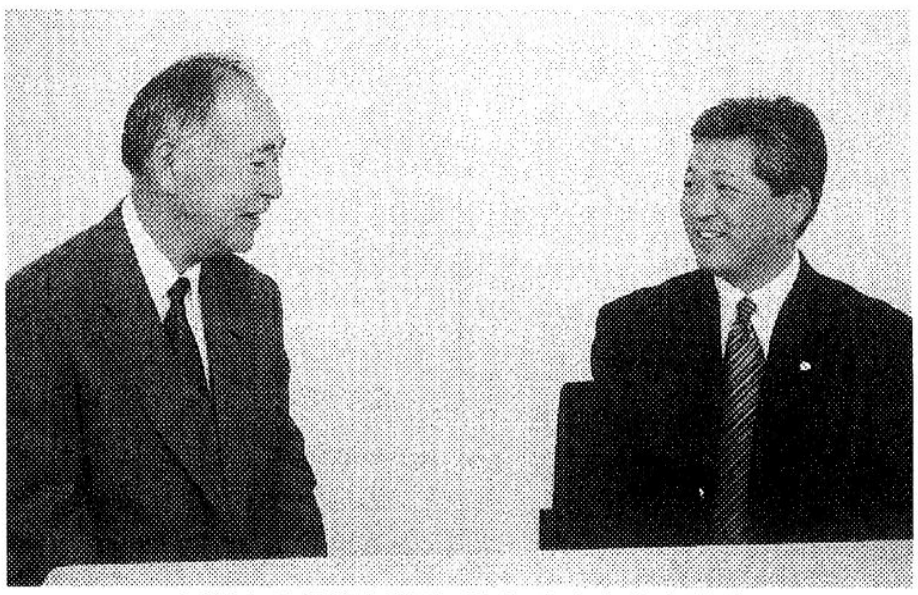
トップ対談

ホスト　有限責任中間法人日本マンション管理協会
理事長　小木曽忠孝氏
URL http : //www.mmkk.jp/

ゲスト　株式会社東京サポート社
代表取締役社長　伊藤　永利氏
URL http : //www.tsg21.co.jp



対談する伊藤永利氏（右）と小木曽忠孝氏

管理戸数約5千戸

ユーザーの"サポート"役に徹するのを社是に

業容拡大と人材育成のはざまで腐心

小木曽　まず「東京サポート社」の由来から説明してください。

伊藤　当社は昭和四十六年に大阪で大阪サポート社として創業いたしました。創業者（浅羽福士氏＝現名誉会長）は大学時代に登山部に属し、高峰登山のパーティーのために物資を運ぶサポート隊でした。こうした経験を生かし、すでに学生時代からビルの屋上からロープでぶら下がりガラス清掃をアルバイトでやっていました。これが昂（こう）じて卒業後、大学の仲間とビル清掃を中心としたビルメンテナンス事業「大阪サポート社」を設立したわけです。

小木曽　社名の「サポート」も創業者の思い入れがあったわけですね。

伊藤　サポート隊が登山パーティーの登頂成功を陰から支えるように、当社も顧客の成功を陰から支える存在であり続けたい、という願いを込め命名されたようです。その後、ある東京を基盤としたデベロッパーとご縁ができ、分譲マンションの定期的供給が見込めるところから昭和五十一年に東京へ進出し「東京サポート社」としました。現在、管理戸数は約五千百戸です。

小木曽　御社の現在の管理戸数は業界では中位にランクされると思われますが、企業経営的に見ていかがですか。

伊藤　私見でもあるのですが、やはり一万戸未満の管理業者はその展望、育成を含めて十年後のイメージを持つための企業としての位置づけを明快にしておく必要があると思います。たしかに専業としてみた場合、三千戸以上の管理戸数があれば管理業としては成り立つでしょう。ただし、社員の新陳代謝、社員の将来を考えると、たとえば五年後に社員が企業に対してどれだけのモチベーション・達成感をもってくれて次世代に引き継いでくれるか、という展望は、当社の現在の管理戸数においても描き切れません。

当社の創業者はマーケットの上限を企業内に設けていました。つまり、業容拡大のところで人材の採用が中小企業の最大のテーマでもあったからです。具体的にいえば、かつて私が営業担当役員をしていた頃、年間取得戸数の上限を設けていました。管理組合の決算時期などを勘案すると、新たな取得物件が十二管理組合を超えるとフロント人材一名の増員を必要とする、という判断です。当社のような規模の管理会社においては、管理組合の信頼に応えられるような人材一人を育成するためには大変な労力を必要とします。

小木曽　では、今後の経営戦略としては…

伊藤　私どもも加盟している社団法人高層住宅管理業協会がまとめた「中期運営戦略」のなかの「協業化」を推進したいと考えています。たとえば、当社の管理物件の近隣で効率の悪い他社物件を紹介いただいたり、あるいは管理戸数五千戸以下の管理会社がいくつかまとまって組合組織のもとに共同仕入れをするなども協業化の一環であろうと思います。

小木曽　マンション管理業は一般に業務代行業という位置づけがありますが、御社の場合はコンサルタントあるいはマネジメント業としてとらえている、とうかがっています。

伊藤　いわゆる資産管理という手法です。外国の場合、二十年はもとより五十年、百年の履歴をつくった建物管理が評価されています。これをファシリティ（施設・資産）マネジメント〈FM〉という管理手法で十年ぐらい前から盛んになり、現在では社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会が設立されており、当社も会員となっております。

具体的にいえば、当社がこれまでの二十年間に培ってきたビルメンテナンス及びマンション管理業の経験とノウハウを基盤としてFM（ファシリティマネジメント）の知識・技術を積極的に採り入れ、マネジメント業務に特化した専門業者であることを標榜（ぼう）しているわけです。すなわち、従来型の施設管理である「壊れたら直して使う」のではなく、きちんと「Plan→Do→See」のマネジメントサイクルを回しながら、全体最適を目的に長期的視野でファシリティマネジメントを追求し顧客の利益最大化を図ろういうものです。

小木曽　こうした手法はマンション管理業にどういう形で生かされていますか。

伊藤　区分所有者にとって、マンションは日々の快適な生活の場であるとともに重要な資産そのものです。私たちはこうした観点からFMの考え方に即してコミュニティーづくりのお手伝い、円滑な理事会・総会の運営支援、フロントマネジャー・管理員による快適な居住空間づくりへのアドバイス、コストパフォーマンスの高い維持保全業務の提供、ファイナンス機能を活用した効率的で透明性の高い管理費等の収納・支払いシステムの提供、分かりやすい決算資料の提供、などを総合的に行い、快適な生活の場を維持しながら、修繕計画の企画・立案によって不動産としての価値の維持向上をサポートしています。

小木曽　御社のセールスポイントとして「私たちはFMアウトソーサーです」と耳慣れないキャッチフレーズもあげられますが…

伊藤　企業が保有しているあるいは利用している施設にどのくらいの費用がかかっているかを把握し、適切に管理することは企業経営にとって大きな課題です。なぜなら、ファシリティコストは、一般的に人件費に次ぐ大きな経費であるからです。その課題解決の手法の一つがノンコア業務（本業以外）であるファシリティマネジメント（施設管理）業務の専門企業へのアウトソーシングです。これによって経費である「見えるコスト」の削減のみならず、ノンコア業務に携わっていた人的リソース（資源）をコア業務に投入することによる「見えないコスト」の削減が可能となります。さらには、アウトソーシング先企業の持つノウハウを有効に活用することにより、戦略的・計画的に施設を有効活用することができます。

FMの管理手法を実践
付加価値追求の「アウトソーサー」で

—すなわちアウトソーシングの受け皿企業であるので「私たちはFMアウトソーサーです」というわけです。

小木曽　ファシリティマネジメント的発想で見た場合、将来の管理業を含めてどう展望しますか。

伊藤　管理業をマネジメント、コンサルタント業と位置づけた場合、ただ単に建物が劣化したから見積もりを出すといった請負的取り組み方はいずれ通用しなくなるはずです。建設業や人材派遣業には総合と特定で格付けされているように、管理業においても総合と部分管理に格付けされる時代が到来するはずです。でなければ、管理業として成熟期を迎えることはできないでしょう。どういう事態が契機となるかは定かではないのですが、基幹事務の事業譲渡、M&A時代が到来するものと思われます。

私どもはやはり高層住宅管理業協会が指針を出したマンション管理業者による「管理者管理」に大変関心を寄せています。なぜなら、現在の管理業の環境ではフロント、管理員ばかりが目立ち、管理組合には企業そのものの顔が見えないはずです。これが「管理者管理」となると、企業としてのステータス、ブランド、コンプライアンス、経営者としての哲学が問われる、といっても過言ではありません。そのためには、管理者管理をクリアできるような資格基準を設けて、足らない企業はそこをめざして企業としてのステータスをアップできるような受け皿であるシステムづくりが早晩必要となってくるでしょう。

やはり同規模企業との協業化も急務
「業務代行業」からの脱皮を！