



何を狙うのかが分からなければ、的には当たらない

管理戦略を磨くために物件の管理基準を作る

ハル・コティンガム、CPM、リチャード・ミュールバック、CPM

物件を見れば、オーナーがあなたに何を求めているか、物件に何を期待しているか、分かると思うかもしれませんが。物件もオーナーも、それぞれ異なりますので、クライアントの目標や目的を明確に理解しているかどうかによって、期待に応える、あるいはそれを凌ぐことができるか、あるいは的を外してしまうかが決まるのです。

物件のオーナーがこの物件に対して持っている目的や目標が何なのか、聞いてみてください。その目的や目標を達成するためには何が必要なのでしょう。

これらの質問はシンプルですが、管理戦略を磨くためには欠かせないものです。物件のキャッシュフローを最大化するとか、稼働率をいつも 100%にするなどの短期的で一般的な目標は分かっていますが、それらはすべてのオーナーが持っている目標であり、参考にはなりません。オーナーが本当の目標を伝えていないということは、よくあるものです。また、オーナーが長期的目標を持っていても、それを言いたくないこともあります。また、オーナーの中には、キャッシュフローの悪化、家賃の低迷、空室の増加、繰り延べメンテ、パートナーとの不和などの問題があって、物件の元々の目標や目的を変えなければならず、あなたの知らないところで意思決定のプロセスに影響があるかもしれません。

物件の管理を任せられたときに最初にするべきことは、オーナーの期待について話し合うことです。話し合うことによって、年間管理計画を作り、承認してもらうことがよりよくできるようになりま

す。これはビジネスプランとも呼ばれますが、オーナーの目標と目的を達成し、それを超越するための戦略と方策を説明したものです。これによって、管理、運営、マーケティング、リーシングの基準など、より目的と目標に則したものが作れるようになります。

物件の基準

オーナーが目的と目標をはっきりと伝えてくれなかったらどうなるでしょうか。会社の一般的な基準に沿ってその物件を管理しますか。管理会社の中には、基準を文書化しているところもありますが、スタッフが理解していると思って、正式なものがないところもあります。「建物外面の完全な水密性を維持する」と言うのは保守の基準の一つの例です。この基準を達成するためには、屋根、樋、排水口、縦樋、雨押さえ、屋根排水管、適切な窓の密閉、結合部と天窓の塗装とコーキングなどの点検と保守計画を立てなければいけません。そのほかの基準には、ユニットやスペースのマーケティングとリーシング、緊急時への備え、財務報告など、物件の管理、運営、マーケティングのすべてが含まれます。

大切なことは、特定の物件のための基準を作ると同時に、会社の基準をどのようにして作るかということです。これらの基準を作るために役に立つものはあるでしょうか。オーナーの目的や目標を達成するのに必要な基準に外的影響を与えるものには、どのようなものがあるでしょうか。以下は、物件の基準を作る上で検討しなければならないもので、これらの質問に答えるのに役立つもの、規制、市場要因などのリストです。

基準作成に使う六つの原則

1 | 規制

居住系商業系物件の運営に影響を与える地方自治体や連邦政府の規制には、どのようなものがあるでしょうか。例えば、特定の設備は、どの程度の頻度で点検し、保守をしなければならないでしょうか。テナントの造作変更や改装の建築基準は何でしょうか。リサイクル・プログラムの作成と運営要件は何でしょうか。入居者や商業系物件のテナントがリースを破った場合、地方自治体の土地賃貸法が標準手順の作成の基礎となります。オーナーの中には、（障害者による）ビルのアクセス、建築許可のプロセスと工事の時系列、立ち退き通知などの現行の基準など、不動産に影響を与える政府の多くの規制について知らない人もいます。

2 | 安全と警備

物件の占有者と訪問者のために安全な環境を提供するには、何が必要でしょうか。物件の点検は、物件の保守管理プログラムと安全警備プログラムを作成するための最初のステップです。ビルの特徴、建材、築年数、物件に来る人の数、ビルや敷地のコンディションなどによって、物件の保守基準が決まります。警備が必要か、必要だとすればそれはどのようなものかなどを判断するには、セキュリティ監査が役に立ちます。物件のオーナーは、不動産管理士のようなトレーニングされた眼で自分の物件を見ることはほとんどありません。彼らは、対処しなければならない保守、安全、警備の問題を見逃すこともあるでしょう。保守と警備基準は、物件の点検とセキュリティ監査で得た情報を使って作ります。

3 | オーナーの目的と目標

オーナーの目的や目標を理解するためには、オーナーと会うことが不可欠です。機関投資家は知識があり、目的と目標を明確に説明することができますが、それほど経験のないオーナーは、具体的な目標や目的はまだできておらず、キャッシュフローを増やし物件の価値を上げるという、一般的な目的で購入することもあります。オーナーは、物件の目的と目標を達成できるよう、具体的な短期と長期の目標を、不動産管理士に伝えなければなりません。オーナーの目的と目標の説明が曖昧であるかもしれないこと、またその会話をリードし、作成するその物件の管理、運営、マーケティング、リーシング計画を精査しなければならないかもしれないというつもりでいてください。以下のような質問から始めてください。この物件はどのくらいの期間所有するつもりですか。キャッシュフローは、長期的な価格の上昇よりも大切ですか。資本改善のためのお金はありますか。物件はキャッシュフローがありますか。

4 | 市況

市況は、物件の改装や、マーケティングとリーシング計画の作成などの保守基準に影響を与えます。物件には競争力があって、目標市場の期待に答えていますか。競争力をつけなければいけないというニーズは、管理、運営、マーケティング、リーシングの基準の設定に重要な役割を果たします。基準を効率的に作成するためには、その物件が市場に占める位置、また類似物件とどのように競争しているかを理解するために、競争相手の市場調査が必要になります。リーシングの目標を達成するために、家賃設定、譲歩（必要なら）、稼働率と空室を埋める予想、物件の改善などについて決めるために、物件のオーナーと市場調査を見て、分析してください。マーケティングとリーシング計画を作る前に、オーナーと近隣を回って、競争相手を分析するのが良いでしょう。

5 | 管理契約

物件の管理契約には、いくつかの運営基準と、会計と報告の基準が決められています。管理契約には、不動産管理士が一流のプロの管理基準に沿って物件を管理すると書いてあることが良くあります。

6 | ポリシーと手順

これらを明確に理解することは、その不動産会社が物件をどう管理するか的基础になります。これらのポリシーと手順には、物件の管理に必要な基本的な日常の仕事が含まれており、それらの多くについて、通常、オーナーと話し合うことはありません。これらの話し合いをし、ポリシーや手順を説明することは、物件の運営基準の設定と、オーナーの目的と目標の達成に役立ちます。

物件の基準は、物件管理の多くの仕事や分析に必要です。それらは、物件の運営予算や資本予算の作成に必要なのです。物件に必要なスタッフと保守の明細事項は、物件のために作られた基準によって決まります。物件は、物件の基準を決めた方が、より効率的効果的に管理できます。

不動産管理士は、オーナーも含めて、誰よりもビルの運営を良く知ることが期待されています。物件を理解し、またより大切なことですが、時間を取ってオーナーの期待を理解することによって、物件のためのオーダーメイドの管理、運営、マーケティングとリーシングの基準を作り、オーナーの短期的、そして長期的目的と目標を達成することができるのです。

ハル・コッティンガム、CPM, CSM (HAL@RE-OPS.COM)、は、ICSC の講師であり、（主に小売）物件を管理し、物件の管理基準を作ってそこから年間ビジネスプランを作ると言う、35年以上の経験を持つコンサルタントです。



リチャード・ミュールバック、CPM, SCSM, RPA, CRE (RMUHLEBACH@COM-CAST.NET)、は、IREM の元会長、また講師であり、商業系物件のビジネスプランの作成、不動産管理部や管理会社の運営など、40年以上の経験を持つ著者です。

