

# 次の不動産の常識をつくり続ける

リノベーションのパイオニアとして  
ストック業界の総合ディベロッパーを目指す

株式会社リビタ  
常務取締役

内山博文 氏

## 既存の新築住宅供給のあり方に疑問

——御社はリノベーションによる不動産再生事業のパイオニア的存在です。

私自身それまでコーポラティブ住宅を手掛けていましたが、そのきっかけは既存の住宅供給のあり方に問題意識があったからです。規格化されたものが金太郎飴のように作られていく分譲住宅の形態が本来の住宅のあり方なのか、という疑問を持っていました。欧米のように、新築1割、ストック9割の比率の中での新築住宅であれば最新のプロダクトとしての価値はあるのですが、日本の場合は8割以上が新築で、その半分を占めるマンションが既製品のように作られているところに問題意識が向いていました。

もう1つは、「もっと住宅は安く買えないのか？」という経済合理性の問題意識です。そのようなことを考えていたときに、企業の社宅として

使われていた物件が解体前提で用地情報として入ってきました。バブル崩壊後の1991年前後に建てられた物件が、その10年後に壊される前提で大量に売却されており「これは何かにリノベーションできるのではないか」という思いがありました。

当時はまだリノベーションが何なのか世間に知られていない状況で、不安もありましたが、まずこの社宅を起点に自分たちがリスクを負って事業を始めようと考えました。さらに“リビタらしく”、ということで一棟丸ごとリノベーション（第1号物件：桜アパートメント）に取り組みました。

——事業の展開はマーケットを見て決めるのですか？

「ストックビジネスをやる」という軸だけを決めて、その時代に合わせて「今何がマーケットに必要なのか」を考えながら事業を作り上げてきま

## プロフィール

### 内山博文 氏

株式会社リビタ常務取締役、一般社団法人リノベーション住宅推進協議会会長  
1968年愛知県出身。1991年筑波大学卒業。1996年都市デザインシステム（現UDS）に入社し、コーポラティブ事業の立ち上げ等に従事、取締役、執行役員を経験。2005年リビタを設立し、リノベーションのリーディングカンパニーへと成長させる。2009年リノベーション住宅推進協議会を発起人の一社として設立、副会長を経て、2013年より会長。国交省「中古住宅市場活性化ラウンドテーブル」委員を務め、既存住宅市場拡大のための仕組みづくり、枠組みづくりを推進。

したので、当社の事業展開はあくまでマーケット視点です。

ストック市場が成熟していないなか、一棟丸ごとリノベーションをやることは、共用部を含めてしっかり改修工事をし、保証をつけるという限りなく新築に近いリノベーションという商品を市場に認知してもらうためのチャレンジでもありました。ただ一棟丸ごとリノベーションできる物件が無くなった時に備え、区分マンションリノベーション分譲、シェア型賃貸住宅、リノベーションフルサポートサービス（『リノサポ』）をほぼ同時に始めました。

『リノサポ』は、設計や施工を請けるのではなくコンサル型のフィービジネスです。ノンアセット型ビジネスとして、将来に向けてコーポラティブ住宅的な発想で始めました。

シェアハウスも、SNSの普及などを見て、日本人も潜在的にはコミュニティのある暮らし、今というサードプレイスといった会社でも家でもないコミュニティを求めているのではないか、それが住まいの中にあれば受け入れられるのではないかという仮説があったので、しっかりコンセプトのあるシェア型賃貸住宅を作ろうとして始めました。

## 原点はユーザーストレスの解消

——リノベーションを軸に多様な商品企画を展開する発想の基は何にあるのでしょうか？

「ユーザーが抱えているストレスをいかに解消するか」が発想の原点です。世の中になくある物を考えていく、もしくは今ある物をもう少し違う視点でとらえ直し、新しい価値を加えていくということ。このイノベーションを起こす感覚がないと、ストレスを解消できないと思ったので、徹底的にそれにこだわった事業展開をしてきました。

そういったことに取り組めたのは、私が建築のことを知らなかったのが良かったのだと思います。建築や設計分野のスタープレイヤーが多いリノベ

ーション業界において、リスクに対して抵抗感がなく、分譲住宅に対する既成概念もありませんでした。その一方で、コーポラティブ住宅の仕事を通じてコミュニティの価値に気づいていましたし、マンションでありながらオーダーメイドで住まいを作るというユーザー本位の事業をしてきたので、ある意味フラットな視点でストックビジネスに立ち向かえました。あえて買い取りが主軸の区分マンションのリノベーションから始めなかったのも、そういう意味があります。

会社の方向性については、「ストック業界の総合ディベロッパーを目指そう」という発想が最初から念頭にありました。単なる企画屋や分譲会社ではなく場合によっては賃貸の管理・マネジメントまでもできるという形です。ただ、自社で直接設計や販売部門をもつのではなく、マネジメントやコンサルティングという立場でビジネスをコントロールします。

そのためには、プロジェクトをマネジメントできる人材を育成しなくてはなりません。単に販売や建築だけができるのではなく、入口の企画から引渡し後の管理までを一気通貫で面倒をみられる人材、コーポラティブ住宅のコーディネーターのような役割を担える人材が事業を支えるためには不可欠です。企画から金融や引き渡し後の維持管理、賃貸時のリーシングまで理解・把握している人材を育成したいと考えています。

——リノベーションでなぜそういった人材が必要なのでしょう？

大手では組織が縦割りで、仕入れ・企画・販売・引き渡し・管理を各担当者が行います。大量生産・大量消費時代ならばこの工業生産的な仕組みでもいいですが、リノベーションというのは工業生産とは全く異なる“一品生産”です。今まで約1,900戸以上を手掛けてきましたが、1物件ごとに状況が異なりますので、内装のスペックくらいは標準化できても、現場では個別対応ばかりで

す。リノベーションは、「施主×設計者・施工者×物件」と、それぞれ違うものを掛け合わせて1つのゴールを目指す掛け算の世界ですので、応用力のある人間でなければこなせません。そこが新築分譲と最も違う部分であり、縦割りの工業生産的なやり方ではできません。

同時に、そこがリノベーションの難しさでもあり、おもしろみです。そのままでは流通しない商品ですから、マーケティングセンスが求められるし、「今この地域に何をどうインストールすればこれがうまくいくのか、評価されるのか」を考えることが必要です。

プロジェクトには初期の企画段階からパートナー（設計者やデザイナーなど）に参画してもらい、お互いの知見を出し合って最適化を目指す作業を行います。この作業をまとめるには相当のマネジメント能力、ディレクション能力がないとできません。それらが全てはまったところでプロジェクトがうまくいく。それがリノベーションという仕事です。だから数を一気に増やすことができません。

## コミュニティの形成は暮らしやすさに欠かせない部分

——ある意味“コミュニティ”をビジネス化したのは御社が初めてだと思います。

コーポラティブ住宅で一番やりたかったことは、コミュニティをしっかりと形成することです。本来

マンションでは最も必要な部分ですが、日本では分譲会社が「管理費を払っていただければ何もなくていい」という認識を広めてしまいました。会社を維持することと同じくらい労力のかかる“管理組合”の仕組みを、管理会社主導で進めてしまったことが間違いの始まりだと思います。

コーポラティブ住宅で住人の顧客満足度が高かったのは、自由設計で格好のいいものが作れたということではなく、“コミュニティ”の部分です。当社が目指すのはベタベタしたコミュニティではなく、管理組合の目的を共有し、かつマンション内で会った時に気持ちよく挨拶できて、住人同士がお互いの仕事の内容ぐらい知っている関係を作るレベルです。「いざというとき、何かあったときに踏み込める、ちょうどいい距離感」が本来のコミュニティには大切です。またこちらからも住民が議論すべきところは議論してもらい、そうじゃないところはプロとしてこうあるべきだと言いつづけました。お客さんがやるところとプロが決めるところを分けています。このように入居後のコミュニティづくりは意識して行っています。それを形成しないと、本当の暮らしやすさは実現できません。

住人だけでなく周辺との関係でも同じことが言えると思います。マンションは建築時に近隣の反対なども多く、築何年か経ったとしても地域に受け入れられているとは言いがたい。しかしストック再生の観点でみると最初から地域と接点を持つことが可能です。その物件が近所からどう見えて



一棟丸ごとリノベーション分譲マンションの「リノア東日本橋」。2015年グッドデザイン賞受賞



きたかが客観的に見えるので、地域に配慮して近所のことも考えた対応ができます。その意味では、既存建物のだめなところを地域目線で改修するということは、住人にとってだけでなく地域に対する考え方としても取り入れていくべきだと考えています。

そして、「コミュニティの形成は社会的意義があるものだ」と強い意志を持って推し進めることが、企業価値を向上する上でも大事な部分です。

### ——御社が掲げる『リビタ サステナビリティ スタンドアード』は、そういったところから生まれた？

会社を設立して5年ぐらい経ったときに、お客様から評価された部分を『リビタ サステナビリティ スタンドアード』としてキーワードにしました。さらに『次の不動産の常識をつくり続ける』という10年後に向けてメッセージを込めたビジョンを昨春策定しました。その過程で若手社員が『リビタの約束』という社員としての心構えをつくりました。

この約束では、「お客様」と、「We」＝社員である自分たち、そして「地域」を大事にすることを示しています。これが経営の根幹です。あえて「地域」を入れたのは、ステークホルダーの一部でありながら今まで往々にして後回しにされがちだったことへの反省です。社員が幸せじゃないとお客さんを幸せにできないし、現代のネット社会だからこそ地域にコミットすることが大切になって

います。今はバーチャル上でスペックだけで選別されやすい時代ですが、本来住宅はスペックだけで選ぶものではありません。そこを変える必要があります。「家を選ぶ際にその地域を選ぶ」ということがもっと選択肢として出てこないといけない。さらに、「誰から買うか」という意味が強くなります。そうすると必然的に地域の価値を掘り起こし、伝えられるプレーヤーが重要になってきます。当社も単に地域に乗っかるのではなく、地域の価値を高めていくポジションになり、地域の発展にコミットするプレーヤーにならなくてはならないと改めて気を引き締めているところです。

### ——地方展開についてはどうお考えですか？

当社の事業はアセット（自社買い取り・分譲）とノンアセットがあり、アセット事業を軸にスタートダッシュしてきました。ただこの分野は競争が激しく、ある程度限界があると実感しています。誰も手掛けていない領域で考えるとノンアセット型ビジネスで横にどう展開していくかを考える必要がありますし、そうすると企画コンサル力、オペレーション力、マネジメント力をさらに鍛える必要が出てきます。金沢で始めたシェア型複合ホテルプロジェクトは、この能力を向上させる手段であるとともに、地域展開の布石として位置づけています。地域の人とコミュニケーションをとりながら、何ができるかを模索していく予定です。

現状で見えている課題は、地方の中心市街地におけるオフィスの大量空室。そういったビル



戸建てリノベーション HOWS Renovation 「国分寺の家」



を、住宅やオフィスの家賃に比べ地域間格差が少ないホテルにしたらおもしろいと考えました。これまで培ってきたリノベーションのソリューションやシェアハウスやコミュニティ形成の企画・運営ノウハウを凝縮した新規事業として位置づけています。

## ——事業がどんどん広がっていきますね。No.1 であり続ける秘訣は？

「次の不動産の常識をつくり続ける」ために、選択と集中ではなく、むしろ数を増やし小さくてもいいから“No.1”で戦える市場で頑張っていくことを目指しています。リノベーション事業についても、都心で100㎡以上の高価格帯マンションや、一戸建てなど、誰もやっていないからやるだけではなく、誰も追いつかないようなクオリティでやることを考えて、売り手市場にできる領域を自分たちでつくっていきます。市場が縮小すると買い手市場になり自分たちで価格を決められなくなります。売り手市場になる領域がどこにあるかを常に考えています。「誰もやらないのはハードルがあるからだろう」という既成概念を打破するのが、私たちの仕事であり役割。非常識を常識に変えていく発想が重要です。

これまで自由設計の仕組みで提供してきた住宅が約1,230戸ありますが、単純な住宅の提供ではなく本当の意味でこだわりの家を実現できる仕組みを作ろうとやり続けました。コミュニケーションマネジメントにこだわったシェアハウスを運

営しているのも、自分たちでしかできないことを具現化した結果です。手間暇がかかるので単品では採算は合いませんが、価値と収益のバランスがとれた持続的な仕組みにするために、仕入のネットワークや環境づくりにも取り組んできました。

日本の不動産業界は既成概念の塊ですので、まずはそこを突破して、マーケット視点や感覚的におもしろいということから始めたほうが正解に近いのだと思います。そしてお客さんをこうあるべきだと決めつけるのではなく、「今の世の中でユーザーが抱えているストレスがどこにあるか」を柔軟に考えていくことが大切です。当社もしっかりと仕組みをつくり、住宅のあり方が変わるきっかけづくりの先導役を果たせるようにしていきたいと思います。

## 事業概要

株式会社リビタは2005（平成17）年5月にリノベーション専門会社として東京電力株式会社の出資を受け設立。2012年より京王電鉄グループに。

同社の事業展開は、企業寮や社宅を対象とした「一棟丸ごとリノベーション分譲」からスタートし、区分マンションリノベーション分譲や『シェアプレイス』（シェア型賃貸住宅）、『リノサポ』（リノベーションフルサポートサービス）も時をあけずに始めている。

『リノサポ』は、将来に向けて始めたノンアセットのフィービジネス。



シェア型賃貸住宅  
「シェアプレイス 聖蹟桜ヶ丘」

R100 TOKYO 「ルクラス目黒」



THE SHARE HOTELS  
「HATCHi金沢」



街のシェアスペース「BUKATSUDO」  
(横浜みなとみらい) オープニングイベントの様子

『シェアプレイス』は、当時大量に売却されていた企業の独身寮をリノベーションし、コンセプトのあるシェア型賃貸住宅としてスタートした。ここでこだわったのは「50戸規模の大型コミュニティ」である点。内山氏は「小さいコミュニティだと居住者間の関わりが濃くなり、属人的になりやすい。そうなるとリビタブランドとして成立しにくいと考え、距離感をコントロールできるサイズを重視した」と話す。2014年には都心で100㎡以上の高価格帯マンションリノベーション『R100 TOKYO』や、戸建てリノベーション『HOWS Renovation』もスタート。これまでの実績は、分譲では1,535戸、『リノサポ』では396戸、『シェアプレイス』は15棟997室に上っている。(2016年3月末時点)

### 地方ではホテルを切り口に

2015年7月、同社は地域活性化を目指すシェア型複合ホテル『THE SHARE HOTELS』を始動した。全国地方都市にある老朽化したオフィスビル（遊休不動産）に用途変更の伴うリノベーションを実施し、地域における起点・架け橋として地域価値向上に向けた原動力となることを目指している。第1弾として石川県金沢市内の空きオフィスビルを取得し、同市橋場町の1号ホテル「HATCHi 金沢」は今年3月に開業した。今後は同市上堤町の2号ホテル「Halema 金沢」、京都・東京・北海道でも開業する予定だ。



会社概要

#### 株式会社リビタ

代表者：代表取締役 都村智史

所在地：東京都渋谷区渋谷2-16-1 Daiwa渋谷宮益坂ビル11F

設立：2005年5月

資本金：1億円

社員数：124人（2016年3月末時点）

事業内容：リノベーション分譲事業、コンサルティング事業、PMサブリース事業