

# 再開発までのつなぎとして、 築古ビルを面白く使う

## 不動産業を、若い人材が集まる 魅力的な仕事に

丸八不動産株式会社

### “狩猟型”から“農耕型”に 事業をシフト

——浜松市に管理戸数1万戸以上の実績です。

2010年に父の会社を継ぎましたが、それまで不動産業界に長くいたわけではなく、大学院卒業後は金融機関でファンドの組成や運用などの仕事をしていました。

当社は1975年に創業し、売買仲介や戸建分譲をしていましたが、1983年から投資用ワンルームマンションの分譲を開始し、手数料商売から預かり資産の運用に事業の軸足を移しました。1997年には(株)サクシードを設立し、賃貸アパートやマンションの建設事業を始め、累計の建設戸数は7,000戸を超え、管理戸数は約12,000戸になりました。

会社の方針が大きく変わったのはリーマンショックの時です。市場に新築の賃貸物件が増えすぎて需給のバランスが崩れてしまいました。これか

らは新築の建設は厳しくなると予測しましたし、当社は地元企業ですので、建てさせていただいたオーナーに対して責任を果たしていかなければなりません。そこで需要が見込める場所や商品企画でない限り、当社から積極的に新築の賃貸物件の提案はしないという方針に変更し、ここ数年の新築戸数は年間2～3棟、50室程度です。

オーナーを説得して新築物件を建てるという“狩猟型”の商売を縮小するわけですから当然利益はすごく落ちてしまいます。今後安定して事業を継続していくための収益基盤をどこに置くかについて考えなくてはなりません。しかし、これからは空き家が増え、家賃も上げにくくなり、オーナーは物件にリフォームなどの投資をすることが難しくなります。したがってオーナーから今まで以上に商売させていただくことは現実的ではないと思いました。

そこで着目したのが、12,000室の入居者です。入居者側からお金をいただけるような機会をつくり、“農耕型”に商売の仕方を転換して経営基盤の安定化を図っていくことを目指しました。

——具体的にどういったサービスですか？



平野啓介 氏

1979年4月生まれ。大学院卒業後、フィンテックグローバル(株)入社。不動産ファンド組成・運用、不動産ノンリコースローン融資、証券化業務などを経て、2010年に丸八不動産(株)に入社し現職。

入居者に新たに支出をしてもらうのは無理ですので、今の支出の中で費用の支払い先を私たちにしてもらうことができないかと考えました。そこでプロパンガスに着目し、(株)MSエネルギーを設立して管理物件へLPガスを供給することにしました。現在は約6,000戸に供給しています。

次に、家財保険、24時間駆け付けサービス、レジャーやショッピングなどの優待サービスの3点がつく「MSフルサポート」という商品をつくり、家賃保証と合わせて月額で入居者に負担してもらうことにしました。地方都市で給与も上がりにくい状況で、借主からは初期費用をなんとかしてほしいという要望が多かったことから、入居時に2年分を一括でもらうのではなく、初期費用ゼロで月払いにしました。借主は住んだ期間だけの支払いになりますし、当社にとっても毎月の安定的な収益になります。

2010年には(株)MSエネルギー設立時に(株)MSレンタルを設立、アパマンショップにも加盟し、賃貸仲介に再度参入しました。その翌年に私が東京から戻り社長に就任しています。その意味で2010年は当社にとって大きな転換期になりました。

#### ——御社と同様、オーナーも代替わりしています。

現在、管理している物件数は約1,000棟でオーナーは約600人です。20年くらい前に相続対策として賃貸マンションやアパートを建てたオーナーも代替わりの時期を迎えています。新たに物件を引き継いだオーナーのなかにはアパート経営に対して悲観的な人もいます。一方で彼らの物件は相続対策としての役割は既に終わっています。いつまでも所有するのではなく売り時だと思っているオーナーもいるので、ここ2～3年は物件の売却の提案をしており、最近収益物件の売買実績が増えてきました。これまでは物件を買いたい、増やしたいという話ばかりでしたが売却の依頼が増えており、オーナー側も転換期に来ていると感

じていますし、オーナーの代替わりのタイミングで物件が動きますのでしっかりと対応しています。

そこで、5年前から社内に公認会計士・税理士を採用してオーナーの税務顧問をさせていただくサービスを行っています。この地域のオーナーは保有している資産のうち不動産が大半という人がほとんどですので、若くて新しい知識をよく吸収し、地元のこともよく知っている不動産経営に特化した税理士を雇い、確定申告や相続税の手続きのお手伝いをするので代替わりのタイミングで顧客が離れるのを防いでいます。

## ビル再生は 「建て替えまでの時間つなぎ」

——浜松駅前では築古ビルの再生プロジェクトにも取り組んでいます。

駅前のビル再生プロジェクト『KAGIYAビル』の取り組みは、私が社長になって注力するようになった事業です。どの地方都市も同じだと思いますが、浜松市も戦後建てた共同ビルの多くは壁を共有しており、このビルも3棟がつながっていて所有者はそれぞれ別です。すでに築50年が経過しているので当然建て替えの話になります。建てた当時はお互いが顔見知りで仲がよかったのですが、時間が経ち、代替わりが起これると足並みを揃えるにはかなりの時間がかかるため大手不動産会社では対応できません。地元企業の当社が購入することで何とか動かしていこうと思って



築古ビル再生事業の舞台『KAGIYAビル』



「KAGIYAビル」入口

やっています。このプロジェクトは再開発のための種地を少しずつ買うということになりますから、言葉は悪いかもしれませんが基本的には“地上げ”であり、建て替えのための時間つなぎだと考えています。

ただ、購入した物件を単に取り壊して駐車場にするとか、1階だけ居酒屋に貸すというのは面白くないと思っていました。私は学生時代に、IDEE<sup>※1</sup> 創業者の黒崎輝男氏が古いビルを再生して面白いことをやろうという「Rプロジェクト」<sup>※2</sup> にボランティアとして参加した経験があり、建築やアートの視点で築古ビルを再生し新たな拠点として活用するという感覚を持っていました。そこで、『KAGIYAビル』を“創造力豊かなクリエイ



写真家・若木信吾氏がオーナーの書店「BOOKS AND PRINTS」

ターのためのショップ&ワーキングスペース”として再生することにし、2012年にオープンしました。

また、このようなプロジェクトには、旗を振ってくれるアイコンの存在が必要です。そこで浜松出身で、同ビルの近くで本屋を持っていた著名な写真家の若木信吾氏<sup>※3</sup>に直接会いに行き、「若い人たちが何か新しいことができるようなハブ（人や文化の結節点）になる場所をつくりたい」と相談しました。すると彼も「それはすごくいいことだ。私もスペースさえあればワークショップやトークイベントをしたい」ということで意気投合し、2番目の書店「BOOKS AND PRINTS」を出してもらいました。その後4階のギャラリーで若木さんを中心にゲストを招いて毎月トークイベントや個展を開催しています。すると「彼と同じ場所で自分も一緒に何かしたい」と若いテナントが多くやってきて古いビルが魅力的な店でいっぱいになりました。

——ビルのブランディングにもこだわっています。

やはり若い人を集めるには見た目は大切で、デザイン的な要素は大事にしています。最初の頃は入居するテナントの内装についても私自身が確認していました。

また、『KAGIYAビル』を若い人達が集まるハブにしたいと考えていますので、クローズされた身内だけの内輪な組織ではなく、テナント同士がコミュニケーションをとることで、各々が持つて



平野社長がこだわったサインボード



レンタルモールショップ「ニューショップ浜松」

いる人的ネットワークをつなぎコミュニティとして広げていきたいと思っています。そうすればそのような動きに触発されて「自分もやってみよう」という人が新たに出てくると期待しています。

——テナントとはどのような契約になりますか。

古いビルですし床も天井もむき出しの状態です。借主のDIYも可にして原状回復義務も付けていません。逆に、DIYした後の部屋は良い雰囲気になり、次に入居するテナントにとってメリットになりますので、家賃を上げられる可能性が出てきます。その分は退去したテナントに還元してもいいかなと考えています。そうすると若い人はもっと入居しやすくなると思います。社会的ニーズを含めいろいろなモノの考え方が変わってきていますので、今までの不動産の賃貸借の慣習は変えていくべきだろうと思います。

家賃についても独立を考えている人に聞くと、例えば家賃が5万円なら、水道・光熱費などランニング費用を入れても10万円ぐらいが許容範囲ということなので、そこに収まるように面積を調整します。ビルの取得後、電気設備、給排水設備、消防などビルのインフラ部分の改修に2,000万円くらいかかりましたが、それだけの改修費をかけても利回りで15%以上になる家賃設定になっています。他の物件でも投資する場合は最低でも10%は上回る設定にしていますし、その基準は

甘くしていません。

さらに金融機関にいた経験を生かして、店舗を持ちたい、独立したいという人たちがスムーズにスタートできるように、事業計画の書き方を教えたり、融資の相談先が地元銀行であれば、電話をして話を聞いてもらえるようにひと声かけたりもしています。また融資を断られた場合でも金融機関に理由を聞いて、事業計画の内容などであればアドバイスし、再チャレンジの後押しをしています。

## 不動産業を“面白い仕事”にして人材を集める

——不動産業界では事業承継も課題になっています。

私が入社して5年強経ちますが、父である会長と二人三脚で事業の継続性を意識してきました。「建物は最低でも50年持ちます。30代で頼りなく見えるかもしれませんが、30年後も私は現役で、今築20年の物件もしっかり管理させていただきます」とお客様に伝えると、「息子や孫の世代まで対応してもらえる」と安心してくれます。

団塊世代の不動産業者は、元気でバイタリティがありお客様も同世代が多いため商売が成り立ちましたが、代替わりに時間がかかるとその間に顧客離れが進みます。長く事業を継続していくためには、うまくバトンタッチしていくことが大切です。

また賃貸管理は労働集約的な業務が多いので、これからはいかに生産性を上げていくかがカギになります。将来を見据えた業務改善や人材確保は考慮すべき重要な部分です。

——優秀な人材を確保するにはどうすればいいでしょうか。

浜松市もドーナツ化現象が著しく、買い物はイオンモールなどの郊外の大型量販店です。しかし

---

今後人口減少が進めば、再度駅周辺に人口は回帰すると思います。そうすると不動産業者として駅周辺に投資をして、新たな住人のニーズに合うよう商店街を再生するなどの役割が求められます。

『KAGIYAビル』は“地上げのための時間つなぎ”的な事業ですが、どうせやるなら面白く、センスよくやっていきたい。そのためには、その担い手として若者や良い人材が不動産業界に入ってくることが大切で、「仕事を楽しそう、おしゃれだな」と思えるような魅力的な仕事をつくっていくしかありません。今は「お金だけではなく社会に貢献できる仕事をしたい」という若者が非常に増えてきていますので、不動産業者としても、まちづくりに参加する楽しさや、自分のセンスを活かせる業種だということを伝えていく必要があると思います。

建物は一度建てれば50年近くその場所に残りますので、いわば社会資本の一部です。不動産業は、「社会資本の一部を構成する物をつくり、管理運営し、それを買っていただく」という、重要でプライドを持ってやれる仕事です。しかも、『KAGIYAビル』の再生のように、社会的な意味があり、面白さが加われば、魅力的な人材が業界に入ってくるでしょうし、東京から浜松にIターンする人も現れるのではないかと思いついて取り組んでいます。

**——不動産会社が自ら投資し、その物件を若い人たちのために運営するということが、まちづくりにおける不動産会社の役割だと感じました。**

コントロールできるリスクは取ろうということは常に考えています。投資してリターンを得る事業を進めているという意味では当社は不動産業というよりデベロッパーかもしれません。

社会資本の一部である私有のビルや建物が戦後に一気に増え、今では老朽化が進み更新する時代を迎えています。公的施設は各自治体が市民の納得いくプロセスを経て更新していけばよいですが、

私有不動産については所有者が何とかしないといけません。その過程で不動産のプロが担う役割が大きくなってきます。『KAGIYAビル』のように自分たちもリスクを取り、当事者として関与することで、他の所有者と利害が一致していることが伝わり、それが建替えに向けて少しずつ動かすこととなります。最終的には当社が所有権を全て持てればいいですが、所有者も代々ここで商売しているので残りたいという方もいます。そこをうまく調整しながら進めていくことは、銀座であろうと浜松であろうとどんな規模のビルでも一緒です。100億円規模の開発は大手デベロッパーの仕事になりますが、地方都市の1億円程度の開発については、やはり当社のような地元業者が知恵を絞ってやっていくしかない。その意味ではまちづくりの仕事は地域の不動産業者がやるべき仕事ですし、やりがいのある仕事です。

すでに「ビルを持っていれば誰かが借りてくれるだろう」という時代は終わりましたし、「誰かがなんとかしてくれるだろう」と思っても誰も助けてくれません。空室を埋めていくにはこれからもっと努力することが必要だとオーナーに対して言っていることを、不動産業者も自ら実践していかななくてはなりません。

常々感じているのは、不動産業界は今現在においても、情報格差を利用して商売できる唯一の業界だということです。端的に言えば右から左に情報を流すことで、運がよければ1円も投資せずにノーリスクで手数料を3%いただける世界です。当社もお客様のニーズに合った物件を紹介しているつもりですが、これからは「その対価として3%がフェアなのか」ということを突きつけられる時代になるでしょう。そうすると手数料商売の収益機会は減少していかざるを得ないと思います。したがってこれからは、自分たちのノウハウを生かして、リスクテイクした分だけリターンをいただくという仕事が不動産のプロとしての仕事になると思います。

---

## 事業概要

丸八不動産グループは、1975年に現会長の平野修氏が創業し、賃貸管理会社「(株)丸八アセットマネジメント」、分譲マンション・売買仲介会社「丸八不動産(株)」、アパート・マンション建設会社「(株)サクシード」、アパマンショップ9店舗で賃貸仲介を行う「(株)MSレンタル」、LPガス販売会社「(株)MSエネルギー」の5社で構成する。管理戸数は、静岡県西エリアを中心に約12,000戸となり、入居率は9割強を維持している。“狩猟型”から“農耕型”へ事業の転換をし、入居者向けにMSフルサポートやLPガス供給、オーナー向けに税務顧問サービスなどを実施。高齢入居者に対してはセキュリティ会社と提携し、見守りサービスを開始した。

2011年には、中心市街地の再活性化事業としてビル再生事業に参入。同年7月に取得した『KAGIYAビル』は、若い起業家がスモールビジネスを始められるようなリーシングをし、良質な文化の発信とコミュニティの形成を目指している。1階には10cm角木材スペースにつき1カ月100円でレンタルするスモールショップ「ニューショップ浜松」もオープンし、地元クリエイターの活動を支援する。『ゆりの木共同ビル』では街中の公園をコンセプトにしたカフェバーやサーフショップを誘致、共同企画した。



ギャラリー（KAGIYAビル）



まちなかをコンセプトにしたカフェバー



『ゆりの木共同ビル』でのイベントの様子

- ※1 株式会社イデー(本社：東京都豊島区)。オリジナルデザインによる家具、インテリアプロダクツの企画、デザイン、製造、販売等を行う。
- ※2 黒崎輝男氏を発起人とした「都市経験を再生する」「既にあるものを活かす」「デザインの領域を再定義する」をテーマとした都市再生プロジェクト。老朽化したビル再生などを手がけた都市再生・リノベーションプロジェクト。
- ※3 写真家、映画監督。雑誌・広告・音楽媒体など幅広い分野で活動。



## 丸八不動産株式会社

代表者：代表取締役 平野啓介

所在地：静岡県浜松市中区田町223-21

電話番号：053-450-0812

H P：http://www.08group.com

事業内容：分譲マンション事業・売買仲介・不動産コンサルティング、賃貸管理、アパート・マンション建設、アパマンショップを中心とした賃貸仲介業務、LPガス販売