

オンリーワンの 価値のある商品を提供

売った後もお客様の
暮らしのパートナーであり続ける

株式会社リブラン

プロジェクトを通じて 社会問題に向き合う

——大手がひしめき合う分譲マンション領域で、
企画力で勝負してきました。

先代社長の時代から、マンションの事業計画を作る際、事業計画書の冒頭には必ず「解決する社会問題」の項目があり、それを記入しなくてはなりませんでした。つまり、「このプロジェクトを通じてどのような社会問題を解決していくのか」ということを考え、その解決手法をプロジェクトの企画に落とし込む作業が求められました。

社内会議も、「解決する社会問題」について議論します。会社全体に「そういうことに必死に考え取り組まないといけない」という風土があり、試行錯誤しながら少しずつ実現してきたのが当社の分譲マンション事業のあり方です。その結果、必然的に商品企画が他社とは全然違うものになっています。



鈴木雄二 氏

1967年生まれ。株式会社大京にて分譲マンション事業用地の仕入を担当後、1992年、株式会社リブランへ入社。2002年に同社代表取締役役に就任する。2003年、任意団体緑のカーテン応援団を設立。2007年には同団体をNPO法人化し、理事長に就任。著書に『本物マンション購入計画』（幻冬舎メディアコンサルティング）がある。（一社）スポーツ能力発見協会副理事長、（一社）全国住宅産業協会理事、日本住宅建設産業厚生年金基金代議員、東京商工会議所板橋支部不動産分科会副分科会長。

——キッズプレイスなどマンションのソフトサービスに着目したのも御社が先駆けです。

おそらくマンションのフロントサービスや入居者パーティーの実施なども当社が最初でしょう。

入居者パーティーを始めたきっかけは、マンション内の“音”という社会問題です。当社の調査では、「人は上からの騒音は我慢ができないが、上に誰が住んでいるかを知っていればある程度我慢ができる」という結果が出ていました。この問題を回避するには、「床の遮音性能を高めるか、コミュニティをしっかりとするか」のどちらかの方法になりますが、当時の技術ではコミュニティをしっかりとするしかありませんでした。その方法の1つが入居者パーティーだったわけです。お客様に入居後も快適に住んでいただくためには、お互いに誰がどこに住んでいるくらいは知っていたほうがいいはずだと考えて始めました。

仕事の構造を徹底的に “ローカル”にすべきだ

——物件の引渡し後も社会問題の解決という視点



入居者パーティーの様子

を持続けておられます。

社員だけでなく、私の名刺にも例外なく携帯の電話番号が入っていて、お客様に「何か心配事があったら、24時間いつでもご連絡ください」とお渡ししています。実際に夜中にかかってくることはまずありませんが、いつでもつながる環境があることがお客様の安心につながります。住宅産業はクレームがどうしても発生しますが、コールセンターのような機械的に割り当てられた番号にお客様は電話をかけにくいですし、対応が滞ると感情的になります。当社の場合、不具合の電話が入れば、社員が近くにいるので直接見に行き、その場で直したりアドバイスができるので、お客様にご安心いただけます。社員が日常的な関係性の中でお客様とつながり、お客様からの問題点を感じられる距離にすることが大事です。「家を売る」ということは、実はそういうことだと考えています。

——マンションデベロッパーで地域密着を大切にするという会社はありません。

企業規模が大きくなると1つのエリアでは事業ができなくなります。売上を大きくすれば地域密着ではなくなるのは必然です。小さい会社は徹底的に仕事の構造をローカルにすべきで、それは大手企業にはできないことです。当社の社員は本社に近くに住んでおり、マンションの供給も沿線に集中しているので必要ならすぐに行けます。“そこにいる”ということがすごく重要になります。大手企業は東京の本社に社員がいて、お客様がい

る地域との関係は断絶されています。一方で、その関係性を積極的につくろうとする当社の姿勢に、お客様はかけがえのない安心感を持てるようになります。

また、仕事を非合理的にしていくことも大切です。先日も、賃貸営業の担当者は土曜の朝11時から入居者との集まりに顔を出し、楽しくカラオケを歌っていました。直接的な仕事ではありませんが、入居者の友人も来ていますので将来のお客様だと考えるとそれも営業です。物件のコミュニティづくりのために社員が時間を費やすのは、非合理的かもしれませんが大切にしています。

——デベロッパーという大きな事業を展開する一方、非常に地道な活動をされています。

地域密着を徹底するようになったのは、そこにしか生きる道がないからです。人口が減少し、需要は減ります。2050年に空き家率は40%になるとの発表もありました。そうなると分譲住宅の価格はダンピングされ、無価値化していきます。「その中でどうやって生きていくのか？」という課題に対し、「ローカルで生きていく」ということは、その解決方法の1つになると思います。

“3P (Plan、Price、Place)” 以外の4番目の価値を創出する

——『エコミックスデザイン』という暮らし方を提案されています。そこに着目したのはどのような経緯からですか？

当社が戸建住宅から分譲マンションの開発にシフトしたときに、「光・風・水・緑」というキーワードがありました。戸建住宅は4方向に窓があり通風も日照も確保できます。「これをマンションでつukれないか」と考えました。通常マンションでは収益性を高めるためにレントラブル比^{*1}を最大化する設計を考えますが、当社では戸建住宅をそのまま高層化すればマンションになるのでは



エコヴィレッジ鶴瀬

ないかと発想しました。

その後、1990年代後半に、国は「環境共生型住宅」を推進し、マニュアルまでつくっていました。しかし、いざその通りつくってみると、思いのほか快適ではありませんでした。まず、通風性の問題です。日本のマンションのボトルネックは玄関とリビングをつなぐ^{かまち}框扉にあり、85%のマンションはこの框扉を閉めると風の流れが遮断されます。^{※2}当社では框扉に引き戸を採用するとともに、間取りを変更し、各居室のプライバシーを保ちながら通風性を確保しました。^{※3}風の流れがあると体感温度も1～2度下がるので、それぞれの部屋で快適に過ごすことができます。

さらに、ビニールクロスと合板フローリングを使うことをやめました。内装材を自然素材にシフトしたのはシックハウス症候群がきっかけです。当時はシックハウス症候群の原因がわからず、対応が後手後手になっていましたが、どうやら住宅

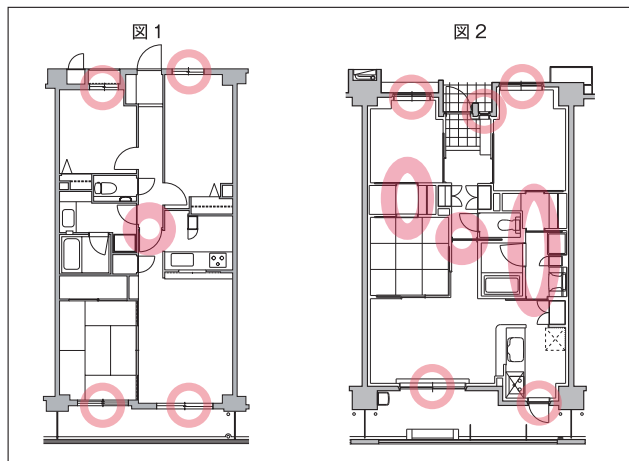
の建材から放散する化学物質が原因だとわかってきました。そこで当社は化学物質が含まれていない建材、自然素材を選ぶことにしました。

自然素材は多孔質の物質です。内装材に無垢材や珪藻土を使えば、夏場は約50%、冬は40～50%の湿度が維持できます。人間の体感温度は、①気温、②放射熱、③湿度、④気流（風）で決まります。気温以外は住宅の設計や仕様で変えることができます。

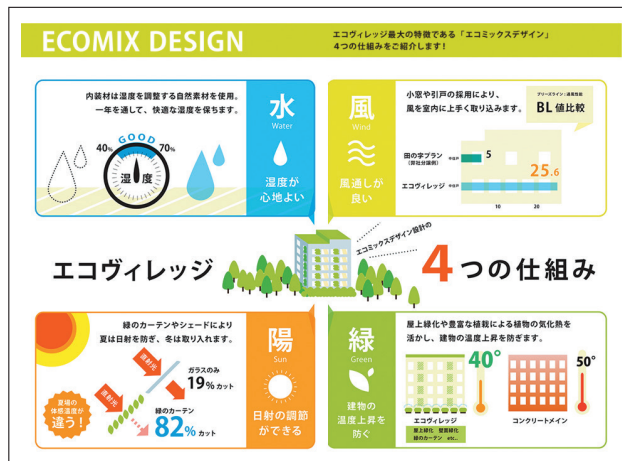
外部環境についても、植物の光合成に伴う蒸散作用を活用すれば、建物の周囲の気温を低くすることができます。バルコニーに緑のカーテンをつくることで、真夏には太陽の熱射で50度近くなるバルコニーの表面温度が気温程度まで下がり、体感温度で10度の差が出ます。湿度についても同様です。自然素材を建材として使ったほうが、暮らしが楽になります。このように真の意味で「環境共生型住宅」を実現するには間取りの工夫や住宅の建材の選択等が必要になります。当社では自然の力を使って快適な暮らしを実現する設計思想を「エコミックスデザイン」とし、それを取り入れた住宅を『エコヴィレッジ』と呼ぶことにしました。

——自然素材を採用するには現場の反対が多かったのではないですか？

社内人間はほぼ皆反対しました。現場でも無垢床は反るし割れるし苦労しました。お客様には



間取り図の比較



「ecomix design」4つの仕組み

そういったことが発生することを事前に伝えていましたが、導入当初は不良施工も発生し恐ろしいほどコストがかかりました。

当社が完全に自然素材にシフトできたのは、私自身がエコミックスデザインの住宅に住んでいたからです。社長の私が珪藻土や漆喰を使い、エアコンに頼らなくても、涼しく快適に暮らせているにもかかわらず、エアコンを使わなければ合板とビニールクロスの内装で夏場の湿度70%、気温40度という家にお客様を住まわせるのは許されることはありません。自分が快適に過ごせる家づくりをして、それをお客様に届けることがデベロッパーの姿勢だと思いました。自分達が「いいな」と思ったモノやコトをお客様に提案し、提供している住宅の気持ちよさ、気持ち悪さを自分自身が体感するからこそ、「もっとこう工夫をすべきだ」という改善点が出てくるのです。現在のデベロッパーの問題点は、自分達が手がけている住宅に住んでいないことだと思います。

——「エコミックスデザイン」を導入した時期が、大きな変革期だったのですね。

確信はありませんでしたが、自然素材という価値で勝負できると本気で思っていました。むしろ、そうしないとリブランの存在意義がないと感じていました。他社とは異なる土俵に立つことで戦わずして勝つことを目指したのです。

不動産の売れ行きを決める要素は3Pと言われますが、それとは違う要素で売りたい、つまり4番目の価値をつくらうと思いました。それが分譲では“環境と共生するエアコンに頼らない暮らし”だったり、賃貸では“24時間音楽漬けの暮らし”だったり、ということです。ただここまで極端に「商品企画を特化したい」と社員に言うと、今までの経験にプラスして、「体感温度の話でプロモーションする」「夏場の暑さ探しツアーをする」などということが必要となり、面倒に思う社員は、「しょせん不動産は3Pだ」と見事に辞め

ていきました。

顧客ターゲットを限定し、新たに市場を創出する

——賃貸物件の『ミュージション』についても教えてください。

1985年頃に板橋区成増で開発したワンルームマンションが、『ミュージション』の第1号です。半地下スペースに防音設備を付けたスタジオを4室整備しましたが、ドラムの音が住宅部分に響いてしまい失敗しました。それに懲りてしばらくは手を付けなかったのですが、2000年に川越市で総戸数63戸の賃貸マンション『ミュージション川越』を竣工させました。

このときトップダウンで伝えたのが「部屋の中でピアノを弾いても大丈夫な家にしよう」ということ。そこでピアノの中音域（500ヘルツ帯）に対して60デシベル低減することを目標にして取り組み、24時間演奏できる環境を実現しました。

次のステップが「24時間演奏ができるという価値に人は何割高い家賃を払うのか？」という検証です。そこで志木市の物件でさらに高い遮音性能を実現し、周辺相場より3割高い賃料で8年間所有しました。その結果、高い入居率と賃料を維持できたことから、現在では相続対策など、オーナーの土地の有効活用方法として提案しています。『ミュージション』は既に12棟が竣工しています。



ミュージション物件での演奏風景

——そこまでターゲットを絞るとリスク要因にはなりませんか？

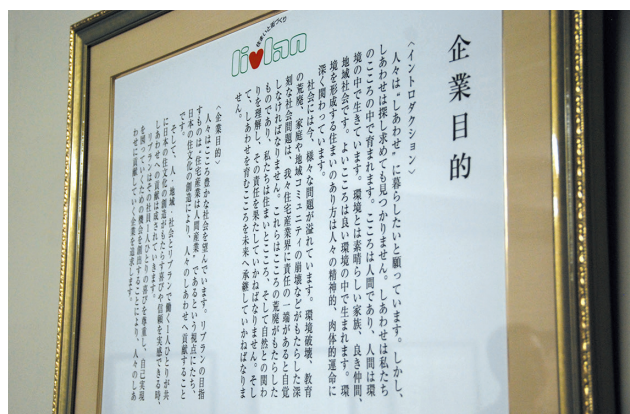
『ミュージション』の魅力は建物の遮音性能を極端に高め、他社の賃貸マンションではできない生活環境を実現し、限定したマーケットをつくることです。「これから始まる厳しい賃貸物件競争にどうやって打ち勝つのか？」という問いに対し、普通の業者ならば最新設備を導入し、万人受けする企画の提案をしますが、それは本当にオーナーのことを考えた提案なのでしょうか？ そうではなく、明確にターゲットを定め、その層に対してのみ価値を感じるモノを提案していくことが、競争優位性を生み、逆にリスクヘッジをすることになります。

これからはオンリーワンの価値を提供していくことが重要です。音楽好き以外の人からは相手にされなくてもいい、多少板に反りが出るけどそこを味わいだと感じてもらえる人に売ればいい、という考え方で商品企画をし、無理な販売もしませんので、当社の物件は入居者の満足度が極端に高いことも特徴です。

「企業目的」を全社員で策定する

——先代の遺産を引き継ぐだけでなく、自ら大きなチャレンジをされています。

それは私が二代目で、無責任にできたからです(笑)。2002年に事業を継承しましたが、もし自



全社員で策定した「企業目的」

分で会社を興していたらこんなに過去のやり方を変えることはできなかったでしょう。

先代社長は、敵をつくる覚悟を持っていた人で、メディアを通じて業界や社会に対して言葉を発信していました。そこで、創業者の言葉を集めて紡ぎ直しながら継承する前に「企業目的」を制定しようと決めました。

そのために、全社員で1年間議論し、企業目的に掲げる文章を決定するというプロジェクトを立ち上げました。全社員を数チームに分けて、毎週末に2～3時間のセッションを計50回行いました。また、商品企画会議は時には夜中になっても納得しなければ継続して議論しました。それに意義を感じず、「しょせんお飾りだろう」と納得できない社員は辞めていきました。しかし「企業目的」が完成したことで、私は全ての言動を「企業目的」に一致させる努力をします。社員にも「私より偉いのは“企業目的”だから、これを守っていけばいい」と言っています。したがって当社の「企業目的」は決してお飾りではなく、社長も社員もこれに背くことはできません。

——社長より上に企業目的が置かれているとは驚きです。

そうしないと社員は会社のことを信じられないでしょう。会社の方針は「企業目的」に書いてあるので、今後誰が社長になったとしても、「企業目的」を社員との共通言語にして新しい展開を見出すことができれば、企業は末長く継続していけると思います。

——すでに新しい展開もスタートしています。

リノベーション+仲介事業の路面店展開を始めています。これまでネットとモデルルームで提案していたことを、実店舗の中で体感できるようにしています。

また店舗のコンセプトを“てまひま不動産”としました。これは、「てまひま暮らしを楽しめる

物件を紹介します」という考え方です。名前の由来は、リノベーションして住む暮らしの先には何があるのかを考えたとき、「収入が右肩上がりではない時代」には、暮らしそのものを住み手が楽しく作っていく感覚を楽しむ。大金を消費するのではなく、ローコストに自分の体を使って「つくることを楽しむ」暮らし。つまり「てまひま暮らし」が面白いのではないかと。自分で壁にペンキを塗ったり、緑のカーテンを育てたりするのはお客様自身です。そんな楽しみ方を提案するのが、“てまひま不動産”の役目です。

——自然素材を使い生活を豊かにするという御社の企業姿勢が伝わります。

数年前から集客方法を変える必要があると考えていましたが、社員がチームをつくり、自社運営のカフェ「&リブラン」を提案してくれました。社内にはいろいろな才能があり、競い合いながら楽しむ風土が生まれています。店舗をつくり、お客様と交流することで、当社の企業姿勢が自然と発信されていくとともに、周りから評価されることで、社員も「そういうことが“企業目的”にある私たちの価値なんだ」という理解をしています。そのために「何か新しいことをやりたいという気持ちになり、苦勞も多いが結果が見えるので頑張れるし、楽しい」と社員は言ってくれます。

事業概要

株式会社リブランの前身は、1968年に鈴木静



てまひま不動産練馬店

雄氏が設立した「千葉建設(株)」。中古住宅の仲介業務を中心にスタート。その後分譲戸建・マンション事業に参入し、85年に現社名に変更。「住宅産業は人間産業」という視点に立ち、自然素材を使用しエアコンに頼らない生活を実現する「エコヴィレッジ」、演奏を楽しむ人をターゲットにした「ミュージション」等を開発。その商品企画により、建築・住宅関連団体から数多くの賞を受賞している。

社員とともに「企業目的」を策定し、社員の自主性を重視した事業活動による社内満足度の高さが評価され、東京都板橋区の「平成27年度第6回いたばし働きのいい会社賞」も受賞。地域密着を重視し、地域活動にも積極的に取り組む。入居者のコミュニティづくりの一環として始めた「リブラン米づくりプロジェクト」や、環境と共生する暮らしを応援する「NPO法人緑のカーテン応援団」など、その活動は多岐にわたる。

- ※1 延床面積に占める収益面積比
- ※2 図1の間取り参照
- ※3 図2の間取り参照



株式会社リブラン

代表者：代表取締役 鈴木雄二

所在地：東京都板橋区大山町17-4

電話番号：03-3972-0072

H P：http://www.livian.com/

業務内容：中高層共同住宅・戸建住宅の企画・建設・販売、不動産の賃貸・管理・仲介、リフォーム工事、賃貸マンションの企画・施工・管理、住宅・まちづくりに関する各種コンサルタント業務など