

数・質ともに“少数精鋭”が、高利益率を生む

地域の老舗不動産会社が「山形R不動産」を支援

千歳不動産株式会社

不動産業の進むべき方向は管理ビジネス

——不動産管理業に取り組むことになった経緯を教えてください。

当社は昭和32年に設立されました。当時は、売買・売買仲介・賃貸借仲介・土地家屋調査士業務が主流でした。その中で私は土地家屋調査士の業務を任されておりました。バブル崩壊で経営が行き詰り、私はこのような売買業務を続ける経営陣に反感を抱いておりました。この頃土地家屋調査士業務から離れ、売買仲介の営業部員として従事していた私は、仲間と会社を辞め、独立しようと考えましたが、お世話になった創業家から「会社に残って経営を助けてほしい」と説得されたため、残ることにしました。38歳のときに常務として事業承継することになりましたが、その際迷いに迷ったのは、この地で不動産業として今後どういう方向に進むべきか、ということでした。



武田晃士 氏

1946年山形県生まれ。
67年に千歳不動産株式会社入社。77年に取締役、85年に常務取締役、91年に専務取締役、97年に代表取締役に就任。現在に至る。

もともと私自身、不動産の売買の仕事が自分の性に合わないと感じていました。資本力に任せ物件を買い取り、再販すれば簡単に儲けられますが、一方で不動産を売りたいという人は、倒産や離婚など事情があつて手放すことが多いものです。売買は、事情を抱える人から買い叩く、いわば断崖絶壁から人を落とすようなやり方に思えました。

山形のような狭くて小さい町では、売り物件の広告を出せば、あの土地をいくらで買い、いくら儲けたのかすぐわかり、人の見る目も変わってきます。売買を繰り返しているうちに「こういうことをしていいのか？」と考えるようになりました。

では仲介はどうかと考えましたが、売上の予測がつきにくいと経営が安定せず、中長期的な人員計画や社員教育の計画を立てにくい。

そのときに出会ったのが賃貸管理業です。ある日、北九州市の不動産中央情報センター^{※1}が賃貸管理ビジネスを本格的に始めたと聞き、社長を訪問しました。当時、私にはまだ管理業の成功イメージがありませんでしたが、直接業務内容を聞き、マニュアル本を見せてもらったときに、「私がやりたい不動産業はこれだ！」と感動しました。毎月決まった金額が入るため経営が安定し、社員教育に役立てることができるという部分が、私の

性格や目指す方向と完全に一致していました。

早速社員2人を派遣し研修を受けさせ、その後、東北版の管理マニュアルを作成し、1989年に「管理元年」として本格的に管理業をスタートしました。当社では、管理業に軸足を移したときから敷金は全額返金しています。消費者に背を向けた商売は成り立たない、消費者に真正面から向き合って商売をやるべきだと考えています。

満足度の高いサービスで高い利益率を保ち、利益は社員教育に

——管理物件はどのように増やしたのですか？

最初の管理物件は、山形銀行の当時の頭取から土地の有効活用の相談を受けて提案したアパートです。すると「手数料を払うので掃除と入金管理もしてほしい」と頼まれました。その手数料の算出にあたり、貸主側も頼みやすく、当社としても商売として成立する管理手数料を8%としました。この割合は現在も変えていません。

また、当社では管理獲得の新規営業をしていません。ご紹介いただいた物件を責任持って管理することにこだわり、社員には「頼まれないことは絶対にするな、頼まれたことをきちっとやるように」と言っています。これが地方都市で事業を成立させる基本だと思います。

当社の管理物件は600戸程度で、3人で担当しています。管理戸数を伸ばすことは対外的なPRになりますが、戸数が増えれば管理する人数も増やさないといけないので、利益が下がる可能性があります。それでは意味がありません。ですから管理戸数は無理には増やさないことにしています。

——管理物件を無理に増やさず、質の高い管理をすることで、高い管理料がいただけるという好循環を生み出しているのですね。

貸主には「管理手数料を8%いただきますが、3倍にして返します」と言っています。そのため



オーナー向け会報紙「オーナーズ・ライン」

に“情報”というサービスを提供して貸主を守っていきます。現在80人ほどの貸主がいますが、「オーナーズクラブ」という会員制度（月会費1,000円）をつくり、弁護士をはじめ専門家の相談は全て無料で利用でき、家族の事故などにも専門家が対応する体制を整えています。会報紙「オーナーズ・ライン」も年4回発行。旅行なども開催しますが、ただの親睦ではなく文化や知識を学んだり、リノベーション物件の見学など、直接役立つ情報の提供を心がけています。

——管理会社と貸主はこれからどのような関係になるのが望ましいですか？

貸主を選ぶ時代になってくると思います。戦後から今まで、不動産業界は敷金や保証金など、一方的に借主に負担を強いてきました。家が余るこれからの時代は貸主が選ばれる時代になります。時代の流れに逆行するようなことを平気で言うような貸主や、制度や条例が変わったのにそれを無視するような独りよがりの貸主とは取引しません。

昔は今の倍以上の貸主と契約していましたが、国から原状回復のガイドラインが出たときに、「今後当社はこのガイドラインに沿って管理をします。これに納得できなければ別の会社に頼んでください」とお伝えしたら、半数の貸主から契約を打ち切られました。しかし、クレームの多い貸主に社員が振り回されることがなくなり、逆に効率は非常に良くなりました。1人の貸主を守るためにその物件の20世帯の借主が犠牲になるよう



明確なビジョンで連携する千歳不動産の皆さん

な割の合わない商売はできません。結果として、管理戸数を求めなくても利益が上がるのがわかり、社員のストレスも軽減でき、その利益を社員教育にまわすことができました。

——社員の皆さんは多くの資格を持っています。

社員は宅建士以外にも、不動産コンサルティングマスター、賃貸不動産経営管理士などにチャレンジしています。当社では自分の給料を自分で計算できる仕組みをつくり、資格の取得によって給料がいくらになるかを示しています。しかしノルマにはしていません。取得するかしないかはあくまで本人の自由です。

社長は働く人を迷わせてはなりません。社員は自分がどう頑張れば給与が上がり、昇進できるかを知りたいはずで、そこを明確にするのが社長の仕事であり、そのためにきちんとしたプログラムを組む必要があります。



「山形R不動産」webトップページ

「山形R不動産」における 産学連携の取り組み

——「山形R不動産」との出会いはどのようなきっかけですか？

東北芸術工科大学（以下、芸工大）の設立に伴い、京都造形大学の創立者の徳山詳直氏が土地の選定で相談に来られたことがきっかけです。大学が開校すると、東京R不動産を立ち上げた馬場正尊氏^{*2}がデザイン工学部建築・環境デザイン学科の教授として赴任し、2009年、学部内に「山形R不動産」をつくり、学生と一緒に、中心市街地の空物件の新しい使い方やデザインを提案する活動を始められました。そして2010年に、大学の実践的な教育として活動するだけでなく地元のプロの宅建業者と提携して実際に仲介もできる不動産情報サイトとして一緒に運営することを当社から提案して、産学連携の事業が実現しました。

——2015年には事業会社「マルアール」も設立しました。

個人的に数年前からリノベーションに興味を持ち、事業化するかどうかを検討していました。また貸主からも空室が多くなった古いアパートを、建て替えではなくリノベーションしたいという声が増えてきました。ちょうどその頃、当社の水戸^{*3}から馬場さん達と一緒に「実際に物件のリノベーションを手がけたいので会社をつくりたい」と資金面の相談がありました。そこで、一緒に事業を立ち上げることにしました。

——馬場さん達の活動にピンときた社長の感覚が素晴らしいですね。

ただ好奇心が強いだけです（笑）。アパートを建ててから50年も経つと貸主も世代交代しています。子の世代では古いものを壊して新築するより、今あるものを利用したいという人のほうが多い。新しい感覚のデザインで借主の好む部屋に変

えていますし、建て替えるより貸主の負担が圧倒的に少ないです。

「山形R不動産」も「マルアール」も実際に動いているのは馬場さん達であって、私は投資しただけです。水戸と馬場さんに学習教材を買ってあげた感覚です（笑）。要望があればできる範囲で応援し、細かいことは言いません。「次の世代を担う君たちが、何か1つ新しい事業を自分の得意分野でやればいい」と伝えています。

ただ、このような取り組みをするのはまちづくりに対する強い思いというよりは、私たちの生きざまと言ったほうが正しいのかもしれませんが。私たちはこの土地で生まれ、家族を持ち、仕事をして、ここで死んでいきます。最後に「あの野郎」なんて言われるような仕事はしたくないと思っています。

——そのような考え方はいつからお持ちになったのですか？

会社の経営に参画してから強く意識していったように思います。たとえば、哲学者の梅原猛氏が「東北には縄文思想が根付いている」ということを述べていますが、縄文思想とは平等の思想です。りんごや柿を収穫するとき全て取りきらずに2つ、3つ残すのは他の動物のためというような、自分より相手のことをまず考えるという思想が東北には残っています。私は、そういった思想を商売にも取り入れたいと考えています。だから、自分がいいときだけ、当社の経営がいいときに根こそぎ取るという考え方は山形では合わないと思いますし、社員にも「全部とるな、少し残しておかないとだめだ」と常に言っています。だからこそ「頼まれないことはするな、頼まれたことだけ一生懸命やれ」「数は増やさない。美味しいものは少人数で食べたほうがいい」と話しています。

徳山さんからは人間学を学ばせていただきました。「経営者は経営と教育と文化を語れる者でなければならない。金儲けだけじゃだめだ」と何



「こころのセミナー」の様子

度も言われていました。残念ながら儲ければいい、しかも根こそぎ取ってしまうという経営者が多いのですが、地方に根づいてビジネスを続けるのであれば人間教育や文化を語れるバランス感覚を持った経営者にならなくてはならないと思っています。

事業概要

千歳不動産(株)は1957年、明治時代創業の建設会社「(株)千歳建設」の3代目社長千歳栄氏が設立した。不動産売買を中心に事業展開を行っていたが、バブル崩壊を機に武田晃士氏が経営に参画し、不動産管理業への移行を進めた。管理戸数を無理に増やさず、貸主・借主の両者に対して高品質のサービスを提供することで管理手数料8%を維持している。

1991年設立の東北芸術工科大学との縁もあり、2010年から「山形R不動産」の運営協力を開始。2015年には「(株)マルアール」に共同出資し、リノベーションによる地域再生事業にも取り組む。

1989年から地域活動の一環として一般市民を対象とし、“物が豊かになった現代で、心だけが貧しくなっている現状をどう生きていくのかを考えていく”「こころのセミナー」を開催。「私たちは100点満点の仕事をしているわけではないので、利益の一部をお客様のために還元しよう」（武田社長）との思いで、毎年7月1日の創立記念日に実施し、既に28年間続いている。

※1 株式会社不動産中央情報センター（福岡県北九州市）

※2 株式会社オープン・エー（東京都中央区）代表取締役／東京R不動産ディレクター

※3 株式会社マルアール代表取締役・水戸靖宏氏

空室だらけの古いビルが、新たなまちづくりのシンボルに



株式会社マルアール
代表取締役
水戸靖宏 氏

千歳不動産(株)常務取締役。1990年千歳不動産(株)に入社し、2010年から「山形R不動産」に参加。2015年6月に「(株)マルアール」を設立。
<http://maru-r.co.jp/>

——産学連携に取り組んでおられます。

もともと東京R不動産に興味があり、物件の個性にスポットライトを当てて“住んでみたい”と思わせる広告の書き方が斬新で面白かったことと、千歳不動産では空室対策が課題でしたので、その解決手段としてリノベーションを手掛けたいと思っていました。

芸工大にきた馬場さんは、「山形R不動産」を自分のゼミの学生の活動として始めましたが、東京R不動産のように不動産の募集広告サイトではなく、山形市内の空き家の状況などを学生たちと取材して紹介するようなサイトでした。半年ぐらい経って、こちらから「手伝わせてほしい」と伝えたところ、先方ともニーズがマッチし、2010年から一緒に活動しています。

千歳不動産では「山形R不動産」の仲介業務を担当、物件探しやオーナーとの交渉などを行い、物件の取材や紹介記事の執筆は学生が担当して、運営を行っています。他の地域のR不動産と違い、学生目線でやっていることで取材がなかなか進まないとか、地域的に家賃が安いので数をこなさなくてはならないと

いうジレンマも抱えながら、26万人規模の都市でどうすれば事業を採算ベースに乗せることができるのかというチャレンジをしています。

——「マルアール」設立の経緯を教えてください。

市街地の活性化については、行政側も取り組みたいという想いがあり、2014年に山形市と芸工大の共催で「リノベーションスクール山形」が開催され、当社も物件提供など運営に協力しました。スクールは非常に盛り上がり、事業提案されたものを実現しようという流れになったのですが、「誰が資金面を負担し、誰が事業化するのか」という部分が壁になりました。結局提案された3件も実現に至らず、1年ほど経った2015年春頃に、馬場さんや芸工大教授の竹内さん^{*}から「それなら自分達でやろう」という話が出ました。そこで私を含めて出資できる範囲などを検討し、同年6月に事業会社として「マルアール」を設立しました。

第一弾として着手したのが「とんがりビル」プロジェクトです。築55年のビルのリノベーションのコンセプトを考える上で、馬場さんから「このビルがある場所や地域はどういう所だったのか教えてほしい」と聞かれました。そこで「このビルの前の通りはシネマ通りといい、昔この周辺に映画館が5～6件あった。子供のころ正月にはゴジラや宇宙戦艦ヤマトといった映画をここに見に来て、帰りには大通りの百貨店でパフェを食べて、屋上のゲームセンターで遊ばせてもらった。僕にとって七日町のシネマ通りは夢の世界だった」と話をしました。すると「それがヒントだよね、皆がわくわくする、面白いことが昔の七日町にはあって人を惹きつけていたのが、イオンのような郊外店舗に飲み込まれてなくなってしまった。それならもう一度そういう場をここにつくればいいのか」と提案してくれました。



とんがりビル

そのヒントをもとに、物件のコンセプトを「アートと文化」にしました。ギャラリーやイベントにアーティストが使えるようにし、ここで個展を開いたことがブランドになる見せ方ができないか。さらに、皆が一緒になって気楽に仕事ができるカフェやここにしか売っていないようなものを扱う雑貨店があれば1階は面白い構成になる。3階はシェアオフィスにして、フリーのデザイナーやエンジニアがスタートアップの場所として使えるようにしました。

リノベーションは馬場さんや竹内さんと一緒にマルアールの社内でデザインし、2015年10月に着工しました。人を集めることをこの事業の目的にしたので、賃料を低く抑えるために最低限必要なコスト以外は極力かけないようにしましたが、住居部分の解体や水周りの整備、断熱対策などを含め、結局改装費は約9,000万円かかり、自前ではビル改装の資金繰りはかなり厳しい状況でした。その際、ダメ元で経産省の「中心市街地再生事業補助金」制度に申し込んだところ、我々のコンセプトが評価されたのか無事採択され、なんとか事業化することができました。

——入居状況はいかがですか？

2016年4月のオープン以来、ずっと満室です。プロジェクトの途中からこのビルのコンセプトに共感してくれて、出資したり入居する地元の企業や個人が現れました。物件のコンセプトも明確にしているので競合相手がいません。



とんがりビル内観。古さを活かした階段

1階の食堂奥はアートギャラリー



——「マルアール」の今後の展開を教えてください。

まず、リノベーション事業を柱にします。他のオーナー物件や入居者の依頼も受けていきたいと考えており、「とんがりビル」はそのモデルハウスという意味合いがあります。2つ目は「とんがりビル」自体の事業の安定化。3つ目の事業は「まちづくり」です。ただし、行政がらみのいわゆる“まちづくり会社”の進め方ではありません。この通りは距離もそれほど長くなく商店街単位くらいの規模です。「とんがりビル」に少しずつ人が来るようになれば、隣近所の空き店舗がここと同じような使い方がされるようになり、徐々に通りの雰囲気が変わってくる。「とんがりビル」という点から面に広がるようなイメージで進める「まちづくり」です。そのランドマークになるように「とんがりビル」という名前にしました。このビルを拠点に、まちの魅力を高めていきたいと思っています。

※ 竹内昌義氏、みかんぐみ共同主宰／東北芸術工科大学建築環境デザイン学科長



千歳不動産株式会社

代表者：代表取締役社長 武田晃士

所在地：山形県山形市東原町3-3-56

電話番号：023-623-8011

H P：http://www.chitose-fudosan.co.jp/

事業内容：不動産売買仲介、不動産賃貸仲介・管理