

空き家対策等地域守りに関する調査研究

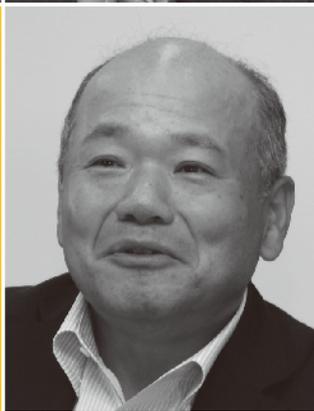
# RENOVATION 2017

新しい不動産業を目指して



地域のために、  
私たちが  
できることは  
何か――。

情熱と挑戦  
トップランナーたちの



公益社団法人 全国宅地建物取引業協会連合会  
公益社団法人 全国宅地建物取引業保証協会



# Contents

はじめに ..... 6

報告書の構成と内容 ..... 9

幸せの家、幸せの街 ..... 16

日本大学スポーツ科学部教授・マサチューセッツ工科大学不動産研究センター研究員・清水千弘氏

## 第1章 地域の安全性を確保する

(一社) 熊本県宅地建物取引業協会  
「平成28年熊本地震」を振り返る ..... 24

(公社) 宮城県宅地建物取引業協会  
足かけ1年2カ月、全1,500会員の声を集め、震災対応マニュアルを作成 ... 30

メイクホーム株式会社  
社会的弱者の住宅確保に取り組む ..... 38

## 第2章 地域を魅力的にする試み

大阪府宅地建物取引業協会中央支部  
全国初、「タウンマネジメント・スクール」を開催 ..... 46

### 大阪府宅建協会中央支部研修会

丸順不動産株式会社  
“よき人” “よき商い” を育て、エリア価値を向上 ..... 54

ダマヤ・カンパニー株式会社  
「つくる賃貸」で、自分らしい暮らし、楽しいまち ..... 60

吉原住宅有限会社／株式会社スペースRデザイン リノベーションではなく、DIYから始めるまちづくり .....	66
清陽通商株式会社 不動産の買取りは、まちづくりの有効な手法 .....	72
千島土地株式会社 創業100年、33万坪の大地主が、アートで地域活性化 .....	78
株式会社西村興産 普通のまちの、普通の物件を地域の資源に .....	84
すみれリビング株式会社 信託のスキームで地域の課題解決にチャレンジ .....	90
丸八不動産株式会社 再開発までのつなぎとして、築古ビルを面白く使う .....	96
株式会社ビルスタジオ 場所づくりにすべて絡む .....	102
暮らしの間屋／株式会社畔道 家とともに、地域や人の思いもつなく .....	108
NPO法人尾道空き家再生プロジェクト 多彩なプロが集まり、町並み保存に取り組む .....	114

## 第3章 顧客志向の企業経営の実践

### ①顧客価値を創造する

株式会社リブラン オンリーワンの価値のある商品を提供 .....	122
株式会社フォレストコーポレーション 社員と創りあげた付加価値サービスで勝負 .....	128
カスケホーム 株式会社安藤嘉助商店 創業130年、年間のリフォーム受注件数が3,000件超 .....	134

## ②新しい管理の有り方の追求

### 日本財託グループ

社員の声を聴き、社員主体の経営を行う …………… 142

### 株式会社エスエストラスト

地域社会を通じて“紹介”で成り立つビジネスを …………… 148

### 千歳不動産株式会社

数・質ともに“少数精鋭”が、高利益率を生む …………… 154

#### ●株式会社マルアール

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 …………… 158

### 有限会社東郊住宅社

“貸主と借主は平等”の精神で …………… 160

### 株式会社クラスコ

リノベーションを科学し、最適な投資提案を行う …………… 166

### 株式会社夏水組

不動産業者の視点が変われば、オーナーの意識も変わる …………… 172

### サービス不動産委員会

大手企業が、テナント満足度向上のためのガイドラインを作成 …………… 178

### 郵船不動産株式会社

テナントの“ためいき”や“つぶやき”が品質向上のヒント …………… 182

### NTT都市開発ビルサービス株式会社

コンサル力でテナントの総務部の仕事を肩代わり …………… 186

ロゴマークに込められた、企業ビジョン …………… 190

# はじめに

全宅連は2014年『ハトマークグループ・ビジョン』において目指すべき理想の姿を、『ハトマークグループは、みんなを笑顔にするために、地域に寄り添い、生活サポートのパートナーにな

ること』としました。つまり、「地域」を顧客と捉え、ハトマーク会員が継続して「地域まもり」「家まもり」「資産まもり」のお手伝いを行い、顧客満足度を超える感動のサービスを提供することで、「消費者の笑顔」「地域生活者の笑顔」「地域コミュニティの笑顔」を実現するというものです。このビジョンの実現に向けて、2017年には、第2期中期計画『ハトマークグループ・ビジョン

## ハトマーク・グループビジョン

私たちが目指す理想の姿とそれに向けた取り組み

私たち、「ハトマークグループ」は、みんなを笑顔にするために、地域に寄り添い、生活サポートのパートナーになることを目指します。

「地域」を顧客と捉え、ハトマーク会員が継続した地域まもり・家まもり・資産まもりのお手伝いを行い、顧客満足度を超えた感動のサービスにより「消費者の笑顔」「地域生活者の笑顔」「地域コミュニティの笑顔」を実現

## 全宅連第2期中期計画 ハトマークグループ・ビジョン2020

### 環境変化・事業経過に伴う新たな認識

#### 顧客認識

顧客対象＝「みんな」をその地域で生活し諸活動する「地域生活者」とし、「消費者」「ハトマーク会員」「宅建協会」それぞれが「みんな」である。

#### 経営資源認識

これまで培ってきた組織力やノウハウや制度、各種情報提供サイト、さらにはビジョンを体現する会員こそが経営資源である。

#### 競争認識

「個者」が従来の意識を変革し、地域生活者に対して生活サポートのパートナーとなるための継続的努力が必要となる。

#### 機会 (O)

- ①地域コミュニティ希薄化・居住ニーズ・ライフスタイルの多様化
- ②消費者の不動産リテラシー向上
- ③個人主体のキャリア開発、働き方改革
- ④相続税増税
- ⑤東京オリンピック
- ⑥業法で関連事業者と連携（士業との協調拡大）
- ⑦業者選択基準が知名度よりサービス内容、業者への期待
- ⑧空き家対策としての民泊参画
- ⑨住宅ローン低金利
- ⑩単身世帯、外国人増加
- ⑪女性の社会進出・従業員増加
- ⑫IT化進展
- ⑬公益法人としての行政・地元団体・地縁組織への影響力、宅建試験・法定講習実施、
- ⑭既存住宅活性化の流れ

#### 脅威 (T)

- ①消費税増税、政策変化、取引書式不統一
- ②人口減少による取引機会減少、地価下落
- ③業者への期待（知識・提案）増加
- ④大手の寡占化、異業種参入、FC展開会社の攻勢
- ⑤ネット社会（IT進展、AI出現・仲介業不要）の進展
- ⑥事業承継問題、後継者不足
- ⑦東京オリンピック後の冷え込み
- ⑧人口減少による業者数減少の懸念
- ⑨他団体との入会競争激化・会員増加
- ⑩都市と地方の格差
- ⑪経営資源（財源、体制）不足による会員要求（PR、サイト等）の未達

#### 強み (S)

- ①ハトマークブランド
- ②47協会体制、10万会員の多様性
- ③中小企業活躍、地域密着
- ④公益法人、業法に規定された唯一の団体
- ⑤行政・有識者等とのつながり（政策提言力・立案力・実現力）
- ⑥教育研修システム（キャリアパーソンなど）
- ⑦データ・ノウハウ、契約書式等や報告書などの多様なコンテンツ
- ⑧ハトマークサイト運営
- ⑨ハトマークG（全宅管理、支援機構、全宅住宅ローン）の会員支援
- ⑩ハトマークGの役員
- ⑪不動産総合研究所

#### 弱み (W)

- ①不動産業界の根強いイメージの悪さ
- ②47宅建協会が別法人組織、公益法人での事業制約
- ③スケールメリットが活かされていない
- ④会員の大半が中小零細、会員格差、帰属意識薄い
- ⑤宅建協会、会員、消費者への情報伝達体制不足
- ⑥ハトマークの認知度の低さ、情報発信力不足
- ⑦ハトマークサイトの活用不足
- ⑧会員データ収集力・分析力不足
- ⑨全宅連財政基盤のせい弱性
- ⑩会員業者の高齢化、後継者不足
- ⑪会員数減少（女性会員少ない、会員離職率高い）
- ⑫組織・経営のPDCA不回転
- ⑬政策の変化

2020』を策定すべく、新たに具体的な戦略を練り直しました。計画立案にあたり、改めて内部環境（経営資源）や外部環境（顧客・競合）を分析し、私たちが変革をしていくために克服すべき課題を明らかにしました。

私たちの組織は全国で10万社の会員が存在し、各地域で長く商売をすることで情報の上流をおさえ、多種多様な業務をすることで多くの情報を蓄

積できるという強みがあります。しかし、私たちはそのポジションや情報を生かしきれているでしょうか。また、人口が減少し、高齢化社会を迎え、都市部への人口集中と地方の衰退が顕著になり、空き家の問題が社会的な課題として認識されるなかで、各地域や地方自治体からハトマークグループに対する期待は大変高まっています。しかし、私たちはその期待に十分応えられているで

## 2017年～2020年 戦略課題及び具体的事業

### 戦略の柱

#### 対消費者

全国10万社のスケールを活かした地域生活者の豊かな住生活の実現

#### 【テーマ1】

住生活をサポートする政策の実現

- ◆国民の住宅取得を支援するため土地住宅税制の見直し（政策推進）
- ◆空き家対策・地方創生等のための各種規制緩和等（政策推進）
- ◆47協会連携による震災等大規模災害時における賃貸住宅の供給体制の整備（政策推進、情報提供）

#### 【テーマ2】

居住ニーズに応える住まいの情報発信・交流

- ◆居住ニーズ多様化に対応した情報提供（含むサイト）の体制構築・実施（広報啓発）
- ◆業界統一の取引書式制定（政策推進）
- ◆ハトマークサイトの信頼性やハトマークサイトにしかない物件情報のPR（情報提供）
- ◆47協会連携による空き家・相続相談（政策推進、研究所）

#### 【テーマ3】

人生を豊かにする住生活教育

- ◆消費者に対する住生活教育の実施（広報啓発、人材育成）

#### 対ハトマーク会員

地域生活者に選ばれる個人になるための実践

※「個人」とは…  
ハトマーク会員（会社）及び従事者（個人）を含みます。

#### 【テーマ4】

持続的な事業環境の改善

- ◆民間情報サイトとの提携（情報提供）
- ◆建築業界、金融機関等との連携強化（研究所）
- ◆経営コンサル講座、ビジネスモデル策定支援（総務財務、研究所、人材育成）
- ◆マーケットデータの収集（研究所）
- ◆会員の業態とニーズの把握（研究所）
- ◆全宅管理、ハトマーク支援機構との連携強化（総務財務）

#### 【テーマ5】

地域貢献活動の向上を通じたハトマークブランドの確立

- ◆会員業者の成功事例を通じた啓発、PR展開（研究所、広報啓発）
- ◆成功事例収集、事例発表会・表彰の実施（研究所）
- ◆全国、地区連で一体的・効果的PRの展開（広報啓発）

#### 【テーマ6】

家守り・資産守り・地域守りに応えるための人財育成

- ◆空き家対策の相談・提案（研究所）
- ◆不動産キャリア形成（研究所）
- ◆教育研修体系モデルの構築（資産守りが出来るスキル=FP等）（人材育成）
- ◆タウンマネジメントスクールの実施（研究所）
- ◆会員向け「T・A」への対応（情報提供）

#### 対宅建協会

ハトマークグループ強化のための取組

#### 【テーマ7】

家守り・資産守り・地域守りに対応する組織変革

- ◆支部単位での地域守りのための活動への協力（研究所）
- ◆女性・青年会員向けセミナーの実施、活用（総務財務）
- ◆協会ビジョン策定支援（組織）
- ◆一般社団法人協会の公益移行支援（組織）
- ◆組織的PR戦略の専門家の招聘・助言（広報啓発）
- ◆全宅連宅建協会の人事交流（総務財務）

#### 【テーマ8】

地域パートナーシップの構築

- ◆地域内における関連業界・土業ネットワーク構築（総務財務、組織）
- ◆地域経済団体（商工会議所等）・他業種（建築系団体等）と地域大学との情報交換（総務財務）
- ◆ハトマークグループポータルサイトの一元化（広報啓発）

#### 【テーマ9】

不動産業への就業者増加

- ◆不動産業界の魅力発信、就業のためのセミナー、出前授業の実施（人材育成、広報啓発）
- ◆開業支援研修バック（総務財務）

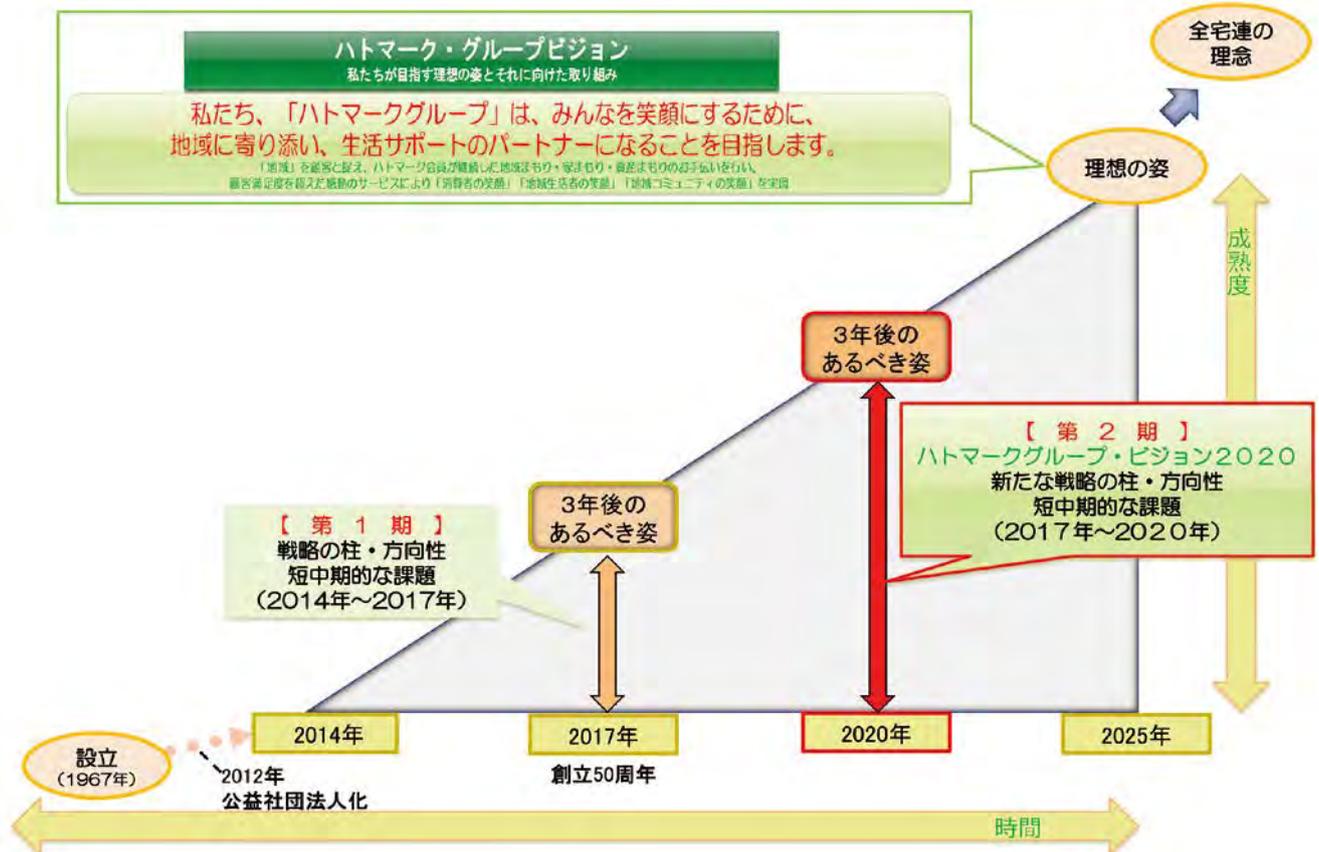
しょうか。消費者の価値観が多様化し、SNSをはじめ情報取得手段も変化する一方で、大手企業はサービスシステムを独自に開発し、消費者の満足度やブランド力を高めることで都市部を中心にシェアを伸ばしています。さらに、異業種からの新規参入や人工知能（AI）などの技術革新により、不動産ビジネスの仕方も変わりつつあります。そのような状況のなか、私たちは消費者の要望やニーズを十分に把握し、的確な解決策を提示できているのでしょうか。

このような環境の変化を踏まえて、第2期中期計画では、消費者に対して「全国10万社のスケールを活かした地域生活者の豊かな住生活の実現」、会員に対して「地域生活者に選ばれるための個者になるための実践」、協会に対して「ハト

マークグループ力強化のための取り組み」という3つの戦略を柱に据え、高い課題解決能力（情報分析力、コンサルティングスキル、多様な提案力、ITリテラシー等）をもつ人材を育成することで、地域や地域の生活者の課題に応え、信頼されるパートナーになろうと考えています。

幸い全国の不動産業者の中にはこのビジョンで描いた姿を既に実現し、地域においてなくてはならない存在になっているトップランナーが数多くいます。昨年、一昨年と不動産総合研究所ではその人たち取材し、取り組みを紹介しました。今回は第三弾の報告書となります。ここで取り上げた事例を参考にして各不動産業者が今後地域の中でどのような役割を果たしていくべきか等について、議論を深めていただきたいと思います。

## 全宅連第2期中期計画「ハトマークグループ・ビジョン2020」の目的



# 報告書の構成と内容

## (1) 報告書の構成

本報告書では、4つの協会及び委員会の活動と23の企業の取り組みを紹介している。「地域の安全性を確保する取り組み」の章では、住宅確保要配慮者に対する住宅斡旋の活動を、「地域を魅力的にする試み」の章では、既存建物を利用してエリアの価値を向上する取り組みを、「顧客志向の企業経営の実践」の章では、企業間の競争が激しい、分譲マンション、新築住宅、リフォーム市場において革新的な顧客価値を構築している事例や、賃貸管理ビジネスにおいて新たな顧客サービスを追求している事例を取り上げた。

## (2) 報告書の内容

### ①地域の安全性を確保する

2016年4月14日、16日に震度7の大地震が発生した熊本大地震における災害時の対応として、**(一社) 熊本県宅地建物取引業協会**における協会と各会員の取り組みについて協会役員からのヒアリング内容を記録した。なかでも、生き埋めになっていた生存者を救出したり、避難生活の苦勞を和らげることができたのは地域のコミュニティのおかげだという認識から、地域コミュニティを守り、避難地域に点在する住人たちをまとめ上げてコミュニティを再度復活させようとする動きは非常に印象的だ。また、**(公社) 宮城県宅地建物取引業協会**では、2011年3月11日に発生した東日本大震災から5年を経過したことを機に、1年がかりで「震災対応マニュアル」をまとめ上げた。業者も被災者という状況で手探りのなかで進めた災害対応について、十分に実行できたことも、うまく出来ずに後悔として残ったことも全て現場の声として吸い上げ、災害時での対応と教訓としてまとめた。このマニュアルは、構成の分かり易さ

と内容の詳細さ、具体性において他に類をみないものになっている。

高齢単身者に対する住宅確保の問題は、地方より都心部において表出化しつつある。**メイクホーム(株)**は特に対象者が多い東京都23区内において、高齢者と障がい者の住宅斡旋に取り組む。オーナーが高齢者に部屋を貸さないのは事故があった場合の物件価値低下（いわゆる事故物件になること）への懸念が主な理由であることから、IT技術を使った見守りサービスと住宅確保要配慮者用にカスタマイズした保険や保証商品の開発によってその課題を解消している。

### ②地域を魅力的にする試み

**大阪府宅地建物取引業協会中央支部**は、“タウンマネジメント”をテーマに研修会を実施した。協会はもっと会員視点で、ビジネスの役に立つ存在になるべきだとの考え方から、会員へのアンケートを行い、その結果を踏まえて、“顧客に対する提案能力の向上と会員同士の交流”を目的に、10年後の不動産業のあるべき姿について考える機会を提供した。スクールは、“タウンマネジメント”の実践者による講演・現地見学会・ワークショップ形式の検討会・グループ発表という形で構成され、本報告書では各講師の講演録と現地見学した企業の取材録を取めた。基調講演を行った**清水千弘日本大学教授**には、「幸せの家、幸せの街」というタイトルで寄稿いただいた。

**丸順不動産(株)**は、スモールビジネスは新しいチャレンジで資金力に乏しい場合が多いことから、その解決の手段として8つの方法を提示する。さらに、彼らの活動をエリア価値の向上に結び付けるためには“良き商いを育てる”ことが必要だと考え、既存の店舗も対象にした「Buy Local」運動を地域で展開し入居後もフォローする。同様に、藤井寺市という規模も小さく観光資源も乏しい地

域で、エリアの価値の向上に取り組む**(株)西村興産**は、行政と連携して広報誌等でお店を紹介してもらうとともに、自ら“まちづくり協議会”を立ち上げ、地域住人を巻き込んでスモールビジネスを支援する。

オーナーが動けばまちは変わる。**ダマヤ・カンパニー(株)**は「つくる賃貸」を標榜し、自社の賃貸物件に借主によるカスタマイズ可という要素を加えることで、部屋をつくり、暮らしをつくり、コミュニティをつくり、まちをつくることを実践している。**千島土地(株)**は、アーティストやクリエイターに着目し、借主から返還される空き家や倉庫跡地を彼らの創作活動の場として安価で提供する一方、地域のお祭りなどを通じてアートに対する地域住民の理解を深めながら、地域を芸術と文化が集積する拠点にすることによりエリアの魅力を高める。**吉原住宅(有)／(株)スペースRデザイン**は、老朽化したビルをリノベーションによって「ビンテージ不動産」として再商品化し、資産価値の向上とまちの活性化をはかる取り組みを進めている。これは、空き家とコミュニティの喪失という“社会課題を解決”する事業であり、自社ビルを通じて蓄積した成果を他のオーナーに伝授することで、その活動は全国に広がりを見せている。さらに最近では、入居者のDIYやトレーラーオフィスなど、初期投資をせず、場づくりに人を参加させ、そこをコミュニティ化し、エリア価値を向上させるという、リノベーションありきではない、新たなまちづくりの実験を始めた。**清陽通商(株)**は、建築家やまちづくり会社の視点ではなく、不動産会社の視点で行うまちづくりとして、不動産業者が自ら投資をして物件を買取り、リノベーションすることを提案する。事業投資として収益化する筋道が描ければ、単体の物件ではなく、多くの物件を再生することができるのでエリア価値の向上が持続的な取り組みになる。そのためには物件の目利き

と資金調達の技術が必要になるが、そこは不動産業者が最も得意とする分野だ。

このようにエリア価値の向上のためにはファイナンスの視点が重要になる。**すみれリビング(株)**は、地方都市では初めて管理信託の免許を取得し、信託の技術を利用し、グループ会社の工務店と三位一体で、地方における課題である、高齢者の資産保全、空き家の利活用、街並み保全、山林資源の有効活用等に対して総合的に取り組む体制を整えた。**丸八不動産(株)**はデベロッパーとして、権利関係が複雑な地域の再開発案件に対して、事業者として投資をしながら、“地上げのための時間稼ぎ”として築古ビルを再生し、スモールビジネスや若いインキュベーターを集めることでエリア活性化の拠点に変えている。

**(株)ビルスタジオ**は、物件サイトを運営し、建築家としてユニークな視点で物件を紹介しつつ、問い合わせのあった事業者に対しては、事業計画の相談にのるところから始め（上流）、仲介、建築、アフターフォロー（下流）まで総合的に関わることで、スモールビジネスの事業の持続性を高め、地域への定着を支える。**暮らしの間屋／(株)畔道**は、移住希望者の窓口になり、“翻訳者”として移住者と地域の人と接点を作り、地域に新たな価値を付加する役割を果たす。その手法は対話を重視し、移住希望者との面談に時間を割くとともに、地域の人や所有者を紹介し、家の歴史や地域の理解を深めてもらうことで、移住者が定着しまちに新たな息吹を吹き込むように導く。

尾道の市街地の斜面地に建つ歴史的な建物は、借地で再建築不可のため不動産業者が扱わないことから、**NPO法人尾道空き家再生プロジェクト**が宅建士や建築士などの専門業者を組織化し、買主や借主への相談体制を構築することで空き家の流通を実現している。専門家集団は所有者や地域住人の啓蒙活動も行っており、不動産マーケット

が成り立ちにくい地域の価値向上について、新たな方法論を提示している。

### ③顧客志向の企業経営の実践

#### a) 顧客価値を創造する

(株)リブランはデベロッパーとして、3P以外の4番目の価値、しかもオンリーワンの価値を創造して提供することが重要だと考え、分譲マンションにおいては自然素材と自然の力を利用した「エコミックスデザイン」、賃貸マンションにおいては、演奏家のために遮音性能を高めた「ミュージション」を展開し、新たな市場を創出する。しかも、デベロッパーでありながら販売後も継続的に顧客フォローを行い地元企業として地域の信頼を高めている。(株)フォレストコーポレーションは、地元信州の木で作った「工房信州の家」という高品質の商品力に加え、“家づくりを物語にする”プロセスを顧客への付加価値として提供することで、大手企業と競合する高価格帯市場で顧客を獲得している。一方、賃貸物件においては顧客データを分析し、逆に大手企業と競合しない転勤族にターゲットを絞り込む。**カスケホーム (株)安藤嘉助商店**は、リフォーム業はリピートビジネスと考え、年間3,000件を超える小さな仕事を受けながら、丁寧な仕事で顧客満足度を高めることでリピートを獲得し、一顧客と長い関係性を維持する。ここで取り上げた3社は、顧客満足度を上げるためには社員の満足度を上げることが重要だという認識で企業経営をしており、「働き甲斐のある会社」として各機関から表彰されている。

#### b) 新しい管理の有り方の追及

日本財託グループも社員の満足度を上げ、社員が辞めない会社にするという方針を貫く。社長は一切指示・命令をせず、社員に全て権限委譲し、社員が目標設定しPDCAサイクルを回す“フロー経営”を実践する。そのために、営業エリア

や商品を絞り、行動指針やオペレーションルールを明確にしている。(株)エスエストラストも、地域において会社と社員がブランド化することで、広告に頼らず紹介で成り立つ市場を構築するという戦略と、エリアの価値の向上がビジネスの拡大につながるはずだという考えから地域活動に力を入れる。就職後も地域に若者が残るように企業と学生との交流会の実施やSOHO事務所の整備など、“そこまでやるか”といわれるまでやり抜く。**千歳不動産(株)**は地域に根付く管理会社として、管理戸数は増やさず、高付加価値のサービスを提供することで高い信頼と手数料を得て、その収益を社員の教育に還元することで、さらに高品質のサービスにつなげるというサイクルを回す。また、老舗不動産業者として「山形R不動産」など若者のまちづくりの活動を支援している。

賃貸管理業界では、顧客満足度を高めるための革新的なサービスが登場している。(有)東郊住宅社は創業以来、借主・貸主・管理会社の関係をフラットにするというポリシーのもと、礼金0・敷金0・原状回復義務なしを実践。さらに、管理している物件全体の資産価値をあげるためのサービスとして「トーコーキッチン」の運営を開始した。その結果、借主の満足度が高まり全体の入居率が上がっただけでなく、物件探しの基準が“キッチンから〇分”というように物件選択のパラダイム変換をもたらした。(株)クラスコは、賃貸物件のリノベーションに着目し、投資分析プログラム、多様なデザイン、プロによるプロモーションをパッケージした仕組みで賃貸経営の収支を大幅に改善し、そのノウハウを「リノッタ」としてFC展開している。良い人材を集めるには生産性の向上が不可欠ということから、業務改善ツール用のアプリやソフトを開発し、“遅くまで働き、カンと経験にもとづくワンパターンの提案”という従来の不動産業のやり方を改革する。(株)夏水組も、これ

からの不動産会社は、消費者の嗜好や意識の変化を把握し、しっかりとした物件分析に基づき、ターゲットに応じてリノベーションの空間デザインや、オーダーメイド賃貸、DIY賃貸など、多様な手法を駆使して資産価値の向上を提案しなくてはならないと説く。その学びのための場として「内装の学校」を開講し、相談窓口にもなるショップ「Decor Tokyo」をオープンした。

ビル管理業界では、大手企業が管理におけるソフト力に注目し、ソフトサービスの方で物件をバリューアップする取り組みを始めている。郵船不動産(株)やNTT都市開発ビルサービス(株)など4社が「サービス不動産委員会」を立ち上げ、イベントの開催やCSアンケートの実施、直接のコミュニケーションなどを通じたテナントに対するソフトのサービスを付加価値として提供し、顧客満足度を高めている。立地・規模・築年といった物件のスペックや設備・施設などのハードの条件だけでなくソフトサービスの内容で物件が選ばれる市場の創出が最終のゴールだ。

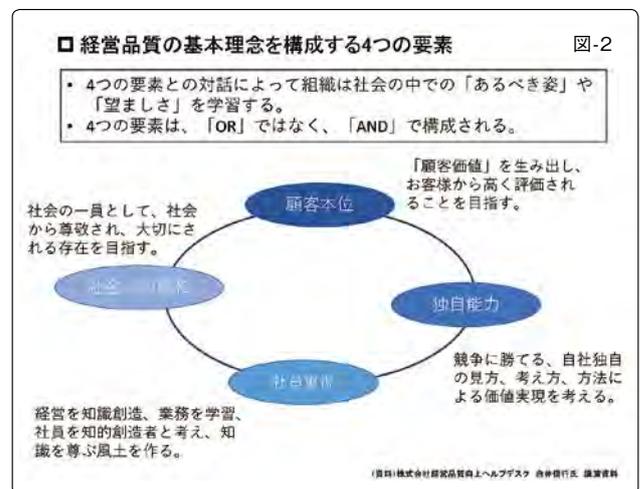
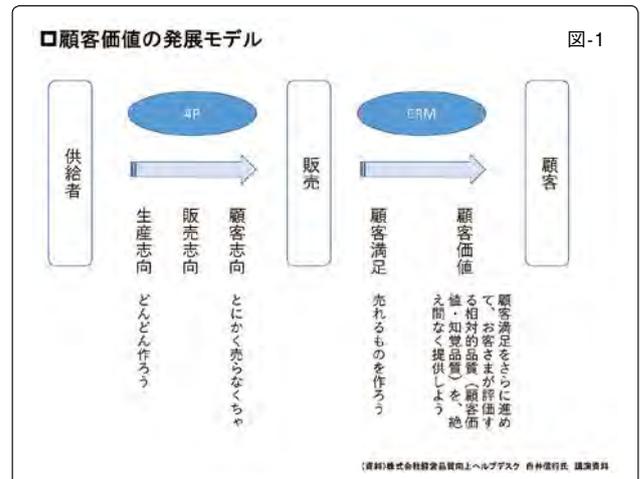
### (3) 本報告を通じて学習すべき内容

#### ① 論理的な背景

本報告書で取り上げた企業にはいくつかの共通点が見られる。そのなかで最も重要な点は、企業の立場ではなく顧客の立場に立って製品やサービスを届けるといふ、「顧客価値」を追求し、その価値を創造するために商品やプロセスを「革新＝イノベーション」していることだ(図-1)。

P.F.ドラッグーは、「事業の目的として有効な定義はただ一つである。それは、顧客を創造することである」<sup>※1</sup>と述べる。日本生産性本部<sup>※2</sup>においても、「企業をはじめとしてあらゆる組織は社会に対して『価値』を提供しなくては存在する意味を失う。」そして、「企業内部の理論から脱却し、

顧客の論理で経営することによって顧客と継続的な関係が構築でき、そこから企業は長期的に成長と利益を確保することが出来る」のであり、経営品質を向上させるには「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」の4要素を満たす必要があるとしている(図-2)。



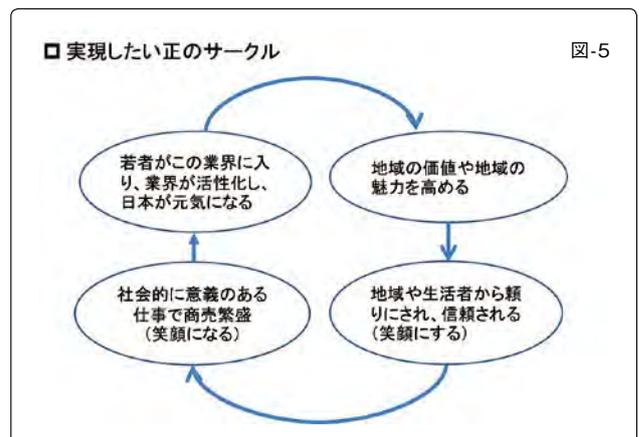
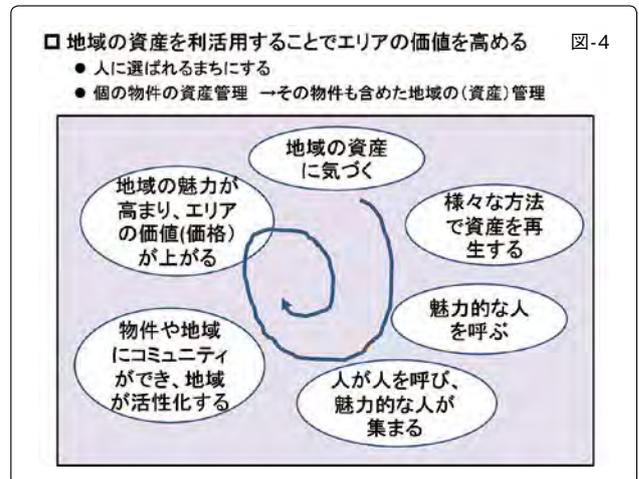
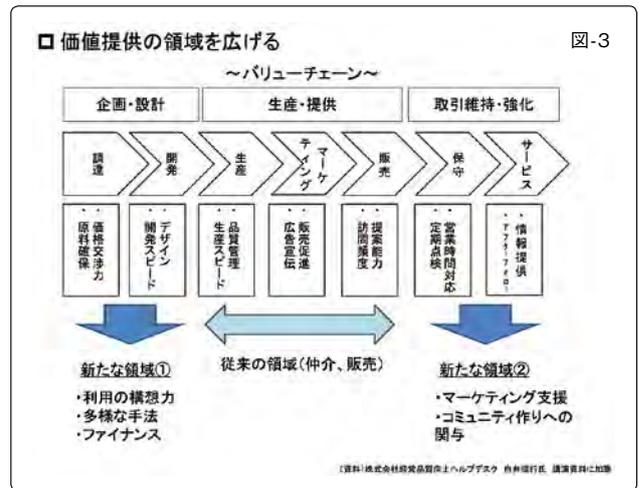
#### ② 事例企業の基本的な考え方

ここで取り上げた企業は、将来のマーケットや自社の置かれた状況に対して危機感を持ち、それを克服するために、自社や環境を分析し、ターゲットとなる市場や顧客を設定し、顧客にどのような価値を提供すべきかということについて深く考え、商品やサービスを開発・提供している。また、提供価値について絶えず考える組織にするた

めに、“企業目的やビジョン”を策定し、社員と共有する。

### ③学習すべき内容（「自分の畑は自分で耕せ」）

このように、顧客価値に基づいて提供される商品やサービスは、従来の不動産会社が提供する価値の領域を大きく広げることになる（図-3）。仲介業はオーナーから物件を預かり、広告宣伝と販売促進によって購入客や借主を見つけ、契約・引き渡しをする。分譲業や賃貸業においては、仕入れた土地または自分の土地に商品企画を入れ、物件を販売あるいは賃貸して代金や賃料を回収する。そして、どちらも収益を最大化するために、顧客との手離れを早くして、いかに回転数を上げるかを重視する。一方、ここで取り上げた企業は、オーナーに対しては、商品化する前に、さまざまな用途・手法・ファイナンスを組み合わせる方法を活用し、借主やスモールビジネスの事業者に対しては、物件探しの前に資金計画や事業内容のアドバイスを行う。さらに、取引終了後も顧客との関係性を継続することに力点をおき、入居者のコミュニティの形成を後押しし、事業者に対してはマーケティングを支援することでビジネスが持続的なものになるようフォローする。つまり、回転数を上げるのではなく、むしろ手間をかけて顧客へ提供する価値を高めることによって収益を上げているのだ。各社のアプローチの仕方や手法はまちまちだが、「自分の畑を自分で耕す」ことでエリアの価値を向上させることが、最終的に自分たちの商売が持続的なものになるということを実証しているのだ（図-4、図-5）。



※1 P.F.ドラッカー「現代の経営」(1996年ダイヤモンド社刊)

※2 「決定版日本経営品質賞とは何か」(公財)日本生産性本部(2007年生産性出版)

## 各社の特長

協会名・企業名	内 容
(一社) 熊本県宅建協会	災害時や防災にはコミュニティが重要な役割を果たす。震災後も各避難所にバラバラになった住人をまとめ、元のコミュニティを復活させるために主体的な動きをしている。
(公社) 宮城県宅建協会	震災の経験と対応策を後世に継承するためにマニュアルとして残す。会員ヒアリングをもとに、できたこともできなかったことも教訓としてまとめ、具体的で汎用性の高い内容となる。
メイクホーム(株)	東京都23区内で高齢者や障がい者専門に賃貸の斡旋を行う。IT技術と保険や保証を高齢者用にカスタマイズすることで、オーナーに安心感を与え、物件を貸しやすくする。
大阪府宅建協会中央支部	協会として何が会員のためになるのかということを常に考える。将来を見ずして“提案能力の向上”と“人の交流”をテーマにした「タウンマネジメント・スクール」を開催。
丸順不動産(株)	既存建物を活用し、エリア価値を向上させる。スモールビジネスが成り立つよう家主と条件設定し、入居後は既存店舗を含め、“良い商いを育てる”ための活動(Buy Local)を実施。
ダマヤ・カンパニー(株)	既存賃貸物件に借主カスタマイズの要素を加え、魅力的な人を集め、コミュニティを形成し、まちづくりまで発展させる「つくる賃貸」を大家としてプロデュースする。
吉原住宅(有)／(株)スペースRデザイン	DIYリノベなど利用者で行う場づくりを通じて、場をコミュニティ化し、魅力的なまちをつくり地域の価値を高める。自らのノウハウをエンジニアリング化し若手の大家も育成する。
清陽通商(株)	エリア価値を向上させる手法として物件の買取り再生を行う。築古一棟物件を買取り、リノベーションして再生するビジネスを収益モデル化することで持続的な仕組みにする。
千島土地(株)	エリアを芸術と文化の拠点にすることで地域の価値を向上させる。返還のあった空き家や倉庫跡地をアーティストやクリエイターに創作活動の場として安価に提供する。
(株)西村興産	既存建物を活用し、エリア価値を向上させる。スモールビジネスの事業が続くよう、行政のまちづくりとの連携や、地域協議会を立ち上げてプロモーション支援を行う。
すみれリビング(株)	既存建物を活用し、エリア価値を向上させる。信託免許を取得しファイナンス手段を提供することで、高齢者の資産保全、空き家や森林資源の活用など地方の課題を解決する。
丸八不動産(株)	既存建物を活用し、エリア価値を向上させる。都市再開発のために、地上げする過程でビルの権利を購入し、スモールビジネスを集め、エリア活性化のための拠点として再生する。
(株)ビルスタジオ	既存建物を活用し、エリア価値を向上させる。スモールビジネスの事業コンサルティングから、建築、仲介、アフターフォローまで総合的に関わり、その事業を持続的なものにする。
暮らしの間屋／(株)畔道	移住者が入居後も地域に定着するように、地域と人の理解に時間をさく。オーナーや地域の人との対話を通じて、家の歴史や地域の理解と新たなまちづくりへの参加を促す。
NPO法人尾道空き家再生プロジェクト	歴史的に価値がありながら専門家が扱いにくい物件を、NPOが中心となり専門家集団を形成し、購入や賃貸希望者にアドバイスする方法で空き家の再生とエリア価値向上を実現する。
(株)リブラン	デベロッパーとしてオンリーワンの価値のある商品を提供しつつ、地元企業として販売後も継続的に顧客をフォローする。社員と“企業目的”を作成し、価値基準を明確化する。
(株)フォレストコーポレーション	高品質の商品力と、家づくりのプロセスを付加価値サービスとして顧客へ提供し、大手企業と同じ土俵で勝負する。顧客価値向上のため社員の満足度を高めている。
カスケホーム (株)安藤嘉助商店	年間受注件数は3,000件を超える。小さな仕事から取り引きを始め、丁寧な仕事で顧客満足度を高め、リピート客にすることで、その顧客を生涯にわたる顧客にする。
日本財託グループ	エリアと商品を絞り込み、行動指針、オペレーションルールなどを明確化すると同時に、社員に全て権限移譲し、社員自身が目標設定をしPDCAサイクルを回す経営を実践する。
(株)エスエストラスト	徹底的に地域活動をすることで、エリアの価値を向上させるとともに、会社と人が地域におけるブランド力を獲得し、広告に頼らず紹介で成り立つ仕組み作りを目指す。
千歳不動産(株)	管理戸数を増やさず、質の高いサービスを提供し、高収益化する。その収益を社員の教育に回し、さらにサービスの質を高める。老舗不動産会社としてまちづくり活動を支援。
(有)東郊住宅社	貸主・借主・管理会社の関係をフラットにする管理を実践する。全ての管理物件の資産価値を上げる方法として、「トーコーキッチン」という入居者向けの付加価値サービスを提供する。
(株)クラスコ	賃貸物件のリノベーションを仕組化することで管理物件の資産価値を向上させ、そのノウハウをベースにFC展開する。生産性向上と人材獲得のために、業務改善ツールやアプリも開発。
(株)夏水組	消費者の意識の変化の把握、物件力分析をもとに、斬新な空間デザインと新たな手法を駆使し資産の価値を向上させる。他の業者も実践できるようにスクールの開催やショップもオープン。
サービス不動産委員会 ・郵船不動産(株) ・NTT都市開発ビルサービス(株)	テナントへのソフト面でのサービス力を向上させることで物件のバリューアップを実現する。ハードだけではなく、ソフトサービスの内容で物件が選ばれる市場の創造を目指す。

# 幸せの家、幸せの街

## 地域を守るスターたち・中小不動産業者の これから求められる役割

### 1. 家選びと幸せ選び

家とは、いったい何であるのか。自分を幸せにしてくれる街とは、どこであるのか。

私たちは、暮らしの中で、いつも選択が求められる。大人になり私たちが自発的に選択できる最も大きなイベントを羅列すれば、大学に進学するのかどうか、そうであればどのような大学に進学するのかといった進路選択、どのような仕事に就くのかといった職業選択、どんな人と恋をして結婚するのかといった家庭の選択、最後には、どのような場所で死んでいくのかといった終の棲家・街の選択をする。そのような選択いかんによって、その人の人生、そして幸せになれるかどうかといったことが大きく左右されてしまう。

ハーバード大学のグレゴリー・マンキュー教授は、「経済学とは選択の科学である」と言った。それらの選択においては、経済的な基準に基づき判断される合理的な判断は重要であることには違いないが、その正解が一意に決まるわけではなく、1人ひとりの価値観や人生観によって異なる。そのために、その選択を巡って、私たちは悩み、そして多くの人々に助言を求める。それが両親であったり、友人であったり、恩師であったり、または専門家に意見を求めることも少なくない。

私たちの人生における大きな転換期には、どのような家に、どのような街に、誰と住むのかといった選択がいつも行われている。その選択を支えてきたのが、古今東西、長い歴史の中では宅地建

物取引士（以下、宅建士とよぶ）である。宅建士は、私たちの人生における家選び、街選びといった大切な選択の戸惑いに寄り添い、その高い専門性と経験によって助言を行ってきた。そして、その地域の資産となる家を開発したり、既存の住宅とをマッチングさせたりすることで、地域の発展や資源の保全にも寄与してきた。

宅建士、とりわけ地域に根を張り、その地域の中でともに生きていくことを覚悟した中小不動産業者は、その地域から逃げるができないために、その地域に住まう方々の選択を縁の下で支える存在であり、そのような存在であり続けなければならない。

家は、経済学的には、様々なサービスを生み出すと同時に、資産という性質をも持つ。私たち家計は、そのサービスに対して、毎月の収入の25%を支払い、一国全体で測定された国民経済においては10%に相当する付加価値を生産している。この数値は、日本だけでなく、おおよそ欧米諸国などの先進主要国では同等の水準である。それでは、この数字は、何を意味しているのだろうか。

私たちにとって「家」とは、幸せの25%を占めるということである。経済学では幸せを「効用」と呼ぶ。そして、私たちは、毎月の収入の中から、空腹を満たすためにお金を支払い、寒さ暑さから身を守るために、またはおしゃれを楽しむために衣服という財を買う。その他、携帯電話などの通信料、旅行などの娯楽に支払いをしている。この

# 清水千弘

日本大学スポーツ科学部教授・マサチューセッツ工科大学不動産研究センター研究員

ような支払いの対価として、効用、つまり幸せを得る。そして、家から受けるサービスに対しては25%を支払い、その対価として効用、つまり幸せを得ている。家に住まい自分または愛すべき家族を外敵から守り、休息をとり、暑さ寒さから守り、その中で日々の食事を楽しんだり、子供の成長を喜んだり、結婚記念日や誕生日、またはクリスマスやお正月などの記念日を共に祝福したりして、幸せの時間を消費する。または、子供を育てるだけではなく、自分を育ててきてくれた両親の介護をしたりする場所にもなる。そのような時間を消費する空間が「家」と言っていていいであろう。宅建士は、私たちとそのような幸せを享受するための空間とを結びつける担い手なのである。

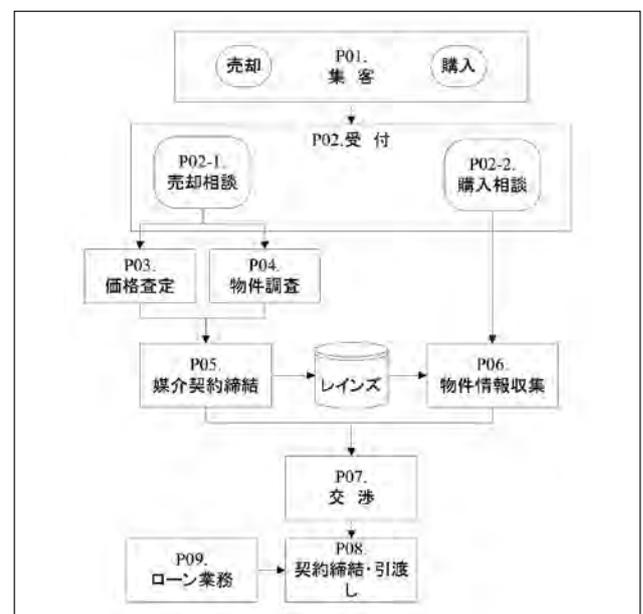
## 2. 進化する宅建士の仕事

ここで今一度、宅建士の仕事を考えてみよう。第一法規『不動産用語辞典』を見ると、宅地建物取引士は「宅地建物取引主任者に課されている義務は、①取引の関係者から請求があったときに、取引主任者証を提示すること（宅建業法22条の4）、②重要事項の説明をするとともに、重要事項説明書に記名押印すること（宅建業法35条）、③契約が成立した後に交付すべき書面に記名押印すること（宅建業法37条）」とされていたが、Wikipediaでは、「宅建士（たっけんし）とは、宅地建物取引業法に基づき定められている国家資

格者であり、宅地建物取引業者（一般にいう不動産会社）が行う、宅地又は建物の売買、交換又は貸借の取引に対して、購入者等の利益の保護及び円滑な宅地又は建物の流通に資するよう、公正かつ誠実に法に定める事務（重要事項の説明等）を行う、不動産取引法務の専門家である」と書かれている。

わが国の宅建士の業務範囲は広い。開発を行い分譲する者もいれば、既存住宅を仲介する者もいれば、賃貸住宅を管理し、大家をサポートしたり、賃貸人と賃貸住宅をマッチングしたりする者もいるなど、様々な業務を行う。

住宅の仲介を行う場合は、宅建士は、売り手側・買い手側または双方の立場にたつて業務を行うため、業務内容はどのような立場にたつて業務を展開するのかといったことによって変化してく



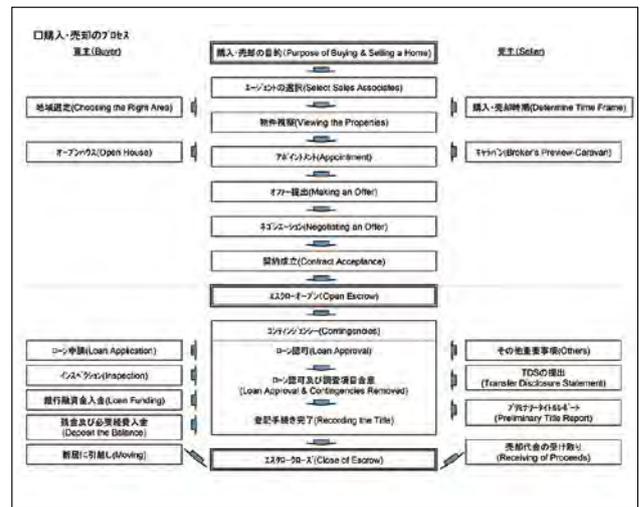
不動産仲介の流れ

るものの、全体の業務は大きく9つの工程に分類される。売り手または買い手の集客（前図内P01、以下同）に始まり、税金や資金に関する売却相談・購入相談など受付を行う（P02）。売り手側から依頼を受けつけた場合には、物件調査を行い（P04）、さらに募集価格に関する価格査定を行う（P03）。このような作業の後に、媒介契約の締結をする（P05）。ここで、専属専任媒介契約か、専任媒介契約か、あるいは一般媒介契約のいずれかの形式で結ぶこととなる。

専属専任または専任媒介契約を結んだ場合には、指定不動産流通機構（REINS:レインズ）に登録することが義務付けられており、レインズまたはチラシ、ポータルサイトへの掲載などを通じて買い手を探索する。買い手側から依頼を受けた場合には、レインズまたはチラシ、ポータルサイトなどを通じて物件情報を収集することとなっている。それぞれが探索した結果、適切な物件または買い手がみつかった場合には、交渉業務を行う（P07）。そして、交渉が成立すると、契約締結・引渡し（P08）、またはローンが必要な場合にはローン斡旋業務（P09）などを行う。さらに、ここで業務が終了することはなく、アフターフォローを求められることがほとんどである。つまり、取引に伴う責任が継続するのである。

一方、米国における不動産流通業者（Realtor：リアルター）は、売却相談・購入相談における税務相談などは受けることはない。日本と同様に税法の改正は頻繁にあり、対応していくことが困難であると同時に、税理士などの専門家が担うべき業務であるとしている。価格査定についても同様である。物件調査については、一層高い専門性が必要となるばかりか、消費者にとっては物件に瑕疵（かし）があった場合に受ける損失が大きいため、インスペクターという専門家が行うことが一般的である。目視による評価を中心として、住宅そのものの性能評価を行う。さらにローン業務については、ローンブローカーといわれるローン

斡旋業者があり、契約締結・引渡しについてはエスクローと呼ばれる専門家により業務が遂行される。



米国における不動産取引の流れ

このように高度に分業化された社会では、一見、高い専門性を持ったサービスが提供されていると考えられるが、それは責任を分担するとともにリスクを様々な形でヘッジしているともいえる。そのため、消費者から見たときに、どちらの制度が優れているということは一概には言うことができない。逆に、わが国の宅建士の中には、このような業務範囲に縛られることなく、また、一層人々を、または地域を幸せにするための創造的革新を積極的に続けている人たちがいる。

全宅連不動産総合研究所が「RENOVATION 2015～2017」として取りまとめた事例を見れば、従来型の宅建業法に定める宅建士の役割を超えて、様々な形で地域に介在していることが理解できるであろう。このような仕事は、近年注目されるAIのようなサイエンス（Science:科学技術）では決して代替することができない、専門家としてのアート（Art:本源的専門性）によって実現されている。

具体的な内容を見れば、地域の安全性を確保するために、積極的に消費者に対して情報を発信していたり、震災対応マニュアルを作成したりすることで、宅建士の仕事を超えて地域の安全性を高

めるための努力をしている。また、社会的な弱者である高齢者や障がい者住居のあっせんに積極的に取り組み、地域のセーフティネットの一部を担っている方々もいる。さらには、近年、社会問題として時間の経過とともに大きくなってきている空き家問題に官と一緒に取り組んでいる宅建協会の支部、または宅建士の方々が大勢出てきている。

そのような問題にまで積極的に取り組む不動産専門家は、他の国においても例を見ないであろう。わが国の宅建士は、世界的に見てもより広い視野のもとで、より広い業務範囲の中で専門性をますます進化させていると言っても過言ではない。

### 3. 人から始まる街づくり、人を大切にする会社

そのような宅建士の専門性、社会への介在価値を進化させる原動力になっているのは、言うまでもないが「人」である。1人のスターの誕生は、地域社会を大きく変革させる。そうすると、「家」から、どれだけ量のサービスを生産できるのか、人々を幸せにできるのか、地域を活性化できるのかといったことは、いかにしてスターを誕生させるのかといったことにかかっているとんでもよい。どのような素晴らしい技術があっても、社会制度の改革が起こっても、それを実行するのは「人間」である。強いリーダーシップと想いの中で、1つひとつの課題に向き合っていくことができるスターが、それぞれの地域に生まれてこなければ、具体的な問題解決は実現できないであろう。

そうすると、そのようなスターをどのように発掘し、そして誕生させていくのかということが求められる。そのような高い意識を持ったスターを、地域ごとで活躍するスターによって再生産していくとする動きも始まった。大阪府宅建協会中央支部における「地域を守り地域の価値を高める不動産業者のためのタウンマネジメント・スクー

ル」は、宅建士による宅建士のための宅建士による事例を教材にした教育プログラムである。

教育とは、外部ネットワーク性を持つと言われる。高い教育を受け、その教育によって成長した高度人材は、その周辺にいる人々に知識や経験、何よりも強い想いを伝承していく。その影響を受けた人々は、さらにそれを広げていくという無限のつながりを生む。このような試みは小さな一歩ではあるが、そのような外部ネットワーク性を通じて、広く社会に伝搬していく。

また、そのような人を育てるのは、企業の内部においても行われる。筆者が所属する「人を大切に経営学会」では、次のようなことが設立趣旨に書かれている。

「好不況を問わず好業績を持続する、いわば『景気超越型企業』『景気創造型企業』や、そこで実践されている企業経営の学術的研究は、未だ緒に就いたばかりであり、これから、なお一層の研究がまたれますが、その最大級の特長は、『企業に関係する人々の幸せを最重視した経営学の実践』と、言い切る研究者も増加傾向にあります。業績重視・技術重視・シェア重視といった経営ではなく、人の幸せを重視する経営の実践こそが、結果として企業に安定的な好業績をもたらすという経営学の普及・深化は、単に産業界の経営の在り方だけではなく、広く医療関係者や、産業支援機関関係者に多大な影響を与えるものと思われま

す」(<https://www.htk-gakkai.org/>)

企業の利益、収益の最大化は、資本主義社会において、最も重要視されるべき指標ではある。しかし、その組織の持続的な成長を維持していくためには、組織の事業継承と地域社会における産業としての事業承継が求められる。そのためには、「社員を大切に企業経営」を実践している事例を広く認知していくことも大切である。1人ひとりの社員が働き甲斐を感じることで、社会、地域に価値を提供していることが実感できるといった産業として発展していくことが重要である。

「RENOVATION2017」でみられるように、中小宅建業者の中では、価値重視の経営を行う方々、人を、社員を大切にしている事例が紹介されている。このことは、多くの大企業でトップ営業マンを表彰している制度とは対極にあり、「人を大切にしている経営学会」でも紹介されているが、地域に根差した中小企業だからこそできることであろう。

## 4. 新しい産業への進化

オックスフォード大学のAI(人工知能)研究者であるマイケル・A・オズボーンは、2013年に『雇用の未来』(THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION)という論文を発表し、そのなかでAIの台頭によって失われる職業の1つとして、不動産仲介業をあげている。従来型の宅建業の仕事は、AIによって替わられるというのである。つまり、AIの進歩はシンギュラリティ(技術的特異点:Technological Singularity)を超えて、機械が人間にとって代わり、様々な業界を支配していく可能性までもが予想される。

しかし、前述のように、日本の中小不動産業者のスターたちによって創造されている社会的な介在価値は、欧米の不動産仲介業の範囲を超えて、進化を続けている。マイケル・A・オズボーンが示した未来像は、もちろんであるが彼が住まう英国の仲介業者のことを言う。つまり、より広い業務範囲を担い、新しい介在価値をもたらしているわが国の中小宅建業者の機能の一部のことを言っているにすぎない。逆に言えば、英国と同様に、一部の機能しか担うことができていない宅建士は、未来においては淘汰される可能性が高いことも意味する。

人口減少・高齢化といった社会問題が多い地域ほど、不動産に関わる専門家から新しい先駆的な

社会への介在価値が生み出されている。そして、そのように創造され、進化したサービスは、科学技術が最も苦手とする分野において進んでいる。むしろAIのような科学技術の進化は、中小宅建業者は歓迎すべきであり、その技術の恩恵を受けながら新しい産業へと進化していく可能性もたらされていると考えたほうがよい。重要なのは、柔軟に技術進歩の恩恵を受け入れることができるかどうかであり、そのような大きな波に呑み込まれるのではなく、それに乗って一層進化していけばよい。

例えば、増殖し続ける空き家ゾンビを消滅させるべく、多くの協会支部では市町村と連携し、その対策の重要な役割を担っている。そのような取り組みは、「RENOVATION 2015~2017」の中で多くの事例が紹介されている。宅建士が行政からも必要とされる時代が到来しているのである。さらに深刻な問題を抱える小規模自治体では宅建士すらいないために、自治体自らが立ち上がり、ランドバンクなどを立ち上げて、対応をしているところも出てきた。このようななかで、IoTやAIの活用が進めば、遠隔地にいながらにして、宅建士がそのような自治体をサポートする可能性も出てくるであろう。

また、開発・売買仲介だけでなく、資産が蓄積された成熟した現在においては、その資産の管理も重要な課題になってきている。老朽化していく住宅や店舗、ビルなどは、適切に管理されなければ地域の資源からゴミへと変質してしまう。地域資源である建物を、日々の清掃、点検、管理を通じて維持し、修繕を通じて建物としての価値が落ちる速度を和らげることが、管理会社では行われている。近年では、リノベーションを通じて住宅を住宅のまま再生したり、カフェや旅館などにコンバージョンしたりする事例も出てきた。そのようなことを実現していく中では、大家・オーナーとの新しい関係を構築し、新しい価値を生み出している事例なども紹介されている。老朽化は建物

単体ではなく、地域全体で進行している。そのような場合には、地域の空き家を管理するようなサービスを提供する宅建士も出てきている。つまり、周辺領域へと産業を進化させていると言えよう。

このような管理のさらなる進化の姿としては、古い建造物でも、その外観も古さを生かした価値の創造をしていくことも考えられよう。歳をとるほどに魅力が出るように、ワインのように価値が熟成するように管理ができるようになれば、不動産を地域資源にしていくこともできる。新しい価値も創造することができる。

例えば、建物そのものは時間の経過とともに老朽化していくことはやむを得ないことであるが、周辺に植林がなされていれば、その木の成長と併せて地域が熟成していく。そのように、地域にたくさん種のまき、魅力的な人たちやお店が集まることで熟成させていくこともできる。つまり、建物単体の価値を考えるのではなく、地域全体での熟成を通じて建物価値の付加価値を高めていくことができるような産業へと進化させることも取

り組まれている。このようなものは、従来型の宅建業という枠にとらわれたものではなく、産業そのものの「RENOVATION」が行われていると言ってもいいであろう。

「RENOVATION2017」には、中小宅建業者がそれぞれの地域の中で、地域に根づき、たゆまぬ努力と変質を通じて、新しい産業へと進化し続けるための新しい事例が紹介されている。これは、生きた教材となり、新しくスターを誕生させるための起爆剤、バイブルになるであろう。そして、中小不動産業者によって、多くの方々に「幸せの家」を届け、「幸せの街」を時間をかけながらもしっかりと熟成させていかれることを願いたい。





# 第1章

## 地域の安全性を 確保する

---

# 「平成28年熊本地震」を振り返る

地域コミュニティの重要性を再確認  
地域の復興と記憶の継承が必要

一般社団法人  
熊本県宅地建物取引業協会



2016年4月14日、16日と相次いで熊本を襲った震度7の大地震。その後も4月末までに震度5以上の地震は18回に及び、住宅被害は熊本県内だけで19万棟に上った。これほど大きな地震が起こることは全く予期しておらず、全てが想定外という状況のなか、一般社団法人 熊本県宅地建物取引業協会（熊本市中央区、会長：西釜博文氏、以下、熊本県宅建協会）は、地震発生翌日から県との災害協定に基づく協力に向けて動き始めた。熊本県宅建協会と会員の活動内容について記録する。

## 1. 熊本地震による被害状況

都道府県	人的被害(人)			住宅被害(棟)			非住宅被害(棟)		火災(件)
	死者	負傷者		全壊	半壊	一部破損	公共建物	その他	
		重傷	軽傷						
山口県						3			
福岡県		1	16		4	251			
佐賀県		4	9			1		2	
長崎県						1			
<b>熊本県</b>	<b>225</b>	<b>1,130</b>	<b>1,552</b>	<b>8,688</b>	<b>33,809</b>	<b>147,563</b>	<b>439</b>	<b>10,943</b>	<b>15</b>
大分県	3	11	22	9	222	8,062		62	
宮崎県		3	5		2	21			
<b>合計</b>	<b>228</b>	<b>1,149</b>	<b>1,604</b>	<b>8,697</b>	<b>34,037</b>	<b>155,902</b>	<b>439</b>	<b>11,007</b>	<b>15</b>

出所：総務省消防庁(2017.4.13)

## 2. 熊本県の被災状況

①人的被害(内訳)	
合計	2,907
死者	225
重軽傷者	2,682
②住宅被害状況	
	熊本地震 関連被害※
合計	189,526 784
全壊	8,640 14
半壊	33,623 116
床上浸水	- 147
床下浸水	- 498
一部破損	147,263 9

※6/19～25の豪雨被害  
出所：熊本県HP(2017.4.14)より

## 3. 住宅に関する被災者支援状況(応急的住宅確保)

①応急仮設住宅の建設戸数				
16市町村		4,303戸 (※2016.11.14完了)		
内訳	熊本市	541	益城町 1,562	
	宇土市	143	甲佐町 228	
	宇城市	176	山都町 6	
	美里町	41	大津町 91	
	御船町	425	菊陽町 20	
	嘉島町	208	阿蘇市 101	
	法定通知済み件数		15,306戸 (※2017.4.13現在)	

出所：国土交通省「平成28年熊本地震について(第53報)」(2017.4.13)より  
出所：熊本県土木部建築住宅局住宅課(2017.4.13)より



## 4. 民間賃貸住宅借上げ制度(みなし仮設住宅)の要件

項目	条件	負担	
家賃	対象世帯が4人以下 対象世帯が5人以上	合計6万円以下/月 合計9万円以下/月	熊本県または 熊本市
礼金		家賃の1カ月分を限度	
仲介手数料		家賃の0.54カ月分を限度	
退去修繕負担金		家賃の2カ月分を限度	
火災保険等損害保険料		県(借主)が保険加入	
入居時修繕負担金 (※補修型みなし応急仮設住宅)		1戸当たり57.6万円を限度	入居者
光熱費、管理費、共益費、駐車場費、自治会費			
入居者の故意または過失による損壊に対する修繕費用 (退去修繕負担金を上回る場合の不足額)			貸主・借主(熊本県)・入居者(被災者)の3者による 定期建物賃貸借契約
契約方法			
入居期間		入居時から2年間	①条件を満たせば世帯を分離し複数住宅申し込み可能 ②すでに個人契約で民間賃貸住宅に入居している場合でも、入居者要件・借上げ住宅条件を満たし、貸主同意が得られた場合は入居日に遡及して同事業の対象とする(但し保険は遡及不可)
備考			

出所：熊本県・熊本市HPより

2度にわたる震度7の地震により  
倒壊した家屋(益城町)

## 地震発生からの活動経過

震災の状況と行政の対応		熊本県宅建協会の動き
4月14日 21:26	最大震度7(M6.5) 熊本県災害対策本部設置	
4月15日 0:03	最大震度6強(M6.4)	熊本県住宅課に災害協定による協力について連絡。 支部長に対し、支部会員の被害状況報告依頼。
4月16日 1:25	最大震度7(M7.3) その後も震度5以上の地震が頻発する	
4月20日	熊本県住宅課より民間賃貸住宅みなし仮設についての協力依頼。 熊本県：被災宅地危険度判定支援本部	不動産関連3団体(宅建協会、全住協、全日)の物件情報を集約した民間賃貸住宅借上相談窓口を開設
4月22日		顧問弁護士による会員向け法律相談実施(4/27、5/10、5/16、5/25)
4月26日		被災者への物件情報提供などについて会員へ周知 理事会開催。救援物資等について協議。
4月27日	熊本県健康福祉政策課担当者と「民間賃貸住宅借上げ事業」の流れについて	41-23.comへの物件情報登録を会員へ依頼
4月28日		民間賃貸住宅借上げ制度の概要等について会員へ通知
5月2日	総務省熊本行政評価事務所より被災者のための行政相談協力依頼	民間賃貸住宅借上げ制度申込みの流れについて会員へ周知
5月9日	熊本市より民間賃貸住宅の情報提供及び相談員派遣について依頼	
5月14日	熊本県より補修し、応急仮設住宅として提供できる民間賃貸住宅の情報提供依頼。	民間賃貸住宅を応急仮設住宅として提供する場合の補修費支援について会員へ周知
5月17日・18日	熊本県開催：補修型「みなし応急仮設住宅」等説明会	
5月21日	熊本県との連絡会議：東海大学阿蘇キャンパス在校生に対するみなし仮設の取扱いについて	
5月30日		協会顧問弁護士による震災時の相談Q&AのHP掲載を会員へ周知
5月31日	総務省熊本行政評価事務所「被災者特別行政相談所」開催	「被災者 特別行政相談所」へ相談員を派遣(6/23、6/30、7/28)
6月2日		「補修型みなし応急仮設住宅」として提供する場合の補修費支援に関する打合せ会議
6月19日	(～25日)梅雨前線による大雨	
7月5日	熊本県より「補修型みなし応急仮設住宅」補修費対象要件の見直しと「被災者に提供可能な空き物件情報の提供依頼	「補修型みなし応急仮設住宅」補修費対象要件の見直し等について会員へ周知。
7月19日		会員へ被災状況調査文書送付 ※1,489社送付(回答759社うち一部損壊以上528社)
7月27日		第1回本部主催研修会(熊本地震復興支援研修会・対象者：会員、一般消費者他)・第2回本部主催研修会は1月下旬(4会場)
8月30日	熊本県：災害対策本部解散	
11月18日	熊本県内全避難所を閉鎖(855カ所、最大避難者数18万3,882人)	被災地域(益城町)での不動産無料相談会開催

## 地域コミュニティを 震災後も維持することが重要

——震災が発生してから、どのような活動をされたのですか？

**内田氏** 私の事務所と自宅は西原村にあり、14日は震度6弱、その後16日は震度7の本震に見舞われました。このあたりは活断層があることは把握していましたが、大地震が発生したのが130年前でしたので、ここまで大きな地震が来るとは考えたこともありませんでした。私の家は倒壊しませんが、近隣の家屋、特に和風の瓦屋根の住宅が一気に潰れました。

震災後、レスキュー隊の現地入りは非常に早く、とても助かりましたが、隣の益城町の被害が大きかったため、自衛隊の救助活動などはそちらを優先していたようです。またこれだけ被害が甚大だ

と行政も手が回らない状態でしたので、地区や自治会でできることは自分達でやっという活動を開始しました。私は布田地区の区長でもありますので、16日には地区の役員とともに、情報収集、生き埋めになっている人の救助、行政との連絡調整、安否確認と避難の呼びかけなどを行い、翌日以降は、重機とオペレーターを地区で雇い、各世帯の入口確保、道路の応急補修、危険な屋根の瓦落としや養生作業を行いました。

布田地区は140世帯全てが被災し115世帯の家が倒壊したため、ほぼ全員が避難生活を余儀なくされましたが、地域コミュニティが培



内田敏則理事  
(術)ライフプランニング



大切畑地区の倒壊家屋救出現場

われていたおかげで、避難所や仮設住宅についても地区単位でまとめることができました。そのため、避難先でも顔見知り同士で助け合い、大きなトラブルは全く起きていません。

西原村では2003年から2年に1回の頻度で西原村全村民参加型の「発災対応型防災訓練」を実施していましたが、2015年の8月末は布田川断層を震源とするマグニチュード7の地震による被害を想定し、孤立集落対策訓練や炊き出し、起震車体験などを行いました。

今回の熊本地震では、この「発災対応型防災訓練」が大変役に立ちました。特に大切畑地区では倒壊した建物に9名が閉じ込められましたが、「この下あたりにおばあちゃんが寝ているはずだ」と見当がつき、消防隊と協力して屋根から穴をあけて全員の命を救うことができました。この地域は長年にわたり道路の清掃や野焼きなどを皆で一緒にやってきましたし、普段からお互い同士が声をかけあうようなコミュニティを形成していました。また、住人同士がお互いの家の間取りまでわかっているような親しい関係でした。

このような経験から、個人的にも、区長としても、「このコミュニティが震災によってバラバラになってしまうことだけは避けたい」「地域コミュニティがしっかりしているところは再建もうまくいくはずだ」と思い、避難所を回り個別に話を聞いて、今後についての意思確認をしました。残念ながら布田地区では3名が亡くなり、閉じ込

められた子供がトラウマになっているという家庭もあり、115世帯のうち10世帯前後は他市、他県に移り住みますが、それ以外の世帯は残ってもいいと意思表示をしてくれました。実際に集団移転を検討するにしても、土地の確保が困難ですし、その土地は購入しなくてはなりません。それなら皆でここに残り、安心・安全と思えるよう国の助成金を使ってインフラを整備し、コミュニティを守っていこうと、皆の気持ちをまとめることができました。

地域がバラバラにならないように、6月には再生委員会を発足させ、大学の先生を招き地震や地質学についての勉強をしながら、地域全員でこれからの地区のあり方について検討を開始しました。また、避難している人たちが一堂に会するような楽しい催しも必要だということで、11月には秋祭りと敬老会を兼ねた地区祭りを開催し、住民同士の交流の場をつくりました。震災直後には村では災害ボランティアセンターが立ち上がり、12月末までに約1万5,000人以上のボランティアがかけつけてくれました。仮設住宅ではボランティアによって新たなコミュニティづくりもでき、大変感謝しています。

震災を通じて、被害を最小限にするために「コミュニティの力がいかに大切か」ということを改めて知りました。そして、このコミュニティを守るのが地域の不動産業者の役割だと実感しています。

また、今回の経験は、必ず後世に語り継がなくてはいけないものです。子どもから大人まで震度7という地震の恐怖と、助け合うことの重要性、



再生委員会が実施した研修会（布田地区）



避難住民の交流の場となった秋祭り（布田地区）

言葉の温かさ、手を差し伸べてもらうことへの感謝の気持ちを、日々の生活の中で継承していくことが大切だと思います。これからは地域の復興とともに、「記憶の継承」と「感謝の心」をつなぐための活動も進めていく予定です。

——災害時にこそ地域のコミュニティが大切だ、ということがよくわかりました。一方で足りなかったものは何だったのでしょうか？

**内田氏** 被災者からは「情報が足りない」とよく言われました。行政に被災に関する書類を申請しても返事がなく、どのような状況になっているのかを知りたいという声が多かったです。

管理物件については震災後すぐに見て回りました。入居者は全員避難しており誰もいませんでしたし、数人から連絡をもらいましたが「部屋のことは気にせず、まず命の保全を優先してください」と伝えました。現地では入居が可能かどうかを調べ、入居が困難な物件については、二次被害が起きないように養生などの応急処置をし、入居が可能な物件については入居者に連絡をし、入居を続けるかどうかは入居者の判断に委ねました。その際も、管理会社として生活に必要な水廻り設備等の修理を行いました。大手管理会社では全員退去させたところもありましたが、当社の場合は地震後1カ月分の家賃は頂かないという対応をとりました。

## 業者自ら被災者でありながらも、震災対応に奔走

——震災後、協会としてはどのような取り組みをされたのでしょうか？

**野上氏** 私自身も自宅が全壊したのですが、専務理事として協会の対応もしなくてはなりません。4月15日に支部長宛に会員の被害状況の報告依頼をするとともに、熊本県に災害協定に基づいた協力の申し入れを行いました。被災者の受け入れについて県は当初、公営住宅での対応を考えていたようですが、20日には「民間賃貸借上げ住宅（みなし応急仮設住宅）」についての協力依頼がきました。そこで、不動産3団体の物件情報を集約した民間賃貸住宅借上相談窓口を設置し、（公社）全国賃貸住宅経営者協会連合会が窓口対応をすることになりました。26日には全会員に対して被災者への物件情報提供の依頼をし、理事会では救援物資等についての協議を実施しました。その後、会員へは当協会のHP「41-23.com」への物件情報登録の協力依頼をするともに、「民間賃貸住宅借上げ制度」についての周知を行いました。

5月以降は被災者への相談業務に力を入れました。具体的には、総務省熊本行政評価事務所の「被災者特別行政相談所」への相談員の派遣や、被害が甚大だった益城町での相談会を開催し、顧問弁護士と税理士、土地家屋調査士らとともに、不動産に関するあらゆる相談に対応できるようにしました。

また震災後、賃貸では修繕費の負担の扱いや退去要請の仕方、売買では引渡し前の滅失の対応など法律に絡む問題も表面化しましたので、会員向けに毎月顧問弁護士による法律相談を

野上昭仁専務理事  
（㈱嘉島不動産）

開催し、主な相談内容やQ & A集をHPに掲載しました。

7月に入って研修会を開催し、「民間賃貸住宅借上げ制度」「補修型みなし応急仮設住宅」についての情報を提供するとともに、災害復興住宅融資（住宅金融支援機構）、震災後の賃貸住宅トラブル対応などについて情報共有を行いました。1月の研修会では、地震時の地盤と建物に関する法律問題、土地災害防止法の概要、地震の際の土地境界の確認、防災対策などの内容を各地域で盛り込み、今後問題が起こるであろう建築や法律に関する知識を再確認しています。

消費者に対しても、協会のHPにて、熊本地震関連情報として行政等からの情報を掲載するとともに、熊本地震被災者支援特集として敷金・礼金ゼロの物件や仲介手数料なしの物件情報を掲載しています。

——新たに「補修型みなし応急仮設住宅」も適用されました。

**野上氏** 「民間賃貸住宅借上げ住宅」については、当協会含めて不動産関連3団体が協力し累計1万5,000件ほど情報提供しましたが、そのほとんどが当協会からの情報になります。物件情報は熊本が中心になっていますが、福岡県や長崎県など県外の物件も多く、熊本県外の会員の皆様の協力には大変感謝しています。

また、今回の震災では初めて「補修型みなし応急仮設住宅制度」が導入されました。民間住宅をみなし応急仮設住宅として提供する際に、日常生活を送るのに必要な部分の修理費用が最大57.6万円／戸まで出るようになりましたので、借上げ住宅の対象が広がりました。

## 不動産業者も 建築の知識を持つべき

——被災者向けの相談会ではこういった内容が多

永田学理事  
（南ナガタ建設）



かったのでしょうか？

**永田氏** 顧問弁護士や税理士など専門家と一緒に開催した巡回相談会では、被災者から「自分の家にこのまま住ん

でも大丈夫なのか」という建物の構造や地盤に関する相談が多く寄せられました。私は建築士の免許を取得していますが、不動産業者もある程度建築の知識を持っていたほうが良いと痛感しました。

また本震後1週間ぐらいしてから応急危険度判定が始まりましたが、判定結果の意味が十分告知されなかったためにマイナスの影響もありました。判定は、「危険」「要注意」「調査済」の3つになりますが、被災した上に自宅が危険と判定され赤い紙が貼られると、「自分はこれから住めるところはもうないんだ」と精神的に参ってしまうかたが多くいました。あくまでも立ち入れないと判定されただけで、今後直せば住める物件もあるにもかかわらずあきらめてしまい、家を保全していこうという意識がなくなります。また、罹災証明に関する判定の差が県や市の間で大きかったことも課題だと思います。屋根、基礎、壁の亀裂等をポイント制にして判定していますが、行政によってその判断基準にかなりの差がありました。家屋は資産であり判定基準のバラツキは資産価値に直結しますので、早く基準を統一すべきだと思います。

——車中泊も多かったと報道されました。

**永田氏** 今回の地震では、余震が長く続いたので怖くて建物の中に居られず、車中泊が非常に多かったことも特徴です。またペットを飼っている人や高齢者も避難所にいる方に遠慮して車中泊をする人が多かったです。そのためみなし応急仮設住宅への入居希望者数が増えたのだと思います。

人間が生きていくために必要な衣食住の中でも、

住宅は生活の再スタートのために最も大切なものです。その場を提供するのが不動産業者だという認識を持ち、災害時には先頭に立って取り組むべきだと感じました。

## 地域貢献活動に 女性メンバーも尽力

——入居者もオーナーも、すべて被災者です。

**中川氏** 被災者はまず家を確保して生活の基盤をつくるのが最優先でしたので、本震の4～5日後ぐらいから家を探しに来られました。みなし応急仮設住宅のシステムが明確になる前でしたので、通常の賃貸借契約で対応しましたが、入居希望者から「家賃交渉できますか」という声も多く、その話を伝えると、「こういう時だからいいです」ということで快く受けていただき、助け合いの気持ちを強く感じました。その後、みなし応急仮設住宅の制度運用が始まり、昨年6月頃から切り替えを進め、10月には落ち着きました。会員業者も「地域のために」と頑張ってくれたおかげでトラブルもなく対応できました。

——地域のつながりがあるからこそ、助け合いの気持ちで動けたのですね。

**中川氏** 今回ほど地域活動の重要性を感じたことはありませんでした。もともと熊本県宅建協会には「女性の会協議会」という組織があり、地域社会には女性のほうが入りやすいし、女性ならではの活動をしようということで、年2回のセミナー、



中川喜代子常務理事  
(寅菊乃商事)

子ども110番、エコキャップ収集、清掃活動などをしていました。そこから発展した形で2010年からは地域貢献委員会として、地域

活性化の取り組みを始めております。東日本大震災後には東北を視察して、復興に向けて地域のコミュニティがいかに大切かを再確認していたところ、今回の震災が起きたので、委員会として何をすればいいかと検討しました。そこで、震災後のトラブル回避のための勉強会の実施や児童養護施設への慰問活動などに加え、「被災者の皆さんを元気づけることも大切だ」「子どもたちに笑顔を！」との思いで、昨年11月にはさかなクンを講師に消費者向け講演会を開催しました。定員1,400人のところ4,000人の応募が集まり、親子連れの参加も多く、皆さんに喜んでいただけたと思います。人が住むのは住宅ですが、暮らすのは地域。震災後のトラブルを軽減したり、復興を支援したり、その地域を良くしていくために地域貢献は欠かせないと実感しています。

**内田氏** これからはどこの地域も人口が減っていきます。しかし、地域の活性化のためのきっかけづくりは不動産業者がしなくてはなりません。地域に活力をつけるために存在価値を高めていくことが、これからの地域における不動産会社の役割になると思います。



# 足かけ1年2カ月、全1,500会員の声を集め、 震災対応マニュアルを作成

## 東日本大震災から5年の集大成、 災害から地域を守るための備えに

公益社団法人  
宮城県宅地建物取引業協会

東日本大震災から5年を経た2016年6月、公益社団法人 宮城県宅地建物取引業協会（会長：佐々木正勝氏、以下、「宮城県宅建協会」）は『東日本大震災から学ぶ！不動産業者・管理者のための震災対応マニュアル』を作成した。会員自身も被災者であり多くの困難に直面しながら、不動産業者として入居者の安否確認や管理物件の状況確認、応急借り上げ住宅への入居あっせんなどの対応を行った。今回のマニュアルは、会員がそれぞれの地域で体験し、そこから得た教訓が凝縮されており、全国どの地域においてもそのまま活用できる内容になっている。宮城県宅建協会では2015年4月に、県内全10支部から各1名と会長を委員とする特命チーム「震災対応マニュアル編纂特別委員会」を立ち上げ、1年以上かけて全1,500会員の声を収集し、マニュアルを作成した。

（公社）宮城県宅地建物取引業協会 佐々木正勝会長  
（2017年3月7日開催「震災対応セミナー」（埼玉県宅建協会主催）での講演内容を編集）

### 地域の安心・安全のために 「教訓を生かす」

東日本大震災では、これまでに体験したことのない凄まじい地震そして津波が起り、自然の猛威に対する恐怖を心の底から感じました。多くの会員が被災し、インフラやライフラインも断絶し、情報も途絶え、どこで何が起っているかも把握



佐々木正勝 氏

（公社）宮城県宅地建物取引業協会 会長  
（一社）全国賃貸不動産管理業協会 会長  
第一建物（株）代表取締役

できない状況での業務は非常に厳しいものでした。目を覆いたくなるような被害も目の当たりにする中、強い余震におびえながらも連日連夜にわたり入居者の安否確認、物件確認、家を失った方への対応などに走り回った経験は、生涯忘れることはないと思います。私自身も含めて会員全員が本当に手探り状態で対策に取り組みました。また、災害協定に関する運用面での行政との行き違いや、物件に関する様々な法的な問題など、実際に災害が起こってみないとわかり得なかった多くの課題も表面化しました。そのような経験を不動産業者として忘れないため、そして後世に伝えていくことが私たちが果たすべき責務と考え、マニュアルとしてまとめることにしました。このマニュアルでは、会員一人ひとりがそれぞれの地域で震災時にどのように対応したのか、どのような対策が必要だったのかなどについて現場の声を凝縮し、体

験を教訓としてまとめ上げています。全国の不動産業者にとって、今後予測もつかない災害に遭遇した際に、一人でも多くの尊い命を救うための備えと、防災・減災への取組の一助として役立つことを願っています。

## 災害が発生したら何をすべきか

予想もできない大規模災害に備えて大切なことは、有事の際の社内の指示系統を決めておくことです。災害発生時に誰の指示を仰いだらいいのか、連絡手段はどうするのか等を日頃から明確にし、社内で徹底しておいてください。そして、災害が発生したらまずしなくてはならないことが社員、オーナー、入居者の安否確認と管理物件の状況確認です。

電話も通じない状況で入居者の安否確認をどう行うのか。私が行ったのは手作りの緊急連絡用の臨時ポストの設置です。そこに「避難場所はどこですか、部屋の中はどうなっていますか、けが・生命は大丈夫ですか」の3つの質問項目に担当者名を添えて、「明日回収に来るのでポストに入れておいてください」と書き、各部屋の玄関ドアにガムテープで貼り付けていきました。被災された方は非常に心細い状況の中で、不動産会社が安否確認をしてくれたことに対して「自分たちは見捨てられていないんだ」と安心されたようで、皆さん、ポストに返事を入れてくれました。被災した入居者のけがの有無や生活上の不自由な点を聞き出すことは、心のケアにつながります。

管理物件の確認では、物件ごとに状況確認表を作り、直接確認した時間と各部屋の異常の有無を記録しておきます。また、建物が大きく損傷している場合など、異常が見られた部屋には「余震によって大きな被害が出るおそれがあるので入室はお控えください」と自社名も記して張り紙をするというでしょう。物件の外に設置されている室外



機等の危険状況などについても同様です。このような対応をしておかないと、民法717条の工作物の管理責任を問われるおそれがあります。

## 災害時の契約に関わる問題点

災害時には契約上の問題も必ず出ますので、解決策を考えておかなければなりません。震災では多くの建物にひびが入ります。軽微なひび割れについては、入居者本人が了承すれば、その部分は補修負担が免責になる旨を伝えることで、安心してそのまま住んでいただけます。その際には後のトラブル防止のため、担当者名と現状、了解事項を書いて渡しておきましょう。残念ながらこのような時でもクレーマーまがいの人はいます。既に破損していたにもかかわらず全て地震で破損したとか、ひびのせいで隙間風が入り健康被害が出たとか。弁護士名義で通知してきた人もいました。そこは何もひるむことはなく、毅然と対応すればいいです。災害の場合問題になるのが損害賠償です。基本的に天災の場合には損害賠償責任を問われませんが、その際も周辺の建物の被害状況を確認しておいてください。地震で建物の瓦が落下して車が2台損壊したというケースがありましたが、この案件は周辺建物の被害状況とほぼ同じだったので損害賠償は発生しませんでした。仮にこの物件だけであれば、工作物管理責任を問われ損害賠償

償が発生した可能性があります。

このように災害時には契約上の問題が必ず出てきます。売買に関しても、例えば契約後引渡し前に地震が発生して建物が滅失した場合、民法上の危険負担では全て買主の責任になりますが、全宅連の契約書式では消費者保護の観点から、買主は契約を解除できることになっていますので、契約書の内容を再度確認してみてください。

## お客様視点で事前の備えを

不動産業者として事前に備えておくべきことをいくつかご紹介します。まずお客様への対応としては、売買・賃貸いずれの場合でも、行政がハザードマップを発行していれば、それを必ず渡すとともに、物件紹介の際にその物件に一番近い避難所と、そこまでの地図と所要時間を書いて渡しておくといと思います。入居者が外国の方ということも今後多くなるといいますので、全宅連が作成した5か国語対応の「部屋を借りる人のためのガイドブック」をお渡しするのもよいでしょう。

地震が発生すると壁にひびが見えたりするので、入居者は「この建物は大丈夫なのか？」と不安を感じパニックになります。そのために平素から、管理物件の耐震診断の実施や新耐震基準への適合性のチェック、そして不動産業者であっても、耐力壁と非耐力壁（雑壁）の違いや各建築工法の強



み・弱みといった、最低限の建築知識は知っておくべきだと思います。ちなみに当社が企画した施工建物は耐震基準1.0以上を求めています。また、行政は震災直後、建物に対してそのまま使用できる建物かどうかの応急危険度判定を行います。この判定は、行政のほか講習を受けて応急危険度判定士として県に登録した建築士が行いますが、震災時は人手が足りずすぐには来てもらえませんのでした。二次被害を早急に防止するためにも、予め応急危険度判定士がいる建築事務所や工務店と連携したり、県外の業者とも支援契約をしておくことが重要です。もし社内に二級建築士以上の社員がいれば、判定士の資格も取得させておくといった対応も有効です。

契約上のリスク回避のための事前確認も必要です。ハザードマップはもちろん、売買の際には必ず地歴の変遷、地盤調査結果、古地図などの確認も行ってください。丘陵地の開発分譲物件の場合は、売主や開発業者に造成工法などについても聞くようにしてください。例えば「まき出し工法」だと地震時に地滑りのおそれがあります。造成方法については重要事項説明書に記載する必要はありませんが、地滑りが発生した場合、建物が大丈夫でもトラブルになるおそれがあります。そのためリスク回避方法として、開発業者からは造成図や切り盛り図を事前に入手しておくといでしょう。

マニュアルには災害時に備えて用意すべき備品



講演会の様子



の記載もありますが、特に発電機は必須です。それもインバーター付発電機にしてください。インバーター付タイプは回転数を上げてても出力電圧が変わらないので、携帯電話やパソコンの充電にも使えます。

そして、職場でも家庭でも決めておいてほしいことが、万一災害が発生した場合は「ここでみんなでおおう」という集合場所です。今回の震災でも、わざわざ家に帰ろうとしたために、その途中で多くの方が亡くなっています。

もし首都直下型地震が発生したら、東京には323万人の避難者が発生すると言われていています。東京以外の隣県も同様の被害が予想される中で、受け入れ先や住宅の確保が問題になるでしょう。今後は全国の不動産業者が横断的かつ広域的に連携する体制も考えていかなければなりません。

大規模な災害が発生したら当日は警察や救急車にも連絡がつかず、自分で何とかしなければなりません。1日目は自助、2日目が共助、3日目によりやく公助となります。その点を認識して、日頃からの備えを十分にしておいてほしいと思います。

## 高い倫理観をもって 信頼される業者になる

このように不動産業はリスク商売といっても過言ではありません。日頃からあらゆるリスクを想



定し、万全の体制で取り組む必要があります。消費者から信頼される不動産業者になるためには、高い倫理観を持ち、説明責任を果たしていかなくってはなりません。

私の大好きな言葉で、若い時から実践している言葉に「自利利他の心」があります。これは、体力や知識など自分の持っている「利」を使い、困っている「他」の人を助けるという意味です。常にそのような行いを心がけていれば、必ず「利」を受けた人から感謝され、いずれは自分に還ってきます。全ての人間は誰でも自分の「利」を持っています。自分の「利」だけに生きるのではなく、お互いを思いやる気持ちで毎日の業務に取り組むことが大切です。そして小さなことを地道に積み重ね、地域及び消費者から信頼される不動産業者になってほしいと思います。



「震災対応マニュアル」の作成の経緯やその内容について、宮城県宅建協会震災対応マニュアル編纂特別委員会の酒井潤一委員長と千葉和行副委員長に話を伺った。

## 「あのとき会員が何を体験したか」、 事実を生々しく記す

——マニュアル作成の背景をお聞かせください。

**酒井氏** 震災時はとにかく被災者の住まいの早急な確保を最優先に動いていましたが、何をどうしていいかわからないことがたくさんあり、手探りで何とか対応せざるを得ない状況でした。そのような経験を踏まえ、大規模災害時に不動産業者が何にどのように対応すべきかについて、スタンダードな基準となるマニュアルを残そうという話が協会内でおこりました。

**千葉氏** 災害時の対応マニュアル自体は既にいろいろなところから出されていますが、それらの多くは一般消費者向けと業者向けの内容が混在しています。公益社団法人である私たちが作る場合、当然公益事業（主に一般消費者や社会に対する事業）として、他のマニュアルと同様に消費者向けと業者向けを合わせた内容にするべきだという意見もありましたが、不動産業者にとってスタンダードなものを作るという目的からすると、業者が本当に使えるものを作ることを優先すべきだという結論に至り、共益事業（主に会員に対する事業）としてマニュアルを作成することになりました。

**酒井氏** 宮城県宅建協会は山沿い、中心部、海沿いにおよそ1,500社の会員がいますが、全ての会員の声をマニュアルに反映させるべく、全10支部から会員の代表として各1名と会長を委員とする「震災対応マニュアル編纂特別委員会」を立ち上げました。2015年6月から検討を開始し、1年での完成を目標に検討を進めましたが、実際に対応した嘘偽りのない生々しい声を会員から広く集めようとしたので、結果的に完成までに1年2カ月かかりました。

**千葉氏** 被災県の協会として、あの時の実体験を後世に伝えるという使命をもって発足した委員会で、特命という形で任命されましたので委員も熱意をもって取り組めたと思います。出版社の方や監修の先生もその思いを理解いただき、委員会全体が1つになりました。

**酒井氏** 実際の作業としては、各支部の代表が直接会員に、行動した内容や問題になったことなど聞き取りをし、支部単位でまとめたものを委員会に集積しました。

**千葉氏** 会員の声をどのように掲載するのかについても議論がありました。会員の言葉には、もったときつい表現もありましたし、県や国に対する批判など、どうしてもそういう内容も出ますので、この意見を入れるべきか入れないか、この表現はそのままがいいのか、逆にここが足りないのではないかなどいろいろ意見を交わしました。また、実際には会員自身の対応が不足していた部分もありました。家主のところになかなか行けなくて苦情が来たというような自分の非になる話でも、あの時の対応の仕方にこういう問題があったとむしろリアルな教訓体験として話をしてもらい、マニュアルに反映しました。

——ありとあらゆる意見をまとめていくのは大変な作業だったと思います。

**千葉氏** 「集めた意見をどういうまとめ方をしているといいのか？」というところからのスタートでした。最初は支部別に意見を整理していましたが、整理を



酒井委員長  
常務理事・震災対応マニュアル編纂特別  
委員長  
巨理土地開発(有)代表取締役

進める過程で、山間部と沿岸部で会員の対応が異なっていることや、時間の経過とともに対応が変化していることがわかったため、まず時系列にフローチャートを作ろうという話になりました。「震災発生直後」から始まり、「発生から1週間後」「発生から1カ月後」「発生から1年後」というように時の経過に合わせて会員の行動や対応内容を落とし込んでいきました。

さらに、賃貸と売買では現場の対応が全く異なっていましたので、売買と賃貸、賃貸でも管理物件と借り上げ住宅別にカテゴリーを分けました。そして最終的に、縦軸には、「賃貸管理物件」「応急借上げ物件」「売買物件」「社内体制」「対協会・行政」の5つの区分、横軸には「震災前の事前の備え」「震災発生直後」「1週間後」「1カ月後」「1年後」「復興期に向けて」の6ステップからなるマトリックス表を作り、収集した意見を該当する項目に落とし込んでいきました。

**酒井氏** ただ、このマニュアル作成の時点では借上げ住宅が終了しておらず、まだ実務として退去時の対応業務が残っている地域もありましたので、退去時の本当の諸問題はまだ紹介しきれていない部分もあります。

——借上げ住宅の対応については混乱があったようですが。

**千葉氏** 県の借上げ住宅の契約スキームが見えないうちは私たちもとにかく来た人に家を見つけようと、契約書もそこそこに被災者の入居を優先して進めていました。そのうち、仙台市ではマッチ

ング方式（行政自ら物件を借上げて入居者を決定する方式）で進めることになりましたが、被災者の疲れもピーク



千葉副委員長  
理事・震災対応マニュアル編纂特別委員長  
(有) 千葉不動産 代表取締役



委員会での検討の様様

に達し、要望も日々エスカレートする中で、電話での対応は困難をきわめました。その後、宮城県との協議の結果、震災から1カ月が経ってようやく直接方式（被災者が自ら探した物件について応急借上げ制度に基づき行政が借上げる方式）も認められるようになり、申し込みが急増しました。ただ、直接方式になり避難所にいた人たちが部屋探しを始めたころには既に在庫物件が無くなっているという状況でした。そのため、津波で1階部分が流されたアパートの入居者で、直接影響があった1階の人は住むところがないので避難所に避難して県からの指示を待つ一方、直接影響がなかった2階の人は比較的早く動けたため良い物件を借りることができたというような、現場からすると不条理に思えることもたくさんありました。

**酒井氏** 震災前の入居率が70%しかなかったエリアも震災後は物件がなくなり、お店の前にはお客さんが並んでいて「物件がもうないんです」と説明しても、「何でないんだ！」と言われたり、「ここには物件はありません」という張り紙をしている会社もありました。

**千葉氏** 借上げ住宅の件数が想定を上回り、県の事務処理が追いつかなくなったことから、県から家主への家賃の入金が遅延するという問題が起こり、100万円以上の賃料を立て替えた業者もいました。

**酒井氏** そこで、災害協定に基づいて協会や会員が対応した内容と表出した課題を「その時」として巻末にまとめました。そこには借上げ住宅に関

して協会が行った市や県との折衝や対応の内容を、事実ベースで記録しました。大規模災害時には行政も人手が足りず、自治体によっては制度に対応できないところも出てきます。自治体にとってこの部分は、災害時に予測される事態を知るという意味で、予習にもなるのではないのでしょうか。

## 「災害はどこでも起こる」、だからこそ備えとしてマニュアルの熟読を

——このマニュアルを不動産業者はどのように活用すればよいのでしょうか。

**千葉氏** やはり事前の備えが大切です。「うちは普段からやっているよ」と思っている人は多いと思いますが、いざマニュアルに沿って確認してみると、実際にはここまで細かく準備をしていないことに気がつくと思います。

**酒井氏** 既存のマニュアルと違い、実体験に基づき現場レベルに必要な内容が事細かに入っています。

す。例えば揃えておくべき常備品の中に発電機がありますが、単に「発電機を用意」ではなく「インバーター付の発電機を備えておくべき」としてあります。全て現場で実際に苦慮した体験が反映されていますので、ここまで細かく用意しないと本当の準備にならないということがわかってもらえるとと思います。

——このマニュアルを今後どう広めていきますか。

**酒井氏** 現在、佐々木会長が全国で、災害時の対応と教訓というテーマで講演とマニュアルのPRを行っています。今や日本はどこでも災害が起こる可能性があり、常に自分たちの問題として考えておかなければなりません、どうしても時間が経つと記憶は風化してしまいます。そうさせないためにも被災県として継続してPRをしなければなりませんと思っています。

**千葉氏** 不動産業者は災害時の対応方法を、当たり前のこととして身につけておく必要があります。



不動産業に携わる人はぜひこのマニュアルを熟読し、東日本大震災の際に現場で本当に起きたことを知ることで、改めて災害の恐ろしさを理解するとともに、災害の備えとしてこのマニュアルを活用

してほしいと思います。私たちが手探りでやってきた入居者や被災者の方々への対応を踏まえて、災害時にはその教訓を生かし、多くの会員が地域の人のために十分な活動ができることを願っています。

## 不動産業者の実際の体験談の一例

### ●震災発生直後

- 深夜までテナントや入居者の安否確認と給排水事故対応に追われた。
- 夕方、懐中電灯の下で、明日はこうしよう、ああしよう、毎日、作戦会議を開いた。
- 事務所が倒壊し、印鑑1つしか出せず、書類や鍵は何も見つからなかった。
- 通信手段が全て遮断され情報が全く入らない状況だったので、自転車、軽自動車、徒歩で物件の確認をした。

### ●震災発生から1週間～1年

- 建物被害に伴う家賃の減額の必要性や退去の場合の立退料の取扱い、事故が生じたときの不可効力による免責事由など、法的な取扱いが不明であった。 (↑)

(↓)

- 大規模半壊の物件では、入居者が出ていくか出ていかないかで揉めた。
- 応急借上げ住宅制度では、入居者に当事者意識が薄いケースがある。制度開始時の説明や契約書への記名押印の手続きについて、もっと検討する必要があると感じた。
- 震災時、弊社ではほとんどの借主に地震特約付き借家保険に加入していただいていたので、その保険によりほとんどの借主が救済を受け大変感謝された。
- 一軒家でも何でも、空いているところは、入金後は後でよいからと言って、どんどん入れていった。紹介で来るような人たちが多かったので、トラブルは何もなかった。

## 「東日本大震災から学ぶ！ 不動産業者・管理業者のための震災対応マニュアル」

宮城県宅建協会及び所属会員が東日本大震災で経験した壮絶な実体験と当時の対応、そこから得た貴重な教訓を後世に伝えるために策定された宅建業者向けの対応マニュアルである。本文は震災発生前・後の時系列順に構成され、①震災発生前の備え、②発生直後、③発生から1週間、④発生から1カ月、⑤発生から1年、⑥復興期に向けて、の各時点において宅建業者として対処すべきことを、「社内体制等」「賃貸管理物件」「応急借り上げ物件」「売買物件」「対協会・行政」のカテゴリー別に掲載してある。本書の冒頭には、それらの時系列とカテゴリー

が「災害時のフロー」として見開きで整理され、全体像を把握した上で必要な項目を部分的に確認できる点が大きな特徴である。各項目では、対処すべきことの他、チェックリストや法令等Q&Aなど、必要な情報が網羅されている。読みやすさと会員の実体験に裏打ちされる実用性を兼ね備えたこのマニュアルは、全国の宅建業者必読の一冊といえる。



# 社会的弱者の住宅確保に取り組む

ITと独自の保険で家主のリスクを軽減

メイクホーム株式会社

## きっかけは入居者のクレーム対応から

——高齢者や障がい者の住宅斡旋に積極的に取り組まれています。どのような経緯で始められたのですか？

私は20歳で会社を創業し、すでに30年が経ちます。その後、多くの会社を起業しましたが、人材派遣会社を興して20年、不動産業を始めて5年くらいになります。メイクホームではこれまで7年間、大手ハウスメーカーが建てた賃貸物件の管理と入居者に対するクレーム処理やリコール対応を全国で行っています。ただ、管理といっても当社は1棟をまるごと管理するのではなく、その管理会社の物件の中で困難な案件、いわゆる問題のあるお客様の対応をしています。賃貸物件は新しいうちは若いかたが入り、支払いも滞らず、回転も良いのですが、25年くらい経ち、物件が古くなると人が入らなくなってきました。そうすると

高齢者や、生活保護を受けているような収入が低い人を入居させざるを得なくなります。すると、“家賃を払わない”、“ゴミ屋敷にする”、“行方不明になった”などのクレーム処理の相談が当社に来るようになります。そのような状況と、問題を起こす人の対応を得意にしてきたことから、高齢者や生活保護者向けの入居支援をすることにしました。

また、場所を選定するにあたっては、東京23区内で賃料が5万5,000円以下の物件が多い場所に絞りました。それが足立区と葛飾区だったので、足立区の中でも一番家賃相場が低い東綾瀬に最終的に決めました。

——住宅確保要配慮者の斡旋は、なかなか取り組みが進んでいないのが実情です。

年齢的に65歳を超えると高齢者といわれて、入居を申し込んでも断られてしまうのが現状です。しかし逆に考えると、65歳以上の方の住宅需要が高まっているということになります。綾瀬駅前にも不動産会社はいっぱいありますし、当社は開業して5年程度の後発企業ですので、普通にやっていたら負けてしまいます。そこで、顧客ター



石原幸一 氏

柏市立柏高校を卒業後、20歳で起業。IMSグループを設立し、超音波診断装置、MRI等の医療機器の設計開発を行う。その後、PCSSグループを立ち上げ、パソコンサポート、ネットモール、ネットスーパー、人材派遣業に進出。現在は不動産管理業と賃貸仲介業で高齢者と障がい者の支援を行う。

ゲットを高齢者にすることに決めました。

また、社会的弱者の人を助きたい気持ちも当然ありました。私の知り合いにも障がい者がたくさんいますし、グループの建築会社でも障がい者を雇用しています。生活保護者や高齢者と同様、障がい者も借りられる部屋が全くないという現状があります。

## IT技術と保険の活用で オーナーの心配を取り除く

——具体的にはどのような取り組みをされているのでしょうか？

当社の安全対策の取り組みとしては、1つめが民間の業者と契約して、首からぶら下げる非常連絡用のボタンを高齢者に持たせていることです。もし、入居者が部屋の中で倒れてボタンが押されたときには、「〇〇さん、どうされましたか？」と部屋の中のスピーカーから声が発せられます。応答がない場合は、親戚・ホームヘルパー・当社の3カ所に自動通報の形で連絡が入り、駆けつけられる人が駆けつけ、さらに緊急性を感じた場合は救急車を呼ぶことになります。このボタンがあることによって高齢者はいざという時にも安心して一人暮らしができるようになります。過去の例でも、本当に苦しい場合は電話することさえもできないため、救急車も呼べずに亡くなっています。しかし当社の場合はボタンを押すだけなのでハードルが下がります。

2つめが電気使用量を24時間計測する仕組みです。IT技術を使い、待機電力を除く普段の使用電力の変化を見ながら、電気を入れたり切ったりすることが一定期間内に行われていないなど、異常を感知した場合は、ボタンの場合と同様3カ所に連絡が入り誰かが駆けつけることができます。玄関にはキーボックスをつけているので、本人に連絡が取れない場合でも救急車にキーボックスの番号を伝え、部屋に入ってもらいます。さらに、

入居者は連絡先として当社のカードを持っています。当社は入居者が通っている病院や病状を把握しており、カードを見て救急車から当社に連絡が入ると、今までの病状や症状を伝えることができます。その結果、救急隊も病院も対処の方法が事前にわかり、処置までの時間が短縮できます。

この2つが高齢者の孤独死を防ぐ対策です。入居者には、死ぬことを前提に了解してもらい機械を設置させてもらっています。万一入居者が亡くなったとしても、2、3時間後には誰かが駆けつけられるので孤独死扱いにはならず、物件の価値が下がることを未然に防げますので、オーナーも安心です。

——高齢者などの保証人の問題はどうか対応されていますか？

基本的には家賃保証会社を全て使います。高齢者でも家賃保証はつけられます。ただ、亡くなったときに当社が家財の処分をできるような契約にしています。したがって、私が連絡先になる場合は、契約の前に「万が一の場合は当社の判断で家財を処分する許可を保証会社に通知してよければ連絡先になりますが、それでいいですか」と確認して進めています。もう1つの方法はNPO法人を立ち上げ、NPO法人が連絡先になっている契約が一部あります。このようになんとか保証会社の審査が通るように、私かNPOが連絡先になることでオーナーに迷惑がかからないようにしています。



卓上タイプの緊急呼び出しボタン



お風呂の手すり

また、家賃保証会社や火災保険会社とは直接交渉をし、当社向けの独自の商品をつくってもらいます。具体的には、亡くなった場合に家財や遺品処分費用を手厚くしてもらおうような商品です。さらに、年齢が高くなると物を壊してしまうケースも増えますので、自分で壊した時でも保険がおりるような商品もあります。家賃保証会社も火災保険会社も先方から提示されたままの商品ではなく、お互い話し合ってお客様に合う商品に変えることができます。なお、今使っているのはあくまでも当社向けの商品ですが、他の不動産会社で高齢者の入居斡旋のために使いたいということであれば、喜んで紹介します。

## 障がい者や生活保護者の入居支援にも取り組む

——高齢者だけでなく、障がい者のための住居の斡旋も行っています。

お世話しているのは、身体的な障がいを持つかたです。車椅子のかたの入居は23区ではほとんど全て難しいのが実情です。

車椅子のかたは病院から直接相談が入りますので、本人を迎えに行くところから始まります。まず病院に行き、看護師と一緒に本人がどこまで一人でできるのか、どんな状態なのかなどについて話を聞きます。その後、1週間くらいかけて物件

を見つけ、物件の内見には車に車椅子を載せて、本人とヘルパーと当社スタッフの3人で行きます。基本的に賃貸物件は雨が降った時に雨水が入らないよう入口に数cmの段差があります。それを解消できないと車椅子のかたは入居できません。さらに、電動車椅子の場合は外に置く場所が必要になりますので、車椅子を置く場所の有無も確認します。その上で、看護師にも部屋の中を見てもらい、部屋の中で転んでしまう可能性のある危険な箇所をチェックしてもらいます。片足切断されたかたもいるし、脳卒中のかたもいるのでそれぞれ対応が異なります。

そして物件を気に入ってもらえれば、当社の建築部門が現地に行き段差解消やトイレやお風呂の手すり工事の見積もりをとり、入居者本人が負担できるのか、負担が難しい場合にはオーナーに半額でも負担してもらえないかと交渉をします。オーナーには、「今後高齢者や足腰が不自由なかたが増えるのだから、先のことを見越して投資してくれないか」と説得をします。そして、合意すれば工事を実施して入居してもらう、といった流れです。そのため、病院から連絡をもらってから入居するまで1～2カ月かかります。手すり等の造作物については、オーナーが柔軟なかたの場合は残してもいいと言われますが、そうではない場合は退去後撤去するという契約を結びます。そこまで交渉をしなくてはなりません。また、脳卒中のかたなどは入退院を繰り返し、リハビリをしている



ベランダに出る窓の脇の手すり



玄関に、置くだけのタイプの手すり

間にお金がなくなってしまう場合が多いので、生活保護の申請も必要になってくる場合があります。

### ——生活保護の申請の手伝いもしているのですか？

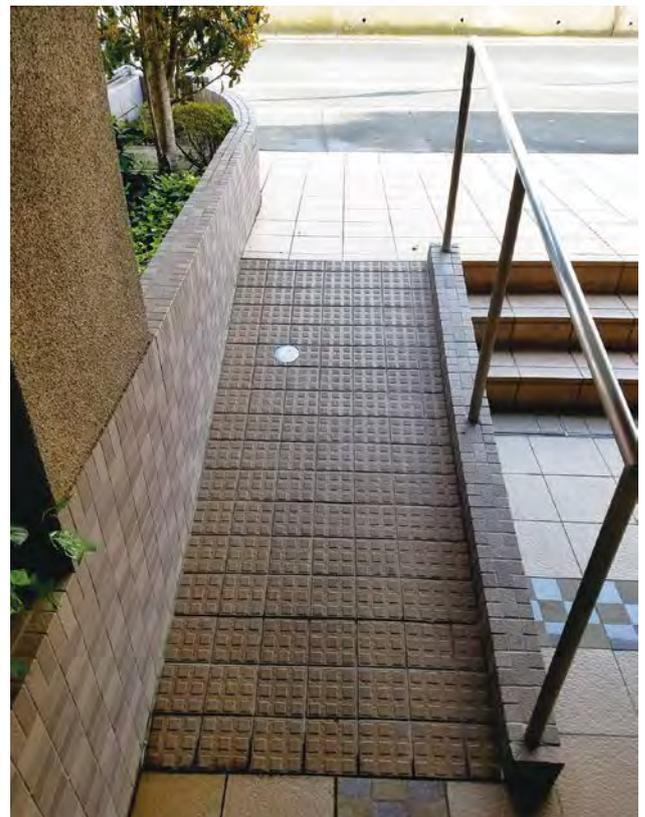
近くに身寄りがいないかたの場合は一緒に役所に行くこともあります。本当に身寄りのないかたの場合は最終的に私が連絡先になって葬式まで面倒をみるようにしています。連絡先になるということは本人の生活の面倒をみることになりますので、親戚のような位置づけです。

ただ、この仕事は障がい者や生活困窮者に対する理解がないとできません。本人のカウンセリングをできることが必要になります。私が行ってきたクレーム処理の対応は相手の話をまずとことん聞き、話し合いを通じて納得してもらうという方法で解決してきました。路上生活者や生活保護者は外ですごくいじめられていますので、まず本人の状況を聞くことが重要です。言葉を間違えたら一言で彼らは傷ついてしまいます。一方、一般人でも外に出ればつらいことを言われたり、ハードな仕事をしている人がいるということも伝えます。そうして本人と折り合いをつけていく。物件探しについても、マーケットの状況を説明して本人の希望条件を変えてもらい、一方でオーナー側にも募集賃料を下げてもらい、ぎりぎりのところでマッチングします。

今日これから会う生活保護者の場合は、他の不

動産会社で、「生活保護で連絡先もないのなら審査が通らない。だから内見する前に審査を通してから」と言われ、「審査が通った」と連絡をもらったとたんに見てもいない物件を勝手にあてがわれたそうです。「通らない審査を通したのだからうちが紹介する物件に入れ」と言われたそうで、そのかたはそこを断って当社に來ます。

また、本人のヒアリングも徹底的に行います。家族関係や現在の状況を聞き、連絡先がないと言っている人でもよくよく聞くと、実はいる場合があります。その場合は直接連絡をして「連絡先くらいにはなってくれ」と説得をします。先日も27年間息子に会っていないというかたがいて、その息子さんに私が電話し、状況を説明して「年齢的に最後だから連絡先になってもらえませんか」と話したら、「わかりました。父のことをよろしくお願いします」と連絡先になってくれました。当社の従業員も同様のことをやっています。皆、優しい人ばかりです。この仕事単体では実際に儲からないし、儲かる予定もありませんが、他の事業の収入があるのでなんとかやっています。



車椅子での出入りを可能にするバリアフリー工事の施工例

——生活保護者の入居を拒むオーナーも多いのではないのでしょうか。

生活保護者がだらしない、というのは偏見です。生活保護費をパチンコなどに家賃分まで使い込んでしまうという人は全体の1割にすぎません。しかし、生活保護者に偏見を持っているオーナーには説得しても無理なので説得しません。むしろ生活保護者かどうかというよりも、65歳という年齢でまずダメと言われてしまう、それこそが問題です。65歳という年齢の障壁があり、生活保護の障壁はそのあとです。それらを一つずつ取り除いてもらえるようにオーナーを説得して物件を確保しています。

——協力してくれるオーナーはどのようにして見つけているのでしょうか？

物件は空きアパートを見つけたら臆本をとり、オーナーを探して直接交渉します。オーナーの説得は非常に手間がかかります。障がい者の場合、内見や事前に段差やリフォームの確認など契約までに何回も現地に行きますし、オーナー面談には本人も連れていくのでコストもかかります。ただ、一度高齢者をに入れて問題がなければオーナーは大丈夫だと思ってくれて、その後はセンサーをつけるなどの協力を積極的にしてくれるようになります。当社なら他社と違い孤独死防止の仕組みがあり、リスクが減ると思っていただけます。当社が斡旋した高齢者の平均入居期間は8年です。若い人と違い長く住んでくれますので、事故にならないようにうまく防止してあげればいいし、もし亡くなったとしても不審死扱いにならず、その処理をきちんと安価でできるようにすればオーナーは安心です。

あと数年もすればどこも高齢者だらけになり、いずれ私たちはその問題に取り組んでいかなければなりません。今は室内での監視だけを行っていますが、今後は靴底にセンサーをつけるなどIT技術を使い、部屋の外でも探しにいけるようにす

るということも考えています。孤独死をなくすだけでなく、万が一の場合には1分でも早く発見して駆けつけるようにしなくてはならないと思っています。

## 東京23区の全てにおいて 住宅の確保ができるようにしたい

——年間どれくらいのかたの入居斡旋をしているのでしょうか？

毎月平均すると40人程度、年間トータルで500人くらいのかたの住宅を斡旋しています。そのうちの9割が高齢者や障がい者で、しかも身寄りのない人がほとんどです。車椅子のかたの斡旋は他社がやらないので当社が一番多いと思います。

また、入居後も高齢者には必ずヘルパーをつけており、元気なかたでも必ず週に1回訪問、生活保護者には週2回訪問してもらっています。NPOでは本人に月に1回はがきを出して安否確認をしています。また、病院に対しても当社が障がい者を受け入れていることについて定期的にDMで伝えていきます。そのため、脳卒中のことや足の切断の場合リハビリにどれくらいの期間がかかるかなど、病気のことについてはスタッフ全員で勉強します。そうしないとオーナーに説明できないし安心させられません。

——これからの展開について教えてください。

高齢者や障がい者への住宅の斡旋は、足立区以外の22区に広げていきたいと思っています。生活保護者はできるだけ各地域のかたにお願いしていますが、障がい者は当社しか扱っている会社がなく、依頼が入ればこちらから新宿や世田谷の病院まで迎えに行き、その地域で内見までするため人件費と交通費が大変です。当社は社員が5人いますが、病院や社会福祉法人まで迎えに行くことまでしていますので、どうしても効率が悪くなり多くのかたのお世話ができません。

確かに東京23区以外なら古くて安い物件はいっぱいあります。23区は家賃が高く、入居希望者も多いので、オーナーや不動産会社は無理して生活保護者や高齢者を入れなくてもいいと思っています。例えば隣のまちの千葉県松戸市と足立区では生活保護費の差は数千円と少しですが、家賃になるとものすごく差があります。郊外だと逆に生活保護の住宅扶助額まで家賃が上げられる場合もありますので、オーナーに承諾をとるのは難しくありません。そのため、生活弱者が家を見つけにくい23区をなんとかしなくてはならないと思います。今日も上野の生活保護者を入れるために台東区の物件をレインズで調べましたが、1カ月の家賃が5万円以下の单身者用で風呂がある物件は1件もありません。彼らを助けるために他の22区にも出店したいと思っていますが、パートナーを組んでくれる不動産会社があればそれでもかまいません。空室を抱えて困っている物件がいっぱいあるはずですから、人助けだと思い協力してもらえればありがたいと思います。

IT機器を使った見守りの仕組みと、万が一の場合の保証を厚くした火災保険と家賃保証、それに連絡先になる覚悟と相手の話をじっくり聞く姿勢があれば誰でもできる取り組みです。これから高齢者がますます増えるので多くの不動産業者に取り組んでもらいたいと思います。パートナー業者が増えてくれば23区全体で高齢者や障がい者の受け入れができるようになります。当社に相談してください。ぜひ一緒に取り組みましょう。



オフィス内

## 事業概要

メイクホーム(株)は2010年創業。創業者で現社長の石原幸一氏は20歳でベンチャー企業を立ち上げ、現在まで多くの起業をしており、上場企業の役員や起業した会社を50億規模までに育てた経験もある。事業として大手ハウスメーカーのリコールやクレーム対応を全国的に手がけるなかで、築古物件の空室が埋まりにくい状況にありながら、社会的弱者の住宅確保が困難という社会的矛盾を解決すべく、不動産会社を立ち上げ、高齢者や障がい者、母子家庭、生活保護者などの住宅の斡旋に取り組む。病院や福祉事務所に直接本人を迎えに行き一緒に部屋探しをするとともに、生活保護者に対しては相談窓口を設け、申請方法のアドバイスもしている。

追記：2017年5月1日、孤独死撲滅に向けて、地方自治体から設立要請があり、合同会社「緊急連絡先協会」を立上げ。身寄りのないかた、高齢者で親族が他界されたかた等の賃貸不動産契約時の緊急連絡先になり、定期的な安否確認、緊急呼出システム、本人が死亡した時の葬儀や遺品整理を行う。ロゴマークは、たくさんのかたがお互いに支え合い、障がい者や生活弱者を救済するイメージを示している。  
緊急連絡先協会HP [http://www.ace-room.jp/other48\\_1.html](http://www.ace-room.jp/other48_1.html)



緊急連絡先協会



## メイクホーム株式会社

代表者：代表取締役社長 石原幸一 (MAKEグループ会長)

所在地：東京本社 東京都足立区東綾瀬1-4-11

電話：03-5856-0557

H P：http://makehome.jp/

業務内容：総合不動産・売買・賃貸・賃貸管理、リフォーム、コンセプトデザインリノベーション、レストランプロデュース・店舗開発、リコール・クレーム対応、各種調査、通信機器・住宅設備販売・点検・保守など



## 第2章

# 地域を 魅力的にする試み

---

# 大阪府宅建協会中央支部

大好評！  
勇気と希望が  
湧いた熱き  
2日間！

## 全国初、「タウンマネジメント・スクール」を開催

### 未来に向けて“ローカルスター”の育成を目指す

全宅連不動産総合研究所  
大阪府宅建協会中央支部 合同企画

不動産業者のための  
タウンマネジメント・スクール

平成28年11月14日(月)・15日(火)

大阪府宅地建物取引業協会（大阪市中央区、以下、大阪府宅建協会）中央支部は、2016年11月14日・15日の2日間、“中小零細宅建業者が生き残るための新しい不動産のカタチ”、と称して全国初の試み「不動産業者のためのタウンマネジメント・スクール」を開催した。

プログラムは「地域の活性化に貢献できる高度な人材を育成することで不動産取引を活性化させること」を目的に、先進事例の学習、現地見学、グループ討論で構成。大手企業の寡占化、人工知能（AI）を駆使するIT企業の不動産業参入など業界を取り巻くビジネス環境が大きく変化するなかで、10年後の市場予測をもとに、中小宅建業者がどのような未来を描くことができるのかについて、約60名の参加者が共通のゴールに向けて熱い意見を交わした。

大阪府宅地建物取引業協会中央支部 光山嘉一 支部長  
栗本唯 研修委員長

### 会員間の交流が ビジネスチャンスを生む

— 2016年に支部長に就任されてからいろいろ改革をされています。



光山嘉一 氏

1950年生まれ。大学の建築学科を卒業後、一級建築士として、建設会社で設計及び、現場施工に携わる。1984年（昭和59年）に不動産会社に転職。約10年間勤務したのち、「建物からみた土地、土地からみた建物」を主題に、より高度な観点から不動産に取り組み、業務用売買仲介一筋に不動産業に従事する。平成28年度より大阪府宅建協会中央支部支部長に就任。支部活性化及び、不動産業界の若手育成と中小不動産業者の生き残りを駆け日々奮闘中。

**光山氏** 支部長になってまず実施したことは、会員へのアンケートです。当支部の会員数は1,000社を超えており、大阪府宅建協会15支部の中で最多ですが、各会員がどんな業務をしているのかが全くわかりませんでした。そこで、各会員の業務内容と、協会や支部への要望を把握し、研修会のテーマの設定などに活かそうと思いました。次に行ったのが、中央支部をエリアで班分けしているのですが、その班で行っている班会議を本部・支

部活動報告に重きを置いていたのを、各班長・副班長に知恵を出し合ってもらい、班会議で知り合った会員間でビジネスチャンスが生まれるように変えました。これは定着するのに少し時間がかかるかと思いますが、中央支部にいたら“ビジネスチャンスがある”というふうになっていけば嬉しいです。また、今後は支部活動に若い人材を登用し、どんどん新しい風を取り入れていきたいと思っています。

——研修会のテーマはどのように決めたのですか？

**光山氏** アンケートの結果は、“研修会の充実”と“交流の場”を要望する内容がほとんどでした。また、情報が大手企業に集中する状況で、今後会員がどうやって生き残っていくのか、大変危機感があります。そこで研修会は、“中小業者が今後進むべき新たな方向性を皆で考える”ことと、“ビジネスチャンスそのものを作る”、という2点を目的にしました。前者については、これからは単純な仲介だけではなく、さまざまな提案を貸主や売主にできる能力が求められること。後者については、「情報流通は、信用を得た上で初めて起こる」ので、「隣の業者は何をしている業者なのかを知ることから始め」、誰もが発言しやすい会議運営と「濃いつながり」ができる企画にしてほしいと要望しました。

**栗本氏** 中央支部は大阪のど真ん中にあり、会員の意識がばらばらで、法定研修の参加率なども低く、ただ保証協会に加入するために会員になっているという人が多い状況です。支部長は「会員間の交流をもっと活発に、しかも密にすることで新しいビジネスチャンスが生まれ、業界が活性化するはずだ」「そのことを通じて支部の存在価値を上げ、協会の行事に皆が参加するような支部、会員にとってなくてはならない支部を作るべきだ」とおっしゃっており、「最後は俺が責任を取るから」と、支部の結束を高め、起爆剤になるような

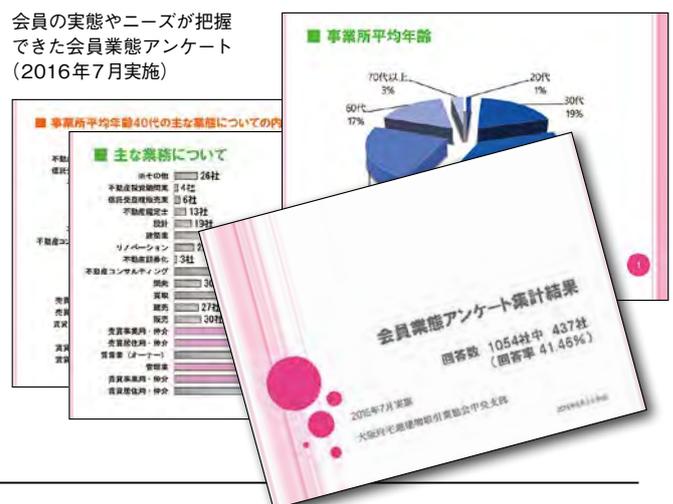
企画をどんどんやってほしいと言われました。

——大阪の中心部で、テーマを「タウンマネジメント」としたことに会員の違和感はありませんでしたか？

**栗本氏** 確かに“空き家”や“まち”となると、中心部はビルばかりなのでピンとこないと言われたこともあります。私は収益物件を扱っていますが、空室が埋まりにくくなり、郊外を中心に“地盤沈下”しているのをひしひしと感じていましたので、今まで通り単純に売ったり買ったりをしているだけでいいのかという疑問がありました。当支部でも事業用物件の仲介をやっている会員は多いですが、戸建ての空き家も賃貸物件やビルも空き家という意味では課題は一緒です。空き家という遊休不動産の有効活用によって、地域の活性化を誘発していくことが必要で、単純に物件を取引するだけではなく、物件があるエリアにもっと目を向けて利活用を考えることが、不動産業としてのビジネスチャンスを増やせると思います。これからは、モノからコトへ、と意識を変革する必要があり、このテーマを研修で取り上げるべきだと考えました。

また、「このままじゃこの業界はダメになる」という危機感は、若手だけでなく役員にもありました。諸先輩方も、このまま自分たちの業界が没落する姿を見たくないし、若い人が事業を承継できる仕組みを作らなくてはいけないという思いを持っていましたので、改革していこうという話に

会員の実態やニーズが把握できた会員業態アンケート  
(2016年7月実施)





付箋を使いながら熱心に議論する参加者たち

についてはネガティブな意見は出ませんでした。

### ——研修会の運営準備はどうやって進めましたか？

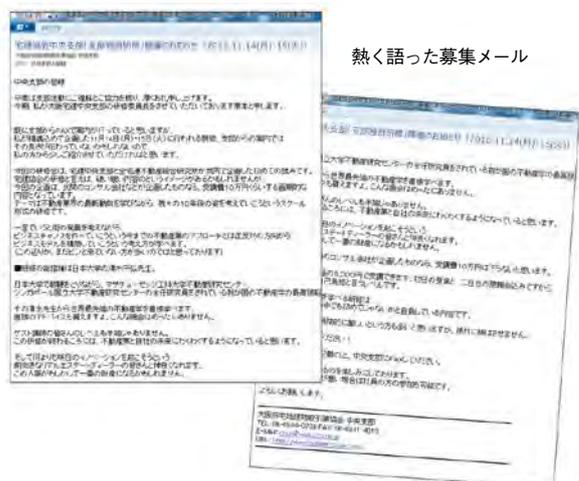
**栗本氏** 研修委員会のなかで研修用に運営委員会を作り、私と同年代か若いかたにお願いしました。運営委員は8人で、委員会以外にも頻繁にメールでやりとりし、役割分担や座席の配置など細かいことまで決めました。参加費を5,000円にし、有料にすることで本当に勉強したい人に参加してもらうようにしました。

募集当初は反応が鈍かったのですが、講師のバックグラウンドやその素晴らしい取り組み、見学コースがいかに勉強になるかという熱いメールを送ったところ申し込みがどっと入り、最終的に50名の定員に59名が参加し、そのうちの3分の2が経営者でした。

### ——研修の参加者の反応はいかがでしたか。

**光山氏** 研修会の冒頭で「これから何をしないといけないかを念頭に、5年先、10年先の不動産業に思いをはせながら研修会に参加してほしい」と伝えましたが、研修後のアンケートでは、「未来について考える良いきっかけになった」という声が多くあり、参加してよかったという声もたくさん聞きました。

**栗本氏** 研修後の高揚感は今までにないものでしたし、実行委員でも終了後はしばらく余韻が残りました。



熱く語った募集メール

業態がバラバラの方が参加しましたので、当初は話がかみ合うか心配でしたが、お互い「何をやるの？」と聞くことが知り合うきっかけになりましたのでむしろ良かったです。当社にも研修後に何社か来られ、新たなつながりが生まれましたし、ネットワークを作るのにとっても役立ちました。

また、不動産会社の社長はワークショップや模造紙に付箋を貼るという経験をあまりしたことがないので、進め方も新鮮だったと思います。

### ——今後はどういう予定ですか？

**光山氏** もともと不動産業というのは町村の長がやっていた商売であり、「タウンマネジメント」の役割を担っていましたが、戦後の土地神話で変質してしまいました。今回の研修を通じて再度原点に戻り、地域のために果たすべき役割を確認できました。今後、協会は会員のためになる企画をもっと用意しなければならないですし、会員も自ら率先して協会の企画行事に参加する意識を持ってほしいと思います。そして、よく学び、懇親会でつながりをさらに強める、という流れをつくりたいと思います。

**栗本氏** 今回のテーマはざっくりしていましたが、次回はデベロッパー向けや賃貸業者向けなど業態ごとに細かくテーマを設定したいと思います。早速6月からは清水先生を講師に、AIをテーマに6回シリーズで勉強会を行う予定です。他支部の会員にも参加してもらい、大阪府宅建協会全体で取り組めるようにしたいと思います。

## 研修プログラム

### 講師陣

左より、  
清水千弘教授（日本大学）  
小山隆輝氏（丸順不動産（株））  
木本孝広氏  
（DAMAYA COMPANY（株））  
吉原勝己氏（吉原住宅（有））



### 11月14日（月）・15日（火）研修プログラム

#### 【1日目・11月14日（月）9：30受付開始】

時間	内容	講師
10:00～10:10	10分 主催者挨拶、事務連絡	大阪宅建中央支部 支部長
10:10～10:20	10分 アイスブレイク：チーム内自己紹介	
10:20～11:20	60分 基調講演① これからの不動産業の進むべき方向性について	清水千弘 教授 (日本大学教授・MIT不動産研究センター研究員)
11:20～11:50	30分 基調講演② マーケットの市場把握 (市場動向、大手の動き、国の動き)	岡崎卓也氏 (全宅連不動産総合研究所)
11:50～12:40	50分 チームディスカッション① 10年後の市場予測と中小宅建業者の今後	
12:40～13:40	60分 昼食&作業	
13:40～14:40	60分 講演① 地域の価値向上の取り組みー長屋の改修とBELOCAL運動について（仮）	小山隆輝氏 (丸順不動産部)
14:40～14:50	10分 休憩	
14:50～15:50	60分 講演② 革新的オーナーによるリノベーションとまちづくり（仮）	木本孝広氏 (DAMAYA COMPANY(株))
15:50～16:00	10分 休憩	
16:00～17:00	60分 チームディスカッション② 現状認識～顧客/経営資源/競争認識	
17:00～17:30	30分 各チーム発表	清水千弘教授 講師
17:30	1日目終了	

#### 【2日目・11月15日（火）】

時間	内容	講師
9:00～12:00	180分 現地見学会(3か所に分かれ実施します) ①昭和町 …………… 小山隆輝氏(丸順不動産部) ②北加賀屋 …………… 芝川龍一氏(千島土地画) ③藤井寺 …………… 西村 剛氏(藤西村興産) 移動・昼食	
13:00～14:00	60分 講義③ 革新的オーナーによるビルリノベーションとまちづくり（仮）	吉原勝己氏 (吉原住宅(有))
14:00～14:50	50分 チームディスカッション③ 経営課題を明らかにする	
14:50～15:00	10分 休憩	
15:00～15:50	50分 講義④ リノベーションにおける資金調達について（仮）	栗本 唯氏 (清陽通商(株))
15:50～16:40	50分 チームディスカッション④ 我々の目指すべき姿、今後の戦略	
16:40～16:50	10分 休憩	
16:50～17:30	40分 各チーム発表・講評	大阪宅建中央支部 支部長、 清水千弘教授 講師
17:30～	懇親会	

### 運営委員会メンバー



(左より) 中村浩樹 (研修副委員長)、湯田善規 (副支部長・公取審議委員長)、玉木智哲 (広報委員長・研修副委員長)、植山智之 (副支部長・財政委員長・総務副委員長)、栗本 唯 (副支部長・研修委員長・財政副委員長)、光山嘉一 (支部長)、大塚宣久 (副支部長・厚生委員長)、若原朋之 (副支部長・情報提供委員長)

# 10年後の中小不動産業者のあり方を考える

## 不動産者のための タウンマネジメント・スクール チームディスカッション案

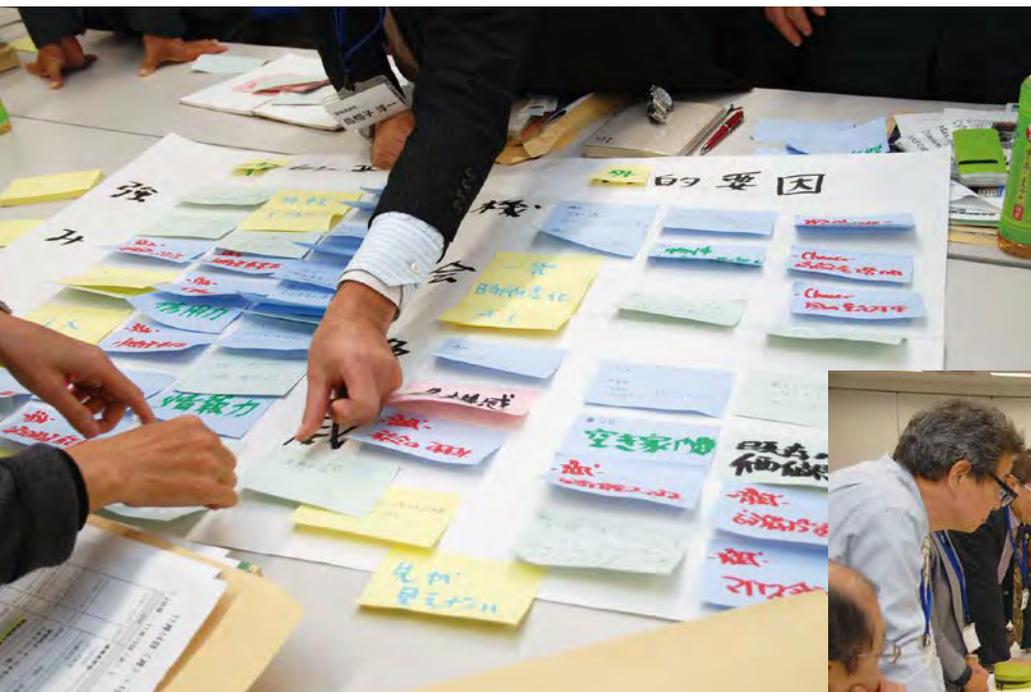
### チームディスカッションの 目的及びテーマ

- 目的**
- 中期レンジで住宅市場の未来を予想し、未来に向けて我々のあるべき姿を検討する
  - 地域や事業領域を超えて議論することで新たな視点を獲得する
- テーマ案**
- 「10年後の住宅市場の予測と、それをふまえて中小不動産業者のあり方を考える」

### 1. ディスカッション①

#### 10年後の市場を予測する

- 需要予測
- 供給予測
- 業界
- その他
  - ・ 経済状況
  - ・ 技術革新
  - ・ 消費者の意識の変化



## 2. ディスカッション②

現状認識

- 顧客 (Customer)
- 経営資源 (Company)
- 競争認識 (Competitor)

## 3. ディスカッション③

経営課題を明らかにする

- 我々の強み (Strengths)
- 我々の弱み (Weaknesses)
- 我々にとっての機会 (Opportunities)
- 我々にとっての脅威 (Threats)

## 4. まとめ

各グループの発表

- 10年後の住宅市場はどうなっている？
- そこに向けてわれわれが目指すべき姿
- そのために取り組むべきこと、とるべき戦略 (3~5つ)

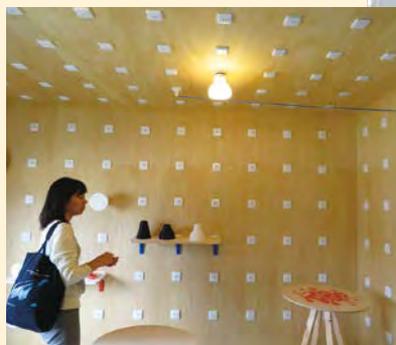


## 現地見学会（3コース）

### 昭和町 (丸順不動産株)



### 北加賀屋 (千島土地株)



### 藤井寺 (株西村興産)



## 非常に好評だった受講者アンケートより

- ・私自身、あまり固定概念を持たずに自由にお仕事させてもらっているつもりでしたが、そうではなかったと気づかされました。藤井寺のリノベーションを見せていただいているからは、築古のボロアパートがダイヤの原石のように見えそうです。グループでお話をさせていただいたときには、うちの会社（大手）にはない熱いものをすごく感じました。大手の脅威は知恵と人脈をもった中小不動産業者です。そのことをうちの会社の人たちに伝えようと思います。伝わるかどうかわかりませんが、、、
- ・既成概念・固定概念をはずして明日から頑張ります。
- ・受講を悩んでいましたが、今まで考えた事もない事、固定概念にとらわれていた事、色々勉強になり、大変有意義でした。有難うございました。
- ・清水先生の講義、今までにない切り口でデータもあわせてとても分かりやすく感動しました。他の業者さんの色々な問題に対する考え方がわかってよかった。
- ・清水先生の話が特に良かったです。勇気と希望が湧いてきました。
- ・10年後の市場、現状のマーケットをわかりやすく説明して頂き、これから何をしないといけないか、どの方向に行くべきかを考える良い機会を与えて頂き、すごく勉強になりました。有難うございました。
- ・企業もまた人であり、地元と共存共栄が必要であるということがよくわかりました。
- ・リノベーション視察会は非常に参考になりました。吉原社長のピンテージ不動産発想は独創的ではらしいと思いました。
- ・住めない物件、古くて危ない物件ですら、リフォーム・リノベーションする事で、価値を引き上げて、その価値を分かち合える人たちとともに、さらにその価値を引き上げる。
- ・10年後の不動産の在り方を考えるということで、色々な話を聞き非常に勉強になり、特に空き家問題に対する取り組み、考え方、行動を知り、びっくりしました。DIY、リノベ、コミュニティ、独自のSNS、フェイスブック、空き家対策、勉強になりました。
- ・自分の持っている力（人とのつながり、資金力、情報力、行動力）を再度見直して、すぐにできること、数年かけてできることを整理して、中央区を活性化していきたいと思いました。
- ・実際に建物を経営・運営されて結果を残されているスピーカーの方の話を聞いて本当に良かったです。行動あるのみだと思ってます。
- ・たくさんの方とお話をする機会がありがたかったです。再生すること、チャンスが生まれること、そこでコミュニティが形成される、生み出されるというプラスの発想に元気をもらいました。色々な角度からの意見がとても参考になり、勉強になり明日からの行動力につながります。
- ・チームディスカッションでは普段考えない事が改めて浮き出され、非常に有益だったと思います。また、リノベ

の活用・街づくりについては計画屋としては非常に違う切り口で勉強になりました。あと、栗本先輩の物件購入時の資金調達と評価は自分の事業が進む上で勉強になりました。

- ・まず「考えることが大切」ということを学ぶことができました。普段なかなかこういう機会がもてないため、本当に貴重な経験ができました。また、丸順不動産株の小山社長と一緒に勉強させていただいた昭和町の事例は「不動産会社の原点・存在価値」を知る素晴らしい機会となりました。ありがとうございます。栗本さんの「熱いメール（心に響きました）」を読んで、今回の研修に参加させていただいて本当に良かったです。収益に関する（評価と資金調達）お話もとても参考になりました！！
- ・具体的事例が多く、とても良かった。ありがとうございました。
- ・スクラップ and ビルドはお金がかかり危険である。現状の建物を利用した「町おこし」は皆が喜べるアイデアであると感じました！
- ・2日間の講義・現地見学会で学んだ共通事項
  - ①古い建物は未来のまちの資源
  - ②投資を抑えて若い人達の発信力を信じて活躍の場を与えるオーナーの度量がまちを活かせる。
  - ③SNSをフル活用し、専門家と協同する。
- ・宅建協会が会員の管理・義務研修の役割から、会員の事業支援へ方針を転換され、今回のスクールを開催された事。光山支部長に敬意を表します。
- ・多数の事例をうかがう事ができ、又、実際に現地見学ができたので、大変勉強となりました。これを今後の当社の新たな事業のヒントになる様、活かしていきたいと思えます。
- ・2日間にわたり、聞くだけでなく、考えるという事もあり、大変勉強になりました。
- ・皆さんの情熱を感じる事ができました！ありがとうございました！
- ・二日間の研修プログラム全ての講義にそれぞれ大変プラスになりました。今後の不動産仲介業の営業に役立つ知識等を頂きました。大変充実した二日間でした。
- ・普段漠然と考えていた中小不動産業の将来について自分なりに考える機会ができ、良かったと思います。
- ・一口に不動産業者といえど、業態は多種多様。しかし、危機意識等については皆同じであること。そして、やるべきことは色々あると思いました。
- ・今迄にない自己啓発的な活気あるセミナーで良かった。
- ・様々な事例、具体的なお話が多く、気付きました。パイローカル、タウンマネジメントの行動を即移せませんが、志を持ち取り掛かります。ありがとうございました。
- ・将来のことについて、じっくりと考える良い機会になりました。
- ・今後の不動産業界への危機感やそれに対するチャレンジを実施する必要性を感じました。

# “よき人” “よき商い” を育て、 エリア価値を向上

商いをさせていただいているまちに愛情を

丸順不動産株式会社

## 「あんたらみたいな不動産屋が頑張らないと、まちがどんどん寂しくなる」

当社は1924（大正13）年、大阪の城東区に「小山商店」として創業し、その後屋号を「丸順不動産」に変更しました。現在、私は3代目です。私がしている仕事は「既存建物を活用したエリアの価値向上」で、主に大阪市内南部の大阪市阿倍野区の昭和町、西田辺周辺エリアで活動しております。

阿倍野区昭和町ができたのは大正末から昭和初期で、環状線の内側に集中した人口増加に対応するため、それまで農村部だった阿倍野区や東住吉区を区画整理し、そこに民間投資で長屋が建築された“元祖ベッドタウン”です。長屋は1932～1937（昭和7～12）年頃に一気に建築されましたが、今では昭和町近辺で私の感覚では2割くらいしか残っていません。

当時の大阪は、今の東京に負けないくらいの国

際都市で非常に活気がありましたが、その後陰りを見せ、長屋を壊した後の細長い土地が町中に散見されるようになりました。また小学校の児童数も減少し、私が通った小学校も2,000人をピークに現在は350人程度になってしまいました。この状況を目の当たりにし、私も「どうにかしないといけない」という問題意識は持っていましたが、それはまちづくりの観点からではなく、自分が商いをしている地域が衰退していくという心配からでした。そんな時、今から20年ほど前ですが、行きつけの散髪屋から「あんたらみたいな不動産屋が頑張らないと、まちがどんどん寂しくなる」と言われました。それは、行政やまちづくりの団体だけではなく、「土地や建物を扱う不動産業者でもまちづくりや地域の活性化ができるのではないか」と気づかされた一言でした。

ただ実際、具体的にどこから始めたらいいのかも、どうすればいいのかもわかりません。そんな時、2003年9月に、地元の阿倍野区で長屋が登録有形文化財に指定されたとの新聞記事を読みました。驚いたのは「文化財になるような長屋がこの地域にある」という事実です。不動産業を25年やっていましたが、そんな長屋があるとは夢に



小山隆輝 氏

昭和39年8月、大阪市阿倍野区生まれ。昭和62年3月、近畿大学法学部を卒業し、大正13年創業で祖父の代から続く丸順不動産株式会社に入社。平成24年に代表に就任。町の不動産屋として地域の困りごとに対応。現在は一般不動産業務以外にも長屋や町家などの既存建物の再生活用を通じて、まちづくりやエリア価値の向上にも関わる。

も思っていませんでした。早速写真を頼りに自転車で探しに出かけましたが、行って見るとただの長屋です。「これが文化財に指定されるというのは、どういうことか？」というのが正直な感想でした。これが文化財になるなら、西田辺、昭和町界隈は文化財だらけということになります。そこで「地域の間人はそのポテンシャルに気づいてないが、外部の人たちは評価してくれている」ことを知りました。

その後ご縁があり、文化財に指定された『寺西<sup>てらにし</sup>家阿倍野<sup>あべのながや</sup>長屋』の家主と知り合いになりました。家主からはこの長屋の外観を直して飲食店に活用したいので一緒に手伝ってほしいと相談を受けました。家主が1,600万円かけて外観を建築当時の趣に戻す改修をし、当社がテナント付けを行い、現在はイタリアン、日本料理、高級お好み焼き、中華料理の4店が営業しています。

この長屋再生に携わったことで、私はいくつかのことに気づきました。1つ目は、この『寺西家阿倍野長屋』のように、長屋には大きな可能性があるということです。しかし、長屋の典型的な間取りは二間の間口しかないのです、建て替えても同じような間取りしか取れません。今後人口が減少し、家がますます余り、消費者の物件選びの選択肢が増えるなかで、「誰がこんな二間間口の家に住むのか？ 誰がこの地域に移り住もうと思うのか？」と、逆に心配になりました。

大阪市と阿倍野区の封鎖人口<sup>\*1</sup>は、2010年を100とすると2040年には大阪市で15%、阿倍野区で20%の減少が予想されています。今でこそ阿倍野区は人気地域ですが、10年後の姿を想像した時に「住みたいと思えるまち、選んでもらえるまちを目指さないと、自分が商売している場所が衰退してしまう」「そうなる前に何とかしないといけない」と改めて感じたのが2つ目の気づきです。3つ目は、2006年3月に日本政策投資銀行が発表した、東京中心部でのオフィスビルのコンバージョン事例のレポートです。これを読み、

既存建築物を活用して地域を再生することができるという可能性を知りました。

例えば100件のうち1件だけが空き家の場合には所有者と両隣の住民の問題で済みますが、これが30件にもなると地域の空き家の問題になります。人がまちを選ばなくなると、家賃を下げてでもリノベーションしても人は集まりません。そうになると、個別不動産での問題解決ではなく、エリア全体の価値を向上させる、つまり人気のあるエリアにしないと空き家問題は解消できないということになります。

## 豊かさを実感できる まちをつくる

私が考える“エリアの価値が向上する”ということは「そこに暮らす人や働く人たちが、豊かさを実感できること」です。では豊かさを実感してもらうためには何が必要になるのでしょうか。それは、「まちに“よき商い”をつくり、育てて、守る」ことだと思います。“よき商い”とは、例えば週末に車や電車で行かなくても、少し歩けばおいしい食事ができて夫婦でゆっくり会話ができる、そんな店があればそのまちは素敵ですよ。素敵な店が町中に点在していることが、生活を豊かに感じることに繋がると思います。

そのために大切なことは、①まちのコンセプトをつくること、②まちをデザインすること、③人



最初の長屋活用例となった『寺西家阿倍野長屋』

を選ぶことの3点です。まちにはそれぞれに特徴があります。私は昭和町を「上質な下町」というコンセプトにして、ことあるごとに周囲に伝えています。無秩序に店舗を誘致した結果、賑やかにはなりましたが住みづらくなったりと感じるまちもあります。そうならないように、まちの歴史を踏まえ、商店、物販、飲食店等のゾーニングを考えたしながら、住む人の負担にならないようにまちをデザインすることが大切です。そして最も大事な点はまちの主役は“人”だということです。「質の高い商いをする人、人を引き寄せる魅力のある人、情報発信力のある人」を選んで、まちに入ってきてもらうことが重要です。

## 資金不足問題解決のための 8つの対処法

ただ、そのような人ほど資金力が乏しいのが現状です。では、私が魅力的だと感じる人たちの資金不足の問題に、どう対処すればいいのでしょうか？ 具体的な8つのコツをご紹介します。

### 1. 開業後しばらく家賃設定を低くして開業のハードルを下げる

開業後3年、長い場合は5年程度、家賃設定を低くして開業のハードルを下げる。定期借家契約にして3年間頑張ってもらい、商売が一人前になる3年目以降は通常の家賃にします。代表的



金魚カフェ

な例は当社で2番目の長屋活用例となった『金魚カフェ』です。まだ昭和町が注目されていない時期に創業したパイオニア的なお店ですが、建物の中は大正時代のままで、住宅として貸すための整備はされていませんでした。また、借地ですので地代を払う必要があり、800万~1,000万円かけて改装すると家主は採算が合いません。そこで入居者負担で内装の改修工事をしてもらい、最初の3年間は毎月支払う地代+α程度の安い賃料設定にしました。

### 2. 店舗付住宅を供給する

店舗付住宅は、昭和40年代に多く供給され、今でも非常に人気があります。西田辺・昭和町近辺でワンルームマンションを借りると5万円、それに店舗家賃が8万~10万円となるので毎月合計15万円くらいかかります。15万円の売上を安定して出していくのは難しいので、店舗付住宅を貸せることができれば家賃が7~9万円程度に抑えられ、開業のハードルが下がります。『桃ヶ池長屋』(昭和4年築)の例では、10年前に入居者が半年かけてDIYで店舗をつくり、住みながら商いを始めました。家主も最初は半信半疑でしたがこの店がうまくいったことから、外観を改修するなどの投資をしてくれています。この10年で4件のテナント付けができ、体に優しい食堂やオーダーメイドの洋服店、陶器店、バーが並んでいます。



桃ヶ池長屋



昭和町おうちカフェきっちん

### 3. 工事費を分担して家主とつくる

昭和初期の長屋で、内部が未整備の段階で入居者を見つけ、家主には内部解体・内装基礎工事と電気・水道設備の幹線引き込みや外壁の補修をお願いし、それ以外を入居者が負担しました。家主と借主が役割と費用を分担し、協力しながらつくっていくという形です。そうやって始めた『昭和町おうちカフェきっちん』は小さな長屋でしたが、今はフレンチレストランで料理教室も開催しています。

### 4. 小さな面積の物件をつくり、開業のハードルを下げる

昭和33年建築の古ビル『昭南ビル』は、1階に信用金庫が入り、2・3階は1部屋が3～4坪のアパートで、各部屋にはミニキッチンがあり、トイレは各階に共同で1つという物件です。このアパート部分が空室になり何とかしてほしいと家主から相談を受けました。地下鉄昭和町駅から徒歩1分という立地でしたので、アパートをバージョンしてオフィスとして貸し出すことにしました。きちんとしたオフィスビルに改修するには膨大な費用がかかるため、必要最低限度の手直しだけにしました。この物件の場合は「日々のくらしに、小さな出会いと発見を」というコンセプトを決め、女性で、初めて起業する人に限定してテナントを募集しました。1人ひとり面接をしてコンセプトにあった起業家をこちら側でしっかり

と選んだことがポイントです。コンパクトな間取りなので開業リスクが最小限に抑えられるとともに、内装の改修費も家主が一部負担する仕組みにして、借主の初期費用を軽減しました。

### 5. 駅前的大通りより、家賃の安い裏通りで古い建物を活用する

大通りや駅前より家賃が安い裏通りで商売してくれる人を見つけることが大切です。駅から離れていても、家賃が安ければやりたいという人はたくさんいますので、そういう人と物件をマッチングさせていきます。このような物件ではお店の看板を出しても集客できませんので、SNS等をうまく活用し、立地のマイナス面をカバーできる手法を知っているテナントを見つけます。

### 6. 家主が安心して貸せるように、家主と借主を平等な契約にする

登録文化財に指定された物件があり、家主が社会的意義のある形で貸したいという希望を持っていました。そこで地元の社会福祉法人とマッチングし、障がい者が一定期間共同生活を送るための訓練拠点として活用することになりました。特殊な用途に対応するため内装を大幅に改修する必要があり1,800万円程度かかりました。そのため借主が短期間で事業をやめてしまうと家主に負担がかかるため、15年の定期借家契約にし、借主側には転貸可能の条件を付けました。



昭南ビル

## 7. 用途変更する

2階建ての事務所ビルで、1階にはカフェがオープン済みでしたが2階の事務所スペースが5年間空室でした。そこを現在はインバウンド向けのゲストハウスとして活用してもらっています。この他にも倉庫を弦楽器の工房に用途変更して使っている例もあります。

## 8. レンタルを活用し、チャレンジしやすい環境をつくる

時間制のレンタルキッチンをつくりました。やはり一番利用が多いのは料理教室です。公共の施設では制約があり使いづらい上に、生徒さんは素敵な空間で料理を学び、作った料理をSNSで公開したいという希望があります。そのために空間の演出が必要だというニーズに対応できました。

### 番外編. そのエリアに空き家を増やさない

阿倍野区長池の文化住宅<sup>\*2</sup>で、ワークショップを取り入れたリノベーションを実施しました。専門家による指導の下、壁に漆喰を塗る、和紙製の壁紙貼りという2日間のワークショップを開催し、延べ17~18人が参加しました。その際、まち歩きも行い、地域を知ってもらうようにしたところ、参加者のうち3人からその住宅に「住みたい」という声があがり、そのうち1人は実際に住んでいます。自分で手がけたという体験とまち歩きで地域を知ったことが、人を呼び込むことにつながった例です。二世帯住宅で上の階が空いているという物件もたくさんあります。それを部分貸しにして上の階に若い人に入ってもらえば高齢の所有者と新たな入居者との交流も生まれ、まちの活性化につながると思います。また、店舗以外にもデイサービス拠点に用途変更したり、児童文庫室をつくったりして福祉拠点をまちなかに1件ずつ“植え込む”ようなイメージで進めているものもあります。良質なコミュニティを形成する手法としてコーポラティブハウスにも取り組みました。

## “よき商い”を守る活動が必要

これまでは“新しいコンテンツ”を外から中に入れていく話でしたが、すでに地域にある商店、古い商店も守らないといけません。そこで現在取り組んでいるのは、『Buy Local』という活動で、年1回この地域でマーケットを開催しています。出店は、通常のマーケットのような公募スタイルではなく、地元で生活している7人が実行委員会になり、彼らが「この店は“よい商い”をしているので、まちの皆さんに知ってもらいましょう、守っていきましょう」という観点で、お店を推薦し合って決めていきます。これまでに4回開催し、毎回約30店舗が出店しています。

マーケットには若い人がやっているおしゃれなお店も出店しますが、私たちが守りたいと考えているのは、商店街で古くから商売している漬物店や日本茶販売店などで、そのようなお店を地域に紹介しもっと地域の皆さんに購入してもらいたいと思っています。まちに潤いを与えてくれる商店も残すことがエリアの価値向上には大切だと考えています。

## 専門家と連携して 解決策を見つける

人気のあるまちをつくるためにどうすればいいのでしょうか。それはまず、“エリアの価値を上



『Buy Local』のマーケットの様相



『Buy Local』のパンフレット

げる”ということを意識して取り組むこと。次に、新しい“よい商い”を増やすために、既存の建物を活用の方を考ること。3番目が『Buy Local』。つまり新しい商いを入れるだけでなく、既存の商いを守ることも大切で、出る側を絞らないとまちに良いストックが増えません。4番目がSNSをうまく活用してまちの情報を発信すること、そして最後に、NPOや社会福祉法人などの地域組織と連携することです。

私は地域の一不動産業者です。情熱はあっても全てを解決する能力はありません。そこで、それぞれの専門性を持つ建築士やまちづくりコンサルタント、そして私を含む7人で、専門家集団『Be-Localパートナーズ』というユニットを結成して活動しています。自分1人で背負い込むのではなく、専門家とうまく連携しながらやっていくということもとても大切です。

地域で活動する不動産会社のこれからの役割と

しては、まず「まちの入り口になる」ことだと思います。「あのまちに住みたい」「あそこで商売したい」という人が、地域の不動産会社に行けば、いろいろな情報を教えてもらえる、人を紹介してくれると思ってもらえる存在になることが大切です。さらに、「土地や建物の活用を通じ、まちの商いの担い手同士が結びつく触媒になる」こと。日常的な不動産の業務を通じ、まちのお世話をするような存在になっていくことが大切です。それがエリアマネジメントやタウンマネジメントにつながっていくと思います。そして一番重要なことは、自分が住んでいるまち・商いをさせていただいているまちへの愛情と、そこに住んでいる人への愛情です。結局それが私を突き動かしているのだと思います。

※1 出生と死亡のみ考慮して推計した地域人口

※2 近畿地方の集合住宅の一呼称。1950-60年代の高度経済成長期に使われ始めた用語で、瓦葺きの木造モルタル2階建てで、1-2階のつながったメゾネット、あるいは各階に長屋状に住戸が並んだ風呂なしアパートを指す。



昨年、共著で本を出版



### 丸順不動産株式会社

代表者：代表取締役 小山隆輝

所在地：大阪府大阪市阿倍野区昭和町5-12-23

電話番号：06-6621-0201

H P：http://www.marujun.com/

事業内容：土地建物の売買交換の仲介、土地建物の賃貸借の仲介、不動産に関するコンサルティング、建物の有効活用、貸地・貸家・駐車場の管理

# 「つくる賃貸」で、 自分らしい暮らし、楽しいまち

入居率50%以下だった築50年の長屋が満室稼働に

ダマヤ・カンパニー  
株式会社

## 物件づくりからまちづくりまで、 『つくる賃貸』

大学卒業後、東京で省エネ建材と緑化事業を行っている会社に入社し、仕事をしながら家業の大家業を引き継ぎました。2013年に法人化し、2015年には東京で空き家を活用したゲストハウスや、軽井沢で空き家の貸し別荘なども始め、『つくる賃貸』というコンセプトで事業展開をしています。会社設立時はアパート4棟（36戸）と駐車場47台を管理していましたが、稼働率が45%しかなく、家賃も下がり、滞納や夜逃げなどもある大変な状況でした。それが現在では、建物（5棟47戸）も駐車場（30台）も満室稼働となっています。

日本の住宅は6,000万戸あり、そのうち820万戸が空き家で、空き家率は13.5%にのぼります。この数字はこれからもますます増えるでしょうし、アパートを建てれば入居者が決まる時代は

もう終わり、顧客に選ばれる賃貸経営を目指す時代になります。私も家業を引き継いだ3年前に、どうしたら選ばれるようになるかを考えなくてはならないと思いました。

私が実践してきたのは、空き家の再生を通じた「まちづくり」です。当社の物件は阪神間にあり、阪急今津線の小林駅から歩いて15分。立地としてはあまりよくありません。そこにある築50年近くの店舗付長屋住宅ですから、半分以上は空室で、そのうちの1棟は完全な空き家になっていました。

父親は所有をあきらめて、不動産を切り売りしたいと言っていました。私は逆に「この物件は面白くなるかもしれない」と感じていました。実際に自宅をリノベーションした経験や、雑誌などの情報などからリノベーションに大きな可能性を感じていたからです。しかし、この物件に投資をしてリノベーションすることについては、父親をはじめ、父親の知人の地元不動産業者やリフォーム業者、親戚などを含め全員からもの見事に反対されました。

しかし、私は周囲の反対を押し切ってリノベ



木本孝広 氏

1973年兵庫県宝塚市生まれ。建設資材メーカーに勤務。2013年に不動産賃貸事業のダマヤ・カンパニー株式会社を設立。不動産賃貸事業を通じてまちづくりを実践していく「つくる賃貸」を提唱。長屋をリノベーションした賃貸住宅「inno house（イノハウス）」、カフェを併設したコミュニティ型賃貸住宅「karakusa（からくさ）」をオープン。「φ100mのまちづくり」と題してinno town（イノタウン）というエリアマネジメントを運営開始。まちづくり会社「(株)シーナタウン」の設立に参画、カフェ&お宿「シーナトイー平」をオープン。

ションを決断しました。その際に強く思ったのが「自分が納得する商品じゃないとだめだ」「自分が住みたい住宅を作ろう」ということです。そこで、物件のコンセプトを「自然素材の楽しい家」にしてリノベーションに着手し、2013年に完成させました。“自然素材（イノセンス）を使う”ことと、従来の考え方に対して“挑戦（イノベーション）”するという意味を込めて「INNO HOUSE」と命名しました。

内装は、造作したキッチンその他、床には無垢材、壁材には紙の中におがくずを混入したチップクロスを使い、間取りは自転車を入れられる広い土間を設けるなど工夫を凝らしました。また、ブログでリノベーションのプロセスを3日に1度の頻度で配信し、商品設計段階で考え方を共有してくれた不動産会社に、物件のHPを作成してもらいました。このようなプロモーションが功を奏したのか、完成前に満室となりました。

さらに、入居者に住まいへの愛着を持ってもらいたいと思い、竣工直前に「みんながワクワクするワックスがけイベント」を企画しました。不動産業者は反対しましたが、5人の入居予定者が全員集まり、最初の共通体験として無垢材の仕上げとなるワックスがけを楽しんでもらいました。そして物件の完成時に開催したレセプションパーティには、入居者や不動産業者、建築士やデザイナーなどに加え、近所からも50人以上の方が集まり、賑やかに交流を楽しむことができました。



INNO HOUSE

そのような体験から「笑顔にあふれ、楽しい思い出ができる“小さなコミュニティ”が価値なのではないか」「これからもこの雰囲気を継続したい」と思い、入居していたデザイン事務所の人と、月1回のイベント「INNO HOUSE bar」を企画しました。毎回バーテンダーが替わり、担当した人がそれぞれテーマを設定して開催します。実際はただの飲み会ですが、入居者や近隣住民が参加し、この企画を始めてから3年間ずっと続いています。

物件の価値を高めるには、人と人がつながる“楽しいコト”を大家がプロデュースすることが大切だということがわかりました。物件のコミュニティが楽しければ、その空気に共感する人が入居し、入居者同士が自然と仲良くなり、人と人のつながりが生まれることを実感しています。また、入居者の中に結婚する人がいて、「結婚式は挙げない」ということでしたが、他の入居者がハウス内でサプライズの結婚式を企画したことがありました。大家の私もびっくりしましたが、本当にいい雰囲気でした。

## 自分のまちは自分たちでつくる

この頃から「自分のまちは自分たちでつくる時代になった」ということを強く感じるようになりました。まちは行政がつくるものではなく、そこ



毎回盛り上がる「inno house bar」

に住む人たちがつくるものだということです。そして、まちづくりで一番大事な要素は、“素敵の人”です。私はそのような人たちを集めるために大家として何ができるのかということを考え、『つくる賃貸』を提唱しています。部屋をつくるだけでなく、暮らしをつくり、コミュニティをつくり、まちをつくる。そのためにはそれぞれ能動的な活動が必要になります。能動的な活動ができる人を集めるために、どのような部屋にして、どのようなプロモーションをすればいいのかということを考えるようになりました。

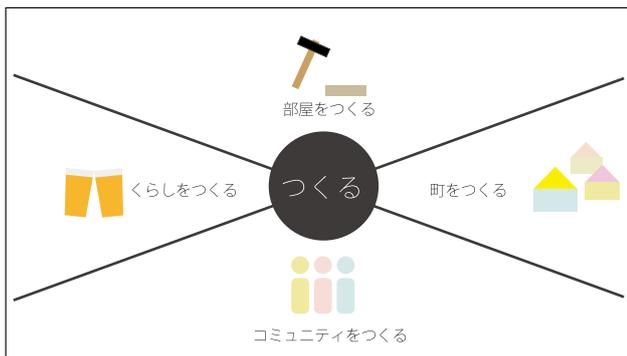
『つくる賃貸』を実現するには順番があります。まず、自分らしい「部屋をつくる」ということです。自分でカスタマイズしながら、おしゃれな部屋、わくわくするような部屋をつくる。次にそこに家具が入り、自分らしい「暮らしをつくる」ことで生活が楽しくなります。それをSNSなどで拡散してもらいます。そこから、人と人の興味がつながって、人が集まるようになり「コミュニティ」ができます。そうするとまちに関心がわき、家の外に出て、住んでいるまちを楽しくしたいという気持ちが「まちをつくる」につながります。大家の仕事はこのプロセスの中の「部屋をつくる」「暮らしをつくる」ところまで。それ以降は素敵な入居者たちが進めてくれます。その時点からは、私は大家というより、お客様と同じ立場で楽しんでいる気がします。

大家として意識しているのは、「住みたいと思う家」をつくり、「住んでよかったと思う家」にすることです。そのための方法はそれぞれ違いま

す。「住みたいと思う家」にするためには、デザインや機能性を充実していくことが必要ですし、「住んでよかったと思う家」にするためには、ハードよりもソフト面が重要で、人とのつながりを感じ、住んでいて毎日ホッとする気持ちを持ってもらうことが大切になります。

「INNO HOUSE」が完成し、入居者の方が自分たちの暮らしをつくり始めた頃、その様子を紹介できるよう、まず物件のホームページをつくりました。次に、当社の敷地を見渡すと「INNO HOUSE」以外に古いRC造の物件や駐車場などが集まっていたので、それが当社の強みになるのではないかと考えました。まとまった土地で仕掛けをつくれれば、このエリア全体のブランディングや商品化ができるのではないかとおぼろげに思い始め、その中心に、まちづくりの拠点になるような建物をつくろうと思いました。それが「INNO. TOWN」の構想です。その過程で、私の中ではエリアの価値を高めることが物件の単体の価値を考えることよりも重要なのではないかと考えるようになったのです。最初は物件だけに目を向けていましたが、そこでの暮らしが楽しいと、楽しさがまちににじみ出てきます。そうなるとう度はまちに関心をもつようになります。「INNO. TOWN」のコンセプトは、「自分たちでまちをつくっていく」ということ。物件ロゴのタンポポには、ワタボウシのように私たちの活動が伝播して、他のまちの大家さんもまちづくりに取り組むきっかけになればという希望を込めました。

「INNO. TOWN」の中心にできたのは、“まちとコミュニティをつくる賃貸マンション”「karakusa」です。「karakusa」はつる植物を図案化した文様の総称。住民や地域の人、働きに来ている人たちが交差し、つながり合い、様々な形で外に広がっていくコミュニティの様子を表せるのではないかと、物件名に採用しました。



「つくる」のコンセプト

## 物件を地域に開いていく

「住みたいと思う家」をつくるという視点から、多様な間取りに加え、自然素材とDIY賃貸を導入し、災害時用の食料保管庫や公民館的な役割を果たすカフェをつくりました。「INNO HOUSE bar」が盛況で、イベント開催場所の不足や、盛り上がるからこそ起きる騒音問題も解決したいという思いもありました。ただ、運営主体を置かない、単なるオープンスペースは場所の管理が難しくなります。そこで、カフェという形にして収益を出しながら、人が集まる公共的な性格の場所にしようと思いました。しかし実際は、そのような意向をくんでくれるテナントを探すのは難しく、最終的には入居していたデザイン事務所がカフェを運営してくれることになりました。駐車場も緑地化し、カフェだけでなくインテリアショップや若手クリエイター向けのギャラリーなども構想に入れました。建設中にもいろいろなことがひらめきました。

1年ほどの建築期間はずっと足場が組まれていて、周辺住民の皆さんは「あそこに何ができる

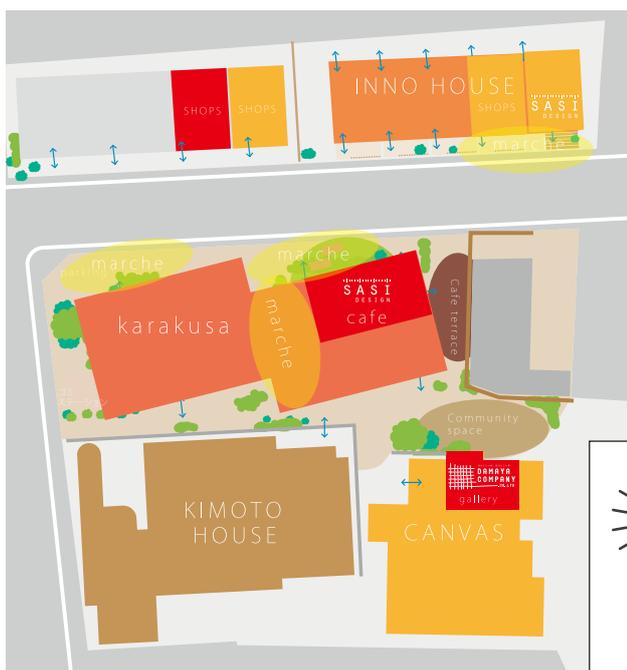


「karakusa」上棟式の模様

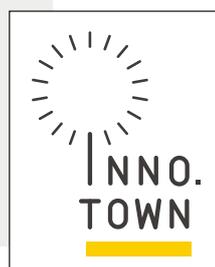
の?」「誰がくるの?」など不安を感じるはずで  
す。そこでもっと中身をオープンにしようと、上棟式で餅まきをすることにしました。チラシを近所に配ったところ、当日は200人と大勢の人が集まり、喜んでもらえました。それ以外にも近所にご挨拶に回るとともに、現地でマルシェやビアガーデンなどを開催し、飲みながらまちづくりの構想について話をしました。「karakusa」は全11戸あり、10戸が居住スペース（6戸/ファミリー、4戸/单身向け）、1戸がカフェです。内部は、木の風合いを取り入れましたが、収納は一切つくらず、工具を置いて入居者が自作する方法にしました。壁もテイストの統一感を出すため、DAMAYAカラーとして10色を指定し、その中から好きに塗ってもらうようにしました。満室になるまで4か月かかりましたが、最終的には同じような趣味・嗜好や価値観を持つ入居者が集まったので、よかったと思っています。

この取り組みを通じて、「自分たちはまちをつくっている」「豊かな暮らしをつくっている」のだという実感がわきました。1枚のパスが、だんだんと現実味を帯びてくる過程は本当に楽し

かったです。また、エリアをつくる過程で、エリアをくくるようなものがあるといいと思い、看板を作成しました。まちの“顔”ができ、いい味を出していると自負しています。植栽も、管理は大変ですが花や落葉樹を植えること



INNO.TOWNの敷地配置図





INNO.TOWNの  
外観と看板



で、季節感を出せるようにしました。

エリアに一体感が出てくると、人が集まってきます。敷地内のもう1棟の古い長屋の空き室でもいいから入居したいという方もいましたので、リノベーションするまでの期間、格安家賃で入ってもらいました。最近は、「まちの人を育てる」という活動も始めています。初めてスモールビジネスをする人たちは、スタートアップの資金がなかったり、ビジネスセンスもまだ脆弱だったりします。私は前職でマーケティングの仕事にも携わっていたので、HPの作り方やプロモーションの仕方など、大家として出来る限りの営業支援をしています。その結果、売り上げが伸び悩んでいた店舗も徐々に販売額が伸びるようになっていきます。

これまで引越しを繰り返してきたある入居者が、家を買って退去する際、送別会を開きました。そ



敷地内にオープンしたカフェ

のとき「この物件に入って初めて引越したくないと思った」と言われて、最高に嬉しかったのを覚えています。入居者にとって「住んでよかったと思う家」になったのだと実感した瞬間でした。その方はイベントがある時にはいまでも、引越し先からわざわざ参加してくれます。

## 大家と不動産会社は、 目標や戦略を共有できる仲間

大家として一緒に仕事がしたいと思う不動産会社は、「目標や戦略を共有できる仲間だ」と思わせてくれる会社です。その戦略とは「誰に、何を、どうやって売るかまたは貸すか」ということです。大家と不動産会社がこの戦略を共有していないと絶対にうまくいきません。はたして不動産会社の皆さんは、大家と一緒に戦略を練っているのでしょうか？大家は表立って口にしなくても、必ず戦略を持っているはずです。

戦略のなかでも特に重要なのは「誰に貸すか」です。今は多様化の時代ですので、住居に対してもさまざまなニーズがあります。例えば「今の若い子に畳はだめだ」などと言いますが、“若い子”と言っても幅が広いですし、畳がいい、レトロでもいいという人もいます。年齢や職業、趣味などについて「大家さんはどんな人を入れたいのです



東京でオープンした「シーナと一平」

か?」「どういったまちづくりをしていきたいのですか?」ということを質問し、戦略を共有してほしいと思います。「誰に貸すか」を間違えるとその後が大変です。「こういう人に来てほしい」というターゲットを明確にして人を集められれば、その後は入居者同士がおのずと良質なコミュニティを形成していきます。また不動産会社が地域から長く支持されるためには、“まちづくり”の視点が重要です。ただ残念なことに「一緒にまちづくりしましょう」と声をかけても、自分の商売には直接結びつかないと思うのか、ピンとこない会社が多いように思います。

最後に意識してほしいのが、住居設計は商品設計だということです。どんな商品でも多様なニーズに対して品揃えも豊富で選べる時代なのに、住

宅はどうでしょうか。大半の賃貸住宅は同じようなタイプばかりです。やはりお客様の顔がわかり、ニーズを把握できるのは家探しの最前線にいる不動産業者です。大家が入居希望者のニーズを把握できるように、お客様の声をもっとフィードバックしてほしいと思います。大家は本来入居者が望む物件をつくるべきですし、入居者のニーズとあわない物件をつくると、すぐ退去されてしまいます。住宅が余っていると言われますが、消費者が本当にほしいと思える物件が少ないのではないのでしょうか?当社の「karakusa」は不便な場所にあるにも関わらず、入居待ちが出ている状況です。これからは、大家と不動産会社が一体となり、家づくりからまちづくりまでともに携わっていくことで不動産業界も盛り上がっていきけると思います。



### ダマヤ・カンパニー株式会社

代表者：代表取締役 木本孝広

所在地：兵庫県宝塚市高司2-17-6

電話番号：0797-72-6921

H P：http://damaya-company.com/

事業内容：不動産賃貸業、不動産運営コンサルタント（住宅・事務所・店舗・駐車場等）

# リノベーションではなく、 DIYから始めるまちづくり

初期投資を抑え、皆で場をつくる“育てる不動産”

吉原住宅有限会社／  
株式会社スペースRデザイン

## 地方都市の 若手タウンマネージャーを育てる

当社は福岡市内の老朽ビルを中心とした不動産再生事業、コンサルティング事業などを行っており、これまで手がけた物件は28棟358室になります。また福岡県下12都市の仲間たちでNPO法人『福岡ビルストック研究会』というチームをつくり、衰退消滅都市と指摘されるような、人口が減少し、巨大シャッター商店街や古民家の空き家が立ち並ぶような場所でまちの活性化に取り組んでいます。

私のビジョンは、築100年続く賃貸ビルやマンションの経営です。このビジョンを本気で目指し伝えていくと、周りのビル経営者の意識が変化し、まちが変化するという現象が起り始めました。各地域の2代目、3代目の若手オーナーを中心としたNPOの仲間たちと一緒にタウンマネジメントに取り組み、今、大きな飛躍を遂げつつあ

ります。それまでは目の前にある物件の再生に軸を置いていましたが、現在の私の役割として、地方の若手のタウンマネージャーを育てるという立場が新たに加わりました。

私は40歳まで旭化成株式会社の医薬部門で臨床研究を行っていました。2000年に福岡に戻り、家業の不動産会社「吉原住宅」に2代目として跡を継ぎました。引き継いだ当時は大変な経営難で、所有物件はどれも築20年以上経過した老朽物件ばかりで、空室率も高く、家賃を下げてもなかなか入居者が決まらない状況でした。そのなかで、2003年に初めてリノベーションに取り組んだ物件が築48年の『山王マンション』です。当時は再生手法も知らず、誰に相談しても「建て替える」としか言われず、孤立無援な立場で悩んでいました。家賃の滞納も全体で2,000万円近くあり、壊すにしても借金を新たに背負わなくてはならず、経営難の小さな会社で、しかも子どもが生まれたばかりでしたので、建て替えという選択肢は考えられませんでした。それに1棟壊すということは、40戸のマンションだと40世帯が町内会から消えてしまうということになります。賃貸オーナーの役割というのは、大きな社会的責任が



吉原勝己 氏

1961年福岡市生まれ。1984年九州大学理学部卒業後、旭化成(株)で医薬品の臨床研究を17年行う。その後吉原住宅(有)に入社。2006年NPO法人福岡ビルストック研究会設立、2008年(株)スペースRデザイン設立。

あるということを感じ痛感するようになりました。経営難から生まれたリノベーション賃貸がすべての始まりになります。

## 古いことが価値になる。 古い建物はまちの資源

リノベーションを思いついたのは、外国の雑誌の中の、古い建物が素敵な部屋になっている写真を見てからですが、当時はまだ世の中にリノベーションという言葉がなく、リフォーム業者に相談しても断られるばかりでした。半年後にやっと請負業者を見つけリノベーションをし、「再生デザイナーズマンション」と名づけて仲介業者に客付けをお願いしたところ、「素晴らしい部屋ですね、でも入居者は築年数で選ぶので家賃は据え置きです」と言われました。それで仲介会社は頼りにならないことを知り、仕方なく友人を頼り口コミで集客したところ、メディアの取材が殺到し、いきなり有名な物件になってしまいました。

ただ、その際にかかった費用は1部屋450万円。これを全ての部屋で行うと、建て替え以上の費用がかかってしまいます。そこでこのような部屋をつくる技術を蓄積し、自前で再生ができるように、工事監理、仲介、設計デザイン、マーケティングができる実務経験者を集めてチームをつくりました。私は実務ができないので、プロデューサーになり、再生事業と市場形成に注力することにしました。

その後当社で悩んだ経験を活かし、2008年にはオーナー向けのコンサルティング会社「スペースRデザイン」を設立しました。すでに『山王マンション』は、45室中35室が全部違うデザインの部屋の集積体となり、全国から視察が来て研究対象となるような物件になりました。その結果、物件がブランド化し、物件指定の需要が創出できましたので、家賃を上げ、リーシングにも悩まず手堅い経営ができるようになりました。リノベ-

ションのデザインは、プロではなくほぼ全て知合いの素人が行っています。プロは失敗ができないため見たことのあるデザインになりがちです。デザイン力がある素人がつくことで、他にはない斬新な部屋ができあがります。福岡の場合は入居期間が3年程度なので、“住む間は楽しい生活をしたい”ということが入居者のニーズだと判断し、その希望を叶えられるのがこのスタイルだと思いました。

入居希望者と話をしているうちに、建物をつくった人たちの思いをきちんと受け止めて、翻訳者としてきちんと語っていけば、古いものをよしとする人が結構いるのではないかと感じるようになりました。古いものに価値があるという文化をつくればそこにファンが集まります。昭和な空間、古い建物は未来のまちの資源になるということに自信と信念が生まれました。

## 本質的な強みは、リノベーションではなく人の「つながり」

そのうち古いものが好きな入居者同士がつながりを求め始めました。Facebookに「私、壁を塗りたい」「じゃあ一緒にやろう」というやり取りがあったので、それなら管理会社である当社がお手伝いして入居者と一緒に行えばいいと思い「リノっしょ」というサービスをつくりました。入居者とDIYを一緒にすれば仲良くなるのでクレーム（サービスリクエストと呼んでいます）がな



住人と一緒にリノベーションする「リノっしょ」



山王マンション1Fのシェアカフェ「凹(ボコ)」

くなり、その後の管理が楽になったことと、当社が入ることによって変なデザインになることを抑えつつ、付加価値のある部屋ができたことで、退去後に家賃を上げられるようになりました。リノベーションはどうしても寿命があり、ある時期から資産価値が落ちますが、DIYは入居者が絶えず手を入れることで部屋の価値は上がっていきますので、寿命のない経営ができる可能性を感じます。さらに社内では、「リノっしょ女子部」をつくり入居者とイベントなどを行っています。入居者とコミュニケーションがとれることで仕事が楽しくなり、部屋もバージョンアップするという、win-winの関係がDIYで形成され、今までの賃貸経営の根幹を変えるようなことが起きている実感があります。

このような人たちが集まると、駐車場に1品を持ち寄ってパーティなどを始めます。さらに、入居者同士が町歩きグループをつくり、勝手にまちを飲み歩き、まちの紹介マップまでつくるようになりました。古い建物を好きな人が集まり、それがコミュニティになり、さらに皆に来てもらえるようなまちをつくらうという活動に発展するという現象が自然に発生しています。最近、福岡では町内会の集まりごとがしにくい状況なので、コミュニティのある賃貸物件が増えていけば、それが、都市における未来型コミュニティになるのではないかと思います。今まではまちづくりというとオーナーや不動産会社が行っていましたが、入居者が自ら動き出す時代になってきており、私

たちはこのような活動をまとめていくことが、これからの仕事になるような気がします。

賃貸物件がまちのコミュニティの核になる時代がくることを予想して、その仕掛けとしてシェアカフェを始めました。場所も時間も貸す単位を小さくすると月単位の収入が高くなります。必要なのは運営する力ですが、それもwebがしてくれます。これからの賃貸業は賃貸借契約ではなく利用契約で稼ぐ時代になるかもしれないと感じていますし、この形式ならコミュニティもつくれます。私たちが運営する限り来店する人は将来の入居者になりうるため、事前にいい関係がつけられるという点もメリットの1つです。

リノベーションしてもある時点から価値が下がりますが、DIYなどを通じてコミュニティを商品化できると、「経年劣化から、経年優化」になります。コミュニティは時間をかけてつくられるものですが、いい入居者が集まれば、その人たちがどんどん情報発信してくれて、さらにいい入居者が集まる。そうなれば人気の物件になり、家賃を上げることができ、オーナーの収入もアップします。それが自社物件の運営を通じて得た事実です。

## ビンテージ不動産の推進は、社会課題の解決につながる

会社の収益が上がってきましたので各物件で耐震補強をしています。耐震補強費はだいたい年間の家賃収入規模ですので、1年分の収入を投資し



費用・場所ともに小規模で商売が始められる「清川リトル商店街」

てその後の50年が担保できるとすれば、築50年の物件は100年もつことになります。築100年続く経営を目指すと言いましたが、築100年は一族でいうと3世代。3世代にわたり借金をせずにその物件からキャッシュが得られれば一族の利回りは建て替えるより高まります。耐震補強をすることで、古いビルの再生が新築するより多くの可能性を持つということが証明できるようになりました。

私たちは、ワインと同じように熟成されると価値が上がる「ビンテージ不動産」というものを推進していますが、そのフラッグシップとなっているのが『冷泉荘』です。築58年で、昔はスラムのような状態でしたが、今では建築家や文化人が入居するビンテージ物件になっています。一般的には長期に入居してもらえる物件が良い物件と言われますが、当社の場合は、むしろ年間10%程度の退去率を見込んでいます。退去のタイミングでないと家賃が上げられませんし、ブランディングする大切なきっかけになります。建物は古くなるほど経済的価値が上げられる時代がきたのだと実感しています。

今でも『冷泉荘』に入りたいと問い合わせがありますが満室ですので、周りにある当社がコンサルティングしているビンテージ物件に入ってもらいます。このような物件が増えるとまちが変わっていきます。どこの都市でも、まちの中にある1つの築古物件を再生して話題にできれば、それが核となり周りのオーナーの意識に影響を与え、少しずつまちが変わっていきます。1つのビンテージ不動産が拠点となり、徐々に時間をかけて需要がまちににじみ出ていきます。まちは発展や衰退がありますが、変わらないのはやはり物件に対する先人の思い、一族の思いです。その思いをくみ取り伝えることが、資産価値を上げるための原点です。

私たちが行っていることは「社会課題の解決事業」だと思います。オーナーに対しては、空

き家を持続可能なビジネスに変え、借主に対しては、人間関係が希薄なコミュニティを、つながりのある社会に変えることができます。社会課題を少しでも解決することができれば、儲かったお金はまちに再投資されます。そのような事業をする会社が増えていけば、まちは自然と良くなりますし、市民が味方になってくれます。これからは、空き家を使いこなせないようなまちはどんどん衰退していくと思います。

このような流れをつくれるようになったのは、Facebookのおかげです。Facebookで口コミ的に広がっていくことがユーザーの真実として捉えられる時代になりました。当社は広告費を一切使っていませんので、Facebookが私たちの活動の広報の出発点ともいえます。

## 初期投資をかけず、場を育てブランド化すれば収益力を生む

現在、当社ではさまざまな新しい取り組みを進めています。『新高砂マンション』の1階では、1坪の小屋を使い小さな店を集めた『清川リトル商店街』を開きました。小屋の材料はホームセンターで4万円で購入し、自分で組み立て、DIYで内装を施します。家賃1万5,000円、出店初期費用は5万円で、費用も場所も小さく始められることがポイントです。リスクさえ低くすれば商売を始めたい人は大勢います。その仕組みをどうやってつくり上げるのかが、これからの不動産業



駐車場でスタートできる「トレーラーオフィス」



年々賑わいをみせる『DIYリノベWEEK』

の仕事だと思えます。

また、空き地があればオフィス街をつくれるという実験も始めました。安いトレーラーを買い集め、単なる駐車場だったところに「アウトドアトレーラーオフィス街」という仕事の場をつくる試みです。駐車場よりも賃料が稼げますし、何よりまちの賑わいがつくれます。また、敷地内にある木にDIYで皆でツリーハウスを作りましたが、それだけでテレビが取材に来ます。工夫次第で空いている場所ではできることがいくらでもあります。そして、その場の収益力を高めるにはストーリーが必要です。単に区切って貸すだけでなく、その場を皆でつくる、育てる仕掛けをすれば、一瞬手間はかかりますがそこにコミュニティが生まれ、それがブランドとなり最終的に高い家賃で貸せるようになります。

これまでの不動産業は最初に投資をして箱をつくっていくらという貸し方をしていましたが、その方法に限界がきていると思います。私たちは皆と一緒に何も無いところに場をつくります。この意識がフロンティア意識として素敵な人たちを集める力になります。家賃は最初は低くても、10年、20年後には新築では考えられないような高い家賃で貸せるようになります。リノベーションするのは人が集まってからでいい。最初から大きな投資はせず、皆で場をつくり上げ、徐々にブランド化し、その後に本格的な家賃設定ができる“育てる不動産”というやり方が、これからの不

動産業と思っています。その前提となるのは、「つながりを求めている人がたくさんいる」ということです。

大きな投資を全くせず、DIYによって市民の力でまちを変える事例が生まれています。規模の大きいシャッター商店街でDIYイベントを繰り返すことで、市民を巻き込んだ場づくりをしている点で大牟田市は大注目です。彼らは、「消滅都市って国から言われたが、消滅するかどうかは国が決めることではなく、そこに住み、働き、生きる人が決めることだ」と宣言しています。

大牟田市をはじめ福岡都市圏の仲間たちに呼びかけて12チームが集まり、『DIYリノベWEEK』という1週間のツアーイベントを仕立てました。このようなイベントがないと絶対に行かないような中心市街地のシャッター商店街、空アパート街に、地元の人たちがDIYでその地域ならではのデザインの空間をつくります。これからのまちのつくり方として、地域の文化をどれだけ不動産に盛り込むかということがまちの価値を上げるポイントだと思っていますので、その演出の手段としてDIYは最高です。

このイベントの参加延べ人数は1,133人、経済効果は1,000万円にものぼります。イベント開催費用を全く使わなくてもこれだけの人を集めることができます。補助金だよりでなく商店街がどんどん開き、1年前と全く違うまちになっている

大牟田のシャッター街にオープンしたイタリアンレストラン「trattoria nido (トラットリアニド)」



ことを参加者は実感します。このツアーを通じて私たちの活動のファンをつくっていききたいと思えます。

## これからは再生と投資をセットに考える

2015年2月には、不動産投資会社「ビンテージのまち株式会社」を設立し、団地を購入しました。ここを久留米市で活動する半田兄弟<sup>※</sup>に任せて、彼らの勉強の場として再生に取り組んでもらっています。これからは単に再生するだけでなく、投資とセットにしないと再生はなかなか進まない時代だと思えます。この団地の利回りは38%ぐらいですが、投資の視点からすると地方の物件は魅力的です。一方、地方のオーナーは大規模改修費の負担や事業承継不足などの問題から物件を売らざるを得ない状況があり、それを私たちが購入し、私たちの技術で収益が上がる物件に



久留米市の「コーポ江戸屋敷」でスタートした団地再生事業

仕立て、地方のプレーヤーに仕事をつくっていきたくて考えています。

## まちづくりに不動産のプロが積極的に関わってほしい

このように地方都市では非常に面白いことが起こりだしていますが、これが大牟田市や、久留米市だけでやっても注目を浴びなかったと思います。点が線に結びついたことで、地域を越えたつながりとして全国にメッセージが伝わるようになりました。1つのまちでできないことは皆でやろう、まちを越えてつながってこうとしています。

また、まちづくりに取り組む人はそれぞれが志を強く持っています。お金はありませんが時間がありませんので、熱い志のもとに時間をかけて取り組み続けた結果、まちに大きな変化を生みました。しかし、残念ながらそのプロセスに不動産のプロがあまり関わっていません。やはり、オーナーとの契約など不動産のプロが関わらないとうまくいきませんので、不動産業者の協力があればもっとスピードアップしてまちを変えていくことができます。オーナーに対しても、若い世代を信じ、彼らの活躍の場として所有している遊休不動産を長く使わせる度量を持てば、若い世代の志とまちを生かすことになるかと伝えています。

※ H&A management半田啓祐氏、満氏（福岡県久留米市）



### 吉原住宅有限公司／株式会社スペースRデザイン

代表者：代表取締役 吉原勝己

所在地：福岡県福岡市中央区大名2-8-18

電話番号：092-721-5530（吉原住宅）／092-720-2122（スペースRデザイン）

H P：http://www.tenjinpark.com/（吉原住宅）

http://www.space-r.net/（スペースRデザイン）

業務内容：吉原住宅＝福岡都市圏のオフィスビル・駐車場・賃貸住宅のプロパティマネジメント／スペースRデザイン＝不動産コンサルタント、不動産管理・仲介、工事監理、空間デザイン・WEBデザイン、損害保険代理業

# 不動産の買取りは、 まちづくりの有効な手法

物件の目利きと資金調達は、宅建業の得意分野

清陽通商株式会社

## 築古物件再生は 地域活性化のチャンス

タウンマネジメントの仕事はいろいろとありますが、私たちは宅建業者ですので、今回は築古物件を買い取って再生・運営するための物件の目利き、資金調達、運営収支についてお話しします。

当社は、住宅系収益不動産の売買仲介に特化した宅建業者です。住宅や土地、ビルや店舗などは扱わず、住宅系の1棟物件のみを扱い、10年間で約260棟を仲介しています。業者間売買はほとんどせず、個人オーナーか不動産投資家が主な顧客です。また当社の強みは銀行融資に精通していることで、自己資金の少ない人にも融資をつけて物件を買ってもらっています。一方、自社でも郊外の築古のアパート1棟と文化住宅1棟を購入し、再生と運用を行っており、その経験からタウンマネジメントやまちづくりと不動産投資は意外と共通点が多いのではないかと感じるようになりました。

した。

ここ数年、収益不動産の価格は上昇しています。郊外の収益物件もこの4～5年ぐらいで1.5倍程度になっています。ただ家賃はほとんど上がらず、物件価格のみ上がっていますので一種バブルのような状況になっているのではないかと思います。

価格が上がり物件がなかなか買えない状況のなかで、短期間で急速に資産を膨らました人がいます。当社のお客様ですが、文化住宅を親から相続したのをきっかけに収益不動産投資を始めて、6年間で資産総額が40億円、年間賃料収入で6億円を稼いでいます。どのようにして資産を増やしたのか、その秘訣を聞いたところ、「とにかく田舎で築古、ボロボロで空き室だらけの誰も絶対に手を出さないような物件を、どこよりも安く買って再生する」ということです。逆に言えば、「都心部の築浅、ピカピカで満室」の物件を買っても絶対に儲からないということになります。

私も昨年、大阪市内でとんでもない利回りの物件が売り出されているのを見つけました。部屋数と周辺家賃から換算すると満室にできればグロスで60%程度の利回りになります。買わない手はないと思い実際の物件を見に行ったところ、建物



栗本唯 氏

収益物件専門仲介会社・清陽通商株式会社代表取締役。宅地建物取引士。

昭和42年6月生まれ、大阪府羽曳野市出身。

京都産業大学外国語学部卒業。岩谷産業、日本サムスン勤務を経て独立。平成19年に宅地建物取引業免許取得後、260棟以上の収益物件を仲介。著書『不動産売却のプロが明かす！収益用アパート・マンション物件を相場より高く売る方法』ほか

は昭和40年代の鉄骨造で悪くなかったのですが、強烈な占有者がいたのであきらめました。そこで先ほどの投資家に連絡を入れたところ、即決で入札し購入。そして、自ら裁判を起こして占有者の排除を行い、結局フルリノベーションをして、40%くらいの利回りを見込んでいるようです。まだ探せば大阪市内でもこのような物件があるはずですが、築50年経過しているなど一般の人ではなかなか手を出せません。しかし、そのような物件を不動産会社が購入して再生するということは、目的は違っても、まちづくりの手法と入り口の部分では一緒ですので、不動産会社がタウンマネージャーになり、まちを活性化する担い手として活躍するチャンスがあるということになります。

### 物件を評価する場合は原価法が基本。 返済比率は満室賃料の60%以内

そのためには何をすればいいのか、どういう目利きをすればいいのか、そもそも収支が合うのかということについて話をしたいと思います。さて、例1の物件を皆さんは購入するのでしょうか？

【例1】1棟収益マンション	
販売価格	7,700万円
所在地	大阪市中央区谷町6丁目
土地	100㎡ 相続税路線価25万円/㎡
建物	平成元年築、鉄骨造5階建て
延床面積	310㎡
間取り	店舗×1、1K×14戸
満室時年収	930万円(利回り12.07%)、現在2室空き
備考	検査済証あり

例1・1棟収益マンション事例の概要

大阪市中心部にあり、平成元年築で利回り12%ですので、おそらく、媒介を取得しレイズに掲載すると、朝から電話が鳴りっぱなしで買い付けが午前中だけでも10本は入るでしょう。しかし、実際は成約できないと思います。なぜなら融資が通るはずがないからです。この物件では融資が出たとしても3,500万円。信用金庫でも5,000万円がぎりぎり、思った以上の低い評価にがく然とすることになります。

物件の価格査定をきちんとすると、この物件がなぜまずい物件なのかということがよくわかります。価格査定の方法には、「取引事例比較法」「原価法(積算評価)」「収益還元法(直接還元法/D C F法)」がありますが、私たちは不動産鑑定士ではないので、「この案件を銀行に持ち込んだとき、どの銀行がいくら融資してくれるのか」がわかればいいわけです。

### 原価法による評価額の算出

その中で最も簡単な方法は「原価法」です。土地価格は相続税路線価、建物価格は再調達単価と法定耐用年数から築年数を引いた残存年数で計算します。ただし、再調達価格は金融機関によってまちまちなので、当社では某メガバンクの基準で計算します。これに基づき、例1の物件の積算評価額を計算してみると、土地評価価格が2,500万円、建物評価価格が1,020万円、合計3,500万円。つまり、販売価格7,700万円、利回り12%の物件のはずが、銀行に融資を持ち込むと

【例1】のマンションの評価額		
	積算評価額	収益還元評価額
評価額	35,211,765円(①+②)	34,000,000円
計算式	①土地: $100\text{㎡} \times 25\text{万円} = 25,000,000\text{円}$ (相続路線価) ②建物: $310\text{㎡} \times 16\text{万円} \times \frac{7\text{年}}{34\text{年}} = 10,211,765\text{円}$ (再調達価格) (残存年数/法定耐用年数)	①収入: $930\text{万円} \times 80\% - (930\text{万円} \times 20\%) = 558\text{万円}$ (満室時年収) (想定入居率) (経費) ②返済 = 12,629,977円 ・金利: 4% ・ローン期間: 7年 (法定耐用年数34年 - 築年数28年)

例1の積算評価額と収益還元評価額

利回りが高くても全く評価が出ないということがわかります。ただ、最近は積算価格を無視して利回りだけで評価する金融機関もいくつかありますので、その場合は少し高い評価が出ますが、購入者自身が最終の出口になりますので、生涯所有するのであれば大丈夫ですが、途中で売却する場合は大幅な損を出して売ることになります。

### 収益還元法による評価額の算出

もう1つの計算方法が、「収益還元法」です。この計算方法は、「満室想定家賃（年収）×想定入居率－経費＞銀行返済額（年間）となる価格」ですが、入居率がいつも100%になるわけではありませんので、その分を考慮した正味の賃料収入が返済額より多ければいいという考え方で評価を求めます。この方法は自分で計算すると面倒なのでローン返済計算アプリなどを使うといいと思います。今回は、想定入居率を80%、経費を収入の20%で設定して計算すると収入は558万円。一方、返済は全額ローンで7年間とし、金利は将来の上昇リスクを考慮して4%で計算すると年間返済金額は1,260万円になり、大幅な赤字になります。ただし、収入額＞返済額になる数字がその物件の収益還元評価になりますので評価額は3,400万円です。収益還元法で求めた評価も積算評価額とあまり変わらないので、この物件の評価はだいたいこの辺りだということになります。

ただ、収益還元法による評価には大きな問題があります。運営方法によって家賃収入は大きく変わりますので、その設定次第ではいくらでも都合のいい数字が出せます。例えば、家賃相場3万円のワンルーム物件を生活保護受給者に4万円で貸して、収益還元評価額を吊り上げて売り抜けるということが実際起こっています。したがって私は収益還元評価をあまり信用していません。さらに、これから改修して再生する場合はリノベーション費用の返済も発生しますので、計算が複雑になります。そのため、基本的に原価法を基準にして判

断することを勧めています。

ただし、実際に物件を購入し、収益物件として運用する場合にはキャッシュフローを考慮しなくてはなりません。積算評価以下で安く買えたとしても、実際にキャッシュが回らなければ意味がありません。そのためには改修費用を含む返済比率を満室時賃料の60%以下に抑えることが最低条件と言われており、そうでなければ少し空き室が増えたり、修繕費がかさむとたちまち事業収支は赤字になります。できれば50%以下に抑えることが望ましいと言われますが、相当安く買わないと難しいですし、もし安く買えたとしても改修費が発生するので結果的に高い買い物になる可能性が大きくなります。もしこの計算が成り立たない条件であれば、絶対に買わないようにすべきですし、仮に購入してしまったら無理して保有するよりは転売して違う物件でチャレンジすることを勧めます。まちづくりにはお金が非常にかかりますので、入居者のことを考えて良い物件にしていこうとか、ランドマーク的な物件をつくろうと考えている場合は、割高な物件を買うと全く収支が合わないので注意する必要があります。

しかし実際に、大阪市内でこの計算式に合う物件を探しても全くありません。私もいろいろな物件を見てきましたが、きれいで買いたいと思う物件は取り合いになりますし、やはり残っている物件は、接道瑕疵の再建築不可物件や、連棟式の長屋で1軒だけでは建て替えができず全員が出るまで待つので事業化まで何年かかるのかわからないといった、それこそ、「わけあり、築古、ボロボロ、ガラガラ、田舎」という物件です。ただ、そのような普通の業者では手を出しにくい物件を再生して、逆にそこに人が集まるような物件にすることが、物件と地域を活性化し、地域の人から喜ばれ、かつ自社の利益も最大化する一番の秘訣だと思います。

## レバレッジをかける

まちづくりにおける空き家の活用の取り組みの方法として、サブリースで古い物件を一括で借り上げて、自分たちでお金を投資してリノベーションし、賃貸で運用して費用を回収するというパターンが多いですが、私はこの手法はあまり勧めませんし、やりたくないと考えています。その理由は、サブリースですので、その物件は自分の資産ではないにもかかわらず、リノベーションに数千万円もかけるとなると自己資金では無理なので、銀行で融資を受ける必要があります。そうすると、結局資産がないのに負債だけが増えていくことになるので、その物件単体の再生はできたとしても、「うまくいったので、もう1物件やろう」としたときに資金が追いつきません。物件の再生件数が増やせないと所詮1物件だけの“小商い”で終わってしまいます。それに対して、自ら物件を購入して保有すれば、借金を返済することで負債が減るために、資産（物件評価）が負債（借入金額）を上回り、なおかつキャッシュフローが相応に黒字であれば、金融機関はいくらでも融資してくれます。資産規模を何十億円と増やしたメガ家主はこのロジックで資産を膨らませています。実際に対象となる物件を見つけるのはなかなか大変ですが、不動産会社が物件を直接買い取って、どんどん再生してまちを元気にしていくというのは理論上可能ですので、チャレンジする価値があると思います。

## 近隣の“嫌悪施設”が まちのランドマークに変わった

実際に、当社で再生事業に取り組んでいる例を紹介します。2015年9月に大阪府大東市で廃墟のようなマンションを購入しました。それが今では、『マイヨジョーヌ野崎』というデザイナーズ物件に生まれ変わっています。

物件は昭和53年築のRC4階建てで、入居率はさほど悪くなく、利回りも16.5%。購入を検討するために試算すると、積算評価額が7,700万円、現状の利回り収入で計算した収益還元評価が5,700万円。法定耐用年数残存期間が10年しかありませんでしたのでキャッシュフローを心配しましたが、ある信金から15年の融資を受けられることになったので、少し躊躇しましたが思い切って購入しました。

ところが、物件そのものは非常に厳しい状況でした。入居率は高かったのですが、賃料は周辺最低金額で、20年以上放置されていたエレベーターは稼働不可、定期清掃についても近隣のシルバー人材センターから拒否されるほどで、生ゴミも散乱、隣地との擁壁も崩れかけていて、あるはずのない浄化槽が出現し汚泥処理が必要など、「近隣の嫌悪施設」と町内会長から言われるような、とんでもない物件でした（笑）。

それを約2,000万円かけてフルリノベーションしました。購入時の家賃は3.8万円で何とか無理して埋めていた物件が、リノベーション後は5.6万円で募集して満室になりました。ただ、その

過程では家主負担で自由にリノベーションができるプランを用意したり、リノベーション物件を得意とする専門業者に客付けを依頼するなどいろいろと工夫をしました。入居者は、ほぼ全員が地元の人ではなく、

【自社物件】マイヨジョーヌ野崎(旧ビスタ野崎)	
所在地	大阪府大東市野崎1丁目
土地	488.81㎡ 路線価9.4万円/㎡(購入時)
建物	鉄筋コンクリート造4階建て、昭和53年5月竣工
延床面積	779.70㎡
間取り	2DK×20室(空き3室)
購入金額	7,024万円(土地4,000万円、建物2,800万円、消費税224万円)
満室時年収	約1,162万円(利回り約16.5%)
積算評価	約7,747万円(土地約4,595万円、建物約3,152万円)
収益還元評価	約5,700万円

自社再生物件「マイヨジョーヌ野崎」の概要





「マイヨジョーヌ野崎」の外観リノベーション。「嫌悪施設」から「ランドマーク」に変身

郊外から当社の物件を指名して来てくれました。その結果、近隣の人からは「環境がよくなった」と口々に褒められるようになり、まちのランドマークになりました。

ただ収支計算の面では“悪い見本”です。購入金額7,024万円に対し、借入金は6,700万円、さらにリノベーション費用2,000万円のうち1,800万円を借り入れましたので、借入金の合計金額は8,500万円です。積算評価は7,700万円ですので、800万円の債務超過となってしまいました。また、キャッシュフローについては、家賃収入は満室時年収で1,279万円と購入時よりアップしましたが、返済金額は年間841万円。返済比率約65%と、少し空室が出たり、追加の修繕費用が発生すると赤字になる可能性が高い、非常に危険な状態です。何とか入居者同士の飲み会やイベントなどを開催し、退室が出ないように

コミュニケーションづくりをしていこうと考えているところです。すでにDIYワークショップなどは定期的に開催し、少しずつですがコミュニティが形成



使えないエレベーターは、うまく壁材で隠している

されつつあります。

## 購入・リノベーション費用を積算評価内に収めることが重要

この案件における反省点は、まず物件購入価格が高かったことです。会社としてランドマーク的な物件にしていきたいと思ったので、結構必要以上にいろいろなものをきれいにしたり、宣伝にお金をかけましたので無理が出ました。次に、リノベーション費用の見積もりが甘すぎて、1,500万円程度に抑えたかったのですが、完全に予算オーバーになってしまった点です。本来は、購入金額とリノベーション費用の合算金額が積算評価内に収まることが理想的であり、その条件で再生物件を手がければ、金融機関の融資も継続的に受けられるはずですが、ただ今回のように与信毀損しているので、次の物件に投資するにはもう少しキャッシュを積まないと思います。

リノベーションの費用については、会社の信用力によっては物件代金にプラスして貸してくれることもあり、そうなるともっと安い金利で長期に借りられるため、キャッシュフローの改善はできると思います。リノベーション費用を考慮した資金調達方法は今後しっかりと考えておく必要があります。

ただ今の大阪の不動産価格は高すぎます。普通に買える物件があまりなく、「買って後悔、売りに売れず」ということも起きてますので、今の市



『マイジョーヌ野崎』のリノベーション後の各部屋。6室実施して現在も満室状態。



況にはだまされないようにしてほしいと思います。

### 金融機関への営業も必要

資金調達に関しては、大阪は有数の金融激戦区で、融資は出やすい環境にあると思います。メガバンクは金利は低いです、築古物件や違法建築物は扱わないなど物件の条件が厳しいです。一方、大阪に進出してきている地方銀行や信用金庫・信用組合などは金利は高いですが比較的对象物件の条件が緩く、ねらい目とも言えます。また、政府系金融機関については、無担保融資制度が充実しているので、リノベーション費用や、文化住宅や借地物件を購入する場合などは利用しやすいと思います。“金融機関の融資がつかないから買いません”ではなく、きちんと評価が出る物件であれば、いずれかの金融機関が必ず評価をつけてくれますので、欲しい物件があるときには積極的に銀行回りをすべきだと思います。

まちのことを調べていたら、戦前の大阪は人口

日本一、世界で6位という規模で「大大阪時代」と言われ、東京だけでなく香港、シンガポール、上海、ソウルなどよりもはるかに繁栄している東洋一の最先端の産業都市でした。しかし現在の大阪は、人口は68年ぶりに減少に転じ、神奈川県に抜かれ3位に転落しています。工業出荷額も愛知県、神奈川県に抜かれ3位となり、まもなく静岡県にも抜かれそうですし、大阪本社の大手企業は次々と東京に移転し、淀屋橋辺りでは空洞化が進み、郊外は惨憺たる状況です。地盤沈下し、活気がなくなりつつあるこの大阪に、かつてのような元気で賑やかな姿を取り戻すのは、私たちのような不動産業に携わる者の責務ではないかと思っています。「空き家が増えた」「人が減った」と悲観するだけでなく、なんとか地域を盛り上げようと頑張っていけば、きっと商売の面でも地域の人にとってもいい状況が生まれると信じています。



### 清陽通商株式会社

代表者：代表取締役 栗本唯

所在地：大阪府大阪市中央区北浜3-5-19

電話番号：06-4707-4620

H P : <https://www.shizen-net.co.jp/>

事業内容：住宅の1棟収益物件の仲介業務、賃貸マンション・アパートの運営管理業務

# 創業100年、33万坪の大地主が、 アートで地域活性化

地主の意識が変われば、まちの風景は変わる

千島土地株式会社

## 遊休不動産をアーティストの 活動の拠点に

—御社の事業内容を教えてください。

当社は歴史を遡れば、18～19世紀に開業した呉服業がその起源になります。1912（明治45）年に芝川又右衛門が千島土地株式会社を法人登記し、すでに100年以上が経ちます。明治時代の初期に千歳新田、加賀屋新田、千島新田などの広大な土地を購入し、現在は大阪市大正区に約8万坪、住之江区北加賀屋に約7万坪、同区平林に約15万坪の他、合計約33万坪の土地を所有し、そのほとんどを借地として貸しています。戦前・戦後は工業用地として貸していましたが、最近は商業施設や物流倉庫、医療福祉施設等へと変わりつつあります。1960年代からはビルやマンションにも積極投資を行い、阪神間および福岡市内に60棟の物件を所有しています。

当社が他の不動産会社と違うのは、航空機賃貸



芝川能一 氏

昭和23年兵庫県生まれ。昭和42年甲南高校卒業。昭和47年慶応義塾大学経済学部卒業後、住友商事(株)入社。昭和55年千島土地(株)入社。平成17年代表取締役社長に就任、現在に至る。千島土地(株)は江戸時代から続く豪商 百足屋（芝川）又右衛門の資産を引き継ぐ不動産会社で、現在は土地・建物の賃貸に加え航空機リースも手掛けるほか、所有不動産周辺エリアのまちづくり活動にも積極的に取り組んでいる。

©NAMURA ART MEETING実行委員会



名村造船所跡地イベント「NAMURA ART MEETING」

事業を展開していることです。1985年にレバレッジドリース投資組合<sup>\*1</sup>へ参加し、1998年からは飛行機本体を所有して（オペレーションリース）本格的に航空機賃貸事業を開始しました。この事業に進出した理由は、事業承継を見据え、節税のために償却資産を持つ必要があった点と、大阪では不動産事業が今後厳しくなるという見通しを持ったからです。これからのビジネスはグローバル化を視野に入れる必要があるということ、不動産業で東京に今さら進出しても大きなビジネスにはならないという判断もありました。その意味でこの事業は地球規模のビジネスであるとともに、私のなかでは“東京パッシング”です

ラバー・ダック



クリエイティブセンター大阪

(笑)。現在は航空機を28機所有し世界中のエアラインにリースしており、売上も不動産事業が約55億円に対し、航空機リース事業は115億円程度にまで成長しています。

——大地主で老舗の企業が、“アート”に目を向けたのはどのようなきっかけがあったのですか？

1931年から北加賀屋で操業していた名村造船所<sup>※2</sup>が、工場を佐賀県伊万里に移転するために1988年に土地を返却したいという話をいただきました。当時は不動産バブルのピーク前で土地値がどんどん上がる一方、土地は借りたら借りた人のもの、返却されることはあまり考えられない時代でしたので、ある意味小躍りして現状有姿で返してもらいました。しかし、当社が造船業をするわけもなく、しばらくは大型クルーザーの保管基地として稼働していましたが、バブルの崩壊とともにそれもなくなり、使い道もなく暗黒の時期を迎えました。

転機は2004年です。京都の三条通で小原啓渡氏<sup>※3</sup>がプロデュースした「三条あかり景色」というイベントを見て非常に面白いと思い、小原さん

に実行委員会代表兼プロデューサーを務めてもらい、造船所跡地で『NAMURA ART MEETING '04-'34 vol.00「臨界の芸術論」』を開催しました。その頃の時代背景として、大阪では近鉄小劇場や大阪ガスが運営していた扇町ミュージアムスクエアが閉鎖され、アーティストたちが活躍する場所がなくなりつつありました。そこで、実験的な試みにチャレンジしようと『NAMURA ART MEETING』を30年間続けることにしました。

このように異文化に触れたところから北加賀屋で自社物件を利用したまちづくりがスタートしたのです。

また、造船所跡地を恒常的な創造スペースとして活用するには年1回のイベントだけでは情報発信が少なくブランドにはなりにくいと考え、2005年には造船所跡地の建物の一部を改装し創造スペース「BLACK CHAMBER」<sup>ブラックチェンバー</sup>を開設して、敷地全体を「クリエイティブセンター大阪 (CCO)」と名づけて多くのアーティストに発表の場を提供してきました。

——地域の住民は“アートでまちを活性化する”ということを理解しているのでしょうか？

2007年に名村造船所跡地が綿業会館<sup>※4</sup>とともに、経済産業省の近代化産業遺産に認定されました。それを受けて、2009年に住之江区が「近代化産業遺産群を未来に活かす」というプロジェクトをつくり、地主、借地人、地域の代表、アーテ



「ク・ビレ邸」



「すみのえアート・ビート」

ィストたちが一堂に会する場を設けました。

実は地主と借地人の関係は難しいんです。地主は少しでも値上げしたい、借地人は何も条件が変わっていないのに値上げされる。したがって契約した途端に地主と借主は利益相反の関係となり、私たちも地域のかたとは距離を置いていました。しかし、ここもいずれ人口が減少し、地主と借地人が今のままつづいていたらいずれ地域は衰退していきます。そのような状況の中で行政が扇の要になり、私たちと地域住民を結びつけ、造船所跡地を利用して住之江区全体を活性化していこうという動きが始まりました。早速その年から実行委員会を立ち上げ音楽イベントを開催し、最近ではその延長で「すみのえアート・ビート」と称して「ラバー・ダック」<sup>※5</sup>も登場するイベントを秋に実施しています。すでに今年で7回目、1日7,000人が来る規模になりました。「ラバー・ダック」は、2009年に実施された大阪市のシンボルイベント「水都大阪2009」を地域貢献事業の一環として民間企業の立場から応援するとともに、多くの人に現代アートに触れてほしいということから当社が川の上に展示したのが始まりです。

一方で、例えば造船所跡地でコスプレイベントがあると、大荷物を持った無言の若者の集団がぞろぞろ歩いていき、その姿は地元の人たちにとってやはり奇異に映ります。そこで二間長屋を改修し『ク・ビレ邸』というバーをつくり、このまち

に住む舞台監督とパートナーに運営を委託しました。このバーでお酒を介して千島土地がアートやイベントで地域を活性化させたいと思っているということを、アーティストから地元の人に伝え理解してもらうことにしました。表の顔は「近代化産業遺産群を未来に活かす」実行委員会で、いわば裏の顔はアルコールを介して地元の人と交流を深めるというやり方です。おかげ様で徐々に地元の住人にも私たちの活動が理解されつつある状況になっています。

また2008年には、造船所が華やかだったころから続いていた旅館を借地人が返還したいという申し入れがありました。そこで旅館の建物をそのまま引き継ぎ、運営を小原さんに委託し、アーティストを主に泊めるゲストハウス『AIR (artist in residence) OSAKA (現 Air Osaka Hostel)』として利用することにしました。この頃からこのエリアを芸術や文化で活性化したら面白いという機運が起こってきたと思います。

——「一般財団法人おおさか創造千島財団」はどのような位置づけになりますか。

こういう活動をしていると私がアートに理解があるように思われて、いろいろなかたから何とかしてほしいと声がかかるようになりました。しかし、自分に近い人だけを支援するのは公平性に欠けますし、地域活性のための取り組みの費用は経費として落とすことができません。そこで、2011年に「一般財団法人おおさか創造千島財団」をつくり、利益を追求しない事業は財団で行うことにしました。当社から一定の金額を財団に寄付し、そのなかで活動をします。助成の対象は、年に1回公募し、第三者で組織した選考委員会で決めます。公募する助成事業は、大阪で活動するアーティストやクリエイターの活動資金を助成する創造活動助成と、創造活動の舞台として「クリエイティブセンター大阪 (CCO)」を無償で貸し出すスペース助成の2つのプログラムです。

## アーティストを集めて まちの風景を変える

——「北加賀屋クリエイティブ・ビレッジ構想」について教えてください。

2009年からは、北加賀屋エリアを創造性あふれる魅力的なまちに変えていく試みとして、「北加賀屋クリエイティブ・ビレッジ構想」に着手しました。エリア内の空き家や倉庫跡地等を創造活動の場としてアーティストやクリエイターに安価で提供し、このまちが芸術や文化が集積する創造拠点として再生することを目的としています。既に約40の拠点があり、その代表的な拠点について簡単に説明します。

### ①コーポ北加賀屋

家具工場を改造した物件で、コーポの意味はコーポラティブハウスで、入居者が協議の上運営しています。この物件は最初に2組が入居し、彼らが窓口になって気の合う仲間を集めてもらい、部屋と家賃も割り振っています。改修費に約1,000万円かけ、従来の地代が月28万円くらいでしたが、徐々にアップし現在は家賃が月額31万円になっています。ファブラボ北加賀屋という3Dプリンターを利用できる工房もあり、地域の住民を巻き込んだイベントも行っています。

### ②北加賀屋みんなのうえん

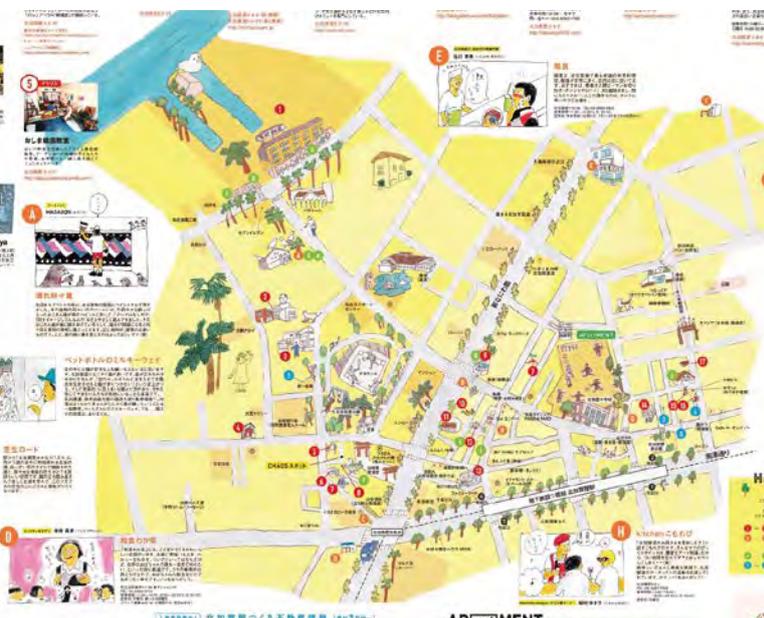
駐車場にするにも需要がない場所に空き地がいくつか点在しており、それを農園にしました。これは、一般の貸し市民農園とは色合いが違い、デザイン系NPOに運営を委ね、クリエイター的な考え方を加味して、有機で土作りをし自然堆肥で作物を育てています。アートや農に関するイベントも開催し、地域に開くことでコミュニケーションの場になっています。2013年に開いた第二農園ではキッチンスペースを設けました。

### ③MASK (MEGA ART STORAGE KITAKAGAYA)

大きな鋼材倉庫の返還を受けたので、巨大なアート作品を預かる倉庫にしました。作品の保管場所は無償提供しますので、当社の事業ではなく千島財団に当社が物件を貸し、財団が作品を預かるスキームです。アーティストが大きな作品を作り、展示が終わったあと置く場所がないという声を聞いてこのような場所を提供しました。年に1回作品を無料で公開し、地元の人や子供たちにアートに親しんでもらうことにしています。

### ④APartMENT

一部上場企業の社宅として使われていた、昭和40年代後半築の公団仕様の建物です。このスペックでは今の従業員は住みたがらないと返還を受けました。RCの建物ですが、普通にマンションに改修するのは面白くないし、自社の賃貸マンションともバッティングするため違った試みをす



KCV (北加賀屋クリエイティブ・ビレッジ) マップ



「北加賀屋みんなのうえん (クリエイティブファーム)」

「APartMENT」



ることになりました。そこでアートアンドクラフト<sup>※6</sup>と相談し、まずは8戸を8組の著名なアーティストやクリエイターにリノベーションしてもらうことにしました。しかも入居者のターゲットはアーティストではなく、アートに関心のある一般の人。物件名にも「art」を入れ、建物の中にアートがあることを強調しました。部屋の中に庭がある部屋、コンセントが天井や壁一面に430個ある部屋、紙やすりを壁紙にした部屋、部屋に入ったときから録画が始まる部屋、長坂常氏<sup>※7</sup>率いるスキーマ建築計画が手がけた部屋などかなり個性的な部屋が8室できました。

——どのようなきっかけで、この構想を推進しているのですか？

当社は土地を貸していますので、建物は全て借地人が建てた物件です。これまでは、借地人から土地の返還の申し出があれば、基本的に原状回復、つまり建物を壊して更地にして返してもらっていました。それを当社が舗装して白線を引いて月極駐車場にしていました。以前はそれをどんどん増やしていきましたが、当社データによると1991年をピークにだんだん車離れが進んでいき、時間貸しでは稼げますが月極めでは商売にならなくなりました。そこで駐車場の新設はせず、建物はそ

のままにして返却してもらう方式に変えてしまいました。しかし、建物は空き家のまま置いておくとどんどん傷んでいきます。

そこで考えたのがクリエイターやアーティストに使ってもらうことです。クリエイターならばとにかく安い家賃にしてほしいはずですし、内装を自分で好きなように変えるスキルを持っています。当社としては建物はタダで取得しましたので、賃料で火災保険料と建物の固定資産税がまかなえれば収支が合い、相場より安い賃料で建物を貸せませす。当社が建物を改修すると1,000万円近くかかりますが、そのまま貸せればコストはかかりません。よって躯体は当社が修繕するようにして、それ以外の内装の改修は借主であるクリエイターが行い、原状回復義務はなしにして貸すようにしたのです。そのような物件を『北加賀屋つくる不動産』として募集しています。また、当社には倉庫が多くありますので、そこに借地返還の際に取得した家の中にある見えそうな建具や家具をたくさん保管していて、DIYで入居する人にはタダで



「北加賀屋つくる不動産」



使ってもらえるようにしています。

### ——2011年に「メセナ大賞<sup>※8</sup>」を受賞されました。

このような取り組みをしても、はたして正しいのかどうか、社会や地域の役に立つのかどうか、私たちはいったいどこに向かって進んでいるのかといった不安は常にあり、絶えず自問自答していました。しかし、それに対する答えとして、2011年「メセナ大賞」をいただくことができました。専門家の方々からの高い評価をしていただき、これまでの活動や考え方が間違いではなかったのだと自信を持つことができました。

### ——これからはどのようなことが大事になってくるのでしょうか？

『ハーバードでいちばん人気の国・日本<sup>※9</sup>』の中で、これから日本はどういう方向に向かうべきかということが書いてあります。まず、グローバル化。これについて当社は航空機ビジネスに参入しています。次にイノベーション。不動産業では特許をとることが難しいですが、アートに取り組むことや「APartMENT」のような新たな取り組みをすることでイノベーションを起していると思います。3番目が若者と女性の活用。当社は28名の社員のうち11名が女性ですし、若いアーティストたちに安い家賃でこの場所に住んでもらうことで、間接的に若者を活用していることとなります。

昔は、千島土地がこの地域を独占しているからまちが発展しないと言うかたもいましたが、個人が細かく土地を所有していたら乱開発され、まちもバラバラになっていたはずです。地主としてしっかりしたプランを持ち、地域の魅力の向上のために取り組むことによって、まちの風景は変わっていくと思います。

### 事業概要

千島土地は1912年創業から100年以上も続く企業で、大阪を中心に約33万坪の土地を所有する。不動産賃貸業に加え航空機賃貸事業が収益の柱になっている。工場が撤退し、高齢化が進む大阪市住之江区北加賀屋エリアで、名村造船所跡地ははじめ借地返還された建物をアーティストやクリエイターの創造の場として提供し、まちの活気を取り戻そうとしている。その活動が高く評価され、2011年に「メセナアワード2011」の「メセナ大賞」を受賞した。

※1 日本貨物航空向けB747-400F

※2 株式会社名村造船所（大阪府大阪市西区）

※3 「アートコンプレックス」の統括プロデューサー。株式会社アートコンプレックス、リッジクリエイティブ株式会社、有限会社1928の代表取締役。（wikipediaより）

※4 2003年に国の重要文化財に指定された歴史的建造物（大阪市中央区）。

※5 オランダのアーティスト、F.ホフマン氏の作品

※6 株式会社アートアンドクラフト（本社：大阪府大阪市西区）

※7 一級建築士事務所 スキーマ建築計画（東京都港区）

※8 公益社団法人企業メセナ協議会が全国各地の優れたメセナ（芸術・文化振興による豊かな社会創造）活動を1991年から「企業メセナ大賞」として表彰している。2003年からは「メセナアワード」に改称。

※9 佐藤 智恵著PHP新書2016年



©増田好郎

## 千島土地株式会社

代表者：代表取締役社長 芝川能一

所在地：大阪府大阪市住之江区北加賀屋2-11-8

電話番号：06-6681-6151

H P：http://www.chishimatochi.com/

事業内容：土地賃貸事業、建物賃貸事業、航空機賃貸事業、地域創生・社会貢献事業、その他

# 普通のまちの、普通の物件を 地域の資源に

テナントの商売が長く続くために入居後も支え続ける

株式会社西村興産

## 観光資源がないまち、普通の長屋 でも地域の活性化はできる

——藤井寺という郊外都市で空き家の活用に取り組んでおられます。

藤井寺は大阪府下では面積が一番小さく、東西南北のどこへも自転車なら15分で端まで行ってしまうくらいの広さです。人口は約6万人で、藤井寺駅の乗降客数は約3万人くらいと、近鉄南大阪線のなかでは最多ですが、市には特に大きな産業があるわけではなく、大阪のベッドタウンとして住んでいる人を対象にした普通の小さな店がぼつぽつと商いをしているまちです。

会社は創業40年をむかえ、私は2代目です。父の代から仲介業とミニデベロッパーの仕事をやっていて、今の業態に切り替えたのはリーマンショックの後です。ミニ開発の建売分譲の仕事は楽に商売できますが、金融機関から多く資金を借りられるわけでもなく、徐々に儲けも少なくなり、

地方都市でこの先続けていてもあまり未来がないと感じました。そこで町を走り回っていたら、入居者募集の古い長屋の空き家が結構あることに気づきました。これを対象にすれば同じ不動産業でも新しい動きができると思い、5年くらい前から長屋の改修と活用の事業を始めました。

ただ、このあたりは、古民家のように建物自体に風情や趣があり維持するだけで価値が生まれるような建物はあまりなく、あるのはいわゆる昔からの連棟式長屋です。多くはオーナーが代替わりの際に売却して建売分譲になったり、ハウスメーカーのアパートになっていきます。メーカーなどに仲介すれば手数料はもらえますが、1回だけの仕事で終わってしまいます。そこで、長屋を自分のステージにできたら継続的に関わっていくことができるだろうし、自分らしい仕事になるだろうと思いました。要は生き残るためのコンテンツを探していたときに、手つかずに残っていたのが長屋市場だったということです。これからは長屋でオンリーワンのものをつくるといった提案型の不動産活用をやっていこうと思い、新たなチャレンジを始めました。



西村剛 氏

1962年8月生まれ。立命館大学産業社会学部卒業後大手ハウスメーカーにて4年間店舗開発の営業に従事。バブル絶頂期に退職後家業に入る。不動産売買・仲介業に従事。法人になり、代表取締役就任を経てリーマンショック前後に業態変更。以降、リノベーション手法を取り入れた提案型不動産活性事業を主業務とする。最近、エリア活性も視野にまちづくりにも取り組む。

——具体的な事業内容について教えてください。

名刺には“不動産活性事業”と入れています。遊休不動産があれば使わせてもらうことを基本に、長屋を店舗にしたり、平屋をオフィスにしたり、エレベーターもない鉄骨の古い賃貸マンションの空き室をリノベーションして入居者をつけたりしています。

普通の不動産会社は空室の募集看板を上げるだけで何の提案もせず、看板を見てきた人が気に入ったら貸すだけ。改装も昔から出入りのある大工さんに「いつも通りにきれいにしておいて」ですませています。そこで、「先に住みたい人を見つけ、私のほうでお客さんと打ち合わせしながら内装を決めるのでそれまで触らないでほしい」という営業を飛び込みでオーナーにかけてきました。しかし、当時は借主が自分で好きなように内装を変えて住めるということはあまり知られておらず、借主を見つけることができず、結果的にそのやり方はうまくいきませんでした。

### ● 事例1：『里庭の箱』

土師ノ里駅徒歩1分のところに長屋が3棟あり、入居しているのは4室だけで他は放置されていた状態でしたので、私から営業をかけてオーナーを口説きました。そのオーナーに、居住用として再生しようとするのと水回り等の改修工費が相当かかる、駅に近いのだから居住用から店舗に変更し

てはどうかと提案をし、1年くらい通いつめてやっと了解をいただき、2011年に最初のリノベーションを手がけることができました。

まず着手したのが平屋棟のアトリエです。その頃、地元で「手づくり市」というクラフトワークのイベントがあり、その主催者とつながることができたので、作家のアトリエとして紹介したら気に入ってくれて、ほぼセルフDIYに近い形で入居してもらいました。賃料は住居として貸していたままにしました。改修については、アトリエのため風呂は使わないのでさわらず、キッチンも最低限のものにし、トイレを綺麗にすただけ。内装も畳をフロリングに変え、壁を塗り直しただけです。

オーナーからはコストをあまりかけずに客付けできたことで信頼を得て、次のリノベーションにつながりました。ここは床をめくり土間にし、天井を抜いて吹き抜けにするなどコストがかかったので家賃は居住用の約1.5倍になりました。それ以降順次空いている所から改装し、丸4年できれ



看板



『里庭の箱』外観

いな街並みになり、現在は9件のテナントが入り満室です。

この物件はワンオーナーの袋地で、道路付けの問題で建て替えができない事情がありました。基本的には1棟ごとに直していくか、全て空くのを待って全体を建替えるかの二者選択になりますが、後者にすると空くのを待つ間の収益が見込めない事と、将来ニーズの見込みや節税効果等についてオーナーに説明し、空いているところからリノベーションすることになりました。最終的には共用部分の通路の舗装、入口の看板費用等、少なくとも額を投資して頂きました。

ここの特長は坪いくらという家賃設定をしていないことです。もとの居住用の家賃をベースに、オーナーの投資額に対して5年で償却する家賃設定という考え方です。内装は、内部造作の解体、構造補強、設備の一次側をオーナーの負担で行ない、それ以外はテナント負担の工事です。テナント側の工事はテナントが決まってから実施しますがセルフDIYではありません。当社がオーナーとの交渉、賃貸借契約、内装の設計デザイン、施工、物件管理まで全て行います。また、当初手元に現金があまりないというテナントには、工事費用分を家賃に上乗せし3年くらいで回収する設定をしています。テナントのニーズに合わせて家賃設定を変えながらオーナーの了解のもとに工事を進めています。テナントはホームページ、SNS等で募集しますが、テナントが新たなテナントを紹

介してくれます。なお、この物件のテナントは全てがファーストチャレンジというのが特徴です。

## ● 事例2：東高野街道の平屋

2012年に道明寺で築60年くらいの平屋の5棟の長屋を手がけました。この物件はオーナーが代々受け継いできた平屋の借家で、入居者も高齢化していて、再募集の場合は相当手を入れなくてはならないという状態でした。オーナーは知り合いの工務店の経営者で、売却したいと相談がありました。その際、提出した選択肢は①古家付き土地として業者に売却する。早く売れるが値段がたたかれる。②古家付き土地として消費者に売却する。時間がかかるが値段は強気でいける。③古家付き土地としてリフォーム条件付きで消費者に売却する。消費者が対象なので時間がかかるが、土地を相場で売ったとしてもリフォームで儲けが見込める。オーナーは、物件の売却と工務店の仕事の両方が得られる③を選択しました。ただ、その段階で、こんな古い物件をはたして使う人がいるのかという疑問と、古い建物をリフォームすると後でクレームが入るので工務店としては手離れが悪いし、地元なので困るという懸念があったのも事実です。それに対して私が取引のマネジメントに入るといことでオーナーに納得してもらい、土地とリフォーム条件付き建物の仲介を受けました。売却の条件は、建物を壊すことも2階建にすることも不可で、平屋のままで使うということ。



「東高野街道の平屋」の店舗



パン屋さん

購入者は、当社とリフォーム内容の相談をし、売主である工務店が工事をする。土地代金とリフォーム代金を合わせた売買契約で、現状ではなくリフォーム完成後渡しにしました。

一方、このあたりは、道明寺と道明寺天満宮という歴史資源があり、この物件はそれらに挟まれた東高野街道という旧道に面した土地でしたので、平屋のままリノベーションすれば街並みにも合うしこのエリアの人を呼び込む場所になるという期待がありました。

前年に里庭をやっている平屋のニーズを感じていたのでいけるという感覚と、お店をやりたいという顧客のストックもありました。その後、3年の間に賃借人が退去したタイミングで順次販売。5件のうち、1件が貸店舗で食堂、2件の住居兼店舗がパン屋さんとプライベートジム、2件を住宅として売却しました。当社の商売としては仲介手数料と建築のマネージメント料をいただきましたが、古い街並みが残せたことでこのような物件がほしいという新たな顧客リストができたこと、コーディネーターとして当社のPRができたという波及効果がありました。現在入居後4年になりますが、心配していたクレームも全くありません。

## 入居したテナントの ビジネスを支える

——普通は簡単に早く手数料を稼ぐことを考えますが、“てまひま”がかかっています。

当社は他の物件でも売却依頼があった場合は単純な売買は行わず、何かセットすることで付加価値をつけ、オーナーに多くのお金が残るような工夫をしています。そうしないと他社には勝てません。賃貸の場合もオーナーに対して、投資は目安として5年以内に資金回収できるプランにすべきだ、新築物件のように20年、30年後を想定して計画するのは、先が見えにくい時代にはリスクが大きいと伝えています。しかしそうすると、大手

ハウスメーカーとバッティングしません。彼らは全て壊してマンションやアパートを建てるという提案ですが、こちらはそのまま残そうという提案です。銀行やハウスメーカー、税理士にとっては私は疎ましい存在だと思います。当社には何のバックボーンもありませんが、その不動産を活用するには何がベストなのかという本質のところで、企画力と構成力だけで勝負しています。

——行政からも取り組みが注目されています。

ちょうど里庭の箱を手がけたころからです。これからは、まちの活性化に取り組みないと中小零細企業や商店は生き残っていけないと思い、地元でこだわって取り組んでいることを同年代の人や同級生に話をしています。行政からも商工振興や観光の視点からこのような動きに興味をもって来て、積極的に広報をしてくれるようになりました。私はお店と行政のパイプ役をしています。里庭の箱や東高野街道のお店は、放置されたただの古い建物から人の集まる個性的なお店にかわった



協議会のイベントの様子



地元情報誌に掲載された

ことで、まちにとっても大切な資源になっています。行政にとっても、まちをPRする対象として、積極的に紹介してくれています。行政以外にも南大阪の情報誌に掲載されるなど、お店は広報費や宣伝費を使わずにPRする結果につながっています。

### ——テナントのビジネスが継続するよう、お店の集客のお手伝いをされているのですね。

なんとか残した建物がまちの資源として残るかどうかは、結局、そこを使っている人がどれだけ頑張れるかにかかっています。そのためにはどれだけ彼らをサポートできるかが大切です。不動産は使う人がいなければ、立派でおしゃれな建物でもそのまま廃れていきます。そのためにテナントの後方支援が必要になってきますが、今はSNSなどがあるのでそのコストがかからなくなってきました。確かに基本的には個々のお店がそれぞれ頑張るのが原則ですが、スモールビジネスで地域に入ってくる人は、全くつながりを持っていない場所でビジネスを始めるので不安でもあります。そういうお店を地域の人に紹介したり、「いい店があるよ」と積極的につないであげる。そうすれば彼らは安心して一歩を踏み出してくれるようになります。そのようなところをバックアップしています。

また、藤井寺市の場合は新規出店に対して補助金制度もありますので、紹介して出店のハードルを下げるようにしています。残念ながら、個人店主は体調を崩すなどでお店を辞めてしまうこともあります。お店が繁盛して成り立っていた場所には次のテナントを探しやすいものです。そういう環境をつくることも不動産業者の役目です。

## 自ら協議会を立ち上げる

今後は、まちの魅力向上が必要だと考え、協議

会を立ち上げました。藤井寺ではまちづくり系の協議会が3つありますが、そのうちの『まなリンク協議会』の代表をしています。活動内容は、藤井寺市の公式キャラクター“まなりくん”をシンボルにして、お店や神社仏閣という地域資源やまちで頑張っている人達をリンクして新しい価値や楽しみ方を創造していこうというものです。

藤井寺市はまちの規模も小さいし、観光資源も少ないので外から人を呼ぶのではなく、「まちの人が楽しめるまち」をつくることを目的にしています。

協議会は行政のお墨付きがつきますし、運営費が補助金で回ります。長屋などを改装してお店をしたいという人たちはかなりの確率でまちを元気にしたいと思っています。お店は自分の技術の蓄積の発表の場であり、利益優先ではなく、自分らしい仕事を通じて、自分の感性に合う人が来て喜んでもらい、同じ感性を持つ人たちがつながって生活が充実できたらいいという考えの人も多い。そういう人たちが藤井寺市以外にも増えてきましたので、彼らを応援するために、まちづくりの集まりを他の市で立ち上げるお手伝いもしています。お金になりませんが仕事がコンサル化してきます(笑)。

### ——他にはどのような取り組みをなさっていますか？

空き家活用的手段として民泊もやっています。エレベーターのない4階建ての鉄骨の賃貸アパートの1室がどうしても埋まらなかったのを機に、大阪府が民泊の特区になったのを機に、オーナーに少し投資をしてもらい民泊にしました。

また、駅近の物件でガレージがなく単体の居住用物件としては貸しにくい物件を、学生やシングルを対象にしたシェアハウスにしてはどうかと提案しています。

遊休不動産をどう使うかということについて、選択肢をどれだけ自分の武器として持てるかが、

オーナーに選んでもらえる業者になれるかどうかのポイントだと思います。その意味で不動産の活用方法として使える手法は一通り実践しようとしています。

——名刺には「あなたのデザインをストーリーに」という言葉が入っています。

“あなたのデザイン”というのは、長屋をお店にするなど自分の好きな世界のことで、でもそれは作ったら終わりではなくそのあとのストーリーが大事で、ストーリーにするためのお手伝いを当社がしますということです。つまり、リノベーションしてお店を開くことで夢が完結するのではなく、お店が継続するためにそこにストーリーを加味してあなたの世界を広げていきましょう、ということです。結局テナントが継続する努力をしてくれないとまちにとってもプラスになっていきませんから。

### 事業概要

1975年4月に西村文雄氏が創業。藤井寺市を中心に、売買仲介、ミニ開発による新築建売住宅の分譲事業を手掛ける。平成17年に西村剛氏が社長就任。リーマンショックを機に事業内容を大幅に転換。オーナーに遊休不動産の活用の提案をし、リノベーションの企画、設計デザイン、建築工事、リーシング、賃貸管理までを総合的に行う。既に、“里庭の箱”、“東高野街道の平屋”、“伴林神社の傍”などのリノベーションプロジェクトを

立ち上げ、多くのスモールビジネスを呼び込んでいる。また、手掛けた物件がまちの資産として残るためにはテナントのビジネスが続かないといけない、との考えから行政とも協力し、テナントのPR支援を行っている。さらに、地域の魅力向上を目的に、「まなリンク協議会」も立ち上げた。提案のバリエーションを増やすため、大阪市の3番目の公認となる民泊Misasagiやシェアハウスの提案も行っている。



民泊Misasagi



連棟平屋のリノベーション



### 株式会社西村興産

代表者：代表取締役 西村 剛

所在地：大阪府藤井寺市北條町1-8

電話番号：072-938-2277

H P：https://www.esnishimura.net/

事業内容：●不動産活性事業：企画・デザイン・建築・仲介・管理  
●まちづくり ●飲食事業

# 信託のスキームで地域の課題解決にチャレンジ

連綿と続く“縁”を大事に、  
100年続く企業を目指す

すみれリビング株式会社  
(旧：株式会社飛騨プロパティマネジメント)

## 建築、不動産、金融のトライアングル事業で総合的なサービスを提供する

——創業の経緯を教えてください。

当社設立のベースにあるのは、父が創業し、今年で創業52年目を迎える建設会社「(株)井上工務店」で、私を含め兄弟4人全員が入社しています。飛騨高山は山に囲まれ木材商や木工技術が盛んな地域です。父方の祖父は代々木材商を営んでおり、母方の祖父は宮大工で、高山祭の屋台の設計や復元などをしておりました。父も大工を志し、社寺仏閣や文化財といった木造建築から商業建築、一般住宅などを手がけるとともに、製材業や林業にも手を広げました。私も1995年に入社後、国の重要文化財である白川郷合掌造りの再移築の現場監督など、祖父の代から続く大工技術の伝承と木を扱う仕事にずっと携わっていました。

2000年前後から、井上工務店もアパートやマンション建築の受注が増えて、建築だけでなく入

居者の斡旋や管理をしていく必要がでてきたことから2003年に当社を設立しました。グループ内に不動産部門ができたことで建築部門と合わせて川上から川下まで一貫体制でオーナーと入居者のお手伝いができるようになりました。

宅建業を始めるにあたり、アパマンショップに加盟したのは、技術を習得するための時間を買ったことと、大村社長のフィロソフィに賛同したからです。そのなかで、『謙のみそれを為す』、つまり「謙虚な姿勢こそ、全てを為し得る基となる」という言葉を当社の社是にしました。

会社設立時に考えたのが、家業の建築業と不動産業、金融業の3つの事業をトライアングルの形で連携させて総合的なサービスとして提供することです。父はかねがね「どんなことも自分たちが全部できるようにしなくてはならない」と言っており、それは他人を排除するという意味ではなく、どんなニーズに対しても自分たちで解決し、実行できる力を持つという教えでした。この3つを事業化できれば、オーナーに対しても地域に対しても総合的にソリューションの提案ができるようになります。

三番目の金融については2016年6月に管理型



井上正氏

1970年岐阜県高山市生まれ。大学卒業後、建設会社営業、会員制ホテル勤務ののち、1995年株式会社井上工務店入社。その後、2003年に有限会社飛騨プロパティマネジメント（現すみれリビング株式会社）を、2005年には株式会社飛騨ITアセット（現すみれ地域信託株式会社）をそれぞれ設立し、代表取締役就任。現在、不動産・信託・賃貸保証・投資運用の4社で構成されるH.P.Mグループ代表として地方創生に取り組んでいる。

信託業の登録を取得し、すみれ地域信託株式会社※を設立しました。

## 地域の役に立つために 信託会社を設立

——地方都市の不動産業者が信託会社を設立したとは驚きです。

信託会社には運用型と管理型の2種類があり、当社は全国で12社目の管理型信託会社で、東京・神奈川・大阪以外の地方都市では初めての設立になります。

地方都市は高齢化が進み、しかも自分の子供たちはよその場所に行ってしまう、多くの高齢者が独居か夫婦だけで住んでいる状況です。その人たちが先祖代々引き継いできた財産を、誰が管理し、どう継承するのが大きな課題になっています。

信託会社をつくったのは、このような事業を立ち上げる時は収益性があるかどうか、つまり損か得かが判断の基準になりますが、私たちは地域の人たちの課題を解決することが目的ですので、地域にとって善いことなのか悪いことなのかという視点で判断しようと思ったことと、倒産隔離ができるという理由からです。地域の人々の財産を預かるわけですから、当社にもし何かあっても信託財産として全額保護される仕組みが必要ですし、不動産の仕事を通じて、家賃相場や、需要動向といったマーケットの状況を把握している強みも生かします。建築・不動産・金融という3つの柱で地域の人々の財産管理と、まちなかの空き家や、里山エリアの民家の有効活用をしていくつもりです。

——具体的に動き出している事例はありますか？

まだ登録を取得して日が浅いのでこれからになりますが、まず考えているのが森林信託です。森林を所有者からお預かりして、小口の出口をしっかりとつくることで山の資源を活用していくスキームです。山林を親から子供たちが相続する場合に、



森林信託の仕組み

相続したけど使いようがないし、持っていてもしどうしようもないので困るというケースが多くあります。それを私たちが預かり、バイオマスエネルギーの材料にしたり、建築材として利用する戦略を組み立てます。

当社のグループではヒノキ、スギ、ケヤキ、クリ、マツを『飛騨五木』と名づけ、これらを工務店として建物に使ったり、地域商社として商品展開したりブランディングをしていくつもりです。また、空き家や空き地を再生し、信託スキームを使って連続型で複数利活用できるスキームを計画しています。不動産との連携により、これまで動きづらかった物件を再生し、地域に役立つことができればと思っています。

——行政もその活動には注目しているのですね。

先日、飛騨市役所で、当社と金融機関が一緒になり介護職員向けに介護セミナーを開催しました。テーマは通常の介護ではなく、“金融”に焦点をあてた初めてのセミナーです。セミナーでは、財産管理を信託で行う意義を説明し、対



井上工務店が展開する「飛騨五木」(写真は宿泊施設「飛騨五木の家」)

象者の今の財産の状況を明らかにし、今後どうしたいのかということと共にじっくり考え、自分の意志をしっかり持つための取り組みを行い、その意志通りに執行するのが信託だという説明をしました。

最近相談を受ける内容で多いのは、例えば遠くに住んでいる子供の所に「1人暮らしのお父さんが深夜徘徊している」と連絡が入り、そこで初めて親が認知症になっていることを知るようなケースです。思いのほか重い症状なので引き取ることとなったのですが、家族の事情もあり施設に入ることを検討しましたが、お金もなく、家を売却して工面したいが本人に行為能力がないので処分できないという場合です。このように地方の空き家問題は、単純に住む人がいなくなったという話だけでは済まなくなっており、介護やそのための資金づくりまで関連しています。

#### ——信託登録はおりるまで時間がかかりました。

信託業法が改正されたとき、不動産業者が新たなビジネスモデルを構築できるかもしれないと皆が思いました。しかし実際に蓋を開けてみると、信託業務をすることも、免許を取ることも非常にハードルは高く、一不動産業者がやろうと思うと相当な努力がいります。

当社も縁に恵まれたとはいえ免許取得まで10年かかりましたが、「これをしないと絶対次の扉は開かない」と思って取り組みました。地方再生や地域創生ができるのは、実需の状況がわかっている人、つまり地域の不動産業者です。私たちは信託のノウハウをお伝えし、各地域の不動産会社とも協力し、縁をつないで、まちの魅力を高めていくことができると考えています。

#### ——「不動産特定共同事業法」(以下、不特法)の改正も追い風になりますか？

今年、不特法が改正され、事業者の資本金の要件が緩和され、登録制になることで、前より不動

産特定共同事業のスキームが利用しやすくなりそうです。この不特と信託を使えば、一度に多くの空き家の利活用ができるようになると思います。

さらに、信託とクラウドファンディングの組み合わせも親和性があります。現在のクラウドファンディングの多くは寄付型で、1つの案件に対し出し切りのお金を集める方法ですが、このお金を信託で預かり資金を循環させれば、複数の物件の利活用に使えるようになります。まちづくりは、資金が循環し、単発ではなく多くの空き家が継続して利活用されないと意味がありません。信用組合や信用金庫といった地域金融機関とも連携し、地域ファイナンスを組んでいくことが不可欠になります。

また、建築・不動産・金融に加え、地域のまちづくりや空き家対策にもう1つ大事な要素が“ソフト力”です。当社ではインターンシップ制度を使い、半年間学生を受け入れています。その学生たちにワークショップを開催し、セルフで空き家のリノベーションをしてもらいます。“人”が関わると、関わった人はそこに思いを持ちます。空き家を単純に修繕するのではなく、そこに“ストーリー性”を持たせることで家に愛着がわき、最終的に長く手を入れながら使ってもらえるようになります。クラウドファンディングと一緒に、一度きりではなく事業に連続性を持たせるためには、建物というハードと金融に加えて、“人”が関わるという要素がないと、まちづくりはできないと思います。私たちの仕事はそのようなソフト面まで視野に入れて準備をしなくてはなりません。

#### ——2005年から「まちなか居住再生事業」のスタートなど、先進的な取り組みをしています。

これは、高山市中心市街地の町家などに住む高齢者のかたに近所の集合住宅に住み替えてもらい、その空いた家を若い人たちに貸すことで、まちなかを活性化していこうという事業です。いわばコンパクトシティのようなイメージです。まちなか



まちなか移住再生プロジェクト第1号『リバーフロント桜之宮』

にマンションをつくるのは、「まちなかだから簡単に入居希望が集まるだろう」ということではなく、お客様の住まいの近くにつくれば、住み替えも行われ、空いた家を使いたいという人もうまく出てくるだろうという発想です。

まちの活性化は必要だと考えている人は多いですが、なかなか実施できません。それなら自分たちがリスクを負って動こうと、2007年に最初の物件として48戸の賃貸マンション『リバーフロント桜之宮』を建設しました。当初は不動産証券化スキームでやろうと考え国交省の支援事業にも選定されましたが、リーマンショックの影響で実現しませんでした。2014年にはもう1棟（46戸）竣工し、今年度も飛騨市にて予定しています。

——地域資源を生かすために、空き家の買い取りもしています。

高山には町家を中心とした昔ながらの町並みが残り、観光資源にもなっています。その景観を守



第2号『PrimeResidence飛騨高山II』

るという意味もあり、まだ数棟ですが買い取りを始めました。これらはまちなかにあるにもかかわらず、子ども達も継承できないと相談された案件です。買い取り後は改修して賃貸にしますが、町家だけでなく普通の空き家や空き店舗も対象にしています。解体された更地や駐車場が増えると町並みや景観が損なわれ、まちの衰退化が進みます。そうならないように観光資源にはならない建物も買い取って活用することにしました。

## こまめなコミュニケーションで 入居率90%超

——管理物件はどのくらいあるのですか？

高山市の市営住宅の指定管理業者にもなっていますが、自社の管理物件は1,800～1,850戸ほどです。入居率は90～95%ぐらいで、自社物件についてはほぼ満室状態です。

——空室対策として工夫している点は何ですか？

最も大事にしているのは「とにかくまめにコミュニケーションを取る」ということです。オーナーとは、入居者の悩みや相談内容を共有し、物件の管理状況や入居者の意見などを常時把握できるようにシステムを導入しています。

自動販売機ビジネスを始めたのも、防犯対策にもなり、自販機の管理とともに物件をつぶさに見て回れますし、積雪の多い冬場の需要を見込んで始めたコインランドリー事業も、入居者には福利



町家を買取り賃貸している物件

厚生としてランドリーカードを差し上げています。

当社は経営指針の中で、「地域居住希望者様、オーナー様、協力業者様と共に手を取り合い、地域不動産市場の活性化を目指す」とうたっています。この「共に手を取り合い」を大切に、入居者とのコミュニケーションに力を入れています。

## すべての“縁”をつなげていく

——2014年には「100年ビジョン」を策定しています。

ある経営塾に参加して、日本には100年以上続く老舗企業が多く、その企業に共通していることは経営に対する“道徳”というものがしっかり備わっているということを知り、私もこれからは「ものごとを“損得”ではなく、“善悪”で見よう」と考えました。企業経営では損得による数字は無視できませんが、相手にとって善いと思われることをしっかり実行していけば、その企業は必要とされ続けていきます。私の親が50年以上も事業を継続しているのも、企業経営をしていく上での“道徳”が備わっていたからだと思います。

「経営」という言葉は仏教用語です。「経典を営む」と書いて「経営」で、経典は人としてこの世に生まれてきた目的は何で、どうあるべきか、ということをお説きしているものです。この仏教の教えに通じる経営、つまり“道徳”を大切に作る経営を父がしていなければ、私は経営者になっていな

かったかもしれません。

せっかくこの会社を創業したわけですので、会社が長く継続することが経営者としての責務だと思いますし、「100年にわたって続けられるだけの、人としてのあり方をしっかり持たないといけない」という想いを込めて、当社のビジョンをつくりました。そのために大切なことは“縁”です。“縁”が続いてきたからこそ今があるわけですので、これからも“縁”をつなげていくことの大切さをビジョンの中に示しました。

——その方法論として、信託を選択されたことは社長らしいと思います。

信託は「後にどうつなげるか」が大事なことですし、管理も一緒です。1つの取引をしてそれで終わってしまう関係ではなく、“連綿と縁をつなぎ合わせる”ことが大切で、当社の100年ビジョンの考え方に合致しました。

——100年ビジョンと併せて、社内の評価や働き方も変えられています。

社員自身に「自分がこの会社にどう貢献したか、どのように仕事してきたか」という思いを書き出してもらい、それをベースに対話をすることにしました。その人をしっかり見つめて評価したいと思い、社員1人ひとりが持つ価値観を共有し、会社のビジョンとどう融合させるかについてすり合わせを行っています。歩合制もやめました。にんじんをぶら下げた結果、業績は上がりましたが、“善悪”で見ると言っていたにもかかわらず“損得”で見るようになってしまいました。

また、社長の指示ではなく社員自身がすべきことを考えて動く仕組みづくりも検討しています。そこで、ユニット経営という考え方を導入し、部門単位でPL（売上とコスト）を管理するようになれば、必要な時間や優先順位を考慮しながら自分がどう動くべきかについて自分で判断できるようになるのではないかと考えています。

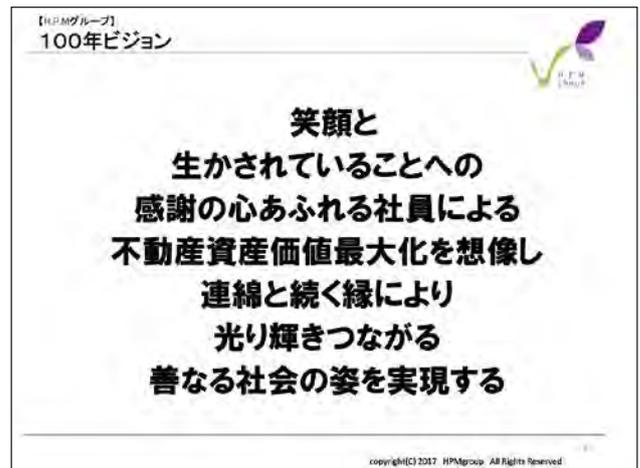


高山市内にある古い町家街。外国からの観光客でにぎわう

生産性の向上についても、社内業務の棚卸しとシステム化を図りつつ、働き方の改革にも取り組んでいます。2016年に「チャレンジ2025」を発表しました。今でも子育て中の女性も採用していますが、これからは男性社員も介護や子育てをする時間が必要になる時代がきますし、社員が週休3日でも十分生活ができて、むしろ給与も上がるようにしなければいけないと思っています。

### ——今年の3月に新社名になりました。

採用活動の際などに社名に地域名が入っていると、営業地域が限定されるようにみえてしまうため、社名変更を検討していました。社名を考えるにあたっては、社内にCIVI（コーポレートアイデンティティ・ビジュアルアイデンティティ）チームをつくり検討してもらいました。当社がこれまで何を大切にしてきたのかなどについて、キーワードを出しながら話し合い、最終的に「すみれリビング」という社名案を出してくれました。100年ビジョンにある“笑顔”から導いた「<sup>すみれ</sup>smile」と、「誠実・謙虚」という「すみれ」の花言葉が社是とつながりました。また、私が会社を設立した目的が、単に不動産の売買をするのではなく、オーナーの資産管理であり、ユーザーに多様な住まい方を提案することでしたので、そこから「リビング」という言葉を導き出し「すみれリビング」になりました。私の想いを理解した上で考えてくれたことがわかりましたので、迷うことなくOKしました。私の考えが社員に伝わっていたこ



入り口に掲げられた「100年ビジョン」

とが実感できてとても嬉しかったです。

### 事業概要

#### 建築・不動産・金融の3つの柱で総合的なソリューションを提案

すみれリビング株式会社は、1965年に井上光氏が創業した株式会社井上工務店の不動産会社として、井上正氏が2003年に設立した。また、地方都市における課題解決には金融の要素が欠かせないということから、2016年には飛騨ITアセット信託株式会社（現・すみれ地域信託株式会社）を設立。信託の手法を取り入れながら、高齢者の資産管理や空き家対策、まちなか居住などを推進していく方針だ。

※ 旧飛騨ITアセット信託株式会社。東海財務局長（信）第2号



### すみれリビング株式会社

(旧：株式会社飛騨プロパティマネジメント)

代表者：代表取締役 井上正

所在地：岐阜県高山市下岡本町2982-10

電話番号：0577-36-3351

H P：http://www.as-hida.jp/

事業内容：リーシング業、プロパティマネジメント業、ベンダー業（自動販売機、コインランドリー）

# 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事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



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せん。

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ー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

# 場所づくりにすべて絡む

住まい・仕事場・コミュニティ…、  
地域に広がる価値づくり

株式会社  
ビルスタジオ

## 総合プロデュースの 仕組みを構築

——建築設計や不動産仲介に加え、地域の価値の向上などにも取り組んでおられます。

私は大学で意匠系の建築設計デザインを学び、設計事務所勤務、留学を経てから、空間プロデュースをベースにした会社を立ち上げました。いくつかの設計事務所で働いた経験から、これまでのようなやり方を踏襲するのはいやでした。設計事務所の仕事は敷地や予算、計画などすべてが決まった状態から始まるケースが多く、施主の要望と現実のギャップを設計の力だけで解決してほしいという部分が腑に落ちませんでした。例えば、星空を見ながら眠るといいう住まい方がしたいという要望に対して、街中のビルに囲まれた立地で「設計で何とかしてほしい」と言われるよりは、立地を探す段階から参加できたほうが施主の希望を叶えることができるでしょう。予算から土地購

入費を引いた金額で建物部分を収めることは、設計事務所としては予算範囲内で解決策を講じれば済みますが、結局はお客様が我慢することになり、幸せではないのではないかと思います。そこにストレスを感じていましたので、その手前、つまり不動産を決める部分から関わっていこうと考えました。

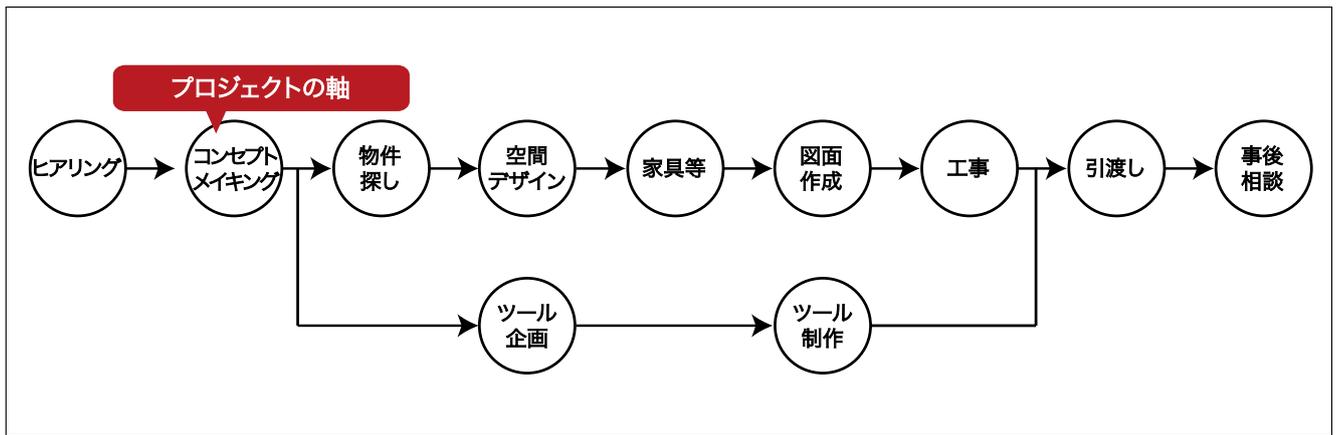
——そこから現在のよな業務の流れを考えたということですか？

ただ、要望を聞いてすぐに土地や建物が見つかるわけではなく、その前に予算があります。当社は住宅以外にも店舗関係も手掛けていますが、その場合には「その事業の目的は何か」という部分までさかのぼる必要があります。事業者に聞いてみると、実はその部分はいまいな場合が多い。事業目的や事業内容が明確でないと資金計画が立てられませんので、最初の部分から一緒に考えていきます。その上で当社は初期費用を試算し、収支計画はお客様に考えてもらい、予算の見通しを立ててから一緒に金融機関に相談し、資金を確定していく流れになります。そうしないと仕事を進めても途中で成り立たなくなり、それまでの業務



塩田大成 氏

1976年生まれ、宇都宮市出身。1998年東京都立大学建築学科卒業。大手・地元建築設計事務所勤務後、2004年Central Saint Martins College of Art and Design, MA in Fine Artに留学、美術修士号取得。2006年に地元・宇都宮に戻り開業。大谷石採掘場跡地を活用した地域活性化プロジェクト「OHYA UNDERGROUND」を展開するLLP「チキカチ計画」の代表の1人。



業務内容フロー図

が無駄になってしまいます。

事業目的をヒアリングしてプロジェクトのコンセプトの軸を固めていくのは結構労力がいるのですが、設計や不動産単体の仕事だとその部分はサービス扱いになりフィー（手数料）がいただけません。総合プロデュースということでコンサルティングフィーをいただくビジネスモデルも少しずつ始めています。また初めて起業するお客様は軌道に乗るまでに時間もかかりますし、やってみないとわからない部分も多いですので、開業から半年～1年後のアフターケアを含む契約を交わし、何かあれば対応します。業界ではなじみの薄い契約形態と報酬体系ですが、試行錯誤しながら、従来の契約スタイルと平行してやり方を考えているところです。

#### ——事業はどう組み立てられているのでしょうか？

現在の売上比率は、不動産仲介が2割、総合プロデュースによるコンサルティング料が2割、残り6割が設計単体の仕事になります。お客様からの相談の入り口はそれぞれ異なっても、事業主の伴走者としてスタートから一緒に進むことで、物件仲介や設計まで任せてもらおうというチェーン全体のビジネスです。お客様と一緒にスタートラインに立てるといのは間違いなくメリットになります。スタートで全体のコンセプトや根っここのところをちゃんと共有できるお客様と仕事をすると、物理的に面白い仕事ができます。設計単体のお客

様についても事業内容には口を出しますので、結果的に大きな仕事をいただくまでになった案件もあります。このように物件探しから販促ツールの提案まで「空間づくり」に関わるすべてを業務としています。

また事業全体の初期費用としてかけられる総額を必ず聞くようにすることで、プロジェクト全体が把握でき、その後の作業がやりやすくなりますし、仕事の確実性も上がります。後から問題が発生するたびに対応することが一番面倒ですので、想定できることはすべて想定し前もって手を打っておきます。

#### ——仕事の進め方がとても理に適っていると思います。

一番の理由は私自身が“めんどくさがり屋”ということです（笑）。結果として、それが理に適った仕事に結びついていった感じです。物件が決まっても、そのあと苦勞するのは設計であり、アフターケアを担う人間です。その後の工程を楽にするためにはスタートの部分から真摯にやらないと、どちらも手掛ける当社としては自分の首を絞めることになってしまいます。宇都宮市は50万人都市ですが、小さい町なので、当社が関わった店舗が軒並み閉店するようなことがあれば、誰も相談に来てくれなくなります。それだけは避けたいと気を遣っていますし、事業主にも頑張ってもらいます。



MET不動産部HPトップ画面

## ——貸主とはどういう契約になりますか？

基本的に改修費用は借主負担にしている、店舗のオープン時を原状とした原状回復義務を付けています。一方で、築古物件で改修費用としてまとまった金額を用意してもいいという貸主がいれば、「借主が見つかったら使い道を考えましょう」と提案しています。“パトローネーゼ方式”と呼んでいます。自分の資産にではなく、入居する事業者に対して投資をしましょう、という話をしています。一方、借主に対しては面接時に貸主からの投資の意図を伝え、その金をどこに使ったか明確にしてもらいます。借主側も「改装は自分でしたい」という人が増えていきますし、貸主にもその部分を理解してもらっています。

## 個人的な趣味や願いを形にする

——宇都宮を中心とした物件サイト（MET不動産部）はどのような理由で始めたのでしょうか。

ただの物件好きという個人的な趣味からで、友達づくりの感覚でスタートしました。2007年ごろからブログで物件ネタの発信を始めたら、その物件を借りたいという人から相談や問い合わせが入るようになり、同じような嗜好のある物件仲間がつながり小さいコミュニティができました。そこから面白い物件の需要があることを感じ、それを理解してくれる不動産会社を探しましたが、

面白がってはくれても、手間がかかる割に仕事にならないと取り扱ってくれる不動産会社はいませんでした。「だったら自分でするしかないな」と思い、宅建業免許を取得しました。

スタイルは「東京R不動産」と同じです。2011年の法人化のタイミングで専門サイト「MET不動産部」をつくり、不動産業者としてスタートしました。現在は専任スタッフを1人置いて、物件探しから原稿作成まで手掛けています。

サイトのコンセプトは基本的には「物件のいいところは伸ばして悪いところは隠さない、そして悪いところが物理的なものなら建築で解を示す」。それと気の持ちようで解決する（笑）。また特に重視しているのは、周辺地域を分かるようにすること、つまり部屋の住み心地だけでなく「ここに住むとこういう生活や日常が送れる」ことを伝えることです。私は宇都宮出身ですので宇都宮の物件を中心に、その物件に住むことで実現できる生活感やライフスタイルを伝えるように心がけています。県内でも、自分がどう過ごせばいいかわからないエリアの物件については積極的には紹介していません。これには失敗談があり、庭の手入れがされていて趣のある縁側がある150坪の平屋を赤ちゃんがいる若い夫婦に紹介したところ、隣人との関係で引越しの翌日に退去してしまうということがありました。この一件から、周辺調査もきちんとした上で物件を紹介しようと決めました。

逆に「こういうことは地場の不動産会社だからできることだ」とも感じました。エリア的な得手・不得手はあって当然ですが、物件をセレクトする人間の信頼度をいかに高めていくかが地方では強烈に効いてきます。一方で、不動産情報を手掛けているだけでは紹介する側の価値は高まりませんので、その仕掛けの1つが“もみじ通り”（市役所にほど近く、一時はシャッター通り状態）の活動です。もみじ通りに最初に出店したカフェのオーナーがMET不動産の読者だったと聞いたときには、「続けてきてよかった」と実感しまし



もみじ通りでオープンした店舗①

た。

——その“もみじ通り”での具体的な取り組みを教えてください。

2010年に事務所をもみじ通りに移転したことが発端になっていますが、実はここでは設計の仕事はしていません。できれば近所の人とはお客様の関係ではなく友達や仲間になりたいので、極力仕事にはしたくないと思っています。ですので、皆さんには直接工務店とやりとりをしてもらっています。当社で行っていることは相談に来られる事業者のバックグラウンドの確認や、やりたい事業についてのヒアリングです。そこで何か違う部分や足りない部分があると思ったら、宿題を渡して帰ってもらいます。中途半端には物件は見せません。そして物件を紹介する場合には、先にここに事業所を構えて生活している、もみじ通りの住民として相談者と一緒に家主を訪ね、事情を説明して「貸してもらえないか」と頼みます。家主と事業者の信頼関係ができあがるまでの事業者の担保として、当社が存在できればいいと思っています。

現在（2016年8月）出店している17店舗のうち、直接相談を受け物件を紹介したのは最初の2、3年。当社から50m範囲の5、6店舗ぐらいで、あとは各店舗が評判を得て徐々に通りが面白くなり自然派生的に拡大していきました。市内や県外からの移転組が多く、それなりにキャパシ



もみじ通りでオープンした店舗②

ティを持つ店も増えてきたので、この通りもさまざまな人が出入りするようになっています。

——もみじ通りの住人として自分の専門を活かしてきたということですか。

以前は地元のまちづくり協議会や商店会などに所属し、イベントや祭りなどの立ち上げに参加したこともありましたが、メンバーは各種のスペシャリストばかりでしたが、会議の場ではみんな一個人としての発言しかせず、誰も専門的な意見を言いません。各々の専門性を活かして解決できることがあるのに、それを活かさないことに違和感を覚えました。

そういった違和感や疑問から、趣味でもいいので自分の得意分野を地域に関連づけていくことが当事者として動くということだと考えました。もみじ通りでは、私は建築と不動産の専門家として頼られるようになっていけばいい、という動き方をしています。人付き合いの範囲の中で専門性を



もみじ通り俯瞰マップ

出しているだけですが、もみじ通りの関係者かつ専門家として近所の人から紹介をいただき、結果的に新たにエリアマネジメントや地域づくりの仕事が舞い込んできている状況です。

そもそも、事務所から少し歩いた範囲でおいしい物が食べられて、いい物が買えて、いい人に会い、充実した日常生活がしたい、という自分の欲望を叶えようと思ったことがもみじ通りの取り組みの始まりです。そのために自分ができることを行っています。

## 地域の価値をつくり、 価値を上げる活動へ

——今後の事業の展開について教えてください。

今、大谷町にある大谷石採掘場跡地などで『OHYA UNDERGROUND』という“遊び場”としての観光商品をつくっています。ちょうどもみじ通りが動き出してきたときに大谷もなんとかならないかと地域の人から相談されました。地下空間も大好きなので、ここを遊べる場にしたという想いから、商品づくりを通じて地域の価値の向上に取り組んでいるところです。ここは採石業が廃業になって、地主も管理できずゴミも捨てられていました。遊べる場所にするためには事業化して維持管理をしなくてはなりません。採石跡地の独特な雰囲気と地底湖がある地下空間は特



OHYA UNDERGROUND

殊で、特殊すぎるからこそ魅力的な場所になると考えました。その価値が認められれば大谷に住む人も増え、場の利用価値が上がれば不動産も流通します。そういった状況をつくるためにLLP（有限責任事業組合）を設立し、第一弾プロジェクトとして観光事業をスタートさせました。

行政としても中心市街地と大谷地区は重点拠点として対策に動いていて、私たちのプロジェクトの動きに応じて一緒にランドデザインを描き始めました。地主さんとは、我々が土地を借りてキャンプ場やレンタルスペースなどに商品事業化し、土地の価値を向上させて利益を返却するという関係です。民間事業者として専門性を活かし、1つずつ事業を積み重ねています。プロジェクトスタートから3年が経過し、次のステップに移行しつつあります。

——もみじ通りは今後どう展開していきますか？

生活はそこそ便利になってきたので、店舗を増やすというより近くにもっと面白い人たちが住めるようにしたいと思っています。子育て世代の需要があるのに、通り周辺の売買物件は極端に少ない。一方で子ども世代が市外・県外に流出し、高齢者だけの世帯、つまり「空き家予備軍」がすごく多い。このような供給が停滞している状況を解消し、円滑な住宅流通ができないかと考えています。まずは情報共有が大切だということで、もみじ通りがある350世帯全戸にもみじ通りの情報をポスティングして流すとともに、市外・県外に住んでいる子ども世代の方たちにも郵送しています。栃木銀行の本店もあり店舗の実績が出始めていることから、この辺りをモデルエリアとして、宇都宮市・栃木銀行・宇都宮大学・当社の4者による空き家対策の取り組みも始まり、連携組織も設立しました。連携組織では情報発信をするとともに、相続予備軍のための相談窓口を設置する予定です。

——地域の魅力を高める仕事に多くの不動産業者にも取り組んでほしいと思いますが、何が大切でしょうか？

基本は“家族を含めここで生きていく”、ということ。その覚悟を決め、腹を据えることが大切だと思います。そうなれば自分でなんとかせざるを得ない。この場所で楽しく生きるために、近くに住まいや仕事場や遊ぶ場所をまとめていく。それらを近くにつくってしまえば本気で取り組まざるを得ません。そのモチベーションは絶対に崩れることはないと思います。

## 事業概要

### 地域資源を活用し シェアハウスなども手掛ける

(株)ビルスタジオは、「場所づくり」をコンセプトに、店舗・住宅のコンセプトデザインから事業計画、物件調査、建築設計、家具調達、不動産仲介にいたるまで、“ひとつの場所”をつくるために必要な業務すべてに関わる。宇都宮を中心とした不動産物件サイト「MET不動産部」に加え、「もみじ通り」での起業や移住を“住民の1人”として側面的にサポートする。2013年にはシェアハウス「KAMAGAWA LIVING」のプロデュースを手がけた。これは商業地の釜川地区の元ホテルだった6階建てビルの活用事業としてスタートしたが、一方で地域とのコミュニティ形成という部分にも照準を当てながら取り組んだ



シェアハウス「KAMAGAWA LIVING」

という。同社にとって企画提案から引渡しにいたるまでトータルで手掛けた初の物件となった。

また栃木県宇都宮市大谷地区の大谷石採掘場跡地を地域資源として活かすことを目的に、日光・宇都宮の4社でLLP（有限責任事業組合）「チイキカチ計画」を設立。2015年に体験型観光プロジェクト「OHYA UNDERGROUND」として、地下空間探検や地底湖クルージング、採石場跡を利用したバンケット（食事会）、周辺地域も含めたイベントやキャンプの実施など多彩なメニューをラインアップし、地域の未利用資源に付加価値を付け、継続的な地域活性化の仕組みづくりを進めている。所有者から物件を賃借し、事業化により維持管理を行うことで利用価値を高め、最終的には同地区の円滑な不動産流通につなげていくことを目指している。



## 株式会社ビルスタジオ

代表者：代表取締役社長 塩田大成

所在地：栃木県宇都宮市西2-2-24

電話番号：028-636-5136

H P：<http://www.met.cm/>

事業内容：企画・建築設計・空間プロデュース、不動産仲介業（MET不動産部）、古物商

# 家とともに、 地域や人の思いもつなぐ

都会と田舎の文化を融合し、  
新たな価値をつくる

暮らしの間屋  
株式会社畔道

## 物件からではなく、 まず地域、次に人を紹介する

——なぜ、津屋崎（福岡県福津市）で開業されたのでしょうか？

私は京都出身で、大学卒業後東京のマンションデベロッパーに就職しましたが、そのうち、コレクションハウスのようなコミュニティを大切にすする住まい方に興味を持ち始めました。たまたま影山知明氏<sup>\*1</sup>がオーナーの「マージュ西国分寺」という賃貸マンションの説明会に参加し、そこに住み始め1階にできたカフェ「クルミドコーヒー」のオープンスタッフとして働き始めました。

一方、妻は8年前に立ち上がった『津屋崎ランチ』<sup>\*2</sup>というまちおこしのNPOに参加するために、津屋崎に移住し活動し始めました。お互い30歳になりそろそろ結婚というときに、妻が東京に来るか、私が津屋崎に行くか、お互いの地元を京都に戻るかという選択になりました。最終的

に妻の津屋崎での活動が4年経過し、空き家や移住者が増えてきたことや、私自身も新しいフィールドで起業したいという思いがありましたので、津屋崎への移住を決めました。

最初はここでカフェを開きたいと思っていたのですが、それだけで生計を立てるのは難しいですし、集客力のある店舗にするには資金も必要です。カフェをやるにはもう1つ事業が必要だと考えていたときに、『津屋崎ランチ』がしていた空き家活用の活動の継続が難しいということがありました。それなら私が不動産会社を立ち上げ、空き家活用と移住相談、不動産仲介をしてはどうかと思いました。

カフェが不動産業をやるといい、という話はよく影山さんとしていました。カフェにいれば地元の人とどんどんつながっていきますし、そこに地域の人が集まると、まちのコミュニティの中心になり、「こんなカフェがあるなら、このまちに住みたい」と思ってくれる人が現れ、実際に住み始める人もでてきます。まずまちを紹介し、次にそこに住む人を紹介し、実際に住みたいとなれば家を紹介するという順番でもいいんじゃないか。そんなカフェのような不動産会社をつくれたらいい



古橋範朗 氏

1982年生まれ、京都出身。立命館アジア太平洋大学卒業。東京のマンションデベロッパー勤務を経て、西国分寺「クルミドコーヒー」にスタッフとして参画。2013年1月、結婚を機に福岡県福津市津屋崎に移住。2013年8月に(株)畔道を設立し、不動産業「暮らしの間屋」を立ち上げ。



事務所内には図書館+カフェ「なまこ」を併設

という構想がありました。『津屋崎ランチ』が行っていた空き家の活用や、移住者と地域との交流会などの活動をベースにすれば、これからの不動産会社の果たすべき役割を担えるのではないかと思います。

——普通は物件を紹介して、住んでからまちと人を知りますが、発想が逆ですね。

津屋崎を訪れる人は、都会に住んでいて、起業する場所や子育ての場所として移住を検討されるため、事前にここがどんな場所か、どういった人が暮らしているのかということについて詳しく知りたいという人が多いです。

そこで、津屋崎に来られたらまず1時間くらい話を聞き、その後で30分くらい一緒にまち歩きをします。話は人生相談のような感じで、その人がどのように生きたいのか、どういう価値観を持っているのか、その人自身の移住の目的は何なのかということ聞き、最後に家の話をするという順番です。

——そこまで移住希望者自身の話をじっくり聞く理由は何でしょうか？

移住者にここで失敗してほしくないという気持ちもありますが、まちやその家にとって“いい人”に入ってほしいという意味もあります。物件は当社が家主から空き家を借りて、サブリースして貸しますので、仮に信用できない人が住んだら

その後空き家を紹介していただけなくなります。したがって、当社は半ばオーナーとして入居者の人選をかなり慎重にしなければなりません。

一方、海に近く、山があり自然が気持ちいいからここに住みたいという動機でこのまちに移住しても、自治会に参加しなくてはなりませんし、近所付き合いも結構ありますので、そのような付き合いが苦手だったり嫌だとかたが入ってしまうと移住者も家主も不幸になってしまいます。

——移住者を選択するという事は、地域の価値を高める意味もありますか？

それは意識しています。どういう人が“いい人”かということ、まちに貢献するという意識を持っている人、このまちで自分が何かできないかというボランタリー精神を持っている人です。そういう人は自治会にも入り、お祭りでは神輿を担いだり、お店を開いてくれたり、イベントを企画してくれたりします。そういう人たちを通じてまちが魅力的になり、それを発信することで移住希望者がまた増えるという循環が起きます。

不動産会社としても、まちの価値を高めていくことによって、マーケットを育てることが出来ます。やはり、まちの魅力は人です。魅力的な人が集まれば空き家も解消されますし、地域が活性化し、持続可能なまちになっていくと思います。

ただし、単純に移住者がたくさん増えればいいとも思っておらず、住んでいる人同士の関係性がどれくらいあるか、“関係性の人口”が大切になってくると思います。100人いても100人がお互いのことを何も知らず、ただいるだけでは地域はよくなりません。その中で30人だけでも知り合いになり、そこから助け合いが生まれることが地域にとっては重要です。

『津屋崎ランチ』でも、これから人口が減り経済が縮小していくという状況で、「どうしたら新しい価値観や新しい生き方を自分たちに手繰り寄せられるか」ということをよく話していたので、

今までの常識を改めて見つめ直したいという気持ちのある人が移住している気がします。その意味で、誰でもいいから移住者に来てほしいということではなく、いい人に来てもらうには何を発信していくかがすごく大事だと思います。

## 家主と家の物語を共有する

——これまでの活動の実績を教えてください。

事業を始めて3年近く経ちますが、実績としては売買が15件、空き家活用を含めた賃貸が40件ぐらいです。移住相談は週1回のペースで実施し、これまでに80件近くの相談を受けていますが、戸建ての貸家が少なく、紹介できる物件が足りません。

移住相談に来る人は福岡県内からがほとんどで、半数以上の方が福岡市や北九州市などに通勤していらっしゃる他、作家さんやIT関係の自営業のかた、津屋崎で起業をされたいかたもいらっしゃいます。9割近くが居住目的のファミリー世帯で、移住希望理由は子育てに良い環境を求めてというかたが多く、30代前後で子どもが生まれたばかりか、小学校に入る前で、博多に近く海があるという立地でここを選ばれます。『津屋崎ランチ』の立ち上げから数えると福津市外からの移住者は200人を超えると思います。



1901年に建てられた町家形式を保存・活用する「藍の家」

——地元出身でない古橋さんが物件を任せてもらえる秘訣はなんですか？

もちろん、私個人が「空き家を活用しましょう」と直接家主さんに言っても不審がられて無理な話です。津屋崎では25年前から地元の方が津屋崎の町並みを保存する活動をしており、古民家の保存などもしています。そういうかたと仲良きさせてもらったり、地元のお祭りの実行委員会や消防団に入ったりして、かなりの時間をかけてまちに入り、住んでいる人たちとの関係性をつくるようにしています。そのようなことを通じて地元のかたからは、私の活動はただの利益目的ではなくまちづくりという視点があり、まちのためになるいい人を紹介してくれるはずだ、と信じてもらえている点が大きいです。

家主さんの多くは空き家の処分に困っておられますが、いきなり活用の話をするのではなく何に困っているのかという話を聞き、私がどのようにお役に立てるかという話をしながら、貸してもいいという話になれば具体的な方法やコストの話します。家主さんにとっても親身になって話を聞いてくれる人が少ないようです。不動産会社に行っても貸したいのか売りたいのかと聞かれるだけで、誰も家主さんの相談に乗ることができていないのではと感じます。

特に田舎では、地域の人たちとどう関われるか、地域＝お客様なので地域をどうサポートしていかるかを考えないといけないと思います。地域で長



津屋崎浜から沈む夕日を眺める



古い建物が残る津屋崎の町並み

くやっている不動産会社はその役割を果たせるはずで。そうならばビジネスチャンスはたくさん生まれますし、不動産業ってこんなに面白いんだ、こんなに地域のためになれるんだと実感できると思います。

実際に賃貸借の契約をさせていただいた家主さんにはとても喜んでいただいています。空き家がきれいになるだけでなく、不安もなくなり、収入が入り、固定資産税もまかなえるようになり、まちの人からも感謝されて、しかも移住者の子どもたちも来てくれる。いいことばかりですごく感謝してくださいませ。

#### ——空き家の契約の方法や改修費用について教えてください。

家主さんとの契約形態は一般賃貸借とサブリースの2種類あります。前者の場合は家主が改修費を負担し当社が物件を管理します。サブリースの場合は当社が5,000円～1万5,000円の範囲で借り上げて、6万円前後で転貸します。改修費は当社が100万円～120万円程度かけますが、賃料との差額で2年で回収するようにします。改修工事は先に借主さんを決めてから行い、借主さんの要望は聞きますが、予算内でできる改修工事内容と予算を超えた場合は自己負担になることを理解していただきます。

サブリースの場合は家主さんとは7～10年の定期借家契約を結び、契約終了後は借主さんと直

接賃貸借契約を結んでもらいます。当社とは別途管理委託契約を交わしますので、その後も家主さんとの関係は継続していきます。

また、当社の特長として、契約をする前からできるだけ頻繁に家主さんと借主さんを引き合わせるようにしています。家主さんからどのようにその家で育ち、どのように使ってきたのかについて直接話してもらうことによって、借主さんと“その家の物語”を共有することができます。それによって借主さんは家を大切に使うようになりますし、家に傷があってもそれはクレームの材料ではなく、そこに家主さんの姿が見えるのでむしろ人間味になります。アパートと違い、戸建は住むためにつくったもので、家主さんはやむなく貸しているのだという気持ちを汲み、家主さんに愛されてきた家の歴史や想いが借主さんに伝わるのがとても大事だと思います。そうすれば家が単なる商品ではなく本当の“家”になります。

このように契約書だけでは絶対に生まれないような人間関係をつくって貸すということまでやっています。すると、今度は家主さんが借主さんを近所の人に紹介し、顔つなぎをしてくれるようになります。そうなれば、借主さんも自然と地域に入っていけるようになります。

#### ——『ものがたり銀行』も立ち上げています。

改修費としてそのつど100万円単位の支出をするのは厳しいと思い、「まちの人たちにも空き家を活用するという発想を持ってもらえないか」と考えて始めました。60万円は私が持つから残り半分の60万円分を、少数数私募債<sup>※3</sup>の方法で1口5万円の社債を12口発行し、利子が付けられないので、その代わりに借主さんが神輿を担いでくれるとか、オープンハウス時に優先的に改修のビフォアアフターが見られるというサービスを用意して、まちの人たちからお金を集めました。償還期間は2年です。空き家もまちの風景であり、まちの物語の1つではないかと考え『ものがたり

銀行』という名前をつけました。5万円を2年間銀行に預けるよりも、『ものがたり銀行』に出資すれば、空き家が改修されてその物語が受け継がれていき、新しい借主さんが住めば、また新しいまちの物語が生まれていくという趣旨で、まちの人たちにプレゼンをしました。

この手法で改修したのはまだ1件ですが、今後はクルミドコーヒーのようなシンボリックなお店で実施し、そこからまちを盛り上げるために神社に寄進するような感覚で自分たち自身がお金を出す、そのようなムードを起こしたいと考えています。

## 対話によって地域の人がつながっていく

——自らリスクを負っているからこそ、地域の人から信頼されるのですね。

普通は事業をしようと思えばリスクは負うものです。不動産仲介業はつなぐ仕事ですので、他業種に比べれば少ないリスクでできると思います。ただ、自らお金を出していると、本気度は地域の皆さんに伝わりますし、同じ方向を向いていると感じてもらえると思います。

また大事なのは、単純に津屋崎に移住者が増えてよかったということではなく、どうしたら津屋崎の歴史や伝統、生活や文化を大事にしていけるかを考えていくことです。気をつけないといけな

いのは、田舎でまちおこしをすると若者が入ってくる一方、地元の人たちとのつながりが全然なく、摩擦が起きてしまうということがあります。津屋崎ではそのあたりを丁寧にやっていますのでファミリー世代も来やすいと思います。まちにはいろいろな人が住んでいますから、皆にとっていいと思えるのはどこが落としどころなのかを見極めることが大切です。

——移住者と地元がつながるために大切なのは何でしょうか？

キーワードは「対話」だと思います。最初は私が窓口になり移住希望者と話をし、その次に家主さんや地域の人に会ってもらう。そうやって地域の人との接点を増やし対話の機会が増えていけば、地域の人に移住者を育ててくれますし、移住者も津屋崎のことがわかってきます。移住後は私に相談があれば「お隣さんに聞いてくださいね」と、あえて隣近所との接点を持ってもらうようにしています。移住者と地元の人が対話を通じてお互い良い答えをつくっていく、人と対話ができるまちになることで、“新しい田舎町”をつくっていくと思います。今までのまちに既存の住民が固執してはだめだと思いますし、新しい人が都会の原理を田舎に当てはめてもいけません。新しく移住してきた人たちと、地域の人たちが今まで大切にしてきたものをうまく融合し、新しい田舎町にどうすれば新しい価値観をつくっていくかを考えなくてはなりません。住民が大切にしてきたまちの歴史という縦軸と、インターネット等でつながる都会という横軸を掛け合わせることで、新しく心地よい柔軟な価値観を築くことができれば、津屋崎もより良いまちになっていくと思います。

——これからの不動産業者はどうあるべきだとお考えですか？

やはり地域とともにあるべきです。不動産業はコミュニティビジネスの最たるものですし、地域



祭りやイベントを通じ移住者と地元がつながる（写真はよっちゃん祭）

のキーパーソンになれる、否、ならなくてはいけないくらいに思っています。不動産業者は地域の外から来る人の窓口になり、まちをPRする役割も担いますので、都会の言葉と地域の言葉を語れる、都会と田舎の翻訳者になるべきだと思います。そのためにもっと積極的に地域住民の方々からまちに対する想いを聞かなければなりません。それをしっかりと翻訳して、外の人たちに魅力を感じてもらえるよう伝えていく努力と技術を磨いていけば、本当の意味で地域密着の不動産業者になれると思います。

### 事業概要

(株)畔道は、2013年に「暮らしの間屋」の運営会社として設立した。「暮らしの間屋」は、「家や地域と共にある“人の暮らし”を大切にしている不動産屋」をコンセプトに、福岡県福津市津屋崎において、空き家の活用や移住希望者に対して売買・賃貸仲介を行っている。

まちづくり団体『津屋崎ランチ』と連携し、移住希望者の相談窓口になり、物件だけでなく地域や人を紹介する。その他、日本の伝統建築や技術力を再認識してもらうとともに、家づくりの知識を持つことで入居者がDIYで修繕できる力をつけることを目的とした『棲み家塾』や、軽トラックの『カーシェアリング』、まちづくりに地域の人からの出資を促す少数私募債『ものがたり銀行』など、暮らしが楽しく便利になるための試みをいろいろ行っている。



【棲み家塾】



空き家活用のための総合相談窓口【空き家活用応援団】

- ※1 株式会社フェスティナレント代表取締役。2008年に西国分寺に多世代シェアハウス「マージュ西国分寺」を建設し、1階にカフェ「クルミドコーヒー」をオープン。
- ※2 2009年に設立したまちづくり団体。「本当の働き方、暮らし方、つながりが持てる地域」を目指し、津屋崎でまちづくりの活動を行っている。
- ※3 会社が少数私募により発行する社債。適格機関投資家を除いた勧誘対象先が50人未満、社債の発行総額が社債の一口額面の50倍未満であることが条件。



### 暮らしの間屋（株式会社畔道）

代表者：店主 古橋範朗

所在地：福岡県福津市津屋崎4-15-17

電話番号：0940-52-9610

H P：http://kurashino-tonya.net/

業務内容：不動産仲介業「暮らしの間屋」、リフォーム・リノベーションプロデュース、移住相談

# 多彩なプロが集まり、 町並み保存に取り組む

## 古い建物を守るから、若者が集まる

NPO法人  
尾道空き家再生プロジェクト

### 尾道の原風景を守りたい

——尾道の空き家再生に取り組むことになったきっかけは何ですか？

**豊田氏** そもそもきっかけは、2007年に私が空き家になっていた洋館付き住宅、通称『ガウディハウス』（旧和泉家別邸）を購入したことからです。私は、山ろくの斜面地に軒を連ね、お互いの生活を感じ合いながらのんびりと暮らす尾道で生まれ育ちました。大学進学とともに尾道を離れ、卒業後は旅行会社の添乗員として、いろいろなまちを旅する生活を8年間送りました。特に地中海に面したイタリアの古い町並みは尾道の雰囲気似ていて観光地として賑わっていますが、尾道は映画の撮影場所としても知名度があるにもかかわらず、ただまちの老朽化だけが進んでいます。

私自身も尾道を出て初めて、知り合いが近くにいることの安心感や暮らしやすさに気づいたので

すが、尾道に帰るたびに駅前の再開発で新しいビルやマンションが建ち、昔ながらの原風景が壊されていくことに危機感を覚えだしました。いずれは宿泊施設を営んでみたいと漠然と考えていたこともあり、尾道で物件を探し始め、25年間空き家だった『ガウディハウス』にたどり着きました。飾り屋根など昭和初期の大工技術が詰まった築80年の木造住宅で、昔からずっと気になっていた、この建物をそのまま朽ちさせてはいけなと、思いきって200万円で購入しました。建物を改修するために、自分の持っている人脈をとにかくかたっぱしからあたり、協力をお願いしていったことがNPOの立ち上げにつながります。

『ガウディハウス』を再生するとともに、斜面地や路地裏に残された古い空き家を調査し、皆で共有しようと2007年に任意団体「尾道空き家再生プロジェクト」を発足させ、2008年にNPO化。翌年には尾道市から「尾道市空き家バンク事業」を受託しました。

NPOの活動は、空き家の利活用によって実現したい「建築」「環境」「コミュニティ」「観光」「アート」の5つの柱を設けています。尾道建築の面白さや職人技を伝え、古い建物を残すことで



豊田雅子氏

1974年尾道に生まれ、坂や路地に囲まれて幼少時代を過ごす。高校卒業後初めて尾道を離れ大阪に出て、故郷の良さを再認識する。関西外国語大学米英語学科を卒業後、JTBの専属のツアーコンダクターとして海外を飛び回る生活を8年ほど続ける。渡航歴は100回以上。帰郷して結婚後、その経験を生かして尾道らしいまちづくりを提唱する「尾道空き家再生プロジェクト」を発足。現在、同NPOの代表理事を務めながら、12歳児の双子の母として日々奔走中。



相談会の様子



改修中の「ガウディハウス」。今春工事完了の予定

環境を守り、再生を通じて新たなコミュニティをつくり、観光やアートを呼び込むことで尾道のまちを活性化するというものです。5つも活動があれば、何か1つは関心が持てるはずなので、多くの人が参加しやすくなると思いました。

### ——移住希望者の募集や物件のマッチングの仕組みについて教えてください。

**渡邊氏** 電話で予約を入れてもらう個別対応と移住希望者に対応する窓口として移住相談会を月1回開催し、建築士の私と、宅建士の高垣さん、NPOの新田さんで担当しています。希望者には必ず尾道まで来てもらい、NPOで扱っている物件の状況について対面で時間をかけて説明します。そこを理解した上で、利用者登録をし、パスワードが発行され、登録物件を検索できる仕組みです。そこまでは、価格が安くタダ同然の物件もあるので、値段だけで来てほしくないからです。えらそうに聞こえるかもしれませんが、移住者を選びたいとい



渡邊義孝氏。一級建築士事務所「風組・渡邊設計室」代表、尾道市立大学非常勤講師、同法人理事

う気持ちがあります。希望者には『手引書』を使い、ほとんどの家にはシロアリやムカデが出るし、汲み取り便所なので暮らすのは大変で、修理しないと住めないということをきちんと伝えます。さらに大事なことは、高齢者の多いエリアなので「まちを支えるという意識で来てくれないと困りますよ」と伝え、納得してくれた方にだけパスワードを渡しています。

登録物件は所有者からの直接申し込みが中心です。空き家バンクに登録する場合は、こちらで現地調査を行い、物件の撮影や間取り図を作成した上で、所有者とNPOが空き家バンク登録の契約を交わします。その後、作成した書類について尾道市の審査を受け、市が了解した物件をこちらでデータベースに登録します。

登録物件は、専門家の我々が現地を見て住居の状態を、原形をとどめていない状態から即入居可能までの5段階に分け星印で示すので、ユーザーは客観的に物件の状態が判断できます。一方最も特徴的なのが、豊田代表が書く表現豊かな物件紹



移住希望者に渡す手引書

介文です。建物の美しさから職人の手仕事の素晴らしさまで愛情あふれる言葉がつづられており、その物件の価値以上の魅力が伝わります。

**新田氏** 物件価格や賃料は、原則所有者に決めてもらいます。NPOはあくまで所有者と移住希望者のマッチングまでで、斡旋や仲介はしません。情報提供が建前ですので、それ以降の交渉と契約は当事者同士で行ってもらいます。

#### ——物件の改修は借主が行うのでしょうか？

**渡邊氏** 空き家バンクである以上、基本的には改修の主体は借主本人であり、NPOが行うことはありません。もちろん相談は受けますし、残置物を処理したい場合は安い費用でお手伝いをしたり、大工道具も貸しています。主要構造部、基本設備などは危険度、重要度の観点から大工や専門業者を紹介します。

また、尾道市には空き家の改修の補助金<sup>\*1</sup>や歴史的・文化的価値がある物件に対する外観修景の整備に関する補助制度<sup>\*2</sup>がありますので、それらの申請のお手伝いもしています。

#### ——移住希望者のプロフィールを教えてください。

**新田氏** 現在まで利用者登録数は800人以上、延べ登録物件140件、移住者は80人以上になります。年齢層では、最も多いのは30歳代で、その次が20代、40代。地域は、半数以上が広島県内からです。移住の目的は、居住が6～7割、お店を始めたいという人は3～4割で、両方考えている人も増えています。尾道に住み、福山など近隣に勤める会社員もたくさんいます。



新田悟朗氏。同法人専務理事

——移住希望登録者数と登録物件数にかなりギャップがあります。

**渡邊氏** 登録者が800人以上もいるのに空き家が少ないという状態が続いています。ここは非常に歯がゆいところで、空き家はあるのにデータベースに登録してくれる人が少ないのです。

この辺りの特殊性として挙げられるのが、ほとんどの斜面地は借地で、土地の所有者はお寺ということです。また多くの物件が接道瑕疵のため再建築ができず、建物の所有者は資産を継承することに無頓着になっています。それは、タダ同然の値段で貸したり売却したいという人が多いという“良い面”と、資産価値がないため空き家を放置し、朽ち果てさせてしまうという“悪い面”があります。また、所有権を持つ人がバラバラで合意形成がしにくい。特にこの地域は道が狭くて車が入れないので、ゴミを処分するのに何十万円もかかりますし、解体するとなると300万～500万円ぐらいかかってしまいます。そんなことにお金を出すくらいなら、年間何万円かの地代をお寺に払い続けるほうがはるかに安いし、放っておいたほうが楽だと考える人が多いと聞いています。

#### ——移住希望者の募集はどうされていますか。

**豊田氏** SNSなども使っていますが、やはり紙媒体の力は大事だと考えていて、イベント等には必ずポスターやチラシを作り、プロのデザイナーに頼んで制作しています。特に対象を20～40代にしていますので、彼らの目に留まるにはデザイン性は不可欠ですし、そこは徹底しています。

### 補助金に頼らず、 自立運営を実現

#### ——NPOの収益はどこで得ていますか？

**豊田氏** 空き家バンク事業については尾道市からの受託事業ですので、相談会における日当や現地調査、図面作成について市から委託金が出ます。

NPOの収益源は、会費収入（正会員年会費5,000円）とサブリース物件の貸借、ゲストハウ

スです。現在の会員数は約200名で、ゲストハウスは2つあります。2012年末に尾道商店街で町家を再生した『あなごのねどこ』が1番目、2016年春には2番目の『みはらし亭』をオープンしました。

ゲストハウスの収入があることで、補助金に頼りきりにならず自立運営ができるようになり、専属スタッフも持てるようになりました。今はゲストハウス3人、事務局は私含め4人の合計7人が活動しています。

——『みはらし亭』の再生事業について教えてください。

**豊田氏** 『みはらし亭』は、大正時代に千光寺の境内に建てられた別荘です。昭和40年代に旅館として使われ、その後営業が停止となり長らく放置されていました。この「別荘建築」の歴史的建造物を尾道の宝物ととらえ、ゲストハウスとして



商店街にあるゲストハウス『あなごのねどこ』



千光寺道の石段を上ったところに建つ『みはらし亭』

再生し活用することにしました。工事は専門業者に頼めば1億円ぐらいかかるというので、「構造や屋根、ライフラインは職人さんに頼み、できるところは自分たちでやろう」と、地元の小学校はじめ多くのボランティアの手を借りながら2,700万円の費用で完成できました。資金調達の内訳は、補助金で600万円、クラウドファンディングで300万円（目標額200万円）、それ以外はNPOの自己資金と、金融機関からの借入金です。

——建物の評価ゼロ・借地という条件でも、金融機関の融資が通ったのですか？

**豊田氏** 『あなごのねどこ』の場合は金融機関から最初の借入でしたので、個人保証も入れ、融資までに時間がかかりましたが、『みはらし亭』はスムーズでした。NPOの活動実績や事業化して自立している点が認められたのだと思います。

## 不動産のプロとして側面支援

——不動産業者としてNPO活動に参加されたきっかけは何だったのでしょうか？

**高垣氏** 父親の不動産会社を継ぐために尾道に戻ってきましたが、空き家再生の話に興味を持ち始めたときに、豊田代表から「設立するNPOの理事になってほしい」との誘いがありました。尾道に対する思いに引き寄せられ、「一肌脱ごう」という感じで参加しました。

私は（公社）広島県宅建協会尾道支部の役員もしており、NPOの活動内容はオープンに話しています。「尾道市空き家バンク事業」では、対象地域と事業内容について、尾道市・宅建



高垣年希氏。不動産仲介業「宝商事(株)」代表取締役、宅建士、同法人理事

協会尾道支部・NPOの3者で協定を結んでおり、移住希望者から不動産業者の紹介依頼がある場合には、宅建協会に連絡することになっています。

——空き家の所有者を説得するという役割は、不動産業者が担えると思います。

**高垣氏** 仕事になればやると思います。しかし再建築不可物件などで価格が「タダでいい」となると、取引してもリスクを負うだけで収入になりません。タダの物件の仲介は私でもできませんし、やらないからといって誰も責められません。この活動の素晴らしいところは、行政だけでも不動産業者だけでも難しい物件の流通を、NPOが実現するというスキームです。NPOが主体となり、そこにプロがサポートするという、ある意味理想の形だと思います。

不動産のプロとしてやるべきだと思っているのは市の条例づくりに関わることです。建築基準法等に縛られて手が出せない物件が多いので、少しでも規制緩和ができれば利活用は一気に加速するでしょう。そのようなことを専門家として行政に提案していきたいと思います。

## “空き家はまちの資産”、所有者の意識改革が大切

——豊田代表の多彩な人脈もポイントになっているように思います。

**豊田氏** 私一人では何もできませんので、地元の同級生をはじめ、実業家や建築士、不動産業者、大学関係者、アーティストなど、いろんな人に協力していただいています。空き家探しを通じて市役所の方ともつながりができました。渡邊さんとは、過去に一度名刺交換しただけでしたが、突然の電話にも関わらず、千葉から飛んできてくれました。

人のネットワークの多彩さは意識していますし、“売り”にもしています。建築士は建築基準法に

沿って考えますが、私たち専門外の間人やアーティストは「ボランティアを募って皆で直そうよ」と、既成概念から外れた発想ができます。住めない家でもアート作品やギャラリーになるので使い方はアイデア次第です。いろいろなかたの外からの視点は“気づき”として大切です。その意味でも多彩性や多様性は絶対に欠かせません。

——古い町並みを残すのは時間との戦いです。

**豊田氏** 斜面地にある約2,000件の建物のうち、およそ500件が空き家だといわれています。需給のアンバランス解消には所有者の気持ちをいかに動かすかがポイントで、そのためには、空き家予備軍の啓蒙活動が必要です。町歩きイベントなどを通じて古い建物の良さが徐々に理解されつつあるとはいえ、所有者がその価値をわからず、適当に直したり、ある日突然壊されていたりします。そのような物件はまだ空き家になっていないので私たちは何もできません。この辺りは文化財級の建物も多いのですが、“古い＝悪い”と考えている人が多いので、所有者を啓蒙し意識を変えていくことが今後の課題です。

講演でも「古い建物をきちんと守ろうという人たちがいるから若い人が来る」と話しています。「建て替えてしまったら負け組で、壊さないから勝ち組になる」、ということはどのまちにも当てはまると思います。有名な建築家が箱物を作れば最初は人が来ますが、何度も来てもらう魅力にはなかなかなりにくい。古い建物を残し、それを何とか維持できれば、いつか必ず脚光を浴びるでしょう。

私たちも渡邊さんを講師に、まち歩きイベントをしつこくやっています。イベントに地元の人も参加してくれて、「毎日歩いているルートだけで教えてもらうまで、この建物に文化的価値があるなんて知らなかった」と言ってくれます。左官の仕上げ一つにしても、材料の良さや、瓦の大きさとか、そういうことを少し教えるだけで、「今ま

で普通に見ていた景色が宝の山に見えるようになった」といった感想をもらいます。このNPOには専門家がたくさんいるので、知ってもらうことからアプローチするだけでもだいぶ変わるのではないのでしょうか。

——今後の活動について教えてください。

**豊田氏** 移住希望者はとても多いので、使える空き家をどんどん活用できれば、流入人口が増え、町の活性化にもつながります。斜面地は住むにはきついにもかかわらず、高齢化率が非常に高い。ターゲットを20～40代の若手世代に絞っている理由は、高齢化率を下げると同時に、地域住民を助けてほしいという想いからです。

大規模物件や、行政が抱えてどうしようもなくなっている文化財級の物件などについては、企業や団体などと共同で事業化し、維持管理できるスキームを考えていかないと厳しいと思います。

『みはらし亭』の場合、所有者が改修費を出せないということだったので、こちらで改修する代わりに10年の無償賃貸借という条件でゲストハウスにしました。今まではNPOでは極力物件を所有してこなかったのですが、昨年9月に認定NPO法人になり、建物の寄付も受けやすくなりましたので、今後は、寄贈希望があれば譲り受けることも考えていると思っています。

## 事業概要

NPO法人尾道空き家再生プロジェクトは、“空



まち歩きや夏合宿など定期的にイベントを開催

き家の再生を通して、古い町並みや景観の保全、移住・定住の促進による町の活性化、そして、新たな文化・ネットワーク・コミュニティの構築を図る。また、尾道の町並みや家の歴史も掘り起こし、失われつつある職人の技術や尾道の景観に合ったこれからの家づくりについて考え、将来の子供たちも誇りに思えるような尾道づくりに貢献していく”という主旨で2008年に設立。豊田代表自身が購入した『ガウディハウス』の他、すでに16件の空き家の再生を実施。2009年には「尾道市空き家バンク事業」を尾道市から受託。同時に地域住民に古い建物の価値を伝えるため、町歩きイベント「尾道建築塾」、まちづくりを考える「尾道まちづくり発表会」、学生・社会人向けDIYイベント「夏合宿」など多彩なイベントを定期的で開催し、地域の資産の保存につとめる。

※1 「尾道市空き家再生促進事業」：空き家の改修に要する経費の3分の2の相当額（最大30万円）を助成する。

※2 「尾道市沿道建造物等修景事業補助金」：尾道市歴史的風致維持向上計画上の重点区域内で、修景整備費用の3分の2の相当額（最大20万円）を助成する。



## NPO法人尾道空き家再生プロジェクト

代表者：代表理事 豊田雅子

所在地：広島県尾道市三軒家町3-23

電話番号：0848-36-6603

H P：http://www.onomichisaisei.com/

業務内容：尾道市旧市街地の空き家再生活動、「尾道市空き家バンク事業」を通じた定住・移住促進活動



# 第3章

## 顧客志向の企業経営の実践

### ①顧客価値を創造する

---

# 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「何か心配事があつたら、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いることが大事です。「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<sup>\*1</sup>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<sup>かまち</sup>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が遮断されます。<sup>\*2</sup>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。<sup>\*3</sup>風の流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

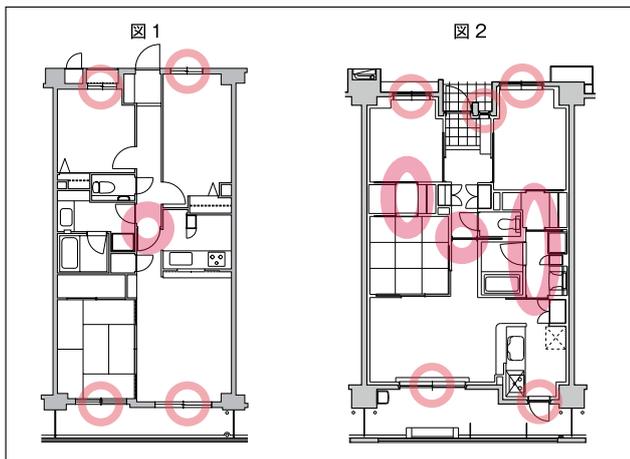
の建材から放散する化学物質が原因だとわかってきました。そこで当社は化学物質が含まれていない建材、自然素材を選ぶことにしました。

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更することができます。

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** エコヴィレッジ最大の特長である「エコミックスデザイン」  
4つの仕組みを詳しく紹介します！

**水 (Water)** 内装材は湿度を調節する自然素材を使用。一年を通して、快適な湿度を保ちます。  
湿度 40% GOOD 70%  
湿度が心地よい

**風 (Wind)** 小窓や天井の採光により、風を室内に上手に取り込みます。8L値比較  
採光プラン 5  
エコヴィレッジ 25.6

**陽 (Sun)** 緑のカーテンやシェードにより、夏は直射を避け、冬は取り入れます。  
ガラスのみ 19%カット  
採光プラン 82%カット  
日照の調節ができる

**緑 (Green)** 屋上緑化や豊富な植栽による植物の気化熱を及ぼし、建物の温度上昇を防ぎます。  
40°  
50°  
建物の温度上昇を防ぐ  
エコヴィレッジ  
コンクリートデザイン

**エコヴィレッジ 4つの仕組み**

「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？

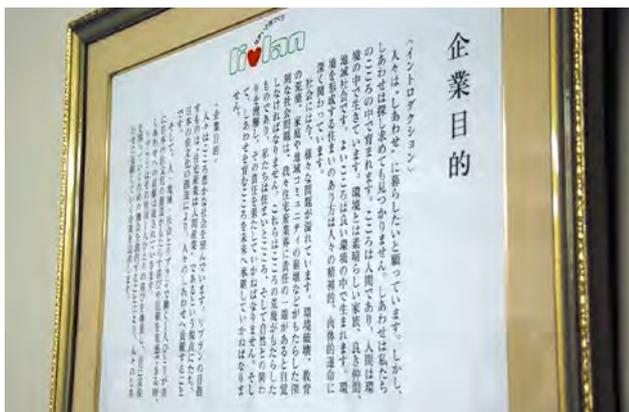
『ミュージション』の魅力は建物の遮音性能を極端に高め、他社の賃貸マンションではできない生活環境を実現し、限定したマーケットをつくることです。「これから始まる厳しい賃貸物件競争にどうやって打ち勝つのか？」という問いに対して、普通の業者ならば最新設備を導入し、万人受けする企画の提案をしますが、それは本当にオーナーのことを考えた提案なのでしょうか？ そうではなく、明確にターゲットを定め、その層に対してのみ価値を感じるモノを提案していくことが、競争優位性を生み、逆にリスクヘッジをすることになります。

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られています。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、苦労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回いたばし働きがいのある会社賞」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.livlan.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

# 社員と創りあげた 付加価値サービスで勝負

「家づくりを物語に」  
家族の感動と思い出を紡ぐ

株式会社  
フォレストコーポレーション

## あえて大手メーカーと 同じ土俵で戦う

——『工房信州の家』が、第1回日本サービス大賞「地方創生大臣賞」※<sup>1</sup>を受賞されました。

当社は長野県伊那市で創業した住宅メーカーで、木造注文住宅を長野県全域で年間100棟程度提供しています。今回受賞した『工房信州の家』は信州の木材を使い、価格が坪単価75万～80万円の比較的高額な商品です。当社の戦略の特徴は、県内6カ所の総合住宅展示場に出展していることです。地方の工務店や住宅メーカーは自社で単独のモデルハウスを作っていることが多く、当社のような例は全国でも珍しいと思います。総合展示場に出展するというハードルを超え、大手ハウスメーカーと同じ土俵で勝負することは、材料から信州にこだわっている住宅という当社の商品力を逆に際立たせる結果となりました。

今回のサービス大賞では、『選木ツアー』『ひと

てま工房』『自分の山の木で家づくり』という3つのサービスが評価されました。大手ハウスメーカーの土俵で戦っていかざるを得ないという戦略をとりましたので、商品自体の優位性とそれ以外の付加価値サービス面において、どうしたら他社と差別化できるか、大手がやらないことやできないことは何か、ということ在必死に考えました。そういう状況で、社員の中からサービスの企画が上がってきたのです。大手と同じ土俵で戦うという決断をして、そこからサービスのアイデアが順次定まってきた感じがします。

——日本サービス大賞で評価されたサービスの内容を教えてください。

『選木ツアー』は家を建てるお客様に山に入っただけ、丸一日かけて自分の家の大黒柱と梁を1本ずつ選んでいただきます。『ひとてま工房』は、壁を塗ったりステンドグラスを作ったりして、お客様自身の手で家づくりに“ひとてま”かけていただくプログラムです。『自分の山の木で家づくり』では山の所有者に所有する山の木を使った家づくりをお勧めし、これまでに累計108組（工房信州の家をお建ていただいたかたの8組に1組）



小澤 仁 氏

1963年伊那市生まれ。伊那北高校・法政大学を経て、1986年（株）リクルートコスモス入社。その後、父親の経営する南建（株）に入社、1996年社長就任、2005年に（株）フォレストコーポレーションに社名変更。



丸1日かけて行う『選木ツアー』

が自分の山の木を使った家づくりをされました。

『選木ツアー』は、2012年から定期開催となり現在は月2回実施、参加人数は延べ299組965名になりました<sup>※2</sup>。ツアーは、参加者全員が伊那営業所に集まり、山守さんやまもりの挨拶などの後、“森に会いにいきましょう”というDVDを流します。これを見ると今まで当たり前に見えていた信州の自然や、樹齢60～70年の木々に対して感謝の気持ちが芽生え、そのような気持ちを込めて山に入ってもらいます。山に入ると10本ぐらいの中から自分の家になる木を選び、伐採体験をします。木の選び方は家族でさまざまですが、この木はこういう理由で選んだ、といったことが家族の思い出になります。太鼓梁についても曲線があるものをあえて選ぶかたもいます。だいたいリビングの吹き抜けのところにつけますので、家にお客様が来たときは梁を見ながら選んだ時の楽しい話ができます。

——スタッフの手間の大変さを考えると、導入には覚悟が必要だったのではないですか。

このアイデアは今から10年以上前に、自分の山を所有していたお客様からの要望がきっかけでした。通常、契約時にはご夫婦2人で来店することが多いですが、このお客様の場合、若夫婦の家にもかかわらず両親、祖父母と合計8人で来店されました。こんなことは当社でも初めてのことで、慌てて会議室に場所を移して対応しました。



伐採体験も行う

ところが、おじいさん、おばあさんは契約そっちのけで、「あの山はうちのおばあちゃんが嫁に来たときに…」と山の自慢話ばかり（笑）。家が完成したときも「うちの山の木を使ってね…」と今度は木の自慢話。若夫婦の家なのに、祖父母まで皆さんが楽しそうで、このように世代をまたいで家作りを楽しみにされる姿を見て、「昔の家作りというのはこういうことだったんだ。私達がやろうとしている家作りは、こういう風にしていくべきだ」ということに私自身が気付かされました。そこで、自分の山の木で家を作った人の感動の場面を全てのお客様に広げたいと思い、『選木ツアー』を始めました。ただ当初は、「確かに皆を笑顔にするサービスだけど、手間がかかりすぎて希望者全てに実施するのは難しい。何とかできないだろうか」と悶々としていました。しかしその後、社員からプロセスを効率化するためにいろいろな案が出てきたことから、他社との差別化になるし、顧客にとっても非常に良いことだからと判断し、一気に進めることにしました。

——家を建てること、家を持つ意味を考えよう、ということをお客様に伝えています。

家作りは“器”を作る作業ですが、それだけではなく、子どもたちと一緒に山に入り、大黒柱を選び、一緒に家の壁を塗るという作業を通じて家族の思い出や家族の物語を作っていきます。家を100年以上にわたり住み続けるというスタイルの



建設中に行うお客様参加型プログラム「ひとてま工房」により、思い出がつまった家が完成する

欧米と違い、日本の家はスクラップ&ビルドが当たり前で、消費財のような扱いです。当社では「家に愛着がわくことで、自分たちの財産として家を長く守っていく“家育て”という感覚が生まれるのではないかと考え、“住まいが宝物に”ということを提唱しています。

また、昔は家作りは家族の一大イベントでしたが、今は“家を買う”時代になってしまいました。何でも簡単に手に入る便利な時代になり、家作りがイベントの意味を持たなくなってしまったことで、家族の役割や家作りを通じて生まれていた家族の会話もなくなってしまいました。当社の取り組みを通じてそれを復活させ、家作りに家族の思い出を詰めることで、家族の物語を紡いでいけるようにしようと考えました。このようなことは大手ハウスメーカーではできないことだと思います。

それは資産価値の維持にもつながります。日本では不動産の価値は新築の完成時が一番高く、20～30年で価値がゼロと評価をされますが、自分の家に対する思いが高まれば、手を入れて大事に使うようになります。その結果、時間の経過とともに逆に価値が上がっていくという評価に変わるのではないのでしょうか。

**顧客満足度の向上は  
社員の満足度の向上から**

——4年連続で受賞しているグッドデザイン賞でも、御社の企業姿勢が評価されています。

グッドデザイン賞はモノのデザインが対象というイメージでしたが、企業姿勢や取り組みといった“コト”に対しても評価をするということを知り、「それなら当社でもたくさんやっている」と2012年から応募を始めました。

受賞内容としては、土間のある住宅デザイン『土間サロン』<sup>※3</sup>、ワークショップ形式によるメンテナンスイベントと『選木ツアー』を通じた家作り、また、信州産材での家作りのために地元製材所や山守さんとグループを組んで確立した工房信州の家専用木材一貫生産システム、間伐材を活用した薪ストーブ用の薪材提供の取り組みなどです。どの取り組みも、当社が考える家作りに必要なことばかりですが、それが地産地消や家族・地域のコミュニティ形成につながっているということで評価されたのはありがたいと感じています。



2013年度グッドデザイン賞を受賞した「土間サロン」

——対外的な評価制度に積極的に応募する意味はどこにあるのでしょうか？

当社は地方の一住宅メーカーですが、公的に評価されるということは、社員にとって大きな自信や励みになり、社内が活気づきます。そして「自分たちは高いステージにいったのだ」という自覚が生まれ、目線や視点が変わります。経営者としても、審査書類を準備する作業を通じてこれまでやってきた仕事の整理ができ、改善すべき点が見えてきます。それは次の事業展開や新たなビジネスの発想につながっていきます。たとえ規模の小さな企業でも独自の取り組みがあるはずですので、ぜひ積極的にチャレンジすべきだと思います。

——「働きがいのある会社」<sup>\*4</sup>ランキングでベストカンパニーにも選出されています。

2016年は中規模部門で29位に選ばれました。当社で社員の評価が高かった項目の1つが、「私はこの会社は地域や社会に貢献していると思う」という項目です。これは社員が、「自分たちがやっていることは地域を巻き込み、地域を変えている」「自分たちの仕事は非常に意義深いことなのだ」ということを感じ、それが“働きがい”につながっているということです。担当したお客様が家の引渡しの際に涙を流して喜ばれている姿に接し、これが自分の仕事の喜びなのだ、という実感を持てることがこのような評価になっていると思います。

常日頃「我々は顧客と向き合うことで成長できる」と社員に伝えています。世の中のビジネスには目の前にお客様がいない場合が多くありますが、私たちの住宅の仕事は常に目の前にお客様がいます。お客様自身も、初めて家を建てるため緊張していますし、建てていく工程の中ではいいことばかりとは限りません。お客様と一緒にいろいろな局面を乗り越えながら家を完成させる、『選木ツアー』などを通じてお客様と一緒に家作りの喜びを感じることで、社員自身も育っていきます。私

はよく「飛び込め」と言いますが、お客様の懐に飛び込むことが大切なことだと考えています。

## 事業戦略はターゲットを明確にし、緻密に組み立てる

——地方の住宅メーカーとしてローコスト戦略はとらなかったのですか？

私が父から事業を引き継ぎ社長になったのが1996年。当時は公共事業や、店舗開発事業を得意としていました。現在のように規格化・低コスト化される前でしたので建築費も高く、利益も確保でき、私自身もデベロッパー出身でしたので、そのような仕事が性に合っていました。

住宅部門子会社の社長を兼務したときに、当社のような木造住宅を手掛けていた福島県の会社を見学する機会があり、「こういう住宅をやってみよう」という出会いがありました。そこで、それまでのローコスト住宅から高級志向の住宅へ転換を決断し、1998年に自社展示場を伊那市に作りました。高価格帯の市場でやっていくことを決めて、良い商品と良いモデルハウスを作れば売れると思っていましたが、うまくいかずに赤字が続き、そのうちに公共工事が減り、店舗開発も受注が厳しい状況に。改めて景気に左右されない安定した事業を作らないといけないと考え、住宅事業の黒字化に向けた取り組みと合わせて賃貸マンション事業をスタートしました。

流れが変わったのが2008年のリーマンショック後、長野市の総合展示場に出展してからです。本社のある伊那市は人口7万人の都市で、すぐ近くに山があつて自然が豊かな場所。一方、長野市や松本市になると人口も30万人規模で、同じ県内でも都市部なので、お客様の感覚はやはり違いました。信州の人よりも都会の人のほうが自然に関心が高いのと同じように、都市部の人のほうが自然に対する意識が高く、当社の商品と嗜好が合致したと思います。そこから、注文住宅『工房信

州の家』に事業をシフトし、営業エリアも伊那と諏訪の中南信地域から、長野市を中心とした都市部への本格展開を開始しました。

——賃貸マンション事業も、ターゲットを単価の高い商品に絞っています。

長野市に展示場を出したタイミングで賃貸マンション事業の拠点も移し営業し始めると、長野市内には転勤族が多いことに気がきました。当社の管理物件の入居者の属性や契約内容を分析したところ、法人契約の場合は東京の家賃相場が基準となるので、ファミリータイプで家賃9万円以上の設定でも契約できていることがわかりました。一方、県内で賃貸事業を展開している大手3社は、ファミリー向けプランで家賃6～7万円が供給のボリュームゾーンです。そこで当社は転勤族にターゲットを絞り、仕様をグレードアップさせて高い家賃設定ができる市場に狙いを定めることにしました。現在の管理戸数は3,000戸ほどになりますが、基本的に転勤族に特化した賃貸マンションをオーナーに提案しています。

——『<sup>うりかつ</sup>売活』というのも面白いアイデアですね。

賃貸マンションを建てる際、建設費用を全額融資で賄うよりも自己資金を1～2割入れたほうが事業収支は良くなります。ただオーナーにとって自己資金は万が一のために手元に残しておきたいので、大半は自己資金を投入することはありません。一方、そういったオーナーは土地をいくつか所有していますので、空いている土地を当社が購入し、その資金を自己資金分として充当するという提案が『<sup>うりかつ</sup>売活』です。

これができるのは、当社が住宅事業を展開しているからです。お客様の3割ぐらいは長野や松本など都市部のお客様で、新たに土地を買って家を建てる方です。つまり当社がオーナーから土地を買って、『工房信州の家』を建てるお客様に住宅用地として販売します。普通で考えるとリスクが

ありますが、当社の事業にうまくあてはめたことで、オーナー、お客様、当社がWIN-WINになる仕組みができました。大手メーカーは土地の手当てまでできませんので、その点からも差別化要因になっています。

## 地域発展を目指し、山守育成も

——長野県産材調達のために産地から建設までの流通ルートグループ化するなど、地産地消に向けた取り組みを進めています。

長野県は木は多いですが、地元の木で家を建てる市場はありませんでした。ニーズがないので供給も少なく、当社の受注が増えていくと県産材の調達が困難になりました。そこで地元の製材会社と連携して当社専用の天然乾燥ストックヤードを作りました。その後<sup>やまもり</sup>山守さんとのつながりができたので、川上（山守）から川下（建設会社）まで連携した協力体制が整い、『選木ツアー』の取り組みや薪材の提供などもできるようになりました。自分たちのビジネスを安定させるために、連携を川上に求めたらとても良い具合につながったという事です。

——それ以外にも、地域産業の発展のために取り組んでいることはありますか。

職人の育成という点では、2015年から社員大



県産材調達のために整備したストックヤード

工を採用しています。協力大工は25組ぐらいいますが、高齢化が進んでいる上に今の若者が大工業に就職するかは難しいところです。手間のかかる作業は社員大工が引き受け、協力大工には熟練技が必要な和室や階段部分に専念してもらうようにすれば、70歳の引退が75歳まで引き伸ばせるかもしれないと思っています。実際、協力大工からは「助かっている」と喜んでもらっています。今後は大工だけでなく左官など一人親方でやっているような職種についても当社で育成することで、さらに有能な職人と協力関係を深めていきたいと考えています。

## 事業概要

### 顧客と共に創る家作り

(株)フォレストコーポレーションは、1960年に「南信ブロック工業(株)」を創業し、2005年に現在の社名に変更。公共事業や店舗開発事業を中心に展開するが、その後木造注文住宅事業及び賃貸マンション事業に本格的に参入。住宅事業では、性能面では戸建住宅性能の最高ランクを確保し、長野県産材を8割以上使用。ソフト面ではお客様参加型の家づくりを提案している。顧客と共創する家作りや顧客志向の企業姿勢が評価され、第1回日本サービス大賞「地方創生大臣賞」やグッドデザイン賞を受賞している。



諏訪展示場

### 社員のやる気を引き出す仕組み

新卒採用社員が全体の7割を占め、若い社員も多く、営業拠点も離れているので、四半期ごとにチーム単位で目標設定し競い合う「Gib (Goal in bonus) 制度」や、社員同士で表彰しあう「アワーズ表彰制度」、学ぶ社風を作り人間力を高める「フォレスト課題図書制度」など、社員の“やる気”を引き出す工夫を凝らしている。小澤社長も「自分の考えや会社の理念を伝えるとともに、社員からの提案を受け入れる」ため、社員とのコミュニケーションの場を積極的に作り、交流を深めるようにしているという。

- ※1 サービス産業生産性協議会主催[http://service-award.jp/result\\_case/creation04.html](http://service-award.jp/result_case/creation04.html)
- ※2 2016年末現在
- ※3 2013年度受賞『信州を楽しむ住まい 土間サロン』、2014年度受賞『街まるごとリフレッシュデー』、『あなたが選ぶ山の木で家づくり』、2015年度受賞『信州の家は信州の木で 工房信州の家づくりグループ』、2016年度受賞『工房信州の家 薪ストックヤード』
- ※4 Great Place to Work。従業員に対する58の設問を評価しランキングを行う。従業員規模を大中小に分けそれぞれの規模で順位を公表。中規模部門は従業員が100人～999人の企業が対象。



## 株式会社フォレストコーポレーション

代表者：代表取締役社長 小澤仁

所在地：長野県伊那市西春近3005

電話番号：0265-72-2088

H P：http://www.kobo-shinshu.com

業務内容：木造注文住宅「工房信州の家」、鉄筋コンクリート賃貸マンション「フォレストウィングマンション」

# 創業130年、年間のリフォーム 受注件数が3,000件超

リピート獲得のポイントは、結局“社員”

カスケホーム  
株式会社安藤嘉助商店

## リフォーム業は リピートビジネス

——創業130年と長い歴史の中で、いつからリフォーム業を始めたのでしょうか？

創業は1883年（明治16年）で陶磁器や漆器などの卸売業がスタートです。その後、建築左官材料や石炭やセメントなどの販売をし、戦後は工務店にセメントやガラスを卸す二次問屋として業容を拡大しました。しかし景気悪化とともに二次問屋の必要性が薄れ、2000年私が入社したときは、厳しい経営状態から脱却するために新規事業が求められました。そこで、まだ専門店が少なく、既存の住宅における市場が見込める住宅リフォーム業を手がけることにしました。他社がやらないような小さな仕事を地道にこなし、地域でリフォーム会社として認知が広まった2005年にショールームを設け「カスケホーム」の屋号にしました。



安藤辰氏

1975年生まれ、岡山県倉敷市出身。大学卒業後、バックパッカーとしてアジア各国を放浪し、沖縄でのもずく漁師時代を経て32歳で代表取締役就任。下請けから元請けへの業態転換を遂げ、現在は地域密着型の「住宅ワンストップサービス」を提供する会社として、「住み継ぐ街づくり」をコンセプトに日々まい進している。

——昨年は年間受注件数3,018件と、施工実績がとても多いですね。

全体の6割以上が10万円以下の修理中心の営繕工事です。リフォーム業はリピートビジネスだと考えていますので、小さな工事をいかに次の仕事につなげていくかを考えることが大切です。

例えば、今日着工した案件は500万円のキッチンのリフォーム工事ですが、そのお客様は8年前に私が外回り営業で獲得しました。最初は蛇口の修理を依頼していただきましたが、それをきっかけに1,000万円のリフォーム工事を受注し、さらに8年後、2回目のリフォーム工事をさせてもらうことになりました。

このような流れをどれだけ多く作るかということが重要です。建築業界では今までサービス的な発想が遅れていました。当社ではお客様へのニュースレターやDMの送付、定期訪問や誕生日プレゼントの持参など、いろいろなことをしています。ただ、最も大切なのは「1回1回の仕事でいかにご満足していただくか」ということです。お客様は一度不満や不信を抱くと、二度と仕事を出してくれません。

リフォームのお客様の中心は団塊の世代の人た

ちです。その世代の方がリフォーム業者を選ぶ基準はやはり信頼性です。小さい工事でもきちんと対応してくれたということが業者選びの重要な要素になります。いろいろなチラシやネットで比較検討もされますが、最終的には、近いところにある業者とか、以前親切にしてくれた業者など、すごく単純なことが選択の決め手になっています。当社も、営業エリアを1時間以内で駆けつけられる範囲に絞り、小さな仕事でも満足を感じてもらうことを大事にしています。

——ホームページにはお客様からの声が多数掲載されています。

当社では工事終了後の顧客アンケートを大変重視しています。アンケートの回答を見ると、最終的に判断する基準が“人”であることがわかります。例えば車を購入する際、メーカー選びと同様、担当者とのフィーリングも大事ですよね？ 家も同じで、デザインなどにこだわりをもって購入する方は全体の2割程度で、半数以上の方はそれより「安心して買えればいい」という感覚です。リフォームも、設備のデザインやオリジナリティよりも、適正な価格なら愛想の良い工事屋さんが来て気持ちよくリフォームしてくれればいいという方が多い。そうすると業者を選ぶ基準は、実績もありますが、ついた担当者次第ということになります。

家のスペックや性能は誰でも真似ができます。不動産でも中古住宅の仲介の場合はこの会社でも同じ物件を扱えますので、これからは誰から買



「人」で選ばれる」ことを目指す集団

うかということをお客様は重視するのではないのでしょうか。もちろん、最終的にお客様は“人”を買うのではなく製品を買っているのですが、そこに至るまでのプロセスでは“人”が非常に重要だと考えています。

## 事業の要は“社員”

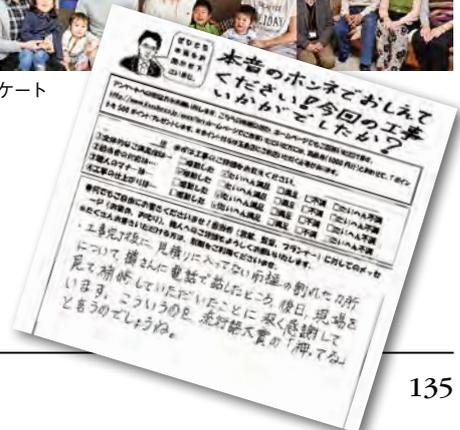
——社員の採用にも力を入れています。

当社の経営理念に「事業の要は“人”だ」と掲げていますし、採用を一番大事にしています。採用はある意味結婚と同じです—こちらの片思いかもしれません—(笑)。やはり社員にはずっと勤めてほしいと思っていますので、当社に合わない人を採用してしまうとその後とても苦労します。

結局、仕事が「人で選ばれる」ということは、その担当者がずっと会社にいるということがお客様にとっての価値になります。「また辞めたの？」と言われるくらい頻繁に担当者が変わるとお客様は離れてしまいます。それに当社は地方の中小企業ですので、大手のように会社のブランドで仕事は取れません。そうすると、担当者個人が信頼のブランドになり、そこで勝負していかないと競合には勝てません。ですので、社員に辞められると困ります。



「お客様の声」とアンケート



### ——採用にはかなり時間もかけています。

最低3回は社長の私が直接会い、当社の理念を共有した上で、「仕事観」をテーマに原稿用紙10枚の作文を書いてもらいます。これは新卒も、中途採用者も一緒です。面接でも同じテーマで話を聞いていますが、最後に10枚書くという儀式が必要です。本当に入社したい人はしっかり書きまですし、書くことによってこれまでの自分自身を振り返ることができます。「書いているうちに自然と涙がでてきた」という方もいました。それが大事だと思っています。作文を書いてもらった上で採用した社員は今でもほぼ全員残っています。

### ——女性も積極的に採用されていますね。

社員全体の4割が女性です。やはりリフォームの商談では、ご主人より奥様と話すことの方が多いので、女性社員なら「強引な営業はしないだろう」と心理的な壁がなくなります。お客様は多少若くて頼りなさそうでも、言ったことをすぐに対応してくれて、資料もきちんと揃え図面や見積もりも詳細に書いてくれる、一生懸命やってくれる人にお金を預けて下さいます。また、デザインリフォームなどの案件では、意識的に女性プランナーをつけるようにしています。

### ——女性の活用には結婚や子育てなどに対する配慮も必要です。サポートはどうされていますか？

結婚も出産もおめでたいことなので、配慮して当然のことだと思います。結婚しても働きたいと



サンクスカードも大切なツールの一つ

いう人も多いので残業を減らす努力をしています。具体的にはタブレット端末を全社員に支給し、取引先にも貸し出すことで打ち合わせの時間を短縮したり、2017年からは在宅勤務も始めるつもりです。本店では顧客満足度の観点から定休日を決めていませんでしたが、それも設定するようにしました。

ただ、女性だから残業に気を使うというよりは、そこに留意するようにしているだけで、基本的には男女変わらない対応です。結婚後も働いてほしい人には少し融通し、残業しなくても仕事ができるいい環境を作れば大丈夫じゃないでしょうか。

### ——歩合制もやめたと聞きました。

「人」で選ばれる」ためには、個人の力だけでなく社内の協力体制が不可欠です。個人に歩合を払うと結局得をするのは営業マンなので、工務や監督、事務からは不平・不満が出ました。大手ハウスメーカーなら分業化されているので割り切れるのですが、当社は小さな会社です。歩合の計算をし始めると、自分の都合で無理やり売ったり、余計な付帯工事を入れたりとお客様のことを考えなくなってしまいます。社員全員が働きやすい職場、意欲を持って働ける職場ということを考えると、歩合制はいらないと考えました。

### ——2014年の「働きがいのある会社ランキング」\*（従業員25～100人部門）で第2位。社長の姿勢やあり方が、社員の満足度にも現れているように感じます。

たまたま雑誌で見て、軽い気持ちでエントリーしました。この調査結果を見ると、当社は「仕事に対する誇り」の項目が圧倒的に高く、「社内の連帯感」も非常に高く出ました。ほとんどの社員が自分のやっている仕事に対して価値があると感じてくれていて、「みんなでやろう」という気持ち、仲間だという気持ちを抱いてくれていることに、改めて気づかされました。昨日より今日、今



2015年「TDYリモデルスマイル作品コンテスト」で全国最優秀賞を受賞した古民家再生物件



独自の工事保証で“安心”を提供

日より明日、今年より来年と、少しでもレベルアップしていこうという気持ちが当社の社員にはあるのではないのでしょうか。

その気持ちに報いるためにも、業績を高め、毎年確実に社員の給与レベルを上げていくことや、経営ビジョンを明確に示し、着実に実行することで経営力を高めていきたいと思っています。

——社員と企業理念などの共有はどうかされていますか。

特別なことは全くしていません。自分の仕事に誇りを持ち、本当にお客様が喜んでくれているという実感があれば、それがやりがいとなります。モチベーションはすぐに下がってしまいますが、やりがいは、一度持てばそう簡単には下がりません。

私は、社員に対し影響力が低い社長だと思いません(笑)。ただ、社長が指示しないとやらないと

いう会社は危ないと思います。当社では結構、社員が「こういうことをやりたい」と言ってきます。私はそのための環境づくりやサポートをしますし、そういった声を挙げる積極的な社員を選んで採用しているつもりです。会社の良し悪しは、採用7割、教育3割です。会社に合わない人材をいくら教育しても、曲がった枝は戻らずに折れるだけです。だからこそ、大切なのは入り口、つまり採用だと考えています。

## 建築+不動産の ワンストップサービス

——建築部門ではデザインや保証など付加価値サービスに力をいれています。

2015年国内最大級のリフォームコンテスト「TDYリモデルスマイル作品コンテスト」で、古民家のリフォームで全国最優秀賞を受賞しました。この受賞がきっかけになり、当社にも建築デザイナーの応募があり、現在バリバリと活躍してもらっています。

また、15年前から全てのリフォーム工事には、独自に5年間無償保証し、工事保証書を発行しています。壁紙クロスのはがれから、床材のゆがみ、水もれなど全部保証で対応します。毎年200件程度対応するため、年間に数百万円費用がかかりますが、それでも「直してくれた」ということが次につながります。数百万円かけて広告を打ち、新規顧客を獲得するより、「5年目にクロスがはがれても、無償で直してくれた」ということがお客様の心に残ります。

——職人会というのはどういうものですか？

当社の仕事が6~7割以上の比率を占める業者で業者会を作り、当社で勉強会を行い施工基準等を共有しています。リフォーム業界は本当に大雑把で、「営業に言ったのに、職人に言ったのに、ぜんぜん伝わっていない」ということがよく起こ



カスケ職人会

ります。製造業などでは考えられない話です。当社が施工管理を行い、水道、電気、大工、左官などは分離発注していますが、業者間で意思疎通が滞りお客様が不安にならないよう、職人には“カスケ職人会”という肩書をつけた名刺を持ってもらい、対外的な窓口を一本化しています。

#### ——不動産業も始められました。

不動産部門を設けてからちょうど4年が経ったところで、契約実績は昨年で月4～5件、年間1億円程の売上規模になります。リフォーム単体事業に不動産業を合わせたワンストップサービスを提供していきたいと考えており、新卒を採用して育成しています。

建築業者が不動産機能を持つと顧客目線になります。インスペクションも当社は現場調査として



町並み保存地区になっている新宿周辺

以前から行ってきました。しかし、この辺りでは中古物件はまだ予算が少ない人が買いますので、現況のままで住む人が多いのが現実です。ただ、そこは私たちが変えていかないといけないと思います。中古でも新築並みに綺麗な物件になるとか、住みたい場所に中古物件をリフォームすることで希望の生活ができるという提案をすべきで、「中古住宅は新築より安い」というだけでは市場はよくはならないし、流通量は増えないと思います。

社内でも不動産部門とリフォーム部門の間で定期的に人事異動させて、両方をワンストップで対応できる人材を育てたいと思っています。そうなれば、2人でやるのが1.5人でできるようになり、当社の生産性も上がり成約数も増えるといういい連鎖が生まれると思います。

#### ——今後どのような事業展開をお考えですか？

当社が所在する、玉島地区の古民家を生かしたまちづくりに取り組みたいと思います。20代のときは、倉敷市のお話を聞いても空き家対策やまちづくりというのはお金がかかるというイメージでピンとこなかったのですが、最近地元ケーブルテレビ局が同地区の古民家を地域物産販売拠点にしたいと、当社にリノベーションの見積もりを依頼しました。助成金が出るのでNPO法人を設立したという話を聞いて、昔聞いたまちづくりの話がようやくスッと腑に落ち、そこから「これに取り組むことが自分の使命ではないか？」と考えるよ



本社から里見川を渡った仲買町にも造り酒屋や土蔵など古い町並みが残る

うになりました。

当社の前を通る蔵前通りは町並み保存地区になっていて、昔からお祭りなどいろいろなことをしていますが、なかなか盛り上がらない状況です。また、当社は港の近くに創業当時の蔵を持っていて、先代社長からも「置いておくだけでも維持費がかかるので何とかしてほしい」と言われています。まずはこの蔵をリノベーションして、そこから蔵前通りの古民家を1つずつ再生しながら雰囲気を作り、地域を巻き込んだ活動にしていきたいです。

倉敷周辺の団地も少子高齢化の影響でガラガラです。何も特徴がない町が多い中で、玉島地区には蔵町という観光資源が残っています。地域に人が集まれば仕事も増え、活気も戻ってくると思います。そういった夢のある話がしたいですし、ぜひ実現させたいと思っています。

## 事業概要

### 住宅総合ワンストップサービスを提供

1883年創業の(株)安藤嘉助商店は、リフォーム事業を主軸に新築住宅の建築や不動産の仲介も手掛ける「住宅総合ワンストップサービス」会社。「永続する企業」になるために、創業精神である“誠実な商い”の実践と地域社会に必要とされる企業を目指し、顧客満足度重視の視点でリピート客の獲得を心がけている。その結果、年間の工事



リフォームショールームを完備したカスケホーム倉敷店

受注件数は約3,000件以上にものぼる。

リピート客を増やすための取り組みが、『安心』『安全』8つのポイント。①地域密着の商い、②女性プランナーと打ち合わせ、③安心・安全の取引、④アフターフォローの実施、⑤メンテナンス対応、⑥カスケ職人会による品質向上、⑦適正価格の提供、⑧「中古住宅×リフォーム」サービス。さらに独自開発の「リフォーム工事5年無償保証」など、顧客第一の業務体制を整えている。

また、どんな小さな工事でも必ず実施する「お客様アンケート」が、同社のサービスレベルを向上させる大切なツールになっている。回答内容はスマホやタブレットで社員全員が共有し、社員が改善点を考えて対応する。そのような社員の気づきに対して「お客様満足賞」「施工賞」といった表彰を毎月実施。「建築や不動産は短期的な売り上げでは図れない」（安藤社長）という考えから歩合給も廃止した。

※ 意識調査機関Great Place to Workによる従業員による評価を反映したランキング



### カスケホーム 株式会社安藤嘉助商店

代表者：代表取締役 安藤辰

所在地：岡山県倉敷市玉島中央町1-22-30

電話番号：086-526-1313

H P：http://www.kasuke.co.jp

事業内容：増改築・水周りリフォーム、外壁リフォーム、不動産、新築



# 顧客志向の企業経営の実践

②新しい管理の有り方の追求

---

# 社員の声を聴き、 社員主体の経営を行う

オーナー 6,495人、管理戸数17,504戸、  
入居率98%以上を維持

日本財託グループ

## “社員の判断に任せるフロー経営”、 “指示・命令をしない経営”を実践

——設立当初から賃貸管理業をメインにしていた  
のですか？

当社が創業した1990年はバブル崩壊の年で、元々は新築のワンルーム（以下、1R）マンションのデベロッパーとして設立しました。多くの会社が倒産する一方、残っている会社には、管理に力を入れているという特徴がありました。バブルの時にうまい話や儲かる話に一切乗らなかった管理の会社はバブルがはじけてもびくともせず、むしろ業績を拡大しており、「不動産業の原点は管理なんだ」と気づかされました。管理には建物管理と賃貸管理がありますが、建物管理は大手のシェアも高くノウハウもなかったため、入居者の賃貸管理を主にし、対象物件も収益用の1R物件に特化してスタートしました。



重吉勉氏

石川県小松市出身、54歳。平成2年株式会社日本財託設立、平成12年株式会社日本財託管理サービス設立、日本財託及び日本財託管理サービス代表取締役社長。「管理を通じて一生のお付き合い」を経営理念として、東京都でもっとも信頼される賃貸管理会社を目指している。近著に『低金利時代の不動産投資で成功する人、失敗する人』（かんき出版）がある。

——事業の運営は「社員に全て任せている」と聞きました。

不動産業は景気に左右されることを実感し、経営に強い危機感がありましたので、当時は社長自ら切り込み隊長として全国を飛び回って営業をしていました。「そういう社長の姿を見れば社員は黙ってついてくる」と思っていたのです。しばらくして管理戸数もそれなりに増え、社員も定着し始めた頃、当社の管理物件のオーナーで、金融機関を経て会社経営をしている方がおられたので、その方を当社に招き管理職になってもらい社内に任せ、私はそれまで以上に営業に専念することにしました。

ところが、最初は良かったのですが、だんだん会社の雰囲気が悪くなってきました。以前は営業から戻ると我が家に帰ってきたような雰囲気だったのが、皆がピリピリと仕事をしていて、何かにおびえるような感じになり、そのうち辞める社員が増えてきました。

そこで外部のコーチに依頼をし、全社員1人1人に個別インタビューを行ってもらいました。延べ5日間かけたインタビューのレポートに目を通した時、私はがく然としました。その管理職の指

導などに対する非難もありましたが、一番グサリと刺さったのは「社長が営業ばかりしていて会社にいない。創業者である社長はもっと会社において私たちの頑張っている、一生懸命働いている姿を見てほしい。もっと社長業をやってほしい」という声でした。私はそれで気づかされ、「もう営業はやめよう。社長業に専念しよう」と決意しました。

その方には退職金を払ってやめてもらいましたが、何から手をつけていいかわかりません。そこで、分厚いレポートに込められた社員の要望、心の叫びをしっかりと受け止めて実践するところから始めました。社員の声には、経営のヒントがいっぱい入っています。管理業もそうですが、不動産業は人が全てです。「とにかく人が辞めない会社にしよう。社員が楽しく、生き生きとして、会社が好きで、長く働ける職場をつくりたい」、「しかし、ただの仲良しクラブではなく、仕事や仲間を通じて互いに成長が実感できる会社をつくりたい」と考えました。社員の声を受け止めて実践することが、社長である私の一番の仕事ですし、経営の根幹です。現在、社員は200人を超えていますが、個別インタビューは今でも続けています。

#### ——具体的な社内のオペレーションについて教えてください。

私がノルマを与えるやり方ではなく、仕事に関するモチベーションと責任感が高まることに期待を込めて、社員の自主性や判断に任せる経営をしています。

基本となる会社の経営理念、経営目標、行動指針はありますが、その下の各チームの目的、目標、役割は社員たちが考えます。私からは会社を維持するために最低限必要な、1人当たりの付加価値額、粗利益、損益分岐点を伝えるだけで、それを元に22チームの部門長が各部員とすり合わせを行い、年間計画（課題の設定や目標数字）を立て

ます。その後は毎月実施する目標実績進捗会議で、各部門長が各部の課題、当月の重点事項、工夫したこと、前月実績に対するコメント、残業時間等について3分間のプレゼンを行います。ここで各部署の進捗状況を全部門長と共に確認することでP D C A（Plan→Do→Check→Act）サイクルを回しています。計画は未達成でもペナルティはありませんが、全部門長の前で発表することで、おのずとコミットする数字に対する必達の意識、締め切り意識が強くなっていると感じます。しかし、“やらされ感”は全くありません。自分たちで目標を設定してやってくれています。

#### ——運営を社員の自主性に任せることへの不安はありませんでしたか？

不安というよりは、結局社長1人では何もできませんし、社員の力を借りないとどうしようもありません。「社員が長く定着し、辞めない会社にしたい。どうしたら社員が気持ちよく長く働いてくれるか」を第一に考えましたので、ノルマなど自分が社員だったら嫌だと思えることは全てやめました。

その結果、私が営業していた時代は管理戸数が2,000戸になるまで10年かかりましたが、社員の自主性に任せるようにしてからは15年で1万6,000戸まで増やすことができました。

#### ——その他経営面で重視していることはありますか？



“一室からでも心をこめた賃貸管理”という意味のスローガン



BBQ大会

人事考課と採用です。人事考課については、上長判断だけではなく、各部門長が集まり1人ひとりの社員について評価の偏りがないように、他部署の部門長の意見も反映して公平な評価をする「180度会議」を行い、その結果を社員にフィードバックします。おかげ様で管理戸数が年々増えていますので昇給や決算賞与の他、年間の利益に対して一定の比率の中で、評価に応じて社員に分配しています。

採用についても、当社の考え方を理解し、アットホームで穏やかな人、社風に合う人に入社してもらっています。入社前に聞いた話と入社後が同じなので、社員の定着率は高いです。また10年前から新卒採用も始めました。彼らが育ち、新たな社風をつくってくれています。インターンシップ制度も当社を理解し、また不動産業界に対する悪いイメージを払しょくするいい機会だと思いますので、年間20回以上実施しています。

——社員の自主性に任せ、気持ちよく働ける環境をつくり、仕事の内容は公平に評価して、全社で収益が上がれば社員に還元する、これを繰り返してきたということですね。

先ほども述べましたが、社員インタビューで仕事の悩みや要望、上司に対する率直な意見を吸い上げ、改善するようにしています。また、事業部の垣根を越えて仲間意識を持ってもらうように社員旅行や部活動も活発です。さらに“社員の、社



業績発表会の様子

員の手による、社員の幸せのため”の会社をつくろう、社員がイキイキと長く勤めたいと思える職場をつくろうと思えるということで、ES向上委員会を設置し、各部門から立候補してもらった20人くらいのメンバーが、ランチ会（月1回）やバーベキュー大会、ビアガーデンなどを企画しています。年2回の業績発表会においては、単なる業績優秀者だけでなく社員による表彰制度なども導入してモチベーションアップにつなげています。

## 入居者から選ばれる 管理会社になるには

——年間平均入居率98%以上を維持するための取り組みを教えてください。

当社では、空室を埋めて初めてオーナーの皆様から信頼をいただくと考えています。そのために、「1日でも早く入居者を決めて、日割り家賃をお届けすることを使命に、入居者の募集に取り組む」ことを、基本的な考え方としています。

そこで、5,000社を超える賃貸仲介会社とのネットワークを組み、情報発信や直接訪問を実施しています。また当社の管理物件に客づけすればポイントがたまる「ポイント会員」制度も設け、仲介会社の営業マンに会員になってもらっています。ポイントがたまると商品券や旅行券に交換できる仕組みで、現在会員数は約3,000人。さらに、



セミナーの様子

仲介会社用のホームページをつくり、空室の申し込みやキャンセルの状況を5分ごとに更新しており、仲介会社は安心して当社の物件の案内や契約をすることができます。また、内装工事は原則7日で完了するルールを設け、内見機会を増やすことで早期の空室解消を目指しています。

——“募集手数料による商売ではなく、満室にすることが商売の源です”とうたっています。

管理料は、販売物件の場合は一律3,000円(消費税別)、管理受託物件の場合は賃料の5%を上限にしています。管理戸数が1万7,000戸以上ありますので、それだけでも安定収入になりますし、東京の場合は更新料を頂戴できるので更新手数料も毎月一定額入ります。したがって、募集手数料で儲けなくても十分収入を得ることができます。それよりは1日でも早く入居者を決めて1日分でも多く日割り家賃をオーナーにお届けしたほうがいい、という考えを徹底しています。

——管理受託営業の方法は？

10年くらい前からマーケティング手法を駆使し始めました。年金対策・相続対策・女性向け等の各種セミナーの実施、不動産投資の小冊子や書籍の発行、マスコミ懇談会を通じた広報活動等を通じて不動産投資、年金不安等に関心のある人の情報を集めています。またIRマンションを販売するのと同時に管理受託営業にも力を入れています。お客様には常に、「不動産投資は買った後の管理が最も大切なので、いい管理会社をパート

ナーに持たなくてはいけない」「当社は売った後の管理がメインの会社です」と言い続けてきましたので、ここ数年は毎年1,500戸くらい純増しています。

お客様向けのメールマガジンも、コラムや編集後記など全て社員が執筆します。実体験に基づいた賃貸管理の最前線で起こるトラブルと解決事例という内容で、わかりやすいと好評です。

管理物件の状況については、四半期ごとに賃貸実績レポートを作成し、23区別成約件数、平均築年数、平均成約賃料、解約日から賃料発生までの平均日数などのデータをホームページで公開しています。

管理会社の業績は管理戸数にリンクしますが、やみくもにエリアを広げたり、築古物件を管理したりすると社員に負荷がかかってしまいます。そこで、基本は都内23区、駅から10分以内と対象エリアと条件を完全に決めて、その中でいかに管理戸数を純増させていくかを重視しています。

——オーナーへのフォローはどうしていますか？

オーナーも6,400名以上になりましたので、きめ細かなサポート体制を整えています。すべての管理物件情報は当社独自の賃貸管理システム「BEANS」で管理しており、オーナーは専用ページで所有物件ごとの申し込み件数、内見件数、修繕費の見積もりなどを確認できます。家賃送金明細書や新規・更新契約書や修繕のお知らせなど各種書類も同ページで確認でき、確定申告のサポート機能も付けています。交流会やセミナーといっ



不動産投資の小冊子

たイベント情報やプレゼントコーナーも同ページで発信するとともに、オーナー向け情報紙「まめール」の発行（年3回）、オーナー事務局（専用相談窓口）を通じた電話対応など、できるだけ親しい関係が構築できるよう心がけています。

——賃貸管理業として何が大事なのかをシンプルに伝えているので、社員も動きやすいですね。

基本となる考え方は我々のお客様は誰なのか？ということ。当社の行動指針では、『我々のお客様は、入居者様、オーナー様、協力会社様』と明記しました。その中で一番に位置づけているのは入居者です。当社は入居者がいて初めて成り立つビジネスモデルです。

内装会社や設備会社といった協力会社も同様です。お互いがパートナーでWIN-WINの関係であることを目指していますので、管理戸数が増えたからといって上から目線の社員がいたら、「勘違いするな」と強くしかります。これからは、協力会社からも選ばれる会社にならないといけません。年1回の協力会社との謝恩会では、社員が手づくりでコントや漫才を行うなど、心からのおもてなしをします。そのようなことを通じて、夏の暑い盛りにエアコンが壊れてもすぐかけつけてくれる

など、当社のために動いてくれます。本当にありがたい話です。

仕事をする上で何が大事かということ、はっきり認識し浸透させるために、行動指針を毎日グループウェアで配信し、毎朝部門ごとに社員全員で唱和するようにしています。この行動指針には、私が「こうあって欲しい」と思うことを全て20項目に盛り込んでいます。社員には仕事のスキル面での成長だけでなく、人間的に成長してもらいたいと思っています。

——新規ビジネスもどんどん立ち上げています。

「社員提案制度」を設け、さまざまな業務改善提案を常時受け付けています。さらに、新規事業提案の機会も設け、役員会議で通過した案件は、大胆に権限移譲し、提案した本人に事業運営を任せています。

家賃保証会社「Beans Trust賃貸保証」の設立は社員からの新規事業提案によるもので、毎月400万～500万円の粗利益を稼ぐまでに成長しました。NTTの光回線キャリア事業も社員からの提案で始めました。新規事業提案については、成功すれば社員にインセンティブが入るような仕組みにし、仮に失敗しても責任は負わせません。さまざまなことにチャレンジし、新たな事業を生み出すきっかけになれば嬉しいと思います。

2011年末に立ち上げた「法人営業部」は、当社管理物件を企業の社宅や独身寮として使ってもらうための企業向けの営業部隊ですが、直付けの営業力を高めようという目的もあってスタートしました。当初は社員1人が担当していましたが、始めてから4年経った今では社員35人体制の収益事業になっています。

## 事業概要

日本財託グループは1990年10月、新築1Rマンションの販売を目的に「株式会社日本財託」の設立からスタート。バブル崩壊後の状況を目の

### 日本財託グループの行動指針

1. 「経営理念」「経営目標」を共有し、日々実践する
2. 愚直に謙虚に働き、感謝の心を忘れない
3. お客様と一生涯のおつきあいを築く
4. お客様は、入居者様・オーナー様・協力会社様
5. コミットメントと結果責任
6. 互いに助け合う社風
7. 日本財託と日本財託管理サービスは車の両輪
8. 私たちは成長する
9. 私たちはいつも考える
10. 名前を呼ばれたら「はい喜んで」
11. 自分から進んで「挨拶」をする
12. しっかり・はっきり・丁寧に
13. 笑顔
14. 逃げない・隠さない・ウソをつかない
15. 「愚痴」「泣き言」「言い訳」はいいわけない
16. 熱い情熱と一途な思い
17. 怒鳴らない、威張らない、偉そうにしない
18. 社員を大事に育てます
19. 第一印象がすべてを決める
20. 私たちは1円の不正も許しません

20の行動指針

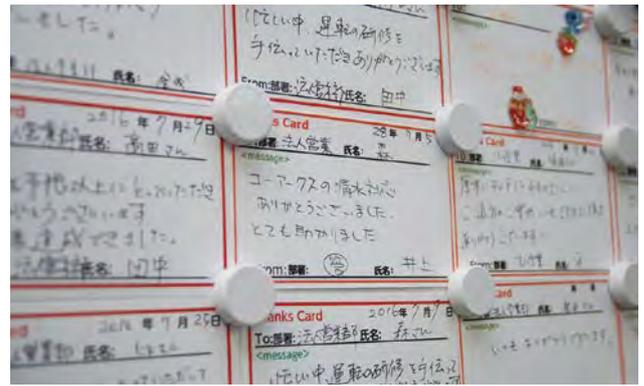
当たり前にして「不動産業の原点は管理業」と確信し、入居者の募集からトラブル・クレーム処理、家賃滞納の回収といった賃貸管理をメインに事業を開始した。

中古1Rマンションを仕入れて販売した物件の管理を預かる方法で、設立後10年で管理戸数は2,000戸まで拡大。システム投資が必要になることから、黒字化のめどがついた2000年に賃貸管理部門を独立し「株式会社日本財託管理サービス」を設立した。2006年ごろから、マーケティングにも力を入れ、セミナーや書籍、メールマガジンなどを通じ不動産投資や年金不安などに関心が高い顧客を獲得。2017年3月時点の管理戸数は1万7,504戸、オーナー数6,495人、入居率99.65%となっている。

住宅確保要配慮者の取り組みも積極的だ。専門部署を設け、留学生を中心とした外国人入居者を受け入れており、毎月の総契約数に占める外国籍者の契約は3割に上る。高齢入居者においても、毎月1回連絡や訪問を実施するとともに、高齢化社会における課題や理解を深めるため、社員全員に「認知症サポーター養成講座」を受講させている。

### 社員が元気になる仕掛けづくり

重吉社長が目指すのは「社員が楽しく、長く、生き生きと働き、仕事を通じて成長を実感できる」会社だ。指示・命令しない経営、社員の判断



社員同士が感謝の気持ちを表す「サンクスカード」

に任せるフロー経営を目指し、20年以上さまざまな取り組みを実践してきている。

2015年からスタートした社員による業務改善提案制度では、これまで276件の提案が寄せられた。業績発表会では、経営会議で選出する業績優秀者・チームへの表彰以外に、「コツコツ賞」「まめまめ賞」「社員が選ぶ笑顔賞」といった“社員による社員表彰制度”も多く設けている。その他、メールマガジンにおける「コラム大賞」「編集後記大賞」や、社員同士が感謝の気持ちを表す「サンクスカード」も導入し、一番多く書いた人、多くもらった人なども表彰対象にしている。このような表彰制度について、重吉社長は、「今後もいろいろな社員にスポットライトを当てることで、社員が元気になる仕掛けを増やしたい」と話す。



#### 社章「まめマーク」について

私たちの行動指針の一つである「愚直に謙虚に働き、感謝の気持ちを忘れない」そして、「まめまめしくまめに努める」という想いを社章の豆のマークに込めました。



### 日本財託グループ

(株式会社日本財託／株式会社日本財託管理サービス)

代表者：代表取締役 重吉勉

所在地：東京都新宿区西新宿1-22-2 新宿サンエービル9F・10F

電話番号：03-3347-2411

H P：<http://www.nihonzaitaku.co.jp/>

事業内容：不動産売買・仲介／不動産の賃貸管理・建物管理・賃貸仲介

# 地域活動を通じて“紹介”で 成り立つビジネスを

社員と地域の結びつきの強さが、  
ブランド力の源泉

株式会社  
エスエストラスト

## ナショナルブランドと ローカルブランドを共に活かす

—八王子エリアで仲介7店舗、管理戸数  
5,000戸と事業が拡大しています。

私が当社に入社したのは、ブラジルでのサッカー留学から戻ってきた23歳の時です。当時から八王子では地元の管理会社は客付け力の強い会社に仲介を依存していたため、有力な仲介会社にはより多くの情報が集まり、さらに強くなるという構図がありました。そこで当社も負けじと仲介色を前面に出そうと、この10年間で7店舗を出しました。しかし、その過程で気づいたのが、「仲介に強い会社は意外と管理はやらない」ということです。

そこで経営を安定させ、かつ当社のような地域密着型の会社が伸びていくためには、仲介と管理の両方が強くないといけないと考え、管理戸数の獲得にも徹底的に取り組むことにしました。



杉本浩司 氏

1976年生まれ。1995年高校卒業後ブラジルへサッカー留学、2部チームとしてプロ契約。Jリーグプロテストを数チーム受けるも玉砕。1999年(株)エスエストラストに入社。2005年より代表取締役就任。

—確かに八王子は駅前に大手企業の看板が目立ち、地元企業は影が薄い感じがします。

14年前にアパマンショップの説明会に行き、社長の講演に感銘を受け、フランチャイズに加盟しました。そのおかげで事業を拡大できた一方、違和感を持ったのは、当社がアパマンショップとだけ認知されていることです。当社は地域に根ざした会社であり、社長の私は「アパマンショップの杉本ではなく、エスエストラストの杉本」です。「八王子地域でアパマンショップを運営しているのがエスエストラストだ」、ということ在地元に認知してもらわないと会社がこれ以上伸びていけないと思いました。

そこで、全国展開しているアパマンショップのブランド力を使って集客を行うと同時に、地域貢献を果たしていくことで地元企業としてのブランド力を高め、「ナショナルブランドとローカルブランドの両輪」で大手企業と差別化していくことを戦略としました。地元でローカルブランドを構築するために、地域との交流やつながりを重視していくことは不動産営業の本質だと思います。不動産業の一番面白いところは人や地域のつながり

という部分であり、いろいろな人とのご縁を感じるところです。社員がお客様に、ご自身の人生をさらけ出してもらえらるくらいの信用や人脈をつくり、そこからご紹介をいただくことで集客が生まれる、そんな組織にしたいということがブランディングの基本的な考え方です。

そのために大切なことは、社員と地域との接点力の強化です。それを当社ではインナー・マーケティングと呼んでいます。そこにブラジルレストランやフットサルセミナーといったコンテンツ・マーケティングが上乘せされ、トータルで当社の地域でのブランド力が高まっていくのだと思います。

——社員が御社のブランドを担うために個人の力を上げるには何が必要ですか。

まず社員が当社のことを良く思い、好きになってくれることです。社員が友人や家族などと話すときに、「楽しい会社だよ」と言ってくれることが最高のPRになります。社員を採用する際も、「飲み会が多い会社」ということを面接で必ず伝えています。飲み会は、人間関係をつくり、職場環境を良くする最高の機会です。去年は飲み会を含めなんと年間1,350万円を社員の福利厚生に使いました（笑）。これからも社員が仕事や未来、夢などを語り合える場を増やしていきたいと思えます。

ただ、“人が会社のブランドになる”ということはどう伝えるかについては毎日試行錯誤の繰り返しです。地域のことが話題だと、社員はお客様と自然体で楽しく話をしています。その時の楽しい表情や、そのこと自体が最終的にお客様を当社に引き付ける力になるのではないかと思います。やらされている（must）とを感じるのではなくワクワクしながら取り組める（want）ということをすごく意識しています。



クスッと笑えるキャッチコピー看板

## 地域や顧客に「ここまでやるか」と言われるまでやり抜く

——管理物件に空き室が出たら、全スタッフが現場に行って対策を協議されています。

当社の経営企画書には“不動産は現場が命”ということを書いてあります。結局は現場にすべての答えがあります。10人で見に行けば10人の視点があり、自ずと改善点も見えてきます。

また、管理を受託すると管理担当スタッフに、その物件にどういうお客様が入るのかをイメージさせています。一番のヒントはその物件に住んでいる入居者です。そこに答えがあるので、さまざまな角度から見て入居者を決めるには何をすればいいかを明確にしていきます。

——八王子の大学も都心回帰の傾向です。今後、学生市場は厳しくなるのではないのでしょうか？

八王子は大学の移転に伴い学生向けワンルーム物件が増えましたが、今は逆に空室が増えています。この辺りのワンルームの平均賃料は既に4万円前後です。当社は管理手数料を5%いただいています。平均賃料が下がっているため利益自体も減っています。仮に管理戸数を増やしたとしても人件費が増えるため利益率はさらに低下してしまいます。

そこで、法人開拓、留学生、単身高齢者の分野に着目し強化しています。法人に対しては、数



メディアの反応が高い『DIY不動産』

か月単位の短期契約にも対応可能な仕組みを取り入れるつもりです。また、最近増えている留学生と、高齢者。特に元気な高齢者が増えていますので開拓すべき市場です。

また、予算がなく改修のための投資ができないオーナーの物件を当社が一括で借り上げて転貸するスキームはビジネスチャンスがあります。

#### ——『DIY不動産』も始められました。

数年前に「何か新しいことをしたい」と考えていた際、八王子のクリエイターから声をかけられたことがきっかけです。『DIY不動産』を商標登録してDIYができる物件を集めようと動きました。

しかし結論からいうと、全く商売になりませんでした。やり始めてわかったのは、まず賃料が安い物件はDIYの費用のほうが高くなってしまいます。次に、DIYを許してくれるオーナーが10人に1人程度と少ないこと。3つ目に地域性です。八王子はベッドタウンなのでDIY人口が少なく、実際に物件を借りた人は美大生のようなクリエイター系のかたばかりでした。

ただ、『DIY不動産』を始めてから取材が増え、メディア露出が急増しました。私が不動産業界に入って18年ぐらい経ちますが、これほどメディアに取り上げてもらったのは初めてです。そこで今は発想を変え『DIY不動産』は商売ではなく“当社のブランディングの一環としての事業”と



『八王子就活スタイル』の様子

方向転換しました。

## 地域貢献活動は 自社の専門性を活かす

——経営理念に「地域社会に貢献する」と掲げ、地元企業の雇用促進や起業家支援などにも取り組んでいます。

雇用促進交流会『八王子就活スタイル』は、八王子市産業政策課の担当者と大学の先生、キャリアセンターのかたとの会話から生まれた話です。「部屋の退去の理由の大半が就職で、転居先はその学生の出身地。東京に就職した学生も都内に移り、八王子に住み続けてくれる人がいないのはなぜだ」という話になりました。それなら「大学のキャリアセンターと地元中小企業が接点を持つ機会をつくろう」ということで、当社が地元企業に声かけをしてスタートしました。年2回の催しをして3年が経ちますが、地元企業に採用が決まった例も出てきました。八王子は元々織物のまちでしたが、織物事業からアパート事業に変わってしまいました。市の収入を上げるためにも企業の誘致と地元企業の発展は地域にとって不可欠です。

当社も『八王子就活スタイル』を始めてから地方出身の新卒者を採用するようになりました。そこから就職→結婚→出産という流れが生まれてきており、「八王子の人口を増やす、地域に貢献す

る」という想いが実現し始めた実感しています。

SOHO事務所をオープンしたのは、多摩信用金庫と商工会議所が行っていた創業・起業支援事業で、2年限定の取り組みの終了後、新たに受け皿となるスペースを探してほしいと依頼されて引き継ぎました。何人かのオーナーに了解をもらえたのでSOHO事務所として整えました。月2〜3万円で借りられるので人気があり1カ所目は満室の状況です。また、店舗の一部を『八王子街中チャレンジショップ（はちチャレ）』としてまちづくり会社が無償で提供しています。

このような取り組みを通じて行政から評価されるようになりました。「あそこに頼めば引き受けてくれる」と市役所内で認知され始めているようで、次々と協力依頼が入ってくるようになりました。お客様や金融機関に加え、行政から評価される会社になれば地域での信用度も高くなります。地域貢献といっても清掃活動のような単純なボランティア作業ではなく、当社の専門性を活かし、行政とコラボレーションできる事業に意識して取り組んできました。就活スタイルでは大学のキャリアセンターだけでなく、参加した企業や行政の人とも密接な関係ができました。チャレンジショップでは街づくり会社や商店の皆さんとつながれましたし、SOHO事務所ではニッチな業界の人たちとの接点が生まれました。このように人と人がつながっていけば、地域のためにさらにいろいろなことができるのではないかと思います。

### ——3年前にオープンしたブラジルダイニングバーも社長の想いが詰まっています。

これは、正直すごく悩みました。不動産業者で飲食店やクラブを営んでいる人もいますが、「儲かっているからやっているんだ」なんて揶揄されることが多いですね。でも自分の場合は“杉本＝サッカー”というイメージがあるので嫌味がないだろうと考え、勢いでスタートしたところはあります。サッカーやブラジルの文化を楽し

んでもらうことを通じ、地域コミュニティの拠点にできればと思っています。

町の魅力を高めるために、地元の企業を応援し、学生をこの地に根づかせ、スポーツで地域を活性化させたいと思っていますがまだ道半ばです。1人ではできないことも多いので、サッカー好きやお祭り好きな社員とワイワイと相談しながら取り組んでいます。

### ——そういった考え方のベースはどこにあるのでしょうか？

地域貢献について考えるようになったのは今から5、6年ほど前からです。それまでは会社の経営で精一杯でそれどころではありませんでした。このままでは会社がうまくいかないと思っていたときに、アパマンショップの大村浩次社長との出会いや、盛和塾<sup>\*</sup>に参加したことで、経営を一から学ぶことができ、ようやく「当社は地域に何ができるのか？」ということを考えられる余裕ができました。

不動産は動く金額が大きいので、金銭感覚がおかしくなりやすいと感じます。当社もビジネス上の利益は求めますが、稼いだ利益は社員に分配し、地域に還元するものだと考えています。そのほうが仕事をしていても楽しいですから。

### ——それは『不動産屋がここまでやるか』という企業コピーからも感じます。

確かに普通の不動産会社がやらないようなこともしていますが、何のためにやっているのかといえば、「地域を盛り上げることが最終的に自分たちのビジネスにつながる」ということです。今は地方に比べ、都市部はそれほど努力しなくても物件の8割は埋まります。しかし将来もこのままでいけるとは思いません。そのために今から思いつくことはなんでもやろうと思っています。

## 不動産の本質に気づいた 出前授業

——小学校への出前授業もされています。

八王子市産業政策課から職業体験ということで小学校の出前授業の依頼があり、3回ほど行いました。最初は世界の面白い間取りをテーマにし、2回目以降は物件チラシを使ったワークショップを行いました。間取り図の下のスペースを空けておき「遠くから来る人にとって、地域の情報は物件情報と同じくらい大事だから地域のことを教えて」と伝え、生徒に地域の情報を記入してもらいました。すると書かれた内容は「〇〇スーパーは夕方5時以降に半額になる」「近所の川原でラッパが吹けます」など、社員も知らないようなそのまま営業トークに使えることばかりでびっくりしました。不動産会社の営業マンは物件のことだけなら誰でも話せますが、地域の話はそこを知り尽くしていないと話せません。それに気づかせてくれた小学生たちに、逆にこちらからお礼を言いました。

さらにうれしかったのは生徒たちの感想文です。「不動産屋さんには部屋を紹介するだけじゃないんですね。地域を紹介することも不動産屋さんの仕事なんですね」というコメントがいくつもありました。不動産会社の仕事がちゃんと伝わった気がしたとともに、改めて地域とのつながりの大切さという不動産の本質を再確認しました。



盛り上がった出前授業

## 紹介客だけで成り立つビジネスを 構築する

——これからの事業の展開を教えてください。

さらに地域の企業やお店との関係を深めていきたいと思います。その観点で取り組んでいるのが、企業の福利厚生として、法人160社の提携と八王子の飲食店や小売店など128社とのクーポン提携です。これは当社の来店者のうち、地域の企業や人からの紹介で来店した人限定で配っているクーポン券で、このクーポンをきっかけにして“紹介”客を増やすことを狙っています。当社では、紹介のお客様の成約率が9割で、直接来店やネット来店の場合は6割と、決定率が全く違います。また、市内客は当社の看板を見ているなど何らかのつながりがあるため来店しますが、市外客はほとんどがポータルサイトによります。市内客は閑散期、市外客は繁忙期がメインなので、閑散期にも売上を上げるには紹介客を増やし市内客を取り込む必要があります。

将来的には、友達が部屋を探していると聞いたときに、「それならエスエストラストに行きなよ」と自然に言ってくれるような“ひと声”を、地域のつながりの中で増やせる仕組みをつくり、最終的には広告に頼らず“紹介”でビジネスが成り立つ世界を目指しています。

また、管理物件の仕入れにもさらに力を入れます。貸主にも「物件掲載先を絞ったほうがいい」とアドバイスしています。当社でしか掲載してい



地域のつながりを改めて実感する感想文も

ない物件が増えれば反響も大きいですし物件を希少価値化させるには、仕入れが重要です。社員には、①仕入れが命、②ポータルサイト以外の自社集客、この2つをずっと言い続けています。

数年前からJ2チーム「東京ヴェルディ」のスポンサーになっていますが、会社を大きくしてJリーグのチームを買えるぐらいの力を持てれば面白いですよ！ そのために地域を盛り上げることで利益を生み出し、その利益を社員と地域にしっかりと還元していきたいと思えます。

### 事業概要

株式会社エスエストラストは、1992年に現会長・杉本規男氏が創業。2005年に杉本浩司氏が引き継ぎ、不動産賃貸仲介業に加え管理業に本格参入。八王子エリアで7店舗、仲介件数3,000件、管理戸数5,000戸、取引オーナー500人強までに事業を拡大、管理物件の入居率は94%に達している。

経営理念は「全従業員とその家族の幸せを物心ともに追求し、業界の質的向上、地域社会に貢献する」。「不動産屋がここまでやるか」のキャッチコピーのもと、「八王子代表」の思いを込めたロゴマークや社章、オリジナルキャラクター、ユニークなキャッチコピーを使った企業看板などを作成し、地域でのブランド力を高めている。

また「地域社会に貢献することが企業価値の向



オリジナルマスコットの「おへアーらいおん」



上・発展につながる」との考えで、杉本社長のサッカー留学経験からJリーグチームのコーポレートパートナーやブラジルダイニングバー「N O S S A」の運営、八王子市と大学による雇用支援事業「八王子就活スタイル」の支援、創業支援オフィス「SOHOプラザ八王子東町」の開設、まちづくり支援事業「はちチャレ」など、地域支援活動にも積極的に取り組む。

今後は店舗数10店舗、管理戸数1万戸を目指すとともに、法人営業、収益物件売買仲介、空き家管理サービスなど新たな領域にもチャレンジし、同エリアでNo.1の“楽しい”不動産会社を目指す。

※ 京セラ株式会社の創設者、現名誉会長の稲盛和夫氏が主催する経営塾



### 株式会社エスエストラスト

代表者：代表取締役 杉本浩司

所在地：東京都八王子市横山町3-12

電話番号：042-644-0007

H P : <http://www.ss-trust.co.jp/>

業務内容：不動産の売買、賃貸及び仲介並びに管理、不動産の有効利用に関する企画、調査及びコンサルタント業務、インターネット回線取次業務、損害保険の代理業並びに生命保険の募集に関する業務、ブラジルレストラン・バーの経営など

# 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<sup>\*1</sup>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ふ部分が、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っています。

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」との出会いはどう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<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>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「頼まれぬことはするな、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



「このころのセミナー」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”「このころのセミナー」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のが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<sup>\*</sup>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ください」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、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ではない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い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

# “貸主と借主は平等”の精神で

## 『トーコーキッチン』は 全ての物件の価値を向上させる

有限会社東郊住宅社

### 借主の立場から 「ちょっとおかしい」を改善

——御社の創業からの歩みについて教えてください。

**信氏** 当社は私が1976年に淵野辺（神奈川県）で創業しました。スタートは売買が中心でしたが、1982年ごろから賃貸管理を始めるようになりました。コツコツと小さい仕事を積み上げていく仕事は自分に合っていると思い、徐々に管理業にシフトし、管理が事業の中心となったのは1990年くらいからです。バブル時は東京のオーナーがこの辺りの収益物件を購入し、販売した業者は管理をやらないので、管理は当社に任せてくれました。したがってバブル時に飛躍的に管理戸数が増えました。その後、東京のオーナーは減り、今では物件の所有者はこの辺りのかたが中心です。初めての管理物件は、近くの地主に8戸のアパートを企画して建ててもらった物件ですが、その時から管

理手数料は5%いただいていたいました。

また、当初から借主も大事にしてきました。当社で使用している賃貸管理契約書と賃貸借契約書には、貸主の義務と責任を明示しています。例えば賃貸管理契約書では、貸主の義務として「通常使用を可能にするために建物を維持管理する義務がある」「賃料の更改や入居者との苦情解決にあたっては当社との協議を尊重すること」などを盛り込んでいます。同様に賃貸借契約書にも、借主義務だけでなく貸主義務についても記載し、賃貸借契約を貸主と借主が平等になるようにしました。売買契約なら、売主と買主の立場は50:50ですが、賃貸借契約書の場合は貸す側の立場で書いてあるので、借主からすると「ちょっとそれはおかしい」と思うことがあります。“貸主と借主が平等になるような契約をする”ということが、創業時から変わらない当社の根本にある考え方で、その考え方を理解してくれない貸主の管理は受けません。



#### 池田信氏（左）

1942年東京都町田市生まれ。1976年2月に淵野辺で（有）東郊住宅社を創業し、不動産売買業をスタート。82年から管理業に着手し、2年後に賃貸管理業として舵を切る。宅地建物取引士、二級建築士

#### 池田峰氏（右）

1973年神奈川県相模原市生まれ。和光大学人文学部人間関係学科在学中に渡米、2000年州立大学卒業後に帰国。デザイン会社、広告代理店などを経て2005年にニュージーランドに移住し広告代理業、2012年8月に帰国し家業を継ぎ同社取締役役に就任

——「礼金0、敷金0、退室時修繕義務なし」（以下、3つのゼロ）を導入されています。

**信氏** 礼金0円は1994年から始めました。貸主と借主が平等という考え方に立つと、「借りてもらうのだから大家が礼金を払うのなら理解できるが、借主が払うのはおかしい」と思ったからです。敷金0円・退室時修繕義務なしの導入は2004年からです。ただ、敷金0円について貸主からは不安視する声が多かったのですが、通常損耗は貸主負担なので普通に使うことを前提にすれば担保は不要だということを説明し、「借主を信用しましょう」と伝えました。今でも「クリーニング代も取らないのか？」と他の業者から驚かれますが、当社ではクリーニングも通常損耗の範囲だと考えていますし、通常損耗か過失かの判断も当社で行います。

借主にも当社の企業理念を伝え、「3つのゼロ」は貸主の理解ということの説明し、故意過失があった場合は借主に払ってもらっています。おかげさまでこのサービスを開始してから現在まで、退室時のトラブルは全くありません。

## 借主との接触機会が増えるほど管理は楽になる

——退出時のトラブルを無くすには、何か秘訣があるのでしょうか？

**信氏** 貸主、借主と当社との間でしっかりとコミュニケーションが図れているからです。

**峰氏** 当社では契約時に決して無理強いせず、「ご自分の判断で物件を選ばれた上で、当社との関係を始めましょう」と伝えています。

また多くの管理会社は「借主と接触をもたないほうが楽だ」といいますが、実は接触機会が多ければ多くなるほど管理は楽になります。普段からコミュニケーションをとり、人間関係ができていれば大事が小事で済むことが多いからです。故意過失や騒音クレームなども、人として向き合えば

素直に次からは気をつけてくれます。

元々私は別業界にいたこともあり、24時間対応などはアウトソーシングすべきだと考えていました。しかし、外部委託せず苦情対応や鍵交換などを内製化することにより、自然と借主との接触機会が増えてきました。実際に夜中に緊急対応で借主に鍵を届ける経験をしましたが、それ以降はその方と“普段着”のコミュニケーションが取れることに自分自身が気づきました。契約時もコミュニケーションを十分とっているつもりでしたが、やはり紙一枚の契約ごと。さらに深いコミュニケーションが取れば、もっと楽しくなるんじゃないかと思うようになりました。そういうコミュニケーションが積み重ねられたり、発生しやすい場をつくっていきたい。家賃を持参したかただけでなく借主全員と関係性が持てる状況や環境をつくりたいと思いました。この思いが『トーコーキッチン』の発想につながっています。

——信頼関係の構築のために労苦をいとわないことが大切ということですね。

**信氏** 現在管理戸数は1,600戸になりますが、入居率は97%以上を維持していますし、賃料も当社の管理物件は、周辺物件と比べ2～3割高い水準を維持できています。ものの価値は人によって違うので、今の家賃で満足して入っていただいているのならそれが適正価格になります。当社から貸主が離れていかない理由は、高い入居率と家賃水準が維持できているからだと思います。

その実績を踏まえ、管理手数料はマンション・アパートが5%以上、戸建て及び駐車場は10%をいただいています。仕事に対する対価は頂戴すべきだと考えていますので、今後は「もっと払っても当然だ」と貸主が思ってもらえるようなサービスをしていきたいと思っています。

また、業務内容やメンテナンス、リフォームについてのこちらからの提案も、ほとんどの貸主が当社の意見をそのまま受け入れてくれる関係がで

きています。これは貸主からの信頼を得ている証であり、こちらの仕事が効率的に進められる大きな要因になっています。

やはり管理業というのは、貸主と信頼関係を構築しながら、1つのビジネスを一緒に取り組んでいくというビジネスモデルだと思います。

## 全ての管理物件の資産価値を高めるサービスを生み出す

——2015年に『トーコーキッチン』を始められました。なぜキッチンだったのでしょうか？

**峰氏** 大学で行われる不動産相談会で、3年ほど前から一般のマンションやアパートに住みたい人が減り「学生マンションに住みたい」というかたが増えました。セキュリティ面を気にする女子学生だけでなく、ここ最近は男子学生の希望者が増加しています。親御さんに聞くと「地方から出てきて初めての一人暮らしなので食事のことが心配だから」というのが大きな理由でした。不景気が続き食費にかけられる予算に上限がある状況で、自分の大切な子供を預けるのにぴったりなのが食事付き学生マンションです。そこで、「一般の物件で食の不安を解消する方法はないか？」と考えました。これが1つ目のポイントです。

第2のポイントは、危機感です。社長が3つのゼロを始めたときは画期的でしたが、現在では他社も追随するようになってきました。ゼロにした理由は他社とは違いますが、借主にはその考え方や

背景は伝わらないため、同じサービスとして比較されると当社の物件が選ばれなくなるのではないかという危機感をもちました。「当社が選ばれる理由は何か？」ということを考え、設備を整えたり、リノベーションをしましたが、貸主の負担も大きく、物件によって不適合のものもあり万能薬ではありません。1,600戸のうち、手がつけにくい物件は空室のまま残り続けてしまいます。せっかく当社に物件を預けていただいているのですから、1,600戸すべての物件の資産価値を一気にアップする、つまり満室にする方法は何かということを考えました。そこで行きついた答えは“企業努力”でした。しかし3つのゼロや24時間緊急対応といった企業努力はそのサービスを受けた人にしかわかりません。部屋探しをしている段階で当社の“企業努力”をもっとスマートな方法でわかりやすく伝えるにはどのような方法があるかを考えました。これが3つ目のポイントです。

そこで、これらの3つのポイントを一気に解決する方法として「もしかして僕らが食堂を持ったらいいいのではないか」という発想が浮かびました。当社のサービスも実感できるし、食の不安も解消できます。そうすると、そのようなことを手がけている不動産会社の物件に入居したいという現象が起これ、全ての管理物件の価値が一律に上がるはずだと思いました。「誰もやっていないからやろう」という発想ではなく、貸主と借主の両方に喜んでもらうことが目的です。そのためには長く運営し続けられることが大切なので、実現に向けて約1年間の検討を重ね、オープンする運びとなりました。

——食堂が利用できるのは入居者だけなのですか？

**峰氏** この仕組みを支える大きなポイントが“カードキー”でした。これは20年前から採用している磁気タイプキーで、当社で発行しています。入居者全員が持っているカードキーのみで開くド



「トーコーキッチン」外観



システムの要・カードキー

アをキッチン入口に付けたことで、利用者の対象が制限でき、キッチンが入居者のためのサービスとして確立できました。

キッチンはあくまでも物件の資産価値向上と、入居者のサービス向上が目的なので、管理物件に対して行っている毎日の掃除と一緒に。物件を管理させていただいている恩に報い、入居者に長く安心して暮らしてもらうために、このカードキーで入店できる範囲を制限していこうと思いました。現在入店できるのは入居者、貸主、当社の従業員、銀行や内装業者といった取引関係者。また、このカードキーを持っている人と同行すれば、何人でも何回でも入ることができます。収益性を考えて採算にのせるにはどこまで広げればいいのか、食堂という“面白く、リアルな存在”は口コミを通じた伝播性があるはずなのでどこまで開放すればいいのか、そのさじ加減をコントロールするのにカードキーがまさに“鍵”になりました。もし私が“まちづくり”の観点で考えていたなら、食堂を単純にまちに開いていたと思います。

### キッチンが部屋探しの新たな基準になる ＝キッチンは有能な営業スタッフ

——キッチン始めてからどのような効果がありましたか？

**峰氏** 今まで97%だった入居率が、昨年(2016年3月末)に98.5%まで上がりました。

キッチンをオープンしてからは、皆さんが「東郊住宅社の物件を選びます」と管理会社を指定して物件を選んでくれるようになりました。さらに面白いことに、『トーコーキッチン』が新たな部屋探しの基準になり始めています。以前は、学生なら学校から何分、駅から何分ということが物件選択の基準でしたが、『トーコーキッチン』の話をすると「『トーコーキッチン』から何分なの?」と言われるようになりました。部屋探しの新しい基準ができたのだと思います。通学途中に食事ができる『トーコーキッチン』に寄れることを基準に物件を選ぶ人が増えています。

また、カードキーは利用者を制限するものですが、逆にその存在をとことんオープンにする手段にもなるという発見もありました。学生の間で「カギ持ってる? カギがあれば『トーコーキッチン』に行けるのに」ということがネット上でつぶやかれ、知らない者同士が「今度あの子を連れて行ってほしい」とツイッター上でやりとりしている。すると入居者が5人くらい友達を連れて来て得意気に宣伝してくれます。

つまり、私たちが当社サービスを無粋に語るより、入居者が友人とキッチンで過ごす時間や体験が“東郊住宅社”を雄弁に物語ってくれますので、『トーコーキッチン』はまさに優秀な営業スタッフです。通常の不動産店舗とは全く違うのに、キッチンが支店として機能するという嬉しい副産物が生まれました。今後はキッチンの数を増やすのではなく、この場所でコミュニケーションの密度を高めることを考えていきたいと思っています。

### 目先の利益ではなく、20年先を見据えてサービスを提供する

——予想以上の反響ですね。

**峰氏** “食”は「美味しいね、どう?」という言葉だけでコミュニケーションが成立するし、共有しやすいため媒介として有効です。キッチンのア

アイデア自体は誰でも思いつきますし、他社にもほとんどまねをしてもらっていいと思いますが、皆が二の足を踏む理由はそれ単体の採算性や合理性で判断しているからでしょう。しかし当社では、食堂は入居者サービスの一環で、雑務をいとわないうという当社の考え方、例えば「鍵を失くしたら届けます」という感覚と一緒になんです。

——『トーコーキッチン』は、創業以来貫く御社の姿勢を表していると思います。

**峰氏** 淵野辺でも、大学の都心回帰により学生数はピークの3分の1まで減少し、先行き不透明な状況にあります。入居率確保のために家電を付けたり仲介手数料の割引を行うところもありますが、当社は目先の入居率改善のために小手先の仕事はしたくありません。その意味もあり、あえてアナログ的な要素を意識的に増やしています。それは物件に愛着を持ってくれる仕掛けだったり、コミュニケーションがとりやすい仕掛けだったり、当社の存在理由や住んでいる理由が感じられる仕組みや器があることが大事だと思っています。

キッチンという新たなサービスも、半永久的に続くものでなければ始める気はありませんでした。管理会社は貸主と運命共同体であるべきです。投資するにしても貸主の物件の資産価値が高められないと意味がありません。当社が“開けたら閉められないキッチン”を開いたことで、貸主には当社の覚悟を感じ取っていただいたと思います。

相手の琴線に触れて、価値として評価され続けるサービスやシステムをつくり上げないと、10年20年単位で管理を預けてくださる貸主に対して失礼だと思っています。20年先でも生きているサービスを提供することが管理会社の仕事です。楽しく儲かる仕事はなく、良い仕事ほど見えないところに手間がかかります。賃貸管理業の世界に入り、皆に楽しいと思っていただけることを生業とさせてもらえることはとても幸せだと実感しています。

——これからの不動産業者に求められる役割は何かでしょうか？

**峰氏** 『トーコーキッチン』を始めるにあたり、支店的機能を考慮し本社と反対側の駅前に出すというイメージを持っていましたが、ちょうど当社管理の飲食テナントが行き詰まっているという話があり、「それなら私が場所と人を居抜けばいいかも」とひらめきました。当社が場所を提供し、経営の役割を果たせば、そこにいた料理の腕や経験がある人の再雇用ができ、個人も地域も今までと同じ生活が継続できます。マッチングできる立場にいる不動産業者が動けば、空室だけでなく人材流出も抑えられ、地域にとっても安心です。建物だけではなく、人という資産も含めた地域の再生をすることが、これからの不動産業者の役割になるのではないかという気がします。

「まちづくりするぞ!」という気張った感覚は持っていませんでしたが、『トーコーキッチン』は結果としてまちづくりの要素を果たしていると感じました。実際に、仕事場からは遠くなるけど、キッチンがあるから淵野辺に住み始めたシングルマザーがいます。「キッチンがあるから、この地域に住む」というかたがこれからも現れるでしょう。

——今後の展開を教えてください。

**信氏** これからは人口減少が加速し、賃貸業界は賃料の下落と空室の増加で大変な状況を迎えることになり、事業を拡大するというよりは既存の売上を維持できれば成功でしょう。管理戸数についてもサービスレベルを維持できる規模に抑える予定で、淵野辺周辺なら2,000戸がリミットでしょう。無理をすると後で必ずお客様にしわ寄せがきます。

**峰氏** 賃貸では管理会社も貸主、借主も皆が平等であり、「オーナーがお客様か？入居者がお客様か？」という問いは愚問に感じるのです。そのような当社の姿勢を端的に表現しているのが『トー

コーキッチン』です。単純に入居率や家賃水準が高いから任せたいではなく、『トーコーキッチン』

の取り組みをしている当社だから物件を任せたいという貸主がすでに多数現れています。



(左) 店内床のタイルは会社ロゴと同じデザインにしている  
(中央上) 入口の看板  
(中央下) 取材日のランチ  
(右) 2016年度グッドデザイン特別賞「地域づくり」も受賞

## 『トーコーキッチン』

2015年12月にオープンした『トーコーキッチン』。オープン時間は8時～20時、朝食100円、昼食・夕食は各500円。メニューは健康的で栄養価の高い食材を使い、安く提供することを基本とし、毎月峰氏とシェフが相談して決めている。キッチンの利用者は1日当たり120～150人で、入居者全体の利用率は2～3割。店舗デザインはモクチン企画<sup>※</sup>に依頼し、東郊住宅社カラーにこだわった内装デザインも特徴となっている。

また「自分のアイデアだけでなく、アイデアを形にしてここまで続くために今まで関わってくださった全ての皆さんにお礼がしたい」（峰氏）と、2016年度グッドデザイン賞にエントリー。“カードキーと食を媒介にした入居者とのアナログ的コミュニケーション媒体が、コミュニティ形成という公共的価値を高めている。今後の集合住宅デザインの1つの型を提供している”、ことが評価され、『グッドデザイン賞・ベスト100』及び『グッドデザイン特別賞[地域づくり]』を受賞した。

※ 特定非営利活動法人モクチン企画（東京都大田区）。木造賃貸アパート等の再生のためのコンサルティングおよび修繕・改修、マニュアル開発を行っている。『RENOVATION2016』122ページ参照



## 有限会社東郊住宅社

代表者：代表取締役社長 池田信

所在地：神奈川県相模原市中央区共和1-3-43

電話番号：042-756-8282

H P：http://www.fuchinobe-chintai.jp/

業務内容：賃貸アパート・マンションの管理サービス・仲介、管理物件の清掃業務

# リノベーションを科学し、 最適な投資提案を行う

日本一アイデアあふれる  
コンサルティング企業を目指す

株式会社クラスコ

## データで提案しプロが商品化する 仕組みをFC化

——賃貸管理やリノベーションのFC展開など多岐にわたる事業を展開しています。

当社は主力の賃貸管理業に加え、FC展開している『リノッタ (Renotta)』や中古物件の再販などの不動産事業を中心に、店舗プロデュース、ブランディング提案、デザイン制作、アプリ開発などのソフトサービス、コインランドリー、トランクルームなどの不動産周辺ビジネスと、さまざまな事業を展開しています。

リノベーションの取り組みは、私が専務だった頃に始めました。当社は1963（昭和38）年に設立し、創業から50年以上が経ちますが管理している物件も築年数が古くなり集客が落ちていました。そのため、オーナーは空室対策として家賃を下げるしかなく、オーナーの収益も当社の売上も落ちていく状況でした。管理会社はオーナーと運

命共同体ですので、「オーナーを助けたい」という思いから、状況を改善するためにリノベーションに着目しました。

その際に考えたのは、ただ単にリノベーションをするのではなく、“1つ1つの部屋ごとにコンセプトを設け、それぞれに適したプロモーションをする”という全体の設計図をつくることです。隣の人と同じ服を着ている人がいないように、賃貸の部屋も全部一緒というのはおかしいですよね？　そこで、「この部屋はどういう人がターゲットになるのか」をきちんと考え、ターゲットに響く部屋づくりやPRをした結果、家賃が平均33%、築30年以上の物件では40%も上がり、「リノベーションはオーナーを助けられる手法だ」と確信できたのです。

当初は、部屋のコンセプトづくりからデザインまで私1人でやっていましたが、どんどん社内の仲間を増やしていき、最終的に部署ごとに行っていたリノベーション業務を集約してモデル化していきました。そのために必要な、投資分析プログラム「リノッタ診断」の開発や、専門プランナーによるリノベーションのデザイン、プロモーションのためのプロによる物件のコピー作成や写真撮



小村典弘 氏

1998年不動産コンサル会社に就職、その後タカラ不動産（現クラスコ）に入社、不動産業界での新しいアイデア不足、賃料の下落や空室率の悪化など、賃貸経営の将来に不安を感じる。リノベーションで賃料アップし満室経営を実現するため全国リノベーションブランド「Renotta」を立ち上げ、日本一の店舗数（387店舗）へと成長させる。2017年には日本の不動産業界の変革の為にリテック開発、AI開発を行い不動産会社へサービス提供している。

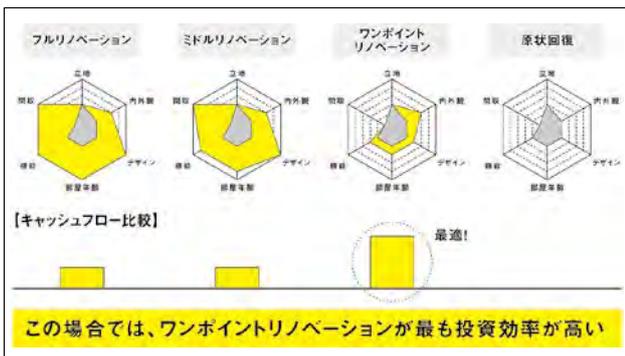


ターゲットを絞り、リノベーションした部屋

影などの体制を整えていきました。当時は賃貸管理会社でリノベーションに本格的に取り組む企業はなかったもので、全国から毎年300社以上が見学に来るようになりました。そこで事業開始から2年ほど経ち、ある程度のスタイルが確立できましたので、『リノッタ』という名称でFC展開を始めました。加盟条件は20万人都市に1社としており、現在加盟店数は全国で387店舗です。

### ——オーナーに対するリノベーションの提案について教えてください。

「リノッタ診断」に築年数と間取り、立地の要素を入力すればシミュレーションができます。ワンポイント・ミドル・フルタイプの3つのパターンでリノベーションを施した場合の収支の改善幅を示し、さらにそれぞれのキャッシュフロー分析を行い、最適なリノベーションを提案しています。当社では「オーナーが儲からない提案は絶対にするな」ということが社内のルールです。オーナーに無駄なお金を使ってもらうのではなく、できる



「リノッタ」のリノベーション分析

だけお金を使わず、効率的に儲けていただく提案をします。オーナーが希望しても、「もっとコストを落とす方法があります」と、当社の「不動産投資理論」の考え方を元に、利回りが最良になる提案をします。また、お金を全くかけなくても空室改善できる商品もありますので、どの方法なら一番オーナーが儲かるのかということを常に考えます。500室以上の実績に基づくデータベースによるシミュレーションを行いますので、提案内容と結果の差がほとんどなく、そこがオーナーから高い信頼を得られるポイントになっています。

### ——提案内容を論理的に組み立て、数字で示すなど、リノベーションを科学している印象です。

ここまで徹底している会社はあまりないと思います。オーナーは不動産投資をしているわけですから、投下費用に対してどれだけリターンがあるかという根拠を、本来は数字で示さなければいけません。しかし、今までは空室になっても家賃を下げたり、内装をきれいにすれば比較的簡単に埋まりましたので、不動産会社はもっぱらオーナーとの人間関係を重視し、数字を元にした論理的な提案は必要としませんでした。

### ——リノベーションのデザインだけでなくプロモーションも重視されています。

リノベーションの成功の秘訣は、「ちゃんと商品にする」ということです。リノベーションでも塗装の面や照明の色など細かいことを大切にしていますし、部屋のコンセプトづくりからプロモーションビデオまで1部屋ずつ全てプロが制作しますので、素人がつくるものとはクオリティーが違います。何千万円という商品を、素人がつくる制作物で販売しているのは不動産業界ぐらいいでしょう。プロが仕立てた商品をつくり、『Renotta』というwebサイトで「私らしい暮らしがしたい」というこだわりを持つ人に訴求した結果、高い家賃で貸せるようになりました。



FC加盟店に提供しているコンセプトブックと収益改善実績のノート

FC加盟店に対しては、当社が作成したリノベーションのデザインパターンや仕様書をweb上で提供していますので、加盟店はそれらをダウンロードし工事業者に渡すだけで済みます。それ以外にも、500室以上の実例写真、コンセプトブック、パンフレット、全国の成功事例をまとめた「収益改善実績ノート」なども提供しています。さらに、年に一度『リノッタアワード』という全国加盟店の表彰の場を設け、成功事例を共有化することで、リノッタの仕組みも年々グレードアップしています。

——フランチャイザーとして次にどのような展開を考えていますか。

FC展開を通じて、「自分たちが必要なものは加盟店も必要なんだ」と感じました。多くの業界でITやAI技術を利用して業務の自動化や効率化が進む一方、不動産業界は人的パワーに頼りきりでもとても非効率です。そこで業務改善システム



加盟店を表彰する「リノッタアワード」

『crasco ReTech』を開発し、加盟店にも使ってもらうことにしました。外壁修繕の提案資料の自動生成ソフト、アンケート集計から顧客分析ができるアプリ、eラーニング、賃貸管理のwebマニュアル等現在8種類の商品を自社開発しています。加盟店が抱えている課題は全国共通ですので、「私たちしかできないことを真っ先に取り組んで、業界を良くしていこう」という思いでやっています。

——プロモーションビデオの作成やアプリの開発を自社で行うとコスト負担が大きくなりませんか。

1社で開発するとコストは合わず、制作の専門チームを雇えば赤字になります。しかし、ビジネスモデルが同じ会社と仲間になりネットワークを組めば、コストも回収でき、お互いのメリットになります。FC化したことで、改めて1社でやる時代は終わったということを実感しています。

## 単純な仲介ビジネスはなくなる。価値提供できる企業を目指す

——自社の経営改革にも取り組んでいます。

私が社長に就任したのは2014年ですが、経営改革には5年前から取り組んでいます。もう「背中を見て学べ」の時代ではないので、ロールプレイングやマナー研修の実施、ネット集客への転換、物件の動画紹介やスマホによる案内、オーナー提案方法の改良など、一つずつ地道に改善を重ねてきました。オフィスもすべてリニューアルし、社名も変更しました。経営改革を始めてから、業績はここ数年で経常利益が2倍、純資産は3倍になっています。属人的な要素に依存しない仕組みと若手を育成することで結果が出るようになりました。

また企業のブランディングもしっかり行い、社名変更から1年足らずで93%のかたに認知されるようになりました。「社名を知ってもらったの



リニューアルしたオフィス

で、次は本当の意味で中身がないとだめだ、中身を徹底的につくっていかう」ということで、グループのコンセプトを「住まいと暮らしのアイデア創造企業」としました。今までの企業価値から将来の企業価値へとシフトしている段階です。

#### ——すでに新規事業も数多く立ち上げています。

事業を考えるのは社長である私が多いですが、社内に立候補制度を導入し、新プロジェクトのリーダーは手を挙げた社員に任せています。昨年スタートした新築戸建事業や住まいと暮らしのアイデアセレクトショップ事業も、20代の社員がリーダーになって取り組んでいます。企業コンサルティング事業についても、社員からの提案がきっかけで始めました。

現在、新規事業は8事業ほど進めています、リノベーションと買取再販を組み合わせた『カウリノ』を推進していくつもりです。やはりエンドユーザーとの打ち合わせコストがかからない分、1件当たりの利益が非常に大きいのが魅力です。

#### ——いい人材の獲得は、業界全体の課題です。

不動産業は労働集約型の産業で、遅くまで仕事

をして休めないというイメージがあります。それでは若くていい人材は集まりません。当社では昨年、9日休みを増やし、残業も10%減らしながら、ほぼ100%の社員が公休をとれました。またパート化も進め、単純化できて生産性の低い仕事はパートとReTechで解決し、正社員に関しては自分にしかできない仕事をするを求め、生産効率を上げています。不動産業は人海戦術型なので、まだまだ効率化できることは山ほどあります。

#### ——企業ビジョンに「日本一アイデアあふれる不動産コンサルティング企業」とあります。

オックスフォード大学のオズボーン教授<sup>\*</sup>によると、人工知能の発展に伴い、この10年間で消えてなくなる仕事の中に不動産仲介業が入っています。これからの営業は単に仲介するだけではもう価値がなく、さまざまな知識や手法を組み合わせる最適な提案ができるコンサルティング型に変わっていかねばならないと思います。顧客の課題の解決に向けてアイデアを出していくことは人間にしかできないことですので「アイデアとコンサルティングで、ダントツ日本一になっていこう」「アイデア創造企業になろう」ということを社内外に宣言しています。

#### ——不動産仲介業はなくなってしまうのでしょうか？

その危機感は常にあります。これからは、他の分野で我々とは違う強みをもった異業種が新しい視点でこの業界に参入してきますので、“業種業態の時代”から“企業の時代”に変わっていくと思います。そうなれば強い企業しか生き残れなくなります。常々社員に、「いろいろな事業展開をしながらお客様にとって価値のある会社、価値のある人の集まりにならないと会社はつぶれる」と言っています。当社でも、提案力のあるコンサルティング型の営業が当たり前になるようにならなければなりません。単純な仲介はだれでもでき

る仕事ですので、今のままでは本当になくなると  
思います。

不動産業界は自ら変革せず、お客様の利便性と  
は無関係に現状を守ることに固執しているように  
思います。実際に手数料ゼロで勝負してくる会社  
も出ていますので、「もっと違う価値観を生みだ  
さなくてはならない」と常に思っています。

——一方でFCという形で、ノウハウを惜しみな  
く出しています。

今はノウハウを出す時代です。ノウハウは出さ  
ないと新しく入ってきませんし、囲い込んでもい  
ずれ陳腐になり使えなくなります。今あるノウハ  
ウを外に出せば、それを加盟店が実践しブラッ  
シュアップして返してくれますので、どんどん進  
化していきます。

自社HPでもオーナーに向けていろいろなノウ  
ハウを披露していますが「それだけノウハウがあ  
る会社なら」ということで相談がきます。ネット  
で調べれば何でもわかる時代ですので、クローズ  
する時代は終わり、オープンにすることで企業が  
強くなると思います。

## データ、クリエイティブ、アイ デアでコンサル型の営業を目指す

——クリエイティブ力は、これからの不動産業に  
おいてキーワードになるのでしょうか？

ダイソンやアップルのように多くの企業がデザ  
インにこだわり成功していますが、不動産業はデ  
ザイン面では一番遅れている業界だと思います。  
デザインや見せ方で価値は大きく変わりますし、  
ブランディングも同様です。この業界は広告宣伝  
にかなりお金をかけていますから、クリエイティ  
ブな部分にもっと投資すれば今より何倍も効果  
が出せると思います。最近では当社にもブラン  
ディングをテーマにしたセミナーの依頼が増えて  
いますので、デザインに注目が高まっているの  
かもしれ

ません。

——不動産業界の課題や弱みが見えてきます。

同業他社の話を聞いていると、驚くくらい顧  
客のデータを持っておらず、顧客の分析が全く  
できていません。顧客データを常に分析しながら  
経営方針を出すということを行っている会社が  
圧倒的に少ないと思います。当社は「とうろく  
くん」というアプリを開発し、お客様に直接  
情報を入力してもらうことで適切な情報を集め、  
リアルタイムで分析することができます。クラ  
スコというブランドが県内で圧倒的な存在に  
なることを目指していますが、それも顧客分析  
の結果から当社の顧客がほとんど県内の人  
だとわかったからです。

また、そもそも管理業というビジネスモデル  
を理解していない会社も多いと感じます。つ  
まり、家賃が下がれば収益も下がるのに、同  
じ提案ばかりで工夫して取り組む企業があまり  
にも少ないと思います。その他、ネットでの  
広告手法、動画への移行やSNSへの対応など  
も遅れていると感じます。

——地域活性化への取り組みとして、2015  
年から地元クリエイター育成のために『360  
& 365クリエイターズ』をスタートしています。

地元クリエイターに、家賃を無料にする代  
わりにデザイン制作をお願いするという取  
組みです。金沢の魅力を全国に知ってもら  
い、金沢のファンを増やしたいという思  
いから『金沢もぐら』というコミュニ  
ティをつくり、金沢のいいところを  
語り合ってもらう活動をしています。そ  
こで、「かなざわのへそ」というweb  
サイトを立ち上げ、クリエイターに  
作成・運営してもらっています。これ  
からは、クリエイターがまちを変えて  
いく時代だと思いますし、彼らがい  
ろいろなことを改善しイノベーション  
を起こしていくと思いますので、そ  
ういう人たちとつながって地域活  
性化をしていきたいと思っています。  
当社も金沢に育ててもらった



地域活性化活動として取り組む『360 & 365クリエイターズ』

企業なので少しでも金沢の役に立ちたいと思っています。

これからは何でも簡単に学べ、プロ並みにできる時代になり、プロとアマの領域の境目がなくなっていくと思います。そして“業種業態の時代”が終わり、“企業の時代”“個人の時代”になります。そうすると企業も個人もできる人とそうでない人の二極化が進むでしょう。当社の社員にはどこにいても通用する人間になれるよう、社内でのいろいろな仕事を経験し、力をつけることで、この会社に勤めてよかったと思ってほしいです。人が育てばさらにいい人が入ってきます。そのためにはクラスコの事業をもっと進化し革新的な事業モデルを増やし、全業界で人気NO.1企業になりたいと思っています。

## 事業概要

**アイデアとコンサル力で  
新たな価値創造を目指す**

株式会社クラスコは、1963年12月に「タカラ不動産商事」として創業し、賃貸管理業を中心に業容を拡大。2012年には『リノッタ』というリノベーションブランドでFC事業を開始した。2013年に現社名に変更し、グループのブランド名を統一。「クラスコ」は「暮らす」と実験道具の「フラスコ」を合わせた造語で、「暮らしを豊かにするアイデアを考え、実践・検証する“実験室”」というグループのコンセプトと、「住まいと暮らしのアイデア創造企業」というビジョンを込めている。現在は金沢市を中心に約1万5,000戸を管理するとともに、2013年には東京オフィスを開設し都市部での事業もスタートした。

2016年には、中古住宅の売買リノベーション事業『カウリノ』、経営コンサルティングや業務改善・営業支援を手がける『クラスココンサルファーム』、ローコスト新築戸建事業『カウイエ』、IT業務改善システム『クラスコリテック』など、相次いで新事業を立ち上げ、提案力のあるコンサルティング企業になるべく事業の幅を広げている。



チャレンジする社員を表彰

※ 英オックスフォード大学マイケル・A・オズボーン『雇用の未来—コンピューター化によって仕事は失われるのか』



## 株式会社クラスコ

代表者：代表取締役社長 小村典弘

所在地：石川県金沢市西念4-24-21

電話番号：076-222-1111

H P：http://www.crasco.jp/

事業内容：不動産の賃貸借管理・修理及び仲介・売買、建売住宅の建築販売及び宅地の造成販売、貸ビル・貸マンション・マンスリーマンション・貸家・貸アパート経営、不動産資産活用・経営改善コンサルティング、店舗プロデュース・デザイン制作、アプリケーション開発など

# 不動産業者の視点が変われば、 オーナーの意識も変わる

消費者の変化を先取りし、  
選ばれる企業になる

なつみくみ  
株式会社夏水組

## 物件の資産価値が向上する 仕組みをワンストップで提供

—夏水組の事業内容について教えてください。

夏水組は、賃貸物件や店舗、新築及び中古の戸建てやマンションのリノベーション企画、デザイン、設計、工事監理まで手がける空間のデザイン会社です。設立当初は個人宅のリノベーションが中心でしたが、現在はオフィスや店舗全体のマネジメントやブランディング、コンサルティングまで事業の幅が広がっています。

お客様からの要請もあり、2010年に不動産仲介・管理を行う「こひつじ商事」と、2016年に建材や内装材、家具や雑貨の仕入れや開発商品の販売を手がける「GONGRI」を関連会社として設立。3社が組むことで、当社が設計した物件の売買やリーシング、家具や内装材などのコーディネートや調達、そして物件の管理まで、ワンストップで総合的に対応できるようになりました。



坂田夏水 氏

福岡県生まれ。2004年武蔵野美術大学建築学科卒業。アトリエ系設計事務所、工務店、不動産会社勤務を経て、2008年(株)夏水組設立。夏水組代表取締役、物販業「GONGRI」代表取締役。

さらにその強みを生かして、物件の売買や賃貸の募集時に、ステージングやオーダーメイドの導入など販売促進の領域まで関わっています。

—デザインや内装の領域にとどまらず、物件全体をマネジメントするという発想はどこから生まれたのですか？

当社はインテリアデザインの部分が注目されていますが、事業の根本にあるのは、お客様の資産の有効活用や資産価値の向上です。

2011年、賃貸物件のオーナーから「所有する物件の空室率が30%近くになってしまったので、何か良い方法がないか？」と相談を受けました。そこで以前工務店で働いていたときに実施していた、「壁紙を選べる」ということを提案したところ入居率が大幅に改善しました。すると、そのオーナーから今度は、「こんなに楽しいなら壁紙だけでなくプランも選べるようにしたい」という要望があり、間取りや仕上げ材、キッチンタイル、照明などの内装を、予算内で入居者に選んでいただく『オーダーメイド賃貸』という新しい試みに着手しました。この物件は築25年経過していましたので、既に給排水設備や電気配線などの基礎

★ 写真提供：オシャレオモシロフドウサンメディア ひつじ不動産 <http://www.hituji.jp/>



Kuca上北沢\*



nodoca桜新町\*



Lemonne (店舗)

工事を含め、フルスケルトンにしてリノベーションする必要がありました。オーダーメイドで投入できる予算は3年分の家賃(約550万円)でしたが、そのうち、半分以上は基礎工事に費やすこととなります。その上で入居者に内装を自由に選ばせながら要望をコントロールし、予算内に収めるのはかなりハードな仕事でした。しかし、そのかいもあって、スタートして1年も経たないうちに満室となり、今では約70室のうち約15室程度がオーダーメイド賃貸となり、『選べる壁紙』の部屋を合わせると、全体の半数近くがカラフルな部屋になっています。

この物件は、空室により、毎月300万円程度の機会損失が発生していました。しかし、建物保全に必要な基礎工事はいずれ発生する費用ですので、オーナーとしては、『選べる壁紙』や『オーダーメイド賃貸』にした場合の内装材料費の差額と、当社に支払うデザインフィーを投資しただけで、損失分の家賃が得られるようになったわけです。さらに空室待ちが発生するような人気物件になったことで、家賃を上げることも可能になりま

した。当社とオーナーの二人三脚で行った提案が物件の事業収支を改善し、資産価値の向上をもたらすことができました。

### ——『オーダーメイド賃貸』に取り組むオーナーや不動産会社は増えていますか？

不動産会社の中からは「やりすぎだろう」とか、オーナーからは「借主を甘やかし過ぎているんじゃないか」という意見もありました。しかし周辺に新築物件が増えていく状況で、築25年以上の物件に振り向いてもらうには、「やりすぎだろう」と言われるくらいの仕掛けをつくらないと厳しい競争に勝つことはできません。

## 消費者の意識の変化を先取りすることが必要

——大手企業の物件のプロデュースも手がけられています。

それからは、物件全体をマネジメントするリノベーションの案件を数多く手がけるようになりました。特に最近、大手企業からの依頼が増えています。品川プリンス・レジデンス<sup>※1</sup>からは、入居者が高齢化しており今後入居者の入れ替えが必ず起こるので、そのために今から手を打っておきたい、と相談がありました。そこで、物件が高級賃貸なので、床、壁紙、塗装の色が選択できる『カスタマイズ賃貸』を導入し、私たちが全国から厳選した素敵な材料を1冊のブックにまとめた『品川プリンスホテル特注カスタマイズカタログ』を作成するという提案をしました。物件の希望者



ロイヤルアネックス「GURA」



品川プリンス・レジデンス

が入居を申し込む際にそのカタログから内装を選んでもらうと、入居時には自分が選んだ内装が施されている状態になります。3年連続で計5戸のモデルルームをつくり、高い評価をいただいています。

UR都市機構からは、空室率の上昇と入居者の高齢化に加え、対象戸数も多く、建物の老朽化が進んでいるという諸々の課題を解消したいと相談がありました。先方も、今までと同じ原状回復では若い人は住みたいと思わないことは認識しており、思いきったリノベーションによって団地でも素敵な生活ができるということを伝えたいと考えていましたが、その予算がないという状況でした。そこでURから受けた提案は『DIY賃貸』です。団地内にDIYできる住戸を一定数設け、原状回復の義務はなし、一定の条件の下で自分の好きなように部屋の内装を変えることができ、退去時は素敵になった部屋をそのまま次の入居者に引き渡せる、という新たな賃貸の手法です。そうすればURもリノベーションのコストを削減できるし、DIY好きの人が集まることで団地内に新たなコミュニティが生まれます。高島平団地（東京都板橋区）では、2年前に「SUUMO×夏水組×UR」という企画を立ちあげ、改装のプランニングや材料選びは当社が行い、SUUMOでDIYに興味ある人を公募して、丸一日でURの古い物件をどこまできれいにできるかというイベントをしました。そのようなことが話題になり、URの団地



UR高島平団地

でDIYできる住戸に住みたいという人が少しずつ増え、大阪にも広がっています。

東武鉄道とは、東武野田線（東武アーバンパークライン）清水公園駅から徒歩2分、約500戸の新築分譲住宅<sup>\*2</sup>の初期のブランディングのお手伝いをしました。この物件は、新築にもかかわらずハンドメイドをコンセプトにしていたので、物件内のコミュニティスペースに工房をつくりました。その工房に壁紙を貼る道具を用意したり、工房マイスターを置いてハンドメイドで物を作ったり、壁紙の貼り方が学べるワークショップを開くなどして、住人が材料を共有しながら楽しめる場所としています。物件の購入者は自分の家の中で何カ所かDIYする場所を選び、契約するとすぐ、壁紙やペンキなどの材料が支給されるというユニークな販売方法を取り入れています。

### ——消費者の意識も変わりつつあるということでしょうか？

海外からいろいろな情報が入ってくるようになってくると、入居者としては「なぜ日本の賃貸は自由にさせてくれないのか」と疑問を感じるようになってきました。入居者は「もっと自由に住みたい、もっとおしゃれに住みたい」と思っているのに、オーナーや不動産管理会社が厳しい条件を課して、そうさせないようにしてきました。自由にできる住居を手に入れるには、物件を購入してリノベーションするという選択肢がありますが、賃

貸物件では30代半ば～40代前半の子育てファミリー世代の要望を受け入れられる物件や、相談に乗ってくれる不動産会社が少ないのが実情です。そこで当社は、「自分で選びたい、自分でやってみたい」という要望を把握し、彼らを顧客にする方法を不動産会社やオーナー、投資家たちに提案してきました。

## 物件の特長をふまえ、ターゲットを明確にすることを学ぶ『内装の学校』

——『内装の学校』というスクール事業も始めました。

2015年にオーナーや不動産会社がリノベーションの考え方や方法を学べるように、体験型セミナー『内装の学校』を開講しました。

授業科目は、①プランニングやリノベーションの基本理念、②DIYの可能範囲と工事金額、③センスアップのコツと建材、④今後の不動産運用と暮らしについて、の4項目です。最初に各参加者が各々の物件を4つのP（Place、Price、Product、Promotion）の視点から分析し、物件の課題を明確にします。次に、課題を整理し、解決するために「今後どうすべきか」というプランを立案し、私や参加者同士がアドバイスや意見交換をしてブラッシュアップします。方針が決まれば工事計画を立て、費用を算出しますが、学校ではそのために必要な工事の内容や金額、内装材の価格などの基礎知識や、事例勉強や壁紙貼りなどの実地学習も行います。最終回には自社物件のコーディネートシートと見積書を完成させますが、そのまま工務店に出せば直接やりとりができるまでの精度に仕上げます。学校は全4回の座学コースと全3回の実践コースを設け、定員が5人～10人程度という少人数制で行っています。

この試みをやろうとした理由は、まず物理的な制約の解消のためです。『オーダーメイド賃貸』などの相談をいただいても遠方では打ち合わせに



授業風景

行けませんし、お客様とも会えません。『内装の学校』をつくることで当社の思いやノウハウを伝える場ができれば、一気に広まっていくのではないかと考えました。

2つ目は、オーナーや不動産会社に、自分の物件のメリットとデメリットをまとめながら、どういう風にするのが今の時代に有効なのか、ということをも自分自身で考えられるようになってほしいと思ったことです。『内装の学校』は、今まで「とりあえず工務店に見積書を出してもらっただけ」だったオーナーが、自分で勉強し「こういう人に住んでもらいたいから、こういう内装にすべきだ」ということを考え、工務店に発注できるよう



『内装の学校』案内チラシ

になるプログラムです。多くのオーナーや不動産会社は、今までのルーティンワークの流れのままに仕事をゆだね、時代のニーズをつかんだり新しい方法にチャレンジする人が少ない気がします。原状回復という、入居時の状態に戻すという賃貸の考え方が変われば、日本の住まいも新しく生まれ変わると思います。その結果、オーナーや不動産会社も、新たなニーズに対応する楽しみを知り、それが業界全体の底上げになるのではないかと考えます。本来は自分の持ち物だからこそメンテナンスしなくてはいけないのに、「管理会社に任せているので何もしなくていい、何も知らなくていい」というスタンスのオーナーがあまりにも多いと思います。もう少し自分で物件をかわいがってほしいと思いますし、不動産会社には、通り一辺倒ではなく、その物件や物件のターゲットに合った提案をしっかりとできるようになってほしいと思います。その重要性を知ってもらうために、『内装の学校』を始めました。

——これからの不動産会社のあり方についても言及されました。

住まいに対する入居者の意識が高くなってきているので、従来の貸し方では貸せなくなってきています。インターネットやSNSが普及し、消費者は「家をこんなに自由にできるんだ」と知り、「海外の人のように住みたいし、海外のように素敵な暮らしができる私」を理想に持つようになります。オーナーと不動産会社はこれからその理想に付き合い、対策を立てていく必要があります。これからはオーナーや不動産会社が入居者を選ぶのではなく、入居者が不動産会社を選ぶ時代になり、選ばれるためにはどのようなサービスを提供できるのかが問われます。

これから認識しておくべきことは、海外の住まい方を取り入れる日本人が増えていくだろうということです。欧米には原状回復という考え方はありませんし、賃貸物件でも入居者が自分の住まい

に愛着を持ち、きれいにメンテナンスしながら住んでいます。日本でもそういう考え方が普及し、DIYをする人も増えるでしょう。ある調査<sup>※3</sup>では、DIY実施経験率がパリは60%だったのに対し、東京は3%でした。しかし、その有効性に気づき、取り組み始めた事例も増えているので、その比率は確実に上がるでしょう。

これまでオーナーは、「不動産業者がこう言うからまあいいか」と納得していました。しかし、「この建物はこういう特性があるから、こういう人に借りてもらうといい」という視点から提案できれば、入居者とのマッチングはすごくうまくいきます。不動産業者の意識が変われば、オーナーの意識も変わります。提案される内容が変われば、それを媒介としてまた新しいアイデアが生まれてくるでしょう。その兆しは、今、着実に出てきていると思います。

## オーナーや不動産会社の相談窓口の機能を持つ『Decor Tokyo』

——『Decor Tokyo』の狙いについて教えてください。

「豊かな住まいを楽しんでほしい、ファッションのように住まいのものを選んでほしい」との思いから、協賛会社6社と共同運営の形で、DIYグッズから壁紙や内装建材など、“ここに来れば全てが選べる”、をコンセプトにした住まいの買



「Decor Tokyo」



『Decor Tokyo』

い物ができるお店、『Decor Tokyo』<sup>※4</sup>を2016年5月に代官山（東京都渋谷区）にオープンしました。ここでは、消費者向けにDIYやインテリア商材を販売しているだけではなく、オーナーや不動産会社といった事業者が直接、リノベーションやインテリア選び、ステージングの方法などの相談ができる窓口という機能も持っています。店舗内にはインテリアコーディネーターなどのスタッフも常駐していますので、ぜひ気軽にご利用いただきたいと思います。

### 事業内容

㈱夏水組は2008年、代表の坂田夏水氏が創業した空間のデザイン会社。部屋単体のリノベーションの企画デザインから、総合的な視点で、物件や店舗のブランディング、コンサルティング、管理業務なども行う。消費者の動向を先取りし、『オーダーメイド賃貸』『カスタマイズ賃貸』『DIY賃貸』などの新たな手法を駆使しながら、空室を解



『Decor Tokyo』

消し、低コストで資産の価値が向上する提案を目指す。女性特有の斬新なデザインとユニークな取り組みが評価され、大手企業からも多くの提携依頼が舞い込む。

2016年、東京代官山に『Decor Tokyo』をオープン。地方都市でも岐阜県<sup>※5</sup>や佐賀県<sup>※6</sup>で、同社が監修やプロデュースをし、地元企業とコラボしたインテリアショップも展開。さらに、オーナーや不動産会社自身が主体的に内装のプランニングができることを目的に、『内装の学校』も主催している。

※1 管理会社：株式会社西武プロパティーズ（本社：東京都豊島区）

※2 「ソライエ清水公園アーバンパークタウン」事業主：東武鉄道株式会社（東京都墨田区）

※3 「愛ある賃貸住宅を求めて NYC, London, Paris & TOKYO 賃貸住宅生活実態調査」(㈱リクルート住まいカンパニーリクルート住まい研究所（東京都中央区）)

※4 東京都渋谷区恵比寿西1-31-18 <https://decor-tokyo.com/>

※5 DIYショップ「LIFESTYLE MARKET WAKU+（ワクタス）」や、イビケン(㈱)（本社：岐阜県大垣市）と業務提携し、建材や住宅設備の商品開発を行う。

※6 (㈱)イママラ（本社：佐賀県鳥栖市）と提携し、DIYショップ、「ウォールデコ&インテリアai&ai」をオープン。



### 株式会社夏水組

代表者：代表取締役 坂田夏水

所在地：東京都杉並区松庵3-38-14

電話番号：03-5941-8141

H P：http://www.natsumikumi.com/

業務内容：個人住宅、モデルルームの内装デザイン、不動産企画、コンサルティング業務、シェアハウスの運営、『内装の学校』の開催、インテリアショップ「Decor Tokyo」の運営、オリジナル建材の商品開発など。

## 大手企業が、テナント満足度向上のためのガイドラインを作成

### ソフトサービスで選ばれる市場を創造する

大手ビル賃貸管理会社などで組織する「サービス不動産委員会<sup>\*1</sup>」は2015年4月、オフィスビルのテナント満足度を向上させるための『サービス不動産ガイドライン』を作成した。これはテナントとビルオーナーがwin-winの関係になり、質の高いビルマネジメントを目指すためのサービスやソフト面をまとめたノウハウ集だ。委員会において共有した各企業の取り組み事例をもとに、必要な要素を整理し体系化している。

ガイドラインでは、ビルマネジメントにおいて良質なサービスを継続して提供していくために必要不可欠な要素を、①経営層によるコミット、②顧客志向教育、③顧客とのコミュニケーション、④「claim<sup>クレーム</sup>」の管理、⑤CS<sup>\*2</sup>管理、の5つに分け、各項目ごとに必要な項目を整理し、実際に効果的だった具体的事例を入れた。また、チェックシート形式にすることで、自社の強みや弱み、取り組むべき課題が可視化できるようになっている。

#### 1. 経営層によるコミット

「社長がCS責任者である」ことを明記。経営トップが責任者としてCSに関する目標設定、社員教育、社内インフラ整備、CS進捗管理などをする必要がある。また、経営層にもテナントとのリレーションづくりを求める。

#### 2. 顧客志向教育

CSに関する行動指針や目標の共有、社員へのCS教育を実施する。さらに、最前線でテナントと接する協力会社ともCSの方針や目標を共有し、信頼関係を構築するとともに、チームとして一体となりCSの向上を目指す。

#### 3. 顧客とのコミュニケーション

月1回以上の訪問、face to face<sup>フェイス トゥ フェイス</sup>のコミュニケーションが行動の原則。テナントリレー

ションづくりのための情報発信方法、イベント事例やドアノックツール<sup>\*3</sup>なども紹介。

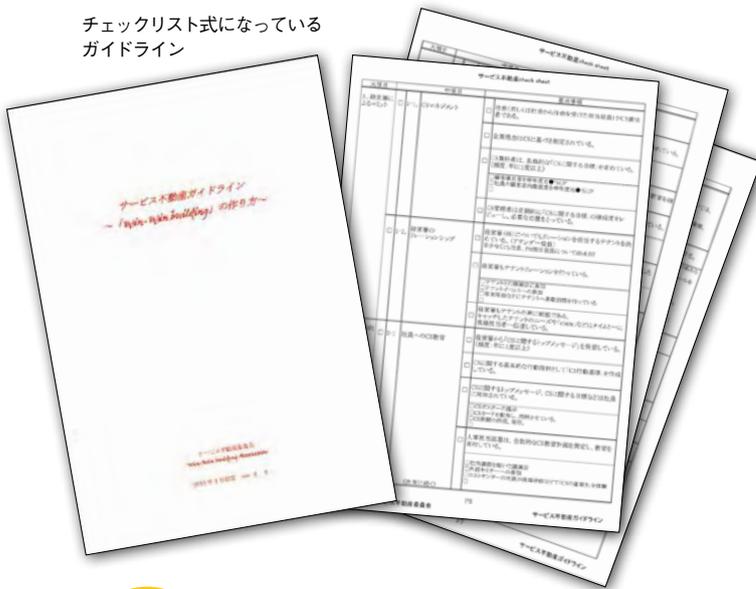
#### 4. 「claim<sup>クレーム</sup>」の管理

テナントからの要望のタイムリーな把握と迅速で的確な対応をするための方法やツールの紹介。情報の共有ルール、再発防止策の徹底などの社内体制とともにテナントへのフィードバックの仕方なども決めておく必要がある。

#### 5. CS管理

アンケートやヒアリングなどを通じCSの定点調査の実施と結果分析を行い、それを踏まえてCS向上に向けて改善策の立案を行う。結果についてはテナントや協力会社とも共有する。また日常的に、テナントの満足度をチェックし改善の機会を活かすことも重要だ。

チェックリスト式になっている  
ガイドライン



## マーケットに対する 危機感が始まり

「サービス不動産委員会」の取り組みと『サービス不動産ガイドライン』作成の経緯について、サービス不動産委員会事務局の郵船不動産株式会社執行役員村田理氏に伺った。

——『サービス不動産ガイドライン』の作成の背景について教えてください。

需要と供給のバランス的には都心のオフィスビルは長い間、どちらかというとオーナーが優位な立場でしたが、リーマンショック後空室が増加し、「このままではいけないんじゃないか」「収入を安定させるためには、テナントの満足度を上げて空室を未然に防ぐということが大切だ」ということに気づき始めました。当社も15年ぐらい前から顧客志向、つまりテナントの満足度を上げる運営をしようという取り組みを開始しました。それが対外的に知られることになったきっかけが、東日本大震災後に実施した当社のオフィスビルの節電活動「節電フルーツ還元」でした。これは、ビルの共用部における節電について、テナントの

協力を得て削減できた電気料金相当分を、テナントに還元するという仕組みです。この考え方にテナントは「すごくフェアな対応だ」と評価してくれましたし、節電量も想定以上になりました。

この取り組みがニュースとして配信されたところ、「自分たちもそういったことがしたい」「顧客志向って大事だ」という声が同業者から寄せられ、情報交換の機会が増えたことを機に、郵船不動産、安田不動産、サンケイビルなど4社<sup>※5</sup>で2012年に勉強会をスタート。「競合から協働へ」を合言葉に、ビルマネジメントのソフト面についてのノウハウや情報を共有し、お互いがレベルアップすることを目的に意見交換を重ねました。

勉強会は、顧客満足度を上げるための取り組み事例やCSアンケートのフォーマット等、毎回テーマを決めて開催し、各企業が自社の取り組みをプレゼンする形で進行。回を重ねるうちにNTT都市開発ビルサービスなども加わり会員企業数は7社となり、取り組み事例や情報のストックが増えたので、それを整理し1冊にまとめたものが2015年にリリースしたガイドラインです。

各社のノウハウをまとめたものをリリースすることに否定的な意見もありましたが、ビル賃貸管理業界に顧客志向という考え方を広めることが重要であり、情報をオープンにすることでソフト面を重視している企業の輪を広げることができるはずだ。そして最終的にはテナントが、ハード面だけでなく、ソフト面を含めた総合的な要素で物件



定期的に勉強会を開催



新規加入会社も増えている

を比較検討できるマーケットをつくりたい。夢としては大きいかもしれませんが、そんなことを考えながらガイドラインをリリースし、希望者には無料で提供・配布しました。トータルで200社以上から問い合わせがありました。自分たちの想いをそのまま伝えたいというスタンスで、直接足を運び説明しました。その結果、「自分たちもそういった活動に参加したい」という会社もあり、会員数は29社まで増えました。福岡や大阪からも参加していただいています。

——大手企業のオフィスビルは立地もよく、テナントはすぐ決まるし、設備面の競争という認識があります。「ソフト面が大事だ」という話は意外です。

各社とも、新しい物件の仕入れもそれなりにしていますが、やはり古い物件もお持ちです。オフィスビル業界は「近・新・大」（近くて新しく、規模が大きい）物件が良い物件という認識が根深くあります。しかしそれでは物件をスクラップ&ビルドし続けることになり、環境面でもコスト面でも無駄です。これまでは、ハード面だけを重視しており、ともすればビルオーナー側の自己満足で、自分たちがつくりたいビルをつくり、お客様に押しつけていただけだったかもしれません。テナントが何を欲しているかということ把握せず、一方的にハード面だけを整備しても顧客満足度は上がりません。そのためにはまず、テ

ナントのニーズをキャッチすることが重要で、その基礎となるのはお客様との日常の関係づくりです。

お客様であるテナントとのコミュニケーションを増やし、テナントとオーナーがwin-winの関係になり、テナントの満足度を高めながらそのビルの価値を高めていく。それも単にコストをかけるのではなく、顧客志向に基づいて汗をかきながらアイデアを出していく。それこそが「不動産のソフト力」による物件の価値の向上（value up）だと思います。「その物件の居心地の良さ」を左右する大きな要素であるソフトの力でハード面の性能を引き出すことにより、物件の価値は最大化できるのだと思います。

——空き家が820万戸と家が余り、「貸してやる」から「借りていただく」時代になってきたということ、大手企業が先に気づいたということに驚きます。

リーマンショックや東日本大震災を経験し、ビル業界は変わりました。今年もテナント向けイベントと称して、夏祭りやビルコン（テナント同士の合コン）、朝活としてヨガ教室などがあちらこちらのビルで行われているのを見かけるようになりました。このようなコンテンツを発信していくことが“ビル屋”として大事なことで、テナントとのリレーションづくりに効果やメリットがあるということが浸透し始めてきたのだと思います。

昭和50年代はビルの屋上でテナントたちとちょっとしたビアガーデンをするようなことが比較的多くありました。その後貸し手市場になり、費用対効果、コスト削減という名目や安全面などから徐々にその数も減ってしまいましたが、また見直されてきているのだと思います。

——テナントとの距離が近いとクレームや要望を直接受けることになりませんか？

やはりテナントに会いに行くとクレームをもら

うのではないかと、クレームが増えると仕事も増えてしまうと心配する企業は多いです。しかしガイドラインを一緒につくったメンバーは、社内でクレームという言葉の禁止して、「テナントからの声、要望、ニーズ」と言い換えている企業もあります。なかには直接家賃交渉が入ったり、苦言もあるでしょう。しかしそれは自分たちのサービスを向上させてくれるネタなんです。それを拾わないで良いオペレーションができるわけがありません。クレームというとネガティブな印象を持ちますが、本当はテナントの要望。自分たちの商品を良くするチャンスです。それを生かさないとサービスは良くなりません。

#### ——参加企業同士はライバルでもありますよね？

私たちのライバルは、委員会に参加しているメンバー企業ではなく、コスト重視のためにサービスが最低限になっている会社だと考えています。確かにメンバー間でバッティングすることはあります。しかし「不動産のソフト力」を、これから商品として確固たるものにするためには、まだ皆で協力し力を合わせる必要があります。現在参加企業は29社ですが、もっと数を増やしながらか、協力体制や団結力を強めていかないといけないと思っています。

ホテルでは、ビジネスホテルとラグジュアリー

ホテルで同じサービスを提供してもらえると誰とも思いません。一方、オフィスビルでは、ビル管理会社がしっかりオペレーションしてるビルと、管理会社も常駐せず契約や解約時にしか顔を合わせないようなマネジメントをしているビルでも、テナント側は同じサービスが提供してもらえるとと思っています。それは業界がちゃんと情報提供していないからです。ソフトサービスの情報を発信することで、テナントが賃料や「近・新・大」に加えてソフト面でも物件を選べる市場をつくるのが私たちの最終目的です。このようなマーケットを確立することが、会員たちのメリットや幸せに絶対なるはずで。お互い少々バッティングはあるかと思いますが、もっと大きな視点で協力していこうというのが、この会の趣旨です。

※1 win-win building association

※2 customer satisfaction：ガイドラインでは「顧客満足」「顧客満足度」の他「顧客志向」という意味でも使用している。

※3 訪問のきっかけとなるお菓子やノベルティなど

※4 日本ではクレーム＝ネガティブイメージがあるが、海外ではテナントニーズや要望など積極的な声を含めて「クレーム」ということから、ガイドラインでは英語表記にしている。

※5 郵船不動産株式会社（東京都中央区）、安田不動産株式会社（東京都千代田区）、株式会社サンケイビル（東京都千代田区）、NTT都市開発ビルサービス株式会社（東京都千代田区）

ホテルや飲食店ではソフト面も商品を構成する重要な要素の一つであると同様、不動産でもソフト面はその物件のvalueを左右する重要な要素の一つのほうです。

このマークのもと、そのような思いを持った仲間達が集まり、テナントとビルオーナーがお互いにハッピーでwin-winになる環境作りに取り組んでいます。



# テナントの“ためいき”や“つぶやき”が品質向上のヒント

ソフトの力によって物件の価値を高める

郵船不動産株式会社

## ハード面とソフト面の充実が“良い物件”の実現のポイント

— 15年前からテナント満足度を向上させる活動を始められています。

2000年にISO9001（品質マネジメントシステム）を取得しました。プロパティマネジメント（以下、PM）会社がISOを取る場合、普通はISO14001（環境マネジメントシステム）を取得しますが、当社は「よいサービスを提供するためのシステムを管理することで、お客様に満足してもらう」ISO9001を選択しました。当社が所属する日本郵船グループ全体で顧客志向を強めていこうという流れもあり、1999年頃からISO取得の準備と合わせて顧客満足度を高める活動を始めました。

その方針が明確になったのは2009年に社長が交代したことです。新しく就任した社長は非常に顧客志向が強い方で、「お客様がいて初めて給料

が支払われる」ということを社員は叩き込まれました。



執行役員 村田理氏

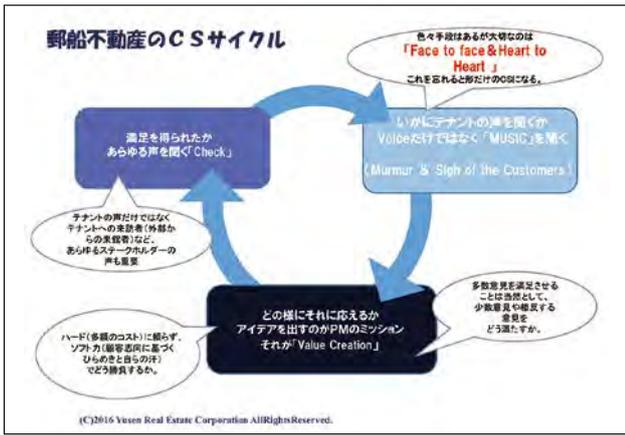
1990年郵船不動産(株)入社。建築設計、開発事業などの業務に従事した後、1999年よりオフィスビル、賃貸マンションなどの賃貸管理業務に従事。2015年より執行役員就任。一級建築士、ビル経営管理士、認定ファシリティマネジャー、公認不動産コンサルティングマスター。

—顧客重視の考え方を教えてください。

オフィスビル業界は「近い・新しい・大きい」物件が貸しやすい物件と言われており、借り手市場では特にその傾向が強くなります。しかし当社では「不動産業はサービス業」という原点に立ち返り、「ソフト力によるValue up」をキャッチフレーズにしています。ハード面の整備に加えソフト面のサービスが伴うことで初めて、顧客にとって「居心地の良い物件」になると考えているからです。

「ソフト力によるValue up」に必要な要素は、①いかに顧客の声を聞くか、②その声にどのように応えるか、③それを実現するために自ら汗をかく決意、の3点です。ただ単にコストをかければ物件の価値が上がるわけではありません。

まず、テナントの“声”を聞くことが重要です。当社では直接担当者に要望などが入ってくる“声”だけでなく、声になる前の“ためいき”や“つぶやき”—MUSIC（murmur & sigh of the customers）と言っています—を聞く努力をしています。各物件にはテナントリレーション担当者を配置し、フェイス トゥ フェイスface to faceで訪問するなど直接コミュニケーションをとっていますが、各ビルで開催しているさまざまなテナント向けのサービス



「ソフト力によるvalue up」の仕組み

イベントは、この“MUSIC”を聞く場としても活用しています。

聞いた“MUSIC”に応えるためのアイデアを出すことが次のステップです。多数意見はもちろん、少数の意見にも満足してもらえるアイデアを出すには、ただお金をかけるのではなく、顧客志向に基づいたひらめきと、自らの汗で勝負するという覚悟が求められます。顧客の声を聞き、解決策を実行し、その結果に対する評価を聞く (check) というサイクルを回していくことで、テナントの満足度が高まり、ビルオーナーとテナントの協働関係 (win-winの関係) を築くことができます。

——PMもテナントも共に法人という関係の中でそこまで考えているとは驚きです。

もちろん、テナントとは契約時にしか会わないというようなドライな関係で、1人でできるだけ多くの物件を管理するという効率重視の運営をするPM会社もありますが、それも1つのやり方です。ビルの管理形態にはいろいろな商品があり、結局選ぶのはお客様です。

当社の場合は、顧客志向を強めてから平均契約年数は業界平均を上回っており、成果が出ていると実感しています。テナントの中には業績悪化や組織の統廃合による退去もありますが、いきなり解約通知を受け取り契約終了となってしまうのではなく、事前に「ちょっと相談があるんだけど」



ビルイベントの様子 (写真は夏祭りでのピアガーデン)

と声をかけてもらえる関係ができたことで、賃料の調整や床面積の縮小で済み、退去に至らなかった例もあります。

——2011年に始めた節電活動「節電フルーツ還元」、2012年の「We are on the same boat 節電」が、それぞれ日本不動産ジャーナリスト会議プロジェクト賞、日本不動産学会業績賞を受賞しました。

東日本大震災後の節電活動が、顧客満足度の向上に向けてアクセルを踏む大きな機会になりました。私自身もこの活動を通して、テナントと良好な関係を築くことがビル経営にとって大きなメリットであることを実感しました。

「節電フルーツ還元」は、「共用部の節電により電気料金が節約できた分を当社がひとり占めしていいのか？」という発想がスタートです。CO<sub>2</sub>削減運動を既にしていた上に、東日本大震災後の大



「節電フルーツ還元」のスキーム

規模ビルにおける電力消費量抑制ということで、テナントには専有部に加え、共用部のエレベーター稼働台数の抑制や照明部分の間引き、電気温水器の使用抑制など、不便を強いることになりました。その結果、全体では前年比29%削減、郵船茅場町ビルでは50%削減を達成することができました。しかし、これはテナントの協力なくしては実現できなかったことですので、「頑張っていた分をお返ししよう」と、削減分について各テナントに面積按分で還元しました。金額的には少額でしたがテナントからはフェアな対応だという評価をいただきました。

「We are on the same boat節電」は、2012年、電力供給会社から電気料金の値上げ要請を受けスタートした取り組みです。テナントの協力により予想以上の節電効果を出していましたので、2011年ほど頑張らなくても“無理なく、無駄なく”節電を継続することで、値上げ分を吸収できるのではないかと考え、電力供給会社から要請があった値上げ分がテナントの電気料単価に上乗せにならないようなキャンペーンを考えました。ただ、全テナントが頑張らないと目標を達成できないので、デマンド超過のペナルティも共有し「皆同じ船に乗っています。いいことも悪いことも共有しましょう」というスキームを理解していただきました。テナントと共通の目標や目的を共有し達成感を共有することができました。

## 社員が手づくりでイベントを開催

——テナントとのイベントは具体的にどのようなことを行っていますか？

テナントとは face to face のコミュニケーションが一番大切にしています。メールやSNSなど便利な機能が増えましたが、字面や言葉だけでは背後にある怒りや不満がわかりませんので、できるだけ直接会う機会をつくり“ためいき”“つ

ぶやき”をキャッチするようにしています。大規模物件には担当チームメンバーが常勤し、毎月の請求書や館内設備点検などのお知らせを直接手渡しするようにしています。そこで交わす会話からの気づきは非常に多く、テナントの事情やニーズに配慮した調整もしやすくなりました。また直接従業員の声を聞くことも重視し、担当者はあえてテナントのフロアのトイレや喫煙所を利用し、より多くのかたと顔を合わせる工夫をしています。

テナント向けのイベントは、夏にはビアガーデンや夏祭り、冬は餅つき大会、それ以外にもストレッチ教室や女子会などいろいろと手掛けていますが、全て各ビルの担当チームメンバーで企画・立案・実行まで行っています。イベントの開催自体が目的ではなく、あくまでテナントとのリレーションツールの1つですので、イベント会社には依頼しません。イベントは社員の生きたOJTの場であり、テナントと一緒に実施することで達成感を共有することができます。

主要ビルのイベント例としては、郵船茅場町ビルでは町内会からの声かけで始まった「山王祭」(日枝神社)での神輿参加、天王洲で管理するビルではビアガーデンと音楽イベント「ミュージックライブ」などがあり、ミュージックイベントには1日当たり500人以上と近隣住民も参加してくれるようになりました。またT-Place南青山郵船ビルでは、テナントが参加するファッション誌



多彩なテナントイベントとCSR運動

「ヴォーグ」主催のイベント「Fashion's Night Out」にビルとして参加。その際テナント会を開催し、参加に向けてアドバイスや意見をもらうようにしました。それがきっかけになり「一緒にいいビルをつくっていこう」という一体感が生まれています。

C S R活動についてもテナントと一緒にしています。障がい者自立支援ベーカリーの移動販売会、ビル近隣の清掃活動などを主要4物件で定期的に実施。横浜では、テナントの家族向けの懇親会として鶴沼海岸で海岸清掃や地引網イベントを行っています。

このようなイベントを行うとテナント同士も仲良くなります。よく「テナント同士が仲良くなると賃料の話し合いなどされて困る」といったネガティブな意見もありますが、当社ではそういうことは起きておらず、後ろ向きに考えるより得られる成果のほうが大きいと思います。テナント同士で「郵船ビルの会」を作り定期的に飲み会も開催されています。そういった機会を創出できたことをうれしく感じています。

### ——住宅の物件についてはどのような取り組みをされていますか。

現在、首都圏と関西圏で約900戸の住宅物件を所有し管理をしています。戸数が多いためオフィスビルほど手厚くはできませんが実質的な考え方は同じです。

入居者は仲介業者を通した契約となるため、当



賃貸物件での消防訓練

社と入居者が顔を合わせる機会には基本的にはありません。そこでオフィスビルのように顔合わせの機会を増やして、長く入居していただくための工夫をすべきだと考え、大規模物件については消防訓練を開催しています。東日本大震災のときに、「1人暮らしで心細かった。隣近所で助け合いができればよかった」という声がありました。そういう関係を求めている人に対して出会いのきっかけを作る役割が当社にはあると感じました。入居者同士のつながりが生まれれば、災害時でも“向こう三軒両隣”という感覚の共助の関係ができ、非常に大きな意味を持つと思います。

このような活動を通じて、担当者が物件に顔を出したときに声をかけていただくことが増えてますし、相談や要望をいただくことが多くなりました。当社では住宅物件についてもC S アンケートを実施しており、いただいた改善機会を確実に対応していくことで居住用においても当社物件のファンをつくることができると思います。



### 郵船不動産株式会社

代表者：代表取締役 岩切裕二

所在地：東京都中央区日本橋茅場町1-8-3 郵船茅場町ビル

電話番号：03-5644-7430

H P：http://www.yfk.co.jp/

業務内容：ビル・マンション・店舗の所有・賃貸、不動産のマスターリース・受託管理、コンストラクションマネジメント（CM）及び設計・監理、不動産売買、賃貸借の仲介・斡旋、アセットマネジメント

# コンサル力でテナントの 総務部の仕事を肩代わり

現場の声を吸収する様々な仕組みを構築

NTT都市開発  
ビルサービス株式会社

——NTT都市開発(株)のプロパティマネジメント  
(以下、PM) が事業の中心ですか？

**富田氏** オフィスビルについてはNTT都市開発(株)が保有する物件の比率が高いですが、当グループが関係するJ-REIT や私募REITの物件も増えていますし、最近ではグループ以外のPMや工事も受注できるよう積極的に営業活動に取り組んでいます。当初はグループの保有するオフィスビルのリニューアル工事等建築工事を行う目的で設立されましたが、その後グループの事業分野の拡大、グループ内の役割の見直し等に伴いオフィスビル、商業ビル、賃貸住宅のPM業務、分譲マンションの管理業務、その周辺サービスと事業分野を拡げています。2015年10月に、別会社だった関西エリアも統合し、北海道を除く全国で事業を展開しています。PM受託面積比率は、オフィスが78%、商業13%、住宅その他9%という状況です。外部物件を受託していくためには、もっとお客様満足度やサービスの向上をしていく必要があり、CS重視の方針で取り組んでいます。



企画総務部 経営企画部門  
担当課長 富田祐一さん

——「サービス不動産委員会」に参加されたきっかけを教えてください。

ビルサービス事業本部 首都圏営業所  
担当部長 奥村晋吾さん



**奥村氏** 「不動産は立地や規模だけじゃなく、もっとサービス面から選ばれていいのではないか」という郵船不動産さんに強く共感したからです。同様の思いを持つ数社で、意見交換をしたことから始まりました。

**山崎氏** 当グループとしては、2009年頃から「もっとお客様に選ばれるためにはどうしたらいいのか」という議論が社内で起こり、CS活動がスタートしました。まずはCS理念の制定や講演会・研修・CSアンケートといった地盤づくりの活動を行ってきました。サービス不動産委員会に関心を持ったのは、会社としてさらに「お客様第一主義」を強めていこう、ステップアップしようと議論をしていたからです。

**船津氏** 最近は新築物件でも立地以外のハード面の要素で差が出しにくくなっています。では、何で差をつけるか？何でお客様に選んでもらうか？となると、やはりサービス面になると思います。「いかにお客様と長くお付き合いできるか」という点については、人と人との関係によるところが多いと思いますので、そういう部分を会社全体として強めていかないといけないと感じています。

——具体的にどのようなCS活動に取り組みられていますか？

**山崎氏** CS活動は、社内の情報共有や改善活動の会議体から、社外への情報発信まで多岐にわたります。まず、会議体としては、役員・幹部等で全体方針を決める「CS委員会」や、PM担当者が担当するビルの特徴や課題・改善策を共有する「CSスクエア」、各ビルで協力会社の担当者も含め日々のオペレーションを話し合う「CS向上委員会」等、様々なセグメントで意識合わせを行うようにしています。次にCS活動としては、サービス内容の定期健診として「CSアンケート」を行い、その結果を「CS提案制度」によりビルオーナーへ提案をすることで、日々のサービス改善に努めています。「CS提案制度」はビルごとの取支にとらわれず、お客様の声を反映した様々な取組みを実施できるよう、オーナーと相談し、設定した制度です。こういった一連のCS活動について、特に優れた取組みを行った社員には、従業員満足（ES）向上や優良事例の展開を目的に「表彰制度」を設けています。お客様に向けた情報発信としては、オフィスの情報誌「IGOCOCHI」も年2回発行し、テナントや協力会社スタッフ、弊社の施設や事業の紹介をしています。

最後に社内の啓発策としては、社内報でCSの取組み共有の他、研修としてCS講演会を年に1回企画しています。業種を問わず、CSに積極的に取り組んでいる企業の方々にご講演して頂いており、今年はハーバード大学のビジネススクール

CS活動やテナントを対外的に紹介する情報誌「IGOCOCHI」

でも取りあげられた、JR東日本テクノハートTESSEI（清掃会社）様に依頼し弊社社員だけでなく、協力会社の清掃スタッフの方々にも参加して頂きました。



——かなり幅広く、現場からの声を反映させる努力をされています。

**船津氏** 管理側の努力だけでなく、お客様に一番接する機会が多いのは実際にビルで働いている人ですので、「CSの向上には現場のモチベーションUPが重要」と考え、協力会社との意見共有や連携には力を入れています。

**富田氏** これはオフィス分野だけではなく、分譲マンション管理や建築工事部門でも設備会社、工事会社等を集めて“ヒヤリ・ハット”事例を共有したり、優良事例の表彰を実施しています。

**奥村氏** 協力会社も含め、チームとして「同じ現場で働く仲間」だという意識を持ち合えるよう1年、2年と時間をかけてじっくりと信頼関係を構築していく必要があります。

例えば、協力会社との打合せの際、来社して頂くことが多いと思いますが、こちらから伺い、「お願いしに行く」「情報をもらいに行く」というような姿勢が大事です。今後人手不足の時代になれば、警備や清掃等人手が必要な業界はより厳しい状況になっていきます。そうなれば私たちが逆に選択されることとなります。社内の意識を変えて、協力会社から選ばれる会社になることが大切だと思っています。

**山崎氏** 現場を支える協力会社の社員の「ES向上」が、最終的にビルの「CS向上」につながる考えおり、CSアンケートで直接お客様から頂

取組内容 (位置づけ)	対象	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
CS委員会 (全体方針会議)	役員・幹部						●						●
CSスクエア (情報交換会議)	ビル担当者			●			●			●			●
CS向上委員会 (ビル個別会議)	協力会社含む ビル担当者	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CSアンケート (定期健診)	お客様	準備・実施		集計・分析・報告等				課題解決・CS向上に向けた取組み					
CS提案制度 (お客様の声反映)	社内					●							●
CS表彰 (ES向上・優良事例展開)	社内					●						●	
オフィス情報誌 (情報発信)	お客様 社外		○				●			○			●
ナリ不動産委員会 (社外情報交換)	社外						●			●			●
CS講演会 (研修)	社内中心								●				

CS活動の年間計画表（2016年度版）



地域住民も参加する大規模オフィスビルでの夏祭り



いたお褒めのお言葉も共有するようにしています。具体的には、「いつも警備員さんから気持ちよく挨拶してもらって、一日気分良く働けます」「なくしたものを一生懸命探してもらえました」等、嬉しいお言葉をいただきます。その一方で、化粧室清掃で女性ならではの指摘等、実際の利用者でないとなかなか気づかない意見をいただくこともあります。そのようなご意見を吸い上げて、担当者へ共有し、改善することで、少しずつテナントの居心地を良くすることが大切だと感じています。

#### ——ビル単位の活動も教えてください。

**山崎氏** 中小規模のビルでは、クリスマスや七夕といったシーズンイベントによる飾りつけや、バレンタインの時には若手男性スタッフがお菓子を配る等、各ビルの担当者が季節にあわせた様々な企画を実施しています。大規模なビルでは毎年テナントを巻き込んだ大々的な夏祭りを企画し、イベントに合わせてビルの商業施設で使えるお得なクーポン券の販売等も行います。テナントだけでなく周辺住民も楽しみにしてくれますので、エリアマネジメントの点からも、地域とのつながりも大切にしないといけません。と改めて感じています。

**奥村氏** 商業施設を併設する大規模ビルでは、商店街や町内会と協力

してイベントを開催する等、地域と交流を深める方向にあります。東日本大震災後に、近隣の皆さんからは大規模なビルなら守ってもらえるという期待感が生まれ、災害対策や避難場所として協力してほしいと、相談をいただくようになりました。私たちも地域の皆様に商業施設を使ってほしいという気持ちもありますし、防災に関する情報を共有していきたいと思っています。実際に、地元自治体と帰宅困難者に関する協定を結んだビルもあります。

**船津氏** 地域活動に取り組むことで、テナントからも自分たちが入居しているビルは地域貢献に取り組んでいるビルだと、誇りを持っていただいているようです。

**奥村氏** 大規模なビルでは、定期的にビル周辺の清掃活動をしており、テナントからも「ぜひ参加させてほしい」と言われます。テナントによっては、自社のCSR報告書に記載されているようです。

#### ——顧客重視の活動はビジネス上どのような効果をもたらしていますか？

**奥村氏** なかなか数字としては出しにくいですが、間違いなく効果はあると思います。お客様と顔を合わせ、見える管理をすることによりお客様から



ビルサービス事業本部 PM企画戦略部  
主査 山崎麻佑子さん

情報が入ってきますので、最近はいきなり退去通知を出されることが減りました。また、テナント専用部の工事やオフィスのコンサルティング、仲介の仕事をしていただく機会も10年前に比べて飛躍的に増えています。テナントの総務の方から、「支店を出すのでオフィスを探してほしい」といった相談が来ることも増えました。まさに私たちがテナントの総務の仕事の一部を肩代わりしていることとなります。サービス不動産委員会でも「借りていただくだけが私たちの仕事ではない」という認識が高まっています。テナントが新たに物件を探す際に、参加企業の物件を紹介する等お互いが連携することで、退去したお客様とも関係が切れなくなります。一度お付き合いしたお客様をフォローし続ける意識が定着してきています。

**船津氏** オーナー側からも、テナントがすぐに出て行かない、もしくは増床して規模を拡大しているということになれば弊社の評価が高まると思いますし、それには「このビルは管理がいいし、居心地がいい」という従業員からの声が効いてくるのだと思います。

**富田氏** 最近、社員の働きやすい環境づくりをテナントも求められていますので、建築工事部門では「オフィス環境を改善しませんか」という提案もしています。また、以前は入居工事と退去工事ばかりでしたが、入居後しばらくしてから使い勝手の悪い部分につい

ビルサービス事業本部 PM企画戦略部  
担当課長 船津彦彦さん



てヒアリングし、改善のための提案をすることで、テナントの満足度がより高まる結果に結びついています。

——今後目指す管理の方向性を教えてください。

**奥村氏** 一番力を入れていかないといけないのは、ワンストップ営業です。総合建物管理業としてやっている以上、やはり社員一人ひとりがもっとテナントからの情報をキャッチして、弊社にできる仕事であれば何でもビジネスチャンスにつなげるような発想、マインドを持たないといけないと感じています。工事部門を持っているという優位性を活かしながら、テナントやオーナーが困っていることについて相談の間口を広げていき、弊社のファンを増やしていきたいです。



各ビルで開催しているシーズンイベントポスター



### NTT都市開発ビルサービス株式会社

代表者：代表取締役社長 長谷川和弘

所在地：東京都千代田区外神田4-14-1 秋葉原UDX

電話番号：03-6384-0610

H P：http://www.nttud-bs.co.jp/

事業内容：建築物・建築設備・電気通信設備等の設計・施工及び工事監理業務、建築物・建築設備等の維持管理及び修繕工事業務、不動産の売買・貸借及びその媒介、不動産の売買、貸借の代理、オフィスビル・賃貸マンションのプロパティマネジメント業務、分譲マンション管理業務等

# RENOVATION 2017

## ロゴマークに込められた、企業ビジョン

企業名、企業ロゴマークには各社の歴史や企業目的が反映されている。今回取材した数社から、ロゴマークについてコメントをいただいた。各社の熱い姿勢と深いメッセージが伝わってくる。



### 吉原住宅有限公司 / 株式会社スペースRデザイン

『エンジョイ、レトロビル! 未来のピンテージ不動産を創る』私たちは経年物件を「ピンテージ不動産」へとプロデュースする研究開発型の企業です。築100年を目指し、最先端・ユニーク・開かれているをキーワードにブランディング。所有者・入居者・まちの人のためのランドマークへと育てます。

### MARUHACHI REAL ESTATE GROUP

#### 丸八不動産株式会社

当社グループは2012年の本社移転を機に企業ロゴマークを統一しました。「8」をイメージした縦並びの2つの「8」。フォントはありふれたものにみえますがその「普遍的な良さ」を当社グループも大事にして「当たり前」のものを「当たり前」にできる企業グループでありたいと思っています。



#### メイクホーム株式会社

ひとりでも多くのかたに温かく温もりのある安全な家を提供したいという考えで、会社のロゴをデザインしました。



#### エース・リアルエステート

店名の由来は「賃貸不動産でエースになる」という意味です。マークは、ドアが開いていて光が漏れているデザインです。ドアを解放しどんなかたにもお部屋の提供をさせて頂くという意味です。当店は、生活保護・身体障がい者・母子家庭・生活困窮者を対象とした賃貸仲介会社です。



#### 株式会社ビルスタジオ

三角形は全てのかたちの基となるもので三角形がたくさんあれば平面立体問わず、どんなかたちにもなります。当社はクライアントの欲求と地域性、時代情勢などから、どのような形にも変化していける柔軟性を持ちつつ、根本を忘れない一貫性を持ち合わせる存在として成長していきます。



### NPO法人尾道空き家再生プロジェクト

石段や坂道の多い尾道の坂の町の空き家をイメージして、坂の町に移住してきてくれたアーティストの小野 環さんがデザインしてくれました。空き家の再生を通して、人の近いコミュニティや懐かしい町並みなど尾道の魅力を次世代に繋げていきたいと考えています。

住まいに「思想」を提案する



#### 株式会社リブラン

リブラン (livlan) は、Live=生きる、Land=土地、大地の合成語で、土地を活かす、その土地に生きる(住まう)という意味を込めています。緑は自然を表現し、赤は緑を育て育む太陽であり、ハートであり情熱の赤を表し、不動産業が新しい命を創造する願いを込めています。



#### 株式会社フォレストコーポレーション

大地にしっかり根をはった木。その1本1本が集まり森(フォレスト)になるように、社員一人ひとりが大地に踏ん張り力を合わせてより大きな力を生み出し、信州の景観や風土に合った家づくりや街づくりを提案することで、信州の住文化を高め社会に貢献する企業を目指します。



#### 日本財託グループ

私たちの行動指針の一つである「愚直に謙虚に働き、感謝の気持ちを忘れない」そして、「まめまめしくまめに努める」という想いを『まめ』のロゴマークに込めました。まめのロゴマークは社章にも用いており、普段から社員全員が身に付け、想いを共有するようにしています。



#### 株式会社エスエストラスト

サッカーチームのエンブレムをモチーフに、社員が一丸となり同じ目標に突き進む姿を表現しています。百獣の王であるライオンは八王子代表を目指し、8つの星は、八王子の“8”の意味を込めました。コーポレートカラーは、赤い炎より高温になる青い炎のイメージで秘めた熱さを伝えます。



#### 千歳不動産株式会社

お客様と当社とを二つの「円」で表し、半分ずつ重ね合わせて一つの「楕円」を描き、お客様と当社が寄添う形を表したものです。楕円の中の図柄は不動産の「不」の象形文字であり、毛筆で書いた横線は歴史や伝統、角ゴシックで書いた線は新しさや進歩を表し、それらを重んじる社風を表現しています。



#### 有限会社東郊住宅社

オレンジは元気・活気を表します。シルバーは広がり・鋭さを表します。当社は元気に生き生きと広く、時には、冷たく・困難な状況に挑み、切り開いていくというメッセージを込めています。



#### 郵船不動産株式会社

不動産はハード面だけではなくソフト面の対策をバランス良く行う、テナントとのコミュニケーションを高め (Face to Face & Heart to Heart)、お互いにwin-winの関係となり、その物件が持つ性能を最大限に引き出す「ソフト力によるValue up」に挑戦。



#### NTT都市開発ビルサービス株式会社

「Blue Crystal」(シンボル名)は、当社のコーポレートスローガン「誠実に、革新的に」を表しています。信頼を象徴するブルーは、お客様への誠実な姿勢を、多面体のフォルムは、未来を見据えた革新的なまちづくりと、人々の輝く笑顔を表現しています。

平成28年度  
空き家対策等地域守りに関する調査研究  
報告書

---

平成29年3月発行

編集・発行／公益社団法人 全国宅地建物取引業協会連合会

公益社団法人 全国宅地建物取引業保証協会

〒101-0032 東京都千代田区岩本町2-6-3

TEL 03(5821)8111

編集協力 (株)住宅新報社

