

# リノベーションは社会の課題解決のために必要な手法

不動産業はマーケットアウトの発想で  
サービス業に変換していくべきだ

講演録

## これまでの歩み

私は今までの二十数年間で、コーポラティブ住宅を推進する(株)都市デザインシステム（現UDS(株)）と、リノベーションを主要な事業とする(株)リビタを、創業者の一人として立ち上げてきました。

リビタは3年前に辞めましたが、そこでは、①企業の社宅や1棟の賃貸マンションを買取り、リノベーションして分譲マンションとして販売する事業（39棟）②区分所有のマンションや戸建てを買取り、リノベーションして再販する事業<sup>\*1</sup> ③中古マンションのリノベーションをワンストップで提供するコンサルティング事業（リノサポート）④企業の独身寮等をシェアハウスにしたり、オフィスビル等をホテル<sup>\*2</sup>にコンバージョンするといった、不動産開発からオペレーションまで行う事業などを手掛けてきました。さまざまなリノベーションを手掛けるなかで常に意識していたのは、

“単に家を造るのではなく、お客様目線で見たと時に、新築では提供できないもの、提供しづらいものを提供しよう。それがリノベーションの強みになる”ということでした。リノベーションという言葉を使う会社には、新築そっくりにすることを目指す会社が多いのですが、それではいつまでたっても新築を追い越せません。新築の建物や誰かのまねをするのではなく、“社会や消費者のストレスを想像して、いかにそこにアプローチし続けるか”ということのをいつも考えていました。そのためには既存の不動産業の枠組みの中だけで考えるのではなく、オペレーション業など今はまだやれていないことも、どうしたらできるようになるのかということを考えて実行し、続けることで事業を成長させてきました。

同時にライフワークとして取り組んでいるのが、リノベーションによる既存住宅流通の活性化を促進するために、発起人の一人として2009年に立ち上げた（一社）リノベーション協議会です。こ



## 内山博文 氏

（うちやま ひろふみ）

u.company株式会社代表取締役兼仕掛人、Japan.asset management株式会社（JAM）CEO、一般社団法人リノベーション住宅推進協議会会長

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

の団体の特長は、“既存の業界の枠組みを超えたプラットフォーム”を構築するということです。現在1,000社弱の会員数になりましたが、今後はリノベーションという方法でまちづくりなどに生かしていくことを後押しできる団体になろうと考えています。

さらに最近の活動として、テクノロジーを活用したリノベーション住宅の流通プラットフォーム(COWCAMO)を作り、2019年7月31日に上場した(株)ツクルバのアドバイザーとして新しい不動産流通業の形態を構築したり、SE構法という木造の金物構法を用いたプラットフォームとして、木造住宅の耐震化100%を目指すことをビジョンに掲げている(株)エヌ・シー・エヌの社外取締役に就任しました。加えて、u.company(株)というリノベーションのコンサルティング会社と、設計・施工から宅建業まで全て自ら行う会社Japan.asset management(株)の2社を経営しています。

## これからの不動産業は どのように変わっていくべきか

### (1)プロダクトアウトからマーケットアウトへ

リノベーションという言葉は、古い建物を改修して再生することに使われがちですが、実はそれだけではなく、“社会の課題解決”のために必要な手法だと思っています。そのためには、新築に近いものにするという建築行為、つまり供給側の理屈で商品を提供する“プロダクトアウト”の発想ではなく、あくまでも消費者を主体に考え、その人たちのストレスをどう払しょくするかという“マーケットアウト”の発想で徹底的に考え抜き、サービス開発をすることが必要です。

不動産に従事する人は、自分たちのことを流通業だとか管理業だとか言いますが、不動産業はサービス業です。最近マーケットに登場してきた不動産テックのプレイヤーたちは、自分たちはサービス業だという感覚が強く、消費者が感じている

ストレスを明らかにして、それをテクノロジーで解決していく、というスタンスでビジネスを展開しています。

### (2)常識を疑う

これからは「今までの常識を疑う」ことが大事です。事業者は、今までのマーケティングの前提条件をまず取り払うこと、〇〇業といった自分たちの領域を全て取り払ったうえで何をすべきかということを考えること、業界の中に脈々と流れる慣習や習慣をまず疑ってみることが必要です。一方、消費者も同様に、既存メディアからの情報をそのまま受け取って判断してしまうのではなく、自分の暮らしというものをもっと広い視点で考えなくてはなりません。

### (3)未来を予測するマーケティングセンス

日本は、建物の評価が20年で0になるという不動産業界の常識のなかで過ごしてきた結果、ストックの総資産額はアメリカと比較すると大幅に少ないという状況です。また、空き家が増え続けているのにもかかわらず、新築の住宅や賃貸住宅は一定の水準で供給され続けており、リフォーム市場もそれほど伸びていません。今は比較的好調とされている住宅産業も、それはただ超低金利に支えられているだけで、地方都市の住宅の価格はいまだに1980年代前半の水準と一緒です。さらに、アメリカの研究によると、AIの進展で今後15年以内に消えてしまうであろう職業の中に不動産ブローカー業が入っています。

このようなネガティブな要素をどうポジティブに変換していけばいいのでしょうか？ そのためには、先ほど述べたように、既存の常識や既成概念を取り払い、業界の壁を乗り越えていく必要があると思います。不動産業の人は建築や設計、自治体（行政）といった、自分たちの“隣近所”にある仕事や、宅建業法だけでなく関連するさまざまな法律にもっと関心を持ち（言い換えると、覗いてみて）、それらを学び、使いこなしていけるようにしていく必要があります。

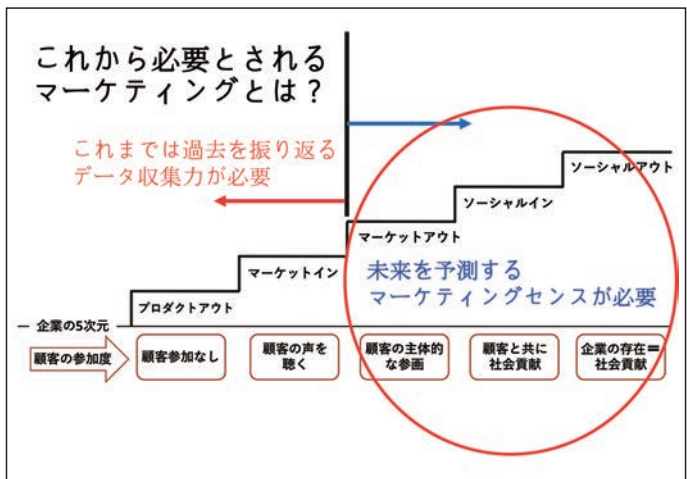
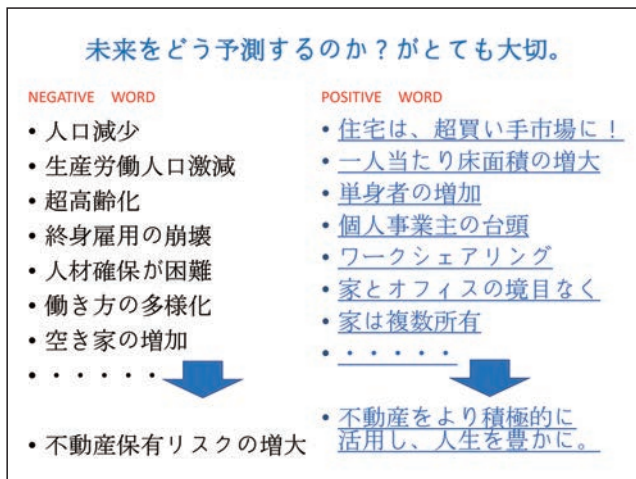


図1・図2／これから求められるのは、未来を予測するマーケティングセンス

また、今まではこの辺りはこれくらいの相場で、このような商品企画なら売れていた（貸せていた）という、過去のデータの集積から導き出したマーケティング方法で商売ができていましたが、これからは“未来を予測するマーケティングセンス”が求められます（図1・図2）。最近では、人の持つ能力やノウハウをシェアするワークシェアや、テレワークを実現するためのコワーキングスペースができ、サブスクリプションモデルで空き家を活用した新しい不動産ビジネスのプラットフォームが生まれ始めています。しかし残念ながら、このようなビジネスを始めた人たちは不動産業をやってきた人たちではありません。また、不動産業以外では、在庫を無くすためにジャスト・イン・タイム方式を生み出したトヨタ自動車や、吸引力が落ちない掃除機を作ったダイソンなど、今までの常識にとらわれない取り組みや商品開発をしている企業がいくつもあります。著名なコンサルタントの濱口秀司氏<sup>※3</sup>は、「イノベーションは、世の中の慣習や常識に注目し、それを崩すところに起きやすい。そのため、日々関わっている仕事のなかにヒントがある」と述べています。

日本の住宅産業は、これまではいわゆる“住宅すごろく”にのっとなってビジネスモデルを展開し、成長してきました。その結果、プロダクトアウトの発想で新しい家をどんどん造って売ってきたために、住設機器などの機能は改善されましたが、

はたして、住む人の暮らしは時代と共に豊かになったのでしょうか？ 不動産業も、そろそろ新しいものを作って売らなければならないという呪縛から解放されなくてはならないと思います。一方、消費者の価値観のほうに既に変化し始めています。アンダー35といわれる世代は、家を持つことが最終ゴールではなく、もっと自由に自分らしい暮らしを実現することが何よりも大事だと思っています。そして、その自由とは、多用途の利用ができる“空間の自由”であり、二拠点居住のような“場所の自由”であり、家との関係性をうまく考えることで生まれる“お金の自由”ということです。そのような自由は、新築ではなくストック再生の仕組みを通じて与えることができるのです。

**(4)多様な価値観を支える仕組みとプラットフォーム**

このように、若い世代から上の世代まで多様な価値観が混在しているなかで、不動産業者が目指すべきことは、消費者の欲求を満たすことができるサービス業に転換し、それぞれの価値観に応えられる仕組みやプラットフォームを作ることではないかと思います。そのためには、“消費者の価値観の多様性”を認め、“ICTなどテクノロジーの力”を活用し、“空き家・空きビルなどを活用”していくことがキーワードになるでしょう。

具体的な例をあげると、トヨタ自動車は自動車メーカーからモビリティカンパニーへの脱却を図

ろうと、世界のライドシェアのプラットフォームに投資をしていますし、前述のCOWCAMOでは、中古住宅を購入するうえでの消費者のストレスを払しょくするために、簡単に効率よくコミュニケーションがとれる仕組みを提供しています。サブスクリプションモデルのHafH<sup>※4</sup>は、賃貸住宅における敷金・礼金、光熱費等の支払いから解放し、消費者は月額8万2,000円払えば、世界中で提携しているゲストハウス等に住み放題できるというサービスを展開しています。しかも、単に住むという以外に、仲間と一緒に住みながら働く“コリビング”、旅をしながら暮らす“トラベリング”、働く場所をシェアする“コワーキング”といったさまざまな利用の仕方が可能です。OYOLIFE<sup>※5</sup>は空き部屋を活用して家具付きアパートメントを提供し、手続きを簡素化してホテルに近い感覚で賃貸住宅に住めるようにしています。ADDRESS<sup>※6</sup>は月額4万円で彼らが維持管理している空き家や遊休別荘に住み放題というサービスで、週末旅行のような感覚でセカンドハウスのようなニーズを掘り起こしています。

ここで紹介したプレイヤーたちは、仕組み作りから始めたというより、世の中にこういうニーズが多分あるのではないかという、まさにマーケットアウト的な発想で空き家の活用を始めた新しい不動産業の形態です。プロダクトアウトが販売代理店的な発想で、大量生産で商品をクローズドにして内製化する傾向があるのに対し、マーケットアウトは購買代理店、つまり購入側、消費者側につくという発想で、小さなロットにも対応し、オープンで持たない経営を目指すという傾向があります。しかも、小口のニーズに対応すると生産性が悪くなることをテクノロジーの力で解決しています。

プロダクトアウト型の不動産業の中で一番よくないと思っているのが、“情報の非対称性”を利用してビジネスをしている点です。消費者の知識が少ないことをいいことに、自分たちの都合のいい

情報だけを明らかにして物件を提供するということになりがちです。そうではなく、お客様に情報をしっかり伝えたいうえで適切な物件を提供することで、むしろ営業がいなくなるような業態を目指していくことが本質ではないかと思います。

## マーケットアウト型の事業の進め方

### (1)事業のプロセス

マーケットアウトの発想を生かして事業を進めるには、デベロッパー的な思考プロセスではなく、リノベーション的な思考プロセスが必要です。その進め方としては、まず最初に「事業の目的を明確にすること（コンセプト）」、次に「誰のための事業なのかを考えること（ターゲティング&マーケティング）」、3番目に「そこに何が必要かを考えること（コンテンツ企画）」、4番目に「持続可能な事業計画を練ること（プロフィットから逃げない）」、5番目が「建築リスクの検証（用途変更の可否や建築コスト）」で、最後に「事業スキームの検討（契約スキーム）」の順番になります。この反対の順番で進めるのがデベロッパーで、まずマンションの利益ありきで事業スキームの検討をし、そこから事業を進めます。それに対して、マーケットアウト型の事業では、まず事業の目的を考えることが一番大切です。事業目的を見失ってしまう

1. 目的を明確にする  
(コンセプト)
2. 誰のための事業なのかを考える  
(ターゲティング&マーケティング)
3. そこに何が必要かを考える  
(コンテンツ企画)
4. 持続可能な事業計画をねる  
(プロフィットから逃げない)
5. 建築リスクの検証  
(用途変更の可否や建築コスト)
6. 事業スキームの検討  
(契約スキーム)

注：この順番で考えることが大切

図3 / リノベーション的な思考プロセス

と、何のためにやるのかわからない本末転倒のプロジェクトになってしまいます（図3）。

## (2)事業の進め方

事業の仕組みを作るうえで何をデザインしてきたかということを整理するために、縦軸に有形⇔無形、横軸に社会・地域 ⇔ 個人・企業をとり、4つの象限に分けてみます。各象限は、それぞれ、“機能・役割としてのデザイン” “収益・合理性としてのデザイン” “地域・社会課題解決のデザイ

ン” “安心・安全な暮らしのデザイン” になります（図4）。先ほど、「隣近所にある分野を覗いてみようよ」と言いましたが、私はこの4つのデザインが融合して初めて新しい価値が生まれ、イノベーションが起きると思います。

ただそのために、今までは「周りの業界と連携しましょう」と言っていたのですが、最近は「全て自分でやらなきゃ駄目だ」と思うようになりました。そう思うようになったきっかけが、瀬戸内海に

## 事例紹介

# THE SHARE HOTELS HATCHi 金沢

この物件は金沢駅から徒歩で30分（バスで7分）の場所にあります。近くにひがし茶屋街という観光地がありますが、通常、金沢では駅から金沢城や兼六園の間がホテル立地として求められており、一般常識で考えると誰もホテルはやらない場所です。建物は1966年4月築の地下1階、地上4階で、仏壇屋のビルでした。地下には飲食店が入っていましたが、隣接する川が氾濫し水没してからは全店閉鎖の状態で放置されており、屋上には違法増築された建築物がありました。

まずこのプロジェクトにおける事業の目的です。リビタがかねがね“日本の未来が宿る場所をつくる”ということテーマに掲げていました。サステナブルな仕組みにするために宿泊業をやりながら、日本の未来のためにその地域で何ができるか考えようということです。つまり、ここでやりたかったのはホテル業ではなく、“新しい価値を生み出すようなプラットフォーム作り”であり、地域における活動の拠点として、地域の価値が向上するための種まきや地域の皆さんの活動の原動力になる場にしたいです。

HATCHiという名前も、このホテルの近くが北陸3県に向けたバスの発着地だったことに由来し、金沢のためのホテルではなく、“北陸ツーリズムの

発地”になることをコンセプトにしました。ホテルの共用部ではさまざまなことが行われていますが、私たちはホテルのオペレーションで精一杯です。全て地域の人を巻き込んでプログラムを組んでもらい、地域の人に開いた場にしています。そして、宿泊客に対して、ここで起きたことや体験したことをきっかけとして、北陸3県の、観光地やコンテンツのある場所への発地になりたいという想いで設計しました。したがって、ここでは地元のローカルプレイヤー（ローカリスト）が主役で、私たちはそのサポーターという位置づけです。

この事業を実現するために、リビタという不動産業者として何が必要不可欠だったのでしょうか？ まず、この建物を見て買うべきか、買わずべきかという判断をしなくてはなりません。収支だけをはじけばいいのではなく、築50年で、水没したこともあるこの建物の性能を読み解かなくてはなりません。しかも物件には検査済証もなく、どうすれば用途変更ができるのかということや、ホテルにした場合にどのようにオペレーションしていけばいいのか等について、リスクを含めて検討していかななくてはなりません。結局このホテルの場合、事業の目的を実現するためには全て自分た

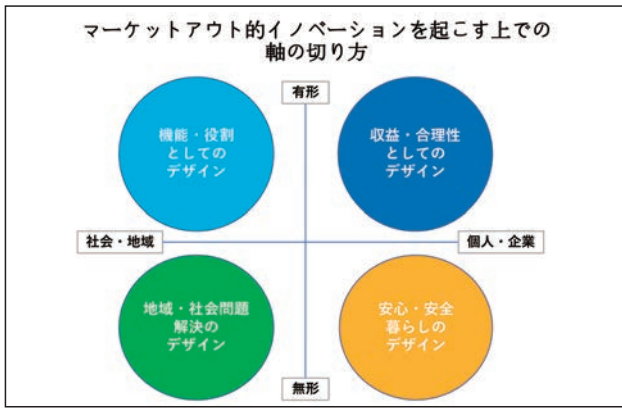


図4 / 4つのデザインの融合でイノベーションが起きる

ちでやらなければならないということが見えてきたので、建築工事以外は設計を含めて全て自前で内製しました。この事業を通じて、先ほど隣近所を覗くべきだと述べましたが、自ら新しい事業を起こそうとすると不動産業以外のことも知らないと、そこでやりたいこと・やるべきことは実現できない、そこにはもはや不動産業や建築業の線引きというものはない、ということがわかりました。古い建物を利活用するということは、そのために必要な全ての知識が求められるということです。

また、オペレーション業務を行ううえではオペレーターとの契約関係をどうデザインするということも重要になってきます。ホテルのフロントでは物販も行っており、地元の企業3社と連携したオペレーションを実施しています。イベントも、リビタが行うイベントもあればオペレーターが行うイベントもあります。そのオペレーターたちとどのような契約を結べばいいのか、誰がリスクをとり、どうプロフィットをシェアするのかということなどを含めた契約関係のデザインがとても重要です。今までのように契約といえば家賃のことだけしか考えず、1坪いくらで賃貸借するというだけの契約関係だと新しいことは起こらないし、そこだけを成果として求めると全国チェーンの店しか集まらなくなってしまいます。この物件はリビタが購入しましたが、7カ所仕入れたホテルのうち購入したのは3物件だけで、残りは賃貸借です。その場合はオーナーとの契約関係のデザインもと

浮かぶ男木島<sup>おぎじま</sup>※7での体験です。この島は、高松から船でしか行けない島で、面積が1.34km<sup>2</sup>のところに107世帯163人が住んでいます。この島の中心部にはとてもきれいな昔の街並みが残っていて、最近では、この島で芸術祭を行ったり、地域のコミュニティのハブになるようなカフェを併設した図書館ができ、大阪から二拠点居住で移住する人なども現れてまちを元気にしています。しかし建物をみると、接道している道路幅は2m未満でど

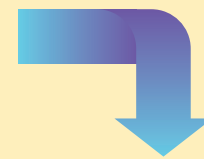
ても重要になります。オーナーに全て投資してもらい、我々がオペレーターとして家賃を支払う場合もありますし、オーナーは何もせず我々が投資する場合もあります。当然、そのパターンごとに契約内容は異なります。

このように、不動産業としてできるコンサルティングの範囲は非常に広いのです。契約のデザインの仕方によって、新しいことが起きたり、起きるはずもないことが実際に起こったりします。事業を成功に導くには、オーナーやオペレーターたちとの契約形態をどうするかが勝負の分かれ道になると思いますし、そのデザインは不動産業の人にしかできない部分です。

## BEFORE



築48年の古ビルだった



## AFTER



シェアルーム66ベッド、プライベートルーム9室の合計定員94人のホテルとして再生

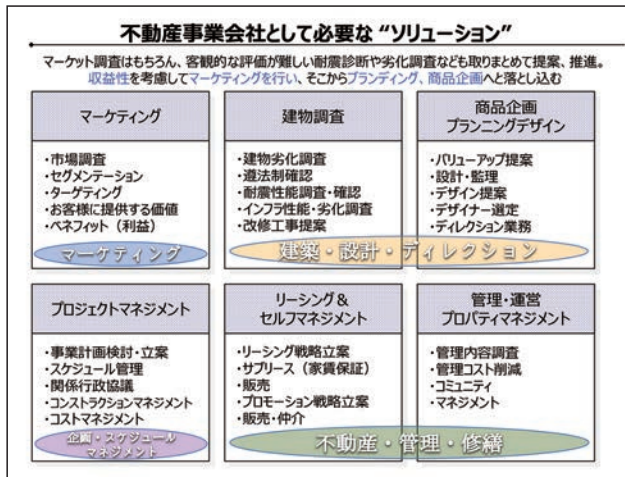


図5／不動産事業会社に必要なソリューション

れも山肌に建っています。つまり全て再建築不可の物件なので、取引をしようとしても値段が付きません。しかも、相続が何回も起こっていて所有者不明の物件だらけです。ただ、村の人たちは新しい人が来てくれるなら建物を好きにしていよといってくれるので、移住者たちはDIYでリノベーションして古い建物を活用したまちづくりをしています。このような価格のつかない場所で、私たち不動産業者は何ができるのかということを考えることが、未来の不動産業のあり方を考えることにつながるのではないかと思います。そうすると、従来の不動産業という枠を超えていくことが必要になりますし、人々が幸せになるためにどうしたらいいのかという視点に立つことが、発想の原点になるのかもしれない。

終わりに、リノベーションを事業の核とする不動産会社として知っておかなくてはならない領域についてまとめておきます。その領域は、“マーケティング”のみならず、“建物調査”“商品企画・プランニングデザイン”“プロジェクトマネジメント”“リーシング&セルフマネジメント”“管理運営・プロパティマネジメント”ととても広く、既存の不動産会社はこれまでまったくやってこなかったことも多くあると思います(図5)。また図6には、リノベーションするとき最低限知っておくべきパラメーターを列挙しました。これくらいの幅広い範囲の知識を持たないとリノベーション

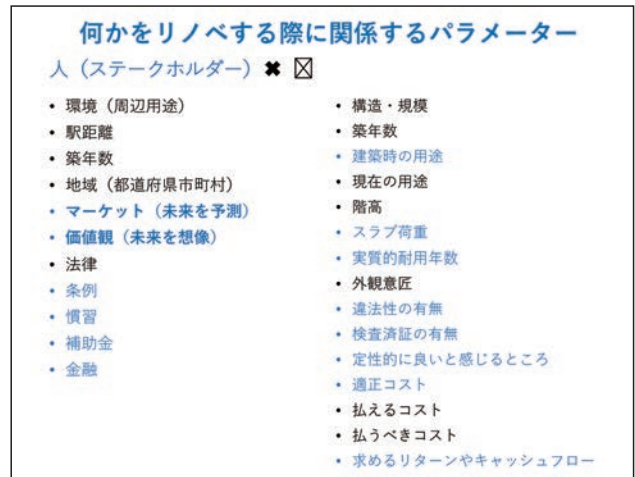


図6／リノベーションする際に知っておくべきパラメーター

を業としてはできないと思います。特に青字で記載した項目はリノベーションを進めるうえで深く掘り下げる必要がある部分で、これからの不動産会社は、これらの項目を全て自前で対応できるようになっておくべきだと思います(図6)。

新しい業界のプラットフォームをつくるために、JAMという会社でInc-lineというリノベーションラボを始めました。会社という組織やリノベーションという領域を飛び越えて、コミュニティの中で社会課題を解決できるようなコミュニティデザインの手法を、試行錯誤しながら見つけようとしています。そのために、毎週いろいろな方に来てもらってディスカッションするイベントを開催しています。これからの不動産業は、業界の既存の枠組みをまず取り払い、消費者視点で考え、自分たちのサービスやビジネスを組み立てていくことが求められると思います。

[写真および図版は全て内山博文氏提供]

- ※1 マンションのリノベーションでは、都内を中心に100mi以上の高額マンションをR100TOKYOというブランドで展開している。
- ※2 京都(2棟)、函館(1棟)、金沢(2棟)、東京(1棟)(2019年8月現在)
- ※3 松下電工(現パナソニック)に入社。1998年から米国のデザインイノベーションファームZibaに参画。イノベーション・シンキングの世界的第一人者。
- ※4 株式会社KabuK Styleが運営。本社：長崎県長崎市 代表取締役 大瀬良亮氏
- ※5 OYOTECHNOLOGY & HOSPITALITY JAPAN株式会社 本社：東京都千代田区 代表 山本竜馬氏
- ※6 株式会社アドレス 本社：東京都千代田区 代表取締役社長 佐別当隆志氏
- ※7 香川県高松市男木町に属し、瀬戸内海中部の備讃瀬戸に位置する島。

[講演：2019年8月]