空き家対策等地域守りに関する調査研究報告書

RENOVATION 2019

新しい不動産業を目指して

地域のために、
私たちに
できることは
何か――。

トップランナー
たちの
情熱と挑戦

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

空き家対策等地域守りに関する調査研究報告書
RENOVATION 2019

Contents

はじめに …… 6

報告書の構成と内容 …… 9

第１章　地域の安全性を確保する取り組み

公益社団法人新潟県宅地建物取引業協会
生活保護者に対して約1,000件の住宅を斡旋 …… 16

●株式会社長井事務所
共助の気持ちで。生活保護者の入居支援に尽力 …… 22

株式会社R65
高齢者が地域の中で自分らしく生活できる世界を実現する …… 26

有限会社松屋不動産
人と人、人と地域をつないで南相馬の子どもたちを支援する …… 32

第２章　顧客志向の経営の実践

①顧客価値を創造する

リネシス株式会社
「譲渡型賃貸住宅」で定住化を促進し、人口減少を防ぐ …… 40

創造系不動産株式会社
建築×不動産の両面から家づくりに貢献 …… 46

株式会社ルーヴィス
「カリアゲ」で築古の空き家を流動化させる …… 52

株式会社スズヒロ
市場を分析し、発想の転換で戦わずして競合に勝つ …… 58

②新しい管理のあり方を追求する

株式会社オークハウス
住まいを通じて「楽しみ、喜び、成長する」機会を提供する …… 64

株式会社ホームズ
管理のテーマは、「賃貸住宅を介護する」…… 70

③社員が主役の経営の実践

株式会社大一不動産
お互いの価値観を認め、「集合天才」の会社を目指す …… 76

株式会社絹川商事
「HAPPY SMILE」があふれるまちづくり …… 82

株式会社不動産中央情報センター
不動産業から“くらしサービス”へ …… 88

第３章　地域を魅力的にする試み

株式会社蒲生商事
観光地ではなく、暮らしの場として地域を面白くする …… 98

公益社団法人富山県宅地建物取引業協会高岡支部
市民が主役のまちづくりを「チーム高岡」で支えていく …… 104

●有限会社松栄地所
面白い人が集まり、楽しく暮らせるまちにする …… 114

特定非営利活動法人滑川宿まちなみ保存と活用の会
30年かかって衰退したまちを30年かけて再生していく …… 118

株式会社長田興産
若い人の熱い取り組みを老舗の企業が支援する …… 122

株式会社湘南ユーミーまちづくりコンソーシアム
“まちとシェアする賃貸住宅”で地域の魅力を高める …… 132

株式会社エンジョイワークス
共創的で持続可能なまちづくりを全国に広げる …… 140

クジラ株式会社
リノベーションと宿泊で
汎用性の高い地方創生モデルを作り上げる …… 146

大京商事株式会社
地域の資源を発見し、まちをブランディング …… 154

和歌山市役所
空間資源を活用し、教育と雇用機会を創出する …… 160

株式会社宿坊クリエイティブ
まちの裏側だった水辺をオモテに …… 166

はじめに

全宅連は2014年に『ハトマークグループ・ビジョン』を策定しました。その中で全宅連が10年後に目指す組織の理想の姿を、『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』と定めました。つまり、私たち中小不動産業者は、「地域」及び「地域の生活者」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」のお手伝いをし、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年には次期

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の役職員
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全宅連財政基盤のぜい弱性
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

中期計画『ハトマークグループ・ビジョン2020』として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、全国で約10万社の会員が存在し、長きにわたり地域に根付いた事業を行うなかで、情報の上流をおさえることができ、多種多様な事業展開をしていることから多くの情報を蓄積できるという強みを持っています。一方、人口が減少し、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、各地域や行政からハトマークグループに対する期待や要望が高まっています。また、2017年の宅建業法の改正により、建物状況調査

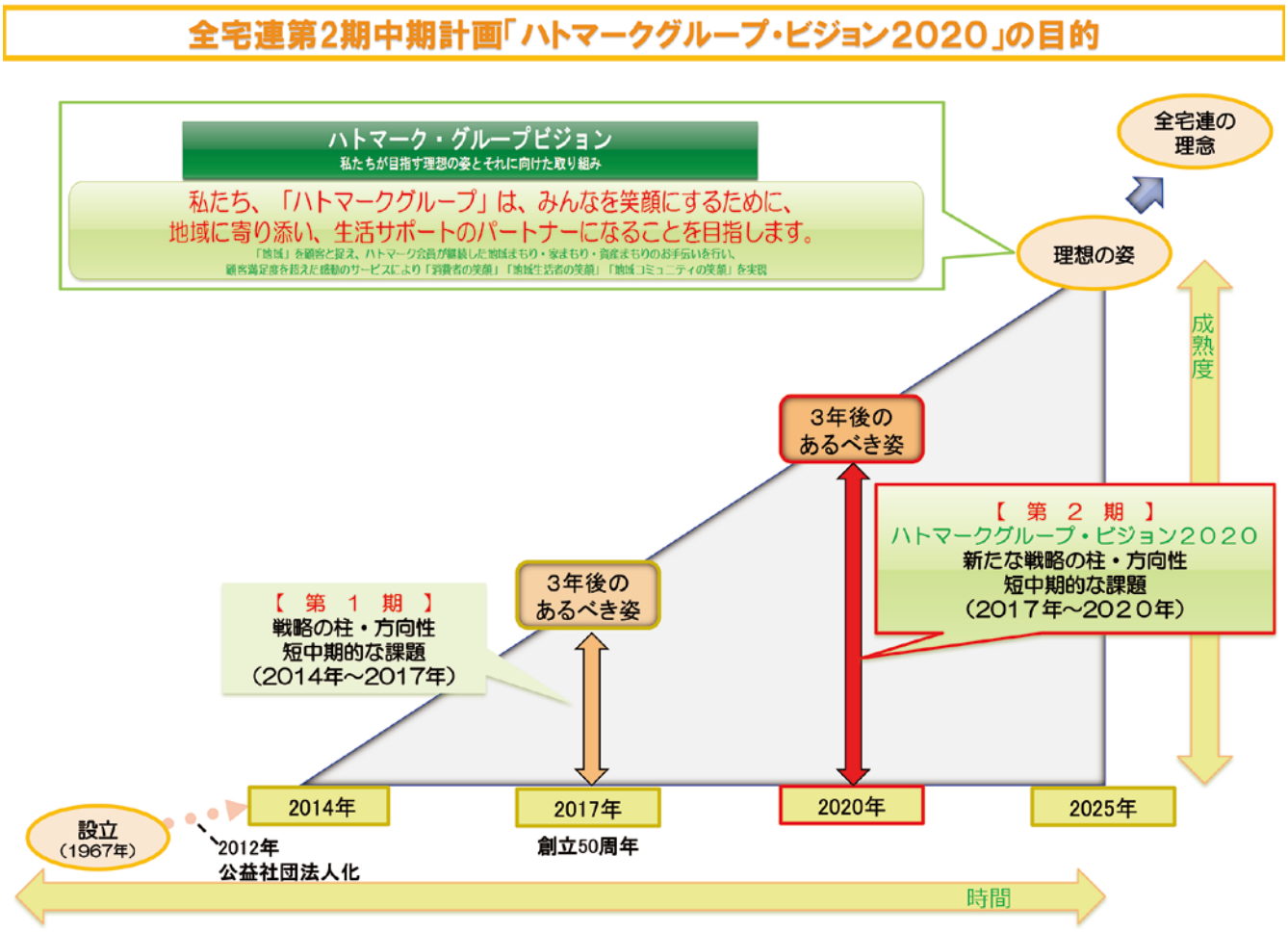
2017年～2020年　戦略課題及び具体的事業

戦略の柱	戦略のテーマ	具体的事業（所管委員会）
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者になるための実践 ※「個者」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ＩＴ･ＡＩへの対応（情報提供）
対宅建協会 ハトマークグループ力強化のための取組	[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） ◆全宅連と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・士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） ◆開業支援研修パック（総務財務）

（インスペクション）が不動産取引の中に組み込まれ、2020年には約120年ぶりに改正された新民法が施行され、“瑕疵担保責任”が“契約不適合責任”に置き換わります。既に大手企業は建物検査と保証等を組み込んだ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）などの技術革新が進展し、消費者もSNSをはじめ多様な情報取得手段を得ることで情報の非対称性が解消され、不動産ビジネスの仕方が変わりつつあります。

そのような環境の変化を踏まえて、次期中期計画では、「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」「地域生活者に選ばれるための個者になるための実践」「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ました。そして、情報分析力、コンサルティングスキルや提案力、多様なファイナンス手段、ITリテラシーなど、高い課題解決能力を備えた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。不動産総合研究所では2015年からその人たちを取材し、取り組みを紹介してきました。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。



（1）報告書の構成

本報告書では、24の企業や宅建協会、そして行政の取り組みを紹介している。今年度の報告書は3つのテーマを掲げた。「地域の安全性を確保する取り組み」「顧客志向の経営の実践」「地域を魅力的にする試み」である。地域の安全性を確保する取り組みでは、高齢者や生活保護者、大規模災害における被災者等、住宅確保要配慮者に対する支援を行っている事例を取り上げた。顧客志向の経営の実践については、「顧客価値を創造する」「新しい管理のあり方を追求」「社員が主役の経営の実践」という3つの視点から、顧客価値や社員の満足度を高めることにより企業価値を高めていく経営のあり方について考えてみた。地域を魅力的にする試みでは、主に既存住宅を活用することで魅力的なビジネスや人を集め、地域の価値を高めている事例について、人的資源の活用、建築業や行政との連携、新たなファイナンス手段など多様なアプローチ方法による取り組みを紹介した。

（2）報告書の内容

Ⅰ．地域の安全性を確保する取り組み

（公社）新潟県宅地建物取引業協会は、社会貢献委員会を立ち上げ行政と連携しながら、全国に先駆けて災害協定の締結、生活保護者への住宅斡旋、空き家の流通のために金融機関によるリバースモーゲージを組み込んだビジネスモデルの構築など、地域課題の解決に向けて数多くの事業に取り組む。その会員の1社である**㈱長井事務所**は、生活保護者に対して約60件にのぼる住宅斡旋を行っている。長井社長のように町内会会長や自治会会長を長年務め、地域のコミュニティの維持に尽力している宅建業者は全国にもたくさんいるであろう。**㈱R65**は、65歳以上の高齢者に特化して賃貸住宅を斡旋している。高齢者のためのポータルサイト「R65不動産」を立ち上げるとともに、孤独死リスクを回避するために見守り機器と保険をセットにした「R65あんしん賃貸パック」を開発し、多くの宅建業者が取り組めるようにしている。**㈲松屋不動産**は、東日本大震災から８年経った現在でも多くの賛同者を集め、「南相馬子ども保養プロジェクト」をはじめとした被災者支援を継続的に行っている。また賃貸営業では、地方から来る学生が間違った物件選びをしないように、「松屋ナイトツアーズ」の開催など、まず初めにまちを案内してから物件を紹介する方法を貫く。

Ⅱ．顧客志向の経営の実践

①顧客価値を創造する

リネシス㈱は、秋田県という人口減少、地価下落といった日本が抱える課題の最先端地域で、「譲渡型賃貸住宅」という住宅ローン以外の手法で持ち家が実現する革新的な手法を開発。それによって持ち家住宅の新たな市場を開拓するとともに、定住人口を増やすことで地域の課題も解決しようとチャレンジしている。**創造系不動産㈱**は、不動産業界と建築業界の連携の悪さから不便を強いられていた消費者の側に立ち、土地探しから設計・施工、建物の引渡しまで一貫して消費者をフォローすることで、消費者・宅建業者・建築士の皆がwinになれるビジネスモデルを構築した。さらにその経験を踏まえ、建築士のための不動産ビジネススクールも開催する。**㈱ルーヴィス**は、800件以上のリノベーションの設計・施工をした実績を生かし、長年空き家として放置されてきた物件を借上げ、自社のリスクで再生し転貸する「カリア

ゲ」という新しいビジネスモデルを構築。オーナーと地域の課題を解決することを目指す。**㈱スズヒロ**は、3点式ユニットバスという商品的に厳しい賃貸物件に対して、市場分析と商品力分析を徹底的に行い、商品の戦略を構築。居室をあえてつぶして共用部にし、そこに付加価値をつけることで、価格競争に巻き込まれることなく満室経営を実現している。

②新しい管理のあり方を追求する

㈱オークハウスは、シェアハウスを単なる住宅ととらえず、“人との出会いや交流を通じて学び、成長するソーシャルな場”と定義。主ターゲットを短期居住の外国人と定め、募集コストを削減する戦略をとる一方、その分をイベントを中心にした顧客サービスに投下することで顧客満足度を高め、リピート客を獲得している。**㈱ホームズ**は、都心と地方では管理の仕方を変えるべきだとの考えのもと、“賃貸住宅を介護する”ということをテーマに、物件と家主の体力を診断し、徐々に商品価値を上げていく方法をとる。その一環として空き家管理サービスの「いえぽと！」を積極的に推進している。

③社員が主役の経営の実践

㈱大一不動産は、顧客サービスの平準化のために賃貸管理業としてISOの取得実績をもつ。また社員一人一人の価値観を尊重し、各人が専門性を追求し“集合天才”の会社になることで、顧客に対して専門家による総合的なサービスをワンストップで提供する企業を目指す。**㈱絹川商事**は、経営理念、サービスコンセプト、行動規範等を構築し、社員との対話を通じてその考えを浸透させる。まちが魅力的になるために、大学との連携や高齢者の見守りなども積極的に行い、その企業姿勢が評価されて全国企業品質賞最優秀賞を受賞した。**㈱不動産中央情報センター**は、賃貸管理業の先駆者として自らのノウハウを外部に提供する「賃貸管理実務研修」を30年以上行い続け、累計で約1万人が受講するまでになった。社員が働きやすい環境づくりのために、人事制度や評価制度を充実させ社内プロジェクト制度を推進することでチームワークの良い社内風土を創出する。

Ⅲ. 地域を魅力的にする試み

㈱蒲生商事は、建築士や地元の経営者とチームを組み、古い建物を改修してスモールビジネスとマッチングする。自らゲストハウスも経営し、地域の情報を発信するとともに、勉強会等の開催を通じてスモールビジネスを支援し、函館を観光だけでなく暮らしの場としての賑わいをつくり始めている。**(公社)富山県宅地建物取引業協会高岡支部**は、行政や専門業者が推進するのではなく、“市民が主役のまちづくり”を進めるために、黒子としてその活動を支える。各自治会で「空き家談義」を開催し、市民と危機感を共有するとともに、利活用にあたっては大学と連携して市民のワークショップを開催し、市民の交流拠点の創出や狭隘道路の拡幅を実現。同じ支部で活動する**㈲松栄地所**は、空き家を買取り、その一つをオーベルージュにコンバージョンして観光の拠点として活用したり、U・Iターン希望の若者の移住相談やビジネス支援などを行っている。**NPO法人滑川宿まちなみ保存と活用の会**は、権利が複雑なため開発から取り残された古い街並みや歴史的建造物を維持・保存し、地域の資産として活用することを支援する。その結果、まちが魅力的になり、若いスモールビジネスのオーナーが事業に取り組み始めた。**㈱長**

田興産は、行政と大学との連携から生まれた地域活性化事業の実現のために、老舗の不動産会社として、若いビジネスオーナーと年配の不動産オーナーの間に入り条件等を調整する。さらに自ら著名なドローングラファーを開拓したり、インターネット放送を放映することで地域の魅力を発信している。**㈱湘南ユーミーまちづくりコンソーシアム**は、大手管理会社でありながら、賃貸住宅の共有スペースをまちに開いたり、新築の建築過程で地域住人と入居希望者が交わるイベントを行うなど、コミュニティの充実した賃貸住宅作りにチャレンジする。さらに不動産特定共同事業の免許を取得し、地域の人からまちへの投資を集める試みも開始した。**㈱エンジョイワークス**は、空き家の利活用のための資金調達手段として全国初の小規模不動産特定共同事業に登録。さらに、クラウドファンディングのプラットホームも構築し、他社の利用も可能にした。市民主体のまちづくりの実践のために、プロジェクトの進行過程でイベント等を通じて利用希望者や投資家を巻き込み、当事者意識を高めることで持続的な取り組みにしている。**クジラ㈱**は、“まち全体をホテルに”というコンセプトで、空き家をフロントやホテルの部屋として活用し、さらに宿泊者が地域のお店の利用を促進する仕組みを作ることで地域にお金が循環するビジネスモデルを開発。ローコストで、観光資源がなくても成り立つモデルであるという特長を生かし、汎用性の高い地域創生モデルを目指す。**大京商事㈱**は、歴史的な建物資源もなく、特長を出しにくい自分たちのまちをなんとか活性化しようと、地域の若者が議論をする場を設け、SWOT分析などを通じて戦略を構築。“地域の資源＝人”という結論から、「京橋流しプロジェクト」等のイベントを次々に行い、継続することで地域の魅力として定着させた。**和歌山市役所**は、製造業の低迷とともに衰退していった“まちなか”の賑わいを取り戻そうと、「リノベーションまちづくり」を推進。既に９社の家守会社が誕生し、20件近いスモールビジネスやイベントが事業化された。中高一貫校の設立や大学の誘致などまず教育を充実させ、まちなかに子育て世帯を連れてくることで、飲食店やまちのコンテンツを増やし、地域の活力を取り戻すというグランドデザインを描く。**㈱宿坊クリエイティブ**の武内社長は「リノベーションスクール」の受講後、行政マンとしての退路を断って事業オーナーとしてまちづくりにチャレンジした。スクールで生まれた事業者同士が連携し、地域に生まれたさまざまなコンテンツを点から面にすることでまち全体を盛り上げようとしている。

(3) 本報告書を通じて学ぶべき内容

本報告書で取り上げた事例にはいくつかの共通点が見られる。最も重要な点は、「顧客価値」を追求し、その価値を創造するために商品や業務プロセスを「イノベーション」していることだ。そのために、将来のマーケットや自社の置かれた環境を分析し、ターゲットとなる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ている。また、提供価値について絶えず考える組織になるために、企業目的やビジョンを策定し、社員と共有している。さらに地域に対する貢献についても、社会問題の解決と利益の創出を両立させるCSV の考え方で取り組む。

各社のアプローチの方法はまちまちだが、「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各地域で実証している。

各社の特長

企業名	内　容
(公社)新潟県宅地建物取引業協会	社会貢献委員会を立ち上げ、行政等と連携しながら、生活保護者への住宅斡旋、災害協定の締結、空き家の流通のために金融機関によるリバースモーゲージを組み込んだビジネスモデル事業の構築など、地域の課題に対して積極的に取り組む。
㈱長井事務所	生活保護者に対して約60件にのぼる住宅斡旋を行う。また、町内会長等の地域組織の役職を長年務め、地域のコミュニティの維持に尽力している。
㈱R65	65歳以上の高齢者に特化して賃貸住宅を斡旋。高齢者のためのポータルサイト「R65不動産」を立ち上げるとともに、孤独死リスクを回避するために見守り機器と保険をセットにした「R65あんしん賃貸パック」を開発し、他の宅建業者も取り組めるようにする。
㈲松屋不動産	東日本大震災から現在まで多くの賛同者を集め、「南相馬子ども保養プロジェクト」をはじめとした継続的な被災者支援を行う。賃貸では、地方から来る学生が間違った物件選びをしないように「松屋ナイトツアーズ」などを開催し、まちを案内してから物件を紹介している。
リネシス㈱	人口減少、地価下落といった日本の課題最先端地域で「譲渡型賃貸住宅」という、住宅ローン以外の手法で持ち家が実現するという革新的な手法を開発。持ち家住宅の新たな市場を開拓するとともに、定住人口を増やすことで地域の課題を解決する。
創造系不動産㈱	不動産業界と建築業界の連携の悪さから不便を強いられていた消費者の側に立ち、土地探しから設計・施工、引渡しまで一貫して消費者をフォローすることで、皆がwinになれるビジネスモデルを構築。建築士のための不動産ビジネススクールも開催。
㈱ルーヴィス	800件以上のリノベーションの設計・施工の実績を生かし、長年空き家として放置されてきた物件を借上げ、自社のリスクでリフォームし転貸する「カリアゲ」という新しいビジネスモデルを構築し、オーナーと地域の課題を解決している。
㈱スズヒロ	3点式ユニットバスという商品的に厳しい賃貸物件を、市場と商品力分析を徹底的に行い、戦略を立てるとともに、居室をあえてつぶし、共用部に新たな付加価値をつけることで、価格競争に巻き込まれることなく満室経営を実現している。
㈱オークハウス	シェアハウスを単なる住宅ととらえず、“人との出会いや交流を通じて学び、成長するソーシャルな場”と定義。ターゲットを短期居住の外国人と定め、募集コストを削減する一方、その分をイベントを中心にした顧客サービスに投下することで顧客の満足度を高める。
㈱ホームズ	都心と地方では管理の仕方を変えるべきだとの考えのもと、“賃貸住宅を介護する”をテーマに物件と家主の体力を診断し、徐々に物件の価値を上げていく方法をとる。その一環として空き家管理サービス「いえぽと！」を積極的に推進する。
㈱大一不動産	顧客サービスの平準化のために賃貸管理業としてISOの取得実績をもつ。社員一人一人の価値観を尊重し、各人が専門性を追求し“集合天才”の会社になることで、顧客に対して専門家による総合的なサービスをワンストップで提供する企業を目指す。
㈱絹川商事	経営理念、サービスコンセプト、行動規範、企業ビジョン等を構築し、社員との対話を通じてその考えを浸透させる。まちが魅力的になるために、大学との連携や高齢者の見守りなども積極的に行う。全国企業品質賞最優秀賞を受賞。

企業名	内　容
㈱不動産中央情報センター	自社のノウハウを外部に提供する「賃貸管理実務研修」を30年以上も行い、約1万人が受講。社員が働きやすい環境づくりのために、人事制度や評価制度の充実や、社内プロジェクト制度を推進することでチームワークの良い社内風土を創出する。
㈱蒲生商事	建築士や地元の経営者とチームを組み、古い建物を改修してスモールビジネスとマッチングする。自らゲストハウスも経営し、地域の情報を発信するとともに、スモールビジネス希望者の勉強会等を実施し、観光だけでなく暮らしの場としての賑わいをつくる。
(公社)富山県宅地建物取引業協会高岡支部	“市民が主役のまちづくり”を進めるために、黒子としてその活動を支える。各自治会で「空き家談義」を開催し市民と危機感を共有するとともに、利活用にあたっては大学と連携してワークショップを開催し、市民の交流拠点を作ったり、狭隘道路の拡幅を実現。
㈲松栄地所	空き家を買取り、オーベルージュ等にコンバージョンし、観光の拠点として活用する。また、Uターン希望の若者の移住相談やビジネス支援などを行う。
NPO法人滑川宿まちなみ保存と活用の会	権利が複雑なため開発から取り残された古い街並みや歴史的建造物を保存・維持し、地域の資産として活用することを支援。その結果、まちが魅力的になり、若いスモールビジネスのオーナーが事業に取り組み始めた。
㈱長田興産	行政と大学の連携から生まれた地域活性化事業の実現のために、老舗の不動産会社として若いビジネスオーナーと年配の不動産オーナーの間に入り条件等を調整する。さらに自社でインターネット放送を流すなど地域の魅力を発信している。
㈱湘南ユーミーまちづくりコンソーシアム	賃貸住宅の共有部をまちに開いたり、新築の建築過程で地域住人と入居希望者が交わるイベントを行うなど、コミュニティの充実した賃貸住宅にチャレンジする。さらに不動産特定共同事業の免許を取得し、地域の人からまちへの投資を集める試みも開始。
㈱エンジョイワークス	空き家の利活用のための資金調達手段として小規模不動産特定共同事業への登録や、クラウドファンディングのプラットホームを構築。市民主体のまちづくりの実践のために、プロジェクトの進行過程で利用希望者や投資家を巻き込み、当事者意識を高める。
クジラ㈱	“まち全体をホテルに”というコンセプトで、空き家をフロントや部屋に活用し、地域の店の利用を促進する仕組みを作ることで地域にお金が循環するビジネスモデルを開発。ローコストで観光資源がなくても成り立つ、汎用性の高い地域創生モデルを目指す。
大京商事㈱	特長が出しにくい自分たちのまちを活性化しようと、地域の若者が議論をする場を設け、SWOT分析などを通じて戦略を構築。“地域の資源＝人”という結論から、「京橋流しPJT」等のイベントを行い、継続することで地域の魅力として定着させた。
和歌山市役所	“まちなか”の賑わいを取り戻そうと、「リノベーションまちづくり」を推進。まず教育を充実させ、まちなかに子育て世帯を連れてくることで、飲食店やまちのコンテンツを増やし、地域の活力を取り戻すというグランドデザインを描く。
㈱宿坊クリエイティブ	“リノベーションスクール”の受講後、自ら退路を断って事業オーナーとしてチャレンジ。スクールで生まれた事業者同士が連携し、さまざまなコンテンツを点から面にすることでまち全体を盛り上げようとしている。

第１章

地域の安全性を
確保する取り組み

公益社団法人新潟県宅地建物取引業協会

生活保護者に対して約1,000件の住宅を斡旋

新潟県独自の空き家対策事業モデルを構築

新潟県宅地建物取引業協会（会長：志田常弘氏）は、2009年～2019年3月までの約10年間で、新潟市の生活保護申請者に対して1,002件の住宅を斡旋してきた。当協会では社会貢献委員会を設置し、空き家対策を中心に、各種団体と連携してより良い地域社会を形成するため、積極的に地域活動に取り組んでいる。

住宅確保要配慮者への入居支援に取り組む

――生活保護者に対する住宅の斡旋について、どのような方法で会員の協力を得ていますか？

渡辺氏　何らかの理由により経済的に困窮し、生活保護を申請する方が住まいを求める場合、居住しようとする地域の市町村が対応することが基本となります。しかし、市町村によっては他の地域に住んでいた人でも受け入れを行う場合があり、特に新潟市は積極的に生活保護者の入居支援に取り組んでいます。そこで、市から宅建協会に協力の依頼があった場合は、公益社団法人として行政や市民から信頼を得るための良い機会と考え、積極的に協力することにしました。

新潟県宅建協会事務局　宅建協会として生活保護者へ住宅斡旋の取り組みを始めた背景には、2008年頃より新潟市内でも賃貸住宅の空室率が目立ち始めたことと、その一方で、市では生活保護者の住宅確保に苦慮していた状況がありました。特に住宅の提供に関して入居を断られる件数が増加傾向にあったことから、市の担当者から当協会へ相談がありました。そこで、新潟市と宅建協会で打ち合わせを重ね、住宅費の上限金額、敷金等の基準、代理納付の適用と入居後の家賃支払方法、生活保護者が失踪・死亡した場合や入院した場合の取り扱い等について確認事項を取りまとめました。また生活保護申請から入居までのフロー図を作成

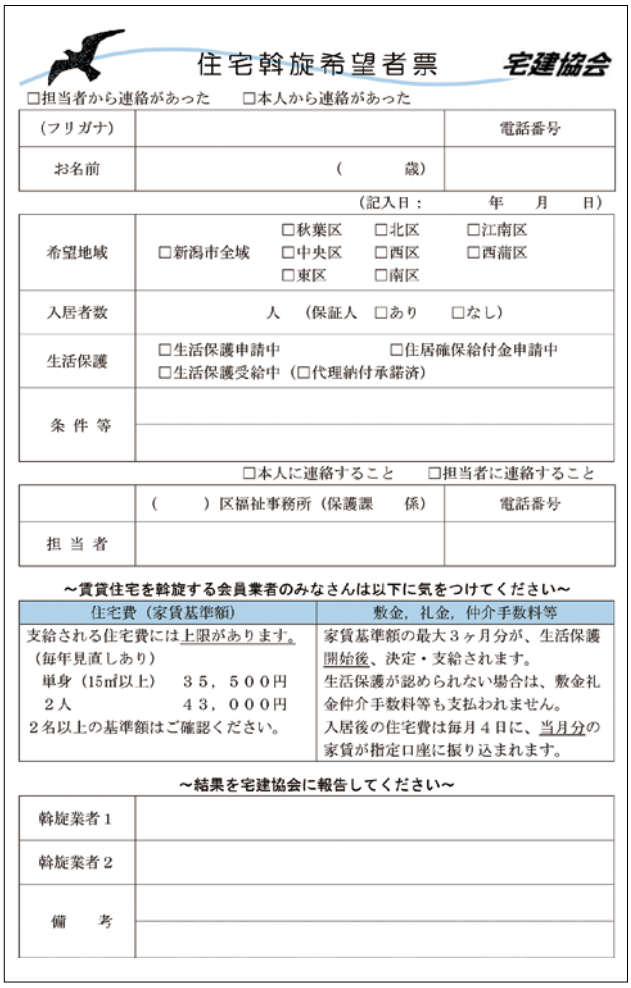
小林正行 氏
（こばやし まさゆき）

1948年新潟県柏崎市生まれ。1971年中央大学経済学部産業経済学科卒業後、大手民間食品会社入社。その後、1995年に宅建業「株式会社アーク不動産」を開業し、代表取締役社長として、柏崎市の地域活性化のために不動産売買・賃貸業を行う。2010年より柏崎支部長、宅建協会理事（副会長）として、協会運営、社会貢献事業、国交省の住宅ストック維持向上促進事業の取り組みに尽力し、「1丁目1番地は空き家の流通」と位置づけ、手腕を発揮する。

生活保護者の入居斡旋にあたってのフロー図

福祉事務所で生活保護を申請
↓
福祉事務所が宅建協会を紹介
↓
申請者と不動産業者間で契約
↓
家庭訪問により部屋を確認
↓
重要事項説明書等を福祉事務所へ提出
↓
保護決定により家賃を代理納付
↓
福祉事務所での診断会議後、敷金等を支給

図1／生活保護者の入居斡旋にあたってのフロー



住宅斡旋希望者票　宅建協会

□担当者から連絡があった　□本人から連絡があった

(フリガナ)		電話番号
お名前	(　　歳)	

(記入日：　年　月　日)

希望地域	□新潟市全域　□秋葉区　□北区　□江南区　□中央区　□西区　□西蒲区　□東区　□南区
入居者数	人　(保証人　□あり　□なし)
生活保護	□生活保護申請中　□住居確保給付金申請中 □生活保護受給中（□代理納付承諾済）
条件等	

□本人に連絡すること　□担当者に連絡すること

	(　　) 区福祉事務所（保護課　係）	電話番号
担当者		

～賃貸住宅を斡旋する会員業者のみなさんは以下に気をつけてください～

住宅費（家賃基準額）	敷金，礼金，仲介手数料等
支給される住宅費には上限があります。 （毎年見直しあり） 単身（15㎡以上）　３５，５００円 ２人　４３，０００円 ２名以上の基準額はご確認ください。	家賃基準額の最大３ヶ月分が、生活保護開始後、決定・支給されます。 生活保護が認められない場合は、敷金礼金仲介手数料等も支払われません。 入居後の住宅費は毎月４日に、当月分の家賃が指定口座に振り込まれます。

～結果を宅建協会に報告してください～

斡旋業者１	
斡旋業者２	
備　考	

住宅斡旋希望者表

し、具体的な受け入れの対応方法を詰めていきました（図１）。そのなかには通常の賃貸借契約とは違う部分、例えば、通常前家賃としていただくものが生活保護者の場合は当月払いであったり、敷金等についても、福祉事務所での診断会議で審査が通ってはじめて支給されるなど、一般の不動産取引の慣例とは違う部分もあります。

協力会員については、市との確認事項や例外的な項目について周知したうえで募ったところ、当初は三十数社が手を挙げてくれました。そこで、宅建協会で区毎に名簿を作成し、入居者の紹介の順番等のルールを決め2009年から運用を開始しましたが、実際に始めてみると、やはりリスクが高いと判断し協力を取りやめる会員も出て、常時協力してくれるのは十数社になりました。ただ当初から協力してくれたこれらの会員がいたからこそ、現在も協会として継続した取り組みができていると思います。その後、広報誌等を通じて、新潟市の生活保護者に対する居住支援を協会が行っている様子を継続的に会員へ伝えていったところ、賛同してくれる会員も徐々に増えていきました。

小林氏　各支部では、行政からの依頼があれば各

渡辺 稔 氏
（わたなべ みのる）

1957年新潟県三条市生まれ。1979年大学卒業後、不動産業に従事し、1996年三条市都市計画マスタープラン策定委員や三条市総合計画審議委員を務め、2010年から現在に至るまで（公社）新潟県宅地建物取引業協会理事として協会運営に携わる。新潟県との交流・定住促進のための不動産取引相談等に関する協定に基づくUIターン事業に注力し、新潟県の都市圏での相談事業に積極的に参加し、新潟への定住人口を増やすために一翼を担う。

会員がそれぞれ独自に住宅の斡旋を行っています。柏崎市では、生活保護者の場合でも一般の人とまったく同じように、住宅扶助として支給される家賃の範囲内で物件紹介をしています。私の経験からも、生活保護者への入居の斡旋は特段難しいことはなく、むしろ市から毎月決まって生活保護費が支給されるので家賃の滞納がありません。そのため安心して入居を進めることができます。

ただし、市町村によっては連帯保証人が必要で、さらに同一市町村の人でなければ駄目な場合や人数が２人必要な場合があり、特に２人となるとなかなか見つからないことがあります。しかし、最近は家賃保証会社を利用していますので、生活保護者の入居斡旋に関して業者がリスクを負うことは少なくなりました。むしろ、連帯保証人の確保の点では生活保護者ではなく外国からの留学生のほうが難しく、柏崎市には大学が２つあるだけに早急な対応が必要です。

渡辺氏　三条支部でも年間10件程度、市から住宅の斡旋依頼があります。その場合、三条市役所の福祉課が窓口となり生活保護者本人と面談し、希望する区域にある不動産業者を紹介し、本人が不動産業者を直接訪ねるという流れになっています。ただ、個人情報の観点から不動産会社には本人のプロフィールを事前に教えてもらえないため、物件の紹介に時間がかかることがあります。

実際、生活保護者の中には病院通いをしている人も多く、三条市の場合、公共交通手段が少ないため、病院までの距離やバス利用の可否などを考えると物件を見つけるのが難しくなります。また、精神に疾患を抱えている方の場合は紹介できる物件がほとんどありません。今後、取り組みが進んでいる新潟市や他市町村での対応について、行政と各支部が情報共有できれば、難しいとあきらめるのではなく、もっと具体的な支援ができるようになると思います。

三条市では市営住宅などの公営住宅に入居する場合、連帯保証人が必ず必要です。保証人には一定の所得が求められ、民間賃貸住宅より厳しい条件となります。また生活保護者のための特別枠があるわけではなく、一般の人と同様に抽選となることから、公営住宅への入居は非常に難しくなっています。

そうしたことを踏まえ新潟県宅建協会では、長年にわたり「民間賃貸住宅の公営住宅としての借り上げ」を新潟県および各市町村に対し要望しています。

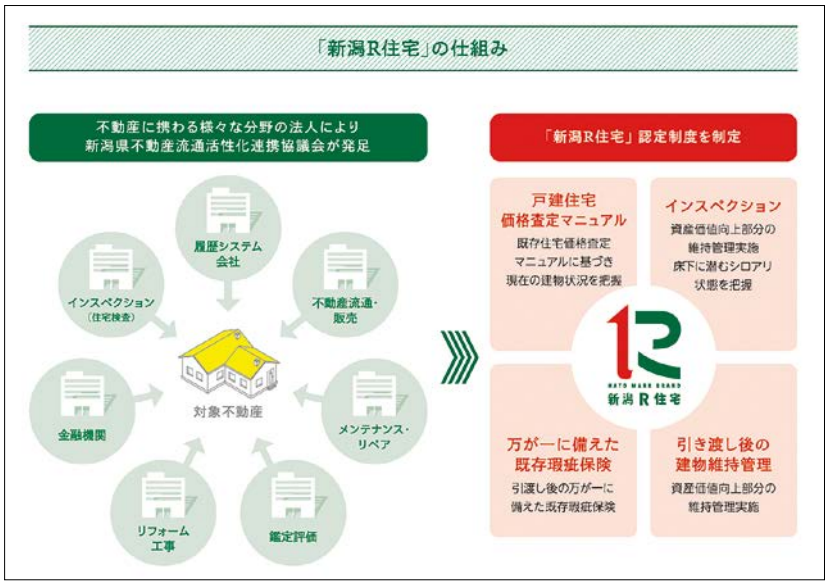
小林氏　柏崎市から依頼があった事例ですが、障がいの程度が軽い人で、民間のアパートに住みたいと希望する４名の方を入居させられないかとの相談を受けました。４名は同じアパートに住むこと、日常の買い物をするために近くにスーパーがあることを希望しており、会員に協力依頼をしたところ住宅を斡旋することができました。彼らは昼間は施設の作業所で働いており、送り迎えは施設関係者が行い給料も施設から出ます。自炊や買い物も自分たちだけでできるし、日常の生活で困ることはほとんどない人たちです。人口８万5,000人の柏崎市には障がい者が約4,300人もいます。生活を送るうえでほかの人に迷惑がかかることがない限り、できるだけ健常者と同じ生活ができるよう支援をしていきたいと思います。

空き家対策に向けた新たなビジネスモデルの構築

――空き家問題については他県に先駆けて取り組んでいます。

渡辺氏　新潟県宅建協会では、空き家が全国的な社会課題になる前から積極的に取り組んでいます。平成25年・26年度においては、国交省の「空き家管理等基盤強化推進事業」に、宅建協会では全国で初めて選定されました。この事業では、消費者からの相談体制を、新潟県宅建協会、土地家屋調査士会、行政書士会等と連携して構築するとともに、宅建協会本部および各地域11支部と佐渡

地区の計13カ所に相談窓口を設置し、県内全域で相談が受けられるようにしました。さらに相談員の育成にも力を入れており、マニュアルの作成のほか、相談業務の実務、空き家の解体、建物検査、リフォーム、管理等をテーマに研修会を実施し、研修を受けた会員を相談員にしています。



「新潟Ｒ住宅」の仕組み

消費者から相談を受けた相談員は、マニュアルに基づき、売却依頼の場合は固定資産税評価証明書を提出してもらい、物件概要の聞き取りや現地調査を踏まえて査定価格の提示と媒介を取得し、承諾を得たものを空き家相談物件専用のホームページに掲載します。ホームページへの掲載件数は2014年から2018年12月までの累計で123件。さらに相談事業に基づき実際に成約に至った件数は68件、成約金額は１億7,308万円強、媒介手数料額は1,392万円強となりました。成約報酬のうち、５％を本部のホームページ維持費に、10％を各支部の物件調査費用に充当しています。

――空き家事業モデルとして「新潟県不動産流通活性化連携協議会」を立ち上げました。

小林氏　新潟ならではの空き家事業モデルを構築しようと、新潟県宅建協会ほか13の専門家団体と３金融機関、さらに新潟県および14市町村と連携し、空き家等に関する継続的な相談体制の構築、特定空き家等の継続的な調査体制の構築、そして空き家等を維持管理し資産価値を高め、中古住宅市場での流通を促進するために、2016年３月「新潟県不動産流通活性化連携協議会」（以下「協議会」）を設立しました。

協議会は平成29年・30年度の国土交通省の「住宅ストック維持・向上促進事業」に採択された任意団体になり、これまで培ってきた相談事業を一歩進める形で新潟県の住宅ストックの維持向上、評価、流通、金融等の一体的な仕組み作りを行っています。

「新潟Ｒ住宅連携商品・たいこうリバースモーゲージローンⅢ」覚書締結式

具体的には、空き家の中でも良質な住宅を消費者に提供することを目指し、価格査定マニュアルに基づいた評価、インスペクションの実施、既存住宅瑕疵保険の加入、引渡し後の建物維持管理および住宅履歴の保存を条件にした「新潟Ｒ住宅」という住宅認定制度を立ち上げました。

さらに2018年10月からは、㈱大光銀行が“新潟Ｒ住宅連携商品”として「たいこうリバースモーゲージローンⅢ」を開始しました。これは、自宅を担保に老後資金やリフォーム資金として融資し、契約者が亡くなった場合には相続人に返済を

求めない仕組みで、会員は協議会のシステムを使い、物件調査情報と価格査定額を入力すると、金融機関保証会社側で審査に必要な情報を取得できます。金融の仕組みが付加されたことで、高齢化社会を見据えて既存住宅の流動化がより進むものと期待しています。

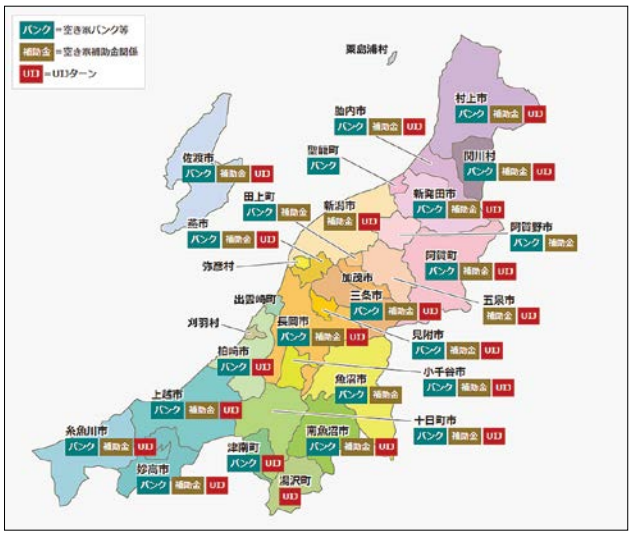
――各市町村とも空き家の流通に関する協定を積極的に結んでいます。

渡辺氏　2011年９月の村上市との協定を皮切りに、県下30市町村のうち22の市町村と空き家の流通に関する協定を締結し[※1]、行政と各支部が連絡を取り合いながら空き家の流動化に向けて対応しています。また、空き家１件につき５万円を調査費として交付する市もあり、土地の物件調査、売却は宅建協会会員が行うなど役割分担をしています。

――どのような方が相談に来られますか？

渡辺氏　売買・賃貸の比率を見ると圧倒的に売買が多くなっています。購入者の地域はかなり広範囲で、東京や市外からの移住者や市内に住みながらセカンドハウスとして購入する人など多岐にわたります。

小林氏　柏崎市の場合、地域は６対４で県外からの購入希望者が多いです。また最近多いのが、子



空き家バンク・補助金・UIターン情報（新潟県宅建協会HPより）

空き家等の対策に関する協定締結式

どもは大学進学で東京や関東に行き、大学卒業後そのまま就職して家も購入し、定住してしまう一方、両親は新潟の家に住み続けたのちに亡くなり、結果として、その実家が空き家になってしまうというケースです。実家を維持するためには固定資産税が発生し、年間の支払い負担も大きいことから、価格は安くてもいいから売りたいという人からの相談が増えています。相談者は帰省した際に実家の売却の相談に来るなど、年間を通して相談が入ります。

――新潟県の移住定住促進事業にも協力しています。

小林氏　総務省調べの移住相談件数を見ると、新潟県は2016年、2017年ともに長野県に次いで２位となっています。新潟県もUIターンセミナー、にいがた暮らしセミナー、UIターン就職・暮らしセミナーを積極的に開催するなど移住定住促進に力を入れています。セミナー開催にあたっては、新潟県からの要請に基づき新潟県宅建協会からも役員と事務局職員を派遣し協力しています。

　新潟県に移住定住を希望する人のなかには農業を希望する方もいますが、最近は酒造りなどに興味を持っている方もおります。新潟の一大イベントとして３月に「にいがた酒の陣」が開催されますが、2018年の来場者は延べ14万人以上となりました。新潟県内はもとより東京や関東からも多

くの方が参加しており、それだけ新潟の日本酒に魅力を感じる人が増えてきたと思います。

新潟県は食文化としてのお酒、お米が有名ですが、海も山もあり自然が豊かであること、新幹線が通っており東京から近いこともあり、新潟県庁を中心とした積極的な広報活動により移住定住の希望者が増加しています。

新潟県宅建協会のビジョンの策定

――社会貢献委員会を中心に社会問題の解決に取り組んでいます。

小林氏　生活保護申請者への住宅斡旋事業や、空き家の流通に関する協定以外に、行政とはこれまで数多くの協定や覚書を締結してきました（表１）。

表１／社会貢献委員会が担当する地域貢献事業

①新潟県との協定にもとづく事業
・災害時における民間賃貸住宅の媒介に関する事業
・県有地の売払いに関する情報提供及び媒介についての事業
・民間賃貸住宅に居住する高齢者の見守りに関する事業
・交流・定住促進のための不動産取引相談等に関する事業
・産業団地、東工業地帯等の分譲促進に関する事業
・公共事業代替地業務に関する事業
・犯罪のない安全で安心なまちづくり推進協議会に関する事業
・危険ドラッグの販売・製造防止に関する事業
・新潟県居住支援協議会に関する事業
・新潟県住宅リフォーム推進協議会に関する事業
②新潟県警察本部との協定にもとづく事業
・こども110番の店に関する事業
・安心で安全なまちづくりに関する事業
・サイバーセキュリティに関する事業
③新潟県立精神医療センターとの賃貸物件情報提供に関する事業
④新潟市との協定にもとづく事業
・企業立地に伴う不動産の情報提供に関する事業
・生活保護申請者への住宅斡旋

特に災害協定については、宅建協会の中でも全国で初めての提携になります。これらの協定は宅建協会から要望をしたものもありますが、新潟県や市町村からの要請に基づいたものも多いです。

会員業者の店頭に貼られる各種ステッカー

UIターン相談会をセットにしたイベント（東京）

渡辺氏　新潟県宅建協会は2017年に「ハトマークビジョン2017」を作成しました。“誇れる職業への挑戦”をテーマに、これからの宅建業者は、社会が抱えている問題を解決する“問題解決業”になるべきで、そのためには高い専門知識をもつ人材へ進化しなければ生き残れないと考えました。協会としても、地域社会との連携、行政との連携、会員業務支援等の諸事業に着手しています。

小林氏　現在、宅建協会に最も対応が求められている社会的課題は、社会的弱者の入居支援と空き家の問題です。宅建協会が要望している民間賃貸住宅が公営住宅として借り上げてもらえれば、住宅確保要配慮者の入居確保と空き家問題の解決にもつながります。公益法人として、一丁目一番地のこととしてこれらの問題に取り組んでいきたいと思っています。

※１　2018年12月末時点。

共助の気持ちで。生活保護者の入居支援に尽力

自分への信用が、大家説得の一番の材料

不動産業は人生相談業

――御社の事業内容について教えてください。

独立する前はハウスメーカーに勤めていましたが、宅建士の資格を持っていたことと、地元に貢献したいという思いから不動産業を起業しました。現在は宅地分譲、新築物件の販売、住宅リフォーム、賃貸仲介・管理を主な業務としています。起業当時は不動産業の実務経験がなかったため、ハウスメーカーでの経験を生かして新築住宅やリフォーム工事などの建築系の仕事をしていました。その後、近隣の人たちからアパートを借りたいといった相談も入るようになったため、宅建業の免許を取得し賃貸仲介業務を始めました。免許取得当初は教えてくれる人もあまりいなかったため、独学で業務を少しずつ覚えていきました。

社名は不動産の名称はつけませんでした。宅建業はハウスメーカーと違い、免許でできる業務の範囲が広い職業なので、お客様の相談には何でものれるようにしたいという思いで事務所という名称をつけました。また、不動産の仕事は人生相談であるという認識から、最近は一般の方の相続や債権の相談にも力を入れています。

生活保護者の住宅斡旋に取り組む

――生活保護者の入居支援に取り組んだ経緯を教えてください。

学生の頃から日本赤十字社の活動に共感し、救急員養成指導員の資格を目指して講習会に参加するにつれ、「人を助ける」という気持ちを強く持っていました。また、私が住む茜町の町内会長を14年、地域コミュニティ協議会の役員を10年、自主防災会にいたっては立ち上げから携り、今年で4年役員を務めています。このように、仕事とは直接関係ないところでもいろいろな活動をしてきま

長井勝志 氏
（ながい かつし）

昭和33年、“米どころ”新潟県新潟市に生まれる。高校卒業後、ホテル業、不動産業の職を経験し、平成15年に個人事業主である「長井事務所」を創業。平成24年に法人として「株式会社長井事務所」を設立。
地域活動では、茜町町内会長・白根コミュニティ協議会総務委員・白根地区中部防災会副会長等の役職を歴任。地域に密着した事業展開を行っている。

した。

そうしたなかで、新潟県宅建協会新潟支部から生活保護者の入居支援業者の募集があり、登録をしました。実際に生活保護の方と話すと、南区や中央区、西区など市内への居住を希望している人が多かったため、知り合いの大家のもとへお願いに行きました。そして、新潟市には代理納付の制度があるので家賃は間違いなく入るということ、生活保護者とは私自身が直接面談をして審査するので「大家さんにはできるだけ迷惑はおかけ致しません」と伝えました。すると何人かの大家さんが賛同してくれました。ただやみくもに全ての大家さんにお願いするのではなく、上限３万5,500円という家賃設定を受け入れてもらえるか、物件の空室はどれくらいあるか、どれくらいの期間空いているかなどを把握したうえで、可能性の高い方にお願いに行きます。最終的な決め手になるのは、何よりも私を信用してもらえるかどうかだと思います。

――入居までの流れについて教えてください。

例えば南区を希望する人がいると、新潟県宅建協会からFAXが入るので、それをもとに新潟市の担当者と生活保護者に電話をします。電話を持っていない人の場合は、市の窓口で直接本人と会います。個人情報の問題もあり、市から事前にプロフィールを教えてもらうことはほとんどできないので、面談にあたっては、入居予定者の細かい部分のお話までお聞きします。同時に、会った時の自分の感覚も大切にします。また、出身地によって人の気質に差があるため、出身地も聞くようにしています。

最初の頃は知識や経験がなく苦労をすることもたくさんありました。例えば、入居後に本人が窃盗や喧嘩などをした場合は、すぐに生活保護が中止になり代理納付が止められてしまいます。それを知らなかったので、実際にそういう状況になったとき、大家さんとの話し合いは大変でしたし、その人に退去してもらうにはどのように通知したらいいのかすらも知りませんでした。賃貸借契約書の内容についても手探りで進め、経験を重ねていくなかで徐々に学んでいきました。

６年くらい前から生活保護者の入居斡旋をしており、今までの斡旋人数は60人くらいになります。残念ながらそのなかで１割くらいの人はトラブルを起こします。入居後、生活面については市役所の担当者が月に１回本人と面談してフォローをしてくれますが、１人で100人程度を担当しているため、なかなか手が回りません。当社の役割は賃貸物件の管理ですので、入居者からクレーム等が発生した場合は、直接現場に出向いたり電話で対応をしています。

生活保護者の入居にあたっては、代理納付制度が必須です。この制度が全国的にもまだ少なく限られていることを踏まえると、新潟市で導入されていることは大変ありがたいことだと感謝しています。ただ、先日出席した新潟県居住支援協議会では、何らかのトラブルを起こして退去を強いられた人の次の住居の確保をどうするかという問題が議論になっており、そのような課題が解決するにはまだ時間がかかると思います。これまでは、県営住宅や市営住宅などの公営住宅が社会的弱者のセーフティネットとしての役割を果たしていましたが、これからは縮小せざるを得ず、民間賃貸住宅にその役割を求めている気がします。今はその移行時期だと思いますので、今後、行政と民間がより密に意見交換をしながら、より良い方法を模索していく必要があると思います。

――社会的弱者に手を差し伸べる気持ちが強いのは県民性なのでしょうか。

明治時代、越後の国は日本で一番人口が多く、信濃川や阿賀野川が流れ、水が豊かなことから稲作が盛んに行われてきました。ただ当時は農業土木の技術もなく未整備で、川は三国山脈から流れ込んだ大量の水で毎年のように氾濫し、この地域

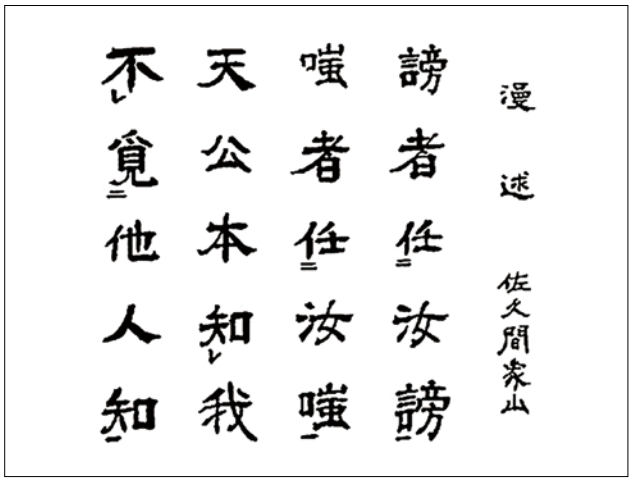
の農民は胸まで水に浸かりながら米作りをすることもあったようです。

そのような厳しい自然環境の中で米作りをしていた先祖の苦労は、計り知れないものがあります。そうした歴史があるからこそ「困った人のために」という助け合いの県民性が生まれ、現代にも引き継がれているのではないかと思っています。

――町内会の会長を務めるなど、地域コミュニティの維持に尽力されています。

地域コミュニティの大切さは災害が実際に起こった時に感じるものです。日頃は町内会に何も起こらないことが一番です。しかしいざ災害が発生したときに初動対応できる“心づもり”が、コミュニティの中に備わっているかどうかが重要です。

新潟市では地域コミュニティ協議会を立ち上げ、災害時の対応について「自助・共助・公助」ということを呼びかけています。まず自分の身は自分が守らなければならないという意識をもち（自助）、次に地域で地域の人を守り（共助）、最後に、自助・共助ではできないことを「公助」で行うということを、町内会の皆さんに繰り返し伝えています。また、新潟市ではイオン㈱等と提携して大豪雨などが起こった場合の避難場所に指定していますが、災害時にはそのような場所に避難するとともに、お互いの呼びかけが大事だという事も繰り返し話しています。町内に住む身体が不自由な要援護者については、町内会長の私が把握し、対応することにしています。そのようなことから生活保護者の支援も自然な気持ちで行っています。



佐久間象山の漢詩「漫述」／意味：私を非難する者もあざけり笑う者も、諸君の意に任せよう。天はもとより私のことを知ってくれているから、他人から認められようなどとは思ってもいない。

私は佐久間象山が残した「そしるものはなんじの そしるにまかす わろオものはなんじの わろオにまかせん てんこうもと われをしる たにんの しるをもとめず」という論語の一文を座右の銘にしています。日々の自分の行いは、将来必ず結果として残っていくと思います。そして、自分が生きているときに何をしたかを後生に伝えていければいいと考え、次の方にバトンタッチしていくことが私の役目だと思っています。

生活保護者の入居支援も特別なノウハウがあるわけではなく、人と人、心と心の繋がりです。そして最後は自分がなんとかする、自分がやるしかないという覚悟をもって取り組むことが大切です。そのために必要なやり方は、経験のなかで覚え、身に付いていくものです。

株式会社長井事務所

代 表 者：長井　勝志
所 在 地：新潟県新潟市南区鯵潟661 長井ビル
電　　話：025-371-0007
H　　P：https://itp.ne.jp/info/154574036185351440/
業務内容：宅地分譲、新築物件の販売、住宅リフォーム、賃貸仲介・管理をはじめ、不動産コンサルタント、不動産投資顧問業、下宿、シェアハウス、留学生寮の管理、家電修理サービスなどを行う。生活保護者の入居支援や地域コミュニティの維持にも尽力している。

取材
GALLERY

株式会社R65／東京都杉並区

高齢者が地域の中で自分らしく生活できる世界を実現する

見守りサービスと保険で大家のリスクを回避

元気な高齢者が普通に暮らせる世の中にしたい

――高齢者を対象に賃貸仲介業を始めた理由を教えてください。

愛媛の大学を卒業後、地元の不動産会社に入社し、２年目に東京転勤となりました。東京に来て愛媛との違いを最も感じたのは、65歳以上で賃貸住宅を借りに来る方が非常に多かったことです。

ある夏の暑い日に、80歳代の女性が物件を探しに店舗の窓口に来られました。私は反射的に断ろうとしましたが、その方から「これで不動産会社は５軒目です。しかもほかの会社はほとんど門前払いでした」と言われました。これはショックでした。たしかに、会社から教えられていたのは、賃貸仲介はいかに効率よく件数をこなすかが勝負ということでしたので、意思決定も遅く、大家からも拒否される確率の高い高齢者を断るのは不動産業界の常識でした。ただこのときは断り切れなくなって、レインズで200物件程度ピックアップし、片っ端から電話をしました。しかし「うちでは紹介できる物件はないっすね。ほかを当たってください」と言われ続け、結果的に承諾がとれたのはたったの５件で、その中からやっと部屋を決めることができました。

ただその方は、鍵の引き渡しの時に娘さんと２人でテレビを抱えてくるくらい元気なお年寄りだったので、ほかの高齢者のときははたしてどうなるのかと不安が残りました。このことがきっかけで、このままでは自分の親や自分自身が年をとった時に住めるところがないかもしれないと感じるようになり、自分で責任が取れる範囲で挑戦しようと独立し、2015年に㈱R65を起業しました。

――高齢者の賃貸市場はどれくらいありますか？

世帯主が65歳以上の夫婦の世帯数は約585万世帯あり、その内賃貸の世帯は約13％の75万世帯ですが、単身高齢者世帯になると約188万世帯で、

山本 遼 氏
（やまもと りょう）

愛媛大学卒業後、愛媛県の不動産会社に就職。入社２年目で東京支店設立のため上京。25歳で高齢者の賃貸問題を解決したい想いでR65不動産を設立。現在29歳。
主なメディア出演歴：朝日新聞、産経新聞、テレビ東京「ガイアの夜明け」、フジテレビ「とくダネ」、NHK「おはようニッポン」、NHK「首都圏ネットワーク」など。

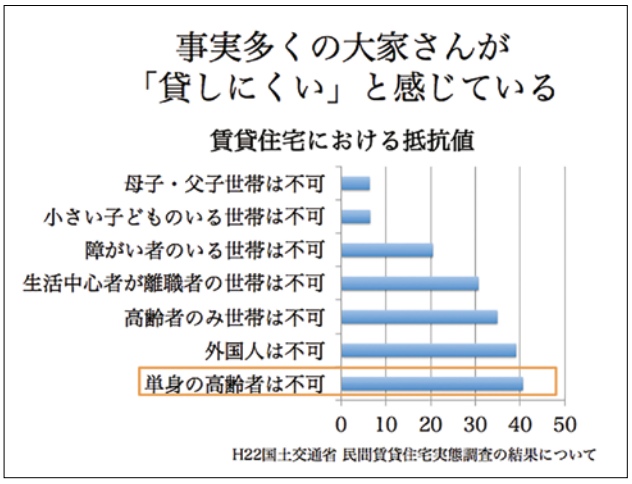


図１／賃貸住宅における大家の抵抗値

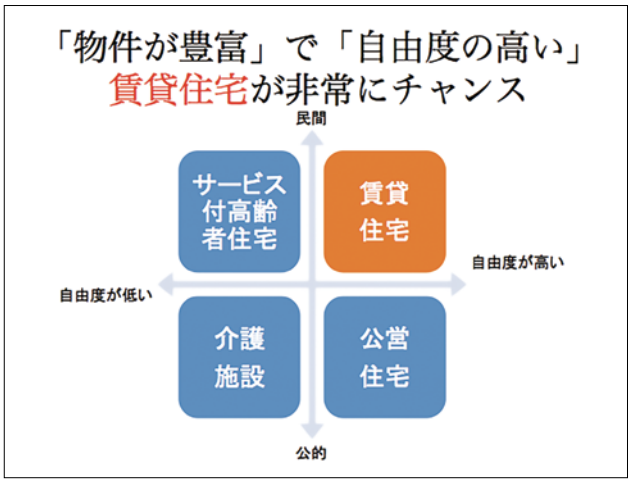


図２／高齢者向け住宅の位置づけ

その比率は34％にまで増えます。人数でいうと約262万人で、京都府の人口くらいの規模です。

一方、供給側をみると、国交省による大家の意識調査では、借主が高齢者のみ世帯及び単身の高齢者の場合、賃貸する際の抵抗感が非常に高いという結果がでています（図１）。さらに、公営住宅もここ10年間で約２万５千戸減少し、入居倍率も全国平均で22倍、東京23区に限ると50倍を超えるといわれ、狭き門になっています。

高齢の方の住まいは、ほかにもサービス付き高齢者住宅（以下「サ高住」）や老人ホームなどの介護施設がありますが、サ高住は費用が月額で10～13万円と比較的高額で、立地は郊外に集中する傾向がありますし、老人ホーム等は介護度が低いと入所できなかったり、そもそも施設が足りない地域もあります。しかしなにより、元気な高齢者からすると「高齢者ばかりのところに住みたくない」「生活を管理されたくない」という気持ちが強く、一般の賃貸住宅を希望する方が多いのです（図２）。

私がR65不動産を始めたのも、幼い頃見ていた祖母の背中がきっかけの一つです。祖母は亡くなる２年前まで自分の薬局で働き、自立した暮らしを送っていました。高齢者イコール介護施設というイメージがありますが、祖母のように、高齢者が自分らしい暮らしをいつまでも続けていられる世の中を実現していきたいと思ったのです。

高齢者の賃貸市場は、規模が大きく優良なマーケット

――賃貸住宅に住む高齢者のプロフィールを教えてください。

65歳以上で賃貸住宅に転居した人の約30％が持ち家からの住み替えです。その理由の主なものは、「建物が老朽化したが、リフォームする資金がない」「配偶者が亡くなり、家が広すぎる」「庭の管理が大変だ」「子どもの近くに住みたい」というもので、子どもたちも「親を地方から呼び寄せたい」というケースが結構あります。

また、賃貸から賃貸への住み替えの場合は「夫が亡くなり年金が減ったので、もっと家賃が安い家に住みたい」「足腰が悪くなり、階段がつらいので１階に住みたい」という動機が多いです。さらに物件の老朽化に伴う建て替えにより、立ち退きを余儀なくされている場合もあります。この問題はとても深刻で、当社が紹介する物件の１/４が築30年を超える物件です。現在築35年を超える賃貸住宅は全国に1,369万戸あり、今後10年以内にどんどん建て替えられる可能性があります。

家賃は、当社データによると月額５万円以下が約30％、６～８万円が約50％ですが、家賃10万円以上の方も２割程度います。また６割の方には保証人がついています。このように、65歳以上の方でも収入があり保証人がしっかりしている方も

いますし、高齢者といってもさまざまです。

さらに、高齢者の特長として入居期間が長いことがあげられます。一般的な入居期間は、大学生なら４～５年、社会人も３～４年で、更新のタイミングか結婚するまで。ファミリーなら６年くらいで、子どもが小学校に入るまでか、小学校入学後、同じ学区で継続して住む場合が多いです。それに対して高齢者は、４～６年という方は25％しかおらず、６年以上住んでいる人が64％で、しかもそのほとんどが10年以上住んでおり、平均入居期間は13年程度です。

――そうなると、大家も高齢者に貸すメリットが多いような気がします。

10年という入居期間で考えると、学生や社会人なら２～３回転しますので、例えば家賃５万円の物件で３回転すると、延べで広告費が15万円、原状回復費も20万円程度かかりますし、築10年の物件が10年後は築20年になるので、新規募集時には家賃を減額したほうがいいと不動産会社にいわれます。しかし、高齢者に貸すとそのまま10年は住んでくれるので、広告費も、原状回復費も要りませんし、更新時に家賃を下げたとしてもせいぜい１～２％です。このように高齢者の賃貸はマーケットも大きいですし、賃貸経営的にも効率的です。

実際に高齢者の入居を積極的に受け入れて、物件の利回りが20％近い大家さんもいます。当社に問い合わせがある高齢者も、まだ現役で仕事をしていたり、貯蓄が十分あったり、保証人となる子どもが見守りもしてくれるような方々です。リスクが管理できれば高齢者は優良顧客になるし、入居者からもとても喜ばれます。

高齢者を受け入れる大家さんも増えており、R65不動産に登録する大家数は今年で500人を超え、昨年比で約４倍以上、物件数も8,000戸以上になりました。しかし、入居希望者数は昨年比で約10倍にも増え、紹介できる物件が足りない状況です。実際に当社に問い合わせされた理由を聞くと「物件の情報がない」という方が圧倒的に多く、仲介店舗の現場では、大家さんに確認することもなく、年齢だけで判断して「物件はないですね」と、門前払いをするケースがまだ多いのが実態です。

高齢者に賃貸するリスクを解消する方法を開発

――大家や管理会社が高齢者に部屋を貸さない理由は何ですか？

高齢者を入れるデメリットとして大きいのは、孤独死などの不安が強いことです。東京都福祉保健局[※1]の調べでは、東京23区において孤独死のピークは男性が60～64歳、女性は80～84歳、死後から発見されるまでの日数は、男性が12日、女性が6.5日となっています（図3）。つまり男性は定年直後に死亡する場合が多く、それまで仕事に追われてきたので地域とのつながりが薄く、亡くなっても一人住まいの場合発見が遅れる傾向にあるのに対し、女性は地域のつながりは多くあるものの、80歳をすぎると周りの同年代の人も亡くなって、少なくなるために発見が遅れるようです。このように65歳以上イコール孤独死と考えがちですが、実際は男女でピークが異なるし、必ずしも高齢になるほど孤独死が増えるわけではありません。

しかし賃貸住宅で孤独死が発生すると、いわゆる「事故物件」と称され、物件の価値が低下し、

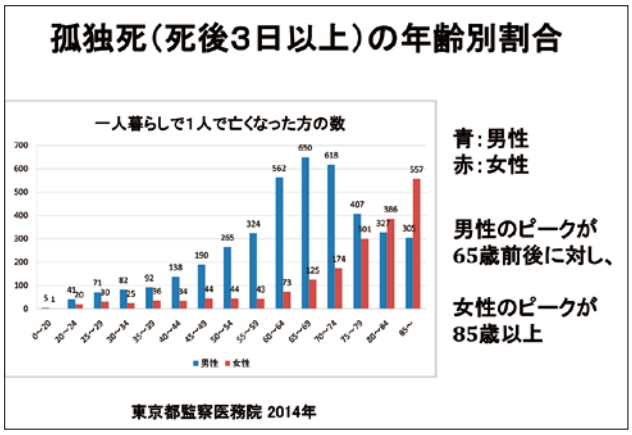


図3／男女別・年齢別の孤独死発生件数

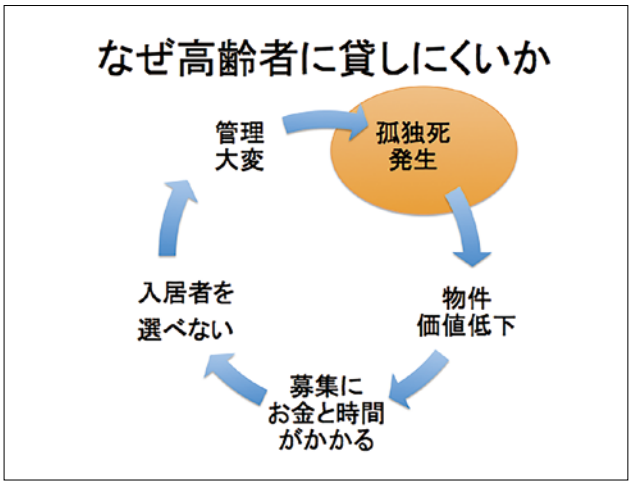


図４／高齢者が部屋を借りにくい理由

新規に募集する際にお金と時間がかかります。そのため誰でもいいから入ってもらおうと、入居者を十分に選べなくなり、結果的に管理が大変になってさらに物件の価値が下がるという負のスパイラルに陥ります。その可能性を大きなリスクと感じるので、大家さんや不動産会社は高齢者に部屋を貸すのを嫌がるのです（図４）。

ただ「事故物件」というのは正式な定義がありません。法律用語でいう心理的瑕疵と判断されるものは、自殺や他殺の場合は該当しますが、病死つまり自然死には、どのような場合が該当するかについての定義がないのです。したがって自然死で亡くなられた場合は、「事故物件」扱いにするのではなく、その状態が何日も放置されることを防ぐことが重要だという解釈を、業界全体で広げることが大事だと思います。

――孤独死のリスクを回避するために、どのような方法があるのでしょうか。

孤独死自体を防ぐことはできませんが、入居者が亡くなってもすぐ発見できる仕組みと、万が一亡くなった場合に、大家さんの負担が少なくなるような保険を組み合わせて提案をしています。

（1）見守り機器

入居者に何か異常があったことを発見する見守りには、自動音声による見守り、センサーによる感知、郵便局や新聞販売店等民間の巡回サービス、介護職員による巡回、行政による巡回などがあります。介護職員や行政による巡回は地方自治体の規定や介護度によって内容が異なりますが、デイサービス等を受けている高齢者は、腰や足が悪いだけで、１週間に数回ヘルパー等が来ているのでリスクが低い入居者と考えられます。

自動音声電話は入居者の操作が面倒だったり、センサーは月額の費用が高かったり、取り外しに工事が必要な場合があります。またプライバシーに対する配慮が低く、入居者は「生活を見張られているようで嫌だ」と感じることも多いようです。そこで当社は、天井のシーリングライトの中にモーションセンサーを入れ、人が通るとセンサーが検知し、８時間検知がなければ大家か不動産会社に報告、16時間なければ訪問をしてもらう機器を、NECと共同開発しました。さらに、電気の使用量を数カ月分記録し、そのデータを元に、“いつもと違う”電気の使用量を検知することで、異常を発見する仕組みも電力会社と開発しました。こちらは特別な機器の手配もいらず、入居者のプライバシーも侵害せず、電気の使用量だけでAIが部屋を見守るサービスです（図5）。

（2）賃貸住宅用管理費用保険

賃貸住宅内で死亡事故が起こった場合に、遺品

図5／見守り電気の仕組み

整理費用や特殊清掃・消臭費用、さらに事故後しばらく借り手がつかなかった場合の損失した家賃を保証する保険が、損保会社より発売されるようになりました。当社はアイアル少額短期保険と提携しており、１戸/室あたり月300円の保険料で、死亡事故があった場合、原状回復費用で最大100万円、家賃保証で最大200万円の補償がつきます。

当社では2018年から、見守り機器と保険をパッケージにした「R65あんしん賃貸パック」を月額600円で提供しています。穏やかな見守りサービスを提供することで、自宅で亡くなることのできる自由を確保することも大切だと思います。

――その他、リスク回避のために行っていることはありますか。

成約率を上げるために、65歳以上の入居が可であれば、当社のホームページに無料で物件を掲載できるようにしました。斜面に建っている物件やエレベーターのない２階の部屋などは厳しいですが、一般的に人気が低い１階住戸は高齢者にはむしろ適していますし、築年が古かったり、バス便物件でも、役所や病院に１本で行けるようであれば決まります。当社には入居希望者が多く集まっていますので、掲載物件のうち４割が成約しています。

また、孤独死になる人の特徴は社会とのつながりが少ない人です。当社では、物件を探しに来られた際にはご本人とじっくり面談をし、できるだけ多くの情報を集めるようにしています。通常の入居審査で聞く項目は、現住所、連絡先、生年月日、収入金額、保証人の有無や属性などです。しかし、これだけではリスクは取り切れませんし、社会とのつながりの有無もわかりません。そこで、当社ではいくつか審査項目を付け加えています。まず健康状態や既往歴です。現在通っている病院を聞くことで身体のどこがどの程度悪いのかがわかります。次に、保証人とは別に緊急時の連絡先。親族だと日中連絡がつかない方も多いので、それ以外に、例えば定期的に水泳に通っているのであれば水泳仲間といった具合に、近くにいる知人の連絡先を聞き、もし水泳に来なかった場合は当社に連絡が入るようにしています。

住宅確保要配慮者のための国の制度も充実しつつある

――「新たな住宅セーフティネット法」が2017年に施行されました。

「新たな住宅セーフティネット法」は、住宅確保要配慮者の入居を拒まない住宅の登録制度と、住宅の改修費や家賃低廉化、家賃債務保証料に対し補助金が出る制度です。2017年10月に施行されてから約１年間で、登録物件は7,000戸近くまで増えてきました[※2]。国交省が登録の手続きを簡素化したほか、登録料を無料にする地方自治体もでてきました。

――「終身建物賃貸借制度」も改正されました。

高齢者の賃貸を拒む理由として「賃借権が相続される」ことがあげられます。入居者が死亡した場合、相続人が賃借権と残置物に関する所有権を放棄しないと、原状回復の工事も新規募集もできません。高齢者の場合は相続人が見つからなかったり、相続人が複数いて合意をとるまでに時間がかかるケースが多く、それが入居を拒む理由にもつながっています。

そこで、「高齢者の居住の安定確保に関する法律」を根拠に、賃貸人が知事の認可を受けた場合、賃借人が死亡した時に終了する賃借人本人一代限りの賃貸借契約により、相続性が排除され、高齢者に安心して賃貸できる「終身建物賃貸借制度」ができました。さらに2018年にはバリアフリー等の認可基準も大幅に緩和されました。

このように、大家のリスクが軽減されるように、国も制度を整えつつあります。

R65不動産がなくなる世の中にしたい

――株式会社R65＋という会社を作りました。

入居した時は健康だった方でも、その後状態が変化し、認知症の症状が出て共同生活を営むことができなくなるケースがでてきました。福祉の方と組んで対応することが急務ですが、不動産業界にはそのノウハウや対処の事例がありません。認知症や賃借権の相続の問題など、当社で取りきれないリスクを解決するために専門家と連携する必要性を感じます。そこでR65＋という会社を作り、司法書士、整理収納のプロ、ファイナンシャルプランナー、賃貸管理や仲介のプロなどの専門家で組織を構成し、大家さんや高齢者の相談にのっています。また、保証人がいない人のために一括借り上げをし、高齢者住宅としての転貸事業も行っています（図6）。

――不動産会社は高齢者の住宅斡旋にどう取り組んでいけばいいでしょうか。

高齢者及び単身高齢者世帯は、これから三大都市圏で飛躍的に増えていきます。人生100年時代を迎えるにあたり、この市場には大きなビジネスチャンスがあるといえます。ただ、不動産業界は過去30年間、高齢者には部屋を貸したくないとしてきましたので、高齢者に貸した場合の課題にどう対処すべきかという事例や、ノウハウの蓄積がまったくありません。

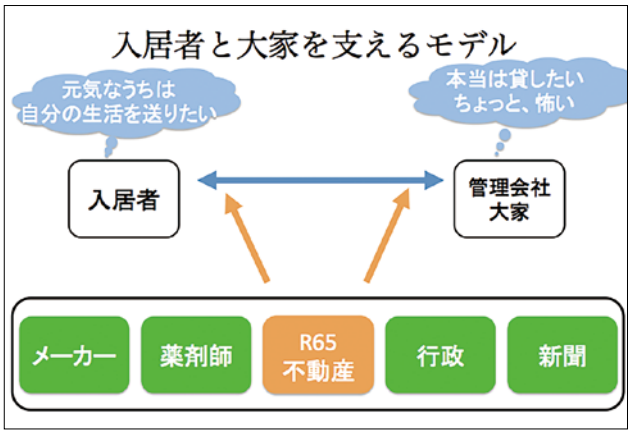


図6／入居者と大家を支えるモデル

多くの不動産会社にお願いしたいのは、「R65あんしん賃貸パック」の導入と検証の協力です。また、福祉などの団体との連携に関する事例研究も共同で行いたいと思います。それができれば、これから地域で見守ることもしやすくなると思います。そして、賃貸する上で大きな障害になっている「事故物件」の定義を、業界や有識者の方と協力して明確化したいと思います。

今後、高齢者を受け入れてもいいという大家さんや不動産会社が増えていけば、R65不動産の役割は終わります。高齢者に住宅を貸すことが事業として有効だと思う会社が増えて、高齢者の入居に対する障害がなくなり、どこの不動産会社に行っても普通に賃貸物件が紹介できるような状態になれば、私もR65不動産を引退できると思います。

※１　東京都監察医務院では、自殺・事故死・死因不明死を「異常死」に該当するとし（病死とわかっている場合は「自然死」）、その内、自宅で死亡した人の一人暮らしを「孤独死」と定義している。
※２　2018年12月25日現在で登録物件数433件、登録戸数6,900戸。

株式会社R65

代 表 者：山本　遼
所 在 地：東京都杉並区荻窪4-24-18
電　　話：050-3702-2103
H　　P：https://r65.info/
業務内容：65歳以上の高齢者の住まい探しを専門に行う不動産仲介会社。大家や不動産会社向けに、高齢者が入居できる物件のサイト運営や、高齢者の見守りと保険を組み合わせた「R65あんしん賃貸パック」を提供し、高齢者の入居斡旋を推進している。

有限会社松屋不動産／神奈川県秦野市

人と人、人と地域をつないで南相馬の子どもたちを支援する

人を喜ばせる行動が、全てを切り開く！

被災地を支援し続ける

――東日本大震災発生時、すぐに被災者の受け入れを始められました。

2011年3月11日の東日本大震災の日の夕方、テレビをつけると、そこに映し出されたのは宮城県沖の津波の映像でした。直感的に神奈川県にも多くの被災者が来ると確信し、すぐに管理しているオーナーを回りました。敷金・礼金を無しにし、家賃を下げてもらい、仲介手数料も不要にし、その日の夜にはホームページに被災者向け物件として物件情報をアップしました。私はSEO[※1]対策が得意なので、検索サイトで上位表示させたところ、翌日には仙台から問い合わせが入り、18日にはいわき市の方を受け入れました。最終的には管理物件に29家族が入りましたが、何かあったら自分が責任をとるからと大家を説得し、保証人なしでも契約をしました。

さらに、実家が被災した東海大学の学生を、アルバイトとして当社で延べ６名雇いました。彼らから直接話を聞くと“これは現地にいかないと駄目だ”と感じ、５月からは宮城県の南三陸町でボランティア活動を始めました。

――「南相馬子ども保養プロジェクト」は、どのような経緯で始めたのですか？

アルバイトとして雇った若者の中に、南相馬市出身で“地元の子どもたちのために会社を立ち上げたい”とサラリーマンを辞めた人がいたので、家賃を下げ住まいを確保してあげました。その後彼は、私からマーケティングを、私の友人の塾の経営者から運営ノウハウを学び、２年後には南相馬で塾を開設しました。今ではキャンセル待ちのいる人気の塾になっていますが、当時は子どもが８割しか地元に戻らなかったため、経営的に厳しい状況でした。そこで、ほかとの差別化のために“塾に入ったら夏休みに神奈川に遊びに行ける”と

福嶋秀樹 氏
（ふくしま ひでき）

1970年生まれ。大学卒業後、小田急不動産㈱、㈱リマインドを経て父の会社を引き継ぐ。高校2年生と中学1年生の子どもの父親。ライフワークは東北支援。2011年5月以降、宮城県南三陸町へ災害ボランティア活動入りするとともに、受け入れを29家族、被災した学生6人をアルバイト雇用。5年前から福島県南相馬市の子どもたちを神奈川県へチャリティで招待。活動を続けるかたわら、現在は西日本豪雨被災の地、岡山県倉敷市真備町に滞在し、災害ボランティアとして尽力している。

いう特典をつけたらどうかと話をしました。するとぜひにということだったので、2015年から被災した南相馬市の子どもたちを秦野市に招待する「南相馬子ども保養プロジェクト」を始めました。

私個人は2011年からボランティアとして東北に行っていますが、周りの人からは、サラリーマンだから行きたいけど行けない、何から始めていいのかわからない、コンビニの募金は何に使われているかわからないなどと話をされることも多かったので、“それなら僕が子どもたちをこちらに呼ぶよ”という気持ちもありました。

最初は地元の主婦と３名で立ち上げた「未来キッズプロジェクト」の中の１プロジェクトとして行っていましたが、スピード感や方針の違いから、４年目からは独立し、単独で運営を行っています。プロジェクトは10回実施することにしていますが、今では協力者も増え、協賛企業45社、個人協賛100名強、実行委員約50名を含めお手伝いのボランティアは総勢400名、水や蚊取り線香などの現物協賛品は段ボール箱で20箱以上が集まる規模になり、南相馬市、秦野市の市長や教育委員会の人も参加しています。

――プログラムの内容を教えてください。

2018年で４回目の開催になりました。今回のプロジェクトは３部構成で、第１部が秦野市のハダノ浪漫食堂にて南相馬を舞台にしたドキュメンタリー映画「MARCH」の上映。第２部が南相馬市でAVE（エイブ）※2さんのライブコンサート。第３部は、南相馬の子どもたちを秦野に招待して、７月25日～31日の６泊７日で「山と海で遊ぶ」イベントを行いました。AVE（エイブ）さんは福島の友人から紹介され、東日本大震災応援ソングの「福の歌」を聞いてとても感動したので、直接交渉して2016年からライブをしてもらっています。

南相馬市から30名の子どもを招待しましたが、子どもと親の交通費、滞在費、イベント代は全て無料です。2018年は大きなイベントをしたので費用は140万円程度かかりましたが、全て協賛でまかなっています。プロジェクトに「保養」がついているのは、長期間休みが取れるときは、放射線の線量が少ない地域に移動して細胞を休めましょうということ。しかし、その活動は当初の1/4程度にまで減り、なかでも移動費含めて１週間全額無料というのはたった２つで、大手企業の援助なしで運営しているのは当プロジェクトだけです。

南相馬と秦野の子どもたち

海のイベントでは皆で地引網を引き、山のイベントではログハウスを借り切ってバーベキュー大会をしました。どちらも秦野市の子どもも参加できるようにしており、それぞれ70名、計140名を募集したところ、６日間で定員を超えました。

――被災地の子どもと地元の子どもが交わることができますね。

みんなで海遊び

盛り上がった花火大会

サッカー教室

プロジェクトの目的は３つあります。１つ目は東北の支援です。被災地の子どもたちと交流することで再度東北のことを思い出してもらい、継続的な支援につなげたいと思います。２つ目は参加した秦野市民同士が交流し、新たなコミュニティを創造することです。そして３つ目が障がい者支援です。現在、発達障がいの子どもたちが増えていますが、学校では特別支援学級に入り、放課後もケアホームに行くため、大人も子どもも障がい者とのコミュニケーションの機会が減り、健常者側が彼らに対して壁を作っている状況があります。南相馬の子どもたちを受け入れることで、障がいの有無や、住んでいる地域、肩書などに関係なく、苦労を共にして仲良くなることを狙いにしています。このプロジェクトを通じて南相馬の子どもたちを応援するだけでなく、地域のつながりも作る。まさに仲介の仕事です。

――個人で協賛を集めるのは大変だと思います。そのために何が大事なのでしょうか。

私はお金を集める時に“お金をください”と言ったことはありません。お金の正体は“信用”です。信用を集めるには“人が喜ぶことや、人がやりたがらないことを継続してやり続ける”ことです。そうすれば感謝が集まりそこに信頼が構築され、その信頼をお金に変えることができます。

東北でのボランティア活動のほかにも、2013年からは今まで育ててくれた地域に恩返しをしたいという思いで、元日本代表の木村和司氏を迎えてサッカー教室を始めました。さらに、肺がんと戦っている湘南ベルマーレフットサルクラブの久光重貴選手を招いて“命の尊さを教えよう”と母校でサッカー教室も開きました。

2016年の熊本地震の際には、アパートに住む熊本出身の学生の家賃を一律5,000円下げ、さらに“地域の大人として彼らのために何ができるのだろう”と考えて、震災の翌月から１年間、熊本出身の学生と当社の前で募金活動をしました。

また2018年9月からは、同7月の西日本豪雨で被災した岡山県倉敷市真備町で災害ボランティア活動をしています。活動をしながら被災された21の家族とお付き合いをしており、支援物資を送ったり、食事をしたりしています。当初に比べて落ち着いてきたとはいえ、真の復興までにはまだ相当な時間がかかるでしょう。１人でも多くの人が現地へ行き、その目で見て耳で聞いて、肌で感じてほしいと思います。

その他、毎年市内の幼稚園に絵本を寄付したり、毎朝７時半から、会社の前から大学までの通学路の、ポイ捨てたばこの吸い殻を拾っています。また、南相馬のプロジェクトには自ら10万円寄付しています。さらに退去時の部屋のクリーニングを外注せず、地域の主婦や学生に頼み、そこで生じた外注費との差分も寄付に回しています。

このような活動を普段からしているので人に伝わるのだと思います。私はSNSに力を入れており、

ツイッターのフォロワーは10万人、フェイスブックでは3,000人とつながり、１投稿で1,500くらいの“いいね”がつきます。その結果、“あいつがすることなら間違いがないだろう”と信用してもらえ、多くの方がいろいろな形でサポートしてくれるようになりました。

プロジェクトでは顧問税理士に依頼して収支計算書を作成し、終了後にはその収支計算書を携えて支援者にお礼参りをします。仕事と一緒で、契約したらそれっきりではありません。信頼を得るにはこのような積み重ねが必要だと思っています。

物件案内は、まずまちのツアーから

――不動産業に就かれた経緯を教えてください。

私は二代目です。最終的に家業を継ぐことを決めていましたので、学校卒業後はまず都内の売買専門の仲介会社に就職し、その後、将来を見据えて秦野市で名前を売ろうと大手不動産会社の厚木店に転職。そこでずっとTOP10以内に入る成績を残し、最後に経営の勉強をするために建売会社を経て８年前に家業に入りました。

――トップセールスを続けられた秘訣は何ですか？

売買の仕事をしているときでも“買って下さい”と言ったことは一度もありません。お客様のために時間を使い、買うための判断ができる材料を提供することがプロの仕事だと思っています。例えば女子大生のいる家族には、駅からの夜道をインスタントカメラで何枚も撮影し、地図に張り付けて“夜も安心です”と説明したことがあります。

賃貸の仕事は当社が初めてでしたが、他社のやり方を見ていると、いきなり物件を見せて“今決めないとなくなる”というようなお客様を煽る営業をしていたり、退去時に法外なクリーニング代を要求したり、防災商品などを売りつけたりして１人のお客様からいかに多くのお金を取るかということをしていて、正直言って“なんだ、この業界は？　このような慣習はぶち壊してやろう”と思いました。私は地元で商売をしているので、うそはつけません。いくらお客様が気に入っても自分自身が納得いかなければ“この物件はやめましょう”と断ります。従業員を多く抱えている企業と違い、自分たちが生きていける分だけ稼げればいいのです。常に仕事の基本に立ち、「お客さんが先、利益はあと」ということを実践することが大切だと思います。

私は「儲ける」という言葉が好きです。「儲」の字を分解すると「信者」になります。自分を信じてくれる人や自分のファンを作れば商売は成り立つということです。その意味で商売の醍醐味は「紹介」です。信頼があるからリピートが生まれるのです。

――御社のHPには社長からの情報発信がとても多くみられます。

この周辺では同業者は20社くらいありますし、FC店も３社あります。生き残るためにはインターネットは必須だと思い、独学で本を読みホームページ作成やSEO対策を学びました。また、お客様が問い合わせをする際、会社や経営者、従業員の様子を見て判断するはずだと思い、ブログを開設し自分のことを徹底的に発信するようにしました。その結果、お客様は私のことを理解して問い合わせをするので、10人来れば９人は成約します。今でも月20冊は本を読みますし、読んでよかったと思うことを必ず実践するようにしています。

また、ホームページでは８年前から物件の住所末尾まで全て開示し、さらに最近は物件の動画を撮り、隣にどんな建物があるのかなども公開しています。これからは情報はオープンにする時代です。重視されるのは、どの物件を借りるかではなく“誰から借りるか”になってきます。

当社のメインターゲットは大学生とその親になります。特に地方から来る学生については親の代

わりに４年間子どもを預かるという気持ちでいます。そのため入居者からの問い合わせには、午前０時までは直接対応することにしています。夜中に40度の熱が出たとLINEが入り、親の代わりに病院に連れて行ったこともあります。学生の場合は最初の面談の際に、奨学金を受ける予定の有無と、アルバイトの予定の有無を必ず聞き、それに親からの仕送り額を聞いた上で案内する物件を決めます。決して無理はさせません。

――大家さんと良い関係を構築するには何が大事ですか。

東日本大震災の被災者やその地域出身の学生のために賃料を下げてもらえたのも、当社が満室にしてきた実績があるからです。他社で２年間決まらなかった物件を、WEBを使って１週間で満室にした実績があることから、いざというときはこちらの要望も聞いてくれます。私は物件を案内する際は３件まで、人によっては１件しか案内しません。したがって大家さんも私が連れてくる場合はかなり高い確率で成約すると思ってくれます。大家さんとの関係はビジネスパートナーだと思っていますので、お金をかけてリフォームするよりコンセントを増設する方が学生のニーズがあるなど、実際に効果の上がるノウハウをお伝えします。また弁護士、建築家、FPたちと「大家さんのみかた」というチームを組んで、大家さん向け勉強会も開催しています。

――「松屋ナイトツアーズ」というとてもユニークな案内をしています。

入居希望者が来たら、まず１時間かけてまちのツアーをし、スーパーやコンビニ、病院などの場所や評判を伝えます。他社は効率が悪いからといって、物件を案内するだけでまちの案内に時間をかけません。しかし私は効率より効果を求めるべきだと思っています。

私のブログの中で好評なのが「東海大学１年生の女子学生が引っ越したその夜にその部屋が嫌になったたった１つのミス」というものがあります。つまりその女子学生は、夜道が暗い物件を決めてしまったということです。実際に地方からのお客様は限られた時間で物件を決めなくてはなりません。そこで私は、問い合わせがあった物件はその方のために夜道の様子を撮影し、非公開のサイトにアップして、“夜道でもこれだけ明るいですし、アパートのそばに飛び移れる電柱がないので侵入者などの危険は低いと思います。私としては安心して紹介できるのでご判断下さい”とコメントを添えてURLを送ります。

「松屋ナイトツアーズ」という試みも始めました。これは、地方からのお客様に前日の夜に来てもらい、ナイトツアーとして夜道などを確認したあと、翌日に物件を見てもらうものです。ツアーの案内には“物件を決めないことを前提に来てください。あくまでまちの紹介です。前日に夜道やまちの様子を確認して翌日に物件を見てください”とうたっています。このようなひと手間をかけるかどうかで信頼面に差がつきます。

不動産会社が提供すべきサービスは、部屋そのものではなく「引っ越し後の快適な住環境の提供」だと思います。つまり部屋の紹介はあくまで手段で、本当に考えるべきことは、お客様の生活をいかに良いものにするかということです。

また、当社の入居者には毎月、家賃を事務所に持参してもらいます。そこで本人の顔色を見て、何か困っていそうな様子があれば声をかけます。多くの業者はお客様のことを見ずにお金だけを見ているような気がします。当社はアナログなやり方にこだわっていますし、学生の親が求めているのもその点だと思います。

――学生向けにセミナーも開催しています。

就職活動に備えたコミュニケーションや文章力の向上のためにやっています。今の学生はSNSに慣れているので、電話や直接の面談で自分のこと

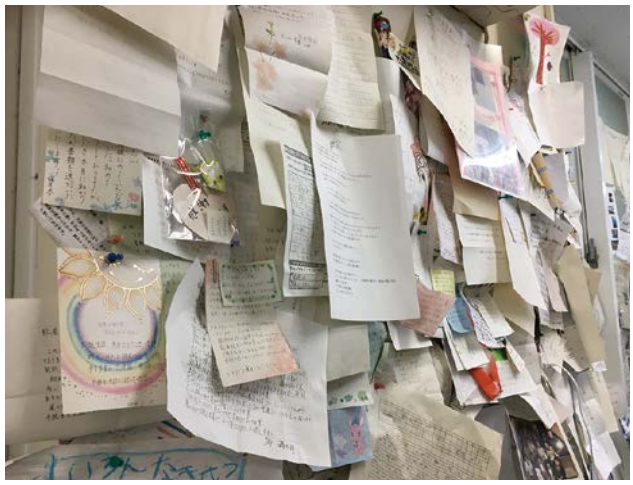
をコンパクトにわかりやすく伝えることができません。それでは社会に出て通用しないので、私が会場を手配し、私の友人の塾の経営者や大学の先生などにボランティアで講師になってもらい、東海大学の学生にセミナーを提供しています。これは当社の入居者だけの特典です。

人と人とを紡ぎ、恩を送っていく

――多くのプロジェクトを通じて何を伝えていきたいですか？

最近、小学校や中学校の授業に呼ばれ、話をする機会が増えました。そこでは震災後の東北の様子を伝えるだけではなく、“南相馬のプロジェクトを通じて、お金やモノ、情報や仲間が集まる理由は何だろう？”ということを考えてもらいます。

ボランティアの仕事については、“働（ハタラ）く意味は人の役に立ってハタの人を楽（ラク）にすること。だから大人の僕は今がとても楽しい”と話します。また、ボランティアが提供しているのは“時間”で、それはお金では買えない貴重なものだということを伝えます。時計が２時45分で止まっている閖上（ゆりあげ）小学校の写真を見せながら、自分の大事な人が津波にのまれるのを校舎の上からみていた子どもたちや、線量が高い福島に住んでいる人たちが今どういう思いで生活しているのかということを考えてもらい、“相手の立場を慮りましょう”と話します。最初は皆から無理と反対されたプロジェクトが“何故実現できたのか？”と問いかけ、それは行動したからで、“行動が全てを切り開く”と伝えます。そして最後が「恩送り」。“恩を受けたらそれを他の人に送ってあげて欲しい。震災の支援は直接できなくても、電車の中でお年寄りに席を譲ったり、道路のゴミを拾うことはできるでしょう”。そして、その行動が巡り巡って情報やお金やモノの形で還ってくることを伝えます。



店内に飾られたお礼状の数々

話のタイトルは「紡ぐ」です。プロジェクトでは、福島の子どもと秦野の子ども、ボランティアの仲間や福島の友人など、これまでにいろいろな人をつなぐことができました。

このようにコミュニケーション力を生かしながら、人と人の間に入り、お互いをつないで素敵な社会にしていくこと。まさにこれは不動産業の仕事と一緒だと思います。

※１　“Search Engine Optimization”の略。検索エンジン最適化を意味する言葉。
※２　福島県福島市出身・在住のシンガーソングライター。「福の歌」は3rdシングル。

有限会社松屋不動産

代 表 者：福嶋　秀樹
所 在 地：神奈川県秦野市南矢名1-13-15
電　　話：0463-77-2337／090-2470-8542
Ｈ　　Ｐ：https://www.matsuyafudosan.com/
業務内容：神奈川県秦野市・伊勢原市・平塚市エリアで不動産コンサルティング、売買、賃貸仲介・管理を行う。東海大学、神奈川大学の学生向け賃貸アパートの斡旋のほか、外国人、高齢者、生活保護者に対する住宅斡旋も積極的に行っている。

第２章

顧客志向の経営の実践

①顧客価値を創造する (P40～)
②新しい管理のあり方を追求する (P64～)
③社員が主役の経営の実践 (P76～)

リネシス株式会社／秋田県秋田市

「譲渡型賃貸住宅」で定住化を促進し、人口減少を防ぐ

秋田から地方の課題解決ビジネスを全国に発信

ローンに頼らずマイホームが持てる仕組みを作る

――秋田でビジネスを始めた経緯を教えてください。

東京都文京区で経営していた不動産会社を、結婚を機に妻の故郷である秋田県大仙市に移転・設立し、自ら移住したところから始まります。

私は横浜出身で、東京では不動産売買の経験しかなかったのですが、秋田は冬期間の雪で土地の境界確認ができず不動産売買ができないということもあり、賃貸仲介・賃貸管理業も兼業で始めました。新築から半年経っても入居率が50％を切ってしまっている物件もあり、敷金・礼金・仲介手数料を無料にして募集をしたところ、１カ月程で入居率が95％になりました。現在はそれを進化させて、「０円賃貸」という“入退去費用※1完全０円＋オーナーに原状回復費用とリノベーション費用をキャッシュバック”するシステムを作り、全国にフランチャイズ展開を行いました。その後、７年前に秋田市にも出店し、管理戸数を2,000戸超まで増やしています。「０円賃貸」の仕組みのおかげで、稼働率は秋田市内で95％、県南地方は98％です。

――賃貸に入居しながらマイホームが持てる仕組みを考えたきっかけを教えてください。

「０円賃貸」で入居した方は、実際、非正規雇用やひとり親世帯など、低所得の人が多かったわけです。また最近では携帯電話を３カ月滞納して信用情報に履歴が残った方や、晩婚化に伴う保証人の高齢化、奨学金を滞納した方も増えています。一方で、秋田県でもフリーランスやノマドワーカーといった人たちの移住もわずかながら増えています。しかし、そのような人たちが家を持とうとしても、現在の金融機関の旧態依然とした住宅ローンの仕組みでは審査が通りません。逆にどんどん厳しくなっている現状があります。25～49歳

森 裕嗣 氏
（もり ゆうじ）

1973年神奈川県横浜市生まれ。17歳から鳶職、電工など工事現場に従事したのち、大学入学資格検定取得後24歳で大学入学。不動産デベロッパー会社勤務を経て、都内で不動産会社設立。結婚を機に、秋田県へ移住し、不動産会社を設立。人口減少、地価下落などが日本最速で進み、消滅地方都市の象徴とも言われる秋田県を、日本の地方部の未来を先取りできる先端地域と位置付け、社会問題を解決するビジネスモデルを構築し、全国に発信している。

で世帯年収が200万～500万円の借家世帯は全国で約450万世帯あります。その中で持ち家志向のある方は67.5％にのぼり、潜在市場は約 300万世帯になります。仮に１世帯当たり2,000万円の戸建てを建てるとすると、市場規模は60兆円になります。一方、秋田県の人口は、2019年3月１日時点で97.5万人で、47都道府県ではワースト10に入ります。また、人口減少も進み、人口増減率は前年比マイナス1.4％と最下位で、2040年には消滅可能性都市といわれてしまう状況です。そこで、もし賃貸住宅の入居者がマイホームを持てる仕組みができれば、定住化を図ることができ、人口減少の抑止に貢献できるのではないかと考えました。

持ち家でもない賃貸でもない革新的なマイホーム取得の選択肢

――「譲渡型賃貸住宅」の仕組みを教えてください。

住宅ローンでしか家を持てないという社会構造をなんとか変えたいと思い、新築戸建賃貸住宅で、家賃を一定期間払い続けると、最後に土地と建物が入居者に譲渡されマイホームになる「譲渡型賃貸住宅」という仕組みを作りました。これまでの賃貸住宅では、子どもの成長を柱に刻んでも、退去すると原状回復で消されてしまいます。そこで、一定期間、家賃を払い続けると最後はマイホームになり、家族の思い出も残せることから、この仕組みに「家賃が実る家」という名称をつけました。このシステムには当社以外に入居者、建築会社、投資家が関係しますが、それぞれの役割やメリットについて説明します。

（1）全体の流れ（図１）

まず入居したいと思う人は、専用Webサイトで会員登録し、建築を希望する場所と建物の間取り、設備や色のオプションを選びます。建築希望場所を指定する際は、学区を指定することもできます

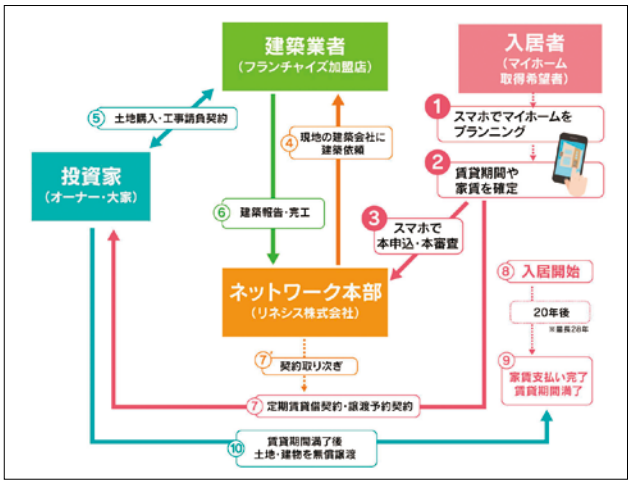


図1／「譲渡型賃貸住宅」の仕組み

し、駐車場の台数なども指定できます。次に10～28年の賃貸期間ごとの月額賃料が表示されますので、その中から入居者が自身で払える家賃を選択します。最後に勤務先、借入状況、連帯保証人、同居人等の情報を入れて、収入証明書類等を添付して申込むと、当社が入居審査を行います。審査を通過したら入居者は登録事務手数料（５万円）と保証金（20万円）を入金して申込みが完了となります。申込みが入ると、加盟店である地元の建築会社が１年間を目安に土地の選定を行います。建設地が確定した段階で、既に募集していた投資家と土地の購入契約と工事請負契約を結び着工します。入居者が選んだ間取りをもとに建築を開始し、約６カ月後に引渡しという流れとなります。入居の際には、賃貸期間終了後の所有権移転を担保するために、投資家と入居者との間で定期賃貸借契約と譲渡予約契約を結びます。そして、入居者が選んだ賃貸期間の満了後、土地建物が投資家から入居者へ無償譲渡されます。もし土地が見つからず着工できない場合は、入居申込契約を解除し、保証金を返却します。一方、入居者が入居後５年以内に契約を解除した場合は、入居者に違約金が発生します。また、長期の賃貸契約のため、団体信用生命保険のような機能をもつ安価な保険も、入居者向けに用意しています。

（2）入居者のメリット

現在はマイホームを取得するには住宅ローンし

か手がなく、金融機関のローン審査でマイホームが取得できるかどうかが決められてしまいます。当社が提供するこの方法なら、賃貸の入居審査だけでセミオーダーのマイホームの取得が可能です。賃貸期間が満了すると自己所有になることが保証され、途中で退去することも可能です。住宅ローンのように、支払いが滞っても財産を差し押さえられることはありません。

（3）投資家のメリット

投資家が必要な費用は、土地購入代金、建築費用、固定資産税、毎月の管理費（全国一律2,000円）、建物や設備の修繕費、登記費用などです。投資利回りは全国一律で、賃貸借期間が20年の場合、表面利回りは7.5％（実質利回りは6.0～6.5％）です。

新築で土地込みの利回りですので、一般的な利回りといえますが、最大の特徴は、この利回りが20年間、持続していくということです。これまでの賃貸経営のように家賃が下がっていくことに落胆し、空室の度に不安になることはありません。入居者へのオプションとして、最終的に譲渡という出口を設けているため、退去リスクが低くローリスクでミドルリターンとなっています。特に商品の特長として以下の４点が挙げられます。①建築前に入居者と賃貸期間と賃料が確定し、経年等による賃料の下落がなく[※2]、総収入が確定すること ②原則、空室が発生しないこと ③原状回復の費用負担、広告費、不動産会社への手数料支払いなどの支出がないこと ④屋根・外壁・設備などの修繕対応義務期間が15年で済むことです。入居者のプロフィールからすると投資家は滞納の不安が拭えないと思いますが、これまで滞納実績は一度もありません。保証人や滞納保証をつけたりしていますが、入居者は最後に自分の家になるという希望があるので、家賃の支払いの優先度を高くしているためと考えています。

ただ、それでも入居者が途中で退去する可能性が少なからずありますので、そのリスクに備えていくつかの出口を用意しています。①残存期間で再度入居者を獲得する ②入居５年経過後なら入居者に途中売却する ③中古住宅として売却する ④通常の戸建て賃貸として運用する、などです。中古住宅として売却する場合でも、それまでの賃料収入と売却価格の合計が、購入時の金額を上回るように設計していますし、当社に登録している投資家へ転売したり、中古住宅の買取再販会社に業販で販売することもできるので安心です。

（4）建築会社・不動産会社のメリット

入居者から申し込みが入ると、「家賃が実る家」のFCネットワークに加盟している建設会社もしくは不動産会社に発注されます。建設会社も新築着工棟数が減少するなかで、当社からの紹介を受けることで、広告費、営業や設計スタッフなどの販管費を最小限に抑えることが可能になります。不動産会社の場合には、賃貸客への販売や既存資産家とのパイプを活かした投資提案も可能です。

当社FCに加盟すると、入居希望の申込完了時に原価を自動で計算でき、顧客とのコミュニケーション機能などがある「MOOS」というWebシステムを導入することができます。また、FC本部

建物と間取りのプラン例

安心の自動受注システム「MOOS」

のカスタマーサポートセンターが、加盟店に代わり追客して契約まで進めてくれます。現在は終了していますが、当システムは経産省の「サービス等生産性向上IT導入支援事業」の事業者に採択されており、この仕組みを使うと加盟店も補助金が受けられる制度もありました。「家賃が実る家」を最初に試算した時は、投資家への想定利回りと建設会社の収益を合わせた時点で無理だと思ったのですが、その後「MOOS」というWebシステムを構築し、建築受注コストを大幅に削減することで双方の利益が成立する仕組みになりました。

――会員の属性や事業の実績等を教えてください。

マイホーム取得希望者の会員数は既に5,820名。本社を置く秋田県のほか、関東１都６県、福岡県、岡山県、宮城県など日本全国での集客が始まっています。当社に登録されている入居希望会員の年収は200万～400万円が33％、400万～600万円が20％。年齢は40歳代が42％、30歳代が27％で、職業は多い順に建設業、医療・福祉業、卸売・小売業、サービス業です。

2019年３月現在の登録投資家数は307名、FC加盟店は10社で、パートナー店も９社です。これまでの累計総受注棟数は44戸[※3]で、最初の入居者は２人の子どもがいるひとり親世帯の方でした。

――入居者審査はどのようにされているのですか。

2012年に滞納家賃保証事業に参入し、2015年に「０円賃貸」の全国ネットワーク展開を始めました。そこで、全国の加盟店向けに入居審査をし、家賃保証をしてきました。入居者は年収が低い世帯も多いので、間取りを変え家賃を下げるとか、連帯保証人を追加するなど、落とす審査ではなくできるだけ「通す審査」をしてきました。自社保証実績分で承認率は98.7％、回収率は99.4％です。「譲渡型賃貸住宅」は長期の賃貸借になりますので、独自のスコアリングで審査基準を作り展開しています。

――栃木県宇都宮市に店舗をオープンしました。

「家賃が実る家」は、家賃収入を最大化することで、売却益がなくても成り立つ不動産投資手法がないかと考え、長期にわたってビジネスモデルを磨いてきました。このシステムが成り立つ場所は、賃貸需要があり、中古住宅としても再販ができるエリアです。ただ、土地価格の坪単価が100万円以上の場所になると賃料が上がりすぎてしまいますし、山間部や農村など取引事例がほとんどない場所も難しいです。その結果、坪単価が10～50万円前後で土地が購入できる栃木県、茨城県、群馬県といった北関東エリアを中心に展開することにしました。どの県も大手企業の生産拠点が多く、地元出身で下請け企業に勤めていたり、派遣社員のため家がなかなか買えないという人が多い点もテストをした秋田と似ています。そこで、2018年10月に宇都宮営業所をオープンしました。それまでは インターネットで希望者を募り販売していましたが、宇都宮営業所は当社スタッフが直接対面で説明し販売する店舗です。実店舗を設けることでどれくらいスピードが上がり、成約率が高まるのかも計測しようと思っています。

――「家賃が実る家」の商品力を今後どう強化していきますか。

まず商品のバリエーションを強化していこうと思います。品質を維持しながら建築原価を下げ、低価格商品のラインアップを増やすと共に、ZEH

マイホームがもらえる会社宣言

住宅や耐震・制震の機能を強化したハイスペックな商品も増やす予定です。2018年10月にはカーサ・プロジェクト㈱[※4]と提携し、高品質でデザイン性の高い商品も提供するようになりました。

また、企業には「家賃が実る家」を社員の福利厚生の一環として提案していきます。社員が払う月額賃料に会社から家賃補助費を出すことで、20年勤続すると家がもらえることになれば、社員の離職防止にもなりますし、採用力強化にもつながります。企業は建物を自社所有にし、社員と賃貸借契約や譲渡予約契約を結ぶこともできますし、借り上げ社宅として社員に提供することも可能です。「マイホームがもらえる会社」として福利厚生制度を構築していけば、住まいと職の双方を満たし、移住促進効果にもつながると考えています。

挑戦者たれ、異端児たれ、風穴をあけろ

――移住定住促進など地域の課題解決につながる仕組みです。

「家賃が実る家」は、流動性が高い賃貸住宅の入居者を、マイホームが持てるという夢と共に定住人口へ転換させるという側面があります。そのため地方自治体と連携していけば、移住定住に結び付く仕組みとして空き家や空き地の有効活用ができる可能性があります。

日本最速で人口減少や少子高齢化が進み、地価の下落率も日本一の秋田県は、いわば“日本の課題最先端の地”であり、“日本の未来を投影している地”です。当社は「0円賃貸」や「譲渡型賃貸住宅」というビジネスモデルを開発してきましたが、秋田で通用するモデルならば全国どこでも通用すると思います。地域の課題解決のために秋田で研究開発し、実験場所として秋田でテストランさせ一定の成果が得られれば、そのビジネスモデルを全国に普及させたいという想いがあります。そのために、“全国ネットワーク事業”を当社の事業内容の最上位に据えています。

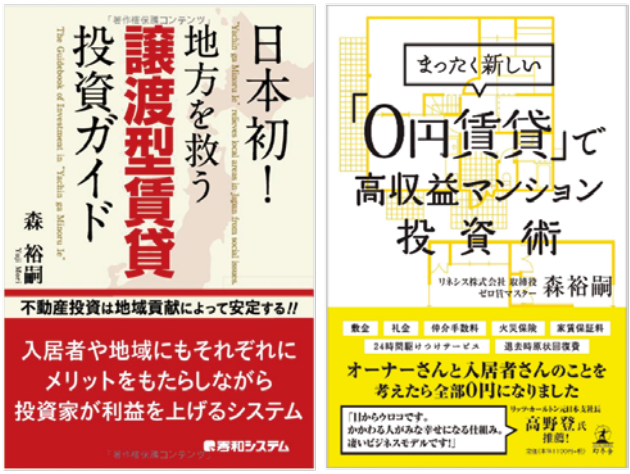
経営をする上で大切なのは商品開発力です。これからは、ハコを建て、中に人を入れれば収益を生むという、不動産会社のやり方をそのまま押し付けるプロダクトアウト型を脱却し、入居者目線で商品やサービスを生み出すマーケットイン型に商品をシフトしていくべきと考えています。

――東京から来た“よそ者”が秋田を活性化しようとしています。

東京に住んでいれば地方が抱えている課題に対して関心が持てないですし、地方にいても日々暮らしていると感覚が麻痺してしまい、油断が生まれます。現在の人口減少や地価の下落はいわば“静かなる有事”で、じわじわと危機が迫ってきている感じです。東北のマーケットは瀕死の状態なのに、不動産業界は管理物件を取った取られたという小さな議論を繰り返しています。そうではなく、もっと大きな事業の輪が広げられるようにならなければと思っています。東日本大震災以降、東北地方で上場した企業は1社もないほど、経済は低迷しています。そんななかで、東京から来た人間ではありますが、先頭に立って取り組み、挑戦する力を伝えていきたいと考えています。

2017年から秋田駅前で始めた「駅東夏祭り」もその一つです。それまでは駅前にある24の町内会が、それぞれ小さなお祭りを行っていました。そ

駅東地区夏祭りの様子



書籍の紹介

んななかで、当社は町内会の住民を対象にした大きな祭りを企画実行しました。初年度は町内の人も様子見でしたが、2018年は皆さんが非常に協力してくれて、2,400人もの地域の方が集まりました。

――自社だけでなく、事業に関わる全員のことを考えています。

2015年に国連で採択されたSDGs[※5]の報告書を読み、これからは関わる全員がWinになり、しかも課題解決型でないといけないと思いました。地方が抱える課題を解決することと、関わる人が全てWinになることを成立させるのは非常に困難ですので、頭をひねって考えていかなくてはなりません。オーナー向けセミナーをすると、自分の物件だけ勝つにはどうすればいいかとよく聞かれます。しかし周りが空室だらけなのに、一人だけ勝つのは無理です。不動産会社も建築会社も、同様に自分の会社だけ受注を取りたいと思っています。しかし、その地域が市場として成り立つ要件を満たしていなければ無理なことです。首都圏と秋田という両極端を経験してきた人間として、経営理念に掲げた「挑戦者たれ、異端児たれ、風穴をあけろ」を実践し、地方の課題解決に尽力し、次の世代に引き継いでいきたいと思います。

※１　敷金、礼金、仲介手数料、火災保険料、家賃保証料、原状回復費用など入退去時のコストをすべて含む。
※２　借地借家法第38条7項により、定期賃貸借契約では賃借増減請求権を特約で排除できる。
※３　マイホーム取得希望者、投資家、加盟店、実績等の数字はいずれも2019年３月末時点のもの。自社保証実績の数字も同様。
※４　東京都渋谷区、代表取締役 縣桂一郎氏 戸建て賃貸住宅シリーズ「casita(カシータ)」を展開（加盟店約80社）。
※５　2001年に策定されたミレニアム開発目標の後継として、2015年の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2016年から2030年までの国際目標。

リネシス株式会社

代 表 者：森　裕嗣
所 在 地：秋田県秋田市広面屋敷田311-1
電　　話：018-893-5040
Ｈ　　Ｐ：https://www.renesys.co.jp/
業務内容：秋田発の全国ネットワーク事業として、「０円賃貸」、譲渡型賃貸住宅「家賃が実る家」の仕組みを全国に展開。秋田市および県南部を中心に、賃貸仲介・賃貸管理、売買仲介、不動産投資コンサルティング、賃貸保証、住宅建設業などを行う。また、厚労省から女性活躍推進企業、若者応援宣言企業の認定を受けた。

創造系不動産株式会社／東京都墨田区

建築×不動産の両面から家づくりに貢献

専門家同士の連携が顧客価値を最大化する

建築と不動産のあいだを追究する

――御社は誰に何を提供する会社なのですか。

消費者が“家を建てる”場合、土地探しに始まり、建築家や工務店との打ち合わせ、資金の調達、税金の手続きなど煩雑なプロセスが生じます。それにもかかわらず現状では、ものづくりのプロである建築業界と取引やお金の計算のプロである不動産業界の間に壁があり、上手く連携していません。そのために、建築と不動産のフローが分断されて無駄や矛盾が生じ、お客様はストレスを感じています。そこで当社は、「建築と不動産のあいだを追究する」を経営理念にし、“家を建てる”というゴールに向けてお客様が最適な選択ができるように、不動産に関わる専門家と建築に関わる専門家を横断的につなげる役割を果たしています。

――どのような経緯でそのポジションの仕事をしようとしたのですか。

大学で建築工学とデザインを学び、東京の設計事務所に勤めていましたが、10年前に辞めることになりました。普通ならそのタイミングで独立をしますが、資金がなかったこともあり、設計事務所時代にお付き合いのあった不動産会社の社長に誘われたのを機に、そこで働くことにしました。当初は1級建築士としてマンション開発や商業施設開発のプロデューサーの仕事をしていましたが、リーマンショック以降、大型開発の仕事がまったくなくなってしまいました。そのため会社を辞めるか営業マンになるかの選択を迫られ、結局後者を選択したのです。ただ、それまでずっと建築設計の仕事をしていたので、デザインの話しかできませんし、接客やコミュニケーションをとるのも上手ではありません。そんな状態だったので、社長以下全員が営業は無理だと思っていたようですが、なんと1年目で仲介部門のトップセールスになったのです。なぜトップになれたかというと、卒

高橋寿太郎 氏
（たかはし じゅたろう）

1975年大阪市生まれ。大学では建築学を修め、建築設計事務所で多数の建物を設計しつつ、一級建築士を取得。不動産会社に転職し、開発・売買仲介・賃貸管理などの現場で営業を習得。建築と不動産業界間の壁に課題意識を持ち、2011年に創造系不動産㈱を創業。多くの建築家やデザイナーから支持される不動産コンサルティング会社として業務拡大する一方で、様々な業団体での講演、「不動産流通推進センター」の教育プログラム開発への参加、「創造系不動産スクール」の運営、千葉の外房で地方ビジネスを研究する「いすみラーニングセンター」の創設など、教育事業を手掛ける。また、企業向けの人材教育研修も行っている。

業後初めて、建築家として活躍している仲間のところに行き、“何か仕事はないか？”と聞いて回ったからです。学生時代は京都で建築家の岸和郎氏に師事していましたので、そこで知り合った大学の先輩後輩を含めると、業界の第一線で活躍する建築家たちがたくさんいました。ただやはり自分は建築家にならなかったという挫折感もあり、“不動産業者にまで落ちちゃったよ”というレッテルを貼られたらどうしようと、最初は彼らのところに行くのが嫌で嫌で仕方がありませんでした。しかしその気持ちを振り切ってお願いに行くと、“施主の土地を探して欲しい”という依頼がどんどん入り、毎月契約できるようになったのです。

その時に感じたのは、家を建てたいというお客様の中には、物件を探すのに不動産業者のところではなく、まず建築家のところに相談にいく人も多いということでした。しかし、建築家は不動産会社の人間とは合わないと思っており、知り合いも少ないため、建築業と不動産業の間に大きな壁がありました。そのため建築家は、建築に明るく、不動産に関する相談ができる人をずっと探していたのです。そこで私は、建築家にとっての不動産会社のポジションになり、建築家にとって有益な存在になろうと思いました。

その後、社内で建築家からの紹介を販路としたビジネスを事業化させたいと提案しましたが、“そんなビジネスは続くはずはない”と一蹴されたので、創造系不動産㈱を2011年に立ち上げたのです。

――建設業では、出口戦略として宅建免許を取得する会社も増えていますが、何が違うのでしょう。

私は、建築と不動産の領域の間で家を建てたいという人をサポートすることで、いい家づくりができる、ということを証明したいと思っています。

創業したときは、大学時代の先輩後輩を中心に30人の建築家を専門にサポートしていましたが、私が「建築と不動産のあいだ」[※1]を出版してから潮目が変わりました。この本を読んだ建築士の資格を持つ人たちが、自分のキャリアをブレイクスルーするため当社に勤めたいとやってきたのです。現在営業マンは10名いますが、全員が設計事務所出身です。その結果、輪が広がっていき、今では全国の200社近い設計事務所から仕事をもらえるようになりました。今後数年で400社くらいになるのではないかと思っています。

当社の売上の半分は仲介手数料で、半分がコンサルティング料です。不動産の取引のプロとしてトップクラスでいたいというモチベーションで仕事をしていますので、不動産業以外の設計デザイン業務を受託することは社内で禁止しています。建設会社や設計事務所が不動産業までワンストップでやる場合は多いですが、当社とはビジネスモデルが違いますし、顧客サービスの視点で考えると不十分だと思います。近江商人の三方良しの考え方のように、顧客満足の最大化と経済的利益を両立するためには、当社は不動産業に専念し、建築家や設計デザイナーと組んで、チームとして顧客価値を高めることが最良の方法だと思います。

ファイナンス面でフォローをし続けることで成約率を高める

――具体的な役割と進め方を教えてください。

家づくりのプロセスには、図１のように大きく６つのフェーズがあります。その中で当社は、まず家を建てる動機や施主が実現したいライフプラン、法人の場合は経営ビジョンなどを聞きながら、優先順位をつけたり、譲れない条件などを整理し、物件のイメージを共有化します。次に、ファイナンシャルプランです。資金計画の立案、ローン控除や税金等の計算、賃貸物件の場合は収支計算をしたうえで、建築費を見込みながら物件を探します。そして顧客と一緒に物件を見に行き、気に入った物件があれば物件調査をし、契約します。同時に、ライフプランにあった建物やインテリアを建築家や設計デザイナーと一緒に考えます。

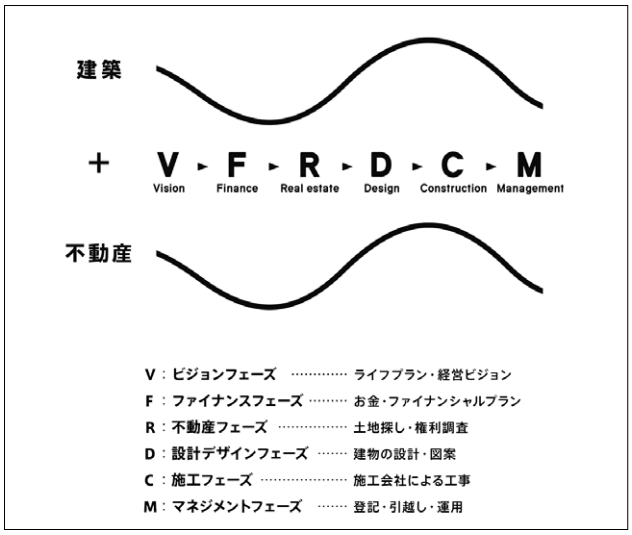


図1／建築不動産フロー ©創造系不動産

特に設計事務所に喜ばれるのは、ファイナンス面のサポートです。当社は、単に資金計画をして住宅ローンを斡旋し、土地の決済をして終了ではなく、その後も顧客をフォローし、建物の引渡しまでの金融機関との調整、施工会社への支払いのタイミングや割合の取り決め、設計料の支払い、つなぎ融資が必要な場合はその手当なども行い、独自のフォーマットを作りファイナンスのプロセスを管理できるようにしています。

現状、設計事務所を訪れる人の８割以上は最終的に大手ハウスメーカーで家を建てています。それは、建築家が単に慣習としてファイナンスの業務を行わず、フォローができないことが大きな要因です。当社は物件探しに始まり、決済した後も建物が完成するまで顧客をサポートしますので、設計事務所に来たお客様は高い確率で成約します。

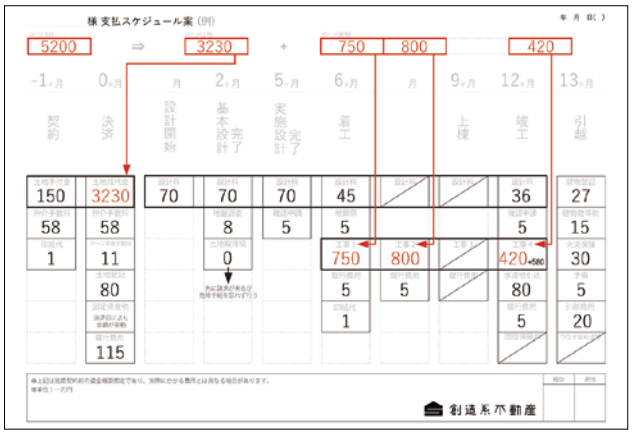


図2／ファイナンスのプロセスを管理する ©創造系不動産

そして、設計事務所に対する顧客の満足度が上がるため、紹介が生まれ、さらに設計事務所の仕事が増えるという循環ができ、建築家からも感謝されます。今までは５件相談が来ても、４件がハウスメーカーに行ってしまい、１件しか成約できなかった建築家が、私たちのサポートによって４件成約できるようになれば、自分たちの作品を倍も世に出すことができます。

当社は設計事務所から顧客を紹介されますので、そこにコストはかけません。しかも、大手不動産会社では１～２割といわれている成約率が、当社の場合は６～７割と３倍以上です。結果、３倍以上お客様にエネルギーをかけることができるので顧客満足度が上がり、成約率がさらに高まります。ここまで手間をかけると収益率が悪くなるのではないかと指摘されることもありますが、逆に利益は上がりますし、何より、当社だけでなく設計事務所にも利益をもたらすことになります。

――具体的な事例を教えてください。

●イマケンビル

東京都墨田区にある、築56年の３階建てRC造の建物を再生したプロジェクトです。オーナーのところにはいろいろな建設会社が訪れ、建て替えてビルにしたほうがいい、それなら銀行も何億も融資すると言ってきたそうです。しかしオーナーは賢明な方で、欧米では古い建物を残すのに日本ではなぜすぐ壊して新築にするのかと疑問をもち、設計事務所のヤマサキアトリエへ相談に来られました。

このビルを建て替えるのか、リノベーションするのか。用途も、オフィスや店舗にするのか住宅にするのか、いろいろな可能性を模索するため、私たちはまちを歩き回り、まちの状況を把握しながら、用途地域、世帯数、人口動態、賃料相場、どんな店舗が適しているのか等の市場調査を行い、それぞれの場合について事業性やキャッシュフローを検討し、ベストな計画を追究しました。その結

果、１棟全体をリノベーションし、１階を店舗、２階・３階を事務所と賃貸住宅として貸し出すことにしました。さらに物件は法定耐用年数を超えていたので、リノベーションにあたり耐震性能を向上させ、IS値※2を引き上げれば今後50年は維持できる、という数字を算出することで、金融機関から満額の融資を引き出すことができました。

この辺りは下町で家内制の小さな町工場が多く、駅から遠くて交通量や人通りも少なく、カフェや人が集まれる場所がありませんでした。そこで、単なる不動産的な価値基準ではなく、“地域で必要なものは何か”ということを中心に考え、㈱グランドレベル※3の田中さんに企画・運営をお願いし、ビルの１階に「喫茶ランドリー」を開いてもらいました。喫茶店の奥にランドリーやミシン、アイロンを置いてまちの人が利用できる家事室を設け、地域に開いた喫茶店になったのです。すると、若い子育てママや近所の老人が集まり、自由にくつろげる場所になりました。このプロジェクトでは、当社は事業の検討から現在の賃貸管理までを設計事務所と共に行うという方法を開発しました。

●㈱カナエル※4との取り組み

創業50年を迎えるLPガス会社の新しい支社ビルの計画です。私はこの会社に２年間コンサルティングの仕事で関わり、社員の営業教育のお手伝いをしました。家を建てたり新築住宅を買う場合、ガス会社は建築会社から一方的に決められ、消費者には選ぶ自由がありません。さらに業界の

イケマンビルの「喫茶ランドリー」©阿野太一

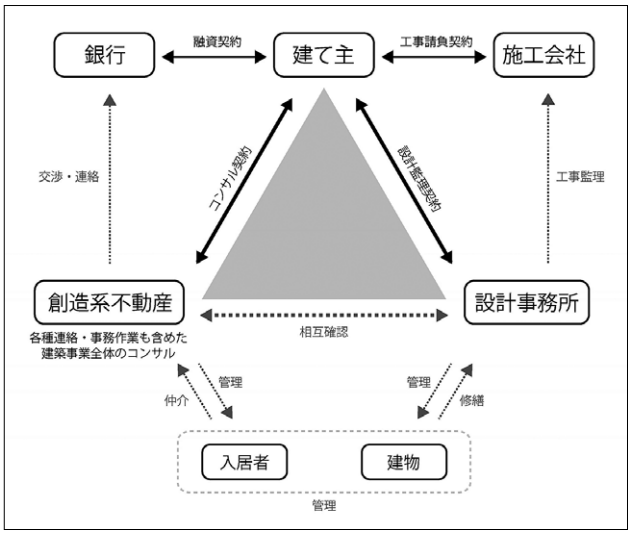


図３／イケマンビルにおけるビジネスフロー

慣習として料金も非公開なために、その不公平性や不透明性に消費者は不信感を抱いていました。それに対して㈱カナエルは業界慣習を覆し、「正直サービス事業」という新しいコンセプトを創り、料金をオープン化するという画期的な取り組みを始めました。私は営業マンがその利点を消費者に伝え、価格競争に巻き込まれないように、営業同行などをするとともに、家族構成や年収などの顧客の情報を聞き出す研修を徹底的に行いました。同社は１万を超える顧客と接点があることから、ヒアリングした情報を「カナエルiリフォーム」という一戸建てのリノベーション事業の販路として生かすようにしたのです。そのような努力もあり、会社の業績は大きく向上しました。業績が伸びたことから新たに支店兼ショールームを作ることになり、今度はオフィスのコンサルティングの仕事で１年間携わることになりました。

計画にあたっては、ブランディングデザイナー、建築家、PRの専門家と一緒にプロジェクトチームを組み、経営陣や各部門の担当者とのワークショップなどを通じてイメージを固めていきました。ガス会社という社会のインフラを担う事業を展開していることから、土地は郊外のロードサイドに確保し、地域に根差し、地域のコミュニティも利用できる開かれた建物にしたのです。

このように企業からオフィスを作りたいと相談

カナエル神奈川西支店（設計監理：KINO architects）

西日暮里のシェアハウス ©千葉正人

があっても、そもそもオフィスは必要なのか？ということからコンサルティングすることが求められる時代になりました。そのために、建築家も財務諸表を分析して５年後、10年後にその会社がどのような売上、利益、社員数になるのか仮説をたて、提案する能力が必要になってきます。

●西日暮里のシェアハウス

築古の木造住宅をリノベーションしてシェアハウスにしたいという、静岡と東京で活動する勝亦丸山建築計画から依頼があった案件です。建物を自由にリノベーションしたいという希望があったので、当初は購入を前提に物件を探しましたが、収益性の問題と、まちとの関係性を保ったシェアハウスにしたいという想いから、DIYが可能で原状回復義務のない条件の賃貸物件を提案しました。物件は見つかりましたが、DIY賃貸の場合、建物の改修に関する貸主と借主の責任の範囲、契約期間、退去時の取り決めなど、一般の賃貸借契約に比べて注意すべきことがたくさんあります。さらに、DIY工事に関する合意書も同時に結ぶ必要があり、双方が納得いくようにするために、当社が両者の橋渡しをする役割を果たしました。

実際に工事を進めてみると、建物に予想外の損傷がありました。本来、建物の構造部分の修繕や配管の刷新などは契約上オーナー負担になりますが、DIY賃貸の場合は判断が難しい部分があり、貸主と借主の理解と協力が必要でした。築古の木造戸建ての空き家を有効活用するにはDIY賃貸の手法が有効だと思いますが、そのためには事業者の想いを理解してくれる社会性の高いオーナーと、専門性と親密さをもった「世話焼きコンサルタント」の不動産会社が必要で、３者が信頼関係を築いて進められるかどうかがポイントになります。

完成したシェアハウス内には、地方から来る人も利用できるゲストルームやアトリエもあつらえられ、地方との多拠点生活が可能な場としての機能も備わっています。こうした空き家の利活用も増やしていきたいという意欲もあり、当社としても、賃貸経営のアドバイザーとして今後もきめ細かくサポートしていきたいと思います。

建築業も不動産業も役割の再定義が必要

――創造系不動産スクールの内容について教えてください。

現在開講しているのは、建築不動産コンサルタントコース（14期募集中）と経営戦略基礎コース（４期募集中）です。２つのコースに共通しているのは、どちらも建築の専門家を対象にし、不動産やビジネスのことを中心に教える点です。コンサルタントコースは隔週５回×３時間の計15時間で費用は５万円です。多くの建築家は専門分野の外側の仕組みを知りたがっているので、このコースでは、自分の周辺業界との関係性を把握し、意識を外部に向けるきっかけにすることを目標にして

います。講義では、人材マネジメント会社の社長、ブランディングデザイナー、金融機関出身の不動産コンサルタントなど、複数の事業を横断的に展開している企業のトップを講師に招き、知識より“気付き”に焦点をあてます。建築業界の人に、不動産業や金融業という異なる価値観を理解することがいかに価値を持つかということを伝え、ビジネスの成功に本気でコミットする人を育てたいと思っています。実際に受講後は、約半数の人が新規ビジネスを生み出しています。

一方、経営戦略基礎コースは徹底的に知識の提供をしています。不動産オーナーや企業の経営環境も大きく変わり、建築業界もその状況を理解した上で提案することが求められます。そこで、このコースではマーケティング、会計戦略、人材組織、建築不動産の４つの分野の知識を深め、建築の専門家でありながら企業の経営コンサルティングができる人材を育てたいと思っています。

創造系不動産スクールの様子

――建築業と不動産業は、これから何が必要になってくるのでしょうか？

日本の人口が減少し経済が減速するなかで、若い世代、特に30代より下の世代は自分たちの役割を“再定義”し始めています。若い建築家やクリエイターは不動産をとても魅力的なものだと感じています。しかし、彼らには不動産業との接点がありません。当社はその両者を結び付ける役割を果たそうとしていますが、建築業界も不動産業界も自分たちの役割の再定義が必要だと思います。

高度成長時代の建築設計の仕事は、意匠設計以外に、構造設計、機械設計、電気設計、ランドスケープデザイン等がどんどん分業化し、さらにそれぞれが専門家として深化し、建築家はそれらをまとめる指揮者の役割をしていました。しかし、これからは“収れんの時代”になります。分業化することで専門性は高まりましたが、逆に顧客は時間と手間というコストを負担することになります。他の産業でも営業とマーケティング部門、製造と開発部門は仲が悪く上手く連携していないことがありますが、お互い専門性が強いためどうしてもそうなりがちです。しかし、それらをまとめられる仕組みがあれば顧客に対するパフォーマンスは最大になります。当社の「建築と不動産のあいだを追究する」という方針も、その役割としての意気込みをそのまま表現しているのです。

※１　学芸出版社（2015年）
※２　Seismic Index of Structure：構造耐震指標
※３　株式会社グランドレベル／代表取締役社長 田中元子氏 本社：東京都墨田区
※４　株式会社カナエル／代表取締役社長 関口剛 氏 本社：神奈川県横浜市 ガス料金のオープン化の取り組みが2014年グッドデザイン賞に選ばれた。

創造系不動産株式会社

代 表 者：高橋　寿太郎
所 在 地：東京都墨田区千歳2-6-9-201
電　　話：03-6277-6653
Ｈ　　Ｐ：http://www.souzou-kei.com/
業務内容：建築デザインと不動産の両面から家づくりをサポートする不動産会社。建築技術と不動産取引の橋渡しをし、契約からファイナンス、入居後のアフターフォローまで、建築家やデザイナー、各種専門家と共働し一貫したサービスを提供する。

株式会社ルーヴィス／神奈川県横浜市

「カリアゲ」で築古の空き家を流動化させる

オーナーが次のステップを踏むための橋渡しを

古い空き家で困っているオーナーを助けたい

――不動産会社を始めた経緯を教えてください。

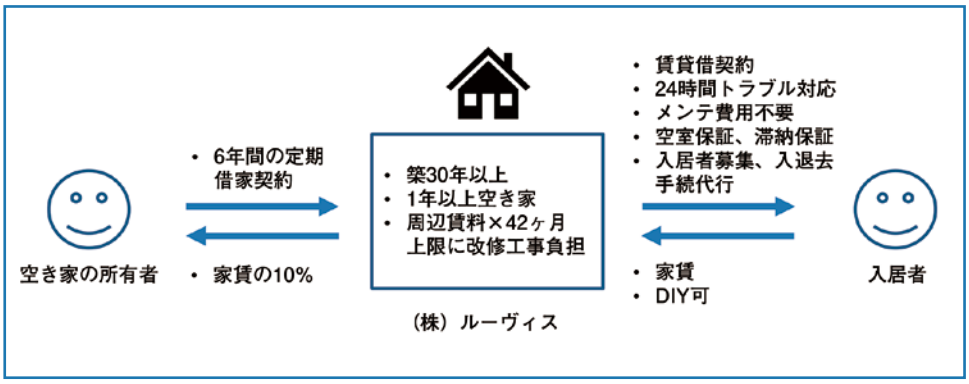
実家は横浜駅西口で60年近く営業している賃貸管理が中心の不動産会社ですが、取り扱う物件のなかには、駅から徒歩圏内でも空室が結構あり、家賃を下げても、リフォームしても決まらないという状況がありました。築年の古い物件は、多分そういう方法では解決しないし、オーナー自身の収益も下がってしまうので、もう一度再投資して生まれ変わらせるようなやり方をしていかないと厳しいのではないかと思っていました。以前にアンティーク家具のインテリアショップで働き、古い家具を輸入してレストアすると価値が出て高く売れる経験をしていたので、不動産でもそのようなことができないかなと思っていました。ただ、実家も古い会社でしたし、オーナーも年配の方が多く、やり方を変えることに抵抗があったりスピード感に違いを感じ、独立して2005年に会社を設立しました。

起業当時はまだリノベーションという言葉もなく、建物の改修をするために工務店と打ち合わせをしてもコスト構造がわからなかったり、こちらの意図を上手に伝えきれなかったりしました。そこで、もっと建築の知識を深めないと住みたい家を造ることは難しいと思い、不動産会社ではなく工務店として独立しました。しかし、経験のない工務店に仕事が来るはずもなく、まずはどうしたら現場を知ることができるかを考えて、工務店の下請け職人としてハウスクリーニングの仕事をすることにしました。１年半で400件もの仕事を受けることができましたが、あるとき金融機関からお金を借りないかと言われたので、新宿御苑の区分所有のマンションを購入し、設計事務所に頼んで職人と一緒にリノベーションをしたのです。その事例をもとに不動産会社を回ると、徐々にリノベーションの仕事が増えてきました。そこで、こ

福井信行 氏
（ふくい のぶゆき）

1975年神奈川県生まれ。大学中退後3年半のニート生活を経て木工所勤務。1996年よりACME FURNITUREにてアメリカ中古家具のメンテナンスと仕入れを担当。不動産会社勤務を経て、2005年に株式会社ルーヴィスを設立。2015年より費用負担型サブリースを行う「カリアゲ」をスタート。2016年三浦市宮川町に「人がこなさそうな場所にある商店＝みやがわベーグル」をオープン。カリアゲJAPAN代表取締役、オンデザインパートナーズ事業アドバイザーなども兼務している。

れからはリノベーションを事業の柱にして元請けになろうと決め、ハウスクリーニングの仕事はやめました。



「カリアゲ」の仕組み

――「カリアゲ」の仕組みを発想した背景を教えてください。

平成25年の住宅土地統計調査において、全国に空き家が820万戸あり、空き家率が13.5％と発表されたとき、東京や神奈川といった都市部は、空き家率は低くても、空き家の絶対総数が集中していることに気付きました。またそのニュースを聞いて、“自分がもともとやりたかったのは、空き家で困っている人を助けたかったからではなかったか”と原点に立ち戻り、自分の立ち位置を確認したのです。

既にそれまでの約13年間で、800件を超えるリノベーションの設計・施工の仕事を手掛けていたので、古い物件をどんなふうにすれば入居者の期待に沿うようにできるかというノウハウの蓄積ができていました。そのノウハウを生かしてボロボロの家でも収益化できる仕組みが提供できれば喜んでくれるオーナーも増えるだろうと、事業を考え始めました。

「カリアゲ」は、空き家オーナーが次のステップを踏むための橋渡し

――「カリアゲ」の仕組みについて教えてください。

「カリアゲ」は空き家を流動化することを目的にし、当社がオーナーから空き家を借り上げる仕組みです。借り上げる物件の条件は、東京都か神奈川県に立地し、築30年以上であり、かつ１年以上空き家になっている物件です。空き家のオーナーとは原則６年間の定期借家契約を結び、周辺家賃相場の10％で借上げます。それを、当社が周辺賃料の42カ月分を上限に改修工事を施した上で賃貸をし、入居者募集から満室保証、滞納保証、入居手続き代行まで行います。その後も、24時間トラブル対応や設備のメンテナンス、退去の手続きまで全て当社がやりますのでオーナーは安心です。さらに７年目以降も、オーナーの希望があれば、引き続き当社が管理運営をし、それまでの賃料の75％で満室・滞納保証をします。また、満室・滞納保証が不要の場合、賃料の５％の代行料で物件管理（賃料集金、クレーム処理）も行います。

この仕組みは2016年１月から始め、約３年で19棟、46室の実績となりました。第１号は私の親族の物件でしたが、運よくテレビ東京の番組“ワールドビジネスサテライト”で紹介されるなどしたことから、今でもまったく営業をしない状態で年間80～100件の問い合わせがあります。オーナーは50～60代の方がほとんどで、金銭的に困っている人はあまりいません。物件は、親から家を相続したけれど自分たちは住む気がなく、かといって処分するのも忍びないということで、活用方法もわからないまま10年、15年と空き家の状態で放置してしまった、という場合が多いです。また、賃貸マンションの一部や、貸しビル１棟という物件もありますし、底地を所有していて建物が戻ってきてしまったという地主や、法人がオーナーという場合も結構あります。

このような物件は、10年以上もまったく手を入れていないので、これまでやっていたリノベーションのやり方では流動化できないだろうと思いまし

た。そこで、改修費用を当社が負担し、その間家賃は相場の１割しか払いませんが、人が住める状態にして、それまで１円の収益も生まなかった物件を月数万円の家賃が入る状態で、６年後にオーナーにお返しするという仕組みを考えたのです。

私たちは何もその建物を100年持つようにしようと思っているわけではなく、返却後にはオーナーが建て替えてもいいと思います。ただ、空き家をそのままにしておけば放火されるかもしれないですし、柱がシロアリにやられたら倒壊の危険もあります。そうするとその建物は外部不経済を起こし、地域全体に悪影響を及ぼします。「カリアゲ」は、10年を一つのスパンで見たときに、オーナーが次のステップを考えるための布石として、その橋渡しを６年でやろうとしています。私たちはユーザーが借りたいと思う物件を造るのは比較的得意ですし、６年なら少なくても３組の入居者を見つければよく、責任をもって運営できるので、物件をオーナーから一旦預かっている感じです。

――耐震性の低い物件などはどうするのですか。

問い合わせがあった物件は全て現地を見に行きますが、借り上げられる物件は２割程度です。やはり借主には危険のない状態で住んでもらわなくてはなりませんので、著しく耐震性が低く倒壊リスクが高いものはお断りします。改修する際に優先順位が高いのは、構造と雨水の浸入部分ですので、耐震工事はできるだけ行いますし、シロアリに食われている柱があれば取り替えたり、雨漏りを防ぐために屋根も原則ふき替えます。

リノベーション事例：阪東橋の平屋

――そこまでやって収支は合うのでしょうか。

立地が良くないうえに、建物の状態がかなり悪く、面積が広い物件といった投資回収が厳しい物件は受けることができません。改修のための投資として家賃相場の42カ月分の設定だと３年半で回収できる目安になりますが、郊外の物件は賃料が高くとれないので、例外的に８年の契約というものもあります。ただ、それ以上になると借り上げ中に追加投資をしたり、入居者の内装の好みも変わってくるのでお断りしています。

――家賃設定はどうしているのでしょうか。

リノベーションをすると新築より高く貸せるという話を聞くことがありますが、それは疑問です。確かに瞬間的には高く貸せるかもしれませんが、その水準は長く維持できないので、当社は新築の賃料相場の９割程度で家賃設定しています。借主が納得感のある値付けをして、２年毎に再契約して６年を迎えるほうがいいという考え方です。従ってリノベーション工事の内容も、出口の賃料の値付けをして、全体予算から逆算して決めていくというやり方です。

――内装工事はどのレベルまでやるのですか。

危険性を排除するためにまず建物の躯体やインフラをしっかり整えますので、内装工事の優先順位は一番低く、構造や雨水の浸入部分の改修工事後の残りの費用で内装を考えます。従って予算が足りない場合はDIY可能としたりしますが、古い設備でもそのまま使えそうなものはなるべく残します。ただ、入居者のターゲットは20代後半から40代前半なので、バランス釜など、それがあることが入居の障害になるものは入れ替えます。また、内装を考える際には、普通に生活するうえで設備に過不足がないということは最低ラインになりま

カリアゲ事例：善福寺の家

す。そのうえで、キッチンやお風呂に少し感じのいいタイルを貼ったり、雰囲気のいい照明をつけたりすることで、費用をあまりかけずにユーザーの印象に残るものをいくつか部屋に仕込むようにしています。

リノベーションを始めた15年くらい前は、物件の機能を強化し、差別化しようと設備などを充実させていましたが、今は、気持ちがいいとか、面白いとか、格好いいといった、お客様の趣味や嗜好に合うようにデザイン面で優位性を出すようにしています。その方がオーナーにとって初期コストや維持コストが低減するし、我々の仕事としても面白い。現在は借上げた部屋は全部埋まっていて稼働率100％です。いつの時代も需要はあるけれど供給が足りないもの、ほかに同じようなものがないものを供給すれば、必ず買ってくれる人や借りてくれる人はいます。

失敗例から学んだこともあります。丸ノ内線中野新橋駅近くにある３連長屋の１区画で和室６畳＋ＤＫ4.5畳という間取りの部屋を借り上げたことがあります。駅から徒歩２分だったので、床はフローリングにしましたが、和室はそのままにし、天井も白く塗っただけの状態で募集したところ、まったく反響がありませんでした。そこで、３カ月後に50万円程度追加投資をし、和室を洋室に変え、壁も天井も板を貼り直して塗り替え、照明も付け替えたところ、すぐに決まりました。このことから、やはり消費者はいろいろな情報を収集し、その中からじっくりと物件を選んでいて、手を抜けばすぐ見抜かれてしまうということがわかり、とても勉強になりました。

家をつくれば売れるという時代はとっくに終わり、これからはターゲットを明確にし、その人たちがこれだったら買いたいと思えるような、決め手になる何かを仕込まないと売れない時代になったと実感しています。その意味で今後は素人の大家さんでは賃貸経営は厳しくなるでしょうし、逆に、ちゃんと市場のなかで物件を勝たせることができる不動産会社や管理会社の価値は高くなっていくと思います。

――「カリアゲ」物件の借主はどのようなプロフィールの人が多いですか。

借上げている物件は、以前は30㎡クラスの部屋が多かったのですが、今はどちらかというと80～120㎡の広い部屋にシフトしています。リノベーションという市場ができ始めたのが10～15年前くらいですが、その時に30㎡程度のリノベーションをした部屋に住んでいた人たちが結婚し、子どもができて小学校に上がる年齢になり、16万～20万円台前半の家賃の広い戸建てを借りてくれます。その人たちは、縛られることなく、住みたいと思うところに自由に住むという積極的な賃貸派で、駅からの距離というより学区で家を選び、子どもが小学校入学から卒業するまでの長期間借りてくれる優良な顧客です。まさにリノベーション卒業マーケットが新たに生まれた気がします。

「カリアゲ」で エリアの活性化につなげる

――全国に「カリアゲ」のネットワークを作っています。

「カリアゲ」の仕組みを始めたら全国の不動産業者から問い合わせが来るようになりました。当社は自分たちが施工できるエリアしかカバーしませ

んので、全国の知り合いをネットワーク化し、空き家で困っているオーナーを助けられたらいいと思いました。㈱あきやカンパニーという別会社で「カリアゲJAPAN」というプラットフォームを作り、当社のノウハウを提供しています。現在、北は秋田から南は沖縄まで13社とフランチャイズ契約を結んでいますが、地方は建物が広い割には賃料水準が低く、６年間では収益化しにくいという点が課題です。賃貸では合わないので、借り上げではなく買い取って再販するビジネスモデルも始めました。

――「カリアゲ」を使ってユニークな取り組みをされています。

京浜急行電鉄㈱から１年半程前に、“沿線の活性化をしたいので一緒にやりましょう”と声をかけてもらいました。京急沿線でも東京近郊の場合は近所の人が住み替えて借りてくれますが、比較的郊外の能見台駅以南の横須賀方面になると、需要より空き家の戸数のほうが多く近隣からの住み替えが期待できないために、東京や横浜からどうやって人を呼んでくるかを考えています。例えば、“農業ができる庭がある家”といったようなアイデアなどを検討しています。

三浦半島の南端にある人口わずか1,300人の宮川町で、さびれたヨットハーバーに面する釣り具屋さんの倉庫を、月2.5万円で借り上げて“ベーグルショップ”にしました。そこは住宅として直しても、家賃の上限額や空室の期間を考えると投資回収は難しいと判断しました。物件周辺は商店自体が少ないエリアなので、逆に店舗にリノベーションしてその売上から投資回収をしていったほうがチャレンジとしては面白いと考えました。現在土日限定でベーグル店として運営していますが、雑誌等の取材もあり話題の店になっています。

地方では、移住・定住のためではなく、都心の人が遊びに行くために拠点を作るという利用の仕方もこれからは増えると思います。しかも、１人

みやがわベーグル

で借りて家賃を10万円払うのではなく、仲間と３万円ずつシェアするといった借り方です。ここを住宅ではなくベーグル屋さんにしたのも、移住者に来てもらうのではなく、“面白そうな店ができたみたいだから一度行ってみようか”と、東京から来てもらうきっかけになればいいと考えたからです。そこから三浦半島のほかの場所に回遊してもらえれば地域にお金が落ちるし、このエリアを気に入って家を買おうという人が出てくるかもしれません。最初はすごく軽い感じで構わないので、まず来てもらえるようなきっかけを作ることが、地方では大事なのではないかなと思っています。

ただ、地域やローカルのことは、外部の一事業者ではコントロールできるわけはなく、やはりそこに住んでいる人が、どういうまちにしたいのかということを考えてまちづくりをしていくのが一番いいと思います。まちの魅力はやはり多様性があることなので、それがないと継続していかないと思います。

リスクを共有し、オーナーと一緒に賃貸経営を考える

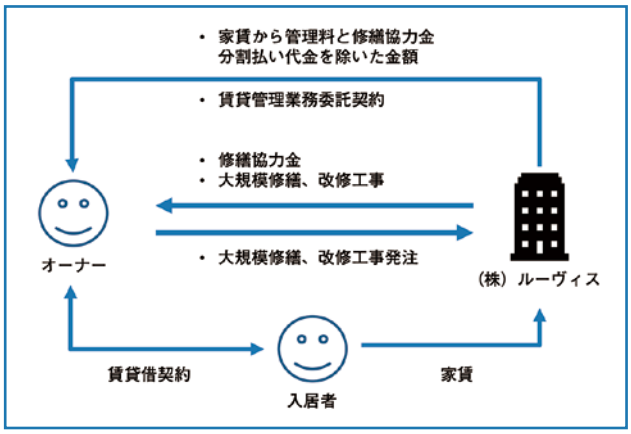
――賃貸オーナー向けに「タテカエ」というサービスを開始されました。

リノベーションという方法で古い物件の利活用を進めるなかで、もっと多角的にオーナーをコンサルティングすることが必要だと思い、賃貸管理の仕事に取り組むことにしました。収益物件が築

15年と25年で売却されるケースが多いと聞き、原因を探ると大規模修繕のタイミングだということでした。実際に長期の修繕計画を立てている個人オーナーはあまりおらず、さらに、家賃収入があるにもかかわらず手元にキャッシュが残っていなかったり、ローンの残債があり銀行からの借入枠がほとんどないオーナーが意外と多いことを知りました。そこで、大規模修繕に関して当社でお手伝いできることはないかと考えたのが「タテカエ」というサービスです。

コンビニエンス業界では、本部がコンビニのオーナーに建設協力金を一括で払い、オーナーは分割して返済することで店舗を建て営業が開始できる方式がありますが、それにヒントを得て、大規模修繕に関して貸金業に抵触せず合法的なやり方を考えました。「タテカエ」は、すでに当社と賃貸管理業務委託契約を結んでいて、大規模修繕の費用がないオーナーに、修繕協力金としてその費用を一旦預け、オーナーは当社の子会社に修繕工事を発注し、毎月の家賃から分割して当社にその費用を返済するという仕組みです。返済期間は５～10年で、修繕協力金の上限は8,000万円としました。この方法は、当社も大きなリスクを負いますが、オーナーと一緒に賃貸経営を考えることができるので、管理会社の視点からもいい方法ではないかと思っています。

――これからの不動産会社には何が求められるでしょうか。



「タテカエ」の仕組み

昔は人口が増加する前提だったので、住宅地は郊外に広がり、家も拡張していきました。これからは人口減少時代ですので、まちもコンパクトに集約させ、家の減築を提案することも必要になるでしょう。また、建築業も請負の仕事が減っていくでしょうし、情報の公開が進み、個人間取引ができるようになれば、不動産仲介会社は不要になります。賃貸管理会社も同様に、管理料として毎月家賃の５％程を定率でもらい、クレーム対応や集金代行をしているとはいえ保証会社等を使っていることを考えると、このままでは存在価値が問われます。空室が増えていくなか、経営コンサルティングができ、オーナーの資産を目減りさせず、最大化することができる攻めの管理会社がこれからは求められると思います。

今後は不動産業も建築業もビジネスモデルの再構築が必要ですが、むしろ面白い時代になると思います。当社も10年後を見据えて、いろいろ実験をしながら検証していきたいと思います。

株式会社ルーヴィス

代 表 者：福井　信行
所 在 地：神奈川県横浜市南区高根町3-17-3 メトロ阪東橋駅前7F・8F
電　　話：045-315-4484
Ｈ　　Ｐ：https://www.roovice.com/
業務内容：東京・神奈川を中心に、住宅店舗事務所の設計・施工、リノベーションの施工・監理、家具製作・販売、空き家のサブリース、不動産仲介・不動産賃貸業を行う。特に古い空き家や空室の流動化に注力し、リノベーションは800件以上、2015年から始めた「カリアゲ」は50件近い実績を上げている。

株式会社スズヒロ／静岡県浜松市

市場を分析し、発想の転換で戦わずして競合に勝つ

「アウトドア」をテーマに浜松の魅力を世界に

究極のローカルの仕事にチャレンジする

――不動産業を始めた経緯を教えてください。

東京でアパレルメーカーに勤務し、店長や商品企画の仕事をしていた時に、中国へ転勤の話がありました。一度海外に出ると、中国の次はカンボジアというように、家族と一緒に赴任できない国へ次々と行かざるを得なくなります。どうしたものかと思案していた際に、社長が“これからはグローバルの時代だから、人とは逆の発想でも自分の思う方向に行くことが大事だ”というメッセージを全社員に向けて流したのです。その言葉の真意はどんどんグローバル化を進めていこうというものなのでしょうが、私は“皆がグローバルに行くのなら、逆にローカルに進もう”と捉えました。

そこで、究極のローカルの仕事はその土地でしかできない不動産業だと思い、2010年に浜松に戻り、知識を得るため地元の賃貸管理会社に勤めたのち、実家の不動産会社を継ぎました。

――賃貸マンションの経営もされています。

祖母が20年前にRC造の賃貸マンションを2棟建て、どちらもホテルの社員寮として貸していました。祖母が亡くなり私が相続しましたが、東京にいる間はノータッチで関心もありませんでした。しかし、浜松に帰った翌年に、そのホテルから賃貸契約解除の申し入れがあり、その内の1棟24戸が全て返却されてしまったのです。月に100万円以上あった家賃収入が0になり、一方で物件のローンはまだ2億くらい残っていたため、このままでは資金ショートすることが目に見えていました。

市場データを分析し、ターゲットを決め、商品を考える

――不動産の経験もなく、いきなり厳しい状況でしたね。

古橋啓稔 氏
（ふるはし ひろとし）

1975年静岡県浜松市生まれ。大学卒業後、カジュアル衣料品の製造小売りをする会社に入社。店長、商品企画の仕事を経験し、2010年に地元浜松の賃貸管理会社に転職。不動産の基礎やマネジメントを学び、2015年に株式会社スズヒロの代表取締役に就任。不動産のセレクトショップ『365LIFE』を立ち上げ、若年層に支持される不動産メディア（仲介）を運営する傍ら、シェア住居事業、宿泊業、レンタカー業、リノベーション工事業などを通して地域の活性化に力を入れている。

管理会社で働いていたので、賃貸市場の厳しさは痛感していました。特に３点式ユニットバスの物件は人気がなく、家賃は３万円を切り、安くしたとしても稼働率は８割程度です。浜松は供給過剰の状況に加えて、リーマンショック以降入居率が大幅に下がったことから、家賃の値下げ合戦という“出口のない消耗戦”を繰り返し、業界自ら首を絞めて市場を悪化させていました。家賃を下げると収益力が下がり、その結果サービスの質が低下し、入居者が決まりづらくなります。その流れには絶対に巻き込まれてはいけないと思い、①資金計画を立て ②マーケットを調査し ③物件のターゲットを決め ④物件のポジショニングを考えることにしました。

まず最初に行ったことが資金計画の見直しです。ローン期間を延長し、投資額は家賃収入の２年分以内の1,500万円に収めるという方針と、当時は個人事業だったので、事業計画で赤字が出た場合の繰り越し期間の目安を３年間と決めました。銀行にローンの返済期間の延長をお願いするにあたっては、要望を受けてもらえないなら他行に借り換えると交渉し、結果的に支払い期間を20年延ばすことができました。

――マーケット分析からどのようなことがわかりましたか。

浜松市の人口は約80万人ですが、30年後には66万人になると推計されています。また、浜松市内の賃貸物件戸数は約10万戸で、その内、空き家は常時1.6万戸くらいです。一方、20代の人口は８万人、30代が10万人と合計18万人で、その内６割が未婚です。従って、“単身者向けアパート市場は、潜在的にそれなりにある”と思いました。

次に単身者市場を掘り下げました。バス・トイレ別の部屋と３点式ユニットバスの部屋を比べると、賃料で１万円程度の差があります。また、ワンルームに住む人は、７対３で圧倒的に男性比率が高く、３点式ユニットバスになると女性比率は１割程度に下がります。さらに、女性は防犯上の懸念から、１階に住む人が１割程度しかおらず、２階以上の部屋でかつ水回りが良く、セキュリティが高い物件を望みます。そのため、男性より3,000～4,000円高い家賃を払っています。そこで、“１階は家賃が安くなる傾向があるので手を打つ必要がある”ことと、“女性を取り込めるかどうかが勝負どころになる”と考えました。

世の中をもう少し俯瞰して見るためにPEST分析を行いました。浜松は工業のまちで、生産拠点が海外に移転したり海外から安価な製品が輸入されると、経済は地盤沈下し所得が減っていきます。そうなると、“実家暮らしの若者（パラサイト）”が増えます。また、今の若者は節約志向であまりモノに執着しないことや、東日本大震災以降、人とのつながりを重視する傾向にあることから、これからは“家や車を皆でシェアして豊かに暮らす”という生き方が大きな流れになると考えました。

――そこからどのような戦略を導いたのですか。

この物件の打ち手を考えるために3C分析を行いました。まず、競合分析です。直接的に競合するのは浜松市内の単身者向けの賃貸物件ですが、間接的には実家暮らしの単身者ということになります。ボリュームを調べると、単身者の若者のうち、概ね7割が実家暮らしで、特に女性が多いことがわかりました。20～30代の人口が約18万人で、６割が未婚、その内７割が実家暮らしとなると、対象は８万人弱です。次に、顧客分析です。顕在的なニーズは、物件の立地、家賃、間取りなどの条件になりますが、潜在的ニーズで、浜松ではまだ掘り起こされていないという点を考えると、“わくわくする住まい方”とか“面白い住まい方”というものがあると思いました。最後に自社分析ですが、強みは特になく、一般の物件を管理した経験もありません。３Ｃ分析では、顧客のニーズと自社の強みが重なっているところに新しいサービスが生まれますが、今振り返ると、従来の賃貸

業や不動産業の常識がなかったことが逆に幸いして、柔軟な発想ができたのかもしれません。以上の分析の結果、物件のターゲットを、“20代、30代の社会人の男女、男性は転勤して浜松に来た人、女性は実家暮らしの人”としました。

最後に、出口のない消耗戦に巻き込まれず“競争せずに勝つ”ための物件のポジショニングを考えました。機能的価値に注目すると、古い物件は部屋をリノベーションして、新築に近づけようとしますが、共有設備は古いままです。そのため、中古物件でも“共有設備の機能が高ければ競争相手はなくなる”ことになります。一方、情緒的価値に注目し、安心感が強いのとワクワク感が強いのとではどちらが差別化しやすいかを考えました。デザイン性の高いリノベーションをすると、おしゃれでワクワクしますが、競争しないようにするためには“デザインを凌駕するようなワクワク感”を感じる物件にすることが必要だと思いました。

――具体的にどのような物件にしたのですか。

方向性はシェア型賃貸住宅にすることを決め、仕組みは首都圏の先進事例をネットで研究しました。次に、事業の収益性を組み立てました。今後人口が減少し、賃貸の空室が増加する傾向が続くことを考慮すると、稼働率は良くても９割程度で、24室の物件なら常時２～３部屋が空室の状態になります。しかし家賃を下げて稼働率を無理やり上げても、グロスの賃料収入は、家賃×稼働率で計算されるために増えません。そこで発想を逆転し、“空き部屋がある前提で考える”ことにしました。特に１階の中住戸は空く可能性が高いので、そこを皆のシェアスペースにすることで物件の価値を上げて賃料をアップし、さらに女性や実家暮らしの人を惹きつけることで稼働率をアップさせ、物件全体の収益を上げようと考えました。

部屋の改修は、ミニキッチンをワイドなIHキッチンに交換、インターネット無料、TVモニター付きインターホンなど、女性に必要な水回りの改修とセキュリティ機能を強化しつつ、費用がかかるので３点式ユニットバスはそのまま残しました。一方、そのデメリットを消し、プラスアルファの価値を付けようと１階の２部屋をつぶし、共有のリビングと大きなお風呂（シェアバスルーム）を作り、コミュニティの機能をもたせました。

――入居者のプロフィールを教えてください。

物件名を「シェアライフ賃貸CHERRY COURT」とし、モデルルームを３部屋作り募集を開始しましたが、反響はまったくありませんでした。家賃は、共有スペースにした２部屋分をほかの部屋の家賃に乗せたので、共益費等を含めると５万3000円～の設定になりました。これは普通のワンルームよりも１万円程度高いチャレンジ価格だったのですが、不動産会社に資料を持参しても物件の企画意図は理解されず、ただ“高い”と言われるだけでした。４カ月経ってようやく男性２名、女性１名が入居したので、友達を呼んでもらい食事会を開いたところ、“シェアハウスってこんなに楽しいんだ！”という反応がありました。その時に感じたのが、“この物件は直接来て体験してもらったら決まる”ということです。そこで何回かイベントをしたり、出会いの場を提供すると、入居者が決まりだし、５カ月後には満室になりました。

入居者のプロフィールは、20代と30代が合わせて８割、女性が６割、前住居は実家暮らしの人が４割、転勤者が３割、賃貸からの住み替えが３

CHERRY COURTの外観

割と、当初想定していたとおりになりました。３点式ユニットバスの物件でも、発想を転換することで女性に人気の物件になり、付加価値があれば競合と戦わずして勝てるということがわかったのです。

入居者はつながりも強く、皆でハイキングに行ったり、マラソン大会や音楽フェスを開いたりなど、学生のような楽しみ方をしています。実家暮らしの人も、ありきたりの賃貸物件に住むのはもったいないと思うけれど、人生が豊かになると思える物件なら実家を出ることを知りました。

浜松をアウトドアのまちとして盛り上げたい

――２棟目の物件はどのような企画なのですか。

もう１棟の物件も、やはりホテルとの契約が解除になり３年半以内に全て退去するということになりました。各部屋は18.9㎡のワンルームですが、広い共有スペースがあったのでこちらもシェア型賃貸住宅にするつもりでしたが、総戸数が50戸と多いのでしっかりしたコンセプトを持たないと難しいと思いました。ちょうどその頃“リノベーションスクール”が開かれ、浜松市民憲章のことを教えてもらいました。それを読んで、改めて浜松は山と川と海と湖がある自然に恵まれた美しいまちなんだと気付き、感動しました。その時に浮かんだのが「アウトドア」という言葉です。アウトドアを物件のコンセプトにし、ワクワクするようなコンテンツを入れ、将来的に浜松が“アウトドアのまち”であることを発信できる拠点にしたいと考えました。

アウトドアテラス

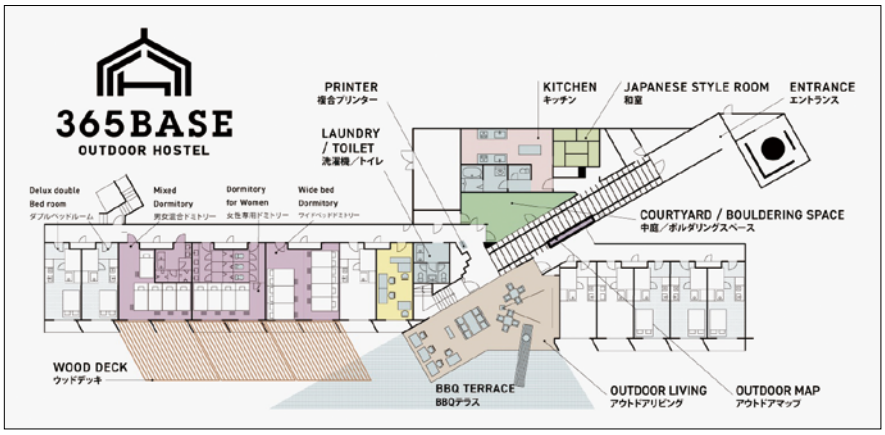
早速、42畳の共有スペースをアウトドアリビングとして、アメリカの西海岸風にインテリアを統一し、天竜区春野町の松を梁にしてハンモックを吊るし、キャンプ用品をレンタルできるようにしました。中庭には本格的なボルタリング用の壁を作り、屋外テラスでは、テントを張って泊まったりバーベキューを楽しむことができます。さらに、ダイニングエリアには大型キッチンを置き、大きなシェアバスルームや音楽スタジオを設けました。

また、物件の規模が大きいため住む人だけをターゲットにしたのでは厳しいと思い、事務所として使う人や泊まる人も対象にし、１階を事務所向け賃貸、２階以上を住居としました。この物件を「365BASE」という名称にして2015年７月にオ

アウトドアリビング

ボルタリングの壁

ープンしたところ、募集してから７カ月で満室になりました。



365BASEの見取り図

――ゲストハウスも物件内に併設しています。

宿泊希望者には、マンスリーマンションのように、１カ月以上の賃貸借契約を結んだうえで部屋を貸していましたが、１週間から利用できるショートステイをスタートすると、外国人がたくさん来てくれるようになり、入居者との交流も生まれ始めました。ちょうどオープンから２年程経った頃、１階の２部屋が隣同士で空いたのでそれをつなげ、２段ベッドを５台入れてドミトリーにし、旅館業の免許を取得しました。その後稼働率が６割を超えたことから、１階のテナントには全て２階以上へ移ってもらい、ベッド数を32、ダブルルームを４部屋まで増やし、2017年８月に「365BASE OUTDOOR HOSTEL」としてゲストハウスをオープンしました。ホテル事業はシーズン性に影響されるので、工事費用は稼働率が３割でも１年で回収できる金額に抑えました。

２つの物件を通じて、共有スペースを作ることによって家賃を上げられるということがわかりました。今までの賃貸経営の考え方では収益効率を高めるためにレンタブル比を上げて部屋数を増やしていましたが、非レンタブルのスペースを２割設けたとしても、そこに付加価値が付けば、家賃に２割以上転嫁できたのです。

365BASE OUTDOOR HOSTEL

――地域にはどのような影響が出始めましたか。

シェア住宅に入っている人たちが物件周辺の飲食店を開拓し始めました。そして“あの店良かったよ”と私にも薦めてくれます。ゲストハウスの宿泊客にそのお店を薦めると、どんどん地域の店に行くようになり、逆にお店からも“この間も外国人が来たよ”とお礼をいわれます。このように入居者と地域のお店がつながり、地域にお金が落ちるようになりました。旅行者も地元の人とコミュニケーションがとれ、とてもいい体験ができたと喜んでくれます。今後新たなお店が生まれ、地域に雇用が生まれてくれればいいと思います。

365日充実した生活が送れる拠点にする

――「365」がテーマになっています。

不動産業以外に、2015年から「365LIFE」という浜松の不動産の検索サイトを運営しています。私たちがまちを回りながらセレクトした物件を詳細なレポートとともに紹介することで、月間のユニークユーザー数は３万人になりました。

ネーミングの由来は、私が独立した時のテーマ「365日、充実の日々」です。「365LIFE」は、“365日、毎日充実した暮らしを実現しよう”、

365BASEの外観

「365BASE」は“365日ワクワクする秘密基地”という想いを込めています。

――入居者とはどのように関わっているのですか。

フェイスブックのグループ機能を使って、入居者専用のグループを作っています。そこで入居者同士、入居者と私たちがコミュニケーションできるようにしています。一般的な賃貸物件は隣に誰が住んでいるのかも知らず、何かあると管理会社に電話をします。しかもクレームの多くは、“隣の人がうるさい”というものです。しかし、隣との壁を取り払い、お互いが顔見知りになれば仲良くなり、楽しく暮らせます。今は「賃貸は人生をつくる場所だ」ということを実感しています。

入居審査は全て直接行います。当社の物件の入居者は人生に対して前向きで、ポジティブな精神をもった人が多いので、合わないと思ったらお断りをすることもあります。

入居時には、入居のしおりを渡し時間をかけて説明します。「365BASE」の場合は、物件の説明と共に、冒頭のページに、この物件は“入居者同士のコミュニティがあり、程よいつながりのなかで助け合い、時間を共有することができます。１人暮らしができる期間は人生のうちでほんの一瞬です。その大切な時間を365BASEの仲間たちと共有しながら、１人暮らしライフを楽しんでください”と書いています。

しおりの最後には、コミュニティの中で生活する心構えとして、ニューヨークのデザイン事務所HOLSTEE社のマニフェストを引用しています。“人生とは、あなたが出会う人々であり、その人たちとあなたが作るもの。だから、待っていないで作りはじめなさい”。私はこの言葉が大好きです。いろいろな人に出会い、豊かな暮らしを感じながら365日充実した人生を送ることができる。そのような拠点をこれからも作っていきたいと思います。

HOLSTEE社のマニフェスト

株式会社スズヒロ

代 表 者：古橋　啓稔
所 在 地：静岡県浜松市中区曳馬2-1-25 365BASE１F
電　　話：053-411-6008
Ｈ　　Ｐ：https://365life-realestate.com/
業務内容：浜松市でシェア型賃貸住宅「CHERRY COURT」と、ゲストハウス併設の賃貸住宅「365BASE」を経営する。また、個性的な物件を紹介するメディア「365LIFE」を運営し、不動産とリノベーションをワンストップで提供する商品「RenoCiao！」をローンチ。

株式会社オークハウス／東京都渋谷区

住まいを通じて「楽しみ、喜び、成長する」機会を提供する

顧客志向で賃貸住宅のサービス化を目指す

シェアハウスを“ソーシャルな場”にする

――日本ではシェアハウスはどのような変遷を経て広まってきたのでしょうか？

1990年代の日本には、一部の高級賃貸物件を除いて、働く外国人が借りられるアパートはほとんどありませんでした。そのため、長く日本に滞在していた人が中心になり、複数で大きな戸建てを借りて住んでおり、「外人ハウス」などと呼ばれていました。その後「外人ハウス」や長期滞在が可能な安宿の「ゲストハウス」に、留学経験のある学生やバックパッカーとして世界を旅してきた日本人が、帰国後も外国人と交流したい、語学をよりブラッシュアップしたい等の理由で徐々に好んで住むようになりました。そのような物件からインターネットなどを通じて面白い文化が発信されるようになり、2000年代に入り「シェアハウス」として広まるようになりました。

しかし、当初のシェアハウスには“入居者がルールを守らない”“家賃は安いがメンテナンスがあまり行き届いていない古い物件”というマイナス評価もありました。そのようななかで、入居者の募集、運営管理や建物管理などを総合的にサービスする業者が少しずつ現れ、マイナス部分を解消したことで利用者が増えていきました。当社は1992年の設立ですが、そのきっかけは、現会長の山中が当時所有していた不動産のうち、都内の古い戸建てをたまたま外国人に貸したことでした。彼らは自分たちで建物を改装して1階に住み、2階は転貸して入居者を募ることで、住居費ゼロで東京の暮らしを手に入れていました。それを見て“これはビジネスになる”と考えて起業したのです。その意味で当社はシェアハウスの草分け的存在で、現在の管理戸数は約7,000室と、業界NO.1の戸数になりました。

――御社のシェアハウスはどのように貸している

海老原大介 氏
（えびはら だいすけ）

1977年生まれ。大学卒業後、広告代理店での勤務を経て2007年に株式会社オークハウスに入社。入居者管理業務を経験した後、事業開発部長としてシェアハウス開発を担当。その後、営業部長として5,000人の入居者管理を統括。現在は営業本部長を務め、企画・設計から入居者管理までの全行程を行った経験を生かし、新規事業である外国人向けの賃貸経営プランの販売と入居者向け営業業務に邁進中。インバウンド賃貸経営のプラットフォームを提供する株式会社銀河の代表取締役を兼任。

「ソーシャルレジデンスたまプラーザ」のラウンジ

シアタールーム

のですか？ その特徴も教えてください。

シェアハウスの開業にあたっては、まず不動産のオーナーに対し現地調査を行い、シェアハウスへの適正を判断し、収支計画や最適な設計プラン等を提案します。契約形態は、当社が10～15年という比較的長い期間で一括して借り上げ、入居者にはサブリースの形態で当社が貸主となり、最長６カ月の定期借家契約で貸し出します。シェアハウスへリノベーションする費用はオーナー負担で行いますが、当社が工事の施工・監理から、集客、客付け、入居者・施設管理まで一貫して行います。

シェアハウスは、自室とは別に複数の入居者が共同利用できる共有スペースを持った賃貸住宅のことです。共有スペースには通常、キッチンやシャワー、浴室、トイレなどの水回りのほか、入居者が交流できるラウンジがあります。当社の物件は、企業の社宅や寮として使っていた物件を用途変更したものが多いため、都心まで30分以内で通えるところが多く、共有スペースも広くとれます。例えばソーシャルレジデンスたまプラーザでは、“ホテルのように快適に過ごせる空間作り”をコンセプトに、社員食堂をカフェ調のラウンジにして80インチテレビを置いたり、ボイラー室を大型スクリーンのあるシアタールームに、倉庫をシガーバーに、厨房を皆で一緒にご飯が作れる本格的なキッチンにリノベーションしました。ソーシャルレジデンス西葛西では、丸の内・大手町勤務の入居者が多いことを見込んでライブラリーやダンス・ヨガ・ピラティスなどができるマルチスタジオを設けたり、ソーシャルレジデンス東小金井には野外コートがあり、フットサルやテニス、バスケットボールが楽しめます。このように通常の一人暮らしでは手に入れられない設備を充実させながら、シングルルームの平均賃料は周辺家賃相場並みの５～６万円＋共益費1.2～1.5万円に設定しています。

――そこでどのようなサービスを提供しているのですか？

シェアハウスでは、国籍も職業も学歴も関係ありません。人との出会いを通じて人間力を磨くことができます。そこで、創業25年を迎えたタイミングで、シェアハウスをただ“住む場所”ということではなく、“交流したり、共有することが魅力で、入居者が学び、成長をする機会を提供する場”、つまり“ソーシャルな場”として再定義しました。そして、「ソーシャルアプリ」「ソーシャルアクティビティ」「ソーシャルオフィス」の機能をもつ物件を「ソーシャルレジデンス」と呼ぶようにしました。

ソーシャルレジデンスで行われる“おもしろい・たのしい・ためになる”、そして“共有し成長できる”イベントや勉強会、ワークショップなどのことを「ソーシャルアプリ」、入居者が行うボランティアやドネーションなどの地域活動のことを

「ソーシャルレジデンス西葛西」のライブラリー

「ソーシャルレジデンス東小金井」の屋外コートでのアクティビティ

「ソーシャルアクティビティ」、職住一体型でSOHOとして利用するフリーランスの人たちが集まり、そこから創出されるビジネスをサポートする場を「ソーシャルオフィス」と呼んでいます。

そのような活動を行うには、場所の確保、告知や集客、当日の運用や手配など手間がかかり、思いついても断念してしまうことが多いのですが、当社のスタッフが実現に向けてサポートをします。入居者にはシェフ、ネイリスト、絵の先生、ヨガのインストラクターなど多様な能力を持つ人がたくさんいます。その人たちが自分の特技を生かして教室やワークショップを開くためのお手伝いをします。また、物件毎のイベントも当社の管理スタッフであるハウスマネージャーが企画し運営します。お花見やクリスマスパーティなどの季節の催しはもちろん、物件間の人のつながりをつくるためにインターナショナルパーティを開いたり、物件対抗のフットサル大会なども企画します。ソーシャルレジデンス蒲田では、“蒲フェス”といって全入居者が参加しバンドを組み、屋台を出すなど、まさに学園祭のようなイベントが年４回開かれます。当社では、シェアハウスの醍醐味の一つであるコミュニケーションや交流の機会を、入居者や他の業者に任せるのではなく、当社のスタッフ自身がマネージメントしているところが大きな特長です。

ターゲットを明確にし、顧客志向のサービスを提供する

――入居者の視点に立ったサービスを提供しています。

マーケティングをするうえで、市場の中でのポジショニングを明確にしています。図１のポジショニングマップで示すように、縦軸に賃料、横軸に契約期間をおいた場合、当社の位置づけは２年未満という短期滞在の外国人の賃貸市場が主なターゲットになります。昔はそこには、ホテルの長期滞在かサービスアパートメントしかありませんでした。実際に利用者を分析すると、これまでに延べ93カ国の外国人が利用し、その割合は42％でその内59％がアジア人です。職業は会社員の比率は55％で、残りはフリーランス、学生、アーティストといった人たちです。女性は44％で、年齢は54％が20代、33％が30代です。このように入居者のターゲットを明確にし、その層に支持さ

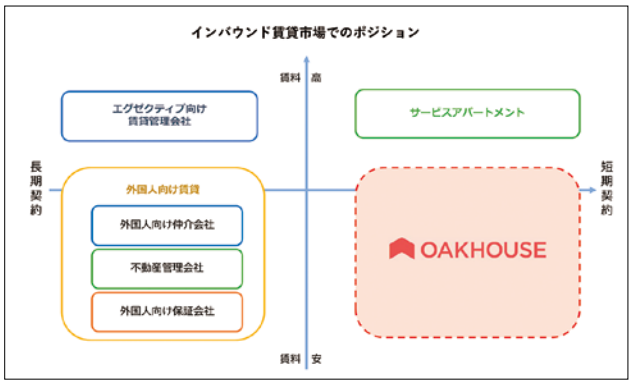


図1／ポジショニングマップ

物件毎にいろいろなイベントが行われている

れるようにサービス内容を徹底的に磨きました。特徴的なものをいくつか紹介します。

●「おもしろい・たのしい・ためになる」コミュニティ

当社の経営理念は、“住まいを通じて楽しみ、喜び、成長する機会を提供すること”です。

入居者はここで暮らすのが楽しいから、友人を連れてきて一緒にイベントに参加します。するとその友人がSNSで楽しさを拡散してくれます。そのため広告費をかけなくても入居希望者が集まります。

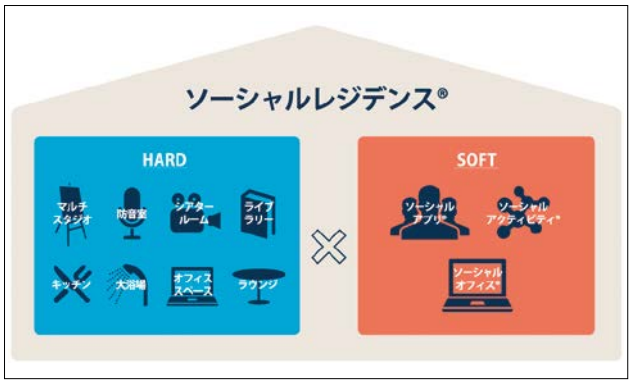
●初期費用は初月契約料のみ

当社の物件は全て「敷金・礼金・仲介手数料が0」「連帯保証人・家賃保証会社が不要」「家具・家電付き」「契約料は初回のみ」「インターネット使用料0」「物件間の移動もOK」「最短1カ月から契約可能」「人種・性別・国籍・職業・収入による制限なし」となっています。そのため短期滞在の外国人はスーツケース一つで住むことができ、初期費用もかからない合理的な仕組みにしています。また、「スマート会員制度」という保証金を預けてもらうと毎月の家賃が最大で４万円割引されるディスカウントプログラムも始めました。 日本の賃貸市場は今までは貸し手優位の契約でしたが、これからは古い既存の仕組みを変え、入居者目線でサービスを考え、新たな顧客を創造する時代になってきたと思います。

●オークワーカー制度

入居者の募集は全て自社サイトのみで行っており、海外からも含めると反響数は毎月2,000～3,000件程度あります。平均稼働率が約95％で、空室は毎月300～400件ですが、部屋が足りない状態です。自社サイトでは動画や写真をたくさん掲載し、どんな人が住み、どんなイベントが行われているか、この物件に住むとどんな暮らしができるのかが伝わるようにしています。また、外国人が日本の賃貸に住みにくい理由の一つに、外国から家を探せないことがありますが、当社の場合、入居希望者の60％が下見をせず、海外からWebで直接申し込みをしています。そのため、自社でコールセンターを設け、５言語で対応し、海外からの問い合わせに対してしっかりとコミュニケーションがとれるようにしています。このように当社は、短期滞在の外国人が来日する際の窓口的な存在になっています。

また、当社の入居者の15％が紹介です。海外に住むとなるとやはり不安ですので、口コミが重要になります。そこで「オークワーカー」という制度を設けました。文字通り入居者が当社と一緒に仕事をするサービスのことです。入居者がSNSやブログを書いたり、「オークメモリーズ」という当社のサイト内のコーナーに感動した場面の写真などを投稿することで、物件のPRをしたり、入居者の紹介があった場合にPAO[※1]というポイントを付与します。また、料理教室や英会話教室を開くな



ソーシャルレジデンス（パンフレット抜粋）

ど自分のスキルを使って物件のコミュニティの活性化に寄与してくれた場合にもポイントが付き、家賃に充当することができます。入居者の中には獲得したポイントで全ての家賃を賄っている外国人もいます(笑)。

●自社スタッフによる直接管理

当社ではスタッフ１人当たり約170室を管理していますが、100室以上ある規模の大きい物件はハウスマネージャーが常駐管理します。全員がバイリンガルで、入居者との交流を楽しいと感じる、ホスピタリティにあふれる人間を採用しています。当然日常の入居者トラブルの対応はありますが、彼らには物件運営のために大きな裁量権を与えています。入居者の案内、面談、審査、契約、入居者管理、施設管理、イベント運営、家賃回収など全て彼らが行います。ハウスマネージャーには異動がありますが、人気のマネージャーが異動する際は、入居者が一緒に物件を移ることもよくあります。

連帯保証人がいなくて大丈夫か？とよく言われますが、家賃は99.9％回収できています。入居審査においては、まず、両親か会社に連絡して本人確認をします。さらに約１時間かけて直接面談をし、物件のルールを説明します。人種・国籍・年齢といった属性ではなくルールを守れる人物かどうかが入居審査の主な判断基準です。家賃の督促はマネージャーが毎月必ず全員に直接電話で行います。これもコミュニケーションの一環で、こうすることで未回収はほとんど起こりません。

――まさにサービス業としての賃貸事業を展開されています。

当社では、口コミを増やしたり、入居者が広告を出す仕組みを取り入れるなどしてマーケティングコストを最小化する一方で、物件内のコミュニケーションを充実させるという部分に大きなコストをかけています。

一般的な賃貸事業は建物を建てて貸しているだけですので、一次産業的です。それに対して、当社はそこに高い付加価値をつけた三次産業のサービス業であり、サービスを売っている発想で賃貸事業を展開しています。

そして、その対価としてソーシャルレジデンスの入居者には高いお金を払っていただいています。一般の賃料相場と比較するとグロス賃料は同等の水準ですが、ソーシャルレジデンスは㎡単価でみると相場の130％から153％になります。ハード面からみると単なる風呂・トイレ共同の１Ｒマンションですが、交流と共有の機会をつくり、“人と出会う楽しさ”や“成長できる喜び”を味わえるという付加価値を賃料に反映しています。

シェアハウスの管理のノウハウを商品化し、新たな投資を呼び込む

――今までにない住まい方ができる物件も展開しています。

「オークアパートメント」は、サービスアパートメントの領域のマンスリーマンションのことです。シェアハウスと同様に、初期費用は初月の契約料のみで、敷金・礼金・仲介手数料無料、連帯保証人不要、家具・家電付き、インターネット利用料込みで１カ月から利用可能です。違う点は、自室にキッチン、浴室（シャワー）、トイレが完備された賃貸住宅ということです。入居者の中にはソーシャルレジデンスのようなイベントは特に必要がないと思っている人も２割くらいいます。物件の管理はコミュニティ管理の部分が少し薄いだけで

ほかは一緒です。その意味で入居者にとってはコンシェルジュ付きアパートのようなものかもしれません。

また、西麻布や学芸大学のように都心立地にあり、設備や内装面でワンランク上の「グラン」というシェアハウスも始めました。さらに、最近は企業と法人契約をするケースも増えてきました。当社のシェアハウスなら新たに雇用する複数の外国人を１カ所に入居させることができ、コミュニケーションの面でも安心です。2018年には入管法の改正もあり、今後この需要はさらに増えると思います。

※１　オークハウスが発行するポイントの総称。1PAO＝1円換算で割引等に適用ができる。因みに入居者を紹介すると10,000PAOがゲットできる。

「株式会社銀河」

インバウンド賃貸経営のプラットフォームで不動産市場を活性化する

オークハウスで蓄積した賃貸物件の運営管理ノウハウを生かし、インバウンド賃貸経営のプラットフォームを作る予定です。日本の賃貸市場には約2,280万戸のストックがあり、空き家率は約18％[※2]です。その一方で、新築の賃貸住宅は年間約40万戸[※3]建てられています。

銀河は、オークハウスが外国人向けに運営してきた独自の賃貸方法を用い、外国人向け賃貸住宅やコミュニティ付き賃貸住宅をビジネスパートナーと共に全国で運営していくことを目的として活動しています。

不動産会社向けには、賃貸を希望する外国人の募集と外国語での問い合わせの対応業務、そして外国人向け賃貸管理ノウハウをパッケージ化し、空室対策の一つの手段として提供していきます。また、建設会社向けには、コミュニティの付いた短期滞在型の大型賃貸マンション「ソーシャルレジデンスアカデミア」の企画運営パッケージを提供し、ビジネスパートナーと共に大都市に増やしていく予定です。

※２　「2013年住宅土地統計調査」総務省
※３　2017年「建築着工統計」国交省

代表者：海老原　大介
所在地：東京都渋谷区３-３-２ 渋谷MKビル5F
電　話：03-5468-1756

株式会社オークハウス

代 表 者：山中　広機
所 在 地：東京都渋谷区渋谷3-3-2 渋谷MKビル5F
電　　話：03-6452-6961
Ｈ　　Ｐ：https://www.oakhouse.jp/
業務内容：外国人および帰国日本人のためのハウスビジネスを開始し、その後、企業の独身寮や中古マンションなどを借り上げて改装し、シェアハウスとして賃貸する。最近は物件の特性やユーザーニーズに合わせ、ホテルやホステル、サービスアパートメント、マンスリー賃貸などを展開している。

株式会社ホームズ／和歌山県海南市

管理のテーマは、「賃貸住宅を介護する」

物件と家主の体力を診断し、徐々に価値を上げていく

アフターフォローがビジネスにつながる

――御社の事業内容について教えてください。

当社の前身は、1996年に創業者が1人で立ち上げたレンタル情報サービス会社です。創業以来、和歌山県海南市を拠点に賃貸仲介と管理およびリフォームなどの賃貸管理に関する周辺サービス全般の事業に特化し、売買や分譲、大家業には一切手を出してきませんでした。私は、学校を卒業して地元の自動車ディーラーに就職しましたが、仕事先で当社の社長と知り合い、2001年に入社しました。当時はまだ貸し手市場で、アパートを建てれば借り手がつくという状態でしたので、新車を販売した後も定期的にお客様を訪問し点検をするという自動車業界から見ると、不動産業界は非常に伸びしろがあると思いました。そこで、私が考える理想のサービス業を不動産業にも取り入れてみたいという思いから、この業界で働くことにしたのです。

しかし、顧客サービスを充実させて管理戸数を伸ばしていこうと入社した矢先に、大手ハウスメーカーが自社でサブリース事業を始めるようになってしまいました。それまでは、ハウスメーカーが新築賃貸住宅を建てる際に家主のところへ同行し、管理業務を任せてもらっていましたが、それがまったくできなくなったのです。“困ったことになってしまったな”と正直思いましたが、自動車の場合もメーカーは販売店とサービス網を持ち、一気通貫でサービスを提供していることを考えると、ハウスメーカーがサブリース事業を推進するのは当然だと思いました。それなら逆の発想で、大手ハウスメーカーの提携店になって、サブリース後のアフターサービスや周辺サービスをアウトソースで請け負えばいいのではないかと考えました。自動車の場合でも、オイル交換のためにわざわざ販売店には行きません。近所のガソリンスタンドや修理工場に行くでしょう。アパート経営には掃

小切康至 氏
（こぎれ やすじ）

1973年和歌山市生まれ。1991年、トヨタ自動車ディーラーに入社し、販売実績を積みながらCS（顧客満足度）を学ぶ。2001年、現在の㈱ホームズに転職し、賃貸仲介・管理業にCSを取り入れた事業企画を推進。家主・入居者・物件の高齢化問題に「賃貸住宅を介護する」というテーマで取り組んでいる。2019年度は、和歌山県より指定を受け、居住支援法人として独居老人・孤独死・ゴミ屋敷等の問題を予防啓発する活動を計画している。
㈱ホームズ 専務取締役、（公財）日本賃貸住宅管理協会和歌山県支部 副支部長、和歌山県指定住宅確保要配慮者居住支援法人事業担当

除やクレーム対応など、オートメーション化できない仕事があります。便利で使い勝手がよく、人が動かなければできない仕事に特化したサービスを展開すれば、ビジネスチャンスになると思いました。自動車のビジネスを通じて、“アフターフォローがビジネスにつながる”ことを経験していましたので、ハウスメーカーに対しては“当社がアウトソーサーとして支えるので、どんどんオーナーをアタックしてください”と伝えました。その結果、今では賃貸管理部門と並び、定期巡回・清掃など共用部のメンテナンス、空室リフォーム、設備バリューアップ工事といった周辺サービスが事業の大きな柱になっています。

――管理業はサービス業ということですか。

新規で管理を請け負ったときには、最初に必ず物件の大掃除をさせてもらいます。私も作業着を着て掃除をしていると、“何号室のおばちゃんはおしゃべりで、いろいろな情報を知っている”といった重要な情報を得ることができます。管理をする上では家賃滞納が一番やっかいなことですが、定期巡回や清掃を通じて部屋を定点観測すると事前に兆候を察知することができ、管理業務を充実させることが家賃滞納の抑制になります。2018年、関西方面は台風の被害が甚大でしたが、台風一過の後は全員総出で巡回し、“ご安心ください、異常はありません”という連絡を、オーナーに対してどの管理会社よりも早く入れることを目指しました。何かあった時の連絡はもちろん重要ですが、“今月は異常ありません”と報告することを何よりも大事にしています。

定期清掃についても、汚れている場所をきれいにするのはもちろんのこと、きれいな状態を維持することがむしろ大切です。先日も“掃除しないで帰った”とクレームが入りましたが、それは掃除をするまでもないほどきれいだったからです。理想は、ゴミ１つ落ちてなくてもほうきとチリトリを持った人がいるディズニーランドです(笑)。その考え方は清掃を依頼している協力会社とも共有しています。

「賃貸住宅を介護する」という考え方

――管理会社として家主に対してどのようなスタンスで提案しているのですか。

当社に入社して10年経ち、40歳になったタイミングで自分の仕事を見つめ直しました。その結果、「賃貸住宅を介護する」というテーマに行き着いたのです。

物件は毎年築年を重ねていきますし、家主も入居者も高齢になっていきます。歳をとれば当然、腰が痛い、足が痛いと不調が出てきますが、建物も同じで、経年とともに傷みが出てきます。それに対していきなり大手術をするような高額のフルリフォームやリノベーションをすすめることが、はたして家主に対する正しい提案でしょうか？ そうではなく、必要なのは建物の健康（安全）維持であり、高齢者に対する福祉サービスのように、管理会社（寄り添う人）が家主に寄り添いながらその物件の年齢（築年）、体調や体力（家主の資金力）にあった提案をするべきだと考えたのです。そこで、「賃貸住宅を介護する」というテーマをスタッフに伝え、皆で管理物件を磨いてその技術を追い求めていくことにしました。

私の友人に、地元の若者向けフリーペーパーの編集長だった女性がいますが、ネットに情報が置き換えられて廃刊せざるをえなくなり、介護ビジネスを始めました。私はその頃、ハウスメーカーのアウトソースのビジネスを立ち上げたところで、次のステップを模索していかなくてはならないと思っていました。そこで職場を訪ねてみると、彼女はなんと“おじいちゃんたちのアイドル”になっていたのです(笑)。決して新しいことをするのではなく、その人の状況に応じてケアをし、ときには楽しい企画を組み込むことでお年寄りを元気

にしていました。若者に最先端の情報を発信していた人が介護ビジネスに取り組んでいる姿を見て、古いアパートに対しても介護と同じような考え方でサービスを提供すればいいのではないか、賃貸住宅を介護すればそれが最先端のサービスになるのではないかと、アイデアと刺激をもらいました。

――「空き家管理」ビジネスの取り組みは、そのテーマから導かれているのですか。

2013年に総務省から発表があった住宅土地統計調査で、空き家問題がクローズアップされると同時に空き家ビジネスに注目が集まりました。空き家ビジネスを研究しようといろいろな資料を集めるなかで、海南市より人口が少ない福井県小浜市で空き家管理サービスの「いえぱと！」を展開していた平田不動産[※1]のことを知り、訪問することにしました。私は当然、新しい商売のネタを見つけ、空き家管理のノウハウを持って帰るために行ったのですが、社長には商売っ気がまったくなく、まちの将来や空き家問題を地域のために解決したいという気持ちを熱く語ってくれました。話を聞き、それまで地域のために何かをすることなどまったく考えてこなかった自分を恥じると同時に、これから古いアパートの介護と健康維持をテーマにしようとするなかで、空き家も同様に、困っている家主を支え相談相手になることができるビジネスだと思いました。すると、その場で平田社長と意気投合し、厚かましくも「いえぱと！」の商標

「あかり家プロジェクト」のホームページ

の使用許可をもらうことができました。そしてサービス内容、ロゴ、ホームページの共有とパンフレットの作成をし、2014年から和歌山で「いえぱと！」を開始しました。併せて同社のショルダーフレーズである「このまちとこれからも。」も、平田社長に使用許可をもらいました。空き家管理で最も大事なことは近所付き合いです。所有者には私たちと一緒に近所を回り、“ご迷惑をおかけしていませんか”と一言挨拶してもらい、私たちがその後その挨拶を引き取ることで、近所や自治会から評価をいただくことができます。

「いえぱと！」はそれ自体で収益をあげることを目的とするのではなく、過疎で悩む地域や家主の役に立つための事業であると位置づけ、空き家管理の取り組みそのものをブランドにする提案を平田社長にしました。それが、2015年に発足した、“地域の空き家にあかりを灯す”「あかり家（え）プロジェクト」です。現在あかり家メンバーの事業者は５社で、小浜市、海南市のほかに京都府舞鶴市、

「いえぱと！」のパンフレット

空き家管理をしている物件

宮崎県都城市、鹿児島県鹿児島市で展開しています。

私が50歳になったときは介護の次のエンディング、つまり賃貸住宅の終わらせ方がテーマになると思っています。今ある空き家はエンディングに向けて、これから発生するであろう空き家については、健康維持のための方法の一つとして空き家管理サービスを提案していきたいと思います。

目の前の１室を満室にすることにこだわる

――賃貸住宅の介護は具体的にどのように設計されているのですか。

空室を埋めるために多額の投資が必要なリノベーションをすすめるのではなく、物件力や家主の体力や意向に合わせて、３～５年かけて着実に満室にするような提案をしています。そのために、家主に対して現状の問診（物件の実力分析）の結果と介護の計画（募集戦略）を記載した「空室改善提案書」を作成しています。これは当社で開発したツールで、賃料条件、設備・仕様、間取り・方角、近隣競合、周辺環境、共用部の状態の６項目に評点を付け、レーダーチャートで表し、それぞれについての改善提案と入居促進のための実行計画を記入し、空室が出る前に家主に提案します。チャートを見ると物件のトータルバランスがわかり、何が欠けているのか一目瞭然です。高齢者にいきなりマラソンをさせるのではなくウォーキングからすすめるように、無理して過度な投資をするのではなく、スコアの低い項目を入居者の最低限のニーズまで改善し、現状を正常にすることから始めて少しずつ資産価値を向上させていきます。仮に10室の物件で２室が空いていたら、まず家賃を下げて満室にし、１年間維持して家主の資金が確保できた段階で、次の空室に備えてバリューアップのための投資をして、下げた家賃を少し上げる、というような循環を作ります。大事にしているのは体力に応じた可変性であり、投資の資金がたまるまでは我慢して頑張り、レーダーチャートにある条件が全部揃ってきたら家賃を上げる、というストーリーを家主と共有します。

空室改善提案書

空室が出ると、ともすれば都心のように大きくリノベーションをして一気に解消しようとしがちですが、地方は都心とは違うペースでやればいいと思います。そのために当社では入居率を気にすることはやめました。店舗がある海南市の人口が約5.2万人、御坊市の人口が2.5万人という市場で、当社の管理戸数は約1,850戸ですが、仮に１割が空室になったとしてもたかだか200戸ですし、それくらいの数なら３日もあればすぐ回りきれます。入居率何％という数字に囚われ、一気に改善しようと目立つ取り組みをするのではなく、目の前の１室にこだわって、レーダーチャートを使って部屋の実力を丁寧に査定し、戦略を練りながら、満室になった喜びを家主と共有していきたいと思います。

――物件や家主の状況に応じたきめ細かな管理計画を立てていますが、どのように業務管理をしているのでしょうか。

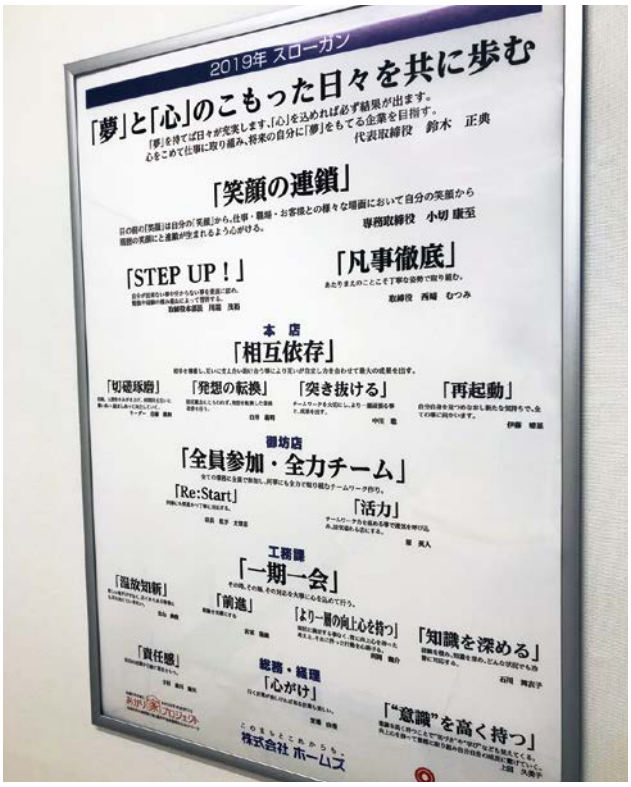
家主への「空室改善提案書」の充実に加え、力を入れているのが“管理の見える化”です。そのためのツールとして、「報（ほう）・連（れん）・送（そう）」という業務アプリを協同開発しています。クロスや床材等に単価設定をし、原状回復の場合は、傷み具合を入れ

ると精算金額が自動計算されます。それをスタッフが撮影した写真とともに現場から家主にメールやLINEで送り、決済も電子サインでできるようにしています。その他、定期巡回報告やクレーム報告のバージョンもあり、家主に対して、写真付きの報告を現場からタイムリーに行うことを徹底することができるようになりました。しかも、データが保存・蓄積できるので、その物件に関するいわば母子手帳からエンディングまでのカルテが全て残るようになります。当社では、収益物件として売買が発生した場合には、巡回報告履歴、工事や修繕履歴、クレーム履歴を新オーナーに提供することにしています。写真付き報告書と過去履歴をデータ化することで家主にはすごく喜んでもらえましたし、当社としても危機管理のツールとして役に立てられます。以前は、外から戻ったスタッフが会社で写真を整理しながら報告書を書いていたので、適当に書いたり、報告、連絡、相談が甘くなりクレームの原因になっていました。今では、アプリの導入で報告や計算が現場で完結し、メール１本で済むようになったため、クレーム発生のリスクが格段に低下しました。

アベレージが通用しない時代になる

――今年の２月に本社を移転されました。

2017年の11月に、海南市役所が津波被害を警戒して高台に移転しました。市役所の跡地からこの辺り一帯は１人の地主が所有していて、市役所が移転したあと中心市街地が空洞化してしまいました。その状況を見て、地域の空き家問題に積極的に取り組んでいる当社が、市役所の跡地に本社を移転するのは非常に意味のあることだと思い、その地主さんにお願いして300坪の土地を貸してもらいました。地主さんはとても喜んでくれて、さらに“１つだけわがままを聞いて欲しい。建物のデザインをさせて欲しい”と言われたのでお願いすることにしました。お陰様で建物完成後は、地主さんや家主さんがたくさん訪問してくれる場所になりました。この場所に本社の移転を決断したことが、私の唯一自慢できる実績です（笑）。



新年度に決めた各自のスローガン

――管理業は今後、何が大切になるのでしょうか。

今年の夏は、残念ながら当社の管理物件で孤独死が２件ありました。いつの間にか人の生死に関わることも管理の内容になってきた気がします。孤独死を早期発見するために、清掃のスタッフには、水道検針時にメーターが回っていなかったら必ず電話を入れてもらうようにしていますし、ワイヤレス式のテレビドアフォンも順次導入していく予定です。また、身寄りのない高齢の入居者には私の名刺を渡し、困ったことがあれば直接電話をかけてもらうようにしています。そして、最も重要なのは清掃です。定期巡回でしっかり清掃をしていると、入居者から“あの人最近あまり見かけへんので心配や”と声をかけてもらえるようになります。やはり管理の基本は清掃で、毎日行くことの積み重ねがとても大事です。掃除を依頼し

社内のチームワークは抜群

地元の家主とともに

ている協力会社とも“清掃をとことん追求しよう”と話をしています。

社員にも、これからは“毛細血管の中で仕事をしようぜ”と言っています。AIが主流の時代になっても、機械化や自動化は見えるものにしか適用できません。清掃ひとつとっても見えにくいところまで細やかに神経が行き届いたサービスをしていけば、明確な差が生まれると思います。ある先生からいわれましたが、“アベレージが通用する時代”ではなくなったということです。

賃貸住宅の所有者も徐々に代替わりをして、後継者が県外に住むケースも増えてきました。当社が15年ほど前から管理をしている築30年の物件の所有者が亡くなり、東京に住むお孫さんが相続しましたが、その後、管理の指示や報告は全てメールのやりとりになりました。ある時その方に、“一度でいいから物件を見に来て、入居者のところに一緒にご挨拶しに回ってもらえませんか”とお願いしたところ、実際に来てくれ、２名の入居者に会ってもらいました。入居者からは“おじい様には大変お世話になりました。この物件を気に入っているので引き続き長く住まわせてもらいたいです”と話をしてもらいました。すると次の日からその方のメールの内容が変わり、塗装工事や修繕など物件に手をかけてくれるようになったのです。ただその方は急死されてしまいました。先日、奥様とお子様から“ご挨拶に行きたい”と連絡が入りました。そして、事務所にお越しになりスタッフの前で丁重なお礼とともに「この地にお墓があり物件があるということは、私たちにとって故郷は和歌山です。東京から故郷のことを思いながら、代々受け継がれてきた物件をこれからもホームズさんに託しますので、引き続き宜しくお願いします」と言ってもらいました。その時に、これは管理を真面目にやっていたからこそ貰えた“神様からのごほうびだ”と心から満たされた気持ちになりました。

※１　株式会社平田不動産（本社：福井県小浜市）代表取締役社長 平田稔 氏

株式会社ホームズ

代 表 者：鈴木　正典
所 在 地：和歌山県海南市日方1272-93
電　　話：073-482-3739
Ｈ　　Ｐ：http://www.homes-homes.jp/
業務内容：海南市を中心に、賃貸住宅の仲介・管理事業と、共用部のメンテナンス、空室リフォーム、設備バリューアップ工事等の周辺サービス事業を行う。2014年より空き家を巡回・点検・清掃するサービス「いえぱと！」を開始。また2015年からは全国ネットワークを組み、「あかり家プロジェクト」を展開する。

株式会社大一不動産／栃木県大田原市

お互いの価値観を認め、「集合天才」の会社を目指す

各分野のプロがトータルで最適提案する 住環境創造企業

プロパティマネジメントを事業の柱に

――社長は異業種からこの業界に来られました。

私は栃木県には縁もゆかりもなく、東京の大学を卒業してから大手都市銀行に入り、東京と大阪を舞台にビジネスをしていました。約25年前に家内の実家の不動産会社を立て直してほしいと依頼があり、この地で仕事をすることにしました。現在の事業の柱は、賃貸管理、建築、不動産売買、保険代理業ですが、当時は身内を含め社員は３名しかおらず、そのためどの仕事も人から習うのではなく全て独学で勉強しました。

不動産業はお客様の大事な財産を扱っているために法令を遵守することは当然で、それ以上のことをしなければならないと思っていました。そのために、正しい情報を得たうえでの合意、つまりインフォームド・コンセントを大切にしました。例えば、売買の重要事項説明は売主にも同席してもらい２時間以上かけて行うため、私の関わる取引は時間がかかることで有名でしたが、買主にはとても喜ばれました。デメリットもちゃんと伝えることにし、アパートを建てたいという人がいてもその地域の空室率が高ければ断ることもありました。しかしその人は、別のハウスメーカーで建ててしまい、結局空室に困って、「やはりあなたの言った通りでした」と再度来られたのです。また、新築の依頼をもらった際に地盤を調べると軟弱であることがわかったので、鋼管杭を打たなければ責任が持てないと施主を説得しました。その結果、東日本大震災時の震度６強の地震に対し隣家は全壊しましたが、依頼物件は保険の補修範囲で済みました。今でもこの業界に入ったときの初心を忘れてはいけないと思っています。

――賃貸管理、建設、保険が事業の柱です。

金融業界では、証券会社が売買の手数料で稼ぐのに対し、銀行は金利で稼ぎます。不動産業でも

小板橋博幸 氏
（こいたばし ひろゆき）

1963年高崎市生まれ。幼稚園は宇都宮。1970年より東京で育つ。東京の大学を卒業後、三和銀行（現 三菱UFJ銀行）に入行し、融資業務、渉外業務を担当。1993年、義理の父が営む㈱大一不動産を立て直すため入社。当時は珍しかった賃貸管理業へ本格的に取り組み、人口74,000人の地域で約5,500室を管理（2019年3月現在）。現在、不動産賃貸管理、売買、分譲、リフォーム、生保、損保、住宅建築・一般建築（店舗、病院等）総合不動産・建設業を営んでいる。その傍ら、地域活性化のため、NPO法人大田原市移住定住サポートセンターの理事、㈱大田原市まちづくりカンパニー取締役を務めている。

ストックビジネスに着目していたところ、アメリカのプロパティマネジメントについて知る機会があり、これからは景気に左右されない管理業をビジネスの中心にすべきだと思い、その手法を学びました。オーナーの資産管理をしながら、その資産の最大化を図るビジネスに特化し、現在はオーナーの顧客が約400名、管理戸数は約5,500室になります。

当時は社員がいなかったので、地図に物件をプロットし、名刺を3,000枚くらい刷って、全て１人で提案書を作り所有者にアタックしました。今でも７割は私が開拓したオーナーです。その後徐々に賃貸の斡旋や管理ができるようになったので、大手ハウスメーカーと付き合うようになりました。建築の原価管理をしてわかったことは、ハウスメーカーは値段が非常に高いということ。自社で施工すれば安くできるので、徹底的に自由度が高い間取りを作れば彼らに勝てると思いました。

約10年ほど前から保険の斡旋を始めたのも、保険に入ってもらいたいからではなく、日本人は88％の人が生命保険に入っているのに対し、誰も自分の保険の内容を十分理解していないことに気付いたからです。多くの人は保険料を固定費として見ていますが、保険は見直したら安くなりますし、団体信用生命保険に代わる商品もあります。新たに住宅を購入したり賃貸に住む場合、ローンや家賃を試算しますが、そのタイミングで保証内容の整理と保険の見直しを一緒にアドバイスすると、仕事の中で自然と契約がとれるようになりました。契約件数は累計で7,000件を超え、「ライフサロン」という相談窓口も構えました。

栃木県で初めて賃貸管理業でISOを取得

――賃貸管理業務においてISO9001認証※1を取得した理由を教えてください。

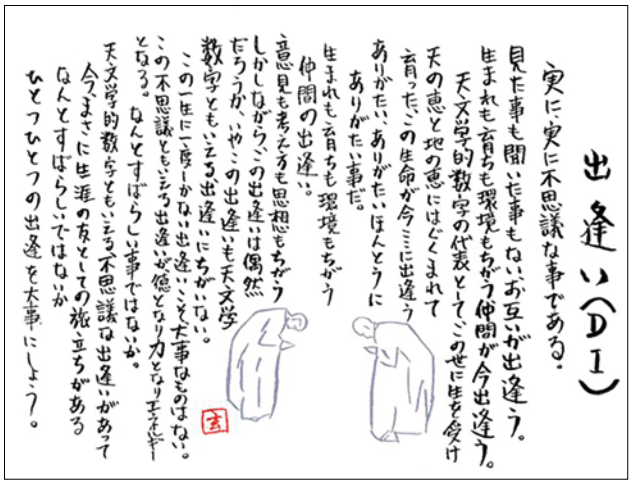
ISOは製造業から始まった国際基準です。当社が2004年に品質マネジメント部門でISOを取得したのは、製造業にならい、どのお客様に対しても同じシステムで対応できるように、同じ段取りを踏まえた業務のルールを作り、それを守っていこうと考えたからです。お客様からクレームの電話があった場合に優先順位をつけ、どこにつないで、何時間以内に対応をするなど、部署ごとにマニュアルを作り、見える化をしていきました。ただ、その内容はあくまで当社が“お客様起点”で行ってきた会社のルールをISOの仕組みに乗せただけで、ISO用の特別なルールを作ったわけではありません。

ISOを取得する過程で、社員の中には自分たちが苦労して作り上げたという自負心が育ちましたし、取得後に入社した社員はこんなにしっかりした業界なんだと認識を新たに持ってくれて、皆の意識が変わりました。しかし、その後15年近く経ち、ISOの考え方も収益力向上のほうに舵を切ったように感じますし、不動産業はサービス業ですので決められたことをそのまま守っていればいいわけではありません。さらに“お客様目線”に立ち、常にサービスを進化させていくことが大事だと思い、これからは自分たち方式で顧客の満足を高めようと、一度休むことにしました。ただ、建築業の方ではCO^2の排出を規制する環境のISOは引き続き取得しています。

住環境創造企業を目指す

――新しい方向性を象徴しているのがDIです。マークに込められた思いを聞かせてください。

当社でもコーポレートアイデンティティーを作ろうと思い、DIというロゴマークを創りました。DIというのは当社名のDAIICHIのDAIとICHIの頭文字ですが、「であい」と読めます。そこで、出会った後はどこに向かうべきかということを考えました。そして浮かんだのが、dreamとimpres-



DIグループのスタッフが大切にしている言葉

sion、つまり“夢”と“感動”です。そこから私たちは、“出逢いから始めて夢と感動に向かおう”、そのために“一つの出逢いを大切にしよう”ということを企業のモットーにしました。2005年には建設会社をM&Aで傘下に入れ、㈱大一不動産、大一建設㈱、㈱DI・SANWA CORPORATIONをDIグループとし、ブランドを統一するために社章（バッジ）や揃いのTシャツ、スタジアムジャンパーを作りました。

――「お客様目線」で取り組んでいることを教えてください。

25年前に当社を任されたときから、お客様の住環境やライフプランに対してワンストップでサービスを提供する企業を目指したいと思っていました。総合病院では、内科、外科、小児科等の医者がいて、患者に何かあれば全ての部門の医師が専門分野の技術を総動員して対応します。同様に、お客様の要望に対して不動産、建築、保険のプロフェッショナルが、その方のためにトータルでカスタマイズした最適な提案ができるようにしたいと思っています。

お客様の満足を高めるために実践していることもいくつかあります。まず、恒常的に実施しているお客様アンケートです。入居者はもちろん、オーナーにも管理内容について聞きます。結果は社員全員で共有しますが、“大変不満”と回答してくれる場合は逆に満足に持って行きやすく、むしろ“普通”と回答する人に注意が必要です。

また、営業・管理・建築部門で横断的にチームを作り、クレームがあった場合やオーナーの所へは極力チームの人間が複数で行くようにしています。複数で行った方が相手は“大事にされている”と感じ、喜びが倍になりますし、1人だとトラブルの責任を抱えたり、自分にとって都合のいい報告をしがちです。複数で行くとコストが倍になるとよくいわれますが、私は人をコストと思っていません。人は武器です。複数で行くことで先方は愛情を持ってくれます。

入居者のトラブルを防ぐために、期間を決めて設備の事前点検もしています。グループには建設部門があるので、不具合があればグループの人間がすぐ直しに行けることも強みです。さらに、入居者から緊急の連絡がある場合は、外部委託のコールセンターではなく、自社で直接電話を受けられるようにしています。ただ、それが社員の負担になってしまってはまずいので、そのサービスは契約者だけに伝えています。

――人間力で課題を解決されています。

今後、作業系の業務はAIの技術で補っていくことになると思いますが、プロジェクト系は難しいと思います。IT技術は当社も積極的に活用していくつもりですが、あくまでツールです。やはりお客様の要望に応え、喜んでもらえるようになるに

社員・お客様・地域の人との様々な交流

は人の対応が必要で、しかもそれなりの教養をもった人間でなければなりません。プロとしての専門知識は当然必要ですが、お客様は一般教養がある人に奥深さや魅力を感じます。私はお客様と接する時は、事前に先方の専門分野を調べ、「先生、これはどういうことなんですか？」と聞くようにします。すると出会いが１回で終わらず、その方との関係性が継続します。人が一生に出会える人数は限られますので、出会いを大事にしていきたいと思います。やはり企業は人が財産です。社員の人間力を高めていくことが大切です。

専門性を磨き「集合天才」へ

――お客様と同様に、社員を大切にする経営をされています。

経営者として、サラリーマン時代を経験したことがとても役に立っています。銀行では非常に厳しい支店長の下で働いていました。最初の支店長はTQC[※2]という総合的品質管理の手法を銀行業界にとり入れた方であり、PDCAという考え方も教えてもらいました。次の支店長は、その支店を日本一にした方で、その方に私はいつも叱られていました。怒られていた理由は「お前はなんでもっとやらないんだ」「お前はもっとできるだろう」というもので、支店長はいつも私に関心を持ち、私に期待してくれていたのでした。

私はいつも怒られていましたが、よく飲みにも連れて行ってもらいました。なぜ仲が良かったのかというと、お互いの価値観を共有できていたからなのです。経営の中で最も重要なポイントは社員との価値観の共有です。最近では多様性という言葉を使いますが、その人の価値観を認め、いろいろな価値観をもった人間がいるから会社が成り立っていると認識することが重要です。野球でエースのピッチャーになる人もいれば、レギュラーになれなくても、スコアラーとしてチーム分析を

店舗内のディスプレイ

する側に回り活躍する人もいるように、それぞれの人の価値観を理解しているのが組織のトップです。社員は“自分は組織のためにこれができるのではないか”と思うことができれば、必然的に一生懸命やってくれるようになります。そして各人が“組織のために役に立っている”と実感が持てれば個人の自信にもつながります。

“人”という字にあるように、夫婦でも男性は女性に支えられていて、奥さんがいなければ何もできません。会社の経営も同様で、社員がいなければ私１人では何もできません。社員に対しても“あなたに出逢えてよかった”という気持ちで接することが大切です。

私が目指すのは「集合天才」です。ゼネラル・エレクトリック社のこの言葉を知った時、これだ！と思いました。「集合天才」とは、“各々の専門分野において長けている状況を作れば、一個の天才をも凌ぐ存在を作り出すことができる”ということです。やはり10人いれば10の違う能力があり、価値あるものを世に送り出すためには、１人ひとりは普通でも、お互いが協力し、各々の能力を生かすことができる組織であることが大切です。

――社員にも夢と感動が必要ということですね。

私は仕事が楽しいと思ったことがありません(笑)。楽しいのではなく、お客様から「ありがとう」と言われた時の嬉しさや感動を求めて仕事をしています。「小板橋さんに会ったおかげで人生が

開けた」と言ってくれる人がいるのです。私にはそれが全てで、自分の知識と知恵をお客様に提供し、喜んでもらい、しかもお金をいただけるなんて最高です。感動したことのない人間は人を感動させることはできません。お客様に対しては顧客満足よりさらに上の“感動”を提供したいと思っていますし、頑張っている人間が喜べる組織を作り、ラグビーのOne for all, All for one（1人はみんなのために、みんなは1人のために）という気持ちが持てる会社にしたいと思っています。

社会貢献は、“雇用”と“税金の支払い”

――地域貢献事業にも積極的に取り組んでいます。

大田原市の人口は7万4,000人ですが、毎年400～500人減少しています。地域を盛り上げていくために、農泊体験や農業体験を通じて移住定住の促進を支援する㈱大田原ツーリズムと合同会社を作り、那珂川町で歴史的建造物に指定された古民家を再生し、国内の観光客を呼び込む取り組みをしています。また空き家対策としては、㈱大田原まちづくりカンパニーの取締役としても活動しています。さらに、NPO法人大田原市移住定住サポートセンターの理事として、大田原市は東京から新幹線を使えば70分程で来られる非常に便利な所だということを、都内の説明会でPRをしています。

また、那須ブラーゼンというプロのサイクリングチームのスポンサーになりました。サイクリングは環境や健康にもいいので、いずれは広島県のさざなみ海道のようなサイクリングロードを那須から日光まで引きたいという夢を持っています。

2009年の消費者庁の発足がきっかけとなり設立された、全国環境改善事業協同組合の理事長も務めています。当初はアレルギーやシックハウス症候群、化学物質過敏症など環境由来の健康問題にも取り組んでいましたが、状況がだいぶ改善されてきたので、最近はクリーンエネルギーや省エネルギーの分野に比重をシフトしています。

企画イベント「親子で学ぶお金の仕組み」

――自社でも地域との交流の機会を作っています。

夏休み特別企画として、2017年から、小中学生とその親子を対象にした「親子で学ぶお金の仕組み」というイベントを開催しています。財務省職員の方を講師に招き、ブロックチェーンや為替などをテーマにして、金融や経済の仕組みを学ぶきっかけを作っています。インターネットのおかげで全国どこにいてもビジネスに取り組めるようになりました。地元を離れて東京や海外の大学で学んだあと、空気のいい地元に戻り起業する子どもが増えればいいなと思っています。

また5年前から毎年秋分の日に「DI祭り」という地域感謝祭を自社の敷地内でやっています。これは当社と取引のあるお客様だけではなく、地域の皆さんにも来てもらっており、今年の参加者は1,200名を超えました。上棟式のやぐらを組んでお菓子をまいたり、「与一の里・大田原」の伝承文化として発足した与一子ども太鼓の演奏があったり、子ども木工教室を開いたり、社員も地域の人と一緒に楽しみます。私も子どもの頃、お神輿を担いだり、山車を引いてお菓子をもらったことが良い思い出として記憶の中に残っています。親子教室と同様、大きくなって子どもの頃の楽しかったことを思い出し、故郷に帰ってこようかなと

思うきっかけになればいいと思っています。

――障がい者雇用の問題にも取り組んでいます。

２年前に精神障がい者を対象にした（一社）社会福祉総合支援協会を立ち上げ、アスミル大田原という就労移行支援事務所を開設しました。ある日、東京の有名大学を出て、市役所に二十数年勤めた方が当社に再就職されました。しかし、その方は初日に出社したきりで、次の日からは毎日“行けません”と電話が入り結局半年後に退社されました。その人の知り合いに聞くと、とても「真面目」な方で、長年勤めた市役所でいろいろあって精神の病を患ったとのことでした。その時に、“こんな不幸なことはない。真面目な人間がおかしくなる社会は駄目だ”と思ったのです。そこで仲間たちと会社を立ち上げ、精神障がい者の就労支援をすることにしました。施設には現在17名いますが、人と付き合うことは上手くできなくても、能力が非常に高い人ばかりです。ある本に、障がいを持つ人が日本からアメリカに行くと救われる人が多い、と書いてありました。アメリカの良いところは多様性に寛容なところです。日本は画一的な考え方を好み、集合天才を生みにくい状況があります。障がいを持つ人が周りの空気を読めなかったとしても、そういうものだから仕方がないと周りの人が思えるかどうかだけのことなのです。私はその人の状況を理解し、能力を引き出せる組織を作れば、精神に障がいを持つ人も社会で光ることができると確信していますし、それを証明したいと思っています。

2018年４月から障がい者の法定雇用率が2.2％になり、対象も従業員数が45.5人まで広がります。雇用すると大変なので、罰金を払い採用しないという選択をする企業もたくさんあります。問われるのは、どちらを選択する企業になるかということです。

障がい者の問題は福祉や行政に任せればいいという人がいます。私は社会貢献には“雇用”と“税金の支払い”の２つがあると思います。障がい者にただお金を出すのではなく、ビジネスをさせないといけないと思っています。働くということは税金を払うことです。そのことが誇りだと思えるような世界に、彼らの居場所を作ってあげることがとても大事なことだと思います。

DI感謝祭り

※１　ISO(International Organization for Standardization：国際標準化機構)により制定された品質マネジメントの国際規格。品質マネジメントシステムとは、組織が定めた品質方針および品質目標を達成するための系統だった管理システム。

※２　Total Quality Controlの略。QCという製造部門に適用された品質管理の手法を、非製造部門に適用し、体系化したもの。

株式会社大一不動産

代 表 者：小板橋　博幸
所 在 地：栃木県大田原市紫塚1丁目14-13
電　　話：0287-22-5119
Ｈ　　Ｐ：http://www.e-di.com/
業務内容：大田原市、那須塩原市を中心に、不動産賃貸管理・仲介、不動産売買・分譲・仲介、不動産コンサルティング、生命保険の募集に関する業務を展開する。また、大一建設㈱、㈱DI・SANWA CORPORATIONのDIグループで、顧客に対してトータルカスタマイズの最適提案を行う。

株式会社絹川商事／石川県野々市市

「HAPPY SMILE」があふれるまちづくり

“善の巡環”を継承し、地域の課題を解決する

地域経済の活性化を考える

――野々市市で三代にわたる老舗企業です。

1970年に、私の祖父がこの地域の発展と農家の暮らしを豊かにすることを目的に、個人会社として創業しました。祖父は農家の人から農業の苦労話や不作による家計の不安などの悩みを聞き、農家の生活が少しでも豊かになるよう、資産である農地にアパートやマンションを建てる提案を行っていました。翌年より法人企業として株式会社絹川商事を始めました。その後、大家から家賃の集金や入居者からの問い合わせ、退去の精算などを依頼されるようになり、1975年に賃貸管理部門を設けました。そして、コンピューターによる賃貸管理システムの導入や24時間管理体制など、業務を拡大していきました。1997年には父が代表になり、2014年から私が三代目社長に就任しました。現在は、不動産売買事業、賃貸仲介・管理事業、不動産コンサルティング事業を行う不動産部門と戸建住宅、賃貸住宅等の建築やリフォーム・リノベーションを行う建設部門の２つを事業の柱にしています。これまで賃貸アパートの建築件数は1,600室以上、賃貸仲介件数は毎年800件を超え、管理戸数は約2,700戸、平均入居率は93.9％です。さらに、2016年から「いしかわ相続サポートセンター」を立ち上げ、相続コンサルティング事業を始めました。不動産管理から資産管理、相続管理へと事業を展開しています。

――野々市市の状況について教えてください。

野々市市の人口は５万2,560人、世帯数は２万3,507世帯、持ち家率は45％で、人口は毎年１％程度増加しています。平均年齢は40.7歳と若く、生産年齢人口比率も65％と高いため、釣り鐘型の理想的な人口ピラミッドになっています※1。また市内には３つの大学と専門学校があり、学生が多く生活しています。その他、女性の平均寿命が

絹川善隆 氏
（きぬかわ よしたか）

1970年石川県野々市市生まれ。大学卒業後、関西積和不動産（現積和不動産関西）に入社し、不動産の基礎を学ぶ。1995年阪神大震災を経験し、同年に帰郷して株式会社絹川ハウス工業へ入社。2014年より代表取締役就任。賃貸仲介、管理、建設、コンサルタント事業を行っている。現在３つの会社代表を務め、まちづくり・地域づくり事業を行い、地域の活性化に努めている。

経営理念

全国５番目に高い88.7歳であり、若い方と高齢者がバランスよく暮らしています。

人とまちに HAPPY SMILE！

――経営理念やサービスコンセプトは社長が創ったのですか。

事業承継時に、どのような会社にするかということについて、父や当時の幹部たちと議論しました。その際に大切なこととしたのが、持続的に発展可能な会社にすることでした。当時はまだ会社というより商店に近いところがあり、組織の仕組みを整えつつ、経営理念やサービスコンセプトを決めることにしました。そのベースになったのが、当社が今まで事業を続けてこられたのは、当社を信頼して取引をしていただいたお客様と“このまち”があったからだということです。そこで、お客様や地域の人に対し感謝の気持ちを持ち、その気持ちを社員と共有しながら地域の人を笑顔にするという“HAPPY SMILE”を理念としました。

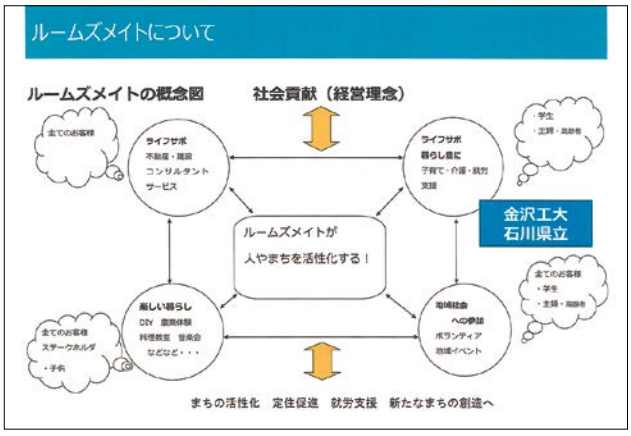
現在の経営理念は「人とまちにHAPPY SMILE!」です。それは「社会貢献」「社員の幸せの追求」「共存共栄」という３つの要素で構成されています。

HAPPY SMILEが あふれるまちにしたい

――「ルームズメイト」という新しいサービスを始めました。

まちを活性化させるキーマンは、このまちに住む全市民です。よそから来たアパートの住人たちと昔から地元に住んでいる大家などを、同じ市民なのに区別して議論することがよくあります。しかしそうではなく、まちの魅力を高めるためには皆でまちのことについて考えることが大切です。当社もまちのためにできることは何かということを考えました。そして、“もっと市民に野々市のことを好きになってほしい”という想いから、このまちの人とまちの賑わいづくりを目的に「ルームズメイト」というサービスを始めました。

「ルームズメイト」は、当社が管理する物件のオーナー、入居者、協力業者を対象に、野々市での暮らしが楽しくなるサービスを提供する仕組みです。当社では４つのサービスを行っています。ひとつめは、不動産、建設、コンサルティング、相続などの暮らしのサポートです。次に、子育て・介護支援・就労支援といった暮らしの豊かさを提供するサービスも行っています。また、エンジョイパーティーとして、楽しい暮らしの提供や地域社会への参加の機会を作っています。なかでもハッピースマイルライスプロジェクトでは、入居者や大家さん、地域の方と一緒に田植えから稲刈り



ルームズメイトの概念図

店内にある子供服の無料交換所

ハッピースマイルライスプロジェクトの様子

の体験を楽しく行い、食べることや作ることの大切さを伝えています。「ルームズメイト」を中心に、当社とオーナー、入居者、地域の人たちが相互に作用することで、まちの活性化や定住促進、さらに新たなまちの創造へ結び付いていくと考え行動しています。

――「ルームズメイト」の取り組みを教えてください。

●ハッピースマイルサービス（ライフサポート）

当社が管理する賃貸物件に住む高齢者に対し、地域包括ケアシステムとして月１回の訪問サービスをしています。そこで電球交換やエアコンの故障などの部屋に関する困りごとを聞くほか、簡単な健康チェックもしています。そして、当社が窓口になり、粗大ごみの収集や買い物支援等の要請があれば町内会につなぎ、病気や認知症等の相談があった場合は市の職員に連絡しています。また、市職員・町内会役員・当社で３カ月に１度定期訪問し、顔が見える関係を作るとともに、町内会行事への参加の呼びかけや、暮らしの情報などを提供しています。高齢入居者の比率は当社の管理物件ではまだ１割弱ですが、野々市市の世帯数の１割以上の部屋を管理している企業として責任を感じています。高齢者の皆さんにも同じ市民としてまちでの暮らしを楽しんでもらいたいと思っています。

また、店内に子育て支援団体“CURU∞CURU”の「子供服の無料交換所」があります。子どもが成長して着られなくなった服を別の服に交換するというシステムです。子どもを取り巻く環境が少しでも良くなればと思っております。

●ハッピースマイルライスプロジェクト（エンジョイパーティー）

2017年より当社の社員と“稲ほ舎[※2]”、そしてフットサルプロチームのヴィンセドール白山の選手と一緒に親子で米作りを行っています。今年は110名の参加があり、5月に田植えをし、7月には稲の生育を観察しながら田んぼで生息する虫や生き物について学び、日没後に虫送り[※3]体験、9月には稲刈りをし、みんなでおにぎりとめった汁を食べました。食べることと作ることを親子で学べるプログラムです。刈り取った稲は精米し、“rooms米”としてオリジナルパッケージに入れ、後日参加者に配付します。このプロジェクトを通じ、協力や支えがあってはじめて食べ物を作ることができるという食育を体験し、その体験が楽しい思い出になったと思います。そのことで大きくなった時に野々市を自分の故郷（ふるさと）だと感じてもらえるようになればいいと思っています。

●大学生との協業（地域社会への参加の機会）

野々市市には大学が３つあり、近隣には２つの専門学校があるため、当社の管理物件の入居者も３割が学生です。そこで、４年前から金沢工業大学の建築学科の大学生をアルバイトとして雇い、設計士のアシスタントの仕事をしてもらっていま

す。学校での学びを社会で実践できる場を作ろうと、大学生と一緒にいろいろな取り組みを始めました。今年は、“在校生が考える新入生のための部屋作り”です。大学生には、入居者の満足、大家の満足、家賃に見合ったコストの条件も満たすようなプランを、と課題を出しました。大学生は、設計はもとより材料選びから見積もりまで行い、最終的には大家さんへのプレゼンまでしてもらいました。私たちが部屋のリノベーションをすると、デザインなど見た目を重視しがちですが、大学生からは“教科書が多いので壁に本棚を取り付け、可動式にすると使いやすい”とか“レポートはパソコンで作るのでインターネットが通っていたほうがいい”などと、彼らにしか分からない意見が出ました。その結果、部屋は満室になり、学生はいい経験になったと喜んでくれ、大家さんからも高い評価をもらいました。私たちも発想の転換が必要だということを大学生から学ばせてもらいました。

それ以外にも、石川県立大学の大学生と、地元の農産物で新しい特産品を作り、商品化しようという取り組みもしています。学生時代という貴重な時間の中で、地域の人たちと一緒になって活動した経験や、地域の人たちから「ありがとう」と喜んでもらえた経験は、社会生活でも必ず役に立つと思います。そして、地域に対する愛情が生まれ、“野々市で働こうかな”“野々市に住んでみたいな”と思ってもらえれば幸せです。これからも、大学生と一緒に行動し、地域の課題を解決していきたいと思っています。

また、地元のフリーペーパーとコラボして「NONOICHIスタイルブック」を発行しています。これは部屋探しをする人に野々市暮らしの魅力を伝えることを目的として、お店の紹介や住人のインタビューなどを載せたマガジンです。さらに地元のスポーツチームを応援しようと、プロフットサルチーム“ヴィンセドール白山”のスポンサーになっています。私はエグゼクティブアドバイザーとして、市長訪問など、運営のサポートもしています。選手もコーチも野々市に住んでいる人が多く、そのうち何人かの選手を正社員として雇っています。その他、今秋には市内の空き地を使って地元の農家と野菜マルシェも行う予定です。このような一つ一つの動きが地域の魅力につながっていくのではないかと思っています。

働く社員と家族、協力企業を大切にする

――「社員の幸せ」の実現のために取り組んでいることを教えてください。

私は、社員は対等なパートナーだと思って一緒に仕事をしています。会社のミッションとして、“社長のための会社ではなくて、当社で働く社員とその家族を大切にします”“協力企業や取引企業パートナー、そして地域社会の持続的発展可能なま

大学生が設計からプレゼンまで手掛けた部屋

NONOICHI STYLE BOOK

rooms宣言

ちづくりを通じてHAPPY SMILEを広めるために会社は存在しています”と宣言しています。

また、ミッションとともに大事にしていることとして「rooms宣言」があります。“この地域やこの国の未来に希望をつくろう”ということを掲げています。同じ気持ちを持って働く社員がいて、彼らが働きがいを感じ、笑顔で生き生きと輝けば、その笑顔がお客様や協力業者など、パートナーや仲間たちを笑顔にし、その笑顔がまちをHAPPY SMILEにする、という考え方です。

社長と社員がお互いをあてにし、あてにされる信頼関係をどうやって構築するか、社員のHAPPY SMILEをどう実現するか、ということについて日々考えています。そのために大切にしていることが“対話を重視した会社づくり”です。経営者と社員、社員同士が信頼できるパートナーになることを目指しています。2014年からは、“コミュニケーション”というテーマで、社員全員の討論会、部門を越えてのクロスミーティング、朝礼の改善、年２回の社長との直接面談、入社４年目までの社員とのランチ会などを行っています。情報公開も積極的に行い、毎月の全社会議では売上や利益、経費の内容も全て社員に伝えています。

職場環境の整備という側面では、就業規則や社内ルールを見直し、アニバーサリー休暇を設けたり、残業削減のためにITの環境を整えています。働く喜びを感じてもらうために、人事評価基準を

roomsのコマーシャル

明確にし、給与規定の見直しもして、働く社員の幸せを考えた企業づくりを行っています。

私たちの業界も、今まではお互いが競い合う関係でした。しかしこれからは、“共創”関係になっていく必要があります。社員教育も同様に、“社員共育”という考え方が必要で、愛情を注いで成長させることで人材を“人財”にしていかなくてはなりません。

当社では５年ごとに経営理念に基づいたビジョンを策定しています。2015年に発表した“絹川商事新ビジョン2020”では、HAPPY SMILEを人と人をつなぐ大切な言葉とし、①椿[※4]のまちでHAPPY SMILEな暮らしづくり＝お客様満足の向上 ②社員が主役のHAPPY SMILEな会社づくり＝企業品質の向上 ③未来に向かってHAPPY SMILEなまちづくり＝地域への貢献、を掲げました。

嬉しいことに、戦略やビジョン、会社運営の体系づくりなどを策定する過程で、“会社とは皆でつくりあげるものであり、そのなかでお客様の喜びを感じ、自分が成長できる大切な場なんだ”と言ってくれる社員も出てきました。

――「共存共栄」についての取り組みを教えてください。

当社のビジネスパートナーには、オーナー、協力業者、関連子会社、弁護士、会計士、各種業界団体などがあります。不動産オーナーのための「絹川グループ友の会」や、建設業者・協力業者のための「ルームズ会」を25年以上運営していま

す。

また、社会貢献、社員の幸せの追求、共存共栄という経営理念に基づいた経営のあり方が評価され、2015年から４年連続で企業品質賞を受賞し、2018年は最優秀賞※5をいただくことができました。

「善の巡環」の考え方を継承する

――今後の取り組みについて教えてください。

まちにはいろいろな困りごとや課題がたくさんあります。まちを良くするためには市民と一緒になって、種をまき、耕し、成長させなくてはなりません。その活動を通じて、はじめてまちの人たちと信頼関係を築くことができます。地域をもっと良くしたいという想いで活動すれば、地域が活性化していきます。そうなれば人が集まり、家が必要になります。私たちの役割はそのお手伝いをすることです。

――そのような地域のためのボランティア精神はどこからくるのでしょうか？

祖父が創業した時から伝えてきた、「他人の繁栄を考えなくして己の繁栄はありえない」という「善の巡環」の考えが、当社の行動規範になっています。私は祖父と父から事業を引き継ぎましたが、“私たちは何のために事業をしているのか”“何を大切にしたいのか”という創業の精神も引き継いでいます。祖父は農家を助け、地域の人に喜んで

「善の巡環」を刻んだ石碑

もらいたいと事業を始めましたが、私も自分たちの利益というより、住まいや暮らしの提供を通じて多くの人たちを笑顔にしたいと思ってやっています。当社は祖父が残した「人間は健康にして自己の仕事を通して社会に貢献し、勇気と根性をもって人生行路を楽しく愉快に生きていくものなり」という教えを社訓にしています。この精神を継承し、これからも謙虚にお客様や地域の声に耳を傾け、社員や市民と一緒になって課題を解決していき、野々市を笑顔あふれるHAPPY SMILEなまちにしていきたいと思います。

※１　人口等の数字は全て2018年11月末時点。
※２　農事組合法人北辰農産（石川県白山市）代表理事：舘 喜洋
※３　虫送り（むしおくり）は、日本の伝統行事のひとつ。農村において、農作物につく害虫を駆除・駆逐し、その年の豊作を祈願する呪術的行事。
※４　野々市市は、昭和49年6月19日に市花木を「椿」に制定した。
※５　（一財）経営革新審査支援機構。「日本経営品質賞（Japan Quality Award）」を中堅・中小企業向けに普及すべく、2005年度に全国企業品質賞（ＧＢＥＡ：Global Business Excellence Award）を創設。

株式会社絹川商事

代 表 者：絹川　善隆
所 在 地：石川県野々市市住吉町９-32
電　　話：076-248-2150
Ｈ　　Ｐ：https://www.kinukawashoji.com/
業務内容：野々市市・金沢市南部を中心に、新築戸建住宅・賃貸住宅の建築およびリノベーションを行う建設事業と、売買・賃貸仲介、賃貸管理を行う不動産事業を柱に事業を展開する。２年前から不動産コンサルティングに力を入れ、相続相談の窓口として「いしかわ相続サポートセンター」を開設した。

株式会社不動産中央情報センター／福岡県北九州市

不動産業から“くらしサービス”へ

企業は社員の働きがいとともに成長する

業界の質的向上と地域貢献を目指す

――御社の事業内容を教えてください。

当社は1974年に設立し、今年で46期目を迎えます。事業のメインは賃貸管理を中心とした不動産業で全体収益の約７割を占めます。管理戸数は１万5,179戸で、北九州市・行橋市内に９店舗を展開しています。当社は創業当時から賃貸管理で経営基盤を強化してきましたが、その理由は、賃貸管理は地元のお客様と長くおつきあいできるうえに景気に左右されにくい累積型のビジネスモデルのため、経営計画や採用計画が立てやすくなるからというものです。“不動産業は人の人生に深くかかわるビジネスだからこそ、事業の安定性をはかり、長く継続していく企業でなければならない”というのが創業者の考え方でした。

２つ目の柱がシニアライフ事業です。北九州市の高齢化率は30.1％と全国平均より約４ポイントも高いことや、お世話になっている家主様に長期にわたって提供できるサービスが必要だという観点から「ゆうゆう壱番館」という住宅型有料老人ホームを開設し、今年で開館30周年を迎えました。

３つ目の柱がネットワークビジネス事業で、主要事業は「浄水器FC事業」「賃貸管理実務研修事業」「新経営塾」です。この事業は、創業時に掲げた「業界の質的向上への貢献」を具現化することを目的に始めました。「賃貸管理実務研修」は、当社の賃貸管理業務のノウハウや成功事例を外部に提供するもので、1988年からスタートし、受講者数は3,587社、9,114名になりました。

――業界の先駆者として賃貸管理業の発展に取り組まれてきました。

創業者で私の父の濱村和明は、旧若松市役所（現北九州市役所）の出身で、起業した際に２つの企業使命を決めました。「不動産業界への貢献」と「地域活性化」です。当時はまだ不動産業のイ

濱村美和 氏
（はまむら みわ）

1972年北九州市生まれ。1997年に株式会社不動産中央情報センターに入社。創業社長である父が急逝し事業の再編などを行った後、2007年34歳で4代目社長に就任。
北九州市を中心に総合不動産サービス業を展開する一方で、公益財団法人日本賃貸住宅管理協会の副会長や北九州市新成長戦略推進懇話会の構成員、学校法人西日本工業学園西日本工業大学の評議員などとして、産学官で活動。趣味は異業種交流、旅、角打ち、映画・演劇・美術鑑賞など。

ゆうゆう壱番館の外観

賃貸管理実務研修の様子

メージが悪く、“子どもに職業を聞かれたときに親が胸を張っていえる、そんな業界にしたい”と強く思っていました。また、本人が行政出身だったことや、北九州は官営八幡製鐵所（現・日本製鉄株式会社）で栄えたまちで、当時は全国から優秀な官僚がたくさん集まっていたことから、企業は、公のため、地域のためにあるという風土が北九州に根付いていたことも影響していたと思います。賃貸管理実務研修は、創業者が沖縄で講演した際に、賃貸管理をもっと勉強したいという参加者の熱い声を受けて、北九州に来ていただきノウハウを伝えたのがきっかけです。「これからの時代は良い事も悪い事もお互いが情報共有しないと生き残れない」という想いから、研修のカリキュラムを作成し、事業化しただけでなく、1988年から10年にわたり「全国不動産業成功事例交流シンポジウム」を開催してきました。この精神は2000年から始まった「新経営塾」という、経営者や幹部社員向けの勉強会に引き継がれています。

不動産業から“くらしサービス”へ

――創業者の後を継ぐのは大変な覚悟が必要だったのではないですか。

初めは会社が人手不足だったためアルバイトで入社したのですが、父が入院することになり、社長秘書として本社に勤めるようになりました。しかしその半年後、2000年の10月に父が急逝したため、４人兄弟の長女である私が会社を継ぐことになりました。正式に後を継ぐまでの間は外部から経営者に来てもらい、事業再編に取り組みました。約３年ほどは経営も不安定で、社内の雰囲気も殺伐としていました。私も、賃貸や上海事業部、人事など経験していましたが、不動産の現場経験は少なく、はたして女性である私がこの規模の会社を承継してよいのか、外部から経営者を連れてくるのが私の役割ではないかという葛藤がありました。しかしある時「これからの時代に大切なことは、人の力を最大限に活かすことのできる経営」という言葉と出逢い、目の前の霧が晴れたような気持ちになりました。このスタイルの経営であれば私にもできるかもしれないと思い、まずは会社と従業員との信頼関係の再構築に向けた様々な改革に取り組みました。

――2007年に就任し、新社長としてどのような方針を出されたのですか。

「不動産業から、くらしサービスへ」という方針を掲げました。サービス業とは社会の問題解決業。お客様の困りごとのなかにこそ、我々の存在価値があります。まずは「サービス業」という視点で事業を展開していきたい。その為にも、①人財育成 ②地域活性化 ③次世代貢献に取り組むことを重要方針としました。また良いサービス業を提供するには、サービスを提供する側の私たちの心の

あり方が重要です。そのために最初に着手したのが、人事制度の改革や休暇制度の導入、風土改革です。これは銀行の仕組みを参考にし、評価の物差しを作りました。また成長を実感できる仕組みとして「ステップアップポイント制度」を設けました。これは、資格の取得やプロジェクトの参加、ボランティア活動などによってポイントが付与され、昇進試験の要件に加算される制度です。さらに「目標管理制度面談」を設けました。月に１回、所属長は社員と話し合う時間を持ち、業務の進捗状況を互いに確認するとともに、社員の健康状態や家族のことなどについてもヒアリングし、社員の悩みに早めに気付くようにしています。社員にはいろいろな経験をしてスキルを磨いてほしいのでグループ内でジョブローテーションをしていますが、年１回の「自己申告制度」も導入し、自分の希望部署や仕事への想い、改善提案等を提出してもらいます。

サービス業に必要なことは、相手の心に寄り添い、お客様の立場に立って“考動”することだと思います。そのためにも「創業者理念研修」を実施しています。これは創業者の命日に、新入社員や入社１年以内の中途採用の従業員を対象に、創業者の映像を見たり、創業者を知るスタッフから心に残る社長の想いを語ってもらう研修です。企業の原点（DNA）は、創業者の理念や想いに在ると考えています。なぜなら経営が厳しかった時も、私達が最終的によりどころにしたのはやはり創業者の理念やその姿勢であったからです。この研修では、創業者からバトンを受け継いでいるのは社長の私だけでなく、スタッフ全員がバトンを受け継いでいて、皆でその精神を磨き次世代に伝えていかなくてはならないということを共有しています。これは社内の結束を固め、各々の仕事に対する想いを新たにするという意味で、大切にしている研修です。また、お客様によりよいサービスを提供するために、創業理念や基本姿勢・行動等を併記した「経営方針書」を作り、全従業員に配布しています。そして、本社の４階には創業者のコーナーを設け、会社の年表とともに会社としてのDNAを残しています。

――社員が働きやすい環境づくりにも取り組んでおられます。

サービスを提供する側の感性を豊かにし、考える力や新たな発想力を持つには社員のプライベートの充実が必要です。そこで連続して１週間休みが取れる「リフレッシュ休暇制度」や、自分や家族の誕生日、結婚記念日などいずれか１日を公休としてプレゼントする「アニバーサリー休暇制度」を設けました。社会人こそリフレッシュは必要で、家族サービスや自分の大事な人との絆を深めることで心が充実し、よい仕事ができると思います。また、この休暇制度は全従業員が取得できることから、皆が休暇を取るために、お互いの協力＝チームワークが必須になるので、結果、業務改善や標

会社のビジョンと全スタッフのベクトルを合わせる

会社のDNAである創業社長のコーナー

女性活性化推進プロジェクトの皆さん

準化、生産性の向上にも結び付いています。

――社内のチームワークを充実するために、どのようなことをされていますか。

私は“人に乗り越えられない課題はない”と思っています。ただ１人では越えられない課題もありますので、その時はチームワークや社内コミュニケーション力が大切になると思います。また社内の雰囲気の良し悪しは店舗に表れ、来店されたお客様に必ず伝わります。

そこで給与形態を変え、以前は個人に還元していた成果報酬を、店舗や部署で上げた成果としてそのチームに還元するようにしました。その結果、成果報酬や歩合制を重視する人は辞めていきました。社内では心配する声もありましたが、逆に、会社の方針を明確にしたことで、お客様第一主義やチームワークを大切にする人、また部下や後輩の育成に熱心に取り組む人財が集まったと思います。

また「プロジェクト方式」を採用し、会社の課題に対して異なる部署の人が集まり議論することで、視野が広がり部署間のつながりができるようにしました。例をあげると、女性が長く働き続けられる環境を作りたいと思い、“女性活性化推進プロジェクト”を立ち上げ、３年間活動しました。当社は“各々が個性を発揮して輝ける職場づくり”をテーマにしており、現在174人いる従業員のうち82人が女性です。このプロジェクトを通じ、女性の定着率が上がっただけでなく、産休からの復帰者が延べ28人になり、２人目、３人目の子どもが生まれるケースも増えました。さらに、本社建設の企画もプロジェクト化しました。新本社の完成後も資産価値が下がらないようにするためには、働き手である社員を巻き込んで「自分たちの会社」だという意識をもってもらうことが大事だと考え、会社の将来を支える若手社員を中心にプロジェクトを組みました。以前はワンフロアだったものが４つの階に分散するため、どうすれば皆の気持ちが一つになるかについて気を配った結果、風通しのいい職場になりました。参加した社員が“こういう会社にしたい、こういう風に働きたい”と提案し、それが少しでも形になればやる気の源泉になります。プロジェクト方式を通じて、会社から“こうしなさい”と指示されるだけでなく、自らが考え会社に提案する風土を作りたいと思っています。

会社の中の情報格差をなくすために、所属長とは月１回方針会議を開き、経営の方針を伝えたり事業部間の連絡をしています。社員とは３カ月に１回全体会議を開き、会社の方針、業績報告、部門報告、プロジェクトの進捗などについて、社員から報告してもらい情報共有をしています。

――顧客満足度向上（CS）のための取り組みについて教えてください。

お客様の満足を高めるために、いくつかの試みをしています。具体的には、①CSアンケートの実

新社屋の風通しの良いフロア

会社のオリジナルキャラクター「ニコらす」

施 ②「管理サービス部門」の新設 ③様々なオーナー向けサービス ④オリジナルキャラクター「ニコらす」の作成 ⑤店舗デザインの変更などです。店舗については、不動産会社は敷居が高いというイメージが強いことから、温かみがありお客様が安心して入れるようなやわらかいデザインにしました。また、ただ物件を紹介するだけでなく、お客様との関係づくりの「場」にしようと、学生のライブを開いたり地元の作家さんの作品を展示したりしています。

以前、インターネット調査で、お客様は最終的には窓口になった担当者、つまり“人”で判断して契約するという結果が出ていて、その比重は年々高まっています。最終的には、「人材」を「人財」としていかに磨き、育成するか、がCS（顧客満足度）に繋がり、生涯顧客に繋がると考えています。

制度改革だけでなく企業の風土づくりが重要

――地域活性化のためにどのようなことをしていますか。

2012年には、豊かな暮らしと元気な地域社会を実現するため様々な取り組みが評価され、経済産業省主催の第1回「おもてなし経営企業選」に選出されました。

これからは管理会社として、人口減少や少子高齢化の背景と共に、地域価値の向上やエリア・タウンマネジメントの役割が大きくなっていきます。北九州市では「シビックプライド」の醸成に力を入れており、地元に愛着や誇りを持つ文化を継承していこうとしています。北九州市教育委員会でも「こどもたちのシビックプライドの醸成」を方針に出しており、当社も次世代を担う若者や子どもたちが自分たちのまちに愛着や誇りを持てるような取り組みをしていきたいと考えています。

具体的には、地域の清掃や、北九州市立大学地域創生学群の学生の長期インターンシップの受け入れのほか、ゆうゆう壱番館における地域開放型の各種イベントを開催しています。また、地元の企業経営者を取材した「トップインタビュー」を社外報に掲載し、ホームページでも公開しています。2005年には「北九州学術研究都市留学生宿舎」の運営管理を受託し、地元のNPO法人と連携し、ウェルカムパーティなどを開催して留学生に早く日本に溶け込んでもらうための試みをしています。さらに、ホームレス支援をしているNPO法人の抱撲[※1]とも連携し、生活保護の方の住居斡旋等も行っています。

――これからの展開について教えてください。

賃貸管理業界においては、資本力のある大手企業や異業種からの参入が活発になり、脅威になると感じています。それに対抗するには、北九州の市場と顧客のことを一番よく理解している管理会

まちのオープンスペースを意図した戸畑店

社になる必要があります。そのためには、管理戸数のシェアを２～３割程上げて、物件情報はもちろんのこと、お客様の嗜好性などのデータを収集し分析していくつもりです。また、管理会社として、管理業者登録制度の法制化や2020年４月からの民法改正などに対し、しっかり対応できるかどうかも大切なポイントです。

会社経営をする上で最も大切にすべきことは“理念”だと思います。幸い当社は、創業者をはじめ今までの経営者全員が、個人の利益や損得よりも「お客様」「社員」「地域」を大事に経営してきました。企業は公の器です。その軸は絶対にぶらさず、社員にしっかり伝えていかなくてはなりませんし、そのことを大切に今後も経営に取り組んでいきたいと考えています。

社長になってから10年以上が経ち、その間いろいろな制度改革をしてきましたが、サービス業の根底は“風土作り”にあるという思いは一貫しています。産休制度も、休める仕組みを作っただけでは駄目で、お子さんが熱を出して早く帰らないといけない場面に遭遇した時、「早く帰りなさい」と周りが言う風土がないと、結果、制度として成り立ちません。年代や男女を問わず、“困った時はお互い様”という社内風土づくりが、この10年でコツコツと耕してきたものであり、「以心伝心」という言葉があるように、その社風は、必ずお客様に伝わるものだと感じています。

事例　リノベーションプロジェクト「Fリノ」　紹介

店舗内のチームワークを強め空室率を改善する

営業統括部室長
岡部隆博 氏

――入居率を上げるために有効だったことについて教えてください。

最も力を入れた点は店舗の機能を強化したことです。2011年にアパマンショップに加盟した際に、店舗は賃貸営業部門、管理部門は本社というように機能を分けましたが、結果的に入居率が下がってしまいました。賃貸営業部隊は、管理物件／一般物件を問わずどの物件でも決めればいいという動きになり、社内に２つの文化が存在してしまったのです。そこで店舗の機能を再度見直し、７店舗で賃貸仲介・管理・売買仲介を行い、１店舗は賃貸仲介・管理、１店舗は賃貸仲介のみにしました。やはり管理の部隊は商品の内容に詳しいので、物件の長所や短所について店舗内で情報共有できますし、オーナーのところにも営業担当が同行することで家賃設定の説得力が高まります。その結果、空室率は飛躍的に下がりました。さらに、そこにリノベーション課のスタッフが加わり、空き物件対策について三者で議論することで提案の中身が充実するようになりました。リノベーションでは「Fリノ」というブランドを立ち上げ、63の事例集を作りパターン化することでスキルの平準化とリードタイムの短縮を図っています。

やはり企業は“総力戦”で戦わなければならないので、チームワークが生かせる組織にすることがとても大切だと実感しています。なお、管理物件については独自のシステムを組み、一括管理をしてリアルタイムで更新するとともに、契約書を作り込むことで、提携している仲介会社の業務負担を減らし、協力していただけるようにしています。

事例 ゆうゆう壱番館 紹介

地域に開かれた高齢者住宅を目指す

シニアライフ事業部部長
加治英則 氏

――「ゆうゆう壱番館」の運営方法を教えてください。

加治氏　ゆうゆう壱番館は住宅型有料老人ホームですが、各住戸はキッチン・トイレ・浴室などの設備が備わるマンション仕様で、原則として身の回りのことは自分で行ってもらう、健康な人のための「住まい」です。ただ、加齢とともに支援が必要になった場合のために生活支援サービスを用意したり、緊急の場合にはいつでもフロントと連絡が取れる体制を敷いています。この事業は介護事業ではなく、不動産事業から派生しているために、老人ホームにありがちな「施設」というイメージはありません。地元の管理会社として今後タウンマネジメントを進める上でのモデル事業として、入居者との関わりやコミュニティの形成に取り組んでいます。

ここに地域の公民館的な役割を持たせようと、入館者はもちろん地域の人も参加できるイベントを定期的に開催しています。まず、健康、文化、美容などをテーマにした「生涯学習講座（地域のお困りごとセミナー）」を月に１回開いています。毎回20～60人が集まり、これまで５年間で66回行いました。さらに「フロアコンサート」も行っており、参加費は500円で毎回約150人が集まります。こちらは10年間で166回実施しています。このように地域に開かれたホームということをこの物件のコンセプトにしています。

館の運営も住人主体で行い、Ａ～Ｃ館から各２名の運営委員を選出してもらい、月１回運営懇談会を開き、運営内容について協議をしてもらいます。入居者の平均年齢は85歳ですが、夫婦や親子で入居している方もおり、平均の介護度合いは1.1です。

濱村氏　北九州市は年代を問わず単身世帯が多く、親族や友達のつながりがなかったり、相談する人が誰もいないことから孤独死するケースが散見されるようになりました。当社が目指すのは、北九州で暮らすあらゆる世代の人たちが、自分らしく安心して暮らすためのお手伝いです。住宅の提供だけでなく、いろいろな人が知り合い、つながり合うきっかけ作りをしたいと思っています。ゆうゆう壱番館は北九州市のCCRC構想「北九州版生涯活躍のまち」事業の一つに選ばれました。民間企業と行政と地域の人たちが協力しながら、皆で地域の価値を上げていきたいと思っています。

※１　認定NPO法人抱撲（福岡県北九州市）代表：奥田知志氏 ホームレスの自立支援を目的に炊き出しやパトロール事業などを行う。

株式会社不動産中央情報センター

代 表 者：濱村　美和
所 在 地：福岡県北九州市小倉北区東篠崎１-３-13
電　　話：093-931-1000
Ｈ　　Ｐ：http://www.demand.co.jp/
業務内容：不動産事業、シニアライフ事業、ネットワークビジネス事業を３本柱に事業を展開。不動産事業は賃貸管理を中心に北九州市内NO.1の管理実績をもつ。また、住宅型有料老人ホーム「ゆうゆう壱番館」を開設しシニア事業に取り組んでいる。自社のノウハウを公開する「賃貸管理実務研修」は9,000人を超える受講者数になった。

取材
GALLERY

第３章

地域を
魅力的にする試み

株式会社蒲生商事／北海道函館市

観光地ではなく、暮らしの場として地域を面白くする

小商いする仲間を増やし、まちを豊かに！

古い建物が地域の資源になる

――古い建物の活用を思い立ったきっかけを教えてください。

ワーキングホリデービザでのオーストラリア生活を経て東京で７年ほど仕事をし、30歳手前で函館にＵターンしました。当社がある地域は函館市の旧市街地で、西部地区といいます。

家業を手伝うようになってから、たまたま当社の管理物件で長く空いていた賃貸物件が気になりました。それを見に行くと磨けば光る感じがしたので、セルフリノベーションで内装を変えてオープンルームを開催したところ、２日目で成約しました。そこで、リノベーションした物件は一定のニーズがあるのではないかと思い、いくつかの部屋を手掛けました。そのような経験から、西部地区には古くても味わいのあるとてもいい素材がたくさん眠っているので、それを生かすことができないだろうかと考えるようになりました。

――箱バル不動産を立ち上げた経緯はどのようなものだったのですか。

帰省をするたびに、古い建物や魅力的な建物がどんどん壊されていて、もったいない、なんとかできないかと思っていました。しかし、建築の専門家ではないので自分一人では内装のリフォームくらいしかできず、それ以上手を加えるのは難しいと感じていました。

幸い、Ｕターンをしたタイミングで建築家の富樫[※1]と知り合い、自宅を見せてもらうとリノベーションした素敵な家で、話をすると自分と感覚が一緒だと感じました。さらに私の家の近くには、市から伝統的建造物に指定された建物を、陶芸家の父のギャラリーとパン屋にリノベーションして暮らしている苧坂[※2]という同級生がいました。そこで２人に声をかけ、西部地区に限定して古い建物を地域資源として生かす活動をしようと、「箱バル

蒲生寛之 氏
（がもう ひろゆき）

1983年北海道函館市生まれ。中学時代に同市内旧市街地へ引っ越したのをきっかけにまちのポテンシャルを意識し始める。海外や他県で生活を送るなかでさらに故郷を深掘りしたくなり、2013年函館へＵターン。不動産会社で宅建士として従事する傍ら、同志である建築家、パン屋の店主とともに空き家再生事業を展開。2017年冬には宿泊施設の運営も開始した。

不動産」という任意組織を立ち上げました。

移住・定住と空き家をマッチングする

――早速、「函館移住計画」というイベントを実施しました。

西部地区にはいい建物がたくさんあるのに流通していない理由は、“古い建物は手を入れることで魅力的な資源に変わる”ということに地域の人が気付いていないことが原因なのではないかと考えました。そこでまず、富樫や苧坂の自宅を巡る“空き家ツアー”を箱バル不動産の活動として始めることにしました。しかしその企画の内容を議論しているうちに方向性が変わりました。エリア外にいる人は地元の人が気付かないまちの魅力を上手く見つけてくれるので、まず外の人に一定期間空き家に住んでもらい、このエリアに何があり、どのような生活環境なら移住したいと考えるのか、そのヒントをもらおうと、移住体験モニターということで募集をすることにしました。

早速、物件探しをしましたが、いきなり大家さんに交渉しても警戒されてしまい、こちらの主旨をまったく理解してもらえませんでした。困っていたときに、私たちの上の世代で、この地域に同じように思い入れがあり、数年前に空き家を活用してアーティスト・イン・レジデンスの活動をしていた人が、協力してくれる大家さんを紹介してくれました。その他、近所のパーマ屋さんが紹介してくれた大家さんと、私の親族が所有していた貸家の３軒が確保できたので３組募集することにしました。

１回目は、2015年７月に企画の実施を決めてから、その月の半ばに募集を開始し、同時に物件を探し、９月には宿泊体験をするという無茶なスケジュールでした（笑）。物件が見つかったあと、ペンキを塗ったり掃除をするためにSNSで手伝ってくれる人を募集したところ、自分たちの活動など

函館移住計画の空き家見学ツアー

あまり知られていないのにたくさん集まってくれました。一方、移住体験者の募集もSNSで告知し準備の様子などもアップしましたが、こちらはなかなか集まらず、函館市の観光サイトが告知協力してくれたことで、３日前にやっと６組の応募が集まりました。その中から、子どものいる家族２組と30代前半の独身男性を選び、１週間で、空き家見学ツアー、函館のはしご酒イベントの“バル街”※3への参加、既に移住している方との交流食事会などのイベントを行いました。

――イベントの効果はどうでしたか。

ツアー参加者の話を聞くと、移住のネックとなるのはやはり仕事でした。そのことは想定していましたが私たちは仕事を紹介できませんし、空き家の活用が主目的だったので、２回目は空き家を活用してビジネスをしたいという人にターゲットを絞ることにしました。そのため募集は１組で、期間を１カ月にし、募集の呼びかけも“１カ月の滞在期間で自分のスキルを生かして函館で仕事をしてみませんか”としました。古い建物を上手に使って仕事をしている魅力的な人の移住がきっかけになり、その人に続く人がやってきて、芋づる式に人が集まってくる状態を作っていくのが理想

BOTAN

Au deux HOUSE

的だと考えたのです。

「函館移住計画」は３年で終了しました。理由は私たちが宿泊施設を運営し始めたからです。宿が移住希望者の入り口になれば、イベントとしてやらなくても365日受け皿の役割を果たせるのではないかと思いました。また、何も外からわざわざ人を呼ばなくても、既にこの地域に住んでいる人が空き家を活用して小商いにチャレンジしてくれればいいですし、むしろその動きを後押ししていきたいと考えました。

西部地区は函館の中で観光客が最も訪れるエリアであるにも関わらず、実は最も少子高齢化が進んでいるエリアです。しかも空き家率は全国平均よりも高い数字です。つまり、このエリアは観光地化はされているものの、暮らしの場としてはどんどん衰えてしまっているのです。そこを復活させないと、結局は人々の暮らしが根付いていない面白くない観光地になってしまいます。そうさせないためにも、地域に小商いをたくさん増やすことが重要です。

地域に“小商い”をたくさん増やす

――現在の「箱バル不動産」の活動内容を教えてください。

箱バル不動産は西部地区のプロモーションの役割をしています。この地域に限定して空き家となった古い建物を紹介し、使いたい人とマッチングすることを目的にホームページを作ったり、イベントを実施したりしています。そして、具体的に売買や賃貸の話になった場合には、宅建業者の蒲生商事が取引をします。ホームページから問合せが入れば一緒にまちを案内し、建物の改修のことは富樫が相談に乗ります。その人がやりたいビジネスがわかれば、地域に根付いて商売をしている苧坂が直接話を聞いたり、相談に乗ってくれる人を紹介します。このように、まちの入り口になって、まちのことやまちに住む“人”を紹介する役割を担うのが「箱バル不動産」です。

――具体的に古い建物を活用して小商いが行われている事例を紹介してください。

地域の人、特に空き家のオーナーに、私たちの活動や、オーナーが所有する古い建物がいかに地域の資源として価値を持つものかということを浸透させるために、できるだけ多くの事例を作り、紹介しています。

●「BOTAN」

西部地区で既に花屋を営んでいた方が、店舗兼住居物件を探していました。ちょうどその頃、土地は売りたくはないけれど建物を活用してほしいという所有者が、市の空き家相談に来られたという情報を市役所の方からもらいました。さっそく

物件を見に行ったところ気に入ったということだったので、所有者との交渉から手伝うことにしました。土地は借地のままにしておきたいオーナーと、建物と土地を所有したいという買主の条件は平行線で、１年以上時間がかかりましたが、地道に交渉した結果、条件をまとめ土地建物を売買することができました。改修は私たちも手伝いながら、解体や床の塗装などハーフセルフビルドのような形で進めました。残置物も結構あり、その中から古くていいものはできるだけ残して活用しました。

●「Au deux HOUSE」

借地に建つ築80年以上の建物を売買した物件です。通り沿いの目につく場所に立つこの建物は、日頃から私たちの間で話題になっていました。謄本をあげて所有者を調べたこともありましたが、ある日、苧坂の奥さんがその前を通ると中から音楽が聞こえたので、思い切って挨拶しに入ったといいます。そこにはおじいさんがいて、ここは元歯科医院で、父の代で廃業してから本人だけが住んでいるとのこと。家の中にはいい造作が残っていましたが、本人はちょうど建物を壊して地主に土地を返そうと思っていたとのことでした。そこで、建物を使いたいと交渉したところ快諾してくれ、しかも地主にも本人から連絡してOKをとってくれたおかげで、苧坂の奥さんを買主として建物の売買をしました。

この建物にカフェを入れることは決めていましたが、誰にやってもらうかが問題でした。そんな時たまたま、苧坂のところに“移住することだけ決めてきました”というＩターンの人が部屋探しの相談に来ていて、聞くと東京でカフェの店長を勤めた経験があり、ソムリエの資格も持っているとのこと。そこで１階をカフェにしてその方と賃貸借契約をしました。

大三坂ビルヂング

●「大三坂ビルヂング」

ここは昔からずっと気になっていた建物で、いつかこの建物の再生に携わることができればいいなと思っていました。第１回の函館移住計画が終わったタイミングで、このビルの所有者から、“新聞を見ましたよ。うちにも古い建物があり、今後のことを話し合っているので一度見に来ていただけませんか”と連絡がありました。このビルは100年程前に仁寿生命保険会社が函館支店として建てた建物です。オフィス棟の奥には住居棟があり、生命保険会社が移転してからは住居棟だけを夫婦で使っていました。しかし、だんだん維持も大変になり、かといって伝建地区にあるので壊して新築にすることも難しく、どうしたものかと悩んでおられました。

ビルは日本の道百選に選ばれた「大三坂」に面していて、路面電車からもその存在が確認できるため、まち並みの景観を維持するという点でも重要度が高い建物です。また、内装も当時の状態で、天井一杯まで縦長窓が連続し、銅板の打ち出し天井や、建具・照明器具はどれも素晴らしく、当時の金融機関の重厚感が残っていました。私たちは絶対このままの状態で残したかったので、建物を改修して新しく生まれ変わらせ、次の世代に引き継ぐという考え方を前提にし、オーナーに何度も会って提案内容を吟味してもらい、不安要素を解消していきました。最終的に私たちに建物の未来を託してもらい、蒲生商事が土地建物を購入しました。取得後は躯体部分は全て当社の負担で補修し、スギの床張りや漆喰壁塗りはDIYで進め、多くの人に当事者になってもらうためにクラウドファ

SMALL TOWN HOSTELのDIYの様子

SMALL TOWN HOSTELのリビング

ンディングも募集しました。そして、物件名を「大三坂ビルヂング」とし、給排水設備の位置可変、内装自由の状態で、テナント募集をしました。利用方法については、まちの入り口として機能する宿の入った複合施設にすることにし、テナントも地域の人が日常的に利用できる店に入ってもらうことにしました。私たちが望む人たちに入ってもらいたかったので、ポータルサイト等ではあえて募集せず、自分たちでプロモーションビデオを作り、ホームページで紹介しました。ビデオはなるべく地域の暮らしのイメージができるよう、まちの古い建物を活用している西部地区の人たちに登場してもらいました。また、改修費用も15年で回収する低い家賃設定にし、できるだけ個人の事業主が入れるようにしました。

現在は、旧住居棟をSMALL TOWN HOSTEL（小さなまちの宿）という名の宿にし、箱バル不動産が借り上げて運営しています。旧事務所棟は1階にアメリカ料理のカジュアルレストラン、2階はオフィス運営会社がシェアオフィスを開きました。シェアオフィスは、お店を始める前の人たちが、ポップアップショップとして一定期間場所を借りられるようなスペース貸しもしています。また、旧土蔵棟には制作体験もできるキャンドルショップが入りました。テナントのオーナーは函館や近郊の出身者で、Uターンや二地域居住での開業になりました。

その後、函館市役所とも連携し、2016年7月に函館市で63番目の伝統的建造物に指定を受けることができました。この建物を、多くの人に西部地区を楽しんでもらい、旅で訪れた人と地域の人の交流が生まれる場所にしていきたいと思っています。

地域内に人と情報の循環をつくる

――建物の所有者の理解は進みましたか？

残念ながら、まだ将来のまちのビジョンを語っても響かないオーナーが多いのも事実です。貸したら面倒くさいし、リノベーションすると費用がすごくかかると思っている人も多く、換金するためには更地にした方が有利ということから、いつの間にか建物が取り壊されていることもあります。

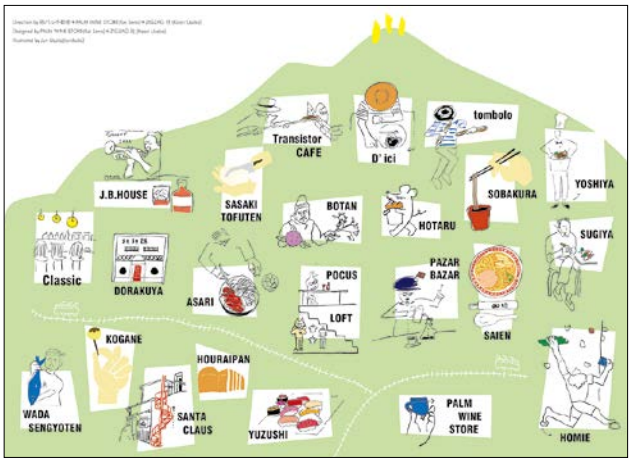
しかし私たちの先人たちは、既に30年前に赤レンガエリアの古い倉庫群を残し、リノベーションして資源として活用するといった先進事例を作ってくれました。先輩からのパスを受け取って、古い建物を活用し、価値を高める事例を作り、次の世代に引き継いでいきたいと思っています。

――箱バル不動産ではイベントなども精力的に仕掛けています。

マルシェイベントは、日ごろ西部地区に馴染みのない人たちにも来てほしいという思いで開催しています。また小商いの担い手になることを促す

ようなシンポジウムも定期的に行っています。やはり、持続的なまちになるには地域内の経済の循環を作ることが大事だと思います。そのためには“人”が一番重要で、建物だけを直しても中に人がいなければ意味がないし、そこで事業をする人の顔が見えてこなければ建物の良さも生まれません。魅力的な人がいる店には何回も行きたくなります。人が人を紹介し、エリアの中でパス回しのように情報が循環し、人がつながっていくようにしたいと思います。SMALL TOWN HOSTELが入口になり、この地域を訪れた人にお薦めの場所を紹介し、その先でまた次の場所を紹介してもらうといった連鎖が生まれ、その人たちがホステルに帰ってきたときには、逆に私たちが知らない新しいお店を教えてもらう、というような循環ができれば面白いと思います。そのためには、小商いの店がたくさん必要ですし、お店がたくさんあれば人や店に会うために訪れる人たちが増えると思います。

また、ホステルに来るお客様からお薦めの店を聞かれるときに、ガイドブックに載っていない場所を紹介してほしいと言われることが多いことから、西部地区「箱」マップを作りました。ここに載っているお店は全て、この地域で生活する私たちが普段行くところです。



「箱」マップ

――どのようなまちづくりを進めていきますか。

若い人が一度自分の育ったまちから出ていくのは賛成です。逆に一度外に出て新しい視点を持った人が、帰ってきたいと思えるようなまちづくりをしたいと思います。しかし、古い建物をリノベーションして箱だけ用意するつもりはありません。やはり基本的には好きだからやっているわけで、その延長がまちづくりや地域の魅力づくりになっていけばいいと思います。私は古い建物が好きですし、私たちが日常で訪れる場所の選択肢がもっと増えたら生活が楽しくなる、ということが仕事の原動力です。これからも「好きなこと」を大事に活動していきたいと思います。

※１　富樫雅行氏 建築家。弥生町の古民家をSOHOとして自らリノベーションし富樫雅行建築設計事務所を主宰。
※２　芋坂淳氏 元町大三坂にある天然酵母でパンを焼くtombolo店主。箱バル不動産ではイラストやアートディレクションを担当。
※３　函館で年2回行われるはしご酒のイベントで、お客さんは5枚綴りのチケットを買うと、マップに掲載されている参加店で、ドリンクと小皿料理が食べられる。

株式会社蒲生商事

代 表 者：蒲生　千加子
所 在 地：北海道函館市末広町18-25 大三坂ビルヂング２階E
電　　話：0138-83-6691
Ｈ　　Ｐ：http://hakodategamo.com/
業務内容：函館市で中古住宅および中古マンション、店舗や住宅用地売買の仲介を手掛けるほか、リノベーション物件の賃貸を行う。不動産売買やオーナー業を通して、新たな地域価値を創造していく事を目標としている。

公益社団法人富山県宅地建物取引業協会高岡支部

市民が主役のまちづくりを「チーム高岡」で支えていく

地域のために若者が挑戦できる環境を整える

専門家が集まって地域の空き家問題を解決する

――高岡市空き家活用推進協議会設立の経緯を教えてください。

高岡市は加賀二代目藩主前田利長が築いた高岡城の城下町として発展し、一国一城令による高岡城の廃城後は商工振興策を積極的に推進し、物資集散の都市として発展しました。今でも人口規模では富山県第２の都市ですが、2005年の18万３千人をピークに減少し続け、約20年後の2040年には13万９千人[※1]になると推計されています。また、空き家率も14.7％[※2]と全国の平均値より１ポイント以上高いことから、富山県宅建協会高岡支部（以下「高岡支部」）は高岡市と連携し、空き家問題に総合的に取り組むために、2012年に「高岡市空き家活用推進協議会」を立ち上げました。

空き家問題は単独の組織だけでは対応が困難なことから、協議会は高岡支部のほか、富山県建築士会、富山県司法書士会、富山県土地家屋調査士会の各高岡支部および富山県、高岡市の６団体で構成しています。また、構成団体の管轄エリアでもある、隣接する氷見市・射水市とも連携しながら、相談体制の整備に向けた取り組みを行い、2014年には氷見市空き家活用推進協議会を立ち上げました。

協議会は高岡市の助成金を受けながら、2012年から３年間、国交省の「空き家管理基盤強化推進事業」、2014年から４年間「高岡市博労地区まちづくり計画委託事業」、2016年、国交省の「先駆的空き家対策モデル事業」、2017年「地域の空き家等の利活用等に関するモデル事業」および「高岡市（富山県）の地域ぐるみ空き家対策支援事業」といった事業を受託し、地域に根付いた活動をしながら少しずつ成果をあげています。

――協議会の具体的な活動内容を教えてください。

酒井 誠 氏
（さかい まこと）

1955年富山県高岡市生まれ。1985に㈲ハウジングサカイを設立し、地域密着の不動産業を行う。2012年富山県宅建協会高岡支部支部長に就任。翌年に県協会が公益社団法人に移行することから支部でも公益性の高い事業に取組むため、就任の年に高岡市空き家活用推進協議会を設立、国交省の空き家管理基盤強化推進事業に選定される。2014年からは高岡市から博労地区まちづくり計画を受託し、市民が主体のまちづくりをテーマにオール宅建（高岡）で取り組んでいる。

空き家相談事業

相談員のワークショップ

協議会では空き家の維持管理・利活用・流通促進・未然防止を軸に、主に以下のテーマに取り組んできました。

①相談事業

「空き家と住まいの総合相談所」を高岡支部の事務所内に開設し、月２回の相談会を実施しています。相談は、協議会から委託を受けた高岡支部の幹事30人が交代で直接受けていますが、電話やメールでの相談にも日常的に対応しています。

2016年度の相談件数は76件あり、その内47件が売買や賃貸に関するもので、宅建業者に紹介したものが18件、その内成約に至ったものが７件で、相談件数に対する成約件数の割合は１割程度でした。その理由は、物件価格が売買の場合で200万～300万円のものが多く、権利関係が複雑で調査も大変な一方、当事者の合意を得るのに時間がかかるケースが多い点にあります。また、宅建士が総合相談員として窓口の役割を果たす際に、その内容を判断して各専門家を紹介するだけにとどまってしまっている点もあげられます。

②相談員の研修・育成

「相談所の役割は相談を受けるだけではなく、解決してあげることだ」との思いから、幅広い専門知識を得るために外部講師を招き、勉強会を実施しています。特に、市民の関心が高いホームインスペクションによる建物診断や耐震補強、隣地境界に関するトラブル対策、民泊の利用方法などをテーマにして専門性の向上に努めています。

さらに、東京工業大学の真野洋介研究室とも連携して、協議会の登録相談員を対象に、ワークショップを月１回開催し、空き家の適正管理や空き家発生の未然防止策等について、相談員の知識や理解を深めています。具体的には、対話型と体験型のワークショップを行い、空き家関連の市の助成金制度、空き家データベース化と流通の仕組み作り、狭小間口・長大奥行の敷地物件の解決策、ホームインスペクションの有効性などをテーマとしました。

ワークショップからは自由で新しい発想が生まれ、積極的な意見交換の場になりつつあります。そこから出てきたアイデアに基づき、相談事業強化グループ、技術・支援メニュー開発グループ、空き家ネットワーク構築グループ、空き家利活用者マッチンググループ、といったワーキンググループを作り、試験的な取り組みを進めています。

③空き家等の適正管理等の啓発と普及

一方、市民への啓発活動としては、地域の実情にあった対策を進めていくため、地域へ直接出向いて町内会を対象とした「空き家談義（出前空き家相談会）」を随時開催。そこで町内会が抱える課題の共有や空き家情報を収集し、地域住民と連携した空き家の管理体制の構築と、対策への合意形成に努めています。

特に力をいれているのは空き家の未然防止です。高岡市の空き家率は全国平均に比べると高いですが、宅建業者の感覚でいうと、この数字はまだ個

博労町まちづくり検討会議

別対応で済む範囲内だと思います。ただ問題なのは、物件や地域によってかなり優劣がつき始めていることと、高齢化率の上昇と若い世代に住み継ぎができていないことから、ある時期に空き家が爆発的に増える可能性があることです。そのために、適正な空き家管理の促進、管理不全の予防、空き家になる前の相続対策などについて「空き家活用セミナー」や「まちづくりフォーラム」を開催し、市民の意識の底上げを図っています。

市民が主役になって“まちづくり”を検討する

――博労（ぼくろう）地区で進めている「まちなか再構築事業」の背景について教えてください。

高岡市は、戦災に遭わなかったことや城下町として発展したことから、まちなかに狭隘道路が多く、建物も密集しています。また親世代が亡くなった後、子世代への住み継ぎがスムーズにいっておらず、空き家が増え、木造住宅が老朽化したまま更新されず、災害に対して強い構造のまちとはいえない状況でした。そこで高岡市は、2013年から「まちなか再構築事業」をスタートし、博労地区８自治会をモデル地区に選定して、災害に強いまちづくりを目指すことにしました。

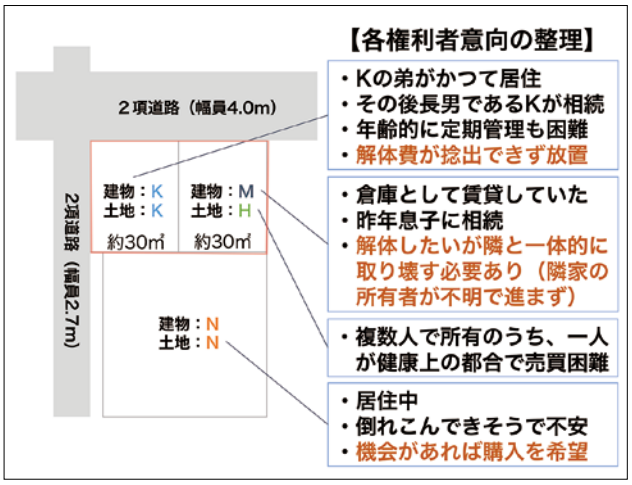
まちづくりの検討にあたっては市民が主体となって進めることとし、高岡市や協議会の専門家はサポートする役割に徹することにしました。そしてオブザーバー役の真野研究室の学生にファシリテーターをお願いし、ワークショップ形成による防災まちづくりの議論を始めました。

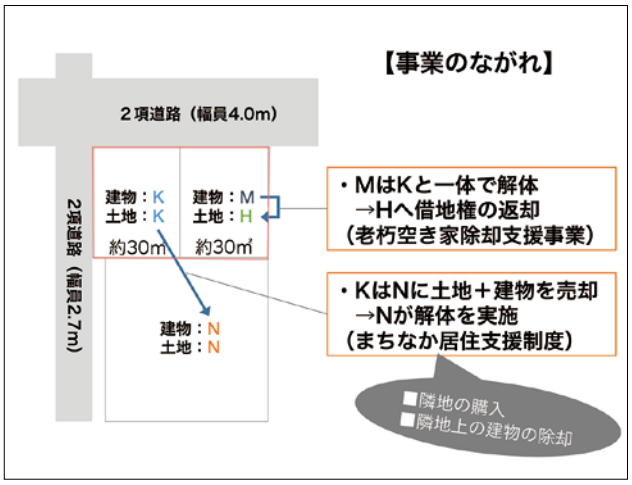
2014年には、まず「点検まちあるき」を行い、まちの魅力とともに、まちの課題や問題点を共有しました。その後「博労町まちづくり検討会議」を開催し、ワークショップを重ね、そこで出てきたさまざまな意見を集約しながらまちづくり計画を策定しました。翌年には各自治会の連絡協議会を設立し、全体計画の調整や情報共有を行いながらまちづくり事業を行っています。

――まちづくり計画から生まれた具体的なプロジェクトについて教えてください。

１つ目が幸町の２軒長屋の除却事業です。空き家になった長屋が老朽化し、通学する小学生や歩行者にとって危険な状況にあったため、周辺住民から改善が望まれていましたが、自治会では所有者の連絡先が把握できずそのままになっていました。それを協議会が中心となり、連絡先を見つけて所有者の意向調整を行い、市の補助金を組み合わせて除却費の負担軽減を提案したことで、老朽

点検まちあるき





幸町の２軒長屋の除却

建物の除却と隣接居住者への所有権の移転が実現しました。さらに、この除却によって狭隘道路を解消し、道路の整備に向けた検討の道筋ができました。

２つ目が博労町の「まちかどサロン」作りです。まちあるきやまちづくり検討会議を通じて、防災のためには、災害時に救急車や消防車が通れるように狭隘道路を解消したり緊急避難場所を確保することが必要だ、という話が出ましたが、ワークショップの中では「もうすでに、ここはほとんど老人しかいないまちになっている。災害時には、声をかけ、助け合うといった地域のコミュニティをしっかりすることが大切だ」「そのためには人のつながりが必要だ。人が減っていくなかでどういうコミュニティを作ればいいのかを考えるべきだ」という意見がでました。それを契機に、議論は多世代の方が顔をあわせ、気楽に交流することができるサロンを作ろうという方向性になりました。これには私もびっくりしました。

それ以外には、空き家を公民館として整備した南町四区公民館の事業や、内外連動型の火災報知器の設置を行いました。

――これからの展開について教えてください。

市民から狭隘道路の改善の要望が寄せられる際、「道路はほとんどが請願道路で、その整備のためには市民も土地の一部を寄付するなど、痛みを伴うことをしなくてはならない」と説明します。するとそこから「自分たちに必要なのは広い道路ではなく生活道路だ」という意見が出てくるようになり、道路を拡幅しなくても、側溝の整備やすみ切りの設置、電柱の移設などを組み合わせれば改善が可能ではないかという現実的な案が出てきました。さらに、幸町のプロジェクトのように１軒単位で考えるのではなく、隣接する不動産と一体的に活用し、道路環境を含めて整備し直すことで、建て替えがしやすい敷地の創出ができます。そのような方法で、全て行政に頼るのではなく、市民の自主的な議論を通じて、若い世代が住みたくなるようなまちづくりを進めていきたいと思います。

さらに、2017年からは空き家の流通に向けた情報プラットフォームの構築を始めました。モデル地区を対象に、町内会といった地縁組織や地域住民から空き家等の情報を収集し、データベース化して共有する仕組みづくりを目指しています。まちなかにある、市場では流通しにくい「第三の空き家」の存在を可視化することで、建物の改修や若い世代への住み継ぎを促すきっかけにしたいと考えています。

生活者と行政の間に立ち、まちづくりを応援する

――まちづくり計画は、具体的にどのように進め

ていったのですか？

補助金を利用した事業は、行政主導で進めたり、建築士や宅建士などの専門家が主導することが多いのですが、高岡市の成功の秘訣は市民主導型にあります。市民が主体となりまちの課題やビジョンを共有しながら解決に向けて意見を交わし、それを高岡市、協議会、大学の産学官がサポートする形で進めました。計画が実現するまでには大変な時間と労力がかかりましたが、多世代の多様な人たちが議論をし、決めていくことが重要だったと思います。

高岡市では、地元の企業と第３セクターが運営している商業施設「山町ヴァレー」、地域住民によるNPO組織が運営する移住体験施設「さまのこハウス」、高岡市商工会議所の有志でプロジェクトチームを立ち上げ、直接投資をして空き家を宿泊施設にした「ほんまちの家」やシェアハウス、博労町のように自治会が主体となって運営する「まちかどサロン」など、いろいろなグループが空き家を活用して面白い取り組みをし始めています。そして嬉しいことに、それらのプロジェクトには宅建業者が必ず参加しています。

私たちの活動は、地域のスーパースターたちによる先駆的なビジネスモデルとは違い、宅建業者が地域に密着し、行政と市民の間に立ち、市民が自立的にまちづくりを考え、実践できるよう寄り添いながらサポートすることが目的です。また、そのような活動のなかから新たなビジネスモデルのアイデアが生まれます。それに挑戦する若者（プレイヤー）を育て応援していくことも重要な役割です。スーパースターたちだけに依存するのではなく、「オール高岡」「チーム高岡」でやっていけばいいと思っています。

――今後のまちづくりのビジョンについて教えてください。

まちづくりに関わるプレイヤーに必要な条件は、まず“ふるさと愛や地域愛のある人”です。自分が生まれたところであろうと、現在ビジネスをしているところであろうと、地域に愛情をもっていることが大事です。２つ目が“利他的な考えを持つ人”です。儲かりそうだからという気持ちだけでプロジェクトに参加する人は長く続きません。そして３つ目が“新しいことにチャレンジしたいというファイトあふれる人”です。やはり挑戦しないと成果は得られません。高岡もこのような要素を持った人が商売抜きでプロジェクトを引っ張っています。まちづくりを通じて経験することは全て自分の肥やしになります。たとえそれが直接的にビジネスにつながらなくても、そこでの経験がその後のキャリアのなかで必ず役に立ちますし、人のつながりも活動のなかで生まれてきます。

プレイヤーは宅建業者の場合もそうでない場合もありますが、地域の視点に立てば、地域のために果敢にチャレンジしてくれる方であれば誰でもいいわけです。私たちはそういった方々に寄り添い、挑戦できる環境を作って行くのが役目です。高岡支部の支部長として、地域に対する愛情や感謝の気持ちを持ちながら懸命に取り組んでいます。

昔の人は「一人前の男は、“仕事とつとめ”をしなくてはならない」と言っていました。“仕事”は働いて家族を食べさせることですが、“つとめ”というのは地域や社会に対して奉仕することです。仕事だけできるのは半人前、つとめができて初めて一人前、と私は教わってきました。高岡を少しでも住みやすい社会にして、自分の孫や曾孫の代に引き継げるように努力したいと思います。

空き家対策の活動に取り組みはじめたことで、行政や地域の生活者の方々とずいぶん距離が近くなったと感じますし、宅建士の地位も少しずつ向上しているように感じます。これからも「宅建協会の未来＝会員企業の未来＝地域の未来」のために、精力的に活動を展開していきたいと考えています。

※１　国立社会保障・人口問題研究所 2018年推計値
※２　総務省「H25年住宅・土地統計調査」

事例　重伝建地区※3の空き家活用事例　紹介

山町筋（やまちょうすじ）の商業施設「山町ヴァレー」

運営：㈱町衆高岡

有限会社酢谷不動産
取締役社長
清水 悟 氏

山町筋は高岡市の商業の中心地として栄えてきた町並みです。街道筋には多くの商家が建ち並び、高度成長期には繊維問屋が加わってさらに賑わいを増しました。しかし、昭和40年以降、生鮮市場や問屋の郊外移転とともに店舗数は大幅に減少してしまいました。

文具商だった旧谷道（たにみち）家は、大正時代に山町筋の一つである現在の小馬出町（こうまだしまち）に店を構え、北陸初の木造３階建ての洋館建築と土蔵群を抱えていましたが、2012年頃から空き家になっていました。山町筋は2000年に重伝建地区に指定され、一帯には土蔵造りの町家やレンガ造りの洋風建築など、戦災を免れた建築物が多く残っています。高岡市も観光の拠点として道路等を整備したことから、地元の有志７人が“町衆高岡”という会社を立ち上げ、旧谷道家の利活用を検討するプロジェクトを始めました。

プロジェクトの事業費は１億円以上かかっています。第３セクターの末広開発㈱が土地を借上げ、建物を取得し、2016年から約３年かけてリノベーションをしました。そして2018年に「山町ヴァレー」としてオープンし、高岡の町衆文化を発信する拠点を目指しています。建物の管理運営は末広開発が行い、町衆高岡はそこから委託を受け、テナントの誘致、イベント等の企画立案と実施を行います。

私は砺波（となみ）市の出身ですが、川原町にある叔父の会社を引き継ぎました。もともとまちづくりに興味があり機会があれば手伝いたいという思いから、５年前に町衆高岡に加わりました。現在ここには、高岡産ほうれん草を使ったラーメン店、高岡で消費の多い昆布の料理とクラフトビールの店、高岡の伝統産業の銅器着色を行う工房など８店舗が入っています。各店舗の業態は全て異なり、ビジネスオーナーはほとんどが高岡出身で、初めて商売にチャレンジする方ばかりです。テナントの半分は私がご紹介しましたが、その選択にあたって大事にしたのは、町衆文化の発信というコンセプトを共有し、山町筋を盛り上げてくれる事業者かどうかということでした。またこの地域は商業が中心で、昔から新しく商売を始める方を応援する風土があり、出店にあたっては事業計画や事業資金のアドバイスもしました。

高岡市ではこの場所以外にもいくつか面白いプロジェクトがスタートしています。メンバーは皆近所に住む顔見知りの人です。これからは各プロジェクトをつなげていって高岡全体を盛り上げていきたいと思います。

山町ヴァレーの外観

中庭と改修した蔵

※３　重要伝統的建造物群保存地区。市町村が条例等により決定した伝統的建造物群保存地区のうち、特に価値が高いものとして国が選定したものを指す。

事例紹介 重伝建地区の空き家活用事例

金屋町の移住体験施設「さまのこハウス」

運営：NPO法人金屋町元気プロジェクト

NPO法人
金屋町元気プロジェクト
事務局長
藤田正英 氏

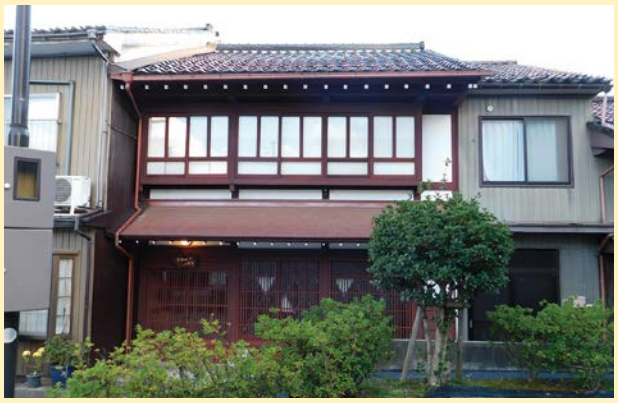
三建住宅販売株式会社
代表取締役社長
坪田伊歩 氏

金屋町は高岡市内では最も古いまちであり、地場産業である銅器やアルミ産業の基礎を築いた鋳物発祥の地として大いに栄えました。2012年には重伝建地区に選定され、さらに路面が整備されて、石畳の通りに面した建物は「さまのこ」といわれる千本格子を備え、風情のある街並みを形成しています。金屋町では住民が「金屋町まちづくり憲章」を定め、まちづくりに取り組んできました。また、地域の住民を中心として構成される“金屋町元気プロジェクト”は、観光化するのではなく定住促進を目的に、子育て世代やクリエーターが住みたくなるようなまちづくりを目指して活動をしています。

「さまのこハウス」は築100年前後の建物で、空き家になって10年は経っていました。この家をリノベーションして移住体験施設として利用することにしたのは、金屋町での暮らしを体験することで、その魅力を知り移住を検討するきっかけにして欲しいとの思いから生まれたものです。また、これから空き家をリノベーションして住もうと検討する方のための、モデルルーム的な意味合いも兼ねています。

施設は木造の２階建てで、富山大学の横山准教授に依頼して中庭を整備し、奥の建物の一部を新築しました。母屋は２階に客室２部屋、新館には洋室２部屋を設け、キッチン、トイレ、バスは共用です。また、母屋の入口すぐのところには若手作家の作品展示スペースがあり、中庭はバーベキューなどをしながら宿泊者が交流できるようにしています。改修費は4,500万円で、県・市の補助金と地元企業からの寄付を使い、不足部分はNPOが出資し、宿泊費で回収していく計画です。

金屋町には毎年６月、前田利長公の命日に行う御印祭（ごいんさい）というお祭りがあります。1,000人以上が集まる大きなお祭りですが、その運営は地域の住民が行います。土地建物取得のためにNPO法人を作りましたが、もともと金屋町には、そのような組織がなくても地域の住民がひとつになって活動する土壌がありました。全国でも移住体験施設を１つの町内会が運営しているケースは珍しいと思います。嬉しいことに最近、一度まちを出ても、再びこのまちに戻ってくる人が年に何人か出てきました。



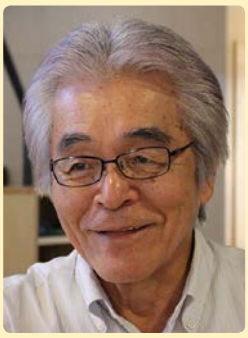
さまのこハウスの外観

金屋町の街並み

事例　防災まちづくりモデル地区　紹介

博労町の交流拠点「博労町まちかどサロン」

運営：博労町自治会



博労町全自治会長
株式会社創計画研究所
代表取締役
川口 宏 氏

高岡市空き家活用推進協議会事務局
東京工業大学 大学院
加納亮介 氏

高岡市都市創造部
都市計画課都市再生係
主任
鷲田 潤 氏

鷲田氏　博労町で進めているのは高岡市の「まちなか再構築事業」で、2013年からスタートしています。高岡市は戦災を受けていない土地ということもあり、中心市街地のまちなか区域（約260ha）は非常に狭い道路や老朽木造住宅が多く、空き家も増え建物も密集していることから、災害に強いまちづくりを目指しまちなか区域の再構築を進めています。まず、まちなか区域の中の博労地区を防災モデル地区に選定し、その中の８自治会をモデル自治会とし、まち歩きや住民によるワークショップを重ね、課題を抽出してまちづくりの目標設定をしました。その過程で専門知識を持つ人の知恵も必要なので、高岡市空き家活用推進協議会の酒井さんや真野准教授および研究室の学生と一緒に検討を進めました。まちづくりの目標を“多世代が安心・安全に暮らせて住みたくなるまちづくり”と定め、４つの方針を立てました。１つ目が地区レベルでの住環境の向上をはかること、２つ目がまちなかの土地や建物の流通を促進すること、３つ目が多世代が参加するコミュニティを作ること、４つ目が歴史や文化が結集したまちなみを保全・継承することです。

その結果、2016年から少しずつ成果が出てきました。それが、２軒長屋の除却や火災報知器の設置、そして「博労町まちかどサロン」の整備などです。2018年度からは、狭い道路の拡張の方法についても話し合いをしていきたいと思っています。

川口氏　博労町は1960年には217世帯、人口980人の規模のまちでしたが、2014年には116世帯、人口270人と、世帯数は半減、人口は1/4にまで減ってしまいました。それに伴い空き家が増加し、コミュニティも衰退。そのような背景のなかでこの事業に取り組みました。

高岡には国の重要有形民俗文化財・無形民俗文化

博労町まちかどサロンの外観

博労地区まちづくり計画

市民によるワークショップ

財、ユネスコの無形文化財に登録された御車山祭（みくるまやまつり）があります。博労町は曳山巡行した７基の山車が全て入ってくるうえ、曳山を先導する母衣武者（ほろむしゃ）の甲冑一式を持っていたため、休憩所の確保や母衣を展示する場所の確保が必要ですが、それが年々難しくなりつつありました。さらに、点検まちあるきなどを通じてまちの課題を話し合った結果、「まちに集会場が必要ではないか」「緊急車両が通れない狭隘道路が多い」「緊急避難場所がない」という意見が出てきました。

そこで、まちの中心にある大正時代の建物で、長い間文房具屋と駄菓子屋をやっていた旧中村邸をサロンとして活用することにしました。しばらくは空き家となっていましたが、かつては子どもたちのたまり場として誰もが利用したことがある、住民の思い入れの深い場所です。サロンは、誰でも気軽に集まり会話が始まる場所にすることで希薄になりつつあるコミュニティを再構築すること、これから主役になる若い世代に自治会を受け継ぐきっかけにすること、歴史的な建物を住み継ぐことで、高岡の歴史を伝える場所にすることを目指しています。

活用の方向性が決まった後は、2015年から自治会の旧役員が中心となり、まちかどサロンプロジェクトを発足し、青年、老人、子育てママ、女性のグループを作り、“従来型の公民館ではなく、誰もが気楽に集まれるしつらえにするには何が必要か”“ここで何をしたいのか”といった改修の方針や空間のコンセプト、完成後のサロンの使い方について、それぞれが月１～２回の頻度で話し合いをして幅広く意見を吸い上げました。最終的には会議は大小含め３年半で120回以上に及びました。

改修前には大掃除会をやり、そこで出てきた物を蚤の市を開いて販売したり、大学生に協力してもらい夏休み子ども自習室を開いたりしました。また竣工間際には、親子で参加する漆喰塗りのワークショップなどを開くことで住民間の交流をさらに深めました。

改修のための総事業費は約1,940万円で、1,000万円は国と高岡市の補助金で賄いましたが、全てを行政に頼るのではなく地域もお金を出しました。博労町は公民館がなかったことから、その建設のために代々の自治会長が貯えてきた自治会預金500万円と、町内会の住民からの建設協力金、残りは企業からの協賛金を使ったのです。

サロンは今年４月にオープンし、早速翌月には御車山祭の山宿として利用しました。さらに案内地図

エコバック作り教室や、漆喰で壁づくりをする親子によるワークショップを開催

御車山祭の曳山

母衣武者の展示

をリニューアルし、町建ての頃の町名や由来を記載したり、町名の由来となった馬の鞍をモチーフに、井波の彫刻師 南部白雲氏に看板を作成してもらいました。現在は毎週金・土・日の３日間の営業ですが、当初の狙い通り、世代の違う住民がここで会話をしたり、お嫁にいった人が“懐かしい”とたまに戻ってきてくれ、昔話に花を咲かせたりしています。

完成後のサロンの様子

事例　まちなか空き家活用事例　紹介

町家体験ゲストハウス「ほんまちの家」

運営：高岡まちっこプロジェクトメンバー
管理人：加納亮介 氏

「ほんまちの家」オーナー
たかまち鑑定法人代表
（不動産鑑定士）
服部恵子 氏

高岡まちっこプロジェクトは高岡市商工会議所の有志のメンバーで構成され、空き家の活用、まちあるきツアーの企画などを通じて、高岡のまちなか区域に興味関心を持ってもらうきっかけづくりをしています。

ほんまちの家は、プロジェクトメンバーの１人が大きな五右衛門風呂と蔵を残したいと思って購入したもので、耐震補強や水回りの整備を中心に改修工事を行いゲストハウスにしました。１階にリビング、２階に寝室が２部屋、水回りは建物の奥にあり、さらにその奥に建っている蔵を管理人室として利用しています。コンセプトは“町家が体験できる宿”。この地域に多く見られる狭小間口・長大奥行長屋の活用事例として注目されています。

ほんまちの家の外観

建物に隣接する蔵

面白い人が集まり、楽しく暮らせるまちにする

新たなビジネスオーナーをまち全体で応援！

富山県氷見市において、地域に賑わいとビジネスを生み出すための取り組みを展開する㈲松栄地所、移住定住の促進や支援を行う氷見市IJU（移住）応援センターみらいエンジン 藤田氏、そして富山県宅建協会高岡支部長の酒井氏に、まちづくりについての考えとそれぞれの役割をうかがった。

急速な人口減少と空き家の増加に歯止めをかける

――氷見市の空き家の状況を教えてください。

延夫氏　氷見市は人口約48,000人ですが、既に1980年代後半から減り始めており、30年後の2045年には26,000人にまで減少すると推計され、消滅可能性都市といわれています。また、空き家総数も3,000戸を超え、空き家率は16.1％と富山県全体より3.5ポイント高い数字です。なかでも“その他住宅”の空き家の比率は12.4％で、富山県が5.4％であることを考慮すると非常に高い数値になっています。

しかし、氷見は自然の恵みに包まれ、幸せで豊かな暮らしを実現するにはもってこいのまちだと思います。私は人口が減って仮に1万人のまちになったとしても、「面白い人が集まり、楽しく暮らせるまち」であればいいと思います。

――ご子息がUターンで氷見に戻ってきました。

佳太氏　学校を卒業したあと大阪のシンクタンクに勤務していましたが、20代半ばになり、ふと人生に何か1本軸があったほうがいいと考え、まちづくりに関わる仕事ができれば面白いなということを思い始めました。

私は、人口はある程度維持した方がいいと思います。子どもの頃小銭を握りしめて通った駄菓子屋や古本屋、おもちゃ屋などで友達と遊んだり、兄の友達と仲良くなったことが私のこのまちでの原体験になっています。これから生まれてくる世

松木延夫 氏（まつき のぶお）（左）
1958年氷見市生まれ。大学卒業後太平建築（資材メーカー）就職。
1986年家業である㈲まつき（建築資材販売会社）へ戻る。
1988年㈲松栄地所を開業。楽しくて素敵な街を目指して活動中。

松木佳太 氏（まつき けいた）（右）
1991年氷見市生まれ。大阪大学卒業後、船井総合研究所（経営コンサル会社）入社。2018年1月㈱ユメミガチ設立。同11月、『イミグレ』開業。
“今でも素敵な氷見をもっと素敵に”が目下のテーマ。

全席オーシャンビューの劇場型レストラン

イミグレの外観

代にも私たちと同じような体験ができるようにするためには、そのようなお店がつぶれない程度の人口を維持していく必要があると思います。

また人口が減ってきて、地域の住民たちが「このまちはもう終わりだ」ということを日頃から言っているのをもう聞きたくないという思いもありました。そこで、㈱ユメミガチという会社を作り、１人でも、経験なしでも、若者でも、想いをもってビジネスにチャレンジすれば成功できるという事例を作ることができれば、あとに続く若い世代がやりやすくなるのではないかと思いました。

氷見の魅力を日本全国に発信する

――昔の民宿をオーベルジュ[※1]として再生されています。

酒井氏　松木社長は地域愛にあふれた、地域のリーダー的存在です。空き家や空き店舗などで困っている方からの相談も多く、ビジネスというより地域を元気にしなくてはならないという観点から、利用法は二の次にして物件を購入しています。

延夫氏　この物件は、民宿を廃業されたもので、数年前に地元の人から相談があったので、このまま放置するのはもったいないと考え購入し、しばらく自分の遊び場として使っていました。そんな折、息子が今年の初め[※2]に地元に戻ってくることになったので、テナントとして息子の会社に貸し、運用させることにしました。

オーシャンビューの客室

佳太氏　シンクタンクでは旅館業界の経営コンサルタントをやっていたことから、宿ならなんとかできると思ったことと、そこからまちに人を送り込むことでまち全体を面白くすることにつなげられるのではないかと考えました。

――計画の内容を教えてください。

佳太氏　氷見が全国や世界に向けて発信できる魅力は３つあります。まず「食」です。氷見漁港に水揚げされる“マグロ”や“寒ブリ”“氷見いわし”などは全国的に有名ですが、山の幸もとてもおいしいです。次に「景観」です。氷見海岸から海面に望む立山連峰は世界三大景観の一つといわれています。特に冬は絶景です。そして３つ目が「人」です。氷見の人は皆とてもおせっかいです。何か行き詰まったことがあっても、ここには親身に話を聞いてくれる大人がたくさんいます。

酒井氏　旅の魅力は歴史を感じるということもありますが、歴史的な要素がなくても、感性として目に入る景色や、食べた瞬間に美味しいと思う感

動、そして親切にしてもらった経験が人を惹きつけるのだと思います。

佳太氏　ここを「移り住みたくなる宿“イミグレ”」と名付け、“氷見の絶景と、食と、人に出会える一軒宿”をコンセプトにして、今年の11月にオープンします[※2]。

北陸の食材を中心にした料理と景色を自然のなかで一緒に楽しんでもらうことを基本にし、レストランは劇場型の配置、全席オーシャンビューです。天気のいい日は立山連峰を望めます。宿泊施設は、旅館業の免許をとり計６室設けました。

改修費は5,700万円かかりましたが、その一部をクラウドファンディングでも募集し、計360万円程度集めることができました。応募者のうち1/3が私も父もまったく知らない方だったのには驚きました。

空き家の物件化が移住定住促進のキーポイントに

――氷見市IJU（移住）応援センター「みらいエンジン」の役割について教えてください。

藤田氏　当センターは、氷見市の委託事業としてグリーンノートレーベル㈱が運営しています。業務内容は、移住定住の促進、情報発信、窓口業務で、住まいに関しては空き家情報のとりまとめと、空き家の所有者からの相談受付をしています。また、移住してきた人の定着支援として交流イベントや相談があった時に地域の人を紹介する役割も果たしています。

――移住の実績はどれくらいあるのでしょうか。

藤田氏　センターがオープンしてから約２年[※2]になりますが、累積で50名くらいの方が、当センターを通じて移住して来られました。プロフィールは30～40代の氷見市や高岡市の企業に勤めるサラリーマンが多く、元の居住地は富山県内と県外が半々くらいです。最近は子どものために環境の

みらいエンジン マネージャー 藤田智彦氏／「まちのタマル場」にて

いいところで育てたいという理由で来られる方もいます。

延夫氏　宅建業者の立場で最も問題なのは、移住希望者が来ても貸せる物件がないということです。現在もセンターに相談中の人は30組程度いますが、その内10～15組は物件さえ見つかればすぐにでも移住すると言ってくれています。

空き家はたくさんありますが、放置したままにしているのでボロボロの物件が多く、賃貸するには改修コストがかかりすぎて所有者が二の足を踏んでいます。リフォームした場合は市から100万円[※3]の補助金が出ますが、500万～600万円程度かかる場合が多く、物件化するにはハードルが高いのが実情です。氷見市でも空き家活用推進協議会を立ち上げ、物件化に関して相続者からの相談にのっていますが、所有者が亡くなってもすぐ売却や賃貸には出せないという人が多く、結局４、５年経ってしまい、その間管理をしないために雨漏り等が発生して家が傷んでしまうという悪循環が起きています。そうなる前に手を打ち、この問題を解決していくのが我々宅建業者の役割です。

――新しくこの地域でスモールビジネスを始める方も増えてきました。

佳太氏　私の姉も、父が購入した市街地の物件で干物屋を始めましたし、Ｕターンして地ビールを作りビアカフェを始めた人もいます。東京から来て氷見市役所に２年勤めた後、旧呉服屋のビルを

リノベーションして民泊とカフェを始めた夫婦もいます。このように少しずつ、この地域でビジネスを始める人が出てきました。

酒井氏　東京で移住セミナーをしたとき、富山県人会の青年部の方とお話をする機会があり、Ｕターン希望の若者が結構いるけれど、故郷の現在の様子がわからなくて心配なことも多いと聞きました。そこで、氷見に移住を考えている方に向けて、氷見市が移住者へどのような取り組みをしているかお話し、佳太君のような実例も紹介しました。相談できる同世代の人が身近にいるととても心強いものですし、実際にＵターンをして頑張っている若い方がいれば、若者同士のつながりが生まれることで、起業するための精神的なハードルがさがると思います。

延夫氏　新たにビジネスを始める人に対しては、地域の人が手伝い、関わりながら、そのビジネスが続くようにサポートをしていくべきです。幸い氷見市は、移住者に対する支援制度が県内では比較的厚いといわれています。行政と宅建業界がうまく連携し、両輪となって地域を面白くしていきたいと思っています。

藤田氏　私も千葉県からの移住組ですが、氷見には住むのに嫌な理由、駄目な理由がまったくみつかりません。これからも氷見の魅力を伝えていきたいと思います。

※１　主に郊外や地方にある宿泊施設を備えたレストランのこと。
※２　2018年８月時点。
※３　平成30年度現在。

地域に生まれた新たなスモールビジネス

干もの家氷見

Beer cafe BREWMIN

カフェと民泊施設「HOUSEHOLD」

有限会社松栄地所

代 表 者：松木　延夫
所 在 地：富山県氷見市鞍川1426
電　　話：0766-74-5686
Ｈ　　Ｐ：https://shoueijisho.i-e.jp/
業務内容：氷見市を中心に、土地建物の売買・仲介から建築・リフォーム、宅地造成および新築建売販売まで、総合的な事業を展開。㈱ユメミガチに建物を賃貸し、2018年11月、昔の民宿をオーベルジュとして再生し「イミグレ」をオープンした。

特定非営利活動法人滑川宿まちなみ保存と活用の会／富山県滑川市

30年かかって衰退したまちを30年かけて再生していく

古い街並みと歴史的建造物を保存し、市民のために生かす

複雑な権利関係が街並みを残す

――滑川のまちの歴史について教えてください。

江戸時代以降の旧滑川町は、北陸街道の宿場町として、また加賀藩の年貢米や絹、薬、火薬などの物資の集散の港町として栄え、今でも大きな商家が残ります。1954年に旧滑川町は6市との合併を経て滑川市になりました。1960年代からは、郊外で宅地開発が進んだことに加え、大型店の誕生や自動車社会の進展によって人口が流出し、まちは30年くらいかけて徐々に衰退していきました。

――瀬羽町には旧北陸街道の滑川宿の面影がまだ残っています。

現在の滑川市の人口は約3.3万人ですが、日医工㈱や日本カーバイド工業㈱といった大手企業があり、農地を転用したミニ開発では手頃な価格で物件が供給されたため、ここ数年の人口は富山市のベッドタウンとして横ばいで推移しています。ただ、滑川市の瀬羽町周辺は土地の権利関係が非常に複雑で、全国で唯一“永代地上権”というものが登記されている地域なので、地籍調査が困難なことから、区画整理等の事業がまったくできない地域として取り残されました。そのため、狭い路地や横丁が解消されず、土地や建物も流動化せず昔の街並みがそのまま残ることになったのです。

瀬羽町の街並み

久保眞人 氏
（くぼ まさと）

1954年富山県滑川市生まれ。1978年4月北海道大学法学部卒業後、富山県に奉職。2010年4月から2013年11月まで滑川市副市長として滑川市政に携わり、その後2014年11月公益社団法人富山県宅地建物取引業協会事務局長に就任し、現在に至っている。その傍ら、NPO法人滑川宿まちなみ保存と活用の会のメンバーとして、国登録有形文化財となった歴史的建造物の保存と活用、北陸街道の宿場町として発展してきた旧市街地の活性化に取り組んでいる。

旧宮崎酒造

旧土肥家

歴史的建造物を市民のために生かす

――滑川市の副市長時代に歴史的な建造物の保存に尽力されました。

2000年に城戸家住宅主屋、小沢家住宅店蔵、廣野家住宅主屋・医院が国登録有形文化財に初めて登録されました。その後、2005年に当時東北大学准教授の永井康雄先生[※1]がこの辺り一帯の調査を開始。2007年には旧宮崎酒造を地元の建設会社社長の金山氏が購入し、永井先生監修のもとで外観の復元が始まり、2008年にはその主屋と土蔵3棟が国登録有形文化財に登録されました。それまでは所有者が個人的に費用を負担して修復をしていましたが、国などの補助金の受け皿として、同年にまちづくり会社「滑川宿まちなみ保存と活用の会」が発足しました。

私が滑川市の副市長になったのがちょうどその年の４月です。私の母の実家は江戸時代に高札所が置かれていた橋場にあり、昔の街並みもよく知っていましたし、保存と活用の会の皆さんが一生懸命やっておられたので、市としても支援することにしました。富山県の施策に「歴史と文化の薫るまちづくり事業」があったことから、計画を策定したところ２年後に認定され、修復工事というハードだけでなくソフト面でも補助金が活用できるようになりました。その後、補助金等を活用しながら、小沢家の屋根、城戸家、廣野家、菅田家の主屋や旧土肥家などの修復が行われ、2017年までに５カ所が新たに国登録有形文化財に登録されました。

――NPO法人のメンバーとしても活躍されています。

建物を修復した後、その管理と活用をするために、まちづくり会社を引き継いで「NPO法人滑川宿まちなみ保存と活用の会」が発足しました。NPOの活動は、建物の管理のほかに年中行事を開催しています。３月はひなまつりを行い、市民から提供された明治・大正・昭和のお雛様を20体ほど一堂に展示します。同様に５月には端午の節句や春祭りとして加島町に伝わる伝統的獅子舞を披露します。また、世界遺産があるベトナムのホイアン市と路地の多い瀬羽町の古い街並みが似ているということから、８月に“ベトナムランタンま

café うみいろぽんぽこさ

hammock café Amaca

アンティーク家具の店「スキヘイ」

古本屋「いるふ」

つり”を開催したところ盛況を博し、今では２日間で8,000人が集まる行事になりました。最近では10月に開催する“酒蔵アート”を始めました。水野利詩恵※2さんという画家の、板戸に絵を描く作風が歴史的な建造物にふさわしいということで、彼女の作品をはじめ地元の芸術家に声をかけて旧宮崎酒造に作品を展示します。その他、建物の雰囲気を生かして音楽ライブや骨董市を行っています。

歴史的な建造物を修復するだけでなく、市民の皆さんに利用されないと意味がないと考え、店舗に用途変更する際に使える補助金制度を作りました。旧宮崎酒造ではその制度を利用して、主屋の２階に「café うみいろぼんぼこさ」が誕生しました。店のカウンターからは海が一望でき、そこから見える夕日は絶景です。

30年かけて
まちを復活させる

――空き家を活用したお店がいくつか生まれています。

NPOの活動がどこまで貢献しているかはわかりませんが、ここ５年間で、カフェ、アンティーク家具の店、古本屋、弁当屋、ガラス工房と、若いオーナーの店が５軒新規出店しました。歴史的な街並みが残っていることに加え、トイレがない物件もあるので家賃が１万円～と安いことや、道路は狭くても融雪装置があり、出店しやすい環境がそろっているからかもしれません。アンティーク家具店“スキヘイ”のオーナーは、旧宮崎酒造があったから富山市内から移転してきたといいますし、オーナーが昨年石川県から移住してきて始めた“hammock café Amaca”は、休日になると県外からも人が来るような人気店になり、駐車場の確保に苦労するほどです。

歩みは遅いかもしれませんが、私は「30年かかってまちが衰退したのであれば、30年かけてまちを再生すればいい」と思っています。

※１　現、山形大学教授。旧土肥家を購入し「伝統文化研究、有隣庵」として保存し、集会所や簡易宿所として市民が利用できる施設になっている。
※２　滑川市在住の画家。市内で絵画教室ピンタールを開く。

特定非営利活動法人滑川宿まちなみ保存と活用の会

代 表 者：金山　彰夫
所 在 地：富山県滑川市瀬羽町1862
電　　話：080-7002-9784
Ｈ　　Ｐ：https://www.facebook.com/namerikawa.machinami/
業務内容：旧滑川宿を中心とした歴史的建築物の保存と活用に関する事業を行い、地域の発展に寄与することを目的に2013年に設立。建物の管理のほかに年中行事やイベントを開催し、地域住民の利用を促進している。

取材 GALLERY

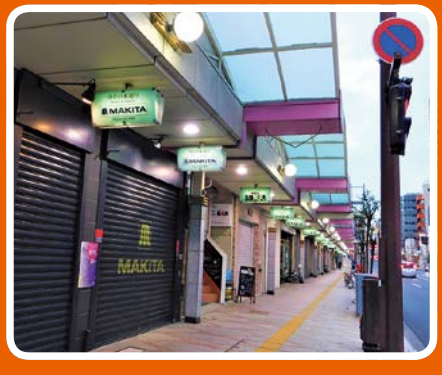
365BASE

365BASE

こうべや
ランプ樹丁
bystreet in Tamachi

昭和ロマンの香る街
京橋
さくら通り

OK18番街
やきとん


MAKITA

二条通商店会

関西 浅草観音通り

株式会社長田興産／山梨県富士吉田市

若い人の熱い取り組みを老舗の企業が支援する

人の魅力が地域の魅力。まず自分たちが楽しむ

空き家の流通に向けて行政とタイアップ

――山梨県宅建協会（以下「宅建協会」）の会長に就任されました。

当社は1986年に設立し、1993年住宅の建設会社としてスタートしました。その後、宅建業の免許を取得して不動産ビジネスにも参入しましたが、先輩方に頼まれて、宅建協会に入会した次の年から協会の理事を務めています（笑）。その後、10年前に専務理事になり、今年から会長に就任しました。

――現在はどのような事業が中心ですか。

昔に比べて住宅建設部門は縮小し、売上は不動産部門が6割で、新築やリフォームが4割です。

富士山の北麓の富士五湖地域は、人口10万人と少なく、地元を対象とした住宅地等の不動産業ではスケールが限られてしまいます。富士五湖には約1万戸の別荘があり、都心に近く、世界の富士山を擁する観光地とあって、移住先としても人気があります。不動産の新しい展望として、別荘、リゾート、二地域居住等に目を向けて10年くらい活動してきました。今では、別荘やリゾート関係の不動産業務が約7割を占めています。

不動産からリフォームまでの弊社のワンストップサービスが好評をいただいており、都心と富士五湖との二地域居住のお客様が多くなりました。高級別荘からホテルの開業までの仲介、コンサルティングもさせていただいております。

――山梨県宅建協会は空き家バンクに積極的に協力されています。

別荘だけでなく、地域の空き家が課題になるなかで、宅建協会は富士吉田市と2015年に「富士吉田市空き家・空き店舗バンク事業に係る媒介に関する協定」を締結しました。現在空き家バンクは、「(一財) ふじよしだ定住促進センター」が市

長田 満 氏
（おさだ みつる）

1955年富士山のふもと山梨県忍野村に生まれる。大学時代から「富士のふもとに帰り、地域に役立つ仕事をしたい」と思い続ける。そして、ふるさとに戻り、地元ゼネコンに勤務して建築を学び、その後住宅不動産会社でハウジングと不動産を学び、1993年、株式会社長田興産の住宅・不動産業を創業。仕事のかたわら地域活性化活動に積極的に参画。富士五湖観光連盟副会長、地域の空き家空き店舗の活性化等、地域の皆さんと楽しみながら地元を盛り上げている。

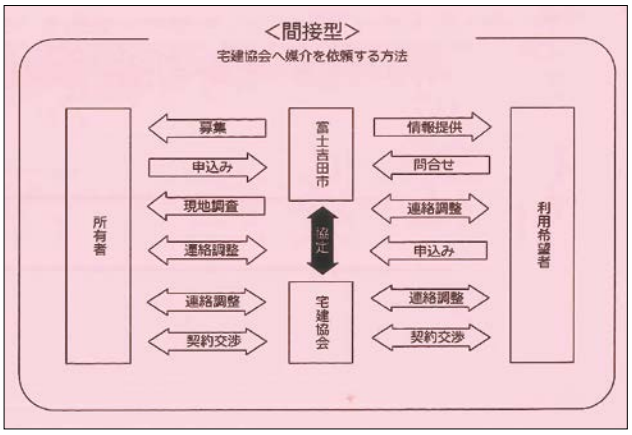


図1／富士吉田市空き家バンクの流れ

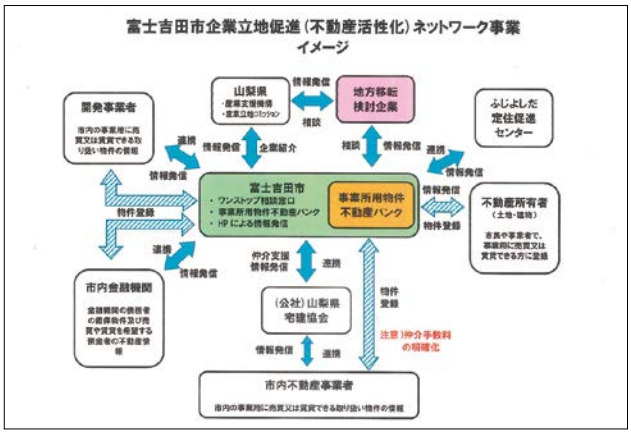


図2／富士吉田企業立地促進ネットワーク事業全体図

の委託を受けて運営しています。消費者からセンターに空き家の活用依頼があった場合は、協会側の事務連絡責任者になっている私に連絡が入り、私とセンターで物件の一次調査をし、利用が可能と思われる物件で、依頼者が宅建業者と進めることに同意した案件を、“富士吉田宅建協力会”の会員に五十音順で担当を振っていきます。協力会を作ったのは、情報が来ても真剣に対応せず、“ああ、そうですか”といってそのまま放置されてしまうと困るからです。そこで、富士吉田市の宅建業者にこの仕組みに参加したい人を募り、その中からメール環境や自社のホームページがあり、空き家の調査にすぐに行けるなどの条件をクリアした10数社にメンバーになってもらっています。

――一般住宅だけでなく事業用地についてもネットワークを組んでいます。

富士吉田市の先進的な点は、空き家バンクだけでなく「富士吉田市企業立地推進ネットワーク事業」を作り、積極的に企業誘致や企業の不動産活用の支援をしている点です。企業から、自社有地の処分や、新たに進出する場合の工場用地の確保など事業用物件の相談があった場合には、市から宅建協会に情報が入ります。それが売却依頼の場合は、協力会の担当会員が物件調査をし、“建物を壊して更地にして分譲すると、手元にこれぐらいの資金が残る”といった内容の企画書を作り企業に提案します。逆に、“工場用地として300坪くらいの土地を探してほしい”などと連絡が入った場合は、私が協力会のメンバー全員に周知し、そこから上がってきた情報を市を介して紹介します。そして成約した場合には、仲介手数料の１割を会員から宅建協力会に納めてもらいます。今ではこのネットワークに市内の金融機関と商工会議所が加わり、情報源が広がりました。

宅建協会は、山梨県にある27市町村のうち、20の自治体と空き家の媒介に関する協定を結んでいます。空き家や社会的弱者に対する居住支援など、行政だけでは解決できない問題に関しては、業界団体等が協力し、官民で一緒に取り組む時代になってきました。行政から相談された困りごとを、宅建協会が損得勘定抜きで積極的に受け入れることが、結果的に会員の利益につながります。山梨県では５年前から宅建協会が音頭をとり、毎年11月に各市町村の空き家バンクの事務担当者を協会の会議室に集め、意見交換会を実施しています。市町村によっては担当部署が違っていたり、取り組みに温度差があるので、悩みの相談や刺激を受けるにはとてもいい場になっているようです。

地域の活性化には“年寄り”の関与が必要

――若い人たちのまちづくりも支援されています。

空き家バンクは空き家の流通を促進させる仕組みですが、その空き家を活用し、地域の活性化に

忠霊塔から見た富士山

ドローンによる撮影の様子

結び付けることが必要です。富士吉田市はまちづくりや移住定住促進に関して早くから熱心に取り組んでいて、2007年には慶應義塾大学と連携協定を結び、いろいろな活動が始まりました。さらにそこからまちづくり会社の「(一財) みんなの貯金箱財団」が立ち上がり、「地域おこし協力隊」が加わることによって具体的な成果が出始めています。私も地域の仕事に目が行くようになり、そのような若い人たちの活動を後押ししています。“新世界通り復活”のプロジェクトでは、若い人たちが利用の構想を練りDIYで建物を改修する一方で、市が所有者と交渉し、賃貸借の契約にあたっては私が直接行ったり、助言をしたりしています。

若い人たちの発想やパワーは素晴らしいものがあります。しかし彼らがいきなり所有者のところに行って、建物を使わせてほしいと頼んでもなかなか理解されません。その点、市の職員や私たちが行くと説得力があります。やはり、空き家を活用して地域を盛り上げていくためには、地元の年寄りたちを絡めていく必要があります。若い人たちの熱い志を地域の大人が受け止め、彼らの媒介となって地域の人たちに伝えていくことによって、地域の中でその活動に対する理解が深まります。

――観光促進にも大きく寄与されています。

私は（一社）富士五湖観光連盟の役員もしております。その活動のなかで、ドローングラファーとして著名な渡邉さん[※1]をインターネットで見つけ、直接フェイスブックで友達申請をして知り合いになり、富士五湖観光連盟や、富士吉田市プロモーションの映像の作成を請け負ってもらいました。映像には、今まで境内からは見えないとされていた北口本宮冨士浅間神社から望む富士山の景色も見事に映し出され、地元の人たちにとっても初めて見る世界が広がっていました。また、彼を精進湖観光協会の会長に紹介したところすぐに気に入り、会長が所有する空き家を夫妻に提供し、二地域居住をしてもらうことになりました。その後、協会公認のドローンスクール「富士山ドローンベース」を開校し、カヌーの国際大会の開催地として有名な精進湖を、ドローンのメッカとしても盛り上げていこうという動きになっています。

――長田さんご夫妻で富士吉田市のニュースをインターネット発信していると聞きました。

明美氏　当社ビルの２階で仲間たちと手作りのス

インターネット放送「富士山スペシャルタイム」放映の様子

タジオを設け、「富士山スペシャルタイム」という名称で、月２回、木曜日21時からインターネット放送を流しています。内容は地域で活躍する人を応援する番組で、ゲストは私たちが仲間と一緒に見つけたり、出演してくださったゲストから紹介していただいたりしています。番組の内容は本人のインタビューや地域おこしのイベントの紹介などで、ライブで放映したものを撮影してユーチューブでも見られるようにしています。

満氏　番組の夢は、山梨県鳴沢村に別荘を持つ安倍首相を呼ぶことです（笑）。私も家内も昔から地域を盛り上げることが大好きなので、皆で楽しくワイワイいいながらやっています。

事例　ふじよしだ定住促進センター　紹介

よそ者が投じた一石を受け止め、新たな動きに発展させる

――ふじよしだ定住促進センターの活動内容を教えてください。

渡邉氏　富士吉田では、2007年に山梨県、富士吉田市、慶應義塾大学の三者が連携協定を結び、地域活性化のためのプロジェクトがスタートしました。大学の研究チームが調査に基づき市へ提言を行い、それを受けて市がまちづくりに関する施策を決めてきました。具体的な事業の企画運営は、2013年に設立されたまちづくり会社の「(一財) 富士吉田みんなの貯金箱財団（以下、財団)」が行います。その後大学の研究スタッフの中から２名が移住し、地域おこし協力隊として活動を始めました。2018年に財団は、「(一財) ふじよしだ定住促進センター」と名称変更し、現在は３名のスタッフと協力隊３名で運営しています。

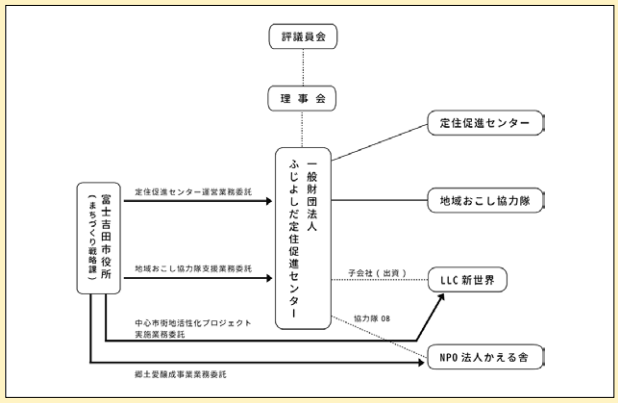
合同会社 新世界通り
小林 純 氏

当センターは、“やりたいことができるまち”をテーマに、市民の活動をサポートすることや移住者の支援をすることがメインのミッションです。空き家に関連するものとしては、2015年に市から空き家バンクの運営の

一般財団法人ふじよしだ定住促進センター
渡邉 麗 氏

一般財団法人ふじよしだ定住促進センター
赤松智志 氏

委託を受け、宅建協会の長田さんに協力をしてもらいながら市民の窓口の対応をしています。また、空き家の利活用では、地域おこし協力隊の活動が中心



ふじよしだ定住促進センターの関係図

新世界通り復活祭の様子

となりいくつか具体的な事例が生まれています。

●新世界通り復活プロジェクト

渡邉氏　下吉田西裏地区にある50ｍ程の長さの路地を“新世界通り”と呼びます。かつて織物業が繁栄していた時代には、近隣の地区で毎週２回織物の市が開かれ、織物関係者はそこで得たお金を元に西裏地区の夜の街に繰り出したそうです。しかし、繊維産業の衰退とともに繁華街も寂れ、20軒あった飲み屋も１軒になってしまいました。そのため、夜は怖くて通れないほどでしたが、建物はボロボロでも昭和レトロの雰囲気が残っていて、映画『ALWAYS三丁目の夕日』のロケに使われたこともあります。そこで2015年3月に、この通りに魅力を感じた財団が中心となり、昔の賑わいを復活させようとするプロジェクトがスタートしました。

小林氏　ところが実際に改修をしようにも、建物はすでに老朽化し、従前のテナントによる大量の残置物が残っていました。ここを財団だけで改修してもその後も人が寄り付く通りにはならないと考え、地域の人を巻き込むイベントとして“大掃除会”を企画しました。すると地元の高校生や商工会の青年部、婦人会など総勢60人が集まり、皆でトラック９台分のゴミを片付けることができました。ただ、改修を始めてからオープンまで半年くらいかかることから、大掃除で盛り上がった気分をそのまま維持し、市民にもこの通りが変わっていくプロセスを知ってもらいたいという想いで、「新世界通り復活祭り」という夏祭りイベントを開くことにしました。当日は地域内外のお店に参加してもらい、１日限りの屋台村ということで市民に呼びかけたところ2,000人以上が集まり、その機運が確実に高まりました。古い建物の魅力を生かすために、改修は最低限の内容にし、耐震補強などの基本的な工事は、当センターの代表理事でもある滝口さんにお願いしました。2016年２月には、通りの一角に「まる」「さんかく」「しかく」という合同会社直営の３店舗がオープンし、この通りが“乾杯！”の掛け声で賑わう飲食店街として新しく生まれ変わり始めました。

賑わいを取り戻した新世界通り

2016年には新世界通り一帯を管理する会社として「合同会社新世界通り」を設立しました。この会社がオーナーから建物を借り上げて改修し、８軒のテナントにリーシングをします。オーナーやテナントとの賃貸借契

かぎしっぽオーナー／
地域おこし協力隊 OB
高橋亮太 氏

皆のDIYで作った「ハモニカ横丁」

約は長田さんに協力をお願いしました。この通りをひとつのまちと見立て、通りの雰囲気が壊れないようにしながら、通り一帯を盛り上げることを考えています。

長田氏　2018年「かぎしっぽ」というイタリアンの店がオープンしましたが、店のオーナーは埼玉県から地域おこし協力隊としてやって来た高橋さんです。オープン当初から市の職員が積極的に利用してくれていますし、このような店が経済的に自立するように支えるのが私たち年配者の役割だと思っています。

●ハモニカ横丁

赤松氏　ここは６軒の小料理屋が入っていた築60年以上の長屋で、私が朝の散歩をしているときに出合いました。数多くある空き家や空き店舗の中で、表通りから見えない路地にあり、建物に個性がありいい面構えをしている物件だと思いました。家主はこの物件の隣に住み、今でもユースホステルを経営していて、普段から若者や外国人と接している方だったので、抵抗なく話を聞いてくれました。用途については、空き家の活用が進んでいる尾道の事例なども参考にして“お試し居住施設”とし、まちの雰囲気を感じてもらったり、移住を検討している人の仮住まいの場としても利用してもらうことにしました。この物件は2014年春に「ハモニカ横丁」という名でオープンし、１階はキッチンなどの水回り、２階には個室が２部屋あり、２組が同時に滞在できます。資金面では総務省の助成金を利用して６軒中３軒に手を入れ、基礎の補強工事等は滝口さんにお願いし、解体や内装の作業は延べ100人に集まってもらいDIYで行いました。DIYを実施する場合は資金が足りず、必要に迫られて行う場合が多いのですが、この物件の場合は“仲間作り”を意図して行いました。元が小料理屋だったことから、建物自体に人が集まっていた歴史があるので、その歴史を生かす意味でも仲間作りには最適だと思いました。

一般財団法人ふじよしだ定住促進センター代表理事、株式会社滝口建築 代表取締役
滝口伸一 氏

渡邉氏　私もDIYイベントに参加しましたが、空き家の改修工事を全て大工さんにお願いしていたら、完成した建物に愛着は湧かなかったと思います。場所作りに関わることで楽しさを感じ、仲間意識も生まれ、今ではこの場所をもっといいものにしていこうと思っていますし、ほかの空き家も自分たちで何かできるのではないかという気持ちになりました。

●hostel&salon SARUYA

赤松氏　地域おこし協力隊の取り組みとして「アキナイ」というプロジェクトを進めています。“空き家を、まちを楽しむタネにしたい”という思いから“飽きない”“商い”“空きない”の意味をかけて、移住者と空き家のマッチングを行い、地域のコミュニティ作りに生かそうとしています。

「アキナイ」では、ハモニカ横丁をはじめいくつかのリノベーションを行ったのち、2015年４月に富士吉田市内のゲストハウスをオープンさせました。物件は通りに面した商店街の一角にある、築90年の木造２階建ての元美容室です。ここをベッド数13床の男女共用のドミトリーにし、１階にはサロンを設け、宿泊者だけでなく地域の人も利用できるまちなか交流スペースにしました。宿を単に泊まるための場所にするのではなく、まちに開いた場所にしたいと思い、サロンの機能をもたせて名称を「hostel&salon SARUYA」としました。“宿がまちを面白くする、まちが宿を面白くする”そのような相互補完的

な関係が、地域の人と宿泊者の間で生まれてくることを願っています。

――地域おこし協力隊として空き家の問題に取り組んだ理由を教えてください。

赤松氏　私は６年前に慶應大学のプロジェクトに参加し、その後地域おこし協力隊としてこのまちに移住してきました。本当は教育系の活動をしたかったのですが、外から来た若者が何かを始めるときに、パッと見てわかりやすいことでないと市民に受け入れてもらいにくいと思い、皆が納得する課題である空き家の活用に取り組みました。市民は日常的にまちに関心を持てる機会は少ないと思います。そのような状況のなかで、市役所でも私たちの活動に興味を持ち、話を聞いたり手伝ってくれる職員が出てくるようになったのは、やはり空き家の問題だからです。建物に手が入り、通りがきれいになれば変化は明らかですし、DIYは皆でやった、汗をかいたという共通の体験になります。その意味で、不動産は行政や市民の意識を集めるにはとても重要なものだと思います。ただ、私には専門知識がないので、人とは違う感性を持ち私たちの話を理解してくれる、滝

「SARUYA」の外観

クレセントエルデザイン代表取締役／ドローングラファー
渡邉秋男 氏

ドローンパイロット／安全運航管理者
渡邉さゆり 氏

口さんとの出会いがとても大きかったです。

――工務店として彼らの活動を応援しようと思ったきっかけは何だったのですか？

滝口氏　父が大工で、私は３兄弟の長男です。しかし高校生の頃、映画監督になりたいと思い、17歳で家を出て東京で大手広告代理店の仕事を受けて企業やドキュメンタリーの映像の仕事をしていました。その後身体をこわし、地元に戻って家業を継ぎましたが、30歳過ぎて戻っても現場では役に立たず、これからどうしようと思案していた時に、商工会議所の青年部の会合で赤松さんに出会い、意気投合しました。

個々のプロジェクトは資金も少なく、仕事なのかボランティアなのか線引きがしにくい部分もあり、綱渡りでやっています(笑)。しかしお金では計れない人のつながりという価値がどんどん広がっていくのを感じるので、彼らの活動を支えていこうと思っています。とはいえ、いずれは彼らの事業の価値が認められて、そこにお金がしっかりついてくるようにならないといけないと思います。

当社もSARUYAと隣接している場所を借りて「Little Robot」というコミュニティカフェを作りました。財団や協力隊の人たちと出会い、今後、工務店としてどう生きていくかということを考えるようになり、“箱を作っているだけでは駄目だ、暮らしを創ることを考えていかなくてはならない”と思ったか

らです。Little Robotはまちに開いたコミュニティカフェという位置づけで、子供食堂として利用したり、認知症の人たちが集える場にしています。

――2007年からの産官学連携の取り組みが確実に成果になっています。

赤松氏　当初は空き家があっても何から手を付けていいのかわからないという状態でしたが、誰かが何かを始めないと何も動かないという思いから、協力隊としてその第一歩を踏みだす役割を担ってきました。次第に地元出身の若者たちが参加してくれるようになり、たとえ私たちがいなくなったとしても、いろいろなチャレンジが起こるまちになってきたと思います。空き家が改修されて綺麗なまちになっても、人の血が通っていなければ地域の魅力になりませんし、いろいろな試みがちゃんと積み上げられて、継承されていかないと活動の意味がないと思います。

　空き家の問題に取り組んでわかったことは、ほとんどの大家さんは自分の物件のことしか考えておらず、まちのことなどまったく意識していないということです。大家さんと私たちでは意識レベルでスタートラインが違うので、その足並みを揃えて、未来を照らす役割が私たちであったり不動産業の皆さんだと思います。小商いの人たちを無理やり集め、空き家を埋めるようなことをしても長続きしません。危機感を持ちながらも自然体で流れを作り、結果的に選ばれるまちになっていけばいいと思っています。

長田氏　赤松さんはよそ者の感覚で富士吉田を見てくれます。まちに一石を投じた人がいて、それを地元愛にあふれる人が受け止め、流れを変えていこう、先駆者の意図をくんで広めていこうという流れになってきていると思います。

明美氏　若い人たちの動きに影響されて、私たちの年代の人たちも一緒にやろうと参加し始めています。人を応援することが好きな人たちが集まって“富士山ときめき隊”というグループができました。人を応援しながら人と人がつながる、そんな動きになりつつあります。

滝口氏　私が行っている取り組みを同級生に話して

「ハタオリマチフェスティバル」のパンフレット

も、あまり響きません。世代というくくりではなく“同時代”に一緒に生きている人たちが共感し、同じ景色を見ていくことが大事だと思います。

長田氏　そのまちに住んでいる人が幸せだという実感を持っていれば、人は魅力を感じ、そのまちにやって来ます。子どもの遊び場と一緒で、住んでいる人が楽しんでいなければ、外から人はやって来ません。地域おこしも大切ですが、その前に私たちが楽しんでやっているということのほうが重要です。

――地場産業の織物を応援する取り組みも始めました。

赤松氏　富士吉田市で織物産業に従事している人たちが、このままではじり貧になるのは目に見えているので、何かを始めていかなければいけないと思い、数年前から動き始めました。それは織物産業そのものを盛り上げるということではなく、織物を生かしながらまちを面白くしようという視点の活動でもあるので、行政や私たちもお手伝いをしています。その一環として、他地域のものづくり産地からゲストを招き、どんな取り組みをして、どのような苦労があって、この先どうしたいと思っているのかなどについて話をしてもらいました。また、2016年からは市が主催する「ハタオリマチフェスティバル」が始まり、市内外の織物業者30店舗以上が参加して工場などで製品の展示販売をしています。

――高校生を対象にしたプロジェクトについて教え

てください。

赤松氏　私たちの年齢になってはじめて地域に興味をもつのではやはり遅く、今から次の世代に何かを伝えていかなければと感じています。ある高校では、卒業生の半分が地元に残って就職し、半分が進学します。進学生も半分は東京に出ますが、半分は甲府に行きます。つまりこのまちは地元出身の人たちに支えられているまちなのです。そこで、卒業して地元に残る高校生たちがまちに対して興味をもち、その可能性を感じてもらうにはどうすればいいかということを考えました。そこから、まちで働いている先輩や、支えたいと思っている大人たちを介して、高校生たちがやりたいことができる環境を作れるのではないかという動きになり、3年前に「かえる舎」が立ち上がりました。

この事業をきっかけに高校生に話を聞くと、“まちに居場所がない”と感じている人が多いことがわかりました。“もっとまちに出てくればいいじゃないか”というのはあくまで大人の論理で、彼らからすれば、行きたいところや居ていい場所がないというのが本音です。そこで「かえる舎」では、まちの中に彼らが行きたくなる場所を作れば、自然と高校生がまちに出ていく流れになるのではないかと考え、場づくりを進めています。

ソーシャルビジネスのタネは地域にたくさん転がっていて、うまく事業化ができればそのタネで生きていけるし、地域で実際に活躍している面白い人がたくさんいます。東京に対して漠然とした憧れはあるかもしれないが、実際に行ってみると想像していた世界とは180度違うかもしれません。そのようなことを伝えながら、地元で夢が実現できる可能性を消してしまっている高校生に対して、逆にこのまちでもやりたいことができるかもしれないし、やりやすいかもしれないと、選択肢を増やすことによって、夢に一歩でも近づけるようにしてあげられるといいなと思っています。

まちづくりに関わる皆さん

渡邉氏　私がこのまちにいるのも結局人が好きだからで、支えてくれる仲間や人に恵まれているからです。富士山の景色の素晴らしさももちろんですが、“いい人がいる”ということを富士吉田の魅力として外に伝えていきたいですし、まちを出て行った仲間が帰ってきたときに“いいまちだな、いい仲間がいるな”と改めて感じてもらえるような居場所を作っていきたいと思います。

※1　渡邉秋男氏／渡邉さゆり氏 クレセントエルデザイン代表取締役／ドローングラファーとして全国300カ所以上を撮影し、その映像作品は世界からも評価を得ている。2015年、世界初、富士山登頂4Kドローン撮影に成功。2016年、Drone Movie Contest 2016 グランプリ・審査員特別賞 2作品同時受賞。

株式会社長田興産

代 表 者：長田　満
所 在 地：山梨県富士吉田市中曽根2-4-21 コムファースト長田興産ビル
電　　話：0555-22-8110
H　　P：http://www.e-osada.com/
業務内容：山梨県の富士五湖地域を中心に、不動産から注文住宅・リフォームまでワンストップサービスを展開する。リゾート、田舎暮らし、二地域居住、ビジネス、新しいリゾートライフのあり方など、個人にあった「富士五湖暮らし」を提案し、地元の観光促進にも寄与している。

株式会社湘南ユーミーまちづくりコンソーシアム／神奈川県藤沢市

“まちとシェアする賃貸住宅”で地域の魅力を高める

不動産小口化商品で地域価値向上のための資金循環を作る

不動産業から生活産業への転換

――ユーミーらいふの事業内容について教えてください。

西山氏　ユーミーらいふグループは1976年に設立した丸山工務所という建設会社からスタートしました。その後、建築設計部門と営業部門が分離し、後者は不動産・開発事業、賃貸管理業を展開し、現在は19社、6グループの規模となりホールディング会社を作りグループ経営をしています。

グループでは経営ビジョンとして、「夢と未来をカタチにかえる――湘南エリアの生活産業をめざして」というキャッチコピーを掲げ、建設・不動産業から生活産業を目指そうとしています。

――湘南エリアの賃貸市場で圧倒的なシェアです。

下山氏　営業エリアは藤沢市から小田原市の相模湾に面した東海道線沿線と、少し内陸に入った小田急線沿線の湘南エリアを商圏としています。賃貸仲介業では、㈱ユーミーネットの直営店18店、アパマンショップの加盟店4店の計22店を構え、年間来店数約14,000人、反響数約20,000件、社宅の斡旋数1,200件、契約数約8,200件の実績で、賃貸仲介の契約件数では全国で30位、神奈川県では4年連続1位です[※1]。賃貸管理は㈱ユーミーclassと湘南らいふ管理が行い、管理戸数は約16,000戸、平均入居率は95％を超えます。

地域の価値を高める賃貸住宅のあり方を追求する

――賃貸管理大手企業が、何故まちづくりに取り組もうとしたのですか？

下山氏　地域に密着した仕事をしていると、空き家になった古い家が目立つようになり、まちの景観が風化し、地域の活力がだんだん衰えてきたことを感じます。この状況では、単に建物を改修し

西山和成 氏
（にしやま かずなり）

1990年ユーミーらいふグループ 株式会社丸山工務所に入社。1996年株式会社ラウンズ設立時、取締役に就任。以来、資産家・富裕層などの不動産有効活用や売買、資産運用などのアセットマネジメントをはじめ、等価交換事業・不動産の証券化事業・不動産特定共同事業などの不動産ソリューション事業におけるプロジェクトマネジメントおよびPPP/PFI事業に携わる。
現在、株式会社ユーミーホールディングス 常務取締役、株式会社丸山アーバン 代表取締役、株式会社marukan 会長、株式会社湘南ユーミーまちづくりコンソーシアム 代表取締役、日本PFIインベストメント株式会社 代表取締役

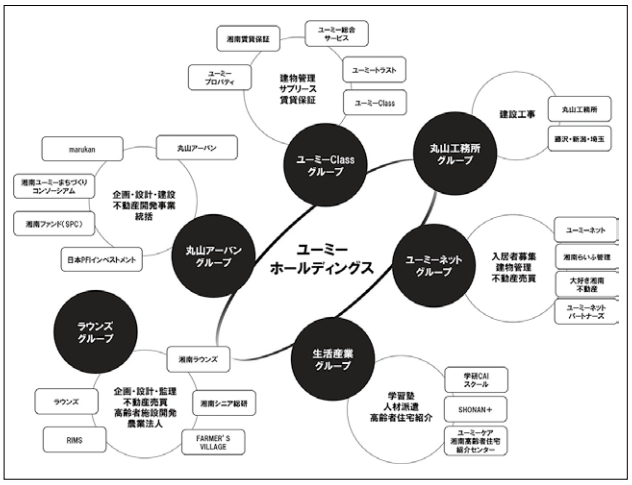


図1／ユーミーらいふグループの全体像

ただけでは人は来ないと、非常に強い危機感を持ちました。そこで、私たち地場業者がもう一度しっかりと地域の魅力を作っていかなくてはならないと考えたのです。

西山氏　そこでまず、「nezasu house」というプロジェクトを始めました。“まちとシェアする賃貸住宅”を基本コンセプトにし、“風土にねざす、地域にねざす、文化にねざす”の３つのテーマを掲げ、入居者と地域がつながることで地域の価値を高めようとするものです。㈱ブルースタジオ[※2]と提携し、現在４つのプロジェクトを進めています。

――プロジェクトの内容を教えてください。

●稜文舘（まちとシェアする賃貸住宅）

下山氏　大磯という場所は文化人や政財界の名だたる人たちの別荘やお屋敷がある歴史的なまちです。そのため洋館付き和風住宅が多く建てられていましたが、所有者の高齢化にともない大きな家には誰も住まなくなり、相続が発生するたびに売却されていました。稜文舘の前身となる大磯松山ビルは30年前に建てられましたが、まちは人通りも少なく、周りは空き家が多くなっていました。この物件が売りに出されたので当社が購入しましたが、その時は９室中６室が空室という状況でした。ここを購入した理由は、まちの管理会社として、大磯のまちの活力がなくなり、人がどんどん減っていく状況を看過できなかったからです。かつて人気のあった洋館付きの和風住宅をモチーフに再生することで、地域の人から愛情を持ってもらえるのではないか、地域の良さを外に発信することができるのではないかと考えました。

改修するにあたっては、「書斎を介してまちとつながる暮らし」をコンセプトにプロジェクトを進め、元はエントランスだった場所を、まちの人に気軽に訪れてもらえるような“書斎”にし、まちの図書館（ライブラリー）という機能をもった住宅にリノベーションしました。大磯は歴史と文化があるまちで、周りに住んでいる人は素晴らしい本をたくさん持っている人たちです。オープンする際は、その人たちから素晴らしい本がたくさん寄贈されました。持主が大切にしてきた本に、家族の思い出や多くの人に読んで欲しいという願いがこもったメッセージが添えられ、それを読んだ人が感想を返すことで、地域の中で新たな関係性が生まれる、そんな素敵な機能をもつライブラリーになりました。

プロジェクトでは、外観や共用スペースに手を入れて、エントランスには縁側を設け、入居者や

下山太郎 氏
（しもやま たろう）

東京都武蔵野市出身。1,000室以上の空室改善実績を持つ空室対策のエキスパート。諦めかけていた空室が「お客様目線のプロモーション」で面白いように決まることからオーナー様からの信頼も厚い。新築物件においては、常識にとらわれない発想で相場を上回る賃料が取れる賃貸物件を企画し成功を収めている。
現在、株式会社湘南ユーミーまちづくりコンソーシアム プロモーション事業部　執行役員
http://www.you-me-machidukuri.co.jp/

稜文舘の外観

まちに開かれたコモンライブラリー

地域の人たちが気軽に会話などを楽しめるようにし、縦列駐車場は入居者専用の中庭にすることで、コミュニティが育める場所にしました。各住戸内も無垢材を使用したフローリングにリノベーションし、１階には専用庭を設けました。ただ、リノベーション後はすぐに満室になると思っていましたが、実際に入居者を募集するとまったく決まらず、６室を埋めるのに１年近く苦労しました。今から考えるとその理由は、“モノ売り”になってしまっていたからです。設定賃料では、周辺にある戸建て賃貸が借りられますし、ここまで来なくてももっと利便性のいいまちに住めます。中途半端な入居者募集をしたので価格競争に巻き込まれ、ユーミーネットでも決められませんでした。

そこで、駅からの距離や賃料で勝負する“モノ売り”をやめ、“コト売り”に変えていこうと発想の転換をしました。稜文舘はまちに開かれた賃貸物件というコンセプトがあったので、オープン時は地域の賑わいを作りながら稜文舘を知ってもらうためのイベントなどをやっていました。「大磯てぬぐいスタンプラリー」というイベントは、近所にあるいくつかのお店と協力して、イベントの参加者に、お店を回って手ぬぐいにスタンプを押してもらい、まちを巡り、大磯の魅力を知ってもらうというものです。稜文舘は本がテーマですので、最後はそのてぬぐいをブックカバーにします。このように、当時は我々事業者が地域の人たちと一緒になってまちの魅力を発信しながら、物件と地域の価値を高めるような動きをしていたのです。このイベントは、今では大磯市で毎月開かれている港市等と連携して、不定期に実施しています。

物件の案内の仕方も変えました。１年前までは問い合わせが入ると現地で待ち合わせをして、内覧しながら物件の説明をしていましたが、今は待ち合わせは大磯駅でします。稜文舘は駅から歩くと15分程度かかりますので、歩きながらお客様の趣味や嗜好、どのような暮らしをしたいのかを聞き、それとまちにある魅力との接点を見つけるようにしました。物件だけを紹介する“モノ売り”をやめて、ここにはどんな人が住んでいて、その人たちと接点を持つとこんな暮らしができるというような、まちや暮らしの紹介を積極的にするようにしたのです。大磯の食や釣りといったまちの魅力をプロデュースする観点で案内するなど、賃貸仲介の営業マンではなく、まちの案内人、まちのコンシェルジュといった立ち位置でお客様を案内するようにしました。その結果、時間はかかりましたが、豊かな暮らしを楽しみたい、地域の人や入居者と積極的に交流を深めたいという人に入ってもらうことができました。

その後、少しずつ入居者が増えてくると、“新しい入居者が入ったから食事会をしよう”“趣味を生かして個展をやりたい”“ワークショップをしたい”という要望が上がってくるようになりました。さらに彼らは地域の人たちと接点を持ち、関係を築いてくるようになります。すると、“ライブラリ

住人たちが集まって交流会

ーをもっと多くの人に活用してもらうように、地域の人に開放していきたい”といった相談も来るようになりました。このようにライブラリーが利用価値のある場所になったのです。

ライブラリーの開け閉めや管理は、元から住んでいた２名の入居者に月5,000円の業務委託料を払ってお願いしています。彼らは“前の部屋のほうが使い勝手がよかった”とか、“コミュニティなんて必要ない”などいつもクレームを言う人たちでしたが、徐々に心の変化が生まれてきました。ある日、彼らから“物件が満室になったので、お互いのことを知るために、中庭でお茶会をしてもいいですか？”と要望が入り、チラシや看板まで作ってくれました。管理会社が“皆さん集まりましょう”と言ったのではなく、入居者が自主的に企画してくれたことにとても感動しました。お茶会にはオーナーである当社も呼んでもらい、入居者同士の会話を聞くことで、普段どんな暮らしをして、今後どういうことを求めているのかがわかるようになりました。それだけでなく、“こんな店ができたから今度行ってみなよ”と、まちの情報がどんどん入ってくるようにもなりました。そうなると、今までは“草が伸びたので刈ってほしい”といわれていたのが、“植栽にちょっと手を入れてもいいですか”というように、クレームがリクエストに変わってきました。このように試行錯誤しながらコミュニティの形ができあがり、この物件が地域の人からも愛され、大磯のまちの魅力も外に発信できる場所になりつつあります。

●Palm Lounge

下山氏　茅ヶ崎駅からバスで10分、バス停からさらに徒歩10分という非常に不便な場所に建っている物件です。この物件も、コミュニティのある賃貸住宅に変わりました。この辺りは柳島海岸といいますが、入居者の交流会を開催すると、スマートフォンをテレビにつないで入居者が海岸で撮影した写真を見ながら、“この時期の景色はこんなに綺麗だ”“この時間帯に行くとこんな景色が見られる”など、“柳島あるある”がどんどん出てくるのです。不動産業者はこの立地をネガティブにとらえますが、入居者からは逆にこの場所の良さを教えてもらったのです。今では入居者が撮った写真がコミュニティルームに飾ってあります。駅に近いから、設備を良くしたからではなく、入居者が作ってきた一つ一つの出来事が物件の価値になり、出来事が増えた分だけ価値が上がっていくのです。当社の商圏は郊外型で、駅から遠い物件がほとんどです。この地域を管理会社として長く守っていくには、住む人の交わりやドラマというものを大事にすることが大切だと思いました。

●鵠ノ杜舎（家主がつくるまちづくり）

下山氏　この物件は藤沢市の鵠沼神明という場所にあります。鵠沼といっても海岸ではなく、内陸に入ったあまり人気がないところです。地主から相続のために売却したいと相談があったのですが、代々守ってきた土地に一般的な建て売り住宅が並んでしまうと、財産を守ることができないから切り売りしたと思われ、決して良い住環境になるとは思えず先祖に顔向けができないので、何か事業ができないかという相談でした。そこで、地主のためにエリアの価値が高まるようなまちづくりをしていきましょうと提案し、土地を買い取りました。

この辺りは弥生時代の痕跡が残る非常に歴史のあるエリアで、近くには東海道の藤沢宿という宿場町が栄えていました。そこで、物件のコンセプトを「宿場町とまちづくり、街道コミュニティの

Palm Loungeの外観

ある賃貸住宅」とし、プロジェクトを進めました。まず最初に行ったのが“餅つきとしめ縄づくり”というイベントで、ここに地域の人たちを呼びました。新築の賃貸住宅ができると、近所の人はそこにどんな人が住むかわからないので不安だ、というイメージを持ちます。そこで、地域の方を招き、“こういう事業者がこのような未来図を描いて事業を進めます”という説明をする機会を設けることにしたのです。ここが歴史のある町だったということから伝統文化的なイベントにしましたが、近所の皆さんに当社のことや、コミュニティのある賃貸住宅を作って地域の価値を高めたいという想いが伝わったことで、“このプロジェクトを応援するよ”と言ってもらえるようになりました。

そして３カ月後の上棟式では、地域の人たちとともに入居希望者を呼び、棟上げまつりという餅まきをしました。上棟のタイミングは、水回りの位置や住戸の間隔、そこから見える景色などがわかり、住むイメージがつく時期です。そのタイミングで地域に住む人と入居を希望する人がイベントを介して一緒に過ごすことで、お互いの顔が見える関係作りができたのです。地元の人は入居希望者の様子がわかるし、入居希望者も近所にどんな人がいるのかがわかり、お互い安心することができます。

また、上棟式で物件の案内をするのは、賃貸の営業マンではなく、大工さんなどの職人たちでした。彼らは既に何か月もこの場所で工事をしているので、建物のことはもちろん、近所の人や地域のこともよくわかっています。構造についても詳しいので、入居希望者に対して、“ここに棚がつけられます”“玄関にはこれくらいの大きさの物なら置けます”だから“こういう暮らしができますよ”といった案内ができます。

西山氏　当社は40年も地元で仕事をしているので、地域に密着して長く仕事をしている職人たちと深い関係があります。地域の職人たちがプライドをもって地域のものづくりをすることを「地産地造」といっています。当社では工事現場には必ず棟梁や左官の顔写真を掲示しています。彼らは設計者の意図を具現化する役割ですが、地域と入居者をつなぐ役割も担っているからです。そのような職人たちで「湘南マイスター・ネットワーク」という組織を作り、商品企画にも関与してもらい、次世代に技術を継承できるようにしています。当社にとって彼らはパートナーであって、決して下請けではありません。

下山氏　職人たちのすごいところは、技術はもちろん、モノづくりの楽しさや大切さを教えてくれるところです。彼らはただ工事をすればいいというわけではなく、造った建物が住む人や地域の人に喜ばれ、いつも賑やかな場所になるように願ってくれています。そして当事者意識をもち、ワークショップ等のイベントを重ねながら入居者や地域の人との関係性をどんどん作っています。この物件は新築でありながらDIYをOKにしています。

鵠ノ杜舎の外観

上棟式のイベントの様子

職人さんとの木工ワークショップで作ったうごくおうち

彼らは入居者が入居した後も、工具を貸し出してDIYのやり方を教えています。入居者が自らカスタマイズし、どんどんおしゃれな部屋にして、部屋に愛着を持ってもらえれば長く住んでくれますし、上手に住みこなしてもらえれば、新築の時より部屋の価値が上がった状態で新たな入居者に引き継げます。

完成間近には、「湘南野菜とれたて市」を行いました。地元の生産者に来てもらい、藤沢の地粉を使った流しうどんや湘南野菜の販売をして、入居者たちに地域のことをさらに知ってもらうようにしました。入居後は、入居者と職人が一つの物づくりに取り組み、うごくおうち（キャリアカー）を作りました。週末は皆で１品持ち寄って、屋台を囲みながら食事をしたりお茶をしたりしています。このようなことを通じて、入居者同士や入居者と地域がつながり、良好な地域コミュニティができていきます。まさにそれがエリアの価値です。

小口化商品がつなぐまちづくり

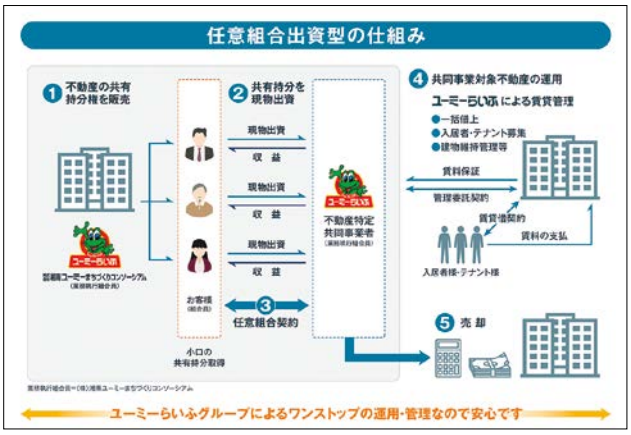
――なぜ不動産小口化商品がまちづくりに必要なのでしょうか。

西山氏　㈱湘南ユーミーまちづくりコンソーシアムは、まちづくりや資産再生のための不動産特定共同事業を行うための器で、2015年にその免許を取得しました。そこで2017年に、グループが持つ物件を運用資産に組み入れた「湘南まちづくりファンド」という不動産投資商品を作りました。当社で取り組んでいるのは単なる賃貸事業ではなく、地域の価値を高める事業です。そのため「nezasu house」と地域の人、入居者、職人といった全てのステークホルダーをつなげていきたいと思っています。最初は賃貸に住み、子どもが生まれて大きくなった時に、この地域にコミュニティが形成されていて顔見知りがたくさんいれば、ここで家を買おうと思います。そして、子どもたちはそこで出会った友達や近所の人が思い出になり、故郷になります。そのような循環を作るために、これから必要になってくるのは資金調達です。まちづくりに共感した地域の人が、地域の価値を高めるために小口の金額を投資し、必要ならイベントにも参加します。そして地域の価値が上がれば、投資した物件から家賃収入が入り、自分たちに配当されます。投資する人は入居者でもいいのです。入居している物件に投資をする一方で、そこでの暮らしを豊かにすることで物件の魅力を高めれば、物件の価値が上がり、家賃を払いながら配当が入ってきます。このような循環を、金融機関とではなく、考え方に共感してくれた地域の人たちと共に作り上げ、地域の人に還元したいと思います。物件一つ一つは点ですが、50万円、100万円という小さな単位で多くの人に分散して持ってもらえればそれは面になります。地域の中で、コミュニティのつながりと資金のつながりができるイメー

ジです。そのためには当社が取り組むプロジェクトを、その地域にふさわしい、まちづくりに貢献するしっかりとしたコンセプトをもった物件にすることが重要になります。

――現在進行しているプロジェクトはありますか。

西山氏　「カレッジテラス東海大学前」という小田急線東海大学前駅にあるマンションを小口化商品として出資者を募集しています。高校の進路指導の先生から、地方から出てきた子どもたちが、管理人もいないところで一人暮らしができるか心配だという話を受けて、家電家具付きの部屋で、食堂、学習スペース、コミュニティスペースがあるまかない付きのワンルームマンションを作りました。食事は朝夕２食付きで、コミュニティスペースでは地方から出てきた学生たちが仲間を作ったり、関係性を深められるようにしています。サッカーワールドカップの際に、学生の発案でパブリックビューイングをし、そこに住む学生以外に他社の物件に住んでいる人や当社の別の管理物件に住んでいる人も呼びました。すると、“こんな物件に住めるなんてうらやましい”“ユーミーの物件に入るとこんな楽しいことができるのか”と言って、季節外れの住み替えが起こりました。学生街の中心にあり、周りに住む学生たちとつながりを作れる拠点になることでエリアの価値を高めることができました。この物件は、１口100万円、予定分配率年3.0％（税引前）で250口募集しました。鵠ノ杜舎の２期の募集分も小口化する予定です。



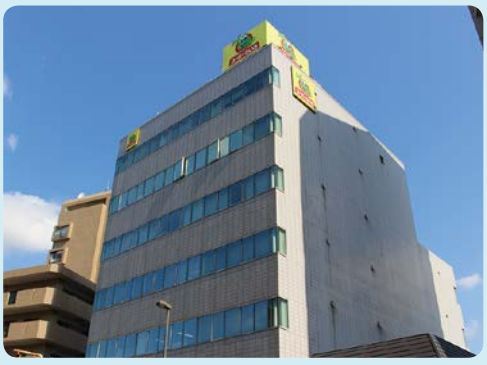
不動産特定共同事業のスキーム図

――大手管理会社がまちづくりに取り組む意義は大きいと思います。

下山氏　住むという字は、「人が主役」と書きます。「nezasu house」は全て人が関わっています。この仕事を通じて、私たちが地域に必要な管理会社になっているかということを日々自問自答するようになりました。

西山氏　当社は湘南エリアでたくさんの賃貸物件を作ってきました。これからは「nezasu house」を窓口にして、そこで暮らす人たちの世界観や“まちとシェアする賃貸住宅”というブランドコンセプトを他の物件にも発信していきます。そうすることで、それぞれの場所で地域や入居者のつながりができ、豊かなコミュニティが形成され、まちの価値が上がっていく――そのような構想で事業を展開していくつもりです。

※１　㈱全国賃貸住宅新聞社2019年１月７日 第1348号より。
※２　株式会社ブルースタジオ（本社東京都中野区）代表取締役社長：大地山博氏



株式会社湘南ユーミーまちづくりコンソーシアム

代 表 者：西山　和成
所 在 地：神奈川県藤沢市藤沢223-2 ユーミー藤沢センタービル
電　　話：0466-29-5544
Ｈ　　Ｐ：http://www.you-me-machidukuri.co.jp/
業務内容：湘南エリアを中心に建設・不動産業を展開するユーミーらいふグループの中で、地域活性化やまちづくりを事業ドメインとする丸山アーバングループの一員として、主に資金調達部門を担当。不動産特定共同事業の免許を取得するとともに、地域とのつながりを作る賃貸住宅「nezasu house」を展開している。

取材
GALLERY

株式会社エンジョイワークス／神奈川県鎌倉市

共創的で持続可能なまちづくりを全国に広げる

全国初！　小規模不動産特定共同事業にチャレンジ

持続可能で自走するまちづくりを目指す

――会社設立の想いを聞かせてください。

2007年に会社を設立し、翌年に宅建業免許を取得しましたが、不動産仲介業をやりたかったわけではなく、まちづくりをしたいと考えていました。私はそれまでは外資系金融機関で年金基金や富裕層向けの営業をしていましたが、海や山がある環境で子育てをしたいと思い、葉山に引っ越しました。そこには豊かな自然環境はもちろんのこと、非常に良い地域のコミュニティがあり、折にふれて、充実したコミュニティは良いまちの大切な要素だということを感じていました。そして、地域の人たちと「共創（Co-Creation）」して、一緒に価値のあるものを作り出すボトムアップ型のまちづくりをしたいと考えて起業したのです。

現在は、不動産仲介業と設計事務所のほか、宿泊施設やカフェ、コワーキングオフィスなどの場の運営も行っています。オフィスは鎌倉の由比ガ浜通りに面した商店街にある、使われなくなった仕立て屋さんや魚屋さん、板金屋さんだったところを少しずつ借りていき、リノベーションしながら活動拠点にしています。

――共創によるまちづくりとはどのようなものなのでしょうか。

当社が目指すまちづくりは、“多様性があって共創的である”こと。それが持続可能で自走する豊かなまちづくりにつながっていくと考えています。そのためには３つのステップを踏まえることが必要で、当社はそれぞれの段階でまちづくりに参加したり、まちづくりを意識するきっかけを提供しています。

まず最初のステップが「ジブンゴト化」です。これは、家を買う、家を建てるお客様が、全て業者任せにするのではなく、ジブンゴトとして捉えてもらうようにすることです。当社では「スケル

福田和則 氏
（ふくだ かずのり）

1974年兵庫県生まれ。外資系金融機関勤務を経て、2007年㈱エンジョイワークスを設立。行政や事業者任せにしない「まちづくりや家づくりのジブンゴト化」による豊かなライフスタイルの実現をテーマに、不動産および建築分野において事業展開を行う。また、空き家・遊休不動産の再生・利活用プラットフォームであるユーザー参加型Webサービス「ハロー！RENOVATION」をリリースし、「まち」「ひと」「お金」の新たな関係性の構築に取り組む。

トンハウス（THE SKELETON HOUSE[※1]）」という、50年後も使い続けられる家を目指し、外側の骨格（スケルトン）は流行に関係なくシンプルで長く使えるものにし、内装（インフィル）はお客様のライフスタイルに合わせて間取りを自由に変更できる商品を提供しています。お客様には最初に“家づくりノート”を渡し、どんな家を作りたいのか、どんなライフスタイルを実現したいのかというコンセプトを書いてもらいます。そして希望の間取りや、家の模型もお客様が作ります。そのプロセスを当社の設計士が添削したり、サポートしながら進めていきますが、そのような作業を通じて、お客様は家づくりをジブンゴトとして学び、楽しむことができるので、入居後も自然と愛着がわき、手入れをしたくなります。

ジブンゴト化が高度化すると「民主化」というステップになります。実際に家を建てて住むようになると、自分の家の庭をよその家から見るとどのように見えるのか、まちの景色の一部として相応しい庭になっているか、というように、視点が“自分”から“まち”に切り替わっていきます。そして、視点がまちに切り替わった人たちが集まり、お互いの価値観を尊重しながら新しいまちづくりをしていく、「共創」という活動になります。

ほかにもまちづくりへの参加の仕掛けはいろいろあります。当社のホームページの「ENJOY STYLE」では、物件紹介にあたり営業スタッフが実際に取材して感じたコメントを掲載していますが、地域の主婦にも協力してもらい、地域のスーパーの情報や公園の様子など、このエリアに住むとどのようなライフスタイルが実現できるのかということについて情報発信してもらっています。

また、魚屋をリノベーションした「HOUSE YUIGAHAMA」というカフェでは、店内に400冊程の建築設計や不動産関連の書籍、建材、部材などを置いています。この場所を地域に開くことで、インテリアやまちづくりに関心をもてるようにしたり、会合に使ってもらったりしています。

桜山シェアアトリエの外観

――共創の場づくりはどのように進めるのですか。

2015年からは、地域の人たちと共創的な場づくりを始めました。

●桜山シェアアトリエ

地元のクリエイターたちから、自由に使える空間が欲しいという話があったので、逗子にある廃工場をリノベーションし、格安で使えるシェアアトリエにしました。アーティストたちからは、アトリエを構えようとしても、大家からうるさいとか汚されて困ると言われるのでどこか適した場所はないか、と相談を受けていました。そこで、当社が“サンセットミーティング”という名のブレスト会議を主催し、どのような場所で、どれくらいの広さの空間が必要で、いくらくらいの賃料の物件ならいいのかということについて、クリエイターや投資家を集めて話し合ってもらうことにしました。そのタイミングで借地権付きの廃工場が売りに出たので意見を出してもらうと、クリエイターからは広さは２～３畳あればよく、ブースもベニアで区切った程度のものでいい、それに対して２万円くらいなら払えるとのことでした。当社の試算では、ブース間の間仕切り作成と共用部分を整えるのは300万円程度でできるので、15ブースを作って各２万円で貸せば、物件価格の700万円と合わせた1,000万円の投資で年間最大360万円のキャッシュを生むという計算になりました。このようなプロセスを通じ、クリエイターと投資家

が共創し、地域のニーズにあった施設がスタートしたのです。

投資家は高い利回りのみを求めるのではなく、地域にアーティストが活動できる場があることの意義を理解し、お金を出しました。アーティストもミーティングに参加することで自分たちの場所だという当事者意識が芽生え、施設の制作に関わったり、塗装のワークショップに参加してくれたので、建物の完成時には満室になりました。さらに、完成後も入居したアーティストたちが自主的に施設のロゴやWebサイトを作ったり、近隣の方を巻き込んでマルシェを開くなど、良好なコミュニティができあがりつつあります。このようにして地域の人の声を吸い上げ、ボトムアップの進め方で新たな場を作ることができました。

●葉山小屋ヴィレッジ

葉山町の海のそばにある130坪程の土地を売却したいと依頼を受けましたが、１億円以上することからすぐには買い手が見つかりませんでした。そこで、このエリアの良さをもっと多くの人に知ってもらいたいと思い、葉山芸術祭に合わせ、ここに小屋を作ることにしました。SNSで有志を募集し、DIYで作ることにしたところ、近隣の人を中心に多数の参加があり７つの小屋が完成しました。さらに、せっかく小屋ができたのでそこで何かやりたい人を集めようと再度SNSで発信したところ、20～30組の応募があり、４月末から約１カ月間の毎週末に多彩なスモールビジネスが出店しました。お店ではワークショップなども開かれ、他県からもたくさんの人が集まり、地元の人との交流を図ることができました。

このプロジェクトでは私たちは単に情報発信をしただけですが、ここには良いコミュニティがあるということが多くの人に伝わったおかげで、葉山に住みたいという人の住宅の斡旋ができたほか、この土地に、当社の「スケルトンハウス」で３棟の宿泊施設を建ててもらうことができました。

葉山小屋ヴィレッジ

全国初の小規模不動産特定共同事業に挑戦する

――御社が取り組んだ「小規模不動産特定共同事業」のプロジェクトの概要を教えてください。

●泊まれる蔵プロジェクト

葉山町にある築100年を超える木造２階建ての古い蔵を１日１組限定の宿泊施設「泊まれる蔵」にリノベーションしました。オーナーからは７年の定期借家契約で借り受け、約1.5カ月の工期で、外観はほぼそのままにして、内部は１階にジャグジー、洗面、トイレなどの水回りとリビングを設け、２階はツインベッドルームにしました。

このプロジェクトでは、当社が勝手に宿を作って皆に使ってもらうのではなく、多くの人が参加し、宿泊施設を企画から一緒に作るという進め方をしました。プロジェクトに参加するための仕掛けとしては、まずイベントを何回も開いたことです。全部で19回実施し、延べ275名の参加がありました。さらに、京浜急行電鉄㈱の「KEIKYUアクセラレーター」プログラムに採用され、女性をターゲットにした「葉山女子旅きっぷ[※2]」とタイアップして宿作りに参加してもらいました。イベントでは、いろいろなクリエイターたちと“この蔵がどんな宿になったら面白いだろう”“インテリアはどういうものが合うだろう”といったことを一緒に考えるワークショップや、内装のDIYなどを行いました。また、SNSにアイデアを投稿する

泊まれる蔵の外観

泊まれる蔵のバスリビング

ことで参加できるようにもしました。

さらに、アイデアを出すだけでなく事業にも直接参加してもらおうと、投資型クラウドファンディングを行いました。１口５万円、想定利回り年4.0％、運用期間４年２カ月という条件で、当社が営業者になり、匿名組合契約を結ぶ方法で600万円募集しました。一般的なクラウドファンディングは寄付の意味合いが強いですが、このプロジェクトは、事業に投資するという形でまちづくりに参加してもらい、その事業の運営収益を還元するという考えだったので、投資型としました。結果的にたった１日で募集が完了し、37名の方に投資をしてもらいました。

宿は2018年の７月末にオープンしましたが、投資した方にはその後の運営にも関与してもらおうと、11月に現地に集まってもらい、当社から売上とコストや稼働率といった運営の状況、宿泊者の属性・特徴や感想などを共有しました。逆に彼らからは、よりよい宿にするためのアイデアを出してもらいました。このような意見交換ができる場を年に４回程度設け、継続的に事業に関わってもらう予定です。

宿づくりイベント

このプロジェクトは、リノベーション費用が1,400万円、賃貸借契約等の初期費用が200万円の計1,600万円のコストになりましたが、クラウドファンディング以外の1,000万円は地元の信用金庫から融資を受けることができました。事業スキームとしては、次ページの図１にあるように、当社がオーナーから月17万円で物件を借上げ、宿の運営事業者である当社の子会社の㈱グッドネイバーズに転貸し、40万円の賃料を受けとり、その差額を投資家への分配原資と、金融機関への返済原資に充てていきます。

――クラウドファンディングのプラットフォームも始めました。

●まちづくり“参加型”クラウドファンディング「ハロー！RENOVATION」

泊まれる蔵プロジェクトでも利用しましたが、「ハロー！RENOVATION」というクラウドファンディングをするためのプラットフォームを、2018年６月から正式にスタートしました。このプラットフォームを使って、全国で820万戸[※3]あるといわれている空き家と、投資に回らない個人の現預金971兆円[※4]をうまく掛け合わせて動かすこ

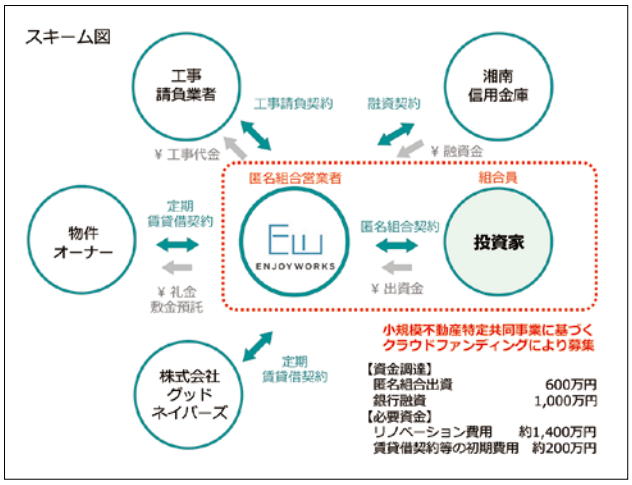


図1／泊まれる蔵プロジェクトスキーム図

とで、新たなマーケットを創出したいと考えています。ビジネスモデルは、遊休不動産の「物件オーナー」と、事業をしたいと思っている「プロジェクトリーダー」と、その事業を応援したいという投資家を含む「サポーター」をマッチングするサービスで、当社のマネタイズポイントはクラウドファンディングのファンド管理手数料です。

「ハロー！RENOVATION」は、“持続可能なまちづくりのために、想いを持った人たちが空き家再生プロジェクトを推進するためのツール”という位置づけで、「参加型」であること、「ファシリテーター」がいること、「資金調達ができる」ことの３つの特長を持っています。まず「参加型」であることですが、泊まれる蔵プロジェクトの時のように、企画の段階でアイデアを出して参加したり、施工やリノベーションの段階ではDIYで参加したり、運営開始後は改善点を積極的に提案するなど、サポーターがいろいろなフェーズで事業に参加できる仕掛けを用意しています。特に、サポーター／投資家には事業の開業に向けて参加できるだけでなく、開業後も事業内容を共有すると共に、投資家同士のコミュニティ「ハロリノクラブ」を積極的に展開していく予定です。「ファシリテーター」の役割は、物件とのマッチングはもちろんですが、プロジェクトリーダーに対して事業プランや収支計画、資金計画などについてアドバイスします。「資金調達」については、投資型と購入型の両方のクラウドファンディングを用意しています。

自走式のまちづくりを全国に広げる

――御社のまちづくりを他の地域に広めていくことはできるのですか。

泊まれる蔵プロジェクトのイベント参加者や、投資した人たちのアンケートを分析しました。まず参加した理由ですが、それで儲けたいという人は少数派で、52％の人がいつかは自分で事業をやってみたいというもので、“将来、宿やゲストハウスの運営をやってみたいから”“自分が事業をするうえで勉強になるから”という回答でした。従って投資額も、５万円ないしは10万円の小口の方が６割を占めました。さらに、このプロジェクトでは当社がファシリテーターを務めましたが、参加者のプロフィールを調べると、そのほとんどは私たちと何らかの接点がある方、例えば物件の購入者、シェアオフィスの利用者、当社主催のイベントの参加者などでした。つまり、地域のファシリテーターに参加者は紐づいていく傾向があるということがわかりました。

この結果から発見できたのは、あるプロジェクトのサポーター／投資家の中から、事業を始めたいという次のプロジェクトリーダーが生まれて、そのプロジェクトに対し、またそれをサポートしたいという人が集まり、さらにそこから新たなプロジェクトリーダーが生まれるという、連鎖ができる可能性です。そうなれば、私たちが目指す持続的で自走式のまちづくりが実現します。

その連鎖を導くためには、地域に紐づくファシリテーターが必要になります。私たちは鎌倉や逗子・葉山ではその役割ができますが、日本全体に広めていくには同じような役割ができる人を探し、育成していかなくてはなりません。

――そのために、地方において地元の事業者と連携を始めました。

地方で地元の事業者との連携がいくつか始まっています。京都市では、京都五條楽園プロジェクト「UNKNOWN GOJO-RAKUEN」[※5]を、地元の老舗不動産会社、IT企業と一緒にLLP（有限責任事業組合）を作って進めています。これは２棟並んだ京町家を複合的な滞在ができる「コーリビング施設」として生まれ変わらせ、利活用するプロジェクトです。福島県西会津町では、地域おこし協力隊と地域のNPOと一緒に、ファシリテーターを増やすための“地域プロデューサーの育成プログラム”[※6]を検討しています。鳥取県智頭町では、自治体と地元の建築設計会社との連携を始めました。その他、三重県大台町では空き家バンクと連携したリノベーションプロジェクト[※7]、神奈川県三浦市では三浦海岸農泊トレーラーハウスプロジェクト[※8]といった国交省のモデル事業にも採択された事業を進めています。また、東京銀座では、建築史上でも有名な「中銀カプセルタワービル」の１カプセルをリノベーションする計画を進め、そこから建物全体の保存につなげられないかということを、その先頭に立っているカプセル保存再生プロジェクトのリーダーやウクライナの建築家と検討しています。

――空き家を生かしてまちづくりを進めるにはどのようなことが必要ですか。

空き家の問題は、地域コミュニティの皆さんと一緒に考えていくことが必要です。地域の人たちがプロジェクトの趣旨に賛同し、参加することで、そこから新たに次のプロジェクトリーダーやプロジェクトが誕生し、それを繰り返すことで持続可能な自走式のまちづくりになります。そのためには、各地域の経済圏のサイズや魅力に合った規模のプロジェクトを実施していくことが大事です。

そのような自律分散型の取り組みを各地域に広げていくためには、まずファシリテーターの育成が必要になります。2019年１月には、空き家再生を担うプロフェッショナルを育成するための「空き家再生プロデューサー育成プログラム」をWeb上で公開し[※9]、受講者を募集します。また、サポーターや投資家を集め、資金調達をするために「ハロー！RENOVATION」を有効利用したり、小規模不動産特定共同事業は事業規模や１人当たりの投資額の制限があることから、ネットワークを作り相互に連携することも必要です。全国初の小規模不動産特定共同事業者ということを生かして、他の事業者の事業者登録サポート業務も今後行っていく予定です。

※１　2017年グッドデザイン賞受賞。
※２　品川駅から3,000円で、電車＆バスの乗車券＋選べる逗子・葉山ごはん券＋選べるおみやげ券がセットになった、おトクなきっぷ。
※３　「平成25年住宅・土地統計調査」（総務省）
※４　「資金循環統計」2018年第2四半期（日本銀行）、家計の金融資産1,848兆円のうち971兆円が現預金。
※５　不動産証券化手法を活用したモデル事業形成に向けた支援事業採択（2018年国交省）
※６　地域の空き家・空き地等の利活用に関するモデル事業採択（2018年国交省）
※７　空き家対策の担い手強化・連携モデル事業採択（2018年国交省）
※８　空き地対策の推進に向けた先進事例構築モデル調査採択（2018国交省）
※９　https://hello-renovation.jp/producer/

株式会社エンジョイワークス

代 表 者：福田　和則
所 在 地：神奈川県鎌倉市由比ガ浜1-10-9
電　　話：0467-53-8583
Ｈ　　Ｐ：https://enjoyworks.jp/
業務内容：鎌倉を拠点に、不動産業、建築設計業、カフェやオフィス、宿泊施設の運営などに取り組む。「共創」による持続可能なまちづくりや、コミュニティづくりのためのプロデュースを行い、そのために、全国初の小規模不動産特定共同事業者への登録、まちづくり参加型のクラウドファンディングサービス「ハロー！RENOVATION」を開始した。

取材
GALLERY

クジラ株式会社／大阪府大阪市

リノベーションと宿泊で汎用性の高い地方創生モデルを作り上げる

ホラクラシー型の体制で、創出した利益を地域社会に還元する

「不動産×デザイン×建築」で新規事業開発をする会社になる

――会社を設立した経緯を教えてください。

学校を卒業してから調理師を経て、不動産業界に転職。独立系の賃貸仲介会社に入りましたが、当初から25歳までには独立しようと決めていたので、2007年に独立してクジラ㈱を設立しました。名前の由来は、鯨は一番大きくて溺れないことからきています。覚えやすい名前だし、潰れない会社にすることも大事だと思いました。独立後、事業は順調に推移しましたが、矛盾も同時に感じていました。まず、社員が辞めていくことです。私もそうでしたが、せっかく育てても何年かすると辞めて独立していきます。業界の先輩からもいろいろアドバイスをもらいましたが、あまり共感できる内容ではありませんでした。また、不動産業界に転職する際に、父親から不動産業界なんてまっとうな仕事ではないといわれ、この業界の社会的地位の低さや信用のなさを感じました。このように業界の嫌な部分をいろいろと感じ、何度か辞めようとまで思いつめましたが「その嫌な部分を全てひっくり返すことができたら絶対一番になれる。そうなればレッドオーシャンといわれているこの業界で、自分だけブルーオーシャンを切り開ける」と逆転の発想をしたのです。

そこから「いい会社とは何が必要なのか」ということについて、先進的な企業の本を読みあさったり、経営者の塾に通ったりしながら徹底的に研究しました。そこで出した結論が、まず社会貢献をする会社になるということです。仮に、まちなかにあった大手不動産会社の店舗が撤退しても、まちの人は多分困らないでしょう。残念ながら不動産業は替えのきく商売なのです。そこでまず、社会から潰れては困ると思ってもらえる会社になることを目指そうと思いました。次に、新規事業にチャレンジする会社になること。最後が、大学生に好かれる会社になることです。

矢野浩一 氏
（やの こういち）

1983年宮崎県生まれ。2002年にあべの辻調理師専門学校を卒業後、不動産仲介業の経験を経て、2007年にクジラ株式会社を設立。その後リノベーション事業に本格参入し、「事業開発できる不動産・建築業の企業」を目指し、不動産・建築業界では珍しいホラクラシー型組織を導入するなど、成長・変革を続ける。2017年6月に、放置された空き家を再活用するまちごとホテル化プロジェクト「SEKAI HOTEL」をOPEN。ソフト・ハード共に自由なコンテンツ設計を可能とした新しいホテルスキームを展開中。

――賃貸事業からリノベーション事業に大きく舵を切りました。

新規事業を模索するなかで、賃貸物件で少し手掛けていたリノベーションを発展させていけば、大学生から格好いいと思われる仕事になるのではないかと思いました。しかし、消費者が中古住宅を買ってリノベーションするには、不動産会社、設計事務所、工務店に別々に行かなくてはなりません。こんな不親切でセンスのない商売はない、定食屋さんのようにご飯もお味噌汁もおかずも一緒に出せるようにするべきだと思いました。同時に営業マンが辞めない会社にするにはどうすればいいのかということも悩み抜きました。そこで、トヨタ自動車の営業マンは何故辞めないか、ということを考えたのです。そして出た結論は「トヨタが売れるものをつくっているからだ」というものでした。そこで我々もいい商品を供給するメーカーの立場になる必要があると考えました。

そのようなことから、新たに事業のコアにリノベーションを据え、しかも不動産と設計デザインと建築施工をワンストップで行うことにしたのです。ワンストップで行えば消費者の利便性が高まります。しかも中間マージンを省くことができるので、その浮いたコストを、リノベーションの品質を高めることに使えます。そこで、完全にリノベーションの会社にしようと考え、2014年には賃貸店舗をたたみ、賃貸仲介の売上をゼロにして事務所も移転しました。

――消費者にとってはありがたい方式でも、社内は大変だったのではないですか？

二度とやりたくないくらい大変でした（笑）。事業内容と同時に、組織体制や人事制度も変えました。一般的に不動産や建築業界の組織体制はヒエラルキー型ですが、それを思い切ってホラクラシー型[※1]にしたのです。消費者にワンストップサービスを提供するためには従来の発注者と受託者、元請けと下請けといった上下の関係ではパフォーマンスが非常に悪いので、一つの課題に対して専門家がそれぞれのプロとして同時に最大限の力を発揮できるホラクラシー型の組織が必須だと考えたのです。そのために私自身「チームとは何か」ということを必死で勉強しましたし、社員全員と毎日のようにチームについて勉強し、考え方を徹底的に共有しました。

図2／富士吉田企業立地促進ネットワーク事業全体図

私は不動産や建築業界の仕事を従来の労働集約型から知識集約型の仕事に変えたかったのです。今でも“人に使われる働き方はやめよう”“我々の仕事はコンサルティングファームだ”と社内で言っています。しかも、ゼネラリストが行う一般のコンサルティング会社と違い、価値を生む側のスペシャリストである私たちがコンサルティングするところに、面白味と難しさがあります。

「まちごとホテルに」SEKAI HOTELの立ち上げ

――リノベーションと宿泊を結び付けた事業を始めた意図は何ですか？

不動産業をしながらデザイン事務所も工務店も行うという体制をとったのは、この３つの機能をもつことで、まだ世の中にない新規事業や新しいサービスができるのではないかと考えたからです。まず、放置された空き家をリノベーションして“オトマリ”というブランドでウィークリーマンションを始めました。その後それを発展させて、“リ

ノベーションと宿泊を通じて地方創生モデルを作りあげていこう”という壮大なプランを掲げ、「まちごとホテルに」というコンセプトでSEKAI HOTELを立ち上げました。

――SEKAI HOTELについて教えてください。

（1）まずコンセプトについて。SEKAI HOTELが届ける価値を“ORDINARY（オーディナリー）”としています。つまり観光客にそのまちに溶け込んでもらい、“日常”という経験を楽しんでもらおうと考えました。日本人は観光には“非日常”、つまりお金をかけてVIPな扱いをされるセレブな体験を求めますが、海外の人は日常、つまりその地域の人たちの平均的な生活の体験を求めます。“ORDINARY（オーディナリー）”は、その日常を観光コンテンツにするという提供価値を表現したものです。

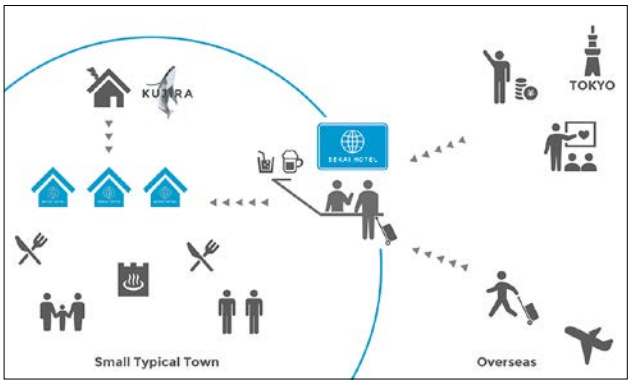
（2）次に仕組みです。2017年にオープンしたSEKAI HOTEL西九条は、最大収容人数は68名ですが、13軒ある客室は築50年くらい経っていて、空き家になっていた長屋や中古住宅をクジラ㈱が買い取るか借上げてリノベーションしています。駅前にフロントとなる施設を作り、ここで鍵を受け取ったあと、スタッフがそこから２～３分歩いたところにある客室に案内し、宿泊してもらいます。この方式を「クラウド型ホテル（フロント施設を中心として宿泊施設を点在させたまちごとホテル）」と呼んでいます。客室が１カ所に集中せずまちなかに点在していることが特長で、フレキシブルに客室の増減が可能です。

SEKAI HOTEL西九条の客室

それを支える開発体制と運営の仕組みも当社の強みです。築古の長屋等では工事が始まってみないと改修にどれくらいの費用がかかるかがわからず、リスクが高いために多くの業者は手を出しにくいのが現状です。しかし、当社はデザインから施工まで自社内で全て完結しホラクラシー体制で進めるため、時間とコストを抑えて柔軟に開発することができます。新規に土地を購入して1棟の新築ホテルを建てるより、イニシャルコストは30～50％低くなります。

物件の購入・改修資金は、当社の理念に共感してくれる投資家から私募債の形で調達します。当社が物件を取得したあとは投資家に売却して保有してもらい、それをSEKAI HOTEL㈱が一括で借り上げて運営します。現在協力してくれている投資家は、SEKAI HOTELという地域創生のビジネスモデルを通じて社会参加をすることが目的で、儲けよりも“何か面白いことに混ぜてほしい”という感覚でお金を出してくれています。今後は海外のクラウドファンディングでも募集する予定で、これによりSEKAI HOTELというビジネスモデルを通じて、地域の空き家と箪笥や銀行に眠っていたお金が流動化され、まちが活性化するという成果をもたらすことになります。

（3）地域への経済効果について。SEKAI HOTELでは、観光客に地域の日常を体験してもらえるように、宿泊者に「SEKAI PASS」を発行しています。スタッフが地域の商店を回り、西九条の場合はフロントから徒歩３分圏内にあるたこ焼き屋さん、喫茶店、銭湯など５店舗と提携し、当社が一部費用を負担してサービスを実施。宿泊者がPASSを提示すると、たこ焼きが増量されたり、モーニングサービスが無料になったりします。2018年５月までの実績で、月間240名、宿泊者の1/3がこのPASSを使いましたが、年間に金額換算すると約170万円の経済効果が地域に生まれたことになります。



SEKAI HOTELの仕組み

まちごとホテル

開発コストが下がるという事は事業全体の償却費が下がることになります。そこで創出したお金を、当社ではまちへの投資に変えます。具体的には、ホテルのスタッフを増員し、地域の人と「お互いが暑苦しいくらいのコミュニケーション」をとるようにしています。西九条でホテル計画の住民説明会をした際は大反対されましたが、その後、１年間ひたすらあやまりながら、地域の住民に“私たちがこのまちで実現したいこと”を伝えることに時間を割いた結果、クレームをいう人はほとんどいなくなりました。今年オープンしたSEKAI HOTEL布施でも、開発の段階で地域の人と深くコミュニケーションをとったおかげで、“一緒に盛り上げていこうね”と、商店街の皆さんがとても応援してくれ、まちを歩いていても声をかけてくれます。若いスタッフが地域を回り、観光客が地元の飲食店や銭湯を通じて地域の住民と仲良くなると、そこにコミュニケーションが生まれます。昨年、宿泊客、スタッフとその家族、町内会の人たちで餅つき大会を行いましたが、三者が一体になってとても盛り上がりました。

また、週２回、まちの清掃をしています。しかも当社のスタッフだけでなく、障がい者就労支援施設にお金を払い、彼らと一緒にゴミ拾いをしています。さらに「SOCIAL GOOD200」という取り組みも始めました。１泊当り200円を積み立てて、地域内外の社会的課題の解決のために使います。今年は餅つき大会のほかに、子どもたちを集めて流しソーメンを行いました。積み立てた資金の内容と用途は、全て四半期毎に宿泊客や投資家に報告しています。このように、まちの人たちにSEKAI HOTELのビジョンを認めてもらう努力を、人とお金をかけて行っています。「未来に向けた新しいコミュニティの形成」という価値を投資家や住民と共有して事業を進めていく、まさにこれがCSV[※2]の考え方だと思います。

空き家を使った「まちごとホテル」で地方創生を全国に仕掛ける

――リノベーションや宿泊事業の取り組みは、地域の活性化のモデルになりますね。

SEKAI HOTELが創出する社会的なインパクトは以下の点が考えられます。まず、空き家を利活用するので地域の空き家問題の解決に貢献します。次に地域の商店や工場の廃業、後継者問題が解決する可能性があります。例えば西九条で提携した喫茶店は、私たちとの提携がきっかけで廃業するのをやめました。さらに、若年層が地域に流入し

地域住民、スタッフ、宿泊客との交流

週2回のゴミ拾い

てきます。西九条ではシェアハウスも作りましたが、SEKAI HOTELのあるエリアに興味があるといって若者が移り住んできたのです。そしてホテル事業は地元の雇用を創出し、宿泊客が地域イベントに参加することで、地域のお祭りなどがより賑やかなイベントになります。

――低コストで地域資産を生かし、地域にお金を還元する仕組みは、地域創生モデルになります。

３年前にSEKAI HOTELの構想を練り始めてから、社内でプロジェクトチームを立ち上げ、地方創生の事例を研究し、現地視察もかなり行いました。そこで、地方創生が現状あまり上手くいっていない理由について、私たちなりに出した結論は次のとおりです。①補助金等をもらうことが前提となっていて事業計画が緩い。地方では都市部で商売するよりさらに難しいことにチャレンジすることを考えると、事業計画はもっとシビアにみるべきです。②事業内容に「Why」が見えない。まちにある特産物や名所をPRするだけでは勝ち残れません。人を惹きつけ共感を生む「Why」が事業に必要です。③合議制による意思決定。行政の地方活性化のお手伝いをした経験がありますが、課題解決のための議論ではなく合意をとるための議論がほとんどでした。④開発のプロがいない。例えば古民家を改修して宿泊施設にするといっても、

事例 SEKAI HOTEL布施 紹介

コンセプトは「泊まれる町工場」

2018年９月25日、SEKAI HOTELの２つ目の拠点が東大阪市の近鉄布施駅前の商店街の中に誕生しました。廃業していた婦人服屋さんの土地建物を購入し、看板をそのまま残してリノベーションしています。布施駅は、難波エリアから10分、奈良まで30分、京都や関西空港にも直行バスが出ており、関西の観光拠点への利便性が非常に良い立地にあります。布施の商店街は活気のある、規模の大きな商店街で、個人が何代にもわたり商店をやっている店が多いのが特長です。さらに、駅の北側の商店街には夜でも楽しめる店も多く、外国人観光客から希望の多いナイトレジャーの要望にも応えられます。ソフトのコンセプトは「商店街のある日常」とし、大阪人の日常を提供していきたいと思っています。

設計とデザインについては、東大阪市にある特長を生かし、地域がどうすれば発展するかを考えながら行いました。東大阪市はモノ作りのまちで、製造

布施の駅前商店街

その業務は、企画・不動産・設計・施工・広報・マーケティング・運営・採用・総務など多岐にわたり、規模は小さくても大きな開発と一緒です。そのため、それらを担える人材が必要ですが、地方ではリソースが圧倒的に足りません。

――御社ならそれをどう解決していきますか？

地方創生は開発の再定義だと思っています。今までは、新しく建てること、増やすことが開発でしたが、これからは整理する、組み直す、再構築することが必要です。つまり地域にある既存の資産を生かす開発になります。さらに開発の仕方も考え直すべきでしょう。下請けに発注するためにコストも時間もかかるヒエラルキー型ではなく、ホラクラシー型の体制で、地域で求められる最小限かつ、最適な開発をできる会社、すなわち「ミニマムデベロッパー」の存在が必要になります。したがって事業のKPI指標※3も開発事業自体の利益ではなく、地元雇用の増加数や新たに誘致できた店舗数になります。当社はこの方法でSEKAI HOTELを汎用性の高い地方創生の事業モデルとして全国展開していきたいと思っています。

――SEKAI HOTELの今後の展開について教えてください。

事業計画を４段階に分け、まず2020年までに５拠点出す予定です。そこで「まちごとホテル」のブランディングの第１期が完成します。そこから地方都市へ展開し、地元企業や行政との共同開発を進める予定です。最終的に全国20拠点を目指します。拠点は、地方でも中心都市ではなく、小さい都市にも横展開していくことができれば、SEKAI HOTELが地方創生のプラットフォームになれると思います。また地方展開する過程では、地方の将来に必要な、①若者層にとってカッコイイ存在になる ②都市部の最先端機能を発信する

業者や町工場が多いことから、「泊まれる町工場」をコンセプトとし、工場からイメージするコンクリートや鉄、廃材などのイメージを意匠に生かしました。さらに地元のメーカーと協力し、ホテルで使うソファなどの家具、照明などを全て作ってもらい、フロントのカフェでも販売できるようにしました。今後は地元の工場との提携をより広げて、ホテルをハブにして“モノ作り東大阪”のブランドをPRしていきたいと思っています。

2018年は客室２軒、収容人数20人で運営を開始し、2019年３月には客室５軒、収容人数48人、2022年をめどに客室20軒、収容人数150人を目指しています。

SEKAI HOTEL布施の外観

SEKAI HOTEL布施の部屋

③地域のブランディングを構築する ④有機的な地方教育を実施する、といった役割を果たしていきたいと思います。各地域拠点では、出店後５年以内に本部のメンバーは退き、SEKAI HOTELの名前だけ残して運営主体を地元に移管することにしています。

SEKAI HOTELには地域住民×運営スタッフ×宿泊客というような分け隔てのない世界観「No Border」が存在します。いろいろな世代、文化、価値観がまぜこぜになっている独自の経済圏のなかで変化成長していく新しいコミュニティを、事業を通じて世界に発信したいと思っています。

「不動産×デザイン×建築」の新たな可能性

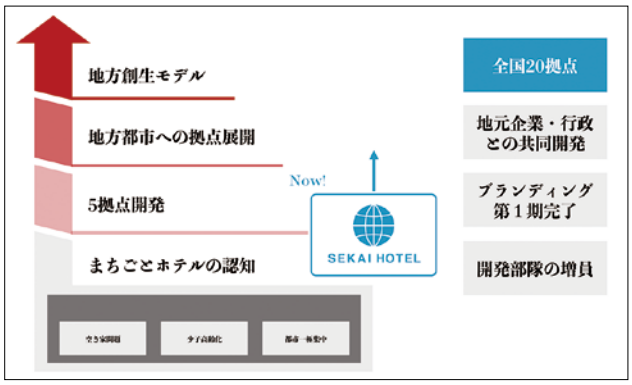
――クジラでも新たな展開を始められました。

不動産、設計デザイン、建築施工の機能を１つの会社で持つことはいいことづくめです。これに何かを足すと新しいものが生まれたり、新しいサービスができます。実際に観光と宿泊を足すとSEKAI HOTELになりました。今新たにチャレンジしているのが、オフィスのリノベーションです。それも単にオフィスをおしゃれに作るということではなく、経営者と従業員がビジョンや経営方針を体感し、共感できるようなオフィスの提案を目指しています。そのためには、組織戦略や人事戦略などを含め、社長の意思や考え方をくみ取った深いコンサルティング力が必要になります。それを「VISIONde」というブランド名で始めます。

さらに、その次は福祉の事業もしたいと思っています。ミニマムデベロッパーでしかできない新しい福祉の形を準備しているところです。

独自の領域	ホテル 旅館	ゲストハウス ホステル	民泊	SEKAI HOTEL
開発コスト	高	低～中	低	小～中
開発規模	大	小～中	小	自由
コミュニケーション	大	深	無	深
地域	▲	○	×	◎

SEKAI HOTELのポジショニング



今後の展開

※１　ホラクラシーとは、従来のヒエラルキー組織とは逆の新しい組織体制で、階級や上司・部下の関係が一切存在しない組織の管理体制のことを表す。細分化されている各チームでそれぞれが最適だと思うことを実践していくことで、組織を自律的に統治していくシステムとして注目されている。

※２　corporate shared valueの略で、米国の経済学者マイケル・ポーターが2006年に提唱した企業による経済利益活動と社会的価値の創出（＝社会課題の解決）を両立させる経営戦略のフレームワークを指す。

※３　key performance indicaterの略。重要業績評価指標のこと。

クジラ株式会社

代 表 者：矢野　浩一
所 在 地：大阪府大阪市北区中崎２-５-18 中野ビル１F
電　　話：06-6375-7720
H　　P：http://www.kujira-mall.co.jp/
業務内容：不動産、デザイン、建築をワンストップで行うリノベーション事業を中心に、地域の空き家を活用し宿泊と結び付けたSEKAI HOTEL事業を展開。低コストで地域にお金や雇用が還元される汎用性の高い地域創生モデルとして全国展開を目指す。

取材 GALLERY

大京商事株式会社／大阪府大阪市

地域の資源を発見し、まちをブランディング

人という資源に着目したソフト型の地域活性化策

地域のオリジナルの特性を見つけ、まちをブランディングする

――御社の事業内容について教えてください。

昭和36年に祖父が創業し、その後60年近く大阪の京橋エリアを中心に、ビルやマンションの賃貸管理やリーシング業務を行ってきました。私は大学を卒業してから大手不動産会社で住宅の売買仲介の仕事をし、その後2006年に家業に入りましたが、その頃からすでに貸しビルのリーシングが厳しくなり、家賃を下げてもなかなか決まらない状況が続いていました。さらにリーマンショックが追い打ちをかけ、市況が厳しいなか、どうにかしなくてはならないと大変な危機感を覚えました。

――その状況を打破するためにどんなことを考えたのですか？

2008年頃、京橋の隣まちの蒲生（がもう）４丁目エリアで、不動産賃貸業を営んでいる杉田（すぎた）氏を中心に、“古民家再生のまち”として地域を活性化するプロジェクト「がもよんにぎわいプロジェクト」が始まりました。その話を最初に聞いた時には「単体で考えると、壊して新築を建てたほうが収益性はいいはずなのに、本当に大丈夫なのか？」と正直思いました。しかし杉田（すぎた）氏は所有している築100年以上の米蔵を改修し、次の世代に良い形で継承しようとイタリアンレストランにしました。するとそこから徐々に同じような物件が増え、今では20店舗以上がオープンしています。古い町並みという特色を生かした結果、蒲生（がもう）４丁目が“古民家再生のまち”として認識され、多くの人で賑わうようになりました。そこから私はまちをブランディングし、地域全体の価値を底上げしていくことの大切さを学びました。

――京橋エリアでも同じことにチャレンジしたのですか？

京橋は空襲で大半が焼かれ、築100年というよ

鷲見慎一 氏
（わしみ しんいち）

1981年生まれ。大学で経営学を学ぶかたわら、アパレル事業を起業。会社経営にのめり込む。大学卒業後は近鉄不動産株式会社に就職。優れた営業成績をおさめ、入社2年目で最優秀成績社員賞を受賞。同志社大学大学院MBA卒業。現在は大京商事株式会社 専務取締役。一般社団法人京橋地域活性化機構 理事長。大阪京橋にて不動産会社を経営する一方で、京橋地域の活性化に取り組む。
座右の銘は「即実行、とにかくやってみる！」

「京橋しゃべり場」での議論の様子

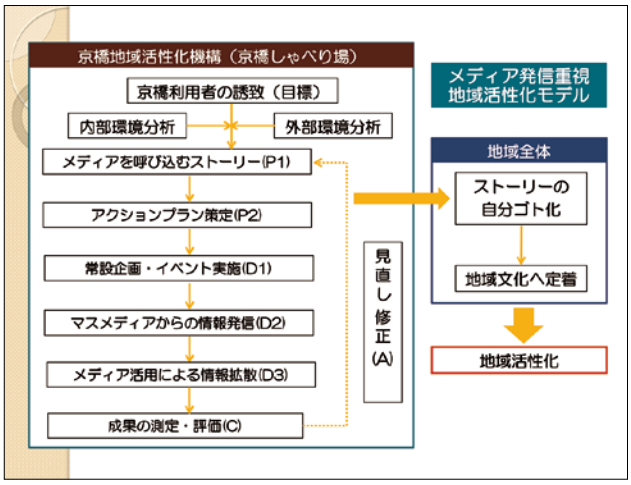


図1／京橋地域活性化機構のモデル図

うな建物はほぼ残っていませんし、蒲生（がもう）４丁目も梅田や難波のようなかっこいいまちを目指したのではありません。蒲生（がもう）が変化していく過程を見ていて、その地域でしか味わえないものやそこにしかない特色を生かし、その地域に行く価値のあるまちにしていくことが大事だということに気付かされました。だから私も京橋にしかない資源を発見し、それを生かした方法でまちの活性化をしようと思いました。

京橋の地域活性化のための組織を立ち上げる

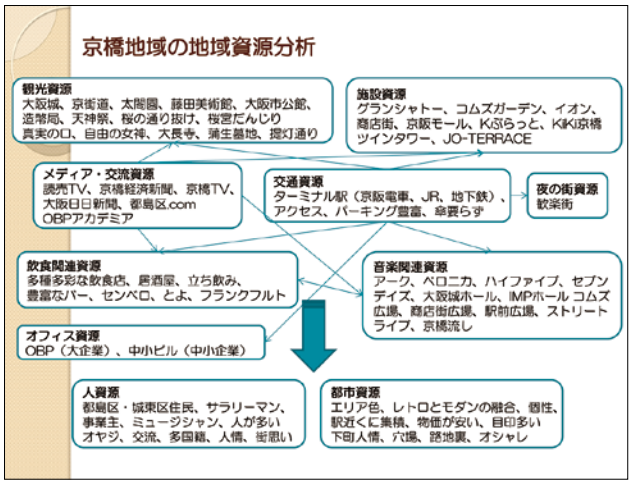
――地域の人たちと「京橋しゃべり場」を始めました。その目的を教えてください。

京橋にはすでにまちの中に多くの団体があり、当社も２つの商店街組合に参加しています。しかし、そこでは参加の多い年配の方の意見が中心となり、若い人が意見を出しにくい雰囲気がありました。そこで、若い人が自由に発言できてまちを盛り上げる場で、意見を出すだけでなく、即実践できるような話し合いの場を作りたいと思い、2015年３月に始めたのが「京橋しゃべり場」です。事業主や飲食店のオーナーなど、地域の活性化に興味のある人に私から声をかけていき、まず20名程のメンバーでスタートしました。参加条件は40歳代までということだけで、京橋のことが好きなら、ここに住んでいたり、勤めていたりしなくても構いません。毎月１回意見交換の場を開き、京橋の良いところをシェアしながら“京橋にあったらいいな、できたら面白いな”といった地域活性化のアイデアを出し、実践していくことを目標にしました。その後、活動の幅を広げるため、同年の10月に任意団体から「一般社団法人京橋地域活性化機構」（以下「機構」）に変えました。

――具体的にはどのような方針で企画を組み、実践されているのでしょうか？

機構では基本となる考え方に沿って議論を進めています（図１）。活動の目標は「京橋に人が来ること」としました。人が来ればまちにお金が落ち、既存の店舗が潤えば“このまちは儲かるまちだ”と新たな出店意欲が生まれます。そうなれば空室率が下がり、賃料も上がります。そのためにまず地域資源分析を行いました。内部環境として歴史資源、文化資源、人的資源など、いったいどのような資源が京橋にあるのかということと、インバウンドといった外部環境の、どの要素をこれから取り込んでいくべきかということを整理しました。そこで出た一つの方向性が、京橋は建物を資源として人を集めるのではなく“人を資源として、イベントを中心に人を集める”ということです。

京橋駅はJR環状線と京阪電車が交差する地域で、毎日約50万人が行き来しますが、単に乗り換えす



京橋地域の地域資源分析

るために駅を利用するだけで、わざわざまちに降りて買い物や食事を楽しむ人はあまりいません。そこで、乗り換えする人たちがこの駅で降りて、少しでも滞在したいと思ってもらえるような仕掛けを考えることにしました。

ただ、イベントは単発で終わってしまっては駄目で、やはり継続していくことが大事ですし、参加者以外の人たちにも、面白かったという情報を拡散していく必要があります。そのために機構では、メディアに取り上げてもらうための戦略を非常に重視しています。しゃべり場では、企画の案出しをした後、アクションプランに落とし込む際は、どうしたらメディアに受けるのかというストーリーを必ず構築するようにしています。メディアへの発信を重視する地域活性化モデルの考え方は、大学卒業後、同志社大学でMBAを取得した際に学びました。その結果、新聞、雑誌、TV、ラジオ、ネットニュースなど、機構が発足して以来すでに100回以上もメディアに取り上げてもらっています。

「京橋流し」の様子

地域資源は人。さまざまなイベントで地域を活性化させる

――具体的な取り組みを教えてください。

（1）京橋流しプロジェクト

“流し”は昭和の時代には京橋にもたくさんいましたが、その当時は“流し”の伴奏に合わせてお客さんが歌うスタイルだったので、カラオケの登場で廃れてしまいました。一方、京橋には小さなライブハウスがたくさんあり、アーティストが多く集まるまちです。しかし、駆け出しのミュージシャンや若い人たちはライブハウスを借りるにはお金がないですし、ストリートで歌うのも最近は規制が厳しく、やりにくくなりました。

京橋の地域資源はというと、商店街に下町の雰囲気を残し、立ち飲み屋が多く、人情の熱いまちで人と人との交流が残っていることです。しかも飲食店のほとんどを個人オーナーがやっているという特徴があります。そこでアーティストと飲食店を結び付け、“若いアーティストたちが音楽を披露できる場”を作り、文化として定着させようと「京橋に“流し”を復活させるプロジェクト」を立ち上げたのです。

機構のメンバーの顔なじみの店や、お付き合いのある店に働きかけ、若いアーティストたちが店で自由に演奏できるように場所を無料で提供してくれるようにしてもらいました。その結果、徐々に定着し始め、集客効果もあることから、“うちの店にも来てよ”というお店が増え、今では東京からも若いアーティストたちがやってきます。

立ち飲み屋や居酒屋では、音楽のことはわからないけど一生懸命頑張っている若者たちの姿に心を打たれ、“がんばれよ”と中年のおじさんたちが投げ銭をするという、人情味あふれる光景も目の

当たりにするようになりました。

（2）京橋子どもカレー食堂

都島区の社会福祉協議会から、貧困世帯や孤食世帯が増えてきているという相談があったことがきっかけで取り組むことにしました。当時は全国で300カ所程の子ども食堂がありましたが、都島区にはありませんでした。ただ、ほかのまちと同じようにやっても意味がないと思い、福祉の視点だけでなく、「食育」と「まち全体で子どもを育てる」ということを活動の目的にしました。

そこでストーリーを考え、まず、まちの中にできるだけ多くのステークホルダー（理解協力してくれる人）を増やそうと、まちの中に“募金箱”を置く交渉をしました。その結果、今では設置箇所が100カ所以上にまでなり、協力店からは食材も提供してもらっています。メニューはカレーに絞っていますが、イタリアンの店、居酒屋、中華料理店など毎回違う店が作ってくれるので味もその都度変わります。子どもに地域のお店の存在を知ってもらい興味をもってもらうことと、大人になったときに自分たちも地域の活動をやってみたいと思ってくれるきっかけになればいいと思っています。家の事情は問わず、皆に来てもらいたいと思っていますので、食堂の利用は、まちに住む中学生以下の子どもたち全てが対象です。費用は子ども１円、付き添いの大人は300円ですが、「いただきます」と「ごちそうさま」を言うと、子どもたちに次回の無料券を渡すようにしています。

さらにそれを発展させ、機構が「Ｗｅラブ京橋農園」という農園を借り、採れた野菜を子ども食堂で使っています。玉ねぎ一つ育てるのがどれだけ大変かという事を子どもたちが知れば、好き嫌いをなくせると思います。

京橋と都島の子ども食堂は、資金面は募金と飲食店の協力を得て、運営は地元のボランティアにお願いしているため、機構としては持ち出しなく運営しています。このように、機構がスキームを作り、“やりたい人”“参加したい人”“資金”の３つの要素が揃えばイベントは継続できます。さらに2018年８月には地元企業から100％協賛を受け、桜ノ宮に３番目の食堂をオープンしました。このような企業協賛が増えてくれば、子ども食堂をもっと広められると思います。

「京橋こどもカレー食堂」の様子

（3）Ｗｅラブ京橋茶の間

子ども食堂は月２回実施していますが、それ以外の時間でも子どもたちが安心して集まれるような場を作ることを目的に、空き家を地域交流スペースに変えるプロジェクトを行っています。これは東京大学主催の「チャレンジ!!オープンガバナンス2017」で入選したもので、空き家の所有者が、空き家を“地域で活用する”ことを承諾した場合、不動産会社の協力のもと、その物件と町内会、商店街組合、地域団体等の管理者をマッチングし、地域コミュニティの場として活用するものです。

「京橋茶の間」は、建て替えが決まっていてテナントが全て退出するまでの２年間ほど空き部屋になっているスペースを、機構が無償で借上げて管理をしています。放課後の子どもの居場所や地域イベント、ママ友会など、地域の人に無料で使ってもらい、人と人との結び付きを強め、地域がよりよくなるための場になることを目的にしています。また、部屋の改修も地域の人の力を借りて作り上げることにしており、地元の工務店に材料と指導者を提供してもらい、皆でDIYを行いました。

（4）Ｗｅラブ京橋プロジェクト

京橋に興味を持ってくれる人を増やすために「Ｗｅラブ京橋ストラップ」を作成しました。これを持って「Ｗｅラブ京橋ステッカー」が貼ってあるお店に行くと、何かおまけがついてくるというものです。ストラップは１個500円ですが、既に800個以上売れ、機構の重要な収入源になっています。参加店も50店近くになりました。

（5）地域資源を発見する企画

地域資源を新しく発見したり、生み出したりする企画も行っています。「大阪歴史ウォーク」は、歩きながら史跡を巡り、最後にそれまで見てきた史跡にまつわる落語を聞いてもらうという内容です。普段さり気なく通り過ぎてしまっている史跡の意味を理解することができれば、まちに対する思いも変わってくると思います。

さらに、明治初期に太閤園内に建てられ、建築文化財でありながら長い間使われていなかった「松花堂」という茶室を、地域のために活用することを考えました。文化財をイベントに使うことは簡単にはできないため、元の所有者である薮内流茶道家を招き、大坂夏の陣400年天下一祭のなかで「秀吉大茶会」として開催することを太閤園に提案したところ実現しました。懇親会ではお茶にまつわる落語も演じてもらい、大阪の文化を存分に楽しんでもらう会になりました。

（6）他商店街や行政や大学との連携

私たちが単独でできることは限られていますので、他商店街等との連携はとても重視しています。隣接する地域に大阪ビジネスパーク（OBP）という大きなビジネス街がありますが、最近はやや人気が低迷していることから、お互いの協議会に人を派遣することで連携を深めています。さらに京橋の南には大阪城があり、その管理会社と三者で大阪城から京橋までのエリアをブランディングしていこうと議論しています。大阪にあるキタ、ミナミ以外にもう一つの文化圏“ヒガシ”というものを作り、京橋がその玄関口になればいいと思っています。

「大阪歴史ウォーク」の集合写真

また、大阪府からの委託事業として「商店街サポーター創出・活動支援事業」にも参加しています。外国人観光客を誘致する目的で、京橋に残る古き良き昭和の雰囲気を楽しんでもらおうと考えています。具体的には、まちの人たちがワークショップで提灯に絵付けや書入れを行い、商店街に吊り下げることでまちを彩ります。提灯は外国人に好まれるので、Airbnbや民泊ホストと連携し外国人を商店街に誘導していこうとするものです。

さらに「京橋学生映画祭」も行いました。京橋には映画館が一つも無くなってしまったことと、大学の映画サークルにはクオリティの高い作品があるにも関わらず、上映する機会が限られることから、地域の人たちに広く学生の映画を観て、交流をしてもらうことにしました。

それぞれの取り組みを地域の文化として定着させる

――これだけのことを行って、資金や人はどう工面しているのでしょうか？

どのイベントも収支ができるだけ赤字にならないように組み立てています。参加費、企業の協賛、行政の補助金のうち、どのお金を柱にするのかをイベント毎に考えます。またイベントというと一過性に聞こえますがそうではなく、長期目線で行

い、最終的には「地域文化として定着」させることを機構のビジョンにしています。ビジョンが明確で資金の手立てが裏打ちされていれば持続的な取り組みになります。

いろいろなことを実行すると失敗は必ずあります。私たちは計画を決めてから実行するまでの期間がとても短く、子ども食堂の場合も準備期間は２週間しかありませんでした。そのため初回は食堂に来た一般の子どもは０でした（笑）。しかしこの取り組みを多くのメディアで記事にしてもらいましたので、２回目からたくさん来てくれるようになりました。このように、まず走ってみて次から修正していけばいいと思います。また、資金が回る仕組みさえ作っておけば、その後は、参加したい人と手伝いたい人に委ねることで機構も手離れができます。

個々のイベントについて、集客数などの数字はあまり重視していません。それによって地域がどれだけ活性化したかという成果は見えにくいので、来場者数よりその取り組みがどれだけ多くの人に伝わったか、つまりどれだけメディアに取り上げられたかを見える評価として大事にしています。そのためにはプレスリリースの内容をいかにわかりやすく、面白いものにするかが大きなポイントです。最終的にはまちに来る人の総数を上げることが目標なので、駅の乗降客数も気にしています。

――このような取り組みは他のまちでもできるものでしょうか？

私たちの取り組みは、商業施設開発のようにハードから入るものではありません。純粋に人の力を上手く利用して地域を盛り上げていく、いわばソフト型の地域活性化の方法になると思います。都市の規模はまったく関係ありません。よく“自分のまちは人を呼べるネタがまったくない”と相談に来られる人がいますが、ネタは自分たちで創造するものです。“流し”の企画も発端は若いアーティストの活躍の場がないという問題点を切り口に、新しい場を作ることから始めました。そのように切り口をしっかり考えればネタはどのまちでも創造できるはずです。

大事なことは自分のまちにどのような資源があるかをしっかりと認識することです。その資源をどう生かすのか、または地域の課題をどういう切り口で解消していくのかということを考えて、企画に落とし込んでいくことが大切です。頭をひねればやれることはいろいろあります。

地域の取り組みを進める上で不動産業をしていることはとても大きな強みになります。地域の不動産会社は長く地元に根付いて商売をしているので、地域の人脈や地盤を生かすことができます。また、空き家を見つけるのも容易ですし、オーナーもどこにいてどんな人かを大体知っています。地域の不動産業者は、地域の活性化のためにその中心となって行動していくべきですし、役に立つポジションにいます。そしてその活動は、最後には必ず自分たちに還ってきます。

大京商事株式会社

代 表 者：鷲見　文子
所 在 地：大阪府大阪市都島区東野田町２-３-14 大京本社ビル７F
電　　話：06-6353-0418
Ｈ　　Ｐ：http://www.daikyocorp.co.jp/
業務内容：大阪京橋駅前で自社の貸ビル、貸マンションをベースに不動産の賃貸・売買仲介、管理、企画、コンサルティング等の業務を地域密着型で行う。

和歌山市役所／和歌山県和歌山市

空間資源を活用し、教育と雇用機会を創出する

公共と民間の遊休資産を一体的に活用し、まち全体を活性化させる

まちなかの商業の衰退に立ち向かう

――和歌山市の歴史と昨今の状況について教えてください。

和歌山市は大阪府の南に隣接する和歌山県の県庁所在地で、人口は35.8万人、世帯数15.5万世帯の地方都市です。江戸時代には御三家の一つである紀州徳川家が治める紀州藩の城下町として、戦後から高度成長期にかけては住友金属工業[※1]（以下「住金」）の企業城下町として繁栄し、ピーク時には関連会社含め住金関係の従業員が３万人いるといわれていました。しかし、需要の低迷とともに鉄鋼の生産が縮小し、それに伴い和歌山市のまちの活力も衰退していきました。

人口規模からすると和歌山市は中核都市で、JR和歌山駅と南海和歌山市駅というターミナル駅が２つあり、その２駅と和歌山城で囲まれたエリアを“まちなか”と呼んでいます。商圏範囲は大阪南部から御坊市辺りまでの50万人といわれ、昭和50年代には映画館が５つ、百貨店が２つもあり、“ぶらくり丁”商店街を中心に大変賑わっていました。しかし、住金の規模縮小とともに和歌山市駅の乗降客数は1/3近くになり、市の人口も1985年をピークに減少し、なかでもまちなかの居住人口は1979年をピークに半減してしまいました。その結果、最盛期には500店舗あったぶらくり丁商店街も250店舗にまで減り、通行量も最盛期の1/20程度となり、今では空き店舗率が36％という状況です。したがって、人口減少やまちなかの商業の衰退は当市では今に始まった問題ではありません。

そのような状況を打開しようと、2007年から５年間、「認定中心市街地活性化基本計画」に基づき59の事業を行いましたが、結局は上手くいきませんでした。その理由は、商業の衰退という課題に対して、再開発して商業ビルを入れるなど、再度商業でまちを活性化しようとしたことにありま

榎本和弘 氏
（えのもと かずひろ）

1970年生まれ。和歌山市出身。大学卒業後、1999年に和歌山市役所入庁。2009年人事交流で和歌山県商工振興課へ出向。2011年に市へ戻り、まちおこし推進課、商工振興課に配属。北九州で開催されていたリノベーションスクールを和歌山市でも開催するように働きかけ、2014年2月に第1回リノベーションスクールを開催した。和歌山市リノベーションまちづくりの火付け役。2018年リノベーション推進専門員として任命を受け、都市再生課に配属。
和歌山市都市建設局都市計画部都市再生課 リノベーション推進専門員

ぶらくり丁商店街

す。既に成熟社会となり、人のライフスタイルが変わりましたし、関西空港までの道路が開通した結果、泉佐野市のりんくうタウンのプレミアムアウトレットモールやイオンモール、和泉市のららぽーとなど大型商業施設の商圏範囲に含まれ、人の流れが変化したことで市内の百貨店は軒並み倒産したり、撤退に追い込まれました。当然それにつれて土地の価格も下落し、ぶらくり丁商店街で1997年に路線価が178万円だったところが、2013年には17万円になってしまいました。その結果、まちなかは空き店舗だけでなく、空き家や空き地、空き駐車場などがあふれ、面積の約50％が使われていない遊休不動産という状況になっています。

――人口減少に対してどのような対策をしてきたのでしょうか。

和歌山市の政策として、中心市街地の居住人口を回復させるという方針をたてました。そのためには教育と就業環境を整え、従業・就学人口を呼び戻すことが必要です。そこでまず、生徒数が減っている市内の１つの中学校と３つの小学校を統廃合して、伏虎義務教育学校という小中一貫校にしました。そして、残った３カ所の跡地について、旧校舎をリノベーションするなどして活用し、東京医療保健大学和歌山看護学部、和歌山信愛大学教育学部、県立医科大学薬学部の３大学を誘致。2018年から順次開学し、10年後には約1,300人の学生がまちなかに集まる計画です。さらに和歌山市駅の駅舎の建て替えに伴い、南海電鉄㈱と共同で駅前再開発を行い、市民図書館を移しホテルやオフィスビルを建て、企業を呼び込みます。また、まちなかにはファミリー世帯向けの賃貸住宅の供給が少ないことから、市街地再開発事業を行い、既存のオフィスビルを住宅に転用したり、民間によるマンション開発を誘導し、約400世帯の住宅を供給する予定です。

公共と民間の遊休資産を一体的に活用する

――リノベーションまちづくりを積極的に推進されています。

しかし、行政が居住人口を増やそうとして箱だけ作っても、産業が興らないと人は住んでくれません。しかも、再開発が本当に採算が取れて成功するのは東京や大阪などの一部の都市圏に限られます。そこで当市の地域活性化の方針としては、①まず、既存の建物を活用して新たな使い方をし、ある程度資金が回るようになった時点で再投資する方法をとること ②次に、行政の財源を使うのではなく、民間の投資を呼び込み、民間主導の活動を行政が支援する形をとること ③さらに、事業について素人の行政が審査する補助金方式ではなく、金融のプロが事業内容をチェックして融資する方式にすることの３点を基本にし、「リノベーションまちづくり」を推進することにしました。

リノベーションまちづくりは、「家守（やもり）会社」と呼

まちなかの空間資源。青色部分は空き家、空き店舗、駐車場、空き地、道路、河川

ばれるまちづくり会社が、遊休不動産を持つ不動産オーナーとスモールビジネスの事業オーナーをマッチングさせ、地域に賑わいをつくり、地域の魅力を高めていく方法です。一般的なスキームとしては、まちづくり会社が不動産オーナーから物件を一定の期間借上げて、リノベーション投資をしてビジネスオーナーに転貸し、転貸差益で投資回収するモデルです。さらに道路や河川、公共施設など行政が所有する大規模な不動産の利活用（大きなリノベーション）と家守会社が主導する小さなリノベーションを組み合わせて一体的に活用し、まち全体の賑わいを創出していきます。

リノベーションスクールの成果

リノベーションまちづくりを進めるにあたり、その担い手を育成するために「リノベーションスクール」を開催しますが、当市では2013年から2018年までの６年間に７回開催し、合計で約200名が受講しました。リノベーションスクールでは、行政職員、NPOのメンバー、建築士、宅建士、学生など多様な参加者がグループを組み、ユニットマスターを中心に３日間議論し、実際の遊休不動産に対する利活用の方法と事業計画をまとめ、最終日にそのオーナーに対してプレゼンテーションをします。スクールからは既に家守会社が５つ生まれましたが、３日間寝ずに侃々諤々の議論をするので、参加者同士の垣根がなくなり、お互いが同じ目的に向かって進むために、事業を行うための会社がすぐに立ち上がります。

リノベーションスクールの様子

スクールで行政が果たす大事な役割は２つあります。まず参加者集めです。普通に募集しても人は来ませんし、最終的に成果に結びつかないと意味がありません。そこで日頃からまちにアンテナを張り、これはという人を勧誘し参加してもらいます。行政マンは給料は低いですが(笑)、まちの人と飲みに行き、まちの人とつながることが大切だと常日頃メンバーには言っています。２つ目が、不動産オーナーの説得です。まちづくりのためといってもやはり行政が行かないと信用してくれません。スクールを行政が主体で開催するのもそこに意味があります。

教育を誘致し、雇用機会を創出する

――具体的な成果について教えてください。

リノベーションスクールの成果として、スクールでの対象案件を事業化したものが7件、スクール受講生やまちづくり会社が携わったものが10件となり、まちなかにコンテンツが充実しつつあります。さらにその波及効果として、スクールの受講者たちが商店街や道路、河川を活用したイベントを開催したり、商店街の空き店舗でも新たな事業が起こり始めています。例えば、ぶらくり丁商

店街で2014年から毎月第２日曜日に開催されている「ポポロハスマーケット」は、7,000～10,000人が集まるイベントになっていますが、主催者はこのイベントで人を集めることだけを目的にしているのではなく、この商店街で“商売できる”ということを可視化し、ビジネスオーナーを呼び込もうとしているのです。このような動きがスクールから生まれてきました。

家守会社が立ち上がり、徐々に事業化した案件が増えてきた段階で、リノベーションまちづくりの今後の方向性を示すために、大学教授や不動産会社、家守会社などを委員とする「わかやまリノベーションまちづくり構想委員会」を開催しました。全６回の会議には一般市民にも参加してもらい、その結果を踏まえて2018年３月に「わかやまリノベーション推進指針」を策定し、指針の方向性として２つテーマを設けました。

まず“教育高品質なまち”を目指すということです。和歌山市には、江戸時代に徳川吉宗による藩校「講釈所」が設置され、学問が栄えてきた歴史があります。市は大学の誘致や市民会館の建て替え、図書館の移転などをしてきましたが、民間の力も借りて空間資源を活用しながら質の高い教育機会と子育て環境の創出をしていきます。2つ目が“コンテンツのあふれるまち”で、雇用機会の創出と都市型産業を興すことを目指します。ぶらくり丁商店街がシャッター通りになったのは、行きたいと思うような、時代に合った店がなかったというだけのことです。まちなかの遊休不動産を使って、人が行きたいと思えるコンテンツをたくさん作っていき、雇用の確保と多世代の交流を促進したいと思います。

――まちづくりを推進する上でさまざまな規制がハードルになります。

指針で掲げた方向性の実現に向けて、店舗の住宅へのコンバージョン、水辺空間の活用、市営駐車場の利用、道路の歩行者空間化などを含む11の

ポポロハスマーケット開催時

戦略を立て、規制緩和については県や警察などとも協議を開始しています。さらに、2016年に都市再生特別措置法が改正され、市町村による３％の出資要件の撤廃等、都市再生推進法人の指定要件が緩和されました。都市再生推進法人には社団・財団法人、NPO法人、まちづくり会社がなれますが、市町村から指定を受けるとまちづくりの担い手として公的位置付けを付与され、都市再生整備計画を提言したり、都市利便増進協定や低未利用地利用促進協定を結ぶことができます。都市再生推進法人は2018年12月末時点で全国で50法人ありますが、和歌山市からは最多の９団体が認定されています。これは、民間によるまちづくりへの関与度合いが全国的に見ても高いということの表れだと思います。

2018年の６月にはJR西日本和歌山支社と、10月には南海電鉄㈱と協定を結びました。リノベー

空き家を子ども向け教室に利用した「ハウスブルーネ」

ションまちづくりについては、まちなかのエリアは市が主体的に行いますが、郊外は鉄道会社と連携しようと思っています。具体的には、JR西日本とは所有している社宅の活用を、南海電鉄とは加太エリアでのリノベーションスクールを共催する予定です。鉄道会社も私たち公務員も、まちの活力がなくなり、まちが消滅してしまえば仕事がなくなります。公務員にとっての公務はまちを維持することです。組織の壁をとっぱらい、和歌山市を人が集まる魅力的なまちになるようにしていきたいと思います。

共同住宅をゲストハウスにコンバージョン「Guesthouse RICO」

※1　2012年10月に新日本製鐵㈱と合併し、新日鐵住金株式会社となる（2019年4月1日に日本製鉄㈱に社名変更）。

事例　リノベーションまちづくり　紹介

まちづくりのために公と民をつなぐ役割を果たす

和歌山市市長公室政策調整部
政策調整課
竹家正剛 氏（左）

榎本氏、竹家氏と連携しながらまちなか再生を担当する、都市建設局都市計画部都市再生課まちなか再生班 成瀬正規 氏（右）

――公共の事業に民間の力を活用する事業が増えています。

地方自治体はどこも一緒だと思いますが、公共施設の老朽化が進む一方で、財源が不足している状況があります。今後インフラを整備するうえで、市の負担をできるだけ軽減するために行政もいろいろな手段を研究する必要があります。他方、当市の特長として「リノベーションまちづくり」を推進しており、公民の連携による人の交流が進み、まちづくりに関する共通の価値観が醸成されつつあります。

市堀川でのカフェボート運行の様子

市では「わかやまリノベーション推進指針」に基づいて、新しく整備を検討している公共施設が何カ所かあります。例えば、和歌山城の外堀で市の歴史的な水辺資源にもかかわらず、長く有効活用されていなかった市堀川を生かして、まちの賑わいを創出しようとする京橋親水公園の整備計画があります。また、市内には駅前を除いて市営の地下駐車場が３カ所ありますが、赤字のため２カ所が閉鎖されており、その活用が求められています。

前者についてはそれと関連して、市堀川に面した

飲食業者が運航するカフェボート運行の社会実験をし、水辺空間の活用の検討が始まりました。後者については、その内の１カ所で指定管理者をプロポーザル方式で募集したところ、民間企業と組んだまちづくり会社が、地上にある公園の活用と一体で受託しました。月極駐車場を増やすことで安定的な収入を得ると共に、公園でイベントを開催することで利用者を増やしています。公共には民間のような経営のノウハウがありませんし、“儲ける”ことだけを主眼にした運営がしづらいところを民間に任せながら、公共空間の有効利用を図っていこうとしています。

――和歌山市は国交省の「クラウドファンディング等を活用した不動産証券化手法による支援対象事業者」に選ばれました。

当市では都市再生推進法人として９法人が認定され、まちづくりのために道路や公園などの利用がしやすくなりました。その一方で、まちづくり会社はまちに対する想いから立ち上げた会社が多く、資金力に乏しいのも事実です。そこで、行政から資金調達方法についていろいろアドバイスができれば、彼らにノウハウがたまり、取り組みのスピードがアップすると思い、私たちの勉強の意味も兼ねて国交省の支援対象事業に応募しました。

また、当市の場合はリノベーションスクールで構築された人的プラットフォームがありますので、応援してくれる人を募るという意味ではクラウドファンディングと親和性が高いと思います。ただその場合、事業者が投資家を勝手に募集してしまうなど、法的な観点から見ると危うさを感じることもあります。不動産特定共同事業法や金融商品取引法など、法制度について行政も理解し、事業者たちの相談にのることで彼らのリスクを軽減したいと思います。

――地域の活性化のために、今後の公民連携の方策について教えてください。

私は和歌山市の出身で、大学から県外に出て建設会社に勤務した後に、Ｕターンして市役所に勤めました。リノベーションスクールは第１回から参加しましたが、それまでの価値観がひっくり返るような衝撃を受けました。その後も毎回参加していくと、いろいろな人とつながりをもてたり、市役所においても公民連携の橋渡しをするようなポジションに配属されるようになりました。スクールで一緒のユニットだった人が、“和歌山市が衰退していくのを感じていても、自分に何ができるかわからなかったけれど、スクールに参加して自分の力で何かを始めるきっかけと武器をもらった”と言っていましたが、まさに同じことを感じています。

駐車場を利用したイベントの様子

今後市民とまちづくりを進めていくうえで重要になるのは、市民の当事者意識をどう高めていくかということです。そのために最も効果があるのが、お金を絡めていくことではないかと思っています。まちで生まれる事業に投資をし、まちが良くなっていくことによって配当を享受できると、自分のまちの魅力をもっと他人に伝えたくなるでしょうし、まちへの関心が強まるはずです。そのような仕組みについてもこれからは考えていきたいと思っています。

リノベーションスクールでは、行政は民間のマインドを、民間はパブリックマインドをそれぞれ持ち、お互いの良さを発揮していくことが大事だと教わりました。今後まちづくりのために公民連携を進めるなかで、お金を稼ぐという民間のマインドを理解したうえで法制度や公共性も担保できる、公と民をつなぐ接着剤役、あるいは翻訳者のような役割を果たしていきたいと思います。

株式会社宿坊クリエイティブ／和歌山県和歌山市

まちの裏側だった水辺をオモテに

点を面につなげ地域全体を魅力的にする

衰退したまちをリノベーションで変える

――和歌山市のまちづくりに関わった経緯について教えてください。

和歌山市は住友金属工業（現・日本製鉄）や花王の工場などがある製造業が基幹産業のまちで、昭和50年代までは大勢の労働者が住んでいました。しかし、技術革新による工場のオートメーション化や、生産拠点の移転によって、質の高い雇用が大幅に減少しました。一方で、まちは今でも製造業に代わる新たな産業を生み出せないでいます。私の前職は和歌山県庁の職員で、当時は公共建築物の新築や改修などを担当していました。新たな公共施設の建設は人口が増加し、税収が増えることが見込まれる時代に有効だった手法で、建設費以上に将来大きくのしかかってくるランニングコストを考えると、人口が減少する時代には公共施設も従来と同じ方法では維持することが難しくなります。まちの活性化のために有効な手段が見いだせないまま、まちなかは衰退し地価もどん底まで落ち込んでしまいました。

和歌山市の「リノベーションまちづくり」については、立ち上げ時から当時の県庁職員の立場というより個人として関わっていました。それ以前には、まちなかでイベントなどが開催されてきましたが、イベント当日にまちに人が来ても一過性の賑わいにすぎず、日常のまちは閑散としたままでした。持続的にまちを活性化していくためにはどうすればいいかと、悶々と悩んでいた時に、当時、北九州市で取り組みが始まった“リノベーションスクール”の存在をインターネットで知りました。これを和歌山で実施したらまちを変えることができるのではないかと仲間たちと想いを共有しました。リノベーションスクールを開催するにあたっては、和歌山市役所の榎本さんが中心になり役所を動かし、我々も役所の垣根を越えて後方支援しました。

武内 淳 氏
（たけうち じゅん）

1983年京都市生まれ、和歌山市育ち。大阪大学大学院工学研究科博士前期課程修了（まちづくり・都市計画）。2008年和歌山県庁入庁（建築職）。空き家対策、民間住宅施策等を担当し、2016年3月に退職。同年4月に㈱宿坊クリエイティブを設立し、南海和歌山市駅前の空き家を活用した和歌山の地酒Bar「水辺座」をオープン。また、2019年2月にはまちなかの空きテナントをリノベーションし、チョコレート店をオープンした。

水辺座から川を望む景色

水辺座の店内の様子

「裏を表に」川から水辺座を望む

2013年に第１回「リノベーションスクールわかやま」が開催され、私も受講生として参加しました。３日間の熱い議論を通じて、それまで和歌山のまちに閉塞感を感じていた参加者たちの中に、“すごい、この方法でまちが変えられるかもしれない”という意識が芽生え、具体的なアクションを起こしていこうと気運が高まりました。

自らリスクをとって事業を始める

――リノベーションスクールの受講者自身がビジネスのオーナーになりました。

リノベーションスクールの進め方は、まず行政が空き家のオーナーに“まちづくりのために３日間建物を貸してください”というお願いをして物件を提供してもらい、その物件に対して、受講生たちが３日間で事業計画を立案し、最終日にオーナーに事業提案をするという流れです。私はそれまで市民としてスクールに二度参加しましたが、公務員であるために事業への参加に制約があるというもどかしさを感じていました。やはり自ら事業を立ち上げてまちを変えていきたいという想いが強かったのです。そんななかで参加した第３回のスクールで、和歌山城の外堀にある市堀川沿いの物件に運命的に出会いました。スクール終了後に、事業プランをブラッシュアップし、改めてオーナーに具体的な話を持っていきました。するとオーナーからは“まちづくりのためやったら、やってみなはれ”という了解が得られ、賃貸借契約を結ぶことができました。

2016年３月末で県庁を退職し、退路を断って、４月にスクールで同じユニットだった仲間２人とまちづくり会社「㈱宿坊クリエイティブ」を立ち上げ、５月に地酒Bar「水辺座」をオープンしました。建物は３月から解体工事を始め、セルフリノベーションなどをしながら２カ月という短期間で改修工事を完成し、店のオープンにこぎつけました。1,600万円程度かかった改修の費用は、自己資金と銀行融資でまかないました。

――どのようなコンセプトのお店にしたのですか。

この建物は、１階が携帯ショップで２階と３階が住宅でしたが、その後、10年以上空き家になっていました。昭和の時代は市堀川の水質が悪く、どぶ川のイメージがあり、この物件や周辺の建物は川に接する面に壁を作っていました。場所は和歌山市駅から徒歩２分のところにありますが、駅を降りても建物に遮られ、近くに川が流れている様子はほとんどわかりません。私もスクールでこの物件に出会うまでは、建物の裏側にこんな絶景があることを知りませんでした。そこでこの水辺の景観を生かそうと、“裏側だった水辺を表にする”というコンセプトでリノベーションし、名前を「水辺座」とした店をオープンしました。今でも地元の人に“こんな素敵な景色があったんや”と驚かれます。さらに、水辺から眺める景色の先に、南方熊楠[※1]の生家で、今でも“南方”という清酒を醸造している約130年の歴史を持つ酒蔵“世界一統”があることから、地元の地酒をコンテ

ンツにする店にすることにしました。お酒だけでなく食材も和歌山のものを使うことで、地域内でお金が回る仕組みにしたかったのです。

――はじめて事業を始めるうえで何が課題でしたか。

初期投資をもう少し抑えられればよかったと思います。かけるべきところにお金をかけたことに後悔はしていませんが、事業費が想定より膨らんでしまったことは反省点です。

融資の際に担保を必要とされるという状況も、課題となります。今回の事業では、銀行からの融資の担保として個人保証を付けていますが、事業をいくつか展開しようとすると、この個人保証を担保とするスキームでは限界があります。新たな金融スキームとして、事業性や公益性のある事業について審査し、無担保・無保証で融資していただけるような制度融資などの仕組みが求められていると思います。

点の試みをつなぎ面の活動にしていく

――和歌山市ではリノベーションスクールから具体的な事業が次々に生まれています。

スクールを契機に、すでにまちづくり会社が6社ほど立ち上がっています。スクールには意欲の高い地元の人が参加していることもありますが、それを行政がいい形で支援してくれていることも大きいと思います。行政の支援は、従来のように補助金を出すということではなく、志のある不動産オーナーさんに参画いただける環境を整えたり、新しく立ち上がった事業の広報に協力したりしてもらっています。

まちなかの、ぶらくり丁商店街には、スクールの第1号案件で、ユニットメンバーが「紀州まちづくり舎」という家守会社を立ち上げてリノベーションし、「NPO法人にこにこのうえん」が運営する「石窯ポポロ」という農園レストランができました。さらにその商店街では毎月第2日曜日に、手作り雑貨や有機野菜を使ったフードやドリンクなど約100店が出店する「ポポロハウスマーケット」が開催されています。

スクールの開催も7回を数え、まちなかに面白いコンテンツが増えたことで人が集まるようになり、完全に底は脱したと思います。これからは点在するコンテンツだけでなく、水辺や公園などの公共空間もつないで線や面にし、地域全体の賑わいをつくることが必要です。和歌山市が魅力的なまちになるために、リノベーションスクールで共に学んだ人たちや行政と横の連携をとりながら、相乗効果を生み出していきたいと思っています。

――まちづくりにおいて不動産業者はどのような役目を果たすべきでしょうか。

和歌山市では、まだリノベーションまちづくり

酒蔵 世界一統

石窯ポポロ

平成30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31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　㈱住宅新報

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