

私たちが関わるすべての不動産を優良資産に

ビジネスモデルと女性活用・ノウハウ蓄積で
100年以上続く会社を目指す

株式会社市萬
代表取締役

西島昭 氏

不動産業界の地位向上と 100年以上続く会社を目指す

当社は、『私たちが関わるすべての不動産を優良資産に』ということを事業目的として掲げています。私は26歳で不動産業界に入り、とにかく業界を良くしたいという思いで仕事を続けてきました。働いている人が誇りを持てる業界、信頼される業界にするためにはどうすればよいかを私なりに考えた結果、100年以上長く続く会社を追い求めていくことがそこにつながるのではないかと思います。ですので、当社は「不動産に関わる仕事を通じて社会に貢献することで、業界の地位向上を図る」ことをビジョンにし、社員と一緒に100年以上輝く会社になることを目指しています。

最近の業界を取り巻く環境ですが、大手仲介会社の業績が軒並み上昇しており、他業種と同様に寡占化が進んでいると感じています。彼らは優秀な人材を新卒で採用し、充実した研修体制とお客

様との接点の多さから非常にレベルアップしています。当社のような中小企業は、大手との差別化を図るためにも、賃貸管理業を1つの方向性にすべきではないかと思います。

当社は1999年9月に設立しました。特に地盤も看板も持っていませんでしたから、“大手企業や諸先輩方と何か差別化できることはないだろうか”と考え、不動産の問題解決に特化したビジネスモデルを構築していくことを目指しました。そこで金融機関紹介の顧客に対するコンサルティング業務からスタートしました。

私は、会社を永続させるための重要なポイントは、強い財務力とビジネスモデル、人材（組織）の3つであると考えます。

財務力については現在、帝国データバンクによる当社の評点は55点と標準値ですが、5年後の2020年に60点、大手格付け会社からの格付け取得を目標に財務力強化に取り組んでいます。

プロフィール

西島昭 氏

株式会社市萬 代表取締役

平成11年不動産に関する問題解決に特化したコンサルティングを行う株式会社市萬を世田谷区用賀に設立。東京都城南エリア、神奈川県東部を中心に地域密着の金融機関からの紹介によるビジネスモデルを築き、総合的な（不動産有効活用・貸宅地の権利調整、相続対策、資産・事業の継承、賃貸不動産の運営管理、不動産売買の仲介等）不動産コンサルティング事業を展開し17年目を迎える。

著書『「築20年超え」のアパート・マンションを満室にする秘訣』は発売から1年間で4回重刷、さらに税理士と共著にて『“お金が貯まる”不動産活用の秘訣』を出版した。



築古物件積極管理のビジネスモデルが大手・他社との差別化戦略

ビジネスモデルについては、不動産保有者向けコンサルティング業務に集中した結果として、金融機関からの紹介が多くなりました。現在は新規顧客の9割強が金融機関からの紹介です。すでに信用金庫・信用組合といった地域密着型の複数の金融機関と業務提携するまでに至っています。

もう1つのビジネスモデルの軸は賃貸管理による顧客との関係強化と関係構築です。賃貸管理を通じてお客様との信頼関係を築き、不動産売買・有効活用、相続対策などの仕事に結び付けています。賃貸管理では毎月の送金や日々の要望（クレーム）など、オーナーとはさまざまな接点がありますので、この接点を通じて信頼関係を強化していきます。特に昨今は大手企業の資質向上や、オーナーの代替わりなどから、売買や有効活用などの案件が大手に流れやすい状況ですので、賃貸管理を通じた関係性の構築が非常に重要になってきます。

そこで、「より多くの資産を持つオーナーの獲得」と「多くの資産を持つオーナーからの賃貸管理物件の獲得」を当社の戦略にしています。同時に金融機関とは異なるもう1つの軸をつくることを見越し、現在賃貸管理を請け負っている既存顧客からの案件を増やすことに力を入れていく方針で、5年後をめどに既存顧客の売上シェアを現在の36%から70%まで引き上げたいと考えていま

す。賃貸管理を通じてオーナーとリレーションアップを図り、そこから不動産の有効活用や相続対策の仕事につなげる。大手に入り込む隙を与えない状況を作っていくことが大切です。

現在、当社の管理戸数は約1,300戸で、年間200戸ずつ増えています。一般的な地域密着型管理会社と比べれば管理規模は小さいですが、一番の特徴は、築20年以上の管理物件が75%を占め、しかも入居率95%を維持している点です。賃貸管理業界では後発組ですので、取り扱う管理会社が少ない築古物件の管理を積極的に獲得し、高い入居率を維持することが差別化となり、当社のブランドになります。築40年経過したようなアパートなどでは、入居者がいない、設備の老朽化で故障しクレームが多いなど手間がかかるため、大手管理会社はやりたがりません。したがってそこを取り組めば、困っているオーナーに喜ばれ、さらに仕事をいただくことができます。

柔軟な雇用形態と勤務体制で女性活用

このビジネスモデルを実践していくためには人材と組織が重要です。ポイントは、「女性の活用」、「ノウハウの活用・蓄積」の2点です。

当社は正社員8人、契約社員17人の体制です。契約社員が多い理由は経費削減のためではなく、「フルタイムで働ける優秀な社員を採用できない」ということです。

HPでは様々な不動産の問題解決事例の他、キャッシュフローなどの各種診断やセカンドオピニオンサービスを展開。



会社設立以来、当社も人材という部分で非常に苦勞しました。従業員規模20人では、たとえば広告を出してもなかなか優秀な人材、若手が集まらないですし、なんとか私が口説いて採用できても一人前になったら辞めてしまいます。不動産業界の潜在的な問題でもあります。このままだと現実的に事業が成り立たない、仕事が増え続けるなかで今の人員ではお客様のニーズに応えられない、悩んだ末に出した答えが女性の活用でした。

ただ、女性には家庭があり子どもがいて、年をとれば親の介護という問題が出てきます。そういった社会的負担のなかで、どうやって思う存分仕事をしてもらえるかを考えた結果、勤務体制を女性に合わせることにしました。週5日・フルタイム勤務では女性の活用が難しいので、勤務日・勤務時間等を選択できる個人別オーダーメイドの雇用契約を採用することで、優秀な女性を活用していくことにしました。

地域の折込み広告紙に「勤務時間応相談・週3回OK」という女性を意識した人材募集広告を出したところ、50件近く応募がありました。現在、当社の女性スタッフの半数以上が男性同様にオーナー対応や工事発注、コンサルティング提案に携わっています。

とはいえ、女性活用の取り組みを始めたからといって継続的に女性が応募してくれるわけではありません。ですので、地域の子育て中の女性に着目し、“優秀な女性社員の早期確保”を行っています。具体的には、最初に週3回の条件で採用し、

子どもの成長に合わせて徐々に時間を増やしていき、結果的にフルタイム勤務になる。やる気があり能力の高い女性を徐々に育てていくこのシステムで、今や管理職6人の内、女性が4名、一昨年には初の女性取締役が誕生しました。

採用のポイントは、経験や資格は一切考慮せずに、「やる気があるか」、「当社の企業理念（不動産に関わる仕事を通じて社会に貢献する）に共感するか」、という部分を重視しています。入社したスタッフにアンケートしたところ、入社前の気持ちとして「不動産業界で働くとは思っていなかった」方が7割に達していましたが、応募動機の一つは「働きやすそう・融通が利きそう」、次が「企業理念が良かった」でした。ここに、良い人材を採用していくために我々が取り組むべき課題が示されている気がします。

しかし、女性活用に取り組むと、いろいろな問題が起きます。例えば勤務時間や曜日がバラバラで、コミュニケーション不足という問題が発生します。午前中受けた問い合わせが午後のメンバーに上手く引き継げず、お客様にご迷惑をかけたことがありました。引き継ぎの問題だけでなく、子育て中のスタッフだと子どもの病気などで突発的に休む場合もあります。他にも仕事に対する意識、女性の定時退社の徹底に伴う男性社員へのしわ寄せなど、職場環境整備をせざるを得ない状況になります。

コミュニケーション不足の解消については、ミーティングを通じた社内情報伝達を徹底しました。



高入居率を実現する女性のアイデア

スタッフの家族をまじえた社内イベント



短時間勤務でミーティングに出られないスタッフに対しては、ミーティングの結果を記録する連絡ノートを作り、その記録を必ず読むという約束事を徹底したり、社内SNSの活用を行いました。社内の人間関係をより潤滑にするために、昼間に社員の家族も参加できるイベントを定期的で開催しています。また急な休みに対しては、誰でも業務の代わりができるようにマニュアルを整備するとともに、担当業務も出勤体系に合わせました。

意識改革については、働くことで成長を実感してもらうため、海外研修への参加やさまざまな資格取得を促進することにしました。合格した場合は全社員にメールで報告を送るようにし、喜びを共有できる環境づくりもしています。また先輩女性スタッフによる定期的な面談を実施し、若手スタッフの悩み相談などに対応する体制も整えました。子育て中の女性スタッフの定時退社はあえてルール厳守を徹底しています。女性は責任感が強いと、残っているスタッフに迷惑をかけてはいけなと超過して仕事をしがちです。ですがそうになると家庭生活に影響を及ぼすことになりますので、会社としてあえて厳格に対応し、男性スタッフにも理解してもらうようにしています。女性の活用のメリットは、入居者の立場に立った対応や細かく丁寧な仕事や女性ならではの気遣いなどが挙げられますが、特に賃貸管理という業務ではその部分が非常に活かされていると感じています。

築古物件の管理は ノウハウの蓄積と活用で実現

当社は築古物件を中心に管理していくビジネスモデルですから、設備の故障や不具合といったお客様からのクレームが増えてくるとのことと、築年数が経った物件にはなかなか入居者が集まらない、という問題を解決する必要があります。そこで、ノウハウの活用・蓄積の面では、「クイックサポートガイド（入居のしおり）」、「全部まとめて点検（一斉点検サービス）」、「空無い（商い）大辞典（ノウハウ集）」の3点が重要なツールになっています。

『クイックサポートガイド』は、入居者全員に配布する入居のしおりです。居室内で発生する可能性のあるトラブルチェックリストや、緊急を要する建物トラブルの問い合わせ先、ガスが停止した際のマイコンメーターの復旧方法など、生活する上で必要な情報を掲載しています。お客様からの要望やクレームに対し、その不具合が起きてから対応していると女性では限界があります。「今すぐに来てくれ」と言われても、これから行くと夜間になる、車の運転ができないといった問題が発生してしまいますので、できるだけ入居者に対応してもらうということでこのガイドを作成しました。女性を活用した管理という点でも非常に有効な事前対策の1つとなっています。例えば、電気が点かないという問い合わせに対し、対応する女性スタッフもお客様も機械が苦手な場合、電話



クイックサポートガイド

“全部まとめて点検”



空無い（商い）大辞典®

口でいくら説明してもなかなか伝わりません。そんなときに「ガイドの○ページを見てください、ここに解決策が載っています」とお伝えします。つまり、不動産版の取扱説明書のようなもので、これがあることで入居者対応がスムーズにできるようになっています。

『全部まとめて点検』（1回3万円～）は設備の老朽化対策として立ち上げました。キッチンやトイレといった水周り設備や電気、ガス、建具など、不具合が起きて事態が大きくなってから修理するのではなく、壊れる前に事前に一斉点検して修理しようというサービスです。それぞれの設備工事業者4業種の7～10人を1日に集めて、チームとして物件を訪問してもらいます。「不具合はありませんか？今日直します」と聞いて回ると、いろいろと修理ニーズが出てきます。あとで不具合が起きてしまうようなことが未然に防止でき、入居者も個別に業者に修理を依頼するより時間を削減できるというメリットがあります。当社の業務効率も大幅に上がりました。

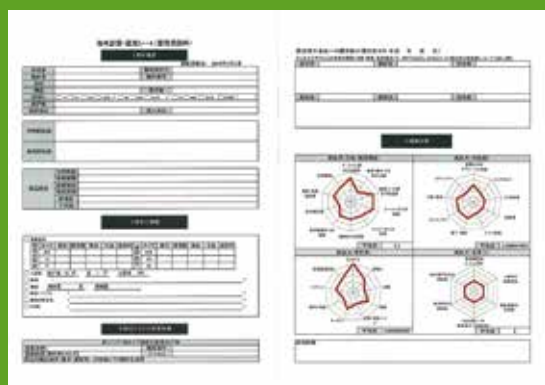
このようなガイドブックの利用方法や一括点検といった対応力・営業力を高めるノウハウなどを集めたハウツー集が、『空無い（商い）大辞典』（商標登録済み）です。女性スタッフや経験の浅いスタッフが、古い物件の管理をいかにスムーズにしていこうかという目的で作成した社内マニュアルです。当社独自のチラシ作成書式や営業トーク、過去の入居者からの問い合わせのルートや媒体なども掲載し、データベース化しています。賃貸管

理業をスタートしてからコツコツと積み重ね、現在は400個を超えるアイデアが集まりました。

このマニュアルは作りっぱなしではなく、「こういう問題にはこのノウハウにこのアイデアを組みあわせたら解決できるのではないかと」ということを定期的に議論し、使いやすくするとともに事例集もまとめています。管理物件についても物件ごとに周辺環境・市場を分析しながら課題を明確化し、対策方法を選んでいきます。なるべくわかりやすく、未経験者の女性でも経験のあるスタッフと同じようにオーナーに提案ができるようなノウハウ集になるように心がけています。ちなみにこのノウハウ集のネーミングは、「空き部屋がない、商売の商い、そして飽きないで長く続ける」という言葉をかけています。

その他のノウハウとしては、例えばピクトを用いたオリジナルプレート『伝わる案内板』があります。これは、古い物件では貼り紙が多いことで美観を損ない、建物自体の印象も悪くなってしまうので、統一感のあるプレートを作りゴミ置き場や自転車置き場などに貼っています。ちょっとした注意文でもサイン化して、外国人や子どもでも理解できるように工夫しました。現在30近くのデザインがあり、当社管理物件の全てのオーナーに無料で提供し、古い物件の価値を上げることに成功しています。

このようにノウハウを会社に蓄積していくことによって、柔軟な雇用形態を実現することができ、未経験の女性あるいは男性スタッフを不安なく採



管理開始前には、物件の現状を分析の上、長期的に高い入居率を実現するための運営コンセプトや何を優先的に整備していくか、等を定めるオンリーワンシートを作成。



物件によってイメージカラーを変えて掲示するオリジナルプレート

用することができるようになりました。賃貸管理については後発スタートですが、空き室問題が社会問題として表面化する前に賃貸管理事業部門を立ち上げ、試行錯誤をしながら進めたことが、結果的に当社のノウハウとして蓄積できたのではないかと思います。これまで蓄積したノウハウを活かし、中立的な立場からオーナーに向けて情報発信をしようと当社から独立した組織として運用する『不動産経営アカデミー』を2012年3月にオープンしました。今では年40回開催し、webでも受講できるようにしています。

不動産業界では、どうしても目先の利益に追われたり、目を奪われがちになりますが、この業界が良くなるためには先を見据えて安定した経営をするということが重要になってきます。

大手企業による寡占化は不動産売買の仲介だけではなく、建築・工務店や賃貸管理の分野でも進んできています。そういう環境の中で、中小宅建業者が生き延びていくために必要なことは、変化に柔軟に対応できる姿勢と高い倫理観だと思います。

 会社概要

株式会社市萬

所在地：東京都世田谷区用賀四丁目10番3号 世田谷ビジネススクエア ヒルズⅡ6階

代表者：代表取締役 西島昭

設立：平成11（1999）年9月

資本金：2,000万円

事業内容：不動産有効活用、相続対策、資産・事業継承、賃貸不動産の管理、不動産売買の仲介、貸宅地の整理・権利調整