

企業探訪

TOP INTERVIEW

香陵住販株式会社

代表取締役 薄井 宗明 氏



香陵住販株式会社
代表取締役 薄井 宗明 氏

株式会社筑波銀行
水戸営業部長 井ノ崎 昭

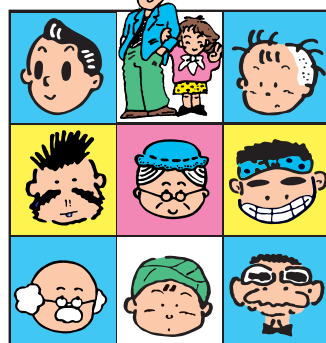
筑波総研株式会社
代表取締役社長 木村 伊知郎

人をつなぐ 街をつなぐ 未来をつなぐ 総合不動産会社

本社：茨城県水戸市南町2-4-33
創業：1981年10月5日
従業員数：2023年3月末現在 307名
事業概要：不動産売買・賃貸借・交換・仲介・あっ旋・管理、
建設業、損害保険代理業、不動産の鑑定評価、
再生可能エネルギー事業、一般不動産投資顧問業、
コインパーキング等駐車場の管理・運営 他

インタビュー日：2023年6月6日
〔聞き手：筑波総研(株) 代表取締役社長 木村伊知郎〕
取引支店：(株)筑波銀行 水戸営業部

GOOD PEOPLE



香陵住販(株)
シンボルマーク
(提供：香陵住販(株))

日本列島改造論に刺激を受け、 不動産会社を起こす

起業のきっかけについてお聞かせください。

私は高校生の頃から起業を志しており、何の業種が良いだろうかと考えていました。不動産業に決めたいきっかけは、私が大学2年生の時に田中角栄氏が発表した「日本列島改造論」です。工業の再配置、交通網の整備で地方と都市部の格差を是正するという壮大な構想は、田中氏を内閣総理大臣に押し上げ、日本に不動産ブームを巻き起こしました。私も深く感銘し、起業のための行動を開始しました。

その当時は学生運動が盛んで、大学はバリケードで封鎖されるなど、とても学べるような環境ではありませんでした。そこで、大学に通えない時間を利用してアルバイトに励み、稼いだお金で不動産の夜間専門学校に通いました。同級生達が就職活動をしている時期も勉強に明け暮れ、宅地建物取引主任者（現宅地建物取引士）を取得しました。大分出遅れたのですが、大京観光株式会社（現株式会社大京。以下、大京）に連絡し、資格を取得したので入社させてほしいとお願いしたところ、採用となりました。

大京に入社後、ライオンズマンションや別荘販売の営業として順調に売上に貢献していたところ、大京から独立開業した先輩に誘われ、先輩の会社である株式会社香陵商事（東京）に転職しました。「香陵」とは、先輩の出身地である静岡県沼津市に所在する地元住民から愛される丘（香貫山の懐）や先輩の出身校の愛称です。香陵住販という名前はこれに由来し、先輩に名付けてもらったものです。

先輩の会社でも営業成績は順調で、高い給与をいただいていた。入社当時から、先輩にはいずれ起業することを伝えており、28歳の時にいよいよ独立しようとしたところ、先輩から2年待つように説得されました。その2年はとても有意義な時間でした。これだけの給与収入があるのに独立する必要があるのか、私はどのような会社を作りたいのかなど、自分自身としっかり向き合っていたことができた。そして、小さくとも公に認められている会社＝上場企業を作りたいという信念が生まれ、1981年10月、香陵住販株式会社を設立し、水戸市南町2丁目で、わずか6坪のプレハブ建物からスタートしました。



起業のきっかけについて語る薄井社長



取材中の様子



本店外観（写真提供：香陵住販株）



日立南支店外観（写真提供：香陵住販株）

出稼ぎで赤字を補いながら 管理戸数を1,000戸に増やす

貴社は安定した経営で着実に成長してきました。
ご苦労された時期などはなかったのでしょうか。

苦労とは感じていませんでしたが、最初から順調だったわけではありません。自信満々で起業したものの、私は瓜連町（現那珂市）出身のため、事業として本社のある水戸市内の状況が分からず、最初の数年間は先輩の香陵商事に出稼ぎに行き、東京のマンション売買などの営業もしながら水戸の当社を運営していました。その間、パートやアルバイトの方には水戸市内のアパート探しをしてもらっていました。

賃貸アパートやマンションなどの管理収入は家賃の数%なので、社員3人に給与を支払って会社にも利益を残すためには、1,000戸以上の管理戸数が必要となります。相当数の管理戸数を確保できなければ事業として成立しないため、やめてしまう不動産会社もあります。当社も管理戸数が1,000戸になるまでは赤字でした。しかし、当社は創業当初から賃貸管理収入を増やすことに注力してきました。それは、不動産売買を中心とした事業展開をしていると、市況の影響を受けやすくなり、経営が安定しないからです。私には起業した当初から倒産しにくい会社を作るといった目標があったため、管理戸数が増えれば安定収入が増加する賃貸管理をやめるという選択肢はありませんでした。そのため、先輩の会社への出稼ぎで赤字を補填し続けました。

そのような経営を何年か続けているうちにだんだんと水戸市内でも売買の仲介などができるようになり、軸足が香陵住販に移ってきました。ただ、飛び込みで家主さんへ営業をかけるだけでは管理戸数を増やすことは難しいため、創業してから7年後の1988年にはじめて賃貸マンションを建築しました。この年は新卒者をはじめて雇い入れた年でもあります。募集にあたっては、6坪のプレハブではさすがに応募してもらえないだろうと、近隣にあったビルの1室を事務所として借り、プレハブ建物を店舗としました。

その後は賃貸マンションを建築し、満室にしてから高利回りの物件として売却、そしてオーナーとなった方から管理業務を委託してもらって管理戸数を増やす、といったビジネスモデルを構築し、事業を拡大していきました。



管理物件（写真提供：香陵住販株）

ストック収入でバブル崩壊も乗り越える

不動産賃貸管理に注力していたことで、バブル崩壊を乗り越えられたのでしょうか。

そのとおりです。当時、周りからは「土地を買って転がした方が儲かるよ」と言われましたが、私はモノ（マンション）を作ってひたすら管理戸数を増やしていくことに注力しました。やがてバブルは弾けました。

バブル期は、1億円の価値しかない土地が1年という短期間に2億円になってしまうなど、本当に異常な時代でした。政府はこの異常な値上がりを止めるために、金融機関の土地関連の融資に総量規制をかけたほか、短期間の土地の売買に重い税金を課すなどの措置を講じました。そのため、土地売買を主力事業としていた不動産会社は一気に厳しい状況に追い込まれていきました。

そこから失われた30年に入りますが、当社は生き残りました。管理収入というストック収入により、安定した成長があったからです。



優良な宅地分譲地の開発・販売も行っている（写真提供：香陵住販株）

上場前、上場後も増収・増益を続ける

上場の際はご苦労はありませんでしたか。

私は営業が得意で自信があったため、創業当時は10年くらいで上場できると思っていました。しかし、そんなに簡単なものではありませんでした。

上場前、主幹事証券会社からは「申請を出す前の3年間は必ず増収・増益にしてください」と何度も言われました。私は増収については自信があり、特に問題ないと考えていましたが、上場するための体制整備や環境整備で人件費や監査報酬、コンサルティング費用などが増加することが分かっており、増益については自信がありませんでした。そのため、上場に向け、これまでの事業+ α を考えなければなりませんでした。

そのとき、新しい事業として考え出したのは、太陽光とコインパーキングです。なぜこの2つにしたのかといえば、どちらもあまり人手をかけずに運用できるため、人件費を増加させずに収益を確保できるからです。実際、上場するために増えた経費分はこの2事業でまかない、増収・増益を達成しました。

私は上場前、当社の決算について「利益が出ていればいい、お金も回っている」と考えていました。早い話が「この程度でいい」という妥協をしていたわけです。しかし、上場時に3期連続の増収・増益を市場から厳しく求められたことで真剣に考えるようになりました。さらに、上場後は配当も考慮すると妥協してはいけないと、より増収・増益を意識するようになりました。その結果、1株あたり34円でスタートした当社の配当は、2022年9月期の年度配当が72円となり、5期連続で増収・増益・増配を続けています。

上場は思った以上に大変でした。しかし、上場したことで、私自身の真剣度が変わり、社員にもそれが伝わりました。また、上場企業として監査法人の監査を受けることになり、当社の財務や経理は鍛えられました。そして、当社の活性化、質の高まりにつながったため、費用対効果では効果の方が大きかったと考えています。上場したことで新聞やニュースにも取り上げられるようになり、当社を見るお客様の印象も変わったと感じています。やはり上場して良かったと思います。



上場時の写真(写真提供：香陵住販株)

年間1,000戸の管理戸数増加

上場の際、管理戸数を年間1,000戸増加させると仰っていましたが、達成されていますか。

ここ2~3年は達成しています。先ほども管理戸数について触れましたが、1,000戸を達成するのは非常に大変です。そのため、茨城県内では1,000戸以上の管理戸数を持つ不動産会社は10社もありません。

上場した翌年に株式会社^{カスミック}KASUMIC（以下、カスミック）の全株式を取得して子会社化しましたが、これは、カスミックが管理戸数を3,000戸保有していたからです。また、それまでの当社は県央、県北が中心となっていました。カスミックは県南に強く、さらに千葉県柏市にも店舗を持っていたことから、年間1,000戸の管理戸数増加という目標が達成できるようになってきました。

今期も順調に管理戸数は増加しており、上場時に触れた年間1,000戸の管理戸数を達成できる見通しです。また、2023年3月末現在の管理戸数は、22,164戸となっています。



上場時の写真(写真提供：香陵住販株)

「管理」で倒産しにくい会社づくり

社長のこだわる倒産しにくい会社づくりについてお聞かせください。

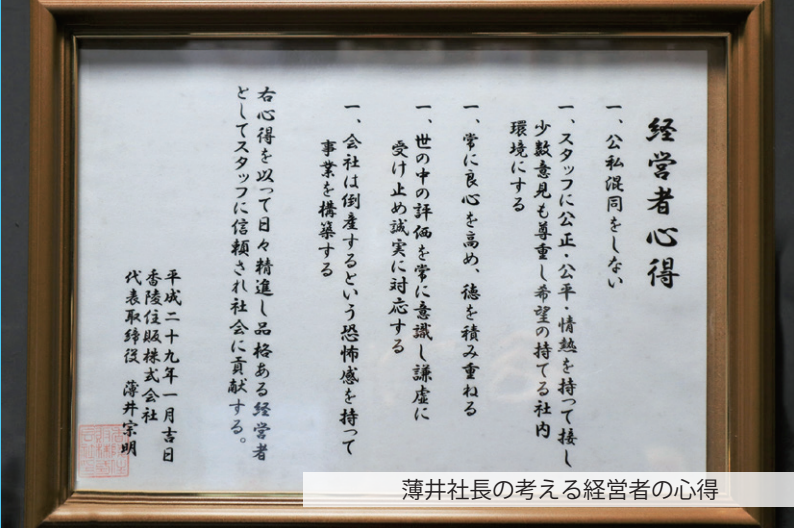
「企業寿命30年」という説がありますが、某データ会社の調査によれば、実際には30年続く企業は1%にも満たないそうです。ということは、ほとんどの会社がスタートした瞬間から倒産に向かっていくわけです。これはとてつもない恐怖ですよ。そのため、私は経営者として倒産しにくい会社づくりを真剣に考えました。そこで私が考えたのは、「売買」ではなく「管理」に注力することです。

例えば、10億円の物件を10棟作って販売すれば100億円になるため、この業界で年間100億円の売上を達成することはわりと容易いです。しかし、物件が売れないと金融機関から借りた資金の返済ができません。そういうときは返済期日の延期で対応してもらおうのですが、市況が悪くなったりするとそれも難しくなります。

当社でも物件を作って販売していますが、売買後にオーナーから委託を受けて管理戸数を増やすことが目的です。また、金融機関からの借入は長期で返済しており、返済中は家賃収入があります。そのため、売却するタイミングは自由度が高く、売却すれば管理戸数が増え、売却前に返済が終われば家賃収入がより多く残ります。いずれにしても安定した収入が増加することになります。

その他にもストック収入にはコインパーキングや月極駐車場、太陽光などがあります。コインパーキングは約1,300台、月極駐車場は約8,600台（いずれも2023年3月末）で、台数が増えるほど収入が増加します。特にコインパーキングは1台ごとの契約手続きもないので人手もあまりかかりません。そのため、現在はコインパーキングの増加に力を入れています。

会社が大きくなれば販管費はどうしても上がります。社員のために人件費は意図して上げています。その一方で、無駄な広告をしないなど、社員と一緒に総販管費を抑える努力をしています。それでも増えてしまう経費は、コインパーキングのように営業にかかる負担が少ない方法でカバーすることが大切なのです。



薄井社長の考える経営者の心得

「GOOD PEOPLE」で 固い不動産会社のイメージを払拭

広告費の話がありましたが、10人のキャラクターが描かれた看板は凄いインパクトがあります。どのような経緯で決められたのでしょうか。

不動産会社の看板には面白みのないイメージがあったため、創業時は文字だけの看板ではなく、うさぎのマークを取り入れました。理由は単純で、私が兎年だからです。その看板を5年くらい使用していましたが飽きてしまい、取引先の看板屋さんに相談したところ、その看板屋さんのデザイナーさんが「みんな GOOD PEOPLE いい人たち」と考えてくれました。

10人のキャラクターは、サラリーマンにお医者さん、道着を着用した男の子におばあさん、魚屋さんもいれば八百屋さんもいるというように、街の中には様々な人がいるということを表しています。一文字ずつ違う香陵住販の文字色も明るく印象的で、会社名が漢字でも固さを吹き飛ばしてくれています。インパクトのある看板だと思えますし、屋上看板などは本当に目立ちます。私もとても気に入っています。



お客様の満足度No.1企業宣言のパネルにもキャラクターが描かれている

即日完売が続く人気の 「KORYO Funding」

クラウドファンディングの物件は貴社の目利きで選んでいるのでしょうか。

当社は2022年より本格的に不動産投資型クラウドファンディングに参入しました。ファンドの名称は「KORYO Funding」です。投資家の皆様からの出資金を元に好条件の不動産を運用し、得られた利益（賃料・売却益）を分配する仕組みで、少額から不動産投資をはじめることができるものです。

組成するプロジェクトは、高い入居率と高い利回りを確保できること、つまり入居者が満足できる好物件、投資家が満足できる好条件の商品である必要があります。物件の目利きを可能にしているのは、当社の実店舗で活躍している営業マンの存在です。彼らはどこにどのような物件が必要かなど、お客さまのニーズを正しく把握しています。それをもとに入居者が喜んでくれる物件を用意しています。

利回りについては、ファンドの運営による当社の利益率を低く設定し、投資家への還元がより大きくなるように設定しています。一見、当社にとって利がないように見えますが、当事業での本来の目的は、管理戸数を増やし、本業の賃貸管理で長期的に稼ぐことであるため、このような設定としています。この事業を始めて1年になりますが、とても人気があり、すべて販売当日に即完売となっています。

木造アパートを年間20棟建築

木造は騒音問題で苦情が発生しやすいことから、当社が建築・売却してきた賃貸物件は、これまでRC（鉄筋コンクリート造）ばかりでした。しかし、最近では騒音に強い優れた材料ができ、さらに水回りの配置など図面を工夫することで、苦情が出ないような物件を作れるようになりました。そこで、今後は建築費も抑えられて販売価格も下げられる木造アパートを中心に建築していきます。当面は、年間20棟を目標とする予定で、これは店長達をはじめとした現在の営業力で販売できると考えています。そしていずれは年間30棟に増やし、10棟程度はファンドの対象物件としていくことを考えています。



太陽光発電施設 (写真提供：香陵住販株)

モノづくりで管理戸数を増加させ いつまでも存続できる企業へ

今後についてお聞かせください。

まずは、5か年計画「KORYO 2027」の達成です。不動産売上高に過度に依存しない着実な成長で、100億円の売上、8億円の利益を達成することを目標としています。

現在、茨城県は工業団地への企業誘致に力を入れており、この業界にとって非常に有利な状況にあります。そのような中で、先に述べたコインパーキングの増加、そしてKORYO Fundingの拡大、そしてモノ（建物）づくりを成長させていきたいです。

モノづくりでは30年が経過しても「おじいちゃん、かっこいいの作ったね」と言われるようなものを残したいです。そしてそれがモデルルームのような役割をもち、周辺の地主さんたちに「土地が余っているから作ってくれないか」と広がっていくことを期待しています。その結果、さらに管理戸数が増えて経営は安定していくわけです。そして、いつまでも「人をつなぐ、街をつなぐ、未来をつなぐ」不動産会社として存続していきたいと思っています。



コインパーキング (写真提供：香陵住販株)