

2022年版
知的資産経営報告書
10年後の不動産価値創造に向けて



1.	代表挨拶	2
2.	経営哲学	3
3.	事業概要	5
4.	沿革	6
5.	業務フロー（開発事業部）	7
6.	業務フロー（賃貸事業部）	11
7.	現在価値ストーリー（開発事業部）	14
8.	現在価値ストーリー（賃貸事業部）	15
9.	経営環境（開発事業部）	16
10.	経営環境（賃貸事業部）	18
11.	10年後の将来ビジョン（開発事業部）	20
12.	10年後の将来ビジョン（賃貸事業部）	21
13.	10年後の将来ビジョン（経営管理部）	22
14.	将来価値ストーリー（開発事業部）	23
15.	将来価値ストーリー（賃貸事業部）	24
16.	力量評価基準（開発事業部）	25
17.	力量評価基準（賃貸事業部）	27
18.	力量評価基準（経営管理部）	28
19.	あとがき	30

■魅力溢れる街を創造したい、それが私の原点です。

私共は「不動産価値創造企業」を目指しております。世の中には、道に面していない農地、車が入らない住宅密集地、永年耕作されていない農地など、様々な事情を抱えた不動産が多く存在し、手付かずのまま多くの所有者が処分も出来ず困っておられます。とりわけ「難しい案件」に実績を重ねてきた私共だからできる不動産開発がそこにはきっとあると確信いたします。それが成し遂げた時、地域の人々に活気が生まれ、また周辺の土地の価値が向上します。

不動産の持つ可能性は無限にあります。それを引き出すのはやはり人です。だからこそ、当社では人材の育成に力を注いでいます。「赤鹿地所に頼んで良かった」と言って頂ける様に、それぞれの事業で担当者が最良の提案ができるよう、個々のスキルを高めることに努力しています。赤鹿地所が誇る最大の経営資源は？と聞かれると、迷うことなく「社員」と胸を張って答えています。これから、地元姫路を中心に魅力溢れる街づくりを実践し続け、「不動産価値創造企業」としての使命を果たして参ります。

■知的資産経営報告書の作成にあたって。

ここ10年で事業規模が急拡大し、今後、どんな成長を遂げていくか必要があるのか、10年後の目指すゴールをみつける必要があると考えました。そして、これからの事業領域は、より価値創造に特化して新しい事業の種を育てたいと考えています。そのため、今回のプロジェクトを通して、当社の経営理念やビジョン、社風、風土、経営資源を再整理して文書化し、「見えない資産＝知的資産を再発見したうえで、2032年（10年後）どうありたいのか」を見定め、今後の指針として活用いたします。

株式会社赤鹿地所

代表取締役社長 赤鹿 保生



■経営理念（経営の三信条）

成長、創造、貢献

1. 我々は、仕事から多くを学び、魅力ある人と組織となるよう成長します。
2. 我々は、不動産事業を通して、魅力溢れるまちを創造します。
3. 我々は、経営の安定化を図り、愛するわがまちに貢献します。

■経営ビジョン

不動産価値創造企業

道に面していない農地、車が入らない住宅密集地、永年耕作されていない農地など、様々な事情を抱えた不動産に対し、我々が積極的に関わり、流通させることによって蘇ります。そのことを継続することが、ひいては住環境を積極的に変え、新しい便利な住宅地を創造していくことにつながります。これが、新しい価値創造の在り方であり、自分たちの培ってきたノウハウが最も応用できると考えます。



■営業理念

【マッチ】 あなたのニーズにお応えします。

MATCH

あなたのニーズにお応えします。

1. 一件のお問合せ、一回の出会いを大切にいたします。
2. プロとしての最良のご提案をする為に仕事の研究・開発に励みます。
3. 常に高い見識を持ち、お客様視点の最良のサービスに努めます。

■人事理念

Learning By Doing! ~実践を通して学ぶ~

1. 人間性の育成（磨く）
誰からも愛される人柄、心身ともに健全な人間性を育てます。
2. 仕事力の育成（鍛える）
プロとしての技能、知識、資格など様々なスキルを育てます。
3. 貢献心の育成（育む）
仲間との協働により、成果を分かち合う自発性を育てます。
4. 成長欲の育成（抜擢する）
成長のスピードには個人差がある、出る杭は大切に育てます。

赤鹿地所グループは終身雇用を目指した家族的な会社である。

仕事を通して様々な成長の機会をつくり、時間をかけて人間的な成長・プロとしての鍛錬、組織への貢献心を育成する。経営者・上司・先輩が率先してみんなを導き「人の役に立つ人財」を世に送り出す。社員にとっての“人生最後の学校（学び舎）”となる。

■5つの主義

- 1 条. 家族主義
終身雇用を目指す、人は社風で育てる。
- 2 条. 行動主義
まずは方針実行、後に正しく検証する。
- 3 条. 挑戦主義
新しい事、難しい事への挑戦を応援する。
- 4 条. 創造主義
創造的に商品やサービスを革新させる。
- 5 条. 挑戦主義
成果に拘る、結果に繋がる行動をする。

■求める人財像

1. 人が好き、仕事が大好きな人
2. 元気な挨拶と返事のできる人
3. 誰に対しても素直で正直な態度で接することのできる人
4. 自ら考え企画しチャレンジできる人
5. 目的や目標達成のために情熱をもってやり抜く人
6. 成果（利益）をつくる人
7. やさしさと厳しさを兼ね備えている人
8. 良い習慣を継続して、自分の強みにできる人
9. チームワークを尊重し、仲間と協調して仕事に取り組める人
10. 自己の成長への意欲を持ち続けられる人

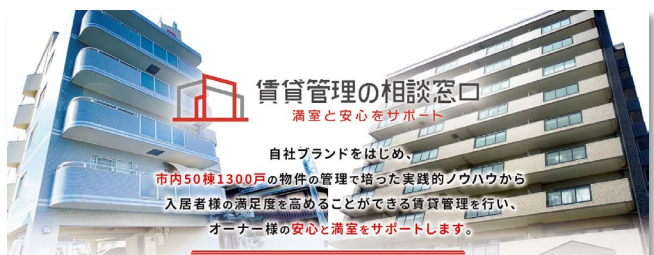
事業概要

私たちは「不動産価値創造企業」として、宅地分譲事業・賃貸管理事業を中心に、不動産にかかわるあらゆる課題解決を目的とした事業を展開しています。



宅地分譲事業

建築条件の無い宅地分譲地シリーズ「ロワイヤルガーデンズ」を開発・分譲販売しています。とりわけ建物に拘る大手注文住宅メーカーや・地元優良工務店で家を建てたい方向きの分譲地です。



賃貸管理事業

姫路エリアに特化し賃貸マンション、アパートの総合管理。平均入居率96.0%（R4年実績）。管理会社を探している方、管理会社から乗り換え検討中のオーナー様管理相談も受付中です。



不動産買取事業

買収のデメリットは売却価格が安くなる可能性があるところ。それをできるだけ早く、少しでも高く買い取るのが赤鹿地所の「コミコミ買取」です。



商業開発事業

「もっと素敵で、快適なまちづくり」を目指し、姫路市内の魅力的な街づくりや利便性向上と、地主様が祖先から引き継がれた大切な不動産を有効活用のご提案いたします。



不動産仲介事業

姫路市周辺エリアで不動産売却をお考えの方、お悩みでお困りの方は赤鹿地所にご相談ください。赤鹿地所の不動産売却は「早く」売れる、「高く」売れる、「安心」して売れる。住宅地販売数、分譲地品揃え数エリアNo.1。選ばれるには理由があります。



住宅会社紹介事業

いえとち相談窓口は、住宅会社（工務店やハウスメーカー）ではなく、中立公正な第三者の立場から、家を買う際に発生する様々な悩みにこたえる相談所です。

	年代	出来事	知的資産との関わり
第一創業期 ～ 転換期	平成2年 1990年6月	前社長が株式会社赤鹿地所を開設 同時期、赤鹿保生社長が朝日住建に就職し、電話と飛び込み 営業でトップセールスマンとなり新人賞を獲得。	
	平成4年 1992年9月	赤鹿保生（現社長）、赤鹿地所へ入社。 不動産仲介を軌道に乗せる。	
	平成11年 1999年2月	赤鹿保生（現社長）が代表取締役役に就任。 同時期、ゼロ金利政策を背景にミニバブルが起きる。	
	平成13年 2001年	アカシカハウスの行う分譲マンション事業の受託販売を担い、 急拡大する。	
	平成15年 2003年2月	完成在庫が増えてしまい、最高益にもかかわらず、責任を押し 付けられる形で、父親である前社長から朝礼の席で退任を 告げられる	ターニングポイント 「大変困った」「あの出来事 がなければ今はない」 猛省し、この時に日創研の研 修を受けたことから、理念経 営の大切さに気づく
発展期	平成15年 2003年8月	27人から5人になり、再スタート（第二創業）となった	残った人間を守りたいという 思いで、飯を食うために必死 だった経験
	平成16年 2004年 ※2018年更新	我流で基本計画作成の仕組みを構築。開発部の楠田次長が CADを使用でき、小さい物件の分割から開始。	組織資産 ：内製化され試行錯 誤を繰り返すことのできる、 我流の基本計画設計
	平成16年 2004年8月	たまたま敷地形状の悪い農地の物件を買い取って、宅地分譲 地として販売することができた ・このマーケットのことをよく知っているからこそ可能だっ た 良い方向に回っていった 増収増益へ	2003～2010年にかけて、考え 方が徐々に変わってきた
	平成24年 2012年ごろ	昔は個人的な業種や病歴などのあいまいな審査もあったが、 信用情報を使うようになった。補足的な情報も加味するが、 審査が通らないことはまれ。	
	平成30年 2018年	古株幹部の退職。取締役部長として、マネジメントを任せたが、 営業戦略思考、変化対応力、管理能力という点で対応できず、 自主的に退職となった。	ターニングポイント 小林氏の退職によって若手人 的資産2名の抜擢と成長につ ながった。
業務改革期	平成30年 2018年	エリアに意識を浸透させるべく、ブランディングに力を入れ る。FMラジオ、ラッピングバスを開始。ブランディングと、 実績の両方が、地主さんに選んでいただける要因のひとつ。	組織資産 幅広い年代の姫路の人に浸透 した赤鹿地所のブランド
	平成30年 2018年	物件情報誌を自社で印刷して人海戦術で配っていたが、印刷 を外注しパンフレットを配布した。その後、仕入れ数が増え、 ロワイヤルガーデンズの販売数が増えた。	組織資産 ハウスメーカーの営業マンが 販促ツールとして使用できる、 自社発刊の分譲地情報誌
	令和元年 2019年	他社土地も受託販売するように。他社も含めると、姫路市内 の新規分譲地の掲載率は100%に近い。	
	令和2年 2020年	以前は無難な販売価格が出てくることが多かったが、ここ2 ～3年で高くても売れるという成功体験が生まれ、チャレン ジングな販売価格を出すマインドが浸透してきた。	風土資産 チャレンジングな販売価格を 提案する空気、強気なマイン ド
	令和2年 2020年	「いえとち相談窓口」を開始。建物紹介の新サービスを開始 して顧客接点の新しい切り口をつくった。	組織資産 ：顧客接点の切り口 を広げ、ビジネスの幅を広げ た「いえとち相談窓口」
	令和2年 2020年	賃貸事業部の業務改善デジタル化、ルール化など業務効率化 を推し進める。	
	令和3年 2021年	Webによる解約と退去立ち合いなし、チェックは家主に委任。 賃貸申込を紙からWebへ移行。	
	令和4年 2022年	姫路初の賃貸管理専用ページを作成。	
	令和4年 2022年	マーケティングオートメーションの機能を使い、お客様の細 かい動きを観察し素早くアクションする、インサイドセール スの仕組みづくりを開始。	情報資産 ：自社サイト訪問者 を対象にしたマーケティング オートメーションツール

業務フロー（開発事業部）：基本計画設計

作業の内容やこだわりのポイント		知的資産
STEP1	姫路、加古川、高砂周辺の仲介業者1180件に対して、DM、FAX、メールで「用地情報求む」を訴求。インパクトを与える内容を意識。 仲介業者へのマーケティング施策	人的資産 熱意やメッセージでインパクトのある内容を伝えるプロモーションができる営業担当者
STEP2	姫路、加古川、高砂周辺の仲介業者に対し、訪問営業月50件。実績が一番の説得力。 土地の仲介業者へ、優先して土地を紹介してもらえよう、姫路での現場数・実績、計画通り実績を出している点をアピールする。年々仲介業者との実取引件数が増加しており、接点の数が増加し、より多くの情報を入手できる。 豊富な資金力により、大型物件の取り込みができる。競合（関西住宅販売、ヴェルハウジングなど）によっては資金力もあるが、当社は建売条件なしエリアでも土地を仕入れることができる。 建築条件なし土地を仕入れ・販売できる。売買対象にできるエリアが広い。競合は建売や建築条件付きの土地の取り扱いが多いが、当社は土地だけで販売するので、競合が対象にできないエリアでも仕入れ・販売できる。 仲介業者へ訪問営業電話営業	組織資産 確実な支払いと契約の履行を60年間積み重ねてきた実績 →赤鹿地所のブランド、赤鹿地所なら大丈夫という安心感 関係資産 赤鹿地所のファンになった仲介業者 組織資産 幅広いエリアが仕入れ対象にできる、建築条件なし宅地販売という事業構造
STEP3	まず荒い状態で情報が集まる、集まった情報から、需要が見込め、適正利益がとれるかどうかを吟味し、4割くらいに絞り込む。 物件情報を購入検討 姫路市内でも人気の校区などの流通性のある地域かどうかや市街化区域内で人口増が望めるかどうかのポイントとなる。姫路市内で坪25万～30万円を超えるエリアが対象となる。	人的資産 不動産業者としての勘。 売れる物件かどうか分かる部門責任者
STEP4	仕入れ営業担当者自ら、CADで魅力的な区割りを作成する。他社は外注が多いが、区割りを自社でやっているの、スピードが速く、アイデアをすぐに反映できるだけでなく、仲介業者に用途や、土地の良さ、宅地利用率や基準法まで他社よりも詳しく伝えられる。 区割り作成 規模が大きければ設計など工夫の余地があるので、宅地としての付加価値があげやすく、20区画以上中規模物件を重視している。開発許可をとるような大型物件は、専門の人間が開発基準を満たした区割りにすることが重要。	人的資産 仕入れた土地の様々な情報を熟知し、魅力的な区割りを考え、仲介業者に土地の良さを伝えることができる営業担当者
STEP5	基本計画設計を自社で内製化している。Excelの計画収支に、買取想定金額、工事想定金額、販売想定金額を入れ、事業収支を計算する。 事業収支・基本計画作成 福永、楠田、井村が基本計画を作り、社長が調整する。基本計画はアイデア発想が大事。常に他にないかを意識している。複数の担当者の視点や知恵、センスをフル活用し、リスクの少ない最良な計画をつくる。 外注を使う他社と異なり、社内で対応できるので、意思決定が早く何度もやり直すことができる。より練られた基本計画を作成でき、交渉を有利にすすめられる。勤続年数が長く、土木関連に携わり、現場の経験値が多い営業担当者が関わっているの、再販金額（1区画ごとの値付け）だけでなく、土木工事（解体を含む）の費用が分かり、事業予算の概算が見えている。 土地購入、開発申請、工事概要と費用がFIXしていく中で営業推進部が値付けをする。この段階で粗利率30%を超える。マーケット調査の中で成約中と売り出し物件を両方調べ、過去にいい値段で売り出して品薄ならばアクセルを踏む。他社の動きをみて、ギリギリの判断をしている。	組織資産 完全に内製化され圧倒的に早く、試行錯誤を繰り返すことのできる、我流の洗練された基本計画設計プロセス 人的資産 精度の高い工事費概算を算出できる営業担当者 人的資産 他はないか？とアイデアや発想を重視する社長 お客様からいただいている価値 実現可能性が高く、きわめて高い粗利率（30%超）

業務フロー（開発事業部）：物件購入

作業の内容やこだわりのポイント

知的資産

STEP6

物件購入
最終判断
(金額・条
件など)

エリア、想定利益等を踏まえ、社長が最終判断をする。
社長による最終判断の際、市場がだぶついているときは辛め、仕入れがほとんどできない地域は高めなど、例外的なオーダー（全体の1割程度）に限り、社長がアクセルとブレーキで加速・減速の判断をする。
地元での長い歴史と実績、会社に対する信用が付加されている。地主にとって、名の知れた赤鹿に売れば下手をしないという安心感がある。
姫路における赤鹿ブランドは「車はトヨタなら間違いなし」という安心感に近く、強いブランド力がある。赤鹿地所の名前を出すと安心する。金額は大きくても、手付金も含め契約をきちんと履行することを60年間積み重ねることで、ブランド力を高めてきた。

人的資産

社員の考えを信頼しつつ、巧みなアクセルとブレーキで最終判断をする社長

組織資産

赤鹿地所のブランド、赤鹿地所なら大丈夫という安心感
→土地の買い手として選ばれる。

組織資産

確実な支払いと契約の履行を60年間積み重ねてきた実績
→赤鹿地所のブランド、赤鹿地所なら大丈夫という安心感

STEP7

仲介業者に
条件提示

買取金額、その他の条件を仲介業者に伝え、売主と折衝いただく。
仲介業者に対しても関係がよく、リピートが多い。価格などの問合せに対する返事が早い。なぜこの値段になるかを対面で説明する。
他社では担当者1人や2人で対応するケースが多い中、組織として対応し、それぞれが知識を持ち約束や回答を確実に守っている。交渉作業を社長が一人でやっていた時期もあったが、数をこなすためには交渉できる人材を育ててその人に担当してもらうことがより合理的という考えに至った。
営業担当者が、土木工事（解体を含む）の費用、再販金額（1区画ごとの値付け）も事業予算の概算を熟知しており、その上交渉の目線ももっている。この3つのファクターが鍛え上げられているからこそ、商品粗利が高い。そのためには土地の仕入れの値段が重要であり、他よりも情報を仕入れ、有利に交渉をすすめることができる。

関係資産

赤鹿地所のファンになった仲介業者

人的資産

問合せに対する、誠実でレスポンスが早い回答ができる開発部担当者

人的資産

高い精度の基本計画（再販金額の設定、土木工事の費用、交渉力の3つのファクター）が鍛え上げられている開発部担当者

STEP8

条件合意
・
契約

売買条件の合意をとる。
仲介業者、地主を訪問し、売買金額、手付金、引き渡し・決済時期、地中埋設物の瑕疵責任所在、宅地の利用率など、具体的な資料で売買条件を説明し、売買条件の合意をとる。概ね納得していただけるが、希望金額に納得してもらえない時は、造成業者などと相談し、希望価格にあわせていく。最終的な金額は、回転率などの物件の特徴をみて判断する。最終的には、赤鹿地所の安心感を選ばれる決め手となる。

組織資産

赤鹿地所のブランド、赤鹿地所なら大丈夫という安心感
→土地の買い手として選ばれる。



業務フロー（開発事業部）：物件販売価格決定

作業の内容やこだわりのポイント		知的資産
STEP9 開発設計業者、複数社に見積依頼	開発設計業者6社から相見積もりをとる。 選定にあたっては、見積金額だけでなくスケジュールが重要なファクターになる。仕入れた土地は早く商品化したいので、行政との開発許可手続きの時間も考慮する必要がある、安いだけでは決められない。業者によっては仕事を抱えず、3カ月遅延することもある。自社の注文状況、仲介業者とのコミュニケーションで繁閑を把握し、業者が手一杯の場合は出さないようにする。	関係資産 相見積りに対応してくれる地元の開発設計事業者
STEP10 当社の希望する分譲地区割りを仮決定	”売れる分譲地”にするために、坪数や形状などを打合せし、基本計画で決まっている区割りを実際に測量し、詳細な完成図面にする。 測量業者の作業には土地の所有者や隣接住民に立ち合いしてもらい、自治会長に同席してもらうこともある。法律上きまっているので必ず立ち会ってもらう。一区画40坪～45坪が最近の主流である。	
STEP11 造成工事見積りを複数業者に依頼	土木業者7社に相見積もりをとる。見積金額と工期、仕事の質をみて適時入れ替える。新規業者を開拓しつつ、見積だけで請負まで至らない業者を消除する。 7社（5社以上）に見積を出す入札方式。1位と最下位で入札価格が倍くらい違うこともある。スケジュールが遅れることはほぼなく、金額だけで決めている。施工品質にも差があるので、公示前の打合せで共有。業者ごとの施工品質の評価は福永さんの頭のなかにあり、総合的に判断している。社長の確認により最終決裁する。	関係資産 相見積りに対応してくれる地元の土木事業者
STEP12 価格決定会議	社長が同席し、価格決定の会議を行う。周辺の販売事例と、成約事例を他社分譲地も含めて調査し、販売担当者が軸になって基本の案を作って資料にまとめ、仕入と販売の営業が全員でディスカッションし、比較検討する。 最大利益を考え、戦略的に販売価格を決定する。 希少なエリアやライバルが少ないときは、相場より5～10%上げる。最高でどれくらいで売れるかを営業チームがゼロベースで決める。開発チームは安全圏内である25%想定で計画するが、営業チームは最大利益で決めるので、最終的な利益は3割近くまで上がる。 赤鹿地所のように、販売する立場が値付けする同業他社は少ない。販売担当者はエリアのことを熟知し、強気弱気のさじ加減がわかる。立地がいい場所はお客様が悩み買おうかと思う絶妙な値付けをすることができる。 チャレンジしなあかんという空気がある。社長50%福居さん50%でチャレンジな空気が作られている。 他社は建物とあわせて利益を出すことができるが、建築条件なし土地を仕入れ・販売という事業構造ゆえに、「土地で利益を出さないといけない」という想いが根底にある。 時代背景的に中心市街地を中心に、不動産の値上がり傾向にあり、ここ2～3年で高くても売れるという成功体験が増えてきたこともあり、強気に出やすくなってきた。「角地は売らんでいい」角地や一番条件の良い土地は、高い付加価値を付け、高価格を見せる。	組織資産 最大利益のためにゼロベースで考える価格決定会議 人的資産 エリアのことを熟知し、チャレンジングな販売価格を提案できる販売担当者。 組織資産 建築条件なし土地の仕入れ・販売という事業構造。 風土資産 勘や経験に頼らず、事実やデータを尊重して判断する風土 風土資産 チャレンジングな販売価格を提案する空気、強気なマインドが浸透している。 お客様から頂いている価値 利率を数%押し上げ、高い利益率（25%～30%前後）へつながっている。

業務フロー（開発事業部）：売買契約完了

作業の内容やこだわりのポイント

知的資産

STEP13

Webに物件情報を掲載し、土地をお探しのお客様を集客

直接のお客様とハウスメーカーに紹介いただくお客様と2ルートで販売活動を行う。直接のお客さまは自社サイトやスーモなどの、Web集客が中心になる。

ハウスメーカーに紹介頂くお客様は、全体の50%程度になる。ハウスメーカー担当者に対して、メールや資料の送付、展示所への訪問活動などを行う。

建築条件なしの分譲地情報誌を隔月で発刊して展示場に配布し、ハウスメーカーの営業マンが営業ツールとして使えるように作っている。住宅会社の営業マンはそれを持って顧客に土地提案を行う流れが形成されている。情報誌はハウスメーカー営業担当者150人に配布しており、営業マンからは非常に好評で、営業マン自ら取りに来たり、土地を掲載してほしいと依頼されることもある。

自社サイトでは、販売前の分譲予定地物件を掲載し、集客、会員登録を促す。その会員登録者に対してマーケティングオートメーションツールを利用し、インサイドセールス（テレアポ、メール）を行う。

ハウスメーカー営業担当者500人へメールで公開前に販売物件を先行して情報を提供するほか、自社サイトの会員へ特別に先行して公開する。メール文面をシンプルに、物件情報をPDFを添付して送る。

3年ほど前から他社土地も受託販売するようになり、他社も含めると姫路市内の新規分譲地の自社発刊の分譲地情報誌の掲載率は100%に近い。

関係資産
営業活動を代わりにやってくれるハウスメーカーの営業マン

組織資産
ハウスメーカーの営業マンが販促ツールとして使用できる、自社発刊の分譲地情報誌

情報資産
自社サイト訪問者を対象にしたマーケティングオートメーションツール

STEP14

お客様が来店。面談して、土地提案

インサイドセールスで来店を促す。HPで会員登録したお客様に対しテレアポをして来店予約をとりつける。

セールスフォースのCRMを導入。マーケティングオートメーションの機能を使い、お客様の動きを把握する。閲覧履歴など細かい動きを観察して素早くアクションする。SLACKと連動しており、通知があがったら担当者がテレアポをとる。（2022年開始）

お客様の行動は、問合せにいたるまでの情報収集にかかる時間・プロセスが長い。待っててもだめなので、探している最中にアクションできるようにした。

組織資産
マーケティングオートメーションの機能を使った、お客様の動きに合わせたアプローチ。

人的資産
新しいことを導入する前に成功例・失敗例を吟味する部門責任者

風土資産
業界慣習にとらわれず、新しいシステムや仕組みを取り入れる風土

STEP15

契約内容確認、打合せ

土地で問合せがあったお客様を来店誘導し、面談する。単なる土地の販売ではなく、全体の予算感、資金計画、お客様の希望に合った住宅会社を提案する。

売り込みではなく、問題解決をこころがけている。状況によっては、紹介先の住宅会社の商談に同席し、アドバイスする。住宅会社が成約になった場合は、紹介料を頂ける。（平均80万円）

「土地きっかけ」と「建物きっかけ」の大きく2パターンのお客様がいる。当社は「土地きっかけ」のお客様がほとんどだったが、「いえとち相談窓口」を2020年から始めたところ「建物きっかけ」のお客様が増加した。建物の費用の4%のフィーをいただける。2021年の建物紹介件数は26件。2000万くらいの紹介料があった。今後も集客の切り口として宅地販売の一助となる。

土地の契約は、建物と異なり、商談化から契約までの時間が短い。そのため1人の担当で多くの物件を担当でき、生産性が高い。（営業担当者として5年以上の経験者で40件、2年の経験者で25件の年間契約が達成できる）

人的資産
お客様によりそい、売り込みではなく問題解決を心がける販売担当者

組織資産
顧客接点の切り口を広げ、ビジネスの幅を広げた「いえとち相談窓口」

STEP16

売買契約完了

契約書作成も、一定の項目を入れれば、複数個所に反映されるエクセルシートを使用し、時短や生産性アップにつながるよう努めている。手付金も事前入金を顧客に依頼し、金銭管理の手間を省く。

業務フロー（賃貸事業部）：募集開始

	作業の内容やこだわりのポイント	知的資産
STEP1 退去通知 退去立会	コロナ対策、Web退去受付サービス。退去立会い無しでも対応可能。Web解約は他の競合でもまだ取り入れられていない。大きな業務効率化につながった。 紙媒体+人の立ち合いが基本だったが、2年前（2020年）Webによる解約と退去立ち合いなし、チェックは家主に委任する形に変えた。 解約時、内部の痛み状態を確認するためには、立ち合いが必要だと長年とらわれていた。変更には社内の反対もあった。しかし、コロナで人との対面が問題になり、これを機会に変更した。事前に告知したうえで導入した結果、問題は起きていない。 賃貸繁忙期の土日祝の立ち合いが多く、管理担当者（年齢が多い）が休日出勤となり、疲弊し不満が出ていた。お客様の満足との兼ね合いをどうするかが課題であった。退去立ち合いを外注しようという動きもあったが、外注先も嫌がっていた。福居さんがネットで先進事例を調べ、社内での反対もある中、コロナによる非対面の後押しもあり、最終的にはみんなで導入を決めた。	人的資産 新しいことを導入する前に成功例・失敗例を吟味する部門責任者 風土資産 業界慣習にとらわれず、新しいシステムや仕組みを取り入れる風土
STEP2 改装内容 チェック	360度カメラですべての物件を撮影している。改装コストはオーナー持ちなので、コストを抑えつつ、再募集したとき良い印象をもってもらえるよう、80〜90点くらいのきれいな状態をつくるのがポイント。 リフォーム業者からの見積りに対し、クロス目の細かさなど小項目までチェックをして指摘をする。どれくらいきれいな状態になればいいかの傾合いは、管理担当者の肌感覚的なところがある。入居期間に応じて、ヤケ、シミ、キズ、スレなどがなく、床の張替えの必要可否など、細かなジャッジ（境界線）ができる。2人の管理担当者の経験が長い、1年くらい経験があれば身に着けられる。写真撮影マニュアルがある。新人教育用で、撮影ポイントが頭に入れば、マニュアルを参考にせずとも撮影は可能。	人的資産 リフォーム業者に対して指摘できる改装知識を有し、改装のコストときれいさのバランスを肌感覚で持つ管理担当者 顧客提供価値 改装コストときれいさのバランスのとれた賃貸物件 情報資産 入居者募集時の写真撮影マニュアル
STEP3 ネット掲載 募集開始 訪問、 メール	ネットでの賃貸物件の掲載と募集開始。同業の中で自社ブランド「キャッスルコート」が認知されている。 キャッスルコートなら大丈夫というイメージがある。地元で長く施工実績があり、確実な管理をしてくれるイメージがある。30年前平成のはじめから開発を開始し、鉄筋コンクリートのマンションタイプ、オートロック、姫路で創業60年の赤鹿建設が施工している。 法人契約が6割を占め、管理体制24時間駆け付けサービスなど、充実したサービスで分譲マンションに負けない管理体制となっている。 アカシカハウスのマンション施工には、設計へのこだわり、持論があった。マンションに対する持論、コンセプトがあった。今は特別ではないが30年前平成はじめ当時は特別なものであった。 先代社長（現社長父親）が設計士出身で設計へのこだわりがあり、30年間同じ考え方で作っている。先代社長は、旅行を兼ねてモデルルームを視察し、賃貸のトレンドの情報収集し、高級なビジネスホテルを意識した設計をした。現社長は賃貸の設計については、先代社長の生きがいとしてお任せしていた。92歳になってもその意欲は変わらず、亡くなる直前まで間取りを何度も書き直していた。それほど強いこだわりがあった。先代社長のこだわりが、今のブランド価値につながっている。 最近の傾向をみて、方向性を微妙に変えて、こういったマンションを建設するか考える。マンション郊外のファミリー向けが多かったが、ここ10年は市内中心部へシフトした。	組織資産 30年培われたキャッスルコートのブランド 組織資産 設計士出身の先代社長のコンセプトと設計への強いこだわり・熱意 組織資産 先を見て、収益性が高い方向性が選択できる力

業務フロー（賃貸事業部）：契約・鍵渡し

作業の内容やこだわりのポイント		知的資産
STEP4 物件案内	金融機関の担当者や新築に伴う一時借り（家が建つまでの仮住まい）相談などの紹介を獲得している。 年間10件程度仲介業者からの紹介が200件（駅前など賃貸仲介業者への客付け依頼） 年間3～4人くらい審査がとおらないこともあるが、原則保証会社がおれば審査OKにしている。昔は月初には経理担当者の未払い督促件数は5～6件あったが、現在督促の件数はほぼゼロとなった。督促業務は手間もストレスもかかるので、負担軽減につながっている。 賃貸仲介業者に少し高めの法人特化の物件、審査基準が高く、トラブルが少ないイメージが定着しており、法人にはまずキャッスルコートを紹介してもらえる。訪問すると法人がうごいているかどうかを真っ先に言われる。	組織資産 価格高めの法人特化物件というキャッスルコートのブランドイメージ 関係資産 ブランドイメージが定着し、法人を客付けしてくれる仲介業者 →お客様：法人中心で一定の所得水準の入居者層 →フィードバック価値：トラブルの少なさ、家賃督促ゼロ
STEP5 申込受付	Web申込を2021年8月からスタート。姫路では早めの切り替えだったが、すでに浸透させている。紙での受付は撤廃。コロナ禍をきっかけに、デジタルシフトを受け入れる風潮ができ、デジタル化を後押しした。	情報資産 Web申込マニュアル
STEP6 契約書作成	Web申込の入力データを使用することで、契約書作成が楽になるように工夫し、年間50時間の業務削減をしている。2022年5月から宅建業法改正により電子契約への移行する。導入するタイミングは大手の状況や各業者の慣れ具合をみて、自社でとりいれる。パナホームのシステムをつくる情報クリエイト（業務ソフトの運営会社）を通して情報収集している。少ない人数なので、エラーは大きなリスク、だからすぐに飛びつくのではなく、大手にテストさせてから導入する。Web知識がないので、できるだけ問題が起きないように事前に考えている。	組織資産 新しいシステムや仕組みの導入時に、リスクを慎重に判断する風土 組織資産 少ない人数でも少数精鋭の組織 関係資産 新しいシステムの情報をくれる情報クリエイト
STEP7 入居前チェック 鍵渡し	入居後のトラブル防止の為の入居前チェックを実施。管理知識が豊富な各管理担当者が対応する。 1年くらいの経験があれば、業者が完成していないところをチェックできる。水道設備、各設備が正常に動くかなど、設備点検を入居前にやっておくことで入居がスムーズになる。自社での最終確認は、やり直しが発生するとさらに確認が必要になるなど、非常に手間がかかっている。今後外注を検討するにあたっては、点検業務を含めて依頼するだけでなく、責任を持たせることがポイント。数件テストをしており、業者をピックアップして実際に改装を立ち合い、見積もり内容、赤鹿の基準にあっているか改装後に確認、認識を共有している。 人的なものさしや経験値がものをいう世界ながら、人数が少ないため、デジタル化、ルール化など業務効率化を押し進めている。長年賃貸部門は業務改善をやってこれなかったが、柴田さんが2年間かけ、業務改善を矢継ぎ早にやってきた。	人的資産 マンパワーに頼らない組織の仕組みづくりができる事業責任者 組織資産 少ない人数でも少数精鋭の組織 今後必要な関係資産 入居前チェックに責任をもって実行できる外注業者 今後必要な組織資産 外注に対し、最終チェック込みで責任をもった対応を発注できる仕組み
STEP8 トラブルクレーム発生時	事務所から車で30分の管理物件が9割以上となっており、多くのお客様の初期対応を30分以内でかけつける、基本的に管理受託エリア（商圏）を車で30分以内としている。エリアをいたずらに広げない。人が少ないからではあるが、大手とは違って対応が早いことを強みに変えている。気づけば強みを活かせる物件が集まっている。これから市内の管理受託を強化していく。宅地分譲と同じく、地元の特化し、広域に営業しない。	組織資産 少ない人数でも少数精鋭の組織 理念資産 いたずらに対象地域を広げない、地元の特化するという考え方 顧客提供価値 地元密着の迅速な対応

業務フロー（賃貸事業部）：日々の管理運用

作業の内容やこだわりのポイント

知的資産

STEP1

巡回点検
室内確認

管理物件である50棟を対象に、ほったらかし管理ではなく、**予防保全を心がけ巡回管理を行っている。**
現状を実際に目で見て、トラブルになりそうな点を積極的に改善提案していく。毎月3現場の強化物件を設定し、現地訪問し入居率改善、設備保全改善を行っている。
具体的には、異音や防水、様々な要素を営業・管理目線で観察する。定期レポートをオーナーに渡す物件もある。最終目的は入居率。室内や賃料に目がいきがちだが、入るまでの廊下部分のシートなど細やかな改善をしないと、入居率はあがらない。年1回時間をかけて改善している。
今後、オーナーとの面談回数、アナログな部分をもっと増やしていきたい。そのためには、どこを省略改善するかが大事。誰でもできるところは外注し、手間をかけるべきところは当社で対応する。緊急トラブルで夜間休日に行き回することは大きな負担である。オーナーもコストや負担がかかり、相見積にも時間がかかる。だからこそ予防保全が重要になる。
車検のように、巡回点検サービスにオーナーが立ち合い、一緒に確認してもらう、肌で感じてもらう新制度を検討する。具体的には、オーナーに現地で建物の白化やクラックといった劣化状況とともに確認する機会を持つ。

人的資産

オーナーとマンツーマンのコミュニケーションを重視する部門責任者

人的資産

マンパワーに頼らない組織の仕組みづくりができる部門責任者

人的資産

営業・管理目線の観察力がある担当者

組織資産

予防保全を目的とした巡回管理体制

商品・サービス

トラブルの少ない賃貸管理物件への改善提案

顧客提供価値

高い入居率、トラブルの少なさ

強化したい商品

サービス：オーナーとの立ち合いや面談

実現したい組織資産

オーナーが目で見えてわかる管理物件の車検制度

フィードバック価値

（トラブルが少ないことによる）
アナログなコミュニケーションが増やせる

STEP2

管理相談

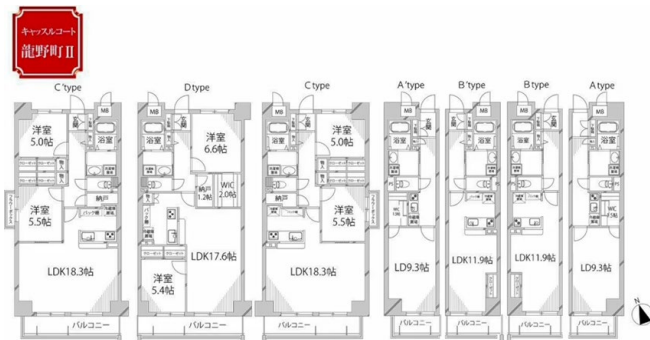
2022年1月に姫路初の賃貸管理専用ページを作成、現在管理受託強化中。入居率95%前後を維持する。
ホームページを日々更新し、姫路市内での管理強化を発信している。姫路市内で賃貸管理を任せようと思ったときに、相談先が地元では今までなかった。
2年後には浸透させたい。そのためには管理知識が豊富で、そのメリットを伝えられる人材を育成していく必要がある。具体的には、プロパティマネージャー（PM）と管理技術者の育成が必要になる。どの業者に発注すればいいか、業者の特性、知識、協力してもらいながら解決する。体系的にわかる表マニュアル作りをはじめている。

人的資産

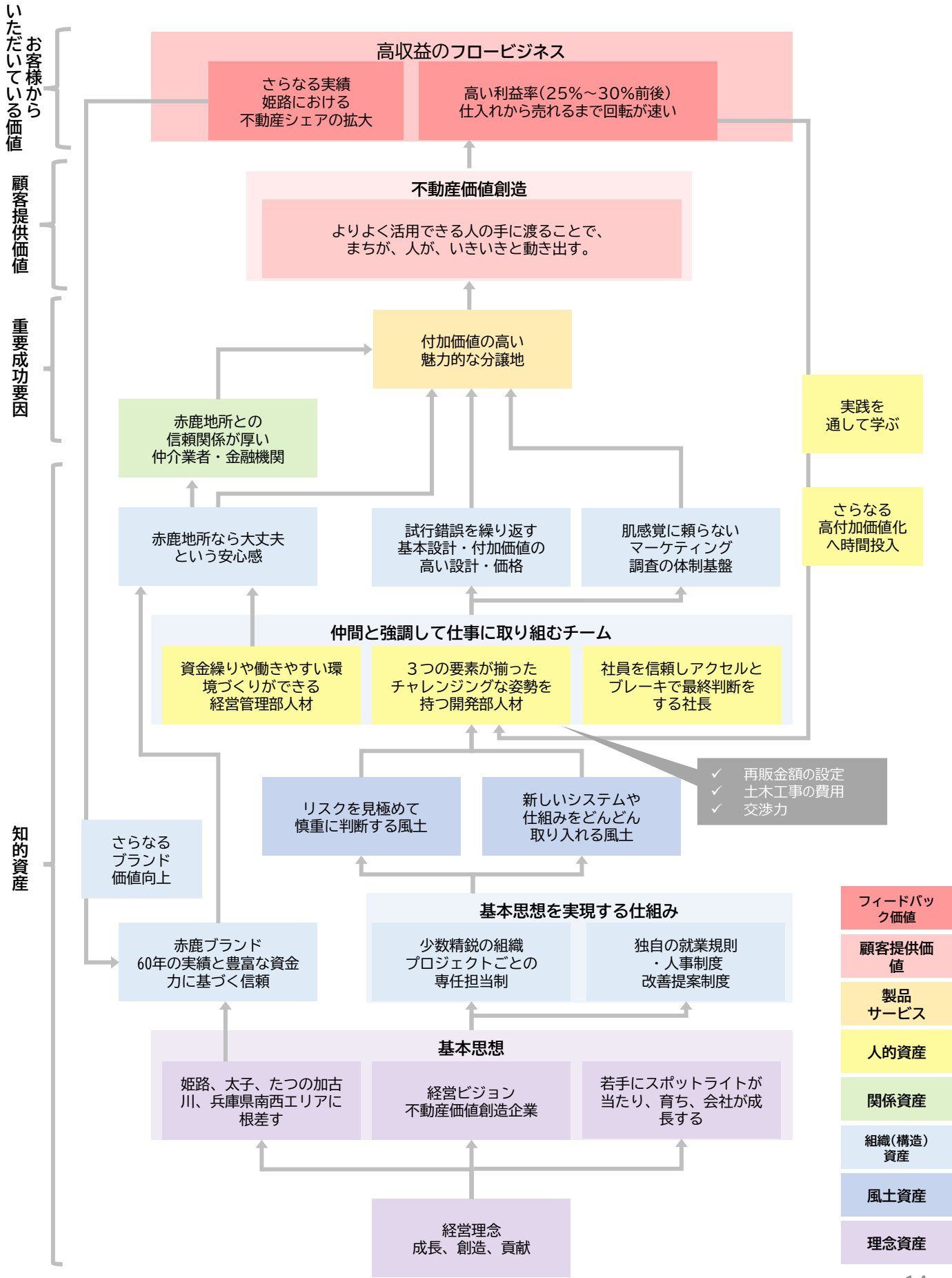
賃貸管理の知識・技術が豊富な担当者

強化すべき情報資産

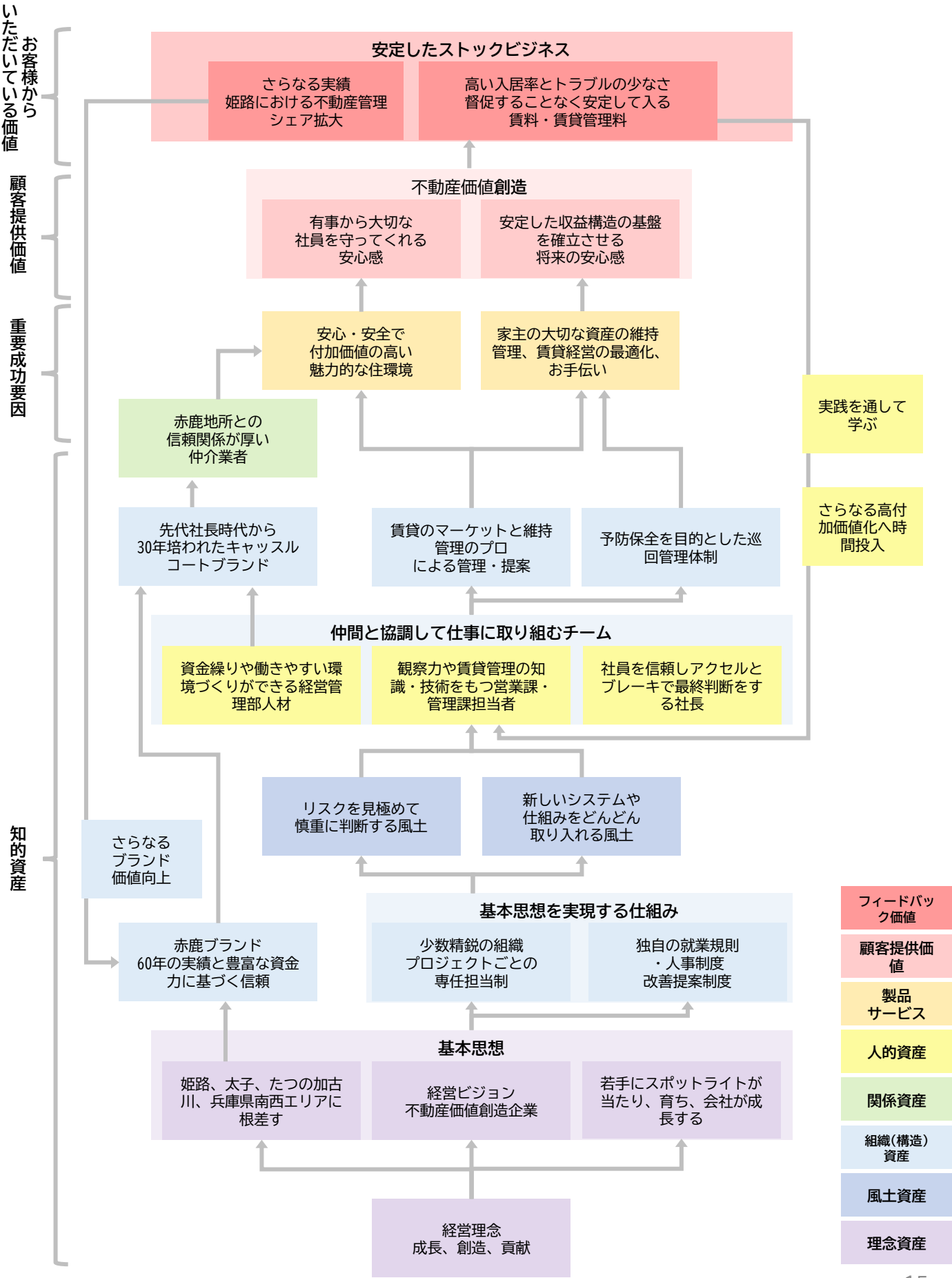
プロパティマネージャーマニュアル



現在価値ストーリー（開発事業部）



現在価値ストーリー（賃貸事業部）



現在の状況と10年後の変化予測

自社にとっての影響と対応策

仕入先
不動産
仲介業者
(BtoB)

【現状】
業界全体の5割は中小零細の不動産仲介業者となっている。不動産業者の9割が中小零細であり、60代以上と高齢化している。若い世代が創業する、特化型不動産業者も一部存在する。

【10年後の変化予測】
人口減少で不動産業が儲からなくなる。古株は自然になくなり、不動産業者数が半分に以下に減る。アナログで密着した付き合いが減る。替わって、若い特化型の事業者が育つ。ネットからの直接問合せ（BtoC）の割合が増えるポータル、一括相談サイトからの問合せが増え、従来の不動産仲介業者を介したビジネスモデルが成り立たない。

【現状】
共働きや低金利がすすみ、借り入れしやすいことを背景に、マイホームを持つ人の低年齢化がすすんでいる。これまでは30代半ばが中心だったが、最近は20代でも家を持つ人が増えている。また、ネットで住宅関連の情報が仕入れやすくなり、計画的に住宅購入を考える人が増えている。現在は、車2台持ちが前提となるような広さ（40坪）が販売の中心になっている。自社はこのような住宅地の開発に長けている。

【10年後の変化予測】
家を買う世代は少なくなる一方、子にける親の支援も大きくなる。マイホームを持つ人の低年齢化はすすみ、需要が二極化する。顧客の9割はローコストを好み、土地（35坪）建物が小型化する。移動コストが下がり、車は1台持ちになり、より広さは求められなくなる。当社のメインターゲットとなる。顧客の1割は富裕層となり、親の支援をよりどころに、土地（50坪以上）も広く、建物も高額化する。一方、駅前でマックスバリュやイオンの出店で、郊外で安価でも生活に便利な土地が増えていく。

【影響】
買い手は30代、売り手は60代が中心になる。

【対策】
①Webを通した直接の集客強化
3～5年後に向けて、チラシ等からWeb全般（HP、一括査定サイト、SNS）での集客に切り替える準備をすすめる。

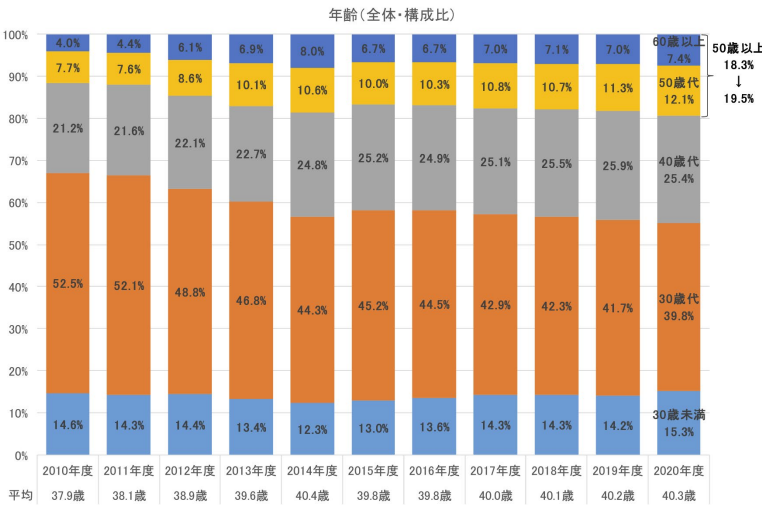
②若手仲介業者とのメンバーシップ強化
地主交渉に長け、フレッシュで元気があり、成長意欲がある、開業間もない（人脈・基盤がまだない）仲介業者を囲い込みするような仕掛けをつくる。

【影響】
都市中心部はマンションは高値になり、家を持ちたいという動きは色濃くなっていく。

【対策】
①車2台持ちに適した40坪の概念を変える
商品サイズを再検討し、車2台持ちを前提とした40坪という概念を変える。住環境（大型店や駅からの距離）によって適した商品サイズの基準を作る。

②郊外でも新しく便利な住宅地を創る
住環境を積極的に変えるアプローチをする。一例として、大型商業施設の誘致をするなど価値創造の観点で、まちをつくり、需要をつくる。これが、新しい価値創造の在り方であり、自分たちのノウハウが最も応用できる分野でもある。

販売
マイホームを
持ちたい顧客
(BtoC)



(出典) 住宅金融支援機構 2020年度フラット35利用者調査
https://www.jhf.go.jp/about/research/loan_flat35.html

現在の状況と10年後の変化予測

自社にとっての影響と対応策

住宅ローン金利

【現状】
30年を超える歴史的超低金利に加え、コロナ禍がここ数年の住宅需要を後押ししている。

【10年後の変化予測】
現在の住宅需要の反動でダウントレンドになっていく。また、インフレの兆候が加速したとき、市場金利が上がり、住宅着工数が長期的に減少し、住宅・不動産業界に冬の時代がくる。だからこそ、今高収益にこだわり冬に備えている。

【影響】
なかなか買い手が見つからない物件が今後増えてくる。

【対策】
①住宅以外の新しい不動産需要の開拓
不動産は住宅だけでなく、取り扱える種別が幅広くある。ガレージハウスを開発している会社の契約は事業が半分以上＋高賃料。地方でも全国にいきわたっていない新しい賃貸の形があり、今後こうした需要が増える。こうした物件を新しい用途の賃貸物件として提供すれば、借り手がある、低コストで建築できる。まったく新しい需要をつくる。土地の売り情報は日常的に入ってくるので、分譲地に向かない物件検討対象にならない90%のうち、エリアや地域は合致しているが、形状がネックになっている物件を、他の用途で利用できるかどうかを再吟味する。

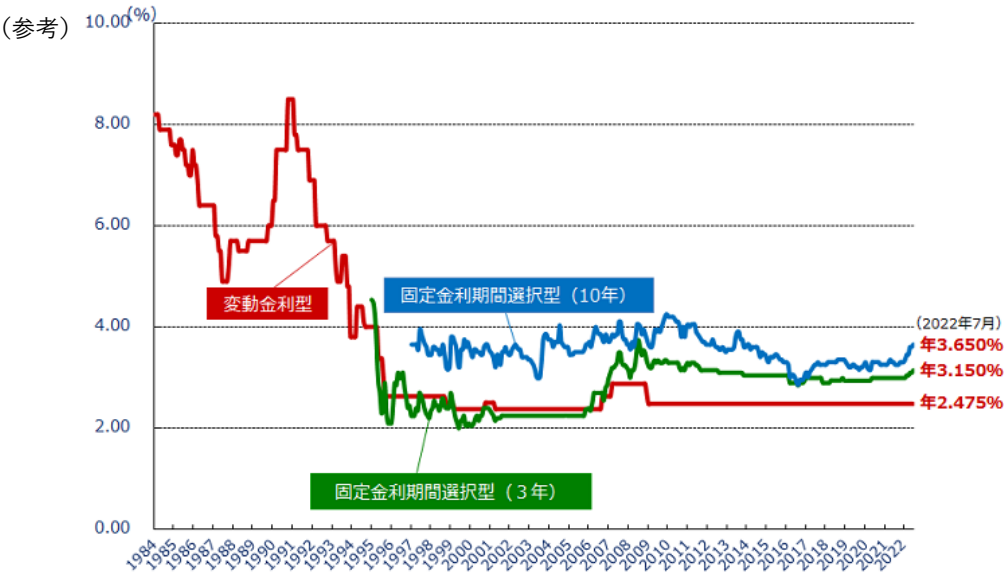
中古住宅市場

【現状】
金銭的理由でマイホームに手が出ない人が分譲マンションを購入していたが、今は分譲マンションも高価になっている。そのような背景から、以前と比べると中古住宅市場が伸びている。現在の取扱いはいくつかの物件の契約ベースで1割程度。買い取って、売地とするケースが多く、リノベーションはほとんどしていない。自社は仲介業はできるが、リノベーションの機能は長けておらず、またリノベーションは作業の割に利益が取れないと認識している。

【10年後の変化予測】
所得格差が広がり、2000万円台のローコストな住宅も、建築コストがあり、年収400万世代は家を持てなくなっていく。一方、団塊世代が家を手放すタイミングになる中で、リフォーム市場が伸びると想定される。

【影響】
リフォーム市場が伸び、中古住宅の流通は活発になっていく。自社はリノベーションの機能には長けておらず、中古住宅市場の活性化は自社にとってプラスではない。

【対策】
①中古住宅多角化の可能性への研究開発
不確実性は高く、用途開発の一つとして、新築住宅を中心に、可能性を模索しておく。新しいことをして収益に変化をもたらすまでには5年くらいかかるため、BtoBや中古住宅への多角化について一定の研究開発を行い、アンテナを張っておく。



(出典) 住宅金融支援機構 民間金融機関の住宅ローン金利推移（変動金利等）
<https://www.flat35.com/loan/atoz/06.html>

現在の状況と10年後の変化予測

自社にとっての影響と対応策

【現状】

法人のお客様が半分以上借り手となっている。銀行・製薬会社の借り手が減少。製造業は特に変化はない。
建物の多くが平成に建てられ、同じような築年数が多い。築年数の経過した物件でも、入居率は維持できており、20年を節目に、築年数が浅い建物ほど、法人割合が高い。
築年数の一覧を作成し、大規模修繕工事をして今の状態を維持する方向で管理している。

【10年後の変化予測】

企業がデジタル社会の中で、転勤にコストを払い続けることは少なくなり、法人需要が現在の7割程度になると想定する。
築年数が経過すると法人から選ばれなくなっていく。建物の耐用年数は問題ないが、少子化、人口減少、借り手の減少により、競争が激しくなるため、魅力度や競争力を高めていくことが課題となる。
建物の状態によるが、築60年になっても状態が良ければ現状維持、悪ければ立て直しも必要になる。
賃貸物件が空き家化していく。地方ほどだぶつき現象がおきる。相続対策もありアパートがまだまだ建設されている。5年～10年はこの傾向は続く。

【影響】

法人の賃貸利用者が、築年数の浅い物件に借り手が流れていく。

【対策】

①既存の建物の高付加価値化

30～40年の長期スパンでの賃料の推移や、大規模修繕による費用のシミュレーションを具体的に計画していく。大規模修繕時期にあわせてフレッシュ化工事を追加し、住みたいと思ってもらえるよう、マンション自体を高付加価値化することで賃料アップに貢献する。そのために、設計事務所を巻き込み、計画の文書化、提案力の強化が必要となる。そして、今後管理受託している物件すべてを対象に、オーナーに対し、短期的な収益だけでなく、長期的な目線で管理できることの姿勢をアピールしていく。

②築年数に応じたターゲットの切り替え

築年数に応じて、法人・個人・富裕層とターゲットを切り替えていく。

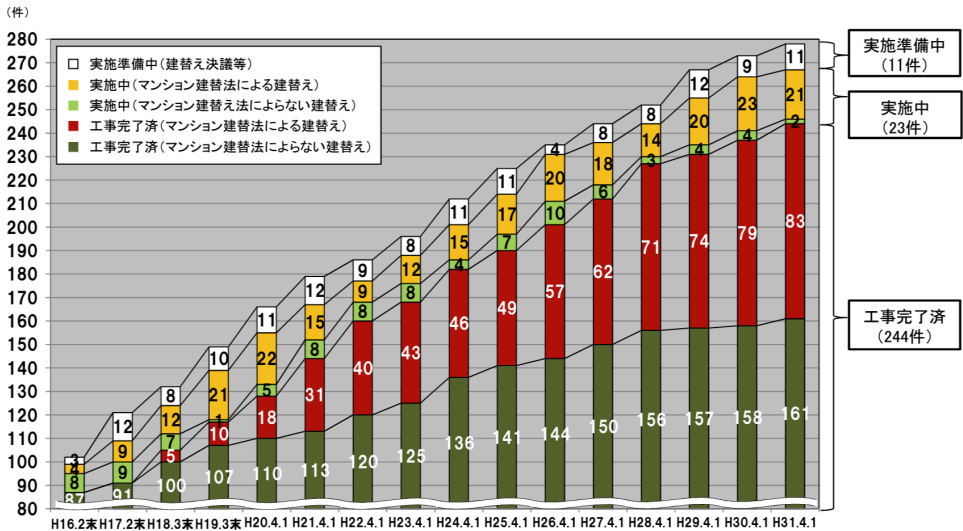
③キャッスルコート建替えや処分の判断

築年数によってキャッスルコートの建て替えや処分も検討していく必要がある。判断基準は建物の状態によっても変わり、検査をしていかないとわからない。
一般的な耐用年数だけでなく、管理会社として建物の劣化状態をきちんと把握し、オーナーと意思疎通することが管理会社としての生命線である。

キャッスル
コート
入居者

マンション建替えの実施状況

○マンション建替えの実績は累計で244件、約19,200戸（平成31年4月時点）に留まる
○マンション建替えの実績のうち、関東が約7割、近畿が約2割となっている（全国比・戸数ベース）



※ 国土交通省調査による建替え実績及び地方公共団体に対する建替えの相談等の件数を集計
※ 阪神・淡路大震災、東日本大震災及び熊本地震による被災マンションの建替え(計112件)は含まない
※ 過年度の実績は今回の調査により新たに判明した件数も含む

現在の状況と10年後の変化予測

自社にとっての影響と対応策

建築資材

【現状】

円安局面であり、建築資材が高騰している。国内の賃料は上がっているが、姫路エリアの賃料は横ばいとなっている。
中古物件を買い取って「キャッスルコート」ブランドをつけることはわずかにある。

【10年後の変化予測】

円安は続き、建築資材はますます高騰する。安全保障もからんだスタグフレーションにより、国内の景気は悪いまま、資材が高騰するという悪循環が続く。建物の新築は高コストとなり、新築するリスクは高くなっていく。

【影響】

賃貸利用者にとっての判断は、住宅ローンと賃料の比較になる。賃貸利用者の年収が上がらず、姫路エリアの賃料は横ばいになり、収益は下がる。影響は実際にシミュレーションしてみる必要がある。

【対策】

①姫路エリアでの多様化するライフスタイルに合わせられる賃貸へ

1階部分にシェアサイクル、シェアカー、ホビーガレージなど差別化ポイントをつくる。姫路に長く住むなら車は絶対に必要である。必要なときに借りられるという新たな価値を提供する。当社のビジョンである付加価値創造に合致する。

②新ブランドを含めた長期的ブランディング

新規事業として賃貸マンションを購入し、管理物件を増やしていく。キャッスルコートブランドのブランドイメージは維持し、別ブランドでローコストの賃貸やアパートの建設も検討する。

デジタルシフト

【現状】

2021年8月に申込を紙からデジタルへ移行し、紙での受付は撤廃した。コロナ禍をきっかけに、デジタルシフトを受け入れる風潮ができ、デジタル化を後押しした。
さらに、IT・IOTなど最新のデジタル設備を住宅にとり入れる動きが加速している。

【10年後の変化予測】

IT・IOTなど最新のデジタル設備を住宅にとり入れる動きが加速する。

【影響】

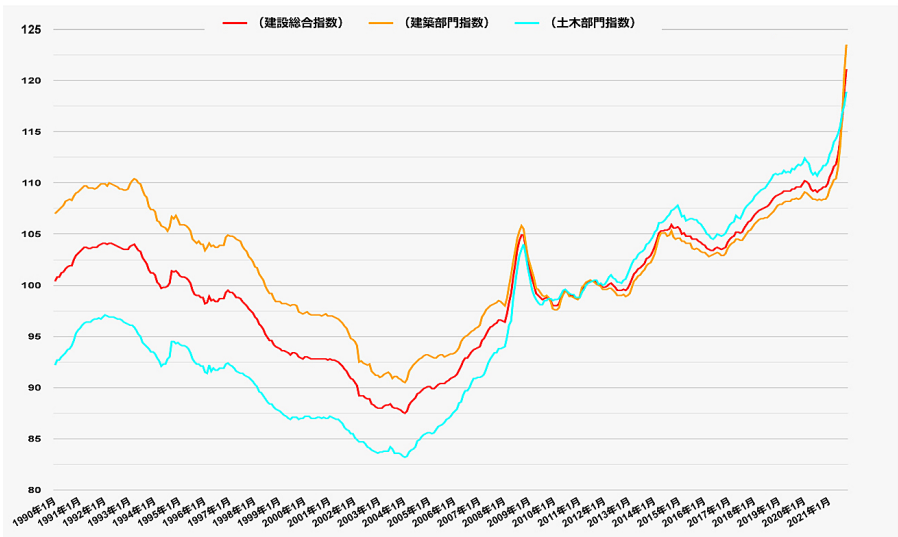
デジタル設備の有無が、競争力につながる可能性がある。

【対策】

①既存物件デジタル設備対応時期の検討

重要度は高くないが、鍵の開錠をスマホ・顔認証で行うなど、IT・IOTなど最新のデジタル設備をとりいれれば、新しい需要開拓につながる。時代の変化と共にコストが低下すれば導入を検討する。既存物件にタイミングよく導入することが、競争力強化につながる。

建設資材物価指数 品目別 総合（全国）



(出典) 一般財団法人建設物価調査会 建設資材物価指数グラフ
<https://www.kensetu-bukka.or.jp/indexgraph/shizai.html>

10年後の将来ビジョン（開発事業部）

✓姫路における不動産シェアを拡大する

姫路における不動産シェアを拡大し、年間450区画を目指す。エリアは大きくは広げず、姫路を中心に加古川明石エリアを強化していく。一方で、不動産の価値創造という観点で、売買仲介（対法人）や、中古住宅再販を含め、SDGs 需要、太陽光発電など事業用途での需要開拓も含め、幅広く変化を見極め、対応していく。

10年後のイメージは難しいが、現状の収益力を不確実な中でも維持する仕組みをつくっていく。高い利益率、高付加価値を活かしつつ、収益をさらに投資して優位性を高める。郊外物件で住宅に向かない物件こそ価値創造の力が発揮し、地主にとっても世間にとってもいい利用の仕方を提案していく。

✓不動産の「匠」の育成

不動産売買は知識、経験、営業力のすべてが必要となる。3～5年で一人前、スペシャリストになるには10年にかかる。そのため、ジョブ型の人事制度を採用し、個人の適正ややりたいこと、能力によってプレーヤーとマネージャーですみ分けられるようにする。プレーヤーは不動産のプロとして役職をつけ、仕事へのやりがいを高める。

■10年後の定量目標

	現状 (2022年9月)	KPI 5年後 (2027年)	KGI 10年後 (2032年)
目標区画	170区画	300区画	450区画
売上高	20億	40億	60億
エリア	エリアは姫路を中心に加古川明石エリアを強化する		
部門長	1名	1名	1名
仕入営業	4名	6名	10名
販売営業	5名	10名	15名
事務	3名	5名	6名
計	13名	22名	32名

10年後の将来ビジョン（賃貸事業部）

✓提案力を高め、高入居率を維持する。

賃貸オーナーにとっての最大のメリットである、高い入居率を維持する。そのためには、社員が顧客満足に努める意識、能力が差別化ポイントになる。つまり、人で勝負する。常に勉強、情報収集する姿勢が必要である。多くの人の目で賃貸オーナーが喜ぶことをつきつめ、長期空室は徹底的にチームで議論し、改善提案するための提案力を磨く。

✓賃貸の「匠」の育成

賃貸の経営、賃貸の募集・営業すべてを担えるプロパティ・マネージャーを育成する。個人の個性・適正を見極め、特化した分野を担い、最終的には賃貸経営のよきアドバイザーになれる人材へと成長することを求める。特に、管理は人対人の対応が必要なため、マンパワーが必要で省力化が許されない。したがって戸数に正比例して人員が必要となる。

■10年後の定量目標

	現状 (2022年9月)	KPI 5年後 (2027年)	KGI 10年後 (2032年)
管理戸数	1300戸	3000戸	4000戸
部門長	1名	1名	1名
管理	3名	5名	6名
営業	2名	3名	4名
事務	1名	2名	3名
計	7名	11名	14名

10年後の将来ビジョン（経営管理部）

✓社員が仕事のやりがいとともに豊かな人生を送れる会社へ

良い仕組みができれば、良い人材が集まる。給与水準とともに、年間休日を充実させていき、一人当たりの生産性を高める。働きやすい職場環境づくりに努め、月1回の部門ごとのミーティングや、一人4件以上の改善提案を継続し、部署の困りごとを引き出す。

資格取得が昇進条件になるように整備する。開発事業部、賃貸事業部それぞれが設定した目指す方向性やキャリアによって必要なスキルを明文化し、ルール・制度として組み込む。これらの働きやすい環境づくりを進め、先進的な取り組みをアピールして人材獲得へつなげていく。

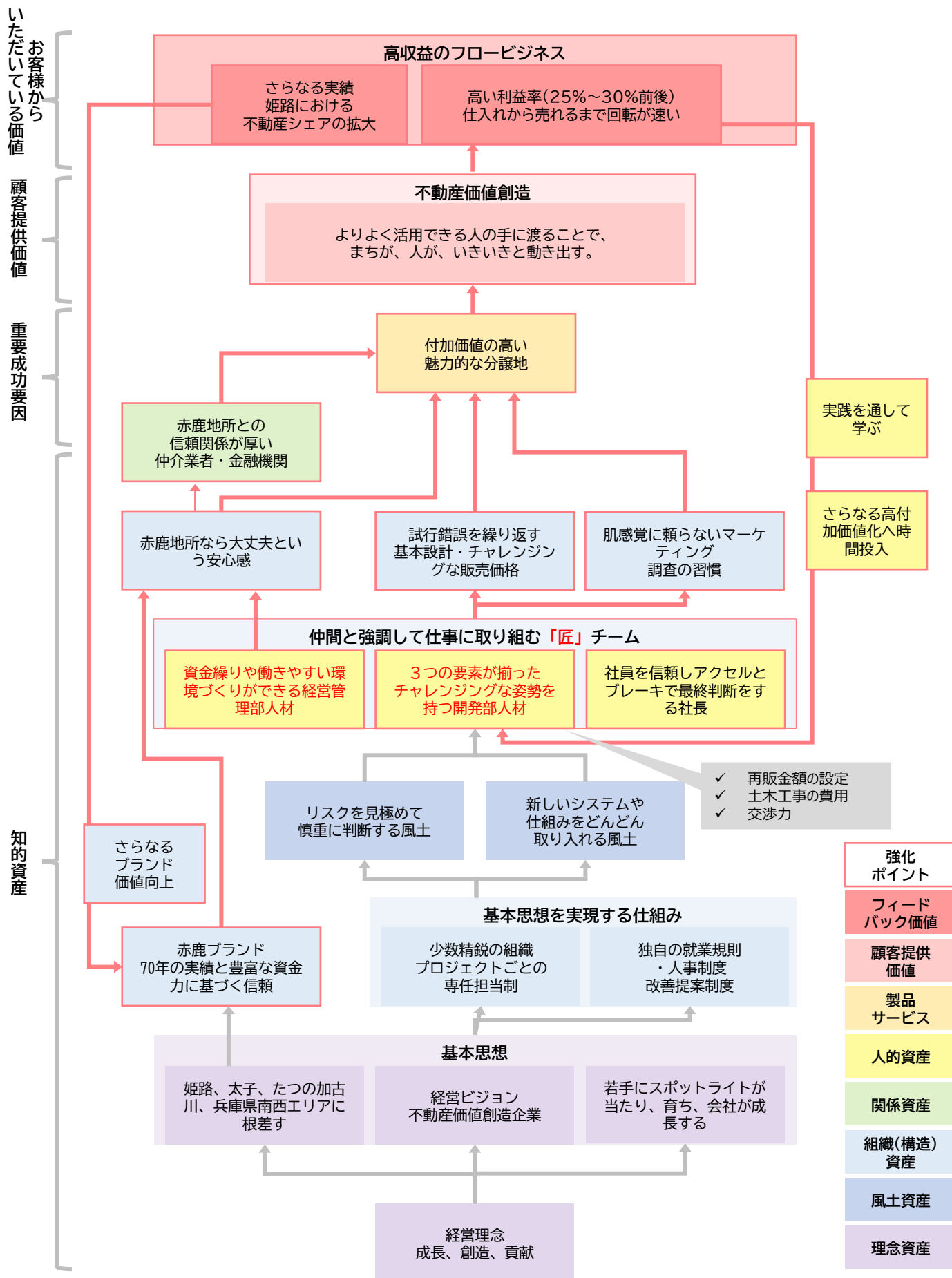
✓経営の安定化に資する取り組み

経営面では、利益につながるバックアップ自己資本比率の向上につとめ、金融機関からより良い条件での借り入れが可能なように努める。例えば、金融機関からの提案を受け入れられなくても、他社を紹介するなどしてよりよい関係性づくりに努める。

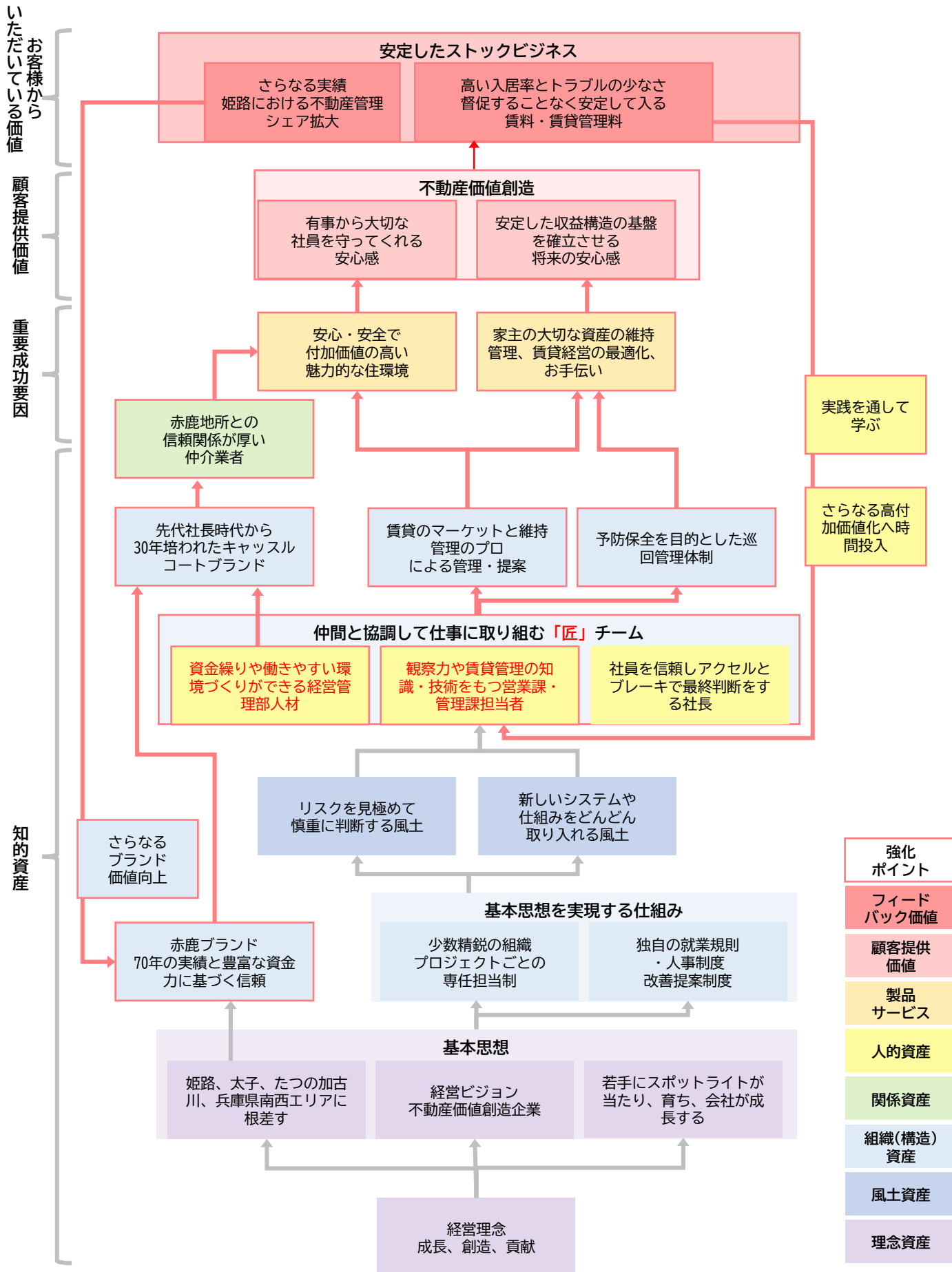
■10年後の定量目標

	現状 (2022年9月)	KPI 5年後 (2027年)	KGI 10年後 (2032年)
開発事業部	13名	22名	32名
賃貸事業部	6名	11名	14名
経営管理部	4名	4名	5名
計	23名	37名	51名

将来価値ストーリー（開発事業部）



将来価値ストーリー（賃貸事業部）



力量評価基準（開発事業部）

専門人材は、入社して10年後に①RGの販売②売買仲介③買取④建物紹介の4種類（スペシャリスト4種競技）が一通り高いレベルでできることが望ましい。4種目はリンクしており、①と④、②と③は関連性が深い。

①RGの販売

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準
初級	年間10区画以上の販売ができる。 お客様に物件の紹介から、申込、契約までを一通りできる状態。
中級	年間30区画以上の販売ができる。紹介してくれる住宅会社S・Aランクを25件持ち、担当者商談や問合せが7件あり、月に2～3件契約につながる。
上級	年間40区画以上の販売ができる。紹介してくれる住宅会社（上得意先S・Aランク）を45件持ち、担当者商談や問合せが12件あり、月に3～4件契約につながる。
匠	年間40区画以上の販売ができる。紹介してくれる住宅会社（上得意先S・Aランク）を45件持ち、担当者商談や問合せが12件あり、月に3～4件契約につながる。

②売買仲介

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準
初級	媒介受託件数8件、仲介手数料1000万
中級	媒介受託件数15件、仲介手数料2000万
上級	媒介受託件数25件、仲介手数料3000万
匠	媒介受託件数35件、仲介手数料4000万

③買取

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準
初級	年間2区画 仲介業務を一通りマスターし、その業務の傍ら買取業務にも上司のサポートを得ながらチャレンジできる。
中級	年間5区画 交渉力 物件の再販売、物件化、改装の知識。お客様との関係性、信頼を勝ち取る力、人柄。
上級	年間10区画 交渉力 物件の再販売、物件化、改装の知識。お客様との関係性、信頼を勝ち取る力、人柄。仲介会社からの定期的な案件紹介獲得ができる。
匠	年間10区画 交渉力 物件の再販売、物件化、改装の知識。お客様との関係性、信頼を勝ち取る力、人柄。仲介会社からの定期的な案件紹介獲得ができる。

④建物紹介

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準
初級	紹介料売上200万円、件数2件、建物紹介の基本の流れを理解できている
中級	紹介料売上800万、件数10件、住宅会社ごと10社～20社の特長などの知識、お客様のヒアリング力、提案力
上級	紹介料売上1500万、件数18件、住宅会社ごと20社～30社の特長などの知識、お客様のヒアリング力、提案力、住宅・不動産全般に関する造詣が深い
匠	紹介料売上2500万、件数28件、住宅会社40社の特長などの知識、お客様のヒアリング力、提案力、住宅・不動産全般に関する造詣が深い

力量評価基準（開発事業部）

今後必要となる用地仕入＆プロジェクトリーダーの力量評価基準は下記のとおり。

①用地仕入

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準
初級	年間20区画以上の仕入ができる。紹介してくれる仲介会社（上得意先S・A・Bランク）を10社持ち、情報入手件数が8件あり、隔月で1件契約につながる。
中級	年間40区画以上の仕入ができる。紹介してくれる仲介会社（上得意先S・A・Bランク）を15社持ち、情報入手件数が12件あり、月に1件契約につながる。
上級	年間60区画以上の仕入ができる。紹介してくれる仲介会社（上得意先S・A・Bランク）を30社持ち、情報入手件数が20件あり、月に1件契約につながる。
匠	年間80区画以上の仕入ができる。紹介してくれる仲介会社（上得意先S・A・Bランク）を50社持ち、情報入手件数が30件あり、月に1～2件契約につながる。

②プロジェクトリーダー

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準
初級	リーダーが行う設計工事や造成工事の発注などの業務を、サポートできるレベル
中級	仕入契約から開発申請、造成工事発注、工事中の現場進捗管理、完成検査まで、上司のサポートを得ながら、業者と打合せをし、完了できるレベル
上級	仕入契約から開発申請、造成工事発注、工事中の現場進捗管理、完成検査まで、業者と打合せをし、全て1人で完了できるレベル
匠	自身のプロジェクトだけではなく、チーム全体の案件が滞りなく進むように、部下、設計業者、土木業者をマネジメントし、問題が発生した際にも適切に解決できる。土木・不動産の見識も豊富で、様々な現場の開発工事の経験がある。

力量評価基準（賃貸事業部）

賃貸事業部のスペシャリストに必要なスキルは、①維持・修繕管理②周辺のマーケット知識③オーナーの提案方法の3点である。中級で合格、上級までいけばスペシャリストとして十分な能力がある。

上級以降は、それぞれの「匠」を目指すか、管理職を目指すか決めることができる。社内でのOJTを通じ、3点のスキル向上により管理業務の幅を広げ、オーナーと賃料の相談や、よりよい設備更新や改修の提案ができるようにしていく。

①維持・修繕管理

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準 定性評価	定量評価の例
初級	業務に対し指示を仰ぎながら担当者として対応する。	
中級	難しい対応・突発的な対応を上席と相談しながらメインで対応できる。	
上級	年間トラブルに対し一人で判断・対応できる。	
匠	上記が完了でき、さらにオーナーの困りごとにさらに踏み込んだ提案ができる。	

②周辺のマーケット知識

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準 定性評価	定量評価の例
初級	事務担当者レベル。周辺のマーケット状況が一人で調査でき、各物件、競合物件をリスト化して賃料の妥当性を理解できる。	
中級	周辺のマーケット状況から競合物件をピックアップして賃料・設備を勘案した妥当性を理解・説明できる。	
上級	マーケットの状況を理解しながら建物の課題を含めた総合的な改善提案（改修や賃料を含む）ができる。	
匠	顧客満足の高い提案を常に行っている。入居率や接触頻度が目標に達していない物件には接触頻度を高める施策がでている。	

③オーナーの提案方法

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準 定性評価	定量評価の例
初級	初歩的な工事内容を理解し、入居者入れ替え工事提案を行っている。	
中級	必要な設備の入れ替え工事やグレードアップ工事の提案ができている。	
上級	賃料の適正化、設備投資のバランスを正確に掴み、将来の提案をしている。	
匠	設備投資の回収期間や年間収益を把握し、室内外問わず最良の提案を続けている。	

力量評価基準（経営管理部）

経営管理部では、①優位な資金確保②中長期的な資金計画と提案③人事評価、採用活動、組織進化の最適化④社内環境の改善、その他経理・総務の4つの観点において、能力レベルを設定し、その能力レベルに達するための具体的な能力水準について、次の通り定める。

①優位な資金確保

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準
初級	銀行担当者が来社時にビジネスライクな会話が出来、良好な関係を築ける。
中級	各RGプロジェクトごとの借入計画に伴い、現在最も有利な条件で借入が出来る金融機関へ融資を依頼する。 当座貸越の更新手続き、現在の借入枠や金利条件の維持が出来る。
上級	会社の経営計画書を基に、今後の会社方針を理解し、金融機関の担当者や支店長へ売上目標計画等の説明を行うことで、当座貸越借入額の増額や借入金利の見直しを提案出来る。
匠	現状の取引先より借入利率が低く、無担保で3億円以上の当座貸越枠を確保してくれる金融機関の開拓が出来る。

②中長期的な資金計画と提案

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準
初級	先輩社員の指示の基、中長期的な資金計画（案）の作成が出来る
中級	他社事例を参考に、節税対策や資金運用方法について、自身の考えを基に、中長期的な資金計画を作成し、部門長へ提案すること出来る RGの仕入れ契約時期や工事代金の支払い、お客様への物件引渡し時期を把握し、過剰な借入を無くし、適性な手元資金（2022年7月現在：3億円以上）を確保できる。
上級	中長期的な資金計画表を基に、会社に対して保有資産の売却や新たな収益物件の購入提案が出来る。 会社の万が一に備え、養老保険や生命保険等を活用し、節税対策も含めた提案をすることが出来る。
匠	余剰資金を使い、国債や地方債へ投資し、資金を安全に増やすことの提案が出来る。

力量評価基準（経営管理部）

③人事評価、採用活動、組織進化の最適化

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準
初級	年2回の人事評価について、評価調整会議参加者との日程調整及び全体スケジュールの作成、社内通知が出来る 社員が仕事に集中できるように、コピー用紙等各種備品の事前準備が出来る
中級	人事評価の結果に基づき、賞与査定資料と昇給査定資料の作成が出来、期限内に支払い及び改定が出来る。 面接予定者や社内関係者に対して、面接日時の調整や事前試験の案内及び進捗管理、資料の配布が出来る 部門ごとの問題課題を社員へヒアリングし、課題解決に向けた取り組みを各部門長へ提案できる。
上級	他社事例を参考に、自社に合った新たな人事評価制度の導入や評価ポイントの見直し等を提案できる 各部門長から人員が不足していないか、どんなスキルを持った人材が必要なのか定期的にヒアリングを行える。又、求人会社担当者と他社求人者を参考にイケてる求人の作成及び見直し、コンスタントな応募獲得採用が出来る 会社の問題課題を部門長へヒアリングし、課題解決に向けた取り組みを会社へ提案し改善できる。
匠	自社に合った人事評価制度の作成や評価ポイントの改定を提案できる 会社求人に対して、社員の友人・知人や取引先担当者から自然に紹介を貰えるような制度を作成出来る。 社員に対して配置転換等の希望が無いヒアリングし、個々の適性や能力・将来性を見極めて会社へ提案が出来る。

④社内環境の改善、その他経理・総務

能力レベル	能力レベルに達するための具体的な能力水準
初級	・社内環境改善及び生産性の向上に向けて、自分の仕事の仕方を改善することが出来る。 ・小口現金の入出金管理、印紙・切手等の受払いや残高管理が出来る。 ・入社・退社手続きが先輩社員の指示があれば出来る ・火災保険の契約・解約手続きが先輩社員の指示があれば出来る ・取引業者宛ての20日一括支払いが先輩社員の指示があれば出来る ・給与・賞与計算処理が先輩社員の指示があれば出来る ・賃貸管理物件の入出金処理及び収支計算書作成が先輩社員の指示があれば出来る ・毎月末日に預貸表の作成を先輩社員の指示があれば出来る ・決算打上や社員決起大会等社内行事の準備を先輩社員の指示があれば出来る
中級	・社内環境改善及び生産性の向上に向けて、自部門の仕事の仕方を改善することが出来る。 ・当座・普通預金の入出金管理や残高管理が出来る。 ・入社・退社手続きが一人で完結出来る ・火災保険の契約・解約手続きが一人で完結出来る ・取引業者宛ての20日一括支払いが一人で完結出来る ・給与・賞与計算処理が一人で完結出来る ・賃貸管理物件の入出金処理及び収支計算書作成が一人で完結出来る ・毎月末日に預貸表の作成を一人で作成出来る ・決算打上や社員決起大会等社内行事の準備を一人で完結出来る ・予実管理をしながら月次決算予想を一人で作成出来る
上級	・社内環境改善及び生産性の向上に向けて、会社全体の仕事の仕方を改善することが出来る。 ・社風改善にむけて、社員旅行やBBQ等社内レクリエーションの提案や実施が出来る。 ・預貸表を基に、繰上返済や新規PJ借入先の計画を作成することが出来る ・予実管理の進捗状況を確認しながら、各部門長へ在庫物件の処理やロスコストが無い等改善の提案が出来る
匠	・他社事例を参考に、既存社員満足や新規社員獲得に向けた新たな福利厚生制度を提案出来る。 ・各部門ごとにDX化を推進し、適正な人員を配置して、売上・利益を下げることなく、年間休日125日以上を計画的に提案・実施出来る。

1. 知的資産経営とは

知的資産とは無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、ノウハウ、組織力、知的財産（特許、商標など）、ブランド、顧客とのネットワーク、仕入先や協力会社とのネットワーク、組織風土、経営理念などの財務諸表には記載されていない経営資源の総称です。

知的資産経営報告書とは、自社の知的資産、および知的資産が価値を生み出す過程（ストーリー）を、取引先や仕入先、協力先、金融機関などの外部関係者、従業員や株主などの内部関係者といったステークホルダー（利害関係者）に対しわかりやすく伝え、企業の価値創造にいたる認識の共有を図るために作成する書類です。

経済産業省から2005年（平成17）10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠して作成しております。

2. 注意事項

本知的資産経営報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画並びに附随する事業見込みなどは、すべて現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて記載しております。そのため、将来に亘り当社を取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には、本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、ご了承願います。

3. 作成者

株式会社赤鹿地所 代表取締役社長 赤鹿 保生
株式会社赤鹿地所 開発事業部 取締役・部長 福居 大輔
株式会社赤鹿地所 賃貸事業部 取締役・部長 柴田 寛郎
株式会社赤鹿地所 経営管理部 取締役 大重 政博
株式会社赤鹿地所 開発部 次長 福永 健一

4. 作成支援

株式会社帝国データバンク 姫路支店
帝国データバンクアクシス契約コンサルタント 原 一矢

5. 問合せ先



株式会社赤鹿地所
〒670-0083 姫路市辻井1丁目1番23号
TEL：079-295-7774（代）
FAX：079-295-7705

6. 発行

2022年10月