

<第五回 SATOU フォーラム 講演記録>

講演 1

「学生ビジネス大手…N a s i c 学生情報センター（東急不動産HD）の戦略と今後の事業展開」

学生情報センター東日本本部営業開発二部長
牧野高樹氏

■事業概要

学生情報センター(ナジック)は16年11月に東急不動産HDグループの一員となった。元々は京都の建設会社が学生向けの賃貸マンションを始めたのがルーツである。立命館など大学近くの地主にマンションを建てさせ、管理も請け負うビジネスだ。創業40年以上になるが、そのオーナーから東急不動産グループが直接全株式を買い取った。関西系の会社にはこのように建設会社が土地所有者に賃貸物件を建てさせて、管理も受託するビジネスモデルで成功する会社が多いようだ。ナジックの現在の管理戸数は4万5000室で、うち1万室が大学の直営。最近では上智大学から管理を受託したが、そういう物件は完全にその大学の学生しか入れない決まりになっている。残りの3万5000室は私たちが開発し、地主さんや大きな企業がオーナーとなっている物件だ。

その4万5000室がほぼフル稼働で運営されていて、毎年4月末の入居率は99%。毎年その4分の1が入替わるので、3月になると毎年1万室強の入退きの事務、原状回復作業をやらなければならない。季節労働的な大変なブラック企業(笑)で、社員はヘトヘトになっている。そのかわり、鍵の交換だけでも1個1万2000円なので、それだけで1億円以上の売り上げとなる。

■なぜ少子化なのに学生マンションか

さて、学生マンション事業を取り巻く環境だが、当然少子化による若者の減少が危惧されている。しかし、18歳人口は減少しても進学率が上昇しているため大学生の数はこのところ約290万人と安定的に推移している。ちなみに進学率は現在(18年)80.6%で、90年(53.2%)の約1.5倍になっている。つまり、昔に比べれば猫も杓子も大学に行くようになった。また、短期大学(2年制)の4年制化や、大学院生の増加(最初から6年制を敷いている理系の学部など

もある)で在学期間の長期化現象が起こっているのです、わが社が対象としている学生の延べ人数は減っていない。また、確かに子供の数は減っているが、親が子供に掛けるお金は増えていて住居費に回すお金も増えていると言える。

これらに加え、外国からの留学生増加も需要を支えている。政府はグローバル人材の育成を目的に、20年までに留学生を30万人に増やす(13年比倍増)計画だが、既に18年5月時点で29万8980人と過去最高になった。もっともこの中には大学ではなく日本語学校に在籍する留学生も含まれている。留学生が一番多いのは中国。中国の裕福な家庭では子供が国内の受験競争で失敗すると海外に留学させる。その際に一番人気は英国、次いでアメリカ、そして日本となっている。

大学の都市への集中傾向も弊社にとっては大きな意味をもっている。現在、大学生の数は全国で約290万人だが、その7割以上が3大都市圏に集中している。具体的には、東京、大阪、神奈川、愛知、京都、兵庫、福岡、埼玉、千葉、宮城の10都府県で全体の71.7%にも達する。この背景には、人口減少が激しい地方の大学は国立も含めて余ほどの個性(特徴)がないと生き残れないという事情がある。

当然、弊社の営業拠点も都市に特化している(現在11都府県・25店舗で営業)。また、大学入学者の半数以上(18年度57%)が、入学した大学とは異なる他府県出身者であることも、下宿マーケットの拡大をもたらしている。

大学が都市部に集中するようになった一つの要因は、大学(学生)と企業との距離がインターンシップ(最近は期間も長期化)などを通じて近くなってきつつあることである。そこで、弊社は企業とも連携し、文科省の認可も取って、有給のインターンシップを単位が取れる大学カリキュラムの中に組み入れることも行っている。

学生も近年は就職のために「間違った授業選び、をしたくないという意識が強いので、企業とのパイプがつくれるインターンシップを望むようになっている。最近のインターンシップは期間が2、3カ月と長くなっているため、大企業が集まっている東京にいないければインターンシップを利用することができない。これが結果的に都会に大学が集まっている理由でもある。

■なぜナジックが儲かっているか

学生マンション事業の大手は当社のほか、当社から独立し、一足早く東京に

進出して昨年、東証一部に上場したJ S Bという会社がある。ほかに、毎日コムネット、共立メンテナンスを加えた4社である。しかし、その4社を合わせても学生マンション市場におけるシェアは10数パーセントに過ぎず、まだまだ成長余力はあると見ている。

さて、ナジックが儲けている最大の秘密は大学との連携にある。例えば、わが社は各大学の学校名を入れた不動産雑誌「学生マンションのご案内」を印刷・発行している。これを大学が、合格した新生に合格通知書や入学手続き書類を送るときに一緒に同封させてもらっている。つまり合格した学生とその親御さんが一番最初に目を通す不動産情報誌を我々はつくっている。当然、マンション探しにおいては我々の物件を優先してくれる。

地方にいる親御さんにしてみれば、大学が推薦している不動産会社の物件だから間違いないだろうということになるし、当然我々もへんなことはしない。徹底的に4年間、誠心誠意面倒を見る。加えて、各大学キャンパス内での「下宿相談会」（両親も参加）を開いて、安心して入居手続きが進められるように努力している。こうした進め方になじまない人たちが、一般の賃貸市場に流れていく。

ではなぜ、このように「流しそうめん」の一番上でそうめんを食べてしまうようなことができるかといえば、それは大学が出資している事業会社と我々が連携して商売をしているからである。

大学は教育機関で国からも補助金を得ているため、利益を上げてはいけないうことになっているが、一方では世界的競争の中で必死に生き残り戦略を描こうとしている。そのため、100パーセント出資の事業会社をつくって、一定の収益を上げ、それを100パーセント大学に寄付させている。大学はそのお金で研究施設を作ったり、優秀な教授を雇うことができる。

もともと、ほかの大手3社も似たような手段を使っている。大学がつくった事業会社や大学側とどうパイプを構築し、維持していくかが勝負ということだ。

■新しいタイプの学生マンションが登場

ナジックが儲けている理由の一つでもあるが、近年は積極的に新しいタイプの学生マンションの開発を進めている。その一つが来年春オープンする「中央ラインハウス小金井」（全109室）。これは、JR中央線の高架下（東小金井駅～武蔵小金井駅間）を利用したもので、鉄道の高架下を一般住居として活用するのは日本初となる。様々な努力の末、住居として利用しても騒音・振動な

ど問題ないことを実証することができた。当然、一般の宅地に比べれば利用コストは安いので、家賃を抑制することができる。

もうひとつ紹介したいのが都心型学生マンション「キャンパスヴィレッジ椎名町」(全167室)。生活便利な都心でセキュリティが万全(管理人常駐)、しかも健康管理ができる食事付き(選択性)のマンションということで保護者も安心して住まわせることができる。大学側からの評価も高い。

そのうえ家賃もドミトリータイプなので抑制可能。トイレ、キッチン、浴室のどれか一つを共用にするドミトリーとして建てると、都のワンルームマンション条例の規制対象(部屋面積25㎡以上など)からはずれるので部屋の面積を狭くすることが出来、賃料を下げることができる。池袋から一駅の椎名町で25㎡を確保すると家賃が10万円以上になる。わが社の入居者の平均賃料(相場水準)は5万円で、アッパー層でも7万~8万円。都心でこの範囲に収めるにはドミトリータイプで部屋面積を小さくするしかない。その分、経営的には面積当たりの賃料単価は高くなる。こうしたタイプの物件を3年ほど前から開発している。今後も年間数棟ずつ開発していきたい。

■今後の成長戦略

今政府は国立大学が保有する公有地(簿価で約49兆円)の活用(売却・賃貸)に力をいれている。財政難から07年に独立法人化したあとも、年間1兆円の補助金を国立大学に出しているが、これを毎年100億円ずつ圧縮していく計画だ。その圧縮される分を生み出す原資として土地が振り分けられている。

16年に独立大学法人化法の改正があって、国立大学が保有する土地を使って民間企業が事業(商売)をすることができるようになった。そのため、現在は各企業とタッグを組んだ大学が着々と戦略を練っている段階である。

大学はリゾート地などにある物件は売り出すが、都心にある研究所跡地などの土地は賃貸で有効活用していく方針なので、そのあたりが我々の活躍できる場ではないかと考えている。長期的プロジェクトになるのであれば、投資家のマネーを引き込むことも検討しなければならない。

《質問コーナー》

Q ; 外国からの留学生だが、どんなメリットがあれば日本にもっと来るようになるか。

A ; 勉強し、卒業したあとのビジョンが彼らには必要。能力があれば日本の学生の新卒並み、あるいはそれ以上の待遇で雇うスタンスを日本企業が持てるかどうかが鍵になる。その意味で開かれている企業はまだまだ一部に過ぎない。

Q ; 国立大学の土地を使って事業用定借をする場合、それを東急不動産グループのリートに入れることは可能か。

A ; 定借だと土地の償却が取れないので、相当長い期間を見込まないとプロジェクトとの収支が合わない。試算によれば75年以上の事業用定借でないと建物代の回収ができないということなので難しい。

北川登志彦氏（東急住宅リース会長）のコメント

東急不動産グループが学生情報センターを買収した狙いは3つあった。1つ目はグループとして、学生時代を含め人生のライフステージに応じた賃貸サービスをしたかったこと。2つ目は、学生情報センターが全国530の大学・専門学校と提携していたこと。東急不動産は一つもなかった。3つ目は一般のマンション開発適地がかなり少なくなり競合が厳しくなっている中、学生向けはまだまだあると考えたからだ。例えば、「キャンパスヴィレッジ椎名町」がそうだが、この敷地は南側が西武池袋線に面しているので全戸北向きとなる。でも、学生は昼間大学に行っているの、それほどデメリットにならない。

一つだけ思惑と違っていたのは、新入学生への合格通知書に当社の雑誌を同封できるのはすごいと思ったが、今の学生は大学との関係というよりも、ネットで物件を探すので、それほど困り込みにはならなかった。

A : オフィスのあるべき形を一般論で語るのは実は難しい。フリーアドレスを導入するにしても、それぞれの会社にあった形があるということだ。どのような働き方をしているのかによって、オフィスの形も変わる。確かに欧米はかなり若い社員でも個室的空間を与えられたりしていたが、イノベーションという視点から近年はそれも変わってきているということではないか。

Q : 外資系の企業はよく、成績が上がらない社員はすぐに解雇して新たな人を

雇うといわれる。そのように人を入れ替えることも生産性向上というのか。
A：社員を入れ替えることのメリット、デメリットは両方あるわけだが、転々としてきた私なのでメリットのことをいわせてもらえば、企業にとってだけでなく働く人間にとっても、若いときから何十年も同じ職場にいるよりもその人の人生にとってはメリットのほうが大きいのではないかという気がしている。