

不動産流動化の先駆者が「総合不動産グループ」への 経営陣の刷新で事業拡大加速に向けた体制が整った



一期一会
ICHIGO

平成 27 年4月。いちごグループホールディングス（東京都千代田区）は社長交代を発表した。これまで同社を牽引してきた、スコット キャロン会長と岩崎謙治社長による 2トップ直轄体制から脱却。グループ会社であるいちご地所（東京都千代田区）の社長を兼任する長谷川拓磨副社長が新社長に就いた。平成 28 年2月期末までに東証一部上場を目指し、事業拡大加速に向けた体制が整ったことになる。「不動産流動化の先駆者」と称されながら「総合不動産グループ」としてさらなる成長への道を歩み始めた。

平成28年2月期末までに
東証一部上場を目指す

売上高は前年比 21・7%増、営業利益は前年比 109・3%増と実に 2・1 倍に達する。いちごグループが発表した平成 27 年 2 月期の決算は好調に推移した。主要要因は物件取得の進展による不動産賃貸収入の大幅増加。また、いちごグループが運用する J リート「いちごオフィスリート」は、景気感応度が高く、安定的かつ成長性が見込める中規模オフィスに集中投資を行うオフィス特化型リートへの転換を図り、戦略的な資産の入替を実行した。いちごグループは、同リートへのスポンサーサポートとして、価値向上を施したオフィス物件の供給を実施し、かかる資産譲渡による収益獲得も好業績に貢献した。

中軸である総合不動産サービス事業の好調を支えているのはオフ

イスビルや商業施設を始めとした着実な不動産賃貸事業の成長、巧みな不動産再生事業の展開に求められる。具体的には平成 27 年 2 月期、新規 46 物件を取得し、年換算での NOI 向上は約 37 億円を見込む。一方、既存 35 物件による NOI は 41 億円であり、大幅な成長を物語っている。こうした好成績を背景に、同社は平成 28 年 2 月期末までの東証一部上場を目指し、これまで同社を牽引してきた岩崎謙治社長から長谷川拓磨社長へ体制を一新。新たに会長に就任した岩崎謙治氏とスコットキャロン会長はグループ全体の価値向上に専念する。

中期経営計画「Shift Up 2016」の最終年度にあたる今期、来期以降の中期経営計画の策定を見据え、新たな権限委譲によるグループ活性化と意思決定のスピード加速を目指し、時流に乗った経営を適切に行うことで飛躍的

な企業価値向上を目指すという。そして長谷川氏の社長就任と共に、同グループの中核事業であるアセットマネジメント事業はいちご不動産投資顧問（東京都千代田区）の社長を務める織井渉氏が陣頭指揮を取り、保有アセットの管理やリノベーション等における現場主義の徹底は石原実副社長兼COOへ権限委譲された。

AM主体から再生を軸としたビジネスへ進化

同グループはJリーートの運用を主とするアセットマネジメント事業、不動産技術やノウハウを活用し資産価値の向上を図る不動産再生事業、太陽光発電を主軸としたクリーンエネルギー事業を事業の3本柱に据える。同グループの前身はアセット・マネジャーズであり、創業当時は不動産投資と企業投資を両輪としていた。長谷川社長によると「当時は投資銀行を指しており、ファンドを運用するにしても自己資金を投じることのほうが多かった」という。

一方、平成20年9月に発生したリーマン・ショックによってアセット・マネジャーズは400億円以上の赤字を出し、現会長であるスコット・キャロン氏が運用する

いちごトラストの支援を受けて危機を乗り越える。そして平成22年にいちごトラストが同社の筆頭株主になったことを機に、現在のいちごグループホールディングスに商号を変更。

「商号変更までの2年間は過去の投資案件の処理等、事後処理を進めていた。そして2010年のタイミングで『総合不動産運用グループ』として『FIBIビジネスに転換した』（長谷川社長）

アセットマネジメント事業を中心としたFIBIビジネスはいまや同社の代名詞でもある。いちご不動産投資顧問によるJリートや私募ファンドの運用を通じて安定的な収益体質を構築した。2011年1月にジャパン・オフィス投資法人の運用会社を子会社化し、Jリーートのスポンサーになる。そして同時期には社内ベンチャーの第1号として「いちご地所」を立ち上げた。いちご地所の立ち上げの理由について長谷川社長は次のように説明する。

「いちご不動産投資顧問は私募ファンドとJリーートの運用によるBtoBビジネスに特化しており、一方でいちご地所はBtoCビジネスを得意とする。お互いが少しずつ補完し合える関係にある」

「不動産」という同カテゴリーの商品を扱いながら、アセットマネジメント事業は完全なFIBIビジネス。不動産のプロとしての知識や経験値を投資家に提供することで利益を得るため、不動産の保有リスクもなく、安定した収益が得られる。一方、いちご地所が得意とする不動産再生は自らリスクを取って物件を取得し、取得後に資産価値を高めた上で売却、再生益を得る。いちごECOエナジーは再生可能エネルギーの固定買取制度によって20年間という長期安定した収益が見込める。運用を主体とした事業モデルから発展し、「再生」を軸とした「総合不動産グループ」として進化を遂げた。

平成25年には160億円規模で公募増資を果たし、不動産への成長投資も大幅に加速した。長谷川社長によると「平成24年頃から財務体質も改善し『負の遺産』の処理も進んだ。手元に残る資金を元手に再投資を少しずつ始めた。ただし、リーマン・ショック前の状況と大きく違うのはファイナンス。借入期間は長期化し、いちご地所は平均10年、いちごECOエナジーは平均15年となる。アモチ返済を設定することによりファイナンスリスクを限定的なもの

としている」と説明。ちなみにアセット・マネジャーズ時代のファイナンス期間は平均3年。リーマン・ショック時の失敗は金融機関のファイナンスの姿勢が一気に硬直化したためだ。自己資金と投資家の資金で投資をしていたが、当時リファイナンスをしてもらえない環境ではなくなった。この失敗を繰り返さないため、長期のファイナンスをひいてくるのが現在の成長投資の前提となっている。

「先日ホテルリートを立ち上げる発表をしたが、再生した物件をリートに提供する一方、BtoCビジネスとして個人の相続時やアジア富裕層に向けて不動産商品を提供するための不動産も積極的に取得している。買ってすぐ転売するという短期の転売スキームではなく、2〜3年はじっくり保有し、丁寧な再生を行う。ファイナンス期間が長期に及ぶため、テナントとのリレーションを重視しながら設備更新や機能改善といった前向きな投資をすることで不動産のバリューを上げていく。この手法がいちごグループの成長の源泉になる。今後も「再生」を軸とした事業モデルを更に強化していく方針だ。



いちごグループホールディングス
代表執行役社長

長谷川 拓磨氏

**いちごグループホールディングス
社長インタビュー**

「総合不動産グループ」を目指すにはアセットマネジメント会社だけでなく、個人をターゲットにした会社もあるべき。不動産という1つの商品に対して様々な角度からサービスを提供できる方向で成長していくための形が現在のいちごグループになった。マーケットベットのではなく、価値改善余地

のある不動産を相対で取得し、長期のファイナンスをひき、丁寧な再生を施し、資産価値の向上を図る。このやり方がリスクを回避できる最善のやり方だと認識している。前身となるアセット・マネジメントは不動産流動化にコミットしていたが、ファイナンスという大きな濁流にのまれてしまった印

象が強かった。一方、いちご地所の再生モデルはBtoCモデルであり、リーマン・ショック後でさえ個人層の不動産売買は安定的だった。そういう意味では相対対策や事業承継は経済環境を問わず、恒常的に存在する社会的ニーズとして、不動産関連のソリューションが常に提供され続けている。そこに着眼して、同じ不動産でもバイオリズムが違う事業を複数積み重ねることと、ポートフォリオとしても収益としてもしっかりとした厚みのある事業モデルの柱を構築することができた。

社長に就任した当面の目標は事業の3本柱をより太くしていくこと。アセットマネジメント事業ではいちごオフィスリートに続き、新たにホテルリートを立ち上げるが、新たなアセットタイプのリート立ち上げも検討している。そして不動産再生事業ではこれまで物件の取得を中心に行ってきたが、安定した収益源を着実に積み上げることができたため、シード物件をうまく活用してノンアセットビジネスへの展開に繋がっていききたい。単純に物件を売却するだけでなく、

BtoCのクライアントにいちごグループのノウハウとともにニーズに合った物件を提供する。クリーンエネルギー事業では今後3年は売電を開始するためのプロジェクトの事業化が残っている中で、着実に収益化に向けて開発を進めていく。現在は売電開始済の発電所と開発中の発電所で確定しているものが100MW、そのうち34MWはすでに売電を開始している。

今回、新たに当社社長に就任したが、いちごグループとしては、私と織井、石原の3人による新体制となる。役割分担として私が担当するのは不動産再生とクリーンエネルギー事業。織井はアセットマネジメント事業。石原は中核3事業を支える不動産本部のトップとして主要事業の土台を支える。事業の現場責任者に責任と権限を委譲したのが今の新体制の肝となる。会長の岩崎が「いちご色」とよく形容するが「世界一、役員全員にとってチャンスがある会社」を目指す。トップ1人が会社を引っ張っていくということではなく、従業員一人一人にとって自己実現できる何かを提供できる会社になりたい。