

부동산업계의 풍운아

# 휴릭



- ❖ 소재지: 東京都中央区日本橋大伝馬町7番3号
- ❖ 설립: 1957년 3월
- ❖ 자본금: 626억 95백만 엔 ( 2016년 12월 현재 )
- ❖ 종업원 수: 149명 ( 2016년 12월 현재 )

## 부동산업계의 풍운아\_휴릭 (No.62)

### < 요약 >

- 후지은행(현재 미즈호은행)의 지점을 관리하던 은행계 부동산회사가 급성장하며 업계의 주목을 받고 있음
- ‘하지 않는’ 사업영역을 분명히 제시하고 잘 할 수 있는 분야에 모든 역량을 집중시키고 있음
- 가장 좋은 입지 조건을 갖춘 은행지점을 활용하면서 일본 최대 부동산업체의 뒤를 바짝 추격하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 관광 및 고령자와 관련한 새로운 부동산 비즈니스 창출을 위해 고객의 인재를 영입하여 성공모델을 만들어가고 있음

### 1. 압도적인 이익률

- 연간 1000건이 넘는 부동산물건의 의뢰에 대해 휴릭은 그 중 출자금액이 30억 엔 이상의 물건에 대해서는 니시우라(西浦) 사장이 직접 현장을 방문해서 검토하고 있음
  - 시간이 없기 때문에 출근하기 전 새벽이나 저녁 모임 이후에 현장으로 달려가는 경우가 적지 않음
- 의뢰를 받은 부동산물건에 대해서는 원칙적으로 2일 이내에 취득 여부를 결정하고 있음
  - 부동산 관리·중개업자로부터 수많은 물건 타진이 휴릭으로 집중되는 이유는 이러한 의사결정의 빠른 속도에 있다고 볼 수 있음
- 업계에서 ‘부동산업계의 풍운아’로 불리는 휴릭이 무서운 속도로 성장을 이어가고 있음
  - 2012년에 부동산 중개업체인 쇼에이(昭栄)를 인수한 이후 매년 과거 최고의 영업 이익률을 달성해가고 있음
  - 최근 동향을 살펴보면 2015년 12월 결산에서 영업이익은 420억 엔을 기록했고, 2016년 12월 결산에서는 533억 엔으로 역대 최고치를 다시 갱신했음
- ‘1조엔 기업’의 미츠이부동산과 미츠이지소, 스미토모부동산으로 대표되는 재벌계 부동산회사와 비교해서 휴릭의 매출 규모는 5분의 1에 불과함

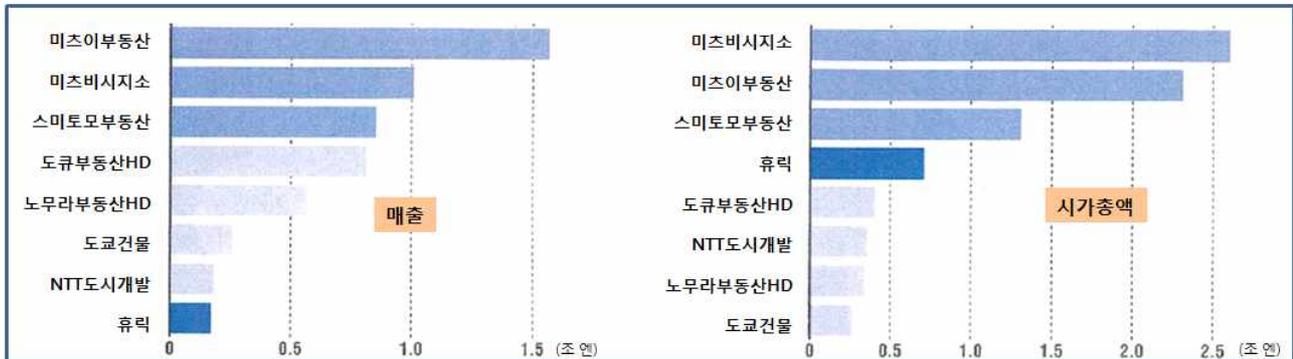
- 중견 그룹의 노무라부동산홀딩스와 도쿄건물의 매출 규모에도 미치지 못하지만 시가총액은 재벌계에 이어 업계 4위에 올라 있음

<그림1> 휴릭의 경영 실적 추이



자료: 휴릭 2016년 12월 결산설명자료에서 인용(휴릭 홈페이지)

<그림2> 일본 대형 부동산업체의 매출액 및 시가총액 순위



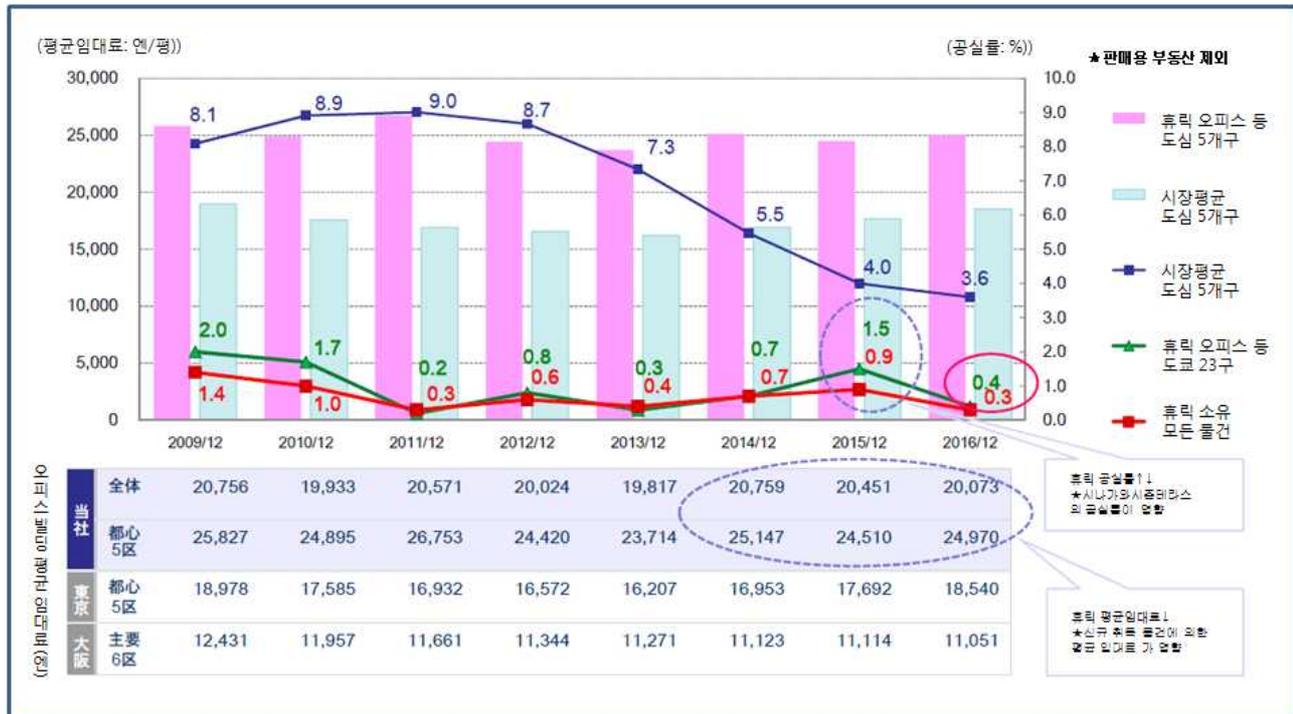
자료: NIKKEI BUSINESS 2017.1. 23. 企業研究 Vo.105에서 인용

## 2. 재벌계와는 경합하지 않는 전략

- 휴릭의 높은 성장은 수익성이 높은 우량 물건을 식별하는 노하우에서 비롯되고 있다는 평가임
  - 식별하는 노하우라고 하면 다소 애매한 개념이지만 간단히 말하면 ‘하지 않는’ 사업을 명확하게 설정해 놓고 있음

- 예를 들어 ‘롯데기힐스’와 같이 한 층 넓이가 500평 이상이 되는 이른바 ‘S클래스’로 불리는 초대형 안건에는 절대 관여하지 않음
  - 같은 맥락에서 리스크가 큰 해외 안건과 분양 맨션 개발도 원칙적으로 수입 영역에서 배제하고 있음
  - 또한 재개발과 같은 대규모 개발 안건 역시 소극적인 사업 마인드를 일관되게 유지해 나가고 있음

<그림3> 휴릭의 공실률 및 임대료 추이



자료: 휴릭 2016년 12월 결산설명자료에서 인용(휴릭 홈페이지)

- 휴릭이 피하고 있는 사업들은 모두 자금력이 있는 차별계 기업이 장점으로 하는 분야임
  - 또한 5년 후를 예측하기 어려운 사업영역으로 자금력이 없는 회사가 위험을 감수하는 것은 어렵다고 보기 때문임
- 반면 휴릭이 역점을 두고 추진하고 있는 것은 S클래스보다 한 단계 낮은 ‘A클래스 (한 층 넓이가 300~500평)’으로 불리는 오피스 상가 빌딩임
  - 단 아무리 A클래스라 하더라도 ‘하지 않는’ 사업은 분명하게 하고 있음
  - 주요 역에서 도보로 5분 이상 떨어진 부동산 물건은 원칙적으로 구입하지 않음

- 또한 도쿄 도심을 중심으로 사업을 추진하면서 지방도시로는 진출하지 않음
  - 입지조건이 좋은 A클래스 빌딩에는 중견 중소기업의 지속적인 수요가 있기 때문임
  - 더욱이 경합하는 재벌계 부동산 업체는 그다지 이들 물건에 대해서 취득 의사가 없는 경우가 대부분임

<표1> 휴릭이 하지 않는 사업 영역

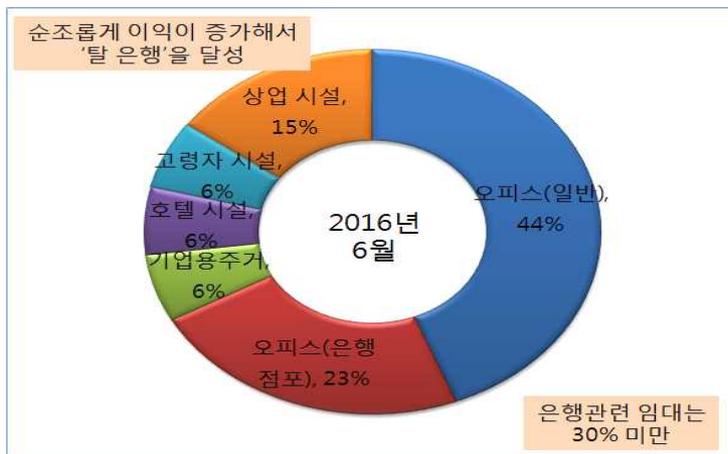
'롯데빌딩스' 등과 같은 초우량 빌딩
주요 역에서 도보 5분 이상 걸리는 부동산 물건
지방도시의 오피스
분양 맨션
해외투자
대규모 개발 안건

- 결과적으로 휴릭이 보유하는 오피스의 4분의 3이상은 도쿄 23개구에 집중되어 공실률은 2016년 9월 현재 0.6%에 불과함
  - 인기가 높은 5개구(치요다(千代田), 추오(中央), 미나토(港), 신주쿠(新宿), 시부야(渋谷))의 시장평균과 비교하더라도 3포인트 이상 낮은 수준을 유지하고 있음
- 이처럼 수익성이 높은 물건을 보유하고 있는 배경에는 휴릭의 '성장과정'이 크게 영향을 주고 있음
  - 휴릭은 1957년에 후지은행(현재 미즈호은행)의 지점이 입주하는 빌딩의 공급과 관리를 목적으로 '니혼바시고쿄(日本橋興業)'라는 이름으로 설립된 회사임
  - 은행 지점을 관리대상으로 확보해 놓고 있었기 때문에 도심의 역 근처의 좋은 입지 조건을 갖춘 물건을 대량으로 보유할 수 있었음
- 이러한 긍정적인 요인과 더불어 반면 '부(負)의 유산'도 꺼안게 되었음
  - 2000년대 전반 은행이 불량채권 처리를 진행하는 과정에서 '니혼바시고쿄(日本橋興業)'은 미즈호은행으로부터 부채를 안고 있는 물건을 연이어 취득했음
  - 결과적으로 미즈호 파이낸셜 그룹은 다른 메가뱅크보다 앞서 불량채권 잔고를 줄이는 데 성공했지만, 그 대가로 '니혼바시고쿄(日本橋興業)'은 막대한 차입금이 남아 재무 상황을 압박하게 되었음

### 3. 리모델링으로 임대료 2배

- 존망의 위기에 처해 있던 휴릭을 바꿔놓은 것은 2006년에 미즈호은행 부행장에서 사장으로 취임한 니시무라 회장이었음
  - 니시무라 회장은 가장 먼저 ‘제2의 창업’을 목표로 도쿄증권거래소 1부의 상장을 하겠다고 선언했음
  - 그러나 보유하고 있는 현금이 너무 없는 것이 가장 큰 문제였음
- 그래서 착안한 것이 은행 지점을 중심으로 한 소유 물건의 리모델링이었음
  - 건물의 층수를 늘리면 용적률도 늘어나게 되는 부분을 적극 활용한 것임
  - 늘어나 부분을 임대하면 수종의 자금을 많이 쓰지 않더라도 임대수입을 늘릴 수 있기 때문임
- 그 대표적인 사례가 2011년에 리모델링한 ‘휴릭 銀座数寄屋橋빌딩’임
  - 원래는 미즈호은행의 관련회사가 입주해 있던 낡은 건물이었으나 버드나무를 표현한 참신한 외관을 접목해서 지하 4층 지상 11층의 첨단 빌딩으로 쇠신했음
  - 미국 어패럴 브랜드 ‘GAP’의 일본 대표 지점을 입주시키는 데 성공하면서 임대 수입은 리모델링 이전보다 2배 이상으로 높아졌음
- 휴릭은 이와 유사한 방법을 동원하여 지난 10년 동안에 약 50건의 리모델링을 계획하여 실행했음
  - 긴자(銀座) · 유락초(有楽町) 지역에서는 13건의 물건을 보유하게 되면서 부동산 회사 중에서도 최대 면적을 확보하고 있는 회사로 부상했음
  - 리모델링을 추진하면서 은행으로부터의 임대수입 비율은 매년 감소하고 있으며, 전체 임대수입의 23%까지 낮아졌음
- ‘탈 은행’에 성공하기는 했으나 휴릭은 또 다른 새로운 과제에 직면하게 되었음
  - 좋은 입지조건에 위치한 은행지점의 리모델링 수요가 마무리되었기 때문에 고성장을 유지하기 위한 신규개발에 역점을 두어야 하는 상황이 되었음
  - 오피스 · 상업 빌딩의 신규안건 만으로는 지금까지와 같이 좋은 조건의 물건을 모으는 것이 어려워졌음

<그림4> 휴리의 2016년 6월 현재 임대수입 내역



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.1. 23. 企業研究 Vo.105에서 인용

- 이러한 상황을 배경으로 2014년부터 새롭게 추진하기 시작한 것은 관광, 고령자 등을 대상으로 한 신규 사업임
  - 외국인 관광객에게 인기가 있는 도쿄 아사쿠사(淺草)의 가미나리몬(雷門)에 있는 호텔 'The Gate Hotel 가미나리 by HULIC'은 연간 90%에 가까운 객실 가동률을 유지하고 있음
- 이 호텔에서는 프론트와 주방, 플로어 담당의 스태프 모두가 '내선통화기'를 통해 연락을 주고받으며 즉시 숙박객의 요청에 대응하고 있음
  - 한밤중에 체크인하는 숙박객이 프론트에서 스태프에게 간단한 음식을 먹을 수 있는 곳을 알려달라고 부탁하면, 2분 안에 알려드리겠다고 하고 모든 스태프들과 연락을 주고받음
  - 136개의 객실로 중간 정도의 호텔규모이기 때문에 보다 섬세한 서비스가 가능할지도 모름
- 이 호텔 스태프는 어떤 업무도 담당할 수 있는 장점이 있으며, 이는 대형 호텔에서는 실현할 수 없는 유일한 서비스가 되고 있음
  - 13층의 로비 플로어에서 '도쿄 스카이 트리'와 아사쿠사의 거리를 볼 수 있고, 조식에서 나오는 달걀 요리가 여행사이트에서 도쿄 1위에 올랐다는 등의 정보가 SNS에서 확산되면서 2015년에 전체 30%대였던 외국 여행객은 전체의 절반을 차지할 정도로 까지 급증했음
  - 이 호텔도 원래는 은행의 지점이었으나 오피스빌딩이 아니라 호텔로 리모델링하고 휴리가 스스로 운영에 나서고 있음

- 호텔은 오피스빌딩과 달리 가동률에 따라서 임대료가 변동하는 특성이 있음
  - 따라서 안정적으로 캐시플로우를 유지하기가 쉽지 않은 자산이며, 이 때문에 확실한 업무관리를 위해 휴릭이 직접 운영하고 있음
- 휴릭은 이 호텔의 운영 노하우를 바탕으로 유사한 새로운 사업 확장을 모색하고 있음
  - 이 호텔은 2018년에 긴자(銀座)에서도 새롭게 개업을 하는 등 삿포로(札幌)시와 후쿠오카(福岡)시의 은행지점이 입주한 빌딩에서도 건물 리모델링을 통해 호텔 입주를 검토하고 있음

#### 4. 적극적으로 호텔 사업 확장

- 관광 비즈니스의 역사가 짧은 휴릭이 ‘높은 가격에 구매했다’는 소문이 돌고 있는 물건이 있음
  - 2016년 5월에 게이힌규코전철(京浜急行電鉄)로부터 구입한 도쿄 다이바(台場)의 대형 호텔임
  - 구입 금액은 600억 엔이 넘어 일본기업이 관여한 호텔 거래에서는 최고 수준으로 알려져 있음
- 2016년 7월에 ‘그랜드 닛코 도쿄 다이바’로 다시 오픈한 이 호텔의 운영은 휴릭이 하지 않고 호텔오쿠라의 자회사에 위탁하고 있음
  - 실제 구매 금액은 전체 600억 엔이 넘지만 휴릭이 이번에 취득한 것은 200억 엔이 조금 넘는 토지부분만임
  - 건물부문은 3년 후에 추가로 취득하는 형태로 구매를 했기 때문임
- 매수 금액에 대해서는 이미 합의를 한 상태로 수익성을 높이면 그만큼 이익이 올라갈 것으로 보고 있음
  - 실제 운영 주체가 호텔오쿠라의 자회사로 바뀐 이후 평균 객실 단가는 4000엔 정도 상승해서 2000만 엔대에 도달했음
  - 건물의 취득시점에서 비용을 제한 이익은 시장평균보다 높은 5%대가 될 것으로 예상하고 있음

- 운영을 모두 위탁하는 것이 아니라 매달 2,3회 임원급 회의를 개최하여 양사가 전략을 공유하고 있음
  - 레스토랑과 객실을 리모델링하는데 새롭게 20억 엔을 투자할 것을 결정하기도 했음
  - 건물 부분을 구매하기까지 이 호텔에서 배양한 업무관리 노하우를 살려 물건 가치를 최대한 높인다는 계획임
- 휴릭에 최근 새롭게 시작한 사업영역은 호텔만이 아님
  - 1박 10만 엔이 넘는 고급 료칸(旅館) 분야에도 적극적으로 사업을 확장해 나가고 있음
  - 이 사업 분야에서 주로 타깃으로 설정하고 있는 것은 여유를 즐기는 유복한 고령자들임
- 2016년 2월 시즈오카(静岡)현 아타미(熱海)시에 있는 고급 료칸을 ‘ATAMI 海峯樓’를 사들였음
  - 저명한 건축가가 설계한 건물로 객실은 모두 4개뿐이며 바로 눈앞에 바다를 내려다 볼 수 있는 노천탕을 방마다 설치되어 있음
  - 지금까지 전문적으로 여관업을 하는 기업이 운영을 하고 있었으나 2016년 10월 이후 이 기업과 휴릭의 합작회사가 인수하는 것이 결정되었음
- 휴릭의 관광 비즈니스 개발부에서는 ‘고급 료칸의 서비스는 형태가 없는 것이지만 그것을 자사의 경험으로 규범과 같은 형태로 바꿔 다른 료칸에도 접목시키겠다는 계획임
  - 휴릭은 2020년까지 현재 소유하고 있는 료칸 3건을 포함하여 모두 10건의 물건을 획득한다는 계획임
  - 실제 일본에서 료칸업에 진출하는 부동산회사는 적기 때문에 독자적인 운영 노하우를 확립해서 시장을 선점하겠다는 생각임
- 고령자와 관련한 사업영역에서는 약 30건의 노인요양시설을 소유하고 있음
  - 한편 병원의 리모델링 사업을 적극적으로 확대해 나가고 있음

## 5. 향후 전망

- 신규 사업을 추진하는 데 필요한 것은 그 분야의 전문가임
  - 인재 양성에 주력하는 것 역시 휴릭의 최대 장점이라는 평가를 받고 있음

- 입사 면접에서 ‘잔업을 할 수 없는 것을 걱정할 필요가 없다’는 회사 측 말에 끌려 입사를 결정한 변호사도 있을 정도임

**<표2> 휴릭의 복리후생 및 인재육성 내용**

▶ 평균 연봉은 1295만 엔(2015년도 기준). 전국 톱클래스 수준
▶ 자격취득을 위해 지출한 강습 및 해외유학 비용 등을 모두 회사가 부담
▶ 본사(도쿄도) 건물 안에 보육시설을 설치. 사원은 무료로 이용할 수 있음
▶ 자녀의 간호 및 학교행사에 참가하기 위해 연간 10일까지 ‘자녀 휴가’를 낼 수 있음

- 매일 아침 어린 아이와 함께 출근하는 직원들도 적지 않음
  - 본사 안에 보육시설에 아이를 맡기고 저녁 6시에 다시 아이를 데리고 집으로 돌아갈 수 있음
  - 복리후생이 잘 갖춰져 있을 뿐 아니라 직원들의 성장을 위한 투자도 적극적으로 하고 있는 점이 직원들의 큰 호응을 얻고 있음
- 새롭게 다른 분야의 자격증을 취득하려는 직원들을 대상으로 관련 비용을 회사가 부담하고 있음
  - 2016년 12월 현재 직원 수는 149명이지만, 미즈호은행에서 옮겨온 직원을 포함해서 절반 정도는 경력직으로 채용된 사람들임
  - 1급 건축사 및 회계사 등 그 분야 최고의 전문가가 많음
- 휴릭의 평균연봉은 1295만 엔(2015년 기준)으로 전국 최상위수준을 유지하고 있음
  - 새로운 사업을 성공시키기 위해서는 급여를 올려 전문가를 영입해야 한다는 생각이 자리 잡고 있는 결과임
  - 그러나 부동산 시장의 미래는 결코 밝지 않은 불투명한 상황임
- 2020년 도쿄올림픽을 앞두고 오피스 빌딩에 대한 수요는 절정기를 맞이할 가능성이 높음
  - 신규사업으로 역점을 두고 추진하고 있는 관광분야도 수요가 크게 움직이는 외국인 관광객의 영향을 받기 쉬움
- 자기자본비율은 높지만 적극적인 투자로 2016년 9월 부채는 6848억 엔으로 최근 몇 년 사이 2배로 늘어난 것이 우려됨
  - 높은 성장을 견인해 온 은행의 자산이 바닥을 드러내고 있는 상황에서 새로운 성장 모델을 수익의 핵심 사업으로 정착시킬 수 있을지가 관건임

니시무라 회장 인터뷰

### 톱3가 아니면 생존할 수 없다

2006년에 미즈호은행 부행장에서 휴릭 사장으로 자리를 옮겼다. 사명은 거액의 부채를 안고 있는 회사를 재생시키는 것이다. 그래서 성장과 안전성, 생산성을 중시한 전략을 세웠다. 앞으로 인구동태를 감안하면 분양맨션에 손을 대는 것은 위험이 너무 크다. 해외정세는 예측하기 어렵기 때문에 해외사업은 하지 않는 등 ‘하지 않는’ 것을 계속해서 결정했다.

과거에 해외사업을 딱 한 번 한 적이 있었다. 런던에 있는 물건으로 취득 후에 환율 이익이 발생하여 불과 3년 만에 50억 엔 이상의 매각 이익을 확보할 수 있었다. 크게 이익을 봤지만 반대였다면 하는 생각을 하니 겁이 났다. 미츠이부동산과 미즈비즈니스와 같이 자금 능력이 뛰어난 재벌계 부동산 회사와 달리 우리회사는 중견 규모의 기업이다. 감당할 수 있는 리스크에 한계가 있기 때문이다.

수십 년 동안 건물이 남아 있는 부동산업은 미래의 미래를 읽을 필요가 있다. 2016년 3월 부사장이 사장에 부임했고 그 이후 회장으로 장기전략 책정에 지금보다 많이 시간을 쓰고 있다.

일본의 노동인구는 앞으로 15년 동안 100만 명 가까이 감소할 것으로 예상되고 있다. 현재의 주력 사업인 오피스빌딩도 안전하다고 보기 어렵다. 2006년경에는 오피스와 은행지점에서 받는 임대수입이 전체의 85%정도 차지하고 있었으나 최근에는 65%정도까지 낮아졌다. 안정적인 경영을 생각하면 이것을 절반정도로 낮춰야 한다고 보고 있다. 그러기 위해서는 관광, 고령자와 같은 새로운 사업 분야가 보다 성장하지 않으면 안 된다.

주목하고 있는 또 다른 분야는 농업이다. 현재 야마나시현에서 식물공장의 실증실험을 추진하고 있다. 오피스빌딩 사업을 지방으로 확산하는 것은 생각하고 있지 않지만 관광과 농업은 또 다른 측면에서 접근이 가능할 것으로 본다.

편의점과 은행이 좋은 사례이지만 앞으로는 톱3에 들어가지 않으면 생존이 어려워질 것이다. 적어도 3위와 경쟁하는 입장이 되어야 한다. 그러나 재벌계와 같은 사업에 손을 대면 자금력 승부가 되어 패할 확률이 높다. 그렇기 때문에 재벌계가 하지 않는 사업을 추진하면서 어느 정도의 시장규모로까지 성장시키는 것이 중요하다고 본다.

#### <참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.1. 23. 企業研究 Vo.105
2. 휴릭 홈페이지