

# 不動産業界における CXトランスフォーメーション 「場」の価値の再構築を通じて



栗山勝宏



森崎慶太



丹下雄太



根岸正州

## CONTENTS

- I サービス業への転換が求められる不動産業界
- II 不動産業のCXトランスフォーメーション分類「CxX1.0」と「CxX2.0」
- III CxX1.0事例
- IV CxX2.0事例
- V CxXを実現させるための取り組み

## 要約

- 1 不動産業界は、国内市場の縮小、デジタル技術の進展、働き方改革などの環境の変化により、現在の「場」を提供・管理する事業から、その「場」から生まれる付加価値を提供するサービス業への転換が求められている。
- 2 サービス業においては、不動産業とは異なるCX（顧客経験価値）設計・提供が重要であり、CXトランスフォーメーション（CxX）が必須となる。
- 3 不動産業界におけるCxXには、顧客への本質的な提供価値（場の提供）は変えずにCXのみを変える「CxX1.0」、本質的な提供価値とCXを同時に変革する「CxX2.0」がある。
- 4 CxX1.0の事例では、消費者が従来の不動産利用・取引の中で感じてきた時間や距離の圧縮、心理的なストレスの除去、ならびに最先端技術に触れる楽しさの提供などを、デジタル技術を用いて実現している。
- 5 CxX2.0の事例では、不動産事業者自らが不動産をデジタル化・サービス化することで、消費者や企業が、不動産の利用に新たな価値を見いだせる状態を実現している。
- 6 CxXの実現には、机上の検討ではなくリアルの場での実証・改善活動が必須な「プロセスの理解と徹底」、検証のための「リアルの場の確保」、業界の危機を正しく認識しビジョンや方策を検討できる「CX人材の確保・育成」の3つの取り組みが重要となる。

# I サービス業への転換が求められる不動産業界

## 1 従来とは異なる価値提供の必要性

国内人口は減少し続け、それとともに国内の不動産事業は縮小する可能性が高い。事実、不動産の新築販売はここ数年減少し続けている。また、消費者の価値観・働き方も多様化し、スペースシェアやワーケーションなどが普及しつつある。つまり、不動産事業において、単純な「場」の提供・管理はその価値が低下していくことになる。そのため、不動産各事業者はこれまでの「場」の提供・管理に加えて、「場」=リアルでの顧客接点を活かしたさらなる価値提供(=サービス業化)が求められている。

## 2 新規プレイヤーの台頭

この不動産業のサービス業化に加え、デジタル技術の発展は、不動産業界におけるプレイヤーを変化させつつある。デジタル技術の発展により不動産事業者は必ずしも不動産

(資産)を持つ必要がなく、近年は、顧客接点やデータを持つ事業者(テック系企業)が不動産業界の主要プレイヤーとして台頭してきている。その代表格であるAirbnbの時価総額は、三菱地所や三井不動産といった日本の大手デベロッパーの時価総額を既に大きく上回っている(図1)。

## II 不動産業のCXトランスフォーメーション分類 「CxX1.0」と「CxX2.0」

不動産業のサービス業化のためには、これまでとは異なり、提供するCX(顧客経験価値)がより重要な意味を持つことになる。不動産事業者は、今までにはないCXや新たな付加価値を顧客に提供することを考えなければならない。すなわち、CXの変革である「CXトランスフォーメーション(CxX)」が求められる。野村総合研究所(NRI)では不動産業界におけるCxXを大きく2つに分類している。1つ目は基本的な事業ドメイン

図1 不動産企業の時価総額比較(2019年12月時点)

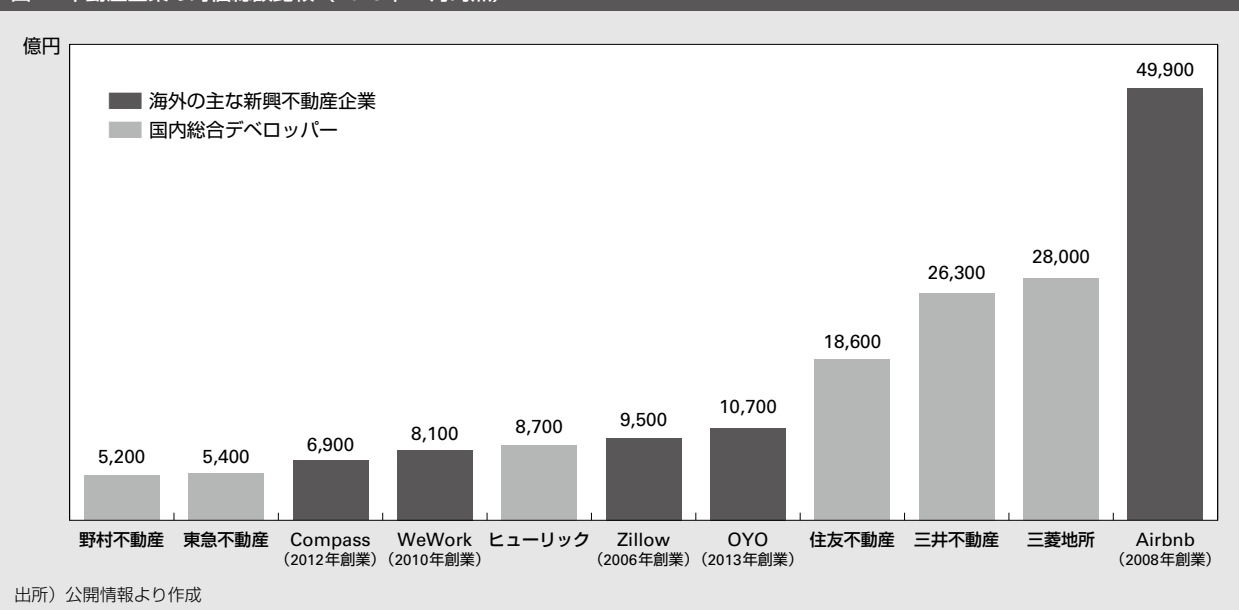
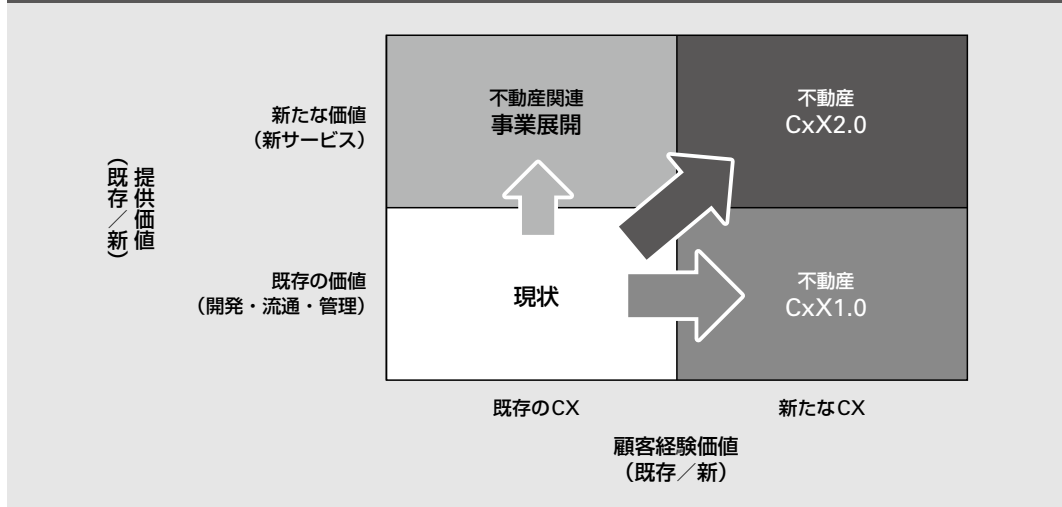


図2 野村総合研究所（NRI）が考える不動産業界のCXトランスフォーメーション



(基本的な提供価値)は変えずにCXのみを革新する「CxX1.0」であり、2つ目はCXの革新と合わせて事業ドメイン（提供価値）も変える「CxX2.0」である（図2）。

なお、事業ドメインのみを変える取り組みは「事業展開」（例：住宅賃貸における保証事業やビル管理会社による受付業務受託など）として既に各不動産事業者が取り組んでいるため、本稿では割愛する。次章で「CxX1.0」、次々章で「CxX2.0」について、事例とその実現上のポイントを紹介する。

### III CxX1.0事例

#### 1 顧客経験をデジタル化するCxX1.0

不動産業界は、従来の慣習および消費者を不正取引から保護する観点から、紙と印鑑による契約や、対面での重要事項説明など、事業者と消費者がリアルな（オフラインでの）接点を持つことが法律で義務付けられてきた。しかし、近年の法改正・規制緩和により、リアルな接点を持つことが義務付けられ

なくなったことを受け、顧客へのアプローチ方法の自由度が高まった。同時に、「不動産テック」と呼ばれる、不動産ビジネスにAIやIoTなどのデジタル技術を適用する企業も数多く出現してきている。

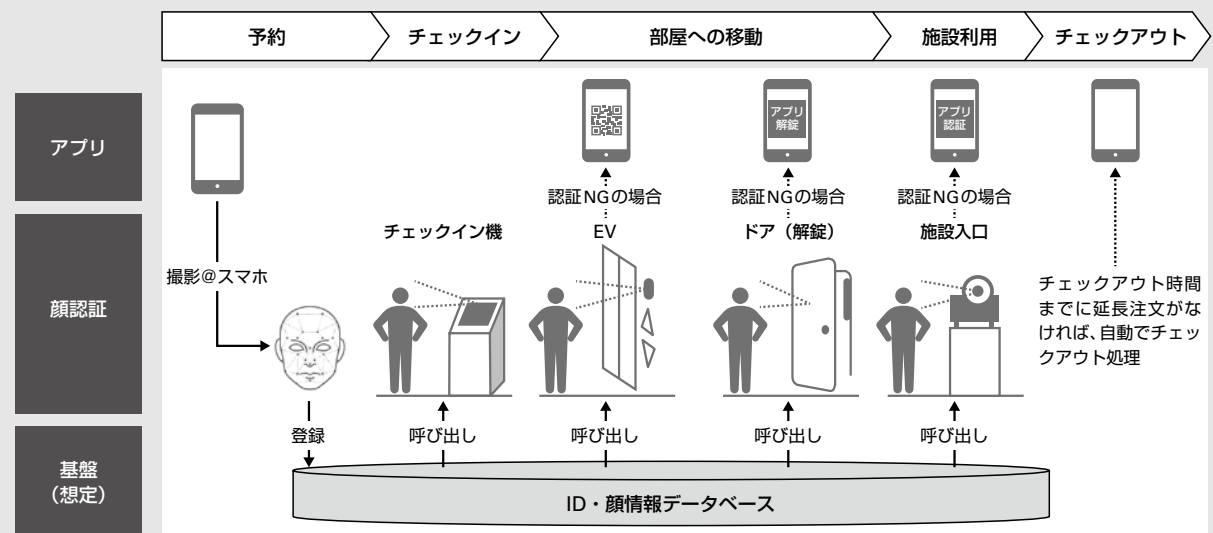
そのような背景の中、最終的に顧客に提供するのは従来の価値（＝「場」の提供）であったとしても、デジタル技術を活用して、従来の不動産取引にかかる時間や距離を圧縮すること、心理的なストレスを取り除くこと、最先端技術に触れる楽しさを提供することなどにより、顧客に新しい経験を提供し、差別化を図る取り組みが行われている。これが不動産業界における「CxX1.0」である。

#### 2 ホテルのCxX1.0

中国IT大手のアリババは、2018年12月に杭州にて「菲住布渴（FlyZoo Hotel）」というホテルをオープンした。このホテルの最大の特徴は、あらゆる認証に顔認証を採用しているところである（図3）。

従来のホテルは、部屋のドアやエレベータ

図3 菲住布湯 (FlyZoo Hotel) での顔認証による顧客経験価値の流れ



出所) 視察内容より作成

図4 菲住布湯 (FlyZoo Hotel) での顔認証ツール



一行き先ボタンのロック解除に、カードキーなどの物理的な鍵を携帯する必要があった。宿泊者は常に鍵の紛失や盗難のリスクにさらされてきた。このホテルでは、部屋のドアなどについているカメラに顔を向けるだけでロックを解除できる (図4)。滞在期間中、鍵の紛失や盗難を心配するストレスから解放さ

れる体験を、宿泊者に提供している。

そのほか、ロボットによるルームサービス配送や自動チェックインなども実装されており、宿泊者が最先端技術に触れる楽しさも提供している。中国人の宿泊を想定して設計された、チェックイン時のID読み取りや宿泊者向けスマホアプリなどは、外国人にとって

使いづらい面が残っているが、宿泊者の大半を占める中国人にとっては、本来の目的である宿泊を享受した上で、従来のホテルにはない経験を得ることができる。

### 3 住宅賃貸仲介のCxX1.0

不動産仲介事業・賃貸管理事業を展開する三菱地所ハウスネットでは、IT重説やスマートロックなど複数の不動産テック企業の技術を組み合わせ、自社グループ保有の賃貸物件を対象に、完全非対面での内覧・契約・入居を実現するサービスを2019年から開始した(図5)。

従来、消費者が住宅を借りるためには、仲介事業者の営業所に足を運び、担当者とともに物件を回り、対面で意思決定や契約をしなければならなかった。この過程で、消費者は「契約までに何度も営業所や物件に行かなければならない」「営業所が休みの日は物件を見に行けない」「部屋の中をじっくり見たいのに、担当者と一緒になので早く次の物件に行かなければならない」「担当者を数時間連れ回したため、契約を断りづらい」などのスト

レスを抱えてきた。

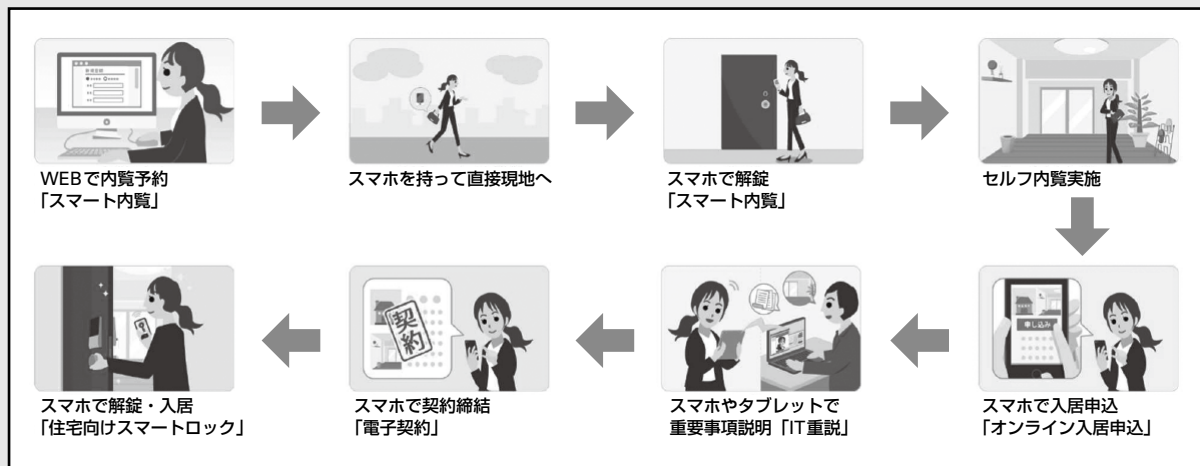
同社の完全非対面のサービスによって、消費者はこれらのストレスや時間・距離の制約から解放され、本来の目的である入居にまでスムーズに至ることができる。

### 4 CxX1.0の提供者視点のメリットと実現上のポイント

もちろんCxX1.0の実現は、顧客だけでなく、自社内へのメリットを同時に提供することにつながる。前述の三菱地所ハウスネットの事例では、担当者が現地同行・物件案内・鍵の受け渡しなどの時間を要するプロセスを省略することができ、業務が大きく効率化する。その分、担当者は自身の評価を高めるための活動(ほかの仲介案件や顧客向け新サービス企画業務など)に時間を割くことができるため、最終的には自社の収益が拡大するという好循環が期待できる。

ただし、CxX1.0の推進上、注意しなければならないポイントがある。達成度の評価をする際に、自社よりも顧客を見るべき、ということである。短期的に効果が表れやすい自

図5 三菱地所ハウスネットの完全非対面賃貸契約による顧客経験価値の流れ



出所) [https://www.mec-r.com/news/2019/2019\\_0516.pdf](https://www.mec-r.com/news/2019/2019_0516.pdf)

社の効率化に目がいきがちだが、重要なのは「顧客経験価値」のトランスフォーメーションであることを認識し、顧客視点で新しい・良いと感じられる経験が提供できているか、という観点で達成度の評価をするべきである。

一方で、CxX1.0は、前述のように最終的に顧客に提供するのとは従来の価値である。そのため、不動産業のサービス業化の最終到達点ではない。既にその先のステージに進んでいる取り組みを次に紹介する。

## IV CxX2.0事例

### 1 不動産価値を再定義するCxX2.0

従来、不動産事業者が提供していた商業施設・オフィスビル・住宅といった不動産の価値は、「場」の立地や広さに大きく依存していた。しかしながら、MaaS・EC・グループウェアなどのオンラインサービスが普及するにつれ、必ずしも良い立地に広い店舗・オフィス・住宅を構える必要がなくなってきた。

CxX2.0とは、不動産事業者が不動産をデジタル化し、不動産利用者向けのサービスを提供することで、新たな価値を不動産利用者に提供することを指す。

### 2 マンション居住者のCxX2.0事例

中国のマンション管理会社である保利物業は、自社が管理するマンション居住者向けにスマートフォンアプリ「田丁」を提供している（図6）。本アプリ上では、管理費の支払いや問い合わせはもちろん、スマート化されたマンションでの鍵の開閉や駐車場の料金確

認を行うことができ、マンション居住に必須のアプリとなっている。また、同社のマンション居住者は、アプリ上での生鮮食品の購入、クリーニング・家電修理の依頼ができるなど、暮らしにかかわるサービスをワンストップに利用できる。

すなわち同社は、従来の「マンション管理サービスという価値」および「そのデジタル化による入居者体験」の提供にとどまらず、「住まいの上に成り立っている入居者の生活に一步踏み込んだサービス」という新たな価値の提供に成功している。このようにデジタル化されたマンション居住体験に慣れ親しんだ人々にとっては、もはやマンションの購入は単なる「住まいを買う行為」ではなく、「暮らしを買う行為」だと捉えられている。

### 3 オフィス就業者のCxX2.0事例

東急不動産が提供するオフィスビル「渋谷ソラスタ」では、施設内の各種IoTセンサーを活用した就業体験向上サービスを提供している。本ビルにオフィスを構える企業の就業

図6 保利物業の居住者向けアプリ「田丁」



出所) <https://apps.apple.com/jp/app/田丁/id1059970929>に追記して作成

者は、PCやスマートフォンを通じてビル内外の状況を簡易に把握することができ、「急いでトイレに行ったが混雑していて待つことになった」「フリーアドレスで担当者を探し回った」「外に出たら雨が降っていたので、傘を取りにオフィスフロアに戻るようになった」といった、これまであきらめていた「就業中のムダな時間」が解消され、生産性の高いワークスタイルが実現する。従来、このような働き方改革にかかわるサービスの提供はビルのテナント企業が自ら企画・提供するケースが多かったが、「渋谷ソラスト」にオフィスを構えるだけで働き方改革のためのサービスが提供される。

同社は、「立地の良いオフィスビルとしての価値」および「従来の設備をデジタル化することによるテナント従業員体験」に加えて、「テナント企業の従業員の働き方に一歩踏み込んだサービス」という新たな価値を提供している。テナント企業にとってオフィスビルを選ぶ行為は、「仕事をする場所を選ぶ行為」ではなく「従業員のワークスタイル自体を選ぶ行為」と捉え直すことができる。

#### 4 CxX2.0の提供者視点のメリットと実現上のポイント

CxX2.0の実現は、従来の「場」としての不動産価値を高めることはもちろん、新たな価値を生む有料サービスの提供などにより、不動産事業者は新たな収益源を得ることができる。また、CxX2.0のさらなる展開として「不動産のサービス・プラットフォーム化」がある。CxX2.0のサービス提供の仕組みをあえてオンライン上で外部に公開し、外部のサービス企業が不動産利用者やそのデータに

アクセスできるようにするのである。こうすることで、外部の力を借りながらサービス利用者の多種多様なニーズに対応し、プラットフォーム上で提供する顧客経験価値を進化させていくことができる。

CxX2.0の推進においても注意しなければいけないポイントがある。CxX2.0は継続的な改善活動を前提としており、単発の活動では成功しない、ということである。一度何ができ上がったからといってその歩みを止めてしまうと、顧客にとっての目新しさが失われてたちまち陳腐化してしまう。また、競合やディスラプターが類似サービスを展開し始める可能性もある。それを防ぐためには、不動産の利用者の観察・理解・対応判断・サービス適用のサイクル（OODAループ）を素早く回し続け、日々変わりゆく利用者ニーズに対応し続けることが必要である。

## V CxXを実現させるための取り組み

NRIが考える、CxXを実現させるための取り組みを3つ紹介する。

### 1 プロセスの理解と徹底

CxXには、文字通り「カスタマー（顧客）」からの反応・フィードバックが非常に重要となる。そのため、まず必要な取り組みは、机上でカスタマージャーニーを検討する時間は最小限にとどめ、早期のサービスリリースと短期で改善を繰り返していく、という「プロセスの理解と徹底」である。徹底のためには、社内の会議室にこもってソロバンをはじいていても何も起こせないこと、短期的な失

敗を取り組み全体の失敗と捉えないこと、などをチーム内の共通認識として醸成することも重要である。

## 2 検証のための

### リアルの「場」の確保

次に、早期のサービスリリースには実証実験・β版サービス提供の場・ユーザーが必要となることから、そのための「リアルの『場』の確保」を、時間をかけずに行うことが重要になる。デベロッパー系企業（不動産保有企業）であれば自社保有物件・街区をその対象とし、資産を保有しない企業であれば、スマートシティなどの取り組みを推進している自治体・デベロッパーとの協業も視野に入れる必要があるだろう。

## 3 CX人材の確保・育成

また、前述の2つの取り組みを進めるためには「人材の確保・育成」も重要となる。具体的には、第I章で述べたような不動産業界の危機感を自分事として正しく理解し、それに対してのビジョン・方策を検討できる人材が必要となる。

危機感を醸成するためには、ほかのサービス業や海外を含むテック系競合の動向理解や、現物を見ることが有効である。また、ビジョンや方策の検討には、他サービス業のビジネスモデル理解や前述の実証実験・β版サービス提供による顧客理解が有効となる。

国内の不動産事業者は、ぜひ「リアルの『場』保有」「顧客接点」「運營業務実施」という強みが自らの手の内にあることを、今一

度認識しておきたい。そして現状にとどまることなく、不動産CXトランスフォーメーションを自らの手で起こしてほしい。新興のテック系企業や他業界の企業では提供できない、新たな顧客価値・顧客経験価値の提供が、国内の不動産事業者によって行われることを期待している。

#### 著者

栗山勝宏（くりやまかつひろ）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング二部グループマネージャー、上級システムコンサルタント

専門はICTを活用した事業変革・新事業創造、顧客接点高度化、業務改革・業務改善、業務改善を伴うシステム上流工程、システム開発時のユーザー側活動、大規模開発PMOなど

森崎慶太（もりさきけいた）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング二部主任システムコンサルタント

専門は業務改善を伴うシステム上流工程、システム開発時のユーザー側活動、グローバルプロジェクト支援など

丹下雄太（たんげゆうた）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング二部副主任システムコンサルタント

専門はデジタル技術を活用したビジネスモデル変革・新規サービス立上げ、企業内データの活用・分析など

根岸正州（ねぎしまさくに）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング一部グループマネージャー 上級コンサルタント

専門はグローバル経営戦略、グローバルマネジメント、企業再生、CSR/CSV戦略、デジタル化のための戦略・組織・人事設計など