

ITソリューション フロンティア

IT Solutions Frontier

特集 「不動産業界における情報システムの現状と展望」

04 | 2013 Vol.30 No.4
(通巻352号)



視 点

特 集 「不動産業界における情報システムの現状と展望」

海外便り

NRI Web Site

日本最初のアパートから100年	中村昭彦	4
-----------------	------	---

成熟化社会において市況産業化した不動産ビジネス	榊原 渉	6
-------------------------	------	---

不動産業界におけるIT戦略の方向性	亀井章弘	8
-------------------	------	---

不動産業界が抱えるシステム課題 —変革期に必要なシステム機能—	本城雅弘	12
------------------------------------	------	----

不動産業界における顧客管理 —中古住宅市場拡大に資するシステム機能—	立山 聡	14
---------------------------------------	------	----

転換点を迎えた中国の不動産市場 —不動産投機抑制策がもたらした変貌—	白 英華	18
---------------------------------------	------	----

NRIグループと関連団体のWebサイト		22
---------------------	--	----

日本最初のアパートから100年

日本で最初のアパート（積層集合住宅）をご存じだろうか？ それは1910年（明治43年）11月6日、東京・上野に誕生した「上野倶楽部」である。それまで平屋造りの長屋しかなかった日本で初めて誕生した木造5階建てのアパートであった。洋風の外観を持つ高級物件で、居住者は官公吏、会社員、教師が多く、独身者はおらず、日本人だけでなくロシア人やフランス人もいたそうである。現在では11月6日は「アパートの日」とされている。ちなみに日本で最初の鉄筋コンクリート造りのアパートは、長崎県高島町にある端島で1916年に建設された三菱鉱業の炭坑住宅といわれる。

日本初のアパート誕生から100年を超えて、今や集合住宅はその数だけでなく質も大きく変わった。賃貸の集合住宅でも、賃貸とは思えないほど凝った外観を持ち、安全性・快適性に工夫が施された建物に出会った経験をお持ちの方も多いのではないだろうか。賃貸住宅と言えば持ち家を購入するまでの一時的な住まいというイメージであったが、質が向上した結果なのか、生涯にわたって賃貸住宅に住み続けようという“賃貸派”も増えているようである。

総務省が2008年に実施した住宅土地統計調査によれば、日本では持ち家が約3,030万戸、貸家が約1,770万戸で、全世帯の3分の1以上が賃貸住宅であった。持ち家比率が最も高い

のは秋田県の78.4%、最も低いのは東京都の44.6%となっている。

一方、全国宅地建物取引協会連合会が2011年に実施したアンケート調査によると、現在の住まいとは関係なく、持ち家派が86.3%で賃貸派が13.8%だったというので、やはり持ち家が欲しいと考えている人は圧倒的に多いことが分かる。持ち家を求めながらも賃貸住宅に住んでいる人が、特に東京のような都会では多いということであろう。

このアンケート調査では、ほかにも興味深い結果が出ている。若者の単身世帯の場合、9割が賃貸の共同住宅に居住しているのに対し、高齢者の単身世帯は5割強が持ち家の一戸建てに居住している。また、40歳代後半の女性単身世帯の持ち家のうち共同住宅が占める割合は、同年代の男性単身世帯のほぼ2倍だという。住まいを考える時、持ち家か賃貸かという比較のほか、一戸建てか集合住宅かの違いもある。個々の価値観やライフスタイル、経済状態に応じて自分に適した住宅を選択していることが見て取れる。

住宅のタイプも多様化している。ルームシェア住宅や高齢者向けも増えているほか、医療・介護サービスとの連携、24時間保育、宅配の預かりやクリーニングの手配などのコンシェルジュサービス、おなじみのセキュリティサービスなど、住宅を起点としたさまざまなサービスも提供されている。



このような多様なタイプの家やサービスが生まれるようになったのは、住宅を考える際に、建築側の目線よりも利用者側の目線を大事にするようになったからだと思われる。これは住宅産業に限った話ではない。目線をどこに置くかということは、われわれ野村総合研究所（NRI）にとっても非常に重要なことである。NRIはシステム開発を事業の1つの柱とし、お客さまに満足していただけるシステムを提供することを目的としている。お客さまに満足していただくために重要なのは、新しいスタイルの住宅が建築側の目線ではなく利用者側の目線に立つことで生まれるように、開発者の目線ではなくお客さまの目線からシステムを構築することだとNRIでは考えている。

システム開発が思ったようにうまくいかないというケースは少なくない。その原因は一見すると技術的な要因に見える場合も多い。しかし真の原因は顧客と開発者との間の認識が十分に共有されていないケースが非常に多いのである。

なぜ、顧客と開発者との間で認識が共有されないのだろうか。そもそも開発者は「顧客と認識が共有できていない」という意識がないのかもしれない。むしろ開発者は「顧客と認識が共有されている」と思っているケースが多いのである。それこそ、開発者が顧客の目線に立てていないことを示している。

顧客の目線に立って開発するためには、開発者一人一人が相手の気持ちを理解することが必要である。相手の気持ちを理解するためには、感性を磨き、想像力を高め、上質なコミュニケーション力を身につけ、豊饒な精神を醸成することにより“人間力”を向上させることが必要である。もちろん、これはシステム開発にとどまるものでなく、そのようにして人間力を高めることはどんな場合でも大切である。

システム開発は、多くの人が知恵を出し合い、力を合わせてつくり上げる性質のものである。だからこそ個々の力量が問われる。技術の習得はもちろん重要であるが、その技術を生かせるかどうかは個々の人間力に大きく依存していることを忘れてはならない。

世界に広く目を向け、異なる文化に接し、世界で起きている不条理な出来事や人々が直面している厳しい現実を知り、自分が置かれている日常との違いに考えを及ぼすことで、人の痛みを感じ喜びに気付くことが大切である。そのような人材を育成することは経営の責務であろう。

顧客の目線に立った時、システムのリリースはゴールではなくビジネスの目的を達成するためのスタートであることに気付く。NRIはシステム開発を通して、お客さまの喜びにわれわれの喜びを重ね合わせたいと心から願っている。 ■

成熟化社会において市況産業化した不動産ビジネス

日本の不動産ビジネスは、経済・社会の成熟化に伴い、景気動向に左右されやすい“市況産業”化が進んでいる。そのため不動産ビジネスでは、安定的に収益を得る上で不動産価値を維持・向上させるための施策や経営管理機能の強化が必須となっている。本稿では、不動産ビジネスの課題を整理するとともに、改革の方向性について考察する。

市況産業化した国内不動産ビジネス

日本における不動産ビジネスは、経済・社会の成熟化に伴い、右肩上がりの単純な市場ではなく、景気の影響を強く受けながら好不況を繰り返す市況産業化が進んでいる。

日本の地価は1990年のバブル崩壊まで右肩上がりに上昇を続け、バブル崩壊後に一気に下落して以降は、2008年の世界的な金融危機に至るまで若干の回復をして、その後再び下落に転じている。この動きだけを見るとバブルの影響が大きいために分かりにくいのが、公示地価は古くから景気の山谷と連動した動きを示してきた。

しかしながら、本格的な人口減少時代を迎えて経済成長が停滞するに伴い、昨今、不動産ビジネスでは、値上がりによる利益を確実に得ることは難しくなっている。不動産を取得し、開発もしくは再開発して売却する開発型ビジネスでは、取得と売却のタイミングを見誤れば大きな損失を被る。また賃貸型ビジネスでは、今後、賃料水準が上昇もしくは安定的に推移するかどうかは不透明であり、賃料低下のリスクへの備えが必要になっている。このように、景気の動向をより慎重に見

極めながら不動産ビジネスのかじ取りをしなければならない時代になっているのである。

求められる経営管理機能の強化

不動産ビジネスが市況産業化した結果、不動産の価値を維持・向上させ、収益性を確実に高めるための迅速な判断を可能にする経営管理機能の強化（物件の“見える化”など）が必須となっている。すなわち、不動産の価値を定量的かつタイムリーに把握する機能である。

この機能の強化を図る上では、次に挙げるような不動産ビジネスの特性が障害となり得る。①物件数は限定されるが、関連する業務フローは多岐にわたり、管理すべきデータの種類と量は膨大になる②不動産の証券化・流動化の進展に伴い、事業スキームが多様化・複雑化している③業務実施主体が子会社や外部専門家などさまざまである—などである。

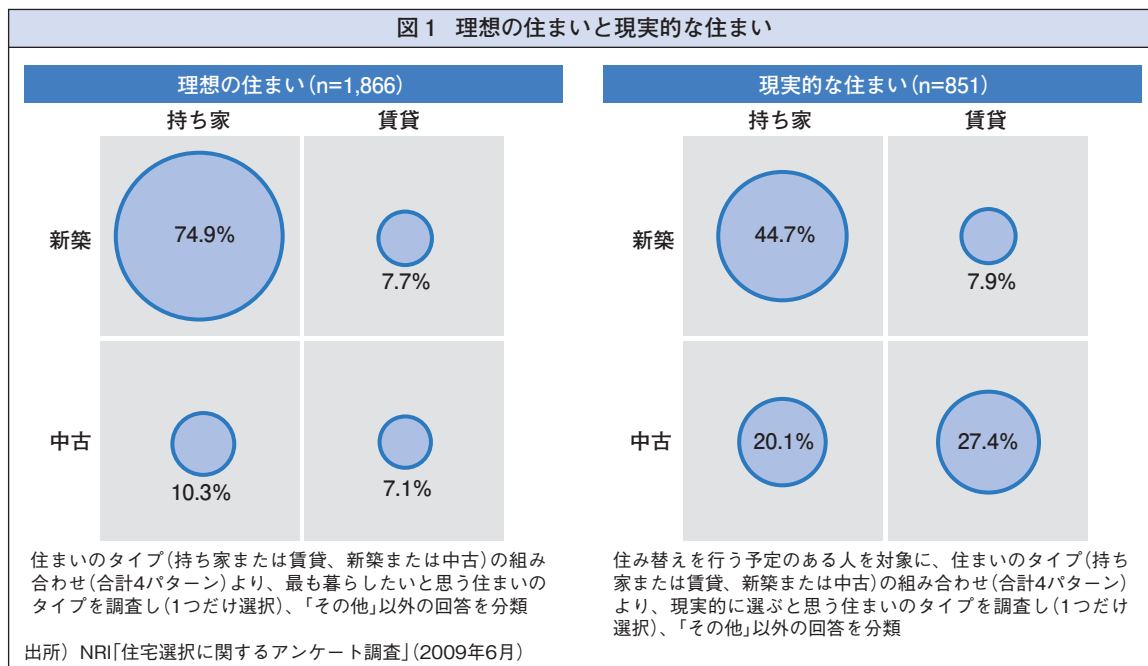
このような障害を克服するためには、業務の標準化や業務インフラの共有化が求められる。クラウドサービスの普及に伴い、個別企業の枠組みを超えて業界標準のプラットフォームを構築して利用することも有力な方法となっている。

野村総合研究所
 コンサルティング事業本部
 インフラ産業コンサルティング部
 上級コンサルタント



榊原 渉 (さかきばらわたる)
 専門は不動産・住宅などの事業戦略立案・
 実行支援

図1 理想の住まいと現実的な住まい



きめ細かいマーケティング施策が必要に

今後、住宅の1次取得層と呼ばれてきた30～40歳代のファミリー世帯が減少していく一方で、高齢者を世帯主とする夫婦と子の世帯や、単身または夫婦のみの高齢者世帯は大幅に増加するなど、世帯構造は大きく変化していく。また、住宅取得に対する考え方も多様化している(図1参照)。

経済・社会の成熟化に伴い、新築市場は本格的な“80万戸時代”(年間新築住宅着工戸数が80万戸前後で推移する時代)を迎えるといわれている。その一方で、東日本大震災以降、エネルギー問題が大きな関心を集めたことから、スマートハウス(エネルギーの最適制御が図られた住宅)市場は活発化してい

る。同市場には住宅メーカー、ハウズビルダー(工務店)、建設会社、不動産会社、住宅設備・建材メーカーなどの住宅関連産業各社に加え、エネルギー会社、機器メーカー、家電量販店、ホームセンターといった異業種からの参入が増え、競争が激しくなっている。

このような市場環境変化により、新築市場やスマートハウス市場におけるシェア獲得のためのマーケティング強化に加えて、住宅の長寿命化に伴うリフォームや中古住宅、住み替えなど、新築市場に依存しない事業構造への転換が求められる。これらを実現するためには顧客接点をいかに確保するかがポイントとなるが、業種や業界の垣根を越えたアライアンスなど、新しいビジネスモデルを検討していくことも必要であろう。 ■

不動産業界におけるIT戦略の方向性

少子高齢化が今後さらに進むにしたがって、不動産市場の構造は大きく変化することが予想され、不動産業界では変化に対応するための経営戦略と、それを実現するIT戦略の重要性が極めて高くなっている。本稿では、不動産業界における情報システムの課題を整理した上で、IT部門に求められる改革とIT戦略の方向性を考察する。

不動産業界の情報システムの特徴

現在、不動産業界の情報システムは、一般に次のような3つの問題点を抱えている。

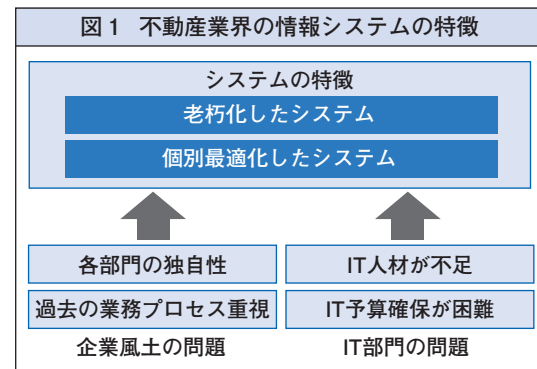
- ①事業部門主導による個別最適化
- ②手作業を中心とした業務プロセス
- ③メインフレーム（大型汎用コンピュータ）やオフィスコンピュータ（事務処理用のコンピュータ）を中心とした基幹系システムの老朽化

不動産業界は、他の業界に比べて昔ながらの商習慣や業務プロセスを重んじるために、業務プロセスの抜本的な見直しが行われにくいという傾向がある。事業部門主導の個別最適化と手作業中心の業務プロセスの背景にはこうした理由があると考えられる。基幹系システムの老朽化は、1990年のバブル崩壊や2008年の世界的な金融危機などによる景気悪化から、IT投資が抑制された影響が大きい。（図1参照）

しかし、近年の経営環境変化により、不動産業界では抜本的な業務・システム改革が急務となっている。すなわち、インターネットなどを通じて住宅や不動産に関する多くの情報を得られるようになった消費者が、物件を

厳しく選別するようになってきていること、少子高齢化と住宅の長寿命化の進行により市場環境が変化していくこと、グローバル化の影響が少なかったこの業界にもグローバル化の波が押し寄せてきていることなどである。こうした環境変化に対応するため、一部の先進企業では、業務プロセスの抜本的な見直しや、消費者への情報提供力の強化に取り組み始めている。

不動産会社にとって、IT戦略の抜本的な見直しも喫緊の課題である（図2参照）。自社のIT成熟度に合わせたIT戦略をどう組み立てていくかにより、情報活用力に差が生じる。先進企業は情報活用力を生かして、事業展開のスピードアップ、ブランド力の向上、迅速な経営意思決定などにより競争力を強化しようとしている。



野村総合研究所
サービス・産業ソリューション第二事業本部
サービスシステム事業一部長
亀井章弘（かめいあきひろ）



専門はプロジェクトマネジメントおよび住宅・不動産
などを中心としたサービス産業

図2 経営戦略の推進に資するIT戦略の必要性

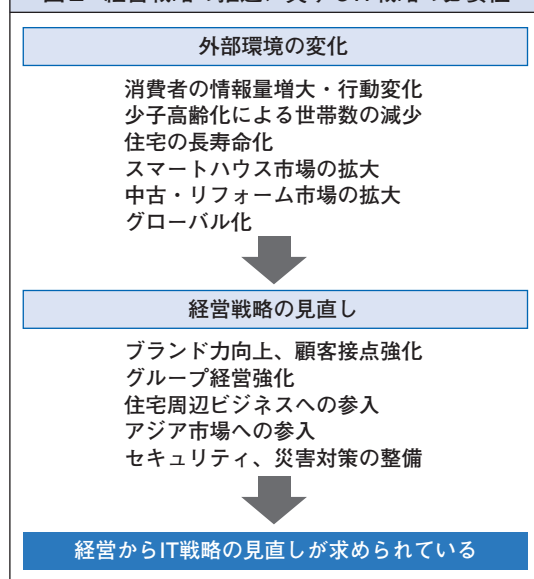
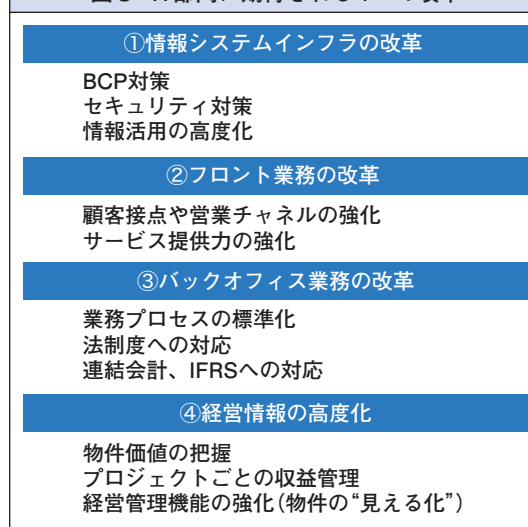


図3 IT部門に期待される4つの改革



IT部門に期待される4つの改革

経営がIT部門に求める役割も変化している。IT部門には市場構造や経営環境の変化への対応力が求められているのである。これまでIT部門は、経営からメンテナンスを中心としたコスト削減を求められてきたが、現在、経営から期待されているのは以下の4つの改革である（図3参照）。

①情報システムインフラの改革

2011年の東日本大震災を契機に課題認識が高まっているBCP（事業継続計画）への対応、個人情報保護や不正アクセス防止などの情報セキュリティ対策、情報活用の高度化などが求められている。具体的には、BCP対策にはクラウドサービスを活用したインフラの更新、情報セキュリティ対策には定期的なセ

キュリティ診断の実施、情報活用の高度化にはタブレット端末やスマートフォンの活用に向けた情報基盤の整備などがある。

②フロント業務（顧客接点）の改革

顧客接点の強化やブランド力向上を目的としたコールセンター業務の高度化、CRM（顧客関係管理）システムの導入、インターネットを活用した販促・マーケティング力の強化、SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）などを活用した地域コミュニティとの接点の強化などが求められている。

③バックオフィス業務の改革

事業または部門ごとに委ねてきた業務プロセスやデータを見直し、グループ全体でシステムを最適化・標準化することにより、重複した機能の整理・統合を行うことが求められている。また、グループ経営の強化やグローバル化を推進する上で、今後は連結会計や

IFRS（国際財務報告基準）への対応なども求められるようになると思われる。

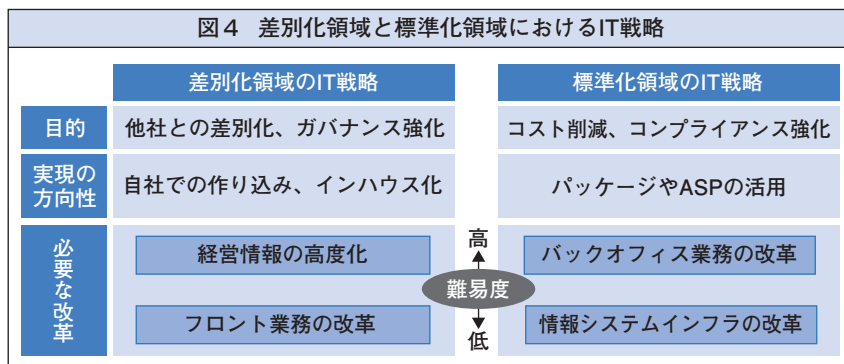
④経営情報の高度化

自社の保有する不動産物件や進行中の大型プロジェクトの状況、

消費者の動向、グローバル化に伴う各国での経営情報などをタイムリーに把握し、迅速な経営判断を行うための情報の可視化が求められている。

このようにIT部門はさまざまな改革を求められているが、IT部門にはシステム企画を立案できる人材の不足、改革を推進するための予算の不足、技術動向情報の不足など多くの課題がある。このような現状で上記の4つの改革を実現することは難しいと思われる。そのため、自社のIT成熟度を考慮して実現の難易度を判断し、経営戦略への寄与度と照らし合わせて優先順位を付け、何をどこまで実行するかを決めるのが現実的な方法であろう。

ちなみに4つの改革の難易度は、「情報システムインフラの改革」「フロント業務の改革」「バックオフィス業務の改革」「経営情報の高度化」の順で増していく。特に「バックオフィス業務の改革」と「経営情報の高度化」は、投資対効果の判断や人材確保の観点から難易度が高い。



差別化領域と標準化領域におけるIT戦略

4つの改革を他社との差別化領域と標準化領域という視点で分けて考えてみよう（図4参照）。

差別化領域では、顧客の囲い込みと経営スピードの向上により他社との差別化を図る戦略が求められる。差別化領域の改革テーマは「フロント業務の改革」と「経営情報の高度化」である。

「フロント業務の改革」では、顧客へのサービス提供範囲の拡大や顧客接点強化、他社に先駆けた新規サービスの提供などが必要となる。「経営情報の高度化」では、物件価値の把握やプロジェクトごとの収益管理など、迅速な経営判断を可能にするための施策が必要である。IT部門に求められるのは、インハウス化（自前の開発）により経営・事業部門にスピーディーにサービスを提供することである。

標準化領域では、業務プロセスの標準化を行い、コスト削減とIT統制強化を実現する

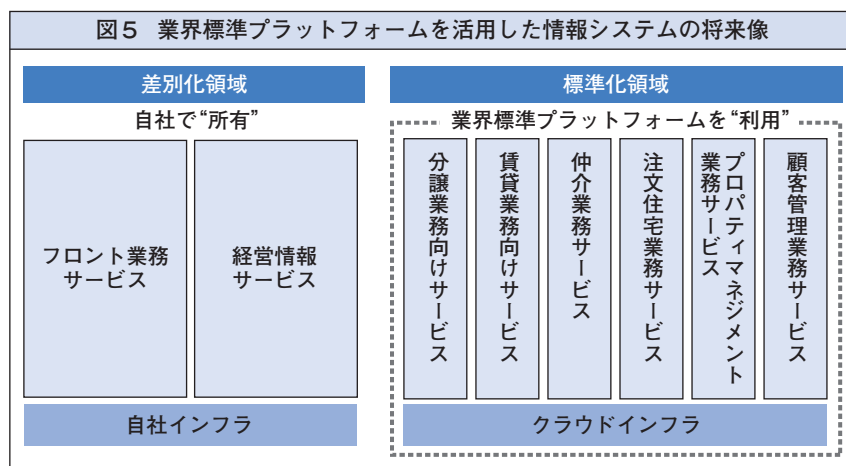
ことが求められ、「情報システムインフラの改革」と「バックオフィス業務の改革」がテーマとなる。

「情報システムインフラの改革」は、BCPやセキュリティへの対策の不備が経営上のリスクとして認知されて

いることもあり、改革は進み始めている。一方、「バックオフィス業務の改革」は、一部の先進企業が業務プロセスを見直してERP（統合基幹業務システム）パッケージの導入などを進めているが、投資対効果が不明確なことや人材不足などの理由で多くの企業ではほとんど進んでいない。しかし、抜本的な改革なしには、継ぎはぎだらけの複雑化したシステムとなりIT統制が効かなくなる。こうした課題を解決するためにIT部門に求められるのは、証券・銀行分野などで普及している業界標準プラットフォームの導入や、製造業などで普及しているERPパッケージの活用、ASP（アプリケーションサービスプロバイダー）サービスの活用などである。

業界標準プラットフォームへの期待

不動産業界向けのソフトウェアは多数提供されているが、事業分野ごとのパッケージが主流である。これらを導入する場合、基幹シ



ステムと接続したり自社業務に合わせたりするためには、個別システムを自前で作り込まなくてはならない。また、グローバル化やグループ経営の強化のためにERPパッケージの利用が考えられるが、業界での導入事例が少ないことや費用の点で導入に踏み切れない企業も多いと思われる。そのため、標準化領域であるバックオフィス業務に関しては、自社でシステムを“所有”するのでなく、業界全体で業務プロセスを標準化し、必要に応じてサービスとして“利用”することを可能にする業界標準プラットフォームが有効であろう（図5参照）。

業界標準プラットフォームが提供されることにより、電力業界や住宅設備業界、官公庁などの周辺システムとの連携が加速すれば、バックオフィス業務のコスト削減だけでなく、消費者へのさまざまなサービス提供を可能にするインフラが整備されていくことになるだろう。 ■

不動産業界が抱えるシステム課題

—変革期に必要なシステム機能—

社会的、経済的な構造変化の中で、不動産業界はより顧客指向へと進化しようとしている。一方で、それを支援するための業務システムは、企画、調達、販売、管理といった分業の下で業務ごとに発展してきた。本稿では、不動産業界に特有のシステム課題を整理し、今後の不動産システムの方向性を考察する。

構造変化に直面する不動産ビジネス

不動産市場は過去20年の間に、1990年のバブル崩壊に伴う土地神話の崩壊、超低金利政策によるミニバブルの発生、2008年に起きた世界的な金融危機の影響による需要低迷など、目まぐるしい変化を見せた。また、人口減少や高齢化といった社会構造の変化、住宅に対する消費者の品質・価格意識の変化も進んでいる。不動産業界もこうした構造変化に直面して、これまでのビジネスモデルでは展望が見えないとして新たな収益源を確保する方法を模索している。例えば大手不動産会社では次のような取り組みが見られる。

- ①ターゲット顧客や商品コンセプトの明確化
- ②顧客のライフサイクルに応じた顧客接点を確保するためのサービスの充実
- ③社員の顧客指向の強化と顧客満足度向上を目的とした事業横断的な組織体制の構築
具体的な施策としては、住宅に関する“よろず相談窓口”を設置して顧客のライフスタイルに合った分譲または賃貸住宅を提案する、自社物件の居住者を会員とするWebサイトをつくり家具を安く提供する、住宅の購入にポイントを付与して提携するアウトレッ

トモールで利用できるようにするなど、さまざまなサービスを立ち上げている。

今後もこのようなサービスで顧客接点を増やし、リピーター顧客を確保し、ストック型ビジネスによって安定的な収益を確保しようという動きが進むと思われる。

不動産会社のシステム課題

不動産会社は以下のような業務面での特徴を持っている。

- ①賃貸、売買、仲介など複数の業務プロセスが存在する
- ②商品（物件）調達から販売までの期間が長く、景気変動の影響を大きく受ける
- ③一般に、契約期間中は顧客と接する時間は長いですが、売買後は接点がなくなり、継続的に取引が発生する顧客は少ない
- ④住宅は一生に一回の買い物と言われるように購買頻度が低いため、日々のデータ更新はそれほど多くない
- ⑤法規制や特殊な商慣習に関する専門知識が必要となる

こうした特徴から、大手不動産会社では会計仕訳の自動化や専門知識のシステム化など、業務の効率化を目的とした情報システム

野村総合研究所
サービス・産業ソリューション第二事業本部
営業推進部
上級システムエンジニア
本城雅弘（ほんじょうまさひろ）
専門は不動産業界におけるシステム設計・構築



の充実を図ってきた。一方で、他業界では進化している情報分析やそれを活用した長期的視点でのマーケティング戦略策定支援の機能は、業界全体として整備が十分とは言えない。

最近、野村総合研究所（NRI）でも不動産業界の企業から次のようなシステム課題を聞くことが多い。

- ①業務ごとにデータが分断されており、物件情報や顧客情報をうまく活用できていない
 - ②会計システムと業務システムの役割分担が曖昧で、二重入力が必要や会計システムの制約によって業務が複雑化している
- 情報分析やマーケティングへの活用が求められるけれども、既存システムが足かせとなり、大規模なシステム再構築でもない限り改善できないと考えているシステム担当者は多い。

システムの効率化に向けた対策

不動産業界における構造変化に対応するためには、顧客サービスの充実に向けて企業全体で付加価値を高める事業横断システムと、サービスの拡大によって複雑化する個別業務システムとの共存がポイントになる。

NRIでは、事業横断的に活用すべきデータが既存システム内に散在していることに着目し、情報収集基盤、情報統合基盤、共通業務基盤の3つの基盤を組み合わせた新しい不動産業界向けシステムの開発を進めている。このシステムは、基盤ごとに下記のような機能を装備することにより、大幅なシステム再構

築を不要とし、業務革新を早期に実現可能にするものである。

①情報収集基盤

既存システムとの連携や、顧客やパートナー会社との接点を増やしていくための基盤である。複数のサービスチャンネルに対応した入出力機能、全事業横断的な名寄せ機能、共通IDによる一元的な顧客管理機能、パートナー会社との協働が可能なマルチインターフェース機能を用意している。

②情報統合基盤

入居後も顧客や物件の情報を管理できるようにする基盤である。本来、顧客のデータと物件のデータを結び付けて管理する必要があるが、別々の業務でさまざまな担当者によってデータが更新されるためにその結び付きが失われてしまうことが多い。そのためNRIでは、個々の業務ニーズに対応しつつ統合的な情報管理ができるような、業務に応じたテンプレートを準備している。

③共通業務基盤

前述のとおり、多くの不動産会社では会計システムと業務システムの有機的な連携がなされておらず、業務が複雑になっているケースが少なくない。NRIが開発中のシステムではこれを解消するための共通業務基盤を用意し、例えば各業務で発生する仕訳を共通計上ロジックとして各業務システムにおける会計システムへの依存度を下げるなど、業務システムの複雑化を回避するようにしている。■

不動産業界における顧客管理 —中古住宅市場拡大に資するシステム機能—

少子高齢化や経済の成熟化といった社会構造の変化の中で、不動産業界は既存（中古）住宅の流通を活性化する必要に迫られている。本稿では、顧客のライフステージに応じて柔軟に住み替えるという住環境の変化に情報システムはどう対応すべきか、不動産業界の顧客管理のあり方を中心に考察する。

課題となる中古住宅市場の拡大

これまで、日本の住宅市場は新築物件が主力になっている。住宅の全流通量（既存住宅＋新築着工）に占める中古住宅の割合は、1990年の5.5%から2008年の13.5%へと増えてはいるものの、欧米諸国のほとんどが60%から80%を超えているのに比べると依然として低い水準にある（図1参照）。

一方、不動産業界を取り巻く環境は、少子高齢化や核家族化の進行によるライフスタイルの変化、2015年以降に始まる全国的な世帯数の減少による住宅の供給過剰、環境問題に配慮した省エネルギー指向の高まりなどを受けて、今後も大きく変化していくことが予想されている。こうした環境変化により、不動産業界ではこれまでの新築物件を中心とするビジネスから転換し、中古住宅の流通を活性化させることが喫緊の課題となっている。

不可欠な顧客管理の高度化

中古住宅市場の拡大のためには顧客管理の高度化が欠かせない。しかし、不動産業界における顧客管理は複雑で、解決しなければならない課題が多い。

まず、不動産業界における顧客管理の特徴として以下の点が挙げられる。

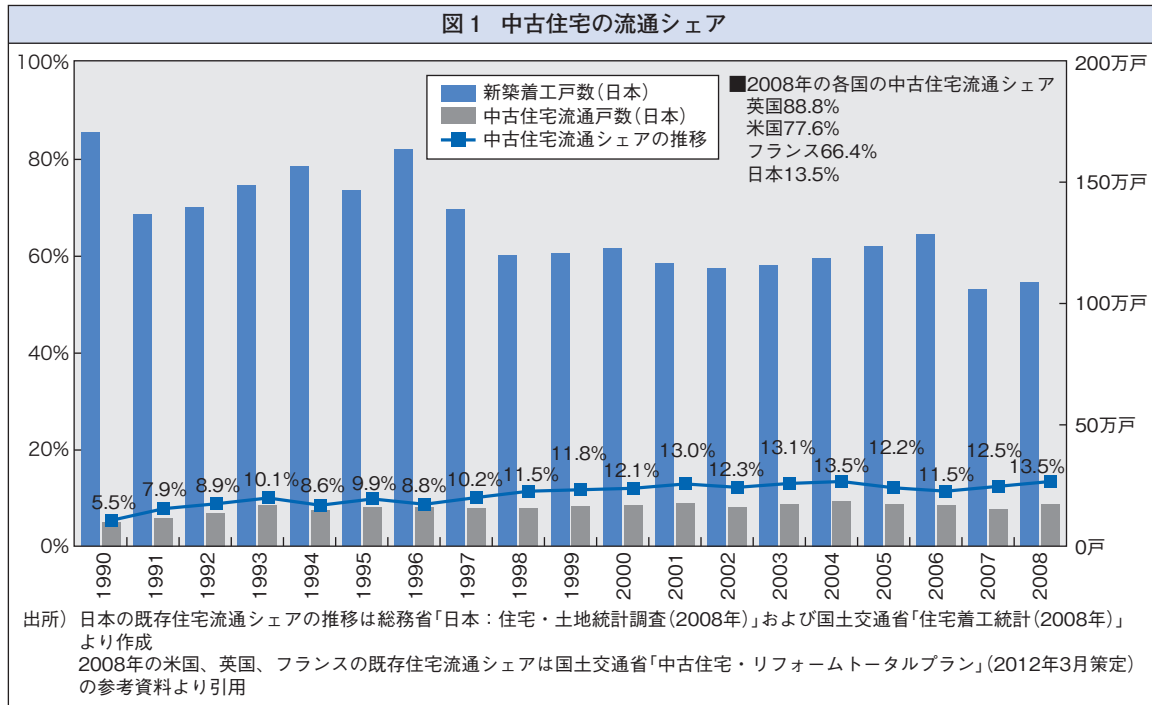
- ①顧客と商品の関係はn:n
- ②商品が高額で取引回数が少ない
- ③変化する顧客
- ④変化する商品

これらの特徴から、中古住宅市場の拡大に伴って情報システムに何が必要になるかを検討してみよう。

- ①顧客と商品の関係はn:n

不動産会社が扱うマンションや一戸建てなどの物件（商品）と顧客との関係はn:nになる。これは次のような例をイメージすると分かりやすい。「Aさんは親が購入した家で生まれ、社会人になると会社の寮に入居し、結婚と同時にILDKの賃貸マンションに引っ越した。そして子供が小学校に入る時には念願のマイホームを購入した」

Aさんが賃貸マンションから引っ越したマイホームが、同じ不動産会社の物件だったとすれば、その不動産会社にとってAさんは2度、自社の商品の顧客となっている。一方で、Aさんが去った賃貸マンションには別の顧客が入居する。従って、Aさんは複数の商品と、1つの商品は複数の顧客と結び付くこ



となり、顧客と商品の関係はn:nとなり得る。このような顧客と商品の関係は不動産業界だけでなく、自動車のように商品の耐用年数が長く中古市場が存在する業界の特徴である。不動産会社では、これに加えて自社物件に対する近隣住民の声(クレームなど)も管理対象となる。このような不動産会社の顧客管理の特徴が、一般的なCRM(顧客関係管理)パッケージをカスタマイズせずに導入するのが困難な理由となっている。

中古住宅市場が拡大すると、nの数が大きくなっていく。1人の顧客がより多くの物件に住む機会に接し、1つの物件がより多くの顧客を迎え入れることになるからである。その結果、情報システムには多次元の情報管理

が不可欠になる。多次元の情報管理とは、ある顧客を軸にしたときには、顧客本人や親族などが関係する他の物件をたどることが可能な情報管理である。また、ある物件を軸にしたときには、その物件に関係する複数顧客の情報が得られるような情報管理である。このような柔軟な情報の検索・活用を可能にする機能は、今後の不動産会社のシステムにおいて重要性が増すであろう。

②商品が高額で取引回数が少ない

「家は人生で最大の買い物」とはよく言われることである。多くの人にとって住宅は最も価格の高い買い物であり、住宅を購入するのは人生で1回か2回といった程度であろう。住宅の購入に当たっては、価格、立地、

広さや間取りなどを条件に、収入や家族構成も考えて最適なものを選択することになる。しかし、住宅が極めて高額で、そう簡単に買い替えるわけにはいかないとなると、1つの物件に長く住み続ける（商品を長く使い続ける）ことができるかどうか重要なポイントになるのは当然である。

最近では、特に2011年の東日本大震災以降、耐震性が価格と同じぐらい重視されるようになってきている。国土交通省が2012年3月に策定した「中古住宅・リフォームトータルプラン」の参考資料によると、中古住宅の購入に際しての業者選定のポイントは、第1位が「保証がしっかりしていること」、第2位が「アフターサービスがしっかりしていること」となっている。安心・信頼が重要なキーワードになっていることは明らかである。

従って、中古住宅市場の拡大には中古住宅の品質保証の枠組みが必要になってくる。これには、契約前の見込み客に対する情報提供と、契約後の入居者に対するアフターサービスという2つの側面がある。

前者は物件の性能評価に相当し、耐震性、耐火性、省エネルギー性などに関する客観的な評価結果や、建築士による建物検査の結果で構成される。後者には入居後の定期検査の実施、瑕疵担保責任制度の適正な運用のほか、リフォーム業者の紹介などの各種情報提供が含まれる。

情報システムとしては、物件の性能評価情

報や、不動産会社が提供するアフターサービスの内容を他の物件・業者と横並びで比較できる状態で管理し、顧客に広く情報提供していくことが必要になる。

③変化する顧客

顧客の状態の変化に対応しなくてはならない点も、不動産業界の顧客管理の特徴である。

顧客の変化にも2つの側面がある。1つは取引の段階に応じた変化である。住宅を購入する場合、1人の顧客は見込み客、申込者、契約者、入居者という4つの段階を経る。それぞれの段階で管理する項目は異なるのが通例である。もう1つの側面は、顧客のライフステージに応じた変化である。前述のAさんは、親と同居する子供から、賃貸物件の入居者、分譲物件の入居者というように姿を変えている。

情報システムには、1人の顧客がどの取引段階にあっても統合的に管理できる機能が必要である。実際には、前述のように不動産会社の情報システムは業務ごとに個別最適化され、情報の重複管理を招いているケースが多い。中古住宅市場の拡大を見据えた時に、システムの全体最適化による顧客管理業務の効率向上が必須になるのは言うまでもない。

顧客の状態の変化に対応することは情報システムの重要な課題である。ある物件の買い手であった顧客は、将来は売り手あるいは貸し手に姿を変えたり、新しい物件の買い手もしくは借り手となったりする。その場合、売

買、仲介、賃貸の業務ごとに個別最適化されたシステムでは不都合なのは明らかである。ライフステージに応じて変化する顧客の姿を1人の顧客のデータとして継続的に管理することが、不動産会社が自ら手掛ける売買、仲介、賃貸などの業務が相乗効果を生むための必須条件となってくるであろう。

④変化する商品

日本の住宅の平均寿命（取り壊した住宅の平均築年数）は欧米に比べて短いといわれるが、それでも他の商品と比べて類を見ない約30年という長さである。中古住宅市場の拡大には、長期にわたって住宅の価値を維持することが必要であり、そのために商品（物件）を変化させることの重要性が増す。商品の変化とはメンテナンスやリフォームなどである。

ここで情報システムに期待されるのは物件の履歴情報の管理である。いつ、どのようなメンテナンスをどの施工業者が行ったのかという記録を供給者側がきちんと管理することは、中古住宅の購入者にとっての安心材料であり、中古住宅の円滑な流通の一助となることは先にも述べたとおりである。

最近では、「認定中古住宅」と呼ばれる物件が登場し始めている。これは住宅供給会社が中古住宅の品質を保証するもので、自動車業界の整備記録簿付きディーラー認定中古車に相当する。自動車業界は住宅業界に比べて中古市場の発展に一日の長があり、年間登録台数の過半を中古車が占める自動車業界に学

ぶべきものは多い。

重要性を増す経営判断

以上、不動産業界における顧客管理システムのあり方を中心に、今後の中古住宅市場拡大への対応について考察してきた。要点をまとめると、収益の変動が大きいフロー型ビジネスから、安定的な収益が見込めるストック型ビジネスへの転換のためには、販売した後の保証や継続的なサービス提供を可能にする情報管理が住宅供給会社に求められるということである。

顧客管理においては、見込み客を契約に持ち込むことだけがゴールではない。見込み客が実際の顧客になった時点で次の取引に向けた見込み客と捉え、継続的な情報の収集・提供が必要になる。

これは情報システムだけで実現できることではない。何より重要なのは、継続的な情報収集という、短期的な成果に結び付きにくい地道な作業をどのようにして根付かせていくかということである。また、顧客との接点を長期にわたって維持する機能を組織として社内保有することも必要である。

大切なことは、情報システムをどうつくるかという以上に、それをどう使うかである。そこに工夫がない限り、いずれ情報収集は途絶え、使えないシステムに陥る。情報システムを使う会社の仕組みをどうするか、経営レベルでの判断が求められる。 ■

転換点を迎えた中国の不動産市場

—不動産投機抑制策がもたらした変貌—

中国では、2011年の不動産投機抑制策の強化をきっかけに、不動産ビジネスの環境が大きく変化している。住宅販売が伸び悩むなかで、住宅開発から商業開発にシフトする不動産会社が増え、業界構造も大きく変わろうとしている。本稿では、中国の不動産市場の特徴、事業上の課題やニーズを分析し、日本企業に対する事業機会を探る。

実需中心に移行する中国の住宅市場

1998年、中国政府は国が住宅を建設して分配する従来の住宅制度を廃止し、高所得者層には民間の商品住宅を、中低所得者層には価格や賃料が限定された保障性住宅を政府が提供することにした。保障性住宅には「廉価賃貸住宅」(低賃料の公共住宅)、「経済適用住宅」(低価格住宅)などがある。

しかし実際には、都市部では住宅の約9割が商品住宅で、しかも分譲という形で市場に供給された(中国では新築住宅は分譲のみ許可され、賃貸は中古住宅に限定されている)。従って、中国の都市部の住宅政策は、実質的

に国民が自力で分譲住宅を取得するというものであった。

中国都市部の住宅竣工面積は、1998年の1億4,126万m²から2011年には7億9,043万m²へと460%増加した。しかし、北京、上海、深セン、杭州などの大都市では、この十数年間で住宅価格が世帯年収の10倍以上の水準に上昇してしまった(表1参照)。これは、都市化を背景とした新規需要や、所得水準の上昇に伴う住み替え需要などの実需の拡大よりも、投機目的の住宅売買が増えたことによるものであった。この結果、特に若年層は親族からの資金援助がない限り住宅が買えないなど、自力での住宅取得が困難な人が大幅に増

表1 世帯収入に対する住宅価格の倍率

	全国平均	一線都市				二線都市				
		北京	上海	広州	深セン	天津	瀋陽	杭州	重慶	武漢
2001年	6.1	9.5	6.7	5.0	5.8	3.8	7.4	3.5	3.1	5.2
2002年	6.2	8.7	7.7	6.0	5.5	4.3	7.1	4.4	3.5	5.4
2003年	6.2	8.0	9.0	6.0	5.4	5.4	7.0	6.3	3.5	5.7
2004年	6.9	7.7	10.0	6.1	6.3	6.2	6.9	6.2	3.9	6.3
2005年	7.3	9.0	10.9	6.7	7.2	8.1	7.0	8.2	4.1	7.0
2006年	7.2	9.8	10.6	7.8	9.3	8.5	6.9	8.6	4.4	7.7
2007年	7.4	13.1	11.2	9.2	13.2	9.2	6.5	9.9	5.2	8.9
2008年	6.8	13.5	10.2	9.2	12.2	8.2	6.5	10.2	5.0	8.2
2009年	8.0	14.2	14.6	8.9	13.0	9.2	7.0	12.1	6.5	8.7
2010年	7.8	17.4	15.4	9.9	15.6	10.6	8.3	14.7	7.8	8.5
2011年	7.5	11.6	12.4	9.8	15.6	10.4	8.5	12.5	7.1	9.2

出所) 国土資源部、国家統計局などの統計資料より作成

野村総合研究所(上海)有限公司
公共戦略グループ
主任コンサルタント
白 英華 (Bai YingHua)



専門は地域開発戦略、不動産・住宅などの事業戦略立案

加した。

その一方で、都市部では販売済みにもかかわらず入居者がいないというような空き家が多い。送電会社の国家电网公司(State Grid社)が2010年に中国の660都市を対象に実施した調査によると、半年間の電気使用量がゼロだった住宅が6,540万戸にも上るといふ。このような都市住民の住宅格差は大きな社会問題となっている。

このため中国政府は2011年4月に、これまでにない厳しい投機抑制策を打ち出した。投機目的での2軒目の住宅購入には頭金比率を60%に、3軒目は住宅ローンを不可とし、外部戸籍者(ほかの都市の戸籍を持つ者)の購入も規制した。同時に、1軒目の住宅購入に対してはローン金利を15%引き下げるなど、実需を喚起する施策を強化した。さらに政府は、2011~2015年の第12次5カ年計画の期間中に、中低所得者層向けの経済適用住宅を中心とする保障性住宅3,600万戸の建設計画を発表し、投機から実需への移行を急いでいる。

上記の投機抑制策が実施されて1年目の2011年には、多くの都市で住宅価格が下落するなどの効果が表れた。しかし2年目の2012年には住宅価格が再び小幅ながら上昇し、政策の効果と妥当性には賛否が交錯している。中国政府は2013年1月に不動産投機抑制策の継続実行を発表し、あらためて投機抑制の決意を示した。

本来、これらの投機抑制策の効果は住宅価

格の変動のみで評価されるべきではない。抑制策をきっかけに、企業や個人の投資意欲が減退したことは確かであり、すでに住宅投資は以前のように高利益を得られるものではなくなっている。今後は実用性と経済性の高い実需向けの住宅が供給され、住宅を本当に必要とする国民の住宅取得が市場をけん引するようになると思われる。

過熱する商業開発

今、中国の都市部では過剰とも思える商業開発ブームが起きている。住宅、店舗、オフィス、ホテル、娯楽施設などが一体化した「綜合体」と呼ばれる大規模複合商業施設の開発が急速に増えているのである。中国統計局が発表したデータでは、商業施設の新規着工面積は2008年以降に急速に拡大し、その伸び率は住宅を大きく上回っている(次ページ図1参照)。この背景には、地方政府における財政事情と都市イメージ向上のニーズ、不動産会社の事業リスク回避という2つの側面があると考えられる。

中国では、土地所有権は国にあるが、地方政府は土地使用権を売却することが可能で、それが地方政府の大きな収入源となる。また土地使用権の売却収入だけでなく税収の増加や雇用機会の創出が見込まれるため、商業開発は地方政府にとってメリットが大きい。特に成長への転換期を迎えている二線都市(地方中核都市)や三線都市(二線都市より規模

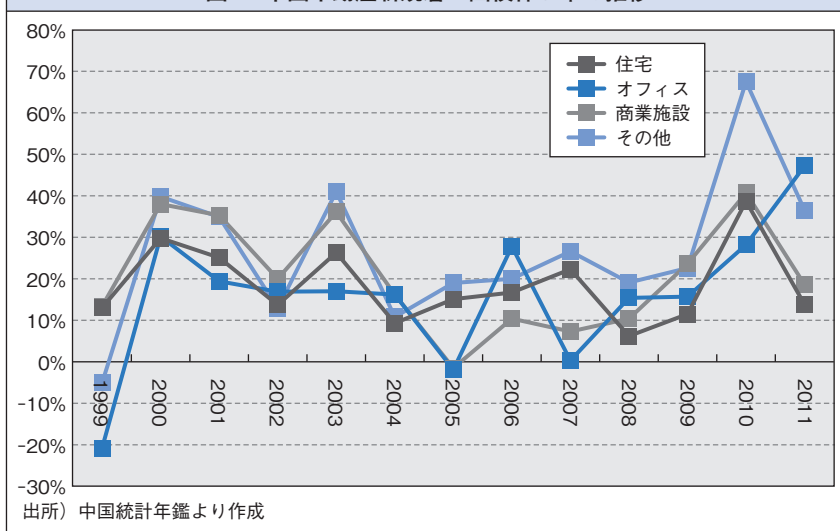
が小さいその他の地方都市)にとっては、地域産業振興や企業誘致のために都市のイメージを向上させる商業開発は有効な手段と見なされている。

開発主体である不動産会社にとっては、商業開発は不動産投機抑制策の影響が大きい住宅事業のリスクを回避

するための選択肢でもある。大規模な複合開発が増えているのは、オフィスやホテルなどの併設が地方政府のニーズにも合致するため土地所有権の取得に有利だと考えている不動産会社が多いからである。

中国連鎖経営協会（日本のチェーンストア協会に相当）の調査では、2012年1月時点で、中国で建設中のショッピングセンターの総面積は世界全体の約半分を占め、2015年には中国全土のショッピングセンターは4千カ所にも達するという。中国東北地域最大の都市である瀋陽では、2008年からの4年間でショッピングセンターの数が4倍にも増加し、建設中のものはいずれも200万㎡を超える。さらに、1つの商圈に複数の大規模商業施設が同時に建設されるなど、すでに供給過剰状態だというのが大方の見方である。今後は競争激化による事業運営の厳しさも予想される。

図1 中国不動産新規着工面積伸び率の推移



中国では、9割以上の不動産会社が住宅開発から事業をスタートさせており、商業開発事業も多くが住宅の分譲と同様の短期資金回収型の事業モデルが主流であった。しかし最近では、商業施設の自社保有による安定的なキャッシュフローが重要という認識が高まり、大手企業を中心に保有型の商業開発も進められている。

このように現在の中国の不動産業界では、商業開発に対する資金・人材・技術面の支援のほか、保有を前提とした管理運営のノウハウに対するニーズが極めて大きい。開発経験や運営ノウハウを持つ海外企業との提携などによって競争力を向上させたい不動産会社も多いと思われる。

進む多角化と保有モデルへの移行

ここまで述べたように、2011年から実施さ

れた中国政府の不動産投機抑制策は、不動産会社に戦略の見直しを迫り、不動産市場の構図を大きく変えることになった。

中国の民間シンクタンクである中国指数研究院(CIA)が発表した、2012年における中

国の不動産会社の販売総額ランキングを見ると、トップ10入りのラインが2011年の330億元(約4,930億円)から461億元(約6,880億円)に上昇するなど、1年の間に競争優位確保のハードルが高くなったことがうかがえる。また、10位までの企業が進出している都市の数は、2011年の平均40.5都市から2012年には53.1都市にまで増えている。多くの地域に進出することが収益拡大につながっているわけである。

不動産投機抑制策は、主に一線・二線都市を対象に投機を抑制することが目的であり、住戸面積の広い高級住宅の販売が最も影響を受けた。2012年にトップ10に入れなかった龍湖地産、招商地産、金地集団などに比べ、万科企業、保利地産、恒大地産などのトップ10入り企業は、一線・二線都市の中高級住宅よりも、需要が堅調な二線・三線都市以下の市場に向けた「標準化生産」で業績を拡大していると考えられる。例えば恒大地産は、三線

表2 2012年トップ10不動産会社の戦略動向

会社名	主な戦略
万科企業(第1位)	<ul style="list-style-type: none"> ・二線都市、三線都市が主要ターゲット地域 ・2011年に商業開発とシニア不動産開発に正式参入 ・2013年以降「8割住宅+2割所有型商業」戦略
保利地産(第2位)	<ul style="list-style-type: none"> ・2011年リゾート開発とシニア不動産開発に参入 ・2012年からは「7割住宅+3割商業」戦略
中国海外発展(第4位)	<ul style="list-style-type: none"> ・2010年に高級商業物件管理会社を設立 ・2011年から高級オフィス、高級ホテル、商業開発に参入
恒大地産(第6位)	<ul style="list-style-type: none"> ・2012年からリゾート開発と商業用不動産開発に参入
碧桂園(第9位)	<ul style="list-style-type: none"> ・三線以下の都市が主要ターゲット地域 ・2012年から住宅、オフィス、リゾート施設、商業施設が一体化した複合開発に参入

出所) 各社公開情報より作成

都市では住宅購入の86%が自住目的という調査結果に基づいて事業戦略を見直し、投機抑制策をチャンスに変えたことが成功の理由とされる。

住宅事業専門を標榜していた住宅デベロッパー最大手の万科企業も、2011年6月に商業開発事業への参入を発表した。また、住宅事業で成功を取めた保利地産、恒大地産などの大手企業も続々と住宅以外への事業拡大を発表し、さらに商業開発においても分譲から保有への移行を始めている。(表2参照)

中国の不動産業界は、かつてない変革の時期を迎えている。住宅開発から商業施設やシルバー産業、レジャー産業への方向転換を模索する企業が多いなか、経営の多角化や保有モデルへの移行には課題も山積しており、さまざまな支援へのニーズが高くなっている。不動産ビジネスにおける経験とノウハウが豊富な日本企業にとって大きな事業機会になることを期待したい。 ■

会社情報

NRIグループのCSR活動	www.nri.co.jp/csr	IR情報	www.nri.co.jp/ir
---------------	--	------	--

事業・ソリューション別のポータルサイト

コンサルティング	www.nri.co.jp/products/consulting	日本における先駆者として社会や産業、企業の発展に貢献してきたコンサルティングサービスを紹介
未来創発センター	www.nri.co.jp/souhatsu	アジア・日本の新しい成長戦略に関わるNRIの取り組み、研究成果の情報発信、政策提言などを紹介
金融ITソリューション	www.nri.co.jp/products/kinyu	金融・資本市場でのビジネスを戦略的にサポートするITソリューションの実績、ビジョンを紹介
NRI Financial Solution	fis.nri.co.jp	金融・資本市場に関わるNRIの取り組みについての情報発信、政策提言、ITソリューションを紹介
産業ITソリューション	www.nri.co.jp/products/sangyo	流通業やサービス業、製造業などさまざまな産業分野のお客さまに提供するソリューションを紹介
IT基盤サービス	www.nri.co.jp/products/kiban	産業分野や社会インフラを支えるシステム、システムを安全・確実に運用するためのソリューションを紹介
情報技術本部	www.nri-aitd.com	先端的な基盤技術への挑戦と知的資産創造、技術をベースにした新事業の創造の実践を紹介
BizMart	www.bizmart.jp	企業間業務や生・配・販を中心とするさまざまな業種の業務効率化を支援するソリューションを紹介
GranArch	granarch.nri.co.jp/main.html	システムインテグレーション事業において培った基盤構築のノウハウを結集させたソリューション群を紹介

サービス・ソリューション別のWebサイト

INSIGHT SIGNAL	www.is.nri.co.jp	マーケティング戦略の効果を科学的に「見える化」し、効果を最大化することを目的とした総合支援サービス
TrueNavi	truenavi.net	コンサルティング業務を通じて独自に開発したインターネットリサーチサービス
TRUE TELLER	www.trueteller.net	コールセンターからマーケティング部門までさまざまなビジネスシーンで活用可能なテキストマイニングツール
未来型携帯ナビ 全力案内!	www.z-an.com	独自に生成する道路交通情報を活用した携帯電話・スマートフォン総合ナビゲーションサービス
てぶらば	teplapa.nri.co.jp	テスト工程の効率化を実現するテスト自動実行支援ツール
OpenStandia	openstandia.jp	オープンソースソフトウェアにより高品質な業務システムを構築するワンストップサービス
Senju Family	senjufamily.nri.co.jp	ITサービスの品質向上とコスト最適化を実現するシステム運用管理ソフトウェア

グループ企業・関連団体のWebサイト

NRI ネットコム	www.nri-net.com	インターネットシステムの企画・開発・設計・運用などのソリューションを提供
NRIセキュアテクノロジーズ	www.nri-secure.co.jp	情報セキュリティに関するコンサルティング、ソリューション導入、教育、運用などのワンストップサービスを提供
NRIサイバーパテント	www.patent.ne.jp	「NRIサイバーパテントデスク」など、特許の取得・活用のためのソリューションを提供
NRIデータiテック	www.n-itech.com	IT基盤の設計・構築・展開と稼働後のきめ細かな維持・管理サービスを提供
NRI社会情報システム	www.nri-social.co.jp	全国のシルバー人材センターの事業を支援する総合情報処理システム「エイジレス80」を提供
NRIシステムテクノ	www.nri-st.co.jp	味の素グループに情報システムの企画・開発・運用サービスを提供
野村マネジメント・スクール	www.nsam.or.jp	日本の経済社会の健全な発展および国民生活の向上のために重要な経営幹部の育成を支援する各種講座を開催

海外拠点のWebサイト

NRIアメリカ	www.nri.com	NRIアジア・パシフィック	www.nrisg.com
野村総合研究所(北京)有限公司	www.nri.com.cn/beijing	野村総合研究所(香港)有限公司	www.nrihk.com
上海支店	shanghai.nri.com.cn	野村総合研究所(台湾)有限公司	www.nri.com.tw
野村総合研究所(上海)有限公司	consulting.nri.com.cn	野村総合研究所ソウル	www.nri-seoul.co.kr

『ITソリューション フロンティア』について

本誌の各論文およびバックナンバーはNRI公式ホームページで閲覧できます。
本誌に関するご意見、ご要望などは、it-solution@nri.co.jp宛てにお送りください。

編集長	野村武司		
編集委員(あいうえお順)	五十嵐 卓	井上泰一	尾上孝男
	郡司浩太郎	坂本広行	佐々木 崇
	田井公一	平 智徳	武富康人
	鳥谷部 史	広瀬安彦	三浦 滋
	八木晃二	山中恵介	吉川 明
	若井昌明	和田充弘	
編集担当	小沼 靖	香山 満	

ITソリューション フロントィア

2013年4月号 Vol.30 No.4 (通巻352号)

2013年3月20日 発行

発行人 嶋本 正

発行所 株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル
ホームページ www.nri.co.jp

発 送 **NRIワークプレイスサービス株式会社** ビジネスサービスグループ
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134
電話(045)336-7331/直通 Fax.(045)336-1408

本誌に登場する会社名、商品名、製品名などは一般に関係各社の商標または登録商標です。本誌では®、「TM」は割愛させていただきます。

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。

Copyright © 2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

