

建物の可変型利用を前提とした 営業トランスフォーメーション



藤村武史



牛島真吾



幸田敏宏



紺谷亮太

CONTENTS

- I ビルを中心とした不動産経営環境の変化と管理の視点の変化
- II 不動産法人営業の顧客価値最大化DXへの問題点
- III 顧客接点から始めるDX
- IV 終わりに：建物の価値を最大限に引き出す営業活動に向けて

要 約

- 1 ビル開発は、都心を中心に好立地を強みとしたオフィス単体の開発で収益性を高められた時代は終わり、好立地とはいえないエリアでも、オフィス、商業、住宅、公共施設などの複合的な開発で付加価値を高める工夫が求められるようになっている。
- 2 立地面でも付加価値面でも、ビル開発ではよりリスクを取る必要がある中で、多用途化は収益見込みの可視化を難しくしている。資産管理やリスク評価には、テナント動向・修繕費・売却価値などを含む多様な情報の統合が不可欠となる。
- 3 また、複合用途のビル開発では、不動産デベロッパーは開発と売却のサイクルによる利益創出を主眼とする経営だけでなく、開発後の物件収益性を高めることを主眼とする経営にも力を入れなければならない。この実現には、大型顧客の多様な不動産ニーズに的確に応えるための顧客接点の高度化が必要になる。
- 4 顧客接点の高度化には、過去の物件軸での属人的な営業からの脱却と、顧客価値最大化を企業全体で追求できる体制への変革が必要である。最終的には、AI活用も含めた徹底した物件軸営業の効率化と企画型ソリューション営業を併用する体制への変革（DX）が目指したい理想の姿であろう。そこに至るまでには不動産の商品特性を踏まえた改革を段階的に進める必要がある。

I ビルを中心とした 不動産経営環境の変化と 管理の視点の変化

1 大型ビル開発の現在

アベノミクスで開発が加速化された東京圏を含む特区エリアは10年以上が経過し、大型のビル開発計画がこの特区エリアを中心に数多く進行してきた。図1に東京都内での60m

を越える超高層ビルの竣工年別棟数と延べ床面積の推移を示した。コロナ禍以降のテナントワーカーの都心回帰もあり、2024年は大型物件の供給も需要も高水準だったものの、2007年以降は全体的に供給の減少傾向が続いている。都心好立地はすでに開発可能エリアが飽和しているため、大手デベロッパーは次第にリスクの高い開発に着手せざるを得ない状況になりつつある。

図1 東京都23区での60mを越える高層ビル数と延べ床面積

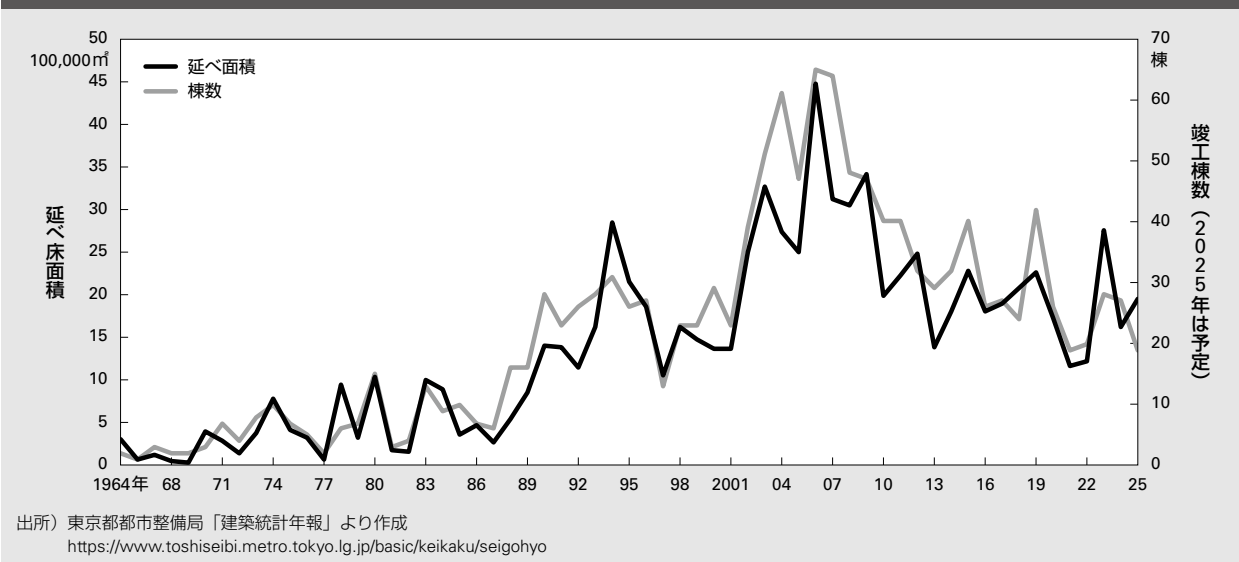
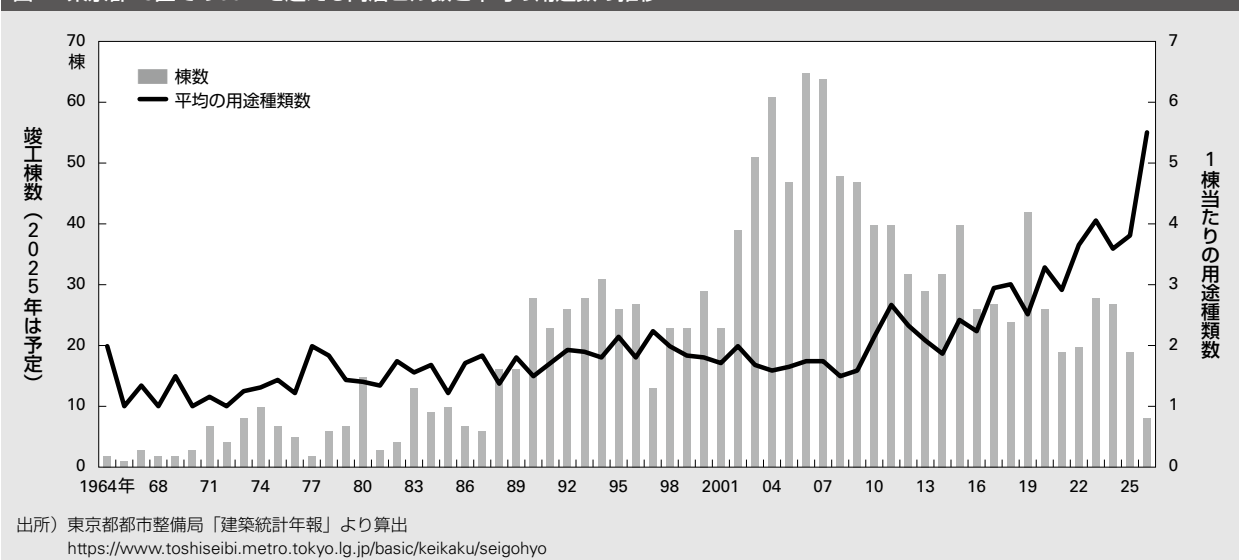


図2 東京都23区での60mを越える高層ビル数と平均の用途数の推移



また、東京都内の60mを越える高層ビルの用途の傾向を見ると、これまでは事務所やホテルなどの単独用途での開発が多かったが、2020年以降の竣工物件では、事務所に加えて、マンション、公共施設、商業施設、学校など、生活に必要なさまざまな施設が一体となった多用途の開発が増えてきている。

建物単体の観点ではなく、街区としての街づくりの観点を踏まえた個別のビル開発も増えており、街区の中での建物の用途や役割を大手デベロッパーが追求した結果とも考えられる（図2）。

2 難しくなる

デベロッパー経営管理

街の機能の一環として、ビルが多様なテナントニーズに応える用途を提供するということは、従来のビルプロジェクト単体・事務所テナントのみ、というような画一的な収益モデルでの収支管理が通用しなくなっていることを意味する。PM（プロパティマネジメント）側、BM（ビルマネジメント）側でも、それぞれ複数用途に合う体制が必要になるだけでなく、他社とのJV（ジョイントベンチャー）での持ち分範囲、参加各社の保有・売却などの方針も多様になることを意識しなければならない。

個別の丁寧な管理は必須ではあるが、物件別の管理の個性が高いと、単体の収益見込みを含めた計画・実績差異の可視化から、物件横断あるいは企業全体としての投資に向けることができるキャッシュフロー（CF）の把握までを、一連した経営管理システムとしてつくることは難しくなる。結果として、それらの多様な変数を織り込んだ物件の経営管

理は手作業運営になりやすい。手作業による個別プロジェクトの丁寧な管理は、収益の見込みから管理までの業務の属人化につながるリスクを多分に含み、またPDCAのサイクルも手作業のスピードが律速になってしまう。

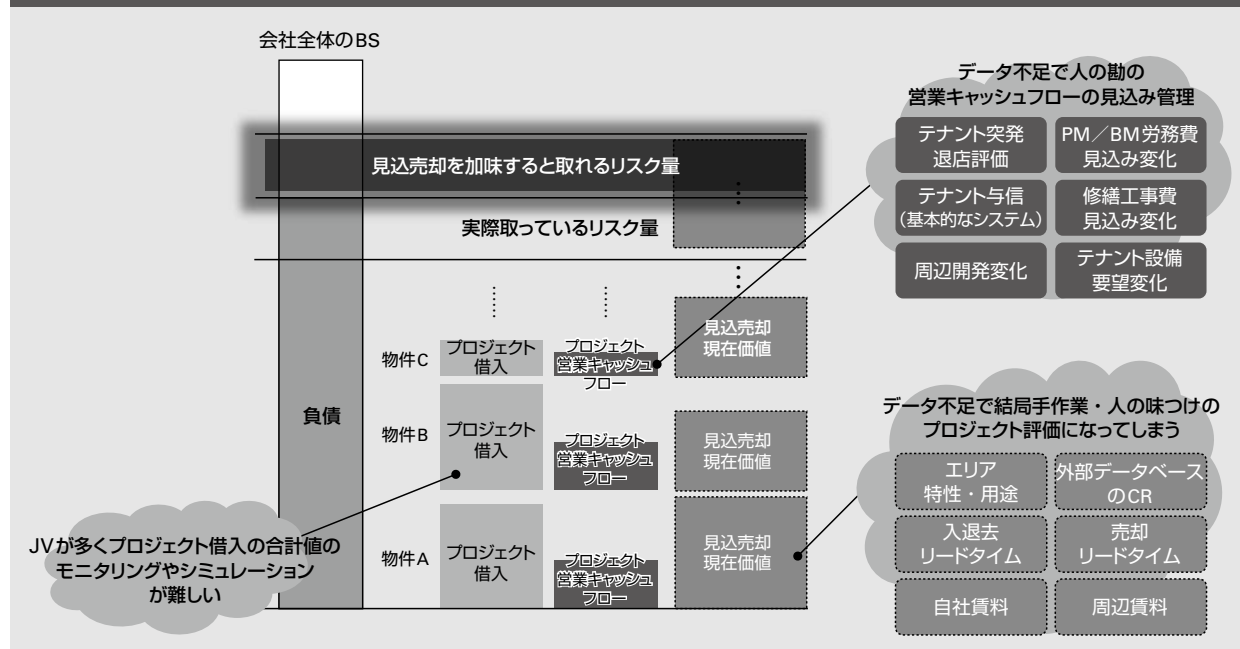
3 リスクを取るデベロッパー経営で必要な仕組み

前述したように、リスクを取りながらのデベロッパー経営が求められる中では、アセットマネジメントの全体感を持ち、客観的なデータに基づく経営判断をタイムリーにできることが重要となる。たとえば図3に示すように、各保有物件の見込みの売却価値、営業キャッシュフロー、負債エクスポージャーを物件プロジェクトごとに全体的に積み上げ、それぞれで常時可視化できることが経営判断に有効な情報になる。

しかし、プロジェクトごとの借入状況の変化すらシステム化されていないと、会社としての全体が捉えにくくなる。また、保有物件で獲得できる営業キャッシュフローの見込みや見込売却価値においては担当者の恣意的な要素が多く入りやすく、結果的に経営は、個々の担当者の判断に依存せざるを得なくなる。

営業キャッシュフローの見込みでは、収入については、賃料単価と空室率の見込みを同一地域の外部情報などから推定することに加えて、既存テナントの客観的な評価も重要となる。具体的には、当該テナントの利用継続性（図3中ではテナント突発退店評価）、賃料や仕様に対する交渉頻度などの情報を基にした客観的な評価が必要になる。また、費用については、労務費の変化や修繕見込みの変化など、長期計画に基づいて大きく変化しな

図3 投資リスク判断に必要な要素とそれぞれの管理の課題



い要素もあれば、周辺物件の利用状況やテナント要望など、比較的短期間で変化するコスト要素を織り込む必要がある。

売却価値の評価については、各社独自のチャップレート（CR）という算出根拠で評価をしており、一概に人依存とはいえないが、エリア特性・用途などの情報や外部のCR情報の活用、周辺賃料水準の変化、売却クローズするまでのリードタイムなども含めた多角的な情報を加味しようとする、手作業では限界がある。

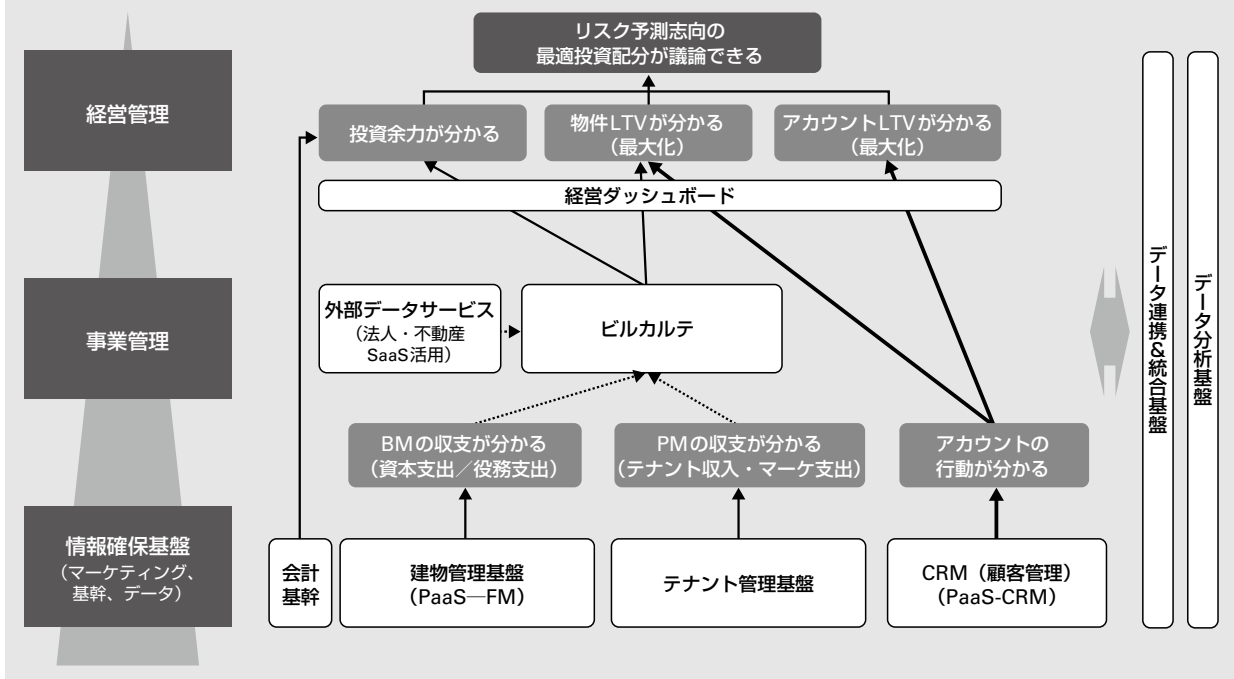
野村総合研究所（NRI）では、ビル事業管理における収入面、費用面での実態を的確に把握できる仕組みとなる「ビルカルテ」を企画している。ビルカルテには、資本支出／役務支出などのBM活動を管理する建物管理基盤からのインプット、そして複数物件でのテナント収入、マーケティング支出などのPM活動を管理できるテナント管理基盤からのイ

ンプットが必要となるが、これらのシステム化を前提として、物件単位でそれらを自動的に集計し、当該物件の将来価値を予測できるような業務・システムの構築を目指している。

4 顧客価値最大化を目指す 経営管理へのシフト

ここまでは、まずプロジェクトへの投資にかかるリスク評価に必要なデータ収集の必要性や評価の属人化の課題について述べた。次に効率的で客観的なデータをそろえて、経営を可視化するためのシステム化に必要な要素を示した。前述したビルカルテのようなシステムを導入すれば、物件ごとの長期の収支予測が可能になるだけでなく、これまで触れたような投資余力や物件のLTV（顧客生涯価値）の可視化を実現することも可能になる。さらに、客観的な判断基準に基づく投資リスクの評価など、属人化せずに透明性の高い経

図4 迅速なデベロッパー経営判断に必要なシステム化要素



営PDCAサイクルを実現することもできる。

しかしながら、冒頭に述べたように、今後は好立地開発余力がなくなっていくということは、保有（リーシング）からのバリュー創出の重要性が高まることにつながるため、多種多様な物件を利用する大型テナントからの収益が、経営全体に大きなインパクトを与えるようになる。そうすると、大型テナントに対する価値提供状況を可視化し、そのうえで、デベロッパーグループ全体としての戦略的な価値提供を検討するPDCAサイクルがより重要になるのである。

このような大型テナントに対する価値提供活動管理の実現には、取引状況だけでなく、顧客動向の可視化が必須となる。そのためには、属人化しがちな法人営業カルチャーなど、不動産業界特有のさまざまな課題をクリアしながらデジタルトランスフォーメーショ

ン（DX）を進めていく必要がある（図4）。

II 不動産法人営業の顧客価値最大化DXへの問題点

1 従来の不動産法人営業の特徴と問題点

顧客価値最大化を目指す経営において最も重要なのは、顧客の成長を支援するさまざまなサービスのコンテンツそのものであるが、今後は、その入り口となる顧客接点の重要性がさらに増してくると考えられる。顧客接点は価値提供を進めるに当たっての成否のカギを握っており、顧客の課題を発掘し、さまざまな価値を提案するコミュニケーションが求められる（ソリューション営業として後述する）。

一方で、一部を除き、多くのデベロッパー

の営業スタイルは、開発物件別にテナント候補に営業をかけてリーシング契約を勝ち取るといった典型的なプロダクト営業型である。個人の契約実績が評価に直結するような企業の場合は、個人の顧客情報ネットワークをほかと共有することなく抱え込む傾向が強まり、属人化がさらに顕著になりやすい。

こうした営業スタイルと評価指標の下では、他事業・他物件担当に自分の顧客の情報を共有することに対してメリットを見いだすことは難しく、現場には単に面倒な仕事という意識が生じてくることは必然といえるだろう。

近年、デベロッパーが手がける物件は多様化が進み、各社は、事務所物件という1カテゴリーの中でもサイズやグレード、従量課金的なビジネスモデルに至るまで多様な提案をしている。先に触れたとおり大型物件では、マンション、商業施設、公共施設といったように用途が複合化していることに加え、物流、データセンターなどの産業向けといった用途の開拓も進んでいる。

事業単位が用途別となると、従来のプロダクトアウト型の営業方法では、同一物件であったとしても、大手法人顧客に対して個々の用途別の担当者が営業活動をする事になり、事業が多様化した分だけ、非効率な営業が繰り返されることになる。

何より顧客側にしてみれば、こうした状況は、同じ物件に対して同じ会社から何度も繰り返し営業を受けることになるので、非生産的であるとの感覚を生じさせる可能性があり、ひいてはそれが会社への不満となって顕在化してしまうリスクにつながる。

物件軸による営業組織と業績評価の仕組みで動く営業スタイルでは、担当者間の情報共

有のメリットは乏しく、できることといえば、こういった不満を噴出させないようにすることくらいである。このため、情報共有のためのシステム投資に対して、経営者も消極的にならざるを得ない。

物件の多様化は、営業活動を多様化させ、共有してほしい情報の内容やタイミングの多様化にもつながる。事務所物件のような、どのようなテナントにも共通する商品ニーズに対応できる物件事業から、データセンターや物流施設などの産業向け施設物件などのように、利用するテナントの業務特性に合わせて、提案から運営までのライフサイクルに寄り添った提案活動が必要な物件事業もある。

営業の効率化に対する意欲も、そのためのシステム投資余力も乏しい状況では、汎用的な名刺情報共有ツールやデータベース共有ツールなど、営業情報共有で活用できる廉価なSaaS（Software as a Service）を利用するといった最低限の情報共有が関の山であり、そうした状況の下で営業活動管理を運営する事態に陥ってしまう。

物件の多様化の本来の狙いは、デベロッパーとして大型法人顧客に対する付加価値の提供機会を増やし、顧客軸で関連する複数の事業を横断した営業活動を戦略的に推進することで、顧客と深く継続的な関係をつくり、1つの顧客から獲得できる価値をより多面的に拡大することにある。ところが、多くのデベロッパーでは、こうした狙いとは真逆のモチベーションが働く状況から抜け出すきっかけすら掴んでいないのが実態である。デベロッパーの多様な物件開発を将来の競争力につなげていくには、組織・業務・システムの改革を段階的に丁寧に進めていく必要がある。

2 不動産業界特有の 情報共有の難しさ

物件軸で法人営業のマインドセットを変革し、大型顧客に対して組織立った営業を展開するための最初で最大の壁は、各営業の顧客接点にかかる情報のデジタル化である。

前述のとおり、物件軸の事業内での情報共有を図るためにエクセルによる必要最低限の営業情報のデジタル化や、簡易なSaaSを活用した個々の営業管理に着手する動きはあるものの、デベロッパーグループ全体として複数事業を束ねる形で情報連携や営業管理を実現しているケースは少ない。単純な物販の営業管理とは異なる不動産業界特有の営業スタイルが、営業活動の初歩的な第一歩ともいえる顧客接点情報のデジタル化を難しくしている。

(1) 顧客の特色

消費財製造業などでは、調達先は部材を供給する部材製造会社であり、販売先は流通もしくはエンドユーザーの会社であることが多く、営業管理としては販売先への活動をモニタリングすればよい。一方で、不動産デベロッパーグループにとっては、①土地などの仕入先、②テナントや売却先などの物件の販売先、③建設業・建物管理関連などの部材や役務提供者や、資金、ITシステムなどのサービス提供者などの調達先、といったように営業対象としてのステークホルダーは、大きく3つの種類に分けることができる。

しかも、同じ法人がこれらの3種類に何らかのかかわりを持ち、案件に応じて立場が入れ替わることもある。土地取得を担う部門とテナント獲得を担う部門では、1つの物件に対しては営業活動をする時期が全く異なる

が、複数物件で取引のある顧客に対しては、同時期に仕入先、販売先、調達先としての営業活動を展開することもある。

大型の土地開発になれば、この3種類以外に行政や周辺地権者も加わることが多い。これらのステークホルダーにおいては取引関係が発生しないことも多いが、開発などの活動に対して重要な意味を持つため、これらとのコンタクトを管理することも重要になる。広い意味での顧客・取引先・関係者の情報は、営業活動を進めるに当たり精緻に管理すべきものであり、管理自体は容易ではないが、顧客との関係を深め交渉力を高める源泉となるものである。

(2) 物件（商品）の特色

不動産業が他産業と最も異なる点は、商品である物件の定義ではないだろうか。製造業では商品になる前は部材は部材でしかなく、それに加工・組立などの付加価値を追加して製品化し、流通販売を経て商品として売られる。

一方、不動産業では、初期に仕入れられる土地そのものの売買流通ができる物件（商品）であり、製造業同様に付加価値を加えた後（開発後）では、区画分けされた物件（商品）となるが、これもまたリノベーションなどを経て分解や統合されると、別の付加価値を持つ別の物件（商品）になる。冒頭に述べた物件開発の多用途化なども加味すると、大きな開発エリアの概念としての物件（商品）、用途ごとに分かれた物件（商品）、それらがテナントの要望に合わせて区画面積や内容などがカスタマイズされていく物件（商品）といったように、いくつもの概念がある。この

さまざまな概念を厳密にシステム化することはできなくはないが、管理の手間が膨大になり、個別に入力作業が強いられると、その実現に向けて大きな障壁になり得る。

また、それぞれ建物としての付加価値は似ていても（たとえば、同じような仕様の事務所物件）、立地によって価値が全く異なってくるので、細かくいえば同じ物件（商品）は一つもないともいえる。

こういった物件（商品）の特色は、営業提案において何が顧客に最も適しているのかというマッチングの観点が重要であることに加え、物件種類を複合的に組み合わせ、不動産側面から顧客の活動を支援するソリューションを提案できることである。そのソリューションのバリエーションが多様であることも、この物件（商品）の特徴といえる。

(3) 営業活動の特色

このように、不動産に関する営業活動は、3種類のステークホルダーの立場を顧客が行き来すること、物件（商品）が土地開発、リーシング、売却などの取引活動などによって次第に変化していくこと、物件種類や取引活動によって営業プロセスや営業時期が大きく異なることが特徴であり、そのため、ほかの物件事業部門と共有したい情報の粒度や鮮度に大きな違いが生じてくる。

たとえば、土地開発や大型案件での統合的な販売に携わる部門では、他部門の個々の細かな販売進捗状況というよりは、どの顧客との接触があるかを月次程度の頻度で分かればよいが、個別物件のリーシングや販売にかかわる部門では、営業活動をする直前のタイミングで、他部門はどの物件・区画について、

どの顧客企業の誰と接触をしているかという具体的なレベルでの情報が共有される必要がある。

このような営業活動に必要な情報の粒度やスピードの違いは、単純に同一商品やサービスを拡販するようなプロダクト型の営業プロセスをそのまま当てはめることが難しい。そのため、簡易なSaaSを導入しても、現場は使いにくいと感じることも少なくない。

Ⅲ 顧客接点から始めるDX

1 不動産法人営業の

特色を踏まえた法人営業改革

従来の不動産法人営業の問題点や、情報共有を価値提供につなげるに当たっての特有の難しさを踏まえて、ここでは、不動産デベロッパーグループの価値最大化に向けた法人営業の改革のポイントを3つのStepに分けて述べる。

Step 1 情報共有カルチャーへの変革

ここまで、デベロッパーグループ全体への法人顧客情報の共有に関する障壁について触れてきたが、Step 1では、単独事業において、個々の営業担当者が必要な情報を共有できるようになるということが最重要課題となる。そのためには、事業トップのリーダーシップや評価インセンティブの修正など、行動の根底を変える基盤の整備が必要になる。

それに加えて、共有のためのシステムにも工夫が必要である。不動産法人営業に限らず、顧客との接触情報の入力が徹底されていない企業は多々あるが、その背景には、入力が面倒である、集めた情報が個々の営業にと

って分かりにくい、関連性に乏しい情報が多いなど、営業部隊にとっての利便性を損なうシステムである場合が一般的に多いことが挙げられる。また、先に触れたプロダクトアウト型でかつ人依存の状況では、共有してもよい情報・営業接点、個人で守りたい情報・営業接点などの分解基準が個人によって異なり、それを制御できないシステムの利用を組織が推進しても、現場で利用されないということになる。

このような状況を解決する最初のステップは、単独事業での情報共有を促すような入出力の利便性向上と、情報の公開・非公開の制御機能の提供である。筆者としては、自分の手帳で管理していた情報管理の代わりになるレベルで十分と考えている。

新たなITシステムの利用への障壁を下げるためには、個々の営業担当者が必要とする情報がそのシステムに集約されているという状況をつくることに加えて、使い始める契機となるようなインセンティブを提供することが必要だろう。

営業対象である顧客の事業に関する動きをIR情報や記事などの公開情報を整理、理解するだけでなく、顧客にとっての競合も含めた不動産利用や、当該物件の周辺エリアでの物件の動きなどの情報を集約することも重要である。こうした情報は、従来は、個々の営業担当者が見聞きして感覚的に蓄積してきたが、現在その多くは無償・有償のさまざまな情報源から集めることができ、基本的な営業所作と情報収集力の平均レベルを引き上げることが可能である。

営業システム導入のメリットは、営業や業績を管理するための情報がデジタル化されて

いるため、集計の手間が省け、日々の業務運営を効率化できることが挙げられる。加えて、現在営業対象から外れていた休眠顧客を新たな物件とマッチングすることや、リステイングなど営業活動計画を効率化させることも可能になる。

いずれも、個別事業単独でできる範囲であり、多くのセールスフォースオートメーションのPaaS（Platform as a Service）もしくはSaaSのソリューションでも、入力利便性や情報共有範囲の制御、ほかの情報源との連携などは実現が可能であるため、まずは、そうしたソリューションを手軽に活用しながら、事業単位で営業活動をデジタル化し、現場が情報共有のメリットを感じられるシーンを増やすことが現実的なStep 1となる。

データ管理やシステム最適化の観点では、次のStep 2で述べるような情報のプラットフォームを先に構想したうえで、Step 1の取り組みを進め方が合理的であると一般的には捉えられているが、物件事業ごとの顧客対応の特殊性や、不動産デベロッパーの長期で多様な業務バリューチェーンを鑑みると、最初からすべてを見通したデータプラットフォーム構想は画餅になりやすい。

特に営業トランザクションが大量で迅速に行われる仲介業務や、小規模物件のリーシングなどの事業においては、Step 1で、その事業固有の業務プロセスを取り込みながら利便性を追求できるようなデジタル化を実現させたい。加えて、初めてStep 2に進む方が近道である。Step 1で情報共有に対する理解が深まった現場関係者が多くなるほど、事業間などの共有に対しても抵抗なく進められるようになると考えられるからである。

Step 2 共有される情報の プラットフォーム化

Step 1 での物件事業ごとに固有の営業プロセスを取り込んだデジタル化では、顧客情報、物件（商品）情報、営業活動情報がそれぞれ別定義になりやすい。このことに対しては、社内外のシステムやデータサービスを取り込むことによって、最も細かい粒度のデータを定義することができれば、SaaSを利用することで、営業フロントのシステムからの情報を後から提供しても集計できるような柔軟なDWH（データウェアハウス）を設置することも可能である。

顧客情報に関しては、名刺情報管理のSaaSプラットフォームや、事業所・支店など法人からさらにブレイクダウンされた事業所レベルで異動・組織改編履歴などの公開情報を蓄積した法人情報管理のSaaSプラットフォームがすでに存在している。これらの仕組みを自社の営業システムと連携させることで、企業全体としての顧客接触対象だけでなく、1事業の1地域での顧客接触対象も管理でき、

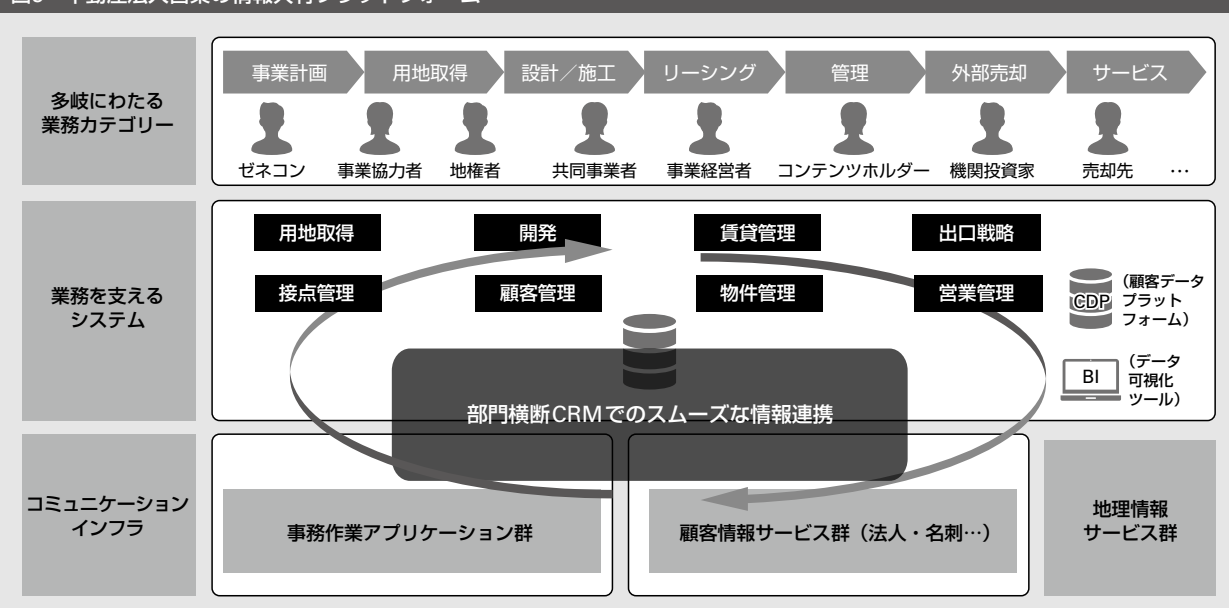
デベロッパー各事業の営業対象として必要なレイヤーでの情報集計も可能となる。

リーシング部門は物件（商品）情報について、物件契約を定義し、賃貸を管理するシステムによって物件情報とテナントとしての顧客情報をセットで管理しているため、顧客情報共有プラットフォームの最小管理単位として活用できる。一般的には顧客情報は賃貸管理が主であり、賃貸契約先として確保されているが、顧客企業グループ全体として捉えられていないことも多い。

たとえば、顧客の支店や子会社のレベルでのアカウントに対する契約はあるが、顧客企業グループ全体の契約としては管理する必要がない。顧客企業グループ全体との関係性を可視化するには追加の定義も必要であり、土地開発や売買など、建物や地域などを大きく扱う事業での定義と物件の最小単位との紐づけの定義も必要となる。

営業活動情報では、顧客・物件情報を結びつけつつ、各事業の共有可能範囲の制御なども引き継ぎながら営業履歴の共有を実現する

図5 不動産法人営業の情報共有プラットフォーム



必要がある。その際は、物件や顧客の単位が事業の担当範囲で大きく変わるため、見たい営業履歴の対象も事業によって適宜変更できるようなデータ確保の工夫が求められる。

また、デベロッパーグループとしては、リーシングやビルマネジメントなどの初期営業後も、運用段階における顧客接触情報を確保できることが望ましい。多くのグループでは別会社として運営されているため、情報管理のルール上、共有が難しいことが多いが、テナント契約をしている顧客からの要望や満足度などの情報は、同一顧客に対する提案において非常に有用な情報となるからである。

Step 1 では、営業が自分自身で把握すべき顧客の動きを営業システム上で簡易に共有できるインセンティブ提供について触れたが、Step 2 では、情報共有プラットフォームに進化する中で、自社グループの提供している他事業での顧客への価値提供の結果に関する情報の共有の有用性に言及した。

図5は、法人営業情報プラットフォームの大まかな要素とポイントについてまとめたものであるが、営業活動に有効な情報に多くの従業員が触れることは、他事業との協業に対する意識変革を醸成することにもつながるのではないだろうか。

Step 3 個別事業営業から

複合ソリューション営業へ

ここまでは、情報共有の段階的な活動についてデータ確保やシステム活用をメインに述べてきたが、データ蓄積が進むと、データをより発展的に活用することで、営業活動のさらなる効率化を進めることができる。現在は、カスタマーセンターでの応答に代表され

るように、AIを活用したチャットや音声回答を導入することで、業務の自動化や効率化を目指す取り組みがさまざまな企業で広がっている。

一方で、新たな顧客を獲得する営業活動では、膨大なバラエティのあるトピックスの中から顧客の顔色の変化をうかがいながら「顧客に刺さる」会話を進めるといったように、上記のカスタマーセンターとは種類の異なるコミュニケーションが求められている。この種のコミュニケーション活動へのAI活用はまだまだ難しく、人にしかできない領域といえるかもしれない。

「顧客に刺さる」会話にたどり着くまでに、法人営業担当者は多くの労力をかけている。たとえば、地道な初期接点開拓活動から接点確保後の刺さる候補の選別（マッチング）、成功パターンの拾い出し、関連情報の自動提示などが挙げられる。こうした個々の活動については、人が知る範囲、把握できる範囲で判断・行動するよりも、複合的な条件を学習したAIの確率的なレコメンドから会話を進めることが効果的かつ効率的になる可能性が高まっている。

不動産業界に導入できるかどうかは未知数であるが、米国ではLLM（Large Language Models）でメールマーケティングの質を向上させ、人が実施するよりもはるかに高い成果を上げた事例や、BtoB営業のAI活用でのデジタル化支援、営業音声の情報なども加味した勝ちパターンの抽出など、「顧客に刺さる」会話という難しいテーマに対して、AI活用でチャレンジングな取り組みをしている企業が現れている。

事業によってバラエティはあるものの、同

じようなニーズを持つ顧客を相手にしている営業活動では、AIからの情報を活用して効率的に業務を進めることができる。今後は、前述した情報共有に加え、試行錯誤しながらもAI活用を進めることによって、物件別の既存営業の省人化・効率化が加速度的に進むのではないだろうか。

NRIではこのような営業のコミュニケーションの自動化から始まり、商談後の各種コミュニケーションにおいてAIが活用される時代を見据え、デジタルセールスルーム（DSR）にも注目している。この概念の実現には、自社だけでなく、顧客側のデジタル化や商取引の標準化など多くの課題をクリアすることが必要になるが、将来的には不動産営業における導入、活用が望まれる。

営業業務に入り込んだAI活用が実現し、顧客や自社の中でのデータ活用が進み始めると、営業活動において人が創出できる価値

は、データの蓄積がない全く新しい活動を企画し生み出していくことになっていくのではないか。その活動の一つが、顧客のビジネス成長のために複合的なソリューションを提案していくことであり、ひいては顧客価値の拡大を提案していくことになる。

究極的には不動産法人営業は大きく2つの進化を遂げると筆者は考えている。1つは、顧客のデジタル化の進展を見据えつつ、AI活用によって自社の営業リソースを最適に投入するといった、極めてリーン化された営業への進化、もう1つは、顧客を理解したうえで、事業横断で価値を提供できるといった大手デベロッパーの強みを最大限に活かすことによる、顧客価値最大化を実現するための企画営業への進化である（図6）。

後者の企画営業は、情報共有プラットフォームが構築され、情報が共有され、省人化、効率化によって営業担当者の余力が捻出でき

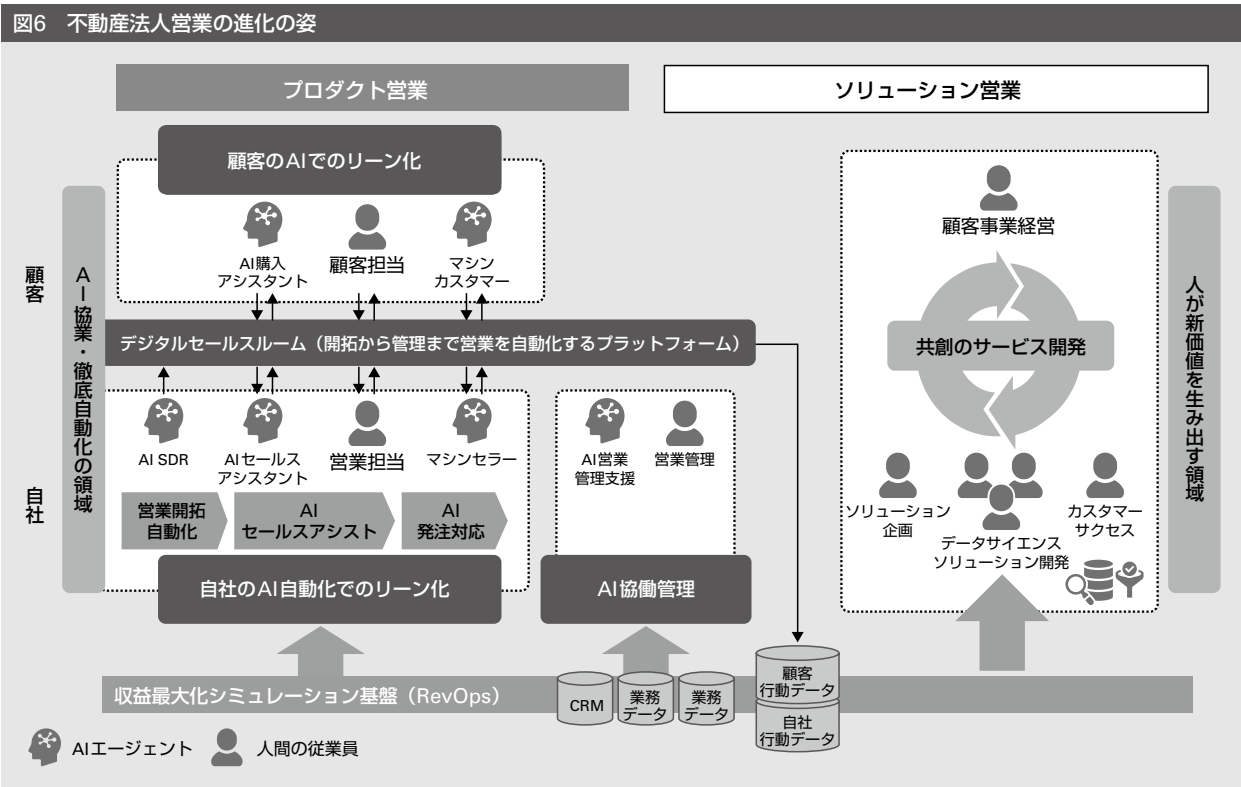


表1 プロダクト営業とソリューション営業の違い

	プロダクト営業	ソリューション営業
スタンス	製品の顧客へのプッシュ	顧客が言語化できないニーズの可視化
営業の能力	技術シーズ知見	顧客ネットワーク・業界知見
	プロダクト活用／実現スキル	分析・可視化・構想スキル
組織価値	製品売上	顧客価値の創出対価

れば、それだけで実現可能というわけではない。確かに、これまでのプロダクト営業では、生産したものの価値を顧客によく理解してもらうことが重視されてきたが、顧客の課題を顕在化させ、課題を解決するソリューションを提案するためには、そうした従来の営業プロセスや考え方そのものを転換することが必要になる。表1にプロダクト営業とソリューション営業に関する営業アクティビティの一般的な違いについてまとめている。

2 ソリューション営業への段階的な進化

この営業アクティビティの本質的な違いを埋めるためには、人材育成だけでなく、ソリューション開発と提供活動を受容できる組織体制や評価システムを伴う必要がある。この営業組織の開発は、不動産法人営業にとっての今後の大きなテーマとなるが、NRIは、ここでもやはりステップを踏んだ段階的な取り組みが必要と考えている。

(1) 初期：ソリューション開発とその成果が全くない時期

社内でも顧客対応や営業活動に関する概念が全く異質なものである時期では、数人のチ

ームが、ある程度関係性のある顧客を対象にした提案トライアルを各物件事業にも協力を仰ぎながら進めることが望ましい。

まずは、顧客からの要望を基に、小さな案件受注を積み上げ、そこでの実績を基に、獲得した顧客の声の活用の仕方や、顧客への提案の仕方を取りまとめ、共有できる状態をつくり込む。

(2) 黎明期：小さく成功した後の仕組み化の検討時期

実績を上げることで複数事業部門の共通認識ができた後は、対象を拡大し、関連する事業をつなぎ合わせていくことになるが、儲からない組み合わせ提案に協力をしてくれる事業は当然なく、業績がソリューション提案主体に移ってしまうような管理会計では協力してくれる事業もない。

このため、この段階から経営全体として大型顧客へのソリューション提供の業績管理上の協力体制は欠かせない。具体的には、大型顧客に共通した汎用提案できるテーマを抽出して、そのポテンシャル規模の具体化など、より広範な事業連携の必要性を説得できるような情報の整理、さらにはプライシング・収益管理KPIの設計などが重要な要素となる。

(3) 拡大期：ソリューション営業の デジタル化・効率化時期

複数のソリューションで実績を上げられるようになると、各事業からの協力者を募ることも可能になる。この段階では、提案内容、結果の成否、顧客からの評価コメントなどの情報を蓄積していくことが重要になる。これらのデータを提案内容の先鋭化や営業活動のスキルアップに活用することもできる。また、収益モデルも個別化したものから標準化したモデルに集約することで、「デジタルセールスルーム」のような概念によるデジタルで効率化された顧客取引も可能になる。

たとえば、効率化によって創出された時間を顧客との対面営業に活用し、顧客のより深くより広範なレベルの要望に対して、全社協力の下で競争力のあるソリューションを提案できるようになる。そして、こうした営業の仕組みを形成することが拡大期の目指す姿となる。

Ⅳ 終わりに：建物の価値を最大限に引き出す営業活動に向けて

ここまで、建物価値提案の多様化が進む背景から、不動産デベロッパー経営が建物の運営での収益構造にも軸足が移り、その経営を支える営業の変革への超えるべき壁について説明し、目指す理想の姿への段階的な取り組みについて述べてきた。

商品の特性について前述したように、これまでは、極論すれば一つも同じ商品がないという特性に依拠し、情報の非対称性における優位な立場をいかに築くかが、収益を安定化

させる常識であっただろう。しかしながら今後は、多様な提案の切り口を、利用する法人顧客の経営状況や課題に合わせていかに最適に迅速に提案できるかが収益安定化に向けた重要なポイントになる。

必要な組織機能の変革、デジタル化は多岐にわたり、長い道のりではあるが、それらに着手し、地道に実現していけば、企業と顧客との関係性を深め、顧客と一体となった成長につながる。さらに、こうした営業改革が多くの企業に広がれば、業界全体の成長にもつながっていくのではないだろうか。

著者

藤村武史（ふじむらたけし）

野村総合研究所（NRI）産業ビジネス開発部 アカウ
ント事業推進グループ エキスパート

専門はBtoB領域のソリューション事業開発

牛島真吾（うしじましんご）

野村総合研究所（NRI）REシステム事業一部 エキ
スパート

専門はデータ活用、需給予測による業務改革プロダ
クト、プロジェクトマネジメント

幸田敏宏（こうだとしひろ）

NRI ITソリューションズアメリカ パシフィック支
社支社長

専門はAI、リテールテック、フィンテック、HRテッ
ク、XR（VR／AR／MR）など

紺谷亮太（こんたにりょうた）

野村総合研究所（NRI）事業共創コンサルティング
部 事業開発・推進グループマネージャー

専門は法人営業のデータドリブン化、デジタルテク
ノロジーを活用した新規事業開発・事業推進、ビジ
ネスモデル変革、新規組織の立ち上げなど