

Deloitte.

デロイト トーマツ



これからの住宅事業の
あり方について
住宅の変革期における
不動産事業者への処方箋

発刊に寄せて

昨今のわが国における住宅不動産に関する議論は、空き家の増加や老朽化、住宅管理に関する問題などストックの利活用、新しい価値の創出に着目したポイントに論点が移ってきている。

戦後から長期にわたって続いたフロー中心の住宅政策のみでは、わが国が直面している少子高齢化・人口減少社会に適合できていないことに加えて、持続可能な社会を実現しようとする生活者の意識・価値観の変化、新テクノロジーが実現した情報探索のアクセス性向上とコスト削減など、住宅不動産業界は大きな節目を迎えているといってもよいだろう。

またこの動きに拍車をかけたのが、2019年末から世界的に猛威を振るった新型コロナウイルスへの対応である。自宅は生活の場であり仕事は都心部のオフィスで行うという生活様式は、リモートワークを嚆矢とする新しいライフスタイルの導入によって様変わりし、いまや自宅は生活と勤務が併存する場となっている。このトレンドが意味するのは住宅不動産の需要・価値を決めるものは、立地や建物の仕様といった物理的な要件から、生活者が感じる経済的・心理的価値に力点が移っていくということである。

不動産から得られる効用の多寡が価値を決める時代、選ばれる不動産になるかどうかには住宅管理の巧拙が重要な要素の一つとなる可能性が高まっている。本稿では日本独自の住宅事情・課題をふまえ、生活者の立場からみた次世代の不動産管理のあり方について考察し、あるべき対応を提言していきたい。読者の方々の戦略策定のヒントやアイデアの創出につながると幸いである。



田村 貴海 Takaumi Tamura

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社 執行役員
Investment Management & Real Estate (不動産インダストリー)

デロイトトーマツ コンサルティング入社後、不動産業界担当として、多角的な経営コンサルティングサービスを提供。近年は不動産業界のDX推進に向け、さまざまな提言を行っている。



目次

はじめに	5
1. マンション業界の変化と展望	6
2. エリアマネジメントとデジタル化	8
3. 今後のマンションに求められる機能	12
4. 今後のマンション管理に求められる取組み	14
5. グループ収益の最大化に求められる取組み	16
問い合わせ先	18

はじめに

日本では、戦後から長期にわたり、政府によって住宅供給戸数の増加・質の向上が図られてきた。例えば分譲マンションは1956年に日本で初めて建設されて以来、複数回のマンションブームにより大量供給されてきた。一転して、2000年代に入ってからは人口減少による住宅需要の低下が考慮され、住宅ストックの活用へと住宅政策の方針転換がなされている。

また、昨今ではテクノロジーの発展や、新型コロナウイルス感染拡大の影響によるニューノーマルなライフスタイルの定着を受け、住宅のあり方そのものが過渡期に直面している。例えば、在宅勤務の普及により住宅のなかに新たにテレワークのための機能が必要とされ始めている。また、賃貸借契約期間にとらわれずスマートフォン1つで物件探しから入退去までの手続きが行えるなど、住居探しの利便性が向上している。こういったサービスの登場で、住み替えへのハードルが下がったこともあり、住宅は長期間居住するものという前提が覆されつつある。

このような住宅を取り巻く環境のなかで、現在特に問題となっているのは、老朽化したマンションの管理不全である。管理不全に陥る要因としては、所有者や相続人が、空室となったまま保有している中古マンションの経済的な価値を感じず、他者に売却・賃貸しないことや、マンションの改修・建替えなどの合意形成の場に参画しないことが挙げられる。政府も規制緩和や指導などの施策により解決に向けて取り組んでいるものの、日本人の新築住宅信仰が、この問題の解決を難しくしている。

今後、老朽化したマンションの管理不全を防ぐためには、新しいテクノロジーを用いた新たなマンション管理を行うだけでなく、住宅市場における中古マンションの価値やブランドイメージを維持・向上させ、流通を促進する仕組みを構築する必要がある。このような仕組みを構築するためには、デベロッパーや管理会社がキープレイヤーとなる。

本稿では将来を見据えて、分譲・管理、さらにはエリアマネジメントの観点から、生活者に選ばれ続ける経済的価値の高いマンションとなるために求められる対策を考察する。



1. マンション業界の変化と展望

日本には、戸建て、分譲マンション、賃貸マンションなどといった住居形態があるが、マンションは都市の再開発において重要な社会資本であり、現在及び未来において重要な選択肢の一つである。本稿では、特に分譲マンションに焦点を当てて議論をしたい。

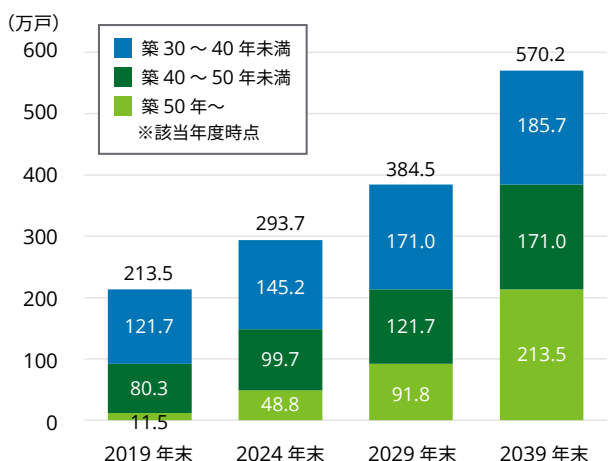
(1-1) 分譲マンション市場の変化

核家族化の進行、生活利便性・セキュリティに対するニーズの高まりなどを背景に、マンションに居住する世帯が増えており、全国の分譲マンションストック戸数は年々増加している。築30年以上の分譲マンションストック数も増加傾向にあり、2019年末時点で213.5万戸とマンションストック総数の約3分の1を占めており、20年後には現在の3倍近くの570.2万戸にまで増えるとみられている。(図1) 今後、バブル期前後に建てられたマンションが続々と老朽化していくことになる。

首都圏の新築マンション発売戸数は、2014年以降減少傾向が続いている。2020年はコロナ禍の営業自粛や発売延期などの影響により2.7万戸まで落ち込んだが、下期から挽回傾向にあり、2021年は2019年並みに回復すると予測されている。一方で、中古マンションの成約戸数は増加傾向にあり、2016年に新築マンション発売戸数を初めて逆転した。2020年にはコロナ禍の影響もあり、その差がさらに拡大している。(図2)

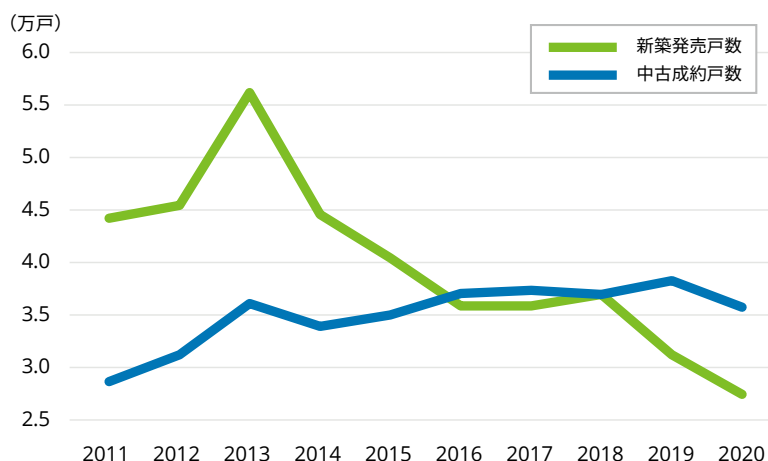
従来はマンション購入といえば新築の購入が主流であったが、こうした状況からも、新築市場の縮小に伴い、中古マンションのニーズが高まっていくと言えるだろう。

図1. 築30/40/50年超の分譲マンション戸数の予測



出所: 国土交通省

図2. 首都圏の分譲マンション供給戸数の推移



出所: 不動産経済研究所、東日本不動産流通機構

(1-2) ライフスタイルの変化に伴う住宅ニーズの多様化

コロナ禍により多くの社会的影響がもたらされたものの、分譲マンション市場においては、根本的なマーケット構造が変化するような影響は受けていない。現時点で大きな方向転換をしている企業は見られず、コロナ禍において新たに発生した「書斎」ニーズに合わせ、専有部や共用部におけるワークスペースの確保・転用などの簡易的な提案のほか、コワーキングスペースとの連携、従来からDX施策として取り組まれてきた非対面のサービス提供の強化など、慎重な対応に留まる印象が強い。

将来的に主な住宅購買層となる世代においては、社会人経験が間もない頃から在宅勤務中心のワークスタイルを経験するなど、職住接近に重点をおいてきたこれまでの世代と住宅選びに対する価値観が大きく異なってくる可能性が高い。これまで在宅勤務は、育児者・介護者などの特別な事情を持つ従業員向けの制度であったが、生産性向上のためのフレキシブルな働き方の実現という文脈においても効果的であると認められてきており、従来の出社形式の勤務と組み合わせられながらスタンダードな勤務形態の1つとして定着していこう。

現時点では、まだ根強い都心居住志向の傾向がみられるものの、中長期的に各事業者は、このようなトレンドの多様化を視野に入れて、戦略を立てていく必要がある。実際に、2020年5月には約7年ぶりに東京都の人口が転出超過、2020年全体としても昨年比5万人程度減少している。また、最新の意識調査ではアクセスといった利便性よりも居住性を重視することから戸建てニーズが前年度に比べ大きく高まっており、実際に新築分譲戸建ての購買数も増加していることから、これまでならマンションを購入していた層が戸建てに流れていくといった動きも十分想定できる。今後はマンションの強みでもある管理サービスの拡充により一層重点を置き、「マンションだからこその付加価値」を理由に選んでもらえる商品設計に注力していくことが期待される。

(1-3) 日本におけるマンション管理ビジネス

日本の分譲マンションは、区分所有者から構成される管理組合が敷地や共用部の管理を行うことが「建物の区分所有等に関する法律」によって義務付けられている。管理とは、総会・理事会の運営、会計、管理人、清掃、建物・設備の保守点検などを指している。これらの管理業務を管理組合が自前でを行うケース(自主管理)と、管理サービスに特化したマンション管理会社に委託するケースがあるが、後者が主流となっている。

マンション管理会社の主な収益源は、継続的に支払われる管理委託料と、十数年に1度実施される大規模修繕工事の受注による利益となっている。管理対象マンション数の増加や新築分譲マンションの価格上昇に連動する形で管理委託料が上昇しており、マンションの経年劣化を背景とした大規模修繕工事が増加していることから、マンション管理市場全体としては拡大傾向であり、今後もこの傾向が継続するものとみられる。

(1-4) マンション管理業界の抱える課題

マンション管理業界では、管理人・清掃員の人手不足が深刻化している。これには、2つの背景が考えられる。1つは、高齢者雇用安定法改正による定年延長に伴い、管理人・清掃員の主な担い手であるシニア層の働く場の選択肢が増えてきたことである。もう1つは、近年のマンション大規模化及び設備の高度化に伴い、より専門化・複雑化する管理業務の習得が求められるようになり、シニア層から敬遠されるケースも増えてきていることである。

マンション管理会社は人手確保のために賃金の引き上げを余儀なくされており、人件費の増加、事業採算性の低下が大きな課題となっている。そのため、マンション管理会社は、従来の受託件数を増やすことで売上を拡大する方針から、採算性の低いマンションに対して撤退表明あるいは値上げ要請をするなど、採算性重視の方針にシフトしつつある。また、こうしたなかで管理サービスに対するニーズの多様化・高度化への対応も求められている。

(1-5) マンション管理業界の展望

これまでのマンション管理業務は来客者や住民との対面対応、清掃・点検などのマンパワーが必要とされる業務が多く、業界全体においてデジタル化が進んでいなかった。また、マンション1棟ごとに管理を実施する棟内で完結するビジネスモデルでは効率が悪く、サービスの多様性も限定的で、住民のニーズに必ずしもこたえきれない。

今後のマンション管理業界では、人手不足の深刻化に伴い、事業採算性向上に向けた取組みが加速していくであろう。そのなかで、最も注目されるのはマンション管理業務のデジタル化である。また、コロナによって進んだデジタル化への許容度の高まりは、管理会社のDXを推し進め、マンション単体の管理の効率化にととまらず、周辺や街全体の価値向上を高めていくような取組みへとつながっていくだろう。

2. エリアマネジメントとデジタル化

(2-1) エリアマネジメントの潮流

マンションなどの建物単体ではなく周辺エリアも含め、エリアの良好な環境や価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者などによる取組みであるエリアマネジメントが現在注目されている。

これまでのエリアマネジメントは、快適で魅力的な環境の創出や美しい街並みの形成による資産価値の保全・増進などに加えて、ブランド力の形成や安全・安心な地域づくり、良好なコミュニティ形成、地域の伝統・文化の継承などといったアナログな活動に関して、企業などがエリアごとにビジョンを持ち、それを実現するために展開してきた。(表1)

昨今ではテクノロジーの発展に伴い、世界的にICTの活用によるエリアのスマートシティ化が進んでいる。ICTの活用により、リアルタイムな情報提供・制御、個々のニーズへの対応、全体最適化された制御によるサービスの提供が可能となる。そして最終的には、経済的競争力の強化、個人のQOLの向上、持続可能な環境の確保を実現し、エリアの価値向上へ貢献することが期待されている。

ただし、現状ではICTを活用した大規模なエリアマネジメントは、世界的にも行政主導による事例が中心となっている。企業が主体となったICTを活用したエリアマネジメントにおいては、まだ成功事例と呼ぶべき事例は存在しておらず、生活者への価値提供とマネタイズの両立が成功の鍵と考えられている。(表2)

表1: 国内の主要なエリアマネジメント事例

エリア	取組み概要	生活者への提供価値
六本木ヒルズ	森ビルは、統一管理者として「六本木ヒルズ協議会」とともに、レジデンス棟を含む六本木ヒルズ全体を運営。	<ul style="list-style-type: none"> レジデンス棟の住民に対し、生活の全てを、歩く速度で感じることでできる居住区間で、安全・安心・快適な環境を提供。 六本木ヒルズの開発・エリアマネジメントにおいては、レジデンス棟の住民だけではなく、周辺住民にも緑地の整備や水利施設の設置による防災機能向上により価値を提供。
大丸有エリア	NPO法人 大丸有エリアマネジメント協会は、「公共空間を活用した賑わいづくり」と「エリア内の交流促進」の2つを軸に取組みを実施。	<ul style="list-style-type: none"> 丸の内仲通りでは、歩行者に通りを開放し、オープンカフェやさまざまなイベントを実施。ワーカースペースや来街者の憩いの場を提供。

各種公開情報を元にデロイト トーマツ グループにて作成

表2: ICTを活用したエリアマネジメント(スマートシティ) 先行事例

エリア	取組み概要	生活者ならびにステークホルダーへの提供価値
加古川市のスマートシティ	兵庫県加古川市が、「子育て世代に選ばれるまち」の実現に向けて推進しているスマートシティ。	<ul style="list-style-type: none"> 市民に対して、都市OSを基盤としてカメラや見守りタグを活用した、子どもや行方不明のおそれのある高齢者などの見守りサービスの取組みを実施することで市民のQOL向上に貢献。
柏の葉スマートシティ	千葉県柏の葉市において、三井不動産などの公民学連携組織「アーバンデザインセンター柏の葉」により推進しているスマートシティ。	<ul style="list-style-type: none"> AEMS^{*1}による街全体でエネルギー利用の最適化や、HEMS^{*2}による“エネルギーの見える化”を実施し、住民や来街者に対して、環境にやさしい暮らしを提供。 民間企業、行政、研究機関に対して「柏の葉 IoTビジネス共創ラボ」にてIoT通信環境を活用して、IoT関連ビジネスの機会創出や協業の支援をするなど、新産業創造に貢献。
Woven City	TOYOTAが静岡県裾野市の工場跡地約71万㎡を活用した建設中のスマートシティ。	<ul style="list-style-type: none"> あらゆるモノやサービスがつながる実証都市として、人々が生活を送るリアルな環境のもと、自動運転、MaaS^{*3}、パーソナルモビリティ、ロボット、スマートホーム技術、人工知能技術などを導入・検証できる実証都市を目指しており、企業や研究者に対して、新たな価値やビジネスモデルの創出に貢献。

各種公開情報を元にデロイト トーマツ グループにて作成

*1: AEMSとは、「Area Energy Management System (エリアエネルギーマネジメントシステム)」の略称である。

*2: HEMSとは、「Home Energy Management System (ホーム エネルギー マネジメント システム)」の略称である。

*3: Maas(マース)とは、「Mobility as a Service (モビリティ・アズ・ア・サービス)」の略称である。

(2-2) 国内プレイヤーのデジタル化への取組み

ICTを取り入れたエリアマネジメントは、行政やデベロッパーのみならず、IT企業などの異業種の企業も“デジタル”を活かしたサービスを提供し、エリアマネジメントのプレイヤーとして活躍しつつある。今後はこれらの異業種が市場のメインプレイヤーとなり、ゲームチェンジが起こる可能性もはらんでいる。(表3)

(2-3) 新型コロナウイルスによる影響

今後のエリアマネジメントのあり方も、昨今猛威を振るっている新型コロナウイルスにより大きな影響を受けると考えられている。

第一に、感染防止対策としての在宅ワークの普及により、職住一体のライフスタイルが一般化しつつあることに加え、企業が多く集積する都心部に近い立地に居住する必要がなくなりつつある。今後は都心からの距離や駅からの距離で同心円状にエリアの価値が決まるのではなく、新たなライフスタイルにおいて快適な環境が提供されているかといった要素もエリアの価値に加味されることが想定される。

第二に、公共空間においては、感染リスクも踏まえた密度や施設のあり方への対応も必要になることが想定される。データを活用した都市の密度のコントロールに対するニーズが高まると想定されている。

表3: 国内での発展が期待されるサービス事例

サービス	サービス概要	エリアへの提供価値
MaaSアプリ “Whim”	目的地までの移動に利用可能なモビリティ(カーシェア、シェアサイクル、バス、タクシー)を検索、予約、決済そして実際に乗車するまでを一つのアプリでシームレスに行うことを可能とするサービス。 MaaSグローバルが提供。	<ul style="list-style-type: none"> ユーザーが交通利便性の高い生活を送れるだけでなく、エリアの魅力を再認識することも可能。 三井不動産は、このサービスを活用し、ユーザーの好みに応じたモビリティを特定のマンション住民に対して月額定額制のサービスとして提供。加えて、エリア内の普段は行くことが少ないお出かけスポットや、実証実験の参加者限定のキャンペーンを企画・開催。
時間貸しワークスペース 転用プロジェクト	スマートロックを活用した民泊物件の時間貸しワークスペース転用サービス。 大崎電気工業とスペイシーが提供。	<ul style="list-style-type: none"> エリア内の遊休不動産を有効活用するきっかけとなり、マンション住戸の管理不全の防止に貢献。 周辺住民に対しては、テレワークの場所の選択肢が増加することで、QOLの向上に貢献。
ドローン配送によるラストワンマイル物流	アプリ活用により離島の一般利用者へパーベキュー用の生鮮品などを届けるドローンによる商用配送サービス(実証実験)。 楽天と西友が提供。	<ul style="list-style-type: none"> 離島を対象とした事例であるが、都市部においても、商業施設からのアクセスが悪いエリアにおいて同様のサービスを展開することで、エリア価値の向上に貢献。
LINE福岡市公式アカウント	市民に対して防災、ごみの日、子育て、防犯・交通安全、イベントなどの情報をLINEでタイムリーに通知するサービス。 福岡市がLINEとの包括連携協定により、提供。	<ul style="list-style-type: none"> エリア内の必要な情報に簡単にアクセスできるプラットフォームを提供することで、相対的に他エリアと比較した利便性やイメージの向上に貢献。
Seats2meet	自分が持つスキル・専門分野の知識を他の利用者に提供することで料金なしで利用できるコワーキングスペースのサービス。Seats2meetが提供。	<ul style="list-style-type: none"> プレイヤーとのマッチングは全世界を対象に行うことが可能だが、実際に対面で相談したり、会議の開催が可能であるのは、Seats2meetの拠点など、リアルな場のみ。そのため、イノベーションを創出したいエリアにコワーキングスペース「Seats2meet」を導入することで、このようなクリエイティブな個人やイノベーションを起こしたい企業をエリアに集積させることが可能。

各種公開情報を元にデロイト トーマツ グループにて作成





3. 今後のマンションに求められる機能

コロナ禍の影響による在宅時間の増加、住居の広さや周辺環境の良さを求めた郊外への分散など、最新のトレンドへの対応が求められている。本章では、今後のライフスタイルに求められる住宅機能について触れたうえで、デベロッパーが既存ストックの機能を高めて再商品化する施策、入居後のマンション管理不全を防ぐために管理組合の増収を実現させる付加的機能について、述べていきたい。

(3-1) 今後のライフスタイルに求められる住宅機能の提供

東京都ではコロナ禍をきっかけに、一部では住戸の広さや大規模なショッピングモールなどがもたらすゆとりのある生活を求めて近郊に移住する動きがみられるが、首都圏の都心エリアの好立地マンションの人気は今後も大きくは変わることはないだろう。本節では、Afterコロナにおいて顧客が住宅に求める新たな価値観について触れていきたい。

まず、コロナ禍が収束した後も、リモートワークと従来の出社形式を組み合わせた勤務形態が定着するとみられる。そのため、都心・郊外のいずれにおいても、ワークスペースの確保や家族の生活音が気にならないような防音性能の高さなどは、顧客の住居を選ぶ際の重要な要素になるだろう。居室としてのワークスペースを提供することが難しいワンルームや1LDKなどのコンパクトな間取りにおいては、作り付けのデスク導入や共用部へのワークスペース導入によって、働きやすい環境を提供することができる。共用のワークスペースについては、従来はオープンスペースでのライブラリーやスタディールームが多く見受けられたが、今後は個室ブースなどのパーソナルな空間で仕事ができるスペースが求められるだろう。モニターやマイクの貸し出しサービスを併せて提供することで、利用者の利便性はより高まるかもしれない。共用のワークスペース設置が難しい物件については、近隣のビジネスホテルやシェアオフィスを展開している企業と提携し、テレワークプランとして住民が割引で利用できるようなサービスを提供することも物件が選ばれる一つのアドバンテージとなりうる。

また、郊外では、通勤時間の短縮により家族と一緒に過ごす時間が増えるため、部屋の広さだけでなくアウトドアを気軽に楽しめる専用庭やルーフバルコニー付き住戸に対する需要の高まりも予想される。特に、これまで1階住戸はセキュリティの観点から売れにくい傾向にあったが、サンルームの設置や、レジャーに使える庭など、これまでになかった付加価値をつけることで、評価が見直されるかもしれない。

将来の顧客ニーズを捉えた住宅機能の提供は、顧客満足度を高めるために重要であるが、販売時点だけでなく、顧客入居後もマンションの管理不全を防ぎ価値を維持することが、真の顧客満足とブランドイメージを形成する。既存ストックがさらに増えていくなかで、デベロッパーはマンションの供給後も、顧客をサポートする仕組みを提供することが、顧客から信頼され、選ばれ続けるために必要な条件であると考えられる。

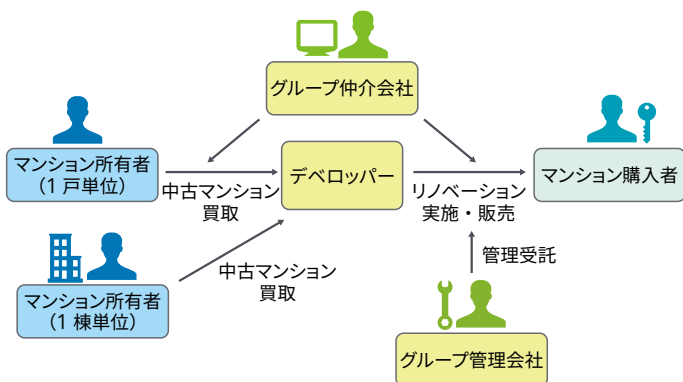
(3-2) 既存ストックの機能向上による再商品化

1章で言及したように、全国に分譲マンションストック数は増加し続けており、20年後には築30年以上の分譲マンションが現在の3倍近くにまで増えるとみられている。鉄筋コンクリート造で頑丈な分譲マンションも、築年数を重ねていくうちに建物や設備の老朽化が進み、資産価値が徐々に下がっていく。老朽化したマンションをそのままにしておくと、ブランドイメージを損なう可能性がある。

そこで、中古マンションの資産価値及びマンションブランドのイメージを維持・向上させるための手段として、リノベーション事業の推進を提言したい。リノベーション事業とは中古マンションを買い取り、リノベーション工事によるバリューアップをしたうえで、再販し、収益を獲得する事業である。この事業はデベロッパーの強みを活かすことができる。例えば、建材調達にかかるコストについては、新築分譲の供給戸数の規模を活かし、コストを低減することができる。加えて、これまで蓄積してきた建築に関するノウハウを生かすことができる点やアフターサービス保証をつけることで購入後も安心を提供できるという点も強みである。

また、1戸単位に限らず、1棟単位のリノベーションについても、旧耐震基準の建物に対して耐震補強工事を行うことで、住戸内部だけでなく、建物全体の資産価値の向上が狙える。耐震補強工事は、地震大国である日本にとって、社会的に意義のある事業であるとも言えよう。リノベーションされた物件については、個別のマンションブランドを展開し、売買においてはグループ内の仲介会社が仲介を行い、引渡し後はグループ内の管理会社がマンション管理を受託することで、自社のブランド認知度を高めるとともに、グループ一体での収益を拡大することが可能である。(図3)

図3. リノベーション事業の概略図



次に、再販時の業務効率化や成約率向上のための施策についても言及しておきたい。リノベーション事業は担当者が複数の物件を掛け持ちしながら販売業務を行うため、通常の1物件のみを担当するよりも負担が大きい。負担軽減に向けては、デベロッパーは、DXを活用した販売業務の効率化を推進するべきだろう。従来、担当者が仲介業者と電話やFAXで行っていた物件情報の確認や内見の日程調整、広告掲載の確認などのコミュニケーションをオンラインシステム上で完結することで、販売業務にかかる負担を軽減することができる。これにより仕入れや設計業務に注力できるようになるため、物件数の増加や商品力の向上につなげることが可能だ。そのほか、VRによる内覧システムを導入することで、現地に行かずに購入検討者がいつでも簡単に物件内覧ができるようになれば、顧客の満足度や成約率の向上につながるだろう。既存ストックを活用したリノベーション事業の展開を進めることは、新築分譲事業の供給戸数に左右されずに安定した収益を上げることを可能にするだけでなく、中古住宅市場の活性化およびサステナブルな社会の実現にも寄与すると考えられる。

(3-3) 管理組合の増収を実現する付加的機能の検討

マンションの価値を維持するためには、適切な管理・メンテナンスが必要であり、健全なマンション管理組合の経営が欠かせない。安定した組合経営には、管理コストを削減させること、および安定して組合収入を得るという2つの観点から考える必要があるが、コスト削減については4章で述べることで、本節では管理組合の収入を増やすという点について考えていきたい。

一つ目は、マンションの空き駐車場をデベロッパーが借り上げ、外部に転貸するサブリース契約による賃料収入を得るという仕組みである。駐車場は、入居前に抽選が行われるなど新築当初は人気が高いが、入居後数年が経過すると、駐車場使用料の高さや車を保有しなくなったなどの理由から空き区画が増加するケースが多い。組合収入の中で駐車場使用料は大部分を占めるため、空き区画の状態が長期間続くと、組合収入が減少し、各住戸の管理費の値上げを検討せざるを得なくなる。そこで、空き区画をデベロッパーが借り上げ、使用者を募集し、賃料を得る。組合に対しては、稼働率に関わらず定額賃料を支払う。セキュリティや課税など解決が必要な問題はあっても、組合としては使用者の審査や契約、集金などのトラブル対応が不要になるうえ、駐車場の高い稼働率により、安定した駐車場収入の得ることが可能となるだろう。

二つ目は、掲示板のデジタルサイネージ化である。これまで点検のお知らせ案内などを掲示していた掲示板をデジタルサイネージに変更し、そこに企業広告を掲載することで、管理組合が広告収入を得ることができるといえる。デジタルサイネージの設置場所を従来の目立たない場所ではなく、エントランスやエレベーターホールなどの日常的に住民の目に触れる場所に設置することで、広告主企業にとっても、高い費用対効果が期待

できる。企業広告のほかに、デベロッパーやグループ会社からのお知らせを掲載したり、災害時には災害情報や非常口の経路案内などを表示したりすることも可能であり、多くの機能を兼ね備えている。

三つ目は、利用されなくなった共用施設のリフォームまたは用途変更である。例えば、大規模マンションによく設置されるキッズルームは新築当初、入居者の中に子どもが多い時期はよく利用されるが、年数が経つと、子どもたちは成長し、キッズルームは使用されなくなる。そこで、マンション購入時に共用施設の1回分のリノベーション費用を上乗せしておき、管理組合が共用施設を変更しなくなった場合はリフォーム工事を行う。リフォームに加え、共用施設が1階であれば用途変更を行ったうえで、テナントを誘致することで、テナントの賃料が組合の収入となる。また、共用施設のリフォームが不要な場合は、修繕費用として管理組合に返還することで、リフォーム費用が無駄になることはない。このように、時間の経過とともに住民のニーズに合わせて、共用施設も変化させることで、顧客の満足度向上とブランドイメージの向上を狙うことができる。

最後に、上記のようなマンションのアセットを活用した視点とは異なるが、修繕積立金の投資という観点でも考えていきたい。修繕積立金は物件によっては数億円を超過する物件もあるが、日本のマンション管理組合は、銀行の普通預金や定期預金で保管しているケースが多く、投資など、資産運用されているケースは極めて少ない。外国の事例となるが、米国では日本の管理組合に該当するHome Owner's Association (HOA) によって、修繕積立金の投資運用が行われている。積立金の投資は、米国全土で可能というわけではなく、属する州法によって決まっており、HOAが利用できる投資に一定の制限がある。例えば、カリフォルニア州やオレゴン州では、HOAは積立金について、「慎重な財政管理」が義務付けられており、積立金の投資は国債や譲渡性預金などの政府保証の投資に限定されている。もちろん、日本と同様にHOAは積立金を保全する義務があり、組合が資金を必要とするときに利用できる流動性が重要となるが、投資を決定した場合、利益の代わりに流動性が低くなることには留意したい。このように、日本でも高額な積立金を預金口座に眠らせているばかりではなく、今後は修繕費の不足を招かないよう、投資という選択肢を検討してもよいのかもしれない。

以上4つの手法を提言したが、老朽化するマンションの管理不全を防ぐためには、積立金の投資や余剰リソースを活用した収益形成など、これまであまり積極的に行われなかった組合の収益増を検討する必要がある。そして、デベロッパーは必要に応じて、管理組合をサポートすることで、購入後も高い顧客満足度を維持し、ブランドイメージを守ることができるだろう。

4. 今後のマンション管理に求められる取組み

今後のマンション管理業界は、厳しいビジネス環境になっていくことが予想される一方で、建物の老朽化や住民の高齢化などにより、マンション管理の社会的ニーズは年々高まっていく。本章では、管理コストの増加が見込まれるマンション管理業界において、需要拡大の好機を活かすべく、マンション管理会社を取り得る4つの対応策を提言したい。これらはそれぞれ独立しているものではなく、多くのマンション管理会社で今後すぐにでも取り組むべき施策である1節・2節をベースにして、3節及び4節の対応策が可能になってくると考えられる。

(4-1) マンション管理のデジタル化

一つ目の対応策は、マンション管理のデジタル化である。現在のマンション管理業務には総会・理事会への参加や運営などの対面業務や、清掃や点検・巡回などのマンパワーが必要な業務が多く存在し、業界全体としてデジタル化が進んでいない状況である。働き手不足が深刻な課題になっていくなかで、マンション管理会社としてトップラインを向上させていくためには、業務の徹底的な効率化により、従業員1人あたりが担当・管理する戸数を増加させていくことが求められる。そのなかで、マンション管理のデジタル化は、3つの意味で効率的な業務遂行を可能にするのではないかと考えられる。

まず、純粋な労働力の代替である。これには、清掃ロボットの導入、点検・巡回のIoT化、チャットボットによるクレーム受付などが挙げられ、純粋な人件費の抑制につながる。また従業員を、受付業務など、人の手によるものが好まれる付加価値の高い労働に集中させることができる。さらに余剰人員を活用することで管理戸数のキャパシティ増加にもつなげられる。

次に、既存の非効率な業務フローの改善である。総会・理事会資料のオンライン配布・保管、住民アンケートのオンライン化、点検・メンテナンス記録の電子化、マンション会計システムの導入などが挙げられる。特に紙書類は、配布・回収する作業上の手間のみならず、送受信するコスト(郵送費・運搬費・保管費)の面でも非効率であり、電子化するメリットが大きい。その他にも、本社・管理物件間のやり取りをオンライン化することで、本社スタッフが現場に行く回数を減らしたり、ドアtoドアで現場に行くことができるようになったりと、勤務時間の有効活用にもつながる。

最後は、蓄積されたデータから、サービスの質的向上や住民の満足度向上につなげられることである。例えば、IoT機器の導入による共用部の空調や光環境を最適化したり、設備や機器の劣化状況から維持・メンテナンスを先取りして実施したりすることで、住民に高い満足度を与えることが可能になる。

今後、マンション管理のさまざまな業務において、デジタル化されたサービスが誕生すると考えられるが、既来实现されているいくつかのサービスについては導入が進むだろう。マンション管理のデジタル化の可否はそのまま、企業の競争力につながっていくと考えられる。

(4-2) マンション管理仕様の標準化・オプション化

二つ目の対応策は、マンション管理仕様の標準化・オプション化、つまりマンショングレード、住民要望、管理費・委託費などを踏まえ、提供するマンション管理サービスを定義づけることである。(図4) 現状、マンション管理の品質、特に住民の満足度は、担当者・管理人の質に大きく依存している。そのため、マンション管理契約自体は変わらず、提供されているサービスの内容の違いはなくとも、担当者の対応の巧拙が住民の満足度に影響を及ぼす可能性が高い業態といえる。どのようなサービスを受けられるかが明確化・明文化されることで、住民の期待値をコントロールし、ギャップを軽減することができるのではと考えられる。

標準化・オプション化として、例えば、ハイグレードマンションにおいては、(4-1)で紹介したデジタル化の取組みも一部取り入れるものの、これまで通り管理人を常駐させるなど、対面によるコミュニケーションに重きをおく。また巡回や点検の頻度や、管理組合の総会・理事会の運営支援の手厚さ、緊急時(鍵紛失・水漏れ)の迅速なトラブル対応などのオプションを追加する。さらに家事代行・ハウスクリーニングなどの生活サービスの提供・紹介を行うことも考えられる。

一方で、ミドルグレードのマンションに対しては、ロボット・センサーの導入や住民周知・案内のオンライン化など、積極的にデジタル化を進めることで、マンション管理サービスの提供における対人コミュニケーションを必要最小限にとどめ、管理コストを削減するといったことが考えられる。

管理組合から求められるサービス内容や管理費・委託費の限度額によっては、自主管理への切り替えも視野に入れるべきかもしれない。

今後のマンション管理は、住民が期待するサービスとマンション管理会社が提供するサービスを合致させていくことがよりいっそう求められるだろう。どれくらいの水準のマンション管理を必要とするのか、またそれにはいくらまで払えるのか、住民とコミュニケーションをとることがあらためて重要になると考えられる。

(4-3) マンションの自主管理の支援

マンションの管理費は増加傾向にあり、今後は自主管理を選択するマンション管理組合が増えてくることが想定される。そのため三つ目の対応策は、自主管理を選択したマンション管理組合に対しても距離をとるのではなく、(4-1)で紹介したマンション管理のデジタル化や(4-2)で紹介したマンション管理仕様の標準化・オプション化を活用し、自主管理を支援していくことも今後は求められるかもしれない。

自主管理の支援策として、自主管理を支援するソフトウェアやアプリケーションの提供が挙げられる。マンション管理業務についての専門的な知識や経験がなくとも、業者との契約書や発注履歴の管理、居住者・所有者の情報整理、修繕積立金の収支管理などを一括で支援することができるようになると、マンション管理のコストや手間を低減することができる。近年、大手管理会社が自主管理支援アプリをリリースしたり、類似したサービスを展開している不動産テック企業が登場したりするなど、自主管理の支援アプリのシェア競争は今後激しくなると予想される。

また、長期修繕計画や大規模改修の立案など、専門性が高い領域について、第三者の立場からアドバイスやコンサルティングを提供することも期待される。基本的なマンション管理については管理組合に任せ、オプションとして専門性の高いサービスのみを提供することで、高付加価値・高単価な支援を行うことができるのではないだろうか。

自主管理の支援自体は直接的な大きな利益を生まなくとも、自主管理を行う管理組合とのリレーションを保ち、将来的に大規模改修や建替え工事をグループ会社にて回収することまで見据えることで、自主管理の支援についても積極的に取り組んでいくことが重要になると考えられる。

(4-4) 同業他社との横連携

同業他社との横連携を強化していくことも重要である。自社単独でのサービス提供にこだわっては、リソース・コスト面で見合わない企業が増えてくることが予想される。そこでマンション管理業務を標準化・オプション化したうえで、一部業務を切り出し、同業他社にBPOを行うことが考えられる。一方で、自社の強みが活かせる業務領域やエリアにおいては、他社管理物件のマンション管理業務の一部をBPOにて請けることも考えられる。その結果、自社リソースを自社の強みが活かせる領域に絞ることができ、効率的な業務運営が可能になる。

また、(4-2)で述べたマンション管理のデジタル化の視点でも、同業他社と横連携することができる。デジタル化ツールの開発側は、自社ツールを他社管理物件にも活用・導入を進めることで、使用料・利用料を得たり、スケールメリットを得ることで維持コストを下げたりすることができる。一方、導入側としてもシステム開発費を抑制しつつ、管理コストを低減することができる。

人手不足・人件費高騰という深刻な課題に対して、自社だけで取り組めることは限られている。各社の得意な領域を活かしながら、同業他社と積極的に横連携を行うことで、マンション管理業界全体の発展につながっていくのではないだろうか。

図4. マンション管理サービスの標準化・オプション化例



5. グループ収益の最大化に求められる取組み

3章・4章にて、日本のマンションを取り巻くプレイヤーに対する提言を述べてきたが、本章では、分譲・賃貸・仲介などの住宅関連事業を総合的に行っている事業者に向けて、クロスセルの推進によりグループ全体での収益多様化を図るための施策、くわえて、顧客基盤をマンション周辺エリアにまで広げてサービスを展開して収益拡大を図るための施策を提言したい。

(5-1) マンション管理事業を核に顧客情報を利活用

分譲・賃貸・仲介などの住宅関連事業の多くは、顧客からのアクションを待つプル型のビジネスモデルである。そのため、広告の掲載やモデルルームの設置が主な集客手段であり、能動的に顧客に働きかける手段は限られていると考えられている。現状では所有者の選択に委ねられていることから、他社仲介で売却したり、他社にリフォームやリノベーションを依頼したりするなど、グループ全体としての機会損失はまぬがれない状況である。

しかし、マンション管理事業を核にすることで、プッシュ型のアプローチが可能になり、その機会損失を抑えられるようになるのではないだろうか。それは、マンション管理事業で得られる顧客情報を利活用することで、顧客とのリレーションを構築し、住民のライフステージに合った提案を適時適切に行えるからである。マンション管理事業は、他の住宅関連事業とは異なり、顧客との継続的な接点を持つことができる業態である。例えば、分譲マンションを購入した顧客に対して管理サービスを提供すると同時に、平時から住民の家族構成やニーズの変化、建物や設備の劣化状況を把握することがマンション管理事業では可能である。そのデータを適切に分析することで、水回りの設備更新や間取り変更などのリフォームを好機を逃さずに提案したり、住み替えのタイミングに合わせて所有物件の売却・分譲賃貸のサポートをすることが可能になる。(図5)

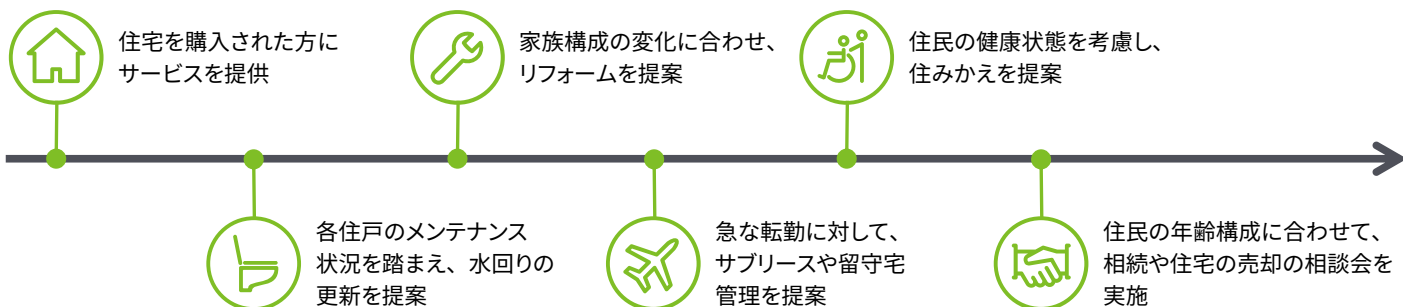
(5-2) データ利活用を主導する組織を、グループ各社を跨いで編成

マンション管理事業で得られるデータを活用し、効果的に送客・紹介に利活用するためには、個人情報の取扱いに注意を払うとともに、予め、取得するデータの種類や取得・分析・活用・保管方法について整理しておくことが求められる。一般的なCRM(顧客関係管理)システムを構築するのか、自社のオンラインサイトの利用履歴やWeb行動履歴を含めたCDP(カスタマーデータプラットフォーム)を構築するのか、さらにマーケティングまで自動化させたシステムとするのかなど、検討する項目は多い。一般的に蓄積するデータの量に比例して、システム開発費や保守費は増加していくため、グループ全体として必要十分なデータとは何か、最初に検討を重ねておくことが重要である。

また、データ取得の鍵となるマンション管理会社としては、住民の情報やニーズ、建物・設備情報を取得・更新するコストが増えるのに対して、直接的なリターンは少なく、コストセンター化するリスクが高い。マンション管理会社に対してグループ内の送客や紹介についてのインセンティブを設けるなどの対応を行い、データ取得のモチベーションを高めることが重要である。

今後、住宅に関連する事業を多角的に行っているグループ会社では、マンション管理会社やグループ各社と中立な立場にある組織・機能を置き、データの取得・分析・活用・保管方法について統括する役割を担うとともに、送客・紹介に対するインセンティブや利益の再配分についてのグループ各社間の調整を含め、グループ全体として利益を最大化できる恒常的な仕組みを構築することが求められる。

図5. マンション管理事業を核にした、顧客リレーションの構築案



(5-3) ICTを活用したサービスのエリア全体への拡大

このような取組みをマンションの周辺エリアにまで顧客基盤を広げてサービスを展開することで、規模の経済性が高まることが期待される。エリアマネジメントの高度化・高付加価値化にむけては、ICTを活用した取組みが必要不可欠であり、企業が主導する際には、生活者への価値提供とマネタイズの両立が成功の鍵であることは言うまでもない。また、新型コロナウイルス感染拡大の影響によるニューノーマルなライフスタイルの定着や、住民のデジタルツール活用に対する心理的ハードルの低下は好機ととらえることができるだろう。

今後はこれらのサービスの対象者をマンション住民のみにとどめず、周辺住民にも共有するといった取組みによりエリアの価値を向上させる必要がある。また、観光地やオフィス街に近い立地であれば、住民だけでなくとどまらず、来街者やワーカーにもメリットのあるサービスを提供することで、エリア全体のブランドイメージを向上させることも可能である。

現状では、マンション管理の一環として、生活利便サービスや防災対策などのサービスをスマートフォンアプリで提供することが一般化しつつある。さらには、今後は公共空間における感染リスクを下げるための密度のコントロールを行うサービスや、マンション住民向けのMaaSサービスの展開も想定される。このようなサービスをエリア全体向けに広く提供することで、住民全体のエリアに対する満足度を向上させることができるのではないだろうか。

(5-4) サービス拡大に向けた異業種との連携

デベロッパーや管理会社が、エリア全体を対象にICTを活用したサービスを提供するためには、他企業との協業が必要である。たとえば、周辺エリアの過密や交通情報を把握したうえで、住民に通知するサービスを提供する場合、公道や公園を管理する行政のみならず、駅や商業施設、オフィスなどあらゆる場所を所有・管理する企業とも連携した上でデータを管理することが求められるだろう。

ICTをよりいっそう活用したサービスを提供するためには、デベロッパーや管理会社が保有していない、ITを強みとした企業との連携体制が必要不可欠である。今後は、エリアマネジメント組織の組成やCVC投資などを視野に入れつつ他企業と手を取り合ってビジョンを描くことが、エリアの価値を創出し、最終的には、デベロッパーや管理会社がマンションの価値を守ることにもつながっていくだろう。

問い合わせ先

Investment Management & Real Estate (不動産インダストリー)

田村 貴海

パートナー

tatamura@tohatsu.co.jp

古山 蘭

リサーチ&ナレッジマネジメント
マネジャー

rfuruyama@tohatsu.co.jp

福田 加菜

リサーチ&ナレッジマネジメント
シニアアソシエイト

kafukuda@tohatsu.co.jp

執筆者

Investment Management & Real Estate (不動産インダストリー)

揚妻 泰紀

アソシエイトディレクター

清水 歩

シニアマネジャー

岡本 哲平

マネジャー

鈴木 啓太

マネジャー

東後 名津子

マネジャー

永井 正明

シニアコンサルタント

佐藤 誠也

シニアコンサルタント

安藤 鷹太郎

コンサルタント

大森 聡子

コンサルタント

太田 小夏

コンサルタント

堀込 沙也加

コンサルタント

飯島 啓太

コンサルタント

稲富 尚紀

コンサルタント

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して “デロイト ネットワーク”) のひとつまたは複数の指しします。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して “デロイト ネットワーク”) を通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して “デロイト・ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接また間接に発生し得る損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001