



賃貸管理業界の ビジネストランスフォーメーション

Real Estate Industry Outlook

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社
不動産セクター

目次

I 章 賃貸管理業界の動向と展望	03
1. 賃貸管理業界のマクロ動向	04
2. 賃貸管理業界のミクロ動向	06
3. 賃貸管理業界のビジネストランスフォーメーション	08
II 章 賃貸管理会社に取り組むべき4つの重点戦略	09
1. オペレーション実行型からソリューション提供型への進化	10
1-1. デジタルを活用したリーシング戦略の高度化	
1-2. 顧客アプリによる入居者/オーナーの顧客LTV改善	
1-3. 不動産ESGへの対応とその副次的価値への着目	
2. デジタルを起点とした業務オペレーションの再構築	14
2-1. DX実現に向けた基幹システム刷新	
2-2. 機能型組織への移行	
2-3. 生成AIによる進化型カスタマーサービスの実現	
3. 経営管理の高度化	19
4. 賃貸管理業の事業領域拡大	21
問い合わせ先・著者	23



I

章

賃貸管理業界の動向と展望



1 賃貸管理業界のマクロ動向

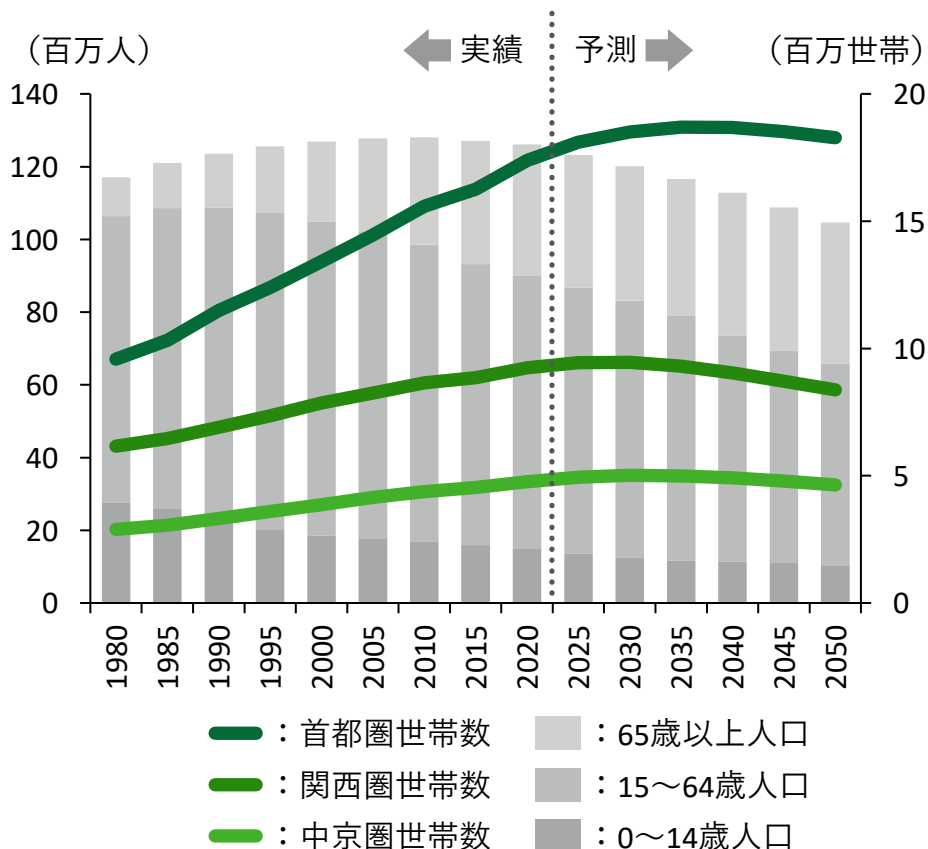
賃貸不動産市場の今後の見通し

日本の総人口は減少傾向にあるものの、都市部、特に東京圏の世帯数は依然として増加を続けている。これにより、賃貸住宅市場の需要は安定的に推移すると予想される。一方、円安とインフレによる輸入資材・建材の価格上昇、人手不足による建設コストの高騰が新築物件の供給を抑制する要因となっている。結果として、新築物件の価格は上昇し、中古物件市場のキャップレートも圧縮される傾向にある。

技術革新の与える影響

不動産市場における技術革新が加速しており、データドリブンな投資判断が可能になっている。AIを活用した市場分析や、統計データの整備が進むことで、より正確なリスク評価が実現可能となる。また、PropTechの発展により、管理オペレーションの自動化が進み、コスト削減と効率化が進展することが期待される。特にリーシングや物件管理におけるAIとIoTの活用が加速し、オーナーとテナント双方にとって利便性の高い環境が整備される。

図1. 国内人口及び三大都市の世帯数推移



出所：国立人口問題・社会保障研究所、総務省「国勢調査」をもとにデロイト作成

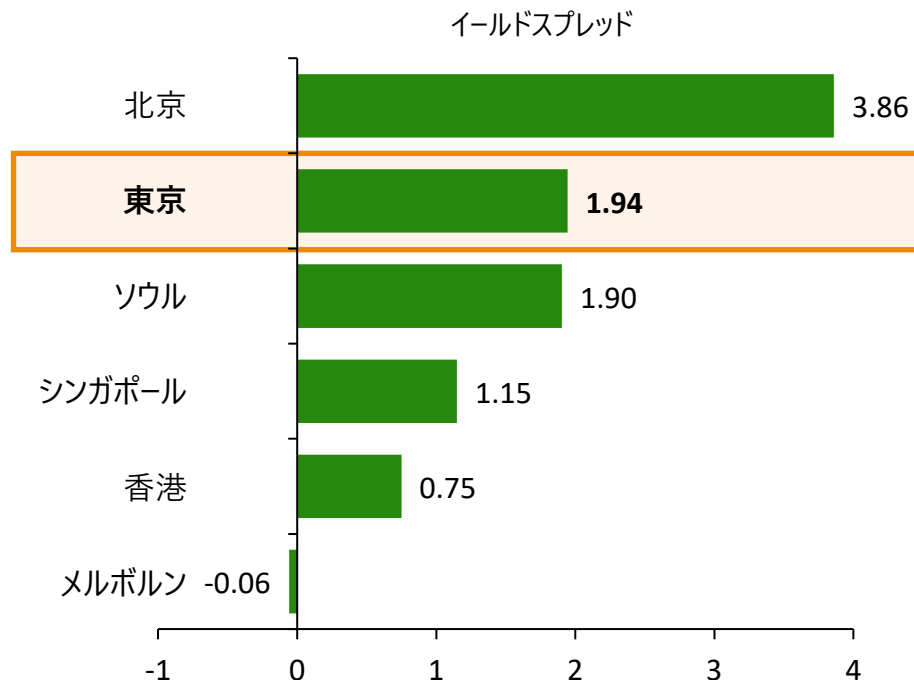
1 賃貸管理業界のマクロ動向

デット・キャピタルマーケットの今後の見通し

近年の金利上昇により、不動産市場のデット・キャピタルマーケットは大きな転換期を迎えている。欧米諸国では資金調達コストの上昇に伴い、キャップレートと金利のイールドスプレッドが縮小し、投資家の慎重な姿勢が強まっている。一方、日本では依然としてイールドスプレッドが相対的に高く、海外投資マネーの流入を支える要因となっている。特に東京・大阪・名古屋といった大都市圏の物件は、安定したキャッシュフローと低金利環境が評価され、リスク調整後リターンの観点からも魅力的な投資対象とみなされている。

今後の融資情勢については、日本でも緩やかな金利上昇が見込まれるものの、欧米ほどの急激な引き締めには至らず、比較的安定した資金調達環境が維持される可能性が高い。ただし、金融機関の融資スタンスが徐々に引き締められ、キャップレートの上昇圧力が高まり、不動産価格の調整が進む可能性もある。それでも短中期的には海外投資マネーの流入が継続し、日本市場の競争力は維持されると考えられる。今後は金利動向や資本市場の変化を注視しながら、柔軟な投資戦略を構築することが求められるだろう。

図2. イールドスプレッド国別ランキング（APAC）



出所：TRADING ECONOMICS「Markets」、CBRE「Q3 2024 Asia Pacific Cap Rate Survey」をもとにデロイト作成

脚注：（イールドスプレッド）＝（Cap Rate）－（10 Year Bond Yield）により算出

2 賃貸管理業界のミクロ動向

受注環境の変化

金利上昇とキャップレートの圧縮により、投資家層（機関投資家、事業法人、個人投資家）の収益確保が、以前と比べて難しくなっている。この影響で、賃貸管理会社には、運営効率向上に伴うコスト削減や資産価値向上策の提案が求められている。特に、外部成長が困難な状況下においては、内部成長による収益改善が重要視され、管理業務の枠を超えた付加価値の提供が不可欠となっている。

供給環境の変化

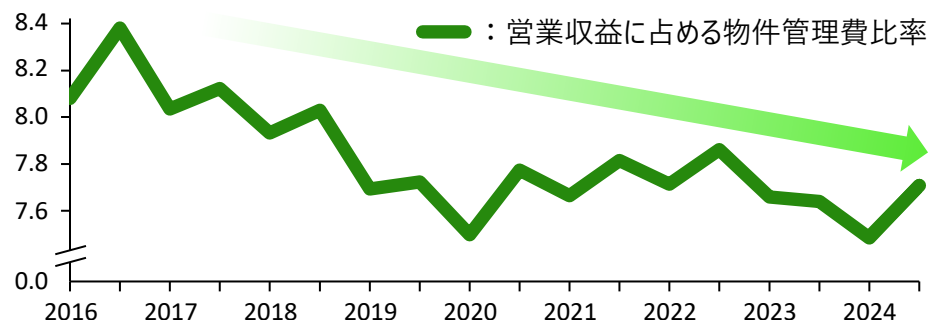
円安・インフレの進行に伴う修繕・設備更新のコストの上昇に加え、人手不足による人件費高騰が経営負担を一層強めている。しかし、日本の借地借家法により賃料改定が容易でないため、特に地方の賃貸オーナーは修繕投資を抑制せざるを得ず、結果として物件の競争力低下、稼働率の悪化、賃料下落が発生している。これにより、賃料ベースで手数料を得る賃貸管理会社にも収益圧迫の影響が及んでいる。

また、新築市場の伸び悩みに対応し、ハウスメーカー及びデベロッパー各社はストックビジネスとしての賃貸管理事業を強化している。これにより、大手管理網に取り込まれる物件が増え、独立系管理会社への供給が減少する傾向にあり、競争環境が一層厳しくなっている。

技術革新による代替品の台頭

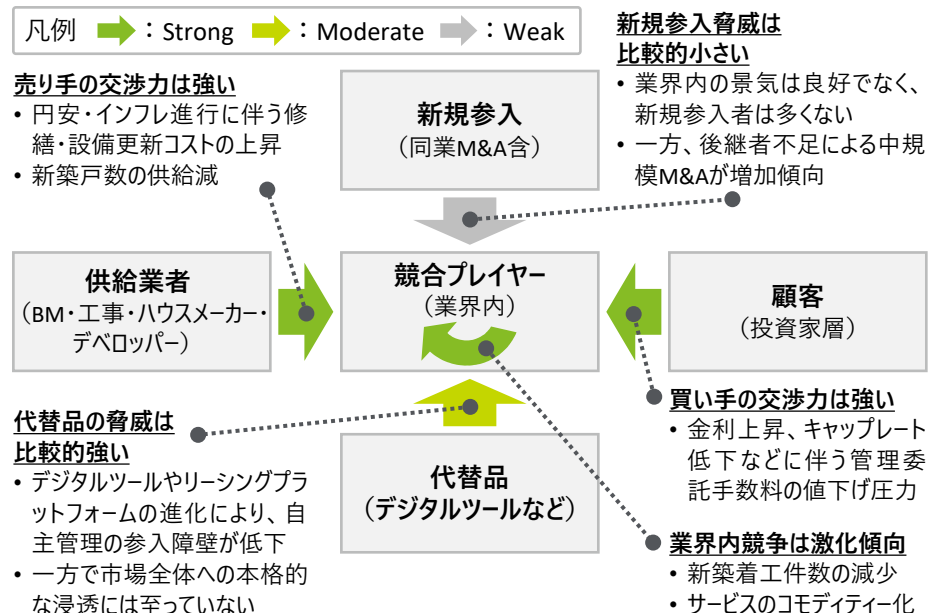
デジタルツールやリーシングプラットフォームの進化・普及により、オーナー自身がリーシングや管理業務を直接行う選択肢が拡大している。その結果、賃貸管理会社の役割とバリュープロポジションが改めて問われる状況となっている。

図3. 住宅系J-REIT主要5社の営業収益に占める物件管理費比率



出所：住宅系REITを扱う投資法人5社の有価証券報告書をもとにデロイト作成

図4. 賃貸管理業界の競争環境分析





賃貸管理業の進化と未来戦略

賃貸管理会社は、厳しさを増す市場環境の中で持続可能な経営戦略を模索する局面にある。海外では、一般管理業務の委託手数料が10%を超えるケースも珍しくない。一方、国内では「失われた30年」の間、マーケットや顧客ニーズを起点としたサービス開発が十分に進まず、同質化したサービスが横行している。結果として、値下げ競争の激化により業界全体が囚人のジレンマに陥ったと言えるだろう。

今後の賃貸管理業は、従来の延長線上ではなく、新たな価値創出に舵を切る必要がある。マーケットの変化を正しく捉え、顧客の声に基づく洗練されたサービスの提供が求められる。また、それらを支えるローコストオペレーションの実現、迅速な経営判断を可能にする経営基盤の構築、新たな市場開拓に向けた戦略的取り組みが不可欠となる。

以下、今後の賃貸管理会社に取り組むべき4つの重点戦略を整理する。

賃貸管理会社に取り組むべき4つの重点戦略

1 オペレーション実行型からソリューション提供型への進化

従来の単なる管理業務の遂行にとどまらず、顧客課題を解決するソリューション提供型の組織への転換が求められる。具体的には、リーシングの高度化、オーナーおよびテナントの満足度向上によるLTV最大化、環境配慮型ESG対応による資産価値向上など、付加価値の提供が鍵を握る。当然ながら、これらを提供する側のPM人材の高度化も不可欠であり、管理業務にとどまらないコンサルティング能力の強化が求められる。

3 デジタルを起点とした業務オペレーションの再構築

デジタル化が進むなかで、管理業務におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）は避けて通れない課題である。AIエージェントの活用や、基幹システムと機能型組織の統合により、ローコストオペレーションを実現し、業務の効率化を加速させる必要がある。

2 経営管理の高度化

フロントエンドのデジタル基盤を統合し、リアルタイム経営管理を実現することで、迅速かつ的確な意思決定を可能にする。データドリブン経営への転換により、資産管理・テナント管理・リーシング戦略を一体的に最適化し、競争優位性を確立する。

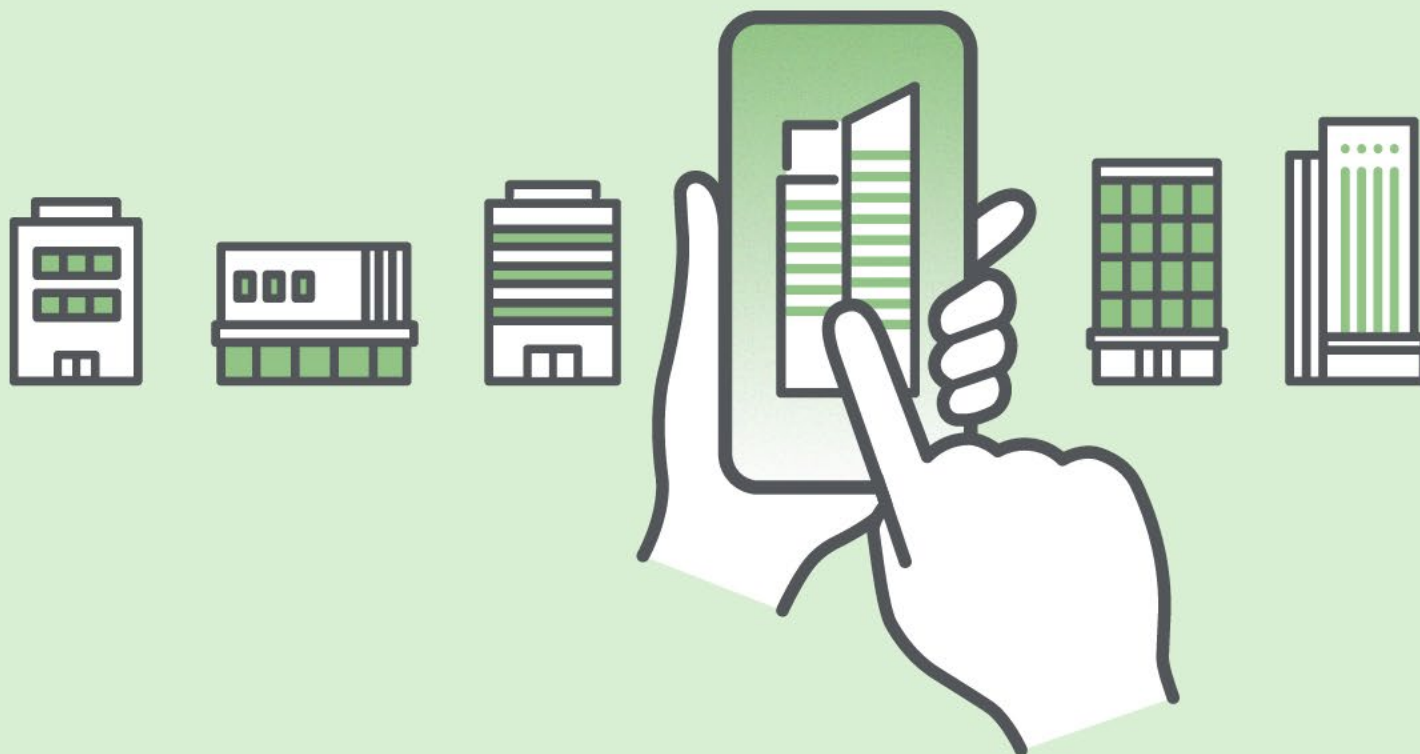
4 賃貸管理業の事業領域拡大

賃貸管理業のケイパビリティや事業を通じて得たデータを活用して、新たな事業機会を創出することが不可欠である。例えば、賃貸管理ケイパビリティの横展開（民泊など他アセット管理・海外PMなど）、入居者データを活用した新たな収益モデルの確立、オーナーに対する不動産管理を超えた資産価値最大化に資する支援など、多角的な視点での検討が必要である。

II

章

賃貸管理会社に取り組むべき4つの重点戦略





オペレーション実行型からソリューション提供型への進化

1-1. デジタル技術を活用したリーシング戦略の高度化

リーシングに求められる顧客体験の変化

昨今、ミレニアル世代・Z世代が入居検討者の中心となりつつあり、リーシングに求められる顧客体験が変化している。ミレニアル世代・Z世代の特徴として、デジタルリテラシーが高く、リモート対応に抵抗がないことが挙げられることに加え、特にZ世代は効率性を重視し、内覧不要と考える層も存在する。

また、リーシングを取り巻くデジタルテクノロジーも発展している。例えば、情報収集・内覧・契約を一気通貫で効率的に行えるようになったこと（AI自動応答、オンライン内覧、スマートロック、IT重説、電子契約など）や、これまで現地ではしか得られなかった情報がオンライン内覧によりリモートで得られるようになったこと（室内動画や3Dモデリングの提供など）などが挙げられる。

このようなデジタル活用により、入居検討者の顧客体験が変容しつつある。

データの活用によるオーナーへの提案力の向上

国内では消費財メーカーを中心にD2Cビジネスモデルが拡大している。消費者のデジタルシフトを背景に、ECサイトなどのオンラインチャネルを活用して直接販売することで、中間コスト削減や顧客データ収集・分析によるマーケティング力向上、顧客のブランドロイヤルティ向上などの効果を得ている。

賃貸管理会社でも同様に、デジタルプラットフォームを導入して自社で入居検討者の集客から契約までを担うことにより、D2Cビジネスモデルのメリットを享受できる。特に集客段階からの入居検討者の情報を収集・分析することで、市場動向に即した家賃設定や募集条件をリアルタイムで調整、データに基づいた柔軟なリーシング戦略が可能となる。また、自社で集客から契約までを担うことで、広告費などの流通コストを削減し、オーナーの収益性向上に直接寄与することもできる。

このような活動を通じて、賃貸管理会社はオーナーの資産価値最大化に向けたビジネスパートナーとして、自社のポジションを昇華させられるだろう。

図5. デジタルを活用したリーシング戦略の高度化を通じた提供価値

	退去・原状回復	賃料査定・集客	内覧	契約	入居中
入居検討者	集客時・入居中に把握したデータ活用による最適な転居先物件の提案	- デジタルマーケティングチャネルを通じた写真や動画での疑似内覧による物件情報収集 - AI自動応答を活用してニーズを把握した上での物件提案	【内覧を希望する場合のみ】 - スマートロック活用による入居検討者の即日セルフ内覧の実現 - オンライン内覧による効率化	IT重説や電子契約の活用による手続きの効率化	入居者プラットフォームなどを通じたサービス提供・ニーズ把握
入居検討者データの収集・活用による提案					
オーナー	入居検討者のニーズをより深く理解した専有部バリューアップ提案の実施による賃料収入の上乗せ	集客・反響情報に基づく募集条件のAI査定や、反響情報のオーナーへの即時フィードバック及び募集条件・集客施策見直しによる再商品化期間の最小化	—	—	—



オペレーション実行型からソリューション提供型への進化

1-2. 顧客アプリによる入居者/オーナーの顧客LTV改善

賃貸不動産における入居者/ オーナーとの顧客接点は長年の課題

賃貸管理会社は入居者とオーナー、ともに契約後の顧客接点が十分でないことに起因してさまざまな課題を抱えてきた。入居者については、入居後は物件の不具合などを除いては仲介・管理会社との接点は少なく、転居検討時には大手ポータルサイトから検索を行ってしまうため、中長期で関係性を築くことは難しかった。オーナーにおいても、物件担当者からの積極的な提案不足や見積もりの不透明性、リーシングの状況報告不足などから信頼を失ってしまい、管理契約の解約に繋がるケースも発生していた。

こうした課題は業界共通の物であり、顧客とのLTV（Life Time Value）を高めるためには目指すべきレベル感やステップアップのロードマップを定義し、スマートフォンアプリを活用した顧客接点の高度化に取り組むべきである。

顧客データを用いたLTVを向上させるための施策

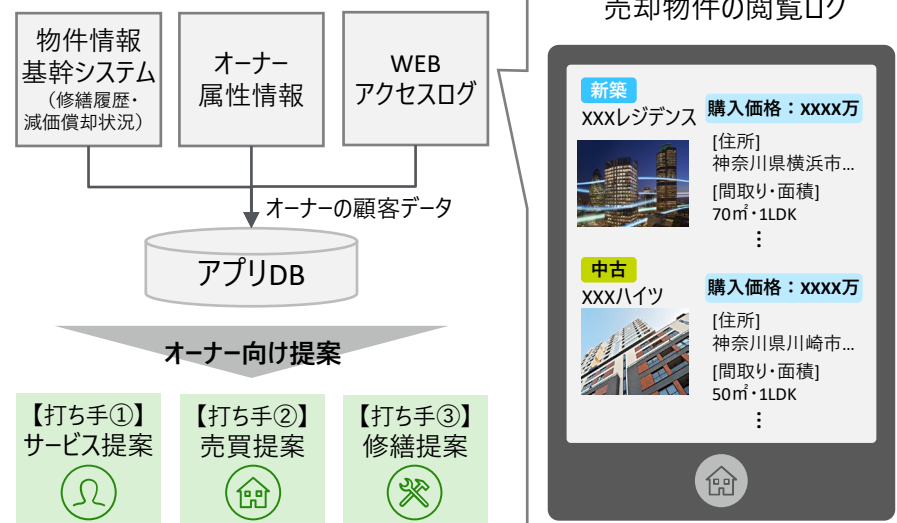
アプリの導入により、賃貸管理会社は従来把握しきれなかった顧客情報や行動データを活用し、LTVを向上させることができる。例えば、入居者の家族構成や物件閲覧履歴を分析し、結婚・出産などのライフイベントに応じた住み替え提案や関連サービスを提供可能となる。

オーナー向けには、売却物件や査定コンテンツのアクセス履歴を活用し、最適なタイミングで売却提案を行うほか、修繕履歴や減価償却状況を管理し、資産運用の最適化を支援する。また、その先の展開として金融商品や不動産小口化商品の提供も考えられるが、その場合、金融商品取引法や不動産特定共同事業法（不特法）の許認可が必要となるため、適切な法的枠組みのもとでサービスを設計する必要がある。

図6. 入居者・オーナーのLTV定義イメージ

	入居者	オーナー
高		
Lv5	—	管理会社を通じた物件売買
Lv4	管理物件の中で 住み替え・契約更新	他者への紹介
Lv3	住み替え・契約更新の実施	大規模修繕の依頼あり
Lv2	入居以降の付帯サービス利用	小修繕修繕時の依頼あり
低	Lv1	
	契約時の付帯サービス利用	管理物件の自社委託 (PM/BM)

図7. 顧客データ収集と打ち手イメージ





オペレーション実行型からソリューション提供型への進化

1-3. 不動産ESGへの対応とその副次的価値への着目（1/2）

不動産におけるESG対応の進展

不動産業界も例にもれず、ESG（環境・社会・ガバナンス）対応の重要性が日々高まっている。

環境に着目すると、建物で消費する年間の一次エネルギー収支ゼロを目指したZEH*1やZEB*2の普及が進む。制度面では、改正建築物省エネ法の施行によって2025年4月から原則すべての新築建物が省エネ基準適合義務化の対象となるなど、遅くとも2030年までに省エネ基準をZEH・ZEB基準の水準の省エネ性能まで引き上げる予定である。このような環境への取組みを可視化する環境認証制度も広がりを見せており、今後も環境をはじめとするESG対応は強化されると見込まれる。

不動産オーナーは環境への取組みを進めることで、賃料プレミアムや売却時のプレミアム、空室期間の短縮などいわゆる「グリーンプレミアム」を期待できる。一方で、環境性能が不足している建物は、将来的に借り手が見つらずに座礁資産化する可能性も指摘されている。

賃貸管理会社はこのような潮流を捉え、既存の管理業務にとどまらず、環境性能の向上につながる施策やその訴求方法の提案を含め、コンサルティング能力を強化していくことが求められる。

*1：net Zero Energy Houseの略

*2：net Zero Energy Buildingの略

図8. 建築物省エネ法の改正

原則すべての新築住宅・非住宅に省エネ基準適合を義務付け

	～2025.3		2025.4～	
	非住宅	住宅	非住宅	住宅
大規模 2,000m ² 以上	適合義務 2017.4～	届出義務	適合義務 2017.4～	適合義務 2025.4～
中規模	適合義務 2021.4～	届出義務	適合義務 2021.4～	適合義務 2025.4～
小規模 300m ² 未満	説明義務	説明義務	適合義務 2025.4～	適合義務 2025.4～



オペレーション実行型からソリューション提供型への進化

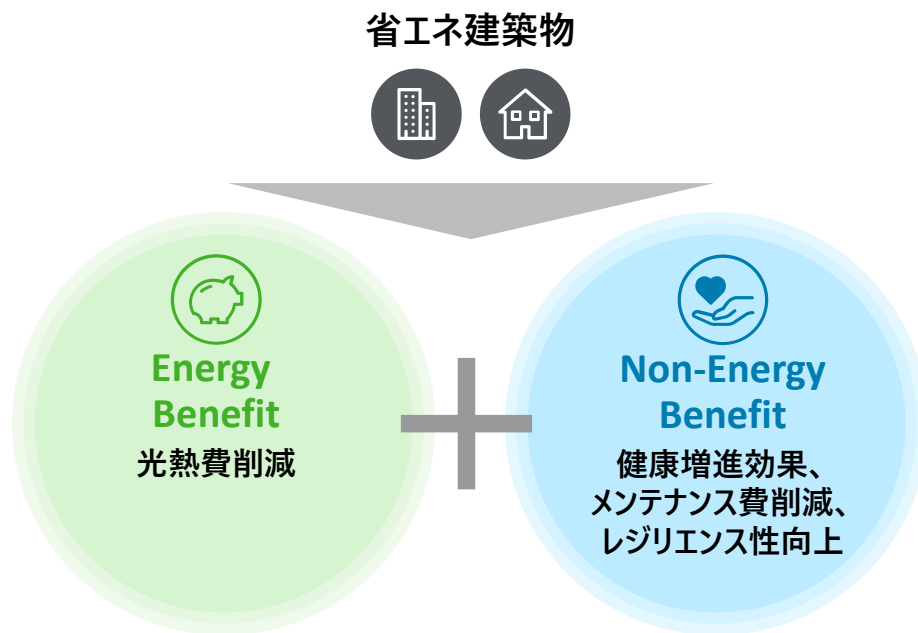
1-3. 不動産ESGへの対応とその副次的価値への着目（2/2）

副次的価値（Non-Energy Benefit）への着目

建物の省エネ化は、エネルギーコストの削減だけでなく、さまざまな副次的な効果（Non-Energy Benefit）をもたらす。例えば、建物の断熱性能が向上することで、居住者やテナント従業員の健康や快適性が向上することが明らかとなっている。ほかにも、適切な換気システムの導入により、室内空気質が改善され、呼吸器疾患のリスクが低減される。これらにより、居住者の満足度が高まり、退去率低下や長期的な入居が期待できる。また、高効率な照明や空調システムは、寿命が長く故障頻度が低いため、維持管理の手間の削減にもつながる。

このように、ESGへの取り組みは、それにより得られる価値を総合的に評価することがポイントとなる。

図9. 省エネ建築物の副次的効果（Non-Energy Benefit（NEB））





デジタルを起点とした業務オペレーションの再構築

2-1. DX実現に向けた基幹システム刷新（1/2）

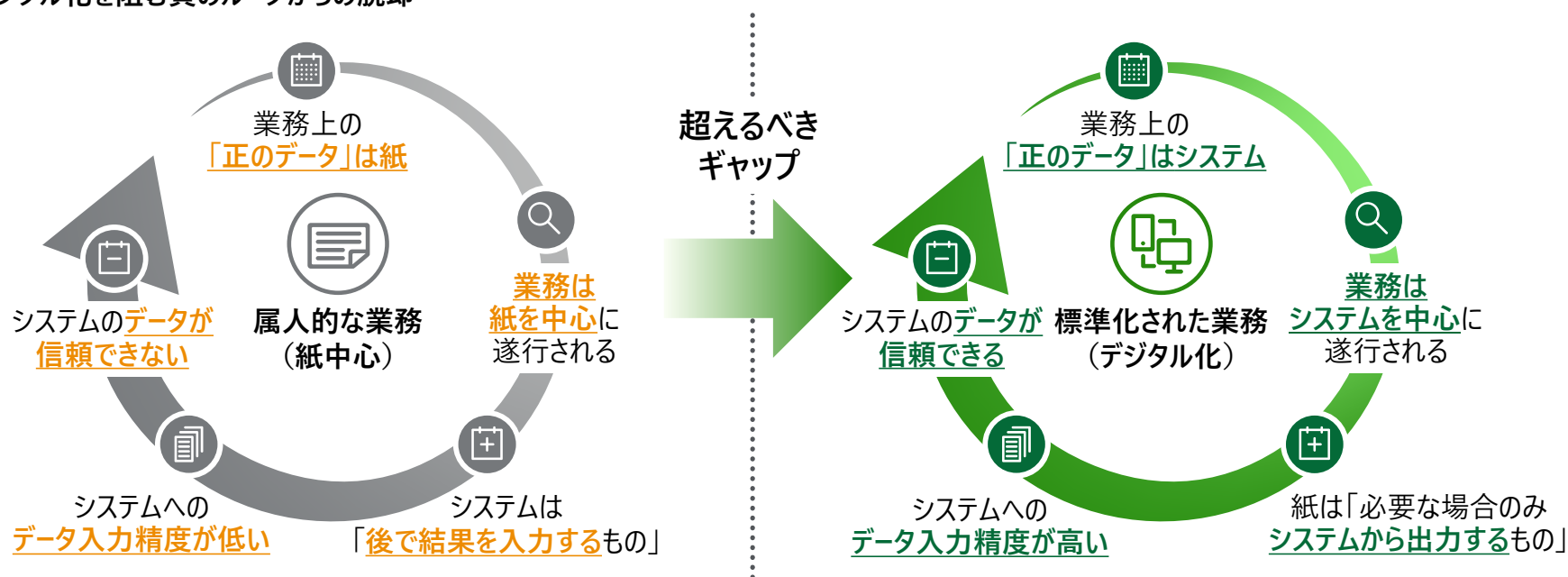
「属人的・紙中心の業務」から「標準化・デジタル化された業務」へ

賃貸管理業においては、過去の業法の定めにより、契約書類などの紙交付が義務付けられていた名残や業界慣習などから、紙中心での業務設計がなされていた。そのような業界において、真のデジタル化を目指すには、単に紙のデータをデジタルに変換するのではなく、データ自体がシステムから生まれる必要がある。そのためには、基幹システム刷新によりデータを一元管理可能な状態にするだけでなく、データの発生源であるオーナーやテナン

ト、工事業者といったステークホルダーとの接点もシステム化することが重要となる。

また、システム化以前に、属人的な業務を標準化する必要がある。それに向けては、契約や業務パターンの抽出・精査を行うが、市場で提供されている標準的なパッケージ・ソフトウェアを参考にすることで網羅的に実施することが可能となる。

図10. デジタル化を阻む負のループからの脱却





デジタルを起点とした業務オペレーションの再構築

2-1. DX実現に向けた基幹システム刷新（2/2）

基幹システムを中心としたエンタープライズ・アーキテクチャの将来像を定義

基幹システム刷新に向けて、システム全体の将来像を定義することで最適なシステム配置を実現することが可能となる。「標準化・デジタル化された業務」を実現するためには、以下のレイヤを用意することがエンタープライズ・アーキテクチャ上のポイントとなる。

図11. デジタル化を実現するシステムアーキテクチャ





デジタルを起点とした業務オペレーションの再構築

2-2. 機能型組織への移行（1/2）

組織構造を見直すことの重要性

賃貸管理業は少人数で創業可能で、初期はフラットな組織構造が一般的である。しかし、社員数が増え業務管理が複雑化するなかで、従来の組織構造を維持し続けると生産性や提供価値が低下し、競争力を失うリスクがある。企業全体のパフォーマンス向上させ、持続的な競争優位性を確保するためには、組織構造の最適化が不可欠である。機能型組織へ移行することで以下のようなメリットが得られる。

- 各部門が特定の業務に特化することで専門性が強化され、業務の質が向上し、また迅速な教育が可能となる
- リソースの最適化が可能となり、重複や無駄が減少する
- 業務プロセスの標準化により効率的な運営が実現され、品質管理や継続的な改善が可能となる

機能型組織に向けた組織設計のポイント

機能型組織の設計における最大の特徴は、業務を機能ごとに分類することである。同じ性質の業務を1つの部門に集約することで、効率的な業務の遂行が可能となる。

会社の目標に照らし合わせた価値提供方法と、顧客・物件との関係性に基づいて業務を分類することで、各組織が担うべき業務を明確にすることができる。例えば、賃貸管理会社においては図12のように整理することができる。

機能型組織への移行における主要な課題

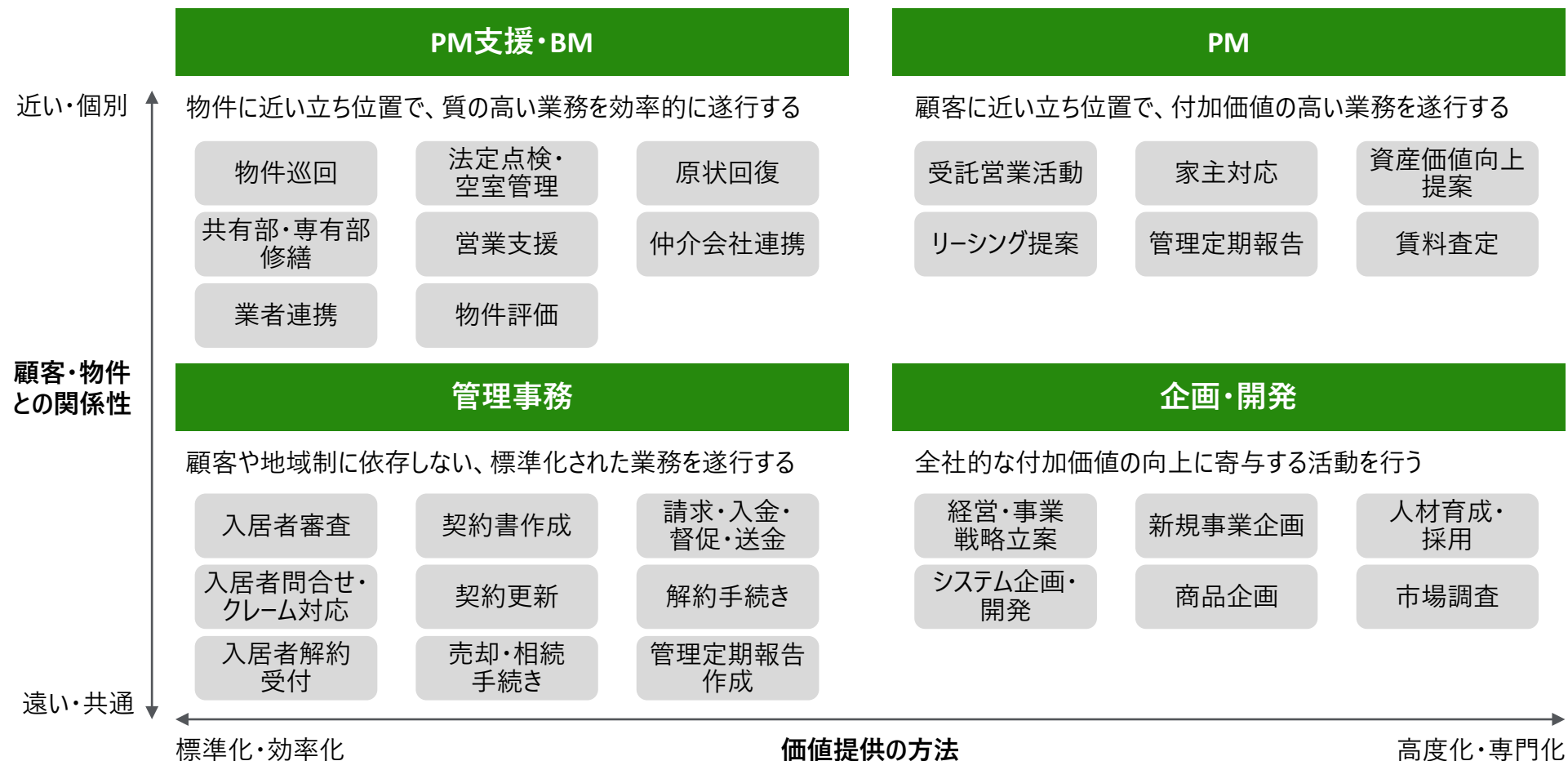
機能型組織への移行においては、コミュニケーションの強化、評価制度の設計、継続的改善の仕組みの構築が主要な課題となる。特にコミュニケーションが不十分である場合、部門間の対立や社外ステークホルダーとの関係悪化につながるリスクがある。事前に社内外のステークホルダーを特定し、コミュニケーション強化のための必要な対策を講じることが重要である。



デジタルを起点とした業務オペレーションの再構築

2-2. 機能型組織への移行（2/2）

図12. 賃貸管理会社における機能型組織への移行に向けた業務整理





デジタルを起点とした業務オペレーションの再構築

2-3. 生成AIによる進化型カスタマーサービスの実現

品質確保とローコストオペレーションの両立は喫緊の課題

賃貸管理業におけるカスタマーサービスは、契約更新・退去などの受付に加え、設備トラブルなどのハード面及び騒音苦情などのソフト面の報告・苦情対応窓口として、夜間や繁忙期もアクセスしやすく且つトラブル状況に応じた柔軟な対応が求められる。接続品質・対応品質が不十分な場合、口コミサイト・SNSなどを通じて悪評が拡散するリスクもある。一方で、慢性的な人材不足・人件費単価増を背景に、品質確保に必要なコストが年々増加傾向にある。品質確保とローコストオペレーションの両立は喫緊の課題であり、その打ち手として、先進企業では生成AIを積極的に活用し始めている。

生成AIボットによる1次受付自動化及び2次対応者への自動連係

生成AIを「ヒトの支援」だけでなく「ヒトの代替」として位置付けることで、抜本的なコスト圧縮を期待できる。生成AIは従来のボットより自然な会話で顧客対応ができ、単純な問い合わせ対応だけでなく、より複雑な要件に自動対応範囲を広げられるからだ。具体的には、生成AIボットが、顧客からの報告や苦情をヒアリングし、即時解決の提案を行う。即時解決不可の場合は、修理業者や営業担当に自動連係し、ヒアリング内容を要約して伝える。一方で、顧客が生成AIボットとストレスなく会話でき、且つ生成AIによる誤回答を防ぐための工夫も必要になる。具体的には、分岐選択と自由発話、音声入力とテキスト入力の区分、場面別のAIエージェントの使い分け、RAG（検索拡張生成）の組み込みなどの方策があげられる。これらを通じて、品質確保とローコストオペレーションの両立をより実効性の高いものにすることができる。

図13. 主な生成AI活用ユースケース

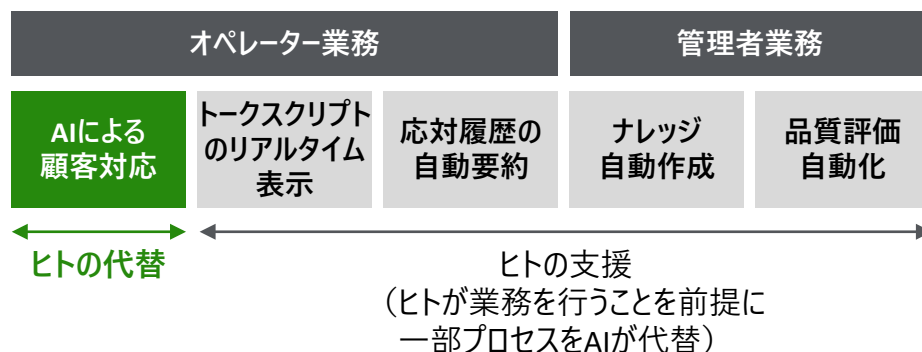
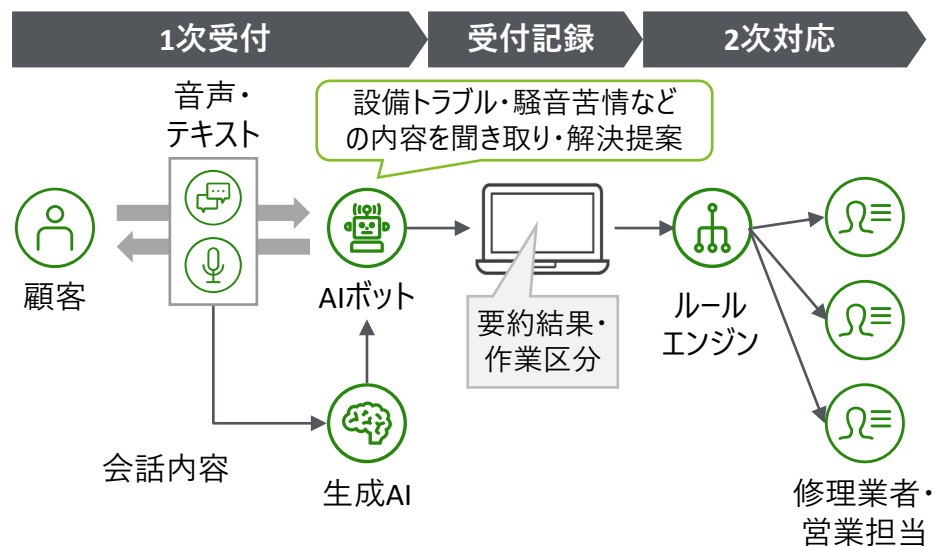


図14. 生成AIボットの実現イメージ





賃貸管理会社の経営管理における実情と課題、および解決の方向性

従来の賃貸管理業では、経営管理が会計・税務処理に偏り、戦略的なKGI（重要目標達成指標）やKPI（業績評価指標）の定義・運用が十分に行われてこなかった。その結果、管理戸数の拡大に依存する成長戦略が主流となり、個々の受託案件の収支精査が後回しになる傾向があった。確かに、ストック型ビジネスモデルは規模の経済が働きやすいが、単に戸数を増やすだけでは利益率の低下や業務負担の増加を招くリスクがある。

このような状況下で、単年度の収益に一喜一憂するのではなく、中長期的な市場動向や経営リスクの兆候を的確に把握し、先手を打つ経営管理が不可欠である。特に賃貸管理業では、短期的な売上変動は限定的ではあるが、より中長期的な市場環境の変化や建物の経年劣化による賃料・空室率の推移、オーナー満足度が事業成長に直結する。これらを適切に分析し、戦略的な意思決定を行うことが求められる。

幸い、デジタル技術の進化により、フロント業務のデジタル統合やAIを活用したデータドリブン経営が可能な環境が整いつつある。今後は、デジタル技術を積極的に活用し、より中長期的な収益性分析やリスク管理を強化することで、賃貸管理会社の持続的成長につなげることが重要である。

デジタル技術を活用した経営管理

過去の実績管理を主とした経営管理から脱却し、効果的な経営判断を行うためには、事業活動の中で発生する多くのデータや外部データなどさまざまな種類・形式のデータを用いることが重要である。

膨大で複雑なデータから経営課題の真因や意思決定につながるインサイトを導出するにはデータプラットフォームの構築やBI/AIなどのデジタル技術の活用が重要であり、業務の効率化・高度化を図るとともにデータを起点とした意思決定プロセスの実行性を高める必要がある。

図15. BIによる経営管理ダッシュボードイメージ

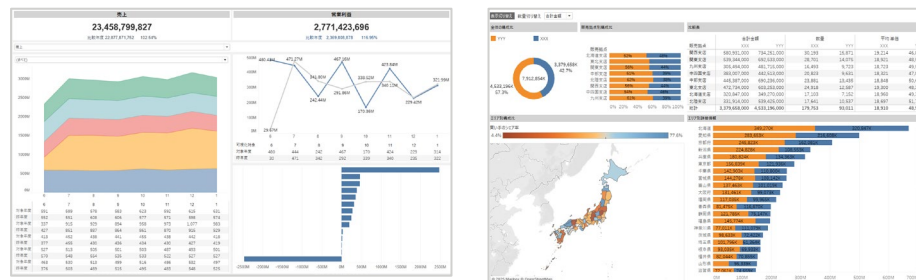
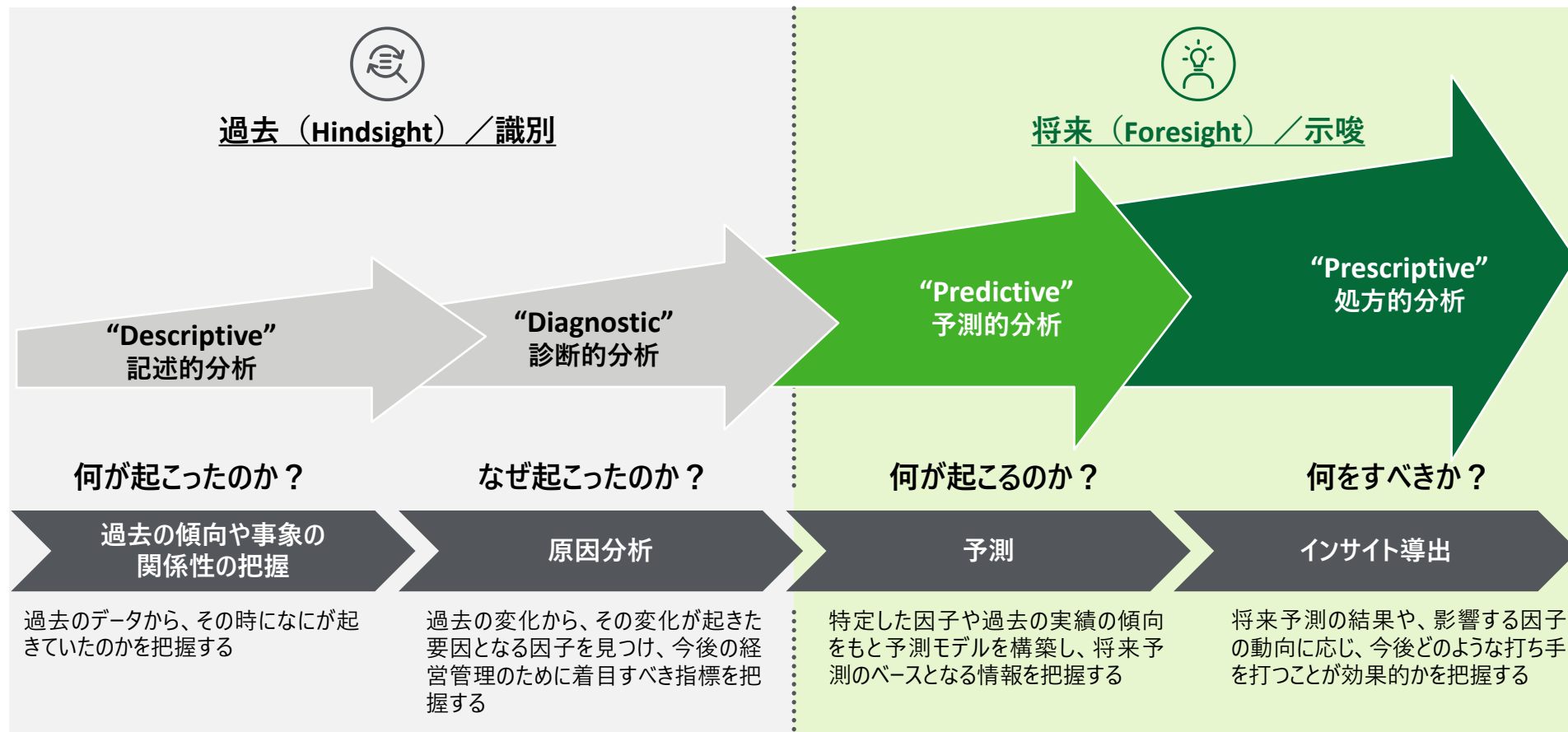




図16. AIによる分析を活用した経営管理の高度化





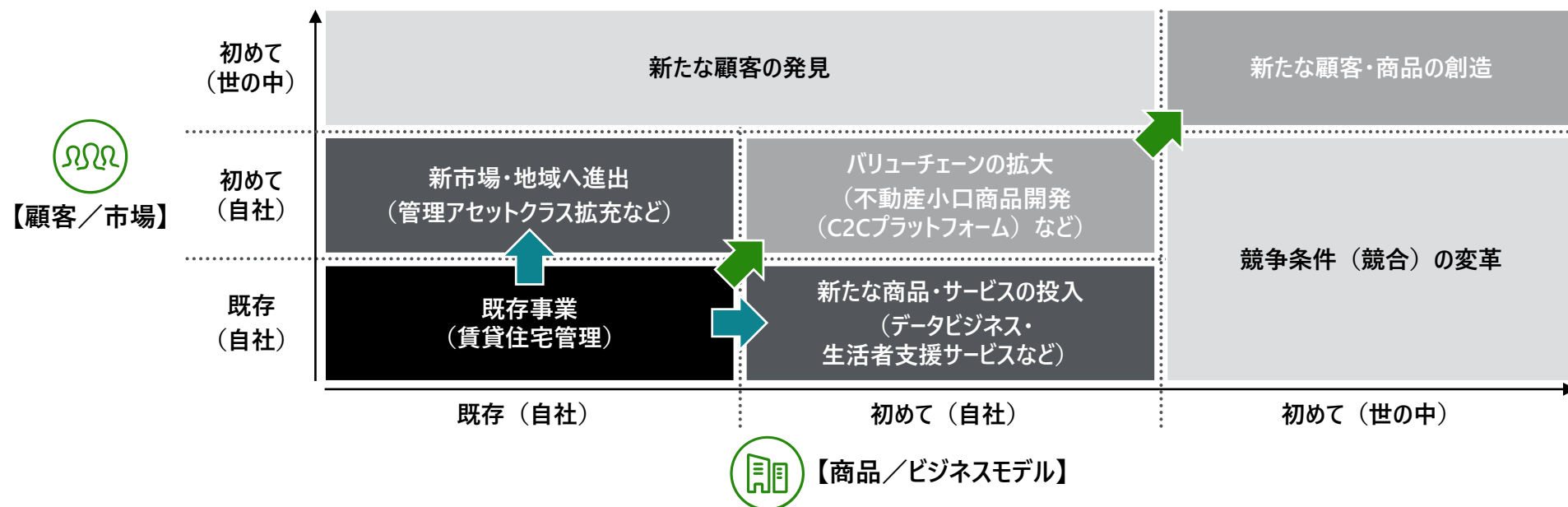
賃貸管理業における新規事業の位置づけ

従来より賃貸管理会社は賃貸管理事業を主力としつつ、賃貸仲介・不動産売買仲介事業を組み合わせ総合的に収益を創出してきた。オーナーコスト圧力の高止まり、材料・労務費の高騰により特に賃貸管理事業の収益水準を維持する難易度は高まっており、各社は次世代の収益源となる新規事業を模索している。

事業開発アプローチ選択の重要性

事業開発のアプローチは、A：連続的開発と、B：非連続的開発の2つに大別できる。検討の停滞・頓挫はBにおいて散見される。Bの場合は新しい顧客／市場に対して新しい商品／ビジネスモデルを導入していくため、相対的に推進難易度が高く既存事業との関連性が低いことが多いため社内合意形成が難しくなることが多い。事業案の内容を踏まえより適切なアプローチ選択することが重要である。

図17. 2つの事業開発アプローチ/事業アイデア例

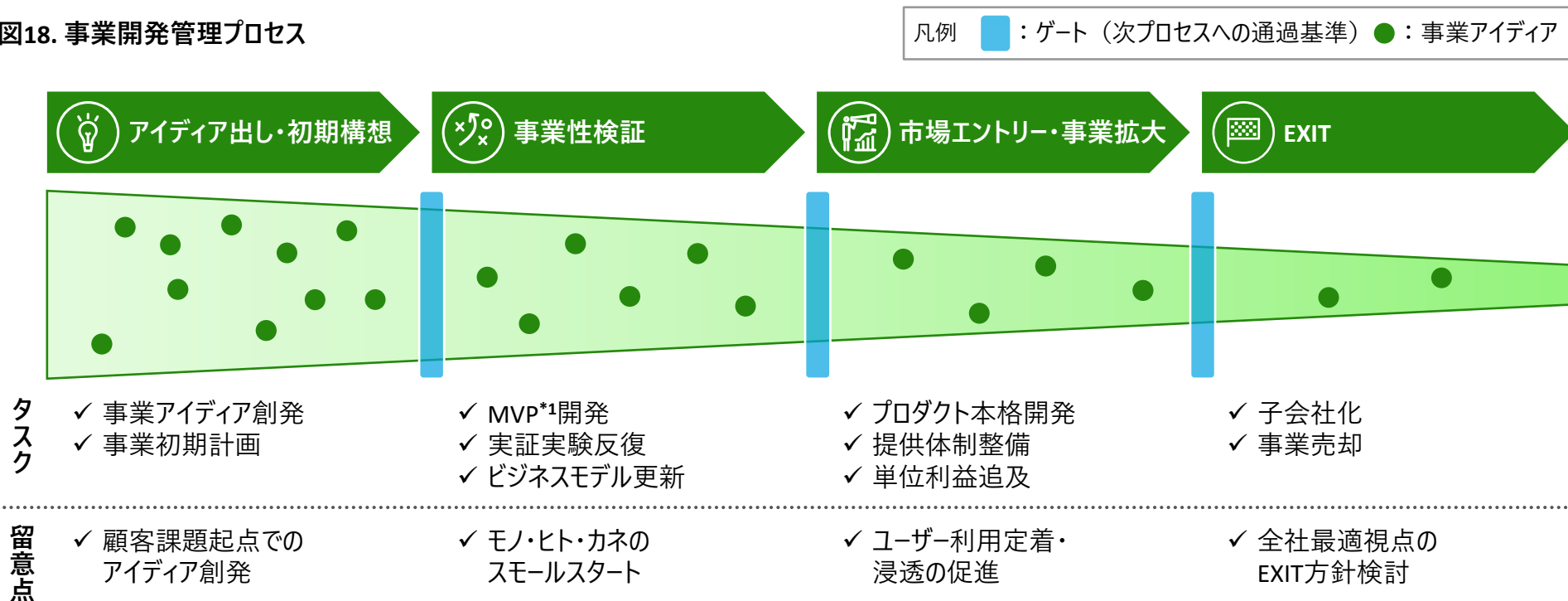




事業開発管理プロセスの整備

管理プロセスが未整備なため検討が停滞する場合も多い。各管理プロセス及びその通過基準（ゲート）を定義し、推進側／承認側の両者が意思決定プロセスを持つことにより、適時適切な投資／撤退意思決定が可能になる。

図18. 事業開発管理プロセス



*1: Minimum Viable Product（必要最小限の製品・サービス）

問い合わせ先

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
Investment Management & Real Estate（不動産セクター）

田村 貴海／Takaumi Tamura
パートナー
tatamura@tohmatu.co.jp

清水 歩／Ayumu Shimizu
ディレクター
ayushimizu@tohmatu.co.jp

古山 蘭／Ran Furuyama
マネジャー
リサーチ & ナレッジマネジメント
rfuruyama@tohmatu.co.jp

著者

清水 歩／Ayumu Shimizu
ディレクター
Investment Management & Real Estate
I 章、II 章 3

高橋 周平／Shuhei Takahashi
ディレクター
Customer Strategy & Operation
II 章 2-3

白井 寛紀／Hiroki Shirai
ディレクター
Engineering
II 章 2-1

山口 隆盛／Ryusei Yamaguchi
マネジャー
Investment Management & Real Estate
II 章 1-1、4

京島 徹／Toru Kyojima
シニアマネジャー
Customer Strategy & Operation
II 章 1-2

田中 英之／Hideyuki Tanaka
シニアマネジャー
Engineering
II 章 2-1

大森 聡子／Satoko Omori
シニアコンサルタント
Investment Management & Real Estate
I 章、II 章 1-1

須永 優一／Yuichi Sunaga
マネジャー
Sustainability
II 章 1-3

塩屋 厚作／Kosaku Shioya
マネジャー
Engineering
II 章 2-2

山内 康輔／Kosuke Yamauchi
スペシャリストリード
AI & Data
II 章 3

山岸 史拓／Fumihiro Yamagishi
コンサルタント
Engineering
II 章 2-2

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 リスク アドバイザリー 合同会社、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 グループ 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都市に約2万人の専門家を擁し、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 トウシュート 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を指します。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（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、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 トウシュート 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係りして直接または間接に発生したいかな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関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited