

Title	不動産業の新サービス創造プロセス－T社のワークショップの研究－
Author(s)	藤谷, 昌敏
Citation	
Issue Date	2018-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/15156
Rights	
Description	Supervisor:小坂 満隆, 先端科学技術研究科, 修士 (知識科学)

修 士 論 文

不動産業の新サービス創造プロセス

ーT社のワークショップの研究ー

1630023

藤谷昌敏

主指導教員 小坂 満隆
審査委員主査 小坂 満隆
審査委員 内平 直志
白肌 邦生
敷田 麻実

北陸先端科学技術大学院大学
先端科学技術研究科[知識科学]

平成30年2月

目次

第1章序章

- 1.1研究の背景..... 1
- 1.2研究の目的と意義・リサーチクエスション.....3
- 1.3研究の方法.....4
- 1.4論文構成.....4

第2章 文献レビュー

- 2.1はじめに.....4
- 2.2不動産業.....5
- 2.3フラワーオブサービス.....13
- 2.4イノベーション.....19
- 2.5知識創造理論.....20
- 2.6ビジネスモデルキャンパス.....25
- 2.7KOSAモデル.....27

第3章 新サービスビジネスモデル創造を目指すアクションリサーチ

- 3.1アクションリサーチのデザイン.....29
- 3.2情報収集(ワークショップの準備).....30
- 3.3ワークショップ.....43
- 3.4サービスビジネスアイディアの評価と検証.....53
- 3.5アクションリサーチの評価と検証.....55

第4章 新しいサービスビジネスモデルの提案と実装に向けたブラッシュアップ

- 4.1はじめに.....59
- 4.2空き家再生事業のサービスエコシステムの提案.....59
- 4.3空き家再生事業の事例.....61

第5章 結論

- 5.1はじめに.....63
- 5.2リサーチクエスションへの回答.....63
- 5.3理論的含意.....64
- 5.4実務的含意.....64
- 5.5将来の研究への示唆.....64

参考文献

謝辞

目次

1-1総人口の推移	1
1-2世帯数の推移	2
2-1不動産業における主な業態	6
2-2不動産業のコアサービスの分類	7
2-3サービスの定義	13
2-4フラワーオブサービス	6
2-5SECIモデル	23
2-6ビジネスモデルキャンパス	25
2-7KOSAモデル	28
3-1アクションリサーチのデザイン	30
3-2PEST分析	32
3-35Forses分析	34
3-4T社のSWOT分析	35
3-5各物件地域の人口関係数比較	38
3-6ポジショニング	42
3-7新サービス創造を考えるフレームワーク	43
3-8KJ法によって表出されたカード	46
3-9KJ法による見取り図	47
3-10ラダリング法によるサービスアイディアの評価	48
3-11サービスアイディアシート	50
3-12空き家再生事業のビジネスモデルキャンパス	55
3-13KOSAモデルを活用した知識創造プロセスの分析	57
3-14KOSAモデルによるアクションリサーチの分析	58
4-1空き家再生事業のサービスエコシステム	61
4-2空き家再生事業の事例	62

表 目次

3-15つの競争要因分析表.....	34
3-2顧客のセグメント化の基準.....	37
3-3各物件ごとの地域の特質.....	38
3-4各物件の顧客の特質.....	39
3-5各物件のマルチフォーマット.....	41
3-6社内ワークショップのデザイン.....	44
3-7外部の専門家参加のワークショップのデザイン.....	48
3-8各アイディアのプレゼンテーションの概要.....	50
3-9顧客共創のワークショップのデザイン.....	51
3-10アイディアソンでを使用した写真の一部.....	53

第1章 序論

1.1 研究の背景

平成 27 年度の不動産業者数（法人数）は、315,542 社で全産業中 11・4%を占め、その割合は徐々に増加している。不動産業は、土地、家屋を事業対象とすることから、あらゆる産業と密接に結びついており、全産業の基盤となる産業である。不動産業界は新規参入が比較的容易であり、中小企業や個人事業主も多く非常にすそ野の広い業界といえる。

また不動産業は、国民生活や企業活動の基盤となる住宅やオフィスをはじめとする住環境、都市環境を創造・整備するなどの大きな役割を担っており、良質な住宅・マンションの供給、都市・地域の再生、オフィスビルや商業施設の開発・管理・運営、不動産証券化等の各種事業を通じ、我が国の経済成長を支えてきたのである（不動産協会、2017）。

現在、日本の急速な人口減少と世帯数の減少は国内住宅需要の減少という意味で不動産業にとって大きな脅威となっている。総務省「我が国における総人口の長期的推移」によると、人口数は 2017 年 12,675 万人が 2030 年には 11,522 万人（高齢化率 31・8%）に、2050 年には 9,515 万人（高齢化率 39・6%）に、2100 年には中位推計で 4,771 万人（高齢化率 40・6%）となり、歴史上前例を見ない急激な人口減少と高齢化がうかがわれる。また世帯数は 2015 年 5,060 万世帯が 2030 年には 4,880 万世帯に、2050 年には 4,260 万世帯に大きく減少すると推計されている。

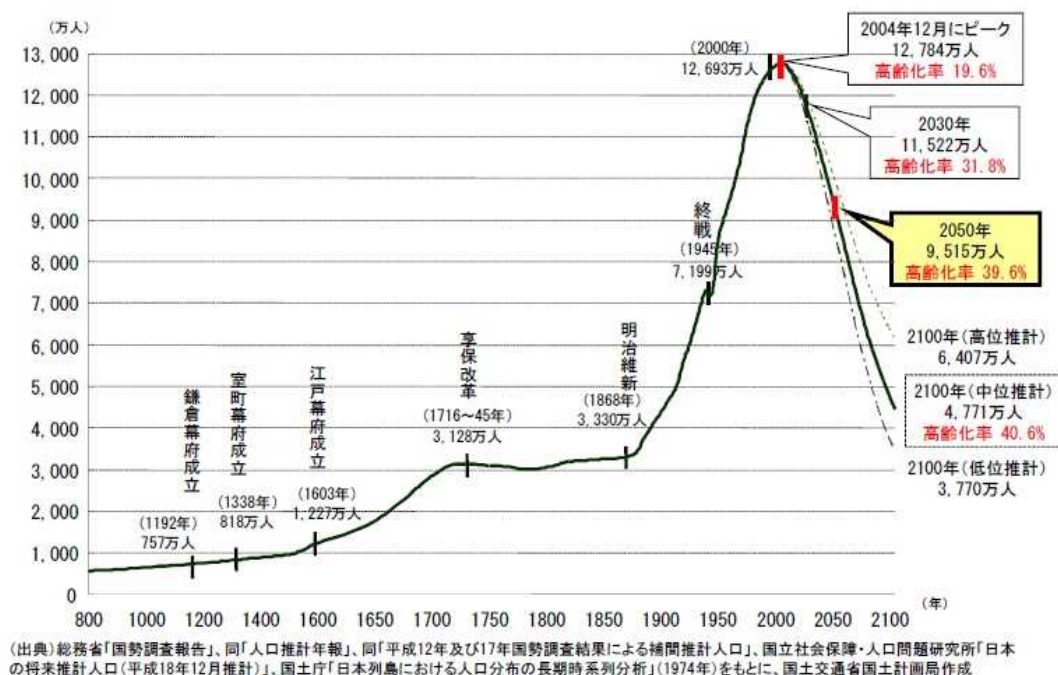


図1-1 総人口の推移（総務省「我が国における総人口の長期的推移」から引用）

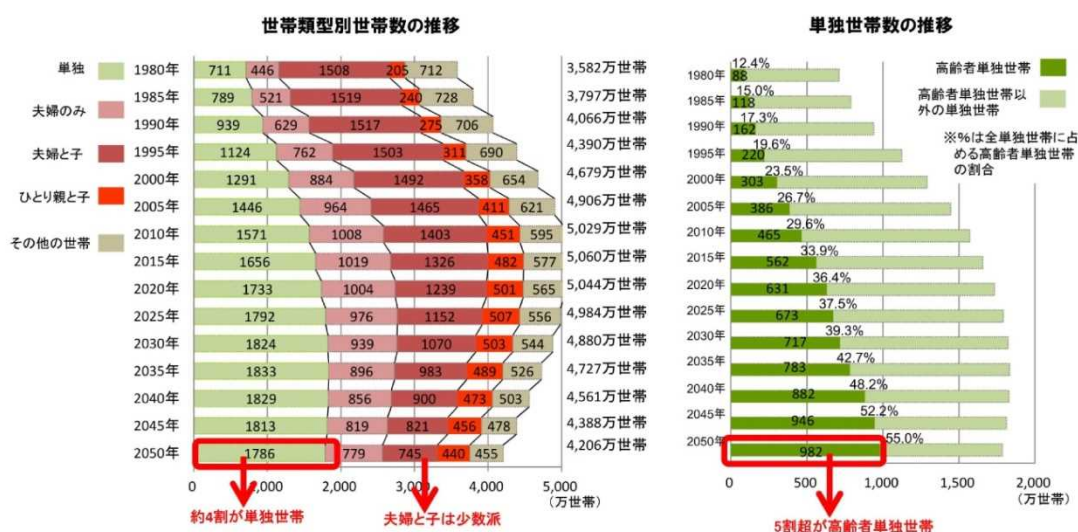


図1-2 世帯数の推移（総務省「我が国における総人口の長期的推移」から引用）

この人口減少と世帯数の減少は、日本のあらゆる産業に重大な影響を与えているが、特に空き家の急増は今後の不動産に深刻な打撃を与えることになる。現在、全国で 820 万戸が空き家（住宅総数約 6,060 万戸、空き家率 13・5%、平成 25 年時）であり、うち賃貸用 429 万戸、売却用 31 万戸、二次的住宅 41 万戸、その他（長期不在、取り壊し予定等）318 万戸である。空き家は「防災性・防犯性の低下」「ごみの不法投棄」「衛生悪化、悪臭発生」「風景、景観の悪化」「樹枝の越境、雑草の繁茂、落ち葉の飛散等」など多様な環境の劣悪化の原因である。今後の予測としては、不動産は二極化が進み、活発な不動産投資が行われる地域と空き家が放置されている地域に分かれ、活発な不動産投資が行われる地域では不動産価格が上昇し、空き家が放置されている地域の建物は「売れない」「貸せない」「住む予定がない」という三重苦で不動産価格の著しい低下がみられることになる。中小企業がほとんどである不動産業者は、不動産価格の著しい低下により、厳しい経営状況に陥ることになるだろう（国土交通省 H.P.「空き家の現状と課題」）。

最近の ICT の急速な発達の波や顧客嗜好の変化は、不動産業界自体を大きく変化させようとしている。例えば不動産業者の窓口で物件を見つける消費者より IT を活用して物件を見つける消費者が増えているほか、新築住宅よりも一生賃貸で暮らすことを選択する消費者が増えるなど、消費者の価値観が変化し、その多様化が顕著になっている。そのため、これまでの不動産の仲介・管理というコアサービスはコモデティ化が一層進み、競争優位を得るための新しいサービス創造による差別化が求められているのである。

こうした不動産の現状に対して袖山（2001）は、経営環境の変化や厳しい課題解決のために知識資産を活用してイノベーションを起こしていくことが不動産業界にも求められているとの認識の下、不動産業界は、バブル期の負の遺産を抱え、厳しい経営環境にある上、IT 化により生じた情報の流通経路のダイレクト化や不動産の証券化など、新たに取り組ま

なければならない課題が山積していると指摘し、生き残るため、知識情報面での資産を経営に最大限に活かすことが必要であると論じている。

1.2 研究の目的と意義・リサーチクエスチョン

本研究の目的は、筆者自営のT社の新サービス創造プロセスにおいて、知識創造の理論的モデルを構築し、効果的な新サービス創造について実務的提言を行うことである。具体的には、自営の不動産会社T社のワークショップを活用した新サービス創造プロセスを対象にアクションリサーチを実践し、データの収集・分析を行う。

メジャー・リサーチ・クエスチョン MRQ:「不動産業界において、サービス価値に着目した新しい不動産サービスビジネスはどのようなものか？」

SRQ1:「イノベーターな新サービス創造には何が必要か？」

SRQ2:「新サービスをどのようにして発見するのか？」

SRQ3:「新サービス創造を行うメリットはどのようなものか？」を明らかにする。

先行研究では、不動産業の新サービス創造プロセスを知識創造の観点で考察したものはほとんどなく、T社のワークショップを活用した新サービス創造プロセスをアクションリサーチして、知識創造の理論的モデルを構築することは、新サービス創造における知識創造の有効性を確認するという意味で学術的意義がある。また、不動産業にとって、知識が有効な経営資源となることを明らかにし、どのように知識創造を行うべきか提言することは、不動産業の事業戦略に貢献するものとして実務的意義がある。

1.3 研究の方法

研究方法としては、アクションリサーチを行う。アクションリサーチにより、自営の不動産業T社の新サービス創造プロセスを分析し、知識創造・共有・活用の効果を検証する。データの収集・分析方法については、文献調査を行い、ワークショップの新サービス創造プロセスの内容を詳細に分析し、T社関係者や外部スタッフ、入居者などへのインタビューを行って評価する。

アクションリサーチについて矢守(2007)は、その基本特性として、①目標とする社会的状態の実現へ向けた変化を志向した広義の工学的・価値懐胎的研究、②上記の目標状態を共有する当事者と研究者による共同実践的な研究を挙げ、研究者と実務者の相互行為を大幅に促進できると説く。

また大月(2005)は、組織変革とは、組織の主体者(経営主体)が環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動であるとし、吉永(2011)は、アクション

リサーチは研究活動を未来構想的な政治的実践へと変革する活動と捉えることができることから、組織変革をテーマとした研究と親和性があると論ずる。

ワークショップの効果について、横山（2001）は、ワークショップは、複数の人が集まって同一空間・場所で行われるもので直接に会話することが可能であり、表情や言葉の言外の意味などを伝えることができる。ワークショップは、主体的な「集団学習の場」、「集団創造の場」、「集団決定の場」として注目されており、参加者の意識や相互関係の変容に何らかの影響を与えるものと考えられていると論じている。

1.4 論文構成

本研究は、5つの章で構成され、第1章を序論、第2章を文献レビュー、第3章を新しいサービスビジネスモデル創造を目指すアクションリサーチ、第4章を新しいサービスビジネスモデルの評価と実装に向けたブラッシュアップ、第5章を結論とする。

第1章では、不動産業の社会的背景や問題意識について触れ、新サービスビジネスモデル創造における知識創造の観点から研究目的・意義・研究方法を述べる。

第2章の文献レビューでは、不動産事業の新サービスビジネスモデル創造と知識創造の関連について説明し、アクションリサーチの評価・検証方法について考察する。

第3章のアクションリサーチでは、T社のワークショップを活動事例として取り上げ、知識創造がどう展開して、新しいサービスビジネスモデルをどのように創造したかを考察して評価・検証する。

第4章では、創出された新しいサービスビジネスモデルを評価し、空き家事業のサービスエコシステムを提案して、事例を考察する。

第5章では、結論として、文献レビューとアクションリサーチを検証した結果から、知識創造のスパイラルについて「3段階のワークショップによって知識融合と活性化が起こったことで知識創造が促進され、新しいサービスという言葉が表出された。この言葉が新たなビジョンを描き出し、さらに新しい知識が創造された」とする。

第2章 文献レビュー

2.1 はじめに

文献レビューでは、まず不動産業を定義して、その業種を分類し、不動産の外部経済性、情報の非対称性などの特性や江戸時代から現代までの不動産業の歴史についてまとめる。次に不動産業の課題解決のための不動産業のサービス化がどうあるべきかを論じ、先進的に取り組まれているいくつかの新しいサービス事例について紹介する。

そして不動産業におけるコアサービスのコモデティ化に対応するためのサービスモデルについて、フラワーオブサービスを例示して考察する。

次にサービス価値創造において、革新的サービスのためにイノベーションをどのように起こすかについて触れ、知識創造における場の活用や活性化には何が必要か、ワークショップの有効性などについて論ずる。

最後に知識創造プロセスを分析するK O S Aモデルと創出されたサービスビジネスアイディアを分析するビジネスモデルキャンパスについて考察する。

2.2 不動産業

2.2.1 不動産業の定義と分類

橘川（2007）は、不動産業は、土地・建物の売買と賃貸にかかわる産業である。土地や建物を賃貸することは賃貸業もしくは経営業と呼ばれる。土地・建物を資産として売買する行為は、流通業と呼ばれるが、誰が土地を売りたいか、誰が土地を買いたいかを探すのは容易ではないことから、こうした情報を集約して売りと買いをスムーズに結びつける（取引費用の節約）ことも不動産の流通業といえる。また、不動産業は、住宅・ビル・土地の賃貸・売買、オフィスの賃貸などを通して、あらゆる産業と地域に密接に関係しており、人口減少と高齢化の急速な進展の中、「土地有効活用」「空き家の増加」「高齢者介護」「地域活性化」などの社会問題解決の中心的役割を担うことが求められていると論ずる。

不動産業が扱う不動産の特性は、第一に土地には外部経済性が働くので、同じ面積の土地でも立地や建築技術の進歩による高層建築、付近の交通手段の整備などによっても価値は変化する。取引においては、情報の非対称性が大きく、売り手が情報優位であり、買い手は情報劣位のため取引費用が大きくなる傾向がある。情報の非対称性について、Akerloff(1970)は、「売り手は取引する財の品質をよく知っているが、買い手は財を購入するまでその品質を知ることはできない。そのため、売り手は買い手の無知につけこんで悪質な財を良質なものとして販売する危険性が存する。買い手は良質な財を購入したがいなくなり、結果的に市場に出回る財は低品質の財ばかり出回ることになる」と説いた。第二に都市計画法や建築基準法などの制定・変更や借地借家法による保護の基準の変更、人口の自然増減・社会増減、世代構成の変化なども不動産市場に影響を与える。第三に不動産を扱う産業は小規模企業や個人経営が圧倒的に多いことから、不動産取引の実態を把握することは容易ではなく、詳細な分析が困難な面がある。

月森（2000）は、不動産業とは「自ら宅地もしくは建物の売買、交換をすること」「他人の売買・交換・賃借の代理または媒介をすること」である。実務では、「単なる土地・建物の売買業」と「土地の開発・建設をして販売する開発業」に分かれ、加えて「他人の土地・建物の売買・賃貸を媒介とする仲介業」がある。さらに土地・建物を貸して賃料をとり経営する「不動産管理業」がある。このように不動産業は、分譲、流通、賃貸、管理の4つの業種に大別される。

まず分譲業はデベロッパーともいわれ、土地・建物を建築・造成して分譲するもので、具体的には用地の取得、計画の作成、行政関連の許認可取得、土地の造成、建物の建設、そし

て最後に分譲を行う。その業務は、単に土地の区画分け、住宅の着工件数、住宅の外観・様式などの計画に留まらず、周辺道路などのインフラ整備までを配慮してマンションや団地を分譲・販売する業である。日本では、明治以降、工業化の急速な進展に合わせて、特に大都市周辺で大規模な団地の分譲・販売が行われた。

流通業は、通常どこの地域でもよく見られる、いわゆる「不動産屋さん」といわれるもので、土地・建物の売買・賃貸の仲介を行う。不動産業のほとんどは、この「不動産屋さん」で占められている。

賃貸業は、建物・事務所の賃貸を行うもので、マンションの一部屋からアパート一棟、大規模ビルの賃貸など、零細な個人業者、中小企業から大企業まで存在している。いわゆる建物の所有者であり、大家、オーナーなどとも呼称する。賃貸業者は、流通業者と提携して、入居者の募集や管理、経営計画の提示などを行うことがある。

管理業は、ビル・マンションの管理・設備メンテナンス・清掃等を行うものであり、区分所有者による管理組合の運営などにも関わっている。

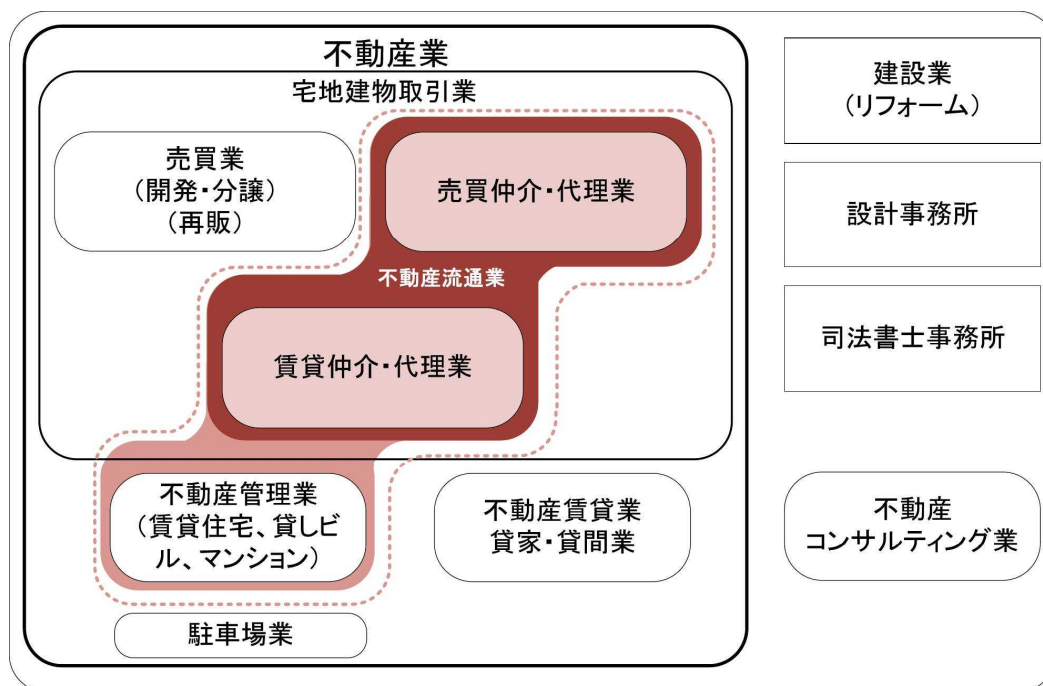


図 2－1 不動産業における主な業態
(これからの不動産業を考える研究会 (2012) から引用)

不動産業のコアサービスは、主に不動産流通、不動産賃貸、不動産管理の3つに分類される。これまでの不動産業はこれらで95%の付加価値を生み出してきた。

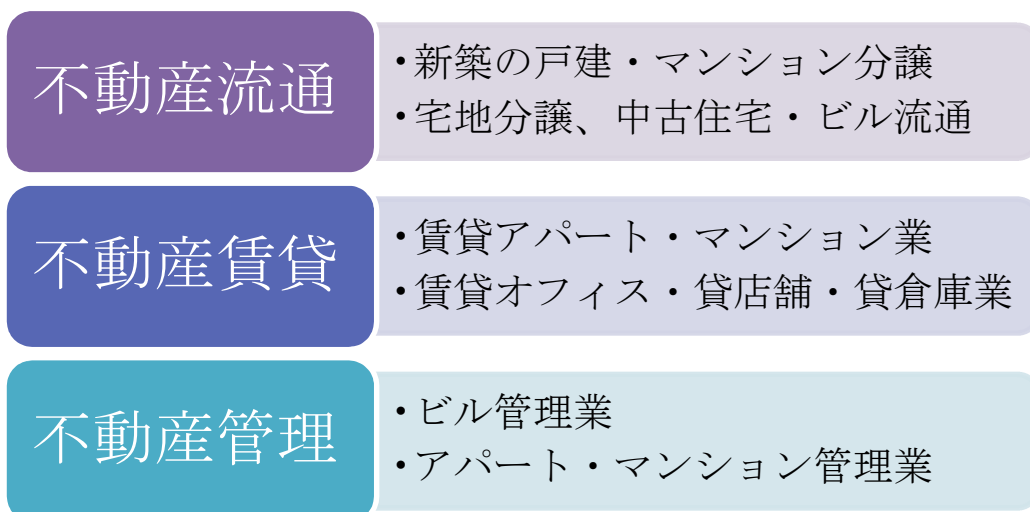


図2-2 不動産業のコアサービスの分類

2.2.2 不動産業の歴史

江戸時代において、商家が地面や建物を賃貸することが都市において広くみられた。賃貸する建物も商家（店舗兼住宅）であったり、都市下層民の住居であったりと、その態様はバリエーションに富んでいた。これらの建物は自ら企画したものと考えられるが、建築は建築業者が任されていた。土地・建物の所有者である地主から不動産賃料の取り立てや維持・管理を任されていた家守という職業が成立していた。地主は、町の負担として「町触れを居住者に伝える」「月行事として自身番屋につめる」「訴願の加印」「火の番・町火消し人足への付き添い」「居住者が犯罪を起こした場合の番所への同行」などを義務としていたが、不在地主の場合は家守に賃貸料の徴収と町の負担を行わせていた（江戸では不在地主ではなくても家守の設置を義務付けていた）。不動産の売買や賃貸では口入り業者が仲介を行っていた。家賃貸しという不動産担保金融も行われていたし、貸付金が返済されなければ担保流れとなって所有者が移転した。有力な商家は不動産が資産運用の重要な一角を占めており、江戸時代において基本的な不動産業務はかなり発展していたといえる。

明治時代に入ると、近代的な土地所有と不動産登記のシステムが整備されて不動産業をめぐる基本的な仕組みが整えられ、工業化と都市化が急速に進展するなかで不動産業のあり方は変化していった。特に近代建築が高層化による都市での所有地の有効利用を可能とし、かつ高層化によるエレベーターなどの付帯設備が一定の面積による開発を有利とするようになり、規模の経済性がより発揮されることになった。鉄道とくに電気による郊外鉄道が発達すると、住宅供給の在り方も根本的に変化し、職住分離を可能にした。また個人の生業ではなく会社として事業を行う者が出始めた。例えば森ビルの初代森嘉七は明治初期に差配業（賃貸管理人）・貸家業となり、昭和に入って初代社長森泰吉郎の代に空襲で焼失した跡地にビルを建設した。安田財閥の祖・安田善次郎が明治29年、不動産会社「東京建物」を設立し、不動産売買、仲介、管理のほか、月賦による住宅販売業を開始した。

大正時代においては、不動産業の流通、開発、経営・管理の各分野が本格的に発達した。

流通では大都市圏で業者数が増え、地域社会に密着して活動を続けた。老舗業者は地域社会の人々に信用されるようになった。開発では、当初は私鉄の付帯事業として進展したが、次第に中堅宅地開発業者が生まれた。経営・管理では、資産家による貸地・貸家や財閥のビル経営のほか、流通業者が入居者・テナントの紹介貸地・貸家の管理受託など不動産業の経営基盤を固めるほどに進展した。渋沢栄一が大正7年に「田園都市会社」を設立し、調布、玉川などで約158万㎡の土地を買収して開発した。西武グループの創設者堤康次郎は「箱根土地」を設立し、関東大震災後は別荘地開発と学園都市建設を次々に行った。

昭和時代においては、郊外の土地分譲が進み、都内では中央線沿線の開発が行われた。第二次世界大戦に入ると各地区の不動産業者が集まって連合会を結成し、軍人の家族には無料で貸家・貸間をあっせんするなど時局協力を行うようになった。終戦時、日本の住宅不足数は420万戸であり、三井・東急グループなどが大量の住宅建設・分譲を目指した。同時に不動産をめぐり悪質な業者や素人が取引に介在したり、詐欺・恐喝事件などが多発したことを受けて、不動産業の適切な規制を行うため、昭和26年、宅地建物取引業法が制定された。昭和30年代になると、人口と産業の大都市集中が始まり、宅地造成が活発に行われ、高度経済成長期になると、大都市の一層の拡大が広がり、不動産業も大きく成長した。経済成長によりビルの需要は増え、東京・丸の内などには高層ビルが立ち並び、霞が関ビルなどの超高層ビルも見られるようになった。この時期から大手不動産業者も宅地開発や建売住宅、マンション分譲に進出し、不動産業はそれまでの流通事業中心の業態から開発分譲（デベロッパー）中心の業態に変化した。第一次石油ショック後は一時的に不動産業は後退したが、50年代に入ると、大都市では一極集中が進んでオフィス需要が急増し、ビル建設の進展とともに土地価格が急上昇した。

平成時代においては、昭和61年ごろから続いたバブルが崩壊し、株や不動産の大幅な下落を招いた。バブルの原因は、不動産各社が不動産の値段が高いうちに、仮需要を当て込んで多額の借金をして不動産を購入し、さらに転売を繰り返したことで起こったことで、過剰流動性に支えられた架空の高値でしかなかった。バブル崩壊後はその多くが返済不能となって不良債権化し、不動産業者は、高値で購入した不動産の買い手がつかないため、滞留在庫として抱えたままにならざるを得なかった。平成17年には、耐震強度偽装設計事件（姉齒事件）が発生し、建設工事の中止、既設マンションの建て替え、ホテルの休業などの騒ぎとなった。（橘川武郎、2007、蒲池、2008から引用して筆者編集）

このように日本の不動産業は江戸時代の萌芽期、明治の勃興期、昭和の発展期、平成の低迷期に分けられ、発展と停滞を繰り返してきたが、現在でもバブル崩壊によって不良債権化した不動産を抱えた不動産業者が存在するなど、その前途は決して明るいものではないと言える。

2.2.3 不動産業のあるべき姿—新しいサービスビジネスモデル—

不動産業は厳しい経営環境の下にあり、これからの不動産事業が成長し続けるためには

①顧客に選ばれるという視点を持つ（顧客のニーズを知る）②力相応に一番を持つ（商圈、客層、商品）③いつ、誰が、どのようにやるのかを明確にする（人材開発戦略を持つ）などのルールを踏まえて、新しい波（ビジネスモデル）に乗り換える必要がある。さらに住環境への関心の高まり、IT による情報提供サービスの普及などにより、不動産をあるがままの状態に流通させるだけの時代は終わり、不動産業者は、扱う商品や情報の品質確保と魅力の発信に努め、地域とそこに住む人の資産や暮らしの価値を向上するサービス（問題解決）業者としての役割が求められている。

そして、これからの不動産事業者は、①経営ビジョン②事業戦略③人材開発戦略の3つの軸を明確化し、不動産事業者の資質の向上とともに関連事業者との連携を図ることで、総資産コンサルティングビジネスモデルへの業態成長と住生活関連の新たなビジネス市場の創出・拡大が期待される。（一般社団法人次世代不動産業支援機構、HP から引用して筆者要約）

不動産業における例として宅地建物取引業者を取り上げると、毎年5%程度の新規参入と廃業があり、新陳代謝の激しさが示されている。また平成10年と20年の比較では、宅地建物取引業者の残存率は約50%であり、長期の事業継続を行うことが非常に厳しいことが浮き彫りとなっている。このため、本質的な課題として持続可能な経営を支えるための中小不動産業としての経営基盤の確立が必要である。そのための事業展開の方向性として顧客密着の強化、地域密着の強化、新たな市場へのアプローチ（成長分野開拓、ニッチ市場進出）が重要である。

①顧客密着の強化

消費者のニーズが多様化する中で媒介業務の周辺分野へのサービスにも積極的に関わっていくことが必要である。

②地域密着の強化

人口減少・空き家率の上昇など地域の不動産を取り巻く状況が大きく変わりつつある中で、地域の魅力・活力を高めるため、長期的な視野から一定の役割を担うことが新たなビジネスの展開につながる。

③新たな市場へのアプローチ（成長分野開拓、ニッチ市場進出）

人口減少の中、全体としての国内住宅需要は縮小傾向であるが、部分的には高齢者人口の増加・長寿化による高齢者向け住宅の需要増加が見込まれる。また市場規模は大きくないが、特定のニーズに対応し、今後も底堅い需要が見込める市場（ニッチ市場）は健在である。中小不動産業ならではの機動力を生かし、新たに生まれつつある分野（成長分野）への挑戦が必要である。（これからの不動産業を考える研究会、2012 から引用要約）

現在、不動産業界にもIT化の波が押し寄せており、Real Estate Tech（不動産テック）が不動産業界にイノベーションを起こすと言われている。こうしたサービスは利便性、汎用性が高く、コスト競争力があり、新しい付加価値を創出しているという点において従来のサ

ービスとは一線を画す。海外では Real Estate Tech 企業に対するベンチャー投資が過熱しており、そのサービスも従来の不動産検索や仲介、賃貸管理、物件管理、エージェントマッチングなどに留まらず、データの提供・評価・分析、ヴァーチャル内覧、IoT、マーケティング、投資など多岐にわたる。

ビジネスモデル①マッチングプラットフォーム運営

不動産に関する多様なプレイヤー、資産、そして資金などをプラットフォーム上でマッチングさせる場を運営することで収益を得る事業モデル。誰と誰を何でマッチングさせるのかという視点で様々なサービスが展開されている。

ビジネスモデル②ビッグデータ活用

不動産に関する情報を集約化、加工分析、価値化させ、それを顧客に提供することで収益を得る事業モデル。従来にはないマーケティング戦略や価格査定、投資意思決定などを実現するサービスが展開されている。

ビジネスモデル③業務効率化サービス

不動産に関する業務を IT で効率化させ、ツールやアプリケーションを顧客に提供することで収益を得る事業モデル。

要約すれば、Real Estate Tech（不動産テック）における戦略は次のとおりである。

第一に情報の非対称性に基づく従来型ビジネスの変革が必要となる。情報の非対称性で持続的ビジネスができる時代ではない。誰もが情報は入手可能になるという前提でビジネスモデルを再構築することが急務となる

第二に高付加価値なサービスの開発が必要となる。ビッグデータを用いた新たな情報提供サービスや業務効率化サービスが登場し、仲介や用地仕入、開発や売却などの一部の機能について、独自の高付加価値なサービスが求められる

第三にプレイヤーの適切なマッチングの重要性が高まる。顧客や案件の囲い込みが困難になるため、プレイヤー、資産・資金などの適切なマッチングのニーズが急速に高まる

(the finance H.P. から引用)

2.2.4 不動産業の新しいサービスビジネスモデルの先行事例

不動産業の中にもコモデティ化に対応するために斬新な新しいサービス事業を行っている企業や団体がある。その特徴は、「これまでの不動産業界で問題となってきた情報の非対称性をインターネットを活用してできるだけ解消し、顧客価値を上昇させる」「入居者と地域住民とのコミュニケーションを図ってソーシャルキャピタルを醸成し、趣味や健康などの

セミナー開催などを行う」「社会問題となっている空き家再生を支援する」などのこれまでにない新しいサービス事業である。

(1) ICT、AI を活用したサービス

Nomad. (ノマド)

賃貸住宅の借り手に特化したサービスで、物件検索、見学の予約、契約時の審査などをすべてネットで完結できる。借り手からの仲介手数料は無料で物件案内料 2000 円程度で物件探しができる。

ietty (イエッティ)

賃貸住宅の借り手がホームページに希望地域、家賃価格、内見希望日などの希望条件を書いておけば、それを見た不動産業者が最適の物件を探して連絡してもらえる。単に機械的に物件探しするのではなく、経験豊かな不動産業者の知識や知恵を介在させている。

ウチコミ

賃貸住宅の大家が自分の物件をホームページに掲載して、借り手が希望の住宅を申し込むと地域を管轄する不動産仲介業者が物件の案内や契約業務を行う。大家は無料で特徴やメリットなどのアピールメッセージを掲載することができ、成約すれば家賃 1 か月分の仲介手数料を支払うが、借り手は無料である。これまで不動産仲介業者が介在するために借り手に物件の価値や特徴がよく伝わらなかったことを大家と直接結びつけることで解消している。

(2) 居住者・地域住民との交流促進を目指すサービス

まめくらし研究所 (東京都)

2017 年 4 月、「くらしのおすそわけ」をコンセプトに高円寺駅前の旧 JR 社宅をリニューアル。クラフトビール店、カフェ、住居兼店舗、住居兼アトリエなどを設置。住人交流イベントを開催し、近隣住民も含めた野外食事会などを実施している。

絆家シェアハウス (東京都、大阪市)

「みんなでつくるシェアハウス」をコンセプトに 2017 年 7 月現在 6 軒のシェアハウスを運営。毎月、リビングで料理・ヨガ・コーヒー教室を開催して住人の交流を図る。ほかに「旅するシェアハウス」と称して居住者を募集し、月例の旅マニアの懇親会を開催している。

苗加不動産「朝 L PROJECT」(金沢市)

2009 年、入居中の大学生のきずなを深めることを目的に「朝に学ぶ(Learn)」「朝に自分を高める(Lift)」「朝に仲間を得る(Link)」をコンセプトとして開始された。付近住民も含めて朝 7 時からのヨガやピラティス教室、マラソン、朝ミーティングではセミナーや会議を開催。就活間近にはビジネススキル向上を目的にフリーペーパーの作成セミナーも開催している。

(3) 空き家再生サービス

空き家グッド

空き家問題が大きな社会問題になったのを機に立ち上げたサイトで、空き家の問題点を挙げ、整理方法、活用方法などを提言するほか、空き家の売り主と買主のマッチング、カフェ、フリースペースへの転用のためのリフォーム業者や法律問題解決のための司法書士の紹介などを行っている。

東京 R 不動産 (東京など全国主要都市)

従来の不動産業者のような戸建て、マンション、賃貸、売買のほか、デザイン性の高いリノベーションや空き家再生事業を積極的に行っている。例えば、「三浦トライアルステイ」と銘打った三浦半島への移住を勧めるイベントを開催したり、街づくりをプランニングするイベントなど、顧客参加の多彩な活動を展開している。

NOTE (兵庫県篠山市)

古民家再生を金銭的な利益を運用する不動産投資・運営ではなく、「日本のココロ(宝物)」を次世代へつなげるという利益を追求したマネジメントとする。古民家再生コンサルティングサービス、資産管理、総合管理、施設マネジメント、施設管理、事業者マッチングサービスなどをサービスの中心とする。

(以上 madcity.jp、ウチコミ、空き家グッド、まめくらし研究所、絆屋シェアハウス、苗加不動産、東京 R 不動産 H.P. NOTE,H.P.から引用)

2.3 フラワーオブサービス

2.3.1 サービス

サービスについて、小坂（2012）は、人や組織がその目的を達成するために必要な活動をプロの技術で支援し、目的達成によって顧客に価値をもたらして満足していただき、それによって対価をいただく行為と定義している。

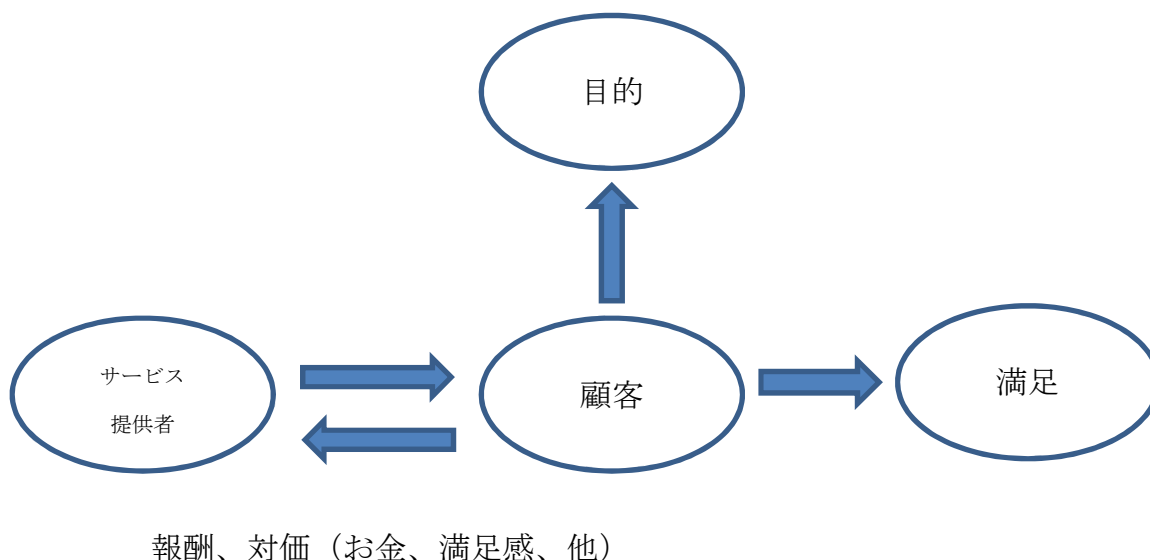


図 2－3 サービスの定義（小坂、2012 から引用）

2.3.2 フラワーオブサービス

フラワーオブサービスについて、Lovelock 他（2012）は、サービスには中心となるコアサービスとそれを補完するサブサービスがあり、コモデティ化した商品・サービスを差別化するため、補完的サービスを効果的に組み合わせることでコアサービスの価値を高めていくのがフラワーオブサービスであるとし、コアサービスは、補完的サービス群に取り囲まれており、そのサービス群はコアサービスの促進的役割を果たすのに必要な要素とコアサービスの強化的役割を果たすのに必要な要素であると説く。

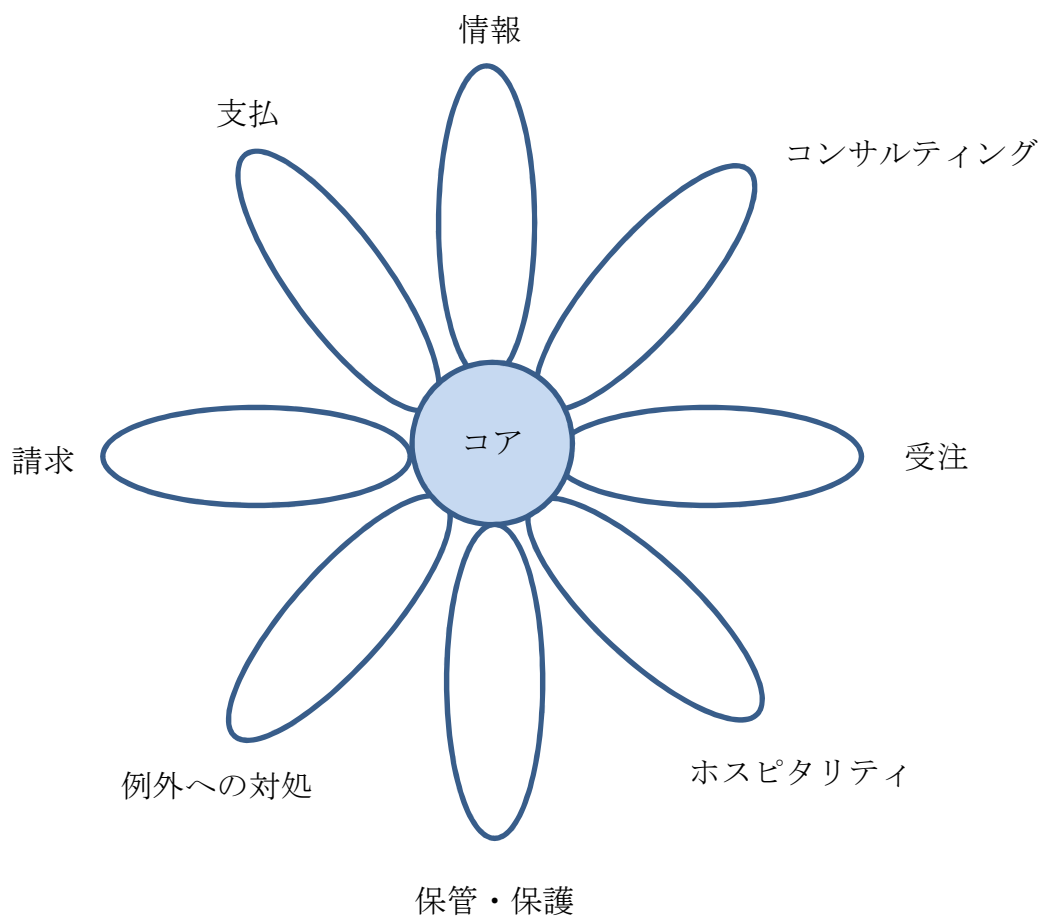


図2-4 フラワーオブサービス:補足的サービス事業に囲まれるコア・プロダクト (Lovelock他2012)

Lovelockはフラワーオブサービスにおける補足的サービス要素として次のように例を挙げている。最後に不動産におけるフラワーオブサービス（賃貸住宅の例）を分類・例示する。

促進型の補足的サービス

①情報

どんな情報やサービスでも顧客は十分な価値を得る上で適切な情報を必要としている。

サービス提供施設の所在地

サービス提供のスケジュールと営業時間

価格

コアプロダクト及び補足的サービス要素の利用方法の説明

助言・アドバイス

注意書き・警告表示

販売及びサービスの状況

変更のお知らせ

文書の交付

予約の確認
会計報告
領収書とチケット

②受注

顧客が購入する段階に入ると重要な補足的サービス要素が必要となってくる。申し込み、注文、予約である。

申し込み

クラブやプログラムのメンバーシップ
登録型サービス（例：公共事業）
事前審査・許可を要するサービス（例：クレジットサービス、大学）

注文の受付

サービス施設内での注文受付
郵便・電話による注文受付

予約とチェックイン

座席
テーブル
部屋
乗り物や他の機器のレンタル
専門家との面会の約束
制限されたサービス施設への入場（例：展示会）

③請求

請求はほとんどすべてのサービスで一般的である。請求の方法には、口頭での説明、機械での価格表示、手書きの請求書や印刷された月々の請求書までさまざまな形がある。

口座の定期的な引き落とし明細書
個々の取引の明細書
口頭による合計金額の伝達
機器類による合計金額の表示
セルフ・ビルディング

④支払い

ほとんどの場合、請求は顧客に支払という行動を要求する。支払いの最も重要な点は、顧客が支払うべきものをきちんと支払ったかどうか確認することである。

セルフサービスによる支払い

セルフサービス機械での現金支払い（つり銭機能なし）
セルフサービス機械での現金支払い（つり銭機能あり）
セルフサービス機械でのプリペイドカードによる支払い
セルフサービス機械でのクレジットカードやデビットカードによる支払い
セルフサービス機械でのトークンによる支払い
電信振込

- 小切手の郵送
- 受取人や中間業者への支払い
 - 現金支払いまたは小切手による支払い
 - クレジットカードやデビットカードによる支払い
 - クーポンによる支払い
 - トークン、利用券などによる支払い
- 金融機関の口座からの自動引き落とし
- コントロールと確認
 - 自動化システム(例:チケット自動読み取り機械によって、入口をコントロールする)
 - 人的システム(例:チケット確認係員によって、入口をコントロールする)

強化型の補足的サービス

⑤コンサルティング

顧客の疑問に単純に答える「情報」に対して、「コンサルティング」には、観客の要望を探り、それぞれの顧客に適した解決方法を開発することを目的とした「対話」という要素が含まれる。

- アドバイス

- 検査・診断による問題点の洗い出し

- パーソナル・カウンセリング

- プロダクト利用のためのチュートリアルやトレーニング

- 管理方法のコンサルティング、あるいは技術面のコンサルティング

⑥ホスピタリティ

新しい顧客と出合い、以前に訪れてくれた顧客と再会する。このことを心から喜ぶ気持ちがホスピタリティの要素に反映される。うまく管理されたサービス組織は、一少なくとも自分たちなりのやり方で一従業員が顧客を大切なゲストとして扱うように努力をしている。顧客のニーズに対する丁寧な態度や配慮は、対面でのエンカウンターと電話でのインタラクションの両方に応用できる。

- 歓迎のあいさつ

- 食べ物や飲み物の提供

- 洗面所・トイレの完備

- アメニティ・セット(石鹸、シャンプー、タオル、簡易スリッパなど)

- 待合用施設とそこでのアメニティ

- ラウンジ、待合コーナー、椅子

- 雨除け、風よけ

- テレビ、雑誌、新聞

- 送迎サービス

- 警備や巡回

⑦保管・保護

サービス施設を訪れている間、顧客はしばしば自身の個人的な財産の保全について手助けを必要とする。実際のところ、保管・保護のサービスが提供されなければ一部の顧客は全く来なくなってしまうであろう。

顧客の持ち物等のケア

- 子供の世話

- ペットの世話

- 駐車設備

- 駐車係による駐車サービス

- クロークやコートルーム

- スーツケース預かり・移動

- 保管スペース

- 貴重品預かり

顧客が購入した（あるいはレンタルした）物財のケア

- 包装

- ピックアップと返却

- 輸送

- 配達

- 設置・据付け

- 検査と診断

- 清掃

- 補充

- メンテナンス

- 補修・オーバーホール

- バージョン・アップやアップデート

- 廃棄

⑧例外への対処

例外への対処とは通常のサービスデリバリーには含まれない補足的なサービス群のことである。鋭敏なサービス組織は、例外への対処を予測し、不測の事態に対応できるプランや指針を事前に開発している。

サービスデリバリー前になされる特別な要望

- 子供に関わる特別な要望

- 食事面での特別な要望

- 医療面での特別な要望または身体上の理由による特別な要望

- 宗教上の理由による特別な要望

- 標準的なオペレーション手順からの逸脱を求める特別な要望

特別なコミュニケーションへの対応

- 苦情の表明

- 賛辞の表明

提案

問題の解決

プロダクト不良に対する保証

プロダクト利用の際に発生する問題の解決

アクシデントやサービスの失敗、あるいはサービス従業員や他の顧客との問題発生と
いった事態への対処と解決

顧客のアクシデントによるけがや医療上の緊急事態への対処

補償の要求

払い戻し

物財やサービスの再度の無償提供

欠損品の無料修理

不動産業におけるフラワーオブサービス（賃貸住宅の例）

①情報

部屋の間取り図

室内の設備説明

建物の外観・室内写真

価格

②受注

インターネット予約

電話予約

不動産仲介業者によるアドバイス・見学

③請求

請求書

明細書

④支払い

現金

クレジットカード

口座引き落とし

⑤コンサルティング

アドバイス

取扱い説明

注意

⑥ホスピタリティ

歓迎のあいさつ

引っ越し祝いのプレゼント

警備・巡回

⑦保管・保護

清掃

設備の修繕・メンテナンス

⑧例外への対処

社員・他の顧客とのトラブル

機器の不良

犯罪の発生

2.4 イノベーション

2.4.1 イノベーションとは

イノベーションとは、新しい技術革新のみならず、新しいアイデアを用いて社会的意義のある新たな価値を創造し、社会・経済に大きな変化をもたらす人・組織・社会の幅広い変革のことを言う。それまでのシステムに新しい技術や考え方を組み入れて新たな価値を生み出し、社会や経済に大きな変化をもたらすことである。技術革新の急激な進化や経営のグローバル化など変化の激しい経営環境の中、現代の企業は大きな淘汰の波にさらされ、環境に適応できない企業は消滅し、新しい環境に適応した企業は大きく成長している。企業が存続していくためには、企業は多様な人材を活用して、多様化した消費者ニーズを的確に把握し、収益機会を得るためのイノベーションを創出することが必要である。それが企業の競争力を高め、企業の成長性を図ることとなる。

丹羽(2006)は、Drucker,P.F(1985)を引用して、イノベーションとは、従来とは違う新しく価値ある事業やサービスを起こすことであり、それを行う企業家の責務は Shumpeter が明らかにしたように「創造的破壊」である。それは生産性が低く成果の乏しい分野から、成果の大きな分野へ資源を動かす、成功しないかもしれないというリスクはあるが、しかし、多少とも成功すれば、それはいかなるリスクを相殺しても余りある。イノベーションの可能性がある場合、既存の分野に留まってそこでの最適化をはかろうとすることほどリスクの大きなことはないと説明する。

2.4.2 イノベーションを起こすには

イノベーションを起こすために、Drucker,P.F(1985)は、知識によるイノベーションの第一の特徴として、リードタイムが長いこと、第二の特徴として、科学や技術以外の知識を含め、いくつかの異なる知識の結合によって行われることだとし、イノベーションに成功する条件として、第一に知識そのものに加えて、社会、経済、認識の変化などすべての要因を分析する必要があること、第二に戦略を持つ必要があること、第三に特に科学や技術の知識によるイノベーションに成功するにはマネジメントを学ぶ必要があることを挙げる。

また、野中・勝見（2004）は、知識社会に生きる企業にとって最も重要なのは、単なる

市場競争力にとどまらず、さまざまな矛盾を統合してより高い次元の知を生み出す、あるいは異なる知的要素を結びつけて一つの一貫性を持った知識体系を形成することのできる知の総合力経営であると考えたと論ずる。

イノベーションと知識創造の強い関係性について、野中・紺野（2012）は、経済価値の多くはノウハウ、特許、ブランドさらには背後にある開発力やイノベーション（新たな知識創造）力によって生み出される。我々はこれらの知を「知識資産」と呼ぶ。知識創造経営は知識資産によって価値を生み出す経営である。イノベーションとはこれまでになかった関係性によって知識資産を生み出し、組み合わせ、事業価値に変換することである。知識資産の価値を高めるために企業が行うべきことは、高度な知識創造プロセスの構築であると論じている。

2.5 知識創造理論

企業が成長するためには多くの資本や労働力を必要としており、中でも資金調達、販売、人事管理、経営管理などの集合体を経営資源という。当初、経営資源は、有形の「ヒト・モノ・カネ」のことを指していたが、知識社会の進展にともなって無形の「情報」を重要視するようになった。経営資源は、人的経営資源（ヒト）、物的経営資源（モノ）、財務的経営資源（カネ）、情動的経営資源（情報）に分類されるが、このうち「情報」とは企業の保有するノウハウやナレッジ、技術情報、顧客データなどを含める。

現代では「情報」をさらに進化させて「知識」という。野中・紺野（1999）は、知識社会では、知識が価値創造の源泉として最も有力な資源となり、知識の創造と活用が企業の持続的成長の決定的要因となると考えられていると説く。

また、野中・紺野（2012）は、世界が新たな資本主義に向けて暗中模索をはじめている。こうした中で求められるのはいわば「人間中心の精神・価値観」に基づいた経済・経営の在り方である。それは賢慮に基づく資本主義ではないかと考えている。それは人間中心の実践的賢さを重視する経営だ。知識創造経営は、脱工業社会あるいは知識社会の経済に対応した「この知識と能力」「個と個の交わる場を基本単位とする経営モデルである」と論ずる。

2.5.1 知識の特性

個人の経験と知識は、組織内に分散されているため、十分に活用されないことがある。こうした失われていく知識を組織全体で共有して活用していくことで、新製品や新サービスを創出し、企業価値を高めるためには、知識の源泉である人を活用する仕組みを作ることが重要である。袖山(2001)は、企業に必要なことは迫りくる変化を素早く察知してそれに迅速に対応する能力である。そのためには組織が既に持っている知識を最大限に活用し、その上に新しい知識を獲得し、創造する、いわば組織が学習し続ける能力を持つことが求められているとする。

また、野中・遠山(2006)は、市場や競争相手など、企業を取り巻く環境は常に変化し続け、その中で存続しようとする企業は自らそれに合わせて変化し、また環境を自分の将来のビジョンに合わせて変えていかなくてはならない。こうした企業が自らと環境を変えていく活動のことを知識創造と呼ぶ。具体的には、個人のもつ主観的な暗黙知を表出化し客観的な形式知にして共有することにより異なる視点を結合し、創造された新しい知をもう一度自分の中に主観的な知として体系化することにより、さらに個人の暗黙知を豊かなものにしていくプロセスであるとし、知識の特質を「全人性」「文脈依存性」「多視点性」「可謬性」の4つの観点から整理する。

① 全人性

知識とは論理のみならず信念（価値）や身体化されたスキルを包含した全人的なものである。「知識を得る」とは、情報を得る場合のように単に頭でわかるだけでなく、身体的にもわかる状態（心身一如）となっていることをいう。

② 文脈依存性

知識は、文脈（コンテキスト）に依存し、時間・場所・人との動的な関係性といったダイナミックな文脈の中で立ち現われてくる性質をもつ。知識は関係性の中でつくられる資源ゆえに、特定の時間・空間における人との相互作用（身振り・話法・行為・雰囲気など）や状況の中で具体的な形へ変換され可視化される。

③ 多視点性

知識は多視点から真理に接近するプロセスである。情報と知識の最も大きな違いはその多視点性にある。情報は視点が固定され、固定された視点からは現象の裏に隠された普遍的な本質の追究を行うのは難しい。一方、知識は常に視点が変動し、現象の異なる側面やその背景をとらえることが可能になる。

④ 可謬性

知の多視点性にもとづく我々の真理観は、探求は常に誤りがあるという可謬主義に立っている。そして主観と客観の間を行き来する真理へのらせん運動は仮説を立てて理論を反復して真理に近づくという、バースやデューイの科学的探究法も利用する。

2.5.2 SECI モデル

野中・竹内（1996）は、知識変換には、個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」、暗黙知から形式知を創造する「表出化」、個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」、形式知から暗黙知を創造する「内面化」の4つのモードがあるとする。

① 共同化

メンタルモデル、技能などの暗黙知を創造する知識共有のプロセスであり、経験を共有して暗黙知を獲得する。例えば、パナソニックの自動パン焼き器の開発で、開発担当者が大阪国際ホテルのチーフ・ベーカーに弟子入りし、パン生地を練る際にひねりを加えていたことに気づいたなどである。

② 表出化

暗黙知を形式知に変える、4つの中で最も重要なプロセスである。暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセスでメタファー、アナロジー、コンセプト、仮説、モデルという言葉で表され、演繹法と帰納法の組み合わせから成る。

③ 連結化

形式知と形式知を組み合わせで一つの知識体系を創り出すプロセスである。異なった形式知を組み合わせで新たな形式知を創り出す知識変換モードにおいて、ミドルマネージャーは様々な情報や知識をつなぎ合わせて新しいコンセプトを創る重要な役割を果たす。

④ 内面化

形式知を暗黙知にするプロセスである。共同化、表出化、連結化を通じてメンタルモデルや技術的ノウハウという形で暗黙知へ内面化されると非常に貴重な財産となる。例えば、顧客の苦情や問い合わせを記録し、他の者に体験させることなどである。

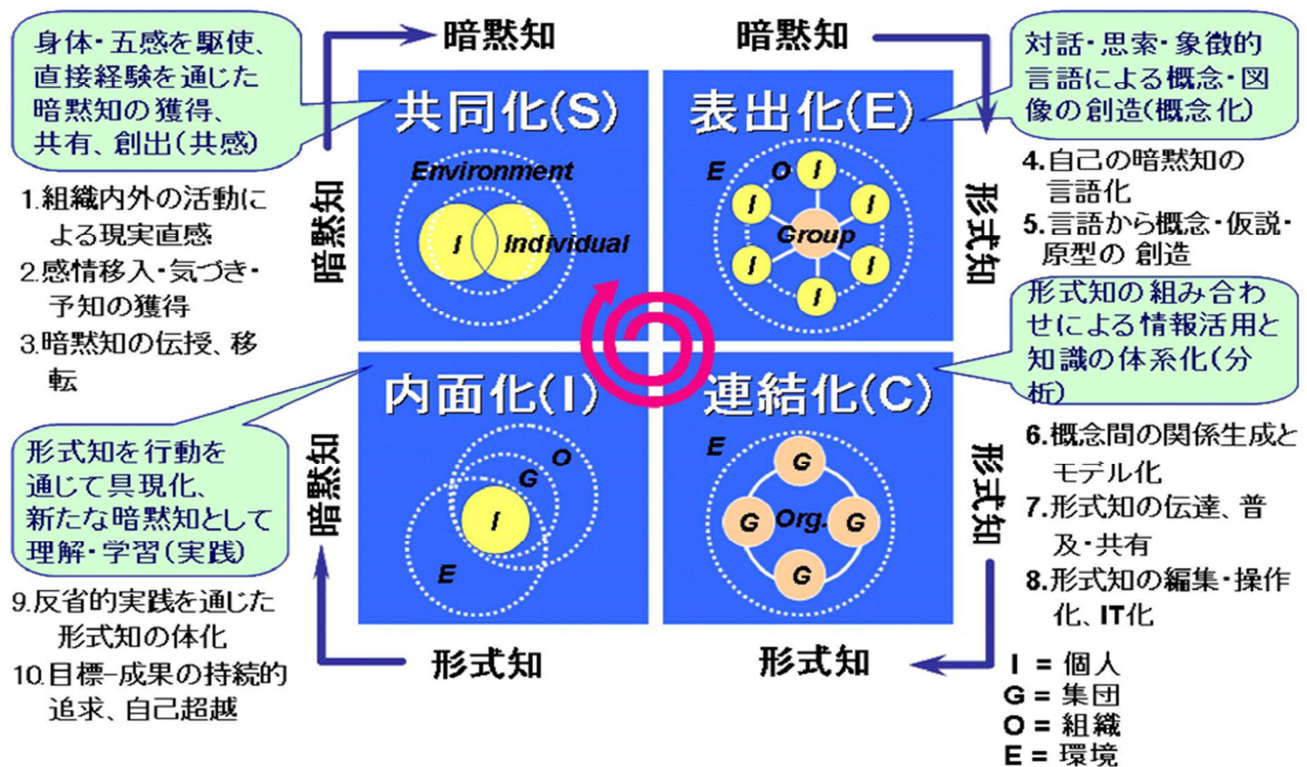


図 2-5 SECIモデル (野中・紺野 (2003) から引用)

2.5.3 場の活用と活性化ーワークショップの有効性

遠山・野中 (2000) は、知識創造のプロセスにおいて共有され再定義される動的な文脈を「場」と呼ぶ。こうした視点から考えれば、「場」とは単に物理的な空間だけを意味するわけではなく、人間の存在の基盤となる時空間を含む場所性の概念である。場は、個人、ワーキンググループ、プロジェクトグループ、サークルなど電子メールやSNSなどによる仮想空間、知識・経験・アイディアの共有などの精神的な空間を含んでいる。

さらに遠山・野中 (2000) は、知識というものはそれが独立して存在し得るものではなく、常に人々によって共有される文脈としての「場」に埋め込まれた形でしか存在しえないと考える。したがって、効果的な知識創造を行っていくためには、その知識の存在基盤となる場を創っていくことが求められると説く。また、「場」は知識創造プロセスにエネルギーを与え、生み出される知識の質を決定すると言う。

また小坂 (2010) は、イノベーション創造だけではなく、ビジネス分野の様々な対象に応用できるとして、知の活用に対する場の理論を提案している。小坂は、場へ影響を与える要因として、次の諸点を挙げる。

①社会環境の変化：政治的要因（規制など）、環境問題、グローバル変化、高齢化などの社会的要因

②技術の進展：インターネット関連技術（情報検索ほか）、新しいハードウェア技術（新デバイスなど）、バイオなどの新技術に関する要因

③ユーザーの変化：ITリテラシー、エクスペリエンス重視、ユーザーの価値観、ユーザーの行動パターンなどのユーザー変化の要因

④ビジネス関与者の変化：サービス指向、ビジネスモデル、新規事業者の登場などの要因

(1) 場におけるリーダーシップの重要性

場におけるリーダーシップについて、野中・遠山（2006）は、リーダーシップの役割は、使命やビジョンを設定し、それを理解し一貫性を持たせること、場を積極的に活用して個々人の思いと組織のビジョンを対応させ、部分最適から全体最適への変換を支援していくこと、時間、空間、気配り、機会等を提供することにより場の構築を促進する、成員のキャリア形成に配慮した高質経験の場を創出すること、創出された場の中で、メンバーが場を活性化するような相互作用を与え合うように促進する場の創造性支援も重要であると説く。

また、Leonard, Dorothy（2001）は、コア技術ケイパビリティの本質は「物理的システム」、「スキルと知識」、「マネジメント・システム」、「価値の4つの局面」であるとし、ケイパビリティを生み出し維持する4つの活動（創造的な問題解決、革新的な方法や業務ツールの活用、実験、知識の導入）が必要であると説いた。また、継続的に刷新する組織の特徴として、「マネジャーが知識に対して熱心さがあること」、「知識に関して前向きであり続けるという思いがあること」、「補完的スキルを緊密に結びつけること」、「すべての活動の繰り返し起こる再帰的なループの性質を理解すること」、「すべての活動を通じてあてはまる高次の学習が強調されていること」、「コア技術ケイパビリティを構築し、それを育て持続するためにはリーダーシップが必要不可欠であること」を挙げる。

(2) ワークショップの活用

野中・遠山（2006）は、SECIの知識スパイラルを創り出すためには、異なった特性を持つ知識創造の場が必要である。知識創造が組織的に行われるためには、そうした多様な場が多層かつ多文脈にわたって整備されていることが必要である。組織内外の境界を越えて形成されたさまざまな場に参加することにより、組織の成員は自らの境界を超越し、さらに参加している場が他の場と結合することにより、メンバーはより大きな場に参加することになると論ずる。

知識創造、新しいサービス創造の場として活用されるワークショップは、複数の人が集まって同一空間・場所で行われるもので直接に会話することが可能であり、表情や言葉の言外の意味などを伝えることができる。ワークショップは、主体的な「集団学習の場」、「集団創造の場」、「集団決定の場」として注目されており、参加者の意識や相互関係の変容に何らかの影響を与えるものと考えられている（横山他、2001）。

また野中他（2010）は、よい場として次の条件を挙げる。

- 独自の意図、目的、方向性、使命などを持った自己組織化（自律化）された場所でなければならない
- 参加するメンバーの間に目的や文脈、感情や価値観を共有している感覚が生成される必要がある
- 異質な知を持つ参加者が必要
- 浸透性のある境界が必要
- 参加者のコミットメントが必要

2.6 ビジネスモデルキャンパス

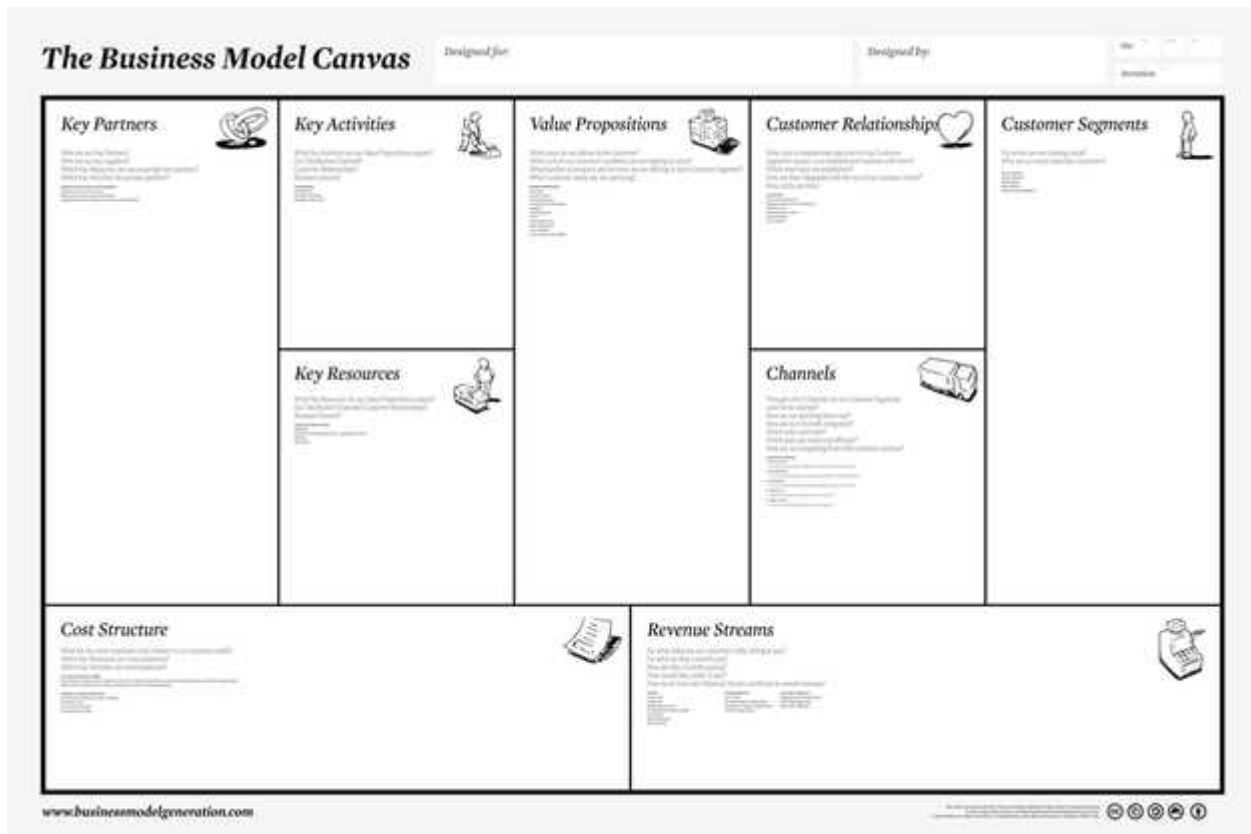


図2-6 ビジネスモデルキャンパス (Osterwalder, Alexander et al, 2012)

Osterwalder, Alexander et al (2012)は、ビジネスモデルとはどのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したものであり、ビジネスモデルの共通理解というコンセプトは4つの領域（顧客、価値提案、インフラ、資金）をカバーする9つの構築ブロック（顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係、収益の流れ、リソース、主要活動、パ

ートナー、コスト構造)で形成されるとし、9つの構築ブロックについて次のとおり説明する。

① 顧客セグメント (C S)

顧客はビジネスモデルの根幹をなし、顧客を満足させるためには、共通のニーズ、行動、態度によって、顧客をグループ化し、わかりやすくセグメント化するのが重要である。マス市場、ニッチ市場、細分化、多角化、マルチサイドプラットフォームに分類される。

② 価値提案 (V P)

顧客の抱えている問題を解決し、ニーズを満たすもので、顧客がなぜその会社を選ぶのかという理由となる。価値提案は、特定の顧客セグメントが必要とする製品とサービスの組み合わせであり、企業が顧客に提供できるベネフィットの総体といえる。新奇性、パフォーマンス、カスタマイゼーション、仕事を終わらせる、デザイン、ブランド、価格、コスト削減、リスクの低減、アクセスしやすさ、快適さ・使いやすさに分類される。

③ チャンネル (C H)

チャンネルは企業の顧客へのインターフェイスで、顧客とのタッチポイントであり、顧客の経験に重要な役割を果たしている。チャンネルは、企業の製品やサービスの認知度を上げる、企業の価値を評価してもらう、製品やサービスを購入できるようにする、顧客に価値提案を届ける、購入後のカスタマーサービスを届けるという機能を持つ。

④ 顧客との関係 (C R)

企業はそれぞれの顧客セグメントに対してどんな関係を構築したいのかははっきりさせなければならない。顧客獲得、顧客維持、販売拡大など様々な動機に基づき関係が構築される。パーソナルアシスタンス、専任のパーソナルアシスタンス、セルフサービス、自動サービス、コミュニティ、共創に分類される。

⑤ 収益の流れ (R S)

顧客がどんな価値にお金を払うのか、企業は自分自身に問わなければならない。顧客セグメントによって価格メカニズムは異なり、固定価格、安売り、オークション、市場価格、ボリュームディスカウント、利益管理などがある。資産価値のある商品の販売、使用料、購読料、レンタル・リース、ライセンス、仲介手数料、広告に分類される。

⑥ リソース (K R)

リソースがなければ、企業が価値を生み出すことも、マーケットにリーチし、顧客との関係を維持することも、そして収益を上げることもできない。物理的リソース、知的財産、人的リソース、ファイナンスリソースに分類される。

⑦ 主要活動 (K A)

主要活動とは、企業が経営を成功させるために必ずやらなければならない最も重要なアクションである。製造、問題解決、プラットフォーム・ネットワークに分類される。

⑧ パートナー (K P)

企業はビジネスモデルを最適化し、リスクを減らし、リソースを得るためにアライアンスを組む。非競合企業による戦略的アライアンス、競合企業との戦略的パートナーシップ、新

規事業立ち上げのためのジョイントベンチャー、確実な供給を実現するためのバイヤー・サプライヤーの関係という4つのパートナーシップに分かれる。最適化と規模の経済、リスクと不確実性の低減、リソースと活動の獲得に分類される。

⑨ コスト構造（CS）

価値を生み出し、届け、顧客との関係を維持し、利益を生み出すのに必要なすべてのコストである。コスト主導、価値主導に分類され、さらにコストは固定コスト、変動費、規模の経済、多角化の経済性に分類される。

2.7 KOSA モデル

小坂（2010）は、新事業創生は、仮説を立てそれが正しいかどうかを検証し、間違っていれば新たな仮説を立てて検証する、仮説と検証の繰り返しによって少しずつ目標とする新事業ビジョンに近づいていく活動であるとし、知識創造プロセスのモデル化の問題であると捉え、KOSAモデルを提案した。

小坂（2010）は、KOSAモデルを「新事業ビジョン」「知識空間」「形式知」「暗黙知」「イノベーションプロセスコントロール」の5つの構成要素からできるとし、次のように各要素を説明した。

① 新事業ビジョン

新事業創生の出発点は「ありたい姿」であり、新事業ビジョンの設定である。新事業ビジョンは、思考の基点をどこに置くかが非常に重要である。

② 知識空間

知識空間において、最終的に新事業創生に必要な知識群をM平面、現状の新事業プロジェクトメンバーの持つ知識群N平面で表す。この差分を進めることが新事業創生に向けた知識創造活動である。プロジェクト開始時点では気づいていなかった知識がプロジェクトを進めて必要だと分かると、知識空間に新たな知識軸を加え、知識空間を拡張していく。

③ 形式知：システム工学

新事業創生において利用される形式知は、収益シミュレーション、マーケティングセグメンテーション、ビジネスモデル、サプライチェーンマネジメントなどのビジネス検討のためのツール群、KJ法や目的関連樹木などをはじめとする知識の発掘や整理のためのツール群などである。

④ 暗黙知：知識創造を行う人と組織

新事業創生に必要な知識群はプロジェクトメンバーの脳を集合した知識空間の中で創造される。どういう能力を持つ人材をプロジェクトメンバーとして選出するかが非常に大切なのである。知識空間概念に基づけば、新事業を確立するのに必要な知識群を包含する知識空間を構成できること、集めたプロジェクトメンバーが知識空間を張れること、専門の融合領域で新たな知識創造ができることなどがプロジェクトメンバーの選定指針となる。

⑤ イノベーションプロセスコントロール

KOSAモデルを駆動して新事業創生のプロセスを進めるのがイノベーションプロセス

コントロールである。複数の短期的なプロジェクトを繰り返しながら、必要な知識を獲得して最終目標である新事業の確立を行っているといえる。新事業の確立という最終目標に対して、その時点で実現可能な目標を設定する。次に短期的な目標を達成するためのプロジェクトを起こし、これを実行する。ここでは短期的な目標を達成するために、人、スケジュール、コストなどを管理するプロジェクトマネジメントが必要になる。そして、短期的なプロジェクト終了時点で、設定した目標とプロジェクト成果の差異を検証し、差異を埋めるための知識獲得を行う。

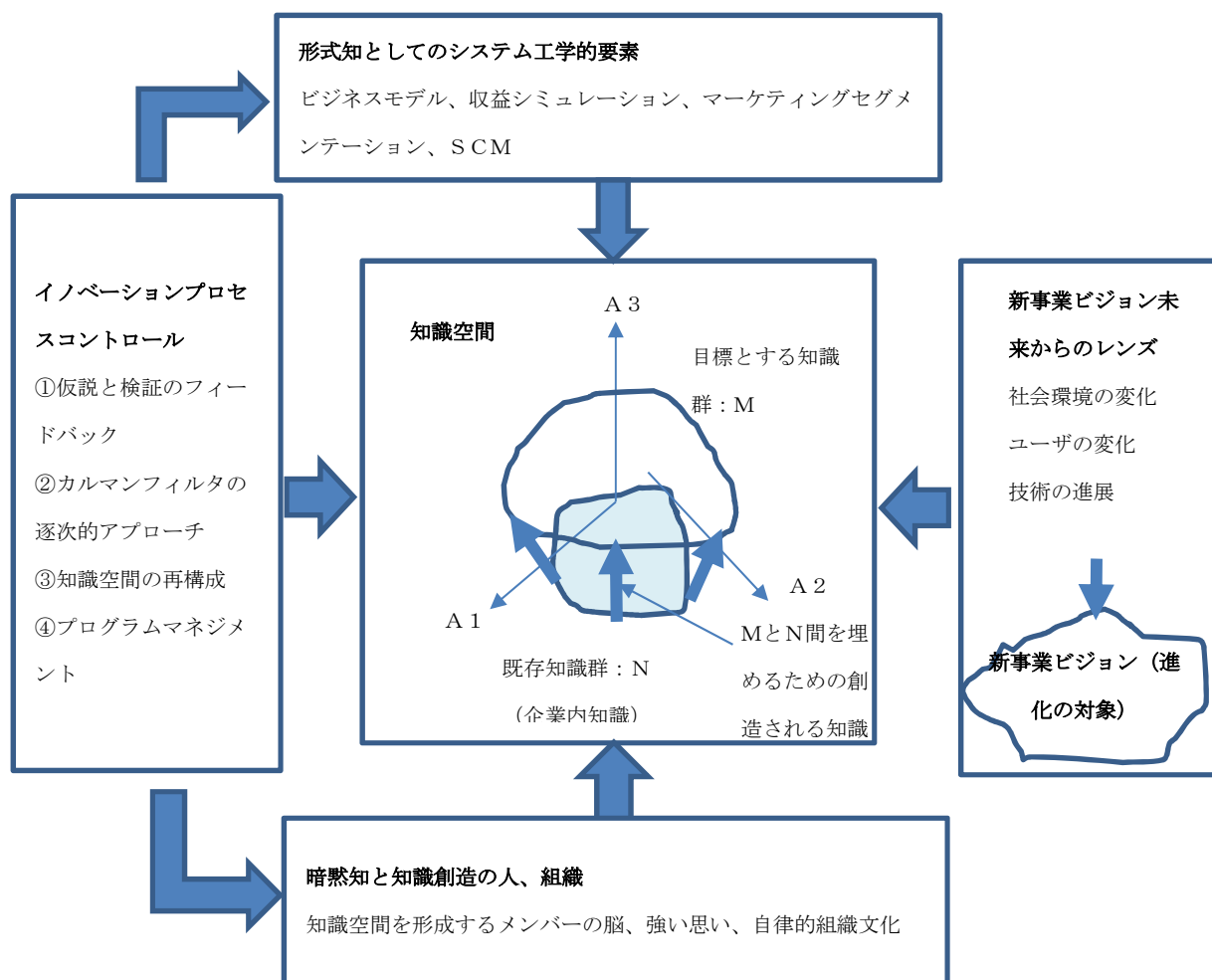


図 2-7 KOSAモデル (小坂、2012 から引用)

第3章 新サービスビジネスモデル創造を目指すアクションリサーチ

3.1 アクションリサーチのデザイン

最初にワークショップのねらいを「不動産業における競争優位を確立するための事業の革新・顧客価値実現・社会問題解決のための新しいサービスビジネスモデルの創造」とする。ワークショップの準備として、T社の現状分析を行い、T社のビジネスモデルと提供価値について明らかにした。

次にワークショップの準備として、シナリオ策定を行い、ワークショップにおけるサービスモデル形成の影響要因を考察するためにT社のSWOT分析を行って強み、弱みを分析し、さらにT社が所有する賃貸住宅A、B、C各物件を商品・サービスととらえて、STP分析を行った。STP分析では、まず顧客のセグメンテーションを行って市場を細分化して顧客の特性を明らかにした。ターゲティングでは、セグメンテーションで分かったさまざまな市場のうち、どの市場を狙うかを決定した。ポジショニングでは、T社の競争優位性、空白地帯を明確にした。

ワークショップでは、最初にチームビルディングを行い、ワークショップの参加者を決めた。サイクル1ではT社社員5人が参加してワークショップを行い、KJ法を使ってサービスモデルを創出し、ラウダリング法で評価した。ここでは、参加者全員が「新規事業を目指す」との共通意識を持ち、共感を得た。しかしながら、T社が社員5人の小規模企業であり、情報や知識が不足していることから、「サービスモデル創造のためには、小規模企業の知識資産だけでは不十分であり、外部の専門家の知識を加えることで革新的サービス創造ができる」との仮説を立て、サイクル2を行った。サイクル2では、外部の専門家の知識を加えるためにF社長のウィークタイである弁護士などを参加させることにして、T社社員と外部スタッフを参加させてワークショップを行った。ワークショップでは、サービスアイディアシートを使って、プレゼンテーションを行った。さらに「顧客と共創することで、顧客価値実現に向けた新しいサービスモデルが創造できる」との仮説を立て、サイクル3を行った。サイクル3では、T社社員と外部スタッフに加えて、A、B、C各物件の顧客がそれぞれ参加し、ワークショップを行った。サービスアイディアをイメージしやすくするために、まず、いろいろなビジネスの写真40枚を掲示して、各自が推薦するサービスモデルのプレゼンテーションを行い、最終的に空き家再生事業のサービスビジネスモデルをビジネスモデルキャンパスで表した。

ステップ4では、KOSAモデルを活用してアクションリサーチの評価を行い、ステップ5では、ブレインストーミングから表出された空き家再生事業のサービスアイディアを評価し、実装するためにプロモーションやブラッシュアップについて議論した。

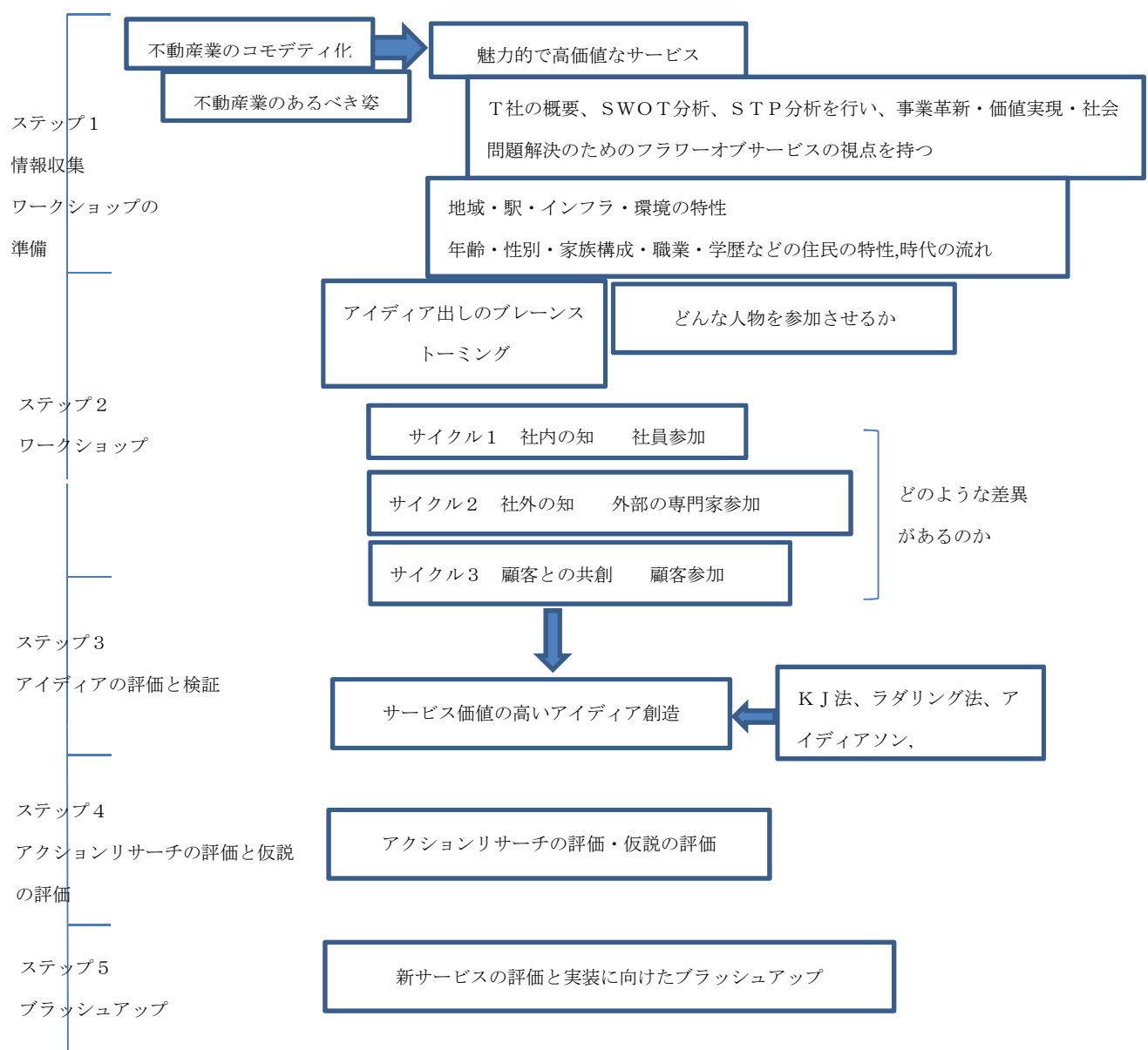


図3-1 アクションリサーチのデザイン

3.2 情報収集（ワークショップの準備）

ワークショップを実施する前にオリエンテーションを行い、ワークショップのねらいを「不動産業における競争優位を確立するための事業の革新・顧客価値実現・社会問題解決のための新しいサービスビジネスモデルの創造」と明確化した。そしてT社のビジネスモデルと提供価値について分析し、会社所有の賃貸住宅A、B、C各物件について概要とコンセプトなどをまとめた。次にワークショップにおけるサービスモデル形成の影響要因を考察するためにPEST分析、5 Forces 分析、SWOT分析を行って強み、弱みを分析したほか、

A、B、C各物件を商品・サービスととらえて、STP分析を行った。そしてフラワーオブサービスモデルをリフレーミングして、新しいサービスモデルを考えるための視点として活用することを提案した。

3.2.1 T社のビジネスモデル

合同会社OFFICE TOYA（以下T社）は、不動産投資と管理を事業目的として平成18年に千葉県船橋市において創業した。資本金100万円従業員5人の小規模企業で、勤務形態はテレワークであり、自宅と事務所が兼用となっている。他にサテライトオフィスを所有する。サテライトオフィスでは、定期的な会議を行うほか、社員が自由に使用できる。社員はF社長（筆者）、副社長1人、社員3人からなり、うち社長、副社長、社員1人は家族で同族経営企業である。事業は中古賃貸住宅を1棟ごと買い取ってリフォームして貸し出し、管理を行うというものであり、現在、賃貸住宅3棟を所有し、賃貸料と管理料を収入源としている。

T社の提供価値

T社の顧客への提供価値としては、定性的価値として「デザイン性に優れた魅力ある住宅」、「利便性の高い地域に住む」、「最新の設備がある快適な暮らし」、「所有より賃貸を好む層の満足」、「防犯防災に優れた安心安全な住宅」などが挙げられ、具体的には

防犯（防犯カメラ、ディンプルキー）

防災（耐火構造、火災報知器）

火災・地震保険による保障

駅、郵便局、銀行、学校、公園、市役所など公共施設が近い

最新設備による快適ライフ（ワンタッチ水栓、IH家電、シャワートイレ、エアコン）

などがある。

こうした定性的価値に対して、定量的価値として「礼金なし」「毎月の賃貸料の値引き」「賃貸料の1か月分の値引き」（フリーレント）などが顧客に提供されることがある。顧客が入居先を決定する際、賃貸住宅や不動産仲介業者が多数あって「顧客の交渉力」が強いことから、この定量的価値は定性的価値と相まって、入居先選択の意思決定の動機付けとして重要である。

T社は、最近の首都圏の土地バブルと賃貸住宅の新築急増による経営環境の悪化という外的要因及び多額の有利子負債、賃貸料値上げが難しいことによる利益拡大の限界という内的要因により、将来の経営に対する危機感が強くなっている。

3.2.2 T社のSWOT分析

法の改正・変更や規制緩和、人口動態の変化、流行、新技術の登場など社会的な変化を発見し、競合他社との関係や業界の構造変化による自社への影響などを明らかにして、自社の強み弱みを考察するためにSWOT分析を行ったが、その精度を高めるため事前にPEST分析、5Forses分析を行った。

PEST分析

T社を取り巻く経営環境を分析するためにPEST分析を行った。Kotler,P(2000)は、PEST分析は企業が経営・マーケティング戦略を練る際にマクロな視点で外部環境をとらえ、長期的視点に立って機会、危機などを予測・分析する手法であり、Politics(政治)、Economics(経済)、Society(社会)、Technology(技術)の4要因からなるとする。

まず政治は、法律の改正、政治体制の変革などのような政治的要因を言い、経済は、円高円安やGDPの成長率、失業率などの経済的要因を指す。社会は、少子高齢化や過疎化、人口、犯罪率、教育水準など社会の中で起きている様々な要因を言い、技術は、イノベーション、発明、技術の向上などの技術的要因のことである。

政治

経済

社会

技術

図3-2 PEST分析

政治的要因は、①相続税の適用範囲拡大によって相続財産から控除できる金額が縮小した。そのため相続税を減額するためにアパートを建設する者が増加した②国交省が賃貸住宅からの退去の際の原状回復義務のガイドラインを設定し、退去費用を明確化した。これにより、賃借人と賃貸人の間の非対称性が緩和された。③不動産特定共同事業法は、出資を募って不動産を売買・賃貸し、その収益を分配する事業者に対して許可制を実施し、業務の適正な運営の確保と投資家の利益の保護を図る制度である。同法は空き家の再生を行う事業者に対して規制する法律であり、改正により資本金 1 億円以上の規制から資本金 1000 万円以上に規制が緩和され、事業者の範囲が拡大された。

経済的要因は、①格差社会の進展により、非正規社員の年収は 200 万円未満に集まっており、賃貸収入の下げ圧力となっている②マイナス金利政策が続いていることで低利融資が可能であるが、住宅の販売は低下傾向である③マイナス金利政策の影響で有力な収入源を失った銀行が賃貸住宅への貸し出し積極化によって賃貸住宅の新築が増加している④デフレ経済から脱却することができず、賃貸料値上げは困難である。

社会的要因は、①人口減少と超高齢化社会の進展による住宅需要は減少しており、将来的には大きな脅威となる②空き家の増加が著しく、地域環境の悪化や過疎の原因となっている③若者世代や都市在住者などの住宅に対する考え方が変化し、住宅購入より賃貸を求めるなど顧客の嗜好が多様化している④独居老人が増え、高齢者ケアや見守りが必要となった。

技術的要因は、①建築技術の発達により高層ビル、マンモスビルの建築が可能となり、土地の有効利用が図られるようになった②ITにより大量の不動産情報を迅速に入手することが可能となり、顧客の取得コストが低下した③AIによる不動産評価技術が発達し、不動産情報が誰でも簡単に入手できるようになった。

5Forses 分析

5 **Forses** 分析は、業界の収益性を決める 5 つの競争要因から業界の構造分析を行う手法である。**Porter, M, E (1999)**は、競争圧力の奥に潜む源泉を知ることができれば、戦略的な行動計画の基礎が提供される。この知識によって、自社の重要な長所や短所が浮かび上がり、業界におけるポジショニングが明確になり、どの分野で戦略を変更すれば最も大きな成果が得られるのか、機会または脅威の面で業界のトレンドが最大の意味を持ちそうなのはどの部分なのかが明確になるとして、「供給企業の交渉力」「買い手の交渉力」「競争企業間の敵対関係」を内的要因とし、「新規参入業者の脅威」「代替品の脅威」を外的要因として、業界全体の競争要因を分析している。

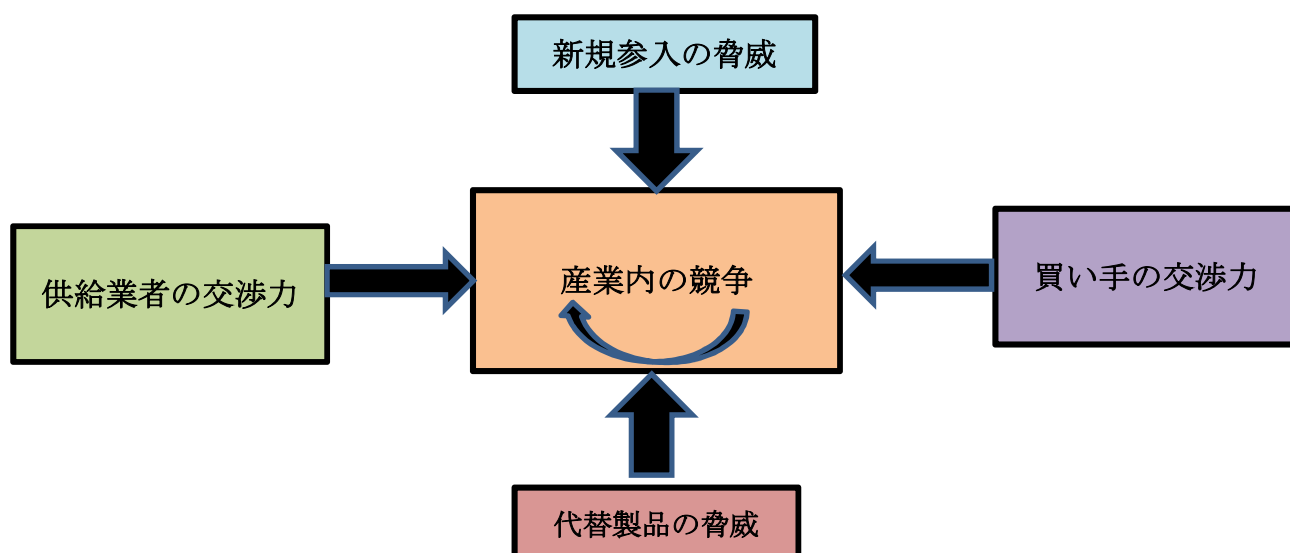


図 3 - 3 5 Forces 分析

表 3 - 1 5つの競争要因分析表

5つの競争要因	競争または交渉相手	競争または交渉のポイント	脅威度
産業内の競争	三井不動産 三菱地所 UR都市機構、中小不動産業者	不動産業者310, 413社で全産業中1 1・3%、GDP471・3兆円中56・7 兆円12・0%で競合は苛烈	高
買い手 (借り手)	土地・建物購入者 賃貸住宅入居者	多数の業者が存在しているため、買い手の選択 肢は多くて力は強いが、契約段階になると情報 の非対称性の問題から不利な面も	高
供給業者 (売り手)	大家 地主	多数の業者が存在しているため、供給業者の 選択肢は多くて力は強いが、売買の長期化を 嫌うため、複数業者に依頼の傾向大	高
代替製品 (代替機能)	弁護士 司法書士 IoT AI	CtoCの取引の際、弁護士、司法書士の介 在により、不動産業者を仲介しないで売買 可能、IoT、AIによる迅速な情報入手	低
新規 参入	ソニー不動産 ネクスト リブセンス ヤフオク	IT、AI（ビッグデータ、ディープラー ニング）を活用した不動産情報の提供・売 買	低

不動産業者は、約31万社が都心を中心に全国に展開しており、競争は非常に苛烈な状態である。特に大手はデベロッパーからマンション分譲、管理まで幅広い業務を行っており、中小企業と競合する場合も多い。売買においては、買い手は複数の不動産業者から情報を得ることができ、信頼性やサービスの度合いで不動産業者を選択することが可能である。この場合、値段や土地・建物の質を差別化することはできないため、同一条件での競合となる。売り主は一つの土地・建物に対して複数の不動産業者に仲介を依頼することがあり、依頼を受けた複数の不動産業者が競合関係になる。大規模な土地・建物の販売の場合は、売り主が大手の不動産業者の信用度や情報収集力に期待して販売を依頼し、大手不動産業者が独占的に売買することが一般的である。代替製品については、不動産の場合、場所が特定され動かすことができないことや環境などが固定されているため、代替する製品という考えはないが、不動産業者に焦点を当てれば、仲介する不動産業者を利用しないことを代替ととらえることも可能である。売り手と買い手の直接売買は違法ではないし、手続き面では司法書士、不動産評価では不動産鑑定士を利用すれば売買はできる。以前は、不動産の売り手や買い手を探すために不動産業者を使う必要があったが、現在はICTの発達により、誰でも不動産情報が入手可能である。新規参入者では、IT業者が不動産業界に進出し出しており、大量の不動産情報の拡散とともにAIによる不動産評価を誰でも見ることができ、自分に最適の物件を見つけることができる。例えば、不動産業者のホームページにアクセスして自分の嗜好や条件を入力していくとAIがアクセス者の情報を基に的確な物件を探し出すシステムがある。

SWOT 分析

	自社の強み	自社の弱み
内部環境	・テレワークでコスト削減 ・地域密着 ・多様な外部スタッフとの連携 ・駅に近い、利便性のある賃貸住宅所有 ・顧客とのコミュニケーション良好 ・苦情が少なく、顧客が長く入居する	・賃貸住宅の経年劣化 ・賃貸住宅のリニューアルに多額の資金 ・有利子負債が多く、利益率が低い ・人材不足、人材育成が課題 ・情報量が少なく、質が低い・収益の流れが一つしかない ・中小企業は事業多角化が困難
外部環境	・低金利時代の長期化 ・銀行の融資姿勢の改善 ・独身世帯の増加 ・若者世代の賃貸志向 ・ITの発達により大量の不動産賃貸・売買情報を入手 ・AIによる不動産評価情報の迅速入手	・相続税対策による新築賃貸建物の増加 ・少子高齢化による人口減少社会 ・居住者の嗜好の多様化 ・デフレ経済により賃料値下げ圧力 ・多くの競合他社、大手総合不動産業者の存在 ・自然災害の影響懸念
	環境の機会	環境の脅威

図3-4 T社のSWOT分析

T社の強み

内部環境においては、T社は事務所を自宅と併用するテレワークであり、事業コストは低い。東京、千葉に賃貸住宅を所有しており、地域住民とも町内会活動や防災訓練などを行って地域密着である。賃貸住宅は、いずれも駅、郵便局、銀行などが近くて利便性が高く、提供価値は大きい。顧客とのコミュニケーションは電話、メール、ラインなどで容易であり、社員が定期的に各物件を巡回して苦情処理に当たっている。顧客満足度を表す平均居住年数は、A物件の平均 5.75 年、B物件の平均 3.62 年、C物件の平均 6.06 年である。ちなみに全国平均の居住年数（一般単身）の 7.8%が 1～2 年、67.2%が 2～4 年、21.6%が 4～6 年である。（賃貸住宅景況感調査日管協短観 2016 年度上期、日本賃貸住宅管理協会）。

外部環境においては、低金利時代の長期化により銀行の融資姿勢は改善されており、資金は借りやすくなっている。独身世帯が増加しており、若者世代の賃貸志向もあって、当面は賃貸住宅の需要は増加傾向にある。ITの発達により大量の不動産賃貸や売買の情報を入手可能であり、AIによって不動産評価情報が迅速に入手できる。また、建築技術が発達したことで、狭い土地でも建築やリフォームが可能となって、売買の選択肢が広がった。

T社の弱み

内部環境においては、所有する賃貸住宅が老朽化してきており、リフォーム費用に多額の資金が必要である。買い取った賃貸住宅の価格が高く、有利子負債が経営を圧迫している。小規模企業特有の人材不足が著しく、人材育成のための時間も資金もない。大手企業に比べて情報量が少なく、質も低い。収益の流れが賃貸住宅からの賃貸料収入のみであり、収益の複線化が望ましい。ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源が不足しており、多角化が困難である。

外部環境においては、相続税法の改正で適用範囲が拡大したことを契機にして、ハウスメーカー、銀行などが賃貸住宅新築を宣伝したことで供給過剰になり、空室のリスクが拡大している。少子高齢化による人口減少社会がいずれ到来し、世帯数は減少の一途となる。入居者の嗜好が変化しており、これまでのステレオタイプの賃貸住宅では入居してもらえない。デフレ経済が強く、給料が上昇しないために賃貸料の値下げ圧力がある。多くの同業者や大手企業が存在しており競争は苛烈である。大地震、津波、台風などの被害が続発しており、賃貸住宅の損壊などのリスクが高い。

3.2.3 S T P 分析

顧客のニーズや新規参入者、競合、自社の新しい技術・製品、M&A、規制緩和、社会的価値観の変化、ライフスタイルの変化などの要因により市場が変化し、新たな競争ルールを産むことから、常に S T P 分析を行って自社の優位な戦略を構築する必要がある。SはSegmentation、TはTargeting、PはPositioningの略である。

セグメンテーションとは、自社ブランドに感情移入してもらいやすく、購入してもらいやすい人々を発見するために市場を細分化して、顧客の特性を良く理解することである。タ

ーゲティングとは、さまざまな市場がある中で、どの市場を狙うのかを決めることで、市場動向、規模などを選択する。ポジショニングとは、競合他社との違いを顧客にアピールするため、自社の独自性や競争優位性を明確にすることである。

セグメンテーション

セグメンテーションとは、個人の属性や特徴が同一または類似する顧客をグルーピングし分類する手法で、そのグループの特性がより理解しやすくなり、顧客理解を深めることができる分析手法である。セグメンテーションを行うことで、セグメントごとの特性や収益性が明らかになり戦略的に活用できる。セグメンテーションでは、分類軸として「地理」「デモグラフィック変数」「サイコグラフィック変数」「顧客活動・購買心理」を基準として抽出する。

本研究では、具体的事例としてT社所有の賃貸住宅A物件（東京都北区王子）、B物件（東京都品川区中延）、C物件（千葉県若葉区都賀）を製品・サービスとしてとらえ、各物件の地域性や居住した人物から各種データを集め、まず物件ごとの地域の特質を最寄駅の乗降客、土地の地価、人口総数、男女人口、15～65歳人口、65歳以上人口の数値などで表し、さらにデモグラフィック変数（人口統計データ）である入居年、氏名（個人情報のため消去）、年齢、世代、性別、職種、職業、役職、所得、家族構成、教育水準、国籍、動機を入居希望時の申込書から抽出して顧客データを作成した。3物件合わせて、総数122人、うち法人契約数6社のため、実質116人分のデータを収集した。なお、年齢は入居時、家族構成のうちの独身は単身赴任者を含む。

表3-2 顧客のセグメント化の基準

分 割 軸	共通の消費者属性	
地 理	国、地域、地元エリア	
デモグラフィック変数（人口統計データ）	年齢、性別、家族構成、所得、職業（職種）、教育水準、世代、国籍、社会階層	
サイコグラフィック変数（心理的傾向データ）	ライフスタイル、趣味嗜好、興味関心、価値観、購買意向（動機）	
購買活動・購買心理	購買活動	新規顧客、見込み客、リピート客
	購買心理	熱狂的、肯定的、無関心、否定的、敵対的

表 3－3 各物件ごとの地域の特質（出典 出店戦略情報局）

	乗降客数 (人)	平均地価 (1㎡当たり)	人口総数	男女人口	15～64歳人口	65歳以上人口
A物件（J R 王子駅）	121,312	390,000 円	235,597	M116,617	157,504	53,631
				F118,980	66.85%	22.76%
B物件（都営中 延駅）	26,061	515,600 円	274,320	M134,826	188,620	55,326
				F139,494	68.75%	20.16%
C物件（J R都 賀駅）	40,306	117,300 円	74,287	M37,630	46,754	14,589
				F36,657	62.93%	19.63%

平均地価・人口数はいずれも 2km 圏内、年齢別人口の％は対人口総数比率）

）

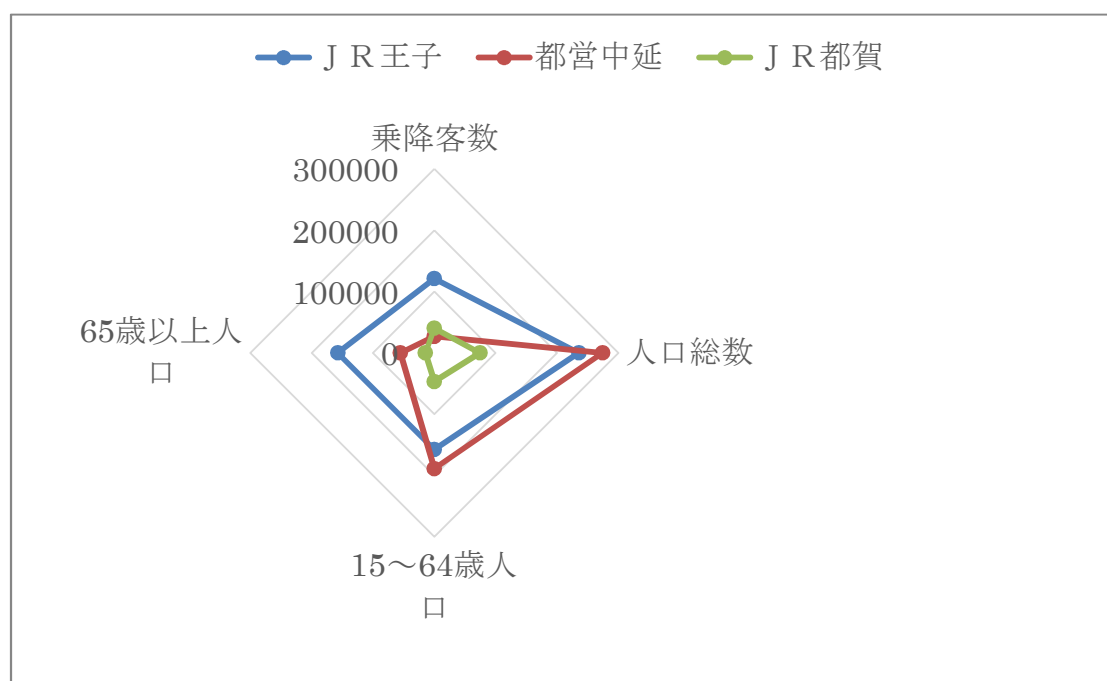


図 3－5 各物件地域の人口関係数比較（駅半径 2 キロ以内の数）
（出店戦略情報局からデータ引用し筆者作成）

表 3－4 各物件の顧客の特質

	年齢 (平均)	世代	性別 (男女比)	職業	所得(単位 万円)	家族構成	教育水準	国籍	入居理由
A物件 (1R,loft) 総数33人	24.2歳 男24.1歳 女24.4歳	10歳代9% 20歳代88% 30歳代0% 40歳代3%	男79% 女21%	民間64% 公務員12% 学生24%	200以下 0% 201～300 36% 301～400 40% 401～500 18% 501以上 6%	独身97% 家族3%	大学院3% 大学18% 専門12% 高校27% 不明39%	日本97% 韓国3%	就職36% 転職9% 転勤30% 就学25%
B物件 (1K) 総数34人(うち法人5社)	28.7歳 男29.6歳 女24.2歳	10歳代3% 20歳代62% 30歳代21% 40歳代11% 50歳代3%	男83% 女27%	民間83% 公務員0% 学生17%	200以下 9% 201～300 54% 301～400 14% 401～500 9% 501以上 14%	独身100% 家族 0%	大学院3% 大学32% 専門6% 高校3% 不明56%	日本100%	就職24% 転職14% 転勤38% 就学17% 独立7%
C物件 (2K,1K) 総数49人(うち法人1社)	33.9歳 男33.6歳 女34.6歳	10歳代2% 20歳代54% 30歳代16% 40歳代14% 50歳代10% 60歳代4%	男61% 女39%	民間73% 公務員14% 学生6% 年金・生活保護・無職6%	200以下 8% 201～300 43% 301～400 26% 401～500 8% 501以上 15%	独身84% 家族16%	大学院2% 大学14% 専門4% 高校4% 不明76%	日本98% 中国2%	就職10% 転職35% 転勤20% 就学 6% 独立14% 派遣 4% 婚・離婚10%

ターゲティング

A物件の所在するJR王子駅は、乗降客数121,312人、駅周辺半径2キロ以内の人口総数は235,597人、15～65歳人口数（有効労働力人口）157,504人、65歳以上人口数（高齢者人口）53,631人と多く、B物件に次ぐ人口集中地帯である。A物件のこれまでの入居者は、世代では20歳代がほとんどで、職業は民間企業、公務員、学生であり、所得も400万円前後が90%を占めるなど比較的豊かである。教育水準については大学院から高校まで幅広く、特に東大生や弁護士などが複数入居している。入居理由も就職・就学のためであり、若い層の需要がある。A物件は、1ルーム、ロフト付の若者・独身者向けの仕様である。

ターゲティングとしては、20歳代独身者で知的レベルが高く、東京中心部に通勤する比較的高所得者で、賃貸料は高めでも利便性や設備の良さを求める層である。

B物件の所在する都営浅草線中延駅は、近くの東急大井線中延駅の存在により、乗降客は分散されていると考えられ、乗降客数26,061人と物足りないが、人口総数274,320人で3物件中最も多い。内訳は15～65歳人口数（有効労働力人口）188,620人、65歳以上人口数（高齢者人口）55,326人と高齢者が比較的少ない。B物件のこれまでの入居者は、世代では20歳代から30歳代が中心で、職業は民間企業、学生であり、民間企業が83%と大多数である。所得は200万円以上300万円未満が中心でA物件と比較すれば所得は低い。全員独身者であり、教育水準については大学卒が中心である。入居理由も転勤、転職が50%以上である。B物件は、駅から2分の利便性と家具家電完備の社会人単身者向けの仕様である。

ターゲティングとしては、20歳～30歳代の独身の若者向けで、知的レベルが高く都心に住むことを好むが、転職や転勤などで比較的短期に移り住む傾向がある層である。

C物件の所在するJR都賀駅は、モノレールも乗り入れて千葉市の基幹駅となっており、乗降客数40,306人は千葉県内駅356駅中48位である。人口総数は74,287人とA、B物件と比べて少なく、内訳は15～65歳人口数（有効労働力人口）46,754人、65歳以上人口数（高齢者人口）14,589人である。C物件のこれまでの入居者は、世代では20歳代が半数以上を占めるが、60歳代まで入居しており、A、B物件に比べて幅広い年齢層である。職業は民間企業が73%であるが、年金・生活保護者も入居しているのが特徴的である。所得は200万円から400万円までが約70%であるが、200万円以下の層には年金・生活保護の高齢者が集中している。教育水準については76%が不明のため、明確ではないが大卒は14%と最も多い。入居理由では転勤、転職に続いて独立、婚姻、離婚があり、A、B物件にはない点である。C物件の特徴は夫婦でも可能な広さがあることと駐車場がないことである。

ターゲティングとしては、20歳代～60歳代までで、所得水準は比較的低く、車を持たない独身者、若い夫婦、高齢者で賃貸料が安い住宅を求める層である。

表3-5 各物件のマルチフォーマット(清水、2010 から引用し筆者編集)

物件名	A物件(東京都北区王子)	B物件(東京都品川区中延)	C物件(千葉市若葉区)
イメージカラー	シルバー	ホワイト	オレンジ
コンセプト	最新設備の快適空間	カバン一つで即入居	マルチ(高齢者から若者まで)
ターゲット顧客層	20歳代独身者で知的レベルが高く、東京中心部に通勤する高所得者で、賃貸料は高めでも利便性や設備の良さを求める	20歳～30歳代の独身者で、知的レベルが比較的高く都心に住むことを好み、転職や転勤を厭わない	20歳代～60歳代まで幅広く、所得水準は比較的低く、車を持たない独身者、若い夫婦、高齢者で賃貸料が安い住宅を求める
商品・サービス	デザイナーズ、最新設備、ロフト、火災保険、清掃	洗濯機、冷蔵庫、家具付き、火災保険、清掃	火災保険、清掃
立地	王子駅6分、3線利用	中延駅2分、2線利用	都賀駅2分、2線利用
賃貸料	比較的高額	標準	リーズナブル
建築年	2003年	1989年	1989年

ポジショニング

ポジショニングは、市場のニーズに対する競合他社との相対評価であり、市場のニーズを価値軸として選定して、その価値軸にそって自社製品の立ち位置と他社製品との関係を図で表していく。ここでは、「賃貸料が高い」「賃貸料が低い」を縦軸にとり、「快適さを求める」「住めれば良い」を横軸にとって、T社と他社との位置を決めていった。

分析では、T社は「快適さを求める」と「賃貸料が安い」という位置にいるが、この領域では、大手の賃貸住宅専門業者、中小不動産業者、個人事業者など多数と競合しており、厳しい経営環境にある。ちなみに「快適さを求める」「賃貸料が高い」との領域では、複数の大手ハウスメーカーや大手不動産業者が高級賃貸マンションを商品化して、テレビCMを流すなどのプロモーションを展開しており、新築持ち家の嗜好を持つ層から賃貸料が高くても快適さを求める層に変化している顧客が少なからず存在することが分かる。「住めれば良い」と「賃貸料が高い」という領域は、顧客がほとんど存在していない空白地帯とみられる。

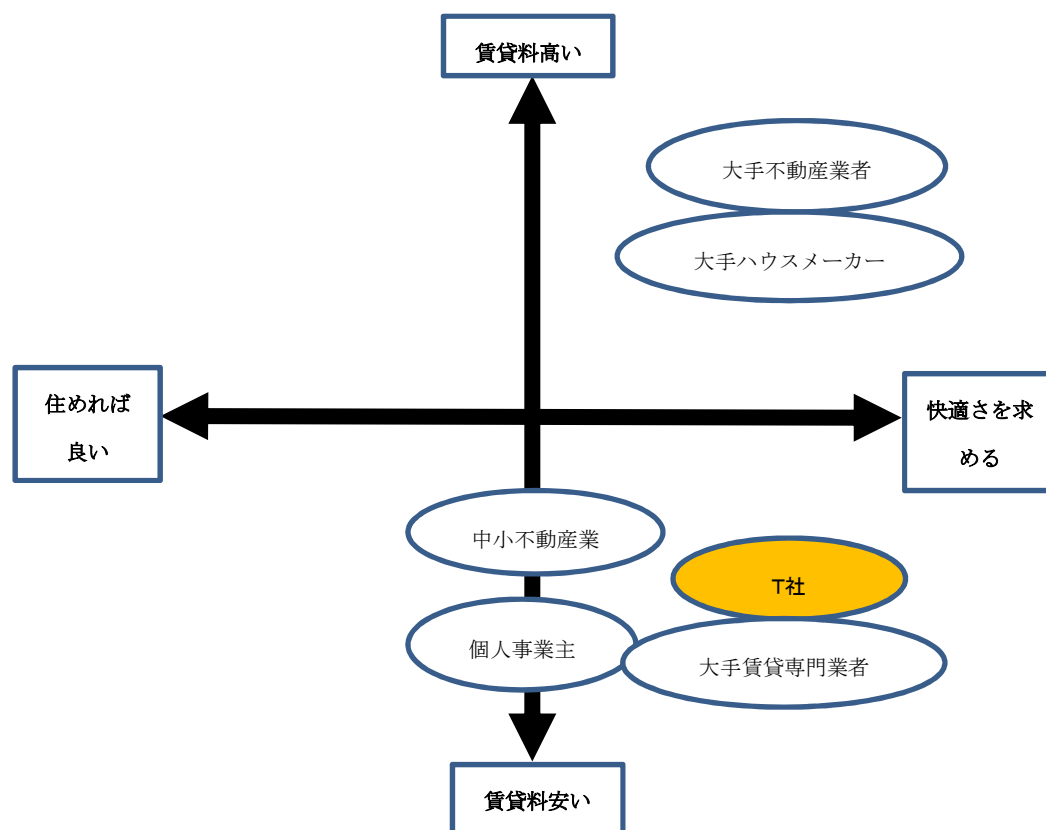


図 3－6 ポジショニング

3.2.4 新サービスモデルを考える視点－フラワーオブサービスモデルをリフレーミングしたフレームワークの提案－

lovelock が明らかにしたようにサービスには中心となるコアサービスとそれを補完するサブサービスがあり、コモデティ化した商品・サービスを差別化するため、補完的サービスを効果的に組み合わせることでコアサービスの価値を高めていくのがフラワーオブサービスである。フラワーオブサービスは、要素ごとに分かれて可視化しやすく、コアサービスを中心としたサービスの方向性が明確になることから、ブレインストーミングの際にイノベティブな発想を促進させる効果が期待できる。そこでフラワーオブサービスモデルをリフレーミングして、事業革新、顧客価値実現、社会問題解決を図る新たなサービスビジネスモデルを構築するためのフレームとして活用することを提案した。

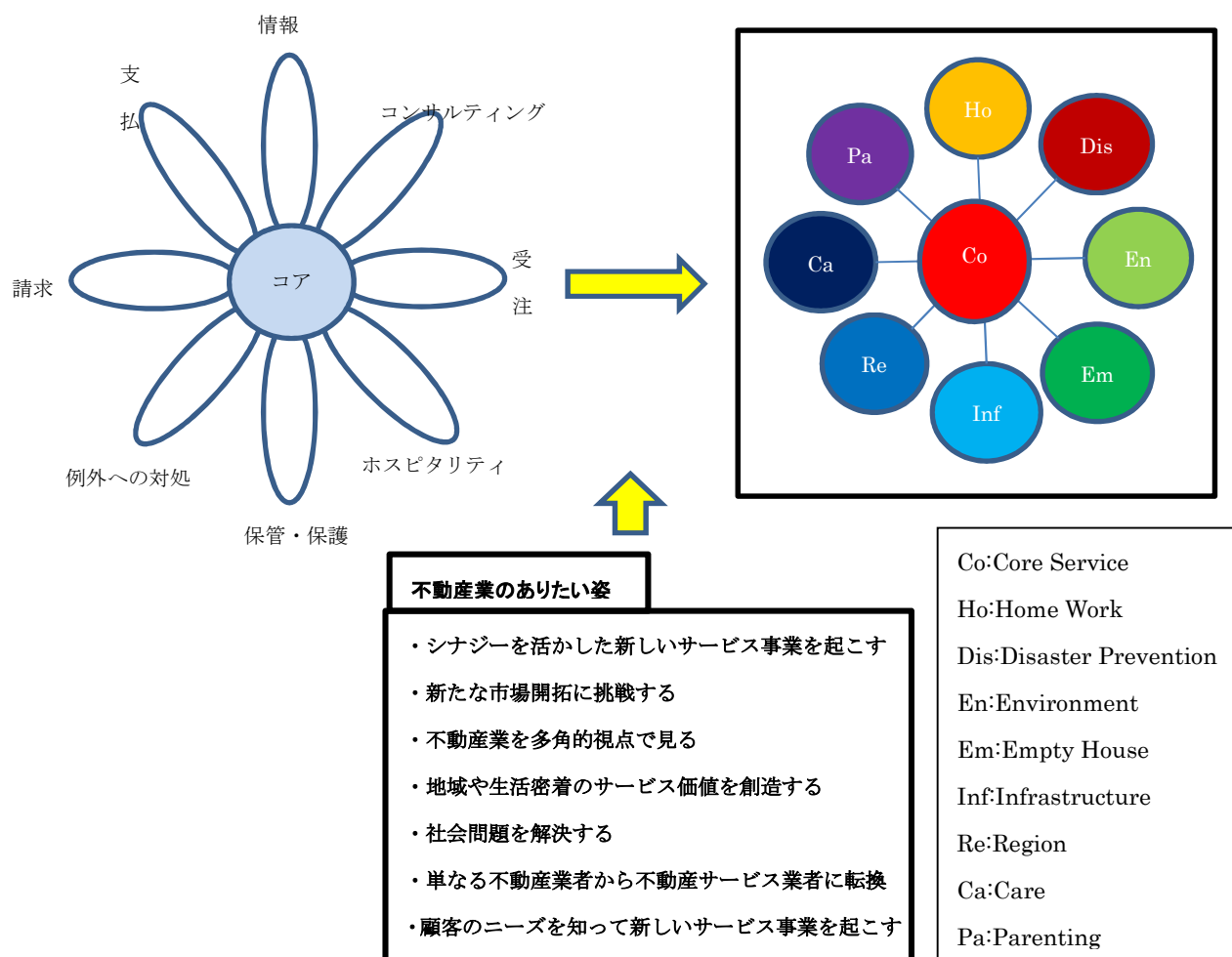


図3-7 新サービス創造を考えるフレームワーク

3.3 ワークショップ

3.3.1 チームビルディング

サイクル1では、T社社員5人が参加した。社員5人の小規模企業であることやナレッジワーカーが不在であることなどから、「サービスモデル創造のためには、小規模企業の知識資産だけでは不十分であり、外部の専門家の知識を加えることで革新的サービス創造ができる」との仮説を立て、サイクル2を行い、弁護士、元物理教師、地方自治体の地域活性化担当者、不動産業者、税理士を参加させた。さらに「顧客と共創することで、顧客価値実現に向けた新しいサービスモデルが創造できる」との仮説を立て、サイクル3を行い、T社社員と外部スタッフに加えて、A、B、C各物件の顧客がそれぞれ2人ずつ参加し、ワークショップを行った。

3.3.2 サイクル1 ー社内ワークショップ

表3－6 社内ワークショップのデザイン

期日：2016年11月17日、12月22日、2017年1月26日（13時～15時）		
オリエンテーション (30分)	テーマオーナースピーチ	テーマに関わるキーノート（「T社の現状分析」「SWOT分析」「STP分析」「サービスを考える視点」）
	コンセプト	不動産プロセスを多角的視点で見て、地域や生活密着のサービス価値を創造する
	目 的	新事業・サービス創造
	テーマ	不動産業の新サービス創造のためには、何を行いどんなサービスを創造するのか 子育て支援、家事支援、防災、環境保護、空き家対策、 インフラ、地域活性化、介護支援など 事業革新・価値実権のためのフラワーオブサービスモデルを構築
	参加ターゲット	社員（5名）
ワーク (1時間30分)	テーマ「不動産業の新サービス創造において、何を行いどのようなサービスを創造するのか」について、アイディアカードを作成してKJ法で分類する。 表出された案に対して賛成順から上位をピックアップして、さらに顧客が本当にそのサービスを欲しているのかをラダリング法を行って考察する。 ファシリテーター：社員A	

社内のワークショップは、社員全員が参加するために就業時間の制約があったので、3回に分けて行われた。主催者側がここでまず強調したことは、ワークショップのねらいを「不動産業における競争優位を確立するための事業の革新・顧客価値実現・社会問題解決のための新しいサービスビジネスモデルの創造」ということであり、T社の現状分析として「SWOT分析」「STP分析」を説明した。またワークショップにおけるアイディアの「サービスを考える視点として、フラワーオブサービスをリフレーミングした新サービスモデル」について説明した。

次に山浦（2012）に従って、K J法を行った。K J法は、ブレインストーミングで発想した断片的なアイデアを法則性を見出して統合させることができ、チームで実行しやすく、少数派の意見や押しの弱い人の意見も公平に採用されるメリットを持っている。そのため、5人の社員による初めてのワークショップであることを考慮して、K J法を採用した。

K J法では、各自がアイデアをポストイットに記載し、ホワイトボードに掲示したところ、カードは35枚となった。その35枚をグループ分けすることを3回行い、見取り図を作成した（図3-8、3-9）。その見取り図から、空き家再生、育児支援、買い物代行を表出した。

さらにK J法が各自のアイデアの域を出ることがないというデメリットを有することから、顧客の真意を探るために2人1組になってラウドリング法で評価した。ラウドリング法とは、属性価値（具体的な価値）から「なぜそれが必要か」との質問を繰り返すことで「感覚的価値（機能的）」→「情緒的価値」→「生活価値」と掘り下げていき、最終的に顧客の価値観と結びつける手法である。（図3-6、3-7、表3-11）

なお、メンバーは、正社員3人とパートタイマー2人であり、テレワーク勤務ということから、日常的に接する機会は少なく、それほどコミュニケーションがとれているとはいえない関係にあった。

ワークショップ開催後のインタビューで、メンバーから次のコメントを得た。

「今までの会議とは大分違い、会社経営に携わっている実感が持てた」

「社員一人一人が何を考えているのかよく理解できた」

「新しいビジネスを考えるのは難しかったが、自分の意見に賛成してくれる人がいるとうれしくなった」

「入社して長いが初めて全員とコミュニケーションがとれた気がした」

「今までは電話などで質問するのも気兼ねしたが、これからは率直に質問できる」

「自分が新しいビジネスに参加することにやる気を感じた」

ワークショップを契機として、今まで事務的に行われていた業務に対して、前向きに取り組む姿勢が生まれたのがうかがわれた。

ワークショップの最後に「サービスモデル創造のためには、小規模企業の知識資産だけでは不十分であり、外部の知識を加えることで革新的サービス創造ができる」との仮説を立て、外部専門家参加のサイクル2に入ることにした。

不動産業にもっと習熟し、不動産業のサービス化に役立てる	これまでの経験を活かし、サービス業を考える	サービスイノベーションを学び、サービス創造について考える	自社の管理する建物を中心に地域住民とのコミュニケーションを深める	新しい働き方を研究し、女性や高齢者を活用する
不動産業のサービスを学び、未来のビジネスを考える	サービス価値とは何かを学び、自社のサービスの欠点を是正する	空き家対策を学び、行政に働きかけて地域の再生を行う	中小企業庁の経営革新会識に応募する	多様な人材を集めて、異業種交流会を行い、サービスについて考える
地域再生の手法を学び、不動産業との関連を考える	介護を学び、介護事業に役立てる	サービスの基本を学び、現在の業務に活用する	シェアリングエコノミーをサービスに応用する	居住者の80%が独身であり、地域の住民も含めて婚活事業を起こす
イノベーションの不動産業界への応用を学び、顧客と共創して賃貸不動産	同僚と経験知を共有し、新規サービスを考える	子育て支援のため、自社の空室建物を活用して、保育園を運営する	女性の活用支援のため、学童保育を行う。	顧客の引っ越しの手配や諸手続きを代行する
未来を志向する意識を持ち、自己啓発セミナーに参加する	日ごろの経験を活かして、サービスの本質を考える	地方自治体と共同して防災活動を行う	防災に関する科学的思考を学び、自治体のセミナーで発表する	介護支援のため、独居老人の見回りをして安否確認する
人間の本質を学び、不動産業に応用する	行政と連携して、地域活性化を行う	地域住民との関係を強め、ゴミ屋敷問題や環境美化活動を行う	自社の建物を利用して、防災関係品を置く	不動産取引の流れを分析し、老人の買い物代行などのサービスを行う
顧客とのコミュニケーション能力の向上について学び、サービス向上に活	サービスのみならず、賃貸不動産の新しい形を考え実現する	介護支援事業のため、既存の介護事業と事業提携する	空き家を購入し、喫茶店やワークスペースなどに活用する	老人を主な対象として入居者の生活相談を行う

図3-8 KJ法によって表出されたカード

テーマ：不動産業の新サービス創造において、何を行いどのようなサービスを創造するのか

介護・育児支援のための新しいサービス業を創造する：買い物代行業や保育園などを創業し、女性の働き方を支援する

行政・地方自治体と連携する：地域社会と組んだ防災活動・環境活動

不動産業の経営資源を活用する：地域活性化のための空き家・空室を使ったサービス業を実現

行政・地方自治体と連携して防災・地域活性化のため、防災基地化、避難施設設置、ゴミ屋敷対策で地域住民と共同して活動する

相俟って

相俟って

自社の所有物件の空室を利用したり、空き家を購入して、コワーキングスペース、カフェ、レンタルオフィスなどを運営する

基盤に

不動産業の知識・経験を活用する：不動産業のサービスを検討

顧客へのサービス向上を目的とする：サービスの知識や方向性などの考察

社内の知識や経験を活かして、不動産業の新しいサービスを考え、経営革新計画やクラウドファンディングなどを活用して、実現する

不動産業務の流れを分析し、顧客とのサービス共創を行って、新しいサービス案を創出する

両面で

- (1) 2017,8,7
- (2) 合同会社オフィストーリー
- (3) T
- (4) 社員
- (5) ワークショップにて提出

図 3-9 KJ法による見取り図

抽象的 ↑ ↓ 具体的		空き家再生（カフェ、レンタルオフィス、コワーキングスペース）	保育事業 （保育園、学童保育）	買い物代行
	生活価値（価値観）	空き家再生は地域活性化の有効策で、社会貢献となる	母親の働く意欲を向上させ、収入もアップ	老人とのコミュニケーション活発化
	情緒的価値	地方にある古民家は、リラックスした職場となる	安心して子供を預けられる	老人の笑顔が見たい
	感覚的な価値（機能）	古い建物がレトロでおしゃれな建物に	子供を育てるための整った環境	老人と若者が出会う場が多い
	属性価値	空き家は再生すれば価値を生む	子供が遊べる明るく楽しい空間	独居老人には便利

図 3－10 ラダリング法によるサービスアイディアの評価

3.3.3 サイクル 2－外部の専門家参加のワークショップ

表 3－7 外部の専門家参加のワークショップのデザイン

期日：2017 年 5 月 17 日、6 月 24 日（13 時～15 時）		
オリエンテーション (30 分)	テーマオーナースピーチ	テーマに関わるキーノート（「T 社の現状分析」「SWOT 分析」「STP 分析」「サービスを考える視点」）
	コンセプト	不動産プロセスを多角的視点で見て、地域や生活密着のサービス価値を創造する
	目 的	新事業・サービス創造
	テーマ	これまでにないアイディアを生むために社員と外部スタッフの多様な知識が共有・活用 サイクル 1 で創出されたサービスアイディアの検討
	参加ターゲット	社員（5 名）、外部専門家（5 名）
ワーク (1 時間 30 分)	サイクル 1 で表出したアイディアを含めて、サービスアイディアノートに各自のアイディアを掲示してプレゼンテーションを行い、全員で議論する。投票して上位 3 位までを決め、実装に向けてブラッシュアップなど議論した。 ファシリテーター：社員 A	

サイクル2では、外部の専門家を加えて、ワークショップ1で表出したアイデアである「空き家再生」「保育事業」「買い物代行」を含めて、各自が自分のアイデアをサービスアイデアシートにまとめてプレゼンテーションを行った。このアイデアシートは、小坂(2012)から引用したもので、サービスをイメージとして捉え、ユーザー（顧客）のメリットや実現の手段、実現可能性まで明示され、問題の焦点が明らかで議論しやすいこと、外部の専門家の時間的制約が多くてアイデア出しに多くの時間がとれないこと、一度アイデア出しを終えているのでより絞ったアイデア出しをしたいことなどから採用した。

ちなみに図3-11のサービスアイデアシートの事例は、九州の地方自治体で地域活性化事業に携わっていた経験を持つEさんが提案した空き家再生事業の例であり、空き家を別荘か民泊事業に転用することを目的としており、ワークショップ全体を通して議論の下地となったものである。このプレゼンテーションで特に強調していたのは、ユーザーのメリットと実現可能性であり、「都市住民にとっては自然と親しむことは大きな価値がある」「行政の支援があり、他社との競合は少なく、投資コストが低いことは大きなメリットになり、実現可能性は高い」ということであった。

このほか、T社所有の賃貸住宅の空室を利用した「STEM学習塾」「不動産業のマッチングサイト」などのアイデアが出ていた（表3-8）。

ワークショップ開催後のインタビューで、メンバーから次のコメントを得た。

「外部からの専門家は皆、肩書がすごく、初めて会う人ばかりで意見を言うのに気後れした」
「社員Aさんがファシリテーターをやってくれたが、非常にまとめ方がうまく、参加者の意見を引き出してくれた」

「専門家の意見は難しいのが多かったが、そんな考えもあったのかと感心する場合もあり、業務に活かしていくこともできるような気がした」

「社内で議論していたビジネスモデルとは大分違うビジネスモデルが出てきた」

社員内では、「初めて会った人物と議論することが難しい」との意見が多く、外部の専門家たちからは、「主催者側から不動産業の概要と分析について説明があったものの、不動産業を良く知らなかったので、自分のアイデアで良いかどうか判断に迷った面がある。顧客の意見を聞いてみたい」などとの意見が出ていた。ワークショップの最後に「顧客と共創することで、顧客価値実現に向けた新しいサービスモデルが創造できる」との仮説を立て、外部専門家参加のサイクル3に入ることにした。

タイトル 空き家再生事業（別荘、民泊） 作成者 E 作成日 6.24	
サービス概要 地域の事情、歴史、立地などをコンテキストにした空き家の利活用	ユーザー 都市住民、サラリーマン
サービスイメージ 子供が2人いて都会で働くサラリーマンA氏は週末にかけて自然に親しむために、家族連れで家庭菜園やハイキングなどを楽しんでおり、風光明媚で海産物が有名な地方に、低価格でレトロな貸別荘があると聞き、家族で出かけると地引網体験やハイキング、家庭菜園、古城見学などで楽しむことができ、毎週のように出かけるようになった。	ユーザーのメリット 低料金で別荘生活が可能 家庭菜園、温泉 自然との親しみ
	実現手段、競合の有無、実現可能性 行政からの空き家再生支援 競合他社は少ない 投資コストが低く、実現可能

図3-11 サービスアイディアシート（空き家再生事業の例、小坂（2012）から引用し筆者編集）

表3-8 各アイディアのプレゼンテーションの概要

STEM 学習塾設立 (提案者N)	人材と賃貸不動産という経営資源から、シナジー効果を発揮できるものとして、「学習塾」の経営が効果的である T社所有賃貸不動産の空室を活用し、STEM教育塾を設立する。塾ではプログラミングとロボット製作を教育する。クラウドファンディングと経営革新計画に上申して募金、低利融資を受け、財務面のリスクを低減する。
不動産マッチング サイト・コンサル タント業（提案者T）	プラットフォームとして、不動産マッチングサイトとコンサルティング業を創設する。イノベーションを促進するエコシステムという観点から、プラットフォーム戦略は今後、事業拡大の可能性があると考える。 T社所有賃貸不動産の空室を活用し、ITを使った不動産のコンサルティング事業、パートナー会社とのマッチングサイト、賃貸物件・コワークスペース・レンタルオフィスの紹介、メルマガ発行
空き家再生 (提案者E)	空き家は大きな社会問題になっており、空き家再生は企業イメージを向上させるとともに環境改善や美化に役立つ。空き家において、カフェ、レンタルオフィス、レンタルスペースなどを経営し、利益向上に努めるとともに居住者に無料で使用させるなどのサービス向上に結び付く

3.3.4 サイクル3－顧客との共創ワークショップ

表3－9 顧客との共創のワークショップのデザイン

期日：2017年12月15日（13時～16時）、場所：サテライトオフィス		
オリエンテーション (30分)	テーマオーナースピーチ	テーマに関わるキーノート
	コンセプト	不動産プロセスを多角的視点で見て、地域や生活密着のサービス価値を創造する
	目 的	新事業・サービス創造
	テーマ	これまでにないアイデアを生むために社員、外部スタッフ、顧客の多様な知識が混交し共有・活用 写真によるアイデアソンを実施 サイクル1、2で創出されたサービスアイデアの検討
	参加ターゲット	社員（5名）、外部専門家（5名）、A、B、C物件入居者(6名)
ワーク (1時間30分)	街中のビジネス関係の写真約40枚を見て、各自ビジネスアイデアをまとめてプレゼンテーションを行った。サイクル1、2で表出したアイデアも含めて投票を行い、上位をピックアップして、空き家再生のビジネスモデルキャンパスを作成し、プロトタイピング、プロモーションなどをディスカッションした。	

サイクル3では、社員5人、外部専門家5人、T社所有のA、B、C物件の顧客各2人を参加させて、計16人で行われた。アイデア発想法は、新事業創生などで良く使われるアイデアソンを行うこととした。アイデアソンは、顧客価値創造や多様な知識創造が生まれやすいとされる。ワークショップでは、1、2で表出したアイデア「空き家再生」「保育事業」「買い物代行」「STEM学習塾」「不動産業のマッチングサイト」を含めて、約40枚の写真と図をホワイトボードに掲載して、全員が閲覧した（表3－10）。この写真は会社が所在する千葉県船橋市の商店街などを撮影したもので、顧客がワークショップに不慣れなため、アイデアを視覚的にイメージしやすいように工夫した。

閲覧した後、参加者を3チームに分けて、各グループで議論して表出したアイデアをサービスアイデアシートに表し、内容、顧客価値、実現可能性などをプレゼンテーションした。その後、アイデア絞り込みのため、各自3つまで気に入ったアイデアに投票（重複投票可能）し、アイデアの実現のための問題点や予想される課題などを議論した。その結

果上位3位までは、空き家再生 30 票、スポーツ・ヨガなどのセミナー7 票、保育事業 4 票となり、空き家再生事業を一連のワークショップの結論とした。

アイデアを出した者のプレゼンテーションの内容や問題点などの指摘事項は次のとおりである、

①空き家再生（30 歳代独身男性：物件 A 入居者、30 歳代既婚女性：外部、30 歳代既婚女性：社員）

空き家再生は単なる社会問題解決に留まらず、再利用により保育所、老人ホーム、レンタルオフィスなど多様なサービス事業に活用可能である。また地域住民との交流の場や健康・趣味などの勉強会の場になるなど多彩な活用が期待できる。

（問題点・課題 かなりの初期投資がかかる、特徴がないと継続的に経営可能か疑問）

②セミナー（60 歳代独身女性：物件 C 入居者）

高齢者は自主的にスポーツに親しむ機会がない。健康のためのスポーツ、ヨガ教室や食品・料理セミナーなどに参加したい。

（問題点・課題 高額な費用をかけたくない、気軽に参加できるものが少ない）

③保育事業（30 歳代既婚女性：社員）

マンションの居住者のみではなく、近所の主婦も参加可能にして保育事業を行えば、かなりの利用者があると思われる。

（問題点・課題 マンション内で行うのは騒音の問題などありそうだ）

ワークショップ開催後のインタビューで、メンバーから次のコメントを得た。

「顧客の意見はサービスとしては理解できるが、あまりビジネスになるような意見は少なかった」（外部専門家）

「社員 A さんと外部の E さんが、以前、地方活性化の仕事に従事していたことから、着想も良く、方法などにも詳しくて、参考になった」（外部専門家）

「空き家再生が最も得票したが、プレゼンターの発言に説得力があり、理解しやすかったことが原因だ。リーダーが重要との思いを新たにした」（社員）

「生活に役立つようなサービスを望んでいるが、それをビジネスにするという発想が難しかった」（顧客）

ワークショップにおけるリーダーシップの重要性を指摘する意見が多く、参加者の知識を収束して新しいアイデアを創造することは、ファシリテーター、ナレッジワーカー、参加者の背景・資質などに大きく左右されることがうかがわれた。ワークショップの最後に「空き家再生事業」のビジネスモデルキャンパスを作成した（図 3-12）。

表 3－10 アイディアソンで使用した写真の一部



3.4 サービスビジネスアイデアの評価と検証－空き家再生事業の ビジネスモデルキャンパス－

ビジネスモデルキャンパスは、ビジネスモデルを 9 つの構築ブロックに分類し、それぞれの関係性について明らかにしたものである。視覚的にビジネスモデルを俯瞰できるというメリットがあり、9 つの要素がどのように相互作用しているのかを確認することができる。そのため、ワークショップなどでビジネスモデルを創造する際に、効率よくアイデアの提案・整理が行えるフレームワークである。

本研究においては、ワークショップの最終的な成果として、空き家再生事業のビジネスモデルキャンパスを作成した（図 3－12）。その 9 つの構築ブロックについて説明する。

① 顧客セグメント（CS）

空き家は、設備や使い方で多様な利用方法があり、その利用方法により複数の独立した顧客セグメントを持つ。例えば、空き家をリノベーションして宿泊事業を行った場合は、観光客が顧客セグメントとなり、レンタルオフィス事業を行った場合には企業家が顧客セグメントとなる。そのため、顧客セグメントは複数で多彩であり、地域の事情やヒストリーなどに合わせて顧客セグメントを明確化し、空き家の利用方法を考える必要がある。

② 価値提案（VP）

顧客にどのような価値を提供するのか、どんな問題の解決を助けるのか、顧客のニーズに応じてどんな製品やサービスを提供するのが重要である。ここでは空き家再生自体が地域住民に提供する価値と空き家を利用することで顧客に提供する価値の二つに分けられる。空き家再生自体が地域住民に提供できる価値は、地域活性化、ソーシャルキャピタリズムの醸成、風景・景観の改善、防犯・防災、ごみの不法投棄抑止などであり、問題を解決する提供

価値である。一方、空き家を利用することによって顧客に提供できる価値は、保育所ならば保育支援、老人ホームならば介護支援など、顧客の抱える仕事を手伝う提供価値である。

③ チャンネル（CH）

チャンネルは、自社と他社のチャンネルがあるが、自社はホームページ、看板ぐらいしかなく、それ以上はコスト的に無理である。連携する不動産業者や空き家再生支援の行政機関のホームページに掲載してもらい、観光案内所で紹介してもらいなどで利益を最大化できる。

④ 顧客との関係（CR）

宿泊業を営んでいる場合には、外国人観光客が地域住民との触れ合いを図るために、マッチング・イベントを企画するなど、コミュニティを構築することで顧客の獲得・維持を継続していく。コミュニティを通じてユーザー同士がお互いの問題を解決したり、コミュニティを通して顧客の理解を進めることができる。

⑤ 収益の流れ（RS）

賃貸において、貸し手は、空き家を利用させることで、同じ資産で繰り返し収益を上げられるメリットがあり、借り手は所有コストを全額負担するよりも時間で費用負担をするだけで済む。最近はシェアリングエコノミーの概念が顧客に浸透しており、家を所有するよりも貸家やシェアハウスを好む傾向が強い。

⑥ リソース（KR）

この場合空き家というリソースが最も重要であるが、囲炉裏がある、家庭菜園がある、歴史が古い、有名人の家などヒストリーやコンテクストがある空き家はさらに価値を持つ。また社長の先見性、社員のやる気などの人的リソースや銀行の支援などのファイナンスリソースがなければ、顧客との関係維持や収益を上げることもできない。

⑦ 主要活動（KA）

空き家をリサーチする、空き家をリフォームする、空き家を管理する、空き家を使って顧客へ価値提供する、プロモーションするなど、多くの複雑な活動が必要である。

⑧ パートナー（KP）

ビジネスモデルを最適化し、規模の経済を目指すためにリフォーム業者、不動産業者、銀行、行政機関などをパートナーとする。このパートナーシップによって、不確実性の高い競争環境においてリスクを低減させることができる。

⑨ コスト構造（CS）

コストをできるだけ最小化し、最も無駄のないコスト構造を作り出す必要がある。空き家再生の場合、空き家をプラットフォームとした多種の事業を起こすことで、同じマーケティング活動、チャンネル、プロモーションを共用してコストの最小化が図られる。

パートナー（K P）	主要活動（K A）	提供価値（V P）	顧客との関係（C R）	顧客セグメント（C S）
不動産業者	空き家購入・賃借	地域活性化	空き家を利用したサービス	起業家
リフォーム業者	建物管理業務	ソーシャルキャピタリズムの醸成		地域住民
弁護士	リフォーム	風景・景観の改善		働く女性
司法書士	鍵となる資源（K R）	防犯・防災	チャネル（C H）	高齢者
銀行	空き家	ごみの不法投棄抑止	不動産業者	観光客
行政機関	社長の先見性	保育支援	行政機関	
	社員のやる気・努力	介護支援	インターネット	
	銀行の支援	起業支援	看板	
		観光支援		
コスト構造（C S）		収益の流れ（R S）		
銀行への支払利息		賃貸料		
リフォーム費用		宿泊料		
プロモーション費用		売買取入		

図 3－12 空き家再生事業のビジネスモデルキャンバス

3.5 アクションリサーチの評価と検証－K O S Aモデル－

K O S Aモデルは、仮説と検証の逐次的アプローチによる知識創造プロセスを理論化したものであり、本研究のアクションリサーチを評価・検証するには極めて親和性の高いモデルである。図 3－13 は、ワークショップを分析したもので、最初にワークショップの目標として、「不動産業における競争優位を確立するための事業の革新・顧客価値実現・社会問題解決のための新しいサービスビジネスモデルの創造」と設定し、社員のみの社内ワークショップ、次に外部専門家を参加させたワークショップ、最後に顧客を参加させたワークショップを行った。

サイクル1のワークショップでは、新サービスビジネスモデルを創造するツールとして、社員の知識の収束と顧客のニーズをリサーチするためのK J法とラウドリング法を行い、成果として「空き家再生」「保育事業」「買い物代行業」が創出された。しかしながら、少数の社員の知識は限定的で、いずれのアイディアも事業としての視点に欠けていた。そこで「小

規模企業の知識資産だけでは不十分であり、外部の知識を加えることで革新的サービス創造ができる」との仮説を立て、サイクル2に進んだ。

サイクル2では、外部の弁護士、元物理学教師、元地方自治体勤務者、銀行業、不動産業者を参加させた。ワークショップでは、顧客のメリットや実現の手段、実現可能性が明示され、問題の焦点が明らかなサービスアイデアシートを使って議論し、成果として「STEM学習塾」「不動産コンサルティング」「空き家再生」が創出された。参加者は、イノベーションに不可欠な「他分野との融合によるシナジー効果や分野横断的な発想」に適している、いわゆるT字型人間を中心に人選し、豊富なアイデアが生まれたが、顧客の視点で見るという観点が抜け、参加者からも顧客の視点を求めるべきとの意見が出た。そこで「顧客と共創することで、顧客価値実現に向けた新しいサービスモデルが創造できる」との仮説を立て、サイクル3に進んだ。

サイクル3では、T社の賃貸住宅に入居する顧客6人を参加させた。ワークショップでは、顧客価値創造や多様な知識創造が生まれやすいとされる写真を使ったアイデアソンを行い、最後に集大成として空き家再生事業のビジネスモデルキャンパスを作成した。ここでは、「顧客との共創により、マーケティングニーズに合致したアイデアが創出された」と仮説を立て、「ワークショップという場を設定し、異質な知識が混交して相互に影響し合ってビジョンをつくり、新たな知識創造が生まれた。新サービスモデル創造を実践的に行い、新事業創生・顧客価値実現・社会問題解決のための空き家再生事業のサービスエコシステムを提案した」を含意とした。

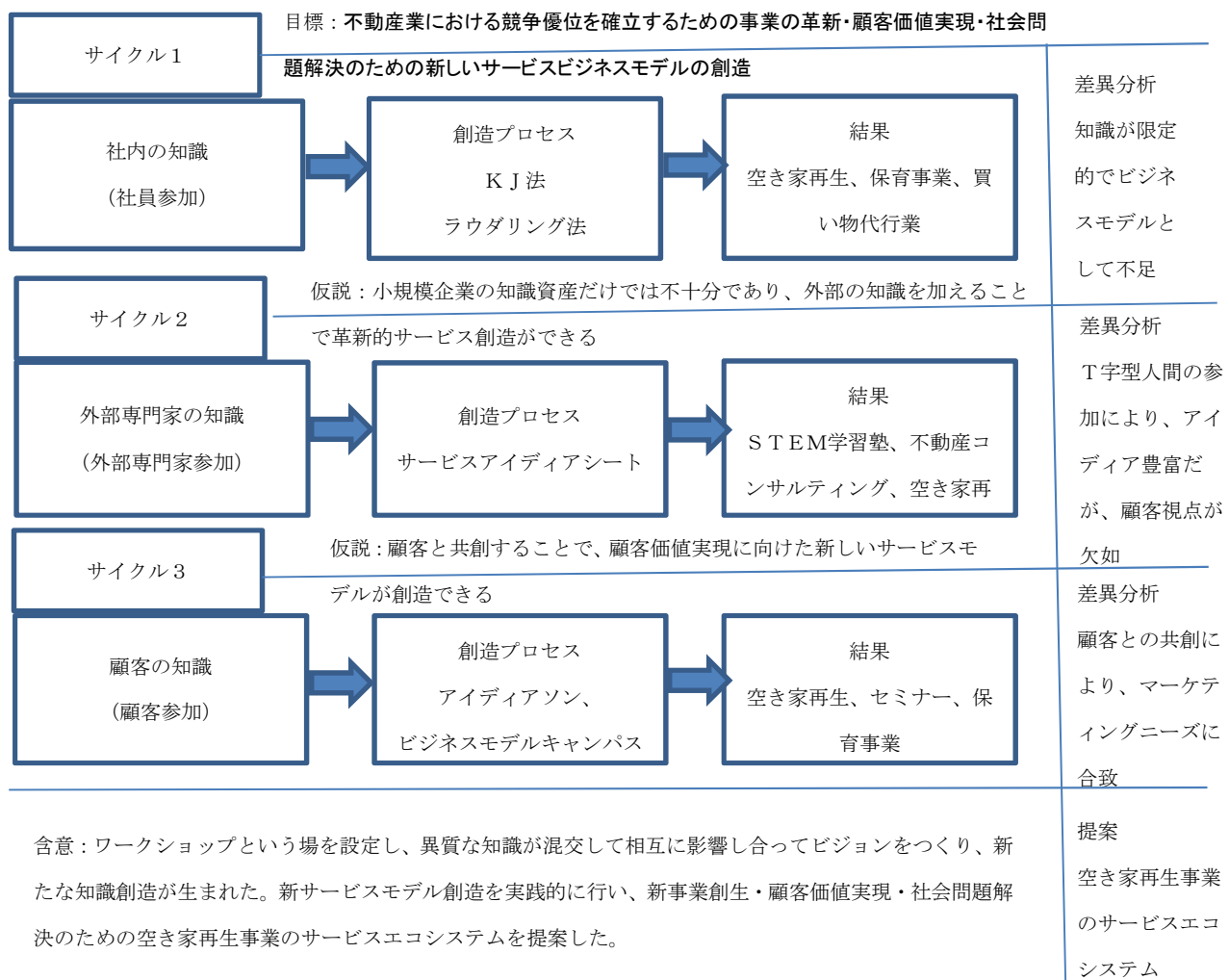


図3-13 KOSAモデルを活用した知識創造プロセスの分析

図3-14は、アクションリサーチ全体をKOSAモデルで考察したものである。まず新事業のビジョンを先行研究から「不動産業のありたい姿」「顧客の嗜好の変化」「コモディティ化への対応」と設定し、未来からの視点で見る。知識空間ではワークショップが行われ、企業内の既存知識群をNとし、目標とする知識群（専門家・顧客の知識）をMとする。このMN間の知識の差異がワークショップで創造される知識である。そして知識空間に対するイノベーションプロセスコントロールとして①各ワークショップの短期的な目標設定、②短期的な人、スケジュール、コストを管理するプログラムマネジメント、③知識創造プロセス：各ワークショップにおける目標と成果との差異の検証と差異を埋めるための知識獲得が行われる。さらに知識空間に対し、STP分析、SWOT分析、フラワーオブサービスのリフレーミング、KJ法、ラウドリング法、サービスアイデアシート、アイデアソン、ビジネスモデルキャンパスが形式知としてのシステム工学的要素として作用する。また、暗黙知と知識創造の人、組織として、参加する人物の知識空間を形成するメンバーの脳（社内、外部専門家、顧客）、リーダーの強い思い、T字型人間、自律的組織文化が知識空間に作用する。

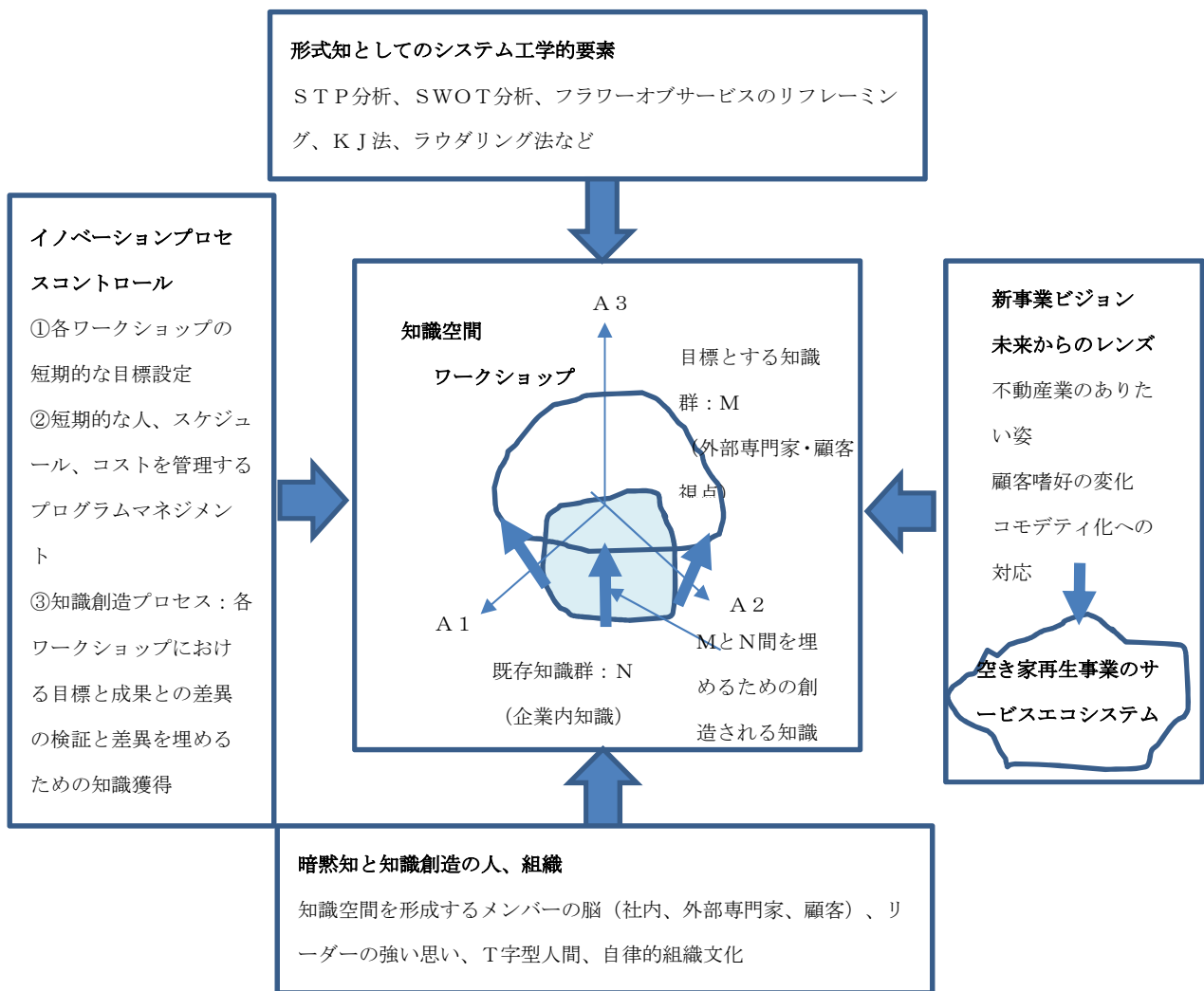


図3-14 KOSAモデルによるアクションリサーチの分析（小坂、2010 から引用して筆者改編）

第4章 新しいサービスビジネスモデルの提案と実装に向けたブラッシュアップ

4.1 はじめに

第3章では、ワークショップの中で様々なビジネスアイデアを創出し、評価・検証した結果、空き家再生事業のビジネスモデルを結論とし、ビジネスモデルキャンパスを作成した。（図3-12）

本章では、空き家再生事業をエコシステムととらえて、空き家再生事業のサービスエコシステムを提案し、空き家を宿泊施設に再生する例を挙げ、実装に向けたブラッシュアップを行った。

4.2 空き家再生事業のサービスエコシステムの提案

本来、エコシステムは、自社の中でイノベーションを創出するエコシステムを形成することは難しいことから、企業の枠を超えたイノベーションの取組を重要視したことで発達したものである。アメリカでは、ベンチャー企業に対して、大企業が積極的投資やアドバイスをし、ベンチャー企業を支え、成功して上場する、もしくは大企業に買収された企業は新たな投資家として、新たなベンチャー企業に投資やアドバイスを行っている。この成功の連鎖によって優秀な人材が集結し、新しいサービスや事業が生まれていく。こうした一連のサイクルをエコシステムと呼ぶ。

日本においては、大企業が自社の既存商品やサービスと同レベルのものをベンチャー企業に期待してしまい、投資額とのバランスが悪いと判断してしまうことが多い。またベンチャー企業側も意思決定が遅い、手続きが煩雑、要求水準が高いなどの不満を持つことがあり、エコシステムは発達していない。

日本の不動産事業に目を向けると、これまでは空き家の除去、更地化、建売住宅の販売、インフラの整備という一連の土地開発のシステムが日本の国土の狭小さという事情と相まって、土地の高騰を呼び、高利益につながってきた。そのため、大企業の不動産業者やデベロッパーは、価値の高い地域における空き家の除去を最優先とし、付近一帯の大規模な土地開発事業を行ってきた。ところが、近年の急速な人口減少により、大都市と地方都市の人口格差が拡大し、高利益が見込めない地方都市の空き家は放置されるようになった。さらにこの現象は大都市にも迫り、空き家の存在は、「防災性・防犯性の低下」「ごみの不法投棄」「衛生悪化、悪臭発生」「風景、景観の悪化」「樹枝の越境、雑草の繁茂、落ち葉の飛散等」など多様な環境の劣悪化の原因となっている。一方、比較的価値の高い賃貸住宅の場合は、再生・

売買が行われてきたが、その再生は建物の不具合箇所の修理、塗装程度のリフォームであり、賃貸住宅そのままの活用が主流となっていた。そのため、人口減少の波にさらされた地方都市では、減少した賃貸住宅の入居者をめぐって激しい争奪戦が起こり、資金繰りに行き詰った企業や個人事業者が続出している。

本研究におけるサービスエコシステムは、空き家をそれまでの住宅での利用ではなく、再生事業の効率化と持続可能性に焦点を当て、主体事業者、建築・不動産関係者、銀行やベンチャーキャピタル、地域住民、施設利用者などが一体となって価値共創を行い、宿泊施設、カフェ、レンタルオフィス、フリースペースなど多様な施設に再生することを目指すものである。賃貸住宅の再生事業との大きな違いは、顧客との共創が非常に大きな要素となっていることであり、施設の利用者ばかりではなく、地域住民との共創も重要な要素である。これまで空き家の再生が失敗してきた理由は、事業者の利益最優先の再生方針と地域住民の需要がマッチしていなかったこと（空き家の再生後の施設が顧客の嗜好の変化に対応していなかった例）、空き家単独での再生は困難で街ぐるみの再生が必要なこと（高級ブランド品の販売店に再生した施設の隣で飲食店が営業しているなどの例）、地域や行政機関との連携が不十分だったこと（地域住民の意向を無視して地域に不適切な施設に再生した例）などがある。その結果、空き家再生自体には成功したもの、空き家を利用する事業者（カフェ、販売店など）がほとんど撤退し、再生した施設が再度空き家となる例が後を絶たない。

図4-1は、空き家再生事業のサービスエコシステムのイメージ図であるが、中核となる空き家再生事業者はリスクをとる、建築業者や不動産業者は技術を提供する、支援キャピタルはお金を出す、行政機関は空き家所有者や地域住民とつなぎ、顧客は困っていることや悩んでいること、望んでいることや求めていること、あるべき姿とのギャップなどを選択し共感する、それぞれが有力なプレーヤーとして作用しあっている。中核となる事業者は、進むべき方向性を各プレーヤーに明確に示し、各プレーヤーの投資や活動が拡大することで、エコシステム全体が活性化して行き、エコシステムが高い段階に進むのである。

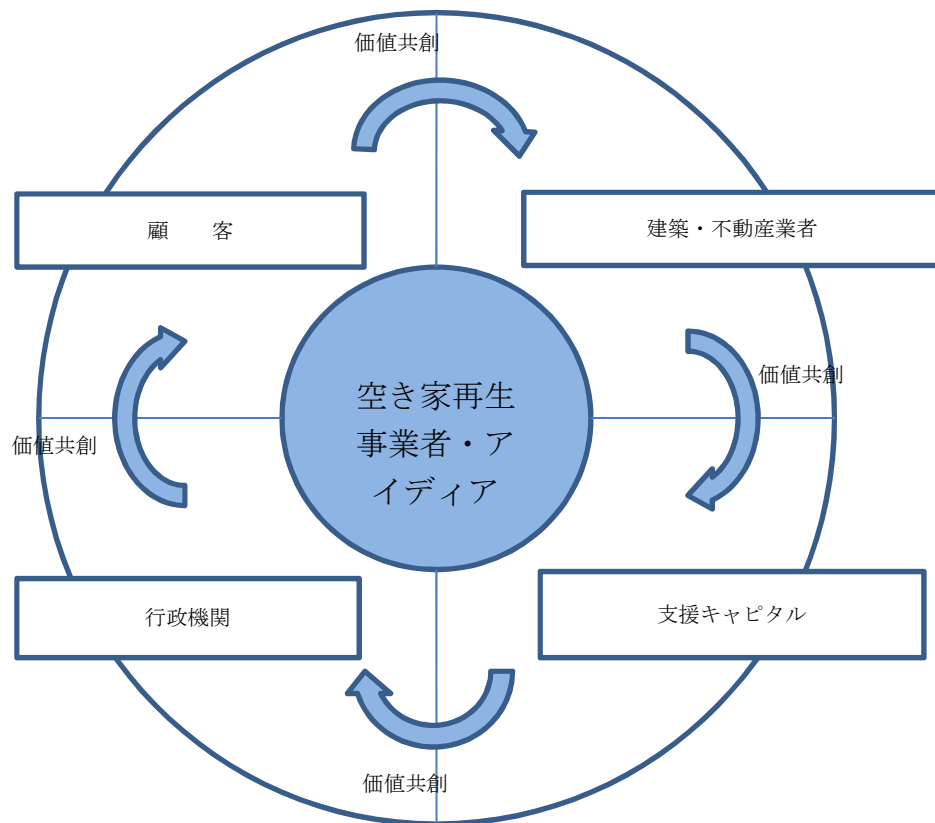


図４－１ 空き家再生事業のサービスエコシステム

4.3 空き家再生事業の事例

図４－２は、空き家再生事業のうち、宿泊施設に再生した事例である。空き家は南房総市の空き家バンク掲載のもので白浜地区の囲炉裏のある古民家である。この古民家はある程度のリフォームが必要であるが、ほとんどそのまま宿泊施設として活用できると考えられる。この例では、まず行政機関がインターネット上の空き家バンクに空き家物件を掲載して、物件の所有希望者もしくは賃貸希望者を募集する、希望者（不動産事業者）は当該の空き家を見てどのような施設に再生するかを行政機関、地域住民、建築・不動産関係者、銀行などと協議して施設の形態を決定する、建築業者が宿泊施設としてリフォームを行う、宿泊施設の管理者を地域住民から募集する、不動産事業者、行政機関がインターネットや観光案内所を通じてプロモーションを行うなどのプロセスとなる。

この空き家再生の効果は、地域の経済をどう活性化させるのか、地域においてさらに空き家再生を進めることが可能かという点にある。例えば、宿泊施設は宿泊のみとして飲食の提供は地元の業者にまかせる、家庭菜園を顧客に貸し出して地元の農家のアドバイスを受ける、

地域住民との名物料理食事会などを開催して交流の場を設けるなどの工夫が求められる。

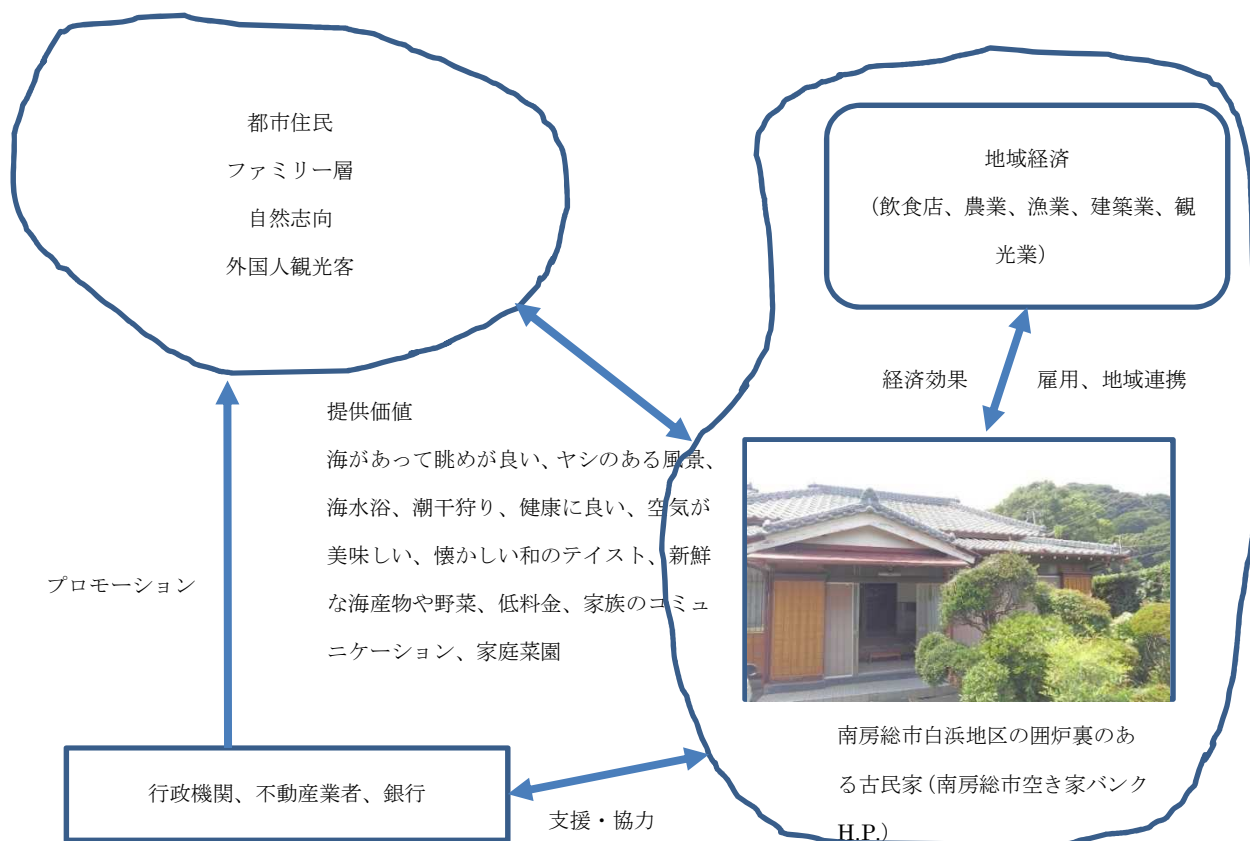


図4-2 空き家再生事業の事例（宿泊業の場合）

第5章 結論

5. 1 はじめに

本章では、まずリサーチクエスチョンに回答して発見事項をまとめ、理論的含意、実務的含意、将来の研究への示唆を述べる。

5. 2 リサーチクエスチョンへの回答

メジャー・リサーチ・クエスチョン MRQ:「不動産業界において、サービス価値に着目した新しい不動産サービスビジネスはどのようなものか？」

単なる不動産仲介というこれまでのサービス業から変化し、顧客のニーズを知るという観点から、地域や生活に密着した空き家再生、地域活性化、育児支援、介護支援、防災・防犯などの新しい不動産サービスを創造する。特に空き家再生は、重要な社会問題の解決とともに新しいサービス事業の場となり媒介となるものである。

SRQ1:「イノベーターな新サービス創造には何が必要か？」

小規模企業の知識資源には限りがあり、企業内の知識による新サービス創造は限定的だった。イノベーターな新サービスを創造するためには、外部にある知識・技術を活用して企業内の知識を拡大し、さらに顧客との共創により顧客の視点でビジョンを創出することが必要である。

SRQ2:「新サービスをどのようにして発見するのか？」

知識創造の場をつくり、仕組みを構築することで、個人の暗黙知を形式知化し、個人の意識も高めることができた。社内の知識のみならず、専門家と顧客との共創により多様で多彩な知識が混交したことで、最初は気づいていなかった新しいサービスを発見することができた。

SRQ3:「新サービス創造を行うメリットはどのようなものか？」

不動産業というコアサービスのコモデティ化に対し、立地・環境・時代背景・対象顧客層に応じた価値の高いサービスを付加して提供することによって、企業の成長・収益力の上昇・社員のやる気向上・顧客の満足度向上というメリットが生まれる。

5. 3 理論的含意と実務的含意

理論的含意

文献レビューとアクションリサーチから、不動産業の新サービスモデル創造のための知識創造モデルを構築した。ワークショップという場を設定し、異質な知識が混交して相互に影響して合ってビジョンをつくり、新たな知識創造が生まれた。先行研究でほとんど見られなかった不動産業における知識創造による新サービスモデル創造を実践的に行い、新事業創生・顧客価値実現・社会問題解決のための空き家再生事業のサービスエコシステムを提案した点に新規性がある。

実務的含意

現在の事業とのシナジーを活かした空き家再生事業を起こし、不動産業を多角的視点で見、地域や生活密着の空き家再生のサービスエコシステムを創造し、社会問題を解決する。そして単なる不動産業者から不動産サービス業者に転換し、顧客のニーズを知って新しいサービス事業を起こすことが知識創造によって可能であると考えられた。

5. 4 将来研究への示唆

本研究では、社員によるワークショップ、外部の専門家によるワークショップ、顧客との共創によるワークショップという3段階のワークショップによって知識融合と活性化が起こったことで知識創造が促進され、新しいサービスという言葉が表出された。この言葉が新たなビジョンを描き出し、さらに新しい知識が創造されて、新しいサービスビジネスモデルが創出された。しかしながら、創造された新たなサービスビジネスモデルが実際にどのように機能して収益向上に貢献し、新たな顧客価値を創造するのか、社会問題を解決するのかは研究の途中であり、その結論を見出していない。厳重な法規制の下で運営されている不動産業において、革新的な知識創造経営がどのように行われるのかを検証するには、さらなる研究が必要である。

参考文献

Akerlof,G(1970), “The market for lemons:quality uncertainty and the market mechanism” *Quarterly Journal of Economics* 84(3),pp.488-500.

空き家グッド H.P. (<http://akiya123.hatenablog.com/>) 2017.12.8 アクセス)

Drucker,P.F (1985)、上田惇生訳『イノベーションと起業家精神』ダイヤモンド社、pp.7-13,78-106.

不動産協会 (2017)『日本の不動産業 2017』不動産協会

Gin,H.P. <https://key-performance.jp/blog/laddering/>.

蒲池紀生(2008)『不動産業の歴史入門』住宅新報社.

狩野紀昭・瀬楽信彦・高橋文夫・辻新一(1984)「魅力的品質と当たり前品質」『品質』vol.14,No.2,pp.39-48

橘川武郎・粕谷誠(2007)『日本不動産業史』名古屋大学出版会.

小坂満隆(2010)『知の成長モデルへのアプローチ』社会評論社、pp.13-16.

絆屋シェアハウス H.P. (<https://kizunaya-s.com/>) 2017.12.27 アクセス.

近藤隆雄(1999)『サービスマーケティング(第2版)』生産性出版,pp.68-116.

Kotler,Philip(2000)、恩蔵直人・大川修二 (訳)『コトラーの戦略的マーケティング』.ダイヤモンド社、pp.203-210

これからの不動産業を考える研究会 (2012)『これからの不動産業を考える研究会報告書』公益財団法人不動産流通近代化センター.

Leonard, Dorothy(2001) ,阿部幸太郎、田畑暁生(訳)『知識の源泉－イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社、pp.315-324

Lovelock,Christopher and Wright,Lauren(2012)、小宮路雅博 (監訳) 、高畠泰・藤井大拙 (訳) 『サービス・マーケティング原理』 白桃書房、pp. 202-223.

Lovelock,Christopher and Wirtz,Jochen(2007). “Services Marketing-People,Technology,Strategy-Sixth edition” *Pearson Prentice Hall*,pp.77-86. 8.

- Madcityjp H.P. (<https://madcity.jp/>) 2018.1.2 アクセス.
- まめくらし研究所 H.P.(<http://mamekurashi.com/>) 2017.12.16 アクセス.
- 南房総市空き家バンク H.P. (http://www.akiya-navi.com/minamiboso_akiya_bank/)
2018.1.17 アクセス
- 丹羽清 (2006)『技術経営論』東京大学出版会、pp.112-160.
- 日本賃貸住宅管理協会(2017)『賃貸住宅景況感調査日管協短観 2016 年度上期』.
- 野中郁次郎・勝見明 (2004)『イノベーションの本質』日経 B P 社、pp.12-21.
- 野中郁次郎・紺野登 (1999)『知識経営のすすめ』ちくま新書.
- Nonaka,I. & Konno,N.(1988) “The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation” *California Management Review*, 40(3),pp.40-54.
- 野中郁次郎・紺野登 (2012)『知識創造経営のプリンシプル』東洋経済新報社、
pp.61-91,220-236.
- 野中郁次郎・紺野登 (2003)『知識創造の方法論』東洋経済新報社.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (共著) 梅本勝博(訳)(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社、pp.83-141
- 野中郁次郎・遠山亮子(2006)『知識創業経営とイノベーション』MOT テキストシリーズ技術経営、丸善(株)、pp.1-6.
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透(2010)『流れを経営する』東洋経済新報社.
- NOTE (<http://plus-note.jp/note/>) 2018.1.26 アクセス.
- 苗加不動産 H.P. (<https://www.noka.co.jp/>) 2017.12.19 アクセス.
- 大月博司(2005)『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館出版.
- Osterwalder,Alexander.他(2012)小山龍介(訳)『Business Model Generation』翔泳社.
- Porter,Michael,E(1999)竹内弘高(訳)『競争戦略論 1』ダイヤモンド社、pp.33-64.
- Potter, A.P, Perry, A.G. (1991). “Basic Nursing : Theoryand Practice (2nd ed) . 25-30.
St. Louis : Mosby-Year Book.
- 清水信年(2010)「市場細分化が創造する市場」『マーケティングジャーナル』
Vol29,No.4,pp.336-38.
- 出店戦略情報局 <http://storestrategy.jp/?category=1&pref=14&id=6575> アクセス
2017.9.7

SLAA 研究会(2016)「質的研究とアクションリサーチ」『SLAA 研究会資料』2016.9.7.

袖山裕行(2001)「不動産業のためのナレッジマネジメント入門」『土地総合研究』土地総合研究所、第9巻第2号、pp.94-101.

孫家勝・遠山亮子(2006)「中小企業における知識創造プロセスの特性と分析」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』(9)、pp.31-34.2006-11-11.

the finance 「Real Estate Tech（不動産テック）とは？Fin Techに続く大改革」

(thefinance.jp/fintech/160413) 2017/12/19 アクセス.

東京R不動産 H.P. (<https://www.realtokyoestate.co.jp/2018/>) 2018.1.9 アクセス.

遠山亮子・野中郁次郎(2000)「よい場」と革新的リーダーシップ：組織的知識創造についての試論」『一ツ橋ビジネスレビュー』2000Sum.-Aut,pp.4-17.

月森喜実(2000)「不動産業界の経営戦略」駒澤大学、2000.2.1

ウチコミ H.P.(<https://uchicomi.com/>) 2018.1.2 アクセス.

山浦晴男. 2012.『質的統合法入門』医学書院.

矢守克也(2007)、アクションリサーチ、やまだようこ(編)『質的心理学の方法－語りをきく』pp.178-189.新曜社.

横山芳春・池田孝之・川上貴弘(2001)「参加型まちづくり手法におけるワークショップの効果と行政の対応について」『日本建築学会計画系論文集』日本建築学会,第543号,pp.223-229,2001年5月.

吉永崇史(2011)「経営組織論における質的研究とその意義」『展望論文』質的心理学フォーラム、Vol.3.2011.

付録

(1) T社の所有物件の顧客データ

A物件の顧客データ

(以下氏名、国籍は割愛する)

入居年	年齢	性別	職種	職業	所得(万円)	家族構成	教育水準	動機
2005	25	男	旅行業	派遣社員	230	独身	不明	就職
2005	26	男	自衛隊	公務員	320	独身	不明	転勤
2005	23	男	法政大学	学生	0	独身	大学	就学
2005	26	男	コールセンター業	会社員	350	独身	不明	転勤
2005	20	男	カラオケ業	会社員	不明	独身	高校	就職
2005	32	男	貿易業	営業	500	独身	不明	転職
2005	22	女	人材派遣業	会社員	250	独身	大学	就職
2005	24	女	菓子製造販売	パート	200	独身	高校	就職
2007	23	男	ゲーム制作	会社員	240	独身	大学	就職
2007	23	男	最高裁	司法修習生	350	独身	大学	就職
2007	27	男	飲食業	会社員	320	独身	不明	転職
2007	28	男	電気器具卸業	会社員	400	独身	不明	転勤
2008	29	女	ガラス製造	会社員	不明	独身	不明	転勤
2008	22	男	美容師	美容師	260	独身	専門学校	転勤
2008	25	男	ソフトウェア開発	営業	500	独身	不明	転勤
2008	20	男	ソフトウェア開発	会社員	210	独身	専門学校	就職
2008	21	男	警備保障	警備員	260	独身	高校	転勤
2009	46	男	森永乳業	会社員	1,031	本人・次女	不明	転勤
2009	21	女	菓子製造販売	販売員	320	独身	高校	就職
2010	28	女	広告制作業	会社員	400	独身	不明	転勤
2010	28	女	広告制作業	会社員	380	独身	不明	転勤
2010	22	男	IT	会社員	不明	独身	大学	就職
2010	27	男	埼玉大学大学院	大学院生	0	独身	大学院	就学
2010	25	男	大手印刷業	メンテナンス	390	独身	不明	就職
2011	19	女	調理	学生	0	独身	専門学校	就学
2011	20	男	東大	学生	0	独身	大学	就学
2012	18	男	観光	学生	0	独身	専門学校	就学
2012	20	男	東大	学生	0	独身	大学	就学

2013	24	男	東大	学生	0	独身	大学	就学
2014	26	男	ソフトウェア開発	会社員	300	独身	不明	転職
2015	20	男	税務署	公務員	320	独身	高校	就職
2016	20	男	北区役所	公務員	250	独身	高校	就職
2016	19	男	東大	学生	0	独身	大学	就学

B物件の顧客データ

入居年	年齢	性別	職種	職業	所得(万円)	家族構成	教育水準	動機
2009	26	男	無線機製造業	営業	300	独身	不明	独立
2011	23	男	テレビ番組制作	会社員	240	独身	大学	就職
2011	25	男	慶応義塾大学	学生	0	独身	大学	就学
2011	24	男	ゲーム開発	技術	300	独身	大学	転職
2011	23	男	美容院	美容師	280	独身	専門学校	転職
2011			法人					
2011	27	男	日本郵便	営業	300	独身	高校	転職
2011	51	男	素材製造	営業	650	独身	不明	転職
2011	32	男	オーディオ製造	会社員	850	独身	不明	転職
2011	22	女	雑貨通販	会社員	250	独身	不明	就職
2012	18	男	立正大学	学生	0	独身	大学	就学
2012	45	男	日本電産	営業	不明	独身	不明	転職
2013	22	男	IT	会社員	250	独身	東工大	就職
2013	30	男	慶応義塾大学	大学院生	0	独身	大学院	就学
2013	26	男	IT	会社員	不明	独身	不明	転職
2013	27	男	クーポン販売	CS	380	独身	不明	転職
2013	28	女	専門学校	広報	440	独身	不明	転職
2014	49	男	日本消音	研究員	900	独身	大学	転職
2014	20	女	明治学院大	学生	0	独身	大学	就学
2014	21	男	慶応義塾大学	学生	0	独身	大学	就学
2015	32	男	マスコミ	記者	350	独身	不明	転職
2015	28	男	コンビニ	店員	300	独身	不明	転職
2015	49	男	製造業	会社員	300	独身	不明	転職
2015	21	女	舞台制作	マネージャー	192	独身	専門学校	就職

2015	33	男	洋服の青山	販売員	420	独身	不明	転勤
2016	22	男	システム設計	SE	261	独身	大学	就職
2016	30	女	芸能	コンパニオン	100	独身	不明	転職
2017	22	男	CM制作	会社員	288	独身	東工大	就職
2017	33	男	スターバックス	マネージャー	300	独身	不明	独立
2017	22	男	JTBコミュニケ	会社員	315	独身	大学	就職

C物件の顧客データ

入居年	年齢	性別	職種	職業	所得(万円)	家族構成	教育水準	動機
1989	19	男	千葉大学	学生	0	独身	大学	就学
1997	38	女	生活保護	なし	240	3人	不明	離婚
1998	34	女	デパート	販売員	260	独身	不明	転職
1999	37	女	土木建築業	会社員	250	3人	不明	転職
2005	22	男	東京情報大学	学生	0	独身	大学	就学
2005	29	女	薬局	事務員	300	独身	不明	転職
2006	31	男	映画館	会社員	216	独身	不明	転職
2007	20	男	飲食業	会社員	不明	独身	高校	転勤
2007	49	女	銀行	事務員	250	独身	不明	転職
2007	42	男	小売業	営業	580	独身	不明	転勤
2007	45	男	ソフトウェア販売	自営業	508	独身	不明	独立
2007	53	男	建設業	会社員	700	独身	不明	転勤
2007	39	男	総合レジャー	会社員	650	独身	不明	転職
2007	28	女	無職	無職	0	独身	不明	転職
2008	28	男	設備業	会社員	350	独身	不明	転職
2008			設計	法人				

2008	29	女	千葉県警	公務員	400	独身	不明	転勤
2008	22	男	ソフトバンク	販売員	350	2人	不明	派遣
2008	22	男	老人ホーム	介護	270	2人	不明	婚姻
2008	27	女	千葉県警	公務員	400	独身	不明	転勤
2008	58	男	三菱重工業	会社員	不明	独身	不明	転勤
2008	40	男	美容業	美容師	480	独身	専門学校	転職
2009	27	女	飲食業	店員	不明	独身	不明	転職
2010	24	男	JR東日本	社員	400	2人	高校	婚姻
2010	26	男	ソフトウェア開発	会社員	204	独身	不明	就職
2010	36	男	東京電力	会社員	380	独身	不明	転勤
2010	21	男	専門学校	学生	0	2人	専門学校	就学
2010	38	女	保育所	保育士	180	2人	不明	離婚
2011	43	男	千葉市役所	公務員	600	独身	不明	転職
2011	26	男	サービス業	接客業	360	独身	不明	独立
2011	22	男	機械製造	会社員	320	独身	大学	就職
2011	25	女	小学校	事務員	不明	独身	不明	転職
2012	65	女	年金	年金生活者	180	独身	不明	独立
2012	22	男	千葉市役所	公務員	300	独身	大学	就職
2012	30	女	日大病院	医師	1000	独身	医大	独立
2012	27	女	小学校	教員	300	独身	大学	転職
2013	28	男	志学館高校	教員	288	独身	大学	転職
2013	56	男	建設業	会社員	400	独身	不明	転職
2013	28	男	サービス業	会社員	450	独身	不明	転勤
2013	45	女	病院	事務員	290	3人	不明	離婚
2013	25	男	電気工事業	電気工事士	300	独身	不明	転職
2013	25	男	省エネコンサル	営業	300	独身	不明	転職
2015	42	男	設備業	会社員	550	独身	不明	独立
2015	24	女	がん治療	技術者	不明	独身	大学	就職
2015	58	男	日立キャピタル	会社員	不明	独身	不明	転勤
2016	27	女	救急医療センター	派遣社員	180	独身	不明	派遣
2016	62	男	会社経営	代表	400	独身	大学院	独立
2016	55	女	介護サービス	会社員	250	独身	不明	独立
2016	23	女	千葉市役所	公務員	300	独身	不明	就職
2016	22	男	大手建設業	会社員	300	独身	不明	就職

(2) T社の所有賃貸住宅の写真

A物件



B物件



C物件



(3) サイクル1

ワークショップに参加した人物のプロファイリング

	年齢	略 歴	趣 味	資格・特技
T 社社長 F	62 歳	大卒、元法務省	将棋、映画鑑賞	司法書士、宅建士、行政書士
副社長 Y	60 歳	大卒、元自営業	映画鑑賞	病院事務、危険物管理
社員 R	27 歳	大卒、元飲食業	演劇・映画鑑賞	秘書検 1 級
社員 A (パート)	30 歳	大卒、元保育士	レゴ、読書、英会話	保育士、介護士
社員 M (パート)	44 歳	高卒、元看護師	洋裁、パッチワーク	看護師

(4) サイクル2

ワークショップに参加した人物のプロファイリング

	年齢	略 歴	趣 味	資格・特技
国会議員秘書 N	32 歳	修士卒、元工業高校物理学教師	読書、落語鑑賞	中学・高校免許
シンクタンク事務員 E	30 歳	大卒、元地方自治体（過疎・地方活性化対策）	ガーデニング	栄養士
弁護士 Y	42 歳	法科大学院卒、元法務省	海外旅行、写真	弁護士
税理士 M	58 歳	大卒、元銀行員		税理士
不動産業社員 N	38 歳	大卒、元トヨタ社員	スポーツ	宅建士

(5) サイクル3

ワークショップに参加した顧客は現在も入居中のため、個人情報保護の観点から掲載せず。

謝辞

親切にご指導をいただいた小坂満隆教授を始め、神田陽治教授、内平直志教授、JAISTの教員の皆様に深く感謝申し上げます。私が日頃思っている問題意識を研究テーマとし、満足できる研究成果を出すことができるようにご指導いただきました。稼業や複数の業務がありながら、この研究に邁進できたのも、小坂先生のご指導の賜物です。公務員をリタイアして、まったく経験のない世界に飛び込んだ私を親切に導いてくださったことに深く感謝いたします。

JAIST東京サテライトは、社会経験・人生経験豊富な教員と学生の価値の混交による共創の場であり、本当に良い経験と知識を身に着けることができました。この成果を今後、社会に活かしていくことが私のこれからの人生の最大の義務になるのではないかと考えております。

最後にJAIST東京サテライトの同期生や先輩・後輩の皆様に深謝して、謝辞の言葉としたいと思います。