

◇主宰佐藤氏から一言

北川氏による今日の講演の主なテーマは2つ。

一つは、バブル崩壊で不動産業界が大きな過渡期にあるとき、なんと

「ソリューション」という聞いたこともなかったようなセクションをつくられた。それは、業界が今までのようなやり方では対応できない問題がたくさん出てきたからだと思うが、そうはいっても、今まで業界になかったものを立ち上げたいわば先駆者、生みの親なので、どうしてそういう大胆な発想ができたのかということ。

もう一つは、東急住宅リースの社長になられてもIT化の研究をずっと続けておられるので、今話題のデジタルトランスフォーメーションが不動産業界では今後どうなっていくのかという点についての話。デジタル化の動きはもう元に戻らず加速していくばかりなので、今日はその辺のところを勉強させていただきたい。

演題:「コロナが加速したデジタル維新、21世紀の産業革命」

講師:北川 登志彦氏(東急住宅リース株式会社 取締役会長)

先ほど佐藤さんからもご紹介いただいた通り、不動産テックの研究をずっと続けてきているので、今日はデジタル化の技術が不動産とどう結び付くのかというあたりを中心に話をしたいと思う。

まず資料の表題にある「トランスフォーメーション」だが、この言葉はイノベーションとか改善とか変革とかいう意味で使われていると思う。当社でも前からこの言葉を使ってきた。イメージは「変革」だが、見た目の形状も変わるし、性質も変わる、根本的に全く違うものに変えようという意味合いで使っている。

最近はこれにデジタルをつけて、どの業界でもデジタルトランスフォーメーション、DXという言葉が使われるようになり、DXができない会社は生き残れ

ないとまで言われるようになった。私もその点は同感だ。そして、このデジタル化は、コロナによって加速している。もちろん、コロナ以前からデジタル化に取り組んではきたが、スピード感がなかった。それがコロナで否応なしに在宅勤務が始まり、デジタル化は待ったなしとなった。まさにデジタル化を進めてしかも生産性を上げることがどの会社でも急務となっている。

■人がやらないことを

さて、私は基本的には「人がやらないこと」をやるという考えを常に持ってこれまで仕事をしてきた。東急リバブルにソリューションという事業をみんなでつくったときも、人がやらないことで勝負しようとみんなを励ました。

そもそも、新しいビジネスを立ち上げて成功させるためには他社と競争をするのではなく、人がまだやっていないことをすれば市場を奪い合い必要もないし独占もできる。独占だからフィーを多少高く取っても払ってくれるだろうと思っていた。そういうわけで、ソリューションの立ち上げメンバーにも、人がやらないオリジナルな仕事を指そうとずっと言ってきた。

私は82年に東急リバブルの前身である東急不動産地域サービスに中途採用で入社した。そこで20年間、戸建て住宅やマンションの仲介をやっていた。その間にバブルが崩壊し、不動産を取り巻く外部環境が大きく変わった。そのため、従来の不動産流通や仲介からの変革に迫られ、何か新しいことを始めたいと考えていた。

そこで2000年4月、私が42歳のときだったが、東急リバブル・ソリューション事業部を立ち上げた。当時の業界はマンションとか、戸建てとかアセット別に戦略を立てるのが普通だったから、ソリューションなどという部署はどの会社にもなかった。では、ソリューション事業で何をやったかというと、当時は不良債権処理が社会課題となっていたので、その社会課題の解決（ソリューション）に取り組んでみようということになった。

具体的には銀行を回って「担保不動産を競売にかけるのではなく、任意売却のほうがいいのではないか」と言ってメガバンクなどに勧めて歩いた。すると、銀行の担当者が債務者に対し私の目の前で「とにかくこれを売りなさい。そうすれば残りの債務は追わないから」と言ってくれるようになった。実際はそのあとも追ったことは知っている（笑）。それでも売却後の債務は請求しないという担当者の言質を取ることができたのでそれからは担保物件の任売による処理を大量

にやった。

そのうち、任売物件を1件1件やっているうちに合わなくなってきた、それらをまとめて売却するバルク売りが始まった。一方でサービサーや外資、生保などが債権をまとめて買う動きが強まったりして、日本中にある担保不動産のバルク売りやバルク買いという動きが社会に広がっていった。

しかし、もともと不動産は1件1件見て買ったり売ったりするのが常識だったから、バルクで売買するような不動産会社が当時はなかった。そういうわけで、ソリューション事業は立ち上げから7年目には約50億円の営業利益を出すようになっていた。特に注目していただきたいのは先ほど述べたようにほぼ独占的事業ということで利益率が50%にも達していたことだ。

■スペシャリストを外部採用

当時のバルクによる売り買いはすさまじくて、とにかく全国の物件がいつべんに来る。東京もあれば沖縄もある。それらの物件を一つ残さず処分するための社内態勢作りが必要になった。地域がバラバラだけでなく、アセットも我々が得意としている住宅はむしろ少なくてオフィスビル、生保の支社、工場、ホテル、旅館などいろいろあった。“山、だけというのもあった。だからそれらすべてのアセットについて、買ってくれるところの情報を地道に集めなければならない。そんな仕事をする会社はほかになかった。

そういうわけで、ソリューション事業部が必要とした人材はゼネラリストではなく、オフィス、ホテル、物流などそれぞれのアセットのマーケットに精通しているスペシャリストだった。そうした様々な分野の専門家を育てつつ、案件が来るごとに、そこに入っている物件を見て、チームを組んで対応するようにしてきた。

そういういわば当時の常識からは外れたような事業を立ち上げたので、会社からは結構いじめられた（笑）。当時の経営者からははっきりと「あんな仕事もうまく行くはずがない。いずれ失敗する」と言われて、社内から人を回してもらうこともできなかった。しかし、幸いなことに当時は多くの会社が破綻していたので、銀行に行って銀行マンを引き抜くなど、いろいろな会社から多彩な専門能力を持った人材に来てもらうことができた。

最初は3人でスタートしたが3年目には20人ほどになり、今は300人になっている。今にして思うことだが、誰もまだやっていない分野に参入できるかど

うかは、地道な“ドブ板営業、”ができるかどうかにかかっている。

例えば、最初にやった銀行の不良債権処理を請け負うためには、来る日も来る日も一日中銀行に電話を掛け続けた。また、始めた当時は買ってくれる客がいなかったの、私も含め社員はみんな電話セールスをやった。入社してきた社員はびっくりしたと思う。しかし、ガッツのある人間ばかりだったからやり通せた。そうした努力が本当の差別化につながるのだということを今は結果として理解することができたと思っている。

■3社の賃貸管理事業部門を統一

東急不動産グループが持ち株会社体制に移行する際の象徴的事業として2015年に東急住宅リースを設立した。東急住宅リースは、東急リバブル、東急コミュニティー、東急リロケーションの3社がそれぞれ管理していた賃貸住宅事業を統合して発足、私が社長に就任した。結果として、社員数900人、管理戸数約7万5,000戸、社宅代行約9万5,000戸の会社がスタートすることになった。

ただ、東急リバブルと東急コミュニティーは売買部門が主流だから、賃貸部門にいた人たちは“傍流意識、”があって待遇も悪かった。更に40年間同じ仕事をしてきた部署にいたので、何か新しいことをやろうという気概を持った人間はいなかった。更に驚いたのは、同じグループ会社なのにそれぞれの言語、社風、文化が全く違っていたことだ。人事制度も違っていたことだ。

例えば社員は何かミスを犯したとき、東急コミュニティーでは自分で自腹を切って済ましていた。そうしないとあとで原点評価になるからだ。ところが東急リバブルのほうはそんなことをする社員は皆無で、当然のごとく会社に責任を取らせていた。

そういうわけで意識がバラバラの社員900人の気持ちを一つにまとめる手段として使ったのがデジタル化の推進だった。とにかく、統合したときは社員の頭数が多く、手作業でやっている仕事ばかり、社員が作業集団化しているという印象だった。

■デジタル化で意識統一

これではビジネスにならないのではという危機感からデジタル化を推進することにした。そうして業務を効率化し、生み出した時間をオーナーとか入居者との交渉に充てようと考えた。900人全員の意識改革を図る必要があった。その

手段としたのがデジタル化による業務刷新だった。

そこで2016年に「不動産市場変革会議」を発足させた。これは自分たちではデジタル化を進めることができなかったのも、外部の力を借りるためにつくった組織。不動産テックなどのテクノロジーを提供する会社10社と当社とを合わせた11社で月1回の会議を半年間続けた。そして、例えば今までなら仲介会社やオーナーとのやり取りがFAXだったのをデジタル化して、作業効率を各段に上げることができた。更にそうして入ってきたデータがそのまま家賃保証会社に流れるようにもなった。すると、情報がデジタル化されることで記入ミスや漏れがなくなり、保証会社はその人物を保証していいかどうかの判断を40秒で済ますことができるようになった。お客さんが不動産会社の店頭にいる間に結果が出てくるので歩留まりが向上した。

書面ではなく電子契約も確実に進んでいる。それらもろもろの改革は先ほどのベンチャー10社が、国交省の社会実験に参加するときに我々の会社を舞台に使ってもらったりしているせいかといえる。

■RPA(パソコンの中のロボット)を導入

2017年にはRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入を決定した。RPAとはなにかというと作業をするロボットの開発だ。そのロボットは外にいるわけではなくて、パソコンの中にいる。つまり社員が毎日パソコンでやっている定型的な業務をソフトウェア型のロボットが代行してくれるシステム。様々なデータを打ち込んで分析してアウトプットするような作業が山のようにあるわけだが、それをロボットは恐ろしい速さでしかも休むことなく夜中じゅう作業して翌朝には結果を出してくれている。それがRPAのイメージだ。

こうしたロボットに代行させることができる業務は結構多くて、今当社では100個以上を開発した。その効率性はすさまじく、年間の事務作業削減効果は約4万7,000時間にも及ぶ。これは派遣社員の約25人分の仕事量に匹敵する。こうしたロボットに代行させることができる業務フローはまだまだあり、RPAによる事務作業の効率化は今後一段と進むだろう。

＜質問コーナー＞

Q(佐藤一雄氏)；ゼネラリストではなく、スペシャリストが必要という話があったが、働く側から見るとどうなっていくのか。これまでのような会社への忠誠心はいらなくなってくるのか。

A(北川先生)；現在は日本型のメンバーシップ型雇用になっているが、今後は欧米型のジョブ型雇用を志向していくことになる。つまり職務内容、勤務地、労働時間などを個々に定めて働いてもらうようになっていくだろう。在宅勤務などのテレワークも7割を目標にする。そういう会社でないと今後は人を採用することができなくなると思う。当社では来年4月をめどに人事制度も変える。

Q(佐藤一雄氏)；副業は認めるのか？

A(北川先生)；会社の存続が重要と考えるのか、会社が集まった人たちが何をしたいのかを考えるべきなのかという問題で、私はみんなが何をしたいのかだけを考えてやってきた。不動産市場変革会議に集まってもらった人たちも半分以上が外部の人たちだった。その人たちとわが社の社員が不動産業をどう変えたいのかという気持ちが強くあったからこそうまく行った。一つの会社に長く居て、ただ忠誠心を持って働いてもらっても、会社としては荷が重い。

Q(佐藤一雄氏)；当局の規制があって、すぐに実現することはできないものの、生保のセールスレディを不動産販売と連動して活用していくことを検討しているとのことだが。

A(北川先生)；今、まさに副業を認める会社が多くなってきた。そこで、生命保険会社には各社3万～4万人のセールスレディがいて、彼女たちはお客さんの家の中にまで入り込んで話をしている。それなのに保険の契約だけというのはもったいないのではないか。ついでに家を売るとか買うとか、持っている不動産をどうしたとかいう情報を取ってきてくれればありがたいという話を昔から保険会社の人には話をしている。もし金融庁の規制が外れるなら、そういった情報を集約して我々に届けてもらえるような事業も始めたいと考えている。

Q(住宅評論家・本多信博氏); 今後は RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション) や AI の導入で、必要な社員の数が減少していくのか。

A(北川先生); 当社は社員 900 人でスタートしたが効率化しながらも業務の規模が拡大しているので、社員は 1,000 人に増えている。今後は不明だが、絶対に人間にしかできないことがあるわけで、そうした考える力を社員に身に付けさせることが差別化になるし、結果として会社が成長していくのだと考えている。

Q(日鉄総研チーフエコノミスト・北井義久氏); 個人的質問で恐縮だが、私もそろそろ自宅を売ってか貸してかしてマンションに移りたいと考えているのだが、実際それってどこに相談したらいいのか? 御社がいいのか、マンション仲介会社がいいのか。純粋にそういう相談に応じてくれるサービス会社があったら、私だけでなく友人にも紹介したいのだが。

A(北川先生); 一応私で大丈夫 (笑)。確かに会社によって提供している商品が決まっているので、純粋に中立のアドバイスをするのは難しい。そういう専門のサービス会社が必要なことは確かだろう。

Q(喜多氏); 在宅勤務が普及することで都心のオフィスは全体的にどうなるのか。

A(北川先生); オフィス不要論を巡ってはいろいろなことが言われている。オフィスでも社会的ディスタンスを確保しなければならないから床需要は逆に増えるとか。フリーアドレスにしても、みんなで議論する会議室は必要だとか……。わが社も一時フリーアドレスにしたが今は元に戻している。それはコロナの関係で誰が座ったか分からないと気持ちが悪いということがあったからだ。そういうわけで予測は難しいが、私は個人的にはオフィスはもういらなくなると見ている。実際技術的にはバーチャルな会社をパソコン画面に映し出して、そこに自分のアバター (分身) を出社させるようなことができつつある。だから個人的にはオフィス市場はかなり違った使い方も考えないと今後弱含みになっていく可能性はあると思う。

Q(日本郵政・清水啓充氏); コロナで今年は多人数での忘年会はかなり厳しいと思われる。そうすると年明けから飲食関係は相当なテナントによる解約が出

るのではないか。そのあとを埋めるのも難しい状況だ。そこで、今日あまり触れられなかったホテルや商業系、物流のほうの動きはどんなふうに見ているのか。

A(北川先生); 物流(倉庫)、データセンターなどは堅調で今後もいいと思う。ホテルや商業系だが、これまでそういう物件に投資していた人たちがこれまでやったことのない住宅系に乗り出している。投資マネーは結構足が速いので今後どうなっていくのか読みづらい。供給側も今計画しているものがとんでもない読み間違いをするかもしれないので、計画自体が慎重になっている。

Q(首都圏定借機構理事長・勝木雅治氏); ソリューション事業にしても、不動産市場変革会議の立ち上げにしても時代の変化を的確に、しかも早過ぎず遅過ぎず絶妙なタイミングでやってこられた。さて、そこでこれからは、不動産は所有から利用へ、買うより借りる時代へと大きく変革していくと思うがその点についてはどう見ているのか。

A(北川先生); 不動産を買ったほうがいいのか、借りたほうがいいのかはこれまでもずっと議論されてきた。金利の問題もあるし、様々な要素があるので一概には言えない。ただ、今は買ってもそれほど流動性が悪いわけではないので賃貸でも売買でもいいと思う。住宅なら立地、間取りなど生活のしやすさを基準に選ぶことが大切になってきていると思う。

＜参加者の声＞ アンケート(印象に残った点)より

★北川会長が今まで実践されてきた「人がやっていない仕事をやる」「競争のない仕事をやる」という方針、大変共感致しました。また、逆風の中、結果的にダイバーシティーを実践していたというところ、特に参考になりました。自社の経営に活かしていきたいと思います。また、「令和マスターズさろん」、もし可能であれば、是非参加させていただきたいです。他書ききれませんが、全てが興味深く参考になる内容でした。誠にありがとうございました。

宮下 真氏(株式会社ジーク代表取締役)

★北川会長の不動産業界のこれからのに関する希望的、将来的な取り組みが興味

深いです。デジタル化が進むのでしょう。

佐藤 邦介氏(株式会社サンアセットパートナーズ 取締役社長)

★「同業のやっていない事業をやる」「社内外のNO！に立ち向かう」「営業の基礎は、“ベタな営業”から」

米津 正五氏(株式会社澄川工務店 代表取締役社長)

★改めて北川さんのパワーに圧倒されました。

特に、ロボットの活用を一気に進められた実績は、見事だと思います。

北村 章氏(東京不動産業健康保険組合 特別顧問)

★ビジネスのスタートはやはりドブ板

不動産賃貸ビジネスのデジタル化が最近スタートしたこと。

保険外交員の副業によるビジネス拡大

北井 義久氏(日鉄総研株式会社 チーフエコノミスト)

★東急リバブル・ソリューション事業が社会課題の解決をひっさげたこと。

今では当たり前だが、20年前は先見の明では。

新型コロナウイルスの影響を受けた市場データ分析

橋詰 健氏(一般社団法人環境未来フォーラム 事務局)