

住宅産業を取り巻くオムニチャネル戦略 — 住まいに係る購買行動の変革 —

Housing Industry of Omni Channel Strategy: Change of Purchase Behavior in Housing Society

熊倉 雅仁

Masahito Kumakura

要旨

第1章 第1章住宅産業構造の変革

- 1-1. 住宅業界の命題
- 1-2. コネクテッド住宅（Connected Housing）の革新
- 1-3. シェアリングエコノミー（Sharing Economy）の変革
- 1-4. 中古住宅産業（Existing Home）の変革
- 1-5. リノベーション（Renovation）の革新
- 1-6. リフォーム（Reform）の革新

第2章 住まいの購買行動の変革

- 2-1. 住宅業界のパラダイムシフト
- 2-2. 住宅産業構造の変革と購買行動の変革
- 2-3. 住宅業界におけるオムニチャネルマーケティング
- 2-4. JXESDL（ジェーエクセスディーエル）プロセスモデル
- 2-5. 住まいにおけるオムニチャネルニュービジネスモデルの考察
- 2-6. 住宅業界に係るオムニチャネルビジネスモデルへの提言

要旨

日本は人口減少の時代に突入し、住宅需要のベースとなる世帯数も頭打ちとなり、今後減少していくことが予想される、また、若年層は減少し、高齢層が

増加するなかで、住宅業界は、厳しい環境にある。さらに、顧客ニーズは省エネ志向を強め、耐震性能をはじめとした安心、安全への関心は益々高まっている。アベノミクスの成長戦略においても、中古住宅流通・リフォーム拡大、高齢者向け住宅の整備、住宅の省エネ化など、住宅に関連する施策も数多く盛り込まれている。住宅業界を取り巻く環境は、激変の時代を迎えており、住宅業界の変革は待ったなしの状況にある。

コネクテッドといった最先端、先進技術や、既存住宅のリノベーション、住まいの電動化、さらに、滞在に係る顧客の意識が、住まいの概念を変えようとしている。この住宅業界の現象を「ReCReSE」（レックレス）現象と呼ぶ。リノベーション（Renovation）の「Re」、コネクテッド住宅（Connected Housing）の「C」、リフォーム（Reform）の「Re」、シェアリングエコノミー（Sharing Economy）の「S」、そして、既存住宅（Existing Home）の「E」である。「ReCReSE」は、住宅業界におけるマーケティングに革新をもたらす。住宅メーカーだけでは成し遂げることができないため、オープンイノベーションによる IT 企業との連携が不可欠になってくる。豊かな滞在環境の提供を Staybility as a Service（SaaS）と呼ぶ。豊かな滞在環境に係るサービスは、宿泊などの短期的なサービス提供、賃貸などの中期的なサービス提供、住宅などの長期的なサービス提供の概念を有する。

リノベーションは、新築より低いコストで新築以上の付加価値を実現することであり、顧客にとっての価値、社会にとっての価値を高めなければならない。また、データの活用が企業戦略に欠かせなくなっており、その舞台は、家や車などのリアルの世界へと拡大している。米アマゾン・ドット・コムや米グーグルが力を入れる AI（人工知能）スピーカーは、声でエアコンなどの家電製品を操作できる。一度利用すると、AI スピーカーのない生活に後戻りできないほど便利である。また、世帯数の減少が空き家という社会問題を引き起こしていることを背景に、2018 年 4 月、既存住宅の促進のため、「安心 R 住宅」という制度が始まった。安心 R 住宅の R は、リフォームの R である。更に、Airbnb（エアビーアンドビー）に代表される空間のシェアサービスは、顧客間での住宅空間に係るサービス提供のニュービジネスモデルを構築した。そして、住宅の電

動化も進む。電気自動車（EV）の普及は、住宅に蓄電池を備える動きを促進する。また、再生エネルギー政策は、家庭が地域の電気生産者になることを後押しする。

住宅業界を取り巻く環境は、IT企業などの異業種からの参入や新たな制度のスタートなどによって変化し、住宅メーカーのマーケティングにおけるパラダイムシフトが求められる。小売業界では、ICTの進展に伴い、スマートフォンによる購買行動の変革が起こっている。住宅業界において、IoT（モノのインターネット）、AI（人工知能）の進展、ロボットなどの新しい技術の進歩やスマートフォンの普及による顧客のライフスタイルなどを背景として、住まいに係る購買行動の変革と新たなビジネスモデル構築に向けて提言する。

第1章 住宅産業構造の変革

1-1. 住宅業界の命題

住宅需要のベースとなる世帯数の増加ペースは年々下降傾向にあり、減少に転じることが予想されている。日本国内の世帯数は、2015年の5,332万世帯から2020年には5,411万世帯へと増加する見込みだが、2023年をピークに減少に転じる見通しである¹⁾。当面、総世帯数は増加するものの、若年層世帯数は減少し、高齢者世帯数が継続して増加する。一方で、総住宅数は、1968年に総世帯数を上回り、その後、総住宅数と総世帯数の差は拡大し続けており、2013年現在の総住宅数は、6,063万戸である。また、空き家の増加も続いており、820万戸と総住宅数の13.5%までを占めるまでとなり社会問題に発展している²⁾。

新築志向が高く、かつ、永住志向が強いのは、日本固有の住宅事情と言われている。内閣府の「住宅に関する世論調査」によると、住宅の所有については「所有したい」と「どちらかというとならぬ」とを合わせると79.0%となっていて、ほとんどが所有したいとしている。また、新築か中古かについては、82.2%が新築がよいとしており、中古がよいは3.4%にとどまる。中古を選択する理由は経済的事由に起因している。そして、住宅を所有し、同じ住宅に住み続けたいは、84.2%を占めている³⁾。

日本における住宅の寿命は短い。建物の価格は築年数で評価され、築後 20 年程度資産価値がゼロになってしまう。一方、欧米諸国での住宅事情は、日本とは異なる。米国では、新築価格に対して築 30 年で 7 割程度の価格で評価され、築 80 年で約 5 割の価格で評価されている。英国の住宅では、改築によって価値を高めるケースも多いという。日本で、築後数十年で建物の資産価値がなくなってしまうのは、永住志向が強く、既存住宅の流通市場が成長してこなかったが影響しているものと考えられる。日本の住宅流通量の既存住宅の占める割合は 13.5%と、米国の 90.3%、英国の 85.5%と比較して極端に低く、そのため、既存住宅の適正価格の算定にも課題がある。

このような環境下、住宅業界は動き出している。例えば、既存住宅購入顧客を対象として、インスペクションという建物検査のサービスが提供され始めており、国土交通省は、既存住宅インスペクション・ガイドラインを示している。また、既存住宅に係るリノベーション (Renovation) の需要が拡大している。リノベーション (Renovation) は、新築時とは異なった次元に改修することであり、リフォーム (Reform) は新築時と同じ次元に復元することと概念が違う。顧客の嗜好やライフスタイルに合わせてリノベーション (Renovation) することで、企業にとって、リフォームとは異なった次元の発想、つまり、パラダイムのシフトが求められる。

企業は、住宅に係る顧客ニーズが多様化、高度化するなか、これまでの新築志向、永住志向ニーズを捉えて、単なる新築住宅への取組みだけでは不十分である。住宅業界も、これまでの企業が商品、サービスの付加価値を創造し、顧客がそれを選択する時代から、双方向の対話的コミュニケーションによる付加価値の共創が必要である。住宅メーカー、工務店などの住宅「ReCReSE」(レックレス)と呼ばれる現象を意識し、豊かな住まいの家づくりのサービス化、SaaS (Staybility-as-a-Service) に取り組まなければならない。

1-2. コネクテッド住宅 (Connected Housing) の革新

コネクテッド住宅 (Connected Housing) は、IoT (モノのインターネット) を取り入れ、住まいにおける家電製品などの様々な機器がインターネットと接

続され、スマートフォンやタブレット端末によって外出先から遠隔操作が行える住まいのことである。IoT（モノのインターネット）を備えた家電製品は、照明、冷蔵庫、洗濯機、掃除機など多岐にわたり、音声認識を利用して様々な機器として、「Amazon Echo」や「Google Home」が台頭している。

住宅に対話型の AI（人工知能）を搭載する動きが活発化している。競争の中心は、アマゾンとグーグルである。住宅が様々な機能を搭載する情報端末化が進み、声を出せば、家の明かりを点けたり、付近の最も安い食品スーパーを探したり、コーヒー店に注文を出したりすることができる。触って操作しなくても声でテレビや暖房器具を動かすことができる AI スピーカーは、外出先から室内自動掃除機や電気の点灯、消灯を操作できるアプリ、室温や温度を感知して自動で開いたり閉まったりする窓など、住宅の周辺機器の開発、実用化が急速に進んでいる。

米グーグルの低居するグーグルホームは、「OK グーグル」と呼びかけ、その後要望を伝えれば対話できる。例えば、「OK グーグル 今日の天気は？」と聞けば「荒川区の天気が晴れ、気温は 25 度」と欲しい情報を教えてくれる。アマゾンのアレクサは、「アレクサ」と呼びかけ、その後要件を伝えると対話できる。アラームを鳴らしたり、ニュースを読み上げることができる。また、ネットショッピングでは、音声で商品をカートに入れることができる。また、米グーグルは、画面付き AI スピーカーを家電メーカーと組んで投入としている。同様の商品、サービスは、米アマゾンが先行する。AI スピーカーの競争は、既に音声と画像の組み合わせに突入している。画面付き AI スピーカーは、話しかけると料理のレシピなどが画面に表示され、調理の流れなども見ることができるため、音声だけよりも利便性は格段に高い。米アマゾンが提供するアマゾン・プライム・ミュージックのライブラリと連動でき、「アレクサ、明るめの音楽をかけて」の要望も可能である。LINE のウェーブも、音声認識によって、LINE のメッセージを送信したり、音楽を検索、再生することができる。

パナソニックは、憧れの豊かな暮らし～自分らしく、快適に～をモットーに、2020 年～2030 年のより良いくらしの提供を展望している⁴⁾。例えば、未来の

キッチンでは、鍋などをキッチン台のどこに置いても加熱ができ、音声で簡単レシピを表示でき、調味料などが足りなければ、注文できたりする。また、冷蔵庫の在庫などを外から確認でき、牛乳やヨーグルトなど、無くなりそうな食品を音声で注文できる。さらに、冷蔵庫内にある食材から、レシピを推奨し、調理方法をナビゲートしてくれる。

国も動き出している。経済産業省は、IoT（モノのインターネット）やAI（人工知能）を使って生活を便利にする「スマートハウス」の国際規格づくりを始める。大手住宅メーカーなどと協力して、遠隔で家電製品を動かせるAIスピーカーなどの安全基準を取りまとめ、2021年にも国際電気標準会議（IEC）の承認を目指すという。同時に複数の機器を使用した場合、それぞれのシステムがバラバラに動けば、事故につながる可能性がある。室内で自動掃除機が動いていることを知らずに、暖房器具をつければ、掃除機が暖房器具に接触して火災になる恐れがある、経済産業省は、システムが協調して動くように新たな規格づくりを目指す⁵⁾。

コネクテッド住宅（Connected Housing）は、住まいの家づくりを住まいに係る価値だけでなく、住まい以外の付加価値を顧客に提供し、顧客の住ライフを豊かにする。コネクテッド住宅（Connected Housing）は、「ヒト」と「住まい」の関係に変革をもたらす。

1-3. シェアリングエコノミー（Sharing Economy）の変革

2018年6月15日の民泊新法（住宅宿泊事業法）施行に向けて、民泊運営のサービスに参入企業が相次いでいる。民泊新法では都道府県等に必要書類を届け出れば、原則として旅館業法の縛りを受けずに営業できる。リクルートは民泊仲介世界最大手の米 Airbnb と提携し、自社運営の不動産情報 Web サイトで民泊の業務を始める方針である。また、クラウド会計ソフトの freee は、民泊仲介のベンチャー企業の百戦錬磨と提携する。物件の所有者は、民泊開業 freee のサービスを通じて、複雑な民泊新法の届け出手続きから仲介 Web サイトの物件登録までのサポートを受けることができる。楽天は、不動産・住宅情報 Web サイトの運営会社と提携し、部屋のデザインから運用までを支援する。民泊新

法の施行と大手企業の参入により民泊への参入障壁は低くなりつつあるが、課題も多い。ヤミ民泊への負のイメージの解消や独自の条例で民泊を制限する自治体への対応などがあげられる。最大の壁は、営業日数が年間 180 日に限られていることである。開業しても半年間しか営業できないなど、ビジネスが成り立たないとの見方もある。民泊新法施行後、制度の浸透や業界動向を注視していく必要がある。

いろいろな業界でシェアリングエコノミー（Sharing Economy）が台頭し始めているが、広く知られるようになったのが、米 Airbnb による民泊ビジネスの展開であろう。米 Airbnb は、2007 年に米国で誕生し、2017 年に日本に進出した。近年、日本国内では、外国人観光客の急増により、ホテルが不足する事態が深刻化している。京都などの観光地のみならず、東京や大阪などのビジネス街でも、ホテルの予約が取りにくくなっている。日本政府は、東京オリンピック・パラリンピックが開催される 2020 年までに訪日外国人の数を 4,000 万人にする目標を掲げている。4,000 万人の目標を達成するためには、ホテル不足という課題を解決しなければならない。その解決策の手段として注目されるのが民泊である。民泊はホテルや旅館と比較して、安く宿泊できるメリットの他に、民家や日本的な所有者との交流によって日本文化に触れることができる。また、日本は人口減少、世帯減少に伴い、空室や空き家が増加している。前述のとおり、820 戸が空き家であり、空き家率は 13.5% に達している。空き家のまま放置されているということは、遊休資産状態にあるということであり、日本経済にとっても損失となる。米 Airbnb は、空き家という遊休資産に新たな経済効果をもたらし、日本のグローバル化にも一翼を担う役割を果たそうとしている。民泊先進国である米国では、既に 3 割を超える旅行者が民泊を利用しているという。

2012 年に開催されたロンドンオリンピック・パラリンピックでは、外国人旅行者のホテル不足が問題になる状況下、米 Airbnb が注目を浴びて利用者が急増した。ロンドンは世界有数の国際観光都市であるが、宿泊事情は、ニューヨークに次ぐ高額な宿泊料金水準と言われている。ロンドンオリンピック・パラリンピック開催時には、ホテルの開業が増加したが、宿泊料金の上昇は止まらず、

米 Airbnb が推奨され、結果として、宿泊料金の上昇の鎮静化につながったとも言われている。また、2014年にブラジルで開催されたサッカーワールドカップでは、2割を超える観光客が米 Airbnb を利用し、2016年のリオデジャネイロオリンピック・パラリンピックでは、米 Airbnb は公式サプライヤーとして宿泊先を提供した。日本は、2019年のラグビーワールドカップ開催と2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催を控え、民泊の活用促進が急がれる。

セブン・イレブン・ジャパンとJTBは共同で、全国のコンビニエンスストアの店舗を民泊のチェックイン拠点として活用するサービスを始めると発表した⁶⁾。店舗内の専用端末で、本人確認や鍵の受け渡しをできるようにする。2020年度までに全国主要都市の一千店舗で展開する。24時間365日利用できるコンビニエンスストアで展開されれば、民泊に普及に弾みがつく。民泊新法の施行に合わせて6月に開始する。民泊などのシェアリングエコノミー（Sharing Economy）は、ネットを通じて予約や決済ができるが、鍵の受け渡しはリアルの実店舗の存在が欠かせない。顧客は、指定されたコンビニエンスストアの店舗の専用端末で手続きをする。専用端末のカメラでパスポート写真や本人の顔写真を撮影し、タッチパネルで氏名や住所などを入力する。JTBが運営する受付センターが遠隔で内容を確認し、端末の保管箱を開けて鍵を渡す。宿泊後は端末に鍵を返却する仕組みになっている。また、ファミリーマートは、米 Airbnb と提携し、民泊利用者への鍵の受け渡しなどに店舗網を活用する。社会インフラと化したコンビニエンスストアの実店舗を生かす動きが、Staybility as a Service (SaaS) を加速させる。

働き方改革と生産性向上もまた、社会的な課題として喫緊の解決を迫られている。これらの実現をサポートする空間として期待が高まっているのが、コワーキングスペースである。従来、コワーキングスペースはフリーランスの仕事の場として機能し、他者との交流によって有益な情報を得たり、個人で働く人々のコミュニティの空間であったが、近年、大手企業もコワーキングスペースを積極的に活用している。スタートアップ企業が集まるコワーキングスペースは、イノベーションのヒントが集まる空間として注目されている。また、働き方改革を進めるなかで、働く場も多様化が必要と考える企業が増えている。

Staybility as a Service (SaaS) の実現に向けて快適な空間の提供には、住ライフに係るシェアリングエコノミー (Sharing Economy) への取組みが欠かせない。

1-4. 中古住宅産業 (Existing Home) の変革

人口が減少し、世帯数も減少するなかで、空き家を含めて住宅ストックをいかに活用していくかがこれから大きな社会問題となってくる。米国では、住宅投資額に見合う住宅資産額が蓄積されているのに対し、日本では、投資額の累積の半分程度しか資産額が積み上がっていないと言われている。日本における中古住宅市場は、木造戸建てが築後 20 年程度で価値がゼロとされ、30 年程度で建て替えされる。欧米では、築 50 年や 100 年を超える戸建て住宅が、新築よりも高い価格で取引される。欧米では、建物において、歳を重ねて美しくなるエイジングの概念が存在する。日本では、中古住宅と呼ぶが、欧米では、既存住宅の Existing と呼び、中古住宅の Used とは呼ばない理由がここにある。日本国内でも、築 50 年と古く、何年も空き家だった物件の壁一面にハワイアンブルーの海をイメージした柄物の壁面を、天井、床にヴィンテージ風の本木の画像を印刷したシートを張ったことにより、リノベーションの完了を待たずに物件の売買の成約に至るケースも出てきている。賃貸物件でも、所有している物件を DIY (Do It Yourself) 可能な契約、つまり壁や床、天井などを入居する顧客が直したり作ったりできる契約が増えている。DIY 型賃貸は、空き家対策を進める国土交通省も契約書書式とガイドブックを Web サイトで公開するなどして支援している⁷⁾。

2018 年 4 月から中古住宅の物件広告に「安心 R 住宅」マークを付けることができるようになった。国土交通省がつくったルールであり、中古住宅に係る国の品質基準がスタートした。安心 R 住宅のマークが付く物件は、震度 7 の地震でも人命に関わるような倒壊はしないとされる新耐震基準を満たす。マークがない物件でも新築年を見れば新耐震がどうか分かるが、柱や梁といった重要な構造材が腐食していると耐震性能が下がる可能性がある。屋根や外壁のメンテナンスが十分でなければ雨漏りが発生しかねない。安心 R 住宅はあらかじめ

専門家によるインスペクションで構造上の不具合や雨漏りがないか調べ、顧客が希望すれば、購入後に不具合が見つかった場合に修理費用が出る、既存住宅売買瑕疵保険を付けることができる。また、リフォームに関する情報提供が義務づけられた。業界団体がリフォームの統一基準を設定し、物件ごとに具体的なリフォーム提案とその費用を示す。安心 R 住宅は、中古住宅の購入希望顧客に一定の安心、安全を提供する制度であり、本格的な普及が望まれる。

新品や所有にこだわらない顧客が増える環境下、経済の成熟化に伴って購買行動の変革が進んでいる。企業は、中古、シェア、コト消費などに取組み、差別化されたオムニチャネル戦略を実践しなければならない。

1-5. リノベーション (Renovation) の革新

リノベーション (Renovation) は、顧客にとって、住宅に係る付加価値を高める改修である。リノベーション (Renovation) によって、住宅ストックの価値を高め、中古住宅の流通の速度や量を拡大することができる。中古住宅のイノベーションがリノベーション (Renovation) である。中古住宅にオーダーメイド設計の付加価値を新規に味付けし、新たな快適な空間として提供する。リノベーション (Renovation) は、新築住宅と比較して、手ごろな価格でカスタマイズされた空間の提供を可能にする。住宅ストックの拡大、つまり家あまりは、これからのリノベーション (Renovation) を面白くするという発想が必要である。これまでは、きれいな空間があれば、それを現状維持さえできれば十分であった。しかしながら、供給が需要を上回ると、築数十年を超える物件はお荷物になってしまう環境下、豊かな住まい空間、個性などの付加価値の提供が重要性を増す。顧客の潜在ニーズ、快適な住まい空間のカスタマイゼーションが重要となる。多様化するニーズ、ライフスタイルに合った空間の提供、また、個性豊かなインテリアデザインや間取り変更を前提とした設計など、リノベーション (Renovation) の変革が求められている。

リノベーション (Renovation) の施工例や顧客にとって役立つコンテンツは、Instagram などの SNS による共有・拡散と相性がいい。企業は、新築と異なる次元にまで創りあげるリノベーション (Renovation) や高級感ある空間づく

り、幅広いインテリアスタイルを、Web サイトのコンテンツの充実によって情報発信を強化し、O2O (Online to Offline) 送客の仕組みを構築していかねなければならない。

1-6. リフォーム (Reform) の変革

リフォーム (Reform) は、顧客にとって、住宅に係る不満を解消する改修である。住宅業界に変革が求められているものの、日本固有の事情である永住志向のニーズには、引き続き応えていく必要がある。住宅ストックビジネスでは、顧客と継続的な接点をどう創出するか、いい関係を維持するかが最大のポイントとなる。新築を請け負った顧客から、リフォーム (Reform) を受けることは、リピート顧客の獲得という意味で、効率的、かつ、効果的なストックビジネスである。

住宅を長く使うには適切なメンテナンスが不可欠である。顧客は、新築物件、中古物件を問わず、末永く面倒をみてもらえる住宅メーカーとリレーションを構築する。豊かな住まいづくり時の住宅メーカー選びのときから、Web サイトでのリフォーム (Reform) に係るコンテンツマーケティングの展開は極めて重要である。また、現況検査スキルのインスペクション手法による提案が重要である。国の制度として立ち上がっている「既存住宅現況技術者」を養成し、豊かな住まいづくりのコンサルティングを実施する。さらに、地震などの影響により、安心、安全による耐震性能への関心が高まっており、太陽光や風力の最大限の活用や自然素材を使った間取りなど、リフォーム (Reform) は、健康、快適、省エネを実現しなければならない。そして、リフォーム (Reform) 後を Instagram などの SNS によって、共有・拡散することで、そこから口コミで広がっていく。

魅力のある Web サイトから、顧客をリアルに送客し、質の高いコンサルティング、リフォーム (Reform) 技術の提供によって、SNS で拡散する。リフォーム (Reform) は、O2O (Online to Offline) の好循環を生み出しいくなど、変革を追求していく最強のツールになり得る。

第2章 住まいの購買行動の変革

2-1. 住宅業界のパラダイムシフト

住宅メーカーは、人口増加、世帯数増加を背景として、これまでは、新築志向、永住志向の顧客ニーズに対応するため、マス広告などの実施により、モデルルームへの誘致によるリアルでの顧客接点が重要であった。ライフスタイルの多様化によるリノベーション（Renovation）の変革やIoT（モノのインターネット）、AI（人工知能）の発展によるコネクテッド住宅（Connected Housing）の台頭、安心、安全志向の高まりによるリフォーム（Reform）ニーズへの高まり、民泊ビジネスの飛躍によるシェアリングエコノミー（Sharing Economy）の躍進、既存住宅（Existing Home）流通市場の発達などを背景に、これからは、企業にとって、あらゆるチャネルでの顧客接点において対話的コミュニケーションによる一貫性の情報提供が益々重要となり、住宅産業ビジネスの発想の転換が求められている。

豊かな住まいづくりのプロセスにおいて、顧客が、どこでどのように企業とのコンタクトポイントを持つか、Web サイトを通じてどう比較検討し、契約に帰結するのか、デザインをする必要がある。例えば、住宅展示会やモデルハウスなどのリスティング広告、SEO 対策によって Web マーケティングを実施、来訪した顧客を通じて SNS での拡散が考えられる。ランディングページにより、リードを取得することによって、コンテンツマーケティングを実現、いま、ここで、あなただけにの価値ある情報提供で、カスタマー・エンゲージメント（Customer Engagement）を獲得することができる。その後は、勉強会、FP 相談、モデルハウス訪問など、あらゆるチャネルを活用する。契約後も、リノベーション（Renovation）、リフォーム（Reform）などのアフターフォローの充実によって、顧客満足度は向上し、顧客ロイヤリティの構築につながっていく。

住宅メーカーは、カスタマー・エクスペリエンス（Customer Experience）の向上を目指し、O2O（Online to Offline）の融合、循環による、最高のカスタマー・ジャーニー（Customer Journey）を設計しなければならない。

2-2. 住宅産業構造の変革と購買行動の変革

コネクテッド住宅（Connected Housing）やシェアリングエコノミー（Sharing Economy）、リノベーション（Renovation）は、住宅産業構造に変革をもたらす。住宅産業構造の変革は、顧客の住宅に係る購買行動に変革をもたらし、従来のマーケティングでは通用しなくなる。住宅を所有するという顧客の価値観は、「所有」と「利用」という2つの価値観に切り離されることで、顧客の購買行動が変化する。住宅を所有することなく、所有価値を提供するサービスは、これまでも、賃貸物件やホテル、コンドミニアムといった業態で提供されてきた。しかし、賃貸物件は、数か月などの中期的な滞在には使いづらく、ホテルは宿泊したいときに満室であったり、宿泊したい場所になかったりする。コンドミニアムは、滞在できる場所が限定され、予約の手続きが不便であったりと不都合が多い。ICTの進展とスマートフォンの普及を背景として、金融業界や自動車業界に起きている異業種参入などのムーブメントが住宅業界にも近づいている。企業は、いつでも、どこでも、プライベート空間に係る利用価値を提供できるようになる。そして、顧客は、短期的、中期的な滞在に係るサービスについては特に、スマートフォンがあれば、プライベート空間の空き状況の確認、予約、決済ができるようになった。日本の民泊大手百選練磨は、「希望する都市に暮らしているように滞在する」や「人と交流しながら宿泊する」、「一軒家を貸し切って、家族や友達とプライベートな時間を過ごす」など、ショートステイからロングステイまで、あらゆるプライベート空間の提供を行っている⁸⁾。シェアリングエコノミー（Sharing Economy）は、賃貸物件やホテルなどが抱える問題を解決し、住宅を所有することなく、豊かな滞在環境の提供を実現する。また、コネクテッド住宅（Connected Housing）は、いつでも、どこでも、住宅の家電製品を動かすことができたり、話すだけで、買い物や行きたい場所の予約ができる付加価値を提供する。さらに、リノベーション（Renovation）は、ライフスタイルに合わせた住まいづくりを創造する。そして、再生エネルギー利用は、環境への優しさを提供する。

顧客が、豊かな住まいづくりを展望し、住宅の所有価値やプライベート空間の利用価値を享受できるようになった結果、住宅に係る購買行動の変革が起き

る。企業は、住宅の所有価値提供にとどまらず、所有と利用の2つの付加価値向上を目指さなければならない。

2-3. 住宅業界におけるオムニチャネルマーケティング

住宅の購入プロセスの概念は、住まいづくりへのプロセスとしての概念へとパラダイムシフトすることが求められている。これまで顧客は、住宅展示場などに多く足を運んでいたが、これからは、住宅メーカーへの訪問前に、Webサイトを閲覧して購入の意思決定を行い、住宅メーカーへは手続だけを行うために来店する。顧客の住宅に対する価値観などが、急速に変化していることが背景にある。米国マーケティング学者セオドア・レビットは、ハーバード・ビジネス・レビュー誌に発表した「マーケティング・マイオピア論」のなかで典型的な事例として引用しているのが、米国鉄道会社の例である。鉄道会社は自らを輸送事業と考えず、鉄道事業と考えたために、自動車、トラック、飛行機などの鉄道以外の輸送手段を使う企業に市場を奪われて衰退していったと述べている（T・レビット，2001）。鉄道会社が顧客視点に立ち、自らを輸送事業として考えることができれば成功につながるとしている。住宅メーカーは、自らを住宅に係る事業者と考えていると衰退することになり、マーケティング・マイオピアの事例に陥る可能性がある。これからは、住まいづくりすべてのプロセスを、Web・デジタルコンテンツを強化し、分かりやすく、安全で安心できる、そして最高の顧客体験を実現すべく時代にきている。InstagramなどのSNSの拡散に象徴されるように、モノよりも楽しい体験をしたコトが重要視され、それを共有することでつながりと自己実現をするライフスタイルのエンターテイメント化が求められる。住まいづくりのプロセスをエンターテイメント化できれば、顧客へ豊かな住まいと暮らしを提供することができるものと考えられる。住宅メーカーは、顧客視点に立ち、自らを「移動機能付の快適な空間を提供」するサービス業として考えることができなければ衰退の道を進むことになる。

銀行は、自らを金融サービス業と考えず、銀行業と考えているために、楽天やセブン・イレブン、イオンなどの小売業や、仮想通貨を開発するスタートアップ企業に、決済、貸出などの本来の銀行が占有する市場を奪われ始めている。

りそなグループは、新しい銀行の在り方を目指して「銀行から金融サービス業」への変革に向けた様々な取組みを行っている。銀行の店舗は、午後3時に閉まるというこれまでの常識を覆し、午後5時まで店舗の窓口を開けている。また、24時間365日いつでも、どこでも、顧客がアクセスできるよう、ネットと店舗を融合させるオムニチャネルに取り組んでいる。顧客との接点を拡大し、商品、サービスの提供を広げていく小売業の手法を、金融サービスに取り入れている。最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで提供する。つまり、顧客とのあらゆる接点の最適化を目指す、金融サービス業の小売りという新しい取組みとして注目されている。りそな銀行は、住宅ローンの休日相談、融資サービスを提供している。住宅購入層は、平日時間の取れないサラリーマン層が多いため、住宅購入に係る契約手続きは、土日、祝日となる。これまでは、住宅購入に係る契約は、土日、祝日に行うことができたが、資金決済は平日となっていた。りそな銀行が、住宅ローンを休日に借入れできるサービスを提供したことで、平日、土日、祝日を問わずいつでも、住宅ローンの借入れが可能になった。さらに24時間365日即時の決済ができるため、休日の引き渡しも可能である。住宅業界と金融業界が連携することにより、顧客にとって、いつでも、どこでも、うれしい体験を実現することができる。住宅業界は、豊かな住まいづくりのプロセスにおいて、りそな銀行などの金融機関との協業は欠かせない。

コネクテッド住宅(Connected housing)やシェアリングエコノミー(Sharing Economy)などの進展とICTの発達、スマートフォンの普及により、顧客の住宅に対する価値観が変化するなかで、住宅業界は、顧客目線に立った付加価値の提供を主眼に、必要な空間を、必要なときに、必要な手段で、リアルタイムに提供する、ニュービジネスモデルを構築しなければならない。

2-4. JXESDL (ジェーエクセスディーエル) プロセスモデル

経済が成熟化した現在、商品、サービスの機能や性能そのものの価値を提供するだけでは差別化が難しくなっている。Webサイトの閲覧、コールセンターへの問い合わせ、店頭でのコンサルティングなど、顧客とのコンタクトポイン

トを一連のプロセスとして捉え、最高の体験を提供することで、新たな付加価値を生み出すことの重要性が高まっている。オムニチャネルマーケティング戦略では、まず、顧客ニーズの一步先の提案ができるカスタマー・ジャーニー (Customer Journey) を設計し、最高のカスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience) の演出により、カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement) の向上を図ることで、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) を超越し、カスタマー・ディライト (Customer Delight) の獲得を目指すことが可能である。その結果、カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) を構築することができる (図 1)。カスタマー・ジャーニー (Customer Journey)、カスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience)、カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement)、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction)、カスタマー・ディライト (Customer Delight)、カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) の頭文字をとり、JXESDL (ジェーエクセスディーエル) プロセスモデルとして提示する。



【図 1 JXESDL プロセスモデル】 2016 年 8 月筆者作成

2-5. 住まいにおけるオムニチャネルニュービジネスモデルの考察

米住宅メーカーHouzzは、住まいの概念の変化による顧客の購買行動の変革を捉え、住まいづくりの商品、サービス提供に係るパラダイムシフトを実践している。建築家やインテリアデザイナー、造園業者、プロのカメラマンなどの住宅に関わるスペシャリストが顧客とつながるコミュニティが形成されるWebサイトを運営している⁹⁾。スペシャリストが投稿する施工事例の写真に関心を持った顧客とつながる仕組みになっている。HouzzのWebサイトを通じて、進行中のプロジェクトや写真、それからアイデアを見ることができる。コミュニティにおけるディスカッション、スペシャリストや顧客の考え方、意見など、これまでに創り上げられた知識やノウハウを見ることができる。顧客は、Houzzが提供するプラットフォームのブラウジングが可能で、どのような嗜好で、何をすることができるのかなど、考え方、意見を共有しながら、スペシャリストと話をしたり、写真のレビューを見ることができる。また、写真からそのまま製品を購入できる仕組みになっており、写真だけでなく、製品も提供されている。Houzzは、カウンターの上のタイルの種類、また、収納の問題、スペース利用の効率性などの顧客の疑問に対して、コミュニティでの知識、ノウハウ共有が重要であると考えている。顧客やスペシャリストが知識、ノウハウを共有し、どんな素材を使ったらいいのか迷った時などに、コミュニティで投票して決めるなどのユニークな取組みを行っている。

顧客がデザインやインテリアリフォームをしたいと思ったときに、顧客が頭に思い描いている住まいづくりのビジョンを、どのようにして表現し、誰にきいて、どこで購入したらいいのかわからない。仕方なく一般的にできあいとしてできているものを購入せざるを得ない。しかし、スマートフォンの普及とICTの進展によって、顧客は、自身のニーズのビジュアル化し、いつでも、どこでも、コミュニティとつながり、いろいろな人からアドバイスと受けることができ、最高のカスタマー・エクスペリエンス（Customer Experience）を体験できる。グローバルに点と点がつながることで、理想の住まいづくりを実現できる。企業がグローバルな住まいに係るデザインやインテリアなどのサービスを提供することによって、アジアにいる顧客は、ヨーロッパの建築家とつながっ

て、コンパクトなキッチン使いとか、パリで誰かが使っていたものが欲しいなどのニーズを満たすことができる。また、ドイツの顧客が、日本のデザイナーとつながり、茶室が欲しいというニーズに対して、いつでも、どこでも、スマートフォンから注文できる。

Houzz は、世界中からアイデア収集してコミュニティを形成し、プラットフォームを通じて、快適な住まいに係る興味・関心から購買、共有・拡散まで一気通貫で完結できるカスタマー・ジャーニー（Customer Journey）を設計している。顧客の身近に、顧客が利用したい空間を手配し、顧客は、スマートフォンがあれば、いつでも、どこでも、快適なプライベート空間を利用できる。

最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで提供を行っており、快適なプライベート空間のサービス提供に係るオムニチャネルマーケティングを実践している。いつでも、どこでも、利用したい顧客ニーズに則って最適な住まいづくりを提供できる、カスタマー・ジャーニー（Customer Journey）を設計し、スペシャリストからのアドバイスやサービスの提供、また、同じ悩みを抱えた顧客とのコミュニティ形成などによって、カスタマー・デライト（Customer Delight）を獲得している。今後、画面付き AI スピーカーの充実や、シェアリングエコノミー（Sharing Economy）の仕組みを取り入れることで、より楽しい時間を経験できる、カスタマー・エクスペリエンス（Customer Experience）が提供でき、カスタマー・エンゲージメント（Customer Engagement）の向上につなげることができる。

2-6. 住宅業界に係るオムニチャネルビジネスモデルの提言

顧客は、来店前に Web サイトで商品、サービスを閲覧し、購入決断を行う環境にある。住宅のような高額な商品でさえも、現地などを確認せずに購入する、購買行動の変革が起きている。顧客のライフスタイルや購買行動が絶えず変化するなかで、企業は、顧客ニーズを的確に、かつ、購買行動をリアルタイムに捉え、顧客の考えている一歩先を先取りするアクションを起こす必要がある。顧客が建物を住居に使いたいのか、一時的な滞在手段に使いたいのかを問わず、

顧客が希望する快適な空間を、顧客が希望する手段で、顧客が希望するタイミングに、顧客が希望するチャンネルで、リアルタイムに提供を行うことが重要である。

企業は、住まいの持つ機能的な価値を、顧客にきめ細かく説明して、モデルハウスなどを通じて魅力を伝える取組みは住宅メーカーなどのリアルの店舗で盛んに行われているが、Web サイトを通じた動画などで情報発信も行うなど、コンテンツの充実が進み始めている。スマートフォンを通じて、豊かな住まいの家づくりに関する魅力あるコンテンツを提供し、ワンタップで住宅に係る相談予約ができるなど、O2O (Online to Offline) の循環を創る仕組みの構築が重要性を増している。シェアリングエコノミー (Sharing Economy) において、いつでも、どこでも、スマートフォンアプリによって滞在場所を提供することなども、O2O (Online to Offline) の循環を創ることができる。IoT (モノのインターネット)、AI (人工知能) 技術によって、洗濯物を自動でたたんでタンクに収納したり、声だけで料理ができ、外出先から家のエアコン設定ができたり、スマートフォンから、掃除機を動かすことができたりもする。また、豊かな住まいの家づくり以外に、投資や一時的な滞在のために建物を活用したいなどの顧客に対して、リノベーション (Renovation) やシェアリングエコノミー (Sharing Economy) などで物件の価値を高める必要がある。さらに、ZEH (ゼロ・エネルギー・ハウス) を先取りして高付加価値の高級住宅路線を推し進めることで、顧客の住宅購入に係る平均単価の向上が見込める。ZEH (ゼロ・エネルギー・ハウス) などの環境に優しい住宅を提供することで、社会貢献による顧客満足度の向上にもつながる。

シェアリングエコノミーなどを活用し、スマートフォンの民泊アプリを使って、顧客がワンタップで、必要な空間を、必要な時に提供する、カスタマー・ジャーニー (Customer Journey) を設計することが重要である。また、コネクテッド住宅 (Connected Housing) により、音声で買い物ができたり、美容院の予約ができたり、画像を呼び出してレシピなどを見ながら料理するなど、最高のカスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience) の演出することが、カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement) の向上につ

ながる。そして、豊かな住まい、空間創りを顧客と共創し、既存住宅のリフォームにとどまらず、リノベーションによるライフスタイルに応じて提案を行うことで、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) を獲得することができる。さらに、地球環境に配慮した、太陽光発電などの再生エネルギーの活用、生産、提供を行い、地球環境に優しい社会貢献ができれば、カスタマー・デライト (Customer Delight) の獲得を目指すことが可能になる。

いつでも、どこでも、滞在したい場所にリアルタイムで希望する空間を確保でき、IoT (モノのインターネット)、AI (人工知能) 実装による、プライベートな空間で快適な時間を過ごし、さらに、耐震技術などによる安全、安心の提供はもとより、再生エネルギー利用によるエコ環境により、これまでに体験したことのない豊かな住まいの家づくりを提供することで、企業は、顧客とのカスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) を構築することができる (図 2)。

住宅業界におけるオムニチャネルビジネスモデルの提言

スマートフォンでいつでも、どこからでも、必要な空間を、必要な時に提供を受けられる	CJ
外出先からでも家の冷房、暖房を入れたり、お風呂を沸かすことができる	CX
住まいだけでなく、住まい以外の滞在に係るプライベートな空間を利用できる	CE
豊かな住まい・空間創りのためのビフォーフォローから既存住宅リノベーションのアフターフォローまで受けられる	CS
太陽光発電などの再生エネルギーの生産・提供など地球環境に優しいという社会貢献できる	CD
新築、既存住宅の住まいに関わらず、いつでも、どこからでも、最適な空間を、最適なタイミングに、最適なチャネルで提供を受けられる	CL

【図 2 住宅業界におけるオムニチャネルビジネスモデルの提言】

2018 年 5 月筆者作成

【注釈】

- 1) 国立社会保障・人口問題研究所 (2018 年)「日本の世帯数の将来推計 (全国推計)」を参照
- 2) 総務省 (2018 年)「平成 25 年住宅・土地統計調査 調査結果」を参照
- 3) 内閣府 (2004 年)「住宅に関する世論調査」を参照
- 4) パナソニック Web サイト (2018 年)「コーポレートショールーム パナソニック センター」を参照
- 5) 経済産業省 (2018 年)「スマートハウス関連施策について」を参照
- 6) 株式会社セブン・イレブン・ジャパン・株式会社 JTB プレスリリース (2018 年)「コンビニが 24 時間対応のフロントデスクになる！セブン-イレブンに民泊チェックイン機を設置 6 月 15 日よりサービス開始、全国展開を目指します。」を参照
- 7) 国土交通省 (2016 年)「DIY 型賃貸借に関する契約書式例及びガイドブックについて」を参照
- 8) 株式会社百戦錬磨 Web サイト (2018 年)「民泊予約サイト STAY JAPAN」を参照
- 9) Houzz Web サイト (2018 年)「理想の家づくりをはじめよう」を参照

【参考文献】

- ア. 国立社会保障・人口問題研究所 (2018 年)「日本の世帯数の将来推計 (全国推計)」.
- イ. 総務省 (2018 年)「平成 25 年住宅・土地統計調査 調査結果」.
- ウ. 内閣府 (2004 年)「住宅に関する世論調査」.
- エ. 株式会社パナソニック Web サイト (2018 年)「コーポレートショールーム パナソニックセンター」,
<https://www.panasonic.com/jp/corporate/center.html><https://www.panasonic.com/jp/corporate/center.html><https://www.panasonic.com/jp/corporate/center.html>,
平成 30 年 5 月 16 日現在.
- オ. 経済産業省 Web サイト (2018 年)「スマートハウス関連施策について」,
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/jyutaku/2012_01_smart_house.html, 平成 30 年 5 月 20 日現在.
- カ. 株式会社セブン・イレブン・ジャパン・株式会社 JTB プレスリリース (2018 年 4 月 18 日)「コンビニが 24 時間対応のフロントデスクになる！セブン-イレブンに民泊チェックイン機を設置 6 月 15 日よりサービス開始、全国展開を目指します。」.
- キ. 国土交通省 (2016 年 4 月)「DIY 型賃貸借に関する契約書式例及びガイドブックについて」.
- ク. 株式会社百戦錬磨 Web サイト (2018 年)「民泊予約サイト STAY JAPAN」,
https://stayjapan.com/?utm_source=yahoo&utm_medium=cpc&utm_campaign=yahoocpc, 平成 30 年 5 月 16 日現在.
- ケ. セオドア・レビット (2001 年)「マーケティング・マイオピア論」, DAIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2001 年 11 月号.
- コ. Houzz Web サイト (2018 年)「理想の家づくりをはじめよう」,
<https://www.houzz.jp>, 平成 30 年 6 月 3 日現在.