

不動産市場異聞-18
企業規模と IT・DX 戦略

大東建託賃貸未来研究所・AIDX ラボ所長・麗澤大学客員准教授 宗健

IT・AI・DX への取り組みは、企業の将来に大きな影響を及ぼす。不動産業界も例外ではなく、個別のサービスを提供する不動産テック企業と、それを利用する不動産会社がさまざまな取り組みを進めている。しかし、その戦略と戦術は企業規模によって大きく異なる。

◎IT 投資は規模の利益が大きい

企業規模が大きい場合には、ユーザー数や利用回数は必然的に多くなり、単位当たりのコストは低くなるためスケールメリットが出やすい。そのため同じ投資をしても企業規模によってコスト構造が大きく異なることになる。これが戦略を左右する最も大きな要因で、大企業は自社専用の機能を盛り込んだ競争力を生み出せる IT システムを比較的低い単位当たりコストで実現することができる。

一方、規模が小さな企業の場合は、大企業と同じ機能を持つシステムに投資することができない。開発費が同じであれば単位当たりのコストで圧倒的に不利になるからである。このため大企業と違って、不動産テック企業が提供する汎用的なサービスを利用せざるを得ない。

不動産テック企業は、中小規模のユーザーを多数獲得することで単位当たりのコストを下げ、大企業が自社開発するシステムと同じだけの投資効率を実現するわけである。

更に、IT 投資に重要なのは人材の確保であり、これも大企業のほうが有利になる。福利厚生等を含めた待遇やブランドなど人材確保の優位性があるからである。しかし、問題は企業がこうした優位性を活かした独自性のあるシステムを作り出せるかどうかにある。

不動産テック企業のサービスを利用せざるを得ない中小企業と差別化するには、不動産テック企業と同じ機能を提供するシステムでは意味がない。このとき独自性を生むイノベーションは個々人の素質もあるが企業風土の影響も大きい。

そして不動産テック企業は大企業に対して企業風土で優位性を持つことが多い。さらにシステムの機能は模倣されやすく、優位性を維持し続けることは容易ではない。

◎IT は外注できるが DX の外注は難しい

2000 年くらいまでは、インターネットとオープンシステムの変化が急で、システムの機能だけで差別化することがある程度できたが、現在ではシステムの機能だけで差別化を実現することは難しくなっている。

いま、差別化するためのポイントは、AI を使った統計モデルで独自のアルゴリズムを組み込むことや、ビッグデータの解析によるマーケティング機能の強化といったものに変化している。こうした取り組みは DX と呼ばれる。

この時、重要なのは、システム開発と違い AI 統計モデルの構築やビッグデータ解析に必要なコストや人材は比較的規模が小さく、スケールメリットが出にくいことである。これは企業規模による競争力の差が小さくなっていると言い換えることもできる。

アイデアを生み出しシステムや業務に実装できるとごく少数の優秀な人材を確保し、さまざまな汎用的サービスと現場の工夫と経営戦略を統合すれば、規模の小さな企業であっても、独自の優位性のある IT・DX 戦略を実行できるということなのである。

そして、こうした DX の取り組みは IT システム開発のような外注化が難しい。IT システムは多少の独自性があったとしても、その開発手法は汎用的であり仕様さえ明確になれば、誰が作っても同じようなものを作り上げることができる。しかし AI 統計モデルやビッグデータ解析、マーケティングといったものは仕様自体が常に変化しつづけるものだからである。

そして、そうした取り組みのためには、事業や商品・サービス、現場を熟知している必要がある。DX とは言わば経営そのものとも言えるのだ。

(2020 年 5 月 19 日掲載)

■プロフィール

そうたけし・87 年九州工業大学卒後リクルート入社。リクルートフォレントインシュア代表取締役社長、リクルート住まい研究所長を経て現職。博士(社会工学)筑波大学・IT ストラテジスト