

Title	バブル崩壊後中国の成長産業及びビジネスチャンスに関する考察
Sub Title	
Author	ゴ, キンホウ(Wu, Xinfeng) 中村, 洋(Nakamura, Hiroshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4236号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4236

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（2024 年度）

論文題名

「バブル崩壊後中国の成長産業及びビジネスチャンスに関する考察」

主 査	中村 洋
副 査	村上 裕太郎
副 査	武田 史子

氏 名	WU XINFENG
-----	------------

論文要旨

指導教員	中村 洋	氏名	WU XINFENG
(論文題名)			
「バブル崩壊後中国の成長産業及びビジネスチャンスに関する考察」			
(内容の要旨)			
本研究は、中国における不動産バブル崩壊後の住宅価値下落問題に対する解決策を、マンション管理の視点から検討し、具体的なビジネスモデルと政策提言を提示することを目的として実施されたものである。 全体的には、社会問題（住宅価値の下落）の選定、解決手段（マンション管理）の確定、解決手段が存在している問題の考察、仮説の提出、アンケート調査の実施、アンケート結果の分析と仮説検証、アンケート結果の原因を考察、ビジネスモデルと政策提言の提案。というような流れで作成した。 住宅価値の下落問題に着目した理由は、中国において住宅が家計資産の 80%以上を占めており、住宅価格の 1%の下落が家計支出額に 0.15%のマイナスの影響を与えることから、国民生活に重大な影響を及ぼすためである。この問題に対し、マンション管理を解決手段として選定した根拠は、先行研究においてマンション管理サービスの質が 1%向上すると住宅価格が 8.5%上昇するという結果が示されているためである。 中国のマンション管理業界の問題点として、管理会社の過度な優位性と関連制度政策の不備が指摘された。この状況を検証するため、「マンション管理に対して住民の満足度が低い理由は管理会社の過度な優位性による住民のニーズを傾聴する姿勢がないことである」という仮説を立て、SERVQUAL モデルに基づくアンケート調査を実施した。このモデルは、サービス品質を信頼性、対応性、保障性、共感性、有形性の五つの次元から評価するものである。 調査結果の分析において、ギャップ分析、クラスタ分析、重回帰分析、二項ロジスティクス回帰分析を実施した結果、「住民の要求や意見に耳を傾ける姿勢」と「定期的なメンテナンスの実施」が全体の満足度に最も影響を与える、かつ現在の満足度が低い要因であることが明らかとなった。「住民の要求や意見に耳を傾ける姿勢」は 1%改善されれば全体の満足度が 0.313%向上し、「定期的なメンテナンスの実施」は 1%の改善で全体の満足度の 0.283%の上昇を寄与することが明らかになった。 これらの満足度が低い理由として、管理組合設立の困難さによる住民の交渉力の低さ、管理会社の行政的管理スタイル、従業員の低賃金による人材確保の困難さ、そして長期修繕計画の未整備などが挙げられる。 これらの問題を解決するため、本研究では二段階のビジネスモデルを提案した。初期段階では管理会社の質の認証サービスと管理組合設立支援サービスを提供し、後期段階では自社による直接管理を実施する。また、政策提言として、長期修繕計画の導入と管理組合設立要件の緩和を提案した。具体的には、長期修繕計画ガイドラインの策定、修繕積立金申請手続きの簡略化、長期修繕計画作成の義務化、および管理組合設立支援業者への補助金制度の設置などである。 これらの提案を通じて、中国の不動産価値下落問題の解決に寄与することが期待される。			

目次

はじめに

第1章 序論

- 1.1 研究背景
 - ①中国における不動産バブルの崩壊
 - ②不動産バブル崩壊後の社会問題
- 1.2 研究目的および意義
- 1.3 研究方法
- 1.4 本研究の位置付けと独自性

第2章 中国における不動産業界の現状について

- 2.1 中国の不動産市場の発展と特徴
- 2.2 過去における異常な価格上昇
- 2.3 経営危機に陥った不動産ディベロッパー
- 2.4 土地使用権譲渡金制度
- 2.5 中国の不動産バブル発生経緯

第3章 不動産価値の維持についての考察

- 3.1 マンション管理が不動産価格に与える影響について

第4章 中国のマンション管理業界の特徴と問題点

- 4.1 中国のマンション管理市場の特徴
- 4.2 中国の管理会社業界の利益率の推定
- 4.3 現状分析
- 4.4 日本とのマンション管理業界との比較

第5章 アンケートとインタビューによる実証分析

- 5.1 関連する理論モデル（SERVQUAL モデル）
- 5.2 アンケート調査の設計
- 5.3 データの分析方法

第6章 中国におけるマンション管理業界の課題

- 6.1 管理会社が住民のニーズに耳を傾けない理由
- 6.2 定期的なメンテナンスがうまくできない要因

第7章 マンション管理の改善策とビジネスモデルの提案

7.1 住民満足度を中心としたビジネスモデルの設計

7.2 政府および業界レベルの政策提案

第8章 結論および展望

8.1 研究のまとめと主な結論

8.2 研究の限界と今後の課題

はじめに

中国経済は、長年にわたり不動産市場を中心に成長してきた。急速な都市化と持続的な経済成長、そして政府の積極的な政策支援がその原動力となり、不動産市場は2000年代以降急速に拡大した。しかし、この急成長の背後では市場の歪みが存在している。これによって不動産バブルが形成された。2020年代に入ると、過剰供給や価格高騰が顕在化し、ついにバブルが崩壊、不動産価格の大幅な下落や住宅販売の停滞が経済全体に深刻な影響を及ぼしている。不動産バブルの崩壊は中国国内だけでなく、グローバル化が進む中で他国にも波及し、中国との経済的な結びつきが強い日本をはじめとする各国の経済にも影響を与えている。

不動産バブルの崩壊がもたらした問題は多岐にわたる。住宅価格の急落による個人資産の価値減少は、個々の家計に直接的な打撃を与えただけでなく、地域社会全体の経済活動を停滞させている。また、住宅販売の低迷は不動産開発業界のみならず、それに関連する建設、金融、サービス業など幅広い産業にも悪影響を及ぼしており、雇用の喪失や地域経済の弱体化を引き起こしている。こうした状況が持続すれば、社会的不安や格差の拡大といった深刻な問題につながる可能性もある。こうした課題に対して、国や地方政府による従来の政策的対応には限界があると考えられる。財政的制約や行政能力の制限、さらに多様化する課題への対応の難しさなどがその主な理由として挙げられる。そのため、バブル崩壊後の課題を克服し、持続可能な社会経済を実現するためには、新たなビジネスモデルを構築し、新しい産業を形成することが求められる。これにより、雇用の維持と創出を通じて経済的ダメージを軽減し、社会の安定を図ることが可能であると考えられる。

本研究は、不動産バブル崩壊後の社会課題を解決するために、新たな成長産業を探索し、特に社会に貢献できる実践的なビジネスモデルを提案することを目的としている。その中で注目したのが、不動産管理業界である。不動産管理業界は、資産価値の維持と住民満足度の向上に直結する重要な役割を担っている。適切な管理が行われることによって、居住者の満足感が向上するだけでなく、資産価値の下落を抑え、地域社会全体の発展を促進することが期待される。

研究の第一段階では、先行研究を通じて不動産バブルの崩壊が中国社会にもたらした影響を整理する。これには、不動産価格の下落が個人資産や地域経済に及ぼす影響を明らかにし、その解決策を模索する視点が含まれる。次に、資産価値を維持するために不可欠とされる不動産管理業界の役割を明確化する。既存の文献レビューからは、管理サービスの質が資産価値の安定化に寄与することが示唆されており、本研究はその点に重点を置いている。

第二段階では、中国の不動産管理業界の現状と課題を分析する。この過程では、アンケート調査やインタビュー調査を通じて収集した一次データを活用する。アンケートでは、居住者が抱える具体的な問題点や満足度に関するデータを収集し、サービスの質に対する期待値と現状とのギャップを特定する。一方、インタビュー調査では、不動産管理会社の担当者や専門家への聞き取りを行い、業界が直面する運営上の課題や改善すべき点を明らかにする。

さらに、SERVQUAL モデルを用いた定量分析を行う。このモデルは、信頼性、対応性、保証性、共感性、有形性の 5 つの次元からサービス品質を評価するフレームワークであり、本研究では住民満足度と資産価値維持の関係を定量的に測定するために採用している。この分析により、満足度の高い管理を実現するための具体的な要素を特定する。アンケート結果の分析には、ギャップ分析、線形回帰分析、重回帰分析、二項ロジスティクス回帰分析を使用した。

研究の最終段階では、これまでの分析結果を基に、不動産管理業界が直面する課題を克服し、持続可能な発展を遂げるための新たなビジネスモデルと政策提言を考案する。これは、住民満足度を高めることで資産価値の維持・向上を図るだけでなく、地域社会の安定や新たな雇用創出を目指している。また、日中間のビジネス的シナジーを活用し、日本のマンション管理業界での知見を中国市場に適応させることで、国際的な課題解決への応用可能性も示唆している。

本研究の意義は、不動産管理業界を通じて社会課題の解決と経済成長の持続可能性を両立するための具体的な指針を提供する点にある。これにより、不動産市場の健全な発展を支援するとともに、政策立案者や企業に対して実践的な示唆を与えることを目指している。本研究の成果が、社会経済の安定化と持続可能な成長に向けた新たな一歩となることを期待している。

第1章 序論

1.1 研究背景

①中国における不動産バブルの崩壊

中国の不動産市場は、2000 年代初頭から目覚ましい発展を遂げ、特に 2008 年以降、全国規模で住宅価格の急激な上昇が顕著となった。このような成長の背景には、急速な都市化の

進展、持続的な経済成長、そして不動産市場の活性化を企図した政府の積極的な政策支援という三つの主要な要因が存在する。不動産は中国社会において最も有望な投資対象として広く認識され、個人投資家から大手企業まで、幅広い市場参加者が熱狂的に投資を行った結果、住宅価格は実体経済から乖離し、いわゆる「不動産バブル」の様相を呈するようになった。

この急成長の陰で、市場の歪みは徐々に深刻化していった。具体的には、都市部における空室率の著しい上昇、地方都市での供給過剰、沿岸部と内陸部の価格格差の拡大など、構造的な問題が表面化し始めた。2020 年に入り、新型コロナウイルスのパンデミックが中国经济全体に深刻な打撃を与える中、中国政府は不動産セクターの過剰な債務拡大を抑制するため、「三道紅線（3つのレッドライン）」と呼ばれる厳格な融資規制を導入した。この政策転換により、多額の債務を抱える不動産企業は突如として資金調達が困難となり、経営環境は急速に悪化の一途を辿った。

特筆すべきは、中国不動産業界を代表する恒大集団や碧桂园といった大手ディベロッパーが相次いで深刻な経営危機に陥ったことである。恒大集団は 2021 年に約 3,000 億ドルに上る巨額債務の返済が困難となり、デフォルト（債務不履行）に陥った。続いて 2023 年には、同じく業界大手の碧桂园がドル建て債務の返済に行き詰まり、この連鎖的な経営破綻は中国不動産市場の構造的脆弱性を如実に示す結果となった。これら大手企業の経営危機と不動産価格の持続的な下落により、中国の不動産市場は急速な縮小局面に入り、新規住宅販売面積はピーク時と比較して約 60%まで減少。価格下落は個人投資家から機関投資家まで、幅広い市場参加者に甚大な損失をもたらしている。

不動産業界の成長率は 2 年連続でマイナスを記録し、大手から中小まで多くのディベロッパーが資金繰りの悪化や債務返済の困難に直面している。この不動産セクターの低迷は、GDP の約 25%を占める中国经济の重要な基幹産業であるだけに、個人消費の減退、固定資産投資の縮小、地方政府の財政悪化など、経済全般に深刻な波及効果をもたらしている。

②不動産バブル崩壊後の社会問題

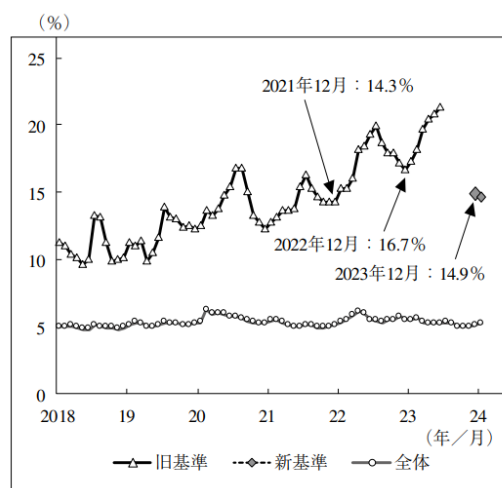
中国の不動産バブル崩壊がもたらす影響は、経済・社会・政策の各領域において複合的な様相を呈しており、単なる経済停滞を超えた構造的な課題となっている。ここでは特に深刻である三つの社会課題について述べる。

一つ目として、地方財政の著しい悪化が挙げられる。1994 年の税制改正以降、地方政府は恒常的な税収不足に直面してきた。この不足分を補ってきたのが土地使用権の売却収入であったが、不動産市場の低迷により、この収入源が著しく縮小している。この問題の深刻さは、2023 年 4 月に貴州省人民政府発展研究中心が公表した報告書で明確となった。同報告書では「債務は既に各地方政府内の面前に積み上がった重大かつ速やかな解決を要する問題」と指摘し、「財政余力には限りがあり、債務の解消を推進する作業は異常なほど困難」と述べ、事実上、中央政府への支援要請を行うに至った。さらに、ゼロコロナ政策下での検

査等の諸費用負担が地方財政を一層圧迫した。この状況に対し、中央政府は中国信達資産管理等を通じた支援策を展開しているが、準大手の招商銀行の2023年1-3月期の不良債権残高は前年末比4%増の603億元に達し、特に不動産業界向けは15%増加するなど、問題の深刻さが浮き彫りとなっている。ここで、深刻な問題として、地方政府は財政難を補うために「隠れ債務」を拡大する傾向が強まっている。この債務は、公式の地方政府債務に計上されないため、透明性が欠如しており、結果として財政危機のリスクが増大している。このような状況は、長期的に地方政府の財政健全性を損ない、中央政府が救済措置を講じざるを得なくなる可能性がある。地方財政の悪化は、中国全体の経済成長を下押しする要因となり得る

二つ目として、雇用情勢の悪化が顕著である。不動産関連産業の停滞は、建設業を中心とする広範な産業における雇用機会の喪失をもたらしている。日本総合研究所が中国国家統計局及びCEICのデータを基づいた研究によると、旧基準ベースに基づく若年層（16-24歳）の失業率は、2023年6月に21.3%と過去最高水準に達した。以下の図から分かるように、特に2022年12月以降の失業率が大きく悪化した。図1は、中国若年層（16～24歳）の失業率を表すものである。旧基準で見たときに、特に2021以降は時期によってバラツキがあるものの、失業率が全体的に右上がりとなっている。

図1 若年層（16～24歳）の失業率



(注) 2023年7～11月の若年失業率は公表されず、12月以降は在学生を含まない新基準。

(資料) 国家統計局、CEICを基に日本総合研究所作成

若年失業率上昇の背景には、不動産市場の低迷による雇用機会の減少がある。不動産セクターは中国経済の成長を支えてきた主要産業の一つであり、建設業や関連するサービス業は若年層の雇用吸収において重要な役割を果たしてきた。しかし、バブル崩壊後の不動産市場の縮小は、これらの分野での雇用機会を大幅に減少させた。特に地方都市では、不動産開発に依存していた地域経済が停滞し、若年層の失業が深刻化している。これに加えて、急成

長分野であった ICT 産業にも政府の介入が強まり、不動産以外の産業における雇用の吸収力も低下している。

三つ目として、住民の家計資産の減少である。平野・佐武・崎山（2024）によると、中国では家計資産に占める住宅の割合が約 80%である。これは先進国と比べても高い数字であり、住宅価格の変動は家計の消費行動に相応の影響を及ぼす可能性が十分考えられる。さらに、平野他（2024）によれば、中国において、住宅価格の上昇（下落）により消費額が増加（減少）するという正の資産効果が存在することが研究で分かった。平均的には住宅価格 1%の上昇に対して、家計は消費額を 0.15%増加させることが明らかにされた。これは、中国における住宅の資産効果が無視しえないほど大きいことを示唆する結果である。一般的には、住宅の資産価値を気にする人は投資用目的で不動産を購入した人で、自分の住居用で住宅を購入した人に関しては住宅価格を気にする人が少ないように考えがちである。しかし、この研究によると、自身の住居用に住宅を購入した人に関しても、家計の消費額の減少を防ぐ観点から、所持している住宅の価値を維持するインセンティブがあると考えられる。

実際に不動産市場の状況を分析すると、販売面積と平均価格の減少傾向が非常に激しくなっていることが分かる。まず販売面積に関しては、国家統計局の発表によれば、2024 年 1 月から 11 月までの新築住宅販売面積は、前年同期と比較して 16%の減少を記録した。この減少傾向は、年初からの累計でみると改善の兆しを見せているものの、依然として二桁台のマイナスを維持している状況である。

特筆すべき点として、現在の販売水準は不動産市場が最盛期を迎えた 2021 年の同期間と比較すると、48%という著しい減少を示している。この急激な市場縮小は、2021 年に発生した中国恒大集団をはじめとする大手不動産開発企業の資金繰り危機に端を発している。当時の危機は市場全体に不安をもたらし、それ以降、住宅販売は持続的な下落傾向を示している。現状の推移から判断すると、2024 年通期においても住宅販売の減少は避けられず、3 年連続のマイナス成長となる見通しである。さらに、住宅在庫の増加も市場の停滞を示す指標となっており、政府が実施している各種支援策にもかかわらず、市場の回復は見られていない。

平均価格の面から見て状況は厳しいのである。図 2 は、国家統計局による 70 都市の中古住宅価格指数の推移を示したものである。2010 年 12 月を基準値（100）として算出されたデータによれば、当該指数は 2021 年 7 月に 133.60 の最高値を記録した後、継続的な下落傾向に転じ、2023 年 12 月時点では 121.68 まで低下している。この約 10%の下落幅は、2014 年後半から 2015 年前半にかけてのチャイナショック時に観測された約 5%の下落を大きく上回っている。さらに注目すべき点として、現時点においても価格下落に歯止めがかかる兆候は見られていない。

図2 中国中古住宅価格（70都市平均）の推移



出典：国家統計局のデータを元にニッセイ基礎研究所が作成

不動産価格の下落とともに、不動産開発に関する投資額も全体的に減少傾向にある。中指研究院のデータによると、2024年1月から11月にかけて、中国における不動産開発投資額は前年同期比10.4%減少し、総額9.4兆元となった。このうち住宅開発投資額は7.1兆元であり、全体の76.0%を占めつつも10.5%の減少を記録した。このような投資額の減少は、不動産市場全体の弱さを象徴しており、特に住宅市場の低迷が大きく影響している。

一方で、不動産開発企業の資金調達状況にも厳しい制約が生じている。2024年1月から11月までの資金到達額は9.7兆元であり、前年同期比18.0%の減少となった。このうち、国内貸付金は1.3兆元で6.2%減少、自主調達資金は3.5兆元で11.0%減少した。また、個人住宅ローンは1.4兆元と30.4%もの減少を記録した。これらの数字は住宅ローン金利の引き下げ策にもかかわらず、需要が伸び悩んでいることを示唆している。

1.2 研究目的および意義

上述の分析から、中国における住民の家計資産の減少は極めて深刻な構造的課題であることが明確である。不動産市場は、従来の投機的な価格上昇期待に基づく新規住宅購入志向から、既存住宅ストックの価値保全を重視する段階へと移行していると考えられる。

本研究では、住宅の資産価値保全に関する方策について、特に不動産管理の観点から検討を行うものである。具体的には、不動産管理が資産価値の保全において果たす本質的役割を理論的に考察するとともに、現行の不動産管理業界が直面する諸課題を明らかにする。さらに、これらの課題に対する改善方策を提示し、持続可能な不動産管理のビジネスモデルの構築に向けた提言を行うことを目的としている。

本研究の意義は、中国不動産市場の構造的転換期において、既存住宅ストックの価値保全という新たな課題に対する実践的な解決策を提示することにある。これは、単なる不動産管

理の技術的改善にとどまらず、中国における家計資産の安定的な維持という社会的課題への対応としても重要な示唆を含むものである。

1.3 研究方法

本研究は、既存の管理会社が提供しているサービスの質を調査し、問題点を特定するために量的調査を行った。中国の住宅管理会社サービスにおける期待値と満足度の関係进行分析するため、独自に収集したデータを基盤とし、主に SERVQUAL モデルを適用しつつ、クラスタ分析および線形回帰分析を活用することで、管理会社のサービス改善に向けた示唆を提供することを目指す。本研究の具体的な分析手順と方法論は以下の通りである。

初めに、住宅管理サービスの質を評価するために、サービス質ギャップ理論として知られる SERVQUAL モデルを中心に据え、データ収集、分析手段、解釈のプロセスを体系的に組み合わせた。研究の中心的な目標として、サービス期待値と感知の間に存在するギャップを測定し、クラスタ分析を通じて期待値が高く感知が低いサービス項目を特定し、重回帰分析とロジスティクス回帰分析を用いてどの因子が全体的な顧客満足度に最も大きな影響を及ぼしているかを明らかにすることが含まれる。研究の対象データは、事前に設計されたアンケート調査によって収集された。

アンケート調査は、サービス期待値と感知の両方を実現するための 5 段階評価の形式を採用し、主な分析ツールとして SPSS ソフトウェアを使用した。初めに、サービス質ギャップの測定として、収集したデータを基に、サービス質ギャップ「期待値-感知の差」を測定した。このギャップは、顧客が期待するサービスと実際に提供されるサービスの間に生じる不一致を示しており、一定の数式を用いて計算された。毎サービス項目についてギャップスコアを算出し、特にギャップが大きい項目を優先的に分析した。これにより、サービス改善の優先度を設定する基盤が得られた。

続いて、期待値と感知のデータを用いてクラスタ分析を実施した。クラスタ分析では、K-means 法を適用し、以下の 4 つの基準を持つクラスタを形成した。「期待値に対して感知が低い」グループ、「期待値と感知両方高い」グループ、「期待値と感知両方低い」グループ、「期待値低いが、満足度高い」グループである。「期待値に対して感知が低い」グループは特に改善すべき項目であると考えられる。

この知見を更に深めるため、重回帰分析を実施した。この分析では、全体的な顧客満足度を従属変数とし、SERVQUAL モデルの 5 つの次元を独立変数として設定した。回帰モデルの構築に際して、変数間の多重共線性をチェックし、必要に応じて変数選択を行った。最終的に、顧客満足度に対する主要な影響因子を特定した。

重回帰分析の結果をさらに確認するため、ロジスティクス回帰分析を行った。まず、全体の満足度の中の 4、5 を「高満足」に分類し、コード 1 にする。1、2、3 を「普通とそれ以下」に分類し、コードを 0 にする。この 2 つの分類を従属変数に入れ、重回帰分析で確認された有意確率 $0 < 0.05$ の項目を独立変数にして、ロジスティクス回帰分析を行った。

これらの分析の結果を考察した上で、既存の管理会社が存在している問題を特定し、管理の質を向上させる政策提議とビジネスモデルを提案したい。

1.4 本研究の位置付けと独自性

本研究は、日中両国のマンション管理におけるサービス内容とビジネスモデルの比較を試み、その違いを明確にすることを目的としている。具体的には、CINII（Citation Information by NII、日本の学術情報のデータベース）で「中国 マンション管理」を検索した際に日中比較に該当する論文が 2008 年と 2014 年の 2 件のみであり、CNKI（China National Knowledge Infrastructure、中国の学術論文や研究データベース）で「日本 管理会社」と検索した際には学術論文が 0 件であったことから、この分野の研究が非常に限られていることがわかった。本研究では、この空白を埋めるべく、独自にデータを収集し、アンケートやインタビューを通じて実証的な分析を行う点で独自性を持つ。

さらに、SERVQUAL モデルをマンション管理会社への適用に成功させた点も本研究の特徴である。このモデルは、主にサービス業における顧客満足度を評価するために広く用いられてきたが、本研究では管理会社業界のサービスを評価することに適用した。この適用により、サービスの期待値と満足度のギャップを詳細に評価することが可能となり、管理会社が直面する課題をデータに基づいて特定することができた。また、管理会社だけでなく行政の視点も取り入れ、両者の観点から問題点を分析することで、より包括的な改善提案を可能にしている。

特に、本研究は従来の SERVQUAL モデルの分析手法以外に、クラスタ分析と線形回帰分析、二項ロジスティクス回帰分析を組み合わせることで、顧客の期待と満足度のギャップを特定し、具体的な改善領域を明確にしている。このような分析手法の組み合わせは、これまでの関連研究に見られない新しいアプローチであり、サービス品質向上のためのより精緻な分析を可能にしている。

また、従来の研究では、管理会社自身がサービス品質をどのように向上させるかに焦点を当てていたが、本研究ではより実務的な視点を取り入れ、管理会社の不足を発見することに注力している。そして、その結果に基づいて新たなビジネスモデルを提案することを目的としている点が、本研究の大きな違いであり独自性である。

さらに、本研究は、独自の調査手法を通じて得られたデータに基づき、日本と中国という異なる社会背景を持つ国々におけるマンション管理の実態や課題を比較することで、それぞれの強みや弱点を相互に補完する可能性を提示している。それに対する実践的な解決策を提案している。このような双方向的で多面的なアプローチにより、理論的な枠組みにとどまらない実務的な貢献を行う点で、本研究は独自性を持っている。

第2章 中国における不動産業界における歴史と現状

2.1 中国の不動産市場の発展と特徴

中国の不動産業界はほかの国と違って独自の歴史や特徴を持っている。その発展過程を通じて中国の経済的、社会的変革を象徴してきた。特に土地制度や住宅市場の形成において、資本主義国家とは異なる独自の進化を遂げている。この過程を理解するには、土地の所有形態や住宅市場の成り立ちを振り返りながら、その政策的背景と市場の発展を紐解く必要がある。

1949年に中華人民共和国が成立すると、土地の所有形態は大きな転換を迎えた。計画経済体制が採用され、全ての土地は国有化された。この体制のもと、土地の売買や譲渡は厳しく禁止され、土地は国家が管理し、使用权が国営企業や農村集団に分配される形となった。これにより、不動産は独立した産業としては機能せず、国家による資源分配の一環として扱われる時代が続いた。住宅についても同様であり、商品としての売買は一切行われず、国家が個人に対して「福利分房」と呼ばれる政策の下で住宅を分配していた。この制度では、住宅は人々の勤務先や年齢、家族構成、勤務年数などの基準に基づいて無償または低額で提供された。

こうした計画経済下の住宅供給体制は、平等な資源分配を目指したものであったが、次第に効率性の低下や都市部での住宅不足といった問題が顕在化した。特に都市化の進展に伴い、住宅供給が需要に追いつかなくなる状況が発生した。このような課題を背景に、1978年に鄧小平の指導下で改革開放政策が開始されると、中国の土地制度と住宅市場は新たな転換期を迎えることとなった。

改革開放政策の一環として、土地制度の見直しが進められた。1979年には「土地使用権」の概念が初めて法的に明確化され、土地の所有は国家のもとに残しつつも、使用权を有償で取引可能とする制度が導入された。この改革は、土地が市場取引の対象となる初の試みであり、不動産市場の基盤形成に向けた重要な一歩となった。1987年には深圳市で初の土地使用権公開競売が実施され、土地の利用効率を高めるための市場メカニズムが本格的に稼働し始めた。このようにして、中国の土地制度は計画経済から市場経済へと移行する過程で独自の特徴を持つ形態を発展させた。

1990年代には、住宅市場の形成がさらに進展した。この時期の大きな変化は、1998年に「福利分房」政策が廃止され、住宅が初めて市場化されたことである。この政策転換により、住宅は商品として取引されるようになり、不動産市場の本格的な形成が始まった。これに先立つ1991年には、中国政府が「住宅制度改革」を導入し、マンションを含む住宅の自由売買を許可する措置が取られていた。この一連の政策改革により、個人が住宅を資産として所有することが可能となり、不動産市場が急速に拡大する下地が整った。

住宅市場の市場化は、不動産全体全体の成長を促進すると同時に、銀行ローン制度の整備を伴う形で進められた。1994年に住宅ローン制度が導入されると、個人の住宅購入能力が大

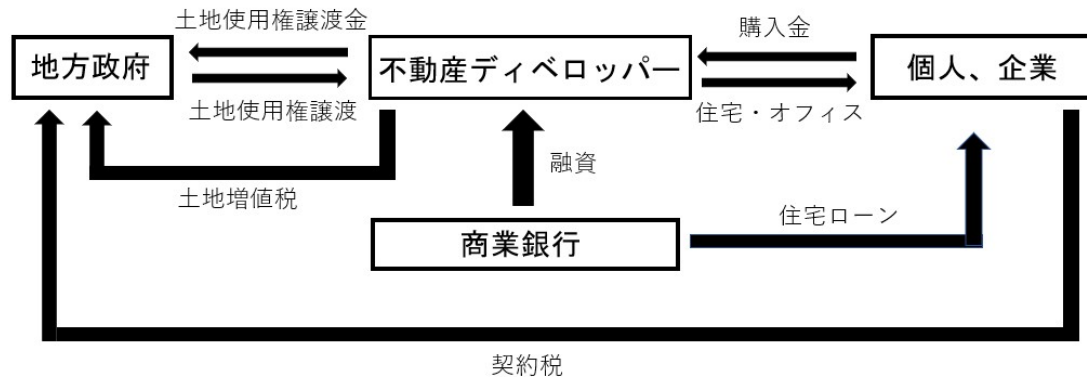
幅に向上し、不動産市場の資金調達環境が劇的に改善された。これにより、不動産業界は中国経済の成長を牽引する重要なセクターとしての地位を確立した。しかし、市場化が進む中で、住宅価格の高騰や投機的な不動産取引が増加するという課題も同時に顕在化した。

21 世紀に入ると、中国不動産業界は急成長期を迎えた。特に 2000 年代初頭の北京オリンピックや上海万博に向けた都市開発プロジェクトは、不動産市場の活性化を大いに促進した。大手不動産開発企業が次々と台頭し、住宅供給や商業不動産の開発において重要な役割を果たすようになった。万科などの大手企業は、住宅市場のリーダーとして業界を牽引し、多様な市場ニーズに応える製品を提供することでその地位を確立した。しかし、この急速な成長の裏では、地方政府が土地使用権の売却収入に依存する財政構造が強まり、土地価格の上昇や過剰供給の問題が深刻化した。

2008 年の世界金融危機は、中国の不動産市場にも大きな影響を与えた。危機を受けて、中国政府は 4 兆元規模の景気刺激策を発表し、その多くが不動産市場に流入した。これにより不動産価格は一時的に上昇したものの、長期的には市場の不安定性を助長する結果となった。2010 年代には、不動産バブルの懸念が広がり、中国政府は不動産市場の規制強化を進めた。2020 年に導入された「三道紅線」政策は、不動産開発業者の財務健全性を確保するための重要な施策であったが、恒大集団（エバーグランデ）をはじめとする多くの企業が経営危機に陥る事態を引き起こした。このように、中国不動産業界の発展には、常に政策的な介入と市場原理との緊張関係が存在してきた。

中国の不動産市場は、計画経済から市場経済への移行を背景に独自の発展を遂げてきたが、その歴史は日本やアメリカなどの資本主義国家に比べて浅い。特に、住宅が商品として取引されるようになったのは 1990 年代以降のことであり、1998 年の「福利分房」政策廃止が市場形成の大きな契機となった。この歴史の短さは、中国不動産市場が依然として多くの課題を抱えている要因の一つである。同時に、急速な成長を遂げてきた市場であるからこそ、その経験から学べる点も多い。現在、中国不動産業界はバブル崩壊後の調整期に入り、持続可能な発展を目指す改革が求められている。その行方は、中国国内だけでなく、グローバル経済にとっても重要な意味を持つものである。

図3 中国不動産業界のビジネスモデル



出所：筆者作成

図3は、中国不動産業界のビジネスモデルである。図3で示しているに、不動産ディベロッパーなどが土地の使用権を得るために、地方政府に「土地使用権譲渡金」を払わなければならない。近年、不動産価格の高騰とともに「土地使用権譲渡金」及び土地、不動産関連の税収で得られる収入は政府にとって重要な財源となった。中国では、この「土地使用権譲渡金」を含めた土地、不動産関連収入を依存する状況を「土地財政」と呼ぶ。過去20年間、中国の「土地財政」が存在することで、地方政府の収入が増え、インフラ整備や公共サービスの拡充に有利であると言える。

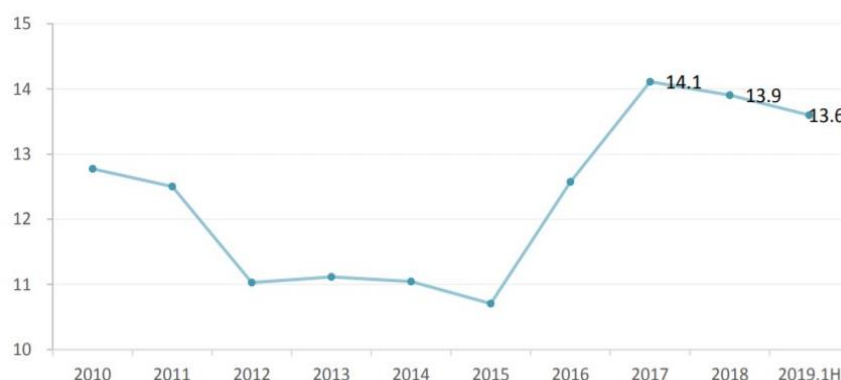
2.2 過去における異常な価格上昇

野口悠紀雄によると、『バブル』とは、資産価格のうち経済の実体からはなれて上昇した部分である。(野口, 1992)。近年中国の不動産価格は顕著に高騰し、特に中国の主要都市においては異常な高騰が見られる。清華大学ハングルン不動産研究センターと北京大学リンカーン研究所都市開発土地政策研究センター(CQCHPI)の研究によると、2006年から2016年の過去10年間、中国の主要都市である深センの平均不動産価格は508.5%上昇し、年平均20.4%上昇した。上海の平均不動産価格は384.6%上昇し、年平均17.6%上昇した。北京については380%上昇し、年平均17.5%上昇した。

一般的に不動産価格の上昇は経済成長によるものだが、このような上昇率は異常に高いと言われている。高収益を見込んでいる富裕層の人は不動産投資に熱中し、その結果、今中国において住宅を購入することは若い世帯にとって極めて難しい問題となった。上海易居不動産研究院の研究によると、2019年中国の50の主要都市の平均住居価格対年収比は13.6であり、図4から分かるように、2010年から2019までの50の主要都市の平均住宅価格対年収比は、いずれも10以上である。北京、上海と言った大都市はさらに高く、2019年北京の平均住宅価格対年収比は24.9、上海は24.6、最も高い深センは36.1である。つまり今中

国の不動産バブルは、都市部の問題であり、大都市においては特に深刻である。適正な住宅価格は年収の 5 倍であると言われているが、今中国大都市の住宅価格はそれを遥かに超えた。

図 4 50 の主要都市の平均住宅価格対年収比



(出典) 上海易居不動産研究院「中国の 50 都市における住宅価格対所得比率に関する研究」

日本は 80 年代後半から 90 年代にかけて、バブルの発生と崩壊を経験した。1985 年プラザ合意によって円高不況となり、輸出産業が大打撃を受けた。景気刺激策として、日本政府は長期的な金融緩和政策を打ち出した。メディアによる不動産価値の誇大宣伝に加え、不動産、株式市場へのバブルを引き起こした。

1980 年代中頃まで、日本の株式と土地資産は GDP の半分を占めていたが、1985 年以降、顕著に高騰し、1987 年末に土地資産額は GDP の 1.5 倍になった。地価の高騰とともに、住宅価格も急速に上昇した。1986 年から住宅価格の対年収比も顕著に上昇し、1990 年には 10 倍を定義するする超えた。東京都心部では、20 倍に近い水準になった。これは適正価格である年収の五倍からはるかに超えており、一般労働者が負担できないレベルに達している。

中国の平均住宅価格の対年収比を当時の日本と比べれば、現在における中国不動産バブルがどれほど深刻な問題であるかがわかる。バブルがもっとも膨張した 1990 年の東京圏の住宅価格対年収比は 10 あまりだが、2019 の中国では、50 の主要都市の平均住宅価格対年収比は 13.6 であり、北京、深セン、上海のような大都市においては、20 を超えるという異常に高い倍率が記録された。

2.3 経営危機に陥った不動産ディベロッパー

中国政府は 2020 年、不動産ディベロッパーを対象とする財務指針「三道紅線（3 本のレッドライン）」を導入した。この指針は、①資産負債比率 70%超、②純負債資本倍率 100%超、③手元資金の短期債務倍率が 100%を割り込む不動産企業に対して、銀行からの融資を制限するというものである。この政策は不動産市場における過剰投資や高負債構造の是正

を目的としていたが、その影響は業界全体に広がり、特に最大手の恒大集団（エバーグランデ）に深刻な影響を与えた。

恒大集団はこの 3 つの基準すべてに抵触しており、新たな資金調達が困難な状況に追い込まれた。同社の 2021 年 6 月末時点の決算報告によれば、債務総額は約 33 兆円に達し、現預金はわずか 1 兆円であった。このような極端な債務超過状態の中で、9 月 8 日には資産運用商品の償還を行えなかったことが明らかになり、経営危機が一層深刻化した。さらに、恒大集団はマンションの値下げ販売や傘下事業の売却を試みたものの、収益は思うように上がらず、返済期限を迎える債務の圧力が増大していった。

恒大集団の経営危機は、不動産市場全体に広範な影響を及ぼしている。貝殼研究院によると、2021 年 6 月時点で中国の主要不動産企業 85 社のうち、三道紅線の基準をすべて満たしていたのは 4 割前後であり、多くの企業が資金繰りの逼迫に直面していた。この状況は現在も続いており、恒大の問題が他の不動産ディベロッパーにも連鎖的に波及する可能性が懸念されている。恒大集団が資金調達や負債再編を進められない場合、不動産業界全体の信用が低下し、銀行からの融資がさらに縮小される恐れがある。この結果、不動産ディベロッパーが次々と破綻し、不動産市場全体が崩壊する可能性が高まる。

恒大の問題に対する中国政府の対応も注目されている。2021 年 12 月、広東省政府は恒大集団に対してリスク処理のための作業チームを派遣し、経営への直接的な関与を開始した。その後、政府は恒大の債務再編計画を主導し、金融市場への影響を最小限に抑えようとした。しかし、恒大の負債規模が巨大であること、さらに中国全土で住宅ローン利用者や個人投資家が恒大の資産運用商品を購入していたことから、問題の解決は一筋縄ではいかない状況が続いている。

2023 年に入ると、恒大集団の危機はさらに悪化した。同社は香港証券取引所への届け出で、依然として債務返済能力に重大な問題があることを認めている。例えば、2023 年 8 月には破産法 15 条に基づく手続きがアメリカで開始され、海外資産の保護と再編計画を進める段階に入った。この手続きは、同社の海外債務再編を進めるための一環とされているが、問題の根本的な解決には至っていない。恒大の総資産売却計画は進行しているものの、販売価格の大幅な下落や買い手の不足により、計画が遅延している。11 月には、不動産売上が前年比でマイナスとなり、返品された不動産の額が売上を上回るという事態も発生した。

同社の再編計画は進展しているが、債務問題の根本的な解決には至っていない。不動産市場全体の低迷が続く中、中国政府は恒大を含む不動産業界全体の健全性を回復するために一連の対策を講じている。その一環として、不動産価格の安定化を目的とした住宅ローン金利の引き下げや、地方政府による不良資産の買い取りが進められている。また、恒大問題が金融市場全体に波及することを防ぐため、中国人民銀行（中央銀行）が流動性を確保する施策を打ち出している。

しかし、恒大集団の危機は単なる一企業の問題にとどまらない。中国の不動産市場全体が過剰債務と供給過剰の構造的な課題に直面しており、この問題を抜本的に解決するには、さ

らに包括的な改革が必要とされている。恒大の再編をどのように進めるのか、そして他の不動産ディベロッパーが同様の危機に陥らないようにするために、どのような制度的枠組みが整備されるのかが今後の注目点である。

恒大集団の問題は、中国政府がバブル崩壊後の不動産市場をどのように再編し、持続可能な形で発展させるかを問う試金石となっている。特に、恒大の再編が成功した場合には、他の不動産企業への救済策のモデルケースとして位置づけられる可能性がある。一方で、恒大の破綻が市場全体の信用を失墜させ、不動産バブルの全面的な崩壊を引き起こすリスクも依然として存在している。このような不確実性の中、中国政府の政策対応が引き続き注視されている。

2.4 土地使用権譲渡金制度

中国不動産市場の特徴として、「土地使用権譲渡金」制度が存在している。いままで、「土地使用権譲渡金」は、不動産ディベロッパーから地方政府に支払い、地方政府がその資金を自由に使用することができた。藤村（2012）は「これらの収入は地方政府にとって、願ってもない臨時収入になる。正規予算（一般会計）にはもちろん組み込まれていない。現段階では特別会計にも入っていない。まったく別の、したがって地方政府が自由に使える資金となっている。」と指摘した。土地使用権譲渡金は、2007年以前は中央政府の「予算外項目」に入れ、土地使用権譲渡金や土地開発資金などを差し引いた金額を地方政府に渡していたが、2007年以降土地使用権譲渡金は直接国庫に入れてもよいということになった。したがって、バブルの規模が大きければ大きいほど、地方政府にとって好都合になる。

中国では、地方政府が「土地使用権譲渡金」を依存している状態のことを「土地財政」と呼ぶ。中国指数研究院のデータによると、2020年全国土地使用権譲渡金収入は170兆円であり、地方政府財政収入の84%を占めた。そして、地方政府が土地財政の依存度を「土地使用権譲渡金」／「一般公共予算収入」に定義すると、中国の37主要都市の中、13の都市が100%を超えており、50%以下の都市は四つしかないことが分かる。したがって、今中国における土地財政が非常に深刻化していると言える。

しかし、2021年6月、中央政府の規定により、「土地使用権譲渡金」の徴収は地方政府ではなく、税務部門で行うことになった。地方政府はいままで通り「土地使用権譲渡金」の収入を使用することができるが、今中国の税務部門は中央政府に管理されており、中央政府と相対的に独立している状態である。そして資金は税務部門に經由するので、用途の透明化がかなり進むことになる。中央政府はこの政策で土地財政の深刻化を止めようとしていると考えられる。

2022年、長年増え続けた土地使用権譲渡金は減少傾向になっている。7月14日、財政部が2022年1月から6月の財政収支状況を公開した、そのデータによると、土地使用権譲渡金収入は48兆円であり、去年と比べて31.4%減少した。これは、2021年の恒大事件による不動産市場への打撃だけではなく、土地使用権譲渡金の徴収権移行の影響もあると考えら

れる。いままで不動産ディベロッパーが手元に現金がなくても、地方政府から土地をもらって、まずマンションを開発、販売し、後から地方政府に土地使用権譲渡金を渡したらいいというわけだが、万が一キャッシュフローが中断になったら、不動産ディベロッパーが倒産の危機に直面する。現在は中央政府の税務部門が徴収することになり、後から土地使用権譲渡金を渡すという方法は通用しなくなる。したがって、いままで後払いしてきた不動産ディベロッパーは現金がないと土地の使用権をもらえなくなる。結果的に土地使用権の売買が減り、今年土地使用権譲渡金収入の減少につながったのである。

2.5. 中国の不動産バブル発生の経緯

バブルの発生原因は、三つあると考えられる。

第一に、バブルの引き金となったリーマンショック後の景気対策であると考ええる。2008年、リーマンショックが発生し、世界経済へ大きなダメージを与えた。その中で、中国政府は景気を回復するために、4兆元（約48兆円）の財政支出や超金融緩和政策を打ち出し、非常に多くの資金が市場に流入した。これを機に、インフラ、不動産、製造業を中心に資金需要が一気に高まった

2008年から、貨幣供給量M2とGDPの開きは一気に広がっていた。この4兆円の使途について、国家開発改革委員会によると、①低家賃住宅、バラック改造など社会保障的生活を持つ住宅に4000億元、②農村の水、電気、道路、ガス、住宅など民生プロジェクト、インフラ建設に3700億元、③鉄道、公道、飛行場、水利等重大インフラ建設及び都市電力網改造に1兆5000億元、④医療、衛生、教育、文化等社会事業発展に1500億元、⑤省エネ、汚染物質排除削減、生態プロジェクト建設に2100億元、⑥自主的イノベーション、構造調整に3700億元、⑦災害復興に1兆円、これらの項目はほとんど土地、建設開発が含まれて、「不動産開発」に関連するものであった。莫大な資金が不動産市場に流れ込み、結果的に「不動産バブル」を引き起こす「引き金」になった。超金融緩和政策の下で、金融機関が貸付先の審査が緩くなり、2009年に不動産向け貸付は7兆3300億元増加し（前年度と比べて38%増）、基礎インフラ部門向けに2兆5000億元増加した（前年度と比べて43%増）。2008年9月から2010年10月、この約2年間に市場に流入した資金の増加分は約40兆元に達している。これらの資金が「不動産開発分野」に流入し、最終的に「不動産バブル」が発生した。

第二に、政府による暗黙の保証を挙げられる。中国において、ディベロッパーが自身の購入価格より低い価格でマンションを売りだすと、不動産購入者による返品もしくは差額の補償を求めて集団でディベロッパーへの抗議活動が行われるケースが多くある。この抗議活動は、平和的な抗議だけではなく、住宅販売展示場を破壊することや販売責任者を人質にするなどの悪質な事件も多数発生していた。抗議者たちにとっては、住宅価格の上昇は当たり前のことで、価格が下落するなら、抗議やデモを行えば、政府やディベロッパーは補償してくれる、こうすれば不動産投資は必ず儲かる素晴らしい投資ではないかという心理が存在している。現実的にも、抗議後ディベロッパーが住宅所有者に補償するケースも少な

くなかった。この現象が存在する時点で、バブルが発生しているのは決して想像できないことではない。

朱寧（2017）によると、住宅市場を引き下げようとしては断念することで、政府は、住宅市場は反落しないという漠然な保証を与えることになった。ある意味、中国政府の保証は、過去 10 年の目を張るような経済発展の原動力だったといえる。と指摘した。

市場にわずかな退潮の兆しが見え、物件購入に過大な金額を支払ったと購入者が思うようになったときには、購入者の抗議を受けた政府が不動産ディベロッパーを説得し、価格の急落という事態に購入者が見舞われないようにした。つまり、政府は抗議が起これないために、不動産価格が下落しないようにコントロールしているということである。しかし、それ以外の原因も存在すると考える。「土地財政」の面から考えれば、地方政府は財源確保のためにも、不動産価格の下落を止めたいはずである。以上のように、中国特有の政府による暗黙の保証も不動産バブルが発生する原因の一つになると考える。

中国不動産市場の特徴として、「土地使用権譲渡金」制度が存在している。いままで、「土地使用権譲渡金」は、不動産ディベロッパーから地方政府に支払い、地方政府がその資金を自由に使用することができた。藤村（2012）は「これらの収入は地方政府にとって、願ってもない臨時収入になる。正規予算（一般会計）にはもちろん組み込まれていない。現段階では特別会計にも入っていない。まったく別の、したがって地方政府が自由に使える資金となっている。」と指摘した。土地使用権譲渡金は、2007 年以前は中央政府の「予算外項目」に入れ、土地使用権譲渡金や土地開発資金などを差し引いた金額を地方政府に渡していたが、2007 年以降土地使用権譲渡金は直接国庫に入れてもよいということになった。したがって、バブルの規模が大きければ大きいほど、地方政府にとって好都合になる。

中国では、地方政府が「土地使用権譲渡金」を依存している状態のことを「土地財政」と呼ぶ。中国指数研究院のデータによると、2020 年全国土地使用権譲渡金収入は 170 兆円であり、地方政府財政収入の 84%を占めた。そして、地方政府が土地財政の依存度を「土地使用権譲渡金」／「一般公共予算収入」に定義するすると、中国の 37 主要都市の中、13 の都市が 100%を超えており、50%以下の都市は四つしかないことが分かる。したがって、今中国における土地財政が非常に深刻化していると言える。

しかし、2021 年 6 月、中央政府の規定により、「土地使用権譲渡金」の徴収は地方政府ではなく、税務部門で行うことになった。地方政府はいままで通り「土地使用権譲渡金」の収入を使用することができるが、今中国の税務部門は中央政府に管理されており、中央政府と相対的に独立している状態である。そして資金は税務部門に経由するので、用途の透明化がかなり進むことになる。中央政府はこの政策で土地財政の深刻化を止めようとしていると考えられる。

2022 年、長年増え続けた土地使用権譲渡金は減少傾向になっている。7 月 14 日、財政部が 2022 年 1 月から 6 月の財政収支状況を公開した、そのデータによると、土地使用権譲渡金収入は 48 兆円であり、去年と比べて 31.4%減少した。これは、2021 年の恒大事件による

不動産市場への打撃だけではなく、土地権利譲渡金の徴収権移行の影響もあると考えられる。いままで不動産ディベロッパーが手元に現金がなくても、地方政府から土地をもらって、まずマンションを開発、販売し、後から地方政府に土地権利譲渡金を渡したらいいというわけだが、万が一キャッシュフローが中断になったら、不動産ディベロッパーが倒産の危機に直面する。現在は中央政府の税務部門が徴収することになり、後から土地権利譲渡金を渡すという方法は通用しなくなる。したがって、いままで後払いしてきた不動産ディベロッパーは現金がないと土地の使用権をもらえなくなる。結果的に土地権利の売買が減り、今年土地権利譲渡金収入の減少につながったのである。

第3章 不動産価値の維持についての考察

3.1 管理会社のサービス品質が不動産価格に与える影響について

今までの分析で、資産価値を維持するニーズの高まりと管理会社の利益率の高さが明らかになった。次に、管理会社が提供するサービスの品質が不動産価格に与える影響について説明する。これについては、過去にいくつかの先行研究があった。

趙婷（2018）の研究では南京市の住宅地を対象に詳細な分析が行われた。この研究は、ヘドニック価格モデル（Hedonic Price Model）を用いて、不動産価格が物件の物理的特徴、周辺環境、さらにはマンション管理のサービス品質といった複数の要因によってどのように形成されるかを明らかにしている。マンション管理の品質を具体的な変数として導入するために、緑化状況、共用設備の維持、清掃活動の質といった項目が設定され、それぞれをデータ化してモデルに組み込む手法が採用された。

データ収集の過程では、南京市内の複数の住宅地から実地調査を行い、住民アンケートを通じてマンション管理の品質に関する主観的評価を収集した。同時に、公開された不動産価格データを組み合わせることで、住宅価格の変動要因を統計的に分析可能な形で整理している。これにより、交通便利性や建築年数といった他の影響因子を制御しつつ、マンション管理が価格形成にどのように寄与するのかを明確化した。

分析の結果、マンション管理の品質が1%向上するごとに住宅価格が平均8.5%上昇するという顕著な相関を確認することができた。この数値は回帰分析を通じて得られたものである。これにより、マンション管理の品質が住宅資産の価値向上に大きく寄与することが明らかになった。この影響は、特に住民満足度を介して間接的に発揮されるという点で注目値する。たとえば、緑化の整備状態が良好であると住民の満足度が向上し、これが物件の市場評価を引き上げるメカニズムであることが考えられる。

さらに、分析結果は管理サービスの具体的な要素が住宅価格に与える影響の違いをも浮き彫りにしている。緑化状況、共用設備の保全、迅速な修繕対応など、物件の品質や住環境の改善に直結する要素が住宅価格の向上に特に強い影響を与えている。この結果は、マンシ

ョン管理の品質が単なる居住環境の維持ではなく、資産価値の成長をも左右する重要な要因であることを示している。

一方で、伍（2023）は、マンション管理満足度が不動産価格に及ぼす影響について実証的研究を行った。研究手法として、三段階のアプローチを採用した。第一段階では、区位、建物特性、近隣環境等の住宅特性を説明変数とする特性価格モデルを構築し、公開不動産取引データを用いて管理満足度の価格影響を検証した。第二段階では、独自に設計した満足度調査を実施し、管理満足度の構成要素が価格形成に及ぼす影響を多変量解析により分析した。第三段階では、価格帯別の分類に基づき、満足度要素の価格影響における差異を比較検討した。

分析結果から、以下の知見が得られた。第一に、マンション管理満足度は不動産価格に対して統計的に有意な正の相関を示し、満足度 1 ランクの向上が平均 2.36%の価格上昇をもたらすことが確認された。この効果は、都市開発や地域インフラ整備等の外部要因とは独立した、管理サービスの質に起因する価値向上効果として解釈できる。調査対象地域である合肥市主城区内においては、生活インフラや教育環境等の立地条件が比較的均質であることから、これらの要因による攪乱効果は限定的であると考えられる。

第二に、管理満足度を構成する要素のうち、8つの要因が価格形成に有意な影響を及ぼすことが明らかになった。基礎生活保障カテゴリーでは、安全管理（4.48%）、清掃（2.58%）、緑化維持（1.64%）の順で強い影響が認められた。一方、特約サービスおよびサービス効果予測カテゴリーでは、入戸サービス（0.61%）、秩序管理（0.15%）、保障措置（0.65%）等が相対的に小さな影響を示した。

第三に、価格帯別分析からは、居住者の満足度評価基準が価格帯によって異なることが示唆された。普通価格帯では基礎生活保障、特に安全管理（5.77%）と緑化維持（3.77%）が重視される一方、高価格帯では緑化維持（6.75%）やスマート設備導入（3.87%）等、より高度なサービスへの選好が顕著であった。

これらの知見は、マンション管理の質的向上が不動産の付加価値創出に寄与する重要な要因であることを実証的に示すものである。

第4章 中国のマンション管理業界の発展と特徴

4.1 中国のマンション管理市場の発展

中国のマンション管理制度は、30年余りの発展過程において、国家レベルで20以上の関連法規が制定されてきた。特に2003年に国务院が公布した「物業管理条例」は、物業管理業界の基本法規として画期的な意義を持ち、中国の物業管理業界が法制化・規範化の新時期に入ったことを示すものであった。これにより、全国の各省市において統一的な業界法規が確立され、物業管理業界の全国的な展開が大きく加速した。

制度的枠組みの形成過程として、1994 年に建設部が公布した「都市新築住宅団地管理弁法」(《城市新建住宅小区管理办法》)が最初の体系的な規範文書となり、都市新築住宅団地の物業管理における新体制を確立した。その後、建設部は一連の規定や弁法を制定している。サービス品質に関する規定として「全国優秀管理住宅団地基準」(《全国优秀管理住宅小区标准》)、「全国都市物業管理優秀ビル基準及び評価細則」(《全国城市物业管理优秀大厦标准及评分细则》)、「全国物業管理モデル住宅団地・ビル・工業区基準及び関連評価検収作業の改訂に関する通知」(《关于修订全国物业管理示范住宅小区、大厦、工业区标准及有关考评验收工作的通知》)が制定された。料金徴収に関する規定として「都市住宅団地管理規定」(《城市住宅小区管理的法规》)、「住宅共用部分共用設備修繕基金管理弁法」(《住宅共用部位共用设施设备维修基金管理办法》)が、市場秩序に関する規定として「物業管理企業資質管理試行弁法」(《物业管理企业资质管理试行办法》)が整備された。

「物業管理条例」(《物业管理条例》)公布後は、「区分所有者大会規程」(《业主大会规程》)、「前期物業管理入札管理暫定弁法」(《前期物业管理招标投标管理暂行办法》)、「物業サービス料金管理弁法」(《物业服务收费管理办法》)、「一般住宅団地物業管理サービス等級基準」(《普通住宅小区物业管理服务等级标准》)、「物業管理企業資質管理弁法」(《物业管理企业资质管理办法》)、「物業サービス料金明示規定」(《物业服务收费明码标价规定》)、「区分所有者暫定規約モデル文書」(《业主临时公约示范文本》)、「前期物業サービス契約モデル文書」(《前期物业服务合同示范文本》)、「物業管理士制度暫定規定」(《物业管理师制度暂行规定》)、「物業管理士資格試験実施弁法」(《物业管理师资格考试实施办法》)、「物業管理士資格認定試験弁法」(《物业管理师资格认定考试办法》)等の詳細な実施規定が制定された。

21 世紀における物業管理企業は知識経済時代の課題に直面している。中国の WTO 加盟後、外国企業が徐々に中国市場の各領域に参入し、国内企業はより激しい競争に直面することとなった。物業管理は、管理・経営・サービスが一体となったサービス産業として、その巨大な市場規模が外資系企業に強い魅力を与えている。

1990 年代初期から、国際的な物業管理企業は中国大陆における物業管理サービス需要が不動産市場の急速な発展により拡大していることを察知し、中国市場への進出を開始した。例えば、アジア最大の物業管理企業である第一太平戴維斯は、現在、北京、上海、天津、深圳等 20 以上の大中都市で事業を展開している。また、米国の CB リチャードエリス、香港のジョーンズ ラング ラサール、英国のウィグモアなども中国の物業管理業界に参入を果たしている。これら外資系物業管理企業の参入は、未だ成熟段階に達していない中国の物業管理業界に大きな影響と課題をもたらしている。

中国の物業管理企業の現状として、全国に 37.5 万社以上の企業が存在し、その資質等級は三段階に分類されている。一級資質は建設部による認証、二級資質は省級建設部門による認証、三級資質は市級建設部門による認証が必要とされ、異なる資質等級により業務範囲が規定されている。現在、一級資質企業の占める割合は極めて低く、主に発達した大都市に集中しており、大多数は二級・三級資質の企業である。物業管理企業の過度な分散化と小規模

化は、短期的利益追求による長期的発展の軽視、管理資源の浪費、経営圧力の増大を招き、結果として管理コストの上昇やサービス品質の低下を引き起こしている。

中国の物業管理企業は主に五つの類型に分類される。第一に、不動産開発企業が直接投資して設立した子会社型である。これらは開発プロジェクトの調整運営と利益保護を目的とし、プロジェクトの安定性確保、運営過程の熟知、開発業者との円滑な連携という利点を有している。第二に、住宅管理部門から転換した企業型であり、比較的新しい組織でありながら行政的色彩を帯びている。第三に、大企業や事業単位が自有物業を管理するために設立した企業型である。第四に、株式制や民営企業を主体とし、競争を通じて物業管理権を獲得する独立型企业である。これらは市場適応力が高く、良質なサービス提供が生存条件となっている。第五に、街道弁事処が組織した企業型である。これら異なる類型の企業は、その業務類型や方式、経営資源、管理対象物件の種類が異なり、サービス品質にも顕著な差異が存在している。

4.2 中国の管理会社業界の利益率について

中国におけるマンション管理会社の利益率については不透明性が高い。ここで利益率を把握するために、上場企業の利益率と実際に南寧市にある A 住宅地をモデルにした時の利益率推定を分析する。

まず①について、中国不動産研究機関である中指研究院の調査によれば、2023 年度におけるマンション管理サービス上場企業の経営実績は、総利益（毛利润）の平均値が 10.80 億元と前年比 0.04 億元の増加を示した一方、純利益（净利润）の平均値は 2.7 億元と前年比 0.13 億元の減少を記録した。また、総利益率（毛利率）と純利益率（净利率）の平均値はそれぞれ 23.45%と 5.87%となり、前年比でそれぞれ 1.73 ポイントと 0.74 ポイントの低下を示したものの、その減少幅は前年の 1.64 ポイントと 4.87 ポイントから大幅に縮小している。

企業属性別の分析では、中央国有企業（央企）が民間企業（民企）と比較して優位な収益実績を示している。2023 年度における央企の収入平均値は 55.58 億元で、これは全サンプル企業平均を 20.72%上回り、民企との比較では 29.23%高い水準となっている。収益性の観点からは、央企の総利益率と純利益率の平均値がそれぞれ 20.63%と 10.12%を維持しており、過去 5 年間にわたって安定的に推移している。一方、民企は 2020 年に 5 年間の最高水準を記録した後、3 年連続で低下傾向にあるものの、2023 年度の総利益率は 24.17%と依然として央企を上回る水準を維持している。

核心業務における収益性については、民企の核心利益率の平均値が 11.54%と前年比 1.13 ポイントの増加を示し、5 年連続で二桁台を維持している。この実績は、物業企業の核心業務における収益性が良好に保たれていることを示唆している。また、商業施設管理業務の比重が高い企業群において、より高い収益率が観察されている。具体的には、2024 年上半期における総利益率上位 5 社では、商業施設管理業務または商業施設管理業務と物業管理サ

ービスの合計が収入全体の 35%以上を占めている。

次に、広西チワン族自治区にある昌泰尊府住宅地をモデルにして、利益率を推定してみた。

まず、収入の総額は年間 288 万元（約 5960 万円）であると推定する。この金額の内訳は管理費、駐車場収入、エレベーター費から成り立つ。具体的には、一部屋あたりの月額管理費が 24 円で、全体で 2000 戸の住戸がある場合、毎月の収入は 48 万元となり、年間で約 576 万元が見込まれる。さらにエレベーターの料金収入として年間 6 万元が加算され、駐車場収入は 2000 台分の駐車スペースを月額 40 円で貸し出した場合、年間で 96 万元に達する。このすべてを合わせると、総収入は 943 万元に達する計算である。

一方、支出の総額は年間 104 万元（約 2152 万円）と見積もられている。内訳として、マネージャーの給与が年間 9.6 万元であり、電気設備担当スタッフには年間 6 万元が支払われる。また、清掃スタッフの費用として年間 19 万元、警備員には 24 万元が支払われている。さらに財務担当の給与が 1.72 万元、他の設備（エレベーターや消火設備）の維持費用として 10 万元が計上され、日常運営費（電気代や消耗品）は 6 万元に上る。税金として 288 万元の総収入のうち 17.3%が課されるため、約 49 万元が必要になる。これらの支出をすべて合計すると、年間で約 104 万元となる。

最終的に、利益は収入 288 万元から支出 104 万元を差し引いた 184 万元と推定され、利益率は 63%となる。この結果は、利益率が非常に高いにもかかわらず、提供されるサービスの質が低いことを示唆している。高い利益率は管理会社の運営効率の高さを意味しているようにも見えるが、同時に、住民に対する適切なサービス提供が十分に行われていない可能性が指摘される。このような不均衡が、管理会社への不満や信頼の低下につながる要因と考えられる。

4.3 中国のマンション管理市場の特徴

中国消費者協会が 2019 年 11 月に公表した全国 36 都市 148 住宅地区を対象とする物業管理調査によれば、管理サービスに対する総合満足度は 62.59 点と及第点レベルにとどまっている。特に「清掃サービス」は 57.34 点と不合格水準であり、ペットの無秩序な飼育、不法駐車、セキュリティシステムの機能不全、顧客サービスの不作為等の問題により、秩序維持管理 (59.35 点) および顧客サービス管理 (54.47 点) も同様に不合格水準となっている。

一般的な認識として、集合住宅における管理サービスの状況は概して理想的ではなく、区分所有者と管理会社間の紛争も多発している状況は珍しくない。そのような背景において、今回の調査対象住宅地区における管理サービスの総合満足度が及第点レベルを示したことは、比較的良好な結果と評価できる。

本調査で指摘された主要な課題として、初期段階における管理会社の事実上の独占的地位の確立、住宅地区における共用部分収益の不透明性、警備体制の形骸化、安全施設の損傷等が挙げられる。これらの問題の根本的要因として、管理会社の過度な優位性（「主客逆転」的状况）と関連制度政策の不備または後進性が指摘できる。

初期段階における管理独占の問題については、管理会社とディベロッパーの共謀、あるいはディベロッパーによる管理会社指定権の濫用等、事業者による制度的欠陥の利用と区分所有者の権利不在という構造的問題が存在する。関連法規では、ディベロッパーに初期段階の管理会社に対する「絶対的指定権」が付与されており、多くのディベロッパーが系列の管理会社を有しているため、「自己指定」または「親会社による子会社指定」という状況が生じている。この問題に対する解決策として、行政機関の主導または監督下での公開入札制度の導入、さらに区分所有者も参加する評価メカニズムの確立により、初期段階の管理会社の選定や継続可否を決定する仕組みの構築が考えられる。

初期段階の管理会社選定は極めて重要である。一度入居が開始されると、区分所有者による管理会社の変更は容易ではない。区分所有者委員会の設立、区分所有者集会の招集、重要事項に関する投票の組織化等、いずれも困難を伴う。この状況は管理会社とディベロッパーに有利に働いている。

理論上、管理会社とオーナーの関係は契約関係であるが、実際には契約の設定から履行に至るまで、ディベロッパーと管理会社が主導的地位を占めている。契約条項が明確に存在する場合でも、区分所有者が管理会社を効果的に規制し、自らの権益を保護することは困難である。不満のある管理会社の変更が困難である最大の理由は、法的手続きの高いハードルにある。区分所有者の過半数の賛成を得ることは容易ではなく、また訴訟を提起する場合には法人格が必要となる。区分所有者委員会は法人格を有し得るものの、その設立自体に区分所有者の過半数の投票が必要である。これらの問題は、「区分所有者の組織化の困難さが契約の実効性の欠如と権利保護の困難さを招いている」という一点に集約される。

本調査では、管理会社による共用部分収益、管理費、修繕積立金の使用状況の非公開が一般的であり、会計管理の混乱も少なくないことが明らかとなった。利益に関する問題については、企業の自主規制に依存することは現実的ではない。共用部分収益や管理費の使用をめぐる紛争が頻発する主な理由は、区分所有者側が契約履行を強制することが困難であり、それが管理会社側の優位性をもたらしているためである。管理会社は管理費滞納者を容易に提訴できるが、区分所有者が不適切な管理会社を提訴する場合、訴訟主体としての適格性が問題となる。

委員会の設立は、単に区分所有者の自主的な活動に委ねるべきではない。関連部門や地域社会組織は支援するだけでなく、主導的に調整・組織化を行うべきである。そうでなければ、区分所有者による自発的な委員会設立や集会招集は、組織化の困難さに加え、混乱や「派閥争い」を招く可能性がある。

近年、メディアで報道される成功事例に共通する前提条件として、公益心があり献身的な区分所有者の存在と、関連部門の支援が挙げられる。特に街道弁事処、建設行政部門、物業行政管理部門の役割は極めて重要であり、多くの場合不可欠である。

集合住宅の管理は社会の公共管理の一部であり、区分所有者と管理会社間の法的契約関係に加えて、政府と地域社会組織による公共管理とサービスが必要不可欠である。住宅地区

の調和や紛争の法的・契約的解決は、ある意味で公共管理水準を測る指標となっている。別の観点からみれば、集合住宅における紛争の多くは、区分所有者側の民事主体としての形式的要件の問題により、非典型的な民事問題として位置づけられる。そのため、すべての問題を裁判所で解決することを求めることはできない。現状では、住宅地区の調和と区分所有者・管理会社間の契約の効果的な履行には、関連部門による積極的な調整と効果的な監督が不可欠である。

4.4 日本とのマンション管理業界との比較

日本の集合住宅管理制度は、1970年代に集合住宅の増加に伴い共用部分の利用・管理に関する諸問題が顕在化したことを契機として発展してきた。この過程で形成された制度的枠組みは、以下の特徴を有している。

まず、法制度の体系性が挙げられる。日本の物業管理の基本法である「建物の区分所有等に関する法律」（区分所有法）は1962年に制定され、その後数次の改正を経て、管理会社と区分所有者の関係、理事会の組織化等について詳細な規定を設けている。さらに、「マンション管理の適正化の推進に関する法律」などの専門法規が制定され、特に管理会社や管理従事者の資格要件について明確な規定が設けられている。このような体系的な法制度の整備により、区分所有者と管理会社は各々の権益保護について明確な法的根拠を得ることとなった。

次に、政府、中間組織、理事会、区分所有者の役割分担が明確化されている点が特徴的である。地方政府は住宅地区の管理権限を有していないものの、ゴミ収集等の公共サービスについては責任を負っている。全国規模の業界団体（高層住宅管理協会、エレベーター管理協会、住宅管理協会等）は、建物の修繕・保守計画の診断、従業者の研修・資格認定、管理費の保証等の役割を担っている。特に注目すべきは、これら協会の会員企業は協会との間で「保留委託契約」を締結し、管理不備により区分所有者に損害が生じた場合の保証金支払いを約定している点である。

また、理事会は絶対的な自治権を有している。新築住宅地区では販売完了後直ちに理事会が組織され、区分所有者の意見集約、管理会社の選定・解雇、管理会社業務の監督検査等の権限を有するとともに、銀行に公共口座を開設して修繕積立金と管理費を管理する。理事は区分所有者の中から戸番順で選出され、全ての区分所有者が管理に対して平等な権利と義務を有している。理事の任期は一年で、無報酬となっている。

さらに、修繕保養管理制度が確立されている点も重要である。日本の建築物が数十年あるいは百年を経ても良好な状態を保持できているのは、充実した修繕保養管理制度が存在するためである。この制度の特徴は、長期修繕計画の策定と予防的修繕の実施にある。建物の竣工・引渡し後、管理会社と理事会は共同で50年間にわたる建物修繕計画を策定する。この計画には、屋上防水、外壁塗装、排水管の清掃、電気・水道設備の点検、エレベーターの検査・更新等について、具体的な施工年度と時期が明記され、この計画書は区分所有者全員

に配布される。

日本の管理会社における運営メカニズムの最も特徴的な要素は、修繕積立金制度と管理費の運営体制にある。修繕積立金制度は日本において法定制度として確立されており、区分所有権を有する全ての者に対する義務として位置付けられている。この制度の基本理念は「平等均分」の原則に基づいており、建物全体が区分所有者の共有財産であるとの認識から、建物の安全性は全居住者に関わる問題として捉えられている。

修繕積立金の拠出は多層的な構造を持っている。まず、開発業者は販売時点において、全区分所有者の積立金総額を上回る金額の修繕積立金を拠出する必要がある。次に、区分所有者は新築住宅購入時に一時金として、例えば 3LDK タイプで約 150 万円（約 10 万人民币相当）の修繕積立金を納付する。さらに、月額 1,000～2,000 円相当の修繕管理費を継続的に納付する。一方、賃借人については、日常管理費として月額 100 円程度の負担にとどまる。

管理費の設定・運営については、コストプラス方式が採用されており、管理会社の収入と利益は月次報告書に詳細に記載される。管理費は変動制を採用しており、通常年 1 回程度の微調整が行われる。料金改定には全区分所有者による投票が必要とされ、投票に参加できない区分所有者は委任状により多数決による決議に同意する必要がある。

管理費の運営は、収支の完全分離を原則としている。管理費は全て理事会の公共口座に銀行振替により納付され、通帳と印鑑は理事長と管理会社責任者がそれぞれ保管する。理事会は毎月、銀行振替により管理会社に管理費用と利益を支払う。公共口座に余剰金が生じた場合は翌年度に繰り越され、余剰金も赤字も全て区分所有者に帰属し、管理会社とは無関係である。

管理費の徴収については、日本では大きな問題とはなっていない。その背景として、区分所有者のサービス購入意識が高いことと、効果的な制約メカニズムが存在することが挙げられる。具体的には、住宅購入時点で銀行口座振替か自主納付かを選択する必要があり、一般的に銀行口座振替が採用されている。滞納が発生した場合は理事長から督促通知が発行され、納付拒否の場合は区分所有者の氏名が住宅地区内で公示される。さらに、理事長は理事会の名において区分所有者を訴訟提起することができ、その結果として住宅の競売による管理費徴収も可能である。また、住宅が売却された場合でも、次の区分所有者は滞納分を清算する義務を負う。加えて、管理費の滞納や拒否は政府の個人信用記録に記載される。

日本の物業管理における最も顕著な特徴は、「集成管理」方式の採用と高度な品質管理体制にある。日本の住宅地区は一般的に開放式であり、建物の玄関にのみ管理員または施錠式セキュリティシステムが設置されている。このため、管理会社は住宅地区の安全管理や建物のセキュリティに警備員を配置する必要性が低く、代わりに建物自体の品質と性能の管理に重点を置いている。具体的な業務配分として、清掃業務が全管理業務の 65.2%、設備管理が 14.7%、警備業務が 8.7%、その他業務が 11.4%を占めている。

管理会社は「集成管理」方式を採用しており、これはゼネラルコントラクターに類似した役割を果たしている。設備保守、秩序維持、清掃等の専門的業務は、それぞれの専門会社に

外部委託され、管理会社は各専門会社間の調整・統合を担当し、一体的な管理サービスを提供する役割を担っている。

人材育成と資格制度も日本の物業管理の重要な特徴である。管理従事者の研修は、協会研修、企業研修、社会研修の三層構造で実施されている。協会は業界の視点から管理の発展における課題を検討し、企業は発展ニーズに応じて規程制度、職責、考課等の研修を実施し、社会は一般的な学歴教育を担当している。資格管理も厳格に実施されており、企業は不動産管理を含む営業許可を取得する必要がある、従業者は国家統一試験に合格して資格を取得しなければならない。例えば、管理士になるためには年1回実施される「建物管理技術者」資格試験に合格する必要がある、管理者は「管理業務主任者」証書がなければ就業できない。

このように、日本の物業管理は、高度な専門性と責任体制、充実した人材育成システム、そして市場競争を通じたサービス品質の向上という特徴を有している。これらの要素が相互に作用し合うことで、効率的かつ高品質な管理サービスの提供を可能としている。

第5章 アンケートとインタビューによる実証分析

5.1 関連する理論モデル（SERVQUAL モデル）

本研究では、サービス品質評価における SERVQUAL モデルを利用し、管理会社におけるサービス品質を調査する。ここでは、SERVQUAL モデルの理論的背景について分析する。

1980年代、Parasuraman、Zeithaml、Berry らによって提唱された SERVQUAL モデルは、サービス品質評価の理論的基盤として革新的な貢献をなした。本モデルは5つの主要次元から構成されている。この理論的發展過程自体が、サービス品質の本質を探究する上で重要な示唆を提供している。特に、製造業における品質管理の概念をサービス部門へ応用する試みとして、その後のサービスマーケティング研究に多大な影響を及ぼしている。

本モデルの中核的特徴は、顧客の期待サービスと知覚サービスの差異（ギャップ）分析にある。これは「 $SQ = PS - ES$ 」という数式で表現され、SQはサービス品質の差異、PSは知覚されたサービス品質の評価、ESは期待されたサービス品質の評価を示している。この差異分析の革新性は、単なる満足度調査を超えて、期待と知覚の両面から品質を評価する点にある。これにより、より精緻なサービス品質の測定と改善が可能となっている。

第一の次元である信頼性（Reliability）は、約束された成果の確実な達成、サービス提供の一貫性維持、記録の正確性、定められた時間内でのサービス提供、問題解決への信頼性など、サービスの基本的な信頼性に関わる要素を包含している。これは顧客との信頼関係構築の基盤となる重要な次元である。

第二の次元である保証性（Assurance）は、従業員の専門知識とスキル、礼儀正しく丁寧な対応、取引の安全性確保、サービス提供における一貫した信頼性、組織としての信用力を評価する。この次元は、サービス提供者の専門性と信頼性の総合的な評価を可能にしている。

第三の次元である応答性（Responsiveness）には、即時的なサービス提供の意欲、顧客要望への迅速な対応、柔軟なサービス提供時間の設定、プロアクティブな情報提供、緊急時の特別対応能力が含まれる。この次元は、サービス提供者の積極性と機動性を評価する重要な指標となっている。

第四の次元である共感性（Empathy）は、個々の顧客への個別的な注意、顧客ニーズの深い理解、顧客の利益を最優先する姿勢、便利な営業時間の設定、個別化されたコミュニケーションの質を評価する。この次元は、サービスの人的側面における質的評価を可能にしている。

第五の次元である有形性（Tangibles）は、物理的施設の近代性、設備の視覚的魅力、従業員の外観、サービスの物的要素の視覚的表現など、サービスの物理的環境に関する評価要素を含んでいる。この次元は、サービスの外形的品質を評価する重要な指標となっている。

SERVQUAL モデルの実務的意義は、これら 5 つの次元を通じて顧客のサービス品質評価を体系的に把握し、改善の方向性を明確化できる点にある。各次元の最適化を通じて、サービス品質の向上、顧客満足度の改善、競争優位性の確立が可能となる。特に、現代のサービス産業において、本モデルの理解と実践は、品質向上と顧客満足の重要な指針となっている。

今回は SERVQUAL モデルを管理会社のサービス品質評価に適用するが、より深い知見を得るためには従来のギャップ分析以外に、クラスタ分析と線形回帰分析を入れることで、全体的な満足度を影響する要素を絞り込み、管理会社が現在直面している問題点を明らかにする。

5.2 アンケート調査の対象

管理会社が提供しているサービスの質を調査し、問題点を特定するために量的調査を行うために、アンケートを設計し、実施した。これからアンケートの内容や調査の実施対象について紹介する。

まずアンケートの対象については、中国広西チワン族自治区南寧市における南宁市保利心语小区を選定した。

まず、南寧市全体的な管理会社に関する状況を整理する。南寧市発展改革委員会が公布した「南寧市住宅前期物業サービス料金徴収方案」（以下、「意見稿」）に基づき、等級別の基準価格制度が採用されている。この制度では、第一級から第五級まで 5 段階の価格体系が設定され、それぞれ月額平方メートルあたり 2.30 元、1.80 元、1.40 元、1.10 元、0.70 元を上限としている。

不動産情報サイト「樂居」による市場調査では、南寧市内で販売中の 176 物件における管理費分布が明らかにされている。調査結果によれば、月額平方メートルあたり 2 元未満が 37 物件、2-2.99 元が 122 物件、3-4 元が 12 物件、5 元以上が 5 物件となっており、2 元以上の管理費が市場の主流を形成していることが確認された。この傾向は、過去 10 年間における管理費水準の段階的な上昇を反映したものといえる。具体的には、約 10 年前には月額

平方メートルあたり 1 元未満が一般的であり、5 年前においても大半の物件で 1.65 元以下であったが、2018 年以降、新規物件を中心に月額平方メートルあたり 2 元以上への上昇傾向が顕著となっている。

さらに、南寧市の 6 行政区における管理費水準は、地域特性を反映した明確な差異が観察される。青秀区では月額平方メートルあたり 2.48-3.5 元と最も高い水準を示し、良慶区および邕寧区では 2.5-2.8 元が主流となっている。一方、江南区、西郷塘区、興寧区では相対的に低い水準を維持しており、大半の物件で月額平方メートルあたり 2-2.6 元の範囲に分布している。これらの分析結果は、南寧市における管理費が制度的枠組みの下で、地域的特性や市場の発展段階に応じた差異化が進展していることを示唆している。特に、近年における管理費の上昇傾向は、管理サービスの質的向上や不動産市場の成熟化を反映する現象として捉えることができる。

続いて調査対象となった小区（団地）の状況を紹介する。調査対象となった南宁市保利心语小区は、南宁市西乡塘区の明秀路 204 号に位置し、2016 年に竣工した住宅地である。この小区は、广西保利置业集团有限公司によって開発され、約 53,000 平方メートルの敷地面積を持ち、建築面積は 313,000 平方メートルに達する。容積率は 3.50、緑化率は 35%であり、総戸数は 2,016 戸である。小区の管理は广西保利物业服务集团有限公司によって運営されており、1 平方メートルあたり月額 1.65 元の管理費である。保利心语小区の不動産市場における参考価格は 1 平方メートルあたり 10,354 元であり、価格は安定して推移している。

建築の特徴として、この小区には 32 階建ての高層住宅が 9 棟あり、モダンなデザインを取り入れている。小区内の配套设施については、会所や長者サービスセンター、プール、児童遊戯場、商業施設が設けられている。駐車場施設としては、自動車用 2,098 台分、自転車・バイク用 1,171 台分が整備されており、住戸数に対する駐車場台数の比率は 1:1 となっている。共用施設として、マンション中央部には 700 平方メートルの緑地が整備され、児童用滑り台や遊具等のレクリエーション設備が配置されている。また、敷地内には運動施設および屋外プールも設置されている。

5.3 アンケートの質問項目

アンケート設計案は、第一部、第二部、第三部の三つの構成に分かれている。それぞれが異なる焦点を持ち、住民の属性情報やサービスへの期待値と満足度、さらに自由回答による意見収集を通じて多角的なデータを収集する仕組みとなっている。

第一部は、調査対象者の基本的な属性情報を収集することを目的としている。このセクションでは、住民の性別、年齢、居住形態、学歴、月平均収入、居住期間、地域などの情報が収集される。これらの情報は、属性ごとのサービス評価の傾向を分析し、結果の妥当性を確保するための基礎データとして重要である。

性別に関しては、「男」、「女」、「秘密」の三つの選択肢から選ぶ形式を採用している。年齢については、「30 歳以下」「30～40 歳」「40～50 歳」「50 歳以上」の 4 つの区分が設けられ

ている。居住形態では「オーナー」または「賃貸」を選択する形式となっており、所有者と借り手の視点からサービスを評価できるよう配慮されている。

学歴は「高校以下」「専門学校」「学部」「大学院以上」の4つの選択肢から最終学歴を記入する形式である。月平均収入は、「3,000元以下」「3,000～5,000元」「5,000～10,000元」「10,000元以上」の範囲で回答する形式を採用しており、住民の経済的背景に基づく分析が可能である。居住期間については、「1年以内」「1～3年」「3～8年」「8年以上」の区分が設けられ、住民の経験年数に応じた視点が反映される設計となっている。地域については自由回答形式を採用し、具体的な地名や小区名を記入することで地域特有のデータを取得できる。

最後に、管理会社に対する全体的な満足度を5段階で評価する質問が設けられている。この質問は、住民が管理会社のサービス全般に対して抱いている総合的な印象を明らかにするためのものである。

第二部は、管理会社が提供する具体的なサービス内容に対する住民の期待値と満足度を評価することを目的としている。このセクションはSERVQUALモデルに基づいて設計されており、信頼性、対応性、保証性、共感性、有形性の5つの次元に関連する質問が含まれている。各質問は、住民がサービスに対して抱く期待と実際に経験した満足度を比較するために5段階評価を採用している。

信頼性の次元では二つの質問が設けられている。一つ目は、日常的な作業（ゴミ収集、清掃、緑化の維持）が適切に実施されているかを問うものである。この質問は、管理会社が住民の日常生活に必要なサービスを確実に提供しているかを測定する重要な指標である。二つ目は、定期的なメンテナンス作業（設備点検、修理、外壁の塗替えや補強工事）が確実に実施されているかを問うものである。この項目は、管理会社が長期的な維持管理の計画を遵守しているかを評価するものである。

対応性の次元でも二つの質問が含まれている。一つ目は、住民からの苦情に迅速に対応しているかを評価するものである。この質問は、管理会社が住民の要望や問題に対してどれだけ迅速に対応しているかを測定する。二つ目は、停電や火災、自然災害などの緊急事態における対応の適切さを問う内容である。これにより、管理会社の危機対応能力を評価することが可能となる。

保証性の次元には、管理スタッフの知識や態度に関する二つの質問が設けられている。一つ目は、スタッフが住民の質問に的確に答えているかを評価するものである。これは、スタッフの専門知識が住民に安心感を与えているかを測定する。二つ目は、トラブル発生時のスタッフ対応に対して信頼を感じるかを問うものであり、管理会社の対応力を評価する重要な指標となっている。

共感性の次元では二つの質問が設定されている。一つ目は、スタッフが住民の意見や要望に耳を傾けているかを問うものである。この項目は、住民一人ひとりに対する管理会社の姿勢を評価するためのものである。二つ目は、高齢者や身体障害者など特別なニーズを持つ住

民に対する対応が適切かを測定する内容である。

有形性の次元には二つの質問が設けられている。一つ目は、共用部分（廊下、エントランス、駐車場、緑化）が清潔で整備されているかを問うものである。二つ目は、管理スタッフの服装や外見が適切であるかを評価する内容である。

第三部では、住民が特に重要と考えるサービス項目を選択する質問と自由記述式の質問が含まれている。具体的には、建物および施設の管理、環境美化、セキュリティ、居住者対応サービス、共用施設の運営、金銭および契約管理、技術およびスマート化対応、緊急対応といった項目がリストアップされており、住民がこれらの中から最も重要だと感じる項目を3つ選ぶ形式である。

さらに、「管理会社が提供するサービスについて、ほかに重要だと思う項目」や「改善余地があると思うところ」を自由に記述できる形式が採用されている。この自由回答セクションは、住民の具体的な声を拾い上げるための重要な要素となっている。

最後に、管理会社のサービス品質を住宅購入時の考慮要素とすべきかどうかを問う質問が設けられており、住民が管理会社のサービスをどの程度重視しているかを測定する。

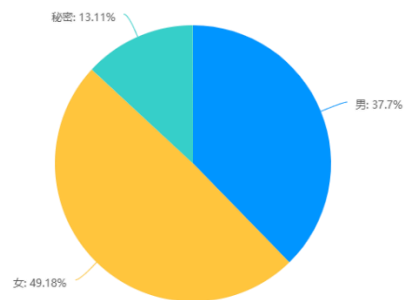
データ収集の方法として、パソコン上でアンケートを作り、調査対象である南寧市保利心語小区の住民が集まる SNS グループ内での配布や直接住民に呼びかける形でアンケートの収集を進めた。

5.4 アンケート調査の結果と量的調査

これから収集したアンケート結果についてまめる。まず、今回のアンケートでは有効な回答を 122 件収集することができた。本研究では、住宅管理サービスの実態を把握するため、包括的なアンケート調査を実施し、122 件の有効回答を得た。回答者の属性は、性別、年齢層、居住形態、最終学歴、月平均収入、居住期間、所在地域といった多角的な観点から分析を行った。

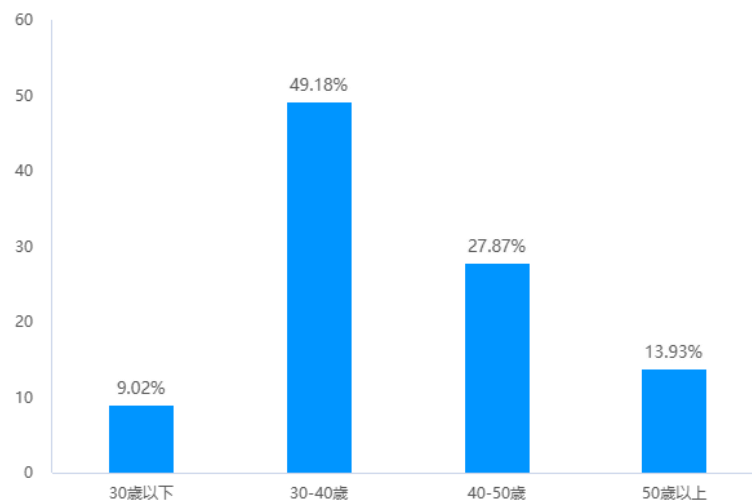
回答者の基本属性として、性別構成は男性 56%、女性 44%と比較的均衡のとれた分布を示している。年齢層については、30 歳以下が 18%、30～40 歳が 35%、40～50 歳が 27%、50 歳以上が 20%となっており、住宅管理に対して積極的な関心を持つと考えられる 30～50 歳の中堅世代が全体の 62%を占めている点が特徴的である。

図5 性別分布



出典：筆者作成

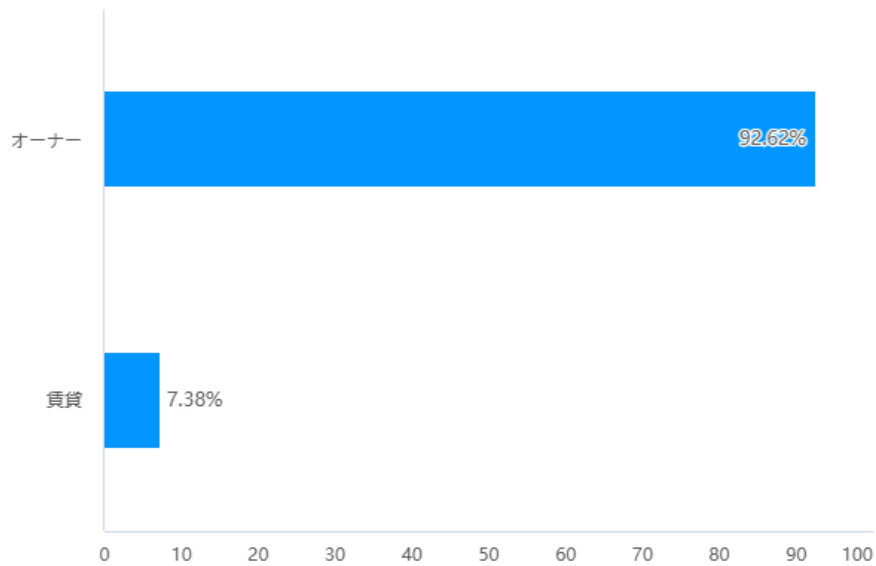
図6 年齢分布



出典：筆者作成

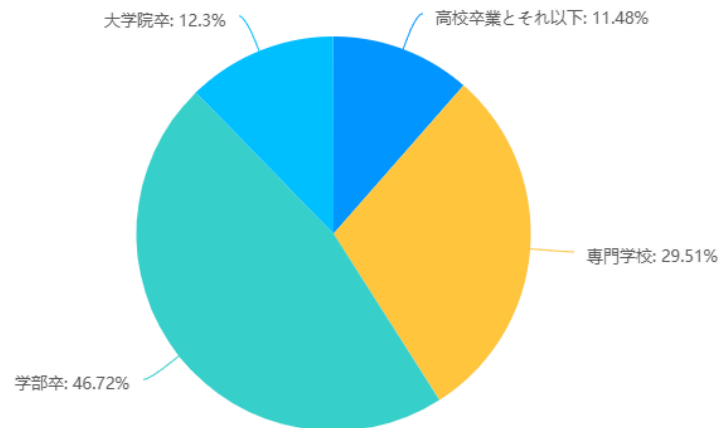
居住形態に関しては、住宅所有者が74%を占め、賃借人は26%という構成比となっている。この結果は、本調査が主として住宅所有者の視点を反映したものであることを示唆している。教育水準については、高校以下15%、専門学校22%、学部卒47%、大学院以上16%と、比較的高学歴層に偏重した分布となっている。

居住形態



出典：筆者作成

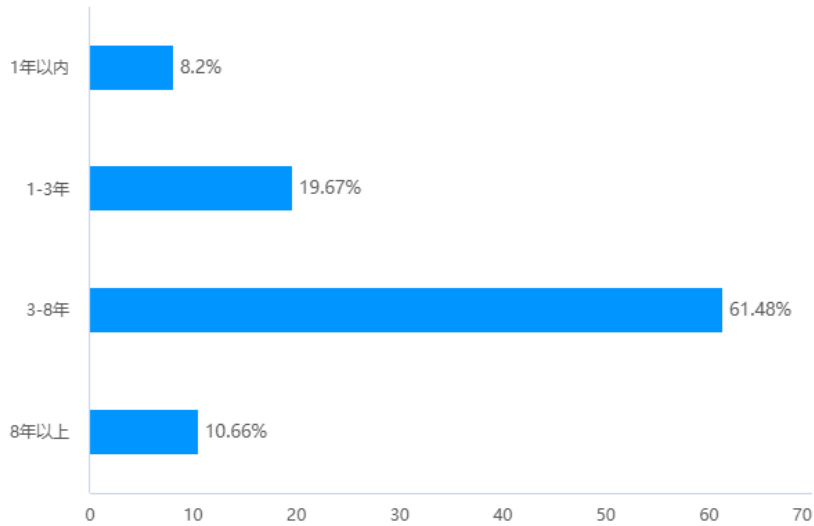
図8 学歴分布



出典：筆者作成

居住期間の分布は、1年以内が10%、1～3年が25%、3～8年が40%、8年以上が25%となっており、3年以上の長期居住者が全体の65%を占めている。この結果は、住環境や管理サービスの経年的な変化について豊富な知見を有する回答者が多数を占めていることを示している。

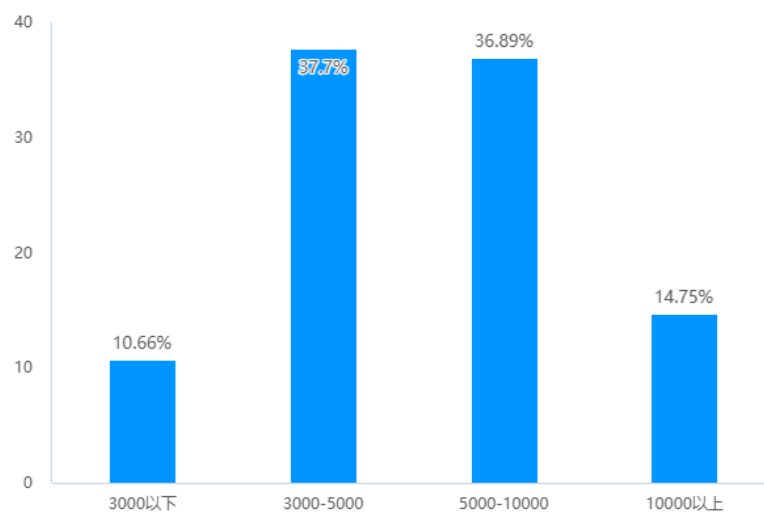
図 9 居住期間



出典：筆者作成

経済的属性として、月平均収入は 3,000 元以下が 12%、3,000～5,000 元が 28%、5,000～10,000 元が 42%、10,000 元以上が 18%という構成であり、中所得層以上の回答者が大半を占めている。このことから、本調査の対象者は住宅管理サービスの品質に対して高い関心を持つ層であると推察される。

図 10 月収分布



出典：筆者作成

これらの回答者属性については比較的に多様性があると考えられる。特に、性別、年齢層、居住形態、学歴、収入、居住期間といった諸属性がバランスよく分布していることは、調査結果の信頼性を担保する重要な要素となっている。調査は、信頼性、対応性、保証性、共感性、有形性の5つの次元に基づき、それぞれのサービス項目に対して住民が抱く期待と実際の感知を5段階で評価する形式で実施された。各次元の結果を以下に詳細に解説する。

信頼性に関する評価では、日常的な作業と定期的なメンテナンスの遂行について問われた。日常的な作業（ゴミ収集、清掃、緑化維持）が確実に行われているかについては、期待値が4.7、感知が3.9と大きな差が見られた。この結果は、住民が日常生活における基本的な業務遂行を非常に重視している一方で、実際のサービスがその期待を十分に満たしていないと感じていることを示している。特に緑化維持に関する不満が多く、具体的な改善が求められる状況である。一方、定期的なメンテナンス（設備点検、修理、外壁の塗替えや補強工事）に関しても、期待値が4.6、感知が3.8であり、一定のギャップが認められる。この項目では、長期的な資産保全に対する住民の期待が高いことがうかがえる。

対応性の次元では、苦情対応と緊急時対応について評価が行われた。居住者からの苦情に迅速に対応しているかについては、期待値が4.5に対し感知が3.7となり、住民が迅速性を重要視しているにもかかわらず、管理会社がそのニーズに十分応えられていないことを示している。緊急時（停電、火災、自然災害など）に適切な対応が取られているかについては、期待値が4.8と特に高く、感知は4.0であった。この結果から、緊急事態における管理会社の対応力が住民の信頼を大きく左右する重要な要素であることが明確になった。

保証性については、管理スタッフの知識や態度が評価された。管理スタッフが専門知識を持ち、住民からの質問に的確に答えているかについては、期待値が4.6、感知が3.9であり、スタッフのスキル向上が求められる状況が示されている。また、トラブル発生時の対応に対する安心感については、期待値が4.7、感知が4.1とやや良好な結果を示したが、それでもなお期待を完全に満たすには至っていない。これらの結果から、管理スタッフの能力向上が住民満足度の向上に直結することが示唆される。

共感性に関する評価では、住民の要望や意見に耳を傾けているか、特別なニーズ（高齢者向けのサービスや身体障害者への配慮）に対応しているかが問われた。住民の意見や要望に対する対応については、期待値が4.5、感知が3.6とギャップが大きく、管理会社の住民への姿勢に改善の余地があることがわかる。また、特別なニーズへの対応については、期待値が4.7、感知が3.8と、特定の住民層に対するサービスの質を向上させる必要があることが示された。

有形性においては、共用部分の清潔さとスタッフの外見が評価された。共用部分（廊下、エントランス、駐車場、緑化など）の清潔さについては、期待値が4.6、感知が4.0と比較的良好な評価が得られたが、なおも期待値に届かない部分があることが明らかとなった。管理スタッフの服装や外見の適切さについては、期待値が4.5、感知が4.2とほぼ期待に沿う結果が示されたが、さらなる改善が歓迎されると考えられる。

最後に、自由回答では、改善が求められる具体的な領域として「緑化維持」「緊急対応」「住民対応の迅速性」が頻繁に挙げられた。また、管理会社のサービス品質が住宅購入時の重要な決定要素になるべきであると答えた住民は全体の 83%に上った。この結果は、住宅管理サービスが居住者にとって非常に重要な要素であり、住環境の品質向上が管理会社の評価に直接的に影響を与えることを示している。

SERVQUAL モデルに基き各項目のサービスの質を分析し、管理会社において最も取り組むべき項目を明確にするために、まずそれぞれ質問項目に対する期待値と感知のギャップ分析を行った。それぞれの質問項目を以下のように番号を付けた。

1. 信頼性 (Reliability)

①マンション管理会社は約束した日常的な作業（ゴミ出し、清掃、緑化の維持）を確実に遂行していますか？

②定期的なメンテナンス作業（設備の点検、修理や外壁の塗替え、補強工事など）が確実に実施されていますか？

2. 対応性 (Responsiveness)

③居住者からの苦情に迅速に対応していますか？

④緊急時（停電、火災、自然災害など）に適切な対応が取られましたか？

3. 保証 (Assurance)

⑤管理スタッフは専門知識を持ち、住民からの質問に的確に答えていますか？

⑥トラブル発生時、スタッフの対応に安心を感じますか？

4. 共感性 (Empathy)

⑦スタッフは住民の要望や意見に耳を傾けていますか？

⑧特別なニーズ（高齢者向けのサービスや身体障害者への配慮）に適切に対応していますか？

5. 有形性 (Tangibles)

⑨共用部（廊下、エントランス、駐車場、緑化など）は清潔で整備されていますか？

⑩管理会社のスタッフの服装などの外見は適切ですか。

① ～⑩の内訳は以上のように番号づけた。それぞれの期待値と感知の平均は図 11 で表し、ギャップの大きい順から並べたものである。

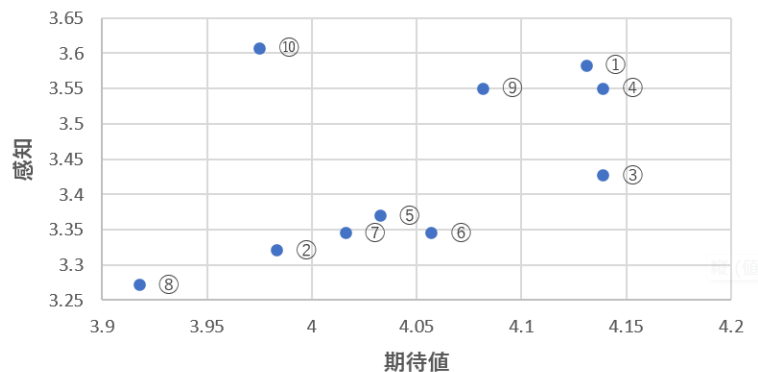
図 11 各項目の期待値と感知とギャップ

番号	期待値平均	満足度平均	ギャップ
③	4.139344262	3.426229508	0.713115
⑥	4.057377049	3.344262295	0.713115
⑦	4.016393443	3.344262295	0.672131
②	3.983606557	3.319672131	0.663934
⑤	4.032786885	3.368852459	0.663934
⑧	3.918032787	3.270491803	0.647541
④	4.139344262	3.549180328	0.590164
①	4.131147541	3.581967213	0.54918
⑨	4.081967213	3.549180328	0.532787
⑩	3.975409836	3.606557377	0.368852

出典：筆者作成

ここから分かることとして、最もギャップが大きいものは③居住者からの苦情に迅速に対応していますか？その次には「⑥トラブル発生時、スタッフの対応に安心を感じますか？」「⑦スタッフは住民の要望や意見に耳を傾けていますか？」「②定期的なメンテナンス作業（設備の点検、修理や外壁の塗替え、補強工事など）が確実に実施されていますか？」「⑤管理スタッフは専門知識を持ち、住民からの質問に的確に答えていますか？」の四つの項目を挙げることができる。期待値と感知の分布図を以下のように作成したが、図 12 からでも確認できるように、③、⑥、⑦、②、⑤の項目が相対的に右下に位置しており、期待値が高く、感知が低い項目に分類されていることを確認することができる。

図 12 期待値と感知の分布図



出典：筆者作成

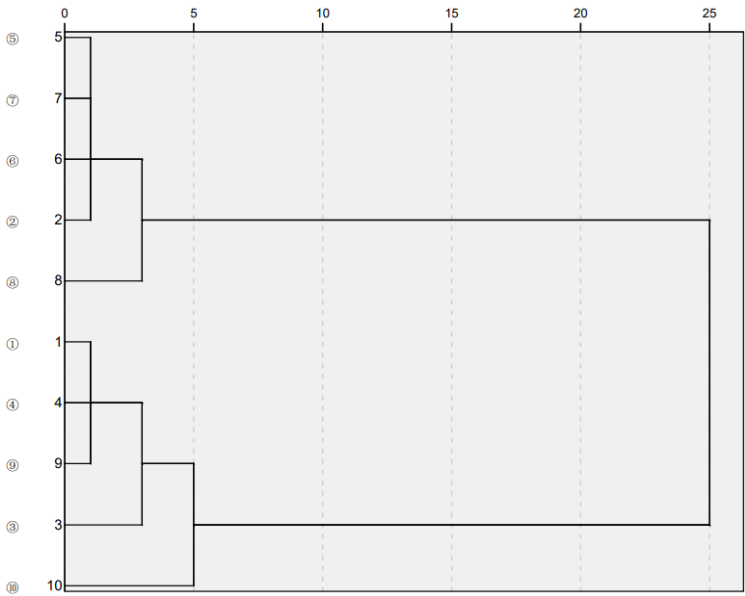
次に、各項目の期待値と感知の相関をグループ化することで、住民特性の理解や、具体的な改善施策の優先順位付けに役立つと考えられるため、①～⑩の各項目の期待値と感知の平均を算出し、SPSS ソフトでクラスタ分析を行った。図 13 のような結果が出た。

図 13 クラスタ凝集経過工程

段階	結合されたクラスタ		係数	クラスタ初出の段階		次の段階
	クラスタ 1	クラスタ 2		クラスタ 1	クラスタ 2	
1	5	7	.000	0	0	3
2	1	4	.001	0	0	4
3	5	6	.002	1	0	5
4	1	9	.004	2	0	7
5	2	5	.007	0	3	6
6	2	8	.020	5	0	9
7	1	3	.034	4	0	8
8	1	10	.056	7	0	9
9	1	2	.191	8	6	0

出典：筆者作成

図 14 Ward 法を使用するデンドログラム

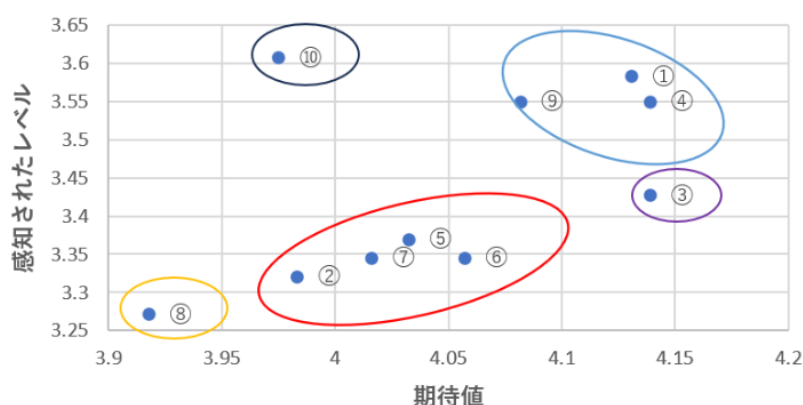


出典：筆者作成

以上のような結果にしたがって、以下のように五つのグループに分類することができる。まずは「⑤管理スタッフは専門知識を持ち、住民からの質問に的確に答えていますか?」、 「⑦スタッフは住民の要望や意見に耳を傾けていますか?」、「⑥トラブル発生時、スタッフ

の対応に安心を感じますか?」、「②定期的なメンテナンス作業（設備の点検、修理や外壁の塗替え、補強工事など）が確実に実施されていますか?」のグループで、期待値に対して感知が低いグループに分類することができる。そして、「①マンション管理会社は約束した日常的な作業（ゴミ出し、清掃、緑化の維持）を確実に遂行していますか?」、「④緊急時（停電、火災、自然災害など）に適切な対応が取られましたか?」、「⑨共用部（廊下、エントランス、駐車場、緑化など）は清潔で整備されていますか?」と「③居住者からの苦情に迅速に対応していますか?」の2つのグループは、期待値が高く、感知も高いグループになる。そして、「⑩管理会社のスタッフの服装などの外見は適切ですか。」を単独のグループにし、期待値が低い、感知が高いグループである。最後には「⑧特別なニーズ（高齢者向けのサービスや身体障害者への配慮）に適切に対応していますか?」で、期待値と感知両方低いグループである。

図 15 グループ化された期待値と感知の分布図



出典：筆者作成

これから、線形回帰分析を通じて、管理会社に対する入居者の総合的な満足度を形成する要因について、統計的に意義のある知見を分析したいと考える。

分析においては、総合満足度を被説明変数とし、SERVQUAL モデルに基づく 10 の質問項目を説明変数として設定した。その結果、決定係数が 0.631、自由度調整済み決定係数が 0.597 となり、本モデルが総合満足度の変動をかなりの程度説明できることが示されている。

図 16 モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.794 ^a	.631	.597	.540

a. 予測値: (定数), 18、⑩管理人員の穿着外觀是否得體?—您的實際感受, 10、②定期維護工作是否按時實施? (例如設備檢查、維修、外牆粉刷、加固工程等)—您的實際感受, 15、⑦管理人員是否傾聽住戶的需求和意見?—您的實際感受, 9、①物業公司能否確保日常工作做到位? (例如垃圾清理、清潔、綠化維護等等)—您的實際感受, 12、④在緊急情況下是否採取了適當的措施?如停電、火災、自然災害等—您的實際感受, 11、③物業是否有迅速響應住戶的投訴?—您的實際感受, 16、⑧是否針對特殊需求提供了合適的解決方案? (如老年人服務或殘障人士的便利)—您的實際感受, 13、⑤管理人員是否具備專業知識並能準確回答住戶的問題?—您的實際感受, 14、⑥在發生問題時, 管理人員的應對是否讓您感到安心?—您的實際感受, 17、⑨公共區域是否整潔和維護良好? (例如走廊、入口、停車場、綠化等)—您的實際感受

出典：筆者作成

分散分析の結果からは、F 値が 18.948、有意確率が 0.001 を下回っており、モデル全体として説明変数群が総合満足度に対して明確な影響力を持つことが確認された。ただし、決定係数の値が示すように、満足度の形成には本モデルで捉えきれない要因も存在すると考えられる。

図 17 分散分析の結果

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	55.291	10	5.529	18.948	<.001 ^b
	残差	32.390	111	.292		
	合計	87.680	121			

a. 従属変数 对物業公司的总体滿意度(調整后)

b. 予測値: (定数), 18、⑩管理人員的穿着外觀是否得體?—您的實際感受, 10、②定期維護工作是否按時實施? (例如設備檢查、維修、外牆粉刷、加固工程等)—您的實際感受, 15、⑦管理人員是否傾聽住戶的需求和意見?—您的實際感受, 9、①物業公司能否確保日常工作做到位? (例如垃圾清理、清潔、綠化維護等等)—您的實際感受, 12、④在緊急情況下是否採取了適當的措施?如停電、火災、自然災害等—您的實際感受, 11、③物業是否有迅速響應住戶的投訴?—您的實際感受, 16、⑧是否針對特殊需求提供了合適的解決方案? (如老年人服務或殘障人士的便利)—您的實際感受, 13、⑤管理人員是否具備專業知識並能準確回答住戶的問題?—您的實際感受, 14、⑥在發生問題時, 管理人員的應對是否讓您感到安心?—您的實際感受, 17、⑨公共區域是否整潔和維護良好? (例如走廊、入口、停車場、綠化等)—您的實際感受

出典：筆者作成

予測の確からしさを示す標準誤差は 0.540 であり、推定値の信頼性は十分な水準にあるといえる。とはいえ、予測には一定の不確実性が伴うことは認識しておく必要がある。

図 18 係数の結果

モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	.688	.284		2.419	.017
	①日常作業の遂行	-.111	.108	-.099	-1.028	.306
	②定期的なメンテナンス作業	.283	.105	.272	2.705	.008
	③苦情に迅速な対応	-.008	.098	-.009	-.082	.935
	④停電、火災などに適切な対応	.229	.107	.235	2.142	.034
	⑤専門知識を持って住民に説明	.226	.124	.214	1.820	.071
	⑥トラブル対応の安心感	-.215	.138	-.205	-1.557	.122
	⑦要望や意見に耳を傾ける姿勢	.313	.121	.309	2.584	.011
	⑧特別なニーズへの配慮	-.010	.114	-.010	-.086	.932
	⑨共用部の清潔	.230	.136	.223	1.688	.094
	⑩スタッフの服装	-.084	.104	-.068	-.810	.420

a. 従属変数 全体的満足度（5段階）

出典：筆者作成

まず、項目⑦「⑦管理人员是否倾听住户的需求和意见？（管理スタッフが住民の要求や意見に耳を傾けているか）」は、全体満足度に対して最も強い正の影響を持つことが明らかとなった。非標準化係数（B 値）は 0.313 であり、標準化係数（ベータ値）は 0.309、t 値は 2.584 で、統計的に有意（p 値=0.011）であった。この結果は、住民が自身の意見や要求が適切に聞き入れられ、それに基づいた対応が行われていると感じることが、管理会社に対する満足度の向上に直結することを示している。特に、住民が日常生活において管理会社とのコミュニケーションを通じて信頼を構築することが重要である。この項目は管理会社が最優先で改善すべき領域であるといえる。

次に、項目②「②定期维护工作是否按时实施？（例如设备检查、维修、外墙粉刷、加固工程等）（定期的なメンテナンスが計画通りに実施されているか）」も、全体満足度に強い影響を与える重要な要因であることが判明した。B 値は 0.283、ベータ値は 0.272、t 値は 2.705 であり、統計的に有意（p 値=0.008）である。この項目の結果は、設備点検や修理などの定期的なメンテナンスが住民にとって非常に重要であり、適時に実施されることで満足度が大幅に向上することを示している。特に、高層マンションや大型住宅団地においては、設備の適切な維持管理が資産価値の保全と住環境の質の向上に直結するため、この分野への投資が必要不可欠である。

項目④「在紧急情况下是否采取了适当的措施?如停电、火灾、自然灾害等（緊急事態において適切な措置が取られているか）」もまた、全体満足度に対して有意な影響を及ぼしている。B 値は 0.229、ベータ値は 0.235、t 値は 2.142 であり、p 値は 0.034 と統計的に有意である。この結果は、火災や停電、自然災害などの緊急事態において迅速かつ適切な対応が取

られることが、住民からの信頼と満足度を高める鍵となることを示唆している。特に、緊急時の対応能力が住民の安心感に大きく影響を与えるため、管理会社は災害対応計画や職員の緊急時対応訓練に力を入れる必要がある。

一方、項目⑤「⑤管理人员是否具备专业知识并能准确回答住户的问题? (管理スタッフが専門知識を有し、住民の質問に正確に答えられるか)」については、一定の影響があるものの、統計的には有意とはいえない (p 値=0.071)。ただし、ベータ値は 0.214 と比較的高い値を示しており、管理スタッフの専門性が住民満足度に寄与する可能性が示唆される。管理スタッフの専門知識を向上させ、住民の疑問や要望に対して正確かつ迅速に対応できる体制を整えることが、満足度向上の次なるステップとなるであろう。

対照的に、項目①「物業公司能否確保日常工作做到位 (日常業務が確実に遂行されているか)」と項目③「物業是否有迅速响应住户的投诉? (住民の苦情に迅速に対応しているか)」、項目⑧「是否针对特殊需求提供了适当的解决方案 (特定のニーズに対する適切な対応が行われているか)」、項目⑩「管理人员的穿着外观是否得体? (管理スタッフの服装が適切であるか)」については、いずれも p 値が 0.05 を大きく超えており、統計的に有意な影響を示していない。このことは、これらの項目が全体満足度に対して直接的な影響を及ぼす可能性が低いことを示している。

特に、項目③と項目⑧はそれぞれベータ値が-0.009 および-0.010 であり、満足度に対してほぼ無視できるほどの影響しか与えていない。一方で、これらの項目は特定の住民グループや特定の状況下では重要になる可能性があるため、完全に無視することはできない。例えば、高齢者向けの支援や身体障害者向けのサービスに関する項目⑧については、該当する住民にとっては非常に重要な要因となる可能性があるため、地域や住民層に応じた柔軟な対応が求められる。

最後に、項目⑨「公共区域是否整洁和维护良好? (共用区域が清潔で良好な状態に維持されているか)」については、 p 値は 0.094 と統計的には有意ではないものの、ベータ値が 0.223 と比較的高い値を示している。このことから、共用区域の維持管理が住民満足度に一定の影響を与える可能性があると考えられる。特に、共用部分の清潔さや整備状況は住民が日常的に目にする部分であり、管理会社のサービス品質を象徴する要素といえるため、軽視すべきではない。

重回帰分析の結果を確認するために、ロジスティクス回帰分析を行った。まず、全体の満足度の中の 4、5 を「高満足」に分類し、コード 1 にする。1、2、3 を「普通とそれ以下」に分類し、コードを 0 にする。この 2 つの分類を従属変数に入れ、有意水準 0.05 未満である②、④、⑦を独立変数にして、ロジスティクス回帰分析を行った。以下のような結果が見られた。

まず、図 19 で示した結果であるように、「-2 対数尤度」の値は 105.559 であり、モデルがデータに適合している度合いを測定している。この値はモデルの収束状態を反映しており、収束が正常に行われたことを確認できる。「Cox-Snell R^2 」の値は 0.378、「Nagelkerke

R²」の値は 0.512 である。これらの値は、モデルが従属変数の分散を説明する程度を示しており、特に Nagelkerke R² が 0.5 を超えている点から、モデルの説明力が十分であることがわかる。また、注釈に記載されている通り、パラメータ推定値の変化が 0.001 未満となり、反復回数 6 で収束が確認された。この点から、推定過程が安定しており、得られた結果は信頼できるものであるといえる。

図 19 モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox-Snell R ² 乗	Nagelkerke R ² 乗
1	105.559 ^a	.378	.512

a. パラメータ推定値の変化が .001 未満であるため、反復回数 6 で推定が打ち切られました。

出典：筆者作成

次に、図 20 で示しているように、満足度分類が 0（普通とそれ以下）のケースでは、モデルは 48 件中 37 件を正しく分類し、正解率は 77.1% である。一方、満足度分類が 1（高満足）のケースでは、74 件中 61 件を正しく分類し、正解率は 82.4% である。全体としては、122 件中 98 件が正しく分類されており、全体の正解率は 80.3% である。

図 20 分類テーブル

観測		予測 満足度分類		正解の割合
		0	1	
ステップ 1	満足度分類 0	37	11	77.1
	1	13	61	82.4
全体のパーセント				80.3

a. カットオフ値は .500 です

出典：筆者作成

最後に図 21 である方程式の中の変数の部分を確認する。

まず、②「定期メンテナンス作業の実施」が満足度に最も大きな影響を与えている。この項目の B 値は 1.404 であり、1 単位の改善が満足度の対数オッズを 1.404 だけ増加させることを示している。また、Exp(B) の値が 4.070 であることから、この項目の改善により、満足度が 1（満足）になる確率が約 4.07 倍に増加する。さらに、有意確率が 0.008 と非常に低いいため、この結果は統計的に有意であることがわかる。この結果から、定期メンテナンス作業の確実な実施が満足度の向上において最優先で取り組むべき課題であるといえる。

次に、④「緊急時の対応」は、満足度になんらかの影響を与えている。この項目の B 値は 0.794 であり、1 単位の改善が満足度の対数オッズを 0.794 増加させることを意味する。Exp(B) の値は 2.212 であり、この項目が改善されると満足度が約 2.21 倍になる可能性が示唆されている。ただし、有意確率が 0.063 であることから、統計的有意性ではない結果になった。

さらに、⑦「住民の意見を聞く姿勢」も満足度に対して大きな影響を持つ重要な要因である。この項目の B 値は 0.984 であり、1 単位の改善が満足度の対数オッズを 0.984 増加させることを示している。また、Exp(B) の値は 2.676 であり、この項目の改善が満足度を約 2.68 倍にする可能性がある。有意確率は 0.046 であり、統計的に有意である。この結果から、住民の声を反映する体制の整備が満足度向上において重要であることが明らかである。

また、定数項の B 値は -10.020 であり、これはモデル全体の基準を示している。この値の有意確率が 0.001 未満であるため、モデル全体が安定しており、分析結果が信頼できることを示している。

図 21 方程式の中の変数

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp(B)
ステップ 1 ^a 10、②定期维护工作是否按时实施? (例如设备检查、维修、外墙粉刷、加固工程等) —您的实际感受	1.404	.528	7.065	1	.008	4.070
12、④在紧急情况下是否采取了适当的措施?如停电、火灾、自然灾害等—您的实际感受	.794	.428	3.442	1	.064	2.212
15、⑦管理人员是否倾听住户的需求和意见?—您的实际感受	.984	.494	3.969	1	.046	2.676
定数	-10.020	2.028	24.413	1	<.001	.000

a. ステップ 1: 投入された変数 10、②定期维护工作是否按时实施? (例如设备检查、维修、外墙粉刷、加固工程等) —您的实际感受, 12、④在紧急情况下是否采取了适当的措施?如停电、火灾、自然灾害等—您的实际感受, 15、⑦管理人员是否倾听住户的需求和意见?—您的实际感受

出典：筆者作成

以上の結果から、満足度の向上において最も効果的な施策は、定期メンテナンス作業の確実な実施と住民の意見を反映する仕組みの整備である。また、緊急時の対応能力の向上も一定の影響を持つ要因として考慮すべきである。この分析結果を基に、具体的な改善策を立案することが可能である。

以上のように、ギャップ分析、クラスタ分析、重回帰分析、ロジスティクス回帰分析を重ねた結果、管理会社が特に改善すべき項目として、住民の要求や意見に耳を傾ける姿勢（項目⑦）と定期的なメンテナンスの実施（項目②）が管理会社の満足度向上において最も重要な要因であることを示している。また、クラスタ分析により、⑦と②は、「期待値に対して満足度が低い」グループに属していることが分かったので、「全体の満足度に影響し、満足度が低い」項目であることが言える。管理会社はこの 2 つの項目を重点的に改善すべき

である。これにより、住民との信頼関係を深め、長期的な満足度向上を実現することが期待される。第6章では、なぜ⑦と②の満足度が低い理由について考察する。

第6章 アンケート結果からの考察—中国マンション管理業界の問題点

6.1 管理会社が住民のニーズに耳を傾けない理由

第5章のアンケート分析から、⑦の管理会社が住民の要求や意見に耳を傾ける姿勢が欠けていることが大きな問題点となっていることが分かった。ここでは、この問題の要因について考察する。この要因を分析するためには、多岐にわたる複雑な要因が絡み合った結果である。最も大きな問題点として、マンション管理業界においては市場の競争が効いていないことであると考えられる。住宅を購入している時点ですでに管理会社が指定されており、それを変えるには管理組合の設立が必要であるが、その設立は非常に難しい。

法治日報の報道によると、「中国全土におけるマンション管理組合の設立率は約30%に留まっており、管理組合の設立や効果的な運営には多くの課題が存在している」（韓，2024）。中国の都市部における共同住宅管理において、管理組合の設立と運営の難しさが大きな問題となっている。

管理組合の形成を妨げる要因は、制度面、社会面、経済面の三つがある。制度面では、設立手続きの複雑さと厳格な要件が壁となっている。管理組合を設立するには、専有部分の面積で3分の2以上、人数でも3分の2以上の住民の参加が必要で、さらに投票参加者の過半数の賛成が求められる。この要件は形式的な代表性を確保できる一方で、実際の設立を難しくしている。

記事によると、「多くの住民が仕事の忙しさや関連知識の不足、管理組合の役割に対する理解不足から、管理組合設立の準備作業に積極的に参加しようとしにくい」（韓，2024）状況が続いている。1990年代以降の住宅制度改革で都市部の持ち家が一般化したのが、共同住宅の管理に対する住民の意識は十分に育っていない。多くの住民は自分の専有部分には関心を持つが、共用部分の管理には無関心な傾向がある。中国の急速な都市化も、この問題と深く関係している。短期間での大規模な共同住宅の建設と、農村部から都市部への活発な人口移動により、共同住宅での生活経験が少ない住民も多く、共同管理の経験不足が目立つ。

さらに深刻な問題は管理会社の抵抗である。記事が伝えるように、管理会社は管理組合の設立で自社の業務や収益への影響を心配し、様々な形で設立を妨害している。例えば、駐車場料金の割引を条件に住民の投票参加を妨げる行為も報告されている。

設立後の運営も難しい状況にある。山東省済南市の住宅地では、管理組合の設立後、管理会社との契約を解除して自主管理を始めたものの、半年で管理費の徴収ができなくなり、環境が悪化した。この出来事は管理組合の運営の難しさを具体的に物語っている。

運営の問題点は主に三つある。一つ目は、専門知識と経験の不足である。管理組合の役員

の多くは一般住民が兼職で担当しており、法律知識や技術的な知識が不十分なため、複雑な問題への対応が難しい。二つ目は、権限の実行力の弱さである。北京市では、管理会社の変更を試みた管理組合が、居民委員会や現行の管理会社の反対で、その決定を実行できなかった。三つ目は、住民からの信頼を得ることの難しさである。運営の不透明さや役員の私利私欲が問題となり、住民の不信感を招くケースがある。

住民の要望や意見を聞かないことについて、他に考えられる要因として、歴史的要因と法整備の遅れなどが挙げられる。まず、法整備の遅れについて。中国の物業管理業界が初めて誕生したのは1980年代のことであり、その初期には全国規模の統一的な法的枠組みが存在しなかった。業界の運営は地方政府が制定した断片的な規則に依存しており、地域間で大きなばらつきが見られた。全国的な「物業管理条例」が制定されたのは業界発足から20年以上であり、それ以前は管理会社が統一された基準に基づいて運営することが困難な状況にあった。この法整備の遅れは、住民と管理会社間のトラブルを解決するための法的手段を十分に提供することができず、多くの問題が未解決のまま放置される要因となっている。さらに、現在の法律体系にも課題が残されている。既存の法律や規則は一貫性や包括性に欠けており、特に住民と管理会社の権利や義務のバランスが不十分である。例えば、住民の代表として設立される業主委員会には一定の権限が与えられているものの、その権限に見合う責任や義務が明確に規定されていない。この結果、業主委員会が住民全体の利益を代弁せずに独断的な行動を取るケースが生じ、管理会社との対立を深める要因となっている。こうした構造的な問題が、住民の要望や意見が管理会社に届かない状況を生み出している。

中国の多くの管理会社は不動産開発会社の子会社として設立されており、開発会社と管理会社が一体化していることが少なくない。この「自建自管」の構造は、管理会社が住民よりも開発会社の利益を優先する状況を生み出している。また、物業管理業界全体の競争環境が未成熟であり、多くの地域で低価格競争が横行している。サービスの価格が抑えられる一方で、質の高いサービスを提供するインセンティブが欠如しており、住民のニーズが軽視される結果を招いている。

物業管理業界は本質的にはサービス業に分類されるが、住民に寄り添う姿勢が十分に浸透していない。計画経済時代の影響を受け、多くの管理会社が行政的な管理スタイルを維持しており、住民を「顧客」ではなく「管理対象」として捉える傾向が強い。この背景には、住民との対等な関係を築くというサービス業としての基本的な意識が欠如していることがある。また、従業員の教育や研修が不足しているため、住民の要望に応じた柔軟な対応が難しい。こうした状況が住民と管理会社間の溝を深める結果となっている。

物業管理業界は労働集約型産業であり、多くの従業員が低賃金で働いている。結果として質の高い人材を確保することが困難である。さらに、多くの管理会社が従業員の教育や研修に十分な投資を行っていないため、サービススキルや専門知識が不足している従業員が現場に配置されている。このような状況では、住民の要望に応じた適切な対応が期待しにくい。経済的な制約も重要な要因の一つである。中国の物業管理業界では、政府の指導価格や規制

が多く地域で適用されており、市場メカニズムに基づく価格設定が十分に行われていない。この結果、多くの管理会社が低価格でのサービス提供を余儀なくされ、経営資源に余裕がない状況に追い込まれている。さらに、住民が物業管理費を滞納するケースも頻発しており、これが管理会社の収益をさらに圧迫している。利益率の低下がサービス品質の低下につながり、住民の要望に応える余地が限られる結果を招いている。

6.2 定期的なメンテナンスができていない理由

マンション管理において、定期的なメンテナンスの重要性について、国土交通省（2021）はこのように分析した。まず、建物の劣化は時間の経過とともに避けられないものである。外壁や屋根の防水機能が低下し、配管の老朽化が進むことで、雨漏りや漏水といった重大な問題が発生する可能性がある。また、設備機器の故障や配電システムの不具合は、居住者の生活に直接的な支障を与えるだけでなく、事故や火災などのリスクを高める要因にもなり得る。これらの問題を未然に防ぎ、建物の機能を適切に維持するためには、定期的な点検とメンテナンスが不可欠である。

さらに、マンションは単なる個別の住宅ではなく、複数の区分所有者による共同住宅である点が重要である。そのため、管理組合を中心とした適切な運営が必要となる。建物の劣化が進む中で、修繕や改修の必要性が生じた際、これを計画的に実施することは全体の合意形成や資金の確保に直結する。例えば、長期修繕計画を策定することで、建物の各部位の修繕周期と概算費用を事前に把握し、修繕積立金を計画的に蓄えることができる。このような仕組みは、突発的な出費や不測の事態による住民間のトラブルを未然に防ぐ役割も果たす。

また、マンションの資産価値を維持するためにも、定期的なメンテナンスは欠かせない。マンションの老朽化が進み、外観や設備が陳腐化すると、資産価値の低下につながる。特に新築マンションの性能やデザインが向上し続けている中で、高経年マンションが競争力を保つためには、修繕を超えた改修や性能向上が必要とされる。外壁の美観やエントランスの雰囲気、防犯設備の充実など、現代の居住者が求める水準に対応することが、資産価値の維持に直結する。

本来であれば、長期的なメンテナンス計画を作成し推進していかなければならないであるが、張・斉藤（2014）によると、中国のマンション管理の実態として、長期修繕計画はほぼ作成されていないことが挙げられる。計画修繕への取り組みは全体的に弱く、人々の関心が低い。修繕積立金は月々支払うのではなく、住宅購入時に一括で支払い、足りなくなれば集会で決議する。さらに、修繕積立金は市政府が管理している。修繕積立金の使用が必要な大規模な工事を実施したいとき、まずは集会を開き、規定数を上回り賛成承認されたのち、市政府にも使用用途等を申請し、許可を得なければならない。このような非常に煩雑な手続きであり、承認されることも少ない。

もう一つ要因として、管理会社には計画修繕するためのノウハウがないことが挙げられる。中国の管理会社では低い賃金で働いてスタッフが多くみられる。そして、いままで管理

会社が簡単には変更できないことから、管理会社が自主的に管理ノウハウを蓄積し、管理レベルを向上するインセンティブがなかった。そして、団地には様々な設備や部品が存在するため、それぞれの特性を把握し、合理的メンテナンス計画を実施にはノウハウが必要であった。このノウハウがないため、定期的なメンテナンスをうまく実施出来なかったことが考えられる。

第7章 マンション管理の改善策とビジネスモデルの提案

7.1 住民満足度を中心としたビジネスモデル

以上の分析によれば、中国のマンション管理における主要な問題点は以下の二点である。第一に、住民のニーズを傾聴する姿勢の欠如により住民のニーズが軽視されている点、第二に、管理会社の変更が困難なため住民の交渉力が弱体化している点である。管理会社の変更には、法的手続きや制度への深い理解など、多大な労力が必要とされる。しかし、この作業に対する報酬が発生しないため、住民だけでの実施は現実的ではない。また、仮に管理組合を形成し、管理会社を変更できたとしても、適切な管理体制を維持することは容易ではない。

これらの状況を踏まえ、主要な課題は以下の三点に集約される。①管理組合の設立における障壁、②管理組合設立後の適切な管理会社選定の困難さ、③管理会社を継続的に監督する体制の不在

これらの課題に対し、以下のようなサービス提供が有効であると考ええる。

第一に、管理組合設立支援サービスの展開である。マンション管理に関する法務専門家や管理組合設立の経験者を招聘し、設立を希望する小区に対して具体的なノウハウを提供する。現在、中国政府は管理組合の設立を推進する方針を掲げており、将来的には補助金の活用も視野に入れることができる。

第二に、管理会社の認証サービスの確立である。日本のマンション管理の専門家と連携し、管理会社の業務品質を厳格に評価する。認証基準を満たした管理会社に対しては、当社の認証を付与し、管理組合設立をサポートした小区への推薦を行う。設立支援の過程で構築された信頼関係により、これらの小区が認証管理会社を選択する可能性は高いと予測される。

サービス品質の持続的な維持のため、管理会社から年間認証料を徴収し、それを管理ノウハウの提供や品質向上のための投資に充てる。このビジネスモデルは、特に事業拡大を目指す意欲的な管理会社をターゲットとする。

初期段階では市場における信頼性の確立に注力し、最終的には蓄積したノウハウを活用して自社による管理会社の設立を目指す。これは、管理会社の高い収益性に加え、小区の管理品質向上という目標を最も効率的に達成する手段であると考えられるためである。より可視化するために、以下のようにビジネスモデルキャンバスをまとめた。

図 19 ビジネスモデルキャンバス



出典：筆者作成

7.2 政策提言

マンション管理業界における課題の解決策として、日本のマンション管理における成功例を参考にした長期修繕計画の導入が重要であると考えられる。日本では、マンションの資産価値を維持するために、長期修繕計画が実施されている。管理組合が計画的に修繕を実施できるよう体系的な仕組みが整備されている。住民の安心感を高めるだけでなく、資産価値の減少を抑え、市場全体における建物の老朽化を防ぐうえで極めて有効である。

中国においても、日本の事例をモデルにした長期修繕計画を取り入れることで、マンション管理の質を大幅に向上させることが可能である。この計画には、修繕項目ごとの実施時期や優先順位、予算の積立方法、必要な施工業者の選定基準などが含まれ、透明性のある管理体制を構築することができる。また、日本では修繕計画の作成に専門家が関与し、管理組合が適切なアドバイスを受けながら計画を策定する仕組みが存在する。これに倣い、中国でも専門家のサポートを受けやすくする制度を整備することが求められる。

さらに、長期修繕計画を実現するためには、ガイドラインの策定と法的枠組みの整備が必要である。ガイドラインには、具体的な修繕スケジュールの例や積立金の計算モデル、修繕内容の標準化などを含めるべきである。このような統一基準を設けることで、管理組合が計画を策定する際の負担を軽減し、地域差や管理会社間の質のバラつきを最小限に抑えることができる。さらに、法的に長期修繕計画を義務化することで、住民の意識を高めるとともに、管理の実効性を担保する仕組みを整えることが可能となる。

日本の長期修繕計画が成功している要因の一つは、透明性と住民参加の促進である。修繕積立金の収支報告が住民に公開され、定期的に管理組合の総会で承認を得るプロセスが確立している。このような透明性のある運営は、住民の信頼を獲得し、管理体制の安定を支える基盤となっている。中国においても、同様の透明性と参加型の仕組みを取り入れることで、管理組合の機能強化を図り、住民の意識を改革することができる。

これらの取り組みを実現するために、政府は補助金制度やガイドラインの策定を通じて、長期修繕計画を支援する政策を積極的に推進するべきである。また、長期修繕計画の作成・実施をサポートする民間企業に対するインセンティブを提供することで、管理組合が専門的なサポートを受けられる環境を整える必要がある。日本の成功例を参考にすることで、中国のマンション管理業界が直面する課題を克服し、持続可能な資産保全の仕組みを構築する道が開かれると考えられる。

そのほかには、民間企業が提供する管理組合設立支援サービスに対して、政府が補助金を交付する仕組みの導入が挙げられる。この政策は、管理組合の設立が遅れている地域や小区において特に効果的である。住民自身が専門知識を持たない場合でも、民間企業がサポートに入ることで、組織設立の障壁を下げ、円滑な管理体制の構築を実現できる。また、補助金があることでサービスの利用ハードルが下がり、多くの小区が管理体制を整えることが可能になる。この支援は、最終的にマンション全体の資産価値を維持し、社会全体の利益につながると期待されるため、政府が取り組むべき項目になると考えられる。

第8章 結論および展望

8.1 研究のまとめと主な結論

本研究は、中国の不動産バブル崩壊後の社会問題をビジネスモデルと政策提言の形で解決に貢献することを目的として実施された。

全体的には、社会問題（住宅価値の下落）の選定、解決手段（マンション管理）の確定、解決手段が存在している問題の考察、仮説の提出、アンケート調査の実施、アンケート結果の分析と仮説検証、アンケート結果の原因を考察、ビジネスモデルと政策提言の提案。というような流れで作成した。

まず、注目する社会問題として、不動産バブル崩壊後に起きた住宅価値の下落問題に選定した。中古住宅価格が2021年にピークとなり、その後は持続的に下落した。中国では住宅が家計資産の80%以上占めており、住宅価格の1%の下落はかけ支出額に0.15%のマイナスの影響を与えるからである。つまり、住宅資産の下落問題はすべての中国人の生活水準に関わり、重大な問題であると考えられる。従って、今は新しい不動産を購入するより、既存の不動産価値をいかに高める時代になっていると考えられる。

次に、住宅の価値を向上させる手段として、マンション管理を選定した。資産価値に影響

する様々な要因の中で、経済全体の動向や住宅の立地などが挙げられるが、これらの要素は短時間で変えられない。ここで、マンション管理に注目した。マンション管理を良くすると、住宅としての性能や住み心地が良くなり、資産価値も向上すると考えられる。先行研究でも、マンション管理のサービスの質が 1%向上すると、住宅価格は 8.5%上昇するという結果が出ている。

また、中国と日本の不動産及びマンション管理業界の歴史や特徴を比較した上で、中国のマンション管理における問題点を絞った。中国消費者協会によると、集合住宅における管理サービスの状況は概して理想的ではなく、オーナーと管理会社間の紛争も多発している状況は珍しくないとされている。

中国のマンション管理業界の特徴として、初期段階における管理会社の事実上の独占的地位の確立、住宅地区における共用部分収益の不透明性、警備体制の形骸化、安全施設の損傷等が挙げられる。そして、管理会社の過度な優位性（「主客逆転」的状況）と関連制度政策の不備または後進性が指摘できる。

管理の質が良くない理由や管理のレベルを向上させる方策を得るために、「マンション管理に対して住民の満足度が低い理由は管理会社の過度な優位性による住民のニーズを傾聴する姿勢がないことである」ことを仮説にして、アンケート調査を行うことにした。

この仮説を検証するために、SERVQUAL モデルに基づいたアンケート調査を実施した。SERVQUAL モデルの利点として、信頼性、対応性、保障性、共感性、有形性の五つの次元から包括的にサービス品質を評価することができる。特に「共感性」の部分では、従来における管理会社の満足度調査では、管理会社のサービス内容ごとに満足度を評価したため、「住民のニーズを傾聴する姿勢」というより心理的な面から満足度を把握することが出来なかった。本調査では、五つの次元をそれぞれ二つの質問で合計 10 個の項目の期待値と感知を中国の住民に回答してもらった。

アンケート調査を実施した結果、特に全体の満足度に影響する項目は質問項目の⑦住民の要求や意見に耳を傾ける姿勢と②定期的なメンテナンスの実施であることが分かった。その分析過程について説明する。まず、期待値と感知ギャップ分析から、ギャップが大きい順から③、⑥、⑦、②、⑤、⑧、④、①、⑨、⑩であることが分かった。次に、クラスタ分析を通じて、②、⑦、⑤、⑥は「期待値に対して感知が低い」グループに属し、「⑨、①、④、③は期待値と感知両方高い」グループに属し、⑧は「期待値と感知両方低い」グループに属し、⑩は「期待値低いが、満足度が高い」グループに属することが分かった。

それぞれの項目が全体の満足度の相関関係を分析するために、①～⑩の項目の感知を従属変数、全体の満足度を独立変数にして、SPSS ソフトで線形回帰分析を行った。有意性を確認できたのが⑦、②、④である。⑦は 1%改善されれば全体の満足度が 0.313%向上し、②は 1%の改善で全体の満足度の 0.283%の上昇を寄与することが明らかになった。④は 1%の改善で全体の満足度が 0.229%向上する。

最後に、重回帰分析の結果を確認するために、ロジスティクス回帰分析を行った。まず、

全体の満足度の中の4、5を「高満足」に分類し、コード1にする。1、2、3を「普通とそれ以下」に分類し、コードを0にする。この2つの分類を従属変数に入れ、有意確率 $0 < 0.05$ である②、④、⑦を独立変数にして、ロジスティクス回帰分析を行った。

その結果、⑦と②は有意であると確認され、④は有意ではないことが確認された。⑦については、1単位の改善が満足度の対数オッズを1.404だけ増加させることを示している。②に関しては1単位の改善が満足度の対数オッズを0.984増加させることを示している。また、クラスタ分析では②と⑦は「期待値に対して感知が低い」項目に分類されているため。

重回帰分析、ロジスティクス回帰分析の結果と合わせて、「全体の満足度に影響するが、現在の満足度が低い」であることを言える。

ギャップ分析、クラスタ分析、重回帰分析、ロジスティクス回帰分析を重ねた結果、⑦と②は「全体の満足度に影響するが、現在の満足度が低い」項目で、管理会社が優先で改善すべき項目であることが明らかになった。

その次に、「⑦住民のニーズや意見に耳を傾けない」と「②定期的なメンテナンス」の満足度が低い理由について考察した。住民のニーズや意見に耳を傾けないことについて、中国では管理組合の設立が難しいことから、管理会社を変更することが難しく、過度な優位性を持っている。このことから、住民の交渉力が低い。そして、計画経済時代の影響を受け、多くの管理会社が行政的な管理スタイルを維持しており、住民を「顧客」ではなく「管理対象」として捉える傾向が強い。また、マンション管理業界では多くの従業員が低賃金で働いている。また、この業界では収益性が低いため、従業員の給与水準も他の業界と比較して低く、結果として質の高い人材を確保することが困難となり、良いサービスを提供しようという姿勢になりにくい。

定期的なメンテナンスがうまくできない理由は、制度的な問題による影響が大きい。中国では長期修繕計画がほぼ作成されていない。その理由は二つある、一つ目は、修繕積立金は市政府が管理されており、修繕積立金の使用が必要であれば、投票や複雑な手続きを経て市政府に申請するか、管理組合を設立するしかない。そのため、実際に承認されることも少ない。もう一つの要因として、従業員を低賃金で雇っているため、建築の特性や部品についての知識を熟知し合理的なメンテナンス計画を実施できる人材がいない。このような理由から、中国のマンションの劣化が激しく、20年経つと、「老破小マンション」（古い、ボロボロ、小さい）に分類される。

最後に、このような状況にたいして、マンション管理の質を向上させるビジネスモデルと政策提言を提案した。

ビジネスモデルについて、初期では管理会社の管理の質を認証するサービスと管理組合を設立したい団地に向けて管理組合設立のサポートを行うサービルを提供する。日本のマンション管理の専門家を招き、認証依頼を受けた管理会社の質について徹底的に調査し、改善の提案をする。ここで重要なのは、認定された管理会社については、管理組合設立サポートを行っている団地に優先的に推薦することである。管理会社にとっては自社管理エリ

アが拡大し、住民にとっては管理の質が担保されている管理会社を選べるという双方にメリットのあるビジネスモデルを提案した。中国全土におけるマンション管理組合の設立率は約 30%に留まっていることから、非常にポテンシャルのあるビジネスモデルだと考える。

初期は以上のような方法で自社の信頼度を向上させ、後期では自社の管理会社を設立したいと考える。その理由は管理会社の利益率の高さはもちろん、直接管理することで、小区の管理品質向上という目標を最も効率的に達成する手段であると考えためである。

最後に、政策提言について、長期修繕計画を中国に導入する政策と管理組みの設立のハードルを下げる政策が必要であると考え。長期修繕計画については、日本のように長期修繕計画ガイドラインの策定、そして修繕積立金申請手続きの簡略化、長期修繕計画作成の義務化が挙げられる。管理組合設立については、民間の管理組合設立サポート業者の設立を促し、補助金制度を設けることが必要であると考え。

8.2 研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界が存在する。第一に、データ収集の範囲が中国の特定地域や都市に限定されており、これが全土のマンション管理業界を包括的に反映しているとは限らない点である。地方都市と大都市の間で住民の期待や不動産価値に関する認識が異なる可能性があり、さらなる広範なデータ収集が必要である。

第二に、SERVQUAL モデルを中心に分析を行ったため、その他の理論モデルを考慮した包括的な分析が不足している点が挙げられる。たとえば、心理的要因や文化的背景が住民の期待や満足度に与える影響については、本研究では十分に検討できなかった。この点を補完するために、今後は複数の理論モデルを併用した多角的な分析が必要である。

第三に、本研究で提案した改善策や新たなビジネスモデルが実際に市場でどのように機能するかについての実証が不足している点である。これを解決するために、実際のマンション管理会社や政策立案者と連携し、提案の効果を測定する実証研究が求められる。

今後の研究課題としては、以下の点が挙げられる。第一に、住民満足度向上と資産価値維持の両立を目指す新しいサービスモデルの実践的検証が必要である。第二に、政府の政策と管理業界の連携を強化し、規制と市場原理の調和を図るための具体的な施策を提案することが求められる。第三に、日本や他国の先進的な管理モデルを適応させる際に生じる課題を検討し、文化的・制度的背景に応じたカスタマイズを行う必要がある。

総じて、本研究は中国のマンション管理業界の現状と課題を体系的に分析し、資産価値維持と住民満足度向上を実現するための基盤を提供した。この成果が、今後の研究や実務において役立つことを期待する。さらなる研究の深化と実践的な応用が、中国の不動産管理業界全体の発展に貢献する重要な一歩となるであろう。

参考文献

- 王国培. 『中国も日本のようになってしまうのか？ 一日中バブルの比較論』, pp. 86 - 87, 2013.
- 王雅鸣. 「物业管理“老大难”: 直面问题一起谈」. 『衡水日报』, A01 版, 2024 年 5 月 23 日.
- 川瀬憲司, 黄茵茵. 「中国・貴州省が発した警鐘: 地方債務深刻、景気の重荷」. 『日本経済新聞』, 朝刊, 9 ページ, 2023.
- 郝瑞铃. 「入局“玩家”越来越多: 商办物业为何成了新“蓝海”? 」. 河南商报, 2021 年 6 月 7 日, 第 A04 版.
- 木内登英. 「恒大問題の世界のリスクは金融危機よりも中国経済の減速」. 野村総合研究所, https://www.nri.com/jp/knowledge/blog/lst/2021/fis/kiuchi/0922_3, (参照 2024-06-01).
- 金成大介. 「『失われた 30 年』をなぞるのか、岐路に立つ中国経済」. MRI マンスリーレビュー, 2024 年 1 月号.
- 国土交通省. 「改修によるマンションの再生手法に関するマニュアル」, 平成 16 年 6 月, 令和 3 年 9 月改訂.
- 伍琦. 「物业满意度对房地产价格的影响研究: 来自合肥市主城区的调研」. 硕士学位论文, 2023.
- 齊藤広子, 張金柱. 「中国のマンション管理制度と実態」. 『日本不動産学会誌』, 第 28 巻第 2 号, 201
- 徐兵. 「物业服务: 是鸡肋还是肥肉? 」. 中山日报, 2014 年 8 月 11 日, 第 003 版.
- 徐静波. 「日本物业管理的三大秘籍」. 『现代物业』, 2016 年.
- 朱元珑. 「日本集合住宅的物业管理方法对我国商品房物业管理的启示」. 『现代物业・培训学苑』, 2016 年 8 月号, pp. 105-106.
- 朱寧. 『中国バブルはなぜつぶれないのか』, 日本経済新聞出版社, 2017, pp. 88 - 89. 4 年 9 月, pp. 72-74.
- 清華大学ハングルン不動産研究センターと北京大学リンカーン研究所都市開発土地政策研究センター. 「2016 年第 2 四半期中国主要都市の平均住宅価格指数に関する報告」, <http://www.cre.tsinghua.edu.cn/publish/cre/7453/20170307155707239430975/1488873441401.pdf>, (参照 2024-06-01).
- 上海易居不動産研究院. 「中国の 50 都市における住宅価格対所得比率に関する研究」, <http://admin.fangchan.com/uploadfile/uploadfile/annex/2/1702/5e7d8e2390c3d.pdf>, (参照 2024-06-03).
- 孙川. 「基于面板向量自回归模型 (PVAR) 对房地产价格影响因素的研究」. 硕士学位论文, 2023.
- 竹中平蔵. 『竹中教授のみんなの経済学』, 幻冬舎, 2000, p. 85.

- 中华人民共和国国务院. 「物业管理条例」. 中华人民共和国国务院公报, 2003 年第 20 号.
- 中华人民共和国国务院. 「物业管理条例 (修订版)」. 中华人民共和国国务院公报, 增刊 2016・2 号.
- 中国物业管理协会. 「日本物业管理考察思考与启发」. 『中国物业管理』, 2024 年 4 月号.
- 中国消费者协会. 「国内部分住宅小区物业服务调查体验报告」, 2024.
- 赵久建. 「中国物业管理行业发展现状与对策研究」. 北京交通大学硕士学位论文, 2011.
- 赵婷. 「物业服务质量对住宅小区房价的溢出效应研究: 基于南京的实证分析」. 硕士学位论文, 南京财经大学, 2018.
- 土居倫之. 「不動産に『共同富裕』の重圧」. 『日本経済新聞』, 2021 年 9 月 24 日, p. 3.
- 平野竜一郎ほか. 「中国における住宅の資産効果: 機械学習を用いた世帯の特徴による異質性の推計」. 日本銀行ワーキングペーパーシリーズ, 2024, p. 3.
- 東吳証券研究所. 「物管行业 2022 年报综述: “狂飙” 时代已落幕, 分化阶段徐开启」. 『証券研究報告』, 2023.
- 日本経済新聞. 「中国住宅販売 3 年で半減: 国家統計局データによる住宅販売動向」. 『日本経済新聞』, 2024 年 12 月 17 日朝刊, 11 ページ.
- 日本経済新聞. 「バブルの原点に日米摩擦」. 『日経ビジネス』, 2024 年 12 月 30 日・2025 年 1 月 6 日合併号, pp. 026-027.
- 野口悠紀雄. 『バブル経済学』. 日本経済新聞社, 1992, pp. 22, 24, 99.
- 野口悠紀雄. 『戦後経済史』. 東洋経済新報社, 2015, p. 206.
- 野木森稔. 「中国経済の『日本化』と長期停滞の懸念」. 日本総研 Viewpoint, 2023 年 8 月 25 日, No. 2023-009.
- 藤村幸義. 『中国バブル経済のからくり』. 勁草書房, 2012, pp. 8, 10, 54.
- 魏興福, 田村隆善. 「中国不動産業の発展と課題について」. 『日本経営診断学会論集』, 第 14 巻, 2014 年, pp. 124-129.
- 三尾幸吉郎. 「不動産バブルの日中比較と中国経済の展望」. ニッセイ基礎研究所, <https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=77492?site=nli>, (参照 2024-06-10).
- 刘慧. 「恒大问题属个案风险 处置迈出关键一步」. 新華社通信, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1718284633737610728&wfr=spider&for=pc>, (参照 2024-06-08).
- 李佳晓. 「日本物业管理经验及启示」. 『中国房地产』, 2021, pp. 67 - 70.

謝辞

本研究の遂行にあたり、多くの方々のご支援・ご助言を賜りました。まずは、慶應義塾大学経営管理研究科の中村洋教授には、日々温かいご指導と助言をいただき、心より感謝申し上げます。また、副査としてご審査いただいた村上裕太郎教授、武田史子教授には、貴重なご意見とご助言を賜りましたこと、深く御礼申し上げます。さらに、ゼミの同級生である山田祥子さんには、研究活動の過程での意見交換や励ましをいただき、重ねて感謝いたします。最後に、アンケート作成や研究に関する助言など、多大なるご支援を頂戴した両親に、心より感謝の意を表します。