オーラルセッション ― フルペーパー

業務用不動産仲介プロフェッショナル・サービスにおける価値共創

明治大学ビジネススクール 兼任講師
村木 信爾

要約

大きく変化する現代の社会経済においては，不動産業に従事する人にも，深い知識，実務経験による専門性とともに，顧客に寄り添い価値を共創してその問題を解決する姿勢を持ったプロフェッショナルであることが求められている。プロフェッショナルのサービスは，商品性，顧客との相互作用，ブランドという要素で構成され，それぞれの発達により当たり前品質に付加価値が付き，顧客に再購買，他人推奨してもらえるレベルになる。

業務用不動産売買仲介サービスを例に，そのプロセスにおけるプロの重要なアクションを挙げる。

第 1，商品化力： 豊富な情報収集力により，顧客の真のニーズを明確化し，長期的，継続的なフォローを行って，未成熟なニーズを生きた優良情報へ加工すること。

第 2，案件生成力： 仮説を立て，自由で柔軟な発想と情熱を持って情報マッチングを行い，顧客の課題を整理，判断材料を提供し，交渉では重要な条件をできるだけ同時に決め，かつ合意後は短時間で契約に持ち込むこと。

第 3，品質管理力： 完璧な調査をベースに，残代金決済引き渡しまでのプロセスにおいて，トラブルを発生させない配慮や，実際に起こったトラブルが問題なく対処，解決されること。

キーワード

不動産仲介，業務用不動産，プロフェッショナル・サービス，顧客価値，価値共創

I. はじめに 環境の変化と新しいプロフェッショナル像

1. 環境の変化とプロフェッショナル・サービス

現代の社会経済は，少子高齢化，人口減少，財政赤字，グローバル化，ICT（情報通信技術）の発達，金融技術の発達等のキーワードで語られる大きな変化の中にあり，あらゆる企業が変革を迫られている。不動産業界，およびそこに従事するプロフェッショナルも例外ではない。情報，データを持っていることを強みに，定形的な作業で報酬を得られていた既存のサービスは，AIにとって代わられつつある。

時代の変遷とともに，サービス提供者は，一方的にモノを売る姿勢から，顧客ニーズを重視する時代に変わってきた。さらに近年は大きな社会経済環境の変化により，顧客自身どの方向に向かっていくのか模索している時代であるため，サービス提供者は，顧客に寄り添い，共に価値を創造していくことを求められるようになった。そのような変化の中で，モノのマーケティングからサービス・マーケティングが注目されて久しく，SDロジック，Sロジックの議論も盛んになった。「価値は最終的な受益者である主体（顧客）が主観的に認識するものであり，個別的で，状況依存的な性質をもつものである」，という内容のVargo and Lushが定義した「文脈価値」[1)]や顧客の隠れた意図を見つけるために，顧客とサービス提供者が価値を共創する必要性は，プロフェッショナル・サービスにおいても当てはまる。

プロフェッショナルとは，古くは聖職者，医者，弁護士等を意味し，近年は，会計士，税理士，不動産鑑定士などの士業を含め，さらに広い意味で使われるようになった。プロフェッショナル・サービスはもともと顧客からの相談をベースに提供する専門的サービスであるが，例えば，不動産の仲介従事者が売買情報をマッチングすることのみ，税理士が税金計算，申告を行うことのみでは，価格競争に陥って経営が難しい時代になった。顧客からビジネスの相談相手，頼りになるパートナーとして認められなければ自分自身の専門分

野でも仕事を任せてもらえなくなったため,この分野でも顧客ともに「価値共創」することが求められていると言える。

2. 業務用不動産仲介とは

不動産仲介とは,土地,建物の売買や賃貸借において,売情報,買情報または賃貸情報,賃借情報を収集し,これらをマッチングして成約に導くもので,形態としては,媒介と代理がある。1つの案件において売主,買主等どちらかの当事者の立場で活動することもあれば,売主,買主両方の間に立って媒介することもある(代理の場合はどちらか一方の立場のみ)。その種類は,個人向の住宅仲介と,オフィスビル,賃貸住宅,商業施設,ホテル,介護施設,物流施設,工場などを扱う業務用不動産仲介(以下賃貸借ではなく「売買」の仲介を意味するものとする)とに大きく分類できる。BtoC取引である個人住宅の仲介と,BtoB取引の業務用不動産仲介とは,業務の基本は共通しているが,異なる点も多い。例えば,個人向の住宅仲介の場合,依頼者の個性が大きく影響し,一回限りの取引が多く,プロモーションはマス相手の広告中心であるが,業務用不動産仲介の場合は,機関決定を行う組織向けの継続取引が多く,プロモーションは,有力者の紹介やパブリシティが有効である。また,近年の不動産テックの台頭により,個人向の住宅仲介の場合は,顧客がマッチングサイトで仲介業者を介することなく直接情報を入手し,相手方を見つけることも可能になってきているが,業務用不動産仲介においては,現在においでも属人ベースでの情報交換が多く,むしろ新聞広告など公に出た情報は敬遠されさえする。

3. プロフェッショナルの要件

筆者は,現代のプロフェッショナルの核となる要件を,(1)ある分野で高度な専門知識,スキルを持ち,組織内外で応用できること(コンプライアンス,ESG・SDGs重視,AI・ITリテラシーを持っていること,グローバル化対応等も含む),(2)自律的なキャリアを歩んでいること,(3)自己成長志向であること,(4)柔軟かつ顧客志向(価値共創志向)であること,(5)連帯力があり,オープンイノベーションが可能であること,(6)公共性があり,社会貢献を行うこと,の6つの観点を持ち,かつ(7)売上も含めて組織に何らかの貢献することで成果を上げる人であると定義する。この定義の中でも特に,プロフェッショナルは,「自己が成長することに喜びを感じ続けることができる」,「顧客に寄り添い,その定まっていないニーズを明らかにし,共に顧客価値を創造していくことができる」,また「一度取引した顧客から個人名でお呼びがかかる」,「顧客から友人,知人を紹介してもらえる」存在であることを強調したい。プロフェッショナルが属する組織には,これらの要件の実現を援助ことが求められる。

4. プロフェッショナル・サービスの性質・ありかた

顧客対応,接客姿勢には,大きく顧客のニーズに応えることを重視する顧客志向と,個人または組織の目標を達成することを重視する目標達成志向があるが,一般には顧客志向の人のほうが中長期的には業績を上げると言える。そして顧客志向は自ら学ぶ志向を育てるものでもある[2)]。

また,プロフェッショナルのサービスは,従来からの定形的なサービスだけではなく,不動産テックなどを利用して効率化を図りつつ,コンサルティングを重視する方向へ向かうべきだろう。

更に,プロフェッショナルはその単一の専門性を深めるだけではなく,不動産仲介の場合では土地家屋調査士,司法書士,弁護士,税理士など実務に直結する専門家のみならず,金融機関や行政機関等多様な分野のプロフェッショナルとも協働し,自分が窓口になってサービスの束を顧客に提供し,いわばサービスのオープン・イノベーションを起こすことが求められる。

5. 本稿の内容

本稿では,上記で定義したプロフェッショナル,特に業務用不動産仲介に従事する仲介業者(仲介担当者個人を指す場合とその担当者が属する仲介会社を指す場合があるが,以下これらを合わせて「仲介従事者」と呼ぶ),に関して,そのプロフェッショナルとしてのサービスの性質,ありかた,構成要素およびサービスのレベルの推移について検討する。最後に不動産仲介のプロセスに沿って,具体的にサービス提供者と顧客の協働行為である価値共創につい

て論じる。

本稿は，筆者の実務経験の中から得られた教訓をサービス・マーケティングの観点から体系づけづけたものであり，また，2018年12月から2019年3月にかけて，業務用不動産仲介のプロフェッショナルと考えられるベテランを対象に筆者が実施したインタビュー・アンケート調査を基に考察したものである。対象者は，大手不動産仲介会社中心の73人（平均不動産業務従事年数15年），および顧客側の不動産担当者18人（平均不動産業務従事年数24年）である。

II. 顧客から見た不動産仲介サービスの構成要素（業務用不動産仲介）

上記I，IIで示した特徴をもとにプロフェッショナルによるサービスの構成要素を大きく以下のように表わす（図1参照）[3)]。これらのサービスに対し，顧客はそれぞれの要素を評価し，関与してその価値を享受する。なお，サービス･マーケティング戦略で，よく論じられる7Pは，Product（商品性），Price（価格），Place（場所・チャネル），Promotion（プロモーション），People・Participant（人・参加者），Process（プロセス），Physical Evidence（物的要素）であるが，これらの観点が以下のサービスの構成要素に全て含まれている（文末の【カッコ】内が7Pの要素）。

1. サービスの商品性

(1) 第1層　基本プロセス　（図1　サービスの商品性第1層）
大きな問題がなければ，通常の一人前の仲介担当者にとって，できてあたりまえのプロセスである。仲介従事者としての基本プロセスは，(1) 情報収集・情報の仕分け，顧客フォロー，(2) 基本調査，(3) 情報マッチング，(4) 情報提供・コンサルティング，(5) 交渉，(6) 詳細調査，重要事項説明，契約締結，(7) 契約内容の履行，(8) 残代金決済，引渡し，(9) アフターフォロー，と続くものである。【Product（商品性），Process（プロセス）】

(2) 第2層　付加価値　（図1　サービスの商品性第2層）
基本プロセスに付随，付加されることにより機能が向上し，その価値をより高めるものである。第1層の各プロセスに関し，「商品化プロセス」，「案件創成プロセス」，「サービス品質管理プロセス」と分類する。しかし，基本プロセスと付加価値とは明確に分けることは難しい。詳しくはV.業務用不動産仲介の各プロセスにおける価値共創で言及する。

(3) 第3層　コンプライアンス遵守，専門家責任，ESG. SDGs対応　（図1　サービスの商品性第3層）
反社勢力との隔絶等はもちろんのこと，プロフェッショナルが専門家として独自にもつ義務と責任を遵守すること。また近年ESG，SDGsへの配慮は必須のものである。これに取り組まない企業やプロフェッショナルは，投資家，金融機関等，社会的に相手にされなくなる。

(4) 第4層　価格（報酬）（図1　サービスの商品性第4層）
報酬は，商品性に関わるものである。効率性，管理重視のサービスでは，一件当たりの報酬は低く，大量に受注する必要がある。逆に，コンサルティング重視のサービスでは，一件あたりの報酬額は大きいが，数はこなせない。【Price（価格）】

2. サービス提供者と顧客の相互作用

(1) 顧客からのアクセスの容易性，企業からのプロモーション：
サービス提供者からのプロモーション等による，顧客による情報入手・アクセスの容易さ，チャネルの利便性を表す。【Place（場所･チャネル），Promotion（プロモーション）】

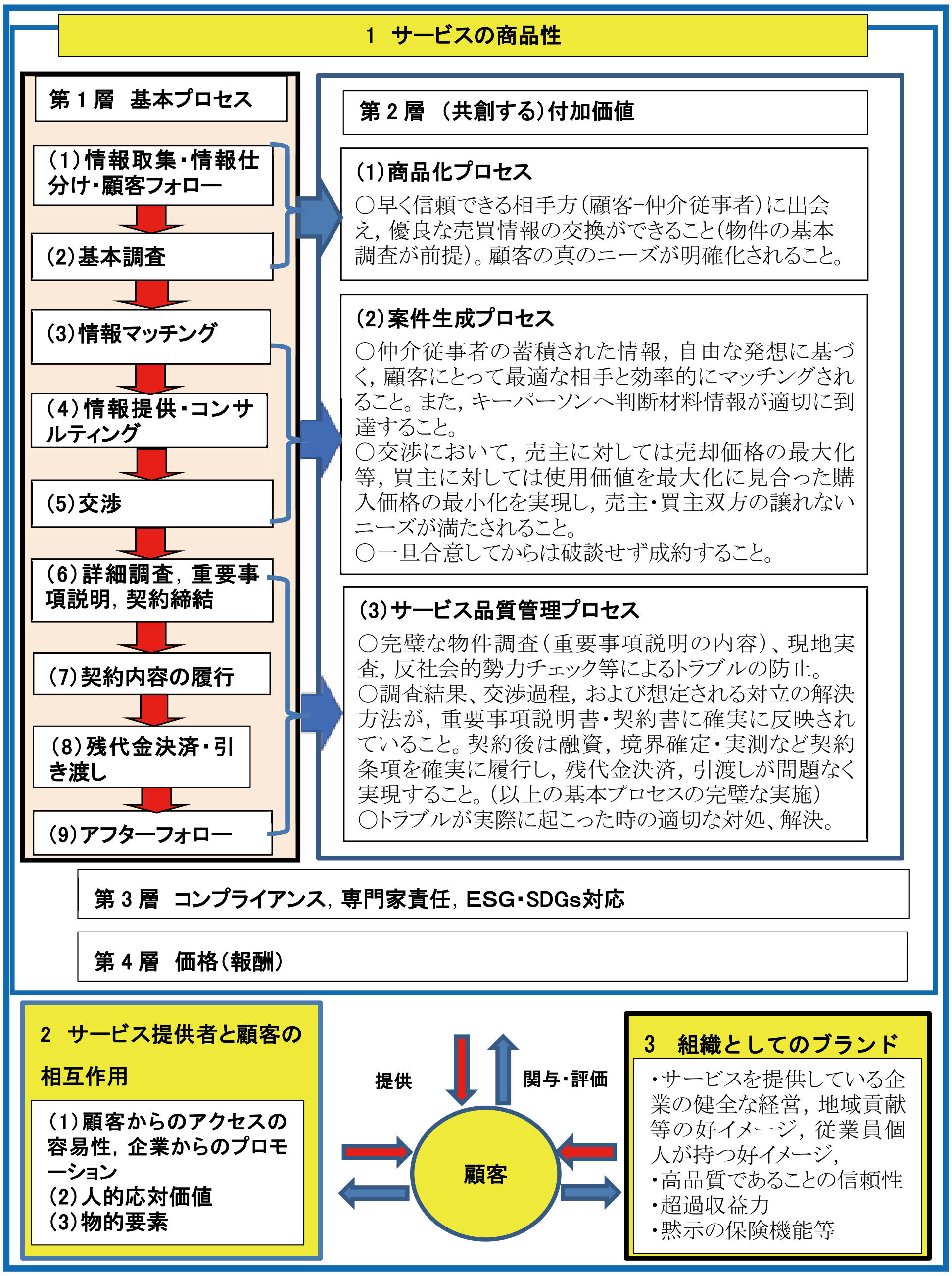
(2) 人的応対価値：
案件を依頼したい，付き合いたいと思う担当者の信頼性や反応性など。【People（人）】

(3) 物的要素：
店構え，服装などの顧客に与える印象等。
【Physical Evidence（物的要素）】

3. ブランド（機関品質）

サービスを提供している企業の健全な経営，地域経済への貢献等の好イメージ，あるいは，従業員（サービス提供者）個人が持っているイメージのことであり，それに伴う信頼性や黙示の保険機能等を表す。ブランドにはそれ自身に価値があり，ブランドがない企業の商品・サービスより，少々高価格でも購買され，超過収益力がある。プロフェッショナル・サービスにおいて，低品質のサービス提供によりいったんブランドが毀損されると，少なくとも回復に時間がかかる。

図1　業務用不動産（売買）仲介サービスの構成要素



III. プロフェッショナル・サービスの成熟プロセス

以下，上記Ⅲの３つの構成要素に基づき，サービスの成熟プロセスについて説明する。

1. ジュニアレベル　(Customer Unsatisfaction レベル)

商品性，サービス提供者と顧客の相互作用，ブランドの合計が，顧客満足の最低限（あたり前品質レベル）に未達のレベルである。このとき，顧客は不満足感を覚え，二度と取引しないか，他人への逆宣伝（悪いコメント）が起こりうる。

2. ある専門分野での一人前レベル (Customer Satisfaction レベル)

商品性，サービス提供者と顧客の相互作用，ブランドの合計がちょうどあたり前サービスレベルと一致し，顧客は期待していたサービス提供されて満足する。

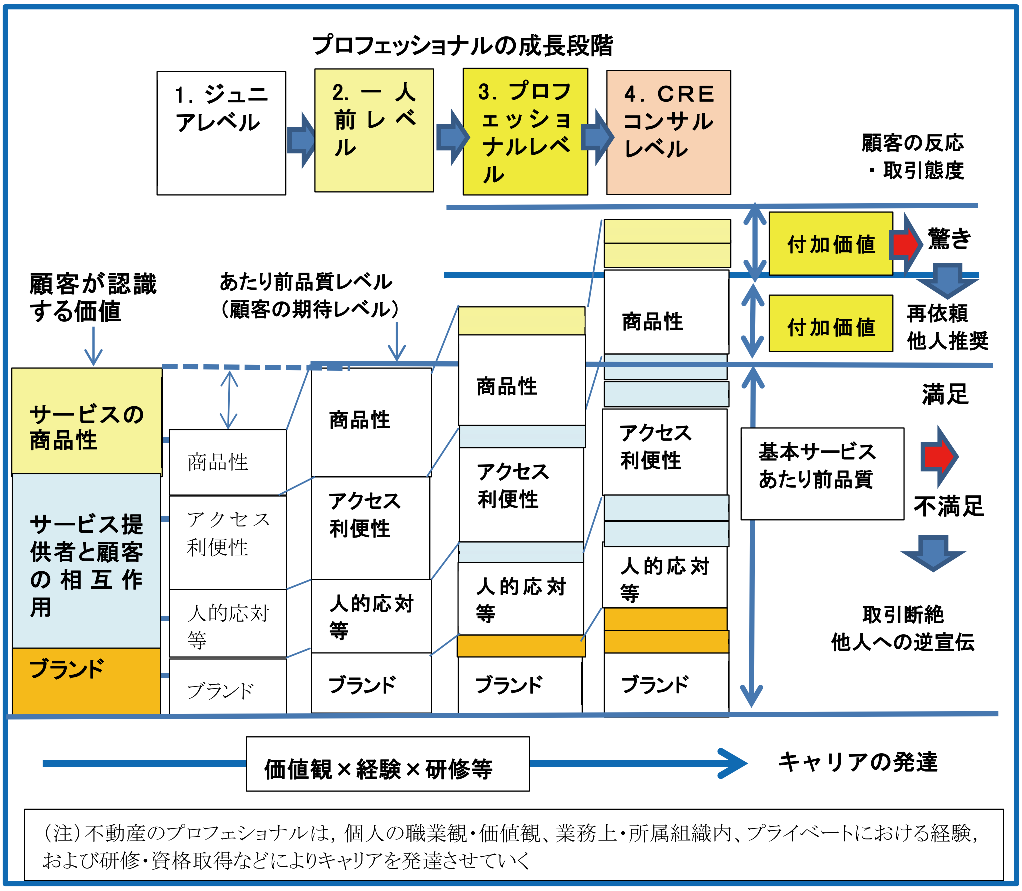
3. 専門分野プロフェッショナルレベル (Customer Delight レベル)

商品性，サービス提供者と顧客の相互作用，ブランドそれぞれに付加価値が付いたサービスを提供するレベルで，顧客は期待していた満足以上のサービスを提供されて，驚き，喜び，機会があれば再度そのプロに依頼し，他人にも推奨するレベルである。

4. CRE (企業不動産) コンサルレベル

不動産という専門の範囲を超え，財務，マーケティング，組織人事など企業経営の立場から不動産の保有のあり方をコンサルティングできるレベルであり，上記3. の状態より顧客は大きく驚き，再依頼，他人推奨も強まる。但し，このレベルに達したプロフェッショナルは数少ない。

図2　プロフェッショナル・サービスの成熟プロセス（概念図）



IV. 業務用不動産仲介の各プロセスにおける価値共創

以下，業務用不動産仲介における仲介従事者と顧客との価値共創についてより具体的に論じる。全プロセスで共創される顧客価値は以下のとおりである。

売主，買主それぞれの（価格以外の）譲れないニーズを実現しつつ，売主にとっては売却価格の最大化，買主にとっては使用価値の最大化に見合った購入価格の最小化が実現し，安全にトラブルなく取引が完了すること。

これが実現すると，顧客による再依頼，他人推奨の実現可能性が高まり，仲介業者にとっても，最大の価値を享受することができる。

1. 商品化プロセス　(情報収集⇒獲得情報の仕分け⇒長期フォローによる情報の醸成)

(1) 共創する顧客価値

○顧客・仲介従事者それぞれができるだけ早く，信頼できる相手先に出会え，多くの優良な売買情報の交換ができること（基本的な物件調査済みであることが前提）。 ○顧客と仲介従事者により，顧客の真のニーズが明確化され，適切な活動方針が立案されて，初期活動およびフォローを行われること。

(2) 仲介従事者のアクション（例）

（基本プロセス）

金融機関，税理士，弁護士等との定期情報交換や講演会開催等，プロモーション戦略（広告，パブリシティ，紹介活動等）を行い，能動的に情報を収集する。できるだけ顧客のキー―パーソンに直接面談して情報収集し，すぐに活動できる明確なニーズと，時間のかかるニーズを分別して，それぞれフォローする体制を作る。

（付加価値を生み出す活動）

なぜ購入するのか，売却するのかという顧客の真のニーズを明確化し，また，顧客自身が，明確なニーズとして認識していない未成熟な売買ニーズから生きた優良情報へと加工する。有望な顧客に対しては定期的に接触して長期的，継続的なフォローを行い，個人的にも非常に親しくなって，その人の潜在顧客を紹介，推奨してもらう関係を構築する。また，反社情報収集などトラブル，リスク回避のための情報収集を行う。

(3) 顧客（売主・買主）のアクション（例）

情報探索のためウエブサイトや広告を見ることや，セミナーへの参加などを積極的に行うとともに，信頼できる仲介従事者とは長期的な親しい付き合いをする。真のニーズ（売買等の目的）を，経営戦略，マーケティング戦略等も含めて，その背景にある事情をできるだけ正確に仲介従事者に具体的に伝え，売却，購入の条件をより明確化する。

2. 案件生成プロセス　(情報マッチング⇒情報提供・コンサルティング⇒交渉・合意)

(1) 共創する顧客価値

○仲介従事者の蓄積された情報，自由な発想に基づき，顧客にとって最適な相手（買主･売主）と効率的に情報がマッチングされること。また，売主・買主のキーパーソンへ理解しやすい納得感ある判断材料，情報が到達すること。 ○交渉において，売主に対しては売却価格の最大化等，買主に対しては使用価値の最大化に見合った購入価格の最小化が実現し，売主・買主双方，譲れないニーズが満たされること。 ○一旦合意してからは破談せず成約すること。

(2) 仲介従事者のアクション（例）

（基本プロセス）

情報マッチングにおける基本動作には，自社の案件データベースや不動産情報センターでの情報検索の他，売物件の隣接地，近隣地所有者へ情報提供することも含まれる。マッチングされた情報を提供する際には，基本調査後の正確な情報を，多くのマーケット情報等と共に提供して，顧客へ納得感を与える。交渉においては，買主には売主の立場で，売主には買主の立場で交渉を行い，中立的な姿勢により売主，買主それぞれに譲れる条件案を提案する。また，問題事項は早期に論点を出して対策を考える。

（付加価値を生み出す活動）

情報マッチングにおいては，売却や購入の背後にある真のニーズ把握し，仮説を立てて提案を行う。情熱持ち，自由で柔軟な発想を持ってトライアル・アンド・エラーを繰り返す。

そのために専門知識，周辺知識を深め，税理士，弁護士などの他の専門家と親しく情報を交換する。

情報提供の際には，顧客担当者が組織内で稟議を上げる際にそのまま使えるような，顧客の課題整理，価格シミュレーションなど，判断材料を提供する。税務や金融の相談や，借地権，底地，共有持分権，継続賃料などの難案件の相談にも応じ，求められたら簡潔な意見書を作成する。

交渉においては，当事者の相対立する条件について，双方に譲歩の余地を残すように説得し，重要な条件を報酬も含め，できるだけ同時に決める。そして合意した事項はすべて，一刻も早く購入申込書，売渡承諾書，契約書案等に反映し，契約までの期間はできるだけ短縮する。

(3) 顧客（売主・買主）のアクション（例）

仲介従事者から情報提供されたとき，自社の経営戦略やCRE（企業不動産）戦略に沿って売却条件，購入条件をより明確化し，財務への影響，税効果など確認する。そして権限あるキーパーソンが，状況を正確に把握し，できるだけ早く最終意思決定する。

交渉においては，譲れない条件と妥協できる条件を明確化し，後者のある部分はやむを得ない場合妥協する。基本合意後は，破談しないように仲介業者のスケジュールの提案にはできるだけ協力する。

3. 品質管理プロセス

（詳細調査⇒重要事項説明書，契約書作成・締結⇒契約履行⇒残代金決済・引き渡し）

(1) 共創する顧客価値

○顧客からの情報開示や役所等における調査に基づく完璧な物件調査（重要事項説明の内容），現地実査，反社会的勢力チェック等によってトラブルが防止されること。 ○調査結果，交渉過程，および想定される対立の解決方法が，重要事項説明書・契約書に確実に反映されていること。契約後は融資，境界確定・実測など契約条項を確実に履行し，残代金決済，引渡しが問題なく実現すること。 ○トラブルが実際に起こった時には適切に対処し解決すること。

(2) 仲介従事者のアクション（例）

（基本プロセス）

売主から受領した資料，役所におけるヒアリング内容を，漏れのないように自ら納得いくまで調査，確認する。現地調査においては，隣接地からの越境，嫌悪施設，騒音，地盤，地上権など他人の権利の存在等を見逃さず，最有効使用を考え，広範囲に，時間を変えて見る。土壌汚染や建物のアスベストにも注意する。また，図面等資料と現地との整合性を確認する。調査した内容，交渉の経緯，懸念事項は全て重要事項説明書，売買契約書に反映し，顧客に正確に説明する。

契約締結時（残代金決済時も）には，現地を再チェックし，売主のなりすまし，公的書類の偽造，売主・買主本人の意思能力，判断能力の有無などを確認する。売主が権利証を紛失している場合などは特に用心して手続きを進める。

契約後残代金決済・引き渡しまでには，土地家屋調査士など他の専門家と協働で，土地を実測し，隣地からの越境問題に対処し，また買主の資金調達の確認を行う等，契約条項を履行する。

残代金決済・引き渡し直前には，司法書士による登記書類チェック，直前の登記事項の変更のないことのチェックのほか，問題なく所有権移転が安全に実行できるように事前準備を行う。

（付加価値を生み出す活動）

以上の基本プロセスはできて当たり前の活動であるが，これができなくて後にトラブルになることも多い。これらを念頭において，常に注意深く堅実に品質悪化を防止する活動が付加価値であると言える。また，異例事態やクレームには，沈着冷静，理路整然と対処，解決する。

(3) 顧客（売主・買主）のアクション（例）

契約において，売主は売却に不利な建物の欠陥などの情報を隠さず，知りうる全ての事実を提示し（売主の表明保証），買主は必要な購入条件を正確に仲介従事者に伝え（例えば土壌汚染地に対して要求する処置条件等），契約において売主の提示した条件の容認を明確に，誠実に行う（買主の容認事項）。また，仲介従事者のトラブル等の解決に向けての活動に全面的に協力する。

V. おわりに

新型コロナウイルスは不動産業界にも大きな影響を与えており，在宅勤務などWEBを利用した働き方が一般に浸透した。この状況下，逆に対面での接客の重要性が再認識されたようにも思われる。特に，本稿で取り上げた業務用不動産仲介の世界では，交渉における売主，買主のギリギリの条件交渉のせめぎ合いを，相手の顔を見ずWEBだけで行うことは難しいと考える。仲介従事者は顧客に，譲れない条件と妥協しうる条件を認識してもらいつつ妥結点を見出す。そこでは，顧客独自のいわゆる「文脈価値」や「利用価値」を読み取る能力が試され，そして，彼らの最後の決断において，「相談にのって欲しい，自分の決断を支持して欲しい」という表には出ない声に応える。

本稿では，当たり前品質のサービスを超えて顧客とともに価値共創を行うプロフェッショナルによるサービスの重要な要素として，商品化力，案件生成力，品質管理力を挙げた。これらは，不動産仲介業務だけではなく，他のプロフェッショナル・サービスでも当てはまり，顧客がサービスを再購買し，他人に推奨することを促すものであると考える。

今日のプロフェッショナルには，デジタル技術を十分に駆使して効率化を図りつつ，顧客に寄り添い，価値を共創していくコンサルティング力がますます求められている。

以上

引用文献

1) 村松潤一編著（2015）『価値共創とマーケティング論』同文館出版59 Vargo and Lush（2008）の定義から抜粋。

2) 松尾睦，（2006），『経験からの学習』191-192　同文館出版

3) 戸谷圭子，（2018），『カスタマー・セントリックの銀行経営』63-84 金融財政事情研究会

その他，フィリップ・コトラー，トーマス・ヘイズ，ポール・ブルーム著（白井義男監修，平林祥訳）（2002）『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション，およびデービッド・マイスター（高橋俊介監訳，博報堂マイスター研究会訳『プロフェッショナル・サービスファーム』（2002）東洋経済新報社等を参考にした。