

# Marketing Conference

## 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

カンファレンス2020 オーラルセッション

令和2年10月18日(日)

大和不動産鑑定(株) エグゼクティブフェロー  
明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 兼任講師  
村木 信爾(むらき しんじ)

# はじめに

## 環境の変化と新しいプロフェッショナル像

・現代の社会経済のキーワード: 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, ESG・SDGs、金融技術の発達等

・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、従来型サービス、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い。

・「文脈価値」の内容:

「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(Vargo and Lushの定義)」

・これは不動産の価値論においても利用できる概念で、サービスを利用する人にとっての、その人の経験や環境を踏まえた使用価値である、と理解。この本人も気が付いていない、「文脈価値」を顧客とともにサービス提供者が創造することこそ、「価値共創」であると考え。

# 1. 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。

- ・個人向の住宅仲介 (BtoC)

- ・業務用不動産仲介 (BtoB)

(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)

- ・業務用不動産仲介の特徴

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

現在においても属人ベースでの情報交換が多い。

## 2. プロフェッショナルの要件

- (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」こと、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。

### 3. プロフェッショナル・サービスの性質・ありかた

□顧客志向: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

□目標達成志向:個人または組織の目標を達成することを重視

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。そして顧客志向は自ら学ぶ志向を育てるものでもある。

□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

□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。

# 4. 顧客から見た不動産中介服务の構成要素(業務用不動産仲介)

## A. サービスの商品性

### 第1層 基本プロセス

(1) 情報収集・情報仕分け  
・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・引き渡し

(9) アフターフォロー

### 第2層 (共創する)付加価値

#### (1) 商品化プロセス

○早く信頼できる相手方(顧客-仲介従事者)に出会い、優良な売買情報の交換ができること(物件の基本調査が前提)。顧客の真のニーズが明確化されること。

#### (2) 案件生成プロセス

○仲介従事者の蓄積された情報、自由な発想に基づく、顧客にとって最適な相手と効率的にマッチングされること。また、キーパーソンへ判断材料情報が適切に到達すること。  
○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を最大化に見合った購入価格の最小化を実現し、売主・買主双方の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。

#### (3) サービス品質管理プロセス

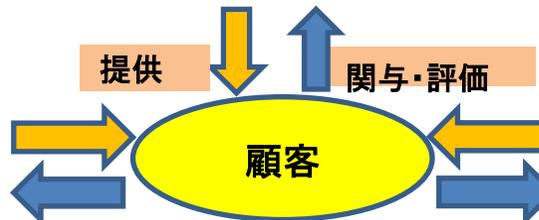
○完璧な物件調査、現地実査、反社会的勢力チェック等によるトラブルの防止。  
○調査結果、交渉過程、および想定される対立の解決方法が、重要事項説明書・契約書に確実に反映されていること。契約後は融資、境界確定・実測など契約条項を確実に履行し、残代金決済、引渡しが無問題で実現すること。(以上の基本プロセスの完璧な実施)  
○トラブルが実際に起こった時の適切な対処、解決。

第3層 コンプライアンス, 専門家責任, ESG・SDGs対応

第4層 価格(報酬)

## B. 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
- (2) 人的対応価値
- (3) 物的要素



## C. 組織としてのブランド

- ・サービスを提供している企業の健全な経営, 地域貢献等の好イメージ, 従業員個人が持つ好イメージ,
- ・高品質であることの信頼性、超過収益力、黙示の保険機能等

# A. サービスの商品性

## (1) 第1層 基本プロセス (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 (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 (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) (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、数はこなせない。

【Price(価格)】

## B.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, チャンネルの利便性を表す。【Place(場所・チャンネル)、Promotion(プロモーション)】

### (2)人的対応価値

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)】

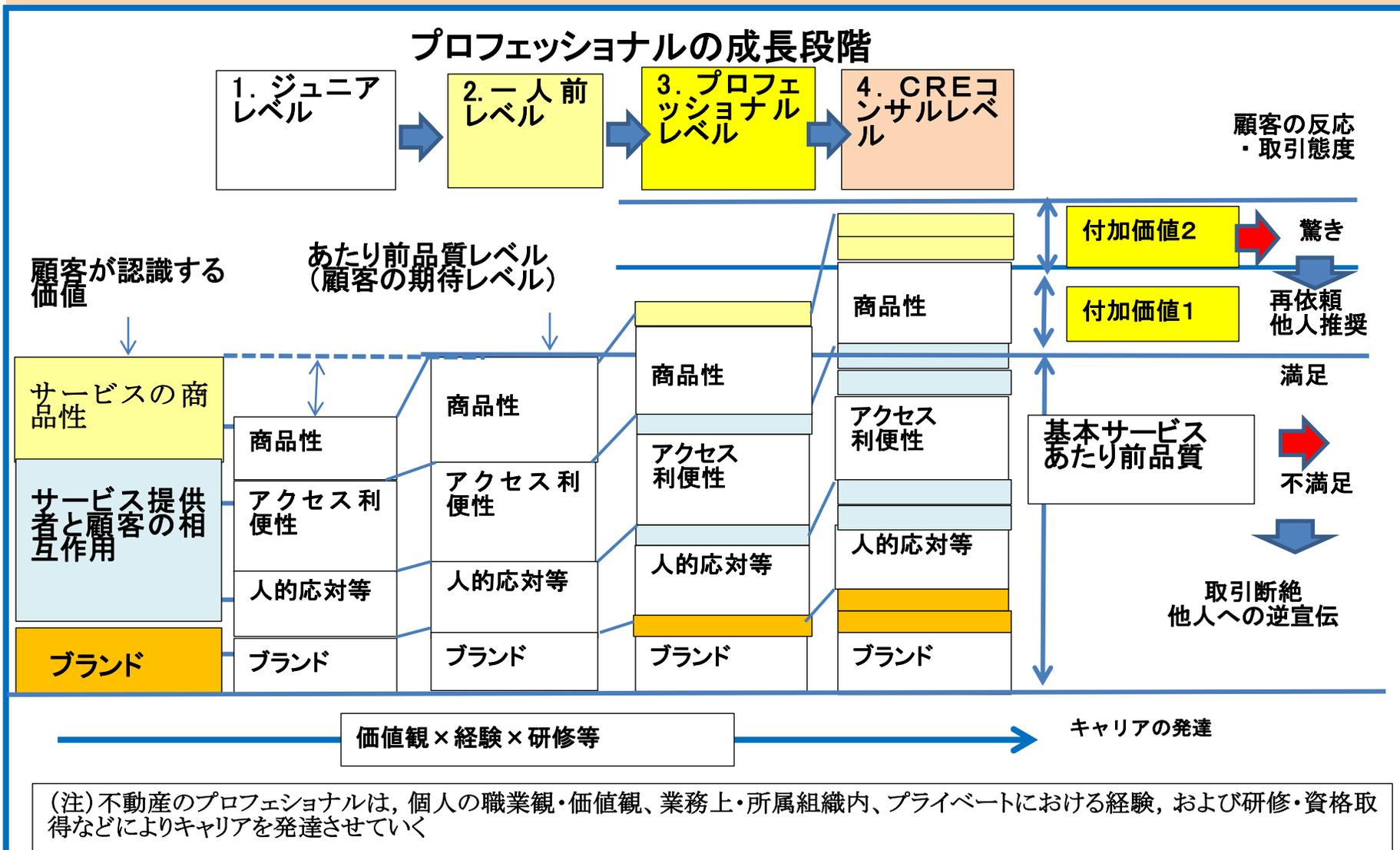
### (3)物的要素

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

## C.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, 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。

# 5. プロフェッショナル・サービスの成熟プロセス(概念図)



## プロフェッショナル・サービスの成熟プロセス

### 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 of 最低限(あたり前品質レベル)に未達のレベル。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。

### 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。

## 6. 業務用不動産仲介の各プロセスにおける価値共創

全プロセスで共創される顧客価値

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(文脈価値)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。

# 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)

(2) 仲介従事者のアクション(例)

(基本プロセス)

- ・プロモーション戦略(広告, パブリシティ, 紹介活動等)
- ・キーパーソンに直接面談
- ・現在の明確なニーズと、時間のかかるニーズを分別、フォロー

(付加価値を生み出す活動)

- ・なぜ購入, 売却するのか、顧客の真のニーズの明確化
- ・未成熟ニーズから生きた優良情報へと加工
- ・長期的、継続的なフォロー
- ・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

(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い、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。

(3) 顧客(売主・買主)のアクション(例)

・情報探索のためウェ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)

### (2) 仲介従事者のアクション(例) (基本プロセス)

- ・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、中立的姿勢で提案
- ・問題事項は早期論点出し対処

### (付加価値を生み出す活動)

- ・売却や購入の背後にある真のニーズ把握し、仮説立案、提案
- ・情熱持ち、自由で柔軟な発想を持ってまず行動する。
- ・顧客の課題を整理、価格シミュレーションなど、判断材料を提供
- ・借地権、共有持分権、継続賃料などの難案件についても対処
- ・交渉では、重要な条件を報酬も含め、できるだけ同時に決める。
- ・合意事項の早期文書化、契約までの期間短縮。

### (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。

○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

○合意後は破談せず成約。

### (3) 顧客(売主・買主)のアクション(例)

・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、財務への影響、税効果確認。

・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。

・交渉では、譲れない条件と妥協できる条件を明確化、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)

#### (2) 仲介従事者のアクション(例)

##### (基本プロセス)

- ・漏れのないように自ら納得いくまで役所・現地調査し確認。
- ・資料と現地との整合性を確認。
- ・調査内容、交渉の経緯、懸念事項は全て重説、契約書に反映。
- ・本人確認、偽造、本人の意思能力、判断能力の確認。

##### (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であるがこれらを完璧に行う活動が付加価値。

- ・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。

#### (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。

#### (3) 顧客(売主・買主)のアクション(例)

契約において、売主は隠さず、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、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)。

- ・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。

# おわりに

## ○コロナ下対面での接客の重要性の再認識

業務用不動産仲介の交渉における売主、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。

○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、品質管理能力を挙げた。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、「文脈価値」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