

サ ー ビ ス 不 動 産 委 員 会

大手企業が、テナント満足度向上のためのガイドラインを作成

ソフトウェアで選ばれる市場を創造する

大手ビル賃貸管理会社などで組織する「サービス不動産委員会^{※1}」は2015年4月、オフィスビルのテナント満足度を向上させるための『サービス不動産ガイドライン』を作成した。これはテナントとビルオーナーがwin-winの関係になり、質の高いビルマネジメントを目指すためのサービスやソフト面をまとめたノウハウ集だ。委員会において共有した各企業の取り組み事例をもとに、必要な要素を整理し体系化している。

ガイドラインでは、ビルマネジメントにおいて良質なサービスを継続して提供していくために必要不可欠な要素を、①経営層によるコミット、②顧客志向教育、③顧客とのコミュニケーション、④「claim^{クレーム}」の管理、⑤CS^{※2}管理、の5つに分け、各項目ごとに必要な項目を整理し、実際に効果的だった具体的事例を入れた。また、チェックシート形式にすることで、自社の強みや弱み、取り組むべき課題が可視化できるようになっている。

1. 経営層によるコミット

「社長がCS責任者である」ことを明記。経営トップが責任者としてCSに関する目標設定、社員教育、社内インフラ整備、CS進捗管理などをする必要がある。また、経営層にもテナントとのリレーションづくりを求める。

2. 顧客志向教育

CSに関する行動指針や目標の共有、社員へのCS教育を実施する。さらに、最前線でテナントと接する協力会社ともCSの方針や目標を共有し、信頼関係を構築するとともに、チームとして一体となりCSの向上を目指す。

3. 顧客とのコミュニケーション

月1回以上の訪問、face to face^{フェイス トゥ フェイス}のコミュニケーションが行動の原則。テナントリレー

ションづくりのための情報発信方法、イベント事例やドアノックツール^{※3}なども紹介。

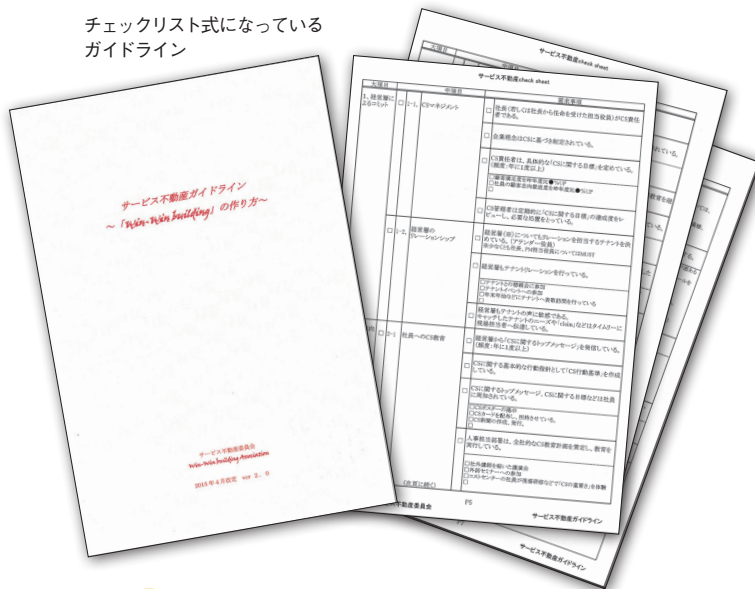
4. 「claim^{クレーム}」^{※4}の管理

テナントからの要望のタイムリーな把握と迅速で的確な対応をするための方法やツールの紹介。情報の共有ルール、再発防止策の徹底などの社内体制とともにテナントへのフィードバックの仕方なども決めておく必要がある。

5. CS管理

アンケートやヒアリングなどを通じCSの定点調査の実施と結果分析を行い、それを踏まえてCS向上に向けて改善策の立案を行う。結果についてはテナントや協力会社とも共有する。また日常的に、テナントの満足度をチェックし改善の機会を活かすことも重要だ。

チェックリスト式になっている
ガイドライン



マーケットに対する 危機感が始まり

「サービス不動産委員会」の取り組みと『サービス不動産ガイドライン』作成の経緯について、サービス不動産委員会事務局の郵船不動産株式会社執行役員村田理氏に伺った。

——『サービス不動産ガイドライン』の作成の背景について教えてください。

需要と供給のバランス的には都心のオフィスビルは長い間、どちらかというとオーナーが優位な立場でしたが、リーマンショック後空室が増加し、「このままではいけないんじゃないか」「収入を安定させるためには、テナントの満足度を上げて空室を未然に防ぐということが大切だ」ということに気づき始めました。当社も15年ぐらい前から顧客志向、つまりテナントの満足度を上げる運営をしようという取り組みを開始しました。それが対外的に知られることになったきっかけが、東日本大震災後に実施した当社のオフィスビルの節電活動「節電フルーツ還元」でした。これは、ビルの共用部における節電について、テナントの

協力を得て削減できた電気料金相当分を、テナントに還元するという仕組みです。この考え方にテナントは「すごくフェアな対応だ」と評価してくれましたし、節電量も想定以上になりました。

この取り組みがニュースとして配信されたところ、「自分たちもそういったことがしたい」「顧客志向って大事だ」という声が同業者から寄せられ、情報交換の機会が増えたことを機に、郵船不動産、安田不動産、サンケイビルなど4社※5で2012年に勉強会をスタート。「競合から協働へ」を合言葉に、ビルマネジメントのソフト面についてのノウハウや情報を共有し、お互いがレベルアップすることを目的に意見交換を重ねました。

勉強会は、顧客満足度を上げるための取り組み事例やCSアンケートのフォーマット等、毎回テーマを決めて開催し、各企業が自社の取り組みをプレゼンする形で進行。回を重ねるうちにNTT都市開発ビルサービスなども加わり会員企業数は7社となり、取り組み事例や情報のストックが増えたので、それを整理し1冊にまとめたものが2015年にリリースしたガイドラインです。

各社のノウハウをまとめたものをリリースすることに否定的な意見もありましたが、ビル賃貸管理業界に顧客志向という考え方を広めることが重要であり、情報をオープンにすることでソフト面を重視している企業の輪を広げることができるはずだ。そして最終的にはテナントが、ハード面だけでなく、ソフト面を含めた総合的な要素で物件



定期的に勉強会を開催



新規加入会社も増えている

を比較検討できるマーケットをつくりたい。夢としては大きいかもしれませんが、そんなことを考えながらガイドラインをリリースし、希望者には無料で提供・配布しました。トータルで200社以上から問い合わせがありましたが、自分たちの想いをそのまま伝えたいというスタンスで、直接足を運び説明しました。その結果、「自分たちもそういった活動に参加したい」という会社もあり、会員数は29社まで増えました。福岡や大阪からも参加していただいています。

——大手企業のオフィスビルは立地もよく、テナントはすぐ決まるし、設備面の競争という認識があります。「ソフト面が大事だ」という話は意外です。

各社とも、新しい物件の仕入れもそれなりにしていますが、やはり古い物件もお持ちです。オフィスビル業界は「近・新・大」（近くて新しく、規模が大きい）物件が良い物件という認識が根深くあります。しかしそれでは物件をスクラップ&ビルドし続けることになりすし、環境面でもコスト面でも無駄です。これまでは、ハード面だけを重視しており、ともすればビルオーナー側の自己満足で、自分たちがつくりたいビルをつくり、お客様に押しつけていただけだったかもしれません。テナントが何を欲しているかということ把握せず、一方的にハード面だけを整備しても顧客満足度は上がりません。そのためにはまず、テ

ナントのニーズをキャッチすることが重要で、その基礎となるのはお客様との日常の関係づくりです。

お客様であるテナントとのコミュニケーションを増やし、テナントとオーナーがwin-winの関係になり、テナントの満足度を高めながらそのビルの価値を高めていく。それも単にコストをかけるのではなく、顧客志向に基づいて汗をかきながらアイデアを出していく。それこそが「不動産のソフト力」による物件の価値の向上（value up）だと思います。「その物件の居心地の良さ」を左右する大きな要素であるソフトの力でハード面の性能を引き出すことにより、物件の価値は最大化できるのだと思います。

——空き家が820万戸と家が余り、「貸してやる」から「借りていただく」時代になってきたということを、大手企業が先に気づいたということに驚きます。

リーマンショックや東日本大震災を経験し、ビル業界は変わりました。今年もテナント向けイベントと称して、夏祭りやビルコン（テナント同士の合コン）、朝活としてヨガ教室などがあちこちのビルで行われているのを見かけるようになりました。このようなコンテンツを発信していくことが“ビル屋”として大事なことで、テナントとのリレーションづくりに効果やメリットがあるということが浸透し始めてきたのだと思います。

昭和50年代はビルの屋上でテナントたちとちょっとしたビアガーデンをするようなことが比較的多くありました。その後貸し手市場になり、費用対効果、コスト削減という名目や安全面などから徐々にその数も減ってしまいましたが、また見直されてきているのだと思います。

——テナントとの距離が近いとクレームや要望を直接受けることになりませんか？

やはりテナントに会いにいくとクレームをもら

うのではないかと、クレームが増えると仕事も増えてしまうと心配する企業は多いです。しかしガイドラインを一緒につくったメンバーは、社内でクレームという言葉の禁止して、「テナントからの声、要望、ニーズ」と言い換えている企業もあります。なかには直接家賃交渉が入ったり、苦言もあるでしょう。しかしそれは自分たちのサービスを向上させてくれるネタなんです。それを拾わないで良いオペレーションができるわけがありません。クレームというとネガティブな印象を持ちますが、本当はテナントの要望。自分たちの商品を良くするチャンスです。それを生かさないとサービスは良くなりません。

——参加企業同士はライバルでもありますよね？

私たちのライバルは、委員会に参加しているメンバー企業ではなく、コスト重視のためにサービスが最低限になっている会社だと考えています。確かにメンバー間でバッティングすることはあります。しかし「不動産のソフト力」を、これから商品として確固たるものにするためには、まだ皆で協力し力を合わせる必要があります。現在参加企業は29社ですが、もっと数を増やししながら、協力体制や団結力を強めていかなければいけないと思っています。

ホテルでは、ビジネスホテルとラグジュアリー

ホテルで同じサービスを提供してもらえると誰とも思いません。一方、オフィスビルでは、ビル管理会社がしっかりオペレーションしてるビルと、管理会社も常駐せず契約や解約時にしか顔を合わせないようなマネジメントをしているビルでも、テナント側は同じサービスが提供してもらえるとと思っています。それは業界がちゃんと情報提供していないからです。ソフトサービスの情報を発信することで、テナントが賃料や「近・新・大」に加えてソフト面でも物件を選べる市場をつくるのが私たちの最終目的です。このようなマーケットを確立することが、会員たちのメリットや幸せに絶対なるはずで。お互い少々バッティングはあるかと思いますが、もっと大きな視点で協力していこうというのが、この会の趣旨です。

※1 win-win building association

※2 customer satisfaction：ガイドラインでは「顧客満足」「顧客満足度」の他「顧客志向」という意味でも使用している。

※3 訪問のきっかけとなるお菓子やノベルティなど

※4 日本ではクレーム＝ネガティブイメージがあるが、海外ではテナントニーズや要望など積極的な声を含めて「クレーム」ということから、ガイドラインでは英語表記にしている。

※5 郵船不動産株式会社（東京都中央区）、安田不動産株式会社（東京都千代田区）、株式会社サンケイビル（東京都千代田区）、NTT都市開発ビルサービス株式会社（東京都千代田区）

ホテルや飲食店ではソフト面も商品を構成する重要な要素の一つであると同様、不動産でもソフト面はその物件のvalueを左右する重要な要素の一つのはずです。

このマークのもと、そのような思いを持った仲間達が集まり、テナントとビルオーナーがお互いにハッピーでwin-winになる環境作りに取り組んでいます。

