



# アルファヴォイス倶楽部

VOL.152

2008.8

発行責任者：アルファヴォイスコンサルティング株式会社 代表取締役 野村 敬一  
〒102-0074 東京都千代田区九段南4-7-10 TEL: 03-5215-8711

## 《INDEX》

1. **営業力を極める、競合に勝つ**  
**継続的培養の勧め**  
**取締役副社長 若林 信孝**
2. **川田竹也先生の賃貸マンション営業のための知識**  
**ワンポイントアドバイス 納税対策・・・物納**  
**コンサルタント 川田 竹也**

### 営業力を極める、競合に勝つ 継続的培養の勧め

取締役副社長 若林 信孝

#### 培養活動に時間を割いているか

培養行動を強く意識して営業活動を行っているだろうか。実は、培養行動は営業マンにとって、嬉しくない行為だ。いつ購入してくれるかわからない顧客を小まめにフォローし、購買意欲を引き出し、商品購入のきっかけを作る。最重要な業務なのだが、緊急性に乏しいために、優先順位は後方になる。顧客のクレームや契約見込み客の対応に一杯一杯で、培養活動に時間を割くことが出来ないのだ。しかし、現状の見込み客がめでたく契約に至る、あるいは、競合負けなどで失注すると、契約見込み客や商談顧客が0件になるので、あわてて培養活動を開始する。ところが培養行為が習慣化されていないので、そう簡単に商談物件を出すことは出来ない。結局、イベントやセミナー、展示場などの待機、ウェブサイトによる資料請求や電話による問い合わせに見込み客発掘を依存することになる。いわゆる「ホット顧客」を待つことになる。顧客が自ら動くまで待つのだ。営業マン自らが動くことはない。

一般的に営業マンは営業時間の何%を培養に割いているのだろうか。業界による

違いもあるが、おそらく10%以下であろう。しかし、新規のホット顧客だけを対象とする営業行為による目標の達成は限界に来ていないだろうか。数年前と違い、新規顧客の商談化率は異常に減少していないか。以前は30%の商談化率が今は10%以下ということはないか。また、商談物件の成約率も平均10%を割っていないだろうか。市場規模が減少している。にも関わらず、競合他社の新規参入が減らない。ゲームのプレイヤーが増えたので、勝つ確率が減るのは当然だ。今後、ますますこの傾向は強くなり、新規顧客だけを狙う営業手法では、契約目標を継続的に達成することはさらに困難になるであろう。

培養活動により、売上や契約件数を一瞬にして大きく伸ばすといった派手な結果を得ることは出来ない。が、毎月、あるいは毎年、定期的にばらつきなく、平準化して結果を求めることはできる。今月は1件の契約が取れたが、来月は分らないということは無くなる。例えば、1月は0件、2月も0件、3月は2件の成約という結果ではなく、毎月1件の成約が期待できる。市場規模が縮小する、競合他社の新規参入が続く、ITの普及により顧客はますます賢くなる、景気が後退する、それでも結果が出る。培養からランクアップした顧客は特命受注であり、競合他社の動向に心を配る必要がない。営業マンの営業活動の軸足を培養活動に少しだけずらせば、マネージャーのストレスも少しは減るはずだ。

培養活動に10%の時間を割くことは本当に出来ないのだろうか。10%の培養時間に、最初は抵抗を感じるだろう。が、数週間も継続すると、習慣化し、苦もなく、培養活動を行うことが出来るようになる。しかし、培養活動を始めたら、継続しなくてはいけない。契約見込み客が運よく一瞬に増えても、数件のクレームが重なっても、上司から「無駄だから、やめろ」と指示されても、だ。一度、ストップしたら、効果は半減する。要は決断である。

### **培養の最重点管理項目は選別**

さて、培養を効果的に行うためには、将来、確実に契約できる顧客を対象とすることだ。当然だと笑うかもしれないが、これが案外出来ていない。嘘だと思うのなら、自分の部下の中長期管理顧客名簿を全部チェックしてみるといい。かつて、ある営業組織の全営業マンの中長期顧客名簿の70%が絶対に契約の見込みのない顧客と判断されたケースがあった。営業マンが培養に時間を割かない理由はここにある。将来、契約見込みの不明な顧客に培養活動、つまり、電話する、訪問する、手紙を送る、メールを送る、といった行為は不要だと思っているのだ。実際、不要である。

つまり、培養活動における最重点管理項目は初期面談の選別、見極めであることを思い出して欲しい。訪問件数や電話件数以上に大切なのだ。選別に関しては、このシリーズで何回となく、解説しているので、お分かりいただいていると思う。選別の基準は客観的な事実に関する情報である。顧客の主観的な感情と営業マン個人の主観的な感情判断は出来るだけ排除したい。

例えば住宅営業の場合、展示場来場顧客の20%が短期的な契約見込み客、いわゆる、ホット客と判断される。80%は中長期顧客か追えない顧客と見極めされる。多

くの営業マンは当然、短期と判断した顧客に注力し、80%の中長期顧客を定期的に追うことをしない。しかし、この判断に課題がある。時期的に先だという顧客に、その理由を確認してみたい。50%以上の顧客が漠然と時期を先延ばししている。何らかの具体的な理由で先延ばししているわけではないのだ。例えば、「子供が学校に入る直前に」「子供が結婚してから」「転勤があるから」「2、3年かけてじっくり検討してから」「他のメーカーや工務店と比較しながら、じっくりと」など、曖昧な理由で先延ばししている。そこで、事実に関する情報の把握に焦点を絞ることだ。家族構成、土地、現状の住まい状況、年収、勤務先、趣味といった顧客プロフィールはどんなことがあっても、把握しなくてはならない。営業マンの中にはこのような基本情報でさえ、取得しないで、中長期顧客と判断する人がいる。

「なぜ、中長期と判断したの」と質問すると、「お客様がご自分で時期は先だと言いました」と顧客の反応を鵜呑みにして、判断する傾向にある。だから、住宅営業の場合に限らず、まず、客観的な事実情報の収集と、その事実情報から本当に中長期なのか、判断するように指導すべきなのだ。単に顧客のやる気がないからと、中長期と判断しては、市場の縮小とともに、すべての顧客を中長期と判断することになるだろう。

### 正しい選別のための資金計画

培養を効果的に行うためには、まず、客観的な事実情報の収集である。次に行うのが、二つの資金計画である。顧客の身になって、短期的計画と中長期的計画における比較を行う。それぞれのメリット、デメリットを比較し、客観的に数値で顧客の判断を援助する。もちろん、即商談化するために、短期的な計画のメリットを説得してもかまわない。中長期か短期かの選別はこの資金計画の長短比較で行う。しかし、意欲のない顧客に資金の話題を持ち出すのは少し勇気がいるかもしれない。それなら、やり方を変えればいい。もっと、軽く資金の話題に入れないか。商談プロセスにおける実務としての資金計画ではないのだ。顧客の意欲を引き出し、選別し、商談化することが目的の資金計画なのだ。ざっくりで十分。それも楽しく、軽口を叩くように雑談の延長ですること。だから、パソコンなどは使ってはいけない。資金計画シートも出来れば使いたくない。近くにたまたまあった資料の裏紙を活用し、直筆で資金を計画すればよい。

ところがこの場面で「ご予算はおいくらですか」と質問する営業マンがいる。が、長期に住宅計画を考えている顧客には愚問である。先伸ばしの理由の一つは、住宅建築のタイミングがわからないということなのだ。タイミングがわからないのは、住宅の価格体系や自分自身の資金調達能力の無理解によるものだ。だから予算を質問しても、本人は「時期は先ですから、わかりません」と答える。また、「資金計画をしましょうか」「次回、資金計画をご提案します」とアポを取ろうとしても、なかなかうまくいかない。そこで、軽く入るのがベストなのだ。例えば、アンケート記入後に何気なく話題を振る。「ご年収は500万円ですよ。それなら、6倍が借入れの限度額ですから、3000万円まで、借入れできますよね」

資金の話題に入るタイミングを事前に自分なりに作っておけばいい。例えば、着座して自己紹介の後に何気なく、とか、一般的な資金計画をプレゼンし、そのまま顧客自身の資金計画に入る、など。あなたのチームで、営業マン達の経験を元に、資金の話題に軽く入るための切り口をロールプレイで検討して欲しい。

さて、資金計画には二つの方法がある。一つは、顧客の求めるボリュームやプランから始める方法。このやり方は資金的に余裕のある顧客、商談後半のプロセスである程度プランの決定した顧客には有効だ。もう一つは、賃貸住まいの顧客は家賃、持家の方は年収から月々の可能返済額を求め、調達資金可能額に自己資金を加え、全体予算を引き出す方法である。中長期顧客には、この方法を選択すべきである。ところが、営業マンの中にはこの方法を手際よく顧客の目の前で出来るスキルを体得していない人がいる。あなたの部下はいつでもどこでも、顧客の年収から全体の予算を求めることが出来るだろうか。チェックの必要なところだ。以上、述べたように、中長期顧客で追うと判断するためには、少なくとも次の2点を実施しなくてはならない。

- ・客観的事実情報の把握
- ・資金計画の実施

ここまで実施して初めて、培養の対象顧客として培養行動に時間を費やす動機が強化されるのだ。逆に、予想以上の調達資金額を知ることにより、長期が短期に変化した顧客もいる。

#### 中長期的に相互理解を深める

中長期顧客と判断した顧客がその気になるまで、または、問題が解決されるまで、根気よく培養活動を実施しなくてはいけない。顧客の資金を含めた状況は詳細に把握しているので、ある程度正確に商談化のタイミングを予想することが出来る。だから、いつどうなるかわからない中長期顧客を培養するより、はるかにストレスは軽減される。積極的に培養に時間を割こうと意欲も増す。訪問する。電話する。DMを送る。直筆の手紙を送る。メールを送る。といった培養行為を無造作に気まぐれに行うことなく、顧客の状況に応じ、計画的に実施できるだろう。主体的に行う培養活動は、たとえ短期的な結果が得られなくとも、充実感を得ることが出来る。

さて、培養行動で意識すべきことは、信頼関係の構築である。培養により、顧客と中長期的に信頼関係を構築することが出来る。短期的に商談化する顧客との商談は実務的だが、中長期的な培養後の商談は親しみのある暖かい雰囲気を出し出す商談風景となる。短期的な顧客は、仕様や価格、プランの優劣で判断することが多い。しかし、中長期培養後の商談は営業マンの属人的な要素と信頼関係で決断される。顧客密着型の培養活動により、営業マンは顧客を他社の営業マン以上に理解する。顧客も営業マンを他社の営業マン以上に理解するのだ。だから、この関係に他社が入り込む隙はない。培養活動を中長期的に顧客と相互理解が深まるチャンスとして取り組むべきなのだ。

相互理解を深めるためには、自分をもっと顧客に知ってもらおうことだ。今のまま

では駄目だ。他社の営業マン以上に自分のことを認知してもらおう。「ものを売るな。自分を売れ」だ。自分をオープンにすればするほど、顧客もオープンになる。特に住宅営業にとって、顧客の未来ビジョンや現状の生活を把握することは、間取り作成の上で必要不可欠なことだ。顧客からわざわざプランの要望をヒヤリングしなくとも、顧客を感動させる提案が出来る。

自分をオープンにするためには、自己紹介シートをもっと充実させること。定期的にメールを送る方法もある。しかしベストは訪問し、自分自身に関して大いに語ることだ。顧客のプライベートの話題を引き出し、顧客の人生や家族、考え方を理解したいと思うなら、質問の前に、まず、正直な自分を表現することだ。家族のこと、例えば、子供の成長のこと、両親の話題、休日の話題を直接に語ることだ。顧客が営業マン自身のプライベートな話題に関心を示すのが、実感できるだろう。たまには、子供の写真を持っていくのもいい。子供のピアノやバレエの発表会、サッカーや野球の試合の話題など最高だ。試合で勝ったり、負けたり、父親として、母親としての感動を顧客におしげもなく伝える。大学時代のサークル活動で楽しかったこと、育った場所の話題、顧客はそのような話に興味を持つ。なぜだろうか。そのような話題を通じて、営業マンの人格を認知することが出来るからだ。営業マンの趣味の話題もいい。下手なゴルフやウインドサーフィンの話題もいいだろう。すると、顧客は不思議に自分との共通点を探そうと努力を始める。顧客の方から営業マン自身のプライベート情報に関する質問が出る。「いつも、どこで、ゴルフをやっているの」「ウインドサーフィン、きつくない？自分もトライしたいんだ」

さらに、顧客は自分のプライベートな話題を自然に語るようになる。

どんなに気難しく固そうに見える人物でも、自分自身を惜しげもなくオープンにする営業マンには、親近感を得る。顧客はそのようなオープンな営業マンに、他社の営業マンにはない魅力を感じるのだ。自分のプライベート情報を意識してどんどん紹介しよう。自分のプライベート情報を提供することに抵抗を感じる営業マンもいるかもしれない。自分の過去には汚点があるというのだ。でも、そんなことは関係ない。自分の過去の汚点をジョークで語れる大胆さに顧客は惹かれるのだ。人生最大の危機や失敗事例もいい。個人的な悩み、例えば、子供の教育のことや両親の介護について相談するのもいい。顧客は、案外、親身に相談に乗ってくれる。

下記はある営業マンが培養顧客に語ったエピソードだ。

「先日、自分は少年野球のコーチを依頼されたのです。地区大会で予選の試合が控えており、そのための特別コーチでした。ところが、チームはばらばらでまとまりがありません。監督とコーチの指導を聞かない子供もいました。自分の好きなように打ち、守るという感じでした。初心者とベテランの技術の差が激しく、一体感を作ることができなかつたのです。結局、そのまま試合の当日になったのです。案の定、チームは大差で負けました。このチームなら、負けても悔しいとは思わないだろうと思っていた矢先に一人の子供が突然、涙を流し始めたのです。そしたら、全員が声を上げてわいわい泣き出すのです。思わず、私も人目もはばからず、泣い

てしまいました。でも、そのお陰で、チームが一体になった気がします。それから  
は、えらく、気合が入る最高の練習が続いています。次の地区大会の優秀目指して、  
チーム一丸になっているのです」

「成田東の若林です。お忙しいのに突然で申し訳ありません。ちょっと相談した  
いことがあるのですが。お電話頂けますか」

培養による信頼関係の構築を今から始めれば、数か月先に数件、顧客からあなた  
の携帯電話にこのようなメッセージが入るだろう。

以上

## 川田竹也先生の賃貸マンション営業のための知識 ワンポイントアドバイス

コンサルタント 川田 竹也

### 納税対策・・・物納

相続税は金銭で納付することが原則です。しかし金銭や延納による納付もできな  
い場合には、代わりに相続した財産（現物）で納める“物納”制度があります。

#### 【物納できる財産】

物納できる財産は、相続又は遺贈によって取得した日本国内にある財産で次のも  
のに限られています。

- 第一順位 : 国債・地方債・不動産・船舶
- 第二順位 : 社債・株式・証券投資信託または貸付信託の受益証券
- 第三順位 : 動産

順位は物納できる順番を表しています

物納財産は管理及び処分が容易なものに限られます

#### 【物納財産の価額・・・収納価額】

物納財産の価額は原則として相続税評価額になります。例えば土地の場合、路線  
価方式や倍率方式で計算した相続税評価額になります。また特例等を適用していれ  
ば特例適用後の相続税評価額になります。

#### 土地の物納について

土地を物納する場合は、物納申請までに次の書類が必要になります。

< 更地の場合 >

- ・ 登記簿
  - ・ 実測図面（境界杭が明記されていること）
  - ・ 境界確認書（境界杭の写真付）
- 実測面積と登記面積は同じであること

物納申請は相続が発生してから10ヶ月以内に申請します。相続発生後の10ヶ月以内に土地の実測図面や境界確認書を作成することは難しいでしょう。スムーズに物納申請が出来るように、生前から土地の実測や境界確認などの準備をしておくことが必要です。

【物納できない不動産・・・管理処分不適格財産】

物納する財産は国が換金して税収に充当する為に、管理や処分が容易である必要があります。したがって次の様な財産は物納には不適当な財産となり、物納は認められていません。

< 代表的なもの >

- ・ 境界が不明な土地
- ・ 共有名義
- ・ 売却見込みがない
- ・ 造成費がかかりすぎる
- ・ その他
  - 1. 質権・抵当権など担保権がついている
  - 2. 所有権や敷地境界などで係争中
  - 3. 差押えなど譲渡に関して定めがある
  - 4. 買戻し特約の登記等がある
  - 5. 他の財産と一体で効用する
  - 6. 今後数年以内の使用に耐えられない建物 など

【物納劣後財産】

次の不動産は、他に物納に適した財産がない場合に限って物納できるものです。

< 代表的なもの >

- ・ 永小作権や耕作を目的とする賃借権などが設定されている土地
- ・ 違反建築物が建っている不動産
- ・ 2m以上接道していない土地
- ・ 市街化調整区域の土地
- ・ 農業用地区に定められた土地
- ・ 建築基準法により建物の建築が出来ない土地 など

相続税支払のために土地を物納する場合は、一番良い土地は残して、その他の土地を物納することをお勧めします。

以前、訪問した顧客が「売りにくい土地は賃貸マンションなどで活用して、売りやすい土地は物納するか、いつでも売れるよう更地のままにしたほうが良い」と他

社の営業マンにアドバイスされたと言っていました。仮にこの顧客が相続税を払うために良い土地を手放すと、残された家族は売りにくい土地（活用に適さない不良な土地）を相続することになって困るのではないのでしょうか。顧客の立場に立って考えると、良い土地から上手に活用して家族に残すべきだと考えます。

賃貸マンション営業は土地活用のプロとして、安易な相続対策のアドバイスではなく、顧客の家族全員のことを考えた提案をしてください。

次の土地を物納する場合、収納価額が高いのはAとBのどちらでしょうか？

（下記の条件以外は考慮しません）

A．自宅用地・・・面積：600 m<sup>2</sup> 路線価：80,000 円

小規模宅地等の特例を適用（240 m<sup>2</sup>まで80%減額）

B．畑・・・面積：900 m<sup>2</sup> 路線価：40,000 円

解答はホームページまで

<http://www.alpha-vc.co.jp>

掲載内容・公開セミナーについてのご質問・ご意見、また、アルファヴォイス倶楽部のメール配信をご希望の方は下記までご連絡下さい。

info@alpha-vc.co.jp または FAX03-5215-8717

アルファヴォイスコンサルティングHP

<http://www.alpha-vc.co.jp>