



アルファヴォイス倶楽部

Vol. 84 2001. 8

発行責任者
アルファヴォイスコンサルティング(株)
千代田区九段南 4-7-20
03-5215-8711
代表取締役 野村敬一

1. 「問題発見型営業への転換を」 代表取締役 野村 敬一
2. 「ドイツ住宅視察記...」 参加者感想文抜粋

問題発見型営業への転換を

建設業界は急速に変化をとげています。予測はしていたものの、あまりの急激な変化に対応策が追いつかず、悲惨な状況に陥ってしまうことが常態化してきました。アルファヴォイスコンサルティング(株)は、営業という切り口で建設業の構造改革と営業体質改善に取り組んできたつもりですが、企業の問題が表面化してからでは遅すぎることを痛感しています。特に最近多くの企業から声をかけていただき、大変ありがたいことですが、残念ながら当社の力では如何ともしがたい状況に直面することがあり、コンサルタントとしての限界を感じています。同様に、物件会議(SPSミーティング)を指導会で開催し事例研究を行い、受注のための対策を指導するのですが、すでに手遅れになっており対策の打ちようがない場面によく遭遇します。

企業の体質転換もそうですが、営業の技術も問題が発生してから対策を打つのではなく、問題を予測し問題を発生させないような予防措置的管理や行動に変えていかなければなりません。

建設業の得意なファイヤーマン的管理。(消防士のような対処療法)すなわち、問題が発生すると管理者や経営者が集まって対策を協議し何とか解決しようとする体質。その体質に存在価値を感じているベテラン管理者。営業でいえば価格決定における決済権にしがみついて存在価値を保っているベテラン管理者や経営者、粗利の計算と確保こそ管理者の最大の役割だと思い込み必死で実行予算を見つめなおしている企業体質。受注獲得の為には価格を如何に安くするかが最大の協議事項だと思っている企業風土。受注の為には積算を何度も繰り返し時間を浪費することを、当然と思っているゼネコン体質。これらを払拭しないかぎり、体質改善はおこなわれないでしょう。建設業の管理者や経営者に問題解決能力(真の問題解決ではなく価格競争における受注可否の為の単なる読みに過ぎない場合が多い)を自慢する体質が蔓延し、またこの問題解決能力を評価する風土があります。問題が起こらない

と存在価値を感じない管理者が実に多く存在します。旧来型の工事部長などはその典型ではないでしょうか。

日本の経済も企業体質も既に問題が山積みとなっており、今更、問題を予測し対策を講じなくてはいけないなどと、悠長なことを言っている時代ではないことは十分承知しています。しかし、あえて問題が表面化したときだからこそ、根本的に発想を変えなくてはなりません。問題が発生してからのファイアーマン的対処療法ではなく、問題を事前に予測し、それを予防するための抜本的対策を立てる予防療法的発想でなければ、将来の明るい展望は開けないでしょう。仕事や人事の評価を問題解決能力を基準にする体質から、問題を起こさせない予防措置ができる評価基準に変えなくてはなりません。人間の健康も同様です。病気になって治すことを考えるより、病気にならないようにするにはどうすべきかを日常で管理するのです。

問題を発生させないようにするのが、管理者であり経営者でなくてはなりません。官庁や民間法人相手の一般競争物件や入札にしがみついているならば今まで通りで良いのですが、時代はそんな建設業の存在を果たして容認するのでしょうか。

建設業の体質や日本の経済構造をいまさら嘆いても仕方ありません。アルファヴォイスコンサルティングが前向きに検討し、推進しなくてはいけないのは営業のあり方です。建設業の営業技術として今後大きく推進していかなくてはならないのは、問題の発生を予測し、事前に対策を講じる営業風土を醸成し、日常行動のなかで習慣化することなのです。

民間個人市場（第三市場）において、価格競争に陥らない為に営業はどのように進めるかを協議し、受注のために値引き以外で何をするかを経営者や管理者は営業マンと共に協議する営業風土を醸成しなくてはならないのです。

創業以来、問題解決型営業をキーワードとして営業研修を行い、推進してきたわけですが、問題が表面化してからの対策ではとても対応できない事例が多すぎることを毎日の指導会で痛感しています。

プロのコンサルタントとしてはお恥ずかしい限りであり、今更ながら遅きに失しているが恥をしのいで、アルファヴォイスコンサルティングが創業以来、提唱してきた問題解決型営業というコンセプトを問題発見型営業に転換することを提案します。

問題発見型営業とは、顧客の抱えている問題を面談初期から予測し、問題が発生する前に、対策を講じ商談を進めていくことです。すなわち、アルファヴォイスコンサルティングが目指し教育していかなくてはならないのは、営業マンの問題解決能力を指導するだけでなく、問題発見能力を開発していくことです。日本の学校教育は問題が与えられそれを解決すれば評価されるシステムです。したがって問題を発見する能力、イメージーション能力はなかなか指導訓練されていないのです。社会人や営業マ

ンにおける教育は、問題発見能力開発に重点を置かなくてはならないのです。

その為の具体的方法は、第一に営業マンのコミュニケーション・スキルと観察能力を向上させることです。応酬話法やセールストーク、切り返しの話法ではなく、重要なのはヒアリングの技術なのです。顧客ニーズを把握する為のヒアリングの技術こそ最も重要視しなくてはなりません。

コミュニケーション・スキルにおいては、問題を発見するための質問・共感のスキルが重要です。質問内容を場面ごとに定型化し、ロールプレイ訓練をしなくてはなりません。簡単なのはトップセールスマンのコミュニケーション・スキルを真似ればよいのです。すでに、アルファヴォイスコンサルティングでは賃貸マンション営業・住宅営業において、トップセールスマンのコミュニケーション・スキルは確立できています。この分野においては方針に変更はありません。より簡単に早く修得する指導と訓練の方法を今後も全力で開発していきたいと思えます。

今回、緊急提案したいのは日常行動での物件会議 (SPSミーティング)のやり方と時期についてです。

賃貸マンション営業と住宅営業において若干の違いはありますが、以下に簡単に解説しておきます。

初期面談直後に次の営業方針を明確にする。

初期面談後に訪問するの次の一手を具体的に決めることです。次の一手とは、訪問するとき何のお役立ち資料を持っていくのか、何を質問するのか、またどんな話の内容から面談を開始するのか。具体的に訪問内容を決め、リハーサル(ロールプレイ)をして訪問に臨むのです。一件ごとに管理者も情報を共有化し、丁寧にきめ細かく日常管理しなくては、本当の営業力強化にはならないでしょう。これくらいの関わり合い方を部下にしていかななくては、営業管理者とはいえません。このタイミングのミーティングを強化すれば初期面談の重要性が認識されるはずですが、初期面談技術が低いと、このタイミングでのミーティングは成立しません。

市場環境調査報告書提出直後に必ず SPS ミーティングを行う。(賃貸マンション) 賃貸マンション営業においてアルファヴォイスコンサルティングが開発した市場環境調査報告と商談技術・トップセールスマンのコミュニケーション・スキルは賃貸マンション営業を画期的に変化させたと自負しています。賃貸マンション営業において最も難しいのが顧客の家族の合意です。法定相続人のみならず相続関係人の賃貸マンション事業に対する合意を得る為に、また反対が出ないようにするには、また次の商談ステップに進むには市場環境調査報告時における、面談プロセスとコミュニケーション・スキルが重要です。この時点での SPS ミーティングは家族プロフィールから発生する問題を予測し、対策を検討し、次のステップに

ランクアップする為の方針をたてるのです。問題の予測と営業方針の立案こそ営業の楽しさです。

敷地調査報告後に SPS ミーティングをおこなう。

敷地調査報告後に続いて行う、概算予算と資金調達方法、収支希望（賃貸マンション）、返済可能額（住宅）その後における、建築計画スケジュールを説明しながらのテスト・クロージング、これらの敷地調査報告時の商談プロセスは絶対普遍の商談技術です。アルファヴォイスコンサルティングが開発した商談技術のクライマックスであり、この面談技術こそ営業マンが絶対に身に付けなくてはいけない技術です。プランや見積り、事業計画書（賃貸マンション）を提出する前の問題発見であり、プランや見積りを提出してから問題を発見しても遅いのです。早期（プラン見積もり提出前）の問題発見こそ受注獲得の為の王道なのであります。したがって、敷地調査報告後の SPS ミーティングは非常に重要です。

問題発見型営業の最も重要なミーティングとしなければなりません。管理者と営業マン、また営業関係者全員での SPS ミーティングは時間をかけてじっくり行うべきでしょう。このタイミングでミーティングが開催できないような営業プロセスであってはなりません。

プランや見積り、事業計画書提出後に行うミーティングは問題解決のためのミーティングであります。もちろん、問題解決のためのミーティングも大切ですが、問題発見型営業に転換する為には、早期のミーティング開催とミーティングできるような営業スキル（顧客の客観的事実情報とニーズの把握）を修得していかなくてはなりません。

この機会に営業ミーティングの方法を見直していただきたいと思います。また営業のみならず、建築工事における予防措置的、工事管理手法に一層重点をおいていただきたいのです。

建設業において逆風が吹いている時代だからこそ、中小企業経営者の皆さんは明るく元気な企業風土を醸成していただく為に、問題発見型の明るく楽しい営業ミーティングを開催して下さい。

以上

7月号にてドイツ視察のまとめを掲載しました。この視察には東北から九州までの全国のゼネコン、工務店の皆様にご参加いただきました。取り組まれている商品が賃貸マンションや住宅など、各社で商品や周辺事情が異なっていましたが、今回の視察において何らかの収穫を得ていただいた様です。

帰国後、参加者の方々からいただいた感想文の一部を抜粋してご紹介させていただきます。

今回の視察でドイツの街づくりを見て感じたことは、住宅にしても集合住宅にしても、明らかに日本とは考え方が違うということです。例をあげれば、日本で共同住宅を計画する場合、どうしても敷地に目一杯（法的に建てられる範囲）で計画し、残ったスペースで駐車場・トランクスペース・駐輪場等を配置するというのが一般的です。しかし、ドイツの場合を見ると、敷地全体を見ていかに自然を残せるか、オープンスペースをいかに確保するかを考えた上で、建物を計画しているように思います。（日本でもそのような計画をしているメーカーもあると思いますが...）そうすることにより、自然に高層建築等は見られず入居者にすれば良い環境と言えましょう。日本の場合には、建設費・事業収支等から見て敷地を有効に使いたいというように、難しい面も多々あるのは事実ですが、事業収支等を考慮した上で可能であれば、ある程度の規模の敷地の場合、敷地全体を1つの街とみなして計画・提案する事も会社の特徴にはなるのではないかと思います。

ドイツ人がお金を掛けるものは、1.住宅、2.自動車、3.洋服 で、食べ物はそんなに気にしない国民です。アウトバーン（高速道路）は、料金は無料で、ベンツ、BMW、オペル、アウディなど日本人憧れの自動車が追越車線を200キロ近いスピードで追い越していく様は、いかにも「自動車の国」を印象付けるものでありました。ドイツの「道路」の定義は、車道、歩道、並木の3点セットが揃って初めて道と言えるのだそうです。これは、役人の定義ではなく、ドイツ国民共通の考えであるという事に驚かされました。よって都市計画はきちんと整備され、看板などの掲示も規制されていて町並みは本当にきれいでありました。

今回のドイツ研修旅行を振り返り、これから私達住宅産業に携わる人間は、もっと「自然」「環境」を真剣に考えていく必要があるのでは。また、家づくりとは先の先まで考えて、メンテナンスしやすく一個人でも補修可能な構造であり、また、そういう建材を使って行く必要があるのではないかと感じました。勿論、

住宅はその国の風土、環境、気候そして古くからの歴史に影響されてきているとは思いますが、それらの事実をもっと深く追求し理解を得た上で、この国に相応しい「家」の在り方や使い方を考え直さなければならないと思いました。特に当社はドイツのどの家庭にも見受けられた地下室付き住宅という商品を扱っており、今後この貴重な経験を活かして、より快適で安全な空間の創造に、知恵を絞って行かなければならないと思います。また、これまで外構工事については軽率に捉えておりましたが、今後においては「緑」と「自然素材」をバランス良く取り入れて自然に逆らわない家づくりをしていきたいと思います。

気候条件や生活習慣が違うので、間取りや部屋の使い方等は、そのまま日本の住宅に当てはめる事はできませんが、今後私たちが住宅づくりにおいて、一番大切にしなければならない事は、安易な価格競争を行うのではなく、ハウスメーカーに真似のできない特徴を持った家づくりを、街づくりを長期のビジョンに立って提案していくことだと思いました。

日本では、どこの街に行っても和風住宅があれば隣に鉄筋コンクリートが建ち、その隣には鉄骨系プレハブがありという感じで、統一された街並みがありません。また、ドイツは建物の固定資産の評価が下がらないとの事なので（逆にいえば税金が高い？）しっかりした家づくりが行われております。従って、どこに行っても程度の悪い家にお目にかかりませんでした。もちろん、新しい家、古い家がありますが、古い家はそれなりに良さが出ており、また、しっかりと修理をして使っております。日本のように15年から20年経ったら建て替えるという考え方はないようです。というのも、最初にしっかりした設計、施工を行い、良い材料で住みやすく造られているからです。そこには奇抜なものがなく、周辺の風景や自然にマッチした家づくりが行われてきたからだと思います。家のデザインや形についての規制はないようですが、瓦の色や外観にドイツ人としてのこだわりがあるからだと思います。国民に美しい街並みを考える余裕があるような気がします。日本は戦後、とりあえず住むところを確保するという考え方と、急速なアメリカ文化の影響が本来の日本人の美意識に統一性を失わせた原因であろうと考えます。しかし、経済発展を遂げた今、日本人は本当の豊かさを求めにいくことになると思います。そうすれば、ドイツ人のようにしっかりとした、お金を掛けても、良い住宅（街並みにマッチした健康で住みやすく長持ちする住宅＝大量生産方式ではできない家づくり）を求める人が増えてくると思います。

今回見学した住宅展示場も、国内でも有数の大型のもので、出展しているメーカーも大手のハウスメーカーでしたが、ほとんどが木造で全体的な雰囲気やデザインは類似しており、パネルやサイディングを使わずしっかりとした手作りのも

のでした。さすがは、ベンツに代表される物づくりにこだわる国ならではの伝統を感じました。

今回の視察旅行に参加して、本当に良いものとはどんなものかという事について、大変参考になるとともに、現在私が取り組んでいる住宅づくりについて自信を深めました。

21世紀の家づくりは、環境に配慮し、省エネルギーを考える事はもちろんですが、もっと大切な事は、住む人にとって精神的にもやさしいものでなければなりません。「精神的なやさしさ」とは、お客様にゆとり・安らぎ・安心を与える家づくりだと考えます。お客様は、大きなお金と労力を使って住宅を求めるわけですが、それに見合うゆとりと安らぎと安心を得られれば、大変満足なわけです。そのためには、決して質の悪いものをつくってはいけない、安易な価格競争をしてはいけないと思います。それらを実現するためにドイツの住宅に負けない高品質の住宅を開発していくこと、そして、それを広く社会に知らしめなければいけないと強く感じました。

アルファヴォイスコンサルティング公開研修のご案内

売上目標達成を実現する営業力強化研修

(第13回 セールスコミュニケーションスキル：SCS)

～市場激化の時代に月1棟の確実な契約～

セールスコミュニケーションスキル(SCS)は強力な販売体制と営業マンをつくりあげることを目的としている。SCSは顧客ニーズの把握、商品メリットの紹介による顧客意欲の顕在化、受注を達成する会話の方法が整理されているので、顧客折衝の原理原則を学ぶことができる。

- (1) ニーズをつかみ顧客を満足させるスキル
- (2) 顧客の反感を克服するスキル
- (3) 信頼関係を結ぶためのスキル

日時： 2001年11月13日(火)～14日(水)

場所： 東京/渋谷 フォーラムエイト

費用： 80,000円(税別) 宿泊1泊、昼食2回、朝食1回を含む

詳しくは改めてご案内を申し上げます。

以上