

アルファヴォイス倶楽部

VOL.140 2007.6

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

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 ~賃貸マンションの相続税対策~

コンサルタント 川田 竹也

営業力を極める、競合に勝つ

取締役副社長 若林 信孝

優位性の認識

自社や自社の商品の相対的な優位性を認識することは実は難しい。その優位性が自社では当たり前のものであり、受け入れられているからだ。絶対的な優位性となるとさらに困難だ。絶対的な優位性とは、他社に比べて相対的に優れている品質ではない。その業界において、最高の優位性を絶対的な優位性という。相対的優位性とは違うのだ。もちろん業界標準を守ればいい、というものではない。このように指摘すると多くの企業人は失望するだろう。

「業界の標準品質は守っている。しかし、はたして、うちの商品やシステムに相対的な優位性はあるのだろうか。ましてや、うちには絶対的な優位性なんか無い」と。

しかし、本当にそうだろうか。自社にはその業界で最高に誇れるものは本当にないのだろうか。他社に比較して、ここは優れているぞという品質はないのだろうか。一度、真剣に議論、探求してみるとよい。案外、自社の優位性が身近にあることを

発見するかもしれない。さらに相対的な優位性の多さに自信を取り戻すかもしれない。もしかしたら、絶対的な優位性を認識できるかもしれない。

例えば、「創業100年、その地域に密着して事業を展開しており、今後100年以上は事業を継続する覚悟でやる」というのは絶対的な優位性にはならないのだろうか。日本の会社数、約250万社、そのうち創業100年以上継続し、それも一つの地域に密着して事業を進めている企業は何%だろうか。おそらく、数%であろう。それほど、地域に密着した長寿企業の存在は希少価値なのだ。企業の平均寿命3年と言われる現代において、驚嘆すべき優位性である。このことは間違いなく顧客の信頼を高めるものになる。

「うちの社長は、社員100人、年商50億の建設会社の代表にも関わらず、一現場代理人として、今でもすべての建築現場に定期的に監理に回っている」というのはどうだろうか。

「正社員として大工を50人雇用している。匠の技を持った優秀な職人である。本格的な和風住宅なら、この地域では一番だ」

「全社員が毎週1回、現場周辺の清掃を実行している」

「社長が自ら、現場の近隣に定期的に工事の進捗状況の報告と感謝のための訪問を繰り返している」など。

これらの事項を優位性として認識してはいけないのだろうか。そんなことは他の会社でも実行している。と言われるかもしれない。要はそのことが認識されているのかということなのだ。事実として存在していても我々が認識しなくては存在しないこととイコールなのだ。そして、その優位性が認識されたら、今度は、顧客にその優位性を伝えようと努力することだ。他社が同じ内容を実行していても他社がそのことを伝えていなければ、それは無いのと同じなのだ。さらに、同じ内容を実行していて、他社の営業マンがその内容を説明していたとしても、あなたが、その内容を顧客に他社の営業マン以上にわかりやすく、イメージが出来るように語れば、あなたの会社が優れているということになる。

優位性の見つけ方

あなたの会社の優位性は何か。他社に比較して優位なことは何だろう。その業界で最高だと語れるものを持っているのか。そして、それを認識しているのか。と自分に問いしてみよう。もし、優位性がわからないとあなたが感じるなら、社長や上司、先輩、他部門の技術者に質問してみよう。もし、社長が喜んで、あなたの質問に答えてくれるなら、そのこと自体すごいことなのだ。社長は企業の代表として、多忙を極めた勤務体制である。そのような多忙の中であなたの問いに答える時間を取るということは、営業マンに多くを伝えたいという想いの現われだろう。社長の語る100年の歴史はあなたにとって感動のドラマとなるだろう。そのような社長はあなたにとって、さらに尊敬に値する人物として、顧客に語る事が出来るだろう。

他部門の技術者にインタビューするのは、社長にする以上に勇気がいるかもしれない。技術者の中には、自分を語る事が苦手と感じている人が多いからだ。それ

だけに、インタビューの内容は専門的で詳細なものになる。あなた自身も詳細に勉強して、関わることだろう。

既存の顧客、つまり、OB顧客に面会を求め、「なぜ、自社に決定したのか」「さらに今、実際に住んでみて感想はどうか」と問うことも必要だ。もちろん、クレームもあるかもしれない。しかし、決断した時の感動を熱く語ってくれるはずだ。

また、建設会社に勤務している営業マンなら、他社の現場と自社の現場を比較してみるとよい。特に雨天後の現場がいい。雨天後の現場はその会社の現場管理のあり方が如実に現れるからだ。道路上の轍、資材の置き方、養生シートのかけ方など観察してみる。自社の現場との違いを発見できるだろう。住宅会社なら、他社の展示場に家族と見学に行こう。出来れば、顧客として、プラン、見積もりを出してもらってもよい。少なくとも、他社のホームページ、パンフレットを詳細に読破することだ。出来れば、他社の営業マン以上にその商品を語れるぐらいになるといい。また、他社の営業マンに堂々と面会に行くのもおもしろい。

「どうして、そんなに売れるのですか」と胸襟を開いて質問するのだ。案外、他社の営業マンも同じ悩みを持っているものだと感じるだろう。

このような過程で営業マンは自社、自社のスタッフ、システム、自社の商品の優位性を認識する。探究心と分析、観察とインタビューを通じないと、優位性を確信することは出来ない。営業マンの確信する優位性とは、世間一般において言われるところの優位性と、意味が異なるのかもしれない。営業マンにとっての優位性はその営業マン自らが実体験を通じて、感じ取るものなのだ。決して、他人から、教わり、完結するものではない。話を聴く、現場を見る、そして、感じる。このような行為を徹底して繰り返すことで、その営業マン個人にとっての優位性が育まれるのだ。業界ナンバーワンと言われるどんなに立派な会社に勤務していても、営業マンがその内容を体験し実感しなければ、絶対的な優位性にはならない。逆に、普通の会社と思われていても、競合他社との比較や社長の語りを通じて、また、現場の人達の仕事ぶりを肌で感じ、腹の奥から、何かを掴み取った営業マンには絶対的な優位性を認識することが出来るのだ。普通だと思っていたこと。標準だと思っていたこと。それが、磨けば磨くほど、稀少価値の宝石に変化していく。標準品質から相対的な優位性へ、そして、絶対的な優位性へと。その意味で絶対的な優位性は、物質的、物理的な側面だけで成立するものではなく、営業マンの感じる心象的な側面が加えられて初めて認識されるものと言えるのだ。

ないものねだり

指導会で「御社の絶対的な優位性は何ですか」と質問すると、その社員は「うちには他社より、優れているものなどないですよ。他社と似たり寄ったりのつまらない会社です」と応答されることが多い。ところが、そのような会社ほど、社長が自社の歴史、哲学、理念、過去の実績、社員の優秀性を熱く語る。これこそがこの会社の絶対的な優位性だと感じることもある。このような経験をすると、社員と社長との間に、大きな認識の差があることを発見する。その差の元にあるものは何だろ

うか。体験に裏打ちされた実感と、ものの見方の違いであろう。そこで、トップや上司は現場の営業マンに顧客以上に自社と商品を熱く語る習慣をつける必要がある。部下である営業マンが自社の絶対的な優位性を認識できていないのは、本人の自助努力に任せ、上司として、彼に絶対的な優位性を伝える努力が欠けているからだ。

ある建設会社の住宅部門で勤務している営業マンのエピソードを紹介しよう。その会社のある都市は地方の中核だが、競合の激しい市場である。その営業マンはある大手住宅会社から移ってきた。移りたてのころは、坪40万台後半のその商品の優位性を認識していなかったその社員は、8ヶ月連続0件の売れない営業マンの典型だった。そのころの状況を振り返ってみると、以前に勤務していた大手住宅会社の優位性が頭から離れず、今の会社と商品の劣位性だけが顕著に感じられたそうである。だから展示場に顧客が来場しても、心から商品の優位性を語る事が出来なかった。大手のシステム、仕様、デザインと比べると見落としのする自社の商品を顧客に自信を持って勧める事が出来なかったのだ。だから競合負けは、当然の結果だった。以前勤務していた会社と商品の優位性を半年たっても引きずっていたのだ。

通常なら、その営業マンはその会社を辞職し、別の会社に移るだろう。そして、その会社でも「ないものねだり」をして、過ちを繰り返すことになる。ところが、その営業マンは違った。その違いは自社とその商品の優位性に関して、研修会をきっかけに徹底して勉強したことにある。さらに、上司や同僚による熱い語りが効を奏したのだ。地域に密着して100年以上の実績、構造体の優位性による優れた耐震性に関するトークに磨きがかかったことは言うまでもない。そこから、2年間、今でも、連続して平均月1件の受注記録を伸ばしているのだ。

説明が違う

例えば、住宅営業の場面で、顧客に基礎の説明をするとする。

「私どもの基礎はしっかりしています。どんな地震が来ても大丈夫です」

これで顧客が納得すれば、十分な説明ということになる。しかし、競合他社の営業マンが次のように説明したらどうだろうか。

「私どもの基礎はしっかりしています。どんな地震が来ても大丈夫です」

ここまでは同じだ。この後が違う。「と申しますのは、この工程写真をご覧ください」と、分厚いアルバムに入った工程写真集を取り出す。その営業マンが自ら現場に赴き、写した写真だ。

「基礎は鉄筋コンクリートの連続布基礎です。鉄筋コンクリートは文字通り、鉄筋とコンクリートで出来ていますよね。この鉄筋が先の耐震偽装事件で問題になりましたよね」

営業マンの説明に顧客があきないように、配慮しているのが分かるだろうか。説明しながら細かく、質問しているのだ。周知の重大事件として認知されている耐震偽造事件を事例に出し、顧客の興味を誘っている。

「私どもでは、異型鉄筋のダブル配筋で、厚みは13ミリです。ピッチ、つまり、

鉄筋と鉄筋の間隔は100ミリです。通常の2階建てですと、シングル配筋で、間隔は200ミリですので、鉄筋自体は倍の強度があるのです」

異型鉄筋、ピッチという専門用語を写真で、分かりやすく説明している。他社の基礎の写真や、構造断面図の比較資料を見せながら、顧客の理解を助けようとしている。

「鉄筋コンクリートは人間の体にたとえると、鉄筋が骨で、コンクリートが筋肉のようなものです。人間の体も筋肉だけでは成り立たないですよ。筋肉をしっかりささえる骨が大事なことは言うまでもありません。その骨に当たるものがこの鉄筋なのです。だから、鉄筋量が少ないと、いくらコンクリート自体がしっかりしていても全体としての強度は落ちるのです」たとえ話で顧客の頭を整理している。

「一方、コンクリートは砂とセメントと砂利で出来ています。震度5ぐらいの地震でも、クラックが入ってしまった基礎をご覧になったことはありませんか……」

と、アルカリ骨材反応や中性化現象、さらにコールドジョイント問題など、鉄筋コンクリートにまつわる問題を克服する施工方法を詳細に説明する。もちろん、身振り手振りなどのボディランゲージを駆使する。白紙のノートに断面図の比較を書く。定規を使い図面の上から寸法を測って見せる。

こんな説明をされたら、どうだろうか。顧客はおそらく、この営業マンに大きな信頼を感じるだろう。例え、あなたの商品が同じ構造体であろうと、つまり、異型鉄筋のダブル配筋で、厚みは13ミリ、ピッチは100ミリであろうと、さらに、アルカリ骨材反応や中性化現象、コールドジョイント問題など、鉄筋コンクリートにまつわる問題を克服する施工方法を採用していたとしても、説明を詳細に先にした方が勝ちなのだ。他社が同じ品質であろうと、絶対的な優位性として認識し、顧客にきちんと説明することが競合他社の営業マン以上に優位に立てるということなのだ。

しかし、指導会でこのような話をすると下記の反論を頂く。

「顧客はそこまで求めていない。説明が過剰になり、顧客があきてしまうのではないか。顧客の興味や関心が別にあるので、一言大丈夫と言えればいいのではないかと。」

その通りである。顧客のニーズや関心と関係のないことを営業マンは語ってはいけない。しかし、それは競合のない、特命受注の見込めるときである。顧客に基礎の構造体に関連するニーズや関心が無ければ、それを好機としてとらえ、基礎構造に関連するニーズ、例えば、耐震性や耐久性など、を引き出すことである。インテリアや価格、デザインだけに興味のある顧客に構造体に関連するニーズを認識させること。短期的な利回りにだけに興味のある投資家に長期的に安定した利益が出る継続性の価値を感じさせること。顧客のものの見方や価値観を変えるのではなく、商品を選択するときの判断基準に多面性、多角性を加えること。これこそが、営業マンの腕の見せ所なのだ。それでも、

「顧客はそんなことには興味を持ちません。興味は価格、仕様、デザインだけです。」

構造や会社の考え方など、みんな同じだと思っています」

と本気で感じている営業マンは競合に勝ちに行くことは出来ないだろう。もし、上記の考えが本当だったら、私は7年間で100件以上の住宅を受注することは出来なかつたらう。(決して、自慢できる受注件数ではないが。)おそらく、受注は30件以下だと思う。100人中70%以上の顧客がそれぞれ、「価格だ。仕様だ。デザインだ」と価値を価格と仕様、デザインに置いていたからだ。さらに私の販売する商品はその当時の業界では、大手住宅会社と比較し後発だったので、ブランド力は弱く、最も高価、さらにデザインと仕様は他社に比較すれば標準的なものだった。なぜ、私は顧客の一般的な価値観に多面性を与えることが出来たのだろうか。それは、その商品の耐震性や耐火性、耐久性を絶対的な優位性として信じて込んでいたからだ。だから、顧客にその優位性を認識して欲しいと本気で思っていたのだ。契約の可否はもちろん大きな関心事だった。しかし、それ以上に、縁あって、私と出会うことの出来たすべての顧客にその優位性を信じて欲しかったのだ。

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 ～賃貸マンションの相続税対策～
コンサルタント 川田 竹也

土地の相続税評価額の計算（２）

定期借地権で活用している土地の相続税評価（底地の評価）

【定期借地権の概要】

通常の貸地は土地を借りている側（借地人）が有利な制度になっています。地主は土地を貸すと自動的に契約更新が繰り返されて、半永久的に土地が戻らないのが現状でした。地主が土地を貸すことをためらい活用できない土地が増えることを防ぐ為に『定期借地権』が創設されました。定期借地権は契約の更新を行わないため、契約期間が終了すると土地が戻ってきます。したがって、地主は安心して貸地による活用ができるようになりました。定期借地権には３種類あります。

一般定期借地権

住宅などに利用する一般的な定期借地権です。契約期間は５０年以上と定められており、契約期間が終わると借地人は建物を取り壊し更地にして地主に返還します。

建物譲渡特約付定期借地権

契約期間が終了したら、借地人の建物を地主に譲渡するという特約が付いた定期借地権です。契約期間は３０年以上と定められています。

事業用定期借地権

ファミリーレストランやロードサイド店舗などの事業用建物に利用する定期借地権です。契約期間は１０年以上２０年以下と比較的短く定められています。

【土地の相続税評価額（底地の評価）】

一般定期借地権と、建物譲渡特約付定期借地権又は事業用定期借地権では、土地の評価額の計算が変わります。

１．一般定期借地権の土地の評価額

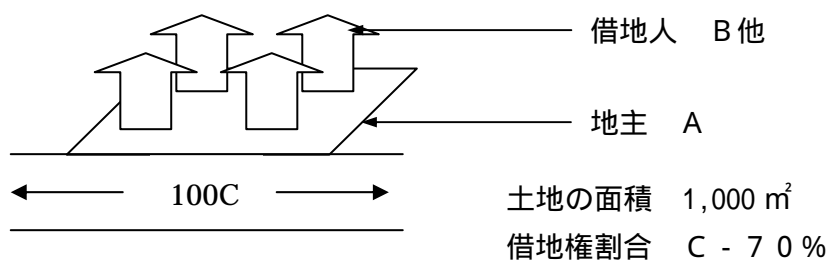
一般定期借地権の契約をした時の土地の評価額は、借地権割合により決まっています。（借地権割合・・・路線価表のアルファベットの部分です）

一般定期借地権が設定された時の土地の評価額（底地の評価）

借地権割合	C	D	E	F	G
	70%	60%	50%	40%	30%
一般定期借地権の底地の評価割合	55%	60%	65%	70%	75%

< 例題 >

一般定期借地権で契約期間 50 年間の場合、契約した時の土地の評価額は、



地主 A の土地評価額は

$$1,000 \text{ m}^2 \times 100,000 \text{ 円} \times 55\% = \underline{55,000,000 \text{ 円}} \quad \text{になります。}$$

一般定期借地権で活用を始めてすぐに相続が発生すると、土地の相続税評価額は 5,500 万円になるのです。

一般定期借地権で活用している土地の評価額は、契約期間の経過年数によって変わります。

< 計算式 >

更地の評価額 - 定期借地権に相当する価額 (1)

(1) 定期借地権に相当する価額 =

$$\text{更地の評価} \times (1 - \text{底地の評価割合}) \times \text{逓減率} (2)$$

$$(2) \text{ 逓減率} = \frac{\text{相続が発生した時の残存期間に応じた複利年金減価率}}{\text{一般定期借地権の設定期間に応じた複利年金減価率}}$$

複利年金減価率：時期によって違いますので税務署に確認してください。

< 例題 >

一般定期借地権で契約期間 50 年、経過年数 15 年（残り 35 年）で相続が発生した場合の評価額は、（相続発生時の複利年金減価率は 3% とします）

最初に逓減率の計算をします。複利年金減価率はホームページにて

$$\text{逓減率} = 21.487 \div 25.730 = \underline{0.8350\cdots}$$

次に定期借地権に相当する価額を計算します。

定期借地権に相当する価額

$$100,000,000 \text{ 円} \times (1 - 55\%) \times 0.8350\cdots = \underline{37,575,000 \text{ 円}}$$

最後に土地の評価額を計算します。

一般定期借地権の土地の評価額

$$100,000,000 \text{ 円} - 37,575,000 \text{ 円} = \underline{62,425,000 \text{ 円}}$$

契約した時は土地の相続税評価額が 5,500 万円でしたが、15 年経過すると約 6,240 万円になりました。年数が経過するほど（残存期間が少なくなるほど）相続税評価額が高くなります。

2. 建物譲渡特約付定期借地権、事業用定期借地権の土地の評価額

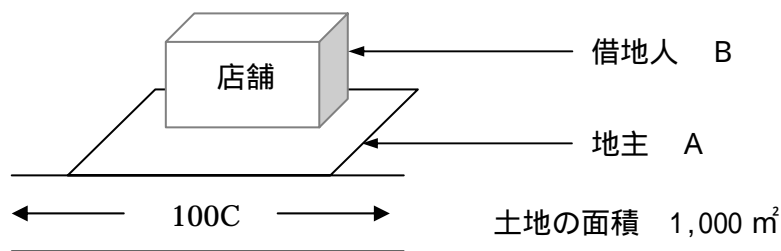
一般定期借地権と違い、契約時は土地の評価額が更地の 80% になります。契約後は残存期間によって下記のように評価額が変わります。

建物譲渡特約付定期借地権、事業用定期借地権の土地の評価額（底地の評価）

定期借地権の残存期間	15 年超	10 年超 15 年以下	5 年超 10 年以下	5 年以下
土地の評価割合	80%	85%	90%	95%

< 例題 >

ロードサイド店舗と事業用定期借地権で期間 20 年の契約をしています。契約してから 11 年経過（残り 9 年）した時の土地の評価額は、



地主 A の土地評価額は

$$1,000 \text{ m}^2 \times 100,000 \text{ 円} \times 90\% = \underline{90,000,000 \text{ 円}} \text{ となります。}$$

定期借地権で貸している土地は、契約した時は土地の評価額が安くなっていますが、契約期間が終わりに近づくと土地の評価額が高くなります。契約期間が終わるとその土地は地主が自由にできるので相続税評価額の軽減が少ないのです。

また契約期間中のリスク（地代の不払い、地代の値上げ交渉、借地人の倒産や夜逃げ等）は従来の貸地と変わらないことをご承知ください。

複利年金減価率はホームページにて <http://www.alpha-vc.co.jp>

アルファヴォイス倶楽部のメール配信を行っています。ご希望の方は会社名、お名前、メールアドレスをinfo@alpha-vc.co.jp または FAX03-5215-8717 まで。