

アルファヴォイス倶楽部

Vol. 51 1998. 7

1. 「顧客を培養すること」 取締役副社長 若林 信孝
2. 「東南アジア事業部 活動報告書5」
3. 「アルファヴォイスコンサルティング公開講座のご案内」

「顧客を培養すること」

現在の景気後退期において最も効果が得られる培養マーケティングについて、その手段を紹介致します。

住宅建築の動機

住宅の建築は、突発的に起こることが多いようです。正確なデータで分析したわけではなのですが、工務店や建設会社の営業マンに聴き取り調査をすると、案外、住宅建築を計画的に行っているケースは少ないようです。家族構成の変化、子供の通学、通勤、子供の教育、父親の死去などをきっかけに急に思い立つ家族が多いようです。家族の中に何らかの変化が起きた時に、何となく「建替えたい」と感じていた潜在的な思いが表に出てくるのでしょうか。

さて、そのような時、顧客は、どのような行動をとるのでしょうか。その顧客とあなたの会社が何の関係も構築されていなければ、住宅展示場に行くことになるでしょう。あるいは、住宅雑誌でお気に入りの設計士に電話するということになるかもしれません。顧客と何らかの関係が構築されていれば、あなたに電話をかけ、あなたの会社の商品が顧客の検討商品の一つに入るのではないのでしょうか。

多くの地域密着型の建設会社、工務店は、地域の顧客と何らかの関係が構築されてないために、自分の会社から徒歩5分以内のところに、大手プレハブメーカーの新築住宅が建築されていることが多いのです。家族内の何らかの変化の時に顧客から何らかのアプローチがあるような人間関係を構築することは、今後の地域密着型の建設会社、工務店にとって大切なことと考えます。何らかのきっかけの発生の前に、顧客と信頼関係を築くことです。

二つのプロセス

さて、初回面談から商談に入るまでには、下記の二つのプロセスがあります。

初回面談 商談

初回面談 培養 商談

のケースでは、見学会やセミナーなどのイベントや、展示場で顧客と初回に面談し、プランや敷地調査の約束を取付けることにより、商談に至ります。紹介による顧客との面談でもこのケースが多く見られます。

のケースでは、初回面談から商談に至るまで一定の時間を要するケースです。その時間は短くても1ヶ月、長いと10年に及ぶケースもあります。私の経験では、初回から商談に至る最長の期間は8年でした。

当然、のケースの方が営業的には楽であるし、結果も早いので、の手段で目標を達成しようとするのは当然でしょう。ところが、現在、住宅業界では、の手段による目標の達成が困難になりつつあるのも事実です。イベントや、紹介に頼る商談顧客

数は極端に少なくなっています。そこで、のケースで商談顧客を増やす方策を真剣に模索しているのです。

の営業方法は、市場拡大期においては効果を得られる手段でしょう。ところが、現在のような市場縮小期には、効果の得られないマーケティング手段と言っても過言ではないでしょう。実際、消費税導入前と現在では、持ち家市場は30%近く市場が縮小しているのです。

以前のように現場見学会を実施しても、集客が見込めなくなったと報告されています。実際、現場見学会の土日の来場顧客が4~5件というところもあるほどです。ということは、現場見学会における目的を変えるべきなのです。現場見学会の目的は、以前は、集客にありました。しかし、現在は培養を目的とすべきなのです。または、培養顧客を商談化して、契約に持ち込むためのマーケティング手段として活用すべきなのです。ところが、培養顧客が存在しないので、見学会の来場顧客件数は0件に近いものになるのです。

農耕型営業への展開

イベントや紹介によるパクリ方営業から、地道な努力へのジックリ方営業、つまり、即、商談化できる顧客を探す狩猟型営業ではなく、顧客を培養し商談化する農耕型営業への転換を図ることが必要と感じます。恐らく、狩猟型営業は、高度成長期や市場拡大期には功を奏します。ところが、現在のような景気の後退期、市場の成熟期では、効果は得ることが困難なことが多くなっています。要するに、狩猟型営業は景気の波に左右され易いマーケティング手法なのです。現状の景気後退期でも業績が好調な企業は、まさに、農耕型営業を展開しているところです。もし、あなたの会社が農耕型

営業を進めてないとするなら、本日から農耕型営業に徹することを戦略としてご提案致します。

さて、農耕型営業を進めるためには、探客、培養という作業に多くの時間、資金、労力を投入する必要があるのでしょうか。そのようなことはありません。自分達の日常の業務の中で、工夫して、探客、培養活動を実施すれば良いのです。その手段のいくつかを紹介しましょう。

培養顧客とは

まず、培養できる顧客を確保することです。地域の現状や、社員の仕事量、商品の内容により異なりますが、社員一人当たり100件から、多くても300件が一つの目安です。培養とは、購買成熟度（購買意欲）の低い顧客を電話、訪問、手紙による個別アプローチや、DM、チラシ、イベントによるマスマーケティング作戦で、会社、商品に対し、信頼感と興味を感じさせ、購買成熟度（購買意欲）を高める活動のことです。つまり、顧客が自社の商品に対する興味はなくても構わないのです。また、建築の意欲の有無は関係ありません。もし、自社商品に対する興味が少しでもあれば、また、建築への意欲が少しでもあれば、商談化し、契約を迫るべきなのです。例えば、顧客が下記のように答えたとします。

「うちは、今はやれない。だけど、3年後に考えているんだ。」

この顧客は培養しますか。もし、この顧客を培養と答えたら相当反省が必要になります。この顧客は明らかに即、商談すべき顧客なのです。次はどうでしょうか。

「うちは、子供の問題で3年後に建替えを考えているんだ。」

この顧客も商談で迫るべき顧客です。子供の問題について、具体的に確認すれば、今月契約できる顧客かもしれないのです。このように、少しでも意欲がある顧客は商談すべきです。また、初回面談で意欲がなくても、次のような顧客なら、即商談すべきでしょう。

- ・主人の年齢：35歳～45歳
- ・家族：4人～6人
- ・築年数：20年以上
- ・土地：父親の所有地で30坪以上

上記のような条件の顧客なら、「今、建築することが、人生の他のどんな時期よりも最高にメリットがあることです。」と説得し、商談に持ち込むことです。

培養の方法を説明すると、多くの方が誤解します。営業は、探客、培養、商談というプロセスでないと、契約に持ち込めないという大きな誤解です。ところが、前述したケースは、現在でも実際にあるはずですが、条件の揃っている顧客は、顧客にその気がなくても、商談に持ち込むことです。ところが、商談しようとしても、何らかの問題のためにできないケースがあるのです。そのような顧客を培養でフォローすべきなのです。

培養条件の決定

培養条件を明確に定義しておくことが大切です。私は営業担当時代に土地無し顧客をフォローし、契約した経験がないために、培養条件の一つに必ず、土地の確保ができていることを挙げています。地方では、土地無しの顧客でも十分に培養し、商談化し、契約できるケースはあるでしょう。ただし、その気があれば土地無しでも培養しても良いということにはならないでしょう。年収や勤務先などの条件が揃えば、培養顧客としてフォローすれば良いと感じます。

ちなみに、私なりの培養条件は下記の通りです。

土地の確保ができていること（土地がない場合は土地購入資金があること）
年収500万以上か、自己資金、援助資金500万以上
主人の年齢、30歳以上
築18年以上（日本の建替えの平均築年数は26年とされています。）

これらの培養条件は、対象市場の条件、対象顧客の条件により、変化するので自社にてその内容を明確にすることが大切です。上記の培養条件に適応すれば、下記の発言をするような顧客でもフォローすべきなのです。

「うちは工務店には用はない。昔から世話になっている工務店がいるんだ。」

「お金ないのよ、当分やらないよ。」

「私の代ではやらないよ。」

「またにしてよ。」

上記の発言を受けたら、今までは、フォローから外していたでしょう。今後は、条件に合うか否かチェックして、培養の是非を明確にして下さい。

培養顧客を増やす

さて、上記の条件に合った培養顧客を多く確保するためにはどうしたら良いのでしょうか。一番早い手段は、やはり「紹介」です。今までは、商談顧客の紹介を依頼していたでしょう。今後は培養顧客の紹介を依頼しましょう。培養顧客の紹介なら、紹介者も気がねなく受けてくれるのではないのでしょうか。つまり、上記の条件に合った人を紹介してもらえば良いのです。

では、自分の会社にとって最高の紹介者は誰でしょう。それは、契約してくれた顧客です。契約から着工、着工から上棟、上棟から完成、引渡しまで、それぞれのプロセスで、数件ずつ紹介を頂くつもりで、ご契約頂いた顧客のフォローを親切に丹念にすべきでしょう。もし、あなたの会社で、現在、着工中の顧客から1件も紹介が出ないとしたら、相当反省が必要です。なぜ紹介が出ないか、検討する必要があります。紹介が出ない最大の理由は、営業マンや工事マンが施主と信頼関係を構築してないことに起因します。施主と信頼関係を構築し、紹介を多く出している営業マンや工事マンは次の行動を実行しています。自分の会社の営業マン、工事マンと比較して下さい。

不満傾聴訪問

施主と1週間に一度、面談し、工事の進捗状況を報告し、顧客の不満を傾聴している。特に、建替え期間中は何かと不便が多いので、奥様のストレスがたまる。奥様や老夫婦の不満を傾聴することにより、不満を解消しているのである。

また、多くの施主は施工業者に自分の不安や不満を言わない傾向にある。それは、施工業者に不満を述べ、嫌な思いをさせたくないなのである。嫌な思いをさせて、自分の分からないところで手抜きをされたらたまらないからである。だから、多くの不満を隠している。クレームがあるということは、よほどのことである。だから、不満を傾聴することが大切なのである。実際、この傾聴訪問を始め、顧客のクレームが少なくなり、利益も出るようになった工務店がある。

礼状の送付

打ち合わせの後、顧客に礼状を出している。打ち合わせに対する感謝の気持ちと顧客への慰労が礼状の主たる目的である。多くの場合、施主は工務店に申し訳なく感じている。なぜならば、打ち合わせに多くの時間をかけたことに対して恐縮しているからである。このような顧客の心の負担を取り除くのも、営業マンや工事マンの心遣いである。

「本日はお打ち合わせ、誠に有難うございました。また、思いの他、時間がかかり、申し訳ございませんでした。様のご満足の頂ける住宅を建築するために私どもも必死に頑張っております。何か、変更点、疑問点などありましたら何でもおっしゃて下さい。お待ちしております。」

このような礼状を貰い、顧客は営業マンや、工事マンに大きな信頼を感じるのである。

電話の本数

顧客からの電話件数と会社側からの電話件数を比較してみることである。顧客からの電話件数が著しく多い時は、紹介は出ない傾向にある。そこで、会社側の電話本数を多くするように努めることである。

会社が費用を持つ上棟式

会社側が費用を持ち、上棟式を開いてもらう。その上棟式を商品説明会の場にする。近隣で親しい知人、友人、親戚に多く参加を呼びかけ、その場で商品の説明を行い、紹介カードを配布する。

奥様との雑談レベルでの情報の収集

何らかのセレモニー、例えば設計契約、本契約、着工、地鎮祭などの直後に雑談で、培養条件に合った顧客の有無を質問してみる。奥様は地域の人間関係に関する多くの情報を保有している。思わぬ情報が確保できることが多いようである。奥様との信頼関係が構築されていれば、奥様に雑談レベルで下記のように軽く質問すれば、気軽に答えてくれる。

「ところで、奥様、すぐに建築予定の方でなくていいのですが、築20年以上の住まいに住んでいる方で、近頃、家族状況に変化があった方などいませんか。私どもの会社の資料をお送りしておきたいのです。」

このような行動を実行することにより、施主との信頼関係が構築されます。この関係が構築されれば、顧客に培養顧客の紹介を依頼すれば、数件の紹介先が期待できるのです。

また、定期的なOB顧客訪問は紹介の情報源としては、最高でしょう。顧客のクレームが怖くていけないという工事マンがいますが、むしろクレームを貰いに行くべきなのです。久々の面談では、中にはクレームを言う顧客もいますが、2回、3回と通えば、顧客との信頼関係は再構築され、紹介の依頼が容易くできることになるでしょう。3ヶ月に一度のOB顧客訪問をしている会社が多くなっています。最初は手間のかかる小工事が多く出ますが、必ず建替えの情報が入るものです。

培養顧客の培養

顧客を培養するためには様々な方法があります。ここでは、訪問以外の手段を紹介しましょう。それは、電話と定期的ダイレクトメールの組み合わせ作戦です。電話と定期的ダイレクトメールなら、たとえ、あなたの会社に専属の営業マンがいなくても可能だからです。

ダイレクトメールは一人の社員を編集責任者にし、原稿は担当を順番に社員の中で回していけば良いのです。ダイレクトメールは手作りのものが望ましいと思われます。顧客の関心の最たるものは、実際に建築され、住んでいる成功事例です。プライバシーの問題が克服できれば、プラン、住み手の家族状況、建築時のニーズ、住み心地、良い点、改善点、これから、住宅を建築する人へのアドバイスなどをテーマとして載せれば良いでしょう。

電話は、このダイレクトメールが送付される直前か直後のタイミングが良いでしょう。電話での顧客との話は、ダイレクトメールの内容について感想を聴いてみることです。少し、顧客と人間関係が構築されたと感じたら、詳細情報を取得するのもいいかもしれません。月に1度ぐらいの頻度で、電話とダイレクトメールの送付が実行できれば、培養活動としては、申し分ないでしょう。

培養風土を創る

培養活動は、地味で丹念な作業です。日常の多忙のために、いつの間にかやらなくなるとことが起こるようです。結果が見えないので、せっかく、芽が出そうなのに、その芽を摘んでしまう例が多いようです。しかし、今後のマーケティング戦略の要として培養マーケティングは必要不可欠なものです。早期にこの作業を開始すべきです。最初は苦痛な仕事になるでしょう。計画していても日常の多忙に任せ、結局やらなくなるのです。私自身、この内容を多くの工務店、建設会社で何回も指導していますが、実行できている企業は5社に1社という割合です。だからこそ、この内容を各社員が習慣化し、会社の風土として醸成できたら、外部環境に全く影響されない強い会社になるのです。あなたも、当然、そのような企業の一員になりたいと思いますよね。それなら、実行あるのみです。

最後に

8月の19日～20日にロールプレイ研修会を実施致します。今回のテーマの中にもあった、初期面談で商談化するための、また、培養から商談化するための手段を具体化し、トークにして訓練するものです。

この研修会に参加されれば、関心のない顧客をその気にさせ、さらに競合他社に確実に勝てる必殺のトークを体得し、実践で使えるようになります。ですので、自己の目標の実現も確実なものとなります。多くのご参加をお待ちしています。

以 上

「東南アジア事業部 活動報告書5」

今回は、我々アルファヴォイスコンサルティング株式会社が、中国にて中国人・華僑の人々(中国大陸以外の国に住む中国人)と仕事やプライベートを通して感じ、学んだ事、主に中国人と日本人の慣習の相違についてアルファヴォイス倶楽部会員の皆様にお伝えしたいと思います。

我々は中国に進出して約3年になりますが、今迄中国人と接しながら数多くの戸惑いを感じて来ました。

タバコとお酒

挨拶代わりにと言いますか、中国人はよく自分のタバコを渡し「どうぞ吸って下さい」と勧めてくれます。これは礼儀の一つで自分だけがタバコを吸うのは悪いといった考えからで、親しくなればなるほど勧めてくれます。もちろん、吸わない人に無理強いはしませんが、同様にお酒を飲む時も自分が飲む時に、必ずと言っていいほど「乾杯」をします。日本でも宴会の最初又は最後に「乾杯」をする習慣はありますが、中国では毎回飲む度に「乾杯」と言い合います。これも出来るだけ皆さんと一緒にその場を楽しみたいという考えからで、一人で飲むような事は殆どありません。

日本で「乾杯」をする時、通常グラスとグラスを合わせますが、中国でグラスを合わせて「乾杯」をする時は、一気に飲み干す事になっています。中国に来て最初の頃、「乾杯」と言われる度に日本でするようにグラスを合わせていた私は、何杯飲んでも中国人が一口气飲みをするので合わせて飲んでいたので、彼らは私が一口气飲みをするのが好きだと誤解していたようです。中国人とお酒を飲む時は、間違っても毎回グラスを合せずに、「乾杯」とグラスを持ち上げるぐらいにしておいた方が良いでしょう。

そして、お酒を注いで貰う時は、日本のようにグラスを持つのでは無くその場に置いたままで、その時指でテーブルを軽くトントンと叩きます。これは決して催促しているのではなく、「ありがとう」という意味で、中国流のお礼です。

中国人のお客様のもてなし方

日本と同様、1から10まで全てお客様の為に接待するのですが、特に食事に関しては異常に思える程おもてなしをします。お客様が食べられる限界の2～3倍の料理を出します。とても食べ切れないのですが、日本のように食べ物を余らせては悪いという事は無く、お客様が食べ切れない事が接待する側の満足になると彼らは考えるのです。私達もこの事を知らない時分は無理をして出来るだけ全部の料理を食べていましたが、彼らは私達が満足していないと思っていたようで、まだ注文しようとしていたのを思い出します。

食文化の違い

皆さんもご存知とは思いますが、中国人は食事の時間をとても大切にします。仕事がどんなに忙しくとも食事の時間となると、皆一斉に仕事を止め食事に入ります。そして、食事の最中は誰それ構わず話が始まり、さながらお祭りのような雰囲気になります。

ある日、仕事が定時に終わらない時、現地社員に少し残業をするよう依頼したところ、19:00を少しまわった頃、数名の社員に「食事の時間は過ぎています。このままでは、仕事を続ける事は出来ません。」と言われ、私もカッととなり終わるまで時間はかからないと説得しましたが、彼ら曰く、中国人は食事の時間を一定の時間内と決めており、その時間内に食事を取らなければ体に良くないと信じて疑っていませんでした。

彼らは想像を絶する程真剣でしたが、食事の時間が過ぎた後はすっかり先程の私との口論すら忘れて、仕事に戻りました。このようなことから、中国人という民族が、いかに食生活に重きを置き、怒りや感情を押さえず第三者に対し、ストレートに表すか改めて痛感しました。

中国人と食事をする際、特に大切だと感じることは日本人的な遠慮は避け、好きなだけ飲んで、食べて、会話や雰囲気を楽しむことこそ中国人と人間関係を円滑に進める近道だと断言せざる終えません。

皆さんも海外旅行に行かれる事があると思います。その時には是非中国系の方々とコミュニケーションを図って見てはいかがでしょうか。欧米系の企業は中国国内での成功をかなり収めています。それは、現地の人々との人間関係、強いてはコミュニケーションを重要と考え、出来るだけ彼らの世界へ入ろうと努力しているからに他ありません。しかし、我々中国に出向している日本人企業は、自分達の世界に入ろうとばかりしています。中国人は言います。「来るものは拒まず。」私達日本は、中国と距離的にも近く、顔つきや言語も似ています。さらなる相互理解は可能なはずで、これからは、島国特有の閉鎖的思考を捨て、その国々に目を向け、コミュニケーションを図る事が必要な時代になっていると考えます。習慣の違いは多々ありますが、またの機会にお伝えしたいと思います。

以上