

アルファヴォイス倶楽部

Vol. 77 2000. 11

1. 「コンサルティングにおける監査機能」 代表取締役 野村 敬一

2. 「問題解決型営業手法」

「コンサルティングにおける監査機能」

最近の新聞やテレビを見るにつけ、ふと感じることがある。日本の上場企業の経営者はなんと情けない表情をしているのだろうか。事件を起こしたからそう感じるのであろうか。ほとんど、経営者の顔ではないような気がする。そんなことを感じるのは私だけなのだろうか。私の知っている限り、経営者の顔は威風堂々として自信に満ち溢れていたような気がする。私の祖父もそうであったと記憶している。経営者とは社員のみならず、その家族に対しての責任をも負わねばならない社会的責任があるはずである。マスコミに登場する経営危機に陥った時の経営者の対応を見ていると、心の底から日本の将来に不安を感じる。企業経営とはどうあるべきか、経営責任とはいったい何なのかを原点に戻り、考え直す時期にきているのではないだろうか。アルファヴォイスコンサルティングを創業して早いもので今年で13年目になる。コンサルティングで事業を創業したわけだが、コンサルタントの役割とはどうあるべきかを自ら問い且つ、模索してきた。海外のコンサルタントとはどういう役割を果たしているのかも参考にし、アルファヴォイスコンサルティングの役割を常に考えてきた。

アルファヴォイスコンサルティングは創業以来、地方総合建設業の応援部隊であることに企業の使命を感じ、継続してお役に立ちたいと努力してきたつもりである。残念ながら我々の力不足で充分にお役に立てないことも多々あったような気がする。しかしながら、終始一貫して信ずるところは、日本の経済を活性化するためには、地方総合建設業すなわち中小企業の生き生きとした姿を再現することが、最も重要なことだと信じて疑わないのである。

さて、我々がお付き合いさせて頂いている企業の90%以上は中小企業であり同属企業である。一般的に中小企業経営者は孤独であり、経営について腹を割って相談できるパートナーを持っている社長は意外と少ないように感じる。会計士、税理士や弁護士とは違った観点から客観的に経営をみるコンサルタントが必要とされているのではないだろうか。アメリカのコンサルティング企業で日本と一部役割が違っているの

は、コンサルティングが社外監査役として機能している点であろう。単なる会計監査法人としての役割ではない。一部上場企業の昨今の失態をみると、監査機能はどうなっていたのかを疑わざるを得ない。日本における監査機能は、決算書を見た結果論であり会計上の監査機能のみのように感じる。本来求められている監査機能とは、企業経営の方針や企業理念に対してもしくは企業の社会的責任に関し客観的にアドバイスすることであり、時には警鐘をなす役割が求められているのではなかろうか。

アルファヴォイスコンサルティングは建設業におけるマーケティング戦略や営業を指導することを得意としているが、時には経営そのものに対するアドバイスをさせていただくことがある。我々はお陰様で毎日、さまざまな企業に訪問する機会を与えられている。すなわち、比較検討する絶好の機会を与えられているのである。毎日、地方建設業を見ているのである。自然に企業経営を客観的に見ることができるようになっているのかもしれない。

創業以来多くの建設業とお付き合いさせていただくことができた。経営そのものに疑問を感じ直接経営者に苦言を呈したこともあった。あまりに率直に言い過ぎ関係を壊したこともある。しかしながら、何年か後にその企業が倒産したり、業績を悪化させていることを耳にすることが一社や二社ではなくなった。やはり、もっと率直にコンサルタントとして信念をもち経営そのものや社長に助言をすべきであったと後悔することが最近よくある。同属企業における事業継承の問題や、後継者の教育、旧態然とした役員の処遇、組織人事、アンバランスな給与体系、そして最も大事な経営者の心構え、理念等、いざとなった時の危機管理能力など、さまざまな問題を抱えている中小企業がほとんどである。もしかしたら最近の大企業は同属中小企業よりも始末に終えない企業ムラ社会を形成しており重病かもしれないのだが・・・。

中小企業においては問題を解決するための、情報不足、能力不足、人材不足も否定できない事実である。だからこそ、専門性をもち客観的な視点で経営を見ることができコンサルティングが必要なのではなかろうか。経営者のパートナーでありよき相談役もしくはお目付け役で、雇用関係を持たない社外監査役を日本の企業も検討する時期にきているのではなかろうか。

一度、皆さんの企業の監査機能がどうあるべきかを考えてみてはいかがでしょうか。

「問題解決型営業手法」

賃貸マンション営業や住宅営業において商談を効果的に進める為には、問題解決型の営業手法が必要です。今回は問題解決型営業をとる為の手法を紹介します。

問題解決型営業とは、最近アメリカで流行のナレッジ・マネジメント（KM）とほぼ同じであるといつてよいでしょう。KMとは情報を分類、蓄積、共有化することにより、生産性を向上させることです。コンピューターによる顧客情報管理も賃貸マンション営業や住宅営業でも導入する時期にきています。組織における営業の基本は、顧客情報を営業マンの頭の中や手帳に埋没させないことです。**戦略的戦闘単位のチーム制**における営業リーダーは、その管理下における営業マンの顧客情報と折衝記録をリアルタイムに知らなくては其の役目を果たしたとは言えないでしょう。営業リーダーは受注結果のみを追求するのではなく、商談内容を初期段階から把握し、客観的な顧客選別と問題に対する対策をアドバイスすることが重要な役割です。其の為に問題解決型営業では、顧客カルテを作成しこれを中心にミーティングすることが大切です。これを営業マン各人でCP管理し、LANで共有化するとより受注生産性は向上するのです。しかしながら基本は営業マンが折衝記録をとる習慣を身につけなくてはならないのです。

その手法と内容を下記に紹介します。

顧客カルテの作成

顧客プロフィールを明確にする。

カルテであるから当然のことだが、顧客プロフィールを明確にすることである。特に年齢、家族構成、職業で顧客のイメージを掴むことは極めて重要である。相続の問題やキーマンの把握など多くが、顧客プロフィールから予想できるのである。

折衝記録を顧客別に記録する。

問題解決型営業を実行するには、顧客別の折衝記録を**全営業マン共通の帳票（もしくはCP管理）**で記録することが基本である。営業日報に折衝記録や訪問記録、行動記録を記入している会社は多いが、意外と顧客別のカルテを持っている会社は少ない。個人別顧客カルテであるので医者カルテと同様全ての顧客の記録が記入されていることが原則である。当然、折衝中もしくは折衝直後に記入すべきである。折衝記録は最初に（いつ）（どこで）（誰と会った）（商談時間）を記入する。次に（商談内容）である。商談内容は**顧客の生の言葉を記録することが大切である**。営業マンの主観的な判断でなく、客観的に顧客が何を言ったのか、事実を記録することである。しかしながら、建設業には悲しいくらい商談記録を取る習慣がない。

顧客情報を組織で蓄積、共有化する習慣はほとんど存在しない。このような企業習慣や風土では受注生産性が向上しないのは当たり前であろう。また、折衝記録の最後に次回のアポイントの目的や商談の次の一手（次回の営業方針）が入らない営業では受注生産性は向上しない。商談開始したら必ず次回のアポイントと次の一手をどのようにするか明確にしなくてはならない。営業の常識である。

問題軸別に顧客問題を整理すること。

- ・ 購買動機を探る

なぜ顧客が賃貸マンションや住宅を建てたいのかニーズを明確にする必要がある。また、土地の活用方法についても平行して意思確認をする必要がある。なぜなら税金対策や老後年金対策など、顧客にはそれぞれのニーズが存在する。住宅の建替えにもそれぞれニーズがある。商談の初期においてこれらのニーズを明確にする必要がある。顧客が明確なニーズを持っていない場合はニーズを誘導し特定しなくてはいけない。このニーズの誘導と特定が不明確のまま商談が進むと、顧客は簡単に賃貸マンション計画や住宅計画を断念してしまうので確実に毎回の商談時に確認し動機付けすることが必要である。

- ・ 土地の問題

所有権者が誰か、抵当権の有無によって対策は全く変わる。これらの土地に対する基本情報を確かめずに商談におよんで、後で失敗しているケースを良く見かける。プランや収支計画を提出する前の大事なチェック項目である。早く問題が予想されていれば対策を立てる事は可能であるが、最後で問題が発覚し、プランや事業計画書などそれまでの商談が無駄になるケースを良く見かける。所有権者が既に死亡して名義がそのまま相続権者の同意がもらえず契約できないケースなどある。「砂上の楼閣」とはこのことである。

- ・ 建築時期

建築時期を確認することは重要な営業プロセスである。前回テストクロージングで紹介したように完成、入居募集時期を顧客に認知させ、そこから着工、契約時期をイメージさせることである。

- ・ 資金

賃貸マンション営業においては資金の調達先や可能性を確認すること。資金の問題は計画の根幹である。最近は特に調達が困難になってきている。公庫も事業承認がおりにくかったり、融資が減額されたりするので、あらかじめ対策をする必要がある。収支希望はいくらなら賃貸マンション計画を進めるのか顧客に確認することである。またその理由も確認しなくてはいけない。はっきりしない場合は営業マンが誘導する必要がある。また住宅においては可能な返済額や年収から資金計画や予算

を算出する。顧客の住宅の予算は営業マンが誘導するのである。

- ・ライバル

競争は必ず存在するという前提で商談を進めるべきである。またはっきりと顧客に確認すべきである。「他にどちらかをご検討されていますか」この一言で良いのである。ライバルを意識しない単なる賃貸マンションの商品紹介や説明は顧客にインパクトを与えることはできないであろう。他社や他商品との差別性を明確にし強調するのが営業マンの役割である。

- ・キーマン

商談の中で最も重要なのがキーマンの把握である。父親が商談相手の場合と息子が商談相手の場合では商談の進め方は全く違う。家族の中に反対者はいるのか。親戚や友人に相談するのか。常にチェックする必要がある。キーマンとの面談をどのように行うのか作戦が重要である。

その他の障害

商談においては常に問題は何かを確認することである。問題が解決され問題が無くなれば契約できるのである。

以上