

INDEX

1. **建設業進化論・2013年初春**
業際市場の開拓 - 不動産仲介とリノベーション、資産活用コンサルティングに向けて -
代表取締役 野村 敬一

 2. **営業力を極める**
(9) 反論に反論しないで共感する
取締役副社長 若林 信孝

 3. **自社営業の問題点を探る ~住宅営業・土地活用営業「こんな問題を解決すれば受注アップ」~**
(5) 一生懸命やっても「利益がでない!」「利益率が悪い!」
-

建設業進化論・2013年初春

業際市場の開拓 - 不動産仲介とリノベーション、資産活用コンサルティングに向けて -

代表取締役 野村 敬一

時代が大きく変わろうとしている。住宅・建築・不動産業界においては戦後、最も大きな変化の時を迎えているのかもしれない。結論から先に言えば「スクラップ&ビルドの新築型産業」から「ストック&リサイクルの循環再生型産業」への大きな転換であろう。

現在の日本は、世界の先進国の中でも顕著な少子高齢化社会を迎えようとしている。戦後の高度経済成長とバブル、その後の平成不況の20年、すべては人口動態と密接にかかわりあっている。

太平洋戦争で日本の都市は破壊され、多くの貴重、かつ優秀な人材が失われた。戦後の復興と日本の成長は、都市の再生と団塊の世代(コアの世代は昭和22年から24年生まれ)とその前後の世代の急激な人口増加によって需要は創造され、供給、つまり生産が増大したのである。同時に敗戦による欧米の文化的侵略が、日本の新たな産業を生み出したことも間違いない。

日本人の勤勉さと柔軟性ゆえ、他国に比べその復興は世界に比べ急速に発展したのである。

その主な産業の一つは建設・住宅である。都市の破壊と人口増加は、土木・建設・住宅を中心とした内需産業を成長させた。この成長神話はすでに団塊の世代がリタイアを始めた 2007 年頃よりすでに崩壊している。というよりはバブル崩壊後、平成不況とりわけ 2000 年以降はこの人口動態変化による建設不況は、深く静かに進行していたのである

P.F.ドラッカーは言っている。

「成熟した都市機能の変化により需要は喚起される」

「人口動態の変化により市場は変化する」

「世代交代により需要が創造される」

この三つの提言は我々に多くの示唆を与えている。

この大きな時代の変革期に我々は事業を継続させるために、進化の道を探らねばならない。

ダーウィンの進化論は我々に勇気を与えている。

「最も強いもの、大きいものが生き残るのではなく、賢いものが生き延びるのではない。変化したもののみが生き残るのである」

さて我々はどうのように変化すべきなのであろうか。その答えは当然一つではなく、いくつかの道があるように思う。

大切なことは、いま日本がどのように変化しているかという事実認識が大切である。

【団塊の世代の需要動向と住宅産業】

いよいよ本格的に団塊の世代のリタイアが始まった。団塊の世代が生まれた 1950 年当時、この世代の三大都市圏居住率は 31.4%であった。しかし 2005 年には 49.2%となっている。すなわち、これからが都市部において今まで経験したことのない、地方都市とは違った本格的都市型高齢化社会が到来することになる。

団塊の世代の住宅事情を見ると、一つの答えが見えてくる。

あるデータによると都市部においてリタイアした団塊の世代の平均住宅ローン残高は 200 万～300 万円といわれている。つまり 40 歳代で持ち家、住宅ローンは 25 年返済。ほとんどが退職金もしくはそれまでの蓄えで繰り上げ返済するようである。豊かな老後を求めて……

この世代は破綻した年金制度の逃げ切り世代である。老後の豊かな生活を謳歌する姿が目につく。私もほぼ同世代であるため、あまり非難はできないが、如何であろうかという現象を目の当たりにする。海外で事故が起きればほとんどがこの世代。新幹線グリーン車に団体で乗り込むのもこの世代。新丸ビルの 3000 円以上のランチに並んでいるのもこの世代。スポーツ用品売り場もシルバーたちでごった返す。衣・食・娯楽はまさにこの世代向け産業が花盛りである。

この世代の金融資産は日本全体の 6 割以上を占めているといわれている。ストックリッチ世代なのである。これらの状況と都市の成熟した環境を考えると、いよいよ **シルバー向け住・建築産業** の機会到来である。

団塊の世代はブランド志向もあつかつ自然派である。昭和 50 年代に建築した住宅は工業化住宅、新建材の家である。30 年経過したこれらの素材の経年劣化は明らかである。しかし、建て替えるほど構造躯体は劣化していない。そこでここからいよいよ本格化するのがシニア向け本物志向の一点

豪華主義のリノベーション事業である。

【新築から中古流通・リノベーション事業】

現在、740万戸の空家があると言われていて、少子高齢化の中で、団塊世代の都市部への集中は地方の住宅余り現象を顕著にさせている。地方における団塊世代の親達の家は空家の象徴である。

都市部においても急激な少子高齢化は今後益々その傾向を高め、空き家現象は顕著に現れる。都会の高級住宅地や大豪邸が次々に売却に出ている。高齢者が高額固定資産税負担に耐えられず滞納者が続出、結果として売却。若年世帯の相続人も維持できずに売却。このような現象が広がって行くのだろう。まさに「世代交代、資産継承により需要が創造される」のである。

結果として、中古物件流通が活性化し、不動産の売却に伴う、仕入れ、リノベーション、もしくは建て替え事業が本格化する。

かつてリフォーム・リノベーション事業は今後の建設・住宅の柱になると言われて久しいが、その困難さはマーケティング(探客)にあった。新築ほど有効なマーケティング戦略が見出せないまま現在に至っている。要するにリフォーム、リノベーションは受注単価の低さゆえマーケティングコストが問題になるのである。リノベーション事業は商品戦略、ブランド戦略も去ることながら、マーケティングコスト、営業経費をいかに抑えるかがテーマなのである。

相続による所有権移転が、中古流通市場、リノベーション市場獲得のタイミングである。もう一方、団塊の世代リタイアは新たなリノベーション市場を創造する。定年退職後、住宅ローンは無くなった。しかしながら築30年、新建材は経年劣化が激しい。しかし建て替えるには躯体はしっかりしている。もちろん今更、住宅ローンを使うことはできない。1000万円以内のリノベーションなら現金で可能である。このような顧客がかなり出現する。この世代の特徴は一点豪華主義、かつ自然派志向。これらから読み取れるリノベーションの商品が見えてくる。

【住宅政策と税制】

自民党が圧勝した。何とも複雑な感がある選挙結果である。消費税が上がるのは間違いなさそうだ。消費税が上がれば新築住宅市場は3~4割は縮小するだろう。特に低所得者向け低額住宅の落ち込みは顕著であろう。

断定はできないが、消費税アップと共に中古住宅の消費税が非課税となる可能性がある。今でも中古物件の消費税は曖昧である。例えば、2000万円の中古物件で土地代を1500万円としたら、これは非課税である。建物を500万円としたら内税として消費税を計算するこの様に中古物件には曖昧な消費税がかけられている。

この是正の目的もあるが、最も大切なのは地球温暖化対策、CO2削減の問題である。世界的規模での削減には建設業全体で「スクラップ&ビルド」の政策から「循環再生型事業への転換」が必定である。すなわち建物中古物件の資産価値向上が求められる。

ここで登場するのが2007年より英国の中古物件仲介時に義務付けられたHIP(home information pack)いわゆる住宅履歴書である。日本版HIPが日本の中古物件売買流通に義務付けられる可能性が高い。と同時に中古物件に関する瑕疵保証制度の導入。リフォーム・リノベーションローンの商

品拡充、長期返済・融資枠拡大が検討されている。最も大きい税制変更はリノベーションローン所得税減税である。

以上はすべて政府の政策であるから議会承認されない限り不確定であるが、いずれにしても今後は中古物件流通、建築の循環型事業への政策転換は間違いなく起こる。

【建設業と不動産業の融合】

中古流通事業、リノベーション事業への参入は建設業生き残り戦略の重要なテーマである。

リノベーションとは建築時の性能や品質、デザインなどの付加価値をアップさせる事業と定義している。一件当たりの平均受注額も住宅なら 1000 万前後になる可能性がある。明らかに営繕修繕のリフォームとは異なる。従って商品戦略が必要となり、商品のコンセプト、明確な価格などが、住宅商品と同じような戦略が求められる。

リノベーション事業の重要な戦略はマーケティング(探客)である。リフォーム営業を今までも多く指導させていただいたが、残念ながら営業スキルは向上させることができて、マーケティング戦略の構築が難しかった。つまり一件あたりの単価の低い事業では顧客探しにコストをかけることが難しかったのである。つまり営業経費をかけたら採算に合わないということである。

この点を考慮し営業経費を抑えるためには、顧客の絞り込みを行うことである。物件の所有権移転時にリフォーム&リノベーションは行われる可能性が高く、とりわけ相続による所有権移転は需要が起こる可能性が高い。もちろん、抵当権を抹消、すなわち住宅ローンを完済した顧客は重要なターゲットになる。

また、中古流通事業のポイントも良い物件を仕入れる(専任媒介)マーケティング(探客)である。不動産ブローカーが主流であった、売り物件の仕入れを効率化し、建物診断を加えたりリノベーション提案の一連のプロセスを構築することが大切なのである。つまり仲介手数料+リノベーション受注がセットになることが事業成功の鍵である。単なる不動産業、建設業ではなく両方の要素を融合させた新しい事業形成が必要となる。業際市場なのである。

中古流通事業とリノベーション事業は一体なのである。

業際市場の開拓によって受注を拡大することが可能となる。すでに業際市場開拓での成功例は存在する。住宅事業における土地セット事業。賃貸住宅における売活と言われる資産売却と賃貸住宅建設。つまり建設業は土地を扱うことが必要とされており、この取り組みにより業績を伸ばしている企業は存在する。もっともこの営業手法はゼネコンベテラン営業マンが行ってきた当たり前の姿なのである。つまり古くて新しい事業であり営業手法なのである。この経験則的に行われてきたベテラン営業手法をプロセス管理しシステムティックに行うことが必要なのである。何れにしても確度の高い効率的なマーケティングが必要になる。

中古流通市場とリノベーション事業を成功させるためにはマーケティング戦略の統合と営業スキルの確立が必要となる。

アルファヴォイスコンサルティング(株)はこの二つの事業を成功させるためのマーケティング戦略の構築とノウハウ構築に取り組み、確立しコンサルティングすることに自信を深めている。

【本格的資産活用事業と相続対策】

来年には相続税が改訂される可能性が高い。相続税対象者が現状の 4%から 8%になる試算になる。つまり納税者が倍になる公算である。対象は団塊の世代である。いよいよ本格的にこの世代対象の相続税対策が始まると考えるべきであろう。従来の農家や地主を対象とした相続税対策の賃貸住宅営業とは明らかに異なる。シルバー向け産業がいよいよ建築・住宅・不動産業に到来するのである。まさに知恵の絞りどころ、建設業・不動産業は金融・相続・信託を加味した資産コンサルティングつまり業際市場開拓が必要なのである。

アルファヴォイスコンサルティング株式会社は、今後も地方建設業、ビルダー、工務店の皆様のお役に立てるよう、中古流通市場・リノベーション市場の開拓と営業スキル開発のためのコンサルティング活動に注力したいと考えております。

今年もよろしくお願ひ申し上げます。

以上

営業力を極める (9) 反論に反論しないで共感する

取締役副社長 若林 信孝

「私はスポーツの中ではサッカーが一番好きだね」

「反論に反論しないで、共感する」という考え方を理解し、その手法を体得して欲しい。営業現場だけではなく、あらゆる人間関係において意識し、活用すべき手法である。私達は自分の意見に反論されると思わずその反論に反論し、自分の意見を通そうとする傾向にある。あなたの意見に対して反対の意見を述べられたら、あなたはどうか感じるだろうか。「私はスポーツの中ではサッカーが一番好きだね」に対し、「いや、野球が一番だ」と言われたら、「いややはり、サッカーだよ」と自分の意見を通したくなる。これが友人との趣味の話なら当たり障りはない。むしろ、大袈裟に反論すると場が盛り上がるケースもあるだろう。

しかし例えば、チームメンバーとのミーティングで「今回のエリアは九段南がいいと思う」というあなたの意見に対し「いや、九段南は駄目だよ。九段北がいいね」と異なる意見を強く主張されると、「いや、今回は絶対九段南だよ」とさらに感情を込めて自分の意見を述べる。企画会議で「ホームページにもっと社員のブログを充実させて乗せたらどうでしょう」「いや、ブログはないでしょう。セミナーを開催した方がいいでしょう」「いや、やはり今でもブログは効果あるよ」相手の反論は自分の緊張度を高めるので、感情を伴った言い方になる。その感情が相手の感情に触れ、相手の緊張度もさらに高まる。

営業の現場でも「弊社の賃貸住宅は長期に安定した経営が出来ます」「いや、どんな賃貸でも少子高齢化だから、10年で空室だらけになるよ」「そんなことはありません」と高いトーンで強く訴える。「弊社の賃貸住宅は一般的な賃貸住宅と全く違い、入居者の満足を最大限に考えた…」とにかく

賃貸は駄目だよ」「いや・・・」お互いが自分の意見が正しいと思い込んでいるのでその意見を通そうとする。お互いが相手に自分の意見を理解して欲しいと願っているのだ。反論が続くほど自分の意見を相手が認めるべきだという想いが強化される分、緊張度も高まる。営業の現場では、顧客との信頼関係は崩れ、再度面談するには相当な勇気が必要となる。出来れば、お互い会いたくないと思うだろう。

ところが「反論に反論しないで、共感する」と相手は全く異なる反応を示す。次のエピソードはある携帯電話の代理店の店長から聞いたものだ。「パスワードを忘れたので教えて欲しいのだけど」と来店した顧客。「はい、個人を証明するもの何かお持ちでしょうか」とカウンター越しにて店員。「うん、以前の会社の社員証があるけど」「それではだめです。運転免許証とかパスポートとか」「なぜ、社員証ではだめなのだ」「いや、決まりですから」「社員証でも本人と認識できるだろう」「それは出来ません。決まりがあるのですから。とにかく、運転免許証とかお持ちではないのですか」「何だ。その態度は、それが客に向かって言う言葉か」と怒り出したところで店長の出番である。「申し訳ございません。お客様は以前の会社の社員証が個人を証明できないということでおかしいと思われているのですね」顧客が「うん」と頷いた後で、再度店長が謝罪すると、その顧客は「でも、決まりなら仕方がないよね。なら、免許証で確認して下さい」と丁寧に運転免許証を提出したそうだ。共感により怒りが収まり、その決まりに従ったのだ。相手は自分を受け入れてくれた相手に対し安心し、信頼を感じる。だから、相手の話を前向きに受け入れようとするのだ。

同意と共感

意欲は「評価」と「認識」で高まると言われている。人から評価されたい、認められたい、理解されたいという欲求が意欲に結びつく。だから、自分の意見や考え方を否定されると自分自身が否定されたと思込み意欲がなくなる。その人との関係性を持続させたいという意志もなくなる。そこで、相手との信頼関係を深めるためには「あなたをもっと理解したい。例え、あなたが私と異なる意見を持っていてもその意見を喜んで受け入れたい」という態度を取らねばならない。自分が相手を評価、尊重、認識、理解すれば、相手も自分をそのように見てくれる。人間関係はすべてが交換作業である。自分が好きなら、相手も好きなのだ。逆も真なりである。

相手を大切に思っていることを態度で示す一番簡単な方法は、相手の話を沈黙しながら頷き、穏やかな表情と目線で傾聴することだ。自分の反対意見を述べる人は敵ではない。むしろ、あなたに新たな考え方を提供する味方かもしれないのだ。傾聴したら、相手のことばを復唱する。反対意見でも復唱は可能だ。なぜなら、同意と共感異なるからだ。同意や同情、合意は「イエス」という表現である。「私はスポーツの中では野球が一番好きだね」「わたしも野球が好きです」これは同意である。「いや、私は野球は嫌いですね」これは反論である。「あなたは野球が一番好きだということですね」これが共感である。同意はいつも「はい」で始まるが、反論は「いいえ」で始まる。反論や同意の主語は「私は」という一人称だが、共感の主語は「あなたは」という二人称である。つまり、反論や同意は自分の意見を述べることになるのだが、共感相手の意見を「私の理解に間違いはないでしょうか」と確認することなのだ。反論されたら、自分の意見や考え方を即座に訴えることは控えた方がいい。

二つの努力

「私はスポーツの中ではサッカーが一番好きだね」「いや、野球が一番だ」「あなたは野球が一番好きだということですね」と共感すると相手は必ず「はい」と頷き同意する。先ほどの例で言えば「一丁目より二丁目の方が効果があると思っているんだ」「ブログではなくセミナーの開催が集客出来ると感じているんだね」「少子高齢化だから、10年経つと空室になるのではないかとご心配なのですね」と共感出来る。しかし、だからと言って、自分の意見を言っではいけないというルールは存在しない。相手の「イエス」を確認後に、堂々と自分の意見を述べればいい。「私はサッカーが一番だと思っています」と。すると相手の緊張度は少々高まる。が、その前にあなたが相手の意見を共感により尊重していることを示しているので今度は逆に相手があなたの意見を尊重しようとする。あなたが異なる意見を述べても相手との関係が壊れることはない。相手は野球を好きな理由を述べるかもしれない、あるいはあなたにサッカーの好きな理由を質問するかもしれない。いずれにせよ、生産的な会話に発展するだろう。

ところで、「反論に反論しないで共感する」スキルを体得するためには二つの努力がいる。相手から反対意見を出された時に強い刺激を感じ緊張を高めないこと。緊張度が高いと余裕がなくなり、無意識的に反論してしまう。その緊張を封じ込められれば、比較的楽に共感出来る。もう一つの努力は自分の意見や考え方を引っ込ませることだ。私達は自分の意見や考え方を表現したいという欲求が強い。その強い欲求を抑える努力が必要なのだ。饒舌で感情表現の豊かな人、豊富なアイデアをいつも披露したい人には特に努力して欲しい。以前と全く異なる世界を観ることが出来る。周りもあなたを一回り大きく感じることになるだろう。努力のしがいはある。

明けましておめでとうございます。いつも、お読み頂き有難うございます。今年も読者の方々のお役に立てるように営業上の課題を提案したいと思っております。宜しくお願い申し上げます。

(次号に続く)

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ご連絡下さい。info@alpha-vc.co.jp / 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>

自社営業の問題点を探る(5) ~住宅営業・土地活用営業「こんな問題を解決すれば受注アップ」~

「営業力を強化し、受注をアップする」この課題は永遠のテーマです。具体的な対策を講じるためには、最初に自社の弱みを知ることが第一歩です。

一生懸命やっても「利益がでない!」「利益率が悪い!」

こんな理由聞いたことないですか？

他社と値引き合戦になるのはいつものことだ（見積り10件中1件受注できればOK）

工事中の追加金額がもらえない（サービス工事だ！何が追加かわからない!?)

「お客様の要望は何でも取り入れる」ことは良いことだ

商談に1年や2年かかるのは当たり前だ！（お客様と納得するまで打合せするのだから...）

はじめてのお客様との挨拶は、名刺を渡して世間話し

競合になっての商談を決めるのは「値引き」だ！

予測できる問題点

「お客様が契約を決める要因は絶対に金額だ!!」と思っている

営業マンの「あと少し値引きできれば契約できるんですが…」に弱い

周辺の家賃なんて関係ない！入居は不動産屋にお任せだ！

➡ お客様は契約金額や利回りだけで決めていないことをご存じですか？

「会社」や「商品」についてキッチリ説明したことがない

うちの会社は地元で長くやってるから大丈夫（みんな知っているよ）

「商品って？」うちはおお客様の要望に合わせて何でもつくりますよ！

➡ 営業マンの説明はお客様にほとんど伝わっていないこと、ご存知ですか？

打合せ中、施工中に「言った！言わない！事件」が多発する

仕上げ表に「同等品」と書かれているのは当たり前

「現場の進行状況に合わせて必要な仕様を打合せしている」から大丈夫！

➡ 厚い見積り明細には「スキがある」ことをご存知ですか？

強化すべき営業行動(アルファヴォイスコンサルティングのスキル)

1. 市場環境調査

・人口動態調査 / 利便性調査 / 周辺賃貸物件調査

2. 会社紹介・商品紹介(会社理念、商品コンセプト、商品特徴、メリットを語る)

・商談初期に会社、商品、自己についてインプリントすることが競合に強くなる

3. 見積り先行型営業からの脱皮(値引き合戦に巻き込まれない) 次ページに解説

・「プラン見積り先行型営業」から「問題発見・問題解決型営業」へ

顧客の抱える問題を発見し、解決することができれば契約に結び付けることができるのです。これを「問題発見・解決型営業」といいます。そのためには顧客の客観的事実情報を収集し、問題を予測するところが大切です。顧客の問題は『7つの問題軸』に分類されます。

客観的事実情報と顧客の持つ問題軸

1. 2つの客観的事実情報とは（抜粋）

客観的事実情報	
土地情報	[土地有顧客の場合] 所有地・所有者 所有者・名義(建物の名義) 抵当権の有/無 大きさ・形状・状況(宅地/畑/駐車場/更地 etc.) いつ頃から住んでいるのか [土地無顧客の場合] 購入したい地域、学区 その地域に購入したい理由 坪数、広さ 必要な施設等(学校、幼稚園、保育園、病院 等)
顧客プロフィール	住所 氏名 年齢 勤務先・職業・仕事の内容 家族構成(同居している家族) 両親(年齢、職業、住まい) 折衝記録(初接触時期・訪問日時・面談相手と時間 他)

2. 5つの問題軸とは（抜粋）

問題軸	
資金	年収 自己資金(預貯金 等) 親からの援助の有無 現在組んでいるローン等の有無 (土地のローン残、ローン期間) 借入先・主要取引先
動機	築年数(建替えの場合) 会社、営業担当者への信頼度 なぜ家を建てようと思ったのか
時期	家族の年齢(年回り)・仕事状況・家族の健康 スケジュール表の提出の有/無
キーマン	家族内の信頼関係 二世帯住宅の有無 親の合意が必要かどうか
ライバル	見学会などへの来場経験 ブラン・見積りの提出状況 ライバルのどこが気に入っているのか、どこに不満を持っているのか

以上