

アルファヴォイス倶楽部

Vol. 90 2002.3

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4-7-20 TEL: 03-5215-8711

1. 新しい地方ゼネコンの姿を模索する 代表取締役 野村 敬一
2. 賃貸住宅における環境変化と面積の国際比較 (参考資料)
3. アルファヴォイスコンサルティングセミナーのご案内 他
添付...営業スキル (賃貸マンション)

新しい地方ゼネコンの姿を模索する

= 営業が変われば会社は変わる = (ある講演会より抜粋)

地方建設業において賃貸マンションの営業部隊を作っていくことの意味は何なのかということ、最近考えさせられることが多くなりました。全国の建設業の皆様へ賃貸マンションの営業スキルを指導させていただき、その中でマーケティング手法について指導させていただいています。お客様をどうやって集めるのか、どうやって探してくるのか、これらを賃貸マンション事業における探客・集客と位置付けていますが、このマーケティングの方法をアドバイスさせていただいている中で、賃貸マンションの営業展開から、土地活用事業全体として市場に入った場合、新たな市場が見えてまいりました。しかしこの市場はよくよく考えると、従来のゼネコンの市場なのです。

公共工事や民間工事など、従来のゼネコンの営業形態の中で、賃貸マンション専属の営業を置くことが難しいとお考えであれば、それは絶対に違うと申し上げておきます。この厳しい市場状況の中で、ゼネコンとして生き延びていくためには、専属の賃貸マンション営業マンは必要不可欠であると考えます。この状況においても、確実に業績を上げている会社がございます。その中には対前年比、倍増もしくは30%~40%増という会社が現実存在しています。営業マンも倍増し、わずか数年前に十数億だった会社が今年50億、という会社も現実にあるわけです。これらの会社共通点を見てみると、従来のゼネコン型の営業マンではなく、賃貸マンションという商品をもって新しい形の営業を行っています。

賃貸マンションの営業においては商談能力も勿論大切ですが、もう一つ大切なことはマーケティングをどうするかということではないでしょうか。賃貸マンション営業は住宅に比べ、営業の基本プロセスを守れば易しい営業です。明るくさわやかで素直な営業マンがいれば、1年後には3億、上手くいけば2～3年の中で5億10億売れる営業マンに育つでしょう。ですので、お客様をどのように探してくるのか、というマーケティング戦略が重要になるのです。

賃貸マンション営業を専門にやることによって、新たな市場が出て来るということが、最近の私の大きなテーマであり、その市場に対して営業戦略をどのように構築していくかが大切です。賃貸マンション市場には大中小3つの市場があると考えます。大の市場は12戸以上、1億もしくは5階建て以上の大型の賃貸マンション市場です。残念ながらこの市場は、ここ数年の経済状況、金融動向など、色々な要因の中で大変厳しい市場になっています。現在では中の市場である総投資額1億円以下、戸数が6戸、9戸の市場が主流となってきています。市場背景、建築コスト、利回り投資効率も含め9戸タイプの市場は是非持つべきだと考えます。しかし、以上のような市場動向、顧客心理を加味し、今現在私が一番いいと感じているのは小の市場です。今後2階建て2×4の4戸タイプのようなアパート市場がヒットすべき商品かもしれません。実際にある建設会社が1年ほど前に2×4のアパートの商品を出されましたが、既存のRCマンションに売上が上積みされ、業績を伸ばしています。また、色々なデータを見ていくと、この小の市場がまだまだ残されています。プレハブも戸建住宅に関しては大変厳しい環境で、住宅市場はプレハブが生まれてから最も厳しい時代に入ると思われます。おそらく、今後あと3年から5年はその状態が続くでしょう。その様な状況の中、今後プレハブの動きは、住宅の営業マンから賃貸アパートの営業マンへの人的な移動が多く行われます。セキスイハウスのシャームゾンやダイワハウスの2×4など商品も充実させ、木質系の2階建ての市場をターゲットにしているもの事実です。このような市場全体の動きの中で、建設会社は大中小という賃貸マンション、アパート市場をきちんと見据えた上で、それぞれの市場対し的確な手を打ち、営業展開をするべきでしょう。

以上のような市場背景を加味し、建設会社は専属の営業マンを育て、マーケティングをしっかり行っていかなければ受注は難しくなるでしょう。このマーケティングで中心になるのが建築現場見学会です。建築現場見学会を中心として顧客情報をどのように集めるかということがマーケティングの中心になると思います。一回の現場見学会の中で手持ちのお客様にきちんと再来場していただく、現場周辺の地主さんにきちんと挨拶回りをしておいでいただく、地域をしばり地主リストを作成しそのリストに対し働きかけて現場見学会においでいただくなど、多くのきっかけをつくり現場見学会を主体にやっていくべきだと思います。皆様の会社のネットワークからの紹介客も現場見学会にお呼びしなくてはなりません。具体的商談にランクアップするいい方法だと思います。現状、現場見学会でチラシ以外に何もしない場合、5万部10万部チラシをまいてもお客様は3～5組程度でしょう。ところが現場見学会の集客を基本通りに行っている会社の見学会には、2日間で70組以上も来場しています。やり方次第でチラシなどまかなくとも

来場していただけるのです。私は2日間での集客目標は最低30組と申し上げていますが、最近是我的予想を反してそれ以上の来場者が来ているところがたくさん出てきています。世の中全般では、「現場見学会なんてお客さんはそんなに来ないよ。」という話になるわけですが、私の考えはまったく逆です。ここに突破口を開くしかないと思います。これが、賃貸マンションのマーケティング戦略だろうと考えています。手持ちのお客様、地主リストから現場見学会に誘い込むのです。手持ちのお客様は、営業マン1人につき管理客100組程度のリストが必要です。地主リストは、人口10万から20万であれば、3,000~5,000人くらいの地主のリストが作れるでしょう。地主リストは先ほどの大、中、小の市場を考えると、50坪以上であればよいのです。空地进行して調査をしながら地主のリストを作るのです。そして、この地主のリストに対し、的確にアタックしていく会社が勝ち組なのです。今までのゼネコン営業から考えると、そんなことは一体何になるのだと言われるでしょう。しかし今後土地活用事業を進めていくには、この地主のリストを持っていない会社は生きていけません。エリア訪問しながら現場見学会に地主を連れてくる。土地の大小に関わらず賃貸マンション営業で安定的に受注拡大する為には、地主に対しダイレクトにアタックしコミュニケーションをとっていく営業手法しかないのです。今現在、紹介客で取れていてもそれは単なる事務処理型営業をしているのであって、本来の賃貸マンション営業の世界ではないのです。

日本のゼネコンは60数万社あるといわれていますが、賃貸マンションで本格的に生き残ることの出来る企業は全国で100社前後だと思えます。50社と言っている方もいます。下請けでやっていくなれば生き残ることが出来ますが、自ら受注を取り粗利30%以上を獲得するような設計施工会社としてやっていくには、まさに賃貸マンションの専属営業がきちんといて、3人チームで最低10億の売上を目標にした営業風土を作っていかなければなりません。その中で地元のエリアで地主リストを持ち、ダイレクトにコミュニケーションをとる営業手法を1歩でも早く確立することが、賃貸マンションの営業だけでなくゼネコンの生命線としても重要なのだと思えます。賃貸マンションだけで10人くらいの営業部隊をつくった会社があります。建設には素人の営業マンが営業に入って成功している会社が出てきています。ある事例で、賃貸マンション営業だけで10人程度の部隊をつくりスタートさせたのですが、看板作戦やエリアマーケティングによって地主に対しダイレクトにコミュニケーションをとり、地主データを蓄積し地主と仲良くなり成果を上げています。看板作戦とは、地主さんに頼んで、月に3千円ほどで土地に看板を立てさせてもらい、毎月3千円を届けにいきます。毎月訪問することにより、地主と面談することができるのです。5~6回目の訪問で、

(営業) 良いところですね、あの場所は。おかげさまで看板も会社の中で非常に評判で、目立つところに立てさせていただいて、本当にありがとうございます。ところで、あのお土地の活用はどのようにお考えになっているのですか。

(お客様) 特になにも考えていないよ。

(営業) そうですか。将来お売りになりたいのですか。

(お客様) いや、あそこは先祖代々の土地だから売らないよ。

(営業)では、住宅でもお考えですか。

(お客様)住宅はあるからね。

(営業)なかなかよい活用方法がないですね。賃貸マンションでも検討されたいかがでございますか。

というような形で営業に入っていくのです。営業マンにとって非常に入りやすい手法です。賃貸マンションを売るために営業しているのですが、このように地主さんに入っていくことにより、地主の悩みやニーズを聞き出していくと、本来のゼネコンの仕事があるのです。古いアパートをどうにかしたい、土地を売りたい、貸したいなど色々な顧客ニーズがあるのです。年末年始の営業にはダイレクトメールが最も効きます。ある会社で、お正月の三が日に届くように「土地の活用についてどのようにお考えですか。売りますか？貸しますか？建てますか？」というダイレクトメールを出したところ、資料請求が通常の倍の反応がありました。地主さんの中には賃貸マンションだけでなく、一括貸しや売りたい、住宅を建てたいという方もいらっしゃるのです。その様な視点で、土地を中心とした地主営業活動をしていくと、本来のゼネコンの仕事があるのです。皆さんの会社の中でもゼネコン営業として取ってきた物件は、おそらく粗利5%を切っているでしょう。30%なんて論外とお思いでしょう。そんな市場で受注をやっていて何になるのかを本格的に考えなければいけない時代に入ってきています。いかにダイレクトに地主に入っていくかということを考えていかなければなりません。賃貸マンションという武器を持って入って行った時に、そこから出てくる商業施設、1棟貸し、ロードサイド、土地を売りたい、などという話があった時に、商談のチャンスが出て来るのです。ゼネコンだからこそ、地主営業に入るしかないのです。それには専属営業マンが入っていくしかありません。設計事務所を回っている旧来のゼネコン型営業ではだめなのです。戦後何十年も利益を出していても、3年連続で赤字になったら、つぶれる可能性はどの企業にもあります。建設業の構造改革は営業体質と風土を変えなければいけないのです。そのためにも本格的に賃貸マンションの専門営業部隊が必要です。賃貸マンションの専門の営業部隊は、一人だとその営業マンの能力に依存しすぎてしまうため、最低3人は必要でしょう。3人いれば1人くらいはよい営業マンが出てくるという感覚でいてください。こんな時代に新たに営業マンを雇えないという場合、工事の若手の20代か30代、現場監督などを一気に3人ほど営業にまわすのです。工事マンから営業にまわって成功した例は数多くあります。営業マンを集めるのは大変です。今の若者の一番嫌いな職業は営業マンと政治家です。なぜかという他人と葛藤しなければいけないからです。お客様と面談して軋轢を起こしていくということが嫌われるため、営業マンを雇うのは至難の技です。ですから現場から3人~5人、専属の営業にあげていただければ、その中で充分営業がおこなえます。

もう一つ大切な課題は、会社をどういう形のブランドに位置付けるか、ということなのです。いわゆる地方ゼネコンのブランド力とは何かということ。 「公共工事Aランクという会社が地域においてどのようなブランドを持ちますか。」と質問した時、その1つの答えの中に土地活用というブランドがあるかも知れません。また、技術的・商品的

なブランドを持つといった時に、RCも大きなブランドであるということです。皆さんの会社でRCが施工できる技術力がある、ということブランドと考えていただきたいのです。ところがゼネコンが低価格住宅のFCに入り、利益が出ず失敗していく会社が多数あります。安ければ売れると思っている会社がありますが、住宅はよい物の方が売れるのです。安いものには安い客しか来ないのです。年間10棟から30棟売れば良いという姿勢であれば、賃貸マンションを売りながら、RCの住宅営業が十分にできるのです。30件売っても利益が出ないような住宅を、RCブランドを持つゼネコンが売っては会社の評価、会社のブランドが落ちるだけなのです。地元の建設業は、公共工事を施工できるRCの絶対的技術を持っているのです。地方の小さな工務店ではRCの施工はできないのです。賃貸マンションの営業部隊を作ってやっているとRC住宅が建っていくという会社が出てきています。住宅には住宅営業のやり方手法があるのです。経験も知識もない方のほうがその通りに素直に原理原則に従って基本に忠実に営業するので売れるのです。アルファヴォイスコンサルティングは、どうやったら売れるのか、どうやって商談をしたら良いのかだけを常に考えています。ですから、そのやり方を真似るだけで良いのです。

今までのゼネコン営業でも受注できた時代はありました。しかしそれはベテランのコミュニケーション能力と、経営者のブランド、役員というブランドがあったのです。しかし今は新しい営業像を作っていくしかないのです。土地の活用事業、地主のリストに対して営業をかけていけば、賃貸マンションのみならず違った展開があるのです。商業施設も出てきますし、最近の傾向ではオーナールームの併用住宅が出てきます。RCの賃貸マンションを建てられた地主の中には、RCの賃貸マンションが自分の家よりもいいなあと思っていられる方が多くいるので、土地が広ければオーナールーム併用で建てられるのです。しかし、この場合必ずオーナー住宅部分から先に決め、残った部分で賃貸マンションを考えていかなければいけません。店舗併用住宅が出てきた場合も、RCの分野が強いのです。ですから、賃貸マンションという土地活用事業の営業の中で、色々なチャンスが出てくるのです。RCというブランドを考えた時、賃貸系、住居系、商業系という部分についてきちんと捉えなおしていくと、市場はまだまだ広がります。特に商業系についてはプレハブ各社が非常に苦手としているので、ゼネコンの独占市場であり、土地活用事業の延長線上にあるということをおし上げておきたいと思えます。もし今皆さんの会社が住宅をやっていて年間30棟の受注ができない様であれば、市場背景から判断すると、全力で賃貸マンションに切り替えていただきたいと思えます。事業を確立するため、利益を出すためには、まず、賃貸マンションの営業に全力投球することです。その中でRCブランドのラインナップをどうするかを考えてください。もし皆さんの会社で地主さんの囲い込みが本格的に終わっているのであれば、地主さんの住宅という部分だけでも大きな市場があります。経営者の方々が関与しなくても売れる営業体制を作っていかなければなりません。地主さんにダイレクトに飛び込みで営業するには、ベテランの営業マンはかえって警戒されてしまうので、若手もしくは女性の営業マンでなくてはダメなのです。今売れているアルファヴォイスコンサルティングで指導

している営業マンは、コツコツとやってきた若手の営業マンです。いわゆる昔あった大工の棟梁の営業に戻らなければならないのです。営業が変われば会社が変わります。営業には3つの技術(マーケティングスキル、ランクアップスキル、商談クロージングスキル)があります。営業というものを完全にマニュアル化した時に、土地活用事業で一番大事なのは、お客様をどこから集めてくるかということで、4つのマーケティングスキルをマニュアル化しています。旧来のゼネコン型の営業方法では、経営陣の世代交替とともにお客さんもいなくなってしまうのです。その為には会社の中で、紹介をしていただけるようなお客様のリスト、情報をきちんと管理しておかなければいけないのです。キーマン管理も徹底的にやって欲しいのです。それから、現場見学会やバス見学会などのイベントマーケティング。オーナーさんや地主さんと呼んでのパーティーや旅行なども喜ばれます。マーケティングの仕掛けを作って年に数回はイベントを開催して、顧客ランクアップを図り、同時に営業マンに対し動機付けしなければなりません。その1つが現場見学会です。

アルファヴォイスコンサルティングが目指すのは新しいゼネコンの姿です。皆さんにもぜひとも新しいゼネコンに体質転換し勝ち組みとして残っていただきたいのです。それには新しい営業の形を作ることです。

最後に、住宅事業についての話をさせていただきます。モデルハウスを作らなくても十分にやれる方法があります。成功事例を申し上げます。賃貸マンションをやっている会社のお客様がたまたま土地を売りたいという情報が入りました。その会社は住宅をやっていましたがそれほど実績がありませんでした。そこで住宅の新商品をつくり地主とJVで分譲地を企画しました。土地は買わず売れたら支払う。その代わり1年以内で完売するという条件に、住宅単体ではなく6区画の街づくりをしました。住宅は、実物があった方が営業しやすいためモデルハウスを持ったほうが有利になります。しかしモデルハウスを持つには年間で30棟程度売らなければ採算が取れないのです。総合住宅展示場への出展はそれ以上の受注を必要とします。300坪でも500坪でも土地があるのであれば、外構、道路を含めた街づくりをすると良いでしょう。デザインの同じ建物が6個10個と集まるとかなりのインパクトがあります。自分達のつくった街があり、そこに自分達の商品が並んでいるのです。モデルハウスとしてこれほど効果的なものはありません。その場合、1棟だけ建売にし、後は売り建てにすればリスクは少なく済みます。皆さんの会社でも6区画から10区画程度の住宅街づくりに是非ともトライして見て欲しいと思います。特にRC住宅はステータスになっています。また、RC住宅は7,000万、8,000万の物件も受注でき単価もアップします。是非自社のRCブランドを生かし、トライしていただきたいと思います。地方ゼネコンにおいては、一棟の建売から売り建て方式へさらに注文住宅への展開が最もお勧めする住宅事業成功への方程式でしょう。街づくりをして建売、売り建てという方法の中で現場見学会行い、注文住宅を受注するという方法です。それからもう1つ、ゼネコンにとって有利なのは商業店舗や併用住宅です。特に収入付き住宅こそ、RCブランドを持つゼネコンにとって最も得意とする営業のはずです。旭化成のヘーベルハウスは3階建ての商品

を出していますが、かなりの率で店舗併用かアパート併用の収入付き住宅です。この市場にこそゼネコンの生きる道があります。ここから商業地域に入って行って営業を行うのであれば「我が社には賃貸マンション以外にも収入付き住宅もあるのです」という形で廻ってみてください。RC住宅は3階建てか商業系、併用系のもの売って行くのが1つのねらい目だと思います。

今後建設業において、新しい営業の形をつくりながら、新しいゼネコンの姿を作っていきたいと思っています。RCの住宅も賃貸マンションも含めて、ゼネコンのRCブランドづくりのため積極的に取り組んでいただきたいと思います。

以上

賃貸住宅における環境変化と面積の国際比較（参考資料）

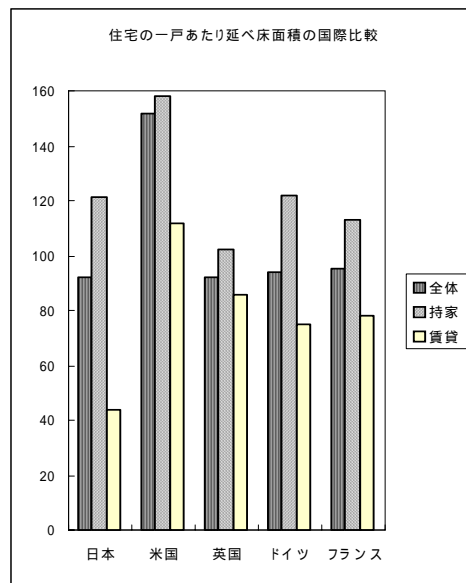
住宅金融公庫の5年後廃止の決定、雇用の不安など賃貸住宅事業における環境が確実に変化しています。また、消費者のニーズも今までの「持ち家主義」にこだわることなく、家族構成やライフスタイルの変化、住宅に対する考え方の多様化、価値観の変化などにより、様々な選択肢が考えられるようになりました。特に20代～30代を中心に、持ち家にこだわらない層は顕在化しつつあります。賃貸住宅市場は、今後大きく変化していく可能性が考えられます。

このような状況を背景とし、住宅各社も注文住宅部門から賃貸住宅部門への営業人員の投下、また、消費者ニーズを踏まえた商品構成の充実など賃貸住宅事業を強化し始めています。商品においても、高級感のある仕様や設備、集合住宅の課題である防音に配慮した床や壁、ペット共生型など戸建住宅や分譲マンションと変わらない装備も多くでています。また賃貸住宅の半数以上を占めるアパートは、ワンルームが中心となっていましたが、ファミリーを意識した商品を相次いで投入しています。

しかし持ち家に対する賃貸住宅の劣位は面積の格差です。住宅の品質において、『広さ』は大きなポイントとなります。欧州との持ち家の面積比較において、日本の平均の延べ床面積122㎡に優劣はありません。しかし賃貸住宅は欧米の75㎡～111㎡の対し、日本はわずか45㎡しかないのです。賃貸住宅は欧米と比べ格差の大きさは歴然としています。（別表「住宅の一戸あたり延べ床面積の国際比較」参照）

このような経済的・消費者ニーズ的背景を見回すと、賃貸住宅市場は大きく変化を求められる時期にきています。賃貸住宅を提供する地場ゼネコンとして、賃貸住宅の幅広い商品性・方向性を考える良い機会ではないでしょうか。

以上



国土交通省監修「住宅経済データ集」より

アルファヴォイスコンサルティングセミナーのご案内（予告）

地域密着型建設会社、工務店のための

売上目標達成を実現する営業力強化研修（第14回セールスコミュニケーションスキル：SCS）

～市場激化に時代に月1棟の確実な契約～

建設業界において第1市場（官公庁）、第2市場（民間企業）縮小の中、第3市場（民間個人）である賃貸マンション、住宅、リフォーム事業の競争激化は目に見えています。その中で勝ち組に残るためには強力な営業マンをつくりあげることしか方法はありません。今回のセミナーは、競争に勝ち抜くことのできる営業力強化を目的とした実践的な研修訓練です。営業第一線の方々、営業管理者の方々等幅広くご参加ください。

【日 時】 2002年6月24日（月）～25日（火）

【場 所】 東京

【費 用】 80,000円（宿泊費・昼食2回・朝食1回・テキスト代・消費税含む）

【目 的】 1. 競争に負けない強力な営業マンをつくりあげる
2. 顧客を動機付け、受注達成する会話を身に付ける
3. 顧客のニーズ、不安、不満を掴み顧客の側に立った商談を行う

【内 容】 （1）顧客満足のスキル 質問・共感・説得・約束
（2）反感克服のスキル 否定的な態度を肯定的な態度に変化させる
（3）リレーション 人間関係をつくる

詳細は改めてご案内いたします。

お申し込み、お問い合わせ

〒102-0074 東京都千代田区九段南4-7-20 岸澤ビル5階

TEL：03-5215-8711 FAX：03-5215-8717

アルファヴォイスコンサルティング株式会社

アルファヴォイス倶楽部メール配信について

アルファヴォイス倶楽部は、Eメールによる配信も行っております。郵送からメール配信への変更をご希望の方は、下記までメールアドレスをお知らせ下さい。

アルファヴォイスコンサルティング株式会社 佐藤宛
Eメールアドレス... info@alpha-vc.co.jp

貴社名及びお名前を必ず明記して下さいますようお願い申し上げます。