



アルファヴォイス倶楽部

VOL.149

2008.5

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**
ロールプレイングの効用
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 ~相続財産の評価~
コンサルタント 川田 竹也

営業力を極める、競合に勝つ ロールプレイングの効用

取締役副社長 若林 信孝

ロールプレイの二つの意義

日常でロールプレイを実践し、自らの営業力を強化している営業マンは何人いるだろうか。恐らく、10%にも満たないだろう。競合に勝つために、営業力を強化するために、ロールプレイほど効果的な訓練はないと思う。しかし、ロールプレイを現実に実行している営業マンは少ない。なぜだろうか。ロールプレイに費やす時間がない。顧客役になる相手がない。効果がないと思い込んでいる。やり方がわからない。など、理由はいろいろあるだろうが、一番の要因はその効果に疑問を感じているからだろう。そこで、今回は効果的なロールプレイの方法を改めて考えてみたい。

一般的にロールプレイの目的は営業マンの折衝力、接客力、コミュニケーション能力を高めることにあると思われる。ある面談場面を想定し、二人一組で、それぞれが営業マン役と顧客役を演じる。ロールプレイ後に良い点、改善点をコメン

トし、営業マンにその強みと弱みを認識させ、自己改善のきっかけにさせる。そこで、新人の営業マンには効果的だが、ベテランの営業マンにはその効果が期待できないと思われる。ベテランは自分のやり方が成功体験により固定化されているために、改善点を指摘されても、素直にその改善点を克服しようと思わないと思われるからだ。そこで、ロールプレイは新人営業マンの教育のためだけに行うものと誤解されている。しかし、近年、営業の現場が様変わりしている。以前の成功体験がそのまま、現状の市場や顧客に通用するとしたら、よほど未成熟な市場だろう。インターネットの普及により、すべての顧客が情報を瞬時に取れるようになった。そのために営業マンは顧客に対し、情動的な優位性を武器に売り込むことが出来なくなったのだ。明らかに顧客の購買行動は変化している。この変化に対応すべき、ベテランこそ、ロールプレイが必要と思われる。

そして、ロールプレイにはもう一つ大きな意義があることを忘れてはいけない。つまり、営業マンの基本的な知識やスキルを伸ばす、または、変化に対応できるスキルの体得という教育的な効果だけでなく、ある商談の目的を達成するという実務面での結果を引き出す効果があるのだ。

弊社のクライアントでロールプレイの効果をデータ化した販売会社がある。ロールプレイを実施した場合の商談の成功率はしない場合に比べて倍だというのだ。そこで、その販売会社では、すべての商談の直前にロールプレイの実施をルール化した。しかし、実際に実行してみると、時間的制約と顧客役の稚拙な演技力のために、期待した効果を得ることが出来なかった。そこで、すべての商談プロセスではなく、成約に影響を与える場面に優先順位をつけ、絞り込み、実施した。その商談場面とは、初回面談、最初の提案場面、最終的なクロージングの3つだった。また、顧客役は実績のある営業管理者が、可能な限りすべてのロールプレイの顧客役を演じるようにした。このエピソードから、ロールプレイがその効果を発揮するためには、その目的の明確化と顧客役が大切なことが理解できる。もちろん、教育的な効果の結果は実績を出すことなので、両方だと指摘されれば、その通りなのだが、それでも主たる目的をはっきりさせることは大事だ。

臨機応変な対応

顧客の反感や激しい対応にたじろぐ。特に飛び込み訪問時における顧客の否定的な反応や不快感、そして重苦しい空気負け、引き下がってくることはないだろうか。顧客の発言にニーズのヒントが隠されているのに、その話に突っ込むことが出来ない。そのために、顧客の隠れた問題を把握することができない。また、アポイントのタイミングを掴めない。クロージングのタイミングを逃す。このような経験はないだろうか。

例えば、「私の保険の内容がわからないのです」と顧客の訴えがあったにも関わらず、一方的に自社の保険のメリットをたたみかける保険業界の営業マン。「成田東の土地を売りたい」と依頼されて、そのまま「わかりました」と応えた不動産業界の営業マン。「100万円で国債を買いたい」と依頼した顧客に「かしこまりま

した」で終わってしまった金融業界の営業マン。「第一ボタンを襟元から6センチ離したい」と言われ、そのまま加工し、大きなクレームになったオーダーシャツ売り場の店員。(第一ボタンを襟元から6センチも離すと、ノーネクタイでシャツを着た場合、首のVゾーンがよれて美しく見えない)

いずれも顧客の反応をそのまま、額面通りに受け止め、真のニーズを把握しないために起きた失敗事例だ。受注機会を逃しているだけでなく、大きなクレームになり、利益が大幅に落ちる。なぜ、営業マンは現場で臨機応変に対応できないのか。それは、ひらめきがないからだ。では、なぜ、ひらめきがないのか。それは、型決めがされていないからだ。経験が不足しているからではない。十分な経験があっても出来ない営業マンはいる。逆に、経験が少なくても訓練により、臨機応変な対応の出来る営業マンがいるのだ。

一流のアスリート達は、同じ動作を繰り返し、何回も練習を行う。例えば、サッカー選手。止まったボールでシュート練習を行う。次に右からのセンターリングでのシュート練習。さらにゴール前のヘディングなど。決められたパターンで繰り返しの訓練を行う。その後、模擬試合で予測不可能な状況を作り出し、選手の身体的な瞬発力の向上度を確認する。

ロールプレイの手法も同じだ。最初は決められたパターンを想定する。この場合、顧客の反応は予め決められている。だから、営業マン役は比較的、的確に反応できる。実はこの訓練により、営業マンのコミュニケーション能力を飛躍的に伸ばすことが出来る。繰り返しのロールプレイにより、現場で臨機応変な対応が出来るようになる。今まで違和感を得ることの出来なかった顧客の反応に違和感を覚え、次のように反応することが可能なのだ。

- ・ 「私の保険の内容がわからないのです」には、「どんな点がお分かりにならないのですか」と顧客のニーズを把握できた。
- ・ 「成田東の土地を売りたい」と言われて、「どうしてですか」と確認できるようになった。その結果、「遺産分割のため」という理由がわかり、一戸建て賃貸の提案が可能になった。
- ・ 「100万円で国債を買いたい」と言った顧客に「今回の資産運用の目的は何ですか」と確認し、顧客の金融資産の把握が出来、最終的に顧客の全金融資産の運用提案をすることが出来た。
- ・ 「第一ボタンを襟から6センチ離したい」と言う顧客へ「どうしてですか」とその理由を確認し、「ノーネクタイでシャツを着る場合、首のVゾーンを綺麗に出したいから」と顧客の真のニーズを引き出すことで、イタリアンカットのシャツを提案し、プラス1枚のオーダーを得ることが出来た。

「型決めロールプレイ」

顧客の反応が予め決められており、答えが予想できるロールプレイを「型決めロールプレイ」とか、「基本ロールプレイ」と呼んでいる。

「型決め」は、体にあるパターンを覚え込ませるためのものだ。ゴルフやテニス、野球における素振りと同じだ。アスリート達が、繰り返しの訓練をする目的は外部の刺激に対し、脳が瞬時でひらめき、その指令を神経伝達物質であるホルモン分泌

により筋肉に指示、的確に筋肉を動かすためである。営業の現場でも顧客の反応に対し、的確に表情筋や手足の筋肉を動かす必要がある。的確で瞬時の反応というパフォーマンスを高めるためには「型決め」のロールプレイが最も効果的な訓練なのだ。

例えば、ある資産運用会社の営業担当者の失敗事例を見てみよう。

「どのような資産の運用をお考えですか」

「うーん。いろいろですね」

「例えば、国債などは如何ですか」

これでは、顧客の本音が見えてこない。「うーん。いろいろですね」という顧客の反応に対し、「例えば、国債などは如何ですか」と国債を売り込んでいる。顧客のニーズが不明確なのに、国債を売り込んでいるのは、その部門での国債販売の目標がたまたま未達成だからである。この営業マンは目標への執着心、豊富な知識と提案力はあるが、顧客のニーズと周辺情報が曖昧なために、顧客の将来設計に適切な提案が出来ないのだ。そのために営業目標の未達が継続している。そこで、「初回面談で顧客の資産内容を把握するように」と指示した。「初回でそんな込み入った話までできません」と切り替えしてきたので、次のようにロールプレイを実施した。

「どのような資産の運用をお考えですか」(フリー質問)

「うーん。いろいろですね」

「といたしますと」(フリー質問)

「うーん。できるだけ、リスクを低めに抑えたいのです」

「低いリスクで運用したいと」(共感のスキル)

「ええ」

「リスクの寛容度はどのくらいで見えていますか」(フリー質問)

「その寛容度というのがわからないのです」(ニーズ)

「ご自身の寛容度がわからないと。(共感のスキル)それでは、少し、若林様の資産に関して、細かい内容を確認させて頂いてよろしいですか。少しでもお役に立ちたいと思っておりますので(質問の意図)」

「ええ、もちろん」

「まず、ご年収ですが……。ご勤務先は……。ご家族は……。現状の金融資産は……。不動産はお持ちですか。……。」(詳細情報の確認)

以上のロールプレイを繰り返し、実施することにより、この営業マンは初回の面談で顧客の資産運用ニーズと5つの情報(資産内容、家族構成、将来の家族ビジョン、意思決定者、競合他社)を把握できるようになったのだ。その情報収集力により、顧客に対するトータルな提案が可能になった。このように、フリー質問やリード質問、共感のスキルを体得するには、「型決めロールプレイ」は最適な訓練である。

また、自らの行為や表情が顧客に不快感を与えることにより、目標を達成できな

い営業マンがいる。例えば、顧客の話しを聴きながら、腕組をする、うなずかない、メモを取らない、目が泳ぐ、目の焦点が定まっていない、トークをしながら眉間にしわがよる、貧乏ゆすりをする、顔がひきつる、これらの症状は本人が認識できない癖である。ロールプレイにより、その癖を第三者が発見し、症状の解消を援助することができるのだ。

さて、現場では型決めロールプレイのように、実際の顧客の発言は予め、決まっていない。その場合、型決めに繰り返し行くと、営業マンは返って混乱するのではないか、という疑問を頂く。ご心配なく。顧客の反応はどんな業界でもパターン化されているものである。初回面談や最初の提案、最終的なクロージング場面では特にそうだ。顧客の反応も型決めされているのだ。業界により異なるが、3つから7つぐらい用意しておけば十分だ。ざっくり言えば、営業マンに対し信頼を感じている場合、いない場合、ニーズの存在する場合、存在しない場合、そして、「NO」と反論してきた場合だ。（「NO」の要因の50%は、顧客ニーズがつかめていない場合、30%はキーマンの把握不足によるもの、そして、残り20%が価格などのデメリット情報によるものである）

「組み手ロールプレイ」の意義

さて、「型決めロールプレイ」が顧客の反応を予め決定できるのに対し、顧客の反応を決定しないで行うのが、「組み手ロールプレイ」である。顧客はどんな反応をするのか。営業マンには知らされていない。「型決めロールプレイ」により向上した営業マンの瞬発力を確認することも出来るが、その目的は結果を出すためのものである。従って、かなり具体的な内容になる。

例えば、『3月5日(火)の午後7時から90分、顧客は若林様のご主人と奥様、営業側は、川田と登尾。目的は間取りの決定』と実際の商談場面を想定するのだ。この場合、顧客役は上司に演じてもらうのがいい。営業側はもちろん本人が演じる。ロールプレイ前に商談ストーリー(シナリオ)を細かく準備して望むケースもあるが、多忙な営業現場ではその時間を作るのは困難だろう。そこで「組み手」では、いきなり、ロールプレイを開始することが多い。ロールプレイを進めながら、上司と部下と一緒に商談ストーリーを作成するのだ。この場合、なるべく部下の営業マン側から答えを言わせるのがよい。組み手ロールプレイの目的はあくまでも商談目的の達成、結果を出すことなのだ。主人公は部下、顧客役の上司は、黒子に徹する。

ところで、クライアント先でのロールプレイ後の上司のコメントに疑問を感じることもある。上司のエゴが見え隠れするのだ。ロールプレイの最終的なテーマは営業マンが意欲と勇気と自信を持って、商談に望むことが出来るようにすることだ。上司が自分の成功体験を述べて気持ち良くなるためではない。部下である営業マンをロールプレイ後に叱責し、自信を失わせてはいけない。叱責を受けた営業マンはその後、意欲を持って、商談に望むことは出来ないだろう。営業マンに自信を与えるのは、顧客役の上司のパフォーマンスにかかっている。営業マンのスキルアップと勇気と自信を与えることを目的としていることを顧客役の上司が強く意識すること

だ。だから、部下である営業マン役の営業マンに愛着を持たない上司はロールプレイの顧客役を演じない方がいいだろう。

さて、「型決めロールプレイ」が答えの決まっているロールプレイとすれば、「組み手ロールプレイ」は答えが決まっていないロールプレイと言える。「組み手ロールプレイ」では、顧客役は営業マンからその顧客の状況をよく確認し、その顧客役になりきることである。顧客の思い、精神状態を細かく想像し、演じ切ることだ。ロールプレイを始めると、営業マンの反応に顧客として違和感を覚えることがある。そのときは遠慮なく、「ストップ」と駄目出しを入れる。営業マン役も途中で次の展開が読めなくなるときがある。そのときはすかさず、タイムを入れればよい。ストップの数とタイムの数が多いほど、商談は成功に近づくだらう。どの業界でも競合他社はここまでのロールプレイを実行していない。充実したロールプレイが競合に打ち勝つ効果的な戦術であること間違いない。

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

コンサルタント 川田 竹也

相続財産の評価

被相続人（亡くなった人）が所有していた財産を相続財産といいます。相続財産には現金や不動産などプラスの財産と、借金などのマイナスの財産があります。原則として相続財産は、相続が発生した時（亡くなった時）の時価で評価しますが、相続財産の種類によって評価の方法に違いがあります。

今回は代表的な相続財産の評価方法について説明します。

プラスの財産（代表的なもの）

【不動産の評価】

土地の評価（基本の評価方法）

・路線価方式・・・路線価×敷地面積 m^2 ×調整率（ ）

奥行価格補正率、側方路線影響加算率、二方路線影響加算率など

・倍率方式・・・固定資産税評価額×倍率

注）土地は現況や使用状況によって評価の方法が変わります。詳しくはALFAガォイ倶楽部のバックナンバーをご覧ください。

建物の評価

・自用建物・・・固定資産税評価額

・貸付用建物・・・固定資産税評価額×（1 - 借家権割合×賃貸割合）

【現金・預貯金の評価】

現金は相続発生時の残高、また預貯金は預金額とその利息が評価額になります。

【株式の評価】

株式は相続発生時の時価が評価額になりますが、株式の種類により複数の評価方法があります。（詳細はホームページにて）

【ゴルフ会員権の評価】

相続発生時の取引価格×70%が評価額になります。

【自動車の評価】

調達価額、又は新車時価額 - 経過年数に応じた評価減が評価額になります。

【書画、骨董、美術品、宝石の評価】

売買実例価額や鑑定により評価額が決まります。

【その他】

門・塀・・・再建築価額 - 経過年数に応じた評価減

庭木・庭石・池など・・・調達価額の70%相当額

他にも果樹園の果樹や、山林の立木もプラスの財産になります。

【みなし相続財産】

被相続人の財産ではありませんが、“相続財産とみなされる”ものがあります。これを『みなし相続財産』といいます。みなし相続財産は相続税の過剰な節税対策を防止する為につくられた規定であり、下記の財産をいいます。

相続発生前の3年以内に贈与した財産

相続発生前の3年以内に贈与した財産は相続財産になります。亡くなる直前に財産を贈与して相続税を節税しようとする行為を防止するためです。

被相続人が掛けていた生命保険

被相続人が掛けていた生命保険は、保険金の受取人が本人以外の場合でも相続財産になります。亡くなる直前に保険金の受取人を変更して相続税を節税しようとする行為を防止するためです。

死亡退職金

被相続人が勤務していた会社から、死亡退職により受取る退職金は被相続人の相続財産になります。退職金は生きていれば本人がもらえるものなので相続財産になるのです。また亡くなる直前に受取人を本人から別の人に変更して、相続税を節税しようとする行為を防止するためでもあります。

マイナスの財産

【債務】

住宅ローンや借金などはマイナスの財産となり、プラスの財産から引かれます。

<事例> 賃貸マンションを建築中に相続が発生した場合は、金融機関から実際に借りている金額が債務になります。例えば、建築費が1億円の賃貸マンションを建築中で、金融機関から中間金として5,000万円を借りていた場合、実際に借りている5,000万円がマイナスの財産になります。

上記のプラス財産とマイナス財産の合計額が、基礎控除額を超える場合は相続税がかかります。〔基礎控除額=5,000万円+法定相続人の数×1,000万円〕

法定相続人が3人の場合は、相続財産が8,000万円を超えたら相続税を払うことになるので相続税の節税対策を考える必要があるのです。

相続財産のうち不動産が6割から7割を占めているといわれています。賃貸マンション営業は、顧客の所有する不動産情報と家族構成をヒアリングすることが必要です。

株式の時価による評価方法について知りたい方は下記ホームページをご覧ください。

<http://www.alpha-vc.co.jp>

以上

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下記までご連絡下さい。

info@alpha-vc.co.jp または FAX03-5215-8717