

# アルファヴォイス倶楽部

Vol.65 1999.9

1. 「クレームを減らし顧客満足度を高める為の体質改善」  
取締役副社長 矢木 豊彦
2. 「指導会議事録（SPSロールプレイ研修）」
3. 「顧客管理システム（A-VICS）」のご案内

## 「クレームを減らし顧客満足度を高める為の体質改善」

建築工事請負契約締結後に、顧客からの要望で変更点が出る場合があります。間取り自体に関わる重大な変更もあれば、棚を1カ所つけて欲しいといった軽微な場合もあります。

着工前であったり、既に工事中の場合もあります。軽微で、工事に支障がない場合はほとんど変更を受けていると思います。問題は、重大な変更であったり、工事に手戻りが生じたりする場合です。そういう時は、顧客に事情を説明して変更できない旨を納得してもらおうのですが、顧客に多少なりとも不満が残ります。また、変更を受けた場合でも、1回で収まるとは限りません。その後も何回かは変更が出てくるものです。ときには元の図面が変更の朱書きで真っ赤になってしまうことも多いと思います。当然、工事でのミスが多くなります。「変更したのに言った通りやっていない。」「工事監督の人は何をやっているのか。」ここで、顧客のイライラが生じてきます。しまいには、顧客が現場に出入りして自分で工事のチェックを始めます。これで施主と建設会社の信頼関係はほとんどなくなった状態になります。下手をすると、変更点や清算のお金さえ払ってもらえない場合もあります。せっかく変更を受けたのに割に合わない話です。変更に関わる直接的なクレームだけでなく、前述の不満やイライラが火種になって、別の形で出てくるクレームは以外に多いものです。顧客の怒りは、小さな不満が積み重なって、何かのきっかけで爆発するものです。

このような現象はほとんどの建設会社や工務店で起こっていることです。しかしながら、以外にその対策はなされていません。「客が悪かった。」で終わっていたり、「施工管理をもっと徹底しよう。」ということになります。これでは間違いなく問題は再発します。変更が出始めたら止めようがありませんし、原図が真っ赤になったものをすべて間違いなく工事するのは至難の業です。こんな事をやっていたら工事監督は複数の物件を見ることは不可能です。工事監督が、あまりたくさん物件を見ることできないというのも、こういう状況を前提に考えている場合が多いようです。効率の悪い話です。

契約後の変更起因する問題は、意識している以上に多く、また重大な事です。これを解決するには、ルールを変えなくてはなりません。『請負契約締結後の変更は受けません。』という事です。こうすると「それは無理だよ。」「駄目だといっても絶対にでるよ。」という声が必ずあります。「顧客の為にも変更は受けてあげるべきだ。」と言います。しかし変更を受けたことが本当に顧客の為になったのでしょうか？結果としてはNOです。

顧客の為と言いながらも、こうしたクレームにしてしまった責任はほとんどが会社側にあります。『着工前にすべてを決めてしまうのは無理がある。少しぐらいは着工してから決めてもらっても問題はない。』という意識が問題になるのです。顧客としては、はっきりと「変更はできません。」とされている訳ではありませんし、『一部ペンディング（保留）のものがあるのだから、まだ間に合うものなら良いだろう。』という意識のもとに、当然のごとく変更を申し出てきます。実際の工事には事前の手配がありますが、顧客にそんなことは知りません。今更説明しても、変更を嫌がっている弁解に聞こえてきます。

変更を受けてもらっても、それは顧客にとって当然のことで、有り難いとは思っていません。たくさん変更が出て、それが原因で工事にミスがあれば、受けた以上は全面的に建設会社が悪いと思っています。これが顧客の心理です。

もし変更の依頼があったとしても、当然のごとく変更を言われるのではなく、「申し訳ありませんが変更して頂けませんか？」というスタンスで、せめて数力以内の変更で止めることが大切です。それには、請負契約までにすべて決定してもらい、それ以降は変更できないことを良く理解してもらうことです。仕様関係の最終決定の期限は、原則的には契約書作成の前になります。これを営業は言い難いようです。しかし、もし着工後を決定期限としたら顧客にとって何のメリットがあるのでしょうか。「建材のサンプルが小さくて出来上がりの感じがわからない。カタログでは良く感じがわからない。」と言われますが、現場で現品を感じてもらわなければならないでしょう。実際には施工例やその写真、メーカーのショールームで確認してもらわなければなりません。迷っていて決めきれない場合でも、いつかは決めなくてはならない事です。自社で契約を決める為のクロージングと何ら変わりません。同じように考えるべきことです。先延ばしにして良いことはないのです。

**契約後は、変更できない旨を顧客に説明する場合、次のような説明になるでしょう。**  
「間取りについては、建築確認申請というものを役所に提出します。それ以降の間取りの変更は出来ませんので、それまでには間取りを決めていただきます。最終的な契約までには、内外装を含めすべての仕様を決めていただきます。それ以降は変更できませんので、最終的な見積と内容を確認していただきます。ですから、着工前に、建設費用はすべて確定しますのでご安心ください。」

**変更できないことについて不満の話があったときは、**

「建築は、かなり前から段取りを行ないます。いろいろな職種の職人さんが入りますので、事前に図面を渡し、指示を出しておく必要があります。変更があれば、再度変更し

た図面を渡さなくてはなりませんし、何回も変更があれば図面が何枚も職人さんの手元にいくこととなります。当然間違いやミスも起こり易くなります。契約後でも変更をする会社もありますが、実態としては、工事監督は変更を間違いなく行なう為の指示に神経を使い、引渡し時の最終精算の見積作成に追われています。それでもミスは多いようです。これでは良い建物を建てる為の、工事監督本来の業務がおざなりになってしまいます。そう言う意味で弊社では、良い建物にする為にも事前にすべて決めていただいているのです。」

誰でも自分の家は、良い出来であって欲しいものです。ですからほとんどの方はこの説明で納得されます。但し、ポイントはかなり早い時期から説明しておくという事です。

実行にあたっては、次の4点を守ることが重要なことです。

**折衝の初期段階で、建築スケジュール表を使って、いつまでに顧客は何をするのか何をいつまでに決めなくてはならないかということをよく理解していただく。**

期間があまりない状況で期限をきられると、顧客は追い詰められた心境になります。

早めに予告することが重要です。

**1. 機会がある度に何回か繰り返し言うこと。**

プランが決まったとき、「確認申請の準備にかかります。今後プランは変更できなくなりますがよろしいですね。」

仕様の打合せの日取りを決めるとき、「仕様が決定次第、(最終の)契約書作成にかかります。それ以降変更は出来なくなりますからできれば皆さんでお越し下さい。」

**2. 言いきること。**

「原則として、～」とか言い方によっては言葉尻で、「そうはいつでも変更はできるでしょ。」ということになってしまいます。自信をもって言いきることが大切です。

**3. 全社員で徹底すること。**

たとえ営業が「変更はできません。」と言いきっても、工事監督が簡単に受けてしまっただけでは営業は不親切だったという事になってしまいます。

これでは会社にとっては信頼を失い、大きなマイナスです。

変更を依頼されたらまず、「営業がちゃんと説明しませんでしたか。しょうがないなあ。」これが大切です。

顧客は「営業の方はきちんと説明されたのですが、どうしてもここだけは何とか……」

内容によってはここで受けても良いのです。

「解りました。これだけは私の責任でやりましょう。ただし、これだけですよ。」

ここで釘をさしておけば、以降変更はまずありません。

顧客も嬉しい気持ちになります。

#### 4. 契約前の図面のチェックを徹底すること。

顧客に変更するなど言っておいて、着工後に施工の都合でボロボロ変更したのでは信頼を失います。契約前に技術的な検討は充分行なうことです。今までのような感覚で、どうせ変更が出るのだからというようなおざなりなチェックではいけません。その代わり、工事に入ってからでは格段に仕事が楽になります。

以上のことを是非実行してみてください。社員の仕事のやり方も少し変わってくる筈です。営業も工事も仕事は今までより楽になります。営業はもっと新規の顧客に時間が取れるようになります。工事は管理できる物件数を増やすことが出来ます。金額に変更はないので、工事の最終精算で値引き要求を受けることもなくなります。曲げて変更を受けてもらって、値引き要求まで出来る人はそういません。クレームも減り、顧客満足度は自然に上がります。今までは、顧客に真剣に決めるという姿勢が足りなかったことも変更が多い理由の一つです。変更できないとなれば、自然に真剣に決めるものです。

以上

## 「指導会議事録より（SPSロールプレイ研修）」

アプローチブック、敷地調査報告書、事業計画書など様々なツールを作成しても、実際の商談や見学会において活用できなければ作成した意味がありません。また、マニュアルや業務標準の整備をおこなっても、日常業務の中で生かされていなければ無駄になってしまいます。

そこで今回、顧客像（顧客プロフィール・要望・制約条件等）を設定し、ニーズ（要望条件・制約条件）や顧客像についてどれだけ情報を収集できるか、ロールプレイ中心の研修を実施しました。ツールやマニュアルの最も効果的な使い方、提示する時期やタイミング等、営業マン自身発見や商談方法の反省があったようです。下記は研修時のメモですので、参考にしていただけると幸いです。

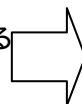
どの会社においても、立派なパンフレットや多くのツール・マニュアルがあると思います。しかし、営業マンが顧客との折衝の場や部下の指導において、本来の使い方や目的をどれだけ理解しているかは疑問です。一度自社のツール等がどれだけ活用されているか、見直して見てはいかがでしょうか。

- （使用ツール）
- ・アプローチブック
  - ・敷地調査報告書 / 市場調査報告書
  - ・建築計画スケジュール表
  - ・資金計画書 / 簡易事業計画書
  - ・設計契約書 / 設計契約のご案内
  - ・SPSマニュアル（サービスプロセスシート） 他

### 【目的】商談のレベルアップ

お客様の問題を探る

お客様のニーズを探る



要求・要望「～したい」「～がほしい」

不安・不満「～で困っている」「～が不安だ」

【方法】商談時間10分（これ以外の時間は作戦をたてる） ～ 場面（各10分）

（各場面の目的）

住宅： ゾーニングアポイント 設計契約説明 設計契約アポイント

賃貸マンション： 敷地調査アポイント 設計契約説明 設計契約アポイント

### 【ロールプレイ研修を行うポイント】

1. 会社紹介、商品紹介は何のためにおこなうのか
  - ・競合に対しての差別性を明確にする（競合対策）
  - ・競合が出てきた場合、再度会社紹介、商品紹介を行う（初期面談で会社紹介、商品紹介をしていないと効果が薄い）

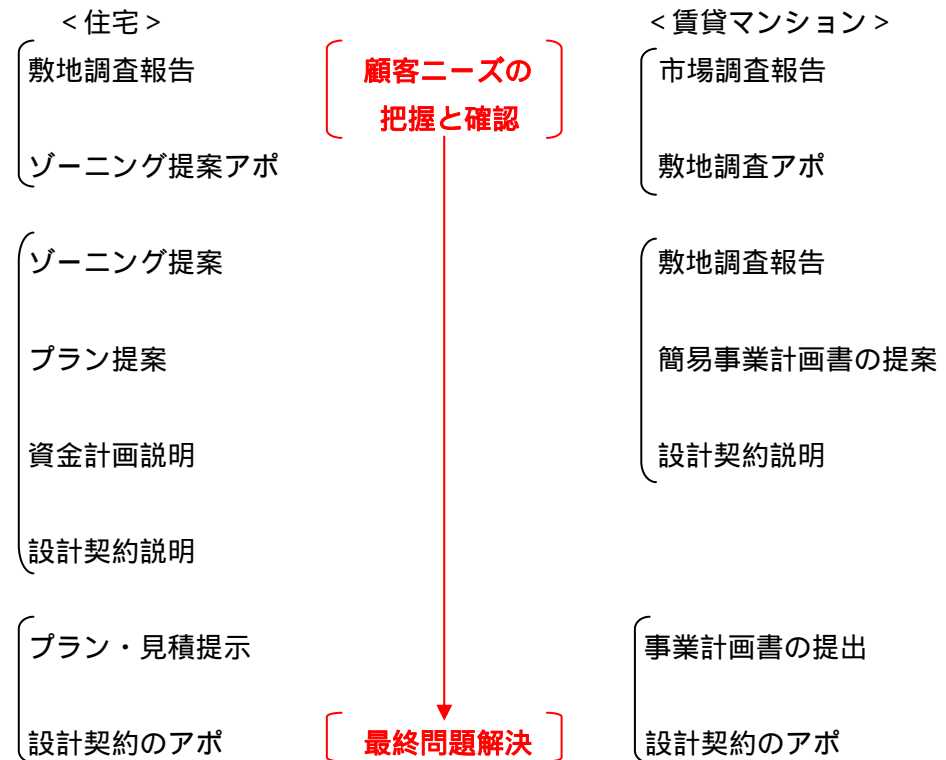
2. 会社紹介、商品紹介を行いながら相手に質問をする
  - ・こちらが説明（情報提供）をしてからの質問に対して、相手は答えやすい
  - ・お客様に話をさせていない
3. 「聞く」ことができていない
  - ・顧客からの情報収集能力が低い
  - ・「聞く」内容を明確にする
 

顧客プロフィール	時期
建築の動機	資金
土地	キーマン
4. 「NO」に対する対処ができない（反感の克服）
  - ・「何か問題があるのですか。」（フリー質問）
  - ・フリー質問に対し回答がない場合はリード質問（フリー質問からリード質問に行かない）

【アプローチブックを使用した会社紹介ロールプレイについて】

1. 情報収集（聞く）をやっていない 聞く意思があれば聞ける
2. 聞く項目を整理しておく どのような状況になっても聞けるように準備する
3. 会社、自己に対する信頼は説得ではなく、聞くことにより信頼される

【ロールプレイの設定場面】



**【解説】**

- 1．本日のアポの目的を明確にし、対策をたてたか
- 2．一般ニーズではなく、固有ニーズに対する明確化と解決すべき問題の整理
- 3．ニーズの確認と誘導が曖昧できていない
- 4．お客様に対して早めにイメージの提供を行う（次の商談の予告）
- 5．商談が曖昧にならないようにする
- 6．一般論で終わっている 顧客固有ニーズとして具体的に固めていない
- 7．ニーズの確認をしながら他社との差別性を強調する（メリットの紹介）

**【まとめ】**

- 1．営業とは問題（ニーズ）を明確にし解決していくこと  
「このお客様の問題は何だろうか」
- 2．問題解決のための対策をたて商談に望む  
対策は複数たてる（3案程度）

以上