

アルファヴォイス倶楽部

Vol.80 2001.3

発行責任者
アルファヴォイス倶楽部(株)
千代田区九段南
4-7-20
03-5215-8711

1. 「競合に勝つためには」
(メリット説得型の営業からニーズ説得型の営業への転換)
取締役副社長 若林 信孝

2. 「住宅営業におけるプラン(間取り)のヒヤリングから決定まで：
6つのチェックポイント」

「競合に勝つためには」 (メリット説得型の営業からニーズ説得型の営業への転換)

選択の基準

競合負けの理由でよく耳にするのは、自社にはない商品力で負けたというものです。例えば、「価格で負けた」「デザインで負けた」「ブランド力で負けた」「プランで負けた」というものですが、本当にそうなのでしょうか。私の経験からすると商品力で負ける割合は半分にも満たないのではないのでしょうか。

敗因理由の一つは、初期段階で顧客ニーズを自社のメリットに誘導できなかったということです。もし、自社が性能重視の住宅を扱っているならば、価格で住宅を決定するのでなく、性能で選ぶべきだと顧客に対し判断基準を明確にし説得すればいいのです。デザインをセールスポイントにしているならば、デザインで選べと判断基準をあたえることです。ここで気をつけるべきことはメリットを説得するのでなく、ニーズを説得するということです。「わが社の住宅の性能は一番です。だから、我が社の住宅を建てるべきです」という前に「あなたは性能を基準に住宅を選ぶべきだ」と判断基準を与え説得するということです。また、顧客にとってそのニーズがなぜ大事なのかその理由を資料や事例、データを用いて理論、理屈で説得する必要があります。つまり、「あなたは性能を基準に住宅を選ぶべきだ。なぜならば、この資料をご覧ください。性能を重視しないとこのように冬の朝、寒くて起きることが苦痛になるからです。また、・・・。」

しかし、だからといって、顧客がもともと持っていたニーズを否定してはいけません。傾聴し、共感しなければ顧客は営業マンの説得を受けることはないでしょう。もちろん、営業マン自身への信頼性を構築することも大切です。

競合に強い営業スタイル

一般的に顧客は、目に映る基準で商品判断する傾向にあります。その一つが価格です。全く同じ商品なら価格による判断も正しいのかもしれませんが、しかし、商品という

意味を広義にとらえれば（会社、サポートセンター、スタッフ、実績など）、地球上に2つと同じ商品は存在しないのです。商品は人間の創造したものです。完全な商品、つまり、すべての顧客ニーズを満足する商品など有り得ないのです。よって、商品にはメリット、デメリットが必ず存在するということです。顧客がある商品を選択するのはデメリット以上にメリットを感じているからです。逆に選択しないのはメリット以上にデメリットを認識しているからです。

顧客は価格が高いから買わないのではなく、メリットを感じていないから買わないのです。価格が安いという理由だけで顧客は買うわけではありません。メリットを感じなければ買わないのです。逆に価格に見合うメリットを顧客が感じることができれば、どんなに高価格でも買うのです。顧客にメリットを感じてもらうためにはそのメリットに通じるニーズを顧客が認識することです。そこで自分の会社や商品のメリットに通じるニーズを顧客に強く感じさせることが必要になるのです。

**顧客の認識しているニーズを把握する
顧客ニーズに応じたメリットを紹介する**

上記が一般的な営業スタイルでした。しかし、現在のような成熟市場ではこのような営業スタイルだけでは通用しなくなっています。市場の拡大期ではものを作れば売れる時代でした。メリットを紹介しただけで顧客は商品を選択します。競争期になるとニーズを把握するという行為が必要になります。そして、現在の状況です。成熟期でかつ競争の激しい時代です。今後は下記のパターンが必要になるでしょう。

**顧客の認識していないニーズを紹介し、説得する
そのニーズに応じたメリットを紹介する**

顧客の認識していないニーズを顧客に説得することです。メリットの説得ではなく、ニーズを説得するのです。

性能に強みのある住宅なら「価格で決める」という顧客に「価格でなく性能で決めるべきです」と説得します。自然素材の使用に強みのある住宅なら「素材で決めるべきです」と説得します。優秀な設計士のいる会社なら「設計士の優秀さで決めるべきです」と説得します。その説得に必要なのはなぜ価格でなく性能なのかという論理的裏づけです。その点が曖昧だと顧客は納得しないでしょう。

また、「あなたやあなたの家族にとって必要で大切なニーズは・・・です」と説得する営業スタイルは単に顧客のニーズを把握して対応する営業スタイルより顧客に信頼感を与えることができます。この営業スタイルを体得すればどんなに激しい競争でも打ち勝つことができます。

下記は住宅営業におけるニーズ説得のプロセスです。この場合はニーズを住宅選択の基準と捉え説得しています。

プロセスの内容

選択基準の必要性の説得

選択の背景を確認する

選択基準（ニーズ）の説得

選択基準（ニーズ）の理由を紹介する（失敗事例などの証拠を示す）

選択基準（ニーズ）を決定させる

プロセスの具体例

選択基準の必要性の説得

- ・ 選択基準がなぜ必要なのか説得します
- ・ この説得がないと顧客自身にもともとあったニーズに固執することになります
- ・ 住宅建築を必ず満足させたいという強い想いを引き出します
 - ・ 「お客様は今回初めての住宅建築ですよね」
 - ・ 「今回のご計画はお客様のご家族にとって大切なものですよね」
 - ・ 「ご主人様にとっても大切ですよね」
 - ・ 「そこで後悔はしたくないですよね」
 - ・ 「絶対に満足したいですよね」
 - ・ 「ところが満足しているご家族と不満を感じているご家族があるのです」
 - ・ 「なぜ満足したか、ご存知ですか」
 - ・ 「なぜ後悔したのか、ご存知ですか」
 - ・ 「後悔の理由はご家族の状況や将来に沿った住い造りのための正しい選択方針、選択基準が明確ではなかったからなのです」
 - ・ 「会社のブランドや価格、値引きやサービス工事、設備や家の大きさなどだけで選択を決定したことが問題なのです」

選択の背景を確認する

- ・ 選択基準の背景となる情報を集めます
- ・ 住宅ならば、家族構成、年齢などです
- ・ 賃貸マンションなら家族構成、年齢などに現在の土地の活用状況が入ります
 - ・ 「そこでご家族の立場に立って選択基準を考えてみたいのですが、よろしいですか」
 - ・ 「そこでご主人の立場に立って選択基準を考えてみたいのですが、よろしいですか」
 - ・ 「そこでいっしょに選択の基準を考えてみたいのですが、よろしいですか」
 - ・ 「ご家族の一員として住宅建築の成功を考えていきたいのです」
 - ・ 「そこでご確認したいことがあるのですがよろしいですか」
 - ・ 「ご家族は6人様ですよね」
 - ・ 「ご両親と同居ですね」
 - ・ 「今回の建替えのきっかけはお父様が段差につまずき、入院したことからですよね」
 - ・ 「お子様は高校生と中学生ですよね」

選択基準（ニーズ）の説得

- ・ 自社の商品やメリットに結びつく選択基準を紹介することで
- ・ 「そうしますとご家族の建築の本来の動機は、
ご両親のご健康の維持
現在はもちろんご夫妻の老後まで快適に住まえること
お子様とのコミュニケーションを大切にすること
ですよね」
- ・ 「そうしますと今回の選択の基準は次のようなものになるのではないのでしょうか」
- ・ 「まず一つ目がその会社に哲学があるか否かということ、二つ目が健康や快適性を約束する性能の確保、三つ目が有能な設計士、工事監督者、職人の有無ではないでしょうか」

選択基準（ニーズ）の理由を紹介する（失敗事例などの証拠を示す）

- ・ 過去の失敗事例や他社の失敗事例をもとにその選択基準の妥当性を証明します
- ・ 営業マンの専門性から導き出される知識や情報も有効です
- ・ この理由が顧客に納得できるものでないと選択基準も納得しないでしょう
- ・ 「といたしますのがこちらの資料をご覧ください」
- ・ 「このような事例があるのですが」
- ・ 「哲学がないとご存知のように目に見えないところに欠陥や手抜きがあり、5年後ぐらいから不具合がでますよね。こちらの新聞記事をご覧ください」
- ・ 「性能については特に耐久性、気密性、断熱性がポイントになりますよね。耐久性がないと10年で快適性が損なわれます。この資料をご覧ください。気密性、断熱性がないと……。こちらの新聞記事をご覧ください」
- ・ 「有能な設計士がいないと細かい点まで配慮がされにくくなります。このプランをご覧ください。坪数の割に収納が少ないことがわかりますよね。また。こちらでは開口部の位置に問題があります。このプランはデザインを重視し過ぎ、自然の光を入れることに失敗しています。また。工事監督が有能でないと……。この工事写真をご覧ください。職人については……。」

選択基準（ニーズ）を決定させる

- ・ 最後に選択基準を整理しまとめます
- ・ 「以上によりまして、今回の選択基準はその会社に哲学があるか否かということ、二つ目が健康や快適性を約束する性能の確保、三つ目が有能な設計士、工事監督者、職人の有無ということによろしいですね」

以上

「住宅営業におけるプラン（間取り）のヒヤリングから決定まで： 6つのチェックポイント」

「何度プランを出してもなかなかプランが決まらない。」或いは「契約後のプラン変更が多い。」「お客様へのプラン提示はするが、契約までなかなかいかない。」という悩みにお答えしたいと思います。

住宅営業のプロセスでは、請負契約の前に設計契約（或いは仮契約・業務依頼契約）を締結し、それからプランを作成する事を基本としています。競合の関係上どうしてもプランを作成せざるを得ない場合でも、設計契約前は1回だけです。何回もプランを出す必要はありません。何度もプランを提出するのは、マイナスになる事はあっても決してプラスにはならないものです。

プランは1回のプラン提示で決めるのが理想です。1回で決まらない場合でも2回目では決めなくてはなりません。どんなに難しい顧客でも3回が限度です。

全物件の50%が1回、40%が2回、10%が3回で決まるぐらいが目安でしょう。これより回数が多い場合は何らかの問題があると考えべきです。

プランはプレゼンテーションが大切だとよく言われます。確かにプレゼンテーションは大切な要素ですが、問題はヒヤリングにある場合も多いようです。ヒヤリングからプラン決定までの6つのチェックポイントをあげてみました。自分自身の、或いは会社の営業スタイルをチェックしてみてください。

【1】ヒヤリングの前に資金計画は必ず把握しておく事。

設計契約をしていれば、資金計画を把握していない事はまずないと思いますが、どんな場合でも先に資金状況を把握する事です。顧客の言う予算ではありません。顧客の年収、毎月とボーナス時の返済金額はどのくらいまで大丈夫か、自己資金はどのくらいかという事です。要するに顧客の用意できる金額のリミットを把握しておくのです。リミットの金額から家以外にかかる費用をざっと引いて、残った金額を自社商品の坪単価で割れば建築可能な坪数が出ます。少なくともその坪数に収めなければ（余程の値引きをしない限り、少なくとも自社では）家は建たないのです。それを念頭においてヒヤリングはしなくてはなりません。顧客の希望する坪数に無理がある場合は、ヒヤリングの段階ではっきり言う必要があります。たとえプランを作っても自社で契約できないのでは何にもなりません。ヒヤリングをしながら、可能な坪数に収まるように誘導していく必要があります。

一度大きなプランを提示してから、プランを小さくしていくのは大変な労力と時間が必要になります。他社と競合している場合は、かなり商品を気に入っていない限り負けると考えるべきです。

【2】ヒヤリングは必ずツールを使う事。

顧客にプランの要望を聞くと、「私は、あまりプランについての要望はないんです。」という答えが返ってくる事があります。これを真に受けてはいけません。いざプランを出すと、「勝手口のない家なんて……」「和室はやっぱり1間の床の間がなくては……」「鬼門に玄関をもって来るなんて、ほんとにプロの設計士が書いたの？」等々「話が違わないか！」と思うぐらいたくさん要望が出てきます。

これは顧客が悪いものではありません。本来プランの要望を聞かれて、すらすらと漏らさず言える人などまずいないのです。このレベルのヒヤリングをして、1回でプランが決まる事はまずあり得ません。ここはツールが必要になります。顧客の要望にだいたい近い坪数の標準プランを見せながらヒヤリングを行います。標準プラン集がなければ過去の物件の平面図でも構いません。建物の配置の事・カーポートの事・玄関周りの事・階段の事というように部位ごとに図面を見せながら聞いていきます。最後に家相に対するこだわり具合も確認しておいた方が良いでしょう。（家相にあまりこだわらない方がよいという話はここですべきです。プランを出してからでは、提示したプランを正当化する方便にも聞こえます。）

たとえその顧客のために作ったプランではなくても、実際の間取りを見れば顧客もいろいろな事に気がつきます。これだけでもプラン作成のための事前情報は雲泥の差になるはずで

【3】叩き台のプランは出さない。

前述のツールと同じ役割をするのが「叩き台のプラン」です。しかしこれは出すべきではありません。標準プランで充分なのに、設計は1回多くプランを書かなくてはなりません。そればかりが弊害になるのです。営業が持ってきたプランに対し、希望を言ってプランを書き直してもらおう。それを何度もやり取りしてプランを決めていく。生まれて初めてプランの打合せをする顧客は、それがプランの煮詰め方だと思い、何度もやり取りする程良いプランになるという錯覚に陥ります。

安易に作ったと思われるようなプランの出し方は絶対にいけません。「当社のベテランの1級建築士が時間をかけて練り上げたものです。とっともすばらしいプランができました。」というスタンスでプレゼンテーションをしなくては、絶対に1回のプラン提示では決まりません。

【4】全体計画をまず固める事。プランの下書きは捨てない。

間取りの検討に入る前に、全体計画の基本方針をきちんと決める事が大切です。カーポート・門・玄関等の位置や、建物内部のゾーニング計画を敷地状況からまず決定します。全体計画は、プランのヒヤリング時点でイメージしてヒヤリングをする必要があります。

ます。ヒヤリングの時、ある程度「こうなるであろう」というプランのイメージを持ちながらヒヤリングする必要があります。このイメージができていないと、顧客の要望が実現可能かどうかの判断もできません。これは多少の経験を要します。イメージできない場合は、敷地に合わせてプランをひとつ作っていくと良いでしょう。これはあくまでもヒヤリングのための資料です。顧客に見せてはいけません。見せたら前述の叩き台のプランになってしまいます。ここは一度作ったプランを頭に描きながら、顧客の要望に対して「できる」「できない」の判断を下し、できないものについては理由を解りやすく話して、断念させなくてはなりません。

代替案を提案する場合もあるでしょう。ここで物理的に無理な要望を潰しておかないと、できないのは「プラン能力がないからだ」と思われ、「他社のプランも見てみたい」という事にもなりかねません。できるかどうかははっきりしないものについては、優先順位をはっきり聞いておく事も忘れないでください。

基本計画が充分検討できていないと、玄関や部屋の位置を変えたいという話が後になって突然出てくるものです。充分検討したとしても、内部プランの検討にのめり込んでいくと、プランにおける優先順位が解らなくなってしまうものです。ここで「お客様のおっしゃるプランは設計段階で既に検討されています。しかし、これこれこういう理由で不採用になりました。」という話ができれば、まずプランまで書く必要はないでしょう。その時下書きでも持っていれば、たとえきれいではなくても絶対に出すべきです。それだけで、「さすがにプロだ。あらゆる可能性を検討した結果の間取りだったのですね。」という印象を与える事ができます。その意味で下書きはすべて捨てずに営業が常に持っているべきなのです。

【5】顧客のこだわりを把握する事。

これはプランだけに限った話ではありませんが、顧客は「どうしてもこうしたい。」というこだわりを持っている事が誰しもあります。それが些細な事や、決して正しい事ではない場合もあります。しかしこれを無視してはいけません。要望を聞く時、必ずその根拠を聞く事です。それが自分の実体験に基づく事であったり、身内や親しい友人の実体験からの助言や情報である場合は、絶対に否定しない事です。たとえ議論しても覆る事はまずありません。顧客との信頼関係がいくらできていても、自分や身内の体験には勝てないはずで、それがたとえ正しくないとしても、「一般的にはこう言われています。それでもよろしいのでしょうか？」ぐらいは言わなくてはいけません。無理な説得は避けるべきです。

【6】顧客と営業で、「変更したい」「したくない」の構図は作らない。

営業が設計もできる場合、或いは設計が営業をしている場合よく見かけるのは、顧客のプラン修正の要望に対して、頑なに現状のプランにこだわる光景です。確かに自分の

プランに対してそれだけの自信を持つ事は良い事です。しかし度が過ぎると、顧客は「この営業の人はプランを変えたくないんだな。」と思い、しまいには「自分の希望を全く聞いてくれない。」という意識になってしまいます。こうなると信頼関係自体が崩れてしまいます。

変更の要望に対しては、変更した場合のメリットとデメリットを説明し、再度現状のメリットを幾つかの角度から説明する事です。顧客にとって解りやすい説明を心掛ける事が大切です。顧客と一緒に、顧客の最適なプランを検討するというスタンスが大切です。

以上

アルファヴォイス倶楽部Eメール配信について

先日ご案内致しました「アルファヴォイス倶楽部」のメール配信につきましては、4月号より開始する予定です。メール配信をご希望されていて、お申込みがお済みでない方は、3月末までにFAXでお申込み下さいますようお願い申し上げます。

以上