



# アルファヴォイス倶楽部

Vol. 101 2003.9

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. 建設業進化論 1 代表取締役 野村 敬一  
2. アルファヴォイスコンサルティング指導会より  
- 2 社合同研修「ロ-ブル大会」 - チーフコンサルタント 川田 竹也
- 

## 建設業進化論 1

代表取締役 野村敬一

『最も賢いものが生き延びるでもなく、最も強いものが生き延びるのでもない、  
変化できた者のみが生き延びるのである。』 - ダーウィン -

この言葉が今の日本の建設業にこれほど当てはまることはないだろう。

地方総合建設業一筋に 15 年経営コンサルティングをしてきたコンサルタントが、  
自ら指導した現場の鮮烈な生の記録と真実を公開する。

進化し急成長している建設業のビジネスモデルを検証する。

### 【1】パラダイムの転換

1999年の11月、私はある地方建設業の会議室で講演を依頼され、一日限りの講演をしていた。演題は「これからの建設業」である。

その会社の経営者はまだ若く、37歳であった。創業40年の典型的な、地方建設業である。現社長の父親が創業で、先代はもともとブロック業から建設業に参入したらしい。5年前に先代が癌で急死した。亡くなる半年前に東京の大手分譲マンションの営業マンを辞め、郷里に帰り、父親の会社に入り社長を急遽継いだのである。

おそらく社長になった時は、あまりのサラリーマン時代との違いに、面食らったことは想像に難くない。旧来の建設業の習慣を色濃く残す、典型的な地方である。日本全国どこでも一緒だが、地方総合建設業はほとんど、公共工事主体型である。そこでいきなり社長になったのだから、バブル以前ならうらやましいということになるが、この時代では、一般的には「お気の毒」ということになる。まして半年しかその企業に在籍しないで社長になったのだから、大変だったに違いない。社員は当然、先代の雇った社員ばかりであったろう。社長として何から

---

---

していいのか、わからなかったに違いない。

バブルが崩壊しても今とは違い、地方建設業はその余韻と政府の特別追加予算の中で、民間、公共ともに受注はまだあった時代である。この社長がラッキーだったのは、自分がサラリーマン時代に不動産デベロップ部門の営業をしていたことが、幸いしたのだろう。また、曲がりなりにも住宅事業に関しては、子会社ですでに参入していた。社長就任前より、商業施設などの民間工事の受注に関しては、営業力を発揮していたようだ。

その社長の経歴は体育会系の陸上部出身で高校時代、インターハイの中距離で優勝したらしい。体育会系だから、根性があるとは一概に言えないが、この社長の根性は、そこそこ座っている。顔はどちらかという、二枚目だがなかなか気合が入っている。後で聞いてわかったのだが、陸上のスター選手で大学に入ったがすぐに膝を故障し、競技生活を断念せざるを得なかったようだ。普通なら陸上部を辞めるのだが、4年間マネージャーとして活躍したそうである。

私も色々な体育会系出身の営業マンや社員を見てきたが、一流選手やレギュラーよりは補欠やマネージャーなどを経験したほうが、どうも社会人としては通用するケースが多いように感じる。この若い経営者もそうかもしれない。本人も自分で、「学生時代のマネージャーとしての体験が役に立った」と発言している。若い時代に、挫折や苦勞をしたほうがよいのかもしれない。あまりにスムーズに来た人間は、苦境に弱いなのかもしれない。

「竹の節の強さ」が人間には必要なのかもしれない。エリートのひ弱さは昨今の中高年の自殺を見ても、一流企業出身の人間に多くいるような気がする。私自身も今では相当ずうずうしい『中小企業のおやじ』と自任しているが、かつてはひ弱なエリート人間だったに違いない。

少し、自分を振り返ってみよう。

起業してから、苦節15年と自分で言うには他人に笑われるが、人には言えないことが多くある。年を重ねていくと、一生自分の中にだけ、秘めておかなければいけないと自分自身で思っていることが、だんだん増えていくような気がする。人に言えないことが多くあることが、もしかしたら、人間を強くするかもしれないと感じている。

五木寛之氏著の「大河の一滴」「情の力」などを読むとますます、自分のひ弱さと無力さ、人間の強さと弱さを、自覚せざるを得なくなる。無口になっていく自分を感じる。

この若き経営者を見ていると、人間の宿命を感じる。経営コンサルタントという職業は、多くの経営者と接することで人間の「宿命と運命」に毎日遭遇する。

自分の選択とは関係なく、地方経営者の二代目として生まれた「宿命」。そして経営者として自分の道を選択した「運命」。どちらも人間は、好むと好まざるとに

---

---

---

---

関わらず、生きていかななくてはならない。与えられた宿命と、選択した運命とにしたがって、生きていく力強さをもっていかなくては、ならないのであろう。

その宿命から逃れることもできず、運命に逆らうこともできず、ただ前進しなくてはならない人間の定め。人は怒り、恐れ、悲しむ、そして嘘をつく。自己中心的で、悪魔が常に人間には存在する。その自分を認識して、善と正義を実行していくのが人生なのかもしれない。悪との戦いが、生きることなのかもしれない。

最近、妙に哲学的になっていく自分を感じる。『人間の生き様』を経営コンサルタントをしながら、学んでいるのだろう。毎日仕事を通じて、人間と真正面から接している。

良い職業を選択したと、心底から思っている。天職を見つけた人間は幸福である。

さて、講演会の話に戻そう。テーマの趣旨は、「第三市場に生き残りをかける」であった。以下のような講演の内容であった。

建設市場は第一市場の公共工事と第二市場の民間法人市場、そして、まだまだ無限の開拓余地がある第三市場の民間個人市場に分類できる。

日本の建設業、とりわけ地方総合建設業のこれから生きる一つの道は、いかに第三市場を開拓するかである。市場開拓のなかで、企業体質とりわけ経営感覚と営業体質を変化させることができた企業が勝ち組となる。

第一市場と第二市場において、これから10年以上、市場の縮小はとめることができないであろう。この市場に依存してきた総合建設業は『何でもできます、何でも作ります建設業』である。従って、すべてが市場である。木造から鉄筋コンクリートまで、住宅から商業ビル、学校、体育館まで何でも作るのが従来の総合建設業であり強みであった。この市場においての強みだった体質が、第三市場開拓においては弱点になる。

第三市場とは民間個人市場、具体的に言うならば、一般生活者を対象とした住宅事業、リフォーム事業、土地所有者を対象とした土地活用事業、賃貸マンション事業である。これらの市場においては『これが得意です』という建設業に変化しなくてはならない。自社の得意な商品を持ち、市場に参入開拓していかなくてはならない。

この市場においては営業手法も第一市場、第二市場と全く別と考えなくてはいけない。

『人脈と談合のトップ営業』から『商品を持った営業マンによる営業』『マーケティング戦略と営業システムによる営業』への変化が必要なのである。

とりわけ、営業マンや社員を指導・育成する経営者及び経営幹部のマネージメント力が問われる。

---

---

講演が終わり、社長室での会話である。若き経営者は、顔を緊張させ私に語った。「先生、今まで建設市場は公共と民間という分け方しか、私はしてきませんでした。今日のお話を聞いて、気がつきました。民間営業をきちんと分けて考えないといけないのですね。同様と考えていたから、どうもうまくいかないのですね。自分は今まで、民間営業が得意だと思っていました。しかし私が知っていたのは民間法人の営業、つまりゼネコン型のルート営業、それもトップ営業だったのですね。これからは自分以外の若い営業マンを育成、教育しなくては、建設業は駄目だということですね。」

この瞬間に、この若き建設業の経営者に「気づき」すなわち「パラダイムの転換」が起こったのである。この瞬間から、この企業は進化を開始したのである。

我々、経営コンサルタントの最初の役割であり、もっとも重要なのが、経営者に「パラダイムの転換」を起こすことなのである。

建設業を対象とした経営コンサルタントが、クライアントに与えなくてはならない「パラダイムの転換10項目」を挙げておこう。

建設市場を分類し、市場別営業戦略を採用すること。

今までの建設業は国営企業であり、日本はすでに60数万社ある建設業を支える経済政策は採りえないという認識を持つこと。

国営企業から民間企業への脱皮を図るためには、根本的企業体質、風土の変革に取り組みなければならないこと。

談合営業、分配的営業論理から、自由市場競争原理の認識、すなわちマーケティング戦略の導入が必要であるという認識を持つこと。

ネットワーク主体の営業スタイルから、ダイレクトマーケティングの営業スタイルへの転換を図ること。

トップ営業から、営業マンによる営業スタイルに転換すること。

気合と経験のゼネコン営業スタイルから、営業スキルとシステム・ルールによる、短期教育可能な営業マン像を確立できるという、認識に立つこと。

新しい企業風土や市場を獲得するために、旧来の風土や成功体験に固執する、経験主義的誇大妄想狂の役員や管理者を思い切って捨て、新入社員を採用すること。

経営革新のためには、外部の専門家を利用すること。社内だけでは現状打破は困難であるという認識に立つこと。プロのコンサルタントや社外役員の採用を検討すること。

社長が自己変革しなければ、会社は変わらないということ。変革の主体は経営者であるという認識に立つこと。

以上 次号へ続く

---

---

## アルファヴォイスコンサルティング指導会より - 2社合同研修「ロールプレイ大会」 -

チーフコンサルタント 川田竹也

2003年8月5日、6日の2日間に渡り、アルファヴォイスコンサルティング指導先の2社合同の研修会を開催いたしました。この2社は、本年4月に合同の新人研修会を行っています。それぞれの新人の成長のチェックと日頃の研修の成果を検証するために、企画しました。

研修の内容は、2社対抗の「ロールプレイ大会」をトーナメント方式で行いました。営業に配属して2週間の新人からベテランまで混合で研修の成果を競い合いました。

両社は、アルファヴォイスコンサルティングの長年の賃貸マンションの定期営業指導先です。特に最近は新人を多く定期採用し、営業の成果を出しています。同様の指導内容でも、それぞれの会社のトークや営業ツールなど、新しい発見と気づきがあった研修だったようです。

また、2社共に、半年未満の新人や女性スタッフが多いのが特徴で、新人であっても原理原則に沿った素晴らしいロールプレイを行うことができました。

	A社	B社	参加者合計
参加者	21人	14人	35人
(半年未満の新人)	(13人)	(9人)	
(女性)	(7人)	(4人)	

### 【課題】

第1回戦 初回訪問	会社紹介・商品紹介・自己紹介
第2回戦 市場環境調査のアポイント取り	イントロトークでニーズの引出し
第3回戦 敷地環境調査のアポイント取り	スケジュール表を使ったアポイント取り
第4回戦 クロージング	事業計画書提出～業務依頼契約まで

### 第1回戦 《30人 15人》

- ・初回訪問の場合、顧客との間のアイスブレイキングをいかに早く行うことができるかがポイント。なぜなら、初回訪問時に会社紹介・商品紹介・自己紹介を行う場合、「顧客が聞く態勢」になっていないと、いくら説明をしても受け入れていただけない
- ・実際のロールプレイでは、参加者のほとんどが会社紹介や商品紹介についてはほぼ完璧に近く、甲乙つけがたいものであった。したがって、勝敗の決め手は「最初に出会った瞬間」の印象が重要になる

---

---

第2回戦 《20人（シード5人参加） 10人》

- ・ポイントはイントロトークにより、顧客を誘導できるか（顧客ニーズを引き出せるか）。市場環境調査のアポイントを取るためには、顧客ニーズを確認し、そのニーズを引き出すために、イントロトークを使う
- ・日頃から良く実践されている場面なので、アポイントに至るまでの基本プロセスは全員良くできており、判定は難しいものだった

第3回戦 《10人 5人》

- ・ポイントは次の2点（敷地環境調査のアポイント＝テストクロージング）

1. 市場環境調査報告の目的の説明

- 賃貸マンションに適していること
- 資金借入れによる連帯保証人の説明
- 会社のスタッフ全員で対応していること
- 家族の話し合いの資料であること
- 金融機関融資審査に必要なこと

2. 敷地立会いの必要性

- 境界杭の確認
- 配置計画の確認と利用計画のニーズ確認
- 特殊工事有無

- ・顧客の「追う」「追わない」の判断をしなければならないので、テストクロージングを必ず行う
- ・敷地環境調査のアポイントを取ると、ほとんどの顧客は拒絶するが、この拒絶はスケジュール表を使って説得する  
「賃貸マンションに非常に適している土地なので事業計画書を見てから判断してください」

第4回戦《6人（敗者復活1人） ランキング決定》

事業提案書を説明後、クロージングし業務依頼契約書にサインを頂く

- ・顧客の曖昧「NO」（拒絶）に対し、SCSを駆使しクロージングを行う

対戦結果

- 優勝 B社女性（4ヶ月） 2位 A社男性（ベテラン）
- 3位 A社男性（2年） 4位 B社女性（4ヶ月）
- 特別賞 B社男性（2週間） A社女性（4ヶ月） A社男性（1ヶ月）

---

---

今回の課題は、初回訪問からクロージングまでを一連の流れについて行いました。優勝者は、実際の営業活動においてクロージングを経験したことはありません。営業スキルの原理原則を勉強し、実践場面を想定したロールプレイで訓練し、自分の言葉で表現をしていました。

また、入賞者は新入社員が多い結果となりましたが、「新人だから甘い審査」を行った訳ではありません。お客様役の審査員を含め、「自分ならどの営業マンに頼むか?」という視点で判断しました。すなわち、新人でも営業スキルを体得することにより、短時間で一定レベルの営業マンに変身できるのです。一定レベルとは、会社紹介や商品紹介・ニーズに対する説明や、お客様との会話のルールのことです。これは、営業マンとして必要最低限身に付けておかなければならない基本です。

今回の参加者は、この基本ができていたため、審査員も判断に悩むほどレベルが高いものでした。

#### 最後に

各対戦を勝ち抜いてきた営業マンには、いくつかの共通点がありました。下記に挙げておきますので、日頃の営業活動の参考にして下さい。

- ・お客様が話す割合が多い 営業マンはよく質問している
- ・お客様のニーズをリピートしている お客様の話を良く聞いている。
- ・面談の連続性がある
- ・資料又はアプローチブックを活用し説明している
- ・声大きい
- ・「笑顔」が素晴らしい

以上、お客様が話しやすい状況を作るには不可欠な内容です。

#### 【感想文（抜粋）】

- ・ロールプレイを行う時、あるいは、実際に顧客に対しての面談時に自分が相手のどこに反応して、何を言ったのかは、すべてコントロールできた上で行っていくものだと考えますが、現実はそのところまで行かず、方向が大いにそれている事が多くあると思います。

たくさんの方々のロールプレイを見て、新しいフレーズや、ある言葉についての対応方法。どこで相手の変化に気づくべきか、とすることがわかりました。

- ・ロールプレイは実際にお客様の前に立った時に、スムーズに出てくるフレーズを増やして、自信を持って話ができるようになるためにとっても重要な訓練だと思います。これを機会に、もっと練習するようになっていきたいと思います。

- 
- 
- ・私は非常にロールプレイが苦手です。でも、今回のロールプレイ大会は、とっても良かったと感じています。自分自身、どうやれば相手を説得できるのか。どういう流れで話を進めればいいのか。自分の良くない所はどこなのか。ロールプレイに対しての様々なことで、自分1人では解決できない事が多くありました。しかし、昨日、今日、この大会で多くのロールプレイを聞き、自分自身もロールプレイをして、とても勉強になりました。いつもと違う人たちに私のロールプレイを聞いていただき、新しい意見を頂いて、今後活かそうと思うことだけでした。
  - ・営業年数の差はあれど、各々大変基本に忠実さがましている、ということでした。  
(中略) 基本的な内容・ストーリーは、ある程度話せるので、基本的なコミュニケーションレベルでお客様の顔つきや反応、更に「こう思ったり考えたりしているのではなか。」という点に留意して話せたり、質問ができたりという場面がもっと多くあったら、もっと情報収集ができ、もっとお客様からの信用も早い段階で得られていくのではないかと思います。
  - ・新人のレベルが非常に高いロールプレイをしていたので、非常に驚かされました。実践での経験は、自分の方が多いたと思いますが、練習の量では、まだまだ自分は不足しているのではないのかと思いました。

#### 【野村感想】

2社合同のロールプレイトーナメント大会は初めての試みでした。1社でロールプレイ大会を行っている積極的な会社はありますが、2社合同は初でした。予想以上にトーナメントは盛り上がりました。日頃見ることのできない他社のベテランに感心することもしばしばあり、新人の素直なロールプレイに感動し、笑顔の大切さを再認識し、真剣勝負のロールプレイの大切さを実感しました。いろいろな意味で研修効果の高い2日間でした。機会があれば数社での合同研修も考えられます。将来は営業マンの『技能オリンピック』『全国ロープレトーナメント』までできたら、面白いなあと、考えています。

以上