

アルファヴォイス倶楽部

Vol. 57 1999. 1

- | | |
|--------------------|-------------|
| 1 「新年のご挨拶」 | 代表取締役 野村敬一 |
| 2 「コンサルティングエリア【8】」 | 〃 |
| 3 「競合に勝つ」 | 取締役副社長 若林信孝 |
| 4 「エリアマーケティングについて」 | |

新年のご挨拶

新年明けましておめでとうございます。

皆様のお陰をもちまして、アルファヴォイスコンサルティングも11年目を無事迎えることができました。あらためてアルファヴォイス倶楽部をご購読の皆様に御礼を申し上げます。コンサルティング事業もわずか10年ではございますが、継続しつづけることができましたことは、ひとえに皆様のご協力の賜物でございます。創業以来、当社は建設・住宅関係の営業コンサルティング一筋で専門性を高めることを目標にまいりました。10年間での「情報とノウハウの蓄積」は建設営業コンサルティング業界において「ナンバー1」でありかつ「オンリー1」であると自負しても良いのではないかと考えております。今後ともコンサルティングの品質を高める為に一層の精進と研鑽を積む所存でございますので、皆様の今後とも変わらぬご協力をお願い申し上げます。

さて、新年でございますので弊社の「コンサルティングエリア」をご紹介させていただきます。皆様の参考にして頂き当社を一層活用していただきたいと存じます。

「コンサルティングエリア」とはコンサルタントとクライアントの皆様の関係を8領域でとらえ、コンサルティング内容を一層充実させるために考察したものです。

「コンサルティングエリア【8】」

【第1エリア】パラダイムの転換：営業診断

建設業における営業体質と戦略に対し診断を行い、新たな事業戦略構築のために経営者の皆様に客観的かつ専門的な第三者としての意見具申、営業についての新しい視点からアドバイスをおこないます。経営者の「視点の変化」「気づき」により事業体質は変革をとげることができるのです。コンサルティング活動の出発点になります。

なお現在「営業力診断システム」を開発しています。本年3月にはクライアントの皆様にご披露させていただきますので、是非、自社の営業力を診断してみてください。

【第2エリア】マーケティングリサーチ：中期営業戦略策定

自社の営業を診断し問題や課題が見えてきたら、中期(3年~5年)における営業戦略を構築する必要があります。営業戦略は、事業戦略と言い換えても良いくらい現在の建設業では重要なテーマです。そして市場別に戦略を構築する必要があります。戦略とは他社との差別性をいかに構築するかということです。地域の特性をマーケティングリサーチし、自社のポテンシャルを分析し営業戦略を構築していきます。アルファヴォイスコンサルティングでは市場をわかりやすく下記のように5分類しています。この各市場における戦略を構築し戦略に沿った計画を策定し実行していきます。

第1市場	官庁工事	建築・土木
第2市場	民間法人	法人別キーマン管理
第3市場	民間個人	地主向け賃貸マンション 住宅事業(注文住宅・建売,売建の土地付き住宅) 併用住宅(店舗・マンション) 分譲マンション
第4市場	リニューアル	住宅リフォーム(中小規模) ビルリニューアル(大規模)
第5市場	サービス	建設関連サービス(不動産管理・インテリア・外構造園、等)

【第3エリア】商品化作業・販売計画策定

地方建設業において営業力を強化する為には商品を持つことが必要です。とりわけ第3市場においては成功の必須条件として、「自社商品」を持つことをお奨めしています。中期営業戦略を構築し、商品化の必要な市場を獲得する計画を策定したら、即座に商品開発プロジェクトを社内で結成し半年~1年以内で自社商品を開発してください。アルファヴォイスコンサルティングでは多くの企業の商品開発を指導してまいりました。当社の「商品開発マニュアル」に沿って商品化作業に入ってください。建設業における商品開発は技術開発とは異なります。自社の持っている技術を「顧客にわかりやすく表現」し「標準化」することなのです。

商品化作業と同時に営業関連ツールも整備、作成していきます。アルファヴォイスコン

サルティングには各種営業関連ツールを多く取り揃えてあります。是非、ご活用ください。

商品化作業が完了後、販売計画を策定し実行していきます。商品発表会や見学会、紹介キャンペーン、広告宣伝等の計画をアルファヴォイスコンサルティングのマニュアルを基本に実行していきます。

【第4エリア】組織変革とチーム制導入

建設業における組織の特性は個人プレーにかなり依存していることです。現場監督の制度がこれを助長しているのでしょうか。営業マンも工事マンも個人の情報が組織で共有化されず集団としての力が発揮されていません。建設業の生産性が向上していない要因も組織体制にあるともいえるでしょう。また一般的に建設業の管理体制は、問題発生したあとの応急措置は得意なのですが、問題の予測をおこなう予防措置的管理体制にはなっていません。営業や工事その他の組織においても、本来のチーム制を導入することをお奨めします。チーム内における情報の共有化と蓄積、日常業務管理の徹底、結果として、強い中間管理職（チームリーダー）の育成、早期の人材育成が可能になります。組織変革を実行し、会議体系を整備することは企業の新しい風土を作る第1歩になります。地方建設業においては通常、営業マンは一般営業としてなんでも売る営業スタイルがほとんどです。自社商品の開発と共に、市場ターゲット別営業チーム制の導入も企業規模に応じて検討すべきでしょう。

【第5エリア】顧客・業務管理システムの構築

組織チーム体制ができれば、チーム内およびチーム間における情報の蓄積と共有化、伝達が重要なテーマになります。顧客情報（プロフィールデータ・折衝記録等）の蓄積と共有化、工事部門への伝達、完成物件の情報蓄積、アフター部門への伝達等、建設業においては業務を円滑に遂行し長期にわたって顧客満足を獲得するための重要なテーマです。アルファヴォイスコンサルティングではこれらの情報を管理する帳票とシステムを整備開発してまいりました。

また、昨年よりクライアントの皆様のご要望により顧客管理OAシステムを開発してまいりました。本年4月には賃貸マンション用と住宅用の顧客管理システムが完成いたします。長年の実践経験でのノウハウを活かしたシステム（LAN対応）が構築できています。情報の蓄積と共有化、伝達をテーマに導入をご検討ください。

【第6エリア】営業・マネジメント強化訓練

（1）営業マンの研修、訓練

営業プロセス（TBS管理）指導

探客（T）培養（B）商談（S）各段階における具体的な営業の流れに沿って指導します。

商談内容（SPS）指導

実際の商談物件を事例とし問題解決型営業を指導します。

セールス・コミュニケーション・スキル（SCS）訓練

アルファヴォイスコンサルティングが開発した顧客と営業マンのコミュニケーションの訓練研修です。営業の基本から応用まで全ての営業訓練が凝縮されています。1泊2日～2泊3日の集合研修に最適です。営業のみならず顧客と接点のある設計や工事、事務女性等も受講されると良いでしょう。

（2）マネージメント（管理者）研修

アルファヴォイスコンサルティングが開発した管理者研修プログラムに沿い全管理者が年1～2回受講されると良いでしょう。

【第7エリア】自社オリジナル営業マニュアル策定

アルファヴォイスコンサルティングには多くの営業マニュアルがあります。各社の指導内容により指導会を通じ順次マニュアルを解説してまいります。マニュアルは必要と感じた時、初めて役に立ち、有難く思えるものです。最初に全てのマニュアルを解説してもほとんど活用されません。指導会を通じ自社の営業スタイルができてきたところで当社の標準的なマニュアルを自社のオリジナルに改定していく必要があるのです。自分たちで作成したマニュアルはその会社の本当に役に立つマニュアルとして長期に渡り使われることでしょう。

【第8エリア】全社員営業組織風土・習慣の醸成

営業マンの組織化や営業システムの仕組みができれば、それを核として全社員営業風土と強い営業部隊を育成していくことです。その為には、工事や総務に顧客情報収集の習慣を定着させることと、売れる営業行動習慣（目標執着・問題の事前予測と準備・営業情報収集・アポイント・日常的営業訓練 等）を営業マンが身につけることです。売れる営業行動習慣化は管理者によるマネージメント能力に比例しています。日常の業務管理にコンサルティング指導内容が忠実に反映されるかどうか、その会社の本当の実力でしょう。コンサルティングによる指導は、行動習慣化の為にはわずかの影響力しかありませんが、継続的に指導することによりその効果は確実に発揮するでしょう。

クライアントの皆様との関係をこのような形で継続することは、コンサルタント冥利につきるのではないかと考えております。

本年も宜しくお願い申し上げます。

「競合に勝つ」

競合の激化

建設業界、住宅業界ともに厳しい状況が続いておりますが、今年は少し景気に薄日が指し、回復の兆しが見えそうです。しかし、住宅業界においては、益々、市場は狭くなり、住宅を検討する顧客は、平均3社以上から、プラン・見積りを取ることが多くなっています。かつては、特命で引き合いのあったような紹介がらみの顧客でも、複数の会社を検討するようになっていきます。

また、地域密着型の工務店や建設会社が、受身的営業活動から脱皮し、能動的営業活動を展開し、探客・培養活動を積極的に開始すると、かつては経験しなかったプレハブとの競合を経験するようになります。能動的営業活動を展開することによる競合経験は喜ばしいこととして捉えるべきでしょう。その理由は、受身的営業活動では、検討の対象にもならなかった工務店や建設会社を顧客が検討することになったのです。かつては、顧客は工務店や建設会社の住宅を検討する以前にプレハブを検討し、決定していたのです。プレハブとの競合が多くなったということは、能動的営業活動による探客、培養の効果が出ているということです。

さて、そうは言っても、契約することが目標ですから、競合に勝たなくてははいけません。そこで、競合に勝つ方法を皆様と一緒に考えてみたいと思います。競合には下記のように2つのタイプがあります。

先行型

後追い型

先行型と後追い型

先行型の競合では、自社が先行し、プラン・見積りを提出、その後に競合他社が参入するケースです。後追い型は、先行型の反対です。競合他社が先行してプラン・見積りを提出し、その後に自社がプラン・見積りを提出するケースです。競合に勝ちやすいのは、一般的には、後追い型と言われています。他社の提出したプラン・見積りを確認し、その問題点を指摘し、その問題点を改善したプラン・見積りを提出できるからです。一方、先行型で後から競合が参入する場合は、対処が少しやっかいです。こちらの提出資料がすべて、競合の手に渡るからです。ある営業マンは顧客に「絶対、他社には見せないで下さい。」と念押しして、プラン、見積りを提出する程です。しかし、そんな念押しは、顧客と競合他社の営業マンとの間に信頼関係が構築されれば、全く意味を持ちません。顧客は喜んで、他社に自社の提出したプラン、見積りを提出するでしょう。

しかし、先行型の競合を防ぐことは簡単です。競合が参入する前に先行で契約を取れば良いのです。そのためには本契約方式の契約スタイルではなく、顧客が意志を決定する時点で、何らかの書類の交換、金銭の受領のできるシステムを構築しておくことです。その一つに顧客が自社に設計を依頼したときに締結する設計契約（仮契約）システムがありま

す。ある工務店の営業マンは、プランの詳細をすべて決定した時点で契約を締結する本契約方式を採用していました。ところが、ある物件で契約直前に、突然参入してきた競合他社に契約を取られたケースを経験し、その後システムを改善しました。設計契約システムは今後の営業活動において、必要不可欠なシステムになるでしょう。可能ならば、見学会で午前10時に来場した顧客に、午後4時の時点で設計契約の締結の可能な仕組みを検討すべきでしょう。設計契約が無理なら、申し込みという形にしても良いでしょう。そのためには、商品化、プラン集の整理、仕様の標準化、各種帳票の整理が必要なことは言うまでもありません。

自社で設計契約を締結しておけば、その顧客が他社の展示場に行っても問題はありません。他社の営業マンが接客しても顧客は、「契約した」と応えるでしょう。多くの営業マンはここで、追うことを諦めるからです。自社先行で、最も競合の入りやすいパターンは、「お宅で決めているから、契約は少し待ってよ。」と顧客から契約を先延ばしされている場合です。この顧客は他社の展示場で営業マンの接客を受けたときに「検討中」と応えます。プランと見積りを提出されている顧客と認識したら、競合他社の営業マンは必ずプラン提出の約束を取ろうとします。いずれにせよ、先行逃げ切り型で成約に持ちこむことが安全と言えるでしょう。

顧客満足の追及

先行型にしる、後追い型にしる、大事なことは顧客の身になって、真剣に思考する姿勢です。競合他社の営業マン以上に顧客の側に立ち思考すれば、顧客との信頼関係が構築されます。

ところで、後追い型で競合状態に入っているときに少しのすきをつかれて、競合他社に契約を取られるケースがあります。ある事例では、契約金額を300万円支払ったケースもあります。競合他社はテレビでコマーシャルを展開している大手デベロッパーです。それでも、営業マンは諦めず対応し、逆転して契約を取りました。また、他の事例では、なかなか面会できない顧客に電話したところ、本日の夜7時に他社と契約をすると聴き、即座に顧客宅に訪問しその契約を止め、自社で検討してもらい、決めたケースもあります。その他、多くの営業マンが後追い型の競合を経験しています。他社に決定していた、あるいは契約日時まで決定していた、すでに契約金額を支払った、といった状況の中で、営業マンは怯むことなく、冷静に対処し、契約を締結させています。

住まい造りコンサルタントとして

後追い型で競合勝ちできる理由を考えてみましょう。後追い型で顧客が面談している他社の営業マンは、自社や自社商品の特徴・メリットを述べて折衝を進めています。特に展示場などを廻って住宅を検討している顧客は、各会社の営業マン同士がお互いの商品、会社の批判、中傷をし合い、顧客は何が本当なのか判断ができず、迷っているケースがあります。そこで、後追い型で顧客と商談する上で認識しておくことは、単に自社や自社商品のメリットを述べ、競合他社の問題点を指摘するだけでは、競合に勝つこと

はできないということです。他の競合他社の営業マンと同じ土俵で勝負をすることになります。そこで営業マンは、自社の商品を売り込む姿勢の一步上を行き、住まい造りコンサルタントとして顧客と商談することです。賃貸マンション営業なら、資産活用のプロであるファイナンシャルプランナーとして顧客と商談することです。実際、前述した建設会社の営業マンは、顧客がすでに他社の建設会社に300万円を支払っているにも関わらず、顧客の身になり顧客状況を考えました。その上で相続税対策が必要なことを認識しました。競合他社の提出プランでは投資コストが過小で、相続税対策にならないことを発見し、その内容をレポート5枚にまとめ、顧客に提出したのでした。見事に逆転し、契約を締結することができました。

住宅選択の基準

コンサルタントとして振舞うということは、第三者的に顧客の側に立ち、住まい造りについて顧客に役に立つアドバイスをするということです。顧客が本当に良いと思えば、自社でなくてもどこと契約しても構わないでしょう。顧客と顧客の家族が幸福に生活できればそれで良いのです。この姿勢に立てば、顧客の側に立ったアドバイスができます。顧客は、住まい造りについてわからないことが多く、迷っているのは事実です。間違った住宅選びをし、顧客が後悔しないように顧客に役立つ情報を伝達しましょう。顧客に住宅を選択するための基準をアドバイスすることです。この基準に従った判断をすれば、間違いのない住宅に住まえるのです。住宅選択の基準を顧客にアドバイスすることとは、顧客に住まいの建築の仕方を指導、教育するということです。この観点から、下記に私どもなりに考える住宅選択の基準を参考に挙げておきます。

設備やデザインで住宅を選択することも良いが、それ以上に次の三つを住宅選択の基準として、持つことを顧客に説得しましょう。

住まい心地（気密性、断熱性、遮音性）の良さや安全性（耐火性、耐震性、耐久性）を約束する素材や構造を基準にすること

次の2点について設計能力があること

- ・顧客の状況を把握して、その条件に合った設計を作成する設計能力
- ・性能の良さを生かした設計能力

それらの素材や構造を設計通りにしっかりと施工する技術を確認していること。
いくらものが良くても手抜きや欠陥があれば、それらの素材や構造の良さを生かすことはできない

上記の説明を実行した後に、自社の商品を上記の基準に沿って説明します。この時、気をつけるべきことは次の点です。例えば、上記 と については素材や構造材が単に耐震性を約束するという説明ではなく、なぜこの素材を採用しているのか、さらにその素材の性能を生かすために、どのような施工方法をとっているのか、具体的に説明します。例えば、構造用合板を木造軸組みに採用するケースが増えていますが、構造用合板

の強度を生かすためには、特殊な処理が必要となります。このような点までも、一般の顧客に理解できるように説明するのです。基礎の構造と施工方法は特に大事です。また、金物の使い方や、土台、根太の寸法、施工方法も大切です。このような点をチェックリストにして、顧客に渡すことも良いでしょう。そして、競合他社にこの点を確認させるようにします。

地域密着型の建設会社、工務店であれば、特に上記の説明は詳細にすべきでしょう。会社の信頼性を、現場管理や近隣対策の視点から顧客に認識させることです。協力会社と長期間にわたり培ってきた信頼関係。全面道路を通る通行人へ配慮するための具体的な行動。近隣に迷惑をかけないための現場における決まり事と、それを実行させるための方策。現場清掃の基準。仮設トイレの置き方と管理。具体化された行動レベルでの、工程管理、品質管理、安全管理の説明。職人に対する教育の具体的なカリキュラムと実施内容。雨天の養生方法。このような項目の一つ一つが住宅選択のための基準である。ということ自信を持って語ることです。

上記では、顧客の要望に従った住宅を建築することは当然ですが、顧客が気がつかない生活上の問題点を認識し、設計する姿勢の有無を判断の基準として述べます。特に、住宅を建築する上で見逃しがちな引越し費用、外構費用等を含んだ上で、トータルに資金計画を立てることが大切と説きます。また、どのように設計を進めていくのかその過程までも詳細に事例を交えて説明するのです。

そして、「どこと契約しても良いが、この点を確認し、納得の行くまで説明を受け決定すべきです。もし、上記の点を営業マンに質問し、即答できないのであれば、検討からはずすべきです。」と顧客に自信を持ってアドバイスしましょう。顧客は、あなたの会社を選択することになるでしょう。

以上

「エリアマーケティングについて」

当社クライアントの営業の皆様は、過去もしくは現在もエリアマーケティングをされている方が少なくないと思います。今回は、人口約8万人の地方都市で住宅の営業をしている私の経験を書きます。

エリアマーケティング活動は商品を売りこむのではなく、顧客に役立つ情報提供と顧客情報の収集が目的と思って活動しています。結果として商談につながるお客様が出てくるのが目的です。一度でもエリアを回ったことの有る方は、その場で家を売り込んでも売れないと言うことを経験しておられる事と思います。

私はまず回り始める前に、エリアに配る資料を作成しています。その資料を顧客に渡し、こちらから情報を提供する代わりにお客様の情報を教えてくださいという姿勢で挑んでいます。その時に大切なのは、断られて当たり前というふうこちらが思いながら、それでいて堂々としていることです。（引込み思案で恐る恐る訪問すればいとも簡単に断られます）そして挨拶の後に資料を渡し、その内容について説明します。例えばその内容が会社紹介であれば、「当社は、地元で創業 年の建設会社です。この辺りでは、過去に2棟の施工実績があります。」という具合に会社紹介を一気に始めます。その後、「将来お住まいを建てられる時には、是非ご検討の一社に入れてください。」と言うと、大概何らかの返答が返ります。例えば地方都市に多い返答は、「定年になった夫婦だから建てない。」というのが非常に多く（築20年から25年の家が建ち並ぶ分譲地の場合）通常であればそれだけ聞けば、ここはまず建てないと判断するでしょう。しかし過去にそう言っておきながら他社で建てた方を知っている私は、必ずお子さんの有無を確認します。「でも息子さんが将来帰って来られませんか？」と聞きます。そう言うところと大概「都会にいるから帰らない」というような返事が返る場合が多く、その後息子さんの年齢や勤め先を聞いたりしながら客観的に判断するようにしています。

今の時期は公庫の金利に関係する資料や、住宅取得時の税金控除の資料が効果的です。そのような資料を見せた時の反応に対して「とおっしゃいますと」と質問し、真のニーズを引き出すようにしています。人は誰も得をしたいので、将来建築を考えている人は何らかの反応を示すことが多く、今がチャンスとばかり資金についての情報を聞き出します。

しかしながら、実際にはこのような会話を出来ない場合が殆どで門前払いもしくはちゅうです。エリアマーケティングですぐに結果を出そうと考えると、実際にはなかなか結果が出ず何の為にやっているのだらうと思うようになり、精神的に辛くなります。そのような状態で回ってもなおのこと良い結果は出ませんし、その時点でやめてしまう方も多いのではないのでしょうか。私は、結果が出るまでに1年ないし2年を目処にして回っています。そしてその間エリアから2棟～3棟契約できれば良いと考えています。

エリアマーケティングは、継続して行わないと意味がありません。月1回から2回は訪問して、顧客に会社名と自分の名前や顔を覚えてもらうようにしています。私の場合

顧客と4～5回も会えば世間話をするぐらいになるので、本人が家を建てない場合でもその人の持つネットワークを利用するようにしています。(顧客とコミュニケーションを取る為に、私は笑顔を絶やさないようにしています)例えば「知り合いで家の話をしていた人はいませんか？」など。最初から期待はしませんが、その内情報が入ってきます。またエリアについての情報も世間話の中から取れるようになるので、直接ターゲットの顧客から話を聞かずとも客観的な情報が取れます。

私もエリアマーケティングを始めたばかりです、2年3年と続け顧客情報を蓄積する事で将来の受注増につながると信じています。エリアマーケティングは、根気よく続けることによって将来の受注増につながるとお思いますので、御参考にしていただければ幸いです。

以上