

## INDEX

### 1. 営業上の課題を解決し、最高の営業マンを目指す

—基本を愚直に実践する習慣をつける—

(28) 「ハロー」と「事実」

代表取締役社長 若林 信孝

### 2. 5大営業管理 (ACTIS) No. 16 4. 進捗状況スケジュール管理《顧客カレンダー》-[2]

チラシ [2020年 第19回『新 営業マン スキル・知識研修』

& 建築業力強化オープンセミナー]

第1回開催 2020年8月18日(火)~19日(水) 会場:東京

◆◆コロナウイルスの関係で8月からの開催(5月中止)に日程変更をしました◆◆

第1回開催 8月18日~19日

第2回開催 10月13日~14日

第3回開催 12月2日~3日

※詳しくは同封のチラシでご確認ください

### 1. 営業上の課題を解決し、最高の営業マンを目指す

—基本を愚直に実践する習慣をつける—

(28) 「ハロー」と「事実」

代表取締役社長 若林 信孝

#### ■「あなたのところで決めています」

プランや事業収支計画書、見積りを提出することが営業の主たる業務ではない。顧客の顕在化した、あるいは顧客自身が認識していない潜在化した問題を顕在化させ、解決することも大切な仕事だ。もちろん、実務的に仕事をこなすだけで受注が決まるラッキーな案件もある。しかし、それは稀だ。必ず何らかの問題が潜んでいる。それは、信頼関係の不足、資金調達や返済不安、競合他社の追随、隠れた意思決定者の存在、時期やタイミングへの決断への迷い、あるいは複数の顧客間の意見調整、本質的な動機への洞察の甘さ、など多岐にわたる。競合負けや失注、延期の要因の一つはこの問題の存在を営業マンが認識していなかったことにある。

特に顧客との関係が良好で商品や会社に対し好意的な発言があると影に隠れた問題を見落とす傾向は強くなる。「資金はもう手当てしています」と言われると資金の問題は解決出来ていると納得してしまう。「私が決断しますから大丈夫です」と顧客の自信ある態度に圧倒され、隠れた意志決定者の存在を確認しなくなる。「お宅のガレージ付きプランが凄く気に入りました」とそのニーズが満足されれば、契約出来ると思い込んでしまう。

顧客のポジティブな発言が営業マンを興奮させてしまい、本来なら気づくはずの問題を見落としてしまうのだ。この現象を「ハロー効果」と呼んでいる。社会心理学の用語で、ある対象を評価する時に、それが持つ顕著な特徴に引きずられて他の特徴についての評価が歪められる（認知バイアス）現象のことである。お釈迦様の「後光（ハロー）効果」とも呼ばれ、後光の強い光で後光の裏にある様々な事象が認識出来なくなるのだ。「ハロー効果」を利用して成功したマーケティング戦略の代表例が「客寄せパンダ」だ。今でも大手百貨店、多くのブランド企業が活用している。大手の住宅メーカーであるS社が地面師に騙されたのも、この「ハロー効果」によるものだ。

例えば、初回の接客で奥様が「家事が楽に出来る間取りや設備にしたい」と述べ、同時に主人の言葉数が少ないと、キーマンである奥様のニーズ、「家事楽のプランと設備」を提案すればいけると判断してしまう。そして、この判断の正否は確認されないまま、商談が進む。すると突然、「いろいろ有難うございました。うちの事情で申し訳ないのですが、他社と契約を済ませました」と主人からラインが入る。奥様の家事楽ニーズが「ハロー」として輝いていたので、他の問題を探そうとしなかったのだ。（この競合負けの一因は、エンジニアである主人の「耐震性」「制振性」へのニーズや興味を拾うことが出来なかったことにある）

特に自分の得意領域と顧客のニーズが結びつくと「ハロー」はますます、輝きを増してしまう。相続対策の知識が豊富で実績のある営業マンが相続ニーズの強い顧客の担当から外されたことがあった。

「彼の知識は素晴らしいです。ただ、私達の根本的な問題を聴いてくれないのです。その問題は家族間の意見の違いなのです。私達が求めているのは相続に関する知識、情報や実績ではなく、家族間の意見調整の出来る人、私達の悩みを良く聴いてくれる人なのです」彼の相続対策に対する強い自信が「ハロー」となって輝いてしまったのだ。過剰な自信が、本来持っている謙虚さを失わせてしまった。

## ■「契約出来ます」

ところで、問題には二つの種類がある。営業マンの行為、行動や努力で解決可能なものと不可能なものである。例えば、与信力の乏しい顧客からどんなに「お宅と取引したい」と言われても取引は不可能だ。ブランド嗜好の強い顧客には小規模工務店では太刀打ち出来ない。機能性やコスト、快適性より尖ったデザインを重視している顧客にバランスで勝負する商品は合わない。「ハロー効果」を活用して、顧客の価値観を自社の優位性に覆すことが出来れば商談は成立するが、私の経験ではそう簡単にはいかない。だから、早い段階で見極め、選別をしなくてははいけないのだが、ここでもやはり「ハロー効果」が邪魔をする。それは顧客との親密な関係性が「ハロー」として輝く場合だ。例えば、こんなエピソードがあった。

「お客様の値引き要求に対応出来れば契約出来ます」と上司に同行を求めてきた営業マンがいた。

ところが上司の価格交渉を遮り、顧客は次のように話し始めたのだ。

「うちは金額的に無理だと思うので、建てる時はローコストの〇〇ハウスにしようと思っています。また、この家は父が建てた家なので、母が今のところ建替えには反対なのです。それにこの土地は借地で建替えしようとすると地主から莫大な承諾料を請求されるかもしれないので、いつかはここを出る可能性もあるのです。清水さん(仮名)とお話しているうちの息子と話しているようで楽しいのです。何回も『うちは無理よ』と言っても『ご参考』にといろいろプランを持ってきてくれて凄く有り難かったですよ。お陰様で勉強になりました」

彼は未達の続いている営業マンではない。どちらかと言えば、売れる営業マンと評価されている。彼の勝ちパターンは愛嬌の良さと顧客を落とすところにある。専門性の乏しさと情報感知能力の未熟な点を除けば、優秀だ。今回の失敗要因は彼と顧客との家族のような関係性が「ハロー」として輝いただけではなく、その営業マンのキャラクターや実績が同時に「ハロー」として輝き、裏を取らなかった上司のマネージメントの甘さにある。

### ■「事実を観ろ」

「ハロー効果」を防ぐためには、自分達には「ハロー効果」による認知の歪みが必ず存在するのだと認識することだ。「ハロー効果」は特に初めての折衝での第一印象で起こりやすい。最初の判断が「ハロー」によるものにも関わらず、その後修正されることはなかなかない。ある判断が正しいと思いつくと、その逆の判断をさせないように情報を取捨選択してしまう。だから、その判断がますます「ハロー」として強く輝く。特に自分達にとってポジティブな「ハロー」には騙されやすい。「ポジティブハロー」の裏を取ることはストレスだからだ。「もしかしたら自分にとって不都合な真実を認知するかもしれない」と恐れてしまうのだ。ある日本のファンドグループが米国のICT系スタートアップ企業に数億円投資して失敗した事例も「ハロー」によるものだ。投資決断の理由が初めて面会した代表の頼もしいスピーチと自信ある態度に感銘を受けたことにあった。

だからと言って外的な出来事や刺激がどんなに悲惨なものでもポジティブに受け入れれば、すべてうまくいくし、成功確率も高いというポジティブ心理学に反論しているわけではない。ある事象や現象に対し、ポジティブかネガティブか、イエスかノーか、賛成か反対か、快適か不快か、の評価を可能な限り避け、ニュートラルな視点で客観的に、具体的に、事実で物事を観察、分析することが出来れば、少しは「ハロー」を防ぐことが出来るのではないだろうか。精神面では瞑想や座禅、「マインドフルネス」、あるいは思考プロセス法では「クリティカルシンキング」や「ロジカルシンキング」はまさに「今、ここにいる自分に集中」し、客観的考察力を高める訓練としてブームになっている。

「事実を観ろ」とある著名な経営コンサルタントに指導されたことがある。事実を観るために、そのコンサルタントは私に競合負け物件の顧客と再度面会させその内容を録音、分析することを求めた。詳細は省くが、敗因は価格ではなく、キーマン認識の誤りとそのニーズが提案内容に反映されていないことにあった。キーマンと勘違いした主人は婿養子、奥様の実の母親が資金提供者、さらに建築地の地権者であることがその面談で判明した。もちろん登記簿謄本は確認していたのだが、「ハロー」が強すぎて、視覚情報を頭で認知出来なかったのだ。

この失敗事例の対策として、営業管理において事実を重視するために、事前に頻繁に起こるいくつかの問題に対し、掘り下げ項目を決めた。例えば、①意志決定者 ②動機とニーズ ③資金 ④

タイミング(時間、時期) ⑤ライバル は潜在的問題のベスト5だ。これらの5つに対し、掘り下げ項目を決めておけば、「その物件は大丈夫か」と営業マンに曖昧な質問は出来ない。

①**意思決定者**を掘り下げるためには「顧客のプロフィールは」「勤務先は」「趣味は」「両親は」「なれそめは」・・・。

②**の動機とニーズ**の場合は「なぜ、うちで検討しているの」「ニーズは」「動機は」「なぜ、そう思うの」「根拠は」・・・。

③**資金**は「資金の内訳は」「年収は」「借入は」「不足分はどこで手当てするの」「その根拠と証拠は」・・・。

④**タイミング**なら「なぜ、今なのか」「なぜ、未定なのか」「家族の年齢は」「将来の家族設計は」・・・。

⑤**ライバル**なら「競合先は」「競合先の優位な点は」「競合先の動きは」・・・。

と問うことが出来る。そして、全案件に対し、全項目への回答があって初めて商談案件として認められるように管理業務を徹底した。もし、空欄があれば、埋められる時期をはっきりと決めた。「3日後の面談までに」「今から電話で」など。

ところで判断には主観的感情によるものと客観的事実によるものがある。多くの場合、私達は主観で良好か否かを判断している。そして、通常はその判断は正しい。一方で「ハロー」による判断は後で思わぬしっぺ返しを食らう。だから、判断の時点でその二つを分けて思考するように訓練した。「反応が何となく良かったからいいお客様です」これは主観的で感情による判断だ。

「年収が500万円、奥様と合わせて800万円。子供は二人。今のアパートの家賃は8万円。木造の50㎡の広さの部屋」「だから、顧客は時期尚早と言っているが商談化可能です」これなら客観的事実認識による判断だ。

また、顧客の好意的な発言に対しては、感謝しながらも、その反応の裏を取るためにその場で勇気を持って掘り下げることも訓練した。その顧客は大手住宅メーカーと取引のある建材商社の代表を務めていた。

「うちで建築計画を進めたいということですね。有難うございます。一生懸命やらせて頂きます。ただ、一つ確認させて頂きたいのですがよろしいですか。進藤様(仮名)は建材会社の代表を務められていますよね。お取引先には名だたる建設、建築、住宅会社を多数お持ちですよね。そちらの企業様で今回の計画を進めるということはないのでしょうか。なぜ、取引のないうちで計画されたいと」

(次号に続く)

## 2) ストロークの解説 (培養行動編)

[ストロークの種類]

- ① **培養プロセス (B) におけるストロークを面談 B**
- ② **培養商談プロセス (BS) におけるストロークを面談 B S**
- ③ **商談プロセス (S) におけるストロークにおける商談項目**  
商談、商談フォロー、土地案内・ツアー、土地申込、敷地調査報告、資金計画、プランヒアリング、  
建築計画スケジュール表、テストクロージング、ゾーニング提案、プラン提案、見積提示、銀行事前審査  
申込
- ④ **業務依頼契約のプロセス (GK) のストロークは業務依頼契約である。**

### ① 面談 B

**目的** 商談化するための活動である。

**活用ツール** ちらし、DM、資金、税金、インテリア、デザイン、プラン、省エネ、耐震性などのお役立ち  
資料、またはランクアップ資料

**内容** 信頼関係の構築、不足情報の収集、ニーズや動機の把握、問題や課題（土地、時期、資金、  
キーマン、ライバル、価格、プラン）の抽出がその行動の内容である。  
商談化するためには何らかの約束を取り付けることである。

### ② 面談 BS

**目的** 敷地調査や土地・案内ツアーなど商談化に向けて具体的な約束を取り付けること。

**活用ツール** 資金計画書事例、プラン事例など

**内容** 商談プロセスに極めて近い段階にある顧客である。客観的な事実情報から判断すると、年内に建  
築可能な顧客だが、商談化に至っていない場合がある。例えば、家賃 8 万円のアパートに入居し  
ている家族で、長男が来年小学校に入学予定の顧客なら、主人の「建築時期は 3 年先」という  
断り文句に惑わされることなく、電話や訪問で資金計画などのアポイントを取り、商談化に向けて  
努力するだろう。

また、商談化のための約束を取れていなくとも、顧客の興味や関心、ニーズに関連のある資料、例えば、デザ  
インやインテリア、プランなどに関する資料を持参する約束を取れることがある。

この時点では本人プロフィール、家族プロフィール、土地情報、資金計画などの基本的情報が収集されてい  
ることが望ましい。

以上