

INDEX

1. 『地方ゼネコンの底力』を生かし事業戦略・再構築へ

代表取締役会長 野村 敬一

2. 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—

(40) 「人生は芝居の如し」

代表取締役社長 若林 信孝

3. 5大営業管理 (ACTIS) No.27 5.折衝記録管理[2]

11月「これ建セミナー」のご案内 P8

『地域密着型の地方総合建設業の今、やるべきこと』

～VUCA/不確実で変化が激しく曖昧で複雑な時代を生き残る～

【日時】2022年11月24日(木) 13:30～15:00 ZOOM ウェビナー

『地方ゼネコンの底力を生かした事業戦略の再構築《I》』(予定)

～第3市場 住宅事業再構築「建てない建売」～

【日時】2023年1月25日(水) 13:30～15:00 ZOOM ウェビナー

1. 『地方ゼネコンの底力』を生かし事業戦略・再構築へ

代表取締役会長 野村 敬一

昭和の末年に創業した、アルファヴォイスコンサルティング(株)は、地方ゼネコン専門のコンサルティングとして創業35年目を迎えました。創業当初から発刊した会報誌、『アルファヴォイス倶楽部』も、お陰様で254号になりました。とにかく地方ゼネコンや住宅会社、工務店の皆様の少しでもお役に立てたらとの思いで、コンサルティングや研修・セミナー事業を続けてまいりました。いままで継続することができたのも、ひとえにクライアントの皆様の皆様のお陰と改めて感謝申し上げます。

さて改めて、アルファヴォイス倶楽部を送付させていただいている、1000社を超える皆様を見ると、なんと創業70年から100年を超える企業が半数以上であることに気が付かされました。昭和以前の明治や大正創業の会社も、数多くあります。戦後の過酷な時代を乗り越え、国土再建のために尽力を發揮した地方ゼネコンに改めて敬意を表します。

バブル崩壊、リーマンショック、耐震偽装、革新政権のゼネコン叩きなど、幾多の経済危機を乗り切った地域密着型地方ゼネコンは、昨今の人口減少、少子高齢化社会、コロナ禍、ウクライナ戦争、円安、物価高騰という厳しい環境にも関わらず、その底力を見せています。

コンサルタント目線で客観的に、この底力の根源は何かと SWOT(強み弱み)分析してみると、様々な事が見えてきます。私なりの分析結果としてその強みの一つは、地域密着型であるがため、地域のあらゆる情報に精通し、地域の為なら『何でもやります・何でもできます』という技術力とネットワークであると考えます。

しかし、これらの強みを強みとしての認識し、経営資源として活用している企業は、意外に少ないことにも気づかされました。この強みを生かし、地方ゼネコンが取り組むべき戦略を再構築すべき時期に来たと、強く実感しています。

『地方総合建設業・工務店への提言』

【1】 創業来積み重ねた、地域密着型の情報ネットワークを活用し、信用と実績を背景に、新たな経営戦略を構築すべきである。

《第1市場 公共市場》

激甚災害による国土保全における地方ゼネコンのはたす役割を見直す。

建築・土木関連工事、メンテナンス工事も含めた国土強靱化政策事業を推進する役割と責任は大きい。

《第2市場 民間法人市場》

経済安全保障・国内サプライチェーンの再構築など、海外依存型の事業が国内回帰を進めている。従来の法人顧客を見直し、新たな関係を再構築する。

また病院・医療関係においても、地域密着型のクリニックや医療モール、リノベーションを必要とする医療テナントなども有望な市場である。地方ゼネコンの活躍の場である。

《第3市場 民間個人市場》

地方の安価な土地(自己所有の遊休土地等)だからこそ可能な、一次所得者向け住宅需要に、新たな市場が出現している。

地方ゼネコンも新規事業として入りやすい、リスクの少ない建売住宅分譲事業の考え方は注目すべきである。また都市部においては中古マンションリノベーションが本格化してきた。具体的な営業戦略構築をするべきである。

【2】 経営戦略と人事・教育戦略を紐づける。

経営戦略を再構築しても、その実現と成功の為には、採用・教育・定着の人事戦略を同時に紐づける必要がある。経営戦略と人事戦略は車の両輪であることを再認識する必要がある。

国土交通省の推定によると 2030 年建築技術者は 11 万人不足するともいわれている。地方ゼネコンにとって検討すべき重要な課題は、施工管理技術者育成である。現場技術者の為の『3年の育成計画』の構築は急務である。さらに、各市場における営業の育成が必要なのは言うまでもないが、トップ営業に頼ってきた体質を仕組み・システムに変える時期であると考える。

『技術者育成計画要領』、『営業体質の仕組みづくり』が課題となる。
また、コロナ禍をへての対面コミュニケーションの不足、若年層におけるコミュニケーション様式の変化などの問題が顕在している。職場風土の改善は早急な課題である。

アルファヴォイス倶楽部をご高覧の皆様には本投稿につき、ご相談してみたいと思われま
したら、お気軽にお問い合わせください。

ZOOMにてオンライン相談をさせていただきます。（無料）

【テーマ】①SWOT分析による経営戦略再構築の方法

②医療建築・医療モール・医療テナント営業戦略の実施

③地方ゼネコンにもできる、遊休土地活用の建売分譲事業の可能性

④技術者育成プログラム、管理者育成プログラムの構築

⑤社内活性化コミュニケーション研修プログラムとは

ほか、ご疑問点など何でも結構です。

なお、「③地方ゼネコンにもできる、遊休土地活用の建売分譲事業の可能性」については、
2023年1月のこれ建セミナーのテーマとして開催する予定です。

【ご連絡先】e-mail judy@alpha-vc.co.jp

TEL 03-3868-2438

または、

090-3208-3918(若林) 090-3348-1309(古屋)

2. 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—

(40) 「人生は芝居の如し」

代表取締役社長 若林 信孝

■ 役割を演じる

「人生は芝居の如し」と福沢諭吉が語っている。私達の舞台は生活や仕事の場である。家族や職場の仲間を観客に見立てて役割を演じている。子供が生まれれば、母親や父親を演じ、部下を持たれば、管理者を演じる。トップの座に就けば、社員の前で社長を演じる。人格や信条、価値観や考え方、能力や得意、不得意から乖離していても役割は演じられる。その立場になれば、例え、「自分にはその能力はない」と自信がなくても、その立場に相応しい役割に対し覚悟を決めて演じれば、時間の経過とともに本物になる。例えば、管理者になると、複数の部下に対しモチベーションを高め、行動を起こさせ、結果が出せるように、リーダーシップを発揮しなければならない。「自分には人を引っ張る力などない」と嘆く前に、その立場を本気で全うするという強い意志と覚悟があれば、自分の未熟さや経験の無さを補おうと、自分にはもともとリーダーとしての資質があったかのようにふるまう。最初は部下達も管理の初心者にわざとらしさやぎこちなさを感じながらも、彼の熱意ある演技に刺激され、自分達も真剣に部下役を演じることになる。そしていつのまにか本物のチームが誕生する。

新人の営業マンは優秀な先輩社員の行動や態度、物腰、顧客とのコミュニケーションやトークを模倣して成長する。実績や経験、スキルや専門性に欠けていても、顧客と信頼関係を構築し、ニーズを引き出し、クロージングするという台本に沿って優秀な営業マンを演じ続ければ、そのうち、顧客から頼りにされる優れた営業マンになる。

■ 人に関心を持ってない新人

「自分は人に関心を持つことが出来ないのです。関心がないから、家族構成や趣味、生活スタイルなど個人的な内容に関して質問出来ないのです。もともと営業に向いていないのかも」と新人の営業マンが悩んでいた。その人を好きか嫌い、人々に関心があるかないか、は個人の趣味や好みの問題であり、極論を言えば、ビジネスには関係のないことだ。もちろん、人間に興味があった方が自然に質問は出来る。しかし、だからと言って結果が出るわけでもない。その人に興味がなくても、興味があるようにふるまうことは出来る。自身の人格や好み、趣味が仕事、特に営業の結果に影響を及ぼす、と言われると辛くなる。人格や好み、趣味は簡単に変えることは出来ないからだ。「人生は芝居の如し」と考えれば、気持ちは少しだけ楽になる。

「私にももちろん嫌いなタイプのお客様がつくことはあるわ。でも、私とその人のことを好きか嫌いかはどうでもいいことなの。そのお客様が『この娘は俺のことが好きかもしれない』と思ってくれるように演じればいいの。自分の感情とは関係ない演技だと思えば何でも出来るわ」とある指名率ナンバーワンのホステスが教えてくれた。

「嫌な男優とのキスシーン、何度もあります。そのときは、好きな男性をイメージして、本当に愛しているかのように演じるの。そうでなければ、観てくれている人達に申し訳ない」と迫真の演技力に定評のある女優がインタビューで答えていた。

大河ドラマに登場する「織田信長」は最初のシーンで毎回がっかりさせられる。ところがドラマが終盤に入ると立ち居振る舞いや歩き方、表情や眼差しが迫力に満ちてくる。ある俳優が、「真剣に演じるとその歴史上の人物が自分に乗り移るのです」と語っていた。

■行動が感情を変える

「私は高い専門性と優れた能力に恵まれ、崇高な人格を兼ね備えた優秀な営業マンである」と断言出来る人は稀だ。通常は私も含め、失敗やミスで落胆したり、目標の未達で自信を喪失したりする。さらに自分の扱っている商品に絶対的な価値があるとはもしかしたら思っていないのかもしれない。どこかで、競合他社の優位性を認め、疑念やためらいを感じていたりする。好きでもない顧客におべっかなんかつきたくない、怖そうな顧客とは関わりたくない、自己中心的な顧客をどうしても好きになれない、など、顧客を感情で選別してしまうこともある。こんな状況で威力を発揮するのが演技だ。

例えば、上司からの叱責や注意、顧客からの解約の申し出やクレーム、取引企業からの突然の値下げ要求など、不都合な状況に遭遇すると感情もネガティブになりがちだ。ネガティブ感情は思考や筋肉に負の影響を及ぼし、生産性は悪化し結果が出ないばかりでなく、事故に繋がり、生命に危険を及ぼすこともある。この状況を乗り切るためには、「嫌な気持ちをしっかりと受け止めた後に肯定的な言葉で心を満たせばいい」と教わるのだが実際にはうまくいかないこともある。いくら言葉で「大丈夫」と唱えても感情は大丈夫でないことを意識している。ポジティブな言葉だけでは感情を誤魔化せないのだ。意志の力を使えば心や思考に変化を与えなくても、演技によって行為や行動、態度や表情を変えさせることは可能だ。気持ちは後ろ向きのもまでも体を前に動かそうと決めれば前に動く。さらにネガティブな心情で一杯なら可能な限り、ポジティブに体を動かそうとする。ポジティブにふるまえば、感情も思考もポジティブに近づく。

行動は感情に従うように思われているが、実際は行動と感情は同時に働く。行動は意志の力でコントロール出来るが、感情は意志の力ではコントロール出来ない。いくら、「俺は大丈夫だ」と言っても心は落ち着かないのだ。つまり、意志でネガティブな感情をポジティブに変えることは出来ないが、行動を変えることは出来る。行動を変えれば、感情も自然に変わる。

(大脳で感情を司る部位と意志が働く部位が別々に存在し、かつ、筋肉細胞も脳のような機能を備えているので、神経伝達物質を通して筋肉から脳に指令を出すことが出来るのだ、と脳科学の本に載っていた。つまり、ネガティブな感情のもまでも表情筋を上げて笑顔を作ろうと意志を持てば、表情筋は上げられ、笑顔になる。「楽しくなると笑顔になる」と脳はインプットされており、さらに行動と感情は同時に働くので、表情筋が上がると同時に感情もポジティブになるのだ。)

■スキップしてみよう

「快活さを失ったとき、他人に頼らず自発的に快活さを取り戻す秘訣はいかにも楽しそうな様子で動き回ったり、しゃべったりしながら、すでに快活さを取り戻したかのようにふるまうことである」と心理学者であるウイリアム・ジェイムスは述べている。自分に元気がないと感じたら、笑顔で「恋するフォーチュンクッキー」を口ずさみながらスキップすればいいらしい。実際にやってみるとウキウキしてくる。

「楽しいから笑う」のではなく、「笑うから楽しくなる」

「やる気があるから行動を起こす」のではなく、「行動を起こすからやる気が出る」こともあるのだ。

ただし、悪意を伴った演技は事実を歪曲し詐欺まがいの行為を犯したり、自分に都合のいい嘘をつき相手を傷つけたりする。だから、演技は自身の利益や目標、要求を優先して使うべきではない。営業における演技の目的は周りの人々や顧客の身になって思考し、その人達が自分の目的や要求を達成するために私はどのようにふるまうべきか、演じるべきかを問うものである。だから、仲間達や顧客は観客であると同時に脚本家、監督、プロデューサーでもあるのだ。

上司から一日 30 本の営業電話を指示されたら、気が乗らなくても笑顔で「はい、喜んで」と応えよう。とりあえず、すぐに受話器を取る、番号を押す、相手が出たら、最高の笑顔で、「もしもし、私は…」と続ける。すると、期待以上に相手も好ましく対応してくれるのでやる気に火がついて、いつのまにか 50 本を超えていた、なんてことはよくある。

今日の商談には自信がないなと感じたら、あごは引いて頭をまっすぐに立て、肩甲骨をよせ、肩の力を抜き、下腹部に力を充実させて自信に満ちた態度と表情で顧客に会いに行く。そして第一子と初めて顔合わせしたときの溢れんばかりの笑顔で顧客に明るく元気に挨拶する。そして、クロージングの場面では落ち着いた雰囲気ですっきりと低めな声を意識する。

「こちらの内容でご契約よろしいですね」

「いや、いろいろ考えたいことがあって、契約はちょっと待っていただけますか」

思わぬ反論に合い、内心ぎくりとしても演技で切り抜けられる。優秀なコンサルタントのように相手の反論に微笑みながら共感し、うなずき、その理由を掘り下げる。実績や経験がなくても何も問題はない。相手の話に集中すればいいのだ。

「ご検討に時間が欲しいということですね。有難うございます。どのような内容をご検討頂けるのでしょうか。よろしければ、この場で一緒に検討することは可能でしょうか」

「もちろんです。実は…」

(次号に続く)

(5) 折衝記録管理

2) 折衝記録管理の内容

記録

営業マンの感覚や判断による報告は記録とは呼ばない。客観的で具体的な事項を記録することだ。契約の障害になる問題、課題が明確になったときは、そのときの顧客の言葉をそのまま記録する。「問題は資金です」では客観性に欠ける。顧客が資金の何を問題だと感じているかが大事だからだ。

例えば、返済計画への不安、融資審査への不安、自己資金の不足、援助資金の不足など。具体的に記入する。記録は次の手、つまり、問題、課題解決に向けて戦略を立てるためにあると考えて欲しい。

また、見積り提示による最終のクロージングの直前に再度、商談化から今日に至るプロセスを振り返ることで、成約をイメージすることも出来る。また、逆にクロージングによる断りを予知することもあるだろう。だから、事前の心構えはもちろん、断りへの対処の方法も検討することが出来る。

課題 (土地、資金、時期、キーマン、ライバル、価格、プラン)

商談のプロセスでは、様々な課題や問題が発生する。見積り提示で契約締結の約束を取り付けようとすると、「実はね…」と予期せぬ問題が顧客から語られ、契約の延期や失注することもある。

その場合、土地、資金、時期、キーマン、ライバル、価格、プランが問題、つまり、契約への障害として顕在化する。最終段階で問題が発生しないよう商談初期から顧客情報をしっかりと把握し、これらの問題を予測しながら、商談を進めることだ。問題は商談の初期段階で明らかにされれば、手が打ちやすいからだ。

営業マンの判断 (次の一手)

以上の結果を踏まえ、営業マン自身の判断を加える。記録は客観性が大事だが、その商談内容を営業マン自身がどのように判断するのかということも重要な要素だ。事実を客観的に捉えることとその事実を主観的に的確に判断することという二つの視点から物件を観ることである。つまり、事実と判断とを分ける癖をつけておくことだ。ランクを B から A に上げることもあるし、逆にランクダウンと判断することもあるだろう。

また、契約の障害になる問題を解決するための対策を入れておきたい。上司からの指示やアドバイスを待つのでなく、自分で考え行動して欲しい。例え、的外れな対策であろうと上司が修正をかけるから心配はいらない。自信を持って解決策のアイデアを出して欲しい。これが営業力の向上につながる。

上司コメント

営業マンの折衝記録に対し上司もコメントをスピーディーに行う。記録は第三者が確認していると思えば、前向きに記入し、誰も確認してくれないと思えば、記録に対する意欲は著しく落ちる。

叱咤激励という言葉があるが、メール上では叱咤は避けたい。上司側の意図に反し、受けた方はその書かれた言葉の重みに耐えられず、意欲が落ちることがあるからだ。上司コメントの目的は、営業マンの意欲を上げること、問題解決のアイデアを出し、営業マンの行動を促すことにある。

上司がプレイングマネージャーで多忙であってもタイムリーに助言することが大切である。リアルタイムなアドバイスが効果をさらに高めるだろう。よって、同行訪問のタイミングも把握しやすい。 以上 (完)

『地域密着型の地方総合建設業の今、やるべきこと』

～VUCA/不確実で変化が激しく曖昧で複雑な時代を生き残る～

【日時】 2022年11月24日(木) 13:30～15:00 ZOOM ウェビナー

【対象者】 経営者、経営幹部

【費用】 11,000 円/社(税込) 会員価格 7,700 円/社(税込) ※1 社何名様でもご参加いただけます

- (1)自社の SWOT 分析を行い、地域の特性、市場分析(過去 3 年の受注が将来を予言する)を行い、将来の大きな方向性を決め、人と金の経営資源を配分し戦略構築をするべき時に来た
- (2)『ビジョンとミッション』を明確にし、経営戦略に人事戦略(多様性のある採用と教育)とマーケティング戦略(市場別、技術、商品、販売)を紐付け、ブランディング成長戦略を構築し 3 か年計画をスタート

【セミナーテーマ】

- ◇SWOT 分析とは
- ◇ビジョンとミッションを明確にする
- ◇経営戦略を明確にして各戦略と紐付ける
 - ・市場別 マーケティング、商品
 - ・技術戦略
 - ・人事戦略(採用、育成)
- ◇戦略を実行するための戦術を構築する
- ◇3 か年達成目標を明確化して、日々の行動に結びつける

『あの事件から 17 年』

2005 年(平成 17 年)後半、耐震偽装に端を発した、ビジネスホテルや賃貸マンションを手がけた、地方総合建設業は多くの困難に直面した。偶然にも、アルファヴォイスコンサルティング(株)は、総研と関連する出版社が同じだったことから、クライアントはかなりの部分で共通であった。その困難は横目で見ていても本当に危機的であった。まさに何が起こるか分からないと言う事態を実感した。

あの事件から 17 年が経過、最近、総研関連の地方総合建設業の皆様から多くの声をかけていただける。総じて、この関連の皆様は勉強熱心な方が多い。皆様と、お話をする機会も多く、業績もかなり回復したことを嬉しく思う。

その様な中、改めて地方総合建設業のあるべき姿を想像すると、つまり VUCA と呼ばれる時代、日本においても、コロナ禍、ウクライナ問題、台湾有事、エネルギー問題、食料問題、新興宗教がらみのなんとも不気味な安倍元総理の死、何が起こるか本当に予測できない。

こんな時だからこそ、地方総合建設業の皆様には、しっかりとした経営戦略を再構築していただきたいと思ひ、経営者向けオンラインセミナーを開催します。

是非、ご参加いただき、地方総合建設業のあり方を見直し安定的成長に結びつけていただきたいと思ひます。

アルファヴォイスコンサルティング株式会社 野村敬一