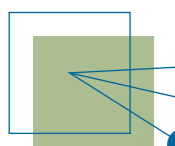


日住協 NEWS [別冊]

Vol. 9



●「考えるセールス部隊」を育てる (Vol.2)

●経営コラム
「ストックビジネス元年」

●地域優良企業インタビュー
矢作地所株式会社 常務取締役 飯塚仁氏



不満足点ランキング	
順位	
1	もっと詳しい説明が欲しかった / 積極的に提案して欲しかった
2	入り口が分かりにくかった / ひと気がなく入りにくかった
3	HP が分かりにくい(情報がさがせない・地図がわかりづらい等)
4	パネル・ポップ・模型等によるアピールがなく印象に残らない
5	ごみが目立った / 床が汚れていた / モデル内が乱雑
6	長時間立ったままの接客がとても疲れた
7	出迎えがなかった / すぐに気づいてもらえなかった
8	曖昧な回答が多かった
9	名刺をあとから渡された(誰に接客されているか分からず不安)
10	身なりが悪い / 態度が悪い

営業マンから「もっと積極的に提案をして欲しかった」と思っているお客様は多いのです。考えてみれば当然のことかもしれません。情報が進み、インターネットやフリーペーパーで簡単に情報が手に入る時代に、わざわざ時間をかけて展示場に来店しているのですから、インターネッ トなどでは得られないプロのアドバイスを もらうために、あるいは本当に信頼でき る会社、営業担当者なのかの見極めるた めに来ているのです。

今こそしっかりとした営業シナリオが 必要であることがご理解いただけたで しょうか。

自社の営業力改善に向けて

今回紹介した「購買心理」という考え方を自社に根付かせる上で最も重要なことは、経営幹部の皆様が「会話了解」「相談了解」などの言葉を使って指導をし、自社の「共通言語」とすることです。

例えばアドバイスをを行う際、
「ちゃんと相談了解は取れているのか？」
「・・・といったキーワードでフレーミングをしてはどうか？」
など、どの段階のシナリオに対してのアドバイスなのかを明確にすると、「購買心理」への意識が高まるでしょう。

「購買心理」という一つの「軸」が出来ることで、成功事例の二つが6つの引き出しに整理され、より確実に営業マンの中に手法が蓄積されるようになります。

第3回「考えるセールス部隊を育てる」では、「成果の上がる営業部隊と上がらない営業部隊の違い」についてお伝えして参ります。

●本記事に関するお問合せ先
株式会社 日本エル・シー・エー
住宅不動産事業部 担当：大島
電話番号 03-5827-7544
Eメール n_ooshim@lea-j.co.jp

※今号は「支部活動報告」は
お休みとなります。



日住協 NEWS[別冊] 第9号
発行元：社団法人日本住宅建設産業協会
取材・記事担当：株式会社日本エル・シー・エー
発行日：平成22年1月25日



—第9回—

地域優良企業 インタビュー

日住協 東海支部 会員
矢作地所株式会社

常務取締役 **飯塚 仁氏**

<インタビュー：(株)日本LCA 大島 奈櫻子>

東証一部上場企業である矢作建設工業(株)を中心としたYAHAGIグループの不動産部門として躍進を遂げている矢作地所。昨年は「トヨタシヨック」と言われた程、経済に大きく打撃を受けた東海エリアを拠点としながら、過去最高業績を実現。その強さはどこにあるのか。今回は、同社の営業本部長も兼ねる常務取締役の飯塚氏にお話を伺いました。

はじめに、御社の事業内容や沿革についてお聞かせください。

矢作地所は、矢作建設工業を中核とするYAHAGIグループにおける土地開発部門として、1967年に創立いたしました。開発事業の第1号は、愛知県豊田市で280区画を分譲した「神池台団地」の事業でした。初めてのことばかりで、大変苦労したと聞いています。

その約3年後に、第1号のマンション分譲事業を行いました。以降は、マンション分譲を中心として東海エリアで不動産開発事業を続けていきます。昨今では、「住宅」の提供だけに留まらず「暮らし」を提案する総合不動産デベロッパーとして、「衣食住+医療」というコンセプトのもと、大規模複合開発も手がけています。

御社の強みの一つは、やはりグループ

との連携を含めた「総合力」でしょうか。

そうですね。グループ全体で開発から施工、販売、管理まで一貫してサービスを提供できることは、お客様からの信頼性を高めているという面はありますね。企画をする者、ものづくりをする者、販売をする者、アフターに携わる者、すべてのメンバーが同じ思いで「どうあれば心地よく豊かに暮らすことができるか」を考えた住まい作りを心がけています。

大型複合開発というのは、具体的にどのようなものなのでしょうか。

第1号は、総開発面積37,000㎡の街区に、住居、商業施設、医療モール、フィットネスクラブ、保育園といった生活に密着した多彩な機能を集積した複合開発プロジェクト

でした。あらゆる世代にとって暮らしやすく心地いい街づくりをしたい、という想いから企画をしたものですが、まさしく「街づくり」そのものの取り組みでしたので、やりがいもあります。

ただテナントの誘致や施設運営の検討などソフト面の企画が非常に多岐に亘りますので、本当にグループの総力を結集しなければ実現できないプロジェクトですね。

なるほど。長年不動産で培ってこられた企画力あつての事業ですね。中心事業であるマンション分譲は、昨年のリーマンシヨック以来大変厳しい状況が続いていますが、やはり影響は受けていらっしゃいますか。

そうですね。確かに市場の冷え込みは感じます。特に東海エリアはトヨタ自動車のお膝元で関連企業も多い地域ですから、トヨタの業績悪化で東海経済は大きな打撃を受けました。

ただ、どのような商売も同じだと思いますが、環境のせいにしていては企業は生き残っていきません。マンション市場も厳しくなったとはいえ、購入してくださるお客様は

居るわけですから、こういうときこそいかにお客様に選ばれる会社になるか、を真剣に考え努力していかなくてはならないと思っています。実はそうした努力の甲斐あつてか、このような環境下にも係わらず昨年は過去最高業績を実現することができました。スタッフの皆

が前向きに頑張ってくれたお陰です。

過去最高業績ですか！それは素晴らしいですね。

その秘訣は何だったのでしょうか。不動産開発事業は、在庫を抱え続けると会社の首を絞めることにつながります。ですから、売れない時代にいかに売るか、という販売力が重要です。

当然、商品やアフターサービスといった面でお客様に支持される会社であることは大前提として大切なことですが、営業が物件の魅力、会社の強みをお客様にしっかりと伝えられなければ、いくら良いものをつくっても売れないわけです。

我が社も、これまでどちらかといえば営業組織にありがちな「二匹狼型」といいますか、トップクラスのセールスマンは何人かいました。個人個人のやり方に依存して組織的営業がほとんどできていませんでした。営業経験が豊富な中途社員が多いことも一因だったと思います。

しかし今後業界の中で生き残っていくことを考えると、より高いレベルを目指す必要がありました。

「どうあれば、心地よく豊かに暮らすことができるか」を考えた住まい作りを心がけています。



▲「VENT VERT(ハンパール)」シリーズ

そこで、外部の研修なども取り入れて営業のあり方を見直そうと試みました。

どのような取組みをされたのでしょうか。

一言で言うと、今のお客様が求めていることは何かを見つめなおし、自分たちの売り方を変えたことでしようか。加えて、それぞれが持っていたノウハウや知識をオープン化し、皆のノウハウとして形にしていきま

した。

具体的には、住宅の購入を検討されているモニターさんに接客内容をフィードバックしてもらい、お客様目線で自分たちの良いところ、出来ていないところを振り返りました。

これは、予想以上に効果がありました。営業担当者は経験を積みば積むほど、周囲からのアドバイスがなかなか響かなくなってしまう。

しかし、「お客様の意見」は効果絶大です。社内の上司である私が



▲大規模複合一体開発「リソラ大府」

「お客様の

いかなるテーマにおいても

相談に乗れる」

という状況をいち早く作りたいたいと思っています。



▲「VENT VERT(バンベル)」シリーズ

言うよりも、「お客様の声」というのは圧倒的に響くものです。そのようにお客様の意見をとりいれ、売るために「何をしなければならぬのかを意識できた点が接客シ

ナリオを見直す上でとても重要でした。

「お客様の声」が意識を変えるきっかけとなったのです。

ストックビジネス元年

株式会社日本エル・シー・エー 住宅不動産部門担当役員

中井 喜之



2010年にはストック市場がフロー市場を上回る…

と言われたのはかれこれ何年前でしょうか。といつても2〜3年前の話ではありません。少なくとも20世紀から議論はされていたテーマです。その歴史的大転換の年に向けて、業界が、各企業が、何をどれくらい取り組んできたでしょうか。いや、そもそもそういう大転換点が出てきている、という意識が我々にあったらどうかということから振り返ることも大切かも知れません。いずれにせよその年がやってきたのです。

さて、皆様はこのことをどのように受け止め、経営に反映されておられるでしょうか。

新年を迎え、各企業の年頭所感や経営方針などで数多く見受けられることは「顧客感動満足の獲得」や「全社員のホスピタリティ力の向上」といった「既存顧客」を意識した言葉です。

あるいはそれらがさらに実益的に「顧客紹介からの契約〇件を目標」「リフォーム受

注の増大」「注文住宅事業の強化(分譲事業中心企業のケース)」等といったいわゆる「フロー市場」への営業活動とともに「ストック市場」へシフトしていくことを示した方針が打ち出されているのは事実であります。

この歴史的転換点に向かって打ち出す方針としては誠意を得ていると思います。しかし、その実現イメージはありますでしょうか。

中には何年も前からそのような方針を打ち出している、という企業も多くあるでしょう。ただ、「住宅産業はクレーム産業だ」と言われ続けてきたところへの「顧客感動満足の獲得」です。「受注件数の30%にも満たない顧客紹介による発掘率」というのが大半の現状でしょう。そうした会社が「顧客紹介の契約数増大」とい大方針を打ち出すのです。

無論、何事もチャレンジは大切です。ただし、その方針実現のために粘り強く、且つ何年にもわたって継続した根気のあるその大本命の方針に向かって、全社「丸」となつて

そうですね。それと営業スタイルに「共通の軸」が出来たことが大きいでしょうか。各人が何となく考えていたことが、一つの軸を元にしてかりと整理され、自分たちの勝ちパターンが見えたことで、経験の浅い若手でも売れる力が高まったと思います。

実際、どのように変わってきたのでしょうか？

初めに成果を出し始めたのは若手のスタッフでした。素直に吸収し食欲に取り組んだメンバーの二人が契約率50%という実績を出したのです。

そのことにベテランメンバー達も刺激を受け、少しずつ全体が変わっていきました。「自分はこのやり方の方がいい」と頑なだったメンバーも徐々に「やってみようか」という気持ちになったのでしょうか。

それによって、全体でも契約率が5%ほど改善されました。住宅の販売において最も重要な初回接客で、しっかりとお客様と関係を築き価値付けできるようにしたことが大きな成果です。

がむしろ取り組んでいく決意ができていますでしょうか。…「ぶっちゃけ」です。その方針が結実するイメージを本当に持っていますでしょうか。それから、あえて申し上げますが、何年も前からこのような方針を打ち出している企業様はちゃんとその達成度は毎年前進してきていますでしょうか。

実際、これが経営者の方々の悩みだと思えます。ではそもそも「フロー市場」「ストック市場」とはどういう定義なのでしょう。フロー市場とは「新規顧客の獲得」いわゆる「営業活動」の需要を創出した市場、ということになり、ストック市場とは「顧客の獲得から派生した需要」を創出・算出(厳密には高い確度でその予測が可能な需要)した市場、ここでは定義してみます。

皆様の悩み解決の第二は、自社におけるこの市場の定義からなるのではないのでしょうか。市場の定義ができれば通常、獲得利益予測ができます。つまり、

自社における「フロー市場による獲得利益予測」

自社における「ストック市場による獲得利益予測」

となれば自社がどの程度、ストック事業に転換していくかのイメージが、より実現性

なるほど。この厳しい環境の中、皆さん大変努力なされたのです。では今後は、どのような事業展開をお考えでしょうか。

そうですね。当社は現在、分譲マンションを中心に事業展開していますが、目指すところは「住宅の分野に関してプロになる」ということです。「お客様のいかなるテーマにおいても相談に乗れる」という状況をいち早く作りたいたいと思っています。

その過程として「製販管一体」という武器を活かし、ゆくゆくは総合的に問題解決ができるデベロッパーとして進んでいきたいと考えています。

貴重なお話をどうもありがとうございました。

矢作地所株式会社

- 本 社: 愛知県名古屋市東区葵三丁目22番8号
- 設 立: 1967年7月
- 資 本 金: 8億
- 社 員 数: 44名(2009年3月31日現在)
- 支 店: ●豊田営業所 ●三重営業所

を増していくものです。

仮に自社における管理物件・過去引渡顧客などの総計をストック市場、展示場や発売物件に対する新規来場客の総計をフロー市場と定義してみよう。前者は毎年引渡す棟数分だけ増えていきますが、後者は年々減少しているのが通常です。この数字が逆転したときがその会社にとってのフローとストックの市場転換点ということになるわけです。

次にそれぞれの市場から獲得できる利益の計算を行います。フロー市場は簡単です。一件の契約に必要なコストを計算してみます。集客コスト以外にも追客活動に関わる人件コストも考慮します。

ではストック市場はいかがでしょうか。実は自社のストック市場をいち早く定義し獲得できる利益を予測しながらその達成度を毎年毎年振り返っている企業は「この数年で増えてきています。この「自社のストック市場の定義」。紙面の都合上、この続きは次回にしたいと思いますが、今一度、今年の歴史的転換点を自社の環境に置き換えて検討をしてみたいかがでしょうか。

今年度はいろいろな意味で、より本質的な経営方針を打ち出していく「大本命」になるのは間違いありません。だからこそそれが絵に描いた餅にならないようさまざまな方向からの経営の見直しが必要な時期にきているのではないかと思います。

「考えるセールス部隊」を育てる Vol.2



前号では、「マーケティング」をテーマに、今のお客様の購買行動から集客戦略を考える視点についてご紹介させていただきました。今回は「営業」をテーマに、考えるセールス部隊の育て方について触れてまいります。

営業力向上のハードル

お客様によって違いますか？

皆様は自社の営業マンからこんな言葉を聞いたことはございませんか？
これは、営業の改善活動を取り組もうとする際に営業マンから、最も頻繁に出てくる言葉であり、営業力の向上を進めていく上で最大のハードルとなる「思い込みの壁」です。
「お客様は多種多様だから営業活動は常にケースバイケースである」。そう考える営業マンは「営業を標準化することなど意味がない」と思い込んでいるふしがあります。

従って、自社なりの成功パターンが構築されず「受注になるもならないもお客様次第」という、極めて運頼みの営業活動に陥ってしまいます。

このように「営業活動はケースバイケース」と思い込んでいる営業マンは決して少なくありません。世の中にある多くの営業本ですら、そうしたスタンスに立った内容を発信しているからです。つまり営業活動における選択肢は無限に広がっており、その中で営業力を高めるためには「経験」(様々な状況における成功事例)と「センス」(即座に成功に近いアクションを選択する力)を磨くしかないのだ、と

言っています。

確かに営業に柔軟性は不可欠です。お客様を画的に扱っては、取れるものも取れなくなってしまうでしょう。ただ「営業の成功パターンを構築し標準化する」というのは、柔軟性をなくすことではありません。大事なことは「勝ちパターンの軸」を作ることであり、それによって「勝つ確率を上げる」ということなのです。

よってまずは「営業活動はケースバイケース」という思い込みを解消することができなければ、効果的な営業改善の第一歩を踏み出すことができません。

全国トップクラスの営業マンの共通点

全国には、多くの優れた営業マンがいます。彼彼女たちに共通していることは、「営業は心理学であり、お客様が来場されてから契約に至るまでの心理の動き方は全てのお客様に共通である。」と捉えていることです。

この「契約に至るまでのお客様に共通する心理の動き方」を「購買心理」と呼ぶことにします。

この「購買心理」を理解すれば、多種多様なお客様ごとに異なる「状況」ではなく、全てのお客様に共通する「意思決定までの心の動き方」に着目することで、どんなお客様にも対応できる「営業の勝

ちパターン」を生み出すことが可能になるのです。

それでは、購買心理というのは具体的にどのようなものか、今回は、その全体像を簡単に解説いたします。

「購買心理の6ステップ」

全国トップクラスの営業マンの共通の考え方である「購買心理」に基づく営業の勝ちパターンは、以下の6つのステップに分けられます。

- 1 会話了解
- 2 相談了解
- 3 問題点共有
- 4 フレージング
- 5 差別化
- 6 生活イメージの共有

1 会話了解

「会話了解」とはお客様の警戒心を取り除き、日常会話レベルでのコミュニケーションを取ることに対して、了解をいただけている状態をいいます。

住宅営業に限らず、人に何らかの営業を与えようと考えた場合には、まず

人間関係を築かなければ話は始まりません。まずは話を聴いていただける体制をつくるのが第1のステップです。

2 相談了解

「相談了解」とは、単なる会話相手から住宅のプロとして認識を高めていただき、「家選びのことについてはこの人に相談したい」という状態にまで、お客様との関係を高めてられている状態をいいます。

このポジションを確保することなく「自社商品のPR」を行ってもお客様はその言葉を信用するとは限りません。

3 問題点共有

問題点とは、資金や家族間の調整や親の承諾など、今後の家選びを進めていく上でハードルのあることを指します。このステップまで来てようやくお客様は営業マンに住宅に関する悩みや考えを話してくれる状態になります。

まだお客様自身でも明確にわかっていることも多いので、「ヒアリング」という形でそれを明確にし整理していきます。

4 フレージング

「フレージング」とは「枠付け機能」のことです。つまり、お客様に家選びや住宅会社を選ぶ際の「基準」を与えることです。この「フレージング」を行うことで、初めて自社の「差別化ポイント」や「強み」が、お客様にとって重要な要素になつて

るのです。

例えば「①家を選ぶ基準となるべきは構造体がかかりしていることだ」「②そして我が社の家はどこよりも構造体がかかりしている」「③だから我が社の家をかすべきです」という三段論法で考えるのであれば、フレージングとは①の部分だけを行っておくということです。そこがなければ、いくら自社の強みや他社との違いを話しても、お客様にとってそれが重要なことなのかどうかの基準がないため、他の情報に埋もれてしまいかねません。

5 差別化

「差別」とは、ある基準に則して、差をつけて区別すること(大辞林)とあります。これに関しては、どの企業、営業マンも概ねトークとして持つていらつしやる部分だと思えます。先にフレージングによってお客様に選択基準を与えた上で、その選択基準に合致した商品アピールを行うことで、差別化の効果は高まります。

6 生活イメージの共有

この家を購入することで、どのような生活が実現できるのかや、昨今の状況もあつて関心の高まっているお金の話(資金計画等)など、契約後の生活イメージを持つていただくステップです。ここが不十分だと、お客様は最後の最後、踏み出す勇気を持ってません。「資金計画」という現実的な話と、「マイホームを手に入れるこ

とで得られる家族との豊かな時間」といった夢のある話をバランスよく伝えていくことが大事でしょう。

ここまでくればあとは「意思決定のみ」という段階になります。

以上の6ステップの流れを考えますと、契約までの心理の流れは、「どんなお客様でも」方通行であり、決して順番が変わることはないということが分かります。

この「購買心理」の軸と「セールスステップ」の軸との掛け合わせで営業シナリオを考えることが重要です。「図1」で表されるように、よくある失注パターンは、営業マン自身はセールスステップを着実に上がっていると思つていても、お客様の「買いたい気持ち」が伴っておらず、クロージングをしてみると失注してしまうというパターンです。反対に、優秀な営業マンが行っている「顧客心理を捉えた営業」というのは、まさにこの「購買心理」と「セールスステップ」を同時に高めていくパターンの営業なのです。

実際の営業現場で起きていくこと

いかがでしょうか。これを読まれて「購買心理」を軸としたセールスシナリオ

