

## 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—

#### (1) 多忙だが売れない営業マン

代表取締役社長 若林 信孝

### 2. 戸建賃貸住宅市場 (2)

---

#### 営業上の課題を解決し、最高の営業マンを目指す (1)

—基本を愚直に実践する習慣をつける—

##### (1) 多忙だが売れない営業マン

代表取締役社長 若林 信孝

#### ■営業の最優先事項は契約ではない

結果が伴わない営業活動の要因を分析し、何らかの対策を打つために行動改善やスキルアップのきっかけを提供することが今回のシリーズの趣旨である。非営業部門の読者の方にも業務の問題解決の一助になれば幸いである。

営業の仕事は、探客、または培養から商談化に至るプロセスと、商談から契約までの2つのプロセスから成り立っている。両プロセスともに大切な仕事であることは間違いないのだが、個人の力量への依存度が高いのは商談化へのプロセスだろう。商談以降は、組織の総力戦で顧客と向き合うことが多くなっているからだ。昨今のように競合が激化している市場では個人が商談をこなしていくことには限界がある。また一方で、個人の営業力や組織力などの自律的な作用だけで契約や受注が成立するわけでもない。他律的な要因が最終的な結果に大きく影響することもある。親戚が当社のOB顧客であることが分かり、最有力候補の競合他社に勝てたとか、逆にキーマンである主人が健康診断で胃にポリープが見つかり住宅計画を断念した、など。そこで、確実に結果を出すためには複数の商談顧客を常時、保有することが営業マンには求められることになる。例えば、住宅や土地活用の営業であれば、常時3件の商談物件の確保をルールにしている営業組織は多い。

商談化は顧客との接触回数や接触頻度の量に影響される。つまり、「営業マンは外に出て、お客様と面談すべし」ということなのだが、現実には「外に出ない営業マン」「営業をしない営業マン」が増え

ている。ところが、外に出ない営業マン達はさぼっているわけではない。むしろ、売れている営業マンより多忙に見える。リーダー研修会で「多忙だが売れない営業マン」をテーマにしたその営業リーダーは部下の直近 1 週間の業務を漏れなくノートに記入させ驚嘆したという。商談物件がないにも関わらず、顧客に提出する資料を2週間もかけて作り込んでいたのだ。管理の甘さを猛省したことは当然だが、それよりも彼がその作業に打ち込んだ意図を掴めなかったことに自信を喪失していたようだ。「社員を増やすと無駄な作業が増える」と言われているように、業務そのものが目的化してしまうことがある。他人が見ると無駄な作業でも本人はその仕事に何らかの意味を持たせている。作り込みが過剰なパワーポイントによる資料などがその典型である。私達は自分の得意分野や興味のある分野に自分の業務を結びつける傾向にある。仕事へのモチベーションを上げると言う意味では決して悪いことではないのだが、バランスに欠けると無駄な作業が時間を浪費し、「営業をしない営業マン」になってしまう。例えばパワーポイントやイラストレーターなどのプレゼンテーションソフトで絵や図を作成し、達成感を得ている人々はその作業に長時間労働を厭わない。しかも、その行為が彼の本来の仕事の目的から大きく外れていてもいつのまにかあまり気を留めなくなってしまうのだ。

#### ■ 業務をレコーディング

さて、もしあなたやあなたの部下が「外に出る時間」が不足していると感じるならば、自分の業務内容を一日、時間軸に沿ってノートに記入してみるといい。ベストセラーになったダイエット本の「レコーディングダイエット」にも、現状を認識する(食事の内容を記録する)ことで自分の問題行動が発見出来ると書かれている。例えば、8:30 出社、同僚と雑談、8:45 営業ミーティング、9:30 営業ミーティング終了、後輩からの相談に答える。9:45 見積もり作成、10:30 コーヒータイム、ほっと一息。11:00 設計と打ち合わせ、12:00 ランチ、13:00 敷地環境調査のための準備、車まで行って忘れ物に気づき事務所に戻る。コピーしたはずの現場の地図を探したが見つからないので、住宅地図から対象地を特定し再コピー。(グーグルマップで対応出来るかもしれないが、やはり紙に書かれた地図が欲しい)その間、既契約顧客からの電話対応、「プラン変更の依頼」を受けた後、やっと現地へ向けて出発。14:30 現地到着(予定より1時間の遅延、途中、環状7号線瀬田交差点前の交通渋滞に巻き込まれる)、敷地環境調査開始。16:30 現地から世田谷区役所へ、世田谷通りの交通渋滞に巻き込まれる。18:30 帰社後、上司に報告。現地の敷地前の電柱移動に関して、「駐車するときの障害にならないか」と指摘を受ける。再調査が必要。19:00 午前中の見積もり作成の続き、図面からの拾い出し作業で、あるオプション工事が標準外であることが判明し、協力業者へ電話で質問。見積もり作業は業者の返答待ちとなり、明日以降に完成が延期される。顧客への提出期限が守れるか不安。21:00 敷地環境調査報告書作成開始……と。その中で、商談化にかけた時間を足し算する。この例であれば、0時間である。もしあなたが彼の上司なら、どのような改善指導をするだろうか。

忘れ物を探す手間や交通渋滞など業務と直接関連のない時間が全体の 30%近くを占めている。その 30%を電話営業など商談化の時間に活用することが出来る。また、敷地環境の再調査は、後日、大幅に時間が取られることになるだろう。敷地環境調査の目的は境界杭、別途工事費の確認、外部空間計画における問題点抽出である。その目的が明確ならば電柱移動の件は現場で認識出

来るはずだ。また、移動時間を短縮するためには、環状 7 号線の瀬田交差点前が比較的すいている午前中に行くべきかもしれない。(曜日によって変わるので要注意)さらに、追加変更工事を受けた時点で協力業者に確認を取れば、その日に見積もり作業は完了する、など。作業の完成期限を「本日中に」「明日までに」「3日以内に」とざっくり設定すると期限通りにはいかないことが多い。ある調査によると、平均 1.5 倍はかかると言われている。つまり「3日以内」と設定すると「4日から5日後」に完成されることになる。

#### ■メールを無視する

業務作業時間は業務スキルの修得度に応じて減るはずなのだが、スキルの高いベテランでも深夜まで机上作業をしている。深夜作業が習慣化しているので、業務時間を短縮化しようという発想がない。これがモノ作りの現場ならば、工程ごとに作業の進捗度をチェックし、質を落とさずに時間を減らす努力を怠まなく実施している。コストダウンのためにだ。ところが、営業現場では、結果を出すために時間を費やすことに躊躇しない。時間の消費を今でも美德にしている。顧客面談や訪問、電話、直筆手紙の作成に時間を活用することは許されるにしても、机上作業時間や移動時間、その他の雑務時間までも無意識に時間を浪費している。そして、先輩や同僚など仲間達が時間管理への意識が薄いとその傾向は助長される。人は環境に影響されるからだ。だから、移動時間、雑務や机上作業時間には意識的に時間の縛りを入れておく必要がある。また、その内容が営業会議や設計打ち合わせのように共同作業の場合には組織全体での縛りが必要となる。営業ミーティング 20 分、見積もり作業 1 時間 30 分、コーヒータイム 5 分、設計打ち合わせ 30 分、移動時間 30 分、と。弊社のあるクライアントの社長は、会議や商談、打ち合わせなどをすべて 1 時間以内終了と設定している。

さらに効果を上げるためには、一つ一つの業務を分解し各作業工程にかかる時間を再設定することだ。現場監督なら当然の工程管理を机上実務作業で実施するようなものだ。例えば、見積もりならば、最初の 45 分で図面からの拾い出し、次の 30 分で計算、最後の 15 分で見直し修正。そうすれば、設定された時間ごとに進捗度をチェック出来る。細かい時間設定をすれば、緊張感が持続し集中力が途切れない。また、作業ごとに自分の集中できる持続時間を認識していれば、その時間を設定する。例えば、30 分はもたないと思えば、35 分で設定してみる。すると 40 分間集中出来ることがある。ちなみに私の作業集中時間は 45 分に設定している。その間は雑念を入れず、コーヒを飲まない、電話に出ない、メールを無視する。(次号に続く)

## 『戸建賃貸住宅市場』（2）

### 【土地活用の営業戦略】

市場拡大には 2 つの選択肢がある。エリア拡大か地域深耕作戦である。エリア拡大が困難な場合は地域深耕作戦を遂行せねばならない。

その意味において市場を土地の広さによって分類し分析をすると、100 坪前後の遊休土地が未利用であることに気づく。残された未開拓の土地活用ターゲットはこの土地と考える。この土地の有効活用を考えるならば、戸建賃貸住宅は適した商品である。

入居予定者の一戸建住宅志向は高い。しかしなぜ、戸建賃貸住宅は市場に少ないのであろうか。それは優良な戸建賃貸住宅が供給されなかったのが最大要因である。単価が低く、集合賃貸住宅を多く供給する地方ゼネコンにとっては魅力を感じなかった商品である。

ここ数年、デザイン性と低価格を売りにして戸建賃貸住宅を供給し始めている。また住宅会社、不動産会社の戸建賃貸住宅市場への参入も増えている。

ただし単価の安い戸建賃貸住宅を商品として市場に投入して実際はそれほど供給が増えているわけではない。その要因は、供給する側の商品特性の理解不足、販売方法のスキル欠如である。

成約率を向上させるためには、戸建賃貸住宅の入居者特性を理解し、入居者の分析とニーズを把握することである。一方で土地所有者でありオーナーになる予定の顧客（地主像）を認識した上で営業を進めることだ。

### 【戸建賃貸住宅のオーナーを分析する】

実際にどのような土地所有者がオーナーになっているのか、ある地域の契約者データを分析すると、以下のことがわかる。

受注顧客にはサラリーマン、50 歳代から 60 歳代（団塊の世代）、女性が多い。高齢者・農業従事者が中心の RC 賃貸マンションの顧客とはかなり異なる。いわゆる大地主層ではなく、プチ地主が戸建賃貸住宅のオーナーと言えそうだ。

一般的なプチ地主の思考回路は『都会に出た子供たちが将来帰ってきて家を建てるかもしれないから、土地を用意しておこう』『土地を相続した。相続した宅地が広い』等々。しかし実際は『子供も帰ってこない』『固定資産税も高い。年金も不安だ。後期高齢者になったら…』『あの土地持っても使いようがない。そうだし売りに出そう。でも売れない…』

この像が戸建賃貸住宅の顧客プロフィールである。この顧客プロフィールをターゲットにしたマーケティング戦略を構築することが重要である。

ほんの一例であるがオーナー分析結果から営業戦略とマーケティング戦略が見えてくる。

以上