

## 家族信託の営業・受注のノウハウ

# 第4回 営業(提案)における 7つのステップ

～[ステップ④]お客様の「問題」や「希望(ありたい姿)」  
を叶える「選択肢」を検討する～(事前クロージング)



一般社団法人家族信託普及協会 理事 あらい ひでお  
**荒井 英雄**

プロサーチ株式会社執行役員、一般社団法人家族信託普及協会理事  
コンサルティング会社での金融機関の営業研修、ハウスメーカーでの個人注文住宅の受注営業、地主への有効活用コンサルティング、そして不動産デベロッパー会社での仕入れ企画販売業務を経験した後、両親の介護・相続をきっかけに現職に。  
不動産相続のコンサルタントとして年間100件以上の相談を受けるとともに、「コーチングスキル」を取り入れた相続相談研修を法人顧問先で実施。経験に基づいた具体的でわかりやすい研修には定評がある。



お客様のヒアリング面談の最終局面です。  
家族信託の営業(提案)において、最も重要なステップの一つが本ステップになります。

今回は、面談の最後の部分と、次回のプレゼンテーションまでの間に行うべきことを整理します。

ここまでのお客様からのヒアリングを通じ、

- ・お客様の問題(困りごと)
- ・お客様のご希望(ありたい姿、どうされたいか)

が明確になった段階で、初めて「解決策の検討」に移ります。

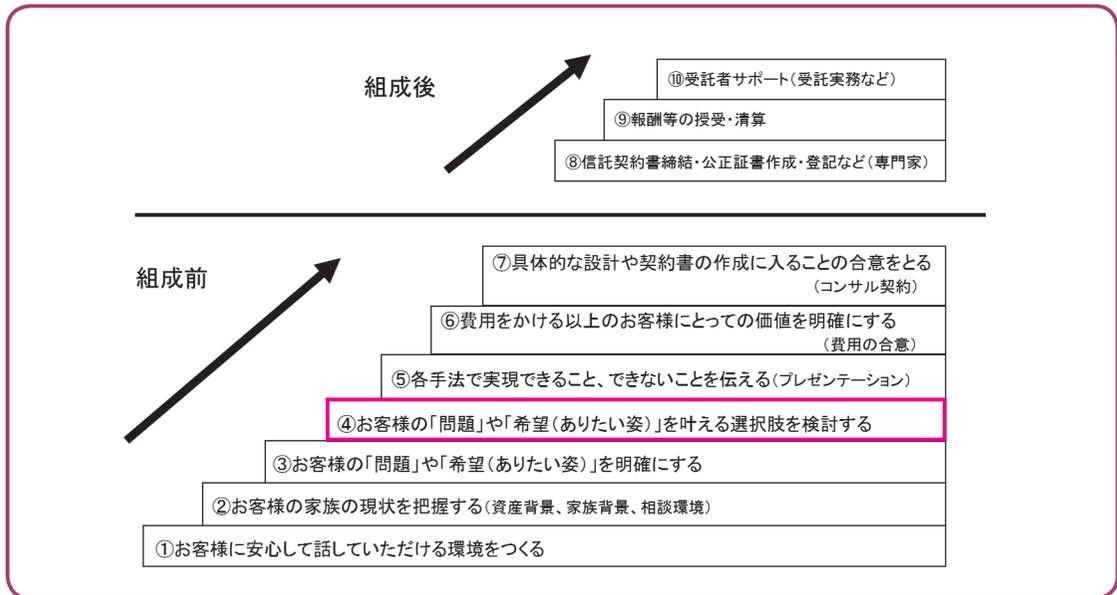
前回までに、家族信託の提案が上手くいかない最も多い要因は、「お客様の問題(困りごと)やご希望が明確でないまま(お客様が納得されないまま)、解決法の提案に進んでしまう」ことであると申し上げました。

「相続税がかかると大変だから対策を打ちましょう。それは…」とか、「将来兄弟で争続が起ころぬようにするには…」といった類と同じです。

繰り返し申し上げますが、家族信託は「一つの手法」にすぎません。お客様にとって、ご自身の困りごとを解消し、希望を叶えるための専門的な知識を持ち合わせていないからこそ、専門家に相談する意味があるのです。



## 1 7つのステップについて(再掲)



お客様の持つ困りごとやご希望は、一つであることはまずありません。聞けば聞くほど、掘り下げれば掘り下げると、いろいろな話が出てくるものです。

よって専門家には、ヒアリングによりお客様の困りごとやご希望を整理したうえで、「その困りごとやご希望のすべて(もしくは大部分)を解決できる複数の方法」を考察・設計することが求められます。

そして、**複数の選択肢から選び、提示**することが専門家に求められる役割です。

「複数の選択肢」が必要な理由は、

- ① お客様の抱える問題やご希望が複数であるため、そもそも単一の方策で解決できるものではない
- ② お客様によって、「解決したい問題」「叶えたい希望」の優先順位が異なるため、「手段は一つではなく、

複数の選択肢の中から「お客様が選択する」ことが最終的な意思決定のために重要である

からです。

家族信託の専門家を名乗る方で、「家族信託だけ利用すれば遺言や成年後見制度は必要ない」とお話しされる方をたまに見かけます。中にはそういうお客様が全くいないとは申しませんが、現実にそういう例は少ないでしょう。

多くの場合、「遺言も必要か」「成年後見制度も併用するか」「家族信託は利用せずに他の方法のみで行うか」などの「選択肢」を提示することが重要です。

お客様の困りごとや希望に応じ、それぞれの手法をどう組み合わせるかを設計し、提示した選択肢のメリット、デメリットや優先順位のつけ方等の情報提供をしながら、お客様に意思決定していただくことが、専門家の役割です。

専門家が勧めたい商品が何であれ、「これさえやれば大丈夫」というようなアプローチは最終的にはお客様からの信頼を損ねるだけでなく、お客様をミスリード（結局問題解決にならず、希望が叶わない）することになりかねません。

## 2 お客様の「問題」や「希望(ありがたい姿)」を叶える選択肢を検討する

このステップにおけるポイントは、以下のとおりです。

- ① 解決策は複数あることを明確に伝えること（どれか一つの施策に誘導しない）

家族信託の提案に限って申し上げると、最も多い失敗パターンが、ヒアリングの最終場面で「家族信託」というワードをつい持ち出し、聞き慣れないお客様から「それはどういうものですか?」と聞かれたことから、延々と説明を行ってしまうパターンです。10分も20分も「家族信託とは」について一方的に語ってしまうと、大抵のお客様は話の内容が理解できないばかりか、何となく「家族信託を売り込まれた」と感じてしまいます。

今の段階はまだ解決策は何かを伝える段階ではありません。お客様の事実関係やご希望をしっかりと受け止めて持ち帰り、専門家として検討してから回答する旨をきちんと伝えることが大切です。

大切なことは、「いくつもある解決の選択肢の中から、お客様にとって適切な手法を専門家の私が検討して選んでご紹介します」というメッセージを伝えることです。

皆様が仮に、急に頭が痛くなり医者に行ったとして、ろくに診断や検査もせず

に「では良く効く薬がありますから出しましょう」と言われたら、皆様はどう感じますか? 私の病状をきちんと理解しているのだろうか? 「この医者は大丈夫か?」と不安になり、「別の医者に行ってみよう」となるのではないのでしょうか。

一方、「それは不安ですね。一度きちんと検査をしましょう。数日後にその結果を見ながら治療方法を考えましょう」と医者が出てくれたら、感じ方はどう変わりますか? 「このお医者さんは信頼できそうだ」という印象になるのではないのでしょうか。

様々な方法の中から、「専門家としてお客様にとって最適な手法を考える」ことの価値をご理解いただくことは、お客様が専門家に「フィーを支払ってでもお願いしたい価値」を理解いただくことにつながります。

### ◆ヒアリングシーン例

自分：本日はありがとうございます。お話を伺う限り、A様の不安を解決できると思われる方法がいくつかあります。しかし、その中のどの方法が良いかを検討する時間を少しください。

お客様：例えばどんな方法がありますか?

自分：一つ目は後見制度の利用でどこまでのことができるのかを検討する必要があります。また、信託という方法も検討の余地があると思

ます。一方で、先ほどお話いただいた〇〇を考えると、別途不動産についても専門家の意見を聞いたうえで、管理方法や承継先を考えたほうがよいとも感じています。

お客様：信託って何ですか？

自分：詳しいご説明は別途いたしますが、A様の状況や要望に当てはまるかもしれません。いくつかの選択肢が考えられますので、検討のうえご説明します。

お客様：そこまでやっていただけるのですか？

自分：ご安心ください

## ②「家族会議（もしくは複数のご親族面談）」の必要性を伝えること

ご相談者が「親の立場」にせよ「子の立場」にせよ、片方からのお話のみでスキームを検討しては、後日問題が発生する可能性が残ります。相談を受ける側の立ち位置は、「ご家族の安心・円満な資産管理と承継」のお手伝いなのですから、最終的に家族信託を利用する、しないにかかわらず、「ご家族の意見」も伺わなければなりません。

後述しますが、納得できる理由なく「家族にはこの話はしたくない」という相談者に対しては、話は一旦中断したほうがよいでしょう。というのも、家族信託は、必ず「委託者（受益者）」と「受託者」の二者の合意で取り交わされる契約行為ですから、どちらか一方だけの理解や思

惑で進めてはならないものだからです。

また、たとえ委託者と受託者が契約内容に合意したとしても、他のご家族にもスキームの理解をいただかないと後々トラブルになりかねません。できるだけ多くの家族からお話を伺うか、できれば「家族会議」を開くご提案をしてください。

## ◆ヒアリングシーン例 （問題ないケース）

自分：それでは、A様のご心配やご要望に合った解決策を検討させていただきます。

ところで、A様のお話にありました、ご長男やご長女からもお話を伺うことは可能でしょうか？

お客様：長女は近くに住んでいるので大丈夫だとは思いますが、長男は遠方に住んでいるのですぐには難しいかもしれません。

自分：そうですか。ではご長男はどこかご都合の良い際にするとして、まずはご長女のお話を伺うことから始めましょう。

本日お帰りになったら、ご長女のご都合を聞いていただけますか？

お客様：わかりました。都合を聞いて連絡します。

上記は問題なく家族とセッティングしてくださるケースです。

しかしこういうケースもあります。

## ◆ヒアリングシーン例

(子に内緒にしたいケース)

自分：それでは、A様のご心配やご要望に合った解決策を検討させていただきます。

ところで、A様のお話にありました、ご長男やご長女からもお話を伺うことは可能でしょうか？

お客様：いや、まだこの話は長男や長女には話さずに進めたいのですが…。

自分：ご長男やご長女には話さずに進めたいのですね（一旦受け止める）。

それはどうしてですか？

お客様：急な話ですし、親である自分がきちんと考えてから伝えたほうがよいと思うのです。

あるいは、子ども側からの相談ではこういうケースもあります。

## ◆ヒアリングシーン例

(親に内緒にしたいケース)

自分：それでは、A様のご心配やご要望に合った解決策を検討させていただきます。

ところで、お父様やお姉様からもお話を伺うことは可能でしょうか？

お客様：いや、まだこの話は父や姉には話さずに進めたいのですが…。

自分：お父様やお姉様には話さず

に進めたいのですね。それはどうしてですか？

お客様：本日こういう相談をしていることを父が知ると不愉快に感じるでしょうし、「自分はまだ元気だから対策などはまだ早い」と言い出すと思います。

自分：なるほどそうなのです。しかし、このテーマ（財産管理や承継問題）をご家族の問題として捉えることは重要です。そうでないと資産の所有者であるお父様や、もう一人の法定相続人であるお姉様の協力は得られません。そうなると結局どんな提案も「絵に描いた餅」でしかなく、意味がないと思います。

お客様：本日の私の話の内容だけで、良い方法を教えてもらうことはできませんか？

自分：ここはご理解いただきたいのですが、私たちの役割は方法を教えることではなく、問題を解消する、または希望を叶えることです。そしてそれはA様だけではなく、ご家族のためのものでなければならぬと考えています。

今回は方法の検討とともに、お父様が不愉快にならずに話を進める方法についても一緒に考えていきましょう。

家族信託普及協会には、家族信託組成に取り組まれる専門家の方々からのお問合せを多数いただくのですが、たまに「クライアントの父親に家族信託を説得する方法はないか」「クライアントの要望で、母親に知られずに父親との間で家族信託を組成したい」という問合せがあります。

そもそも、家族信託は誰かを説得して進めるものではありません。また、一部の家族に黙って進めるものでもありません。たとえそうやって信託を組成したとしても、後日必ずトラブルに発展するでしょう。

\*現実には「家族の中の●●には財産を渡したくない事情がある」等といったご要望があることも事実です。しかしながら、たとえそうであっても複数の方からのお話を一切聞かずに解決策の検討をすることは避けるべきです。

このステップは、ヒアリング面談の最終局面であると同時に、「次のステップに進むべきかどうか」を判定する「事前クロージング」とも言える大切なステップです。

「選択肢は複数ありますので、専門家として検討しますね」

「いくつもの手法を組み合わせる必要があります」

「家族会議を開くことはできますか？」

「お父様（ご長男）にもお話を伺いたいのですが」

これらの言葉を伝えたいうえで、「是非、お願いします」と言われなければ、次のステップ（プレゼンテーション）には進めませんし、強引に進めても、多くは無駄に終わるでしょう。

「是非お願いします」とならないケースは、本ステップもしくは前のどこかの

ステップでの不備（十分でなかったこと）が原因であると考えられます。

しかし現実問題として、10人のお客様からの相談を受けても、この段階をクリアする（プレゼンテーションまで進む）お客様はほんの一握りだと思います。

- ・家族信託とはどういうものかを知りたいだけの方（情報収集だけしたい方）
- ・いろいろなセミナーや個別相談に参加することが趣味のような方
- ・相談はしてみたけれど、「本気」ではない方

など、様々なお客様がいらっしゃるからです。

実際問題、相談はされるけれども「本質的な問題やご希望をお持ちでない（気付いていない）お客様」や「費用をかけるつもりはないと考えるお客様」は結構いらっしゃいます。

この場合は次のステップに進めるのではなく、再び

「何もしないとどんなことで困りますか」

「このままだと…な状況になります。その時どう思いますか」

「費用をかけてでもやる価値は何ですか」

という質問に立ち返ってください。そのうえで、やはりお客様ご自身が「〇〇という状態になったら困る」とか、「〇〇という状態になるのであれば、今のうちに費用をかけてでも解決したい」とならない場合は、専門家として為す術はありません。問題なきところに対策なしです。

私たちの役割は「知識やノウハウの提

供ではなく、問題の解決」ですから、問題を感じていないお客様に対し説得をする（問題を押し付ける）のではなく、「今問題や希望があって、それらを解決することを望んでいるお客様」に対してのみ次のステップに移行することが基本です。

### 3 プレゼンテーションに向けた「選択肢の検討」

ご家族からのヒアリングも終え、一通りの家族としての問題（困りごと）、希望を整理することができたら、いよいよ「お客様の問題を解決するための選択肢の検討」です。家族信託普及協会が実施している「家族信託コーディネーター研修」では、この段階で3～4種類の「選択肢」を検討していただきます。

典型的な例として「生前の財産管理における認知症対策」の選択肢としては、

- ① 何も対策を打たずにそのまま放置する場合
- ② 成年後見制度のみを利用する場合
- ③ 家族信託のみを活用する場合

という選択肢それぞれに、

**A-1** 親側の困りごとを解決するためには、上記の各選択肢を選んだ際に何ができるか、できないか

**A-2** 親側の希望を叶えるためには、上記の各選択肢を選んだ際に何ができるか、できないか

**B-1** 子側の困りごとを解決するためには、上記の各選択肢を選んだ際に何ができるか、できないか

**B-2** 子側の希望を叶えるために

は、上記の各選択肢を選んだ際に何ができるか、できないかを整理します。

そして、「適切な選択肢の組み合わせ」を考察します。

①の「何もしない」という選択肢はあり得ないと一般的には思われがちですが、ここであえて出すというのは重要な意味があります。

多くのお客様にとっては、ご自身や両親が認知症になるという事態は初めての経験なのですから、放置することで何が発生するかという「現実」を数多くの経験を積んだ専門家の立場としてお客様にきちんと認識いただく必要があるからです。

通常何もしなければ、いずれ成年後見制度の利用ということになります。場合によっては、お父様が認知症になられたとしても、ご家族で助け合うことで介護や看護の工面費用等に心配がないということもあるかもしれません。その場合は、成年後見制度を利用する必要はありませんし、お父様の預金が一時的に凍結されても親も子も困る事態にはなりません。

そういう観点だけ見ると、上記「A-1」、「B-1」に対する解決策は不要となります。しかしこの場合でも、このご一家には何も対策は必要ないでしょうか。

「A-2」、「B-2」の視点はどうでしょう。

お父様の残りの人生を考えたときに、お父様ご自身が何か叶えたい、あるいは子として叶えてあげたい希望があるはずですよ。

それらを叶えるためには具体的にどんなことができるでしょうか。

「何もしない」という選択肢は、「問題の認識だけでなく」「ありたい姿(希望)」を改めてお客様にご認識してもらうための重要な選択肢です。

また仮に、生前の財産管理における認知症対策として「家族信託が適切だ」と感じたとしても、お客様に状況によっては、

- ・ 信託財産以外の身の回りの資産管理や身上監護に係る部分はや任意後見制度を併用する
  - ・ 一部の資産は家族信託を利用するが、一部の資産は商事信託を併用する
- など、いくつもの選択肢が考えられます。

最も重要なことは、専門家としてお客様に、どのレベルの選択肢が提示できるかです。

#### ① 感動を与えるレベル

(お客様が想定されていない困りごとや希望までも叶えることができる案)

#### ② 満足を与えるレベル

(お客様の希望する内容については、ほぼカバーできる案)

#### ③ 許容範囲レベル

(お客様の要望のうちいくつかは対応できないが、お客様が重要視されていた部分については叶えられる案)

の少なくとも③以上であることが必要です。

専門知識や想像力をフル回転させて「考え抜く」ことがプロとして求められます。

補足として、信託の終了時、あるいは受益者が連続する場合の受益者の変更時に、

- ・ 贈与税の対象にならないか
- ・ 贈与税の対象となるとしても許容できるか

という視点は欠かせません。

また、信託スキームの設計によっては、遺留分の問題が出てくるケースもあります。

これらについての具体的な検討は、実際の受任後、専門家に信託契約書を作成してもらう段階で行えばよいのですが、ヒアリングで遺留分に関するリスクの可能性がある場合は、選択肢の検討を行う段階で必ず配慮しなければなりません。具体的にどんな問題が生じるかという情報提供やどこまで許容するといった「覚悟」を確認することも大事です。

## 4 専門家の選択と事前相談

ヒアリングのステップをきちんと重ねていけばその段階で(お客様へのプレゼンテーション前)であっても、実際に受注できそうかどうかは判断ができます。

もし、これまでの面談を通じての印象で「受注確度が高いぞ」と感じるお客様であれば、この段階で以下の検討も行います。

### ① このお客様とセットする「専門家(士業)」を選択すること

お客様の相談内容、スキームの難易度(複雑度合い)、支出可能と思われる金額などの視点から、依頼する専門家(契約書の作成、税務チェック、不動産や保険の取扱い)をご自身のパートナーの中から選択します。

同時に、専門家の側の「業務処理能力」

