

家族信託の営業・受注のノウハウ

第8回 営業(提案)における 7つのステップ

～ [番外編] 家族信託の提案ポイント～



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。

前回まで、お客様から家族信託に関する相談を受け、無事受任（クロージング）するまでの標準的なステップについて解説を行ってきました。

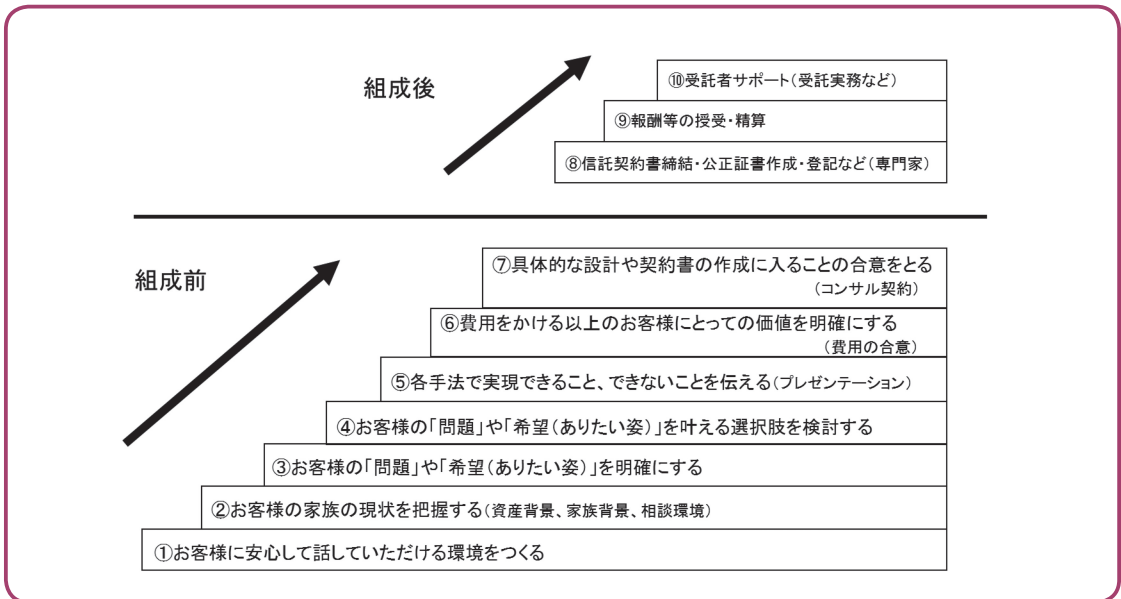
あくまで基本的な営業ステップですので、現実の場面では話の順序が入れ替わったり、違う方向に脱線してしまったりなど、想定したとおりに話は進まないものです。しかし、前回も申し上げましたが、

信託の組成はゴールではなく、新たなスタートです。

- ・信託を組成した後に、どういう人生や生活が実現できるのかを具体的にイメージできていること
- ・信託を利用することで期待できる新たな人生や生活を「是非実現したいのでよろしくお願いします」という言葉を、お客様から得ることがすなわち、クロージングです。

ということさえ忘れなければ、お客様とともに向かうべき方向を間違えることはありません。

1 7つのステップについて(再掲)



2 Q&A

今回は、連載の中で読者の皆様からいただいた質問を基に、「番外編」として、本連載の補足をしたいと思います。

Q 1：家族信託に関する相談件数は増えているのですが、受任に至りません。いつも「検討します」とお客様はおっしゃるのですが、最終的には「今回は見送ります」となってしまいます。何が問題なのでしょうか？

A 1：まず、「営業は確率論」という視点でいえば、一定確率で不首尾に終わってしまうケースは出てきます。質問者がこれまで何名のお客様とやりとりされたのかはわかりませんが、数件という水準であれば、単純に分母が少ないだけであって、「いずれ初日は出るものだ」と諦

めずに前向きに考えられたほうが建設的です。

しかしながら、最終的にお客様が抱える問題が解消できていないのであれば、それはお客様に原因があるのではなく、相談を受けた側に原因があります。

では、そもそも今回の質問者は、自分の営業活動のどこを見直せばよいのでしょうか。

お客様ごとに異なる事情があると思いますが、本稿で紹介した「営業ステップ」という考え方を使うことで、解決すべき課題を浮き彫りにすることができます。

【「検討します」となってしまう理由】

まず、お客様から相談に来られておきながら、「検討します」で終わってしまう、最も多い原因は、

A：お客様が抱える問題、叶えたい希望が明確にできていない(ステップ2

あるいは3が未了)

↓ 結果として

B：解決策の提示がお客様の納得を得られていない（ステップ4あるいは5が未了）

↓ 結果として

C：お客様が、自身の問題を解決して得られる「価値」や願いが叶えられる「価値」を認識できていない（ステップ6の未了）

の3点にあります。

この場合、不具合の発生するパターンには、「A→B→Cが順に発生」、「B→Cの順で発生」、「C単独で発生」の3つあります。

それぞれのステップについてみていきましょう。

① 原因 A

Aはすなわち「ヒアリング不足」です。特に「家族信託を検討したい」という相談があると、「では信託財産は何で、受託者は誰で…」といった事実関係に関する質問に終始してしまい、お客様が何を解決したいのか、どうしてそう考えているのかという「気持ちや考え」についての質問が浅くなってしまうがちです。

家族信託に限らず、お客様の相続相談や資産の管理・承継の相談を受ける際に、こうしたヒアリング不足は致命的です。

しかし、限られた時間でヒアリングを行わざるを得ないのが現実ですから、要領よく相手の要望や不安についての的確な質問を行う技術は、専門家が必ず備えておかねばなりません。それにもかかわらず、そうした訓練を受けることなく「ぶっつけ本番」で素人と変わらないレベル

の面談をしていたのでは、ヒアリング不足はいつまで経っても解消できないでしょう。

② 原因 B

次にBは、Aでの不十分なヒアリングをもとに考えた解決提案なので当然浅い内容でしかなく、お客様の心に響くはずがありません。

ですがもう一つ、ある程度ヒアリングができていたとしても、「お客様に、適切な選択肢を示す」ことができていない場合にも、同様の結果に終わります。

“家族信託はあくまでお客様の問題を解決するための道具に過ぎない”ということは、本連載で何度も強調してきました。何度も強調したのは、この点が結構忘れがちになるからです。

お客様が欲しいのは道具ではありません。自分の抱える問題が解決できるかどうかであり、自身の希望が叶えられるかどうかです。だからお客様に示すべき選択肢は、「成年後見制度か家族信託か」とか、「遺言か家族信託か」といった「使う道具の選択肢」ではなく、お客様が希望される状態とは、「この状態なのか、別の状態なのか」という選択肢です。

③ 原因 C

最後にCですが、これから家族信託・任意後見・遺言…といった手法を駆使してお客様の問題を解決しようとする場合、お客様の人生や生活はどのように変わるのかを具体的にイメージしてもらうことが大切です。

例えば仮に、病気で半年間入院しなければならない時に、担当の医師から「入院生活は辛いでしょうけど、我慢して摂生すれば、半年後にはこれまでどおり、

好きな食べ物を食べたり旅行に出かけられたりできますよ」と伝えられるのと、ただ単に、「これから半年間は入院生活を送ってもらいます」とだけ告げられるのとは、どちらが前向きに療養に取り組めるでしょうか。

信託だけでなく、任意後見であっても、遺言であっても、手間とコストはかかります。

けれどそうした手間やコストをかけてでも、実現したいことがはっきりしているなら、人は前向きに取り組もうとしますでしょう。しかし、手間やコストをかけた結果何が実現できるのかがはっきりしなければ、一歩踏み出すことに躊躇いを感じるのは当然です。

【「検討します」と言われてしまうもう一つの理由】

お客様とのやりとりを通じて、お客様のニーズや具体的な対策方法が明らかになり、さらにその価値をお客様が認識されていても、「今は決定せずに、検討させてください」とおっしゃるお客様はいます。いわゆる「踏ん切りが付かない」状態です。

費用対効果で判断を行うビジネスの世界ではありませんから、理屈とは別に、様々な感情や人間関係などで判断が左右されるのが人の常です。「これほど明らかにメリットのある対策提案をしているのに、どうして決められないの!」と感じる気持ちもよくわかります。こんなときの一つの方法としては、

お客様に対し、他の専門家にも相談するようにお勧めする

という方法があります。医療でいうところの「セカンドオピニオン」をお勧めするという対応です。場合によってはそのまま他の専門家に依頼してしまうことはあり得ます。しかし私の経験上、一定確率で「やはりお願いします」と戻ってこられるお客様は必ずいます。

Q 2：面談を行い、費用の話になるといつも「高い」と言われてペンディングになってしまいます。どこに問題があるのでしょうか？

A 2：これもよくある質問ですね。

一般社団法人家族信託普及協会では、家族信託の組成にかかわるコストの目安として、信託財産の0.7～1%程度（最低30万円から）と説明しています（登記費用や公正証書作成に伴う実費費用は別）。

しかしこれは「目安」にすぎませんので、お客様の家族状況、資産状況、さらには信託で実現したいゴールによって要する報酬は当然変わってきます。

上記の報酬目安を聞いて、本稿を読んでいる専門家の方はどう感じたでしょうか。「大体自分もそのくらいが目安」「それでは安すぎる」「自分たちはもっと安くやっている」などいろいろな感覚があると思います。

家族信託をきちんと組成するためには、お客様一家の状況、一人ひとりの悩みや希望をきちんとヒアリングし、成年後見制度をはじめとした様々な制度、税制などを勘案して信託のスキームを考えるのですから、簡単ではありません。

場合によっては何十時間もかけて「ヒ

アリング→お客様にとって最適のスキーム作り→プレゼンテーション→信託公正証書作成等の実務」を行うこととなりますので、その報酬が数十万円では「割に合わない」と感じる方もいるでしょう。

家族ごとにすべて事情が異なるのですから、報酬もそれぞれ違ってよいですし、たとえ報酬が非常に高額になったとしても、「お客様がそれで納得している」のであればそれで良いと思います。

問題は、この「お客様が納得している」という前提があるかどうかです。

【お客様には「相場観」がないことが前提】

まず、一般に営業活動において、価格が問題になるのは、初回面談や2回目あたりの初期段階です。相手の話を聞き、対策の概要と大よその費用を説明したタイミングでお客様が、「思ったより費用がかかる」と感じたならば次には進みませんし、「そのくらいなら大丈夫」と感じたら再面談につながります。

そもそも、こうした相続や資産承継に関するコンサルティングにどの程度の費用がかかるのかを知っている人はごく少数です。初めて専門家に相談するという方だとすると、いきなり「数十万円から百万円単位」の報酬の話をするとうるも無理はありません。

いわゆる「相場観」のない一般の方に対して、どのような流れで必要費用のイメージを持っていただくか、そしてその費用以上の価値が提供できることをどう理解していただくかをきちんと研究する必要があります（他の手段をとった場合の費用等）。

【本質的な問題】

最も問題なのは、営業ステップの中盤から終盤の段階になってからお客様に「費用が高い」とか、これに類する意見を言われ受注に至らないケースです。

最近、信託契約書の雛形を示した書籍が何冊も出版されており、一部の専門家では「家族信託の相談を受けること」とは、「信託契約書を作成すること」と勘違いをしている人が増えている気がします。雛形を参考にすれば家族信託の相談を受けても対応できると軽く考える人が増えていると感じます。

信託の契約書作成というステップは、家族信託を組成する一連の流れの中の一つに過ぎません。どれほど法的に正しい信託契約書であっても、事前のヒアリングができなければダメですし、お客様の問題を解決し、願いが叶うスキームでなければ、契約書には何の価値もありません。どんなに専門家然としてお客様に対応されたとしても、出されたアウトプットが「書籍にある雛形の引き写し」であれば、お客様が納得されるはずもありません。

「このレベルのアウトプットで、この報酬は高すぎる」という例が頻発しているようです。

契約書の作成実務を担う専門士業の方には是非申し上げたいことは、お客様は素人とはいっても、書籍の雛形を引き写した契約書と、お客様の実情を踏まえて一条一条考え抜いて作成された契約書の違いくらい、何となくわかるものだと思います。

お客様にスキームを説明した時に、お

お客様に「先生、そこまで考えてくださったのですか！これで私は安心です。是非取り組みたいと思います。」と言わせることができない提案では、受注には至りません。

「信託の価値がわからない客側に問題がある」と考えるならばそれで結構ですが、それでは問題はいつまで経っても解決しないでしょう。

「自分が提案した内容は、お客様が“提示されたお金を払ってでも実現したい！”と強く感じるレベルではなかったのだ」と考えることで、今後につながる様々な改善点が見えてきます。

「高い」と言われたら

お客様に「報酬が高い」と言われた時には、「高い」と感じた理由を聞いてください。

一般的に言えば、

- ①「他と比べて高い（相場観を知ったうえで言っている）」
- ②「なんとなく高い（相場観を知らずに言っている）」

の2種類の回答が考えられます。

①ならば「どこと比べて高いのですか」「そのサービスの内容は？」と聞いていけば、お客様が何と比較しているのかがわかります。他の事務所との違いを具体的に理解してもらえばよいのです。

しかし、出した提案内容のレベルが低く、「この提案にそれだけの報酬の価値がない」ということであれば、仕切り直しをするしかありません。

②の場合は、相場観を持ってもらうところから再度やり直しです。後見制度や遺言、商事信託等他の手段を使ったとき

の費用と比較することも一つの方法です。

今回の提案で得られる経済的な価値や、心理的な安心や楽しさといった価値と比べて、それでも高いというのであれば仕方ありません。

3 まとめ

冒頭で申し上げましたが、営業活動とは「確率論」です。

「10人のお客様に相對して、1名から受注が取れる」確率の方と、同じ10名から3名の受注が取れる方とでは成果の差は3倍です。結果として得られる報酬額も3倍違うことになります。

自分自身の確率を上げていくためには、正しい理論を正しく理解したうえで、「訓練」と「場数」を積み重ねていくしかありません。

説明の仕方をお客様に合わせて工夫するだけで、お客様の理解が変わります。準備をして面談に臨むだけで、お客様からヒアリングできる内容は格段に増えます。自分が考えた提案書を第三者に見てもらうことで、お客様に自信をもって提案ができます。そうした取組みの積重ねが大切だと思います。

今後ネットやAIの発達によって「単なる作業」や「誰がやっても同じ仕事」では報酬が取れない時代になります。

お客様から「あなたにお願いしたい」と言っていただくためには、単なる法務や税務の知識の有無ではなく、お客様の気持ちを受け止めた提案を作成できるスキルを磨く必要があると思います。