

# Five Star CLUB JOURNAL

ファイブスター クラブ ジャーナル

NO.11



## INTERVIEW

### 京都を中心に11年連続エリアNo.1 400棟のトップランナー 成長の軌跡

株式会社 エルハウジング  
代表取締役社長 村井孝彦氏

## REPORT

### 海外視察ツアーを通して考える 住宅会社の 東南アジア展開の可能性

## CONSULTANT VIEW

現在の住宅業界を取り巻く  
大きな環境変化は何か

## BOOK & DVD

マーク・ロベルジュ 著  
神田昌典 + リブ・コンサルティング監訳

### アクセル

デジタル時代の営業 最強の教科書

# 京都を中心に11年連続エリア No.1 400棟のトップランナー 成長の軌跡

京都市右京区にある株式会社エルハウジング本社にて  
代表取締役 村井孝彦氏(※以下、村井社長)にお時間を頂戴する。

京都府を中心に土地仕入・造成・住宅設計・住宅販売・住宅建築・  
アフターサービスまで一貫したサービスを展開している同社。  
グループの中核を担う村井社長の経営手腕に迫る

株式会社 エルハウジング 代表取締役社長 村井孝彦氏



## 株式会社 エルハウジング

事業内容 不動産分譲事業／仲介事業／賃貸管理事業／リフォーム事業／サ高住／住宅請負業  
設立 平成元年10月 展開エリア 京都府 社員数 144名  
グループ会社 株式会社 嵯峨野不動産／株式会社 目片工務店

### 分譲事業の適正投資バランスとは

**村井代表取締役社長** (以下役職名略) 当社はグループの企画・販売部門として1989年に設立しました。京都府を中心に分譲戸建8,000戸超を手掛けましたので、地域での認知度も信頼度も一定以上頂戴しているものと自負しています。

「成長し続ける企業でありたい」という考え方を事業方針に置いています。そのための「2020年までの目標」も既に決めています。

「成長し続ける」といっても、ただ単に「売上拡大」であっては意味がないと思います。最も重視しているのは「適正な投資バランス」になっているかどうかです。「安定収益を獲得していくための投資バランスを常に見ていく」というのが意思決定の基本スタンスですね。

■ おっしゃる通り「適正な投資バランス」は戦略立案上、重要な考え方の一つだと思います。敢えて、その点を強調されるのは「分譲事業をメイン事業としているから」ということでしょうか？

**村井氏** そうですね。分譲事業の特性を考えると、分譲事業を主力事業とされている経営者の多くが共感するのは、「分譲の経営者は止まらない」といった感覚ではないでしょうか。(笑)

我々は、どうしても「土地の仕入ありき」で投資判断をしがちです。それでは、「成長し続ける企業でありたい」という方針を実現するには非常にリスクが高い。

我々は、「単なる分譲会社」(＝お引渡しして終わり)だけでは終わりません。将来的には、地域のコミュニティ形成をサポートしていく仕事をしていきたいと思っています。もっとお客様のライフスタイルに寄り添うための住まいに関連するサービスを充実させていきたいと考えています。

そのためには、主力の分譲事業は、「確実に収益が見込める」という根拠を持って経営にあたれるかどうか、これからの分譲事業の経営者には求められていると強く感じています。

我々分譲事業の経営者は、「今、どのくらい土地を仕込ん

でおけば、どのくらいのリターン(収益)が見込めるのか」を常に考えなければなりません。

このように、敢えて言葉で表現すると、陳腐な表現に聞こえるかもしれませんが、頭では「当たり前だ」と分かっている、実際のところはどうか。

「好条件の土地はないか」という視点で情報が手に入り次第、仕入に動き、次に「お客様にどう表現すれば高い付加価値でご購入いただけるか」という視点のみで動いているケースは決して少なくないのではないのでしょうか。

根底には「常に手元に土地がないと落ち着かない」という感覚に突き動かされていることが多いです。もっと確実に収益が見込めると確信を持って仕掛けていくべきだと思います。

■ なるほど、確かに「分譲事業は止まらない(仕入をし続けなければならない)」という前提で投資判断を行っているケースは多いのではないかと思います。

「もっと確実に収益が見込めると確信を持って仕掛けていくべき」とは具体的にはどのようなことでしょうか？

**村井氏** そうですね。端的に言えば、「定量的な判断基準を設ける」ということに尽きます。「脱感覚」ということでしょうか。

例えば、「仕入」に関しては明確な基準値を定めています。

#### ● 売上棟数目標を達成するための在庫基準

→ 常時、目標の一、五倍以上の土地(在庫)を保有する

#### ● 長期在庫化(売れ残り化)しないための保有基準

(在庫上限値)

→ 販売目標の二倍を超える仕入れは行わない

など、目標達成に必要な基準値と在庫化しないための基準値を設けています。

他にも、契約コストや営業生産性など、適正な投資判断を行う上での定量的な判断基準を設定していますし、何より「(商圏内の)顧客のニーズはどこにあるのか」を常に押さえるような需要調査を定期的に行っています。

「お客様が今まさに何を求めているのか」をタイムリーに把握することで、「どのくらいの床面積で何階建てにすれば求められる商品になるのか」というデータの裏付けを元に仕掛けていきます。

加えて「顧客のニーズを押さえておく」ことは、「地域のコミュニティ形成をサポートしていく」という展開にも繋がります。

今は「会員制度の立ち上げ」や「地域コミュニティへの参画」を進めているところですね。

会員制度はオーナー様を中心とした構成で、会費は一切いただけていません。当社は地域のバスケットや女子プロ野球のスポンサーになっていることもありまして、会員の皆様には観戦にご招待したり、お客様感謝祭を実施しております。

自社オーナー様との接点を持ち、地域の皆様との繋がりを作っていくことで短期的な収益だけではなく、地方創生への貢献ができればと考えています。

今後は、そうした繋がりの中から有償メンテナンスやリフォームのご依頼をいただけるように、まだまだ精進していく必要があると感じていますが、あくまでも主力の分譲事業に軸足を置いて進めていくという点には変わりありません。



▲左：住みよく誇れる街づくりのため、地域の環境美化活動へ参加する社員。

▲右エルハウジングの街づくりのコンセプト

「子供たちに豊かな心を育ててもらいたい」の想いから「キッズサッカー教室」「野球教室」「バスケット教室」などのスポーツを教える活動を支援している。

## 後継経営者として 受け継いだコト、変えたコト

■ 社長は後継経営者であられるということですが、事業を受け継がれるにあたり「踏襲された事」と「意図的に変えていかれた事」はございますか？

**村井氏** 私は創業社長の先代(現会長)から事業を引き継ぎました。新卒で入社して以来、「営業」はもちろん「仕入」も経験させていただき「営業統括(マネージャー・事業部長)」を経て社長に就任しました。

踏襲するという点で今も大事にしているのは、社内に元々あった「企業文化」です。

私どもの言う「企業文化」とは、社長が構想を練って、社員が形にしていくというプロセスがあって、社員自ら経営戦略の立て方からマネジメントまで学び主体性を持って取り組んでいける文化のことです。

皆が経営戦略の意図することを理解し、同じ方向を向いて切磋琢磨していける文化はたいへん価値のあることだと感じています。

■ なるほど。「企業文化」が企業成長の推進力となったということですね。現在も変わらず根付いている文化ということでしょうか？

**村井氏** そうですね。その点では苦心したことでもあり、引き継いだ中で最も意識したことでもあります。オーナー（現会長）には圧倒的なカリスマ性がありました。ですから、オーナーが社長の時代はオーナーの人柄と言いますか、人間性の部分で皆が一枚岩で同じ方向を向いて動いていたという組織ですね。

「企業文化」も、オーナーの人間性による部分が大きかった。その点、自分はオーナー同様にカリスマ性を持てるかという点と難しいと考えていましたので、それをカバーするために「仕組みづくり」に何よりも注力してきたつもりです。

「承継する」と決まった際は、まず「新しい体制へのインフラ整備」を考えました。後継の場合であれば特に、ある種「脱・オーナー（先代社長）を実施すること」がどの企業にも必要不可欠ではないかと思っています。

これは「単に先代を否定する」というネガティブな意味では決してありません。

「一人のカリスマ性のある人物が全体を統括していくマネジメント体制」から、いかに最適形へ移行していくのか、を考え抜くことです。そうすると、必然的に「仕組み」であり「人財育成」の必要性を感じざるを得ません。

私は「経営課題の7割以上は、社内に問題がある」と考えています。

これまでは先代（オーナー）のカリスマ性でカバーしてこれた部分もありましたが、私の代では仕組みで解決するように注力してきました。

■ 「問題意識」と「解決策」について具体的に教えていただけますか？



**村井氏** とにかく数多くの「言語」を創ってきました。「このような表現を使いなさい」という指導ですね。

例えば、「住宅」という言い方ではなく、「住まい」「暮らし」という表現を使うように徹底しました。

「暮らしの提供を通してお客様に喜んでいただくこと」が我々の使命であり、決して外してはいけません。日々使う言葉にもマインドや仕事に対する姿勢が凝縮されていると思っています。言葉一つ、本当に細部ではあるのですが、細部から改めていくことで意識の統一を図ってきました。

■ 「意識の統一」という事ですが、その点に問題意識を持たれていたということでしょうか。

**村井氏** はい。先代オーナーから引き継いでいく中で変えていく、と言いますか、後継として意識的に取り組むべきだと感じたのは「全社員の意識の統一」でした。

「意識の統一」というと大げさかもしれませんが、「皆が自然と同じ方向に向かっていくための原動力を作る」ということでしょうか。

例えば、これは他社さんでも珍しくはないと思いますが、毎年発表している事業発展計画書を毎朝朝礼で指定箇所の読み合わせしています。

60ページ程度あるのですが、一日4ページ程度を分担して読み合わせの上、自分なりの解釈について一分間スピーチを行い、それを受けて今度は皆で理解を深めるといった取り組みです。

また、今はユニット制として営業・設計建築などの各部門が混在したチーム体制を取っています。部門の部門長（責任者）は設けていますが、「数字の取りまとめ」といった位置づけで、あくまでもマネジメントはチームユニット単位で行っています。

過去は、建築、設計、総務、仕入れ、営業と縦割り型組織の一般的な会社でした。

実は今だから言えますが、この時は、正直、他部署に対する愚痴も多かったのです。それでもオーナーのカリスマ性でなんとか引っ張っていたというのが実情でした。

そんな状況を変えていくためにオフィスの席替えを行いました。文字通り、風通しを良くするためにオフィスの壁も取り払って、他部門混合で同じフロアで顔を突き合わせることができるようになりましたね。

私自身（社長）も含めて、机、椅子を一新して全員同じ机、同じ椅子にしました。フラットに意見を言えるようにしたかったです。社長だとか役職者が偉そうに座っているって、何か嫌ですよな。（笑）

加えて当時、最も意識すべきマインドとして繰り返し伝

えていたのは、「お客さんが一人であれば、会社は一つでなければならない」ということでした。

何か社内で議論をする際には必ず、主語は「お客さんは」「お客さんが」という話・提案でなければ、価値ある話・提案ではないと決めたのです。お客様第一の会社・組織・個人でなければならないということを一貫して伝えてきましたし、伝わるためには、どうしたらよいか考え抜きました。

行き着いたところは、なるべくシンプルな行動指針に落とし込むということでした。

価値観や考え方は皆が理解できるレベルまで落とし込んで初めて浸透に繋がり、そのためには(浸透した状態というのは)目に見えて行動が変わる状態を目指すというのが理想だと考えています。

■ これまでの取り組みを振り返ってみて、後継者の組織運営上、重要だと思われる点はありますか。

**村井氏** そうですね。やはり、往々にして先代(オーナー)は「カリスマ性でリーダーシップを発揮して皆を引っ張っていく」というスタイルですね。それを真似して後継経営者が同じスタイルを取るというのは実際は難しいと思っています。

後継経営者はどうしても先代と比べられがちですし、カリスマ性というか人間力と言いますか、ある種、曖昧な力でもって組織に規律がもたらされ皆が動いてくという状態を当たり前だと思ってしまうと危険です。

言い換えると、先代の時は「あの人がいるから頑張る・付いていく」という状態でしょうか。

後継経営者の場合、「人」に付いていく状態をよしとするのではなく、「会社の考え方・価値観」に付いていく状態を目指すべきだと思っています。

もちろん、「人に付いていく」ということが悪いとは思っていません。ですが、後継経営者の場合は特に、先代が経営者となった時と違って、これまでの古参社員や、自分よりキャリアのある中途社員の存在などを踏まえた組織運営が必要となります。

そのためには、「暗黙の了解」だったことや、逆に「潜在的に不満に感じていること」などを、一度棚卸をして、会社としての考え方・価値観を敢えて「言葉に変えていく・理解してもらう」というプロセスが必要だと感じています。

■ 「考え方・価値観の浸透」を通じた象徴的なエピソードはございますか？

**村井氏** そうですね。「採用」に関してですかね。

弊社は今、約三分の一が新卒社員で残り三分の二が中途社員といった構成です。今の採用責任者は、ベテランの人格者だと自分が信じている社員を直接選定しました。



どのように採用活動を行うのか、細かい指示は一切しませんでした。結果、弊社の採用のあるべき姿として会社が理想とする最適な施策を実行してくれたと評価しています。

例えば、ハローワークの自社紹介ページですが一般的には、文章で給与や福利厚生などの勤務条件や業務内容などを記載するのが通例ですね。ところが、私が採用を一任した責任者は、掲載枠の大半を写真にしていました。

「こんな会社で、あなたも一緒に働きませんか？」というメッセージを打ち出すために、「社員の勤務時間や社内イベントの様子」を写真を通して伝えようとしてくれました。

弊社の考え方や価値観を理解してもらうためには、どうしたらよいか。弊社を最も良く理解してもらうための最適な方法は何かと考え抜いてくれたようです。

そういう事を自ら発案して実行してくれるという人財がどれだけいるか、というのは「考え方・価値観の浸透」度合を図る重要な指標となるのではないのでしょうか。

■ 社長のお考え・価値観を十二分に理解されているから、自ら趣旨に沿う発案をされたのですね。

**村井氏** 社員が弊社で働いている理由を聞けば、「やりたいことをやらしてもらえる」「自己実現の場である」といった声が多いです。「良くも悪くも文句が言える会社ではないか」といったところですね。(笑)

その点、採用の段階からもそういう価値観に合う人財を自然と採用できるように繋がっているのだと思います。

■ 社長ご自身が浸透のために気を付けられていることはありますか？

**村井氏** マインドを浸透させていこうとすると、日常業務から経営幹部がどうあるべきかが問われます。

社長が、仕事も遊びも真剣に実行していれば、結果、皆何事も真剣に取り組めますし、そこに求心力が得られます。

あとは、オープンであることでしょうか。「隠すコト」は一切しません。もちろん原価などの財務に対する管理体制は整えていますが、会社の決算書は誰でも見てもらえるようにしています。

## 現在の住宅業界を 取り巻く大きな 環境変化は何か

住宅不動産事業本部  
第一事業部 部長

石井 祐季  
Ishii Yuki

弊社コンサルタント同士でも、このテーマについてはよく議論をします。さまざまな変化がありますが、特に大きな変化の一つとして、M&Aの活発化が挙げられます。近年、住宅業界の経営者様にとって、M&Aのスキルを高めることは必須要件になっていると感じています。

新聞・雑誌等のメディアにおいても、毎日のようにM&A関連の記事を目にします。レコフデータによると、年間で約2,500件のM&Aが実施されており、直近2年間(2015年、2016年)はリーマンショック以来最高の件数を記録しています。ま

た、住宅・建設業界(2015年と2016年の比較)においても、件数で10%増、金額で20%増と、前年比を大きく上回るペースで増加しており、M&Aが活発に行われていることが見て取れます。

M&Aの活発化の背景には、住宅業界における「市場縮小予測」と「採用難」があると考えられます。今後の市場縮小を考えると、勝ち残りのために規模の大きさを求めるという発想が生まれます。これが最もシンプルなM&Aの背景です。また、自社の展開エリアが縮小する場合、東京・福岡・名古屋のような大都市に展開することで、マーケットを確保する動きも出てきます。その際に、自社が大都市で展開するよりも、すでに展開している企業を買収することで、時間を短縮しながら成功率を高めようとする事例もあります。さらには、近年の住宅業界は採用難易度の高さが大きな課題となっており、M&Aを採用の手段として捉える、「アクハイ

ヤー」と呼ばれる動きも出てきています。

住宅業界におけるM&Aの特徴として、エリアのトップビルダーが「被買収」の動きを取っていることが挙げられます。ここ数年だけでも、豊栄建設(北海道)、タツミプランニング(神奈川県)、ゼロコーポレーション(京都)、ヘルシーホーム(岡山)、よかタウン(福岡)など、被買収の意思決定をしたトップビルダーも少なくありません。これらも、「市場縮小予測」と「採用難」を反映した動きであると考えられます。トップビルダーが、知名度や資金力のある企業のグループ会社に入ること、住宅販売や採用における競争優位性をさらに高めているといえるでしょう。

もちろん、M&Aは万能でもなければ、失敗事例も多数あるリスクを伴う活動です。M&Aの本質は、一言で言えば、「支配権の移動による価値創造」です。当たり前のことではあり

ますが、その企業を買収することが、単なる「足し算」ではなく、「掛け算」であることが求められます。

しかし、実際には「引き算」となる可能性もあります。資金・時間という分かりやすいコストだけでなく、社員の退職、組織風土の不一致なども起こり得ます。したがって、その会社を買収することで、両社が互いに大きく成長するポイントがなければ、トータルコストとしてはマイナスになる可能性もあります。そのリスクを極力減らし、M&Aのメリットを享受するには、M&A戦略を深く学ぶことが経営者にとって必要不可欠です。

本コラムをお読みいただいている経営者様の中には、すでにM&Aを实行された方、あるいは検討されている方も多いかと思えます。業界の生き残りをかけた戦いにおいて、M&A戦略は大きな鍵となります。弊社コンサルタントとも議論していただけますと幸いです。

👍 BOOK

# アクセル デジタル時代の営業 最強の教科書

マーク・ロベルジュ 著  
神田昌典+リブ・コンサルティング監訳

祥伝社 / 2017年



営業マンの採用、育成、マネジメント、見込み案件創出のすべては定量的なデータやプロセスに基づいた分析によって科学し、「測定可能で、予測可能な増収」を実現できる。これが本書の主張です。

例えば、成功している営業スタッフの特徴とその採用方式は会社によって異なるが、その特定方法や設計方法は汎用性があり、予測可能であると書かれています。具体的手法については、第1部でステップごとに詳しく解説されています。(なんと面接時におこなうロールプレイングのポイントについてまで!)

インバウンドセールスにおける効果的な営業プロセスについても詳しく書かれています。著者は、マーケティングオートメーションシステムを扱う米国の企業において、営業組織を構築し、7年間で年商をゼロから100億円にまで伸ばした、いわば「インバウンドセールスのスペシャリスト」です。本書は、これからインバウンドセールスに移行していきたいと考えている企業が参考にする教科書としてふさわしい一冊と言えるでしょう。

日本語版の出版にあたっては、弊社も監訳者として関わらせていただきました。インターネット、SNSの普及によって顧客と企業との関係が変わったいま、多くの日本企業が顧客へのアプローチ方法や営業組織のあり方について悩みを抱えていると感じています。日本より数年早くこうした環境変化に直面した米国でヒットした本書を通して、少しでも日本企業の発展に貢献できれば嬉しく思います。

★★★★★ Amazonカスタマーレビュー (一部抜粋) ★★★★★

営業マネジャーのための教科書。非常に良書だと思います。何度も繰り返し読みたいと思いました。内容的に難しい部分もありますが、採用方法や教育方法まで、参考になる部分も大いにあります。

旧来型の地ベタ営業を乗り越えるためのヒントが詰まっていると強く感じました。新たな営業スタイル変革のための導きの一書になると感じます。再読中です。

一般の営業本が営業スタッフの個人パフォーマンスをあげるためのノウハウ本だとして、当社は「営業組織」の生産性をあげるための本です。



発刊元 株式会社 リブ・コンサルティング Five Star CLUB運営事務局 連絡先 03-5220-2688