

Five Star CLUB JOURNAL

ファイブスター クラブ ジャーナル

NO.7



CASE EXAMPLE

ファイブスタークラブ会員企業の取り組み事例

**「アフターメンテナンス部門」の
立ち上げで
高収益体質に向けた
仕組みの構築**

関西エリア A社

TREND REPORT

数字で語る住宅業界

-4.4%

CONSULTANT VIEW

**「いい会社の条件」
って何だろう**

「いい会社の条件」 って何だろう

住宅不動産事業本部 本部長

加藤 有
Kato Yu

唐突なご質問ですが、皆様にとって「いい会社」とはどのようなイメージでしょうか？

急成長中で勢いのある業績好調企業でしょうか？年間の棟数制限を設けて一棟一棟余裕ある体制で作り上げるような顧客満足度を追求した会社でしょうか？それとも清掃活動からベント・行事まで率先して行い、地域社会への奉仕活動に勤しむような会社でしょうか？

昨今、横浜市の「傾斜マンション問題」が紙面を賑わせています。売主の下請けによる杜撰な工事が引き起こした

トラブルは社会的にも注目され、今や業界に大きなインパクトを与える「事件」にまで発展してしまいました。本件の真偽や責任の所在の議論はさておき、利益を追い求める企業が消費者に

対する安全確保や業者に対する品質管理についてどこまで目が行き届けるのか、どこまでコストを掛けてリスク管理すべきなのか考えさせられる一件となりました。いち早く建材・資材が高騰し、コスト構造の抜本的見直しが求められているマンション事業者は、今後ますます事業組成の難易度が上がる中で上記の解決が喫緊の課題となりますが、戸建事業者にとっても他人事ではありません。今後、住宅不動産業界のプレーヤーは、事業を進める中で、コンプライアンスを遵守しながらもサブライヤー、二次生産業者等の利害関係者（スアークホルダー）との協力的関係を強固に築き、かつ、利益を確保していく……という難題を乗り越える必要があります。間違っても、短期的な利益確保と引き換えに体制面を整えないまま社員

に過度な負担を強いたり、結果として顧客満足度を下げたり、経営努力を怠るようなことがあればその経営は長続きしないでしょう。

その意味で、冒頭の問い掛けに対する一つの答えは「持続可能な成長を高い次元で実現している会社」ということができるかもしれません。特に、増税駆け込み受注とその反動減によるジェットコースターさながらの業績変動を体験している私たちとしては「持続性」が一つのキーワードとなります。一時的な業績に左右されることなく持続的に成長・発展し続ける会社であり続けるためにはどうすればよいのでしょうか？

名著『ビジョナリー・カンパニー』では著者ジェームズ・C・コリンズが、米国の各企業トップに調査を掛け持続的・永続的な成長を遂げる会社の一部のポイントを以下のようにまとめています。

究極の作品とは企業そのものである。素晴らしい製品をつくるよりも素晴らしい製品を生み出し続ける企業を作ることには熱意を注ぐ。逆にほとんどの企業は現在やっていることや製品に気を取られ、それらを生み出す根本的な原動力である『企業そのもの』を最も重要な作品と考えていない。

今の商品や集客施策は単なる「施策」であって、それを生み出す源泉たる会社に焦点を当てるのが持続的・永続的成長を遂げる第一歩となるかもしれません。一〇％増税時代を見据えて、今、私たちが考えるべき肝要なテーマと言えます。年末に開催する「ファイブスター交流会」では『日本ではいばん大切にしたい会社』の著者である坂本光司教授をお呼びして、「いい会社の条件」について皆様と考えたいと思います。「経営の五つ星を目指す」という趣旨の下、二〇一五年の一年を総括し、来たるべき未来を語る場にできればと思います。

「アフターメンテナンス部門」の立ち上げで 高収益体質に向けた 仕組みの構築

A 社

事業内容 不動産仲介／建売事業／注文住宅事業／リノベーション／リフォーム

展開エリア 関西

売上高 50 億

1

A 社様との出会い

関西エリアで不動産仲介、建売事業を中心に展開されている A 社。

新築市場の縮小に伴い、「成長市場であるストック市場への本格参入を図りたい」とお考えの社長様とお会いしご相談をいただいたのが最初のキッカケでした。

特に過去 20 年の自社 OB が約 3,000 件という事もあり、まずは「自社の新築 OB マーケットの収益化」を目指して定期点検の在り方から見直しを掛けていく事から始めました。

2

改善活動スタート

当時のメンテナンス部門は、専属の

定期点検担当が 1 名で、他は新築工事監督 2 名が兼任で対応していました。

また定期点検も「2 年目点検のみ」を公式の訪問タイミングとしていたのですが、人員不足もあり、唯一の点検にも関わらず適切なタイミングでは対応ができておらず、遅れて対応を済ませていくような状況でした。

オーナー様との接点も 2 年目点検 1 回きりの状況で、かつ先述した状況では満足度も十分に担保できませんでした。

このような背景もあり、当時のメンテナンス部門は残 2 年目点検の対応とクレーム対応に追われているだけの部門となっていました。

特に、クレーム対応にいたっては、「フローリング（無垢材）の経年劣化

▲組織体制シミュレーション

によるもの」や、「保証期間を理解していない事による有償対応」など、その 5 割強が「言われなきクレーム」への対応に時間とお金をかけているといった状況です。

このような対応が後手に回るクレーム対応等は、目の前で直面している問題ではありませんが、真の課題は、そもそも収益化までの道筋が描けていないという点にありました。

そこで、まずは収益化に向けた事業計画と適正人員について検討していきました。

まず収益の源泉となるオーナー様リストの資産価値について見ていきました。

オーナー様リストの資産価値を見るとは、過去 20 年・約 3,000 件の OB 数(ストック数)の中で、実際に収益還元が可能な対象はどのなかを見極めるという事です。

例えば、計 3,000 件のストック数があったとしても築 20 年経っているオーナー様は既に関係性も薄く、どれだけリフォームニーズ(建替え・住み替え)があったとしても、そのままお仕事になることは考えづらいでしょう。

それよりも、たとえ築年数が浅くても、しっかり関係性が保てているオーナー様に対して時間とお金を投資していく方が効率的です。

これまでのオーナー様満足度アンケートの結果や、過去のクレーム対応表、並びに過去の 2 年目点検記録を全て洗い出し、結果的には「現 7 年目までのオーナー様」を収益化のメインターゲットと決めました。加えて、築年数ごとに新築紹介をいただける確率やリフォームの受注確率(発生率)を掛け合わせる事で、収益試算が見えていきます。

また、無償メンテナンスコストの算出も行いました。「無償メンテナンスコスト」とは、文字通り「本来有償でいただくべき工事内容・サービスを無償で提供する事により結果的に発生するコスト負担」を意味しています。

よく思い当たるケースで言えば先述した本来の保証期間が切れているにも関わらず、お客様から押し切られる事で持ち出し(原価)が発生するといったケースです。

ですが、ここで重要なのは原価が発生しないコスト負担(クレーム)の存在でした。

例えば、「トイレが壊れたので見て欲しい」といった呼び出しで、いざ駆けつけてみるとトイレが詰まっているだけで、本来、自助努力で解決、あるいは解決法をあらかじめ提示し理解いただければ呼び出しも発生しなかったであろうケースなどがこれに当てはまります。

他にも、「電動シャッターが壊れた」という呼び出しで出向くと、単に、電源を切っていただけだったというようなケースも同様です。

つまり、原価は発生しないものの、「人件費」が生じているものについて、どれだけ実態を把握をできているかといった点が見落としがちであり、かつ思わぬ負担増を生み出している利益圧迫要因となっているケースは少なくなかったのです。



▲トラブルシューティングマニュアル

4

攻めの アフターメンテナンス部門へ

OB 資産と無償メンテナンスコストを加味した事業計画を策定し、必要な組織体制にまで落とし込みました。

そして、具体的なゴールとして、お客様にきちんと住宅の保証範囲やアフターサービスについて説明し、「必要な定期点検は 100%やり切る状態にもって行く」という事を決めました。

あとは、そのための仕組みを整備していく段階へ移行していきます。

「100% 定期点検実施」を一つのゴールに継続的な収益化に向けて、10 年目まで計 6 回の点検を行う自社のメンテナンスプログラムや、いわれなきクレームを防ぐためのトラブルシューティングマニュアルなど基盤となる部分の整備を進めました。

加えて、「オーナー様との長期接点構築」をゴールに見据え、「感謝祭」「お手入れセミナー」など、契約後の定期的な接触フローも固めていきました。

適切な人財の確保(採用)、オーナー様の顧客情報や図面情報のクラウド

化など、実務面での難しさはありましたが、無事、新プログラムへの始動に向けて期限を切る事ができ、実行力を高めていくための専属組織の立ち上げが行われました。

アフター事業の収益化は、単にツールやメンテナンスプログラムがあればそれで成果が出るものではありません。新たな事業の立ち上げと同様、事業計画から実行まで一貫して進めていく推進力が伴っている事が大前提です。

未来の収益力強化に向けて、事業計画から実行までの推進体制が整っているかどうかを改めて見直されてみてはいかがでしょうか。

担当
コンサルタント
野里 泰造
Nozato Taizo

▲アフター事業 業務一覧表

0

事業計画策定

- ①収益還元を踏まえたターゲット選定
- ②無償メンテナンス費用の算出
- ③収益計画の策定
- ④組織体制計画の策定

1

仕組化

- ①長期メンテナンスプログラム
- ②有償メンテナンスメニュー
- ③トラブルシューティングマニュアル
- ④イベント企画マニュアル

2

情報化

オーナー様の顧客情報・図面情報のクラウド化

3

組織化

一部門として再度立ち上げ

▲イベント・セミナー実施フロー

▲アフター業務マニュアル

-4.4%

～ 2014 年住宅リフォーム市場規模の前年対比推移～

国は、「新成長戦略」にて、2020 年までに中古住宅流通・リフォーム市場を倍増させ、20 兆円市場を目指すことを掲げている。果たして、この倍増計画は達成できるのだろうか。

直近、2014 年のリフォーム市場規模は、6 兆 6511 億円と、前年比 4.4% 減となっている（矢野経済研究所発表）。倍増どころが、減少しているが、これはご存知の通り、消費増税の反動が大きく影響している。もちろん、2013 年まではリフォーム市場は拡大傾向にあった。

しかしながら、2012 年から 2013 年にかけての、駆け込み需要を含んだ伸びが 12.3% だったことを見ると、倍増計画はたやすくはないことが分かる。同研究所は、将来予測を 2020 年までに 7.3 兆円に拡大、その後、世帯数減少の影響から、縮小基調に向かうと予想している。

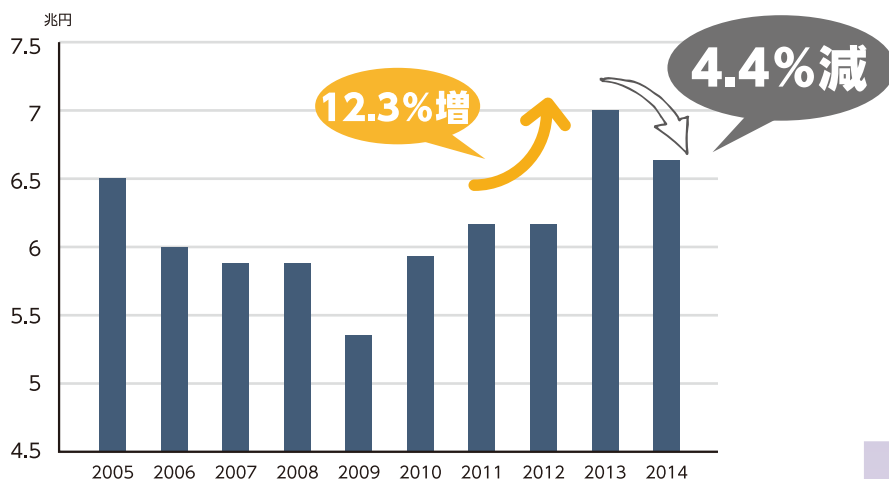
一方、野村総合研究所では、2030 年まで 6 兆円台での推移を予想しており、拡大せず横ばいの考えだ。このような予測を見ると、倍増計画がかなり厳しい目標に見えてくる。

対して、政策的支援としては、リフォームローンを組みやすい環境整備や、エコリフォームに対する補助金の付与、省エネポイントの復活・追加がある。これらの施策をいかに民間リフォーム事業者が活用し、どのように顧客創造の取り組みをするかで、市場の拡大は左右されるだろう。

また最近では、他業種とコラボした動きが目立つ。百貨店や駅ビルに展示会場を設け、アクセスをよくするだけでなく、これまで接点のなかった潜在客にもアプローチを図っている。

さらに大きなニュースとして、大企業の業界参入に続き、今年 6 月に「amazon.co.jp」にリフォームストアが開設したことが報じられた。オンラインストアとして、EC 市場の約 18% のシェアを誇るアマゾン社の参入は、一般消費者にとってリフォームがより手軽になり、顧客創造が期待できる一方、既存の顧客接点しかもたない事業者には、逆風となる。

地域の住宅ビルダーや工務店がリフォーム事業を強化していくには、これまで以上にオーナー様との関係性を深め、「家のことなら何でも相談できる」というポジションを獲得する活動が必要となるだろう。





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