



Five Star CLUB JOURNAL

ファイブスタークラブ ジャーナル

NO.15



EVENT REPORT

住宅ビジネスフォーラム 2019

業界における5年後の変化を見据えた
“アライアンス戦略”

CASE EXAMPLE

ファイブスタークラブ会員企業の取り組み事例

チーム制施工体制の構築で

新人でも1人当たり33棟管理できる組織を実現！

中国四国エリア A社

REPORT

S-1 グランプリ結果発表

BUSINESS MODEL REVIEW

第7回 勝ち残りビジネスモデル研究

営業担当者不要モデル

内容と価格が見ただけでわかる商品開発 クロージング手順も標準化し手間を省く

住宅ビジネス フォーラム

2019 SPRING THE HOUSING BUSINESS FORUM

2019

業界における5年後の変化を見据えた “アライアンス戦略”

～5年後業界に起こる変化は何か、今意思決定すべきことは何か～

2019年1月24日(東京)、29日(大阪)の2日にわたり「住宅ビジネスフォーラム」を開催しました。今年のテーマは2025年を見据えたアライアンス戦略です。

基調講演と、具体的な戦略を考える六つの選択制セミナー(採用、デジタルマーケティング、生産性向上、セールスステップ、商品開発、新規拠点展開)で構成。基調講演では「2025年においても勝ち切る経営戦略の要諦」をテーマに、住宅業界の未来と打ち手について語られました。その内容の一部を紹介します。

PROGRAM	
第1部	<p>基調講演 経営者が今最も知るべき、業界の“未来”と“打ち手”とは… 2025年においても勝ち切る経営戦略の要諦</p>
第2部 (選択制)	<p>Seminar 1 2019年における採用成功=企業成長という事実、即戦力化速度の戦いへ真に人を大切にする会社の“最新”採用手法×“王道”即戦力化戦略</p>
	<p>Seminar 2 Web上での「顧客の動き・購買心理」を熟知していますか? 顧客をもっと深く知ることで、顧客がもっと集まるデジタルマーケティング戦略</p>
	<p>Seminar 3 衝撃の一現場複数監督体制の実現、緻密な素人セールスチームの成功 業界の当たり前を覆した会社が勝つ 新時代の生産性向上戦略</p>
第3部 (選択制)	<p>Seminar 4 営業契約率の限界は20%? 30%? 50%? 鍵はデジタルとリアル融合 契約率の限界を覆したい企業のためのセールスステップ戦略</p>
	<p>Seminar 5 コスト、エネルギー、デザイン、テクノロジー…未来の商品像を見通す 2025年の顧客から真っ先に選ばれたい 次世代商品開発戦略</p>
	<p>Seminar 6 地域経済も存続の危機、他エリア展開は当たり前 他県都市攻略、海外攻略を見据えた 新規拠点展開戦略</p>

アライアンス戦略が成長と成功のカギ

住宅業界を取り巻く環境は厳しい状態が続いています。

人口減少や住まいに関する価値観の多様化などにより、住宅購入ニーズが減り、マーケットが縮小していくことは避けられません。また、目先の動きとしては人財不足によって採用コストが上がり、材料の原価も上昇しています。何の打ち手もない場合、外部環境の変化によって販売戸数が減少し、住宅関連会社の売上と利

益が減っていくことは避けられないでしょう。

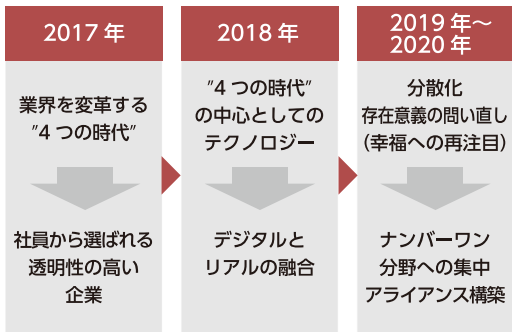
このような状況で求められるのは、企業がそれぞれの強みを持つことです。具体的には、セールスが強い、マーケティングが強い、施工が強いといった「尖り」を持つことが重要で、そこがない企業は生き残れなくなるということです。どこで尖るか。そこを決めるとともに、尖れる分野に経営資源等を集中していくことが大切です。

言い方を変えると、全ての分野でナンバーワンにならなくてもよいということです。なぜなら、アライアンスの発想を持つことにより、自社が弱い分野は他社との連携や共創で補完すればよいからです。

例えば、地場の地域市場が縮小しているなら、都市部や海外に目を向け、それぞれの地域で強い企業とアライアンスを組めるかもしれません。設計力が弱ければ設計が強い企業と組み、営業が弱ければ営業が強い企業と組むことが解決策となるでしょう。シェアハウス、シェアオフィス、介護施設など異業種とのアライアンスも考えられます。材料調達などに関わるコストダウンも、企画や設計を含む商品開発も、アライアンスを通じて生み出すことができます。

もちろん、組む相手側からしても、強みがある会社と組みたいと考えます。その点でも、相手に「組みたいと思わせる強みを磨き、尖ることの重要性が増しています。

大きな流れは変わることなく、より進化・深化をし続け
それに付加するかたちで、新たなトレンドが生まれていく



所有ニーズから「快適に住む」ニーズへ

2025年に向けた変化の中では、これまでの営業施策やマーケティング方法なども変えていく必要があるでしょう。

例えば、住宅展示場は重要な営業拠点です。業界内には、顧客と接点を持つ場所として「あって当たり前」と考えている人もいます。

しかし、訪れる人から見るとどうでしょうか。住宅展示場にはエンターテインメント性がありません。ユーザーフレンドリーでもありません。突き詰めて言えば、ここは住宅購入を検討している人しか用がなく、訪れたら営業スタッフに売り込まれるという特殊で不自然な場所なのです。等身大であることを重視する昨今の時代性を踏まえても、華美なイメージで売る住宅展示場の営業戦略はおそらく長く続きません。

そこで求められる代替施策の一つとして、注目したいのがVR(バーチャルリアリティ)の活用です。VRでモデルハウスが見学できれば、わざわざ展示場に出向く必要がなくなり、売り込まれる心配もありません。消費者が、便利さ、安全性、速さを求めるトレンドの中で、住宅営業の手法も変えていく必要がありますし、そのためにはVRのような技術も積極的に取り入れていく必要があります。

また、賃貸物件の案内も、現状は顧客が電話して内覧の予約をしますが、電話が嫌いな人や苦手な人が増えています。美容院や病院などがオンライン予約できる一方、不動産だけ電話しなければならないのはやはり不自然でしょう。この分野でもデジタルが一つの解決策になります。将来的にはスマートフォンで内覧したい物件のドアを開け、室内でロボットの案内を受けるといった時代へと変わっていくと予想できます。

特に最近では、所有より利用を重視する人が増え、そのニーズが自動車や洋服のシェア市場を広げています。家についても、今後は家を持つことより、賃貸をうまく利用し、気持ちよく住むことを重視する人が増えていく可能性があります。

車を例にすると、重要なのは車を持っているかどうかではなく、快適に移動できるかどうかです。そのニーズに応えるために、移動に必要な情報や手段を提供するMaaS(Mobility as a Service)という言葉も生まれました。住宅もこれと似た発想に向かうかもしれません。快適に住むことを目的として、そのために必要な情報や手段を提供するHaaS(HouseのHを取った造語)が普及すれば、ますますデジタル活用の重要性も増えていくと考えられます。

カスタマーサクセスを通じて顧客とつながる

所有から利用に変わり、サービスが重視されるようになったという変化は、顧客が「買って満足して終わり」ではなく「常に満足していきたい」と考えている表れでもあります。

例えば、家の購入者は、購入することによって満足感を得ていました。しかし、今はサービスをうまく使いながら常に満足感を感じていたいと考えます。

サービスとして利用するわけですから、満足できなければそこで契約を切ることができます。住宅を提供する側としては、購入して得られるカスタマーサティスファクション(顧客満足)ではなく、顧客が常に満足感や幸福感を実感できるカスタマーサクセス(顧客の成功)を強く意識する必要があります。顧客に幸福だと感じ続けてもらわない限り、顧客との関係性も続かなくなるということです。

この点は従業員に対しても同じです。従来の組織構造は、役職や肩書きといった権力が働き、若い人たちが自分の個性を消して組織に従っている側面がありました。しかし、最近はそのような働き方が疑問視され、ありのままに働ける環境が求められるようになっていきます。このトレンドは今後も続くでしょう。

自分らしく働くことは幸福度を高めます。幸福度に関する研究で、幸せな人ほど生産性が高いというデータもあります。つまり、幸福という無形の資産が収益を生み、会社を成長させるということです。

顧客、社会、従業員を幸せにすることで、企業の価値は高まります。そのために、自分たちは何をして、どうあるべきか再定義することも、2025年に向けた変化を勝ち切る重要なポイントです。



チーム制施工体制の構築で 新人でも1人当たり33棟管理できる組織を実現!

A社

事業内容 注文住宅事業／不動産事業／リフォーム事業

展開エリア 中国四国エリア

2019年4月。働き方改革関連法案が施行されます。

全企業を対象として、残業時間の「罰則付き上限規制」が実施され、全業界・全業種の企業が働き方改革への対応を迫られている状況です。住宅不動産業界も例外ではありません。

かねてより生産性が低いと言われてきた建築業ではありますが、今回ご紹介するA社様では、他業界の生産性向上手法をベンチマークし、新人現場監督でも33棟管理することができる「チーム体制による現場管理」の手法を実現させました。

1

A社様との出会い

A社様はエリアでも屈指の規模を誇る、注文住宅を扱う会社です。

A社様とは別のクライアント様からのご紹介いただいたことをきっかけに、自社の工事生産性向上のテーマでの支援に入らせていただくことになりました。

当時、会社として業績目標を20%アップさせていこうという方向性の中で、工事はというと、すでに1人当たり27棟を管理しており、今の棟数の管理で精一杯という状況でした。そして同時期に3名の工事監督が退社してしまったこともあり、工事部の生産性改革は急務でした。

そこで、われわれと工事生産性改善のプロジェクトを開始させていただくことになりました。

しかし、すでに業界として見ても1人当たりの管理棟数が多い状況の中で、どのように生産性を上げることができるかという大き

な問題が立ちはだかっていました。

2

「適材適所」を目指した 生産性改善

A社では、上述の通りすでに現場監督1人あたりの生産性は限界に達していました。

しかし業務を分解していくと、力のある現場監督が、事務作業に手を取られて、時間を取られていたり、一方では若手の監督が、クレームの対応という難しい業務に当たり、さらに現場の状況を悪化させたりと、細かく見ると生産性を落とす原因が出てきていました。

そこで、分解した業務にそれぞれの役割を設定し、「適材適所」の実現を図ることでチームで一つの現場を動かすことを目指しました。

3

チーム制施工体制の 構築の開始

A社様では、チームリーダー、中堅メンバー、若手メンバーの3人1組のチームを構築し、各チームで年間100棟管理することを目標としていきました。

チーム制の構築手順は以下の三つの手順で進めていきました。

1. 工事業務の棚卸しとチームメンバーへの振り分け
2. 工数の設定と訪問回数の整備
3. チームリーダー用の管理帳票の整備

チーム制を構築する上では、まず工事業務として何を行っているのかを棚卸をする必要があります。棚卸しをした後、それぞれの業務の難易度に基づいて、チームリーダー、中堅、若手のどのランクのメンバーが実施すべきかを決定していきます。

例えば、近隣の挨拶のような単

純業務であれば若手、クレーム対応などある程度の経験や意思決定が必要とされる業務についてはチームリーダーが請け負うという形で業務を分担していきます。(図1)

次に工事業務それぞれに対する投下時間を決定していきます。数字を設定することで、1邸当

たりの管理時間と各メンバーが負担する工数が算出できるため、誰か1人に業務が集まりすぎることのないよう、適正な分配が可能になります。

業務の分担ができれば、それをチームリーダーが管理できるように帳票を用意します。(図2)特に現

場として課題になるのは、「分業にすることによって物件ごとの進捗状況が見えにくくなる」ことです。

A社様の場合は、1邸ごとの進捗管理表を作成し、朝礼を実施することでチームメンバー同士のコミュニケーションを図っていきました。

図1 業務の流れと分担を明確にする「標準業務フロー」

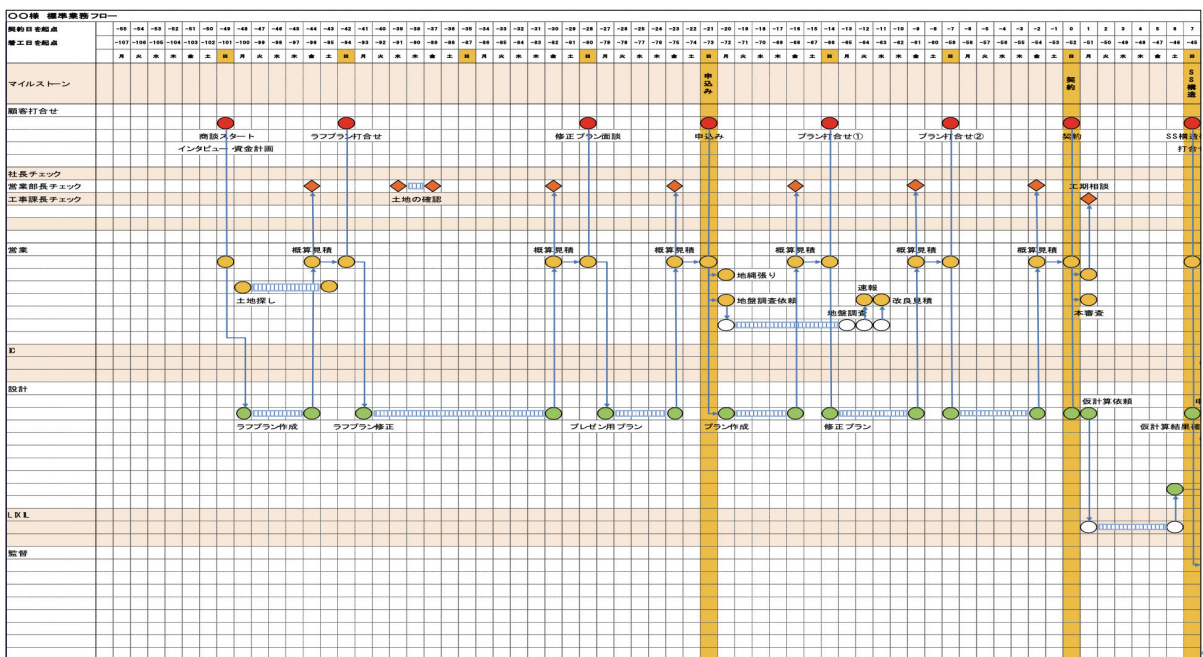


図2 工数分析資料(一部抜粋)

業務分担用 工数予測資料 (標準)

タスク			担当グレード	訪問回数	想定工数	K-1 (C) 工数	K-2 (B) 工数	K-3 (A) 工数
大項目	中項目	小項目						
(1) 着工前段取り	着工前打合せ		K-2		1	0	1	0
	近隣及び関係者挨拶		K-1		0.5	0.5	0	0
	敷地、近隣の現況確認	現調	K-3	1	0.25	0	0	0.25
	敷地、近隣の現況確認	調査資料を基にK2以上が判断	K-3			0	0	0
	工事用仮設及び工事看板の掲示		K-1		0	0	0	0
	工程表作成 (工程計画作成)		K-2		0.5	0	0.5	0
	実行予算作成				0	0	0	0
(2) 各資材・業者の手配・発注 (注文書のFAXなども含む) 工程・品質・業者の判断含む	その他着工前段取り業務	駐車場確保・道路使用など	K-2	1	0.5	0	0.5	0
	製本図面の確認		K-3		0.75	0	0	0.75
	業者への材料搬入指示・手配	<small>①車体～基礎改良 (B) →基礎工事完了 (基礎工事確認)</small>	K-3		1	0	0	1
	(ダンドリワークスの入力含む)	②基礎着工～上棟 (上棟準備除く)	K-3		2	0	0	2
		③上棟～PB工事完了・外壁まで	K-3		2.5	0	0	2.5
		④木工事Ⅱ～完成まで	K-3		0.5	0	0	0.5
		⑤美装後手直し手配	K-3		1.5	0	0	1.5
	修正・再手配(指示間違えによるやり直し)	追加のドッグピア回送含む	K-2		1	0	1	0
	工程修正		K-2			0	0	0
	予備) 自由にご記入ください					0	0	0
(3) 事務管理一般	予備) 自由にご記入ください					0	0	0
	業者用図面作成	各業者指示図面	K-1		1	1	0	0
	請求書チェック		K-3		0.5	0	0	0.5
	その他事務管理業務	工程連絡表 (社内外の提出書類対応)	K-1		1	1	0	0
	ダンドリワークス入力処理		K-1		0.5	0.5	0	0
予備) 自由にご記入ください					0	0	0	
予備) 自由にご記入ください					0	0	0	

4

チーム制始動 ～見えてきた課題と対策～

A社様で実際にチーム制を導入し、最初のタイミングでは慣れないチーム活動での課題も浮き彫りになりました。

大きな課題としては、顧客や業者からの問い合わせがチームリーダーに集中してしまうことにありました。

この問題に対しては、チーム内でのコミュニケーションルールを決定し、徹底させることで改善を図っていきました。

特に、新しい組織変更のため、現場の不安や不信感を解除しながら、決めたルールを徹底させるという、チームリーダーのマネジメント力の向上が不可欠となります。

5

チーム制の導入による成果

A社様ではチーム制を導入することによって、事務作業の負荷の軽減、訪問回数の削減による業務時間の削減ができるようになりました。

また副次的な効果とし、クレームを未然に防止できたことと、監督メンバーの休暇取得が容易になったという効果が出てきました。

クレームの防止については、以前まで若手監督が1人で1現場

を管理しているため、何かトラブルや判断が必要な局面で、報告や段取りのスピードが遅れて、さらなるトラブルに発展してしまうというケースがありました。しかし、チーム制を導入することによって、複数人で状況がチェックできるため、事前にトラブルを防止することができ、クレーム対応という時間を減らすことができました。

休暇取得という面では、イベント事があると休日でも顔を出さなくてはならなかったり、業者連絡が鳴り止まなかったりというのが現場監督の実情でしたが、3人チームで交代で休暇を取得することで現場は止まることなく、安心して休暇が取れるようになっていきました。

上記の結果として、3人チームで100棟、つまり1人当たり33棟という生産性の高い工事監督組織を実現することができました。

6

さらなる成果創出に向けて

A社は、業績として大きな成長目標を掲げており、今後も生産性の高い活動が求められています。今回のチーム制構築というのは工事部内での活動の最適化でしたが、住宅業界における生産性向上というのは、営業・設計・IC・工事監督、それぞれの部門の連携にボトルネックがあるケースがほとんどです。A社様においても、

チーム制が構築できた後は営業・設計の業務に踏み込んで、より生産性の高い活動ができるような改善活動を行っています。

現在、多くの工務店では、採用難・人手不足に悩まされていることかと思えます。

働き方改革を実現したい、より現場の負担を軽減したいという方は、ぜひA社での取り組みをご参考いただければと思います。

担当
コンサルタント
貞方 泰治
SADAKATA YASU HARU
富士枝 直也
FUJIEDA NAOYA

2018年度 S-1 グランプリ 全国一斉合同調査 結果報告書



2018年12月～2019年1月、全国33社88店舗を対象に実施いたしました「全国合同一斉覆面調査(S-1 グランプリ)」において、お客様からの高い評価を獲得された上位企業様を発表いたします。

会社別 TOP5

ランキング	業態分類	法人名	得点合計	総合満足度
1	注文戸建	大進建設	194.0	20.0
2	注文戸建	シリウスEHC	184.5	17.0
3	注文戸建	あいホーム	181.5	20.0
4	注文戸建	ヒロ建工	180.5	20.0
5	注文戸建	ウッズカンパニー	180.5	17.0

店舗別 TOP10

店舗別

全国平均
得点 156.6点
満足度 15.7点

ランキング	業態分類	法人名	店舗名	得点合計	総合満足度
1	注文戸建	郡建設	青葉の森総合住宅展示場	198	20
2	注文戸建	アイム・コラボレーション	本社ショールーム I'm stage	196	20
2	注文戸建	アルプスパイアホーム	上田ショールーム	196	20
4	注文戸建	大進建設	盛岡店	194	20
5	注文戸建	タマック	本社ショールーム	192	20
5	注文戸建	ライフデザイン・カバヤ	カバヤホーム 倉敷中央店	192	20
5	注文戸建	ドヒハウス	マリーナホップ住宅展示場(PLAT ぷらっと)	192	20
8	注文戸建	シリウスEHC	アイフルホーム盛岡北店	190	20
8	注文戸建	君津住宅	木更津モデルハウス	190	20
8	注文戸建	ウッズカンパニー	倉吉店ショールーム	190	20



営業担当者不要モデル

内容と価格が見ただけでわかる商品開発
クローリング手順も標準化し手間を省く

ビジネスモデル早見表 ※該当項目が赤字

戦略モデル	差別化、コストリーダーシップ、No.1戦略、 コアコンピタンス特化 、多角化戦略	
市場規模	3000棟、1000棟、800棟、500棟、300棟、150棟	
商圏特性	注文市場 、分譲市場、マンション優位	
競合環境	参入プレイヤー	ビルダー有利 、ハウスメーカー有利、群雄割拠 三頭政治、寡占、独占
	自社ポジション	リーダー 、 フォロワー 、チャレンジャー、ニッチャー
商品・価格戦略	商品優位性	機能・性能 、デザイン性、生活コンセプト
	価格帯	ハイコスト、ハイミドルコスト、ミドルコスト、 ミドルローコスト 、 ローコスト 、超ローコスト
出展形式	総合展示場型、単独展示場型、移動式展示場、 現場見学会型 ショールーム型	
集客戦略	集客施策①	WEB・ホームページからの問い合わせ
	集客施策②	無料相談会・セミナー等の誘致
	集客施策③	現場見学会への来店
営業戦略	スタイル	全社員営業 、完全分業、設計営業
	スキル	マネジメント力◎、設計力◎、土地付力◎
	システム	フル型 、営業一貫型、設計主導型
組織文化	成長志向 、 安定志向	
強みと特徴	—	
利益システム	粗利率25%、販管比率15%、営業利益10%	

ビジネスモデル評価

成長性	★★★★★	営業にまつわる採用・育成が一切不要で、ボトルネックにならないため
収益性	★★★★☆	営業担当者への歩合賃金や高年収人財の採用が不要なため
安定性	★★★☆☆	外部環境への影響はなく、内部の経営資源の分配の問題であるため。長期的な安定性は確保されるとは言い難い

このコラムでは、業界内のビジネスモデルのうち、汎用性の高いものを厳選し、ご紹介していく。
今回ご紹介するのは、専従の営業担当者が不要となるモデルである。

ビジネスモデルの概略

元々、住宅は高額商品であるため、営業担当を設置し、営業力により販売することが一般的であった。しかし、インターネットが普及し、誰でも情報にアクセスできるようになったことで、営業担当者の必要性自体が揺らいできている。

その中で、今回のビジネスモデルのポイントは、営業担当にかけられるコストを商品力強化や、マーケティング強化に分配することで、インターネット時代に合った新しい営業の流れを再構築することにある。

ポイント①

性能重視 × コミコミ価格の低コスト商品

コミコミ価格と相性が良い特性は、機能・性能重視の会社である。

例えば、デザイン性やコンセプトを訴求する会社だと、良さを定量的に伝えることが難しい。一方で、性能は定量化して伝えることができ、顧客にとって分かりやすい。

そのため、このモデルでは、「ホームページを見るだけでも伝わる、分かりやすい充実した設備・性能の低価格商品」を開発することが最も重要となる。

加えて重要なことは、コミコミ価格でありながら、自由設計であることである。「契約後に追加コストが発生する」、「規格だと、自分が納得できないのではないか」という顧客の不満に自由設計という形で応えている。

他社で営業担当者が高度なコミュニケーション力を駆使して顧客に納得していただいていた内容を、商品を見て、価格を見ることで伝えることができる商品を持つことが必須となる。話を聞かずとも商品特性が分かること、価格や装備が明瞭に表示されていることで、顧客が買わない理由がなくなる仕組みとなる。

ポイント②

ウェブと現場見学会を中心とした低コスト集客の実現

顧客にとってのコストパフォーマンスを高めるために、より低粗利でコミコミ価格として打ち出し、広告宣

伝費や展示場出店費を掛け過ぎてしまうと、利益が残らない。そのため、次に検討すべきは、低コストで集客できるホームページや、オーナー様宅を借りた現場見学会で集客を行うことだ。

本モデルでは、1顧客当たりの集客コストは1000円～2000円に抑えるべきである。

そのため、インターネット上での反響を強化しリストを獲得したのちに、現場見学会への誘致によりランクアップを図る。

加えて、低価格で検討する顧客は、土地から探すケースが一般的には多い。そのため、土地情報専用のサイトを持ち、集客を図ることも有効な手立てとなる。

ポイント③

標準オペレーションの確立

営業担当者が不在とはいえ、営業機能が全く不要と言うわけではない。事前のホームページ閲覧により、商品への理解を深め、現場見学会への参加により、商品に対する納得感を育てていく。しかし、最終的に買いたいと思う最後の一押し、すなわちクロージングは必要となる。そのため、クロージング機能を誰がどこでどのように担うのかを、意図的に設計しておく必要がある。

例えば、現場見学会に3回以上参加した顧客に、本社に来店いただき、会社の説明を行ってから、クロージングを行う方法や、オーナー宅見学会を設定し、オーナー自身に熱上げをしてもらった後に、会社役員クラスがクロージングする方法等が一般的である。

本モデルに適した会社

機能・性能重視で、仕入れ力を中心にコスト競争力が高いところがこのモデルに適した会社だ。また、土地の価格が500万～1000万円程度と、安く、総額コミコミで、月次の支払いが5万～8万円程度に収まるエリアに適している。



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