



Five Star CLUB JOURNAL

ファイブスター クラブ ジャーナル

NO.12



INTERVIEW

栃木市で着工棟数 10年連続 No.1 地元で40年以上・4,000棟以上の実績 トップランナー成長の軌跡

株式会社 丸和住宅
代表取締役 大森 克則氏

CASE EXAMPLE

ファイブスタークラブ会員企業の取り組み事例

デジタル活用による OB 顧客の会員組織化・紹介強化の事例

北関東エリア A社

EVENT REPORT

第1回 全国統一 住宅営業フェスティバル 2018

BUSINESS MODEL REVIEW

勝ち残りビジネスモデル研究

エリアハウスメーカーモデル 圧倒的シェアで営業効率高める

栃木市で着工棟数 10年連続 No.1 地元で40年以上・4,000棟以上の実績 トップランナー成長の軌跡

丸和住宅は、この街で暮らす人々とともに喜びをわかち合うためにそしてより良い街づくり・家づくりを目指し続けています。

栃木県栃木市にある株式会社丸和住宅本社にて代表取締役大森克則氏にお時間を頂戴する。栃木市を中心に40年以上に渡り注文住宅を提供している同社。地元企業とのつきあい方やM&Aを含めた事業展開など、これまでの歩みについて語っていただいた。

株式会社丸和住宅
代表取締役 大森 克則氏

MARUWA
株式会社 丸和住宅

事業内容 住宅建築・設計・施工／宅地造成分譲／その他建築に関する事業

設立 1975年4月 **展開エリア** 栃木県 **社員数** 45名

関連会社 マルワホールディングス株式会社／株式会社第一住宅／とちぎ未来開発株式会社
エーエージェントホーム株式会社／とちぎリフォーム株式会社
とちぎフィールド株式会社／マルワ建築設計事務所

■ まず、事業概要についてお聞かせください。

大森代表取締役 (以下役職名略) 当社は、栃木県内で戸建て住宅事業を中心に、不動産やリフォーム、設計事務所といった住宅関連事業を展開しています。これまでに約4,000棟の戸建て住宅を供給してきました。中でも、一次取得者のお客さまをメインターゲットとし、土地と建物をセットで販売する事業モデルを得意とする会社です。

■ 4,000棟ですか。それは大きな実績でいらっしゃるんですね。どのような点がお客様に支持されているとお考えですか。

大森氏 そうですね、一番は商品力といえますか、提供している住宅のコストパフォーマンスの良さではないかと思えます。世帯年収で300万～400万円程度のお客様が購入可能な価格で、構造や性能、デザイン、いずれにもこだわった企画住宅を、できるだけ好条件の土地を仕入れてセットで販売していますので、多くのお客様に喜んでいただいています。

具体的には、建物で1,300万から1,800万円ぐらい、土地を合わせても1,900万円から2,400万円ぐらいがボリュームゾーンです。この辺りの家賃相場を考えると、そのぐらいの売値が相場だと考えています。

そしてもう一つこだわっている点は、家づくりのプロセスそのものを、お客様に楽しんでいただく、という

ことです。そこもご評価いただいている点ではないでしょうか。

■ プロセスを楽しんでいただく、というのは、具体的にどのような取り組みをされていていらっしゃるのですか。

大森氏 例えば地鎮祭や上棟式といったイベントを、全てのお客様の家づくりで行っています。こちらが費用は負担して、1万円分のお菓子を購入し、それをご近所の方々に配っていただくことで、引っ越し前から地域になじんでいただく、という考えでやらせていただいています。あとは、お子様の思い出づくりの一環として、上棟の際に「ゴールド釘」を打ってもらうといった工夫もしています。

また、家づくりとは直接的には関係しませんが、分譲地の隣に田んぼがある場合、分譲地完成後に田植え(6月)をして、秋には収穫をします。その収穫の時期(10月)に合わせてモデルハウスを完成させます。こうして、新しく住まう地域に慣れ親しんでいただくといった取り組みも企画しています。ちょうど稲が育つのに合わせて、家が出来上がっていくのを、皆さん楽しみに見てくださっていますよ。

■ 地域密着だからこそその、素敵な取り組みですね。先ほどのお話しで、できるだけ良い土地をセットでご提供されているとのことでしたが、良い土地を仕入れるために、どういったことに注力されていていらっしゃいますか。

大森氏 まず、仕入れは今でも私自身が判断して、決めています。多くは地元の不動産業者からの紹介で土地情報が入ってきますが、彼らとの関係性において一番大事なことは、スピーディに意思決定をしてあげることだと思います。買うにせよ、買わないにせよ、早く返事をするので、積極的に情報を持ってきてくれるようになるからです。

加えて、新しい業者さんから土地の紹介をされた場合には、多少難があるな、という土地でも、できるだけ

購入して、まずは実績を作ることを優先しています。最初に貸しを作っておけば、次は良い条件の土地を持ってきてくれたりすることも多いからです。多少難ありの土地でも、難があると分かった上で買うのであれば、対策も打てるのでそれほど大きなリスクではありませんしね。一番リスクがあるのは、地の利のないエリアの土地で、難ありということを知らずに条件の悪い土地をつかまされてしまうことです。

■ なるほど。不動産業者さんとの信頼関係が非常に大事、ということですね。地主さんからの直接的な仕入れもやっていたらいいのですか。

大森氏 そうですね。最近では、地主さん向けの「相続対策セミナー」なども開催して、地主さんとの接点を強化する動きを取っています。そのために、不動産部門を別会社化して仕入れに力を入れられる体制を整えました。

結果として、毎月5、6組は安定的に地主さんが集まってくれるようになり、土地のご相談も増えてきました。もちろん、売りたいという方だけではなく、土地活用をお考えの地主さんもいらっしゃいますので、土地活用のソリューションも提案させていただいています。

■ 業者さんルート、地主さん直接のルート、それぞれにしっかりアプローチされていることが、土地仕入れに強みを持つ源泉となっているのです。やはり今後も、土地を絡めた事業モデルを中心にお考えですか。

大森氏 基本的にはその方針は変わりません。しかしながら、今は人口も減ってきて、一次取得者のボリュームも減少の一途ですから、大きな土地ばかりを扱うのは売れ残りが生じるリスクが高いと考えるようになりました。

もともとは街づくりがやりたい、という気持ちがあったので、大型の分譲地開発をやってきたのですが、今は数区画の小規模な土地を増やして、回転率重視で回していきたいと考えています。

あとは、土地をお持ちのお客様向けに、やや高単価

の注文住宅を販売する事業も、今は別会社の方で手掛けています。

■ グループ会社の、第一住宅さんですね。

大森氏 そうです。第一住宅は、同じ栃木市の住宅会社ということで、どちらかといえば競合関係にあるような会社だったのですが、縁あって M&A のお話をいただいたので、経営権を買い取らせていただきました。

やはり、ターゲット層を広げる上で、もう少し高価格帯を狙っていきたい思いはあったのですが、低価格帯でやってきた丸和住宅がそのポジションに行くことは容易ではありませんでした。ですので、別会社を作って展開しようか、と考えていた矢先に第一住宅の話が飛び込んできたので、ちょうどよいタイミングだったわけです。

第一住宅は、建物だけで 3,000 万円、4,000 万円といった単価の注文住宅を主流としてやってきた会社でしたので、そのブランドをそのまま生かして、狙うお客様をすみ分けながら展開するのがよいだろうと考えました。

■ 事業の幅を広げる上で、M&A というのは一つの有効な手段ですね。ちなみに M&A ではありませんが、宇都宮市のむぎくらさんという住宅会社とも、アライアンスを結ばれているかと思います。これは、どういった意図があったのでしょうか。

大森氏 むぎくらさんとのアライアンスは、お互いの分譲地を双方が客付けできるようにしよう、というのが一番の目的でした。

先ほども振れたように、今は大型分譲地を持つと、どうしてもスピーディに完売できないリスクが高まっています。折しも、宇都宮が地元のむぎくらさんは栃木市などへのエリア展開を検討されており、一方で当社は宇都宮に進出したいと考えていました。お互い、地元には地の利もあり、良い土地も仕入れやすいので、それならば業務提携して、お互いの土地を双方が扱えるようにしてはどうか、という話になったのです。言ってみ

れば、2社の建築条件付き土地、という扱いです。

それには、やはり同じ栃木県内といえども宇都宮の土地の目利きが、当社では持ち合わせていない事情もありました。不動産業者から情報を得ることはできるのですが、地の利がないためあまり条件の良い土地をつかまされてしまった、といった経験もありました。その点、むぎくらさんは宇都宮の地の利に長けていらっしゃるの、目利きをしていただくことができます。逆に栃木市の土地であれば、当社が目利きができます。そこにメリットを感じたわけです。

■ それは非常にユニークな業務提携ですね。

大森氏 確かに珍しいかもしれません。ただ、アライアンスを結んでからは、土地の共同販売だけでなく人の交流も積極的に行うようになりましたので、社員同士が刺激を受け学ぶ機会も増えました。そうした点も、今はメリットを感じています。

■ 昨今は 1社で戦う時代ではなく、お互いのメリットやシナジーがあれば、さまざまな企業と手を組んで一緒に成長していくことが当たり前になってきましたので、まさに理にかなった戦略と言えるかもしれませんね。

M&A に関連することでは、一昨年、ホールディングス会社を設立された背景は、今後もグループ会社を増やしていきたいお考えがあったからなのではないでしょうか。

大森氏 そうですね。ただ、M&A をメインに考えていたわけではなく、どちらかといえば、内部事情が背景にありました。一番は、幹部社員の次のステップになるようなポジションを作りたかったことが大きいですね。

この地域の中では、当社の給与水準は、まずまず高い方だと思います。ですので、ある程度役職も上がって給与ももらえるようになると、ある意味もう「上がった感」が出てしまっていたのです。それが下のメンバーに対しても悪い影響をもたらしている面もありました。ですので、リフォームや不動産の部門を分社化して、その経営を任せることで、もう一段上に上がって欲し

いという想いがありました。

■なるほど。幹部メンバーのキャリアステップのため、という狙いがあったんですね。

大森氏 幹部の成長という点では、確かに良かったのかもしれない。

ただ一方で、それぞれが別会社になったことで、縦割りの意識が高まったというか、グループ全体よりも自社単体の利益を優先するような考え方も生まれてしまったことは、グループ経営の難しさを実感するところだと思います。いかに部分最適にならずに全体最適が図れるか、グループ経営の在り方を今後進化させていきたいと思っています。

■確かにそこは難しい点かもしれませんね。他に、当面の課題とお感じのことはございますでしょうか。

大森氏 人財の採用、育成、組織の活性化といったことは、やはり重要な課題ですね。当社は事業が伸びていることもあって、新卒採用も中途採用も積極的に行っています。中には大手ハウスメーカー出身の社員もいて、これまでの丸和住宅のやり方とは違うやり方を推奨する者もいたりしますので、何を続け、何を変えていくべきか、一つ一つ考え直すタイミングに来ていると感じます。加えて、優秀な人財を多く雇用するためには、働き方改革のような取り組みも必要と考えています。当社ではいち早く、働き方改革に着手し、週休2日制や残業削減に取り組んできました。結果として、人財は集めやすくなったと感じています。ただ反面、生産性がそこまで上がったかという点、まだ不十分と言わざるを得ません。仕事の時間はできるだけ減らしながら、棟数や売り上げを伸ばしていくにはどうしたらよいか、もっとももっと工夫をし取り組んでいく必要があります。

■大森社長の改革を恐れないその姿勢が、マルワホールディングスを成長させ続けている要因なのだろうな、ということがよく分かりました。

最後に、今後、マルワホールディングスはどのようなグ



ループになっていきたいとお考えかお聞かせいただけますでしょうか。

大森氏 事業目標としては、2020年に50億円の売上の実現、そのために毎年10%成長し続けることを目標としています。成長し続けるためには、展開エリアを広げていくことも必要です。これまでどちらかといえば、シェア重視で棟数を伸ばしてきましたが、人口減少の波を考えるとそれも限界があります。ですので、栃木市よりもマーケットの大きい宇都宮市に出ることも決断しました。とはいえ、他県にまで広げていくことは現状考えておらず、まずは栃木県内でのエリア展開を視野に入れています。その上で、事業領域も徐々に広げていきたい。不動産やリフォームだけでなく、暮らしや住まいに関するサービスを展開していければよいな、と。地域と住まいのワンストップ企業になる、というのが当面の方針です。

■とても意欲的なお考えを伺って、大変刺激になりました。今後も貪欲に新しいことにチャレンジし続けて、地域のリーディングカンパニーになっていただければと思います。本日はありがとうございました。

デジタル活用による OB 顧客の会員組織化・紹介強化の事例

A社 事業内容 注文住宅事業／その他住宅関連事業 展開エリア 北関東 年間棟数 200棟未満

「パーソナライズされていない一斉配信メールは、FAXと同様に衰退するだろう」とForbs誌の記事で述べられているように、今後は顧客の属性に合った対応が一層求められます。

OB顧客の会員組織を構築・セグメント分けし、ターゲット毎に緻密なアプローチをされ、早期の成果を挙げられた事例を紹介いたします。

1

〈きっかけ〉
企業として
次のステージへ挑戦

B県で注文住宅や賃貸住宅、太陽光発電など幅広いサービスを展開し急成長中のA社。受注棟数が急増している中で、「顧客満足度の維持向上」「口コミ・紹介への集客ルートのシフト」がマーケティング構造刷新のゴール

ルでした。企業として次のステージに行くため、時間とコストを節約した生産性の高い企業になることが必須と判断されました。

2

〈成長による課題〉
増え続ける
OB顧客へのフォロー

かねてから、地域密着の細やかな対応で顧客満足度が高かったA社ですが、お客様の志向の変化を

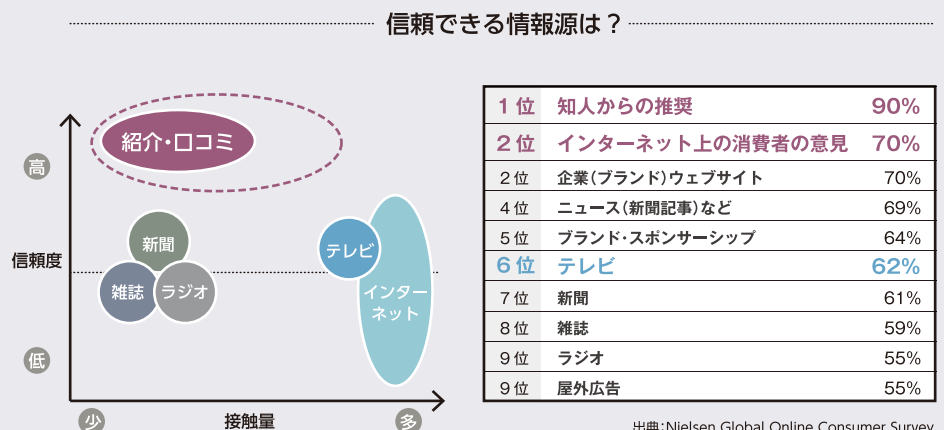
加味し、急拡大するOB顧客に家を建てた後も満足してもらい、そこから口コミ・紹介を出してもらうという構造へのシフトを検討されました。(図1)

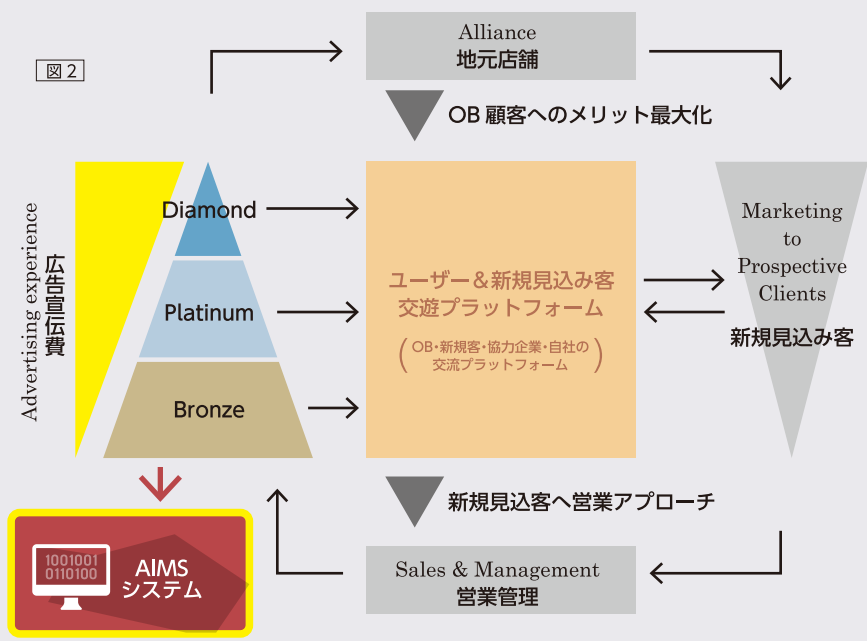
3

〈対策①〉
綿密な会員制度設計

家を建てられた後も継続的に、かつ効率的に接点を持つため、まず

図1 消費者が最も信頼している情報源は紹介・口コミである





は OB 顧客の会員組織に入会してもらい、回収したアンケートから「紹介属性」を基準にランク分けをし、アプローチ手法および、かけるコストを振り分けました。直接の知り合い紹介だけでなく、アンケートへの協力や SNS への投稿などでも、手軽にポイントを貯められる仕組みを構築し、OB 顧客として貢献することで自身にもメリットがあるシステムで、OB 顧客の満足度の維持向上をはかりました。

4

〈対策②〉 AIMSシステムで 自動アプローチ

人手をかけずにシステムに任せ、自動で OB 顧客をフォローでき、また新規見込み客との接点と

なるプラットフォームを構築されました。(図2)

広告代理店とも連携し、地元の美容院やレストランで利用できるクーポンやアマゾンギフトカードを自動でプレゼントすることで、OB 顧客のメリットを最大化し、新規見込み客への訴求にも成功しています。

プラットフォーム上ではInstagramを活用したフォトコンテストを実施するなど WEB 上でも訴求をし、また営業アプローチの際にも収集した情報を有効活用されています。(図3)

図3



AIMSとは
リستمマーケティングを最適化するシステムです

- 住宅会社では管理客をランクアップしたり、OB 顧客をセグメント分けするなどに使われる
- 一度リストとして取り込んだユーザーの行動がすべて可視化され、自動的にラインやメールで情報を配信できる
- ある会社ではAIMSを管理客ランクアップに活用し、来場率が2.3倍になった例もある

5

〈成功体験・成果〉 導入後、即時の成果

システム導入後、1 か月でシステム導入費の3倍の受注が確定し紹介も出るなど、即時の成果が出ています。

成功の陰には、社内メンバーの実行力があり、社内でも自分たちでこのシステムをより良く活用していこうという気運が生まれています。

営業部門だけでなく、アフター部門が OB 顧客の閲覧履歴を活用したり、リフォーム部門が定期的なリフォーム情報の発信、設計部門がアンケート結果を基にした設計品質改善など、全社的な取り組みの中核となっています。

システムに利用されることなく、「利用する」ことで今後のさらなる成長を確かなものにされています。

担当
コンサルタント
劉 隽璋
Liu Juanwei
篠原 健太
Shinohara Kenta



エリアハウスメーカーモデル

圧倒的シェアで営業効率高める

今回紹介するのは、エリアハウスメーカーモデルである。特定のエリア内でトップシェアを取り、ハウスメーカーとしての地位を築き、2位以下との差を圧倒的に広げることで、利益の源泉を確保するモデルだ。

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	折り込みチラシ+ポスティング
	集客施策②	営業担当者による紹介活動
	集客施策③	お祭り系地域イベント
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	プル型、 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	完全トップダウン型の実行力に優れた組織 地域で一番最初に来場するブランド力 営業担当者を地域で一番数多く抱え、紹介集客などにも強い	
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	★★☆☆☆	ビジネスモデル構築後は、横展開により伸ばすことが可能
収益性	★★★★☆	労働生産性が高まることで、販管費が下がり、営業利益を押し上げる
安定性	★★★★☆	不況期に他社が伸びない市場でも、シェアを奪える点が強み

ビジネスモデルの概略

ハウスメーカーが実践し、実績を上げている最もベーシックなビジネスモデルのひとつだ。エリアナンバーワン企業としてのシェアが15%以上、2位以下の企業と棟数2倍以上の差をつけることが可能な環境で、実現するビジネスモデルである。

そもそも住宅業界においては、特筆する優れたビジネスモデル・革新的なモデルが登場していない。この大きな理由の一つに、「フランチャイズ加盟」がある。多くの住宅会社は、フランチャイズを利用し、その時々儲かる事業パッケージ＝フランチャイズを買うことが、経営者の仕事に成り下がり、独自の経営戦略を構築することに集中しなくてもよくなってしまったのである。業界全体の文化として、ビジネスモデルを考えたり、構築する機能が弱くなっている。

しかし、今後は企業全体の経営戦略を考えなければ、生き残れない。市場衰退期でも、勝ち残るためのビジネスモデルを真剣に考えることが、経営者の仕事なのである。

ポイント ①

独占市場の構築

通常のビルダー経営では、シェアは8%程度に落ち着く。最初の壁である10%シェアを超えるのがこのビジネスモデルの最大のポイントだ。

まずは、商品で伸ばそうと考えてみよう。そのためには「競合と同じものを売っても仕方がない、差別化しよう」と思うだろう。商品の差別化戦略は、一定のファンを獲得することは比較的容易にできるが、シェアを拡大しようとする万人に好かれる商品にする必要が生じ、差別化要素を薄めなければならなくなる。そこで、商品の特徴を薄めると、売れなくなるパターンに突入する。

そこで、万人受けしないデメリットを商品変更ではなく、営業力でカバーすることを考える。ファンを獲得できる非常に良い商品であることに自信を持ち、万人が購入可能な比較的安い価格設定にし、確実にお客様をつかめる高い営業力でガンガン売る仕組みを作る。

こうなると、基本的に分業となり、営業プロフェッショナルを多く抱える必要が生じる。他社より、圧倒的な営業力を保有する会社となる。

ポイント ②

営業担当者による紹介活動

次に、集客の問題が生じる。

チラシ集客だけでは不足してしまう。営業担当者それぞれが、集客機能を保有する必要がある。チラシでは

来場しない層を引っ張るために、紹介活動とポスティング活動を実施する。それぞれの活動ポイントを押さえて、地域で一番人数の多い営業担当者が、それぞれ圧倒的営業力でこれらの活動を行う。

そうすると、地域のすべてのお客様が、住宅購入検討時に、必ず自社に来場するようになる。この結果として、不況に強い組織となる。他社は不況時にチラシ媒体に頼るが、自社では営業担当者の活動力に頼るため、待ちではない、能動的な働きができる。他社が業績を下げた時期に、逆に業績が上がっていく組織となる。

ポイント ③

強いマネジメント力

ここで欠かせないことは、トップダウン、社長の発言をすぐに実行する組織となっていることである。昨日決まった社長発信のアクションが、今日には社員全員で実施されている文化があるか。

このビジネスモデルは、ハウスメーカーが取ってきた確実な成功モデルであり、戦略としての明瞭さが際立つ。その明確な道に必要な活動を、社長は社員に伝え、社員が確実に実行するだけでよい。逆にそれができなければ失敗する。

これらの活動を続け、2位とのシェアの差が開き、2倍となった時にビジネスモデルとして完成する。チラシを2倍打つことができるようになり、営業担当者数も2倍いる。圧倒的に、いかなる状況でも競り勝つことができるようになる。

本モデルに適した会社

排他的なエリアで、市場規模が小さいほど、適したビジネスモデルである。弱点は、新規参入が多いエリアには適さないモデルであること。毎年新たな敵と戦って、シェアを維持するにはコストがかかり過ぎてしまう。ナンバー1シェアを確保してこそそのモデルなのである。



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