

Five Star CLUB JOURNAL

ファイブスター クラブ ジャーナル

NO.4



INTERVIEW

「幸せ創造の イノベーション企業でありつづける」 という理念実現のために

株式会社 西東京建設
代表取締役
豊藏 一幸氏

CASE EXAMPLE

ファイブスタークラブ会員企業の取り組み事例

「仕入活動
(自社専任物件の獲得)の生産性向上」で
高収益体質を実現！

甲信越エリア A 社

CONSULTANT VIEW

「衰退の罠」に
陥らないための「備え」

～2015 年以降も力強く勝ち抜くために～

「幸せ創造の イノベーション企業で ありつづける」 という理念実現のために



株式会社 西東京建設
代表取締役
豊蔵 一幸氏

2005 年の設立以来、躍進を続ける西東京建設。

注文住宅事業をメイン事業としながらリフォーム事業や仲介事業、

エクステリア事業などの周辺事業を手掛けるほか、

海外を拠点とした設計業務のアウトソーシングサービス事業や

メガソーラー事業、幼児向け教育事業など、

幅広く意欲的に事業展開を行っている。

また西東京エリアのほか、愛知県にも3店舗を出店するなど、多拠点展開にも積極的だ。

そんな西東京建設のトップであり、

理念の通り常に革新的な取り組みを模索しつづけている豊蔵社長にお話を伺った。

株式会社 西東京建設

事業内容

注文住宅事業／リフォーム事業／不動産仲介業／エクステリア事業
メガソーラー事業／幼児向け教育事業／設計アウトソーシングサービス事業

設 立

2005年11月

グループ会社

株式会社愛知建設／FIT株式会社

■ 西東京建設さまは設立9年とまだ若い会社でいらっしゃると思いますが、高い成長を実現されていると伺っております。現在は何名ぐらいの社員数でいらっしゃるのでしょうか。

■ 豊蔵代表取締役（以下役職名略） 現在、国内事業は約70名のスタッフで活動しております。国内のほか、フィリピンに設計業務のアウトソーシングを請け負っている会社があるのですが、そちらには25名のスタッフがおります。

■ グループとしてすでに100名近いスタッフの方がいらっしゃるのですね。それだけ順調に事業規模を拡大してこられた、ということでもあります。それを支えて

いるスタッフの採用はどのように行っているのでしょうか。

■ 豊蔵氏 海外事業は別として、設立当初より新卒採用を基本としてやってきました。やはり新卒の方が、共通の価値観や想いをを持った人財に育てやすいというメリットがあるからです。育成にはある程度時間は掛かりますが、持続的な成長を実現する上で教育投資は不可欠だと考えています。

ただ今年あたりから、採用は一層競争が増しているように思うような人数を確保するのが難しくなってきました。ですから今後は、新規出店エリアを中心にキャリア採用も積極的に行っていく必要があるかも知れません。

特に、海外の事業展開は積極的に進めていきたい気持ちがあるのですが、人が追いつかないこともあって、なかなか思うように事業投資が進んでいない状況です。採用は大きな課題の一つです。

■ 最近、ベトナムなどの東南アジア諸国で日本語学校に通う現地学生を採用して、3年ほど日本で実践教育し、将来的には現地のビジネスを担わせるといったことを考えている企業も増えてきていますが、豊蔵社長もそうしたことはお考えでいらっしゃいますか。

■ 豊蔵氏 そうですね。ベトナムには実際に足を運んでいて、採用活動を始めたところです。技能実習制度で受け入れ可能な期間も3年から5年に延長されそうですし、国内外の事業の担い手として積極的に制度を利用していきたいと考えています。

■ さすが動きが早くいらっしゃいますね。海外事業のお話しになりましたので、少し詳しく伺えればと思いますが、フィリピンで展開されている設計のアウトソーシングサービス事業は、どのようなビジネスモデルなのでしょうか。

■ 豊蔵氏 自社をはじめとした日本の住宅会社からCAD図面の作成や建物性能評価などの業務を請け負って、フィリピンの専門スキルを持ったスタッフがその業務を代行するというサービスです。日本よりも人件費が安い分、安価でサービスを提供することが可能です。自社自体のコスト削減につながっているだけでなく、本サービスをご利用いただいている他社にも喜んでいただいています。

今のところ売上規模としては小さな事業ではありますが、他社からの引き合いは少しずつ増えてきています。また現在は国内の業務のアウトソーシングという形でしか海外展開ができていませんが、フィリピンなどは非常に勢いもあって街中が建築ラッシュですから、何かもっとアグレッシブな取り組みができないものかと、ビジネスチャンスを探っているところです。

■ なるほど。それで当社の海外視察ツアーにもご参加いただいているんですね。

■ 豊蔵氏 昨年行ったマレーシアも、その後一度考えてみたのですが、色々調べた結果、今出ていってもあまり旨味がないかなと思い断念しました。その点、今年予定されているインドネシアにはとても注目していて、これから住宅市場も大きく成長するでしょうから大きなチャンスがあるのではないかと期待しています。

■ 今年もぜひご参加いただいて、何かビジネスチャンスを見出していただけるとうれいそうですね。国内の事業についても伺いたいと思いますが、今後の成長戦略はどのようにお考えでいらっしゃいますか。

■ 豊蔵氏 メイン事業である注文住宅事業は、まだまだ伸ばせる余地はあります。やはり新築は売り上げ規模も大きいので、そこがメインであり続けることは変わりないでしょう。ただし、土地分譲はやったとしても小区画のみで、請負事業で伸ばすことを前提としています。

今、当社がとっている「ハウスメーカーさんより少し安い単価で、よりハイスペックでこだわった住宅を提供する」というポジショニングは、これまでのところ非常に上手くいっています。特に総合展示場を集客ベースとした展開には自信があります。

西東京エリアのみならず、新規出店した愛知でも、初年度から黒字化が実現できたほど順調に立ち上がりました。今の強みを失わなければ、たとえ新築市場が縮小したとしても伸ばすことは可能だと考えています。

ただし、一拠点で獲得できるシェアには限りがありますので、請負事業で伸ばそうと考えると、拠点をもっと増やしていく必要があります。基本的には都市部での展開を考えていますが、いずれにしても人財の確保が大きな課題になるんです。

■「ハウスメーカーさんより少し安い単価で、よりハイスペックでこだわった住宅を提供する」というポジションでやっていらっしゃるということは、土地有りのお客様が多いのでしょうか。

■**豊藏氏** そうですね。特に西東京エリアは土地有りのお客様が多いです。愛知の場合は土地なしのお客様も結構いらっしゃいますが、比較のご自身で土地を探していらっしゃる方が多いように思います。

ただし今後は土地なしのお客様も強化していく必要があると考えていますので、土地紹介などの不動産機能を充実させつつ、土地なしのお客様の集客とランクアップのために移動式展示場のような出店もやっていく予定です。

■商品戦略も2つのフランチャイズブランドに加えて自社ブランドの商品と複数ラインナップで商品展開されていらっしゃいますね。

■**豊藏氏** ある程度幅広いターゲットをカバーできるよう商品を取りそろえて来ました。とはいえあまりローコストには行かないようにしているので、今後の住宅市場が、ローコスト系が主流になるのか、性能などのスペッ

ク重視が主流になるのか、大きな流れは気になるところです。

■西東京建設さんの強みは、自社の勝ちパターンが明確にある、という点ですね。勝ちパターンが明確だからこそ、人さえいれば成功するイメージが持てていらっしゃるのだと思います。そうした勝ちパターンをパッケージングして、いわゆるFCのような展開をすることはお考えではないのですか。

■**豊藏氏** FCももちろん戦略オプションの一つではありますが。もともと私は某FCの本部にいた人間ですので、FC事業のことは良い面も難しい面もよく分かっています。自社商品をエリアに関係なく広げていきたい気持ちがありますので、スピーディーに拡大することを考えればFCは手っ取り早い方法です。ただし、本部体制を作るにしても人が欠かせませんので、貴重な人財をどこに重点配置すべきかは、しっかりと優先順位を考えた上で決めることが大事だと思っています。

■新築事業以外では、どのような展開をお考えですか。

■**豊藏氏** 直近でいえば、メガソーラー事業ももう少し拡大したいところです。これはまさに旬な事業なので、やるなら今しかない。今はまだ2.4メガワットほどの投資規模なので、3メガワット程度までは増やしていきたいところです。

ちなみに当社では社員にもメガソーラー投資のチャンスを与えていて、資産形成に役立ててもらっています。ストックオプションならぬメガソーラーオプション、といったところでしょうか。社員の中には将来のことを考えて積極的に投資しているメンバーも何名かいますよ。

■それはユニークな福利厚生サービスですね。

■**豊藏氏** その他には、リフォームや仲介サービスを大型ショッピングモールの中に出店するといったことも検



▲省エネ・自由設計の自社商品「ネクストハウス」



▲幼児教育「ベビーパーク」

討中です。仲介サービスは単に新築や中古の住宅を斡旋するだけではなく、デイケアサービスや老人ホームといった介護サービスや施設を紹介するサービスもやっていきたいと考えています。そうすることで、住まいの売り買い双方を安心して任せていただけるストック循環型サービスが実現できると思うからです。

また、高齢者向けサービスとは対極的になりますが、数年前より幼児教育事業にも取り組んでいます。現在は4店舗を運営していますが、近々東京の高輪エリアに5店舗目を開設する予定です。一見、何で幼児教育なのかと思われるかも知れませんが、私たちが提供している住宅を購入いただいているお客様の多くは子育て世代のご家族ですので、自ら教育事業を手掛けることで、「子供の教育環境はどうあるべきか」ということを真に説得力のある言葉で語れることに意味があると考えています。

現在展開しているのは0歳児～3歳児までの幼児向け保育サービスですが、将来的には英会話教室などのサービスも提供する有料型学童保育なども展開していきたいと考えています。

■まさに「ゆりかごから墓場まで」の精神でサービスを展開されようとしているのですね。豊蔵社長の事業意欲にはとても感心させられるばかりです。

豊蔵氏 恐らく複数のことを同時に考えていないと気が済まない性質なのでしょう(笑)。ビジネス展開を考えると、いつも「これとこれをやっていくと、こういったシナジー効果があるな」といったことを考えるのが好きなんです。

ただし、思い付きで何かを始めるということはないようにしていて、「幸せ創造のイノベーション企業でありつづける」という理念に合致しているか、成功するまでのイメージが鮮明に描けるか、ということを頭の中で自問自答しながら、「よし、これは行ける」と確信が持てることだけを選択するようにしています。

新しいサービスや事業をどんどん生み出していく中で、私や幹部メンバーだけでなく社員の一人ひとりがチャレンジし成長できる機会にしていってもらえればと考えています。

■全てが「幸せ創造のイノベーション企業でありつづける」という理念に繋がっているということを聞いて大変納得しました。これからも、西東京建設さんの革新的な取り組みに期待しております。本日はありがとうございました。

「仕入活動(自社専任物件の獲得)の生産性向上」で高収益体質を実現！

A 社

事業内容 リノベーション／リフォーム／不動産仲介／注文住宅事業

展開エリア 甲信越

売上高 15 億

1

A 社様との出会い

甲信越エリアでリノベーション、リフォーム、不動産仲介、注文住宅事業を中心に、展開されている A 社。

更なる地域シェア向上のために「不動産(仲介)事業部の収益性を高めたい」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。

当時の営業メンバーは全 4 名のうち仲介営業経験者は 1 名のみといった状況で、月 200 万 / 人の目標に対し、実績は約半分の月 100 万 / 人といった生産性でした。

そこで、まずは基礎となる「仲介営業力の強化」を第一優先にし、不動産経験者を中心とした勝ちパターンの抽出を行いつつ、「標準化」を進め「再生産可能なパターン」を構築することを目標にスタートいたしました。

2

改善活動スタート

収益性を高めるには、まず「専任物件の獲得 UP」を目指す必要があります。

そのための対策として、よくありがちなのが「営業メンバーの活動量を増加させる」ということを目標に掲げるケースで実はこれでは安定的な成果には繋がらないといった、苦い経験をお持ちの企業様も多いのではないのでしょうか。

これは確かに、短期間にて一定量の成果を出すポイントではあるものの、一方で、単に営業メンバーの活動量に頼った専任獲得活動(以後、「仕入れ活動」)を行うことは、営業メンバーの負荷を増大させることになり、結果として営業メンバーのモチベーションが下がり、最悪のケースでは辞めてしまう、といった事態に陥りがちです。

そこで、「自社収益の最大化を目的とした仕入れ」を実現するためにという視点で、下記 2 点に活動内容を集約しました。

前提条件

営業メンバーに負担をかけない活動を行うこと

POINT ①

普段の活動から反響・集客につながる仕組みを構築すること

POINT ②

より反響が見込めるエリアを選定すること

実は、「自社専任物件を増やす」事は、単に「収益の増加」以外にもメリットがあります。

● 3 つのメリット ●

メリット① 集客数の向上

「買い客の集客」を増やす事ができる
集客媒体(WEB・チラシ)に自社専任物件を多数掲載することにより、広告からの反響が増える。また、物件の差別化を実現することにより、反響からの来店数が向上する。

メリット② 契約率の向上

「物件そのもので差別化」を図ることができる

購入検討客に向けて自社専任物件を案内することにより、物件による差別化が実現し、案内時の契約率が高くなる。

メリット③ 収益の増加

「手数料収益率」が増える

売主から受託した専任物件の売却活動を行い、契約することによる仲介手数料収益が向上する。

上記 3 つのメリットを見据えながら、改善活動はスタートを切りました。

3

「受け身のマーケティング」から「売り客を攻めるマーケティング」へ

改善活動当初は、「大手ポータルサイトからのインバウンド」が主な反響媒体でしたが、「査定数はある程度確保できるものの、専任では預かれない」というパターンが大半となり、「競合が多くいる中での戦い」を強いられていました。

活動を進めていくにあたり、「受け身の状態」から「売り客を攻めるマーケティング体制」への転換を目標に「広告宣伝費の掛け方」から見直しました。

例えば、ポスティングでの発掘活動における「エリア選定」でも、

●ポスティング業者への現状ヒアリング

●お客様からお伺いする人気エリア

を考慮した上で、実際の地図にポスティング業者の部数とエリアをプロットし、皆で検討するなどの、より反響の見込める対象エリアを絞り込む事にこだわっていききました。

このように、対象エリアを反響効率で絞り込む事で、「買い客への販売活動」の効率も自ずと上がってきます。販売と仕入をほぼイコールの活動に近づけていく事がポイントでした。

また、「営業メンバーになるべく負担をかけない」という視点で、「ポス

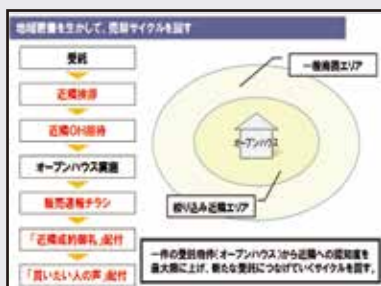


イコールの活動のポイント

- ① 両面チラシによる活動効率の向上
- ② 同エリアによる販売・仕入活動
- ③ ブランディングチラシによる自社イメージの向上

ティング業者を活用する」といった「アウトソーシングによるマーケティング」も積極的に活用していききました。

このように「仕入と販売活動の効率」を追求していく中で、「バラツキを無くすための対応マニュアル」や、「オープンボードを活用した案件の進捗確認」、また毎回のコミュニケーションをLINEを中心に活用し、「PDCAサイクルを回しきる、スピードを上げる」という事に一致団結して進めていきました。



▲オープンボード

▲受託マニュアル

「仕入業務はその月の売上に直結しないので、つつい仕入の営業を後回しにしてしまう」(優先順位を下げてし

まう)といった「反響からの対応スピードの低下(機会損失)」が起きないように、いかに、「売り客を攻めるマーケティングができるか」という点にこだわった活動となりました。

4

仕入の生産性向上は、集客力向上へ繋がる

「仕入活動(自社専任物件の獲得)の生産性向上」は単に「仕入の力を高める」といった点だけではなく、「(買い客の)集客力を高める」といった観点でも大きく貢献します。

是非、「集客力を高める」といった観点で、「自社の仕入力を見直す」といった事を検討されてみてはいかがでしょうか。

	活動 スタート	改善 活動後
反響→情報獲得	79%	91%
反響→アポ	66%	82%
反響→専任	20%	27%
査定訪問→専任	34%	60%
提示→専任	39%	75%
反響→媒介	22%	36%
査定→媒介	37%	80%

担当コンサルタント

貞方 泰治
Sadakata Taiji

高橋 吉樹
Takahashi Yoshiki

「衰退の罠」に陥らないための「備え」

～2015年以降も力強く勝ち抜くために～

住宅不動産事業本部 本部長

加藤 有

Kato Yu

業界において駆け込み反動減が長引いています。大手ハウスメーカーの受注速報によると昨年一〇月から今年の六月まで、実に九ヶ月連続で昨年対比割れとなっているようです。来年三月に向けて駆け込み第二弾を期待する声もありますが、来たるべき構造不況に備えて、今はまさに勝者と敗者がくつきりと分かれる「節目」に差し掛かっていると考えるでしょう。

かつて偉大であった企業の衰退の法則について書かれた名著があります。ジム・コリンズ著の「ビジョナリーカンパニー③衰退の五段階」(ベストセラーシリーズ第三弾)です。

それによると衰退・凋落する企業にはいくつかの段階があると言われています。なぜ「偉大な企業」が「凡庸な企

業」に転落してしまうのでしょうか？住宅業界においても「数年前には飛ぶ鳥を落とす勢いだっただの会社が…」という事例は多数あります。その典型的な転落パターンを見ながら自社が「衰退の罠」に陥ってしまっていないかぜひご確認ください。

第一段階 成功から生まれる傲慢

「過信」…凋落の一步目は「成功がこのまま続くだろう」という根拠のない自信を持った時だと言われます。駆け込み需要で受注好調、多くの会社が昨年よりも実績を伸ばしたのが二〇一三年という一年間でした。ただし、仮に「棟数が一五〇%伸びたとしても自社の「力量」が一五〇%伸びたのでしょうか。「過信」により足元をすくわれるケースは少なくありません。

「キーパースンの軽視」…業績が伸びて一気が増えた業務量の陰で、どなたが中心的な役割を担っていたでしょうか。来場する見込み客を着実に契約まで導く営業。現場のトラブル回避に奔走し着実な引渡に奔走していた工務…どの会社にもキーパースンは存在します。彼らをないがしろにし、「いなくても現場は廻る」と思った瞬間から転落は始まってしまいます。

第二段階 規律なき拡大路線

「本業と関連しない分野への規律なき飛躍」…好況期に事業投資を活発化させることは決して悪いことはありません。ただし、本業との相互作用が期待できるものでもない、あるいは、誰も情熱を持って取り組んでいない新事業は危険です。劇的に推進して痛い目に遭う前の撤退ライン決めが重要です。

「コスト面の緩み」…売上とそれに伴う利益が出た結果として、組織全体がコストに対して緩慢になっている状態は危険です。建築費・材料費等の「原価」はもちろん「人件費」「販促費」等を適切な水準に抑えないことには「成長」ではなく単なる「膨張」になってしまいます。

第三段階 リスクと問題の否認

「悪いデータに目を伏せる」…駆け込み反動減の時期においては「来場数」「見込み客数」「お客様満足度」など経営の先行指標が悪化しがちです。目を伏せなくなる気持ちも分かりますが、厳しい現実を直視せず「見て見ぬ振り」をし始めたら黄信号です。

第四段階 一発逆転策の追求

「特効薬の追求」…ヒット商品？M&A？新技術導入？経営が苦しい局面になると一発逆転策を求めているがちですがそうそう魔法の杖はあるわけではありません。一枚のチラシ、一回の接客、一本の電話、一回のプランの積み重ねで、日々の商売を継続されているはずです。逆転満塁ホームランに期待する状況になると末期的です。

第五段階 屈服と凡庸な企業への転落か消滅

「戦いを諦める」…最終段階においては「このまま戦いつづけるより屈服した方が全体的にみて良い結果になる」と考えるようになってしまいます。

いかがでしたでしょうか。これらが衰退する企業にありがちな転落パターンと言えます。逆に言いうと、全ての項目に対して自信を持って「自社は違う！」と答えが用意されている会社は、二〇一五年以降も力強く勝ち抜くための準備が盤石と言えるでしょう。衰退の罠に陥ることなく更なる発展を遂げていく「備え」を今の内からしておきましょう。



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