



Five Star CLUB JOURNAL

ファイブスター クラブ ジャーナル

NO.16



INTERVIEW

北海道主要圏地域別ランキングで着工棟数 No.1

トップランナー成長の軌跡

北海道・十勝が生んだ住宅クオリティで
より多くの人に幸せな暮らしを提供する

株式会社ロゴスホーム
代表取締役社長 池田 雄一氏

BUSINESS MODEL REVIEW

第8回 勝ち残りビジネスモデル研究

低コストオペレーションモデル

社員が常に継続的なコスト削減を意識 カイゼン活動徹底の企業文化根付かせる

第9回 勝ち残りビジネスモデル研究

地域最大ショールームモデル

デザインよりも大きさをウリに集客力を持続 性能など価値を数値化できる商品と好相性

北海道主要圏地域別ランキングで着工棟数 No.1

トップランナー成長の軌跡

北海道・十勝が生んだ住宅クオリティで
より多くの人に幸せな暮らしを提供する

「自信を持って勤められる家を作りたい」
その思いから起業したロゴスホームが
次に目指す展開とは？

ロゴスホームは、省エネ性に優れた住宅を適正価格で
提供する注文住宅の会社。

北海道の厳しい自然に耐える長寿命の家づくりに定評があり、
近年は北海道から東北エリアに向けて事業を拡大している。

一方で、事業拡大を見据えた組織改編や、
社員の採用・育成の再構築にも着手。

同社の展望と目下の課題について話を伺った。

株式会社ロゴスホーム
代表取締役社長 池田 雄一氏



株式会社ロゴスホーム

株式会社ロゴスホーム

事業内容

住宅部門／住宅の設計・施工・販売
不動産事業部門／土地の売買・仲介・斡旋
リフォーム部門／戸建て住宅リフォーム・リノベーション、マンションリフォーム・リノベーション

設立

2003年6月3日

展開エリア

北海道、青森県、岩手県、宮城県

従業員数

229人(2019年1月31日現在)

十勝の厳しい自然が
高性能・低エネルギーの家を生んだ

■ ロゴスホームの事業内容を教えてください。

池田代表取締役 (以下役職名、敬称略) ロゴスホームは、
2003年に北海道で創業した注文住宅の会社です。現在
も主な拠点は道内にあり、本社を構える帯広のほか、釧
路、札幌、函館などにて事業を展開しています。また、
2017年からは東北地方にも商圏を広げ、現在は、青森
県、岩手県、宮城県に支店を構えています。

■ 事業の強みを教えてください。

池田氏 まずは相談から施工まで一貫して手がけてい
る点が挙げられます。注文住宅事業者の中には設計や施
工の業務を下請け工務店などに任せる会社がありますが、
当社は直接施工にこだわり、当社が契約している設
計士、職人、大工によって設計施工します。施主であるお
客様の声を直接現場に届けることができますので、納得
度、満足度が高い住宅を作ることができます。

■ 住宅そのものについてはどんな特徴がありますか。

池田氏 自然環境が厳しい北海道仕様を前提としているため、気密性や断熱性に優れている点が特徴です。その一例と言えるのが、当社が提案している「十勝型住宅」です。十勝は帯広市を含む道東エリアのことで、日本の食料基地ともいわれるほど食材が豊かな地域です。一方、自然環境は厳しく、冬はマイナス 30 度まで下がります。夏は涼しいイメージがあるかもしれませんが、実は 35 度を超えます。十勝で作る家は、それくらい厳しい環境に耐えられる家でなければならないわけです。

■ 逆にいうと、十勝の自然環境に耐えうる品質なら、関東や関西に持っていっても十分耐えられるということですね。

池田氏 もちろん、その土地土地の自然環境を踏まえる必要はありますが、自然環境への耐用性という点から見ると、当社の家の品質は非常に高いと思います。

■ 気密性や断熱性に優れているということは、省エネルギー性に優れていると理解してもよいですか。

池田氏 よいと思います。当社の場合、フルオーダーのフォルテージシリーズ(DUO、TRES)は十勝型ですし、太陽光パネルなどを標準装備したセミオーダーの ECOXIA や、エネルギー消費量がゼロになる ZEH の取り扱いも行っています。北海道はエネルギー消費量が日本一高いため、省エネルギー性を踏まえた基本性能の高さと、発電設備などによるコストパフォーマンスの良さが重要なポイントです。その点を満たしているところが当社の家の強みでもあります。

■ 直近の事業展開について、青森、岩手、宮城に進出したという話がありました。十勝型住宅を軸とする水平展開の戦略ですか？

池田氏 はい。東北エリアへの進出は水平展開です。道内の事業が成長して支店数が増えたため、新たな出店

余地を開拓することが東北進出のきっかけになりました。現在、青森県八戸市、岩手県奥州市、宮城県は仙台市と名取市に支店を構えています。東北地方は気候的に北海道と似た部分がありますので、当社の注文住宅が新市場でのニーズ獲得につながる可能性は大きいと考えています。一方、会社全体としては事業領域の拡大を見据えたホールディングス化を構想しています。すでに東北エリアには進出済みですが、将来的には関東エリアも視野に入れた進出や、そのための M&A などとも検討していく予定です。

■ 東北エリアへの進出によって新たに見えた課題はありますか。

池田氏 東北市場の反応は良く、商品力と営業力には特に不安がありません。しかし、施工が課題です。前述の通り、当社の注文住宅事業は直接施工ですので、東北においても力のある施工部隊を持つ必要があり、現状はその部分が追いついていません。この課題はホールディングス化の構想にもつながっています。東北エリアでの施工力を高めるために、進出先となるエリアの施工会社をグループに統合し、優れた職人や大工を増やしたいと考えています。

■ 道内では、すでに商品力、営業力、施工力が噛み合い、うまく事業が回っています。同じような状態を東北エリアや、これから進出していくエリアでも構築していくということですね。



池田氏 そうですね。道内での事業は、ロゴスホームの名前が浸透したこともあり、帯広や釧路圏で着工数ナンバーワンを獲得できるところまで成長してきました。ただし、単純な水平展開で北海道の施工部隊を東北に送り込むのは戦力的に難しいため、ホールディングス化によって施工力を平準化していくことが重要です。

■ 事業拡大では新たな人財の採用が必要になります。また、ホールディングス化の過程では、事業の統廃合やM&Aを進めていく中で、事業や会社の文化などを融合していくことも重要です。人財マネジメントの戦略についてはどのように考えていますか。

池田氏 採用に関してはグループの魅力を伝えていくことが重要だと考えています。また、採用と育成の仕組みも再構築したいと考えています。例えば、採用基準は毎回見直して作り直していますが、会社として求めることを明確にしたり、優先順位をつけるなどのブラッシュアップを重ねて、曖昧な部分を消していきたいと考えています。

■ ホールディングス化の実現を想定した場合、ロゴスホームはグループとしてどのような人財を求めているのでしょうか。

池田氏 重要なのは会社のミッションやビジョンへの共感だと思っています。例えば、当社は「家づくりで幸せな家庭を世の中に増やす」というミッションを掲げています。つまり、単に家を作って売ることを目的とするのではなく、自由で、自分らしい暮らしを提供することです。そのために何ができ、何をしたら良いかといったことを、サービスの面も含めて考えることがわれわれの役目です。

■ 自由に、自分らしく暮らすという点から見ると、注文住宅はそのようなライフスタイルを実現しやすい事業といえますね。

池田氏 そうですね。家づくりに関しては直接施工で満足度が高い家を提供できますし、家の引き渡し後についても、例えば、スタッフが感謝訪問をしたり、施主となった人たちの集いの場であるロゴスオーナーズクラブを作っています。そのような取り組みに共感しながら仕事に取り組める人がロゴスホームで活躍できる人なのだと思います。

■ 北海道から東北、さらに先へと続く成長ビジョンを見据えると、事業拡大に貢献しながら、その中で自分も成長していきたいと考える人も多いのではないのでしょうか。

池田氏 北海道で育ててきたブランドを全国に広げたいというのが私の率直な思いですので、その思いに共感し、一緒にやりたいという人が集まってくれるのが理想です。ただ、現実には言葉で言うほど簡単ではありません。事業を育てていく過程では難しい挑戦もありますし、道外の進出に関連して転勤の可能性も考えなければなりません。

■ 住宅事業特有の難しさはありますか。

池田氏 住宅事業が特別というわけではないのですが、さまざまな業種がある中ではプレッシャーが大きいと思います。例えば女性は繊細な人が多く、プレッシャーを感じやすい傾向があるかもしれません。優秀でコミュニケーション能力が高い人が、重責に耐えきれずに辞めてしまったという話も聞いたことがあります。当社の場合も、会社と自分の成長をモチベーションにして一緒にやっていきたいという経営側の思いがある反面、残念ながら転職してしまう人がいましたし、住宅とは全く異なる業種に移る人もいました。これは、注文住宅という事業を通じて、人を幸せにし、自分も幸せになるという点に十分な価値がつけられていない会社側の課題だと感じています。離職、退職の本音はつかみきれませんが、例えばリブ・コンサルティングのような外部の力を借りながら、働き手の意識や意欲などを分

析したいとも思っています。

■ 求人に応募してくる人たちは、エントリーの時点で住宅業界やロゴスホームという会社に興味を持っていると思います。重要なのは、その気持ちを持続させる仕組みかもしれません。

池田氏 そう思います。ロゴスホームが好きな社員や、会社の理念に共感してくれている社員はたくさんいます。当社は「楽しいをデザインする」というタグラインを掲げていることもあり、お客様に楽しい暮らしを提供しますし、社員も楽しく働いています。ただ、仕事に関していえば、楽しいという気持ちだけでは続きにくいところもあるのだと思います。

■ 例えば、希望通りの家を作り、お客様が喜んでくれた姿を見ると「この仕事をしていて良かったと実感しやすくなります。そういう機会を増やすのも一つの手ですね。

池田氏 はい。注文住宅にはお客様一人ひとりのストーリーがあり、家づくりの背景にあるお客様の感情に触れることがとても重要だと思います。ただ、実際にはそういった感動的な出会いがたくさんあるわけではなく、もう少し淡々としています。お客様の反応を実感できるように、例えば、イベントなどを通じて接点を増やしたり、お客様が喜んでくれていることに気づく個人の感受性を磨くといったことが重要なかもしれません。いずれにしても、社員全員が自分の仕事に誇りややりがいを感じる事が重要で、そのための取り組みが必要だと思っています。

■ 池田社長にとってはどんなことが仕事のやりがいになっているのですか。

池田氏 池田:起業の経緯に関しては、私は30代の頃は設計士で、大手ハウスメーカーに勤めていました。すると、友人などから家を建てたい、頼みたいと



言われる機会が増えるのですが、私はいつも断っていました。なぜかというと、値段と性能が見合っていないと思っていたからです。つまり、自分が作り、売っている家に自信がなかったのです。それが起業のきっかけとなり、私は自信を持って勧められる家を作ろうと考えました。以来、品質や性能が良い家を適正な価格で提供することが私のやりがいになっています。

■ 池田社長を含め、社内の上司や先輩とのコミュニケーションや、人間関係を良くしていくことも重要ですね。

池田氏 そうですね。特に、これから増やしていく新たなエリアの支店は、少人数でのスタートとなるため、現地での上司と部下の人間関係などに目を配っていく必要があります。採用や育成の面にも丁寧に手を入れながら、着実に成長戦略を実行していきたいと思っています。

■ 貴重なお話をありがとうございました。



低コストオペレーションモデル

社員が常に継続的なコスト削減を意識
カイゼン活動徹底の企業文化根付かせる

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、低コストオペレーションモデルである。

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、No.1戦略、コアコンピタンス特化、多角化戦略、 コストリーダーシップ戦略	
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 ※いずれかに特化
	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	現場見学会への来店
	集客施策②	WEB・ホームページからの問い合わせ
	集客施策③	—
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	原価や販売管理費が毎年継続的に下がり続ける超筋肉質な企業文化 商品が機能・性能面に優れ、割安感のある価格設定で買いやすいこと 一人当たり生産性が一億円を超えるなど、超効率的経営	
利益システム	粗利率25%、販管比率12~15%、営業利益10~13%	

ビジネスモデル評価

成長性	★★★★☆	棟数UPによる規模の経済性が働きやすい仕組みである
収益性	★★★★☆	規模の経済性により、原価が下がり続けるため、収益性は高い
安定性	★★★☆☆	よりローコストで勝負する企業の新規参入によるリスクがある

ビジネスモデルの概略

ビルダー経営をしていると、急激に原価が下がりやすいポイントがいくつかある。まずは100棟、そして300棟のタイミングで、建材メーカー各社からの掛け率が圧倒的に下がる。ただ、製造業ほど圧倒的にコストが下がるわけではないのが、ビルダーのコスト構造である。例にとると、製造業の場合、累積生産量が10倍になれば、コストが2分の1になることもある。

一方で、ビルダーの場合、年間10棟売る会社と、100棟の会社でコストが2分の1になるかということ、そうではない。ただし、その中でもよりコスト削減体質の会社を作ることによって他社に見えない圧倒的優位性を築くことができる。

ポイント①

コストが毎年下がり続ける筋肉質な企業文化作り

一般的に、低コストの会社といわれると、「安かろう、悪かろう」的な商品を扱っていると思われるが、本モデルの企業ではそんなことは一切ない。良い商品を探求し、安い価格で、分かりやすい体系で提供し続ける。

実は一番大切なのは、それを実現するための企業文化作りである。貴社では、棟数が毎年増えるごとに、一棟当たり原価や、販売管理費はどれくらい継続して下がっているだろうか。

通常の企業では、棟数が増え始めると、広告宣伝費・モデルハウス出店費用・営業担当者人件費などのコストがどんどんと高んでいく。また、商品も売りやすくなるため、仕様設備のグレードをどんどん上げていく。

一方で、低コストオペレーションを実現している会社は、これらを極力、知恵や生産性向上によって解決する企業文化を持っている。解決するために、無駄に物を買ったりしない文化である。

そういった企業文化が前提にないと、低コストオペレーションの企業は実現しない。特徴としては、本社が質素であったり、社長が節約家の方であるケースが非常に多い。

ポイント②

原価だけではなく販管費をも下げる『商品力』

商品力という言葉を知ると、その構成要素として、仕様設備・構造・デザイン・コンセプトとそれに見合う原価をイメージする方は多いだろう。要素ごとに無駄を省いて商品を磨き上げる。しかし、低コストオペレーションを実現する企業にとって、本当に良い商品として無駄をそぎ落とす要素はそれだけにとどまらない。

本当に良いお客様の求める無駄のない商品を作れ

ば、自ずとお客様がやって来てくれる。そのため、営業担当者を多く雇う必要はない。多くのチラシを配る必要もない。華やかなモデルハウスを作る必要もない。これらもそぎ落とす要素になる。

そういった、圧倒的な商品作りを全スタッフが一丸となって実現するからこそ、この仕組みが成り立つ。

ポイント③

日々の徹底的なカイゼン活動

たとえばトヨタ自動車を代表とする日本の自動車産業と比較して、住宅産業のカイゼン活動は、まだまだ精度の低いものである。

全て工場で完結する自動車産業とは異なり、住宅の原価の半分は現場での木工事が占める。そのため、コスト削減に向けたカイゼン活動を徹底しきれない。またその言い訳が立つてしまうことが問題である。

一棟当たりの粗利が高いため、「一棟売れば」という気持ちがガストイックなカイゼン活動の妨げにもなっている。

一方、低コストオペレーション企業では、この言い訳をする余地のない企業文化が形成されている。一つの商品自体で、年間100回以上の改良を行ったり、営業手法においても毎年20回以上の最適化を図ったり、集客に関しても分析やテストによって手法を最適化したりと、カイゼン活動を全社で徹底している。

それが、原価や販売管理費を押し下げ、圧倒的な優位性を作る。その結果、ほとんど無駄のない、超効率的なオペレーションが築き上げられる。

ちなみにそのオペレーションだけを真似ても、この企業に勝つことはできない。なぜなら彼らは次の年にはもっと効率的なオペレーションを必ず作り上げているからである。常にカイゼンという意識を根付かせなければならない。

本モデルに適した会社

宮城県、新潟県、富山県、熊本県といった商圏当たりの着工棟数が、3000棟近くと多く、地価が低いエリアに非常に適しているビジネスモデルである。理由としては、規模の経済性がより働きやすいからだ。具体的には、3000棟のシェア10%であれば300棟の受注が見込める。このステージにいち早く到達することで、他社で実現できないスケールメリットを享受し、成長軌道に乗ることができる。



地域最大ショールームモデル

デザインよりも大きさをウリに集客力を持続
性能など価値を数値化できる商品と好相性

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、地域最大ショールームモデルである。

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、No.1戦略、コアコンピタンス特化、多角化戦略、コストリーダーシップ戦略	
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 ※いずれかに特化
	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	ショールームへの来店
	集客施策②	口コミ・紹介（出口設計がしやすいため）
	集客施策③	WEB・ホームページからの問い合わせ
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	住宅購入を検討した際に、来店・来場候補に挙がりやすいこと 住宅営業で大事な初回接客を標準化しやすいこと 機能・性能重視の商品を中立的に訴求し、ファン化しやすいこと	
利益システム	粗利率28%、販管比率20%、営業利益8%	

ビジネスモデル評価

成長性	★★★☆☆	大型ショールームの横展開は足取りが重くなる
収益性	★★★☆☆	投資対効果を上げるためには、別の仕組みが必要となる
安定性	★★★★☆	口コミによる来店が安定したあとは比較的経営が楽になる

ビジネスモデルの概略

全国においてショールーム型の出店戦略が流行した時期があるが、今なお継続的に収益をあげている会社はあまり多くはない。ずっと収益を保ち、成長し続けている会社に共通する特徴は、中途半端な大きさではなく、地域最大級のショールームを作ったことだ。

ただし、大型のショールームをつくるだけでは、成功要素を全て押さえたことにはならない。今回は、地域最大ショールームを誇る企業がどう収益をあげているかを紹介する。

ポイント①

住宅購入検討者の来場・来店候補に挙がりやすいこと

平均的なデータでは、総合展示場に来場する人の入店数は2.5社、住宅購入者の全来店数は5社である。そのため、自社に来店してもらえない顧客層が必ず発生してしまう。

一般的には、商品力や媒体への投資によって、ターゲット層に来てもらう努力を行うが、一番シンプルな解決策は地域最大の来場装置を持ってしまふことで、「せっかく買うんだったら、あそこは見ておいても損はないかな」と思わせることだ。

通常サイズのショールーム(50~80坪)をいくら作っても、この効果は得られない。だからこそ、地域最大級であることが必要である。具体的には、250~300坪の大型ショールームを展開できれば、地域最大級をうたうことが可能だ。

よくある勘違いは、「ショールームを作れば人が来てくれる」という考えだ。確かに、開始3カ月は来店が多いだろう。しかしこれは新規性とチラシによる広告宣伝効果である。

長期的に来店数を維持できる装置を作るためには、中途半端な投資をすることが最も危険である。

ポイント②

全社員営業が可能な、ショールームでの初回接客標準化

現場見学会を想像してみしてほしい。毎回異なる間取り、こだわりの家でお客様を案内するには、そのつど自分で接客方法を考えるスキルが必要となり、標準化が

難しい。

一方で、ショールームにおいては、同じ方法で接客することができる。そのため、営業を主業務としない社員であっても、営業の習熟度を高めることが容易である。

それに加えて、地域最大級のショールームでは、初回来店時に長時間接客が可能となる。住宅営業においては、ご存知の通り、初回接客における面談時間の長さが契約率と高い相関を持つ。

250坪以上のショールームでは、一通り見て回るだけで、2時間以上の接客時間を確保できる。かつ、設備を説明するため、中立的な立場での説明が可能であり、顧客目線での接客が可能となる。

結果的に、中立的な長時間面談により、顧客のファン化が実現しやすい。

ポイント③

機能・性能 × コミコミ価格の商品ラインアップ

ショールームはあくまでモノを見てもらう場所である。人の好みが分かれるデザインを見てもらう場所ではないと考えるべきだ。そのため、デザイン性の高い商品やコンセプト型の奇抜な商品とこの出店戦略は相性が悪い。

一方で、機能・性能という価格に転嫁しやすいもの、数値を示しやすいものとの相性はバツグンである。

そのため、大型ショールーム出店と、機能・性能軸によるフル装備・コミコミ価格の商品ラインアップづくりが受注を最大化するためには非常に有効な選択肢と言える。

本モデルに適した会社

自社商圏に、大型ショールームがないことが必須条件となる。商圏特性として、人口密度が比較的高いエリアの方が来店率が高くなる。理由は車で40分以上かかる距離になると、来店促進が困難になるためである。加えて、機能・性能重視の商品を持ち、コスト競争力がある方がより望ましい。



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 [08-701-0219]