



# Five Star CLUB JOURNAL

ファイブスター クラブ ジャーナル

NO.17 **2019.秋**



## INTERVIEW

### 2年で250%成長を実現 トップランナー成長の軌跡

積極的な投資と  
中期経営計画の実行を通じて  
会社の将来価値を高める

株式会社ライフステージ  
代表取締役社長 妹尾 泰州氏

## CASE EXAMPLE

ファイブスタークラブ会員企業の取り組み事例

「量」「質」「スピード」の掛け算で  
見込み案件を徹底的に管理  
売上で前年比144%を実現

関西エリア A社

## BUSINESS MODEL REVIEW

<最終回> 勝ち残りビジネスモデル研究

自社のビジネスモデルの確立を  
広がる企業格差への対応急務

2年で250%成長を実現

## トップランナー成長の軌跡

積極的な投資と  
中期経営計画の実行を通じて  
会社の将来価値を高める

ライフステージは、広島県を地盤に注文住宅などを手掛ける会社。地域に根ざした事業で信頼を積み重ね、2018年には東京や名古屋への進出を果たした。経営面では、企業の将来価値を高めることに力を入れ、そのためのロードマップとなる中期経営計画に取り組んでいる。

株式会社ライフステージ  
代表取締役社長 妹尾 泰州氏



LIFE STAGE

株式会社ライフステージ

**事業内容** 建築業全般：注文住宅の新築／建築士によるオリジナルデザイン住宅／建築設計／高気密・高断熱住宅の提案／リフォーム  
**設立** 1996年5月 **展開エリア** 広島県、岡山県、東京都、愛知県  
**社員数** 87名(2019年2月現在)

■ ライフステージの事業内容を教えてください。

**妹尾代表取締役** (以下役職名、敬称略) ライフステージは、新築の注文住宅の建築と販売をメインに手がけている会社で、分譲住宅、不動産、投資用物件の販売も行っています。設立は1996年で、2018年までは本社を設立の地である広島県を中心に事業展開してきました。現在は事業範囲を拡大し、隣県の岡山県と、東京、名古屋に拠点をしました。広島県内では住宅会社のM&Aも行っています。

■ 事業拡大の施策が2018年に集中しています。どのような理由があったのですか。

**妹尾氏** 今の事業を戦略的に拡大していく方法として、広島県以外に拠点を構える計画はかねてからありました。また、M&Aについては企業の将来的な価値を高めていくための施策として重視してきた経緯があり、当社の理念や企業文化と親和性がある会社を探していました。そのような取り組みがタイミングよく実を結び、結果として短期間に集中することになったというのが正直なところです。

■ 企業として1つ先のステージに進むために、他エリアへの進出とM&Aに同時進行で取り組んできたわけですね。

**妹尾氏** はい。企業が成長していくためには、現在の企業価値を高めるとともに、将来の企業価値を創造するための投資が重要だと考えています。他エリアへの拠点展開や、マーケティングや営業活動の効率化は現在の企業価値を高めるための取り組みといえます。一方、M&Aは現在の事業内容を広げることができる施策で、中長期で取り組んでいくことによって将来の企業価値を高めることができます。この2つをバランスよく見ながら投資していくことが大事です。

■ 事業の領域や内容を広げていく上で、リスクや事業環境の変化についてはどのように考えたのですか。

**妹尾氏** 2018年を単年として見ると、投資額が大きく、当社としてもチャレンジだったと思います。ただ、私の中では許容範囲内のリスクで、むしろ投資が大きかった分、19年からのリターンもしっかり返ってくるだろうと考えています。変化に関しては、変化し続けることが大事で、変化を恐れずに取り組めることが当社の強みだと思っています。事業環境が変われば社員の働き方も変わります。その結果、社員が成長し、それが会社の成長につながります。不動産業界に限りませんが、仕事内容や勤務地が変わることによって退職者が出るという話をよく耳にします。しかし、当社はそのようなケースがほとんどありません。その理由は、社員それぞれが、変化し、成長することの重要性を理解しているからだだと思いますし、私個人としても社員と対話する機会を増やそうと取り組んでいます。変化が不安を生むこともありますが、その都度きちんと話すことが大事です。こちらが本音で付き合えば、社員も会社を信じ、一緒に変わっていこうと思ってくれるのです。

■ 変化を前向きに捉える意識を醸成できれば、事業環境の変化が社員の成長につながるということですね。

**妹尾氏** そう思っています。どんなに優秀な人でも、入社してすぐに現場に立つことはできませんし、独り立ちするまでには少なくとも数年かかります。ただ、人の成長が事業の成長につながることは間違いありません。その視点から考えると、会社としては、採用や教育にコストをかけるだけでなく、社員に成長の機会を提供することが重要です。当社の場合、例えば、他エリアの新拠点では、入社4年目の社員が拠点長となります。1年目や2年目の社員も新拠点の立ち上げに関わります。単に拠点を構えるのではなく、そこで働く社員に投資しすることが大事です。

■ 事業の効率化などを含む現在の企業価値向上は多くの会社に取り組んでいますが、ライフステージは将来の企業価値向上に熱心に取り組んでいる印象があります。その理由を教えてください。

**妹尾氏** 将来価値に目を向けるようになったのは、事業継承について考えたことがきっかけでした。私には息子が3人いて、10年くらい前から、ぼんやりとですが、誰がこの会社を継ぐのだろうかなどと考えるようになりました。事業承継の具体的な内容についてはまだ考え中ですが、そもそもライフステージという会社がどうなっていくか、会社としてどうあるべきかが明確でないと次の世代に渡せません。そこが出発点となり、会社の将来の価値を創造していこうと取り組むようになったのです。

■ 将来の価値を創造していくために、どんな施策を考えたのですか。

**妹尾氏** 1つは前述したM&Aを通じた事業内容の拡大です。現在はその考えをさらに一歩進めて、住宅という枠組みにとらわれずに自分たちが目指している姿を明確にしたいと思っています。その他の施策としては、デジタルマーケティングの導入にも取り組んでいますし、施策とは少しニュアンスが違いますが、企業価値向上を実現するための中期経営計画も立てることにしました。

■ マーケティングオートメーションなどを活用するデジタルマーケティングも将来の企業価値を高めるための施策として捉えていたわけですね。

**妹尾氏** はい。デジタルマーケティングに関心を持ったのはいまから5年ほど前のことで、リブ・コンサルティング主催のウェブマーケティングのセミナーに参加したことがきっかけでした。マーケティングには様々な方法がありますが、当社は設立以来、集客を重視し、集客できなければ何も始まらないという考えを常に持っていました。セミナーを聞いた当時はチラシによる集客が業界の主流だったのですが、時代の流れとしても紙からデジタルに向かっているのは明白でした。そのため、デジタルマーケティングの導入が将来の企業価値を高めるための先行投資になるだろうと考えていたのです。

■ 企業価値を高めていくために、コンサルタントを活用する案は当初からあったのですか。

**妹尾氏** ありました。新しい施策を始めるための近道は、詳しい人に教わるか、成功事例を真似ることだと思っています。我々にはデジタルマーケティングの専門知識がなく、スキルも人財も不足していましたので、コンサルティング会社を使うのが良いと判断したのです。M&Aについても同じで、対象企業の選定やデューデリジェンスを自社で行うのは難しいため、リブ・コンサルティングに依頼することにしました。



■ 外部の意見が入ることも新たな変化を生みます。社員の成長を促す要素になりますね。

**妹尾氏** そうですね。当社は過去にもコンサルティング会社に支援依頼したことがあり、その経験から、コンサルタントから学ぶ知識などが社員育成に紐付くだろうという期待はありました。リブ・コンサルティングの特徴としては、目標や計画を作るだけでなく、成果を出すまで現場と一緒にPDCAを回します。そのため、他のコンサルタント会社と比べると、外部の人というよりもパートナーの感覚に近く、一緒に仕事にチャレンジしていく中で、ものごとを論理的に考えるスキルなどを身近に習得できたと思います。社内で行っている内定者向けの教育でも、コンサルタントから学んだスキルをアレンジしながら活用しています。

■ 中期経営計画はどのように策定していったのですか。

**妹尾氏** 将来の企業価値を創るためには、自分たちが目指している姿を明確にするとともに、そこにたどり着くまでの道のりを明らかにする必要があります。その役割を持つのが中期経営計画だと考え、策定することにしました。策定に向けた流れとしては、まずはコンサルタントとの対話を通じて、私が大切だと思っている価値観などを引き出してもらいました。その過程で、いまの事業の延長線上でできることや、会社として取り組んでいきたいこと、私が考える会社の理想像などを明らかにし、事業と結びつけていきました。この作業は1人ではできないので、コンサルタントから知見をもらいながら、一緒に作ることでできたのが良かったと感じます。

■ 会社の理想像としてはどんなことを考えたのですか。

**妹尾氏** 社会貢献という点では、会社設立の地である地域に恩返ししたいという思いがあり、地方の労働力不足、人口減少、少子高齢化といった課題に私たちがなりの貢献をしたいと思っています。事業を通じて地域の課題を解決できれば理想的です。



■ 以前から地域貢献の意識は持っていたのですか。

**妹尾氏** 我々のお客様は地域に長く住むつもりで家を買う人や、他のエリアから引っ越してくる人たちです。そのような人たちに魅力ある家やサービスを提供することが我々の役割ですし、それが地域貢献にもつながります。一方、当社が地盤とするエリアは地方の中核都市ではあるのですが、他県の同規模の都市と同様、人口減少などの課題を抱えています。我が家を見ても、子供たちは大学から都市部に出ています。そのような課題や個人的なジレンマから、事業を通じて地域の課題を解決したいと思っていたのです。

■ 最後に、今後の展望を教えてください。

**妹尾氏** 大きな目標はライフステージの将来価値を高めることですが、そのための第一歩として、中期経営計画を着実に実行していきます。また、我々が会社として目指している姿は明確になり、社員とも共有できるようになりました。人の成長が事業の成長であると意識して、引き続き採用と育成に取り組みたいですと思っています。

■ ありがとうございました。



# 「量」「質」「スピード」の掛け算で 見込み案件を徹底的に管理 売上で前年比144%を実現

## A社

事業内容 不動産仲介業／不動産分譲事業／リフォーム業  
設立 2013年

展開エリア 兵庫県  
売上 12.3億円(2018年度実績)

### 1

#### 全員が売上を作れる 営業組織を作りたい

A社は、兵庫県明石エリアを地盤として不動産の仲介、分譲、リフォームを手掛ける会社です。

支援のきっかけとなったのは、当社(リブコンサルティング)が営業支援している別会社からの紹介でした。当時のA社は、元トップ営業マンであった社長が売上を牽引していました。経営は、黒字ではありましたが、社長個人の力によるところが大きかったために頭を抱えていました。

組織全体での黒字化を目指すために、店長のマネジメント強化と若手営業マンの育成の要望から支援がスタートしました。

### 2

#### 行動計画が行動に結びつかない

支援開始にあたって営業の体制や方法などを確認した結果、以下のような課題があることが

わかりました。

#### 課題①:店長候補の営業方法が成果のムラを生んでいた

育成対象である店長候補は、気合・根性・感覚で稼ぐ昔ながらの不動産営業のやり方を踏襲し、その方法をマネジメントに反映させていました。そのため、成果に波が生まれ、目標達成する月と未達の月の差が大きくなっていました。また、月内に獲得した契約が翌月にずれ込むといった成果の管理方法に不徹底だったことにより、達成／未達の判断が曖昧になっていました。

#### 課題②:目標達成に向けたプロセスを軽視していた

目標達成に向けたプロセス改善の施策を行っていたのですが、継続できていませんでした。一定の効果を生んだ改善もありましたが、営業マンには成果との結びつきが見えにくく、改善し、元に戻り、再び改善するといった繰り返しを生んでいました。

#### 課題③:行動計画が計画のまま終わり、実行されない

目標達成を目指す行動計画を立てていましたが、その内容を Excel の計画表に入力することがゴールになってしまい、実行されないケースが多々発生していました。原因は、行動計画と成果の結びつきが理解されていなかったことです。

### 3

#### 改善の取り組み成果

課題を踏まえて、社内の担当者と当社コンサルタントは予材の適切な管理が重要と判断しました。そこで、「量」「質」「スピード」をキーワードに、月ごとの売上を管理する仕組みを構築しました。予材管理の具体的な流れは、以下のように設定しました。

**対策①: 月初に各店舗で予材を管理し、目標達成に向けて入念に計画を立てる(図1)**

**対策②: KPI チェッカーを作り、プロセスの改善が成果にどのように影響するか鮮明にする。成果への影響を理解してもらうことで、スタッフの内発的モチベーションを高め、実行力を喚起(図2)**

図1 予材管理による店舗マネジメント

	量	質	スピード
予材管理	見込案件の量は目標達成のために充分か？	見込の確度は目標達成のために充分か？	月内契約をできる早さで進んでいるか？

(例)

見込(量)	確度(質)	予定仲介売上	契約予定日(スピード)	見込予材額
A様	20%	× 100万	6月28日	= 20万
B様	60%	× 150万	6月20日	= 90万
C様	80%	× 120万	7月7日	= 0万
合計金額				110万

見込予材額 > 目標

図2 KPI チェッカー 成果影響度をチェックする

目標入力欄(黄色)

項目名	①反響面会率	②面会案内率	③案内事後面会率	④次回アポ成約率	反響	面会	前	60分	案内	後	審査	アポ	申込	成約	反響成約率	改善成果
BM	50%	90%	72%	67%	600	300	240	240	300	216	180	180	132	120	20%	—
現状数値	49%	80%	70%	60%	479	237	168	163	183	130	81	141	83	86	18%	0
GAP	-1%	-10%	-2%	-7%	-121	-63	-72	-77	-117	-86	-99	-39	-49	-34	-2%	—
①の改善	60%	80%	70%	60%	479	287	204	198	230	161	100	175	103	105	22%	19
②の改善	49%	77%	70%	60%	479	235	166	161	181	127	79	137	81	82	17%	-4
③の改善	49%	80%	71%	60%	479	235	166	161	188	133	83	145	85	87	18%	1
④の改善	49%	80%	70%	61%	479	235	166	161	188	131	82	143	84	87	18%	1

項目名	①反響面会率	②面会案内率	③案内事後面会率	④次回アポ成約率	反響	面会	前	60分	案内	後	審査	アポ	申込	成約	反響成約率	改善成果
①の改善	49%	80%	70%	60%	479	235	166	161	188	131	82	143	84	86	18%	0
①~②の改善	49%	77%	70%	60%	479	235	166	161	181	127	79	137	81	82	17%	-4
①~③の改善	49%	77%	71%	60%	479	235	166	161	188	128	80	139	82	84	17%	-2
①~④の改善	49%	77%	71%	61%	479	235	166	161	188	128	80	139	85	85	18%	-1

項目名	①反響面会率	②面会案内率	③案内事後面会率	④次回アポ成約率	反響	面会	前	60分	案内	後	審査	アポ	申込	成約	反響成約率	改善成果
自由設定	49%	77%	71%	61%	479	235	166	161	181	128	80	139	85	85	18%	-1

**対策③：目標達成に向けたアクションプランを立てるとともに、目標とアクションの方向性が合致しているか、実行可能なアクションかを何度も確認。アクションの精度を向上**

日々の業務では、例えば、以下のような変化が生まれました。

# 4

**KPI を意識しながら  
次の手を考えるようになった**

予材管理の方法を刷新するとともに、目標達成に向けたアクションに KPI を設定することにより、スタッフそれぞれが具体的な施策を打てるようになり、自主的に課題と向き合いながら改善していく流れを作り出すことができました。

・月初に現状の見込案件を精査。「量」「質」「スピード」の観点から店舗として目標達成が可能かどうかを考え、不足している場合には充当するための対策を立てる。

・個別の案件についても予材管理の手法を導入。PDCA を回しながら目標達成までの道筋を「量」「質」「スピード」の観点で管理。(図3)

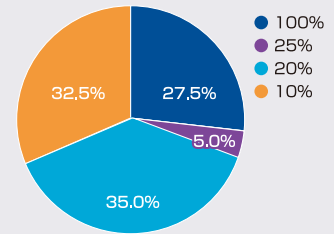
・プロセス目標と現状を比較し、最もギャップが大きく、成果につながりやすい KPI を特定。KPI が改善した場合、KPI チェッカーを使って成果にどれくらいの影響を与えるか確認し、体感

図3 個別の見込管理 明確な角度の定義の下で案件管理

	売上目標	売上金額(100%)	GAP	予材額(100~10%)	GAP
進捗	1,000	1,089	89	1,120	120

※常に、「予材額」が「売上目標」を上回っている状態を目指す。

予材内訳	強度	店舗	A	B	C	D	E	F		
	100%	11	0	1	2	0	5	3		
	80%	0	0	0	0	0	0	0		
	60%	0	0	0	0	0	0	0		
	25%	2	0	0	0	1	1	0		
	20%	14	0	7	2	4	0	1		
	10%	13	0	5	2	4	2	0		
	0%	12	0	1	1	3	5	2		
	合計	52	0	14	7	12	13	6		



KPI	契約件数	反響数	反響契約率	面会契約率	次アポ契約率	案内事後面談率	案内事前面談率	反響面会率
目標	10	36	20%	40%	67%	72%	80%	50%
前年平均	7	40	18%	36%	67%	71%	89%	49%
実績	11.0	35	31%	58%	122%	80%	80%	54%
GAP	1	-1	11%	18%	56%	8%	0%	4%

内訳	担当	売上目標	売上金額(100%のみ)	予材額	契約件数	予材件数	反響数	反響契約率	面会契約率	次アポ契約率	案内事後面談率	案内事前面談率	反響面会率
	A	0	0	0	0	0	0						
	B	230	43	43	1	14	10	10%	14%	33%	120%	100%	70%
	C	230	179	179	2	7	4	50%	87%	200%	100%	87%	75%
	D	180	0	0	0	12	10	0%	0%	0%	87%	100%	40%
	E	180	477	508	3	13	7	71%	250%		0%	100%	29%
	F	180	390	390	3	8	4	73%	100%	100%	33%	33%	73%
	店舗	1000	1089	1120	11	32	35	31%	38%	122%	80%	80%	54%

プロセス管理	反響	面会	前	60分	案内	後	審査	次アポ	申込	成約	反響	面会	前	60分	案内	後	審査	次アポ	申込	成約	反響	面会	前	60分	案内	後	審査	次アポ	申込	成約
	A	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100%	70%	50%	50%	50%	60%	20%	30%	10%	10%	100%	20%	10%	10%	0%	24%	-10%	0%	-12%	-10%
B	10	7.0	5.0	5.0	5.0	6.0	2.0	3.0	1.0	1.0	100%	75%	50%	25%	75%	75%	50%	25%	50%	50%	100%	25%	10%	-15%	25%	32%	20%	-5%	25%	30%
C	4	3.0	2.0	1.0	3.0	3.0	2.0	1.0	2.0	2.0	100%	40%	30%	30%	20%	10%	20%	0%	0%	0%	100%	-10%	-10%	-10%	-20%	-18%	-20%	-10%	-22%	-20%
D	10	4.0	3.0	3.0	3.0	2.0	1.0	2.0	0.0	0.0	100%	20%	14%	14%	14%	0%	0%	0%	71%	71%	100%	-20%	-20%	-17%	-22%	-34%	-23%	-20%	40%	40%
E	7	2.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	5.0	5.0	100%	75%	25%	25%	75%	25%	75%	75%	75%	75%	100%	75%	25%	25%	75%	25%	75%	75%	75%	75%
F	4	3.0	1.0	1.0	3.0	1.0	3.0	3.0	3.0	3.0	100%	75%	25%	25%	75%	25%	75%	75%	75%	75%	100%	75%	25%	25%	75%	25%	75%	75%	75%	75%
	35	19.0	12.0	11.0	15.0	12.0	8.0	9.0	11.0	11.0	100%	54%	34%	31%	43%	34%	23%	20%	31%	31%	100%	4%	-8%	-9%	-7%	-2%	-7%	-4%	2%	11%
目標	30	25	20	20	25	18	15	15	11	10	100%	50%	40%	40%	50%	36%	30%	30%	22%	20%	100%	50%	40%	40%	50%	36%	30%	30%	22%	20%



しながら理解する。

・電卓を使用してKPI(率)の意識を高める。  
また、KPI達成のイメージがわくまで行動内容を  
繰り返し考え、毎週、週の初めに成果につながる  
行動だけの計画を立てる。(図4)

## 5

### 「接客」を次のテーマに 地域ナンバーワンを実現

「量」「質」「スピード」を用いる予材管理とKPIを  
使う支援はシンプルな内容ですが、効果は大きく、  
定量面では、年間売上は前年比で144%を達成。  
目標達成率111%、初回面談での成約率も

141%に向上しました。

定性面では、各メンバーがKPIを意識するよ  
うになり、PDCAを回しながら売上向上や課題  
解決していく組織に成長しました。

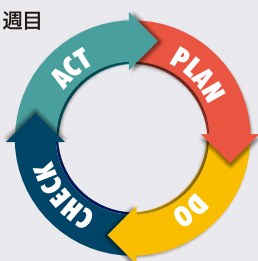
現在は、仲介営業におけるプロセス改善と  
仲介業での紹介営業を増やすことを目指し、  
「感動接客」を実現するプロジェクトをスタート  
しています。不動産業界のホスピタリティを、高級  
ホテルやウェディングプランナーのレベルに高め  
ることを目指すもので、接客サービスを通じた  
他社との差別化を実現します。また、新規エリアへの  
拠点展開や自社ブランドの分譲事業に挑戦し、  
兵庫県明石エリアで地域ナンバーワンと評価され  
る不動産会社を目指します。

担当  
コンサルタント  
**益子 隼**  
MASHIKO JUN

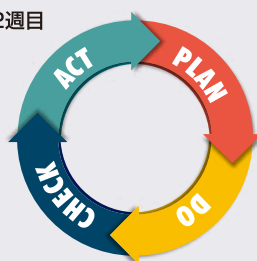
図4 KPIを達成できるアクションを何度も再考

No	見込み名	現状確率	目標確率	いつまでに	アプローチ 手段	どのようにすれば確率を上げることができるのか	店長 チェック
1	A様	100	100	3月8日	契約準備を 早く	契約日まで安心してもらうために、住宅ローンの進捗確認 購入後の行動予定をお伝え	○
2	B様	100	100	3月10日	面会 電話	契約準備を早くして、間違いのない取引をする	×
3	C様	20	25	3月17日	電話連絡 LINE連絡	物件選定、他物件比較段階。連絡は取れるが、一回の返事が遅く再案アポにつ なかっていない。なぜ物件に乗り気ではないの、再度確認する。購入動機を再度 明確にし、来店からやりなおす。	○
4	D様	20	25	3月17日	電話連絡 来店	保険屋の個人事業主。ローン先行で進める。 今年度の確定申告の金額をもって審査予定。過去2年はマイナス申告している ので厳しい状況。アドバイスはしているので、申告金額を確認し今後の進め方 について打ち合わせ	○
5	E様	25	60	3月24日	面会 電話	現地待ち合わせなので、内覧物件の資料と、事前に聞き取った希望エリアでの 資料を持参。反応見ながら資料提示し次回アポにつながる情報提供する 他にももっと情報提供できること、資金計画を作れるなど来店メリットを伝えること	×
6	F様	20	25	3月17日	電話連絡 自宅訪問	24歳と若い旦那様。前回現地待ち合わせで奥さんのお父様とご来場し、購入に 対する不安があるようでした。一回店舗でじっくり座って話をします。 今後の住宅購入におけるアドバイスができるということを知ってもらう。 連絡がとれておらず、電話連絡の時間を変え、またはちがう電話でアプローチ	○
7	G様	20	25	3月17日	電話連絡 LINE連絡	フラットの審査が留保で出ました。個信に問題ないようなので、返済比率にはな れば本審査に進めます。 大久保・魚住・西区の岩岡付近(職場近く)で2000万のラインで選定していく。 お客様から連絡頂いた物件情報を参考に、周辺物件の情報提供	○

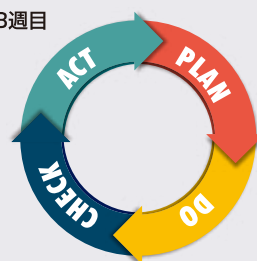
1週目



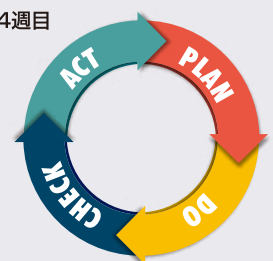
2週目



3週目



4週目





# 自社のビジネスモデルの確立を 広げる企業格差への対応急務

## 勝ち残りのビジネスモデルを描く必要性

本コラムで紹介した勝ち残りのビジネスモデルは9種類である。この9種類は、現在確立された勝ちパターンである。今後、格差が広がっていくと、投資などをしても取り返せない状況に陥る。そのため、今から、ビジネスモデルの変革のための手を打つ必要がある。

### [9つの確立されたビジネスモデル]

ご紹介した9モデル	モデルのポイント
<b>モデル①:エリアハウスメーカーモデル</b> ・圧倒的シェアで営業効率高める	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独占市場の構築</li> <li>● 営業担当者による紹介活動</li> <li>● 強いマネジメント力</li> </ul>
<b>モデル②:デザインブランド特化モデル</b> ・規模追求を捨て、粗利率35%を必達	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランド構築による価格決定権</li> <li>● 優秀設計士の確保化</li> <li>● 口コミ紹介のためのコミュニティ構造</li> </ul>
<b>モデル③:顧客ロイヤリティモデル</b> ・顧客の外部パートナー化によって、紹介受注比率6割を超える仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ロイヤルカスタマー比率20%以上</li> <li>● ロイヤルカスタマーに対する活動促進の制度づくり</li> <li>● ロイヤルカスタマー管理</li> </ul>
<b>モデル④:ハウスメーカーとの価格差モデル</b> ・競合に勝てる強みが3つある商品が前提 ・高い営業プレゼン力と価格差で押し切る	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出店戦略を最初に検討する必要あり</li> <li>● ハウスメーカーとの価格差から逆算した商品開発力</li> <li>● 競合に負けない強い営業部隊と営業フロー</li> </ul>
<b>モデル⑤:不動産仲介会社連携モデル</b> ・仲介業者が売りやすい商品提案で提携 ・「土地から客」と接点をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不動産仲介会社が売りたい商品の開発</li> <li>● 地元有力仲介会社とのリレーションシップ構築</li> </ul>
<b>モデル⑥:営業マン不要型モデル</b> ・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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 性能重視×コミコミ価格の低コスト商品開発</li> <li>● WEBと現場見学会を中心とした低コスト集客の実現</li> <li>● 標準オペレーションの確立</li> </ul>
<b>モデル⑦:ニッチ商品市場開拓モデル</b> ・絞り込んだセグメントで絶対的地位を築く ・強み捨てても特定テーマの確立を	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一定の市場規模以上の顧客セグメントを押さえていること</li> <li>● 他の選択肢を捨てる勇気と意思決定</li> <li>● ターゲットに対する商品最適化</li> </ul>
<b>モデル⑧:低コストオペレーションモデル</b> ・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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コストが毎年下がり続ける筋肉質な企業文化作り</li> <li>● 原価だけでなく販管費をも下げる「商品力」</li> <li>● 日々の徹底的なカイゼン活動</li> </ul>
<b>モデル⑨:地域最大ショールームモデル</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住宅購入検討者の来場・来店候補に挙がりやすいこと</li> <li>● 全社員営業が可能な、ショールームでの初回接客標準化</li> <li>● 機能・性能×コミコミ価格の商品ラインアップ</li> </ul>

## [今後、生じる4つの格差]

格差	営業力格差	集客力格差	商品力格差	人材力格差
投資必要期間	1年	1～2年	2～3年	3～4年
顕在化時期 市況	2017年 好況	2017～18年 平時	2018～19年 平時～好況	2020年 不況
指標① 基準	競合勝率 80対20	発掘コスト 2万円以下	原価逡減度 毎年3%以上	労働生産性 0.8～1億以上
指標② 基準	P・H 年18棟	来店成約率 30%以上	粗利率 30%以上 ※戦略次第	離職率 7%～10%
組織戦略 メッセージ	単能工化 「自分の仕事をしろ」	多能工化 「他部署を助けよ」	変動費化 「全てを見直せ」	専門化 「プロと連携せよ」
活躍組織 補強人材	営業部 クローザー	企画部 マーケティング・IT担当	工事部 工事部長	人事部 人事部長

### 今後、生じる4つの格差

#### 格差①

#### 営業力格差

顧客の購買意欲が低下することで、クロージングが確実にできる会社とできない会社で、棟数に大きな開きが生じる。

特に、不況になると、競合の値引きが増えるため、より短期で、定価で決めることが難しくなる。

そういった市況でも、確実に棟数を増やせる営業力がある会社とない会社の格差が広がっていく。

#### 格差②

#### 集客力格差

増税等のポジティブイベントがなくなれば、業界全体の今すぐ客が一気に枯渇する。その時に必要なことは、3年後検討するというようなまだ先客のリストを獲得し、自社で安定的にランクアップをさせる集客構造をつくることだ。

一般的なビルダーは、チラシを打ち、その中の濃い今すぐ客から受注を取っているケースが多いのではないだろうか。

上記の勝ちパターンが機能するのも、あと3年程度とみておいた方が良さそう。

#### 格差③

#### 商品力格差

対象顧客の平均年収が低下することで、ビルダーによりコスト競争力が求められるようになってきた。

加えて、国策である ZEH 対応を進めれば進めるほど、建築コストがかさんでしまう。

このような状況下で棟数を伸ばせる会社になるためには、原価逡減力が大切となる。

原価逡減は、すぐにはできない。2年から3年かけて、スリムなコスト構造や削減文化を作る必要がある。よって、今後1～2年以内に、本格着手をしていないと、後戻りができない状況に陥ってしまう。

#### 格差④

#### 商品力格差

住宅業は、人がいないと成り立たないビジネスである。しかし、不動産を中心に、この業界は人が採用できない。

その傾向は、成熟化することでさらに加速する。一方で、地域で尊敬され、愛されるような工務店ビルダーになれば、採用に困ることはない。そのため、利益をある程度犠牲にしたとしても、働きがいのある会社、社会に価値を提供できる会社になることで、優秀な人材が集まる会社になることができる。

### 自社なりの勝ち残りパターンを作ろう

住宅業住宅業界は、勝ち残りの型が見えている業界である。その中で、この5年間は上記4つの格差を埋めることが求められる。

後ろが見えている中で、いかに勝ち残るビジネスモデルをつくるか、その参考に本コラムが参考になれば幸いです。全10回にわたり、ご愛読いただいた読者の皆さま、ありがとうございました。



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 文書No. 08-812-0013