

MANAGEMENT REPORT



アフターサービスを
アフタービジネスに変えて
不透明な時代を生き抜く

クレーム対応に終始しがちなアフターサービスが、
実は新たな事業を生み出します。
その理由と事業化に向けた戦略を解説します。

アフターサービスが新たな事業の軸になる

アフターサービスの重要性が増しています。

その背景としては、2020年4月の民法改正によって瑕疵担保責任が契約不適合に変更となることや、19年の消費税増税の影響といった外部要因が挙げられるでしょう。

民法改正に関しては、従来は契約内容と販売した物件との間で何かしらの相違や不都合があったときに、販売側が修理や補修を行うことで対応できました。しかし、改正後は減額請求が可能になります。契約に至るまでの打ち合わせ内容を記録していない場合、損害賠償請求を受ける可能性もあります【図1】。

これらは全て販売後に起きる対応で、アフターサービスに直結します。

消費税増税は消費力の低下につながり、新築販売のみに頼る事業モデルを危うくします。

増税によって消費が冷え込むことは、過去の歴史からもわかります。最初に消費税が増税されたときは、増税前の駆け込み需要が増税後の反動減を上回りました。差し引きで見ると増税しても消費に悪影響は出なかったということです。しかし、それは当時がバブル経済だったためです。3%から5%に上がったときは、駆け込み需要による増加が1.1%、反動減が2.6%で、結果としてマイナスになりました。5%から8%に上がったときも同様に、増加が3.9%、反動減が7.3%でマイナスになっています。

8%から10%となった今回の増税でも、すでにさまざまな業界で売上が低下しています。住宅不動産業界においても、売上が3~4割落ち込んでいる大手メーカーもあります。

人口減少などのマクロ要因も含めれば、新築一点張りの事業モデルは今後も厳しくなっていくことが予想できます。

業界内の企業は新築事業に代わる新たな軸足を持つ必要があり、その点から見てもやはりアフターサービスが重要になっていくのです。

思い込みを排除して考える

「アフターサービスはもうからない」と考える業界関係者はたくさんいます。

「クレーム対応が嫌だからやりたくない」「コストがかかるからやりたくない」と考える人も多いことでしょう。

まずはそのような思い込みをいったん脇に置くことが重要です。

住宅産業を取り巻く今の不透明な時代を生き抜いていくために、ポラスグループの中内代表は「批判的思考（クリティカルシンキング）が必要」と語っています。

クリティカルシンキングは、思い込みや決めつけを排除して「本当にそうなのか」「根拠は何か」と疑問を持つ思考のことです。

アフターサービスについても、本当にもうからないのか、根拠は何かといった視点で見ていくと、今まで見え



出典：BUSINESS LAWYERS(ビジネスロイヤース)

[図2]

会社名

売上高
(億円)対前年対比
(%)

大和ハウスグループ

788

124.2

積水ハウスグループ

775

108.6

住友不動産
(新築そっくりさん)

530

119.1

積水化学工業グループ

494

105.7

住友林業ホームテック

386

121.7

ミサワホームグループ

355

110.8

旭化成リフォーム

320

117.5

2019年度中間決算／リフォーム産業新聞より

ていなかった新しい価値が見えてきます。

例えば、アフターサービスの充実は、新築住宅を販売したOB層を囲み込むことにつながり、将来的なリフォーム需要の獲得につながります。

リフォーム産業新聞を見ると、大手ハウスメーカーが新築事業で苦戦する一方、各社のリフォーム事業の売上は対前年比で増収となっています【図2】。

また、リフォーム事業の業績が良い企業ほどOB層からの受注率が高く、ハウスメーカーは常に新築物件を売っていますので、OB層は着実に増えています。この層を厚くするとともに、アフターサービスによって囲い込んでいけば、一般住宅向けの新規開拓の営業をしなくてもリフォームが受注できるようになるでしょう。OBの需要をストックし、循環させることによって、新築のみに頼らない安定的な事業モデルを作っていくことができるのです。

リフォーム事業が伸びている企業を見ると、新築の営業スタッフ数の半分くらいの数をアフターサービス関連に配置している企業もあります。

中堅、中小の企業は人員不足や採用難の問題などもあり、アフターサービスの担当者がいなかつたり、誰かが兼務しているケースが多いかもしれません。しかし、大手の例を踏まえるなら、「アフターサービスはもうからない」と考えて担当者を置かないと判断することは、新たな需要獲得のチャンスを逃す誤った判断といえるかもしれません。

成長モデルを見直すときが来た

大手メーカーはアフターサービスに力を入れ、OB層向けに定期点検を行い、OBの顧客情報を管理し、アフターサービス関連の営業スタッフ数も増やしています。その後を追って各エリアのパワービルダーもアフターサービスに目を向けるようになっています。

ただし、この取り組みは直近5年から10年くらいの間にスタートしたもので、それ以前はアフターサービスはおざなりにされていました。

なぜかというと、かつての事業環境の中では、アフターサービスを後回しにしても、住宅メーカーやビルダーが企業として成長していくことができたからです。

住宅メーカー・ビルダーの成長モデルは、認知度向上、拠点拡大、価格競争の三つのステップで見ることができます。

まずは認知です。企業の認知度を高めることで、販促費負担などが減り、効率的に販売・集客できるようになります。

次に、拠点を広げ、人員を増やします。ただし、営業スキルが低くても売れるようにする必要がありますので、商品を単純化します。

三つのステップとして、エリア内の競合他社を排除するため価格を下げます。一定の品質がある住宅が安価に買えるという良い口コミを広げるために、再び認知度向上のステップに戻ります。

このサイクルを回していくことにより、住宅は売れるようになり、企業は成長できました。

一方、成長性を重視するほど、認知度向上や拠点や人を増やすことに力が入り、アフターサービスや商品の改良といったことが後回しになってきたのです。

しかし、現在は事業環境が変わっています。情報の透明性が高い時代では、いくら認知度を高めても「購入後のフォローがない」「品質がいまいち」といった情報が即座に広がり、共有されます。

また、認知、拡大、価格競争のサイクルを回していくた

めにはたくさん売る必要があり、そのために営業スタッフが「これがすごい」「ここが素晴らしい」とオーバートークすることもありました。しかし今後は前述した民法改正によって営業の説明責任が厳しく問われるようになります。契約不適合と判断されることもあります。

このようなリスクを避けるためには、アフターサービスを通じて顧客を丁寧にフォローしていくことが求められます。

これまでアフターサービスは後回しにされ、アフターサービスの取り組みも先延ばしになっていました。しかし、機は熟しました。時代はすでに取り組むかどうかではなく、取り組まざるを得ない分野になっているのです。



サービスは無償で行うものではない



クリティカルシンキングの視点で、アフターサービスについてもう一つ考えてみたいことがあります。

それは、サービスの有償化です。

現状、多くの住宅メーカーなどが定期点検や補修工事などのアフターサービスを無償で行っています。

顧客目線で見ると、無償のサービスにはあまり期待しません。10年点検の連絡が来なくても、補修の依頼をしてから2~3ヶ月放置されても「無償なのだから仕方ない」と考えます。

メーカー側も同じで、無償ですから本気で取り組みません。売上にならないアフターサービスより新築営業に取り組んだ方が良いと考えますし、「クレーム対応はしたくない」「コストがかかるからやりたくない」と思うのも、そもそもの原因は無償だからです。つまり、アフターサービスは業務の一部と認識されていないのです。

しかし、他業界は違います。例えば、iPhoneには購入後1年間の保証がついていますが、それとは別に2年間のサポートサービスがあります。このサービスは有償で、月当たり約1,000円かかります。本体価格10万円前後のiPhoneに月1,000円のサービスがつけられるなら、

2,000万円、3,000万円の住宅にはさらに高いサポートサービスがつけられる可能性があります。

車などにも同様の有償サービスがあります。他の業界では、商品を販売することより、販売した後のアフターサービスの方が利益になると気づいているところがたくさんあります。だからアフターサービスを充実させまし、一生懸命サービスを売るのはです。

アフターサービスにお金を払う人はいないと考える人もいますが、果たしてそうでしょうか。

住宅メーカーと長く、良い付き合いをしたいと思っている顧客はいます。購入後の放ったらかし状態に不満を持っている人もいますし、お金を払ってでもきちんとフォローしてほしいと思っている人もいるはずです。

サービスを提供する住宅メーカーとしても、有償のサービスなら本気になります。料金に見合うサービスかどうか考えますし、より高度で高額のサービスを作り出すことで売上にもつながっていくでしょう。

そのように変えていくための鍵がサービスの有償化です。現状、無償でサービスしているとすれば、有償化できるものを抜き出し、サービス化します。アフターサービスがなければ、サービス内容を考えてサービス化します。サービス化はお金を取れる商品にするということです。結果、無償で行うイメージがあるアフターサービスを、適正な対価が受け取れるアフタービジネスに変えることができるのです。



自分たちの宝の山を他社に奪われている



具体的なアフターサービスの内容は、築年数に合わせながら作っていくことができます。

例えば、築2年目でフィルターなど消耗品の交換を提案します。安価なものでも有償にすることで、顧客にアフターサービスは有償なのだと認知してもらいやすくなります。メーカー側の担当者も、これまで顧客の「ありがとう」の声がモチベーションになっていましたが、有償化によっ

て売上を作るという新たなモチベーションができます。

築5年目になったら、防蟻工事や、化粧台、キッチン、浴室などの排水管洗浄が提案できます。築7年目は間仕切り工事やバルコニー床清掃、築10年になったら保証サービスの延長を提案することができるでしょう【図3】。

または、設備や補修工事などをパッケージ化した独自の有償メンテナンスサービスを作り、提案することもできます。

課金形態をサブスクリプション型にすれば月々の顧客の負担は小さく取まりますし、困りごとや相談を受け付けるコールセンターと連動させれば、顧客も安心して住むことができます。

実際、年80棟ほど建てているビルダーがメンテナンスサービスを作ったところ、住宅購入者の6割以上が加入しました。料金は月500円のサブスクリプション型で、2年目以降に定期点検などを行うサービスです。

営業も特に負担はなく、2年目の定期点検の際に、有償サービスを提案するだけです。顧客はしっかりとフォローホードをほしいと思っていますので、興味を持ってくれます。

「アフターサービスにお金を払う人はいない」という想い込みさえ排除できれば、新たな収入源を作ることは可能です。その瞬間から、クレームの山だと思われていたアフターサービスが新たな収益を生む宝の山に変わります。

言い方を変えると、「アフターサービスはもうからない」「お金を払う人はいない」といった想い込みは、宝の山を放置するのと同じだということです。

アフターサービスを手掛けている会社を見ると、例えば、ジャパンベストレスキューシステム、日本リビング保証、キャンドルなどは業績が良く、過去最高益を出しています。

この分野に目を付けている外資系もあり、英国のホームサービスは大手商社と組んでこれから参入してきます。

これら企業の収益は、もともとはメーカーが売った新築物件から発生しているもので、メーカーが自社で取れたはずのものです。

さらに身近なところで言うと、トイレが詰まったときには水道トラブルの業者を呼び、有償で直してもらいますが、それも住宅メーカーで回収できたはずの売上といえます。

新築事業は先行き不透明ですが、新築から生まれるアフターサービスはこれから広がっていきます。その部分を自分たちで回収し、さらに大きく育てていくために、アフターサービスのサービス化・有償化が重要なことです。

組織化、情報化、仕組み化

アフターサービスの有償化は、組織化、情報化、仕組み化の3点を押さえることが大事です。

組織化は、適切なアフターサービスを提供できる体制を作り、担当者を動機付けするということです。中堅、中小企業では人手不足でアフターサービスに手が回らないという課題がありますが、組織化の視点で考えていけば、例えば、高齢で現場に立つのが厳しくなったスタッフをアフターサービス部門にコンバートしたり、働き方改革の流れに乗せたり、シニアや女性スタッフを登用することもできるでしょう。

また、アフターサービスの業務内容を整理し、どの業



務にどれだけのリソースが必要で、どのくらいの収益性があるのかを把握することも重要です。現時点で発生している補修工事などの内容、件数、金額、スタッフ数、工数を分析することで、リソース配分を適正化でき、アフターサービスを組織的に展開していくことができます。

情報化は、顧客と建物の情報をデータベース化することが重要です。

また、情報はただインプットして蓄積するだけでなく、どうやって活用するか、活用しやすい形で収集できているかといったアウトプットの視点を持つことが大事です。

顧客情報を定期的に更新していけば、子どもが遠くの大学に入学したり、結婚して家を出たタイミングなどをつかみ、引っ越し、住み替え、売却などを提案できます。建物情報は外壁の塗り替え提案などに役立つでしょう。

重要なのはそのような提案に活かすことですので、何でもできる高度で高額な自社システムを作る必要はありません。高額のシステムは維持費がかかりますし、より良いシステムが登場したときの入れ替えも負担になります。

まずはデータを使って実現したいことと、基本のシステムで実現できないことを明らかにします。その上で、対応しない、システムをカスタマイズして対応する、機能を追加する、他社のシステムとAPI連携するといった方法を考えるのが良いでしょう【図4】。

仕組み化は、アフターサービスを通じて収益を生む

仕組みを作ることです。

長期保証や有償メンテナンスの提案は、それ自体が収益を生みますし、そのようなサービスを通じてOBと接点を持つことがOBの囲い込みにつながります。OBのニーズはさまざまですから、中古市場への売却、住み替え、リフォームなどが収益化できるビジネスの一例になるでしょう。

また、顧客とのやりとりは、顧客からの相談を待つだけでなく、データベース化した顧客情報などを活かしながら提案していくことが大事です。

例えば、リフォームのセミナーなどを企画し、築10年のOBを呼ぶことができるかもしれません。そのような新たな接点づくりもOBとのつながりを強くする施策の一つです。



上流にあるクレームの火種を対処

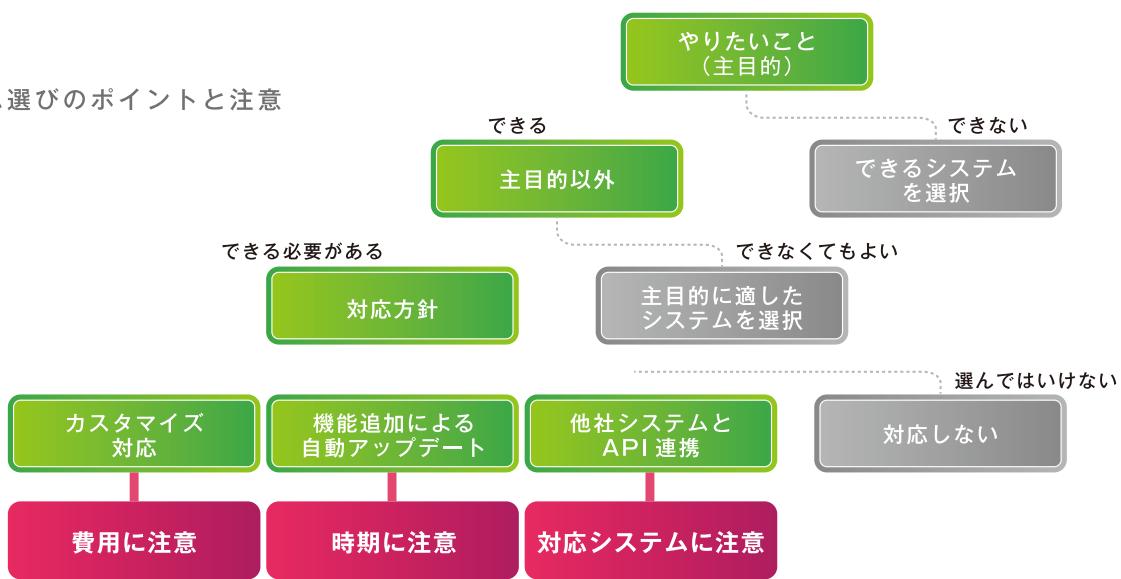


アフターサービスの収益化でもう一つ重要なのは、収益性低下の原因となるクレーム対応や無償の補修工事などを減らすことです。

そもそもアフターサービスはクレーム対応といった認識が生まれるのは、住宅産業がクレーム産業の側面を持っているとしても、アフターサービスよりも前の段階で

〔図4〕

システム選びのポイントと注意



何かしらのミスが起きているからです。

その部分を明確にして対処しない限り、アフターサービスはコストがかかりますし、収益化も難しくなります。

逆に言えば、上流工程を見直すことがアフターサービスの収益化につながるということです。

住宅事業のバリューチェーンを見ると、作業工程は商品開発から始まり、集客、営業、設計、施工、アフターサービスへと流れています。

商品開発は仕様上の品質が良いかどうか確認することが重要ですし、そのためには自社の品質基準を明確に定義できている必要があります。

集客と営業は顧客にどのようなメッセージを発信しているか確認することが大事です。例えば、完全自由設計の住宅などは、営業プロセスの中で風呂敷を広げすぎてしまい、それが後々のクレームの火種になることがあります。

設計は設計図面の引き継ぎ不備に注意が必要ですし、施工は低品質の工事や、工期の遅れなどがクレームにつながります。

このような点をあらかじめ対策しておけば、クレーム対応や無償の補修工事などで収益が減る可能性は抑えられます。

また、新築事業は契約を取るところがいったんのゴールと認識されるため、営業スタッフが契約獲得のために「何でもやります」「できます」と伝えてしまうこともあります。

「建ててからもお付き合いを大事にします」「丁寧にフォローします」といった約束もその一部といえるでしょう。

しかし、実態は放ったらかしになることが多く、それもクレームにつながります。

「面倒見てくれると言ったから契約したのに連絡がない」という顧客の不満は多いものです。

営業は契約までのプロセスに関心を持ちますが、顧客

が関心を持っているのは、契約以降にある、設計、仕様決め、着工、上棟、完工、アフターサービスです【図5】。

このズレを認識しておくことが大事ですし、できないことを約束しているとしたら、今後は民法改正に引っかかる可能性があるため、やめなければなりません。

民法改正対策として、契約に向けた打ち合わせ内容の議事録を取ったり、議事録内容を顧客に確認してもらい、署名をもらうといった取り組みも重要です。

また、契約までが仕事と考えるのではなく、自社のアフターメンテナンスの内容を理解し、自社の強みとして顧客に訴求していくことも重要なポイントになるでしょう。

せっかくアフターサービスを作っても、提案せず、顧客に認知されなければ収益になりません。宝の持ち腐れにしないためにも、営業スタッフがアフターサービスに目を向け、自社の強み、他社との差別化要素として活用していくことが求められます。

顧客が住宅会社を選ぶ基準として、ブランドとしての認知力や規模も大事ですが、最も重要なのは安心感です。「長く付き合える」「安心して住める」といった安心感を得るために、顧客はアフターサービスの充実度を見ています。

すでに大手メーカーはアフターサービスの充実に取り組み、成果を出し始めています。中堅、中小企業もアフターサービスを充実させ、アフタービジネスを創出していくことで、不透明な時代を生き抜く新たな事業モデルに変わっていけるはずです。

※本稿は、2020年1月に開催した「アフタービジネス構築セミナー」にて登壇いただいた株式会社住宅アカデメイア、中井喜之氏の講演内容と、同セミナーで登壇した当社コンサルタントの講演内容を編集したものです。



MANAGEMENT

R E P O R T

 LiB CONSULTING
株式会社 リブ・コンサルティング

〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目5-1 大手町ファーストスクエアエストタワー19F・20F
〔TEL〕03-5220-2688 〔FAX〕03-5220-2689 〔URL〕<https://www.libcon.co.jp> [文書番号 08-814-0025]