

# MANAGEMENT

## R E P O R T



### 新型コロナウイルスの収束を見据え オンライン前提のマーケティング& セールス戦略を考えよう

新型コロナウイルスの影響を受けて、市場を取り巻く環境が大きく変わりました。  
何が変わり、どんな影響があり、これから何が求められるのかを考えます。

## 消費者の購買力は 戦後最低のレベルまで低下する

新型コロナウイルスが広がっていく中で、住宅業界の集客はどのように対応していくのがよいのでしょうか。

先に結論を言うなら、2カ月以上前に立てた戦略を、全て白紙に戻す意思決定ができるかが重要です。

なぜなら、新型コロナウイルスがもたらした変化は非常に大きく、以前とでは市場を取り巻く環境が全く違うからです。

住宅の工事現場を例にすると、緊急事態宣言が発令されたばかりの頃は、現場は3密を満たさないという判断から、工事を継続するケースがありました。しかし、緊急事態宣言の範囲が全国に拡大されるのとほぼ同じタイミングで、清水建設が全国500カ所の現場を止め、大和ハウスも全ての現場作業をストップしています。

また、集客の場として機能してきた住宅展示場は3密を満たします。そのため、地域によって多少の差はありま

すが、緊急事態宣言の発令後はほぼ全地域で休業要請の対象となっています。

結果、住宅展示場でのイベントなどはできなくなり、展示場での集客やモデルハウス案内を組み込む従来型のマーケティング&セールス戦略が機能しなくなったのです。

一方の消費者側では、企業の自粛によって世帯所得の減少が起きています。

年代別で世帯所得の減少度合いを聞いた調査によると、「とても減った」「やや減った」と答えている割合が多いのは、男女ともに30代です(図1)。

この層は、言わずもがな住宅業界にとって重要な層で、出産や子育てをきっかけに住宅購入を考える世代であり、一次取得者層でもあります。

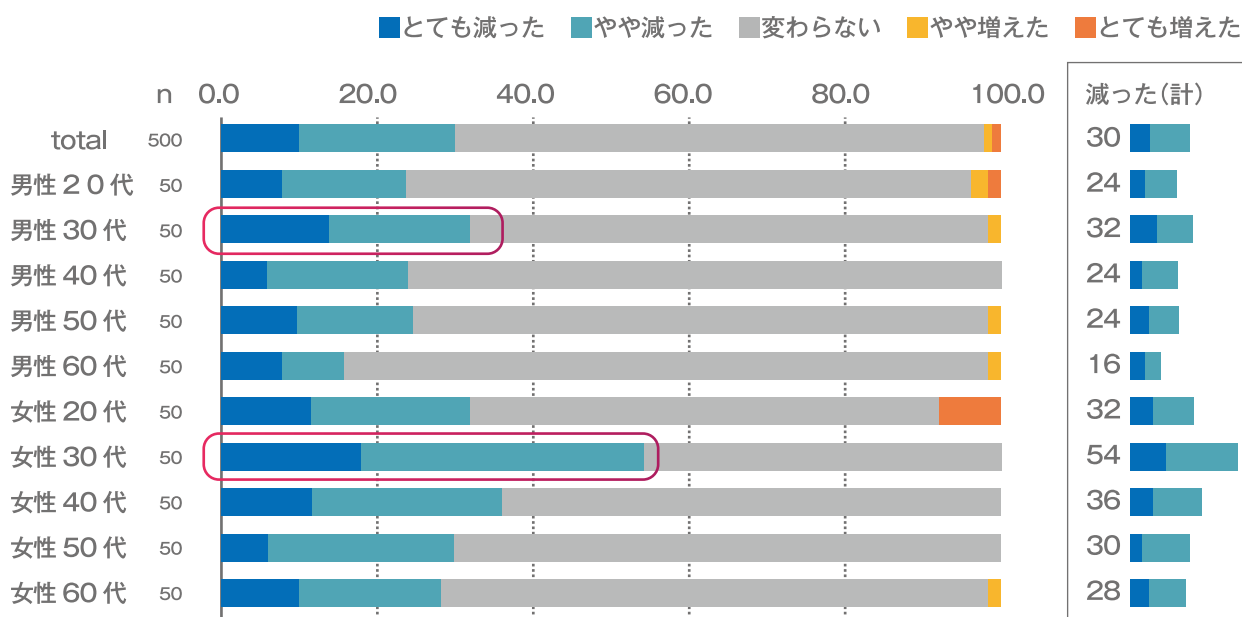
また、外出自粛と購買力の低下により、半年後の消費動向の目安となる消費者態度指数も大きく落ち込んでいます。

新型コロナウイルスが深刻化し始めた2020年3月の段階で、消費者態度指数は30.9まで落ち込みました。

直近で大きく落ち込んだのは東日本大震災が発生し

〔図1〕

直近での世帯所得の変化(2020年4月8日) ※ 首都圏(1都3県) 500サンプル



出典: ASMARQ「コロナウイルスに関する調査レポート」

た2011年(33.2)や、消費税増税が決まった2019年(35.9)です。すでにこれらの数値を割り込む水準になり、戦後最大の落ち込みだったリーマンショック時(27.5)にも近づいています(図2)。

さらに、緊急事態宣言の発令は4月ですので、その影響は前述した30.9という数字には反映されていません。

つまり、指数はさらに下がる可能性が大きく、新型コロナウイルスによって消費はおそらく戦後最低の水準まで落ちると予想できるのです。

## 家で過ごす時間が増え、 家に求める条件が変わった

外出自粛によるもう一つの大きな変化は、デジタルトランスフォーメーション(DX)の急速な普及です。

DXは、デジタル技術によって生活をより良いものに変革することを指します。

Web会議サービスなどがその一例で、電車に乗り、会社に行き、仕事をするといった働き方を根底から覆す力

を持っています。

すでに国内では多くの企業で在宅勤務を推奨し、そのための設備も整備が進んでいます。

テレワークなどDXに関連する企業が注目されるようになり、新型コロナウイルスの感染拡大とともに株価が急速に上昇しています。

このような変化に適応していくためには、まず消費者の行動の変化を正確に捉えることが大事です。

契約面では、購買マインドが低下し、外出自粛によって展示場に来る人が減ります。

情報収集の手段として、今まで以上にWebを活用する人が増え、Webの閲覧時間は増加していくでしょう。

Webマーケティングに力を入れてきた会社では、すでに閲覧時間の増加が確認できているところもあります。

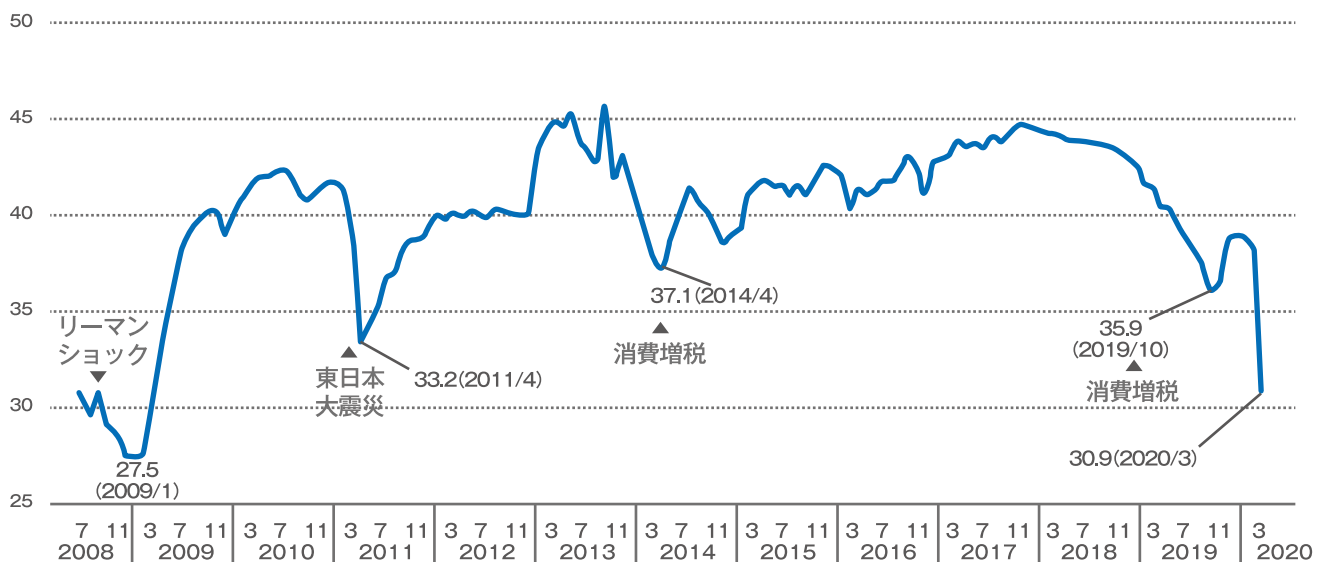
Webを見る機会が増えやすい環境に変わっているにもかかわらず、閲覧時間が横ばいだったり、以前より減っているとすれば、見込み客獲得の施策で競合に遅れを取っている可能性があります。

商談や営業に関しては、すでに述べた通り、所得不安によって購入意欲が低下していることを踏まえる必要があります。

また、外出自粛やテレワークが増えたことにより、住宅

〔図2〕

消費者態度指数の推移



出典：内閣府「消費動向調査」

に求める価値も変わります。

例えば、テレワークの普及によって日々の通勤が必須でないとわかれば、駅近という条件の優先順位は下がるでしょう。在宅で仕事をするならそのためのスペースが必要になりますので、求められる間取りも変わります。

家で快適に過ごすために、ペットと共生できることが求められたり、抗菌や空気のきれいさといった目に見えないものの価値も高まっていくでしょう。

また、家で過ごす時間が増えると、テレビ、ゲーム、映画観賞の時間が増えますし、料理や掃除など家事をする時間も増えます。

そのような暮らしをしてみることで、住宅に求める条件なども変わっていくでしょう。

新型コロナウイルス以前の暮らしを100点として、今の暮らしの点数を聞いたところ、自由度が54.3点に下がったという調査もあります(図3)。

このことからわかるのは、今の世の中に存在している

家や、これまで求められてきた家が、新型コロナウイルス影響下では不自由であり、合っていないということです。100点が半分に落ち込むくらい、消費者の暮らしが変わり、価値観が変わっているのです。

見込み客と営業スタッフとの接点については、まず打ち合わせが忌避されます。企業側から見ると、見込み客との接点が減るということです。すでに打ち合わせが延期になったケースも見受けられますし、条件や間取りを見直すなどの理由で、家づくりについて考え直したり、そのためにいったん契約が白紙になったケースもあります。

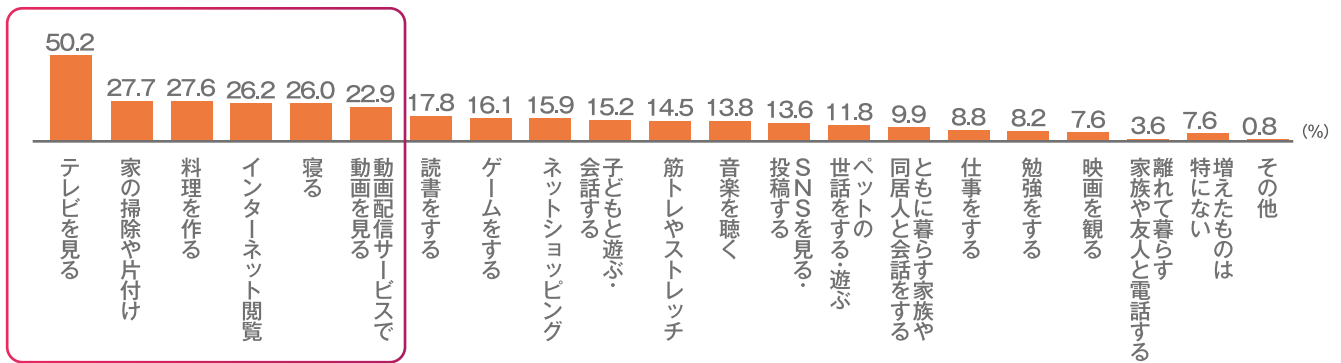
総合展示場の来場者数も、3月時点の来場者組数が前年同月と比べて3割減ったことがわかっています。外出自粛のマインドが広がっていく限り、来場者組数は今後も減っていくでしょう。

展示場との接点が減ることにより、消費者の中で「展示場に行かないといけないのか」「リモートでいいのではないか」といった考えも生まれるようになります。

【図3】

家で行う時間が増えたもの

n=1,000

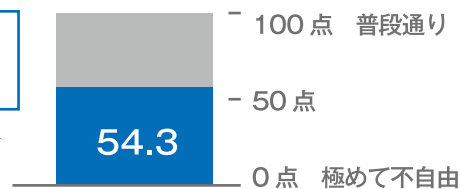


### 新型コロナウイルス影響下での「生活自由度」

質問文  
新型コロナウイルス感染拡大以前の普段の状態を100点、感染拡大により極めて不自由を強いられる状態を0点とするとあなたの現在の暮らしの自由度は何点くらいでしょうか？

普段通りの暮らしを100点とすると現在の生活自由度は

**54.3**点



出典：博報堂生活総研1,500人アンケート

## いずれ来る需要反動に向けた準備が大事

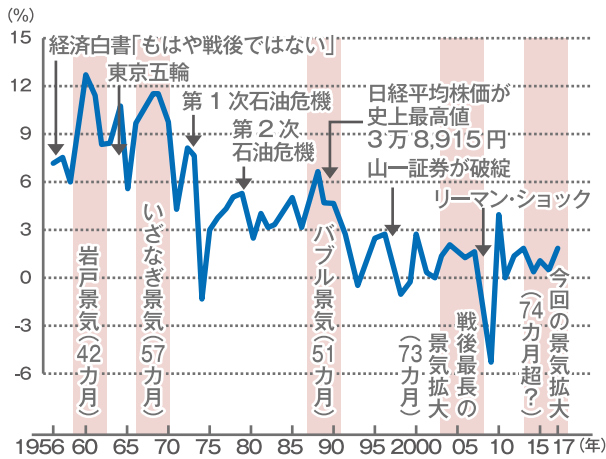
さて、このような情報を見ていくと住宅業界の未来が暗くなりそうですが、必ずしもそうではありません。

なぜなら、歴史を振り返ってみてわかる通り、需要が大きく落ち込んだ後には、落ち込んだ分と同等、またはそれ以上の需要反動が起こることがほとんどだからです。

例えば、リーマンショック後は消費が大きく落ち込み

〔図4〕

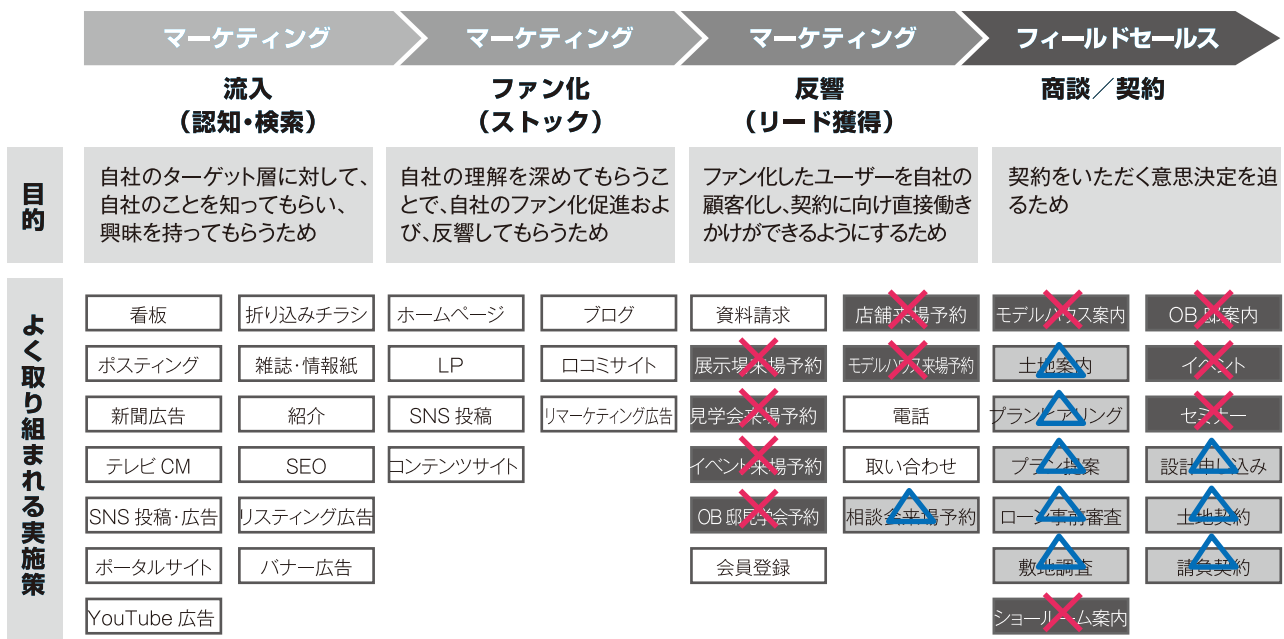
実質 GDP 成長率の推移と主な景気拡大期



※内閣府の資料を基に作成。年代により別基準の数値を組み合わせている

〔図5〕

従来のマーケティング&セールス



ましたが、その後の回復期ではより大きな需要反動が起きました(図4)。

新型コロナウイルスがリーマンショック以上の消費の落ち込みを伴うのであれば、新型コロナウイルスが収束した後は、リーマンショック以上の需要反動があるかもしれません。

重要なのは、その需要をどのように獲得するか。そして、そのための準備として、今、何をするかです。

## 自粛解除までにいかに クロージング面談数を確保するかが大事

上記の点を踏まえて住宅販売のマーケティング&セールス戦略を見てみると、従来の戦略は、広告やWebサイトなどを見込み客の入り口として、ファンを増やし、リアル(フィールドセールス)での商談や契約につなげる流れでした。

しかし、新型コロナウイルスの影響を受けると、リアルの部分が行えません(図5)。

前述したように、モデルハウスでの案内、展示場での集客、イベント、セミナーといったことができず、消費者側も「展示場に行く必要はない」「セミナーは自宅のPCで見ればいい」と考えるようになります。

そのため、これからのマーケティングでは、この部分を代替するインサイドセールスが必要です。

具体的には、Webサイトを通して反響(資料請求や来場予約など)した見込み客(リード)を、オンラインのセールス施策でファン化させるリードナーチャリングを行うということです。

リードナーチャリングの施策としては、リモートによる打ち合わせ、リモートのショールーム案内、VR見学会、オンラインセミナー、動画コンテンツの配信などが挙げられるでしょう。

とはいえ、住宅購入の意思決定をいただくクロージング面談を、オンライン上で実施するのはかなりの営業力が求められます。そのため、自粛要請中にどれだけリード獲得およびリードナーチャリングを実施し、自粛解除に

なったときに、クロージング面談案件をストックしておくのが非常に重要です(図6)。

## リードナーチャリングを実施するために必要なマーケティング戦略

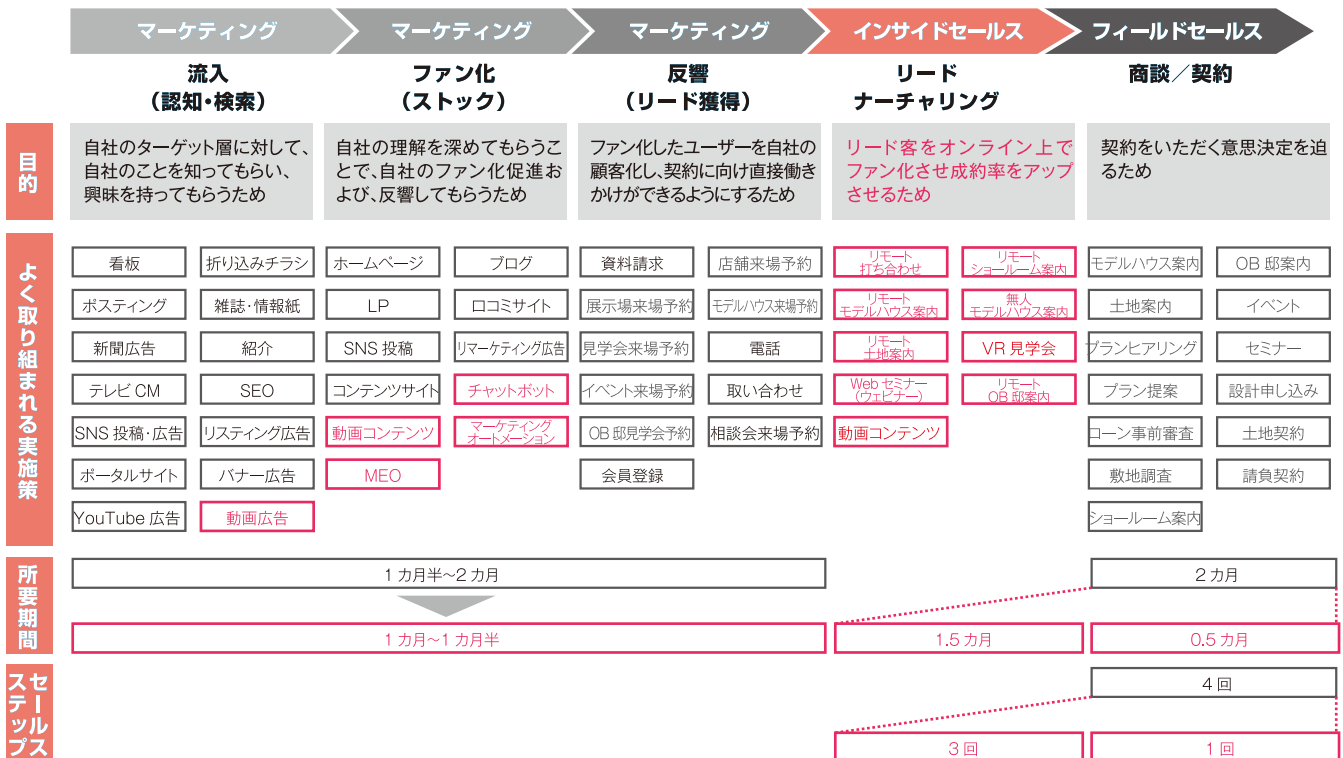
リードナーチャリングの前段階として、見込み客が流入してくるWebサイトなども充実させていく必要があるでしょう。

従来の購入に至るまでのフローを見ると、住宅購入検討客は平均10社ほどのWebサイトを見て、そのうちの3社くらいとリアルに接点を持ち、最終的に一つの会社に絞り込んでいます。

つまり、Webサイトの閲覧から問い合わせに至るまでの過程で、10社中7社がはじかれます。

【図6】

### 今後のマーケティング&セールス



今後、外出自粛をきっかけに自宅での情報収集が定着していくと、住宅購入検討客が得られる情報量が一層増えます。より多くの会社のWebサイトを比較できるようになるため、企業側ではWebサイトを見てもらうための競争が激しくなるのです。

そのような変化も見据えた上で、ブログ、SNS、動画コンテンツなどを含めたファン化のためのマーケティングに力を入れることが重要です。

DXの普及によってリモートでサービスを受ける環境は整備されつつありましたが、新型コロナウイルスの影響でそのスピードが加速度的に増しました。

新型コロナウイルスが収束したとしても、住宅購入フロー内のリモート活用は一般化され、着実に浸透していくだろうと思います。

その流れが完全に出来上がる前に、ファン化部分を強化し、リードナーチャリングの施策を構築していきましょう。

## 今求められるのは精度よりもスピード

施策の精度も重要ですが、スピードと実行力はさらに大事です。

今回の新型コロナウイルスの影響を踏まえて、すでに各住宅会社、環境適応に向けてさまざまな取り組みを始めています。

総合展示場での集客が見込めない現在、現場見学会の開催方法も大きく5パターンに分かれ、各社取捨選択をしながら進めています(図7)。

上記取り組みのどれが正解かはあまり重要ではなく、環境の変化に対していかに即時に対応できるのか、精度以上に実行力がより大切です。

※本稿は、「地域密着ビルダー成長戦略フォーラム」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。

【図7】

今後の現場見学会のあり方		メリット・デメリット	評価		
			お金	スピード	効果
お客様来場型	営業案内あり	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 直接細かな働きかけができる</li> <li>✕ にぎわい感などが出せず、お客様の気持ちを高めづらい</li> </ul>	○	○	△
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ デジタルを用いて、遠隔で営業が案内をする見学会</li> <li>✕ 一定の投資が必要であり、体制構築に時間がかかるケースも多い</li> </ul>	△	✕	○
	なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ デジタルを用いて、音声ガイドだけで案内をする見学会</li> <li>✕ 営業の移動コストを削減させ、急な内覧希望でも、即対応できる</li> <li>✕ お客様の疑問点をその場で解消できない</li> </ul>	✕	△	○
お客様非来場型	あり	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ デジタルを用いて、遠隔で営業が案内をする見学会</li> <li>✕ お客様は画面越しのため、建物における細部の確認などがしづらい</li> </ul>	△	○	○
	なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ デジタルを用いて、予約不要で自由に内覧ができる見学会</li> <li>✕ 内覧の上での問い合わせはファン度も高く、営業生産性が高まる</li> <li>✕ 情報開示によって、リード獲得に至らないお客様も発生する</li> </ul>	△	△	○

# MANAGEMENT REPORT

