

日住協 NEWS [別冊]

Vol. 11

● 支部活動報告

● 「考えるセールス部隊」を育てる (Vol.4)

● 経営コラム

「経営者が戸惑う3つの質問」自社の存続と成長を保証するもの」

● 地域優良企業インタビュー
株式会社西本ハウス 代表取締役社長 西本賢治氏



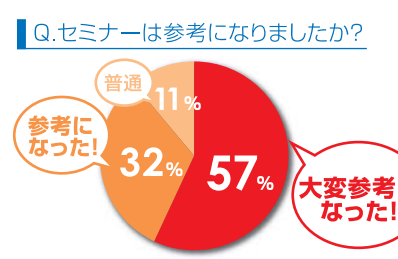
支部活動報告 2010年4月～7月の期間中に下記支部にて勉強会を実施いたしました。

2010 7/13 北陸支部 住宅営業勉強会

■講師：(株)日本エル・シー・エー 住宅 & 不動産事業部 貞方泰治
■参加者数：7社 28名

「失敗しない土地探し」の話による営業力強化セミナー

- 第1章 2010年版 住宅業界の予測
- 第2章 買い時感が強いこの時期だからこそ「土地の提案力」でお客様の心を掴む
- 第3章 住宅不動産会社の、2020年にむけた戦略
- 第4章 他社成功事例の紹介



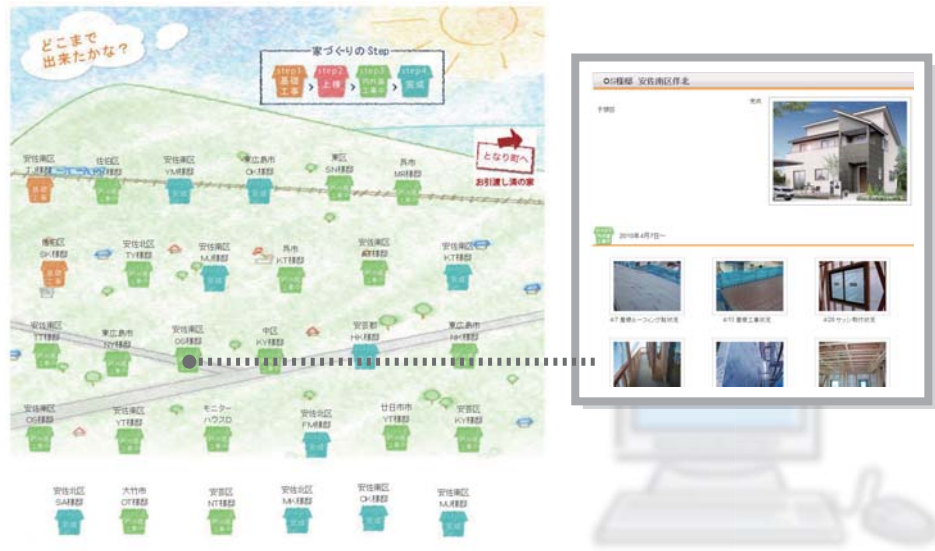
参加者コメント

- 今後の住宅業界の動向が非常に気になりました。特にターゲット世代のニーズが自分たちと随分変わって来ていることを実感し、アプローチ方法を変えていかなければならないと思いました。
- 土地の提案も女性目線、奥様目線で伝えていくことの大切さを感じました。
- お客様向けの「土地探しの鉄則セミナー」など、土地なし客に対する営業手法は大変参考になりました。



日住協 NEWS[別冊] 第11号
発行元：社団法人日本住宅建設産業協会
取材・記事担当：株式会社日本エル・シー・エー
発行日：平成22年7月25日

子育て世代の家づくりを 応援する会社 癒しの空気に癒される家



▲ホームページ上で工事の段階別に進捗写真をすべて公開

侮れないのがホームページですね。今はかならずホームページをご覧ください。なるので、重要な媒体だと考えています。しっかりと自社の考えをお客様に分かりやすく伝える工夫が大事なのではないのでしょうか。

1、2年前まで月の資料請求数は15件ほどでしたが、今は平均して40

件ほどの資料請求がありますので、そうして集まった名簿に対してDMを出すなどして、集客につなげています。

あとは、モバイル会員に登録してくれた方を対象にした懸賞キャンペーンを行ったり、モニター募集をしたり、現場見学会以外の名簿集め施

策も相乗的に集客アップにつながっているのではないのでしょうか。

なるほど。そうした集客力が安定的な受注の伸びにつながっているんですね。

集客の量だけでなく、質の面でも変わってきたように思います。チラシで集客していたころは、まだまだ非顕在客といえますか、かなり漠然と考えていらつしやる方が多かったのですが、今は見学会に来られる時点で具体的に検討されていて、情報収集もした上で既に2、3社に絞り込んだ状態の方が多くなりました。ですので、初回接客から契約までの期間も平均しても3ヶ月ぐらい、早い方なら2、3週間で決まっています。

一次取得者がメインのお客様になってきた、このことですが、こちらのコンパクトハウスもそうしたお客様のために開発されたのですか？

ええ。近年、お客様の年齢層がどんどん若くなっていることもあって、20坪〜30坪ぐらいのコンパクトな家を希望される方が多くなってきていますね。それを注文でやってしまうと、コスト的にも合わなくなってしまう

うんです。

お客様も家にそれほどお金は掛けられない、逆に間取りにもそれほどこだわらないので総額を抑えたいという方がたくさんいらっしゃいますから、であればコストを抑えた企画住宅にしてしまえばお客様のニーズにも合うのではないかと考え、新たな商品ラインナップとして持つことにしました。

こちらは1棟単価としてどのぐらいのものなのでしょうか。

1棟1,000万円以下で建てられる



▲新商品コンパクトハウス「nh+」

—第11回—

地域優良企業 インタビュー

日住協 中国支部 会員
株式会社西本ハウス

代表取締役社長 西本 賢治氏

<インタビュー：(株)日本LCA 大島 奈櫻子>



▲西本社長とスタッフの皆さん

今回は、広島市を中心に注文住宅事業を展開し、十数年で年間80棟近くまで受注棟数を伸ばされている西本ハウスの西本社長に、その躍進の秘密について伺いました。何気なく取り組まれている二つが、「事業の成功の鍵は、商品と、売り方の掛け合わせである」という原理原則に沿っており、成功するべくして成功されていることを実感したお話しでした。

はじめに、創業からの経緯や事業内容についてお聞かせいただけますか。

もともと父親が創業した会社なのですが、当時は設備業をやっていた。私自身は卒業後、県内の建設会社に6年ほど勤めまして、戸建の事業を担当していました。そうしたこともあって自分が会社を継ぐことになったときに、戸建事業をやりたいなどと思い、始めることにしました。

最初は商品もない状態でしたので、あるFCに加盟して、年間4、5棟を受注・完工するところから事業をスタートしました。構造にこだわった商品だったのですが、価格もどちらかといえば低価格商品でしたので、比較的に売りやすかったですね。

その当時は、どのように受注活動をされていたのですか？

当時流行った「チラシによる集客

システム」というパッケージを導入しまして、チラシ集客を行っていました。まだチラシを打って集客する、というやり方をしていた会社がそれほど多くなかったのか、現場見学会のチラシを打つと1回に20〜30組ぐらいは集まっていました。そこからの追客、という形で年間20棟ぐらいまでは順調に伸ばすことが出来ました。

ただそのやり方も1年ぐらいで徐々に先細りになっていきました。そこから自社商品を開発したり、コンセプトをつけた売り方、という方向に変えていったのですが、それに伴ってお客様の層も一次取得者の方がメインに替わりました。

具体的にはどのような「コンセプト」を謳っていらっしゃるのですか？

会社としては「子育て世代の家づくりを応援する会社」というポジショニングをはっきりさせたことと、商品に関しては「癒しの空気に癒される

家」というコンセプトで「健康」にこだわってFFC*を取り入れたりしています。ただ結果的に買っていたというお客様は、健康にこだわっている人ばかり、ということではなく会社全体のことを評価してくださって契約していただいているようです。

コンセプトを打ち出すことで会社としての考え方やブランドイメージに一貫性が出てきたことと、お客様から見た「他社との違い」がはっきりしたのでしょね。

集客は、確か固定のモデルハウスは持つていらつしやらないようですが、今も現場見学会を中心に集客されているのでしょうか。

はい。最近では知名度も上がってきたのか、1回の見学会で80組前後、ご来場いただけるようになりました。

80組ですか。それはすごいですね。

そうですね。今は折込チラシはやらなくなったのですが、雑誌広告やホームページによって告知しています。雑誌は、リクルートさんが発刊されているものや、広島市内の保育園で配られる地域のフリーペーパーなどに広告を出しています。

*FFC(フェラス・フェリック・クロライド)：有害物質を分解し、病原性微生物の繁殖を抑制するミネラル成分。建材などに含浸させることによって免疫効果が高まるとされている。

商品です。700万円台、800万円台、900万円台とプランパターンごとに価格設定しています。カタログを作成して、スムーズに選んでいただけるような提案をしています。

こうしたコンパクトハウスを売るようになって、注文住宅からお客様が流れてしまい全体として受注額が落ちてしまう、というような弊害はありませんか？

初めはそうなることを心配しました。ですので、会社を分けて売ろうかということも考えたのですが、そうなる西本ハウスの知名度やブランドを活かさないで、結局のところ入り口は分けなことにしました。

結果的には、注文のお客様を奪ってしまふようなことはなく、注文は注文で受注も伸びていますし、むしろ新しい層のお客様を集められるようになり、コンパクトハウスを検討しに来られたお客様が「その予算なら注文でも建てられますよ」というと注文を選ばれることが多いですね。価格的にもインパクトがあるのか、コンパクトハウスを問い合わせるお客様が増えています。

それは理想的な展開ですね。営業をされる皆さんは混乱なく売り分けていらっしゃるのですか。

始めにお客様自身の希望や予算を確認して、注文か企画住宅かどちらが適しているかを選んで提案しています。営業としても、提案できるものが増えたことで売りやすくなったと言っています。

企画住宅にしたことで、設計やお客様とのお打合せの時間といった「見えないコスト」という部分は効率化されたのでしょうか。

そうですね。プランや仕様はセレクトしていただくだけで、注文住宅ほどの手間は掛からないですね。もともと当社では、営業はプランも書かず設計とコーディネーターが対応するような機能分担をしていますので、営業スタッフ自身の生産性は大きくは変わりませんが、設計、コーディネーター、工務といったステップでの生産性は高まったのではないのでしょうか。

注文住宅一本でやるとなると、やはり効率性の問題があったんですね。契約をしたい、と仰つて下さるお客様がいても、設計や工事の方が追いつ

かず数をこなせない、という悩みもありました。

かといって、人ばかり増やすとコスト負担も大きくなってしまいますので、闇雲に人を増やさずとも多くのお客様とお付き合いできないか、という気持ちもあって企画住宅を取り入れた、という面が大きいです。

なるほど。では最後に今後についてですが、今の注文や企画住宅で伸ばしているところ、というお考えでいらつしますか。

一次取得者のお客様が多いのですが、業者さんから土地を買いませんか、といったお話も時々いただくんです。ただ、売上規模を二気に大きくしたいという気持ちはないことと、分譲となると、建物の営業とは違ったスキルが必要となるので、そこは自社の強いところではないな、と思土地には手を出さないようにしています。ですから、今後も基本的に注文事業を中心をやつて、こうと考えています。とはいえ、今後はいわゆるストック市場（中古住宅）には目を向けておく必要があると思いますので、事業範囲を広げるとすればそちらの方向で考えて行きたいですね。

会社としては、どのような会社にしていきたいとお考えですか。

先ほど触れたとおり、エリアを広げたい、とか年間何棟やりたい、といった気持ちはないんですね。とはいえ、10棟やれば20棟、20棟やれば30棟・・・というように少しずつではあってもお付き合いできるお客様が増えることは望ましいことですので、直近でいえば、今年80棟をクリアしたから次は100棟ぐらいは目指そうかなと思つています。会社が成長することは社員にとつても成長環境がある、ということですから、無理のない範囲の成長は追い求めていきたいと思ひます。

そうですね。大変貴重なお話しをどうもありがとうございました。

株式会社西本ハウス

- 本社 広島県広島市東区牛田新町4丁目8-40
- 創業 昭和43年2月
- 従業員数 18名
- 事業内容 住宅の設計、施工、販売

経営者が戸惑う2つの質問

「自社の存続と成長を保証するもの」

株式会社日本エルシー・エー 住宅不動産部門担当役員

中井 喜之



2つの質問

「あなたの会社の存続と成長を保証してくれる最も重要なものは何ですか？」という質問を、経営相談に来られた経営者に聞くことがよくあります。あなたならどのように答えますでしょうか。

この質問に対して明快な答えを返すべく、経営者は非常に少ないのです。突然何を聞くのかといった感じで戸惑いを見せる方も多くいます。

ところが、「**今年度の利益目標を達成するために最も重要なものは何ですか？**」という質問に対しては、ほとんど全ての経営者が明快にお答えになります。

一見似ているように見えるこの2つの質問に対する反応の違いは、何から来るものでしょうか。毎年の利益目標を達成し続けることができれば、結果として企業の存続と成長は保証されるように思えます。

その意味からすればこの2つの質問は、ほとんど同じ内容を聞いているよう

にも感じられます。

しかし、実際にはこの2つの質問は違うものであり、全くの別物であることも多いのです。

ある経営者のやり取り

弊社で3年間以上、ご支援を続けている住宅不動産会社があります。この会社の経営者は非常に優秀な方で、2008年リーマンショック以降、構造不況にある住宅業界にありながらも毎年約20%ほど売上を伸ばし、成長を続け、昨年度はついに売上高100億円を突破しました。

もちろん利益もしっかりと確保しており、市場全体が厳しい住宅業界において賞賛に値する業績です。

この経営者が先日こう言われました。「企業は利益を上げなければいけないのは当然です。しかし、今年の利益は我慢することにしました。その代わり、新たな販路構造を作るために営業メンバーを増員しました。」

また購買ターゲット層の年収が低下していくことを踏まえ、低価格帯商品の開発を進めるために思い切った投資を行いました。その結果、今年の利益は昨年の半分以下になるでしょうが、今後5年間を生き残り、成長するためにはやむを得ないことだと考えています」

経営者に見えていたもの

この経営者には、「今年度の利益目標を達成するために最も重要なもの」と「会社の存続と成長を保証してくれる最も重要なもの」の2つが見えており、その両者が相反することに早い段階で気づいたのです。

そして、今年度の利益を我慢して、自社の存続と成長を保証してくれるものに投資をしたのです。

営業メンバーの増員も、新たな商品開発も、今年度の売上を増加させ、利益を獲得するためではなく、将来の収益構造を作るための施策です。その為の人員費、活動経費、出店経費等を合計すれば、おそらく数億円という単位の経費増加になります。

それを決断したのは、「今やらなければ自社の将来は危ない」と考えたからなのです。

今年度の利益獲得活動

自社の存続と成長を保証する活動

高収益企業であっても将来の存続と

成長のための投資を実施しようとするば、目先の利益を犠牲にせざるを得ないのが現実です。しかし、多くの経営者の関心事は今年度の利益目標の達成に集中しています。

それは、毎年毎年の利益目標を達成し続けていけば、自社の存続と成長は保証されるのだと信じているからです。毎年毎年の利益目標達成に努力している間に、確実に存続の危機に近づいているというケースも多くあるのです。

もちろん今年度の利益は重要です。しかし、企業にとっては今年度の利益より重要なものがあります。それが存続であり、成長です。

上記の経営者の場合、営業メンバーの増員や商品開発への投資をしなければ同社では今年もかなりの利益が見込めました。しかし、3年後5年後の存続は保証されません。だからこそ、今年度の利益の一部をあきらめたのです。

全ての企業にとつて目先の利益より、存続の保証のほうが重要であることは明らかです。

したがって、全ての経営者にとつて「自社の存続と成長を保証してくれる最も重要なもの」は、明らかにしておかなければならないテーマであり、答えに窮したり、戸惑つたりしてはいけないテーマなのです。

秀な人材がどんどん流出していったら
われないよう、対応しておくことが必要と
なります。
引き続き、4つ目の要素「小さな成功
を見逃さない」と5つ目の要素「現場への
権限委譲」について解説してまいります。

④ 小さな成功を見逃さない

成功事例はその結果の大小にかかわ
らず、様々な可能性を秘めているもので
す。華々しい成果を上げた大きな成功事
例については、放っておいても自然と展開
が進みます。

むしろ爆発的な成果を生むのは、誰も
が見落としていた小さな成功がきっかけ
となつていることも多いのです。なぜなら、
誰もが見落としがちだからこそ、他社と
の圧倒的な差につながることも多いのです。
例えば、ある会社で「初回接客での次
回アポ取得率の向上」をテーマに議論を
したところ、次回アポ取得率の高い1つの
チームは来場者アンケートを工夫して上
手くいつている、という成功事例が見つかりました。

具体的には、モデルハウスの各部屋の写
真をポイントごとに載せ、お客様の興味
を引くとともに、お客様のライフスタイ
ルを自然と聞き出すアンケートにしま
うと工夫していたのです。

それを全店で導入してみたところ、従
来約11%だったアポ取得率が、約25%に
まで向上しました。

ではないのに、速さがどんどん増していく。
どの回転もそれまでの努力によるもので
あり、努力の積み重ねによって加速度的に
回転が速まっていく。千回転、一万回転、
十万回転になり、重量のある弾み車が飛
ぶように回って、止めようがないほどの勢
いになる。

ここで誰かがやってきて、こう質問した
としよう。「どんな二押しで、ここまで回転
を速めたのか教えてくれないか」

この質問には答えようがない。意味を
なさない質問なのだ。二回目の押しだろ
うか。一回目の押しだろうか。五十回目
の押しだろうか。重要なのは、これまでのす
べての押しであり、同じ方向への押しを積み
重ねてきたことである。なかには強く押
したときもあつたかもしれないが、そのと
きにはどれほど強く押ししても、弾み車に
加えた力の全体に比べれば、ごくごく一部
にすぎない。

現在のように情報化が進んだ社会にお
いて、成功事例やノウハウを知ることがそ
れほど難しいことはありません。そうし
た中においては、結局のところ、知り得た
ノウハウを実践に移すことができる組織
を作り上げることが出来るかどうか、
業績の差を生むことになりました。自ら考
え、実行し、小さな成功体験を見逃さず
仕組み化し、改善と進化を続けられる
「考えるセールス部隊」を育てられれば、恐
らく最強の組織になることでしょう。

考えるセールス部隊」に 共通する5つの特徴

市場環境の変化を積極的に捉え、創
発的に自らの戦略を変えていくことで
できる「考えるセールス部隊」には、5つの特
徴があることは前号でご紹介しました。

- 1 営業を「科学」する姿勢
- 2 現場を重視した戦略、戦術を立てる
- 3 ビジョンの連鎖
- 4 小さな成功を見逃さない
- 5 現場への権限委譲

先の3つを簡単におさらいしておきま
すと、二つ目の「営業を科学する姿勢」と
は営業上の問題点を「科学的」に見出し
課題設定をする力を持っている、とい
うことです。

日々の営業活動におけるセールスデー
タを取っている会社は少なくないと思
いますが、そうしたデータを営業マネー
ジャーがどれだけ活かしているでしょ
うか。あるいは、単なる結果指標ではなく、
営業活動の真の課題を発見することを
目的としたデータが取られているでしょ
うか。

「営業を科学」することは、データを取
ることが目的ではなく、データから生産
性向上の鍵となる隠された法則を見つ
け出すことに他なりません。

進化させていくことに意味があるのです。
このような環境にあつては、現場から生
み出される創意工夫の連続こそが重要と
なります。「契約をとる」という大きな目
的のために、これまでの枠にとられず創
意工夫を続けられる、プロフェッショナルな
営業マンが必要とされるのです。

そして、そのような営業マンのマネジメ
ントは、これまでのように「やり方を指導
する」という役割ではなく、営業マン一人
ひとりに自覚と意欲を持たせること、そし
て経営に必要な最低限の知識を学ぶ場
を与えることが、最も重要な役割にな
ります。

現場に権限を与え、創意工夫を連続
的に生み出すカルチャーを持つている組
織は、やがて改善のスピードが加速度的
に速まり、爆発的な成果を生み出すこ
とでしょう。

おわりに

4回に亘って「考えるセールス部隊を育
てる」というテーマで、成果を上げるため
に必要なことは何かを考えてまいりまし
た。正しい方向へ導くための「戦略」と、そ
れを実行するための「戦術(マネジメン
ト)」と「カルチャー」、そのいずれが欠けて
も大きな成果には結びつきません。逆を
言えば、どのような時代にあつても、それ
らをしっかりと持っている組織は、勝ち残っ
ていけるのです。そうした組織をつくるた

「考えるセールス部隊」 を育てる Vol.4

3回に亘って「考えるセールス部隊の育て方」をテーマについて考えて参りました。
シリーズ最終回である今号では、前号に引き続き「成果の上がるセールス部隊と
上がらないセールス部隊の違い」について詳しく解説させていただきます。



こうした工夫は、ほんの小さな成功事
例ですが、これらの積み重ねがステップ
アップ率の向上につながり、ひいては契約
率の向上につながっていくのです。

このような小さな成功を見逃さず
ノウハウ化し、組織的に展開できるかど
うか、そのための仕組みづくりができてい
るかでしょうか、大変重要なポイントと
なってくるのです。

⑤ 現場への権限委譲

CSの高さで有名なリッツカールトンホ
テルや、熾烈な生き残り争いしている
航空業界において好業績を上げているサ
ウスウエスト航空が、現場への権限委譲を
推進し成果を上げた話は有名ですが、こ
れと同じことが住宅営業においても言
えるのです。

決められたやり方どおりにやってさえ
いれば売れる時期も確かにありました。
そうした時期には、活動量こそがすべて
であり、自分に与えられた業務だけを
行つていれば成果を出すのに十分でした。
しかし、今はそういう時代ではありません
せん。誰もが成果を出せる「決められた
やり方」などというの存在しません。
考え出された次の瞬間から陳腐化して
いくのです。

ですから、営業シナリオについても、ト
クやアクションをガチガチにマニュアル化す
ることが大事なのではなく、「共通の軸」
に沿って一人ひとりが考え、成功パターンを