

日住協 NEWS [別冊]

Vol. 10

● 支部活動報告

● 「考えるセールス部隊」を育てる (Vol.3)

● 経営コラム
「社内から生産性を上げていく方法」

● 地域優良企業インタビュー
昭和建设株式会社 代表取締役社長 戸田誠二氏



支部活動報告 2010年1月～3月の期間中に下記支部にて勉強会を実施いたしました。

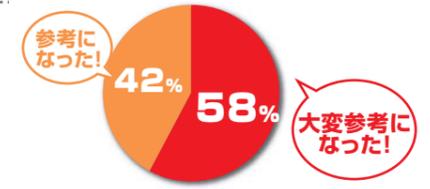
2010 1/19 北陸支部 住宅営業勉強会

■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：5社 33名

「お金の話」で契約率が5倍になる営業戦略セミナー

Q. セミナーは参考になりましたか?

- 第1章 2010年住宅業界最新事情
- 第2章 不景気だからこそ「お金の話」がお客様の心をつかむ
- 第3章 3つの「お金」が成功への鍵「資金計画」「見積り」「買いどき」
- 第4章 成功事例の紹介



参加者コメント

- 女性目線の提案が大変大切だという事が分かりました。奥さんにアピールできる様に分かりやすい様に写真やイラスト、キャッチコピーを含めて提案していこうと思う。
- 今が買い時の説明で、わかりやすくどんな内容で伝えるべきかが、具体的に示されていて良かったと思います。
- 原油価格と住宅建材価格の関係など細かい理由があつて、今が買い時だと理論的に説明できる点が参考になった。セミナー開催から新規客をつかむ発想がよかった。

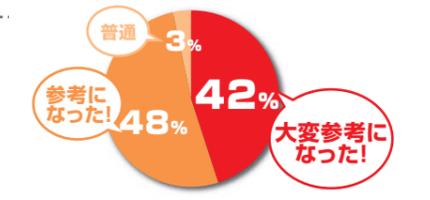
2010 2/9 中国支部 住宅営業勉強会

■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：9社 13名

「お金の話」で契約率が5倍になる営業戦略セミナー

Q. セミナーは参考になりましたか?

- 第1章 2010年住宅業界最新事情
- 第2章 不景気だからこそ「お金の話」がお客様の心をつかむ
- 第3章 3つの「お金」が成功への鍵「資金計画」「見積り」「買いどき」
- 第4章 成功事例の紹介



参加者コメント

- 「今の営業とは・・・」のポイントをよつつかんでいる。具体的な手法が多くみられ参考になった。
- 意思決定のキーマンである奥様の心をひきつけることができるトークを身につけることの必要性を改めて感じることができました。
- 「1,000万得するセミナー」の内容に興味深く感動しました。わかっているつもりで、言葉にしないと意味が無いと感じました。



日住協 NEWS[別冊] 第10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4月25日



—第10回—

地域優良企業 インタビュー

日住協 九州支部 会員
昭和建設株式会社

代表取締役社長 **戸田 誠二氏**

<インタビュー：(株)日本LCA 大島 奈櫻子>

低コスト・高品質の家づくりで福岡県を中心に躍進を続けている昭和建設。CMに福岡ソフトバンクホークスの和田投手を起用するなど、プロモーション活動も積極的に展開し、地元で高い認知度を誇っています。今回は昭和建設の戸田社長にお話を伺いました。

はじめに、御社の事業内容や沿革についてお聞かせください。

おかげさまで当社は今年、創業30年目を向かえさせていただきました。1980年にこの久留米で会社を設立したのですが、現在は福岡県、佐賀県、大分県に8つの展示場を開設しています。注文住宅を中心に事業展開しておりますが、延べ約2,500棟の住宅を建設させていただきました。

社長は創業者でいらっしゃいますが、住宅事業を始めようと思われたきっかけは何だったのでしょうか。

学生の頃は建築の勉強をしていただけではないのですが、不動産の会社に最初に入社しまして、その後、住宅会社に転職したんですね。そこで住宅事業に携わったことがきっかけです。営業職をやっておりました。ある程度、経験も積んできましたので、自分で独立してやって

みようかと思いい、住宅会社を設立しました。32歳の頃ですね。現場監督ができる人を雇って、設計と施工管理をやってもらい、自分が営業をする形で事業をスタートしました。そこから30年で今年年間400棟以上の規模まで大きくされたんですね。何か飛躍のきっかけがあったのでしょうか。

大きく伸び始めたのは、上津展示場を出展した頃からでしょうか。今から約10年ほど前です。それ以前は宅地分譲など土地を絡めた販売をしておりましたが、常設の展示場は持っていませんでしたので、お施主様の家を借りて現場見学会をするなどで営業をしていました。当時はまだ自分自身も第一線で営業をしておりましたが、自分でやっていても限界があるな、ということでも、展示場を出してからは営業を他のメンバーに任せられるようになりました。

展示場があることで安定的に集客が出来るようになったことが、受注棟数を伸ばした要因でしょうか。あとは、徐々に信用力といえますか、評判が高まってきた実感はありますか。5年ほど前でしょうか。50区画ほどの宅地分譲で、複数の住宅会社が建築を請負ったのですが、当社が大手ハウスメーカーと並んでトップの受注棟数でした。トップメーカーと肩を並べられたことで、自信につながりました。

なるほど。ブランド力がついてきたということですね。ブランドという点では、福岡ソフトバンクホークスの和田投手を起用したCMなど、プロモーションも積極的に取り組んでいらっしゃるんですね。

そうですね。和田投手は人気があることもさることながら、「世界の子供にワクチンを寄付する」といった活動もしていたり、とても素晴らしい選手なんですね。お客様とも世代的に近いですし、イメージキャラクターとしてはピッタリだ、ということをお願いしました。

CMだけでなく、福岡ドーム球場の外野フェンスにも広告を出した

りしていますよ。これが結構高いんですけどね(笑)。けれどその効果か、地元での認知度は上がってきたのではないのでしょうか。

それからやはりインパクトがあるのは、「長期優良住宅・省令準耐火」



▲当社 モデルハウス

エコポイント対応住宅(省エネ等級4)で坪25.8万円という商品ですが、低コストで高品質な住宅を提供する、というところにこだわりを持っていらっしゃるんですね。

今ではローコスト住宅というのも珍しくなくなりましたが、当社はかなり以前からローコストを打ち出していたのですよ。ただローコストといっても「安かろう悪かろう」ではお客様に喜んでいただけませんので、よいものを、なるべく低価格で提供できるよう努力しました。

具体的にはどのように「コストダウン」努力をされたのですか？

まず商品を標準化し、仕入れの二つの品目で「もっと価格を抑えられないか」と見直しを行いました。商品を標準化することで、工期の短縮にもつながります。そうしてコストを抑えて販売することで受注も増え、受注が増えるとともにコストが下げられる、といったように、一度回り始めると好循環が生まれます。

しかしこだわったのは建築コストだけではないんです。長期優良住宅認定や省令準耐火構造にするこ

よいもの なるべく低価格で 提供できるよう努力しました。

とで税制優遇や火災保険料のコストダウンにもつながりますので、トータルでお客様に経済的メリットが提供できる点が当社の強みでしょうか。

大手の住宅会社さんのように年間1万棟ぐらいできれば、もっとコストを下げることも出来るのでしようが、今年でせいぜい600棟程度を見込んでいますので、この規



▲本社前 看板

▲当社 パンフレット「家族だんらの家」

模の住宅会社の独自商品としてはコストパフォーマンスは高い方だと思えますね。

確かにそうですね。特に昨今はあらゆる分野で「ローコスト・ハイクオリティ」のものが売れている傾向がありますから、お客様のニーズをしっかりと捉えていらっしゃいますね。

また最近、太陽光発電システム

トータルでお客様に 経済的メリットが提供できる点が 当社の強みでしょうか。



▲当社 モデルハウス

の付いた新シリーズも出しました。政府が太陽光発電の余分電力の買取り方針を発表したことから、お客様の関心が高まっており、エコポイントと同様に反響はとても大き

いですよ。市場環境の変化に素早い対応ができることが、御社の強みなのでしょうね。お客様はやはり一次取得者層が中心ですか？

若いお客様は確かに多いですが、ご年配の方で、建て替えのお客様も少なくありません。建て替えの場合、最近では減築*をされる方が多いですね。ですから平屋も結構売れています。2階があっても物置きと化している家も多いですから、高齢のご夫婦だけで住まうのでしたら、階段の上り下りのない平屋は住みやすいですよ。

なるほど。しっかりと時代のニーズを捉えて環境適応しているからこそ、今のような厳しい時代でも成長し続けていらっしゃるんですね。

お陰さまで、一昨年よりは昨年の方が、昨年よりは今年の方が受注は伸びています。市場環境が厳しくても、しっかりと努力していれば伸ばすことは出来ますよ。

ただ、お客様は敏感ですから、ちよつとでも手を抜くと逃げていってしまいます。特に営業は、ベテランになればなるほど、お客様とのジェネレーションギャップが生まれて、いくら経験を積んでも努力を怠れば売れなくなるんですね。幸い当社は50代のベテラン営業マンも多いですが、日々努力して活躍してくれ

ています。

そうですね。では、この勢いで今後さらに拡大を目指していらっしゃるのでしょうか。

全国に、とは思っていませんが、エリアは広がっていくと考えています。8月には新たに大牟田店を開設する予定なのですが、まずは福岡県で出展を増やして、最低でも福岡でトップにはなりたいですね。その上で、出来れば山口県辺りにも広がっていければと思っています。

頼もしい限りですね。益々のご活躍を期待しております。本日はありがとうございました。

*子供が独立した世帯などで不要になった部屋を取り除いて住宅の床面積を減らすこと。

昭和建設株式会社

- 本社：福岡県久留米市国分町743-2
- 設立：1980年10月
- 資本金：授權資本金1億6千万円
- 受注実績：2009年、約400棟
- 営業拠点：
 - 久留米上津バイパス展示場
 - 久留米インター展示場
 - 福岡南展示場
 - 福岡西展示場
 - 佐賀展示場
 - 福岡東展示場
 - 日田展示場
 - 小倉南展示場

社内から生産性を 上げていく方法

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

社内の仕事の効率が悪い、良くならない...。部門間の「コミュニケーションもよくない...。業務が増えているわけではないのに遅くまでダラダラ仕事をしている...。

社内での仕事をそんな風に感じている経営者の方々も少なくはないのではないのでしょうか。

今回は、部門間のコミュニケーションを活性化させ社内業務の生産性を向上させる簡単な方法をご紹介します。

今多くの企業で「リードタイムの短縮」がテーマになってきています。リードタイムとは、例えば営業部門であれば「見込み客発掘～契約」までの期間、設計部門であれば「契約～着工」までの期間、工事部門なら「着工～引渡し」までの期間ということになります。中でも「契約～着工」までの期間が以前に比べて大幅に長引いてしまったため、経営の回転率が非常に悪くなってしまうという企業様も少なくはないのではないのでしょうか。

このようなことが起こっている背景にはいくつか要因があります。例えば「建売」から「売建」への提供形態の変更により土地の契約はできたものの、建物(図面)については

契約後にじっくり検討するとして営業から引き継いだ設計部門が、その後お客様との打ち合わせに相当の時間を費やすことになり、60日以上、長いケースでは4ヶ月以上も掛かっているといった場合です。

注文住宅事業であつてもお客様の契約までの検討期間が長くなってしまったという、いわば「仕事のリズム」がそのまま契約後の図面打ち合わせにまで引きずってしま

い、やはり着工を促進しづらくなっている(実際はそう思っただけでいるだけなのだが)企業様もあります。一方で「引渡し」についてはお客様もご要望が強く後ろにづらすことが難しいため、工事部門からはいつになつたら着工できるのだ、と迫られ、ほとんどの設計部門は営業、工事の両部門の板挟み状態ではないでしょうか。

このような状態が続くと社内の連携不足が原因で組織風土が徐々に悪化してしまふことになります。ある企業の設計部門ですが「営業担当者が近づいてくるだけでドキドキする。いったい今度は何を要請してくるのか。」という気持ちで仕事をしておられるところもあります。これは大げさではなく設計部門の生産性低下は無視できな

い状況にきているようです。さらに、「お客様のためだから...」という営業部門と「厳しい状況下でなんとか契約をあげてきてくれた営業部門のためだから...」という設計部門の意識が仕事の仕方を変える、というところにメスをいれづらくなってしまっています。

と嘆いているだけでは改善は進みませんので、大局着眼・小局着手、できることから変える視点で考えてみましょう。

視点を個人の業務のあり方に目を向けてみます。なぜ個人の設計担当者の仕事の効率が悪いのでしょうか。

それは仕事に集中できないからです。営業担当者や社長、お客様などからあれやこれやと問い合わせ、依頼などの業務を中断するいわば邪魔が入ってしまうので図面作成に集中することができないのです。

ある企業で「日設計部門の仕事を観察してみました。そうすると、午前中だけでなんと27回の「邪魔」がはいります。設計担当者には先述のような意識が強いいため、営業部門のためなら聞き入れようと思いません。しかし皆さんもおわかりでしょうが、これだけ作業を中断されると効率が上がるはずがありません。そこで、例えば午前9時30分～11時30分と午後1時30分～3時30分の各2時間は「邪魔」をしてはならない集中する時間帯として社内ルールを設定してしまうのです。もちろん緊急対応といった例外はありとします。ただしその前後30分の時間、9時～9時30分、11時30分～12時といった時間に、2時間集中できるようにするために部門間で積極的に連絡を取

り合う時間とします。「今から集中します」が〇〇の件で聞いておくことはないですか」といったように、です。設計部門は「そんなこと営業部門が協力してくれるはずがない...」などと言ったりもします。このような意識が先行するために導入初期はいろいろと抵抗もあります。営業部門からするとそんな時間帯を作られると煩わしいでしょう。しかし「ここにも仕事の生産性を低下する要因があるわけです。自分が思っていたときに業務を依頼するという仕事の仕方が周囲の生産性を低下させるのです。本来は前日や仕事の始めに、設計部門に相談しておくことはいかんと段取りをしてから仕事に入らなければならぬわけです。

この集中時間帯の導入は導入後2週間効果が出ます。「今まで2日かかってもできなかったことが2時間でできた」といった成果です。こういった個人の仕事の生産性向上によって部門の意識にも変化が生まれていきます。営業部門などそれ以外の周囲の部門もやってみればそれほど苦にならないことと受け止め協力を惜しまなくなり

ます。

この集中時間帯設定、これは弊社が開発した生産性向上システム「DIPS」の手法の一部で「MAX2と防衛の30行動」という仕事の仕方です。住宅不動産業界だけでなく多くの業界で導入頂いている考えですので、皆さんの会社でも一度検討してみてください。

*MAX2とは人間の集中力の最大である2時間を集中タイムと設定しその前後30分を「防衛の30」としてMAX2タイムに集中できるように雑用を優先的に片付けておく時間とした考えです。

「考えるセールス部隊」を育てる Vol.3



前号、前々号と「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3回目である今号では、「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。

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とは

シリーズ1回目で述べたとおり、一般的に企業が成果を上げられない理由は「戦略の誤り」「戦術の誤り」「カルチャーの不十分さ」の3つに分類することが出来ます。つまり、成果の上がるセールス部隊とは、この「戦略」「戦術」「カルチャー」の3つが揃っている組織、といえるでしょう。「戦略」については、「お客様の購買行動の変化」を捉えたマーケティング戦略、営業戦略の立案が鍵となることは第1回、第2回でお伝えしてきたとおりです。そしてこの戦略を遂行するために必要なものが「戦術(マネジメント)」と「カルチャー(組織風土)」なのです。

「考えるセールス部隊」が創発型戦略を遂行する

顧客ニーズや価値観の多様化、画期的な新技術の開発、情報化の進展……といった様々な要素が影響しあうことにより、現在の市場環境の動向は大変複雑になつており、ごく短期的な見通しさえ、正確な予想を立てることは容易ではなくなっています。どれだけ詳細なデータを集め、緻密なシミュレーションを組んでも、まったく予期していなかったことが生

じるのです。そしてその様なことが頻繁に起これば、戦略の見直しを強いられることになるでしょう。

しかしその一方で、そうして起こる環境変化によって、新しい機会が生まれることもあります。この偶然生じた機会を捉えて、自社の戦略として組み込めるかどうかは、変化の激しい現在の様な環境では非常に重要なことです。市場環境の変化を積極的に捉え、事後的に自社の戦略に組み込んでいく。こうした戦略を「創発型戦略」と呼びます。そしてこの創発型戦略を実現するのは、従来のように「上から言われたことを確実にこなす」サラリーマンのセールス部隊ではなく、「考えるセールス部隊」に他ならないのです。

よつてここからは、「考えるセールス部隊」の戦術やカルチャーの共通点について解説してまいります。

考えるセールス部隊」に共通する5つの特徴

- 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

「考えるセールス部隊」には、次の5つの共通点があります。

「営業マン個々人の目標との間に接点を見出していくことが必要となります。」
「もう住宅営業をしても儲からない」「この会社に本当にビジョンなどあるのだろうか…」

これだけ景気が悪くなると、ネガティブな思考サイクルに陥り、ついには離職してしまう営業マンも少なくないでしょう。だからこそ、経営者やマネージャーは繰り返し「何のために、何を目標にして頑張っているのか」と問いかける場を継続的に作り出していくことが必要となります。

優秀な人材(自ら学習して考えることができる人材)は、「自分を高めること」に関心が高いものです。彼らの多くに共通することとして、報酬(給与と待遇)以上に「この会社で、自分自身を『どうありたい』と考えているビジョンへ近づけるか」ということを重要視し、モチベーションにしているといつことなのです。したがって、この会社にいることによって自分自身が持つビジョンに近づけるといふイメージが持てない会社からは、優秀な人材がどんどん流出していつしまうということなのです。もし経営者と営業マンとのつながりが、毎月の数字目標と成績に見合った報酬、という割り切ったつながりだけでは、現在の優秀な人材はついてこないのです。このことは、「マズローの欲求5段階説」としても有名な話です。

1 営業を「科学」する姿勢

例えば学問には「自然科学」というジャンルがあります。これは「自然」という対象からえられる様々な情報を整理してデータ化し、そのデータを分析することによって、そこに隠された法則を見つけ出すという活動であり、こうした法則を知ることによって、より効率的に「自然」という対象にアプローチすることができるようになります。

これと同じように、営業活動にも「法則」は存在します。もちろん営業活動は「物」ではなく「人」という非常に複雑なものを対象とした活動ですから、「こういう場合には必ずこうなる」という絶対の公式を得ることは出来ません。しかし、それでも日々の営業活動の中から得られる様々な情報を科学的に分析すれば、そこには高い確率で関係し合っている事柄が見つかるはずなのです。例えば「初回接客の長時間面談率」と「契約率」との間には高い相関が見られます。こうした相関関係を見つけることができれば営業活動の生産性は飛躍的に向上します。そしてこのような考え方、つまり営業活動は決して属人的なスキル(経験や勘)に頼るものではなく、法則化できるということを理解することこそが、「考える営業マン」の第一歩となるのです。

したがって、「考えるセールス部隊」を育てようとするセールスマネージャーは、

が、人間の心理なのです。心理学者マズローは「人間は自己実現に向かって絶えず成長する生きものである」と述べています。



次号最終回では、残り2つの共通点について、詳しくご紹介させていただきます。



セールス手法やトークといった具体的な方法(HOW)よりも、営業マン自身に、営業上の問題点を科学的に見出し課題設定をする力に身につけさせることが最も重要な業務となります。

2 現場を重視した戦略、戦術を立てる

たとえどれほど素晴らしい戦略、戦術があつたとしても、それが現場から受け入れられ実行されなければ成果には結びつきません。したがって、現場を重視するということは非常に重要なポイントとなります。

もちろんこれは「現場(営業マン)の顔色をうかがえ」ということではありません。

3 「ビジョン」の連鎖

こうしたマネジメントを行っていくために、まずは「トップが掲げたビジョン」と