

日住協 NEWS [別冊]

Vol.
8

● 支部活動報告

● 「考えるセールス部隊」
を育てる (Vol.1)

● 地域優良企業インタビュー
株式会社ウノハウス 代表取締役社長 海野 林作氏



支部活動報告

2009年8月～10月の期間中に下記支部にて勉強会を実施いたしました。

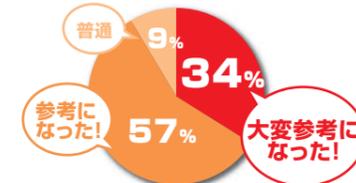
2009 8/7 中国支部 住宅営業勉強会

■講師：(株)日本エル・シー・エー 住宅不動産事業部 村越 潤
■参加者数：18社 49名

分譲事業 集客&営業戦略勉強会

- 第1章 2009年下期に向けて、住宅業界はこう動く!
- 第2章 チラシだけでは集客は維持できない!? 「集客の根本的な変化」を見極めて安定集客へシフトする
- 第3章 「立地」&「価格」売りだけでは限界が来た! 在庫完売へ向けた「何が何でも営業力強化対策」

Q. セミナーは参考になりましたか?



参加者コメント

- 成功事例などが盛り込まれわかりやすかった。今、自社に足りない物が何であるかがわかった。再度、現場の現状レベルを把握し、足りない部分を捕らえるようにしていきたい。
- 自社の物件のターゲット、コンセプト、訴求ポイントを今一度見直す必要があると思った。お客様への伝え方も考え直すべきだと思った。営業担当者の接客トークも体系的に見直せる余地はあると思う。
- ストーリー営業への転換が大変興味を持てる内容だった。フレーミングトークで住宅選びの基準をつくらせること、それを自社の強い部分へ向けることの大切さが分かった。また、営業ストーリーにおいても、やるべきことを、どのタイミングで行うのが大事なことが痛感できた。

2009 10/15 東海支部 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 加藤 有
■参加者数：10社 19名

狩猟型営業組織構築セミナー

- 第1章 2009年 住宅業界の動向
- 第2章 営業マンを「狩猟化」し見込み客の「早期受注」を実現する組織
- 第3章 狩猟型トップセールスのクロージングテクニック

Q. セミナーは参考になりましたか?



参加者コメント

- リードタイムを短縮する力をアップさせる必要性を感じました。
- 自社が「何を行うべきか」を改めて意識出来た事が良かった。どうしても「商品説明」になっている社員に対しても再度指導したい。
- 「キャンセル防止」の強化を図りたいと思いました。組織として「平均点接客」からの脱却をしていきます。



日住協 NEWS [別冊] 第8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21年10月25日



▲一戸建てモデルハウス

—第8回—

地域優良企業 インタビュー

日住協 東北支部 会員
株式会社ウンノハウス

代表取締役社長 **海野 林作氏**

<インタビュー：(株)日本LCA 大島 奈櫻子>



平均すると5%の値引きで売ることが出来ました。もちろん、市況がまだ下がりきる前でタイミングがよかったこともありですが、何より皆を信頼して責任を持たせてやらせたのがよかったのですね。私が「一律1割値引いて売れ」と言っていたら売切れなかったかもしれません。

今では一般的な工法として広く適用されている「ツーバイフォー工法」。実はこの工法を約35年前に国内導入への先導役を果たしたのがウンノハウスの海野社長である。また日住協の前身でもあり、日本で初めての地域ビルダーネットワーク「日本ハウスビルダー協会」の設立に寄与されるなど、業界の先駆者として常に住宅業界を牽引してこられた海野林作氏に今回はお話を伺いました。

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。

今から50年前に、この山形で木材店を設立したことが住宅事業をやるきっかけとなりました。それ以前は、同じ木を扱う商売ではありますが、家業であった下駄販売をやっていたんです。昭和20年代はまだ着物文化でしたので、履物も下駄が主流でしたが、徐々に洋服文化に変わり、下駄の需要も材料も少なくなっていました。そこで何か別の商売を、と考えたときに「より大きな事業を通じての社会貢献したい」という想いと木へのこだわりから、「木材の最終商品ともいえる住宅をつくろう」と思ったわけです。

はじめはいわゆる製材業からスタートしましたが、設立から5年後の昭和39年に分譲住宅の建設・

なるほど。トップとして、リーダーとして素晴らしい指揮を取られたんですね。

その少し後の平成8年頃には、公団では開発した分譲地を平均1000万値引いて販売していましたから、比較すると社員がよく頑張ってくれた事がわかります。結果的にそれで利益も出て、決算で株主配当もできました。

そのような出来事以来、分譲事業は止めようと考えました。3年ほどなんとか事業転換しようと思って取り組んで、本当の意味で注文事業だけでやっていけるようになったのは、ここ数年ですけれども。ただそれがあって今では資金繰りで困ることはなくなりました。

今でも土地を扱うことはありますよ。ただし「販売」はせずに「売建」方式で販売しています。扱う区画も10区画とか、小規模のものしかやりません。分譲事業と注文事業は例えて言うなら「男性」と「女性」ぐらい、性質の違うものだと思います。ですから、同じ住宅事業であっても切り替えるのは簡単なことではなかったですね。

販売を行いました。それからしばらくは分譲事業を中心として住宅事業をやってきたのですが、ある出来事をきっかけに建売の分譲事業をすっぱり止めることにしたんです。

それは、何が転機となったのでしょうか。

日本がバブル経済だったころ、地方でも不動産バブルが起って分譲住宅が急増したんです。我が社もご多分にもれずかなり大規模に分譲開発を行っていました。マネジメントをほぼ任せていた副社長があるとき体調を崩し、事業の前線から退くことになったとき、100億の在庫があることが分かったのです。当然、資金繰りもかなり危なくなっていて、また市況もバブルがはじけてどんどん悪くなっている時期でしたから、早く何とかしないと、

皆を信頼して、 責任を持たせて やらせたのがよかったのですね。



▲海野 林作氏

今では注文住宅で名の通った会社でいらつしやる印象ですが、そのような歴史があったのですね。では、分譲にはない、注文事業の魅力力というのはどのようなところでしょうか。

そうですね。やはり一人ひとりのお客様と向き合って家づくりをしていくわけですから、商品力は磨かれますね。元々「木材事業」からスタートしていることもあり、建物の

という危機に直面しました。そこで、この100億の在庫を1ヶ月で売り切る決意をしました。ただ、そのような危機的状況ですから細かいことをあれこれやっている暇もありません。そこで各エリアの販売責任者の店長たちを集めて、1つだけ指示を出しました。

どのような指示を出されたのでしょうか？

「好きに値付けをしろ」と言ったのです。「売れる値段で売ってくれ。ただし1ヶ月で売り切つて欲しい」と。いくらで売れとか、いくら利益を出せというのは一切言わない。一切店長の皆さんに任せるから、売れる値段だったら売れるだろう、と言いました。

そうしたら、見事に売り切つてくれました。それで何とか銀行にも借入を返済することができました。銀行は驚いていました。「どうやって売ったんですか？」と尋ねられましたよ。

それは劇的な成果ですね。

ところで、皆さんほどのくらいの根付けをされたのですか？

からあったのですが、やはり注文事業を主体でやっていくようになること、より一層の研究開発が必要だなと感じました。

特に昭和49年のオイルショックの後、分譲でたくさん住宅を売っていくだけではなく、頑丈で、もっとお客様に喜ばれる住宅を供給していきたいという想いで「研究開発室」という部署をつくりました。そこで3年ぐらいかけて研究して生まれたのが、今の「軸組壁工法」です。

社員が会社にとっての財産ですからね。少しでもみんなが成長してくれれば、と。それが一番の楽しみです。



▲工場見学会の様子

実はその前に、アメリカの「ツーバイフォー工法」に目をつけて日本に導入しようと動いていました。昭和47年に認可を取ろうと動きまして、東京大学の先生や旧建設省の

検査員の方からの指導も戴いたり、結局認可が下りるまで2年ほどかかりましたよ。けれどもその後、もろもろの事情で自社ではあまりツーバイフォーの住宅はやらなくなつて

しまったのですが、まあ、今では多くの皆さんが扱ってくれていますから、引つ張ってきてよかったです。と、思っていますけれども。

そうだったのですか。その様な功績を残していらっしゃるんですね。では最近ではどのようなことに注力されていますか。

よい住宅をつくるのも売るのも、結局、人ですから、教育が一番大事ですね。たとえ同じ工法であっても、よい大工さんがつくるとよりよい住宅になります。ですから、自社の社員だけでなく、関係業者も含めた教育が大切です。

例えば我が社では、関係業者さんが1600人ぐらいいるのですが、「完全登録制」にしています。登録には当社の研修を年に1回受講することを必須にしています。毎年1月から2月まで、3、4班に分けて参加していただいて、業者の社長さんだけでなく、全ての技術者向けの研修を行っています。

また、社員や業者さんに「お客様にどのくらい満足いただいているか」ということをしっかり認識してもらうことも意識向上につながります。



▲全協力業者における研修・教育訓練

です。世界の方々からも日本の住宅が素晴らしいと誉められて、しかもお客様からも感謝されるような住宅を提供する。そういう時代がきたと思います。アメリカにだって広めることも可能だと思いますよ。アメリカの工法は良いけれども、やっぱり日本の住宅も優れている点が多いですから。

先日スマトラ沖で大きな地震や津波がありました。これからは更に起きるといわれているでしょう。ですから、地震や津波に負けない長生きするような住宅を、日本が外国に提供するような時代がくるのではないのでしょうか。日本はこれから人口が減少していきますから、国内だけでは産業を発展させるの



私は仕事をやってく為には「3つの健康」がなければ、本当の意味で幸せではないと思っています。1つは「心の健康」、2つは「体の健康」、そして3つ目が「お金の健康」です。

この3つがバランスよく揃うことが大事です。

ところが心の健康は満たさないと、体もそこそこ元気だと、お金のことがばか努力しちゃうものなのです。だから途中でくじけてしまったり、ね。やはり3つの健康で一番大切なのは、私も若い頃は「お金だ」なんて言っていましたけれども、「一番は「心」なんです。それから体なんです。お金は3番目でしょう。

ですから社員にも心を磨く努力をしてもらいたいと思っています。社員が会社にとっての財産ですからね。少しでも皆が成長してくれれば、と。それが一番の楽しみです。

そうですね。それでは最後に、長年に亘って住宅業界を見てこられた海野社長から見て、今後日本の住宅業界はどのようになっているかと思われませんか。

これだけグローバル化した世の中ですから、日本の住宅産業ももっと世界に発信していくべきでしょう。ただ住宅はこちらでつくって持つてくわけにはいかないので、外国へ行って皆さんに提供していくこと

株式会社ウンノハウス

■本 社：山形市大野目四丁目1番37号
 ■設 立：昭和34年2月
 ■資 本：2億5000万円
 ■社 員 数：170名
 ■支 店：●山形営業部 ●県南支店 ●仙台支店 ●福島支店
 ●天童事業部(プレカット工場) ●市売事業部(木材市場)

そのため、ご購入いただいたお客様の満足度を指標化して共有化したり、月に1回の頻度で「工場見学ツアー」を企画して、朝から夕方までお客様をおもてなししています。9月1日、社員が「接客業」に徹するのです。そこでも最後にアンケートを取らせていただいているのですが、お客様からは「いっぱい話しかけてきてウンノハウスのことがよく分かった」というお声や、「様々なことが体験できて感謝しています」といったお声を多くいただきます。

最初は純粋に「自社が提供する住宅のことをより知ってもらおう」というぐらいにしか考えていなかったのですが、実際にはそれ以上に、スタッフの資質や社風を感じてもらおう場になりました。今はお客様も単に商品だけでなく、信頼できる会社かどうか、アフターケアをしっかりとってくれる会社なのか、ということを非常に重視されるようになりました。結果的にこうした機会が営業上も功を奏しているのだと思います。

単にスキルを教えるのではなく、「心の教育」というのを大事に考えられているんですね。

は難しいでしょう。

私がおう少し若ければ自分でチャレンジしていたかも知れませんが、もう80歳ですから、そこは若い人たちに頑張っていたいただきたいですね。なるほど。まだまだご気力十分でいらっやいますので、益々のご活躍を期待しております。本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。



「考えるセールス部隊」を育てる Vol.1

住宅産業は今、大きな転換期を迎えています。否、住宅産業に限らず、すべての産業において、激変する市場環境に対応するために「顧客とのコミュニケーション」の取り方をはじめとして、経営のあり方そのものが大きな転換期を迎えていると言えます。そのような変化の中で、過去の成功手法や成功要因が有効性を失いつつあることは、日々さまざまな形で皆様が肌で感じていることではないでしょうか。

「企業は環境適応業である」と言われるように、企業が勝ち残るための要諦は、いかに環境の変化に適応していけるかにあり

ます。つまりは「顧客の変化」、「購買パターンの変化」にいかにかつスピーディーに対応できるかにかかっていると言えるでしょう。住宅会社にとって、それはまさしく、激しく変化する環境に対して素早く対応を考慮することができるセールス部隊を創り上げることに他なりません。そうした実践力に富む「考えるセールス部隊」の育成こそが、企業にとって最大の「勝ち残りの条件」となるでしょう。

そこで今回から4回シリーズで「考えるセールス部隊の育て方」をテーマについて考えていきたいと思います。

成果が上がる営業部隊と上がらない営業部隊はどこが違うのか

今この厳しい時代においても、「毎年受注棟数を伸ばしている」住宅会社や、「利益が昨年よりも大幅に伸びた」などの大きな成果を上げている住宅会社は多々あることでしょう。一方で、多くの住宅会社では思うように成果が上がらず、暗澹たる気持ちで毎日を過ごしています。同じ環境下にあつて、成果が上がる営業部隊とそうでない営業部隊が生まれるのには、やはり理由があるのです。

一般に、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。1回目はこの3つのうち「戦略の誤り」について取り上げることとします。

努力の方向を間違えれば、成果は絶対に表れない

「成果が上がらない」「2つ目の理由は、「戦略の誤り」です。どれだけ「所懸命に努力をしても、その努力を向ける方向性が違えば、いつまでたっても成果には結びつきません。そして、近年の住宅営業の生産性が低迷している最大の原因は、この戦略の誤りに分類されると言えるでしょう。

戦略と一口に言っても、経営戦略、商品戦略……とさまざまなものがありますが、中でも販売戦略、つまりマーケティング戦略が誤っていることが、多くの住宅会社が業績を落としている理由ではないでしょうか。

マーケティングを行うにあたって、最初に考えなければならぬことは、お客様（市場）を見極めることです。自社のお客様はどこにいるのか、どういう購買行動をとるのかということ、常に考え続けなければなりません。お客様は常に変化しています。そして、その変化のスピードは時代とともにどんどん速くなつてきています。そのスピードに素早く対応してセールスプロモーションの方法やマーケティングを行うことそのものであります。お客様を知る努力を怠れば、すぐに市場とのミスマッチが起こり、効果が失われていってしまうのです。

ではお客様は具体的に、どう変わったのでしょうか。それは「購買行動」と「購買心理」の2点から考えることができます。

情報化の進展で「購買行動の多様化」はここまで進んでいる

この10年に起こった社会の変化のうち、最も著しい変化の一つは「情報化の進展」でしょう。携帯電話やインターネットと



いったツールが急速に普及したことによって、情報収集やコミュニケーションスタイルそのものが、10数年前とはまったく違ったものとなりました。それに伴って、購買行動、つまり何かの商品を購入しようとするときの行動パターンも多様化しました。

以前は、何かの商品を買おうと情報収集を始めても、結局のところは売り手側から発信されている情報を自分なりに比較してみる……としか出来ませんでした。パンフレットを集めて比較検討し、最終的には売り場に足を運んで店員から詳しいアドバイスをもらおうしか方法がなかったのです。

ところが今は、インターネットで検索すれば多くの情報が得られます。売り手側からの情報以外にも、その商品を実際に購入して使用している人の意見も豊富に集めることができますし、またその商品に詳しい第三者の見解を探すこともできます。店に向かなくても、情報収集から意思決定までを自宅で行うことが可能となったのです。

住宅の購買行動においても、この影響が表れています。10数年前まで、必要な情報を得るには住宅展示場やモデルルームに行く以外に方法がありませんでした。また新しい分譲物件の情報やモデルハウスでのイベントを知る手立ては、自宅に投函されるチラシがほとんどでした。

住宅購入までの道筋は「通りであり、売り手側はこのルートだけを確実に押さえておけば、「家を買うつもり」のほぼすべてのお客様と出会うことが出来たのです。

ところが今は違います。展示場やモデルルームに行かなくてもさまざまなルートから情報を入手できるようになりました。街で手にしたフリーペーパーを見て商品（物件）情報を知り、興味を持った商品（物件）はインターネットで詳しく調べ、ある程度しほり込んだ段階で実際に展示場やモデルルームへ足を運んで、より詳しい情報を入手します。そしてその後、意志決定の段階になれば、営業マンのアドバイスだけではなく身近で家を購入したことがある友人の意見や、実際にその会社で家を購入したことのある見ず知らずのユーザーの声を SNS など

で集め、意思決定の参考にします。では、こうした環境変化に対して考えられる戦略とはどのようなものなのでしょうか。

「口コミ」を能動的に仕掛ける

例えば、「口コミマーケティング」を積極的

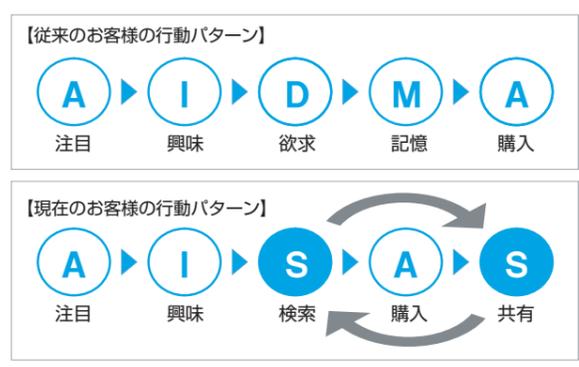
に仕掛ける、ということも効果的でしょう。先にも記したとおり、あらゆる商品の購買行動において「第三者の「口コミ」の影響力は高まっています。特にその商品を実際に購入したことがある人や、その会社と接したことがある人の「口コミ」は、必ずと言ってよいほど調べられていると考えなくてはなりません。つまり、自社で購入いただいたお客様や営業マンが接客したお客様が、次なるお客様に対して強い影響力を持つ「口コミ源」となる、ということなのです。

こうした購買行動を、大手広告代理店の電通が「AISAS理論」として表現してごます。「AISAS理論」は、消費者の購買にまつわるプロセスを「注意」「興味」「検索」「購買」「情報共有」の5つのプロセスで整理した考え方です。



以前は「AIDMA」という理論が一般的でしたが、インターネットの普及により現代の購買行動は「AISAS」を表

れるようになりました。従って、これまでになかった「検索」や「情報共有」といった行動を捉えたマーケティング戦略が重要となつてきている、ということなのです。



「口コミ」マーケティングの事例

分譲会社A社では「主婦座談会」という企画によって「口コミ」を意図的に流す仕掛けを行いました。その地域に住む主婦の方々や、OBのお客様を集めた座談会を実施し、主婦目線の意見を分譲企画に反映することにしたのです。その結果、「主婦の声」を反映した分譲企画」というコンセプトが一般のお客様からも大いに共感を得ることができただけでなく、座談会の参加者たちにA社の「応援団」

としての意識が芽生え、自身のブログで紹介してくれたり、友人の方を販売事務所へ連れて来てくれるなどの効果を得ることができました。

他にも、注文会社B社では、自社で建てていただいたお施主様に自社のホームページ上で「ブログ」を書いてもらう、という仕掛けを行っています。これまでは「お客様の声」という形で住宅会社がヒアリングした内容を公開することが主流でしたが、直接お施主様に「ブログ」という形で情報発信していただくことで、お施主様自身がそれを宣伝してくれるなど周囲の方々への「口コミ」効果が高まったのです。

いかがでしょうか。第1回目の今号では「戦略の誤り」というテーマで、マーケティング戦略について触れさせていただきました。次号では引き続き「戦略の誤り」をテーマに、お客様の「購買心理」と「営業のあり方」について考えてみたいと思います。

● 本記事に関するお問合せ先 ●
株式会社 日本エール・シー・エー
住宅不動産事業部 担当 三上 大島
電話番号 03-6809-1740-1
Eメール n_ooshim@ca-j.co.jp

* SNS (Social Network Service)
社会的ネットワークをインターネット上で構築するサービスの事。狭義的には、「人と人とのつながりを促進サポートする」コミュニティ型の会員制のサービスと定義される。