ビルダー・工務店のための経営講座〈1〉

ユーザーにブレない自社のイメージを伝える

国民所得のボリュームゾーンが「中流」から「下流」へとシフトし、住宅会社も「中流マーケティング」からの脱却を迫られている。ただ、20～30代の若年層は「将来の負担増に備え、資産はあっても消費は抑える」意識が強く、贅沢品ではなく衣・食・住への関心が高いという。若年層を核としたユーザーに訴求できる自社の強みを発見するポイントについて住宅会社の経営コンサルティングを手掛ける向上計画総合研究所（札幌市）の友村太郎社長に聞いた。

Lecture1

「消費しない世代」の需要喚起

若年層を中心に根強い持ち家志向

09年に内閣府が行った「国民生活に関する世論調査」によると、今後の生活が「良くなっていく」と答えた人が6・6％、「悪くなっていく」は32・3％だった。

バブル崩壊直後の91年（平成3年）の調査では、「良くなっていく」が24・0％、「悪くなっていく」は9・6％であったのに対し、約20年で国民の意識は大きく変容した。

かつての不況は「いずれ景気が良くなる」という希望的な雰囲気もあったが、現在は将来も暗いと感じる傾向が強く、負担増に備えるため、資産があっても消費を抑える若者が増えている。

一方で、東急住生活研究所（東京都）が09年に行った「住生活1000人調査」によると、住宅の「保有計画あり」と答えたのは全体の24％。30～34歳に限ると41・6％が住宅の計画がある。

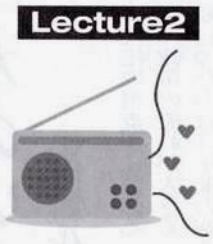
住宅購入の動機は「家賃が高い」、「住宅の価格が下がった」など経済的要因が大きい。

全国で新設住宅着工戸数が前年比27・9％も減少した09年でも、注文住宅に限ると前年比10・6％減。貸家（同30・8％減）や分譲マンション（同58・0％減）などと比べると減少率は緩かった。

東京都や沖縄県では持家の着工戸数がわずかながら前年の実績を超えた。北海道住宅通信社の「北海道住宅データバンク」によると本道でも持家の09年新設住宅着工戸数は前年比12・2％減と、貸家（同36・7％減）や分譲住宅（同54・7％減）に比べ、減少率は低い。

「バブル後世代」と呼ばれる若年世代の消費欲求は贅沢品ではなく衣食住に向かい、特に①日常②必需③ローリスク性を持った商品への欲求は高い。今後、マイホームの一次取得層はバブル後世代にシフトするが、住宅分野は可能性がある。「消費しない世代」への需要喚起が今後、受注を伸ばすポイントとなりそうだ。

Lecture2



ユーザーの声集め、自社の強み発見

「VOC経営」で意味あるローコスト化を

住宅はユーザーにとって、一生に一度の買い物になるが、価格が曖昧な印象が強い。

20～30代は価格が明確な商品を好む傾向が強い。このため、住宅の価格やプランに明確な基準を設けると、ユーザーに訴求しやすい。

最近はローコストをウリに受注を伸ばしている工務店・ビルダーも増えているが、ローコストだけでは受注につながるとはいいにくい。

ユーザーの「声」を収集・分析し、経営方針を立てる「VOC経営」を行うことで、ユーザーが必須としていない部分や重要視していない機能などを省き、ローコスト化を図るのが重要。

VOCはVoice・Of・the・Customer（ボイス・オブ・ザ・カスタマー）の略で、ローコスト戦略に限らず、自社の強みを発見するのに有効な手段。

コールセンターでは、顧客の声をテキストデータとして記録・蓄積し、一定のルールで分析。業務上の問題点などを把握し、商品やサービスの質をユーザー志向で改善するのに役立てている。

住宅会社の場合、①ユーザーが自社を選んだ理由②自社で一番多いクレーム③契約に至らなかった理由―を分析するのがポイント。

①は自社のセールスポイントをユーザーの声から見出すため。②のクレーム把握は、ユーザー目線の品質向上に重要な要素。③にも業績向上のヒントが隠されているケースは多い。定期的に「失注会議」を開催すると、失注理由を効率的に収集・分析できる。最初に先輩社員の失注理由を分析すると、若手社員の学習にも効果がある。

ただし、失注会議は営業担当者を吊るし上げる雰囲気になると、社内の士気が下がる結果に終わるので注意。VOC経営で最も重要なのは、収集・分析を継続的に行うこと。一時的な失注会議は、一部の声に耳を傾けるだけで、方向性を誤ることになりかねない。

ユーザーの声を生かすのは経営の基本。継続的なVOC経営でユーザーが自社に求めるニーズをくみ上げるのが大切だ。

Lecture3

「スイートスポットはどこだ!?」

競合他社が現れない事業エリアを探す

安定成長を続ける企業は、無理な成長で社内に歪みを起こさず、スムーズに成長する「スイートスポット」を見出しているケースが多い。

スイートスポットを見つけられれば、どの企業にも成長のチャンスはある。

スイートスポットを探すには、自社の戦略を検証するのに有効な「3C分析」と呼ばれる手法がある。

市場・顧客（Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）のイニシャルで、3C分析は、外部環境である市場と競合の分析から、経営の成功要因を見つけ、自社の戦略に生かすもの。

市場分析では、潜在的なユーザーを把握し、ニーズをつかむ。競合分析では競合他社の経営資源や商品・サービスを分析。自社分析では自社商品の技術力やブランドイメージを把握する。

スイートスポットは、自社だけがユーザーのニーズを満たし、競合他社が現われないエリア。スイートスポットの確保は、①ブランド力の向上②自社ユーザーの活用―が有効手法。

価格やデザイン面などユーザーのニーズがある一点を向上させ、プランディングできればスイートスポットは揺るがない。

自社ユーザーの活用事例の一つが、顧客名簿をベースに15～20年前のユーザーに大型リフォームを提案するケース。

当時のユーザーには、現在より高い金利を負担している人もいるが、借換えで金利を減らし、浮いた分をリフォーム資金に充てる流れを金融機関とともにサポートして既存客の大型リフォーム受注につなげる。

ユーザーが「○○といえば△△工務店」というイメージを浮かべられる企業は、スイートスポットを発見し、ブランディングに注力している。

スイートスポットを発見できない場合、前述のVOC経営を徹底することが、発見の手がかりになる。

Lecture4

地域密着は「徹底してこそ」

向上計画総研　友村社長からのメッセージ

―所得のボリュームゾーンは下がっていますが、「年収が減ったから家を建てない」のではなく、「収入はあっても派手なものはいらない」のです。若年層は衣・食・住に関心が高く、その点で住宅分野には可能性があります。

―ユーザーから見れば「木のいえ整備促進事業」など国の補助事業は、要件を満たせば助成されるという分かりやすさがあります。住宅会社にとってもユーザーに説明がしやすいので、国の政策に自社の事業を乗せていくのも一つの方法でしょう。

―業界の中にいると商品がオーバースペックになりがちですが、業界の「ペルソナ」と呼びますが、VOC経営で自社のペルソナがどのようなタイプか考えましょう。ペルソナを軸に考えることが、ユーザーにブレのない自社のイメージを伝えることができ、広告などの効果も高まります。

―ローコストを打ち出す場合、「安ければ良い」のではなく、ユーザーが不要な部分を削り、必要とする部分にはお金をかける「ユーザーにとって意味のあるローコスト」を心がける必要があります。

―最近では自社の特徴を打ち出し、ライフスタイルを売る手法が住宅営業の展開として見受けられます。ライフスタイル技術革新とユーザーのニーズが一致するとは必ずしも限りません。

―企業が提供する商品やサービスにとって最重要で象徴的な顧客モデルを売るためには、自社商品を購入するターゲット層を絞り込み、市場を細分（セグメント）化することになります。客層の絶対数が自社の目標棟数以上に存在するかどうか冷静に見極める必要があります。

絶対数が見込めなければライフスタイルを売る営業手法はおすすめできません。特に地方の住宅会社は地元に密着し、ユーザーとの信頼関係を構築することに重点を置くほうが、将来のビジネスチャンスがあるでしょう。

―スイートスポットを持つ会社は、スイートスポットとなる分野を徹底して磨いているのが特徴です。ブームに乗るだけでは本物とはいえません。例えば、地域密着をウリにする場合、地域の住民が自社スタッフの顔を思い出せるくらいまで徹底する必要があります。地域のイベントへの参加を欠かさないのも立派な営業活動といえるでしょう。