

# 常識を破ってこそ 新境地が開ける



近代ホームは、訪問営業を一切しないという経営方針を貫く。安くもなければ値引きもしない。にもかかわらず、行列のできる工務店として名を知られる。会長兼CEO(最高経営責任者)の松本祐は、住宅会社はサービス業という認識のもと、顧客満足度を第一に考えた戦略を打ち出し、業界の常識を打ち破ってきた。

外回り営業を一切せず  
広告活動も展開せずに  
2年先まで予約がある

横浜市・洋光台の閑静な住宅地に、通称「近代ホーム通り」がある。近代ホームで住宅を建てた顧客が密集

して住む地域だ。こうした通りが横浜市内にいくつもある。同社のウリは、骨太の木構造と高性能の高気密・高断熱工法に加え外壁がメンテナンスフリーの独自の耐火レンガ積み工法「百年健康住宅(現・2000年健康住宅)」だ。1棟あたり20

00〜2500万円(本体価格例、40坪)と安くはないが、戸建住宅市場に逆風が吹くなか2年先まで施工の予約が入っている。社員が116人程度の工務店だが、売上高は40億円を超える。そう聞けば卓越した営業力が想像される

が、外回り営業は一切しない。相談したい顧客には来てもらう「来場型営業スタイル」をとる。工務店では他に例を見ない営業形態を貫く根底には、「人に喜んでもらえることをしよう」という松本祐の信念が息づいている。

「お客さまにとって、しつこい営業ほどいやなことはない。だから、その逆をしようと思いましたが。あそこの会社はしつこくない、けどいいものを造ると思ってもらえれば、そ

れが評判になりますから」

住宅は人生で最も高い買い物だけに、販売の現場は厳しい。訪問営業をして、運よく話が進んでも、本契約までは夜の訪問でフォローするのが一般的だ。訪問営業をやめるといふ選択は、業界では死活問題になりかねない。しかし、住宅会社勤務を経て、33歳で同社を立ち上げたばかりの松本はふと疑問を感じた。

「住宅業界では「夜訪」は当たり前ですが、家族団らんの際に来られたら迷惑だろうと思ったのです。そう思うと、訪問する気が引けてきました。誰も喜ばないことをしなければ仕事にならない業界というのはおかしいでしょう。ラーメン店でもす

08年に完成した宿泊体験モデルハウス「JEWEL(ジュエル)」の外観。寝具類はすべてそろっており、体験者はペンションに泊まる感覚で利用できる。



JEWEL(ジュエル)の室内。宿泊することで機能を存分に体験できる。

し店でも、評判店には人が集まるのだから、行列のできる工務店があってもいいはずだと思いましたが、創業して間がなく社員数も少なかったため、営業で外回りをしていたのでは他の仕事も滞る。外出中に優良顧客が訪ねてくることもあるかもしれない。かえって生産性が低いのではないかと……。1000軒回って3軒の契約が取ればいい方で、それを表す「センミツヤ」という隠語まである住宅業界。このマイナスイメージを払拭しなければ先はない、と真剣に考えた。その結果が、顧客の方から来てもらう方式だった。

## いち早くIT化を進め 社内で大工を育成して 独自の地位を確立する

効率よく契約を取り、社員の負担を減らすため、松本はITに望みをかけた。創業10年目頃、IT革命という言葉が聞かれるようになる5年ほど前から、独自のITシステムの開発に着手していた。

近代ホームでは、顧客、社員のスケジュールから住宅施工の工程やコスト計算などまで、基幹業務すべて



近代ホームには外回り営業がない。予約訪問の来場者には、希望などをじっくり聞き時間をかけて接客する。

がシステムで管理されている。特に、訪問営業を行わない同社にとって顧客情報は重要だ。モデルハウスなどに来場した客については家族構成から家づくりの細かい希望まで、接客した担当者が詳しく社内ネットワークに書き込む。さらに、現地案内の印象や、高気密・高断熱工法にどれだけ興味があるかなど10項目について評価し、顧客の希望を細かく把握する。例えばモデルハウスを訪問し、高気密・高断熱工法にもかなり興味のある顧客から再度アプローチがあった場合には、体験宿泊を勧めると、的確に接客できる仕組みだ。顧客とのやりとりにもITを駆使している。写真やコンピュータグラフィックスを使い、実際にどのようなになるかをイメージしやすいようにして打ち合わせを進める。また、建設過程の進捗状況、工事のスケジ





Profile

松本 祐(まつもと・ゆたか)

1949年長崎県佐世保市生まれ。建築士、建築施工管理士、宅地建物取引主任者。東京農業大学畜産科卒業後、農畜などで営業の実績を積み、転職した住宅会社でトップセールスマンとなり、82年に近代ホームを設立。「百年健康住宅」をモットーに高気密・高断熱のFP工法の家を主力商品とし、関東以南の施工実績は10年連続ナンバーワンを誇る。著書に「やっぱりあったか〜い家に住みたい!」(現代書林)、「頭のよい子が育つ家」のつくり方(現代書林)、「新・外断熱住宅はもう古い!」(エール出版)など多数。気功家としても知られ、国順心氣道を主宰し、地域の気功教室などで指導も行っている。

劣りするのではないか。ここで松本は自動車の試乗にヒントを見出す。数百万円の自動車を買うために試乗があるなら、何千万円の家のために「試住」があってもいいのではないかと考えたのだ。

「35坪では小さすぎると思い込んでいましたが、考えてみれば、お客さまにとっては大きさも予算も手が届きやすい規模であり、現実的な家を体験してもらうことができます。お子さんが内装や家具を壊してしまうのではないかと、社内には反対の声もありましたが、子供連れを受け入れたことは結果として大成功でした」

高気密・高断熱の快適さを知ってもらうため、宿泊体験には夏と冬を勧め、夕食は近くのレストランに招待した。いったん外に出ることで、冬であれば暖かく、夏であれば涼しい家をより実感してもらえらるから

だ。うれしい誤算は子供たちの反応だった。帰ってから、あの家にはいつ引越すのかと両親にせっつき、それが契約の後押しとなったという声をよく聞いたと松本はいう。訪問営業をしない同社にとって、子供たちが最強の営業マンとなったのだ。

**4つの要素を生かす「成功の方程式」で経営基盤を強化する**

近代ホームが手がけた高気密高断熱の「百年健康住宅」の実績は1363棟で、関東以南での高気密高断熱住宅の「草分け的な存在」である。耐熱・耐震性に優れたレンガの家の評判も上々だ。アフターサービスを充実するため、社員大工を派遣できるよう車で1時間程度で通える範囲の施工に限定し、代理店方式を取らない。そのため着工数は年間百

数十棟が限度だが、2月の決算時に2年先の受注残があることを目標にしている。今ではせらら工房、ハウジングステーションLalaなど5社を抱えるグループ会社に成長した。

「会社経営はまず根っこ。枝を張りすぎたり、早くたくさんの実を摘もうとあせったりすると、根っこが脆弱になってしまう。高気密高断熱工法に特化し、いち早くIT化を進めて多くの社員を必要としないスリムな経営を実現し、丹念に社内の人材を育ててきたからこそ、強い根っこが育ちました」

そう強調する松本の成功の方程式は、「狙い×プライス×バリエーション×情報戦略」だという。つまり、時代の流れを読み(狙い)、価格を吟味し(プライス)、その価格以上の価値をつけ(バリエーション)、広告を打つよりもニュースなどに取り上げられる手法を考える(情報戦略)。訪問営業を行わず、ITを取り入れ、自社大工を育て、顧客重視の経営を行ってきたことは、業界に新風を吹き込み、近代ホームの価値を高めた。今、住宅は国の「200年住宅構想」のもと、量から質の時代に移行している。百年健康住宅から「200年健康住宅」に進化した近代ホームグループにとって、追い風が吹く環境だ。それでも、顧客が十分に満足する家を提供する努力はまだま

近代ホームグループ

【本社】〒234-0054 神奈川県横浜市港南区港南台4-21-17

【設立】1982年2月

【TEL】045-833-2622

【資本金】1億6000万円(グループ)

【売上高】41億5956万円(08年2月期・連結)

【従業員】116人

【事業内容】注文住宅の設計、施工

【URL】http://www.100kj.co.jp/

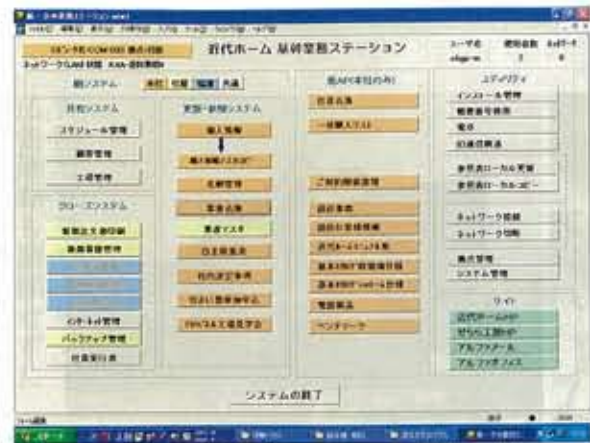
が必要だという。

「お客さまが不安に思う要素は徹底的に解消したい。例えばレンガの家は、強度を証明するため、1000℃の耐火実験を行ない、阪神淡路大震災の1・5倍の負荷をかけて耐震実験をしました。これらは、データと画像ですべて公開しています」

顧客サービスを徹底するため、松本は歩みを緩めない。(敬称略)



近代ホームの展示場にある壁の構造模型。政府の「200年住宅構想」のもと、より性能アップを目指す。



近代ホームを支える基幹業務システム。顧客情報、営業の進捗状況などすべてデータとして蓄積される。



ホームページにある「ホームチェッカー」。顧客がIDとパスワードを打ち込めば、建築の進捗状況を確認できる。

「住宅メーカーは注文を取りさえすればいいわけではありません。大工、左官、内装業者など腕のいい職人を抱えておかないと仕事にならない。しかし、職人の世界は独特で、腕のたつ人ほど気位も高い。気に入らなければ予定通りに現場に入らないこともあれば、お客さまからの変更へそを曲げてしまうこともある。創業当時から、腕のいい大工の確保には苦労しました」

気難しい大工の機嫌を取らなければ進まない仕事では、自分も楽しくないし、顧客にもいい印象を持たれない。これを打開しなければ先がないと確信した松本は、時間とお金をかけて社内で大工を育てることを決意した。訪問営業も派手な広告も打たないことが奏功し、教育研修に資金を回すことができた。現在までに36人の社員大工と22人のレンガ工が育っている。

「職人を社内で抱えるメリットは2つあります。まず、お客さまにとっての安心感。しっかりと育てた社員ですから、どんな大工が入るか分からないという不安が解消されます。もう1つは、人材という大きな財産が当社にできたこと。業界全体で職人の高齢化が進むなか、当社は優秀な若い人材を確保できています」

「職人を社内で抱えるメリットは2つあります。まず、お客さまにとっての安心感。しっかりと育てた社員ですから、どんな大工が入るか分からないという不安が解消されます。もう1つは、人材という大きな財産が当社にできたこと。業界全体で職人の高齢化が進むなか、当社は優秀な若い人材を確保できています」



徹底した研修制度のもと、社員大工を育成。現場の仕事に加え勉強会も行ない、若手大工の技術向上に力を入れる。

**自動車の試乗に着想を得て 宿泊型モデルハウスを造りピンチをチャンスに変える**

松本の一連の経営方針は、住宅業界の常識を破るものだった。それは実際のところ、業界の常識への疑問が、人手が足りないという問題への対処と結びついた結果でもあった。

国内初の宿泊体験型モデルハウスも、窮した末のひらめきから生まれた。創業10年頃のことだ。当時は高気密・高断熱工法のモデルハウスを所有しておらず、実際に建設した家を見せてもらっていたが、いつまでも甘えるわけにはいかないと、自宅を壊してモデルハウスにすることに。だが、敷地は35坪程度と小さい。見学に来てくれても他社メーカーの豪華なモデルハウスに比べて見