

住宅リフォーム市場の展望と営業対策

講師 石原孝司氏

リフォーム業界の現状について

本題に入る前に、まず、私が住宅リフォーム業界をどう見ているのかについてお話をいたします。

私は、20数年間に渡って内外から住宅リフォーム業界と関わってきておりますが、「今ほど激しい競争が起きている時代はなかった。これは、まさに『リフォーム戦争』といえるだろう」と思うのです。

この戦争の争点は、2つあります。

1つ目は、『陣取り』です。商圏内のOB客を中心に、自社のお客様としてきちんと確保する争いです。

良い表現ではないのですが、「お客様を囲い込んでしまう。他のライバルが来ても手を触れさせないくらい、きちんと自社のお客様にしてしまう」という意味です。

2つ目には、この業界の本格的な活性化に備えるための『体制整備』です。

私は、リフォーム業界が活性化するのは2007年以降だろうと思っていますので、「この業界に参入するためには、ここ1～2年以内に参入する体制を固めないと遅れる」と考えているのです。つまり、「2007年以降はいわば『実りの秋』であって、それに備えて刈り取りの準備をするのがここ1～2年である」というのが私の見方です。

では、「何故、2007年以降なのか？」といえ、いわゆる『団塊の世代』、昭和22年～25年生まれの方々が約1,000万人いらっしゃいますが、この方々が定年を迎える時期が2007年以降であり、この方々が何がしかの退職金を受け取り、その一部は間違いなくリフォームに回るはずだと予測されているからです。

現在、退職金の国全体の合計は、年間13兆円～14兆円です。これが、団塊の世代が退職する際には20兆円に増えますし、これが3年ないしは4年続くというのです。

これがリフォーム市場を底上げすることは間違いなしでしょうし、これを刈り取るための体制は、どうしてもこの1～2年の内に整えておかないと出遅れてしまうと思います。

以上が、現在のリフォーム戦争の中身だと考えています。これらを前提にして、本題に入りたいと思います。

住宅市場の構造変化により、リフォームが中心に

今、住宅市場は完全に構造が変化したといえます。これまでは新築中心の市場であったのですが、新築の中身は建て替えに代わり、リフォームが中心に座りました。

「だからといって新築事業を捨てる必要はないですが、それだけに依存していると経営は厳しくなる」と、私は思います。新築とリフォームの2本建てで会社経営を進めるのが安心経営だと思います。

日本の既存住宅は、約5,400万戸になりました。これが、例えば水周り工事が15年に一度必要だとしてみると、1年間に360万戸の水周り工事が発生することになります。2010年の新設着工戸数は100万戸前後でしょうから、その3.5倍ものリフォーム工事が出るのです。

そう見れば、「リフォーム事業を粗末に扱うべからず」ということになるでしょう。しかも、国の住宅政策も、新築オンリーから『住宅ストック重視』となり、リフォーム事業の支援に切り換えてきていますから、その波に乗ることが大切だと考えます。

また、「この仕事こそ皆さん方に向いているものだ」ということも大切です。つまり、「地域に根ざした仕事をやっている方々向けの仕事だ」ということです。

では、「地域に密着して仕事をしている方にはどんな強みがあるのか？」といえ、私は4つあると思っています。

1 番目には、文字通り地域に密着しているということです。

2 番目には、そこから生まれる人脈や人間関係の力です。

3 番目には、小回りが利く方が多いということです。

そして4 番目には、最も重要である、施工力を中心にした技術をお持ちだということです。

この4つの強みを発揮・発展させることが大切ですし、振り返って見れば、我々の先輩はそういう強みを発揮して、新築を建てた後は、当時は増改築とっておりましたが、その分野でもお得意様を確保してきた、そういう歴史だったと思うのです。

ところが、我々の世代になって、あまりにも新築に偏りすぎました。いわば、『売りっ放し・作りっ放し』できてしまったのです。戦後の住宅不足などに恵まれ、新築がそれ程にあった訳であり、一度売ったお客に対してそれ程フォローをしなくても済んだのです。

しかし、時代は変わりました。もう、「1軒家を建てたら一生涯面倒を見続ける仕組みを作ることしか、生き残りの道はない」と考えています。

住宅リフォーム事業に特有の経営・営業について

ただし、先程「皆さんには向いている仕事だ」と申しましたが、それで成功するにはやはり条件が必要です。住宅リフォーム事業には、リフォーム事業特有の経営や営業のやり方がありますし、それを身に付けることが必要なのです。

また、我々の事業は本来は『請負業』といわれますが、お客様に臨む姿勢や心構えについては、「サービス業である」という意識で臨むことが大切だと思っていますし、私はサービス業を幅広く捉えています。そのことは後に説明します。

一方、先程もいったように、「今年中に、一步譲っても来年までには基盤・体制を固めなければ遅い」ということです。

この業界は、まだ社会的評価が低い、満足度・信頼感が薄い未熟な業界です。そして私は、昨今話題になっている『悪質業者』の存在については、世間とは多少違った見方をしています。

悪いことをやっているのは、決してリフォーム業者ではないのです。元々の悪人が、リフォームという商法を切り口にして開発した悪事だという思いを持っています。そのような人達にしてみれば、儲かるなら布団でもベッドでも何でも良いのです。その中で、「リフォームが一番儲かる」と見られたというだけの話なのです。それ程にこの業界は未熟なので、「お客様に本当に満足していただける工事ができているのか」というと、そ

れ程多くはないというのが実情かと思うのです。

私は、もっとこの業界をレベルアップしていくということが本当に必要だと考えていますし、その場合に重要なことが4つあると考えています。

それは、設計の品質、施工の品質、サービスの品質、担当者の品質をそれぞれ向上させることだと思います。

住宅リフォーム事業の経営・営業に必要なこと

第1番目の『設計の品質』とはどんなことなのでしょう？

最近の顧客の住まいに対する意識は多様化していますが、それだけではなく、要求する水準が非常に高くなってきています。皆様が、その多様化・高度化した要求に応じられる設計能力を持ち、満足していただける提案をできるのかどうかというのが極めて重要な条件です。

まず、これが第一関門となります。その『設計提案』で顧客の満足を得られない限り、受注には決して至らないのです。ぜひ設計提案力を持つように努力してください。

しかし、私は「そのために新しい人材を自社で雇うのが良いのか」ということについては慎重にされた方が良いと提言します。

その代わりに、1つは、『インテリア・コーディネーター』の資格を持っている4万5,000人の方々（8割は女性ですが）に外注して設計提案してもらう方法で、お客様に満足していただくことが可能だと思います。しかも、今はだいたい5%程度の謝礼でやってもらえると思います。

私は、常々「コーディネーターを使いなさい」といい続けてきましたが、一昨年、ついに専門の会社ことができました。会社を作ったのは、主に内装業者さん達でした。「工事はお手のものだが、設計提案は苦手」という方々が集まって会社を作りました。そして、ブランドを作ってインテリア・コーディネーターと契約して、愛知県で25、東京には10くらいの店を出して事業を始めています。

ただ、会社を作らなくても、この方法は十分にできます。皆さんの周りにはたくさんのコーディネーターがいらっしゃいますし、仕事がなく困っている人もたくさんいらっしゃいます。そういう方々に着目してはいかがでしょうか。

もう1つは、今、住宅機器メーカーがショールーム展示場をあちこちに作っています。そこに居る女性のアドバイザーの提案力を活用するのです。

いずれにしても、そのように外注の方法で対応することだけで十分いけるのではないかと考えているのです。

第2番目には、『施工の品質』という問題です。

どんなに優秀な設計提案でも、お客様は図面を買った訳ではありません。図面を立体化した空間そのものを買ったのですから、工事の出来具合が一番重要なのはいうまでもないことです。

ただ、この分野は皆さんが一番得意な部門かと思います。しかし、この業界は競争が激しくなっているだけに、これまで以上に皆さんの技術を向上させることは必要なことだろうと思っています。

第3番目が、『サービスの品質』です。

私は、この場合の『サービス』について、非常に幅広く解釈しています。

いろんなことがあります。ただ1つ、「新築とリフォームでは何が違うのか」というと、最も大きな違いは「お客様の目の前で仕事すること」です。お客様の住んでいる場所が仕事場だということなのです。

この場合、お客様とは『奥様』となりますが、この奥様に不愉快な気持ちを与えないことです。職人の一挙手一投足は奥様をご覧になっていますし、満足な気持ちを与えることは極めて大切なことだと思います。

もし、職人の方が奥様に不愉快な思いをさせてしまったら、奥様はどんな行動を取られるかといえば、いうまでもなく「あの会社はひどい所よ」と口コミでどんどん広げていくでしょう。リフォームのように比較的狭い地域で仕事をやっている者にとって、この女性の口コミの威力は凄まじいものです。これも留意しなければならないことにはずです。

全建総連でも『マナーの本』を作られるようですが、これはたいへん結構なことだと思います。職人が、「ともかく現場では、これだけは絶対やってはならない」ということを整理して、皆さんが実行することは非常に大切なことです。

事務所ばかりでなく、できれば施工現場にも掲示すれば良いのではないかと思います。朝礼などでも皆で唱和して、全員がスムーズにできるように習慣付けておけば良いと思います。

マナーとは、実際には『身体が覚えること』なのです。挨拶などは、「頭を下げよう」などと唱和するだけではダメで、身体に覚えさせておくことが一番良い方法なのです。もちろん、この他にも、現場での養生・整理整頓・安全衛生などの留意点を守ることが大切なのはいうまでもありません。

最終的には、どのようなサービスでお客様に接するのかについては各社で違ってくると思います。

『文化シャッター』という会社はスピードを重視しており、「お客様から問い合わせがあったら、40分で駆けつける」ということを最高度に大切にしています。

そのように、最終的には皆さんがお考えになるものですが、いずれにしても、どこでもサービスの決め手をお持ちになることが大切かと思うのです。

第4番目には、『担当者の品質』ですが、これまでお話してきたことは最終的には全て『人間力』に還元されてしまいます。人材育成をないがしろにはできません。

ハウスメーカー等によるリフォーム事業の展開について

次に、業界の動向についてお話しします。冒頭に大ざっぱな動向についてはお話ししましたが、私は、特筆すべき恐るべき競争相手は、ハウスメーカーなどのリフォーム事業の展開だと思えますし、すでにその兆候が出てきています。

例えば、売り上げで見ると、ベストテンの中の7社はハウスメーカー系です。しかし、私は、「本当の意味でハウスメーカーが恐ろしい存在になるのはこれから3年後だろう」と考えています。何故なのでしょう？

住宅業界はこれまで売りっ放し・作りっ放しでしたが、これはハウスメーカーも同じでした。そのことは、10年も20年もOB客と接触してこなかったことを意味します。しかし今、その当のハウスメーカーが「私どももリフォームを始めました」と挨拶をし始めているのです。

もちろん、10年も20年も放り出されてきたOB客が、すぐに「はい、分かりました」となる訳がありません。

『旭化成』が7～8年前に首都圏で調査したデータがあるのですが、これは1戸建て住宅に住んで平均して24年経った住まい手へのアンケートで、「新築以来、住宅にどれだけお金を掛けたか」「どこに頼んだか」についての調査結果です。

ここでは、「新築時の会社に頼んだ」というのはたった9%でした。そのくらい、建物を作る人/売る人は住まい手をないがしろにしてきたのです。9割以上が新築を建てた企業以外に頼んでいたのです。

このリフォーム分野にハウスメーカーが本格的に参入して、今、必死で巻き返しを図っていますが、そう簡単にお客様を獲得することはできていません。

しかし、ハウスメーカーの一番恐ろしい点は「営業力が抜群なこと」なのです。ですから、必ずOB客を自分のお客様にすることに成功するでしょう。そして、それが一段落すれば、必ず皆さんのOB客のところに顔を出し始めるでしょう。

したがって、皆さんには、その前にOB客の囲い込みを完了させておいていただきたいし、これが後1年間の猶予なのだということです。その後には、「営業力を持ったハウスメーカーや地域ビルダーが、皆さんの顧客を狙って襲い掛かるだろう」というのが、私の見方です。

ホームセンター等の脅威が増してくる

その次に、「5年後には恐ろしい存在になる」と思われるのが、『ホームセンター』と『スーパーマーケット』です。特にホームセンターが先行しているので、これが大敵です。

今は人材もおらず、商品展示力もありませんし、仕事はかなりの部分を丸投げしているところが多いです。けれども、それは段々と改善しつつあります。むしろ、5年後には必ずそんな事は整備してくるはずですが、しかも、店の数は皆さんの周囲にも結構あります。

リフォームを検討中のお客様は、皆さんの所に相談に来られる場合は結構「構えて」いらっしやるでしょう。「ここで修理を押し付けられやしないか？」という一種の恐れを持って来られます。

しかし、それがホームセンターだったらどうでしょうか？ 買い物に入ってブラブラしている内に、リフォームコーナーや住宅相談室などを発見して、「ちょっと相談してみようか」と気軽に寄られるようになった時、これが恐ろしい存在になるのです。

私はそれを「普段着で相談できる」と称していますが、気楽さを売り物にした場所がホームセンターやスーパーマーケットだということです。

しかも、集客力は抜群です。スーパーマーケットは、現時点ではあまりリフォームに参入していませんが、すぐに参入してくるはずですが、これについても、「店が多く、資本力も大きなものが多いので、恐ろしい存在だ」というのが私の見方です。

つまり、これからのライバルは『ハウスメーカーの営業力』や『ホームセンターやスーパーマーケットの集客力』だと意識しておいた方が良いでしょう。

『リフォーム会社』とは？

ついでに申し上げておきますが、私は訪問販売を中心にしたやり方は段々と下火になると思っています。

訪問販売はもう時代の波に乗れません。「これからは、本当の意味での技術力を持った企業が伸びる」と考えています。

では、「リフォーム会社とは何だ」と聞かれたら、私は「『技術を売る会社』だ」と答えます。技術とは、先程も申し上げた『設計力』や『施工力』です。

ただ、誤解しないでいただきたいのは、皆さんの会社は『技術の会社』ではなく、『技

術を売る会社』なのです。技術を重視する会社では、「技術さえ良ければ売れるし、会社は発展する」と考え、「営業を軽視する」という傾向に向かいがちです。

極端に見ればそんな会社もあるにはあるのですが、しかし、「売ることが大切」なのです。どんなに良い技術を持っていても、お客様に対して黙っていても理解されません。やはり「ウチの設計はこんなに良い」「ウチの施工はこれだけ良い」と売り込まなければ、お客様も買おうと思わないでしょう。我々は、「もっと買ってもらえる努力ないしは工夫をすべきだ」と思うのです。

もちろん、これからも技術を持った会社が伸びること自体には変わりないですし、それが本来のあるべき姿なのです。

そんな立場から考えますと、例えばリフォームの会社は皆、リフォームについての良い技術を持っています。しかし、「ハウスメーカーにリフォームに関する良い技術があるのか？」といえ、私は「20年～30年の経験のあるリフォーム専門会社の方が優れているところが多い」と考えています。

良い営業員はたくさん居るかもしれませんが、ご存知の通り、リフォームに求められる設計力や施工力は新築の場合と違います。ある意味では、新築より難しい面もある訳です。

そのようなリフォーム特有の技術を身に付けて、積極的に売っていくことが大切だと思います。

リフォーム事業の経営者として必要なこと

次に、『住宅リフォーム事業経営者の役割』について、少しお話をさせていただきます。

リフォーム事業の経営を志す方にぜひ覚えておいていただきたいのは、事業に対する正しい理解、事業への情熱、人を納得させられるだけの見識と問題解決能力、社員と共に業界で生きていくという共生の意識などを持っていただくこと、です。

特に、私は「経営を志すならば、広い意味でのデータを大切にしたい」と思います。そうでなければ、真っ暗闇の中を歩いているようなものだからです。

この間、ある企業に呼ばれました。ここは非常に広い商圈を展開しており、45の町に月15万部のチラシを折り込んでいます。15万部といえば相当の費用が掛かります。今、チラシの印刷から折り込みまで、だいたい6～10円の単価が掛かります。すると、15万部は相当な負担です。私は、「では、どこの町からどのような反応があるのですか？ A町からは？ B町からは？ C町からは？」と細かく聞きました。ところが、社長は「そんなデータは取ったことがない」というのです。これでは真っ暗闇の中に居るようなものです。

そこで、過去半年間の反響を調べてもらいました。すると、何と45中の15の町では反応がゼロでした。

その時、私は「反応がゼロの15の町では、チラシの配布はやめなさい」とはいいませんでした。そのようなデータをどう読むのか、それが大切になるからです。

例えば、「その15の町には当社のお客様の層に近い人がたくさん住んでいるから、半年間はチラシを配ってみる」というのなら、私はとめません。けれども、データがなければそんなことも分かりません。データがあるから、それで政策決定・意思決定・判断ができるのです。

私がここでいいたいのは、「リフォーム事業の経営を目指す方々には、ぜひデータを大切にしていきたい」ということです。

ただ、私は『データ』にも2つの種類があると思っています。1つには数字で示されるデータ類であり、もう1つには数字でなく言葉で示されるものです。

売上高を定める ~ 粗利率の設定について~

数字で示されるデータには、まず『売上高』があります。売上高のデータを取らない会社はないと思いますが、その場合に大切なのは、従業員が居るのであればその個人別にも取っておくということです。

そうすると、『成績の良いA君』『平凡な成績のB君』などいろいろと個人差が出てくるはずで、そこで、「A君は、何故成績が良いのか」ということを分析して皆に報せるなど、データの利用範囲をどんどん広げていただきたいのです。

では、今、リフォーム業界ではどの位の売り上げを挙げるのが常識なのかといえば、私は、最終的には営業マン・1人1ヵ月当たり500万円で年間6,000万円、そこまでいかなくても、最低・月420万円で年間5,000万円程度を目標にしていきたいと思います。

年間4,000万円では、よほど経費を切り詰めるか高い粗利を上げないときついのです。正確に言えば、『売上高』と『粗利』と『経費』の関係を見なければいけません、やはり年間5,000万円は挙げていただきたいのです。

多くのリフォーム会社は、だいたい月360万円くらいで年間4,000万円~4,500万円くらいが多いのですが、これではかなり厳しいのです。

次が、『粗利』です。

今、業界の平均粗利は27.8%です。これは、『日本増改築産業協会』という500社程が加盟している団体が行った調査に依る数字です。

多くの経営者は、「30%以上は挙げたい」といっており、これをクリアしているところも出ています。

私は、最低でも25%は必要であり、30%を目指せば良いかと思っています。

もう1つ、別の観点から粗利について申し上げます。

『目標粗利率』と『実現粗利率』についての関係ですが、この2つにはギャップがあるというのが私の考えです。

ある会社の話ですが、長年、目標粗利率を25%に置いてきました。すると、決算になってみると、いつも2.5%ほど低くなってしまふのです。

そこで、ある年、これを28%に変えました。すると、直後の9月の中間決算で25.7%に到達したのです。

このように、多くの会社では目標粗利率と実現粗利率との間にギャップがあるはずで、これに基づけば、長年のデータを基にして「自分の会社では幾らの実現粗利率が欲しい」という数字を出す必要が出てきますし、そのような数字を出せば、今度はそれを実現するための目標粗利率として30%とか32%といった数字が出てくると思います。そうすると、それを実現するための戦略そのものを見直す必要が出てくる訳です。

私が見てきたリフォーム専門店では、規模が小さな会社の方が高い粗利を挙げています。別のいい方をすれば、社長が厳しく管理している会社が、それだけ粗利は高いということです。

例えば、見積書を作ったら社長の判子が必要です。それが、30%を目標としているはずの粗利が25%だったら、社長は絶対に判子を押しません。「30%になる見積書を作れ」というでしょう。

また、見積書では30%の粗利だったのに、工事が終わって粗利を計算したら25%に下がってしまえば、「何故、下がったのか？」と社長は徹底的に下がった原因を調べますし、

ことによれば担当者の給料を下げるかもしれません。

そのような管理ができるので、比較的管理の目が行き届く規模の会社の方が粗利率は高いのです。

比較的規模の大きな会社になると、平社員のところでは上の考えが段々と薄まっていくようで、ダメです。ある会社の粗利の目標は35%でしたが、実現は29%でした。6%も差が出たのです。

次に、『受付成約率』の話です。

これは、「何軒から引き合いを受け付けて、その内の何軒から契約をもらったか」という数字ですが、私は当面の目標として5割を目指すべきだと主張しています。つまり、1軒でも注文の方が多いい数値を目標にすべきです。これは、例えば「100軒の引き合いがあった内の51軒から注文があれば良いが、逆に、51軒の注文を取れなかったら、それは問題だと考えよう」という意味です。

では、「この商売を始めてどのくらい経てば、受付成約率が50%になれるか」といえば、「遅くとも、5年で5割・7年で7割を目指していただきたい」ということです。

「何故、成約率が高くなって当然なのか」というと、我々はOB客を相手に繰り返し繰り返し仕事をもらっていく事業です。そうであれば、年月を経れば経るほど受付成約率は高くなって当然なのです。「引き合いを出しておいて仕事をやらせてくれないようなOB客は、本当の意味でのOB客ではない」ともいえるのです。

私は、そんな商売ができれば、5年で5割・7年で7割にするのは当たり前前の数字だと思います。

ついでに経費についても触れておきますが、リフォーム業でも一般建築業でも同じだと思いますが、建築業の場合、『1人当たりの人件費×1.7倍程度』が1人当たりの年間経費だと考えて良いと思います。『2倍』という人もいます。例えば、500万円の給料をもらっている人の経費合計は850万円ということですよ。

ただ、人件費については地方によって違うでしょうから、経費合計額はそれに見合っ高くなったり低くなったりするでしょう。しかし、大まかには人件費の1.7~2倍という数字で見るのが合理的かと思ひます。

地域ごとの実体を捉えて、効果的な宣伝を行う

もう1つ、「自分の会社のお客様はどこから来ているのか」という実態をしっかりと捉えましょう。

そして、「お客様を集めるために、どうやってウチの会社を知ってもらったのか」についてもきちんと掴みましよう。

仮に会社の年度初めを4月とすれば、最初の半年間でどんな宣伝を打つのかについて3月初めには計画を作っておいた方が良いでしょう。そして、その際には、過去の事例について、「チラシではどの程度のお客様が来たのか？」など、その方法別にもデータを区分して取っておき、それを活用して「ウチはチラシで一番客が来る」とか「ウチはA町からの来店が多い」とか、「現場見学にはB町から一番多く来た」というデータに基づいて宣伝計画を立てるのです。

仮に、今はA町からの来店者が多く、B町からは少ないとしましよう。しかし、B町の方が人口も多く、自分の会社が得意とするリフォームの有望な家が多いとすれば、「こっちに倍のチラシを折り込もう」といった判断もできるかもしれません。

そのためにも、ぜひデータを取っていただきたいのです。

そして、その場合には、費用と効果の関係について「どの媒体で一番単価が安く集客できたのか」も出していただきたいのです。

「チラシでは100人来たが、費用を100万円使い、1人集めるのに1万円掛かった」「現場見学会では50人来たが、70万円使い、1人・1万4,000円掛かった」「ショールーム見学会には30人来たが、21万円使い、1人・7,000円使ったことになる」「では、来年度は他の経費を抑えてショールーム見学に力を入れよう」という意思決定ができると思います。

ですから、そんなデータも抑えておいて欲しいということです。

私は、これまでに数字で示されるデータだけを取り上げてお話しましたが、これらは皆、ある数字をある数字で割る・掛けるといった操作をすれば出てくる数字です。皆さんがやらなくても社員の方に指示すれば、パソコン操作でたちどころに出てくる訳です。毎月のデータだって出てきますので、ぜひやっていただきたいと思います。

その他にもたくさんのデータがありますが、それらを自由に操作して、経営に役立つデータを取り出してください。

それ以外に、『言葉で示されるデータ』もあります。

言葉で示されるデータとは、営業の場での接客マナーや商談の進め方、施工現場での職人の接客マナーや養生・整理整頓などのことです。このようなことは、なかなか数字では示されないものです。

つまり、経営者や管理者が、営業の場や施工現場に行って自分の目で見ることです。そして、問題点があれば改善することです。

このように、営業の場や施工現場の実態を掴むことが、経営者や管理者の重要な仕事なのです。これを怠り、『裸の王様』になり、失敗した会社はたくさんあります。

リフォーム事業は『細く長く』という仕事である

次が、『ターゲット』と『商圏』です。

旭化成が、アンケートで「24年間住んだ家のリフォーム工事に幾らお金を遣いましたか?」と聞いて、それを1年で割ったら『36万円』という数字が出てきました。

これを聞くと、今まで新築1本で来た方の中では「じゃあ、俺はリフォームなんかやらないよ」という方が圧倒的だと思います。何しろ、単価が違います。数千万円に対して、数十万円です。

しかし、リフォーム工事はこんなものです。リフォーム業界では、高いところでも平均単価は80万円程度です。業界全体では、平均50万円くらいのものでしょう。

しかし、100軒のOB客をきちんと管理でき、「必ず俺のところに来る」というお客様を持っていたとすれば、1年間に3,600万円となります。粗利率を28%とすれば、利益はちょうど1,000万です。毎年100軒のお客様からコンスタントに注文を受ければ、1,000万の粗利が出るのです。300軒に広がれば、3,000万になります。そして、きちんと管理ができれば、これがコンスタントに入って来るのです。

だから、私は「リフォーム事業というものは、確かに単価は低いかもしれないが、『細く長く』という仕事なのだ」と申し上げています。もちろん、新築をやめる必要はありませんが、もう1つ、リフォームの分野を伸ばしてみたらいかがでしょうか。

いずれにしても、OB客は『基礎票』です。100軒のOB客で満足できない人は、やはり新規客を見つける必要があります。そこで、『商圏』の話に移ります。

営業活動をする範囲を設定する

「どこで商売をやるのか」といえば、もちろんエリアは皆さんの工務店がある場所でしょうが、「どこまで広く攻めるのか」ということです。

具体的には『戸数』です。持ち家で1万5,000戸攻めるのか、それとも2万戸なのか、ということ。私は、これは「広ければ広い程良いというものではない」と思っています。広いということは、従業員もたくさん必要ですし、宣伝費も高くなりますからお金もたくさん掛かります。広ければ良い訳ではないのです。

例えば、毎月・1万5,000枚の折り込みをする宣伝費が使えるとすれば、1万5,000戸の商圈を攻める条件があることとなります。しかし、その範囲に1万5,000戸のチラシを入れれば、それで宣伝費はお終いです。しかし、ここで商圈を5,000戸に定めたとすれば、月に3回の折り込みができます。

お客様が月に1回皆さんの会社の広告をご覧になると、月に3回もご覧になるとでは、どちらがより覚えてくれるのに都合が良いのかを考えて、狭い地域でもそこを徹底的に攻めることにより、そこでお客様を確保する努力をした方が良いという、そんな決定も可能なのです。

先程、旭化成のアンケート結果、リフォーム費用の平均額が1年間に36万円であるという話をしました。では、5,000戸ではどのくらいになるのかといえば、18億円です。その内の何%を取るのか、そう考えて広げていくという発想転換をしていただきたいと思っています。

地域ごとに攻め方を工夫する

では、その商圈をどう攻めるかということ。です。

私は、決めた商圈を3つ程に分けて、段階的に攻めることをお勧めしています。最重点地域、重点地域、準重点地域ということ。その地域分けをどうするのかということについて、「皆さんがもうOB客をお持ちだ」という前提で説明させていただきます。

考えた商圈の中にOB客がいらっしゃるとすると、それを町あるいは丁目ごとに何人いらっしゃるのかを洗い出します。仮に30の町があったとすれば、OB客の多い10の町を『最重点地域』とします。真ん中の10の町が『重点地域』となり、少ない10の町は『準重点地域』となります。

では、地域分けに対してどんな戦略が必要なのでしょう？ 例えば、チラシ配布の際、最重点地域には月4回配布します。重点地域は月2回、準重点地域は月1回です。こういう濃淡をつけるのです。

最重点地域はOB客の多いところを示しています。そこを徹底的に攻める、つまり、皆さんの実績と知名度のある地域にたくさん配布するのですから、当然に反応が出てきます。1年も経てばかなりの反応になるはず。です。

その後には、重点地域にお金を掛けます。そして、1年か1年半経って反応が出てきたら、次は準重点地域に徹底的にお金を投入するのです。

このようにすれば、早ければ3年ないしは4年くらいで商圈の掘り起こしは一通り終わります。

どの会社でも、予算は限られているはず。その限られたお金を有効に使うためには、このように地域を差別化して投入していくことが大切だと思うのです。ただ闇雲に広いエリアにぼつんぼつんとチラシを配布しても、お住まいの方々の記憶に残るはずもありませんが、狭いエリアに徹底的にチラシを投入すれば、間違いなく覚えていただけるはず。です。

「やる時は徹底的にやる」という発想で、地域を決めてやっていく。これが一番有効

なお金の使い方だと思います。3年～4年経って掘り起こしが一通り終わった後も、再び最重点地域・重点地域・準重点地域と差別化し直して攻めていくことが有効です。

くどいようですが、広く薄く配布してもダメです。やる時は徹底的にやる、これが掘り起こしの唯一の良策だと思っています。

今、私は『チラシの配布』を例にとってお話しましたが、もちろん、宣伝はチラシに限りません。いろんな宣伝方法が考えられます。

「どんな手法で宣伝しているのか」といえば、『日本増改築産業協会』の調査によると、一番は『折り込み』、次が『ダイレクトメール』、といろいろな手法があります。その中で私がお勧めするものが4つありますので、そこを重点的に説明します。

リフォームの現場や完成物を、施主さん以外にも見ていただく

1つは、『現場見学会』です。

これは、皆さんの設計力と施工力を見ていただける一番良い方法です。「そんなことに協力してくれる施主さんは居ないだろう」などと思っている方もいらっしゃるでしょうが、そんなことはありません。丁寧にお願ひすれば、ちゃんとやらせてくれます。お客様によっては、「契約前に約束しておく」と良いと思いますが、その場合には「3万円まける」とか「5万円まける」といっても良いでしょう。

ただ、現場見学会の際に大切なことがあります。見学に来たお客様に必ず手袋を貸してあげてください。施主さんにとってみれば、リフォームだとはいえ『新品』なのです。そこを見ず知らずの人に触られるというのは、決して良い気持ちができることではありません。だから、手袋を貸してあげるのです。

しかも、そうすることで、見学に来られたお客様の方にも「この会社、結構気を遣ってるな」と感じていただけますから、一挙両得です。

そして、小さなお子さんは入れないことです。子守りの女性を1人雇っておけば良いのです。

これと似たようなものとして、『披露パーティー』があります。

基本的には、施主である奥様の知り合いをお招きしてやっていただくのです。パーティーですから、食事でも軽食でも良いです。10人～15人、家の大きさに合わせて招待していただければ結構です。

どういう人を呼ぶのかについては、一言でいえば『良いお客様』を呼びたいのです。ずばりいえば、お金のある人を呼んでもらいたいのです。そして、そのためには、施主である奥様にもお金があり、社交的・開放的な性格の奥様に依頼することです。

その時、必ず写真を撮っておいてください。それで、必ず後で戸別訪問をして渡すのです。この仕事では、とにかくお客様と顔を合わせることが大切なのです。訪問すれば、玄関先で「はい、さよなら」の人もおられるでしょうが、「この方とはパーティーの時に会いしているし、2度目の顔合わせだ」ということで、「せっかくだからお茶でも飲んでいきませんか」とおっしゃっていただける優しい方も必ずおられます。

そして、その時に遠慮をせず、とにかく上がらせていただき、必ず家の中を見せていただけてください。

その際に「リフォーム業者ってどんな仕事？」と聞かれたならば、私は、「リフォームとは、住まいに関する『不』で始まる困ったことを解決する仕事です」と答えるのが良いと思います。

『不具合』『不満』『不便』『不都合』について、「そこはこうしたらどうでしょうか」と提案するのです。

最初は、5,000円の地震対策金具の取り付けのような小さな金額の仕事でも良いのです。

とにかく仕事をいただくことです。1回目の仕事は何千円でも構いません。知り合うきっかけを作るのが大切なのです。

ついでに申し上げますが、先程、私は「OB客は基礎票だ」といいましたが、もし、皆さんの中にこれまでやったOB客についての整理ができてない方がいらっしゃれば、ただちに、『住所』『氏名』『電話番号』『いつ、どんな仕事をやったのか』などについて名簿の整理をしてください。

そして、お客様へのアプローチについては、電話では絶対にダメです。手紙もダメです。必ず、『個別訪問』です。くどいようですが、我々はお客様と顔を合わせることが商売なのです。3年間放っておいたお客様であれば、毎月訪問するくらいに付き合いを深めていくことです。

しかし、新規のお客様への突然の個別訪問については、今は警戒されているので、注意した方が良いでしょう。今はリフォーム業者全員が悪質業者であるかのように見られていますから、やめた方が賢明です。女性を訪問させているところもありますが、女性なら警戒されないのが良いかもしれません。

次に、『出張相談会』です。

店のある地域を離れた場所で『出張相談会』と銘打ってやること、つまり、我々がお客様に一步近づいていくことが大切ですし、やれば必ず反応があります。

じっと待っていて、「お客、来い」という姿勢ではなく、こちらからお客様の方へ近づいていくのです。通りがかりにでも来られるお客様は、必ずいらっしゃいます。そういう機会を、月に1~2回作ることも大切です。

次は、『ショールーム見学会』です。これは今後、ますます重要になっていきます。

「リフォームをやるのか？ やめようか？」と迷っている方、あるいは、リフォームなど考えてもいない方、そういうお客様でも、ショールームで実物を見ていただければ欲しくなるものです。奥様ならば、良いキッチンを見ていただければ欲しくなるものなのです。

引き合いをされたお客様などは、できるだけ早くショールームに誘導することです。ましてや、設計提案にまでいった方には、ぜひショールームで実物を見ていただけてください。グレードの違いもここで分かります。いくらパンフレットやカタログを見ても、現物の迫力にはかないません。とにかくショールームには積極的にお連れする必要があります。

ある会社では、月に1回はバスでの見学会を企画しています。幾つかのショールームを見て、昼食はちょっとしたホテルでとります。考えてみてください。バスに40人乗せても、その内の1人から仕事をいただいただけで元はとれるのです。

とにかく、実物を見ていただくこと。これが、これからの営業の基本になるのではないのでしょうか。

もっといえば、私はこれに加えて『インテリアセミナー』や『リフォームセミナー』をお勧めします。

皆さんは、設計力や施工力自慢の方々ですから、ご自分の家を中心にしたセミナーのような催しをやっていただければ結構だと思います。得意の分野でやれば良いと思います。

それと、『ホームページの開設』は絶対にやってください。

ただし、せっかく作ったのならば、2ヵ月に1度くらいは更新してください。

また、アクセスしやすい方法を使ってください。いろいろな団体がありますので、例えば『リフォネット』に入るなどして、そことリンクして、他人からアクセスしても

らえるようにすることが大切です。

いずれの催しをやるにしても、お客様に報せなければなりません。

その時には、やはり折り込み・ポスティングなどのチラシ作戦に訴える以外にありません。どのような会社も、「これだけでお客様を集めている」というところは非常に少ないですし、幾つかの手法を取り入れて交互にやっています。

私は、「何もやってない」という会社を1つだけ知っています。現在、日本増改築産業協会の会長企業である栃木県の山口さんのところですが、ここは、今は何もやっていません。口コミだけでお客様がいるそうですから、何もやる必要がないのです。

しかし、そこにいくまでには30年程の歴史がありますし、いろいろな宣伝をやったのでしょう。

もう1つ、福岡の会社もあります。ここは自社で設計も施工もやるので、セミナーを年3回程やって、そこに集まったお客様だけで、1年の仕事を確保しているそうです。

報せるのは『ミニコミ紙』でそうですが、これらは例外です。皆さんはいろんな方法を折り混ぜながらやってください。

とにかく続けること

ただし、重要なことは『継続する』ことです。折り込みをやるにしても、半年間やって反応がなければ「やめた」となる会社が結構多いのです。私の経験では、最低10ヵ月から1年は続けないと反応は出てきません。半年でやめてしまえば、それまでに遣ったお金と時間が全く無駄になってしまいます。継続が大切なのです。

「三日坊主」という言葉があります。ということは、いかに三日でやめる人が多いかということを示しているのです。ライバルが皆、三日坊主であって欲しいし、その中で皆さんの会社だけが継続していれば目立つということになります。

もう1つ、「馬鹿になってやって欲しい」のです。

例えば、チラシの折り込みです。私は以前にポスティング中心の会社に居たことがあり、そこでは月に1度投げ込みをやりますが、私も毎月のようにやって11年、投げ込みの達人になってしまいました。

皆さん、投げ込みなんて馬鹿らしいと思いませんか？ 暑いなかで汗をタラタラ流しながら、「やってらんねえよ」というのが本音かと思います。冬は寒いし、手もかじかんでいます。時々、ポストでバネが強いところがあると、指を挟まれると結構痛いものです。そんなことを日がな一日やっている、「何で俺はこんなことやらなければならないのか？」と思うでしょう。3,000枚配っても反応は1軒だけだったりします。

しかし、「馬鹿らしい」とやめてしまえば、反応はゼロです。ある時には馬鹿になりきって継続すること、その先に成功があるのです。

以上が、お客様を集めるための最高の手段です。

資格を有効活用していく

次は、『資格の活用』です。

もしお持ちにならない方がいらっしゃれば、『増改築相談員』の資格はぜひ持たれた方が良いでしょう。

また、お持ちの方についても、そのことを名刺に書かれているのでしょうか？ 持っておられる資格は、全て名刺に書いてください。財団法人が認定しているリフォームの資格には、これと『マンションリフォームマネージャー』しかないではないですか。私にいわせれば、こんな権威のある資格は他にないのです。

「増改築相談員の資格を取ったが、あまり効果がない」といった話をよく聞きますが、そうではないのです。名刺に書いて、「かくかくしかじかの者です」「権威のある資格です」と自分から積極的に説明していくことが大切なのです。

特に今、悪質業者問題で揺れている世間に対しては、そういう資格の有無が信用していただけるかどうかの境目となります。

取得された資格を有効に利用する方法を、もっと考えましょう。

加えて、『福祉住環境コーディネーター』の資格を取ることをお勧めしておきます。

ご承知の通り、商工会議所の主催で1・2・3級がありますが、3級でも良いから取っておかれれば、これからはバリアフリーの住宅が当たり前になりますから、その時にこれが役に立つでしょう。

『地域密着』を生かした営業活動を

次に、リフォーム事業の特徴について申し上げます。

まず、リフォームをやるお客様は、経済的にゆとりのある方です。新築の場合は、「貯金をおろして、ローンも組んでやっと」というお客様もいらっしゃいますが、リフォームでローンを組んでまでやるというのは例外です。手持ち資金の一部しか使いませんし、しかも住まいに関心が高い方です。

そういう方が住んでおられる町を狙うことです。

次に、「定期的に、繰り返し発生する需要だ」ということです。しかも、新築後5年で12%の人がリフォームの発注をしているというのです。私は、これはすごい数字だと考えています。

普通は、新築した家を見て「あそこはまだ新築だし、リフォームの受注は出ないな」という風に見るでしょうが、そうではないのです。8軒に1軒はリフォームをやるのです。金額的には大したことないでしょうが、そんなことは重要ではありません。「最初の仕事をいただけるかどうか」がその後のお客様になっていただけるかどうかの分かれ目なのであり、最終的には生涯を通じての顧客関係へとつながるのです。

皆さんも、「新築をやったら、それでさよなら」でなく、定期的に必ず挨拶に行き、ともかくお客様との接触を保つことが大切だと思います。

次に、家族を『個々人の集団』と見て、その家族構成を『分析』することです。

ある家について、「おじいちゃんが70歳を越したけど、まだバリアフリーにしていないな。声を掛けてみようか?」とか、「子供が2人居るし、子供部屋を2つ作りたいたいと思っていないかな?」などと分析できるよう、家族構成や生年月日が分かっているならば、ぜひパソコンに入れておいてください。

すると、「これこれについてはどうでしょうか?」という提案に結び付いていくと思いますし、これは地域密着店だからできることなのです。

私はそういう意味からも、皆さん方は本当にこの仕事は向いていると思っていますし、これは私が以前に大きな会社に居た経験があるからこそいえるのです。

そういうところで働くのはいわゆるサラリーマンですから、なかなか人脈とか人間関係などは作れないし、『地域密着』はできないのです。

しかし、皆さん方は地域で何十年もやっておられます。そこにこそ信頼が生まれていますし、ぜひその優位性を活用していただきたいのです。

お客様に提案をしていくための『センス』を高める

次が、これからは「住まい方をデザインするのがリフォーム」だということです。

ここで、それに関連したことをお話しします。私は、「リフォームの担当者は『三冠王』ならぬ『三感王』が理想だ」と思っているのです。どういうことかということ、お客様は「ああしたい、こうしたい」「こういう不満がある」などと思っていますが、その不満や要望はかなり抽象的で曖昧です。何となく、この部屋の使い勝手が悪いと「思っているだけ」なのです。

ただ、それが自分で解決できないから皆さんに頼むのです。先に申し上げたように皆さんは『不』の問題の解決者ですから、これを解決して差し上げることができますし、それが皆さんの仕事なのです。

すると、この抽象的なお客様の不満を聞く時に何が大切なのかといえ、それは『感受性』です。相手が何をいいたいのかを、きちんと感じる力です。

感受性は、『傾聴力』と『想像力』の2つから成っています。

まずは、「お客様の話にきちんと耳を傾けること」です。これを『傾聴力』といっています。『聞く』という場合は「聞こえてくる」という意味の受動的な動詞ですが、『聴く』の場合は「聞こうとこちらから働きかける」行為、すなわち積極的に耳を傾けることをいいます。

もちろん、我々はそれを商売にしているのですから、この耳偏の文字の方で聴かなければなりません。お客様の不満を聴いて、「このお客様はこんな生活を望んでいるんだな」と想像し理解して差し上げることのできる、イメージの『想像力』を持つことが大切です。

例えば、「お子さんの遊ぶ姿を見ながら食事の支度をしたい」と奥様が思われているようなら、「では、対面式キッチンをご提案はいかがでしょうか」と考える、そういう想像力が大切なのです。

そして、更にはそれを設計に結び付けることができる『感性』が大切となります。

それは、いい換えれば『センス』です。

先にもいいましたが、最近のお客様は要求が多様化しているばかりでなく、高度化しています。そうすると、その要望に応えられるだけのセンスが求められる訳です。

そして、この場合に求められるのが『創造力』なのであり、クリエイティブな力が必要なのです。

いずれにしても、最近のお客様は勉強されています。こちらもそれに応えられるような勉強をしなければいけません。そして、そのような住宅のリフォーム作品がお客様に感動を与えるのです。

感受性と感性を持ち、感動を与える作品を提供できる人、それが私のいう『三感王』であり、リフォームにおける望ましい担当者像です。

では、「感受性を高めるにはどうしたら良いのか？」といえ、それには多くの人と接することです。『ロール・プレイング』という方法がありますが、私は研修の場ではそれを徹底的にやります。つまり、実際にお客様の所に行ったつもりになって、いろいろな対応ができるかどうかを練る研修です。皆の前で実際に本番のようにやってみて、皆からの意見や評価を受けるのです。これで感受性は高まります。

そして、感性を豊かにするには、本物をたくさん見ることです。住宅展示場・ショールーム・建築物・美術館・展覧会などで本物を見る目を養うのです。

ぜひ、『三感王』を目指してお客様に臨んでいただきたいと思えます。

『サービス業』としての気配りを大切にする

次に、「女性がリーダーシップを持っている」という事実についてお話しします。

リフォームでは、女性がリーダーです。「使い勝手が悪い」「こうして欲しい」という人は、そのほとんどが奥様です。しかし、お金はご主人が出すのです。

つまり、最初の現場調査の段階では奥様だけでも良いのですが、こちらで設計提案をする段階では必ずご主人に同席してもらうことが重要です。お金が絡む段階になったら、早めに同席いただいております。

これを間違えて奥様だけで話を進めて、「これでいいわ」ということになったのに、契約の2～3日前になって「主人に話したら、『そんな金は出せない』といわれた」と連絡が来るなどということもあるのです。

ご主人は、早めに巻き込むことが大切です。

これと関連することなのですが、我々の商売では図面だけで話し合うことが多いのですが、奥様は図面が分かりません。ですから、目に訴える工夫として『パース』を見せることです。

もちろん、見せるのは実物でも見本でも良いのです。とにかく『目に訴える』ことが大切です。

例えば、単品のキッチンについてはそれで分かるでしょうが、キッチンを入れて台所全体がどうなるのかということになれば、これはショールームでも分かりません。やはりパースしかないでしょう。そういう物を作って提案することも大切です。

インテリアコーディネーターなどは、そういう物を作るのは得意です。作ってもらえば、間違いなくお客様の心を掴めます。

それから、言葉です。皆さんの会話は専門用語の洪水でしょう。『業界用語』や『略語』にもっと気を使うべきです。

皆さんは、お客様のところで数字に単位を付けて話していますか？ 付けなくて平気である人は居ませんか？ これについては、ほとんどの人は付けません。建築業界では、「分かって当然」だからです。『ミリメートル』『平米』、これらも専門用語です。一番良いのは、『何メートル何センチ』『何平方メートル』と正確にいうことです。

また、「人大はどうでしょう」なんていってませんか？ はっきりと『人造大理石』といいましょう。業界ではそれで済むものですから、普段使っている言葉がそのままお客様の前でも出てしまうのです。「ちゃんと使い分けているから大丈夫」などという人もいらっしゃいますが、それ程器用に使い分けができるものではありませんし、これは余程意識しなければ直りません。

「専門用語を絶対に使うな」とはいいませんが、使う場合には「こういう意味です」と説明して違和感が出ないようにすることが大切です。そのような『心配り』が、リフォーム事業には絶対に必要なのです。

そして、「住みながらの工事である」ということも十分に意識してください。

また、「リフォーム事業はサービス業である」ということも重要です。

「サービスの本質は？」といえ、それは『心が決め手(気目手)』ということになりますし、それらは『配り』という言葉でいい表せます。『心配り』『気配り』『目配り』『手配り』など、お客様にどれだけの配慮ができるのかということです。

次に、「女性を有効に活用しよう」ということです。

リフォームの主役は奥様です。ですから、リフォーム事業を行う場合には、1人から

いは女性が居た方が良いのです。例えば、3人でやっているのならば1人、5人だったら2人くらいは女性を採用すべきだと思います。

もちろん、肉体的に厳しいこともあるでしょうからいちがいに決め付ける訳にはいきませんが、例えば、キッチンのリフォームについて男性が相談に乗れるでしょうか？料理ができる人は居るかもしれませんが、それも趣味の程度でしょう。だいたいは奥様が作ったものを食べるだけでしょ。そんな方に、奥様のキッチンの悩みが分かるでしょうか？

やはり、奥様の相手になれるのは女性、それも若くない、ある程度の家庭生活の経験がある方が奥様の相手になれると思うのです。

私は、可能ならば女性を有効に使うことが、今後この事業にとって良いことだと思います。また、それについては、外注でインテリア・コーディネーターを使っても良いとも思うのです。

お客様に対する『アプローチ』における留意点

次に、『アプローチ』から『クロージング』までが営業の中心の場面ですので、そこでの留意点をお話します。

アプローチ局面での留意点は、先程も申し上げた『三感王』の話となりますが、それに加えて『アプローチブック』の作成をぜひお勧めします。

例えば、『会社案内』『施工事例の写真』『自社のチラシ』など、お客様のところへ行って見せられる、あるいは渡せるものを整理して、クリアブックに入れておくことです。これを、アプローチブックと称しています。ローンの金利などは時々変動しますから、金利をチェックしてその表を入れておく必要がある訳です。

特に役に立つのは、施工事例の写真です。リフォーム前と後の写真は、ぜひ撮っておいて入れておく必要があります。

もう1つ、これは今、私が強調しているものなのですが、「現場調査に行く時には、必ず自分用のスリッパをお持ちください」ということです。

我々は、お客様にとって来客なのではないでしょうか？ 来客用のスリッパを当たり前のように借りているのではないのでしょうか？ 私は、そうしない方が良く考えています。

現場には、比較的汚れた所もあります。あるいは、風呂場などは午前中は洗い場が濡れているかもしれません。そこに、お客様のところの来客用スリッパで入るのは良いことなのでしょうか？ そう考えると、自前のスリッパを持つことをお勧めします。

これを実行している人はまだ少ないでしょうし、少ないからこそ良いのです。1%の営業マンしか実行していないとすれば、それをやれば目立ちます。99%がやっていることは、もう「やらなければいけないこと」なのであって、決して目立ちません。しかし、1%しかやってないことをやれば、「あの会社は気を遣っている」ということになるのです。良いことで目立って、評判になっていただきたいのです。

また、『スピード』も重要です。

「鉄は熱い内に打て」といいます。お客様から電話で問い合わせがあったら、すぐにお客様のお宅に行ってください。午前中に電話があったら「お客様、本日の午後、現場を見せていただけませんか？」夜の連絡であれば「明日の午前中に伺ってもよろしいでしょうか？」と応えるくらい積極的にアプローチしてください。

もちろん、お客様のご都合もあるでしょうから、そうはいかない場合も多いでしょう。しかし、「1週間後に伺います」では遅過ぎるのです。今や『相見積もり』が普通ですから、最後に行って注文が取れる訳がないのです。「即刻、反応を示す」という姿勢が大切

です。

お客様の『予算』を捉えて提案する

次に大切なのは、『予算を確認する』ことです。お客様の予算も分からないで提案をすること程、効率が悪く無鉄砲なことはありません。大体でも良いですから、予算を掴むことが必要です。

お客様の中には、予算について答えない方も結構いらっしゃいます。その場合にどうすれば良いのかといえば、『当て馬質問』をすることです。

皆さん程のベテランならば、お客様の要望を全て聞けば、どのくらい費用の掛かるリフォーム工事なのかはだいたい分かります。そうすれば、「するとお客様、200万円程の予算でやられるのですか？」とこちらから聞いてしまうのです。お客様の中には「そうよ」としてくれる方もいらっしゃるでしょうが、だいたいの場合、イエス・ノーをはっきりといわない人が多いでしょう。けれども、お客様の顔つき・表情・態度などをよく見ていれば、察することができるものです。

例えば、「そんなにさせないわ」と思っていることが分かると思います。そうすれば、次は「150万円ぐらいですか？」と聞いてみましょう。はっきりとはいわなくても、だんだんと近付いていることが分かるでしょう。そこで、「では、150万円・170万円・200万円の案を、それぞれお持ちしましょう」といって、3種類の提案を出すのです。私はそれを『松竹梅』と呼んでいます。

150万円の提案だけしか出さなければ、契約できるのは150万円止まりです。しかし、200万円で提案して差し上げれば、もしかしたらそれで契約できるかもしれません。奥様は、グレードの高いものを要望しているかもしれないのです。

考えてみてください。水周りのリフォームを今度やったら、次はいつやるのでしょうか？ 多分、15年後でしょう。それが50万円増えたって、15で割ってしまえば1年当たり3万円程です。それに、良い品物の方が飽きが来ないでしょう。そういう説得の仕方もある訳です。

先程は、「1年にリフォームに使う金が36万円」といいましたが、これを50万円にするのか100万にするのか、我々の工夫と努力に掛かっているのです。そのために、これまでに申し上げてきたようなあらゆる努力を積むのです。そういう努力を重ねれば、金額は間違いなく大きくなっていくのです。

加えて、『優先順位』を聞き出すことも大切です。「今回はキッチンが重点ですね？」「バリアフリーですか？」という具合です。

提案の際には手順が重要 ~ 事前準備の大切さ ~

次に、プランニングの留意点はこれまでも申し上げましたので省きますが、ここで重要なのは、「プレゼンテーションに時間を掛ける」ことです。

私は、研修ではいつもいいます。「今は、リフォームの営業マンの顧客折衝力はハウスメーカーのそれよりも落ちる」と。そして、その原因は大きく2つあると考えています。

1つは、「商談の手順も知らない」ということです。基本手順があるのに、それを知らない。

そしてもう1つは、「事前準備の大切さを知らない」ということです。事前準備抜きで商談をする程危ないことはありませんし、私は事前準備には4つあると思います。

まず、「接客マナーを身に付けていただくこと」です。皆さんは、挨拶の仕方をどのように教えていますか？

背広とかボタンがある洋服の場合は、必ずボタンを嵌めさせてください。男性の場合、手は太股の横に付けます。女性の場合は、前で手を組んでも結構です。絶対に許せないのが『後ろ手』です。後ろ手で挨拶をするのは、非常に横柄に見えます。

頭を下げる角度は、15度・30度・45度といわれていますが、深い方が良いでしょう。『和民』という居酒屋がありますが、その渡辺社長は、「お客様を迎える時には90度で10秒間」といっているそうです。私にはとても90度はできませんから、45度で良いと思っていますが、上げる時はゆっくりと上げる方が良いです。丁寧な印象を与えます。

挨拶については、ぜひきちんとした基準を持って、全員に実地でやらせて覚えさせることが大切だと思います。

2番目には、「ニーズの把握のために現場調査に行く」ための事前準備です。その際に、何を質問し、何を聞き出すのかについて、きちんと整理して臨むことが大切です。その時に調査することは2つです。『共通質問』と『部位別質問』です。

共通質問とは、「どんなリフォームにも必ず付いてくる事項」のことです。予算・家族構成・いつ頃やりたいのかなどという類の質問です。

部位別質問とは、リフォームの場所ごと、『台所』『風呂場』『寝室』など、手を入れたい場所によって違う質問になるもののことをいいます。そこで、「キッチンなら何を聞くのか？」「風呂場なら何を聞くか？」などについて事前に整理しておかないといけません。それを怠ると、現場調査がもう一度必要になってしまう場合があります。

私にいわせれば、我々の商売は手間暇の掛かる割には利益は薄い訳です。ここではどれだけ効率よく無駄なく仕事をやるのかが勝負となるのです。現場調査などは、絶対に一度で済ませるべきなのであり、それには事前の準備が欠かせないものなのです。

対応をマニュアル化しておくことの重要性

3番目には、皆さん程のベテランならば、お客様が質問しそうな点はだいたい分かっているはずですから、「こういう質問があったらこう答えよう」という『マニュアル』『統一アンサー・想定問答集』などを作っておけば良いのです。これがないから、実際の場面で「ええと、あの、その」ということになってしまうのです。初めてのお客様のところで、例えば10の質問を受けたとして、その半分も「あの、その。戻ってお答えします」ということでは、お客様がその会社に仕事を頼みたいという気になられるでしょうか？

私は、10の内1つだけ、「時間をください」といえる回答があると思っています。それは、「ここの柱が抜けますか」といった構造に関する質問です。その場合には戻って構造をよく研究してから回答した方が安心ですから、そのように答えても良いとは思いますが、それ以外の質問には基本的にその場で答えることが大切です。

くだいようですが、お客様が質問することは決まっているのですから、統一回答集を作っておいてください。

例えば、皆さんはご自分の会社をどのように紹介しているのでしょうか？ これこそ、統一アンサーが絶対に必要です。何を強調するのかについて、私が居たある会社では、極端にいえば、従業員が40人居れば40通りの紹介がありました。「これじゃダメだ」と思って、「これだけは絶対に話に入れろ」と私が統一アンサーを作りました。

そこは業界で初めて売り上げが100億円を超えた会社ですが、そこでさえ20年前には紹介の言葉が決まっていなかったのです。

皆さんの会社では、何をどう強調することになっているのでしょうか？

4番目には、設計提案と見積書ができれば、それを持ってお客様のところに行くこと

となりますが、これは受注までの最も大切なポイントであり、どのように説明するのかをよく考えて臨むことが大切なのです。

私は、これを『ストーリー作り』あるいは『シナリオ作り』と呼んでいます。きちんと文書にした上で覚えて、何度も練習で説明してみるのです。これを、『ロールプレイング』といっています。

実際に練習している様子を、テープ録音なりビデオ撮影なりしておいて、後で自分で聴いて／観てみると、そこで自分の話の悪い癖も分かるのです。そこを直して、また練習してみるのです。

その時、「ロールプレイングの相手役には誰が適役か？」といえば ご自身の奥様です。奥様は『素人』の代表であり、その人に「専門用語が多いわ」とか「貴方のいつていること、回りくどくて分かんない」などといわれたら、即刻直さなければいけません。

そういうことを、照れずに実直に実行することができるかどうか、ここに成功と失敗の分かれ目があると思います。研修は『きっかけ』に過ぎません。後は自分でやっていくことです。「ああ、良いこといってるな」で終わってしまったらダメなのです。

また今、多くのリフォーム業者が粗利を減らしている原因として、「解体しなければ分からない部分の工事代金のことを事前に説明していない」「追加変更工事の見積りを出さない」「見積り漏れや見積り忘れがそのままにされている」という3つがあります。これを全部、必ず直すことができるでしょうか？ それができれば、粗利は間違いなく増えます。

そして、最後を『クロージング』といいますが、この段階に入ったら決断が命です。お客様が迷っている時に、我々も迷ってはいけないのです。「これでいきましょう」という時には、押すことが大切です。

そして、受注ができなかったら、何故できなかったのか、敗因を分析することも大切です。

施工中／完成後の留意点 ～ お客様の声を聞くということ ～

また、近隣に挨拶をすることも大切です。これは、今は集客手段として非常に大切なものとなっています。50軒でも100軒でも良いですから、ぜひ回ってください。

そうすると、見学に来られるお客様も出てきますから、工事現場はいつ見られても恥ずかしくないように整理をして、ショールームのつもりでいることです。

また、施工中の職人にとっての留意点というものを、10カ条にしても20カ条にしても良いので、『現場心得集』として皆さんの会社ごとに決めるのも良いことだと思います。

加えて、『満足度調査』は必ず行ってください。葉書で簡単なものでも良いので、引き渡したらすぐにアンケートを取ることです。「お客様の本当の声を聴く」「至らない点は改善する」という姿勢が大切です。

もし、不満点などを放っておけば、お客様は黙って離れていきます。文句をいってくださる方は離れません。皆さんの会社のことを思ってくれている方は、意見をいただきます。厳しいこともおっしゃるかもしれません。しかし、「この会社、もうダメだ」と思った人は黙って離れていくのです。『黙っているお客様』、これが一番恐ろしい存在です。

また、必要な操作方法についても、必ずきちんと説明することです。「高齢者が増えてきて、機器の操作が分からない人が多くなった」と認識してください。

次に、クレームです。ない方が良くは決まっていますが、残念ながらあるかもしれません。その原因は、大きくいって3つです。

まず、『コミュニケーション不足』です。プロは、プロにとって常識となっていることを素人に対して親切に説明しないことがあるものです。

2番目は、記録を取らなかったために起こる、「いった、いわない」「聞いてない」というような『すれ違い論争』です。これを防ぐには、必ず『打ち合わせ記録』を取って、追加変更見積りなどを提出して署名捺印をもらっておくことです。

3番目が、『施工不良』や『工期遅延』です。

もし、クレームやトラブルになった場合には、迅速に誠意を持って対応することが必要です。もちろん、クロスに疵があれば直すし、畳に疵があったら直しますが、それ以上に大切なのがお客様の『心にできた疵』を直すことです。

クレームやトラブルが発生したら、お客様は不満や怒りを抱えているはずですが、我々は、クロスの疵に手を付ける前にお客様の心の疵を直す努力をすることが大切です。そして、その上でクロスや建具の疵に手を付けるというのが正しい順序です。

正しく手を掛けていけば、リピーターや紹介者になっていただけます。ところが、今のリフォーム業者は心の疵まで直さずに、クロスや建具の疵だけ直して「はい、さよなら」なのです。だから、リピートがないのです。

菊に花を咲かせるのは菊自身である

最後に、私は「リフォーム事業は『価値再創造事業』だ」と思っています。住まいをもう一度、クリエイティブに復活させる大切な事業であり、これからの日本経済の中でますます重要な分野になると思っています。

しかも、お客様の要望は相当に高いものです。そして、その高い要望に見合った高い水準の事業構築が求められているのです。

私は、これまでに全建総連が日本の建築業界で果たしてきた役割について高く評価していますし、このリフォーム事業でも皆さん方が本当に力を合わせて、業界でリーダーシップを発揮していただきたいと期待をしております。

最後に、「菊に花を咲かせるのは菊自身である」ということばを申し上げたいと思います。

初めての分野に参入するには、やはり相当の汗と努力が要ると思います。しかし、皆さんなら必ずできます。汗を流し努力を惜しまず、リフォームの事業でも大輪の花を咲かせていただきたいのです。

そのことをご祈念申し上げ、私の話を終わります。

これは、二〇〇五年七月二八、二九日にかけて開催した「全建総連工務店対策学習会」において行われた講演の要録であり、講師の許可を得て、全建総連企画調査室でまとめたものです。



石原 孝司(いしはら こうじ)

◆略歴◆

群馬県生まれ。早稲田大学第一政治経済学部卒業。東急不動産(株)入社、(株)東急ハンス総務部長、(株)東急アメニックス常務取締役、(株)東急住生活研究所代表取締役社長兼所長/(財)日本住宅リフォームセンター・マンションリフォーム推進協議会・住文化研究協議会運営委員/(財)住宅産業情報サービス(社)インテリア産業協会・日本増改築産業協議会各種委員会委員長・委員/(財)住宅リフォーム・紛争処理支援センター「増改築相談員テキスト」作成委員/職業能力開発総合大学校東京校講師/「青山環境デザイン研究所」講師など歴任

◆現在◆

「住宅リフォーム推進協議会」人材育成委員会副委員長、「住文化研究協議会」特別研究員、NPO「生活・福祉環境づくり21」アドバイザー、「中間法人日本増改築産業協会」会員、「マンションリフォーム推進協議会」会員など

◆資格◆

不動産鑑定士、宅地建物取引主任者

◆著書◆

「住宅リフォーム経営(創樹社)」、「住宅リフォーム経営Q&A 100(アオイブランニング)」、「住宅リフォーム顧客折衝の進め方」住宅リフォーム研究所、「サラリーマン住まい白書」編著(住宅新報社)、「インテリアリフォーム百科」編著(インテリア産業協会)、「健康・快適・住まいやすさ百科」編著(同)、「新・快適空間」共著(同)、「ジェルコリフォームハンドブック」共著(日本増改築産業協会)、「リフォームビジネスノート」共著(同)、「住宅リフォームマニュアル事典」共著(産業調査会)など

◆住宅リフォーム研究所の業務内容◆

住宅リフォーム事業の新規計画および再構築計画の立案、研修計画の立案と社員研修の実施、顧客折衝の進め方の指導、各種マニュアルの作成、販売促進策・宣伝計画の立案、リフォーム向けの商品開発、店舗診断分析と個別指導、セミナー・講演会の講師などの(オンラインサポート業務)

★連絡先 〒112-7100 神奈川県横浜青葉区鴨志田町八一六一五七

E-mail: kofji-i@s02.iticon.net

TEL&FAX 〇四五一九六一―三三八四 携帯 〇九〇―二四三九―六四六九