

リピーター戦略と知的財産を活かした 企業成長の実現



内藤 義光

一般社団法人東京都中小企業診断士協会

■事例支援の概要と支援に至った経緯

□ A 社概要・支援に至った経緯

今回の事例 A 社は、埼玉県にある1968（昭和43）年創業の不動産業で、従業員数は22名（社員12名、PA10名）、2店舗を運営する企業である。

2011年、事業承継支援に入っていたクライアント B 社の紹介により、A 社の a 社長（後継者）に出会った。後継者 a 社長の悩みは、人口減少時代への危機感、業績向上、企業成長、人材成長であった。その悩みを解決すべく支援プランを提案し、コンサルティング契約を締結、支援に入るようになった。

□ A 社の状況と課題

支援に入る際に、新たな活動を推進していく上での組織上の課題を見るため、組織風土診断を行った（図1）。チェック式アンケートに加えて個別意見から、TOP の考えや想いが社員に伝わっ

ていないことがわかった。その結果、組織課題として以下2点を設定した。

- ①能動的組織づくりと“仕事への自信”の醸成
- ②人事考課制度構築による“評価への納得”と人材成長に向けた課題設定

また、業績向上に向けて、明確なビジョンと戦略的課題を共有する必要があると考え、取り組むべきテーマを以下に設定した。

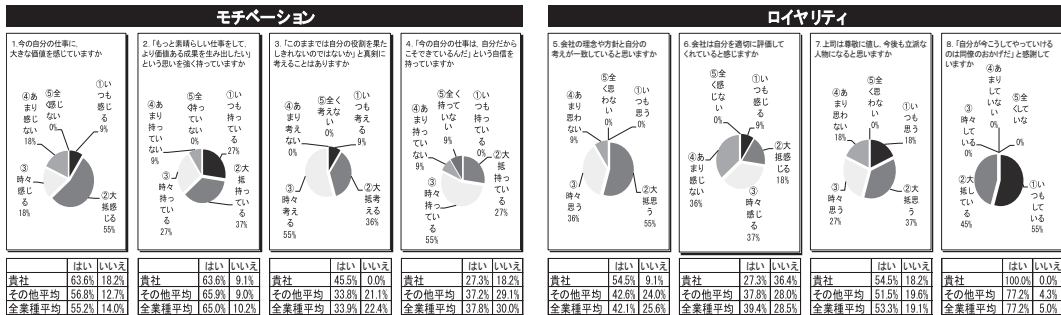
- ・戦略的中期経営計画の策定とその実践を通じた組織人材の成長

■支援の具体的方法や支援内容

□支援①経営の骨格づくり（「戦略的中期経営計画」策定）

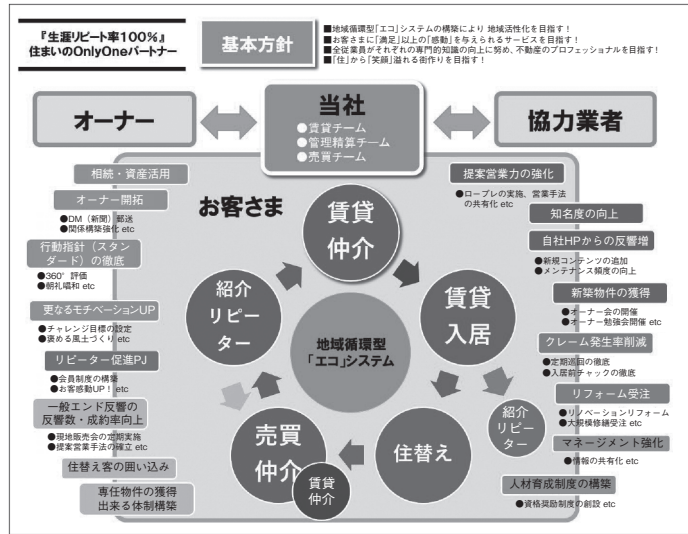
具体的な支援として、まず戦略的中期経営計画の策定に入った。TOP ダウンでは能動的活動は引き出せないため、中核社員5名+社長の計6名で、勉強会→課題→討議を全8回繰り返し、企業成長に向けた戦略的中期経営計画を策定した。

図1 A 社組織風土診断結果



出典：A 社組織風土診断結果

図2 ビジョンおよび戦略マップ



出典：A社事業計画2012

これにより、「生涯リピート率100%」を経営ビジョンに掲げ、「地域循環型エコシステム（図2）」構築によるプラットフォーム戦略を実行することを決めた。それは、不動産業のリピーター化は困難であるという通説を覆すものであり、経営革新への挑戦であった。

□支援②人事考課制度の制定と運用

戦略実行を通して個々の成長を後押しするために、当時存在しなかった人事考課制度を構築した。コンピテンシーモデルの明確化、戦略実行に必要な評価指標、理念および行動指針（A社スタンダード）の浸透を図る360°評価を導入した。個々の課題設定と成長を促すため、半期に一度のフィードバック面談を行った（現在も継続中）。給与においても、業界慣習でインセンティブ制が強い営業偏重の給与制度から、部門間格差を是正し、長期に渡り安心して働ける給与制度に変更した。

□支援③プロジェクト制によるリピーター創造とPDCA マネジメント

戦略的中期経営計画の実行に入ったが、従来の業務に加えてリピーターづくりへの取組みの負担が重く、なかなか計画どおりに行動できないという問題に陥った。そこで、プロジェクト組織を立ち上げ、マトリクス組織の稼働を試みた。プロジ

エクトは、「仕入管理獲得」「CS365」「リピーター促進」とした。勢いをつけるべく、店舗ごとのチーム対抗戦にしてゲーミフィケーションを取り入れ、取組みの初期を盛り上げた。また、人事評価にプロジェクト評価を加え、リピーター創造活動を評価する内容に変更した。

各プロジェクトが相互に結果に影響するため、各プロジェクトのKPIを設定し、ボトルネックになっているポイントを明確にし、「やり切る会」と題した週1回の改善ミーティングを繰り返した（現在も継続中）。

これらの活動により、チーム単位で動きが加速し、プロジェクトが一業務として定着した。

□支援④顧客データベースを活用した分析と活動精度の向上

a社長は日本IBM出身ということもあり、いち早くIT化に取り組み、Salesforceを社内の基盤システムとしていた。しかし、入力の不備とデータ活用ができない状況が続いていた。

一方、不動産業はお客様の個人情報の多くを把握できるメリットがあり、それらを活かすことでより精度の高いCRMが実現できる。そこで、既得のデータを活かした販売促進や活動のフィードバックに取り組んだ。統計分析を行い、成約満足度の重回帰分析（図3）、入居満足につながる因

図3 成約満足度につながる重回帰分析

変数	偏回帰係数	標準誤差	標準偏回帰係数	偏回帰係数の95%信頼区間		偏回帰係数の有意性の検定			*:P<0.05 **:P<0.01
				下限値	上限値	F値	t値	P値	
①店内への入りやすさ	-0.0244	0.0197	-0.0413	-0.0637	0.0148	1.5303	-1.2370	0.2194	
②店内装飾(掲示物等)	0.0069	0.0257	0.0095	-0.0441	0.0580	0.0733	0.2707	0.7873	
③店舗内状況	-0.0171	0.0522	-0.0125	-0.1209	0.0867	0.1075	-0.3278	0.7438	
④店舗全体のスタッフの第一印象	0.2713	0.0542	0.2265	0.1635	0.3792	25.0210	5.0021	P<0.001	**
⑤店舗全体のスタッフ気配り	-0.3240	0.0833	-0.2543	-0.4895	-0.1585	15.1427	-3.8914	P<0.001	**
⑥店舗全体のスタッフ身だしなみ	0.0656	0.0229	0.1401	0.0200	0.1111	8.1915	2.8621	0.0053	**
⑦当社スタッフの電話応対	0.0396	0.0209	0.0894	-0.0019	0.0811	3.5982	1.8969	0.0612	
⑧当社営業のメール対応	0.0276	0.0173	0.0637	-0.0069	0.0620	2.5239	1.5887	0.1158	
⑨担当営業の身だしなみや接客マナー(言葉使い等)	-0.1995	0.0569	-0.3842	-0.3126	-0.0864	12.3028	-3.5075	P<0.001	**
⑩担当営業の案内時の対応(車中、内覧中の気配り)	-0.0628	0.0738	-0.0580	-0.2096	0.0839	0.7245	-0.8512	0.3970	
⑪担当営業のご提案させて頂いた情報の「質」と説明のわかりやすさ	0.9801	0.1180	0.9047	0.7456	1.2147	69.0239	8.3081	P<0.001	**
⑫担当営業の対応スピード	-0.0307	0.0325	-0.0372	-0.0953	0.0339	0.8948	-0.9459	0.3468	
⑬担当営業のお客様が気付けなかったご提案ができました	0.0901	0.0404	0.1470	0.0097	0.1705	4.9668	2.2286	0.0284	*
⑭担当営業の「お客様のご要望」を良く聴き、理解した上での対応	0.2734	0.0835	0.3153	0.1074	0.4394	10.7198	3.2741	0.0015	**
定数項	-0.4721	0.3521		-1.1720	0.2279	1.7973	-1.3406	0.1836	

出典：筆者作成

子分析、リピーター要因分析等を行い、活動のヒントとなる情報を提供した。それにより、顧客情報が活かされたものになり、具体的に取り組むべき課題の特定や、CS向上とリピーター獲得が促進された。

□支援⑤営業支援ツール「ふむふむ」の特許取得と営業革新

業績拡大には、賃貸管理戸数の増加が最重要指標で、その相関係数 $R^2=0.8$ と高い。管理戸数を増やすためには、仲介営業力を高め、管理以外の物件を決めなければならない。しかし、住居探しは、ポータルサイトでの条件検索と来店時のお客様カードに基づき、営業担当者が希望に近い物件を紹介するスタイルが通常であり、他社との差別化が難しい。

そこで、従来の「条件」から住居を探す方法から、「手段目的連鎖モデル」に基づき、潜在的ニーズである「暮らし方」を軸にした住居探しができる営業支援システムを考案した。a社長がSalesforceと連携した「ふむふむ」アプリを開発し、2020年2月に特許を取得した。

ポイントは、潜在ニーズを引き出し、提案物件の納得感を高められる点にある。お客様は、条件だけでは見つけられなかった魅力ある物件を見つけれられるメリットがある。一方、一部条件でスクリーニングされ、脚光を浴びにくかった物件が決まりやすくなるという家主側のメリットもある。不動産業者においても、お客様カードの電子化に

よる効率化と成約率が高まるメリットがあり、三方良しのシステムである。

ただ、使いこなすには、営業スタイルを根本から変える必要があった。そこで、営業担当者がアプリを使いこなせるよう、セールスプロセス設計とトークスクリプト、ツール開発を行い、継続的に研修とロールプレイングを実施した。

■成果と今後の展開

□「ふむふむ」特許取得

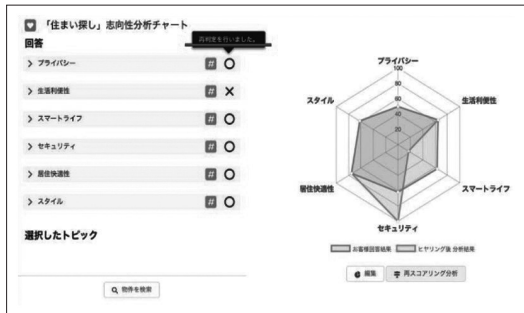
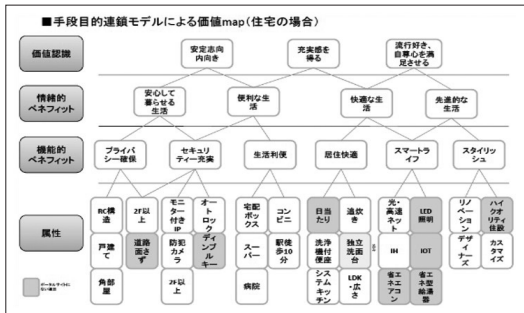
「ふむふむ」の開発にあたり、研修で知り合った弁理士の先生に相談し、特許論点をブラッシュアップ、起案から2年半をかけて特許を取得した。営業担当者がアプリを使いこなすことに徐々に慣れ、来店成約率は半年平均で約4%向上、中でも入社2年以内の営業担当者の成約率の伸びは10ポイント以上と顕著であった。

「ふむふむ」の次の展開として、顧客の真のニーズに合った物件を自動抽出するマッチングシステムの開発を検討している。

□組織風土の改善

ビジョン実現に向けたさまざまな取組みと個々の成長を通じて、能動的な活動と組織に活気が生まれた。さらに、他社が真似できない「ふむふむ」営業の成果で自信につながりつつある。成約者満足(CS)は通算99.2%と高く、ES向上の裏返しと捉えられる。また、評価に基づき昇給する制度とフィードバック面談により、評価への納得

図4 手段目的連鎖モデル(左)と“ふむふむ”の判定画面(右)



出典：丸岡吉人(2002)「手段目的連鎖モデルで消費者を理解する」を参考に筆者作成

出典：A社“ふむふむ”暮らし方判定画面

感が得られている。

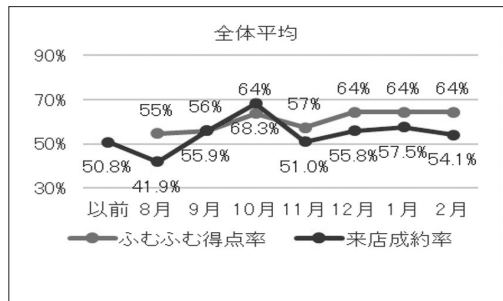
□売上(粗利益)とリピーター率の推移

支援当初(2011年度)と比べ、2019年度の売上(粗利)は149%で、賃貸のリピーター率は10ポイント超、売買のリピーター数は3倍近くに増加した。飽和状態の市場において、新規出店なき売上増加は十分な成長といえる。

新型コロナウイルスの感染拡大により、2020年3-6月の売上は業界平均が前年比80%とされる中、A社は紹介・リピーターが下支えし、前年比108%となっている。

近年、業界ではIT契約・IT重説等の不動産テ

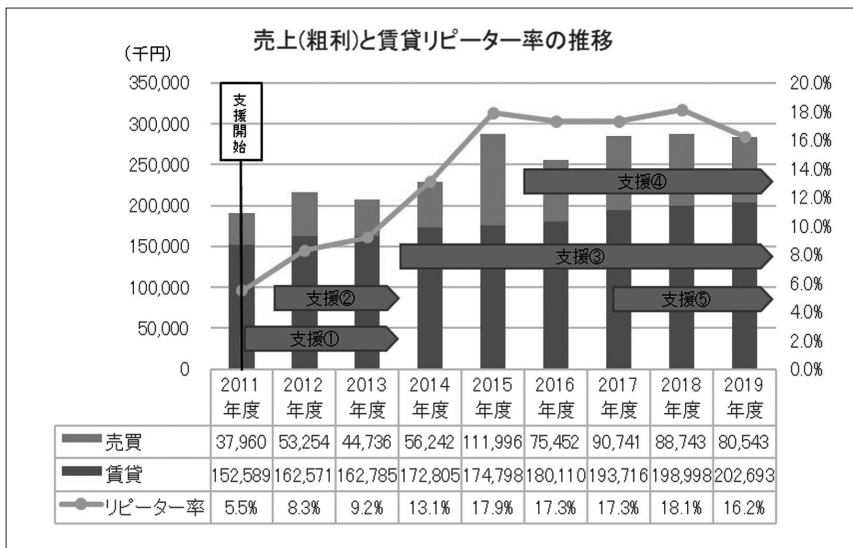
図5 “ふむふむ”ロールプレイング得点率と成約率の推移



出典：筆者作成

ックの流れが加速しており、オンライン化と顧客接点の確保が次の課題といえる。

図6 売上(粗利)と賃貸リピーター率の推移



出典：筆者作成