

# Darwin

ダーウィン



2019

経常利益 10% ビルダー



## 「ビルダー経営」の研究

B U I L D E R S T U D I E S



---

## 企業寿命 10 年社会において

---

社会の変化が早くなり、ビジネスモデルが短命化した現在。

企業寿命 30 年と言われた世も過去のものとなり、現在は 10 年とされています。

ドラッカーが著書「プロフェッショナルの条件」で述べていた「企業の寿命」が「労働寿命」よりも短くなる社会が到来しました。中小企業の生存率は、5 年後 15.0%、10 年後 6.3%、20 年後 0.3% とされています。

21 世紀を生きる経営者の使命は、「短期的に儲かる会社をつくる」のではなく、「**持続的な成長発展**」をするために**競争優位性を確立**し、変化し続けることではないでしょうか？

「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である。」

これは、まさに現代の経営者にも当てはまる進化論であると思います。

持続的な成長発展をする経営者の方々からそのヒントを学び、「共に学び、共に成長する」ことを目的に、本誌「Darwin」を開始致しました。

お客様、スタッフ、求職者が集まり、**100 年続く「モテる」ブランド企業**を。

何か 1 つでも貴社の発展にお役に立てることを願っております。



*Tashiro*

イノマルケティノ株式会社  
代表取締役 田代 大介

## 目 次

---

**03** ご挨拶

**04** 目次

**05** インタビュー特集

売上高 2000 億円 経常利益 150 億円企業を目指して

株式会社ヒノキヤグループ 代表取締役 近藤昭様

**08** COLUMN 1 地域 No1 ビルダーの作り方

**09** COLUMN 2 経常利益 10% 「マゼランプロジェクト」

**10** イノマルコンサルティング 5つの基本ソリューション

## Interview

売上高 2000 億円 経常利益 150 億円企業を目指して

株式会社ヒノキヤグループ

代表取締役 近藤昭様

### 市場縮小は、中期的には問題ない

一縮小する住宅市場に対してどのように考えているかを教えてください。

2018 年の新築戸建住宅の市場は、約 40 万戸。その中でヒノキヤグループは、ざっくりと 4000 戸なので 1% 程度です。これが 35 万戸になったからといって 3500 戸になるわけではないと思っているので、**市場縮小の影響は中期的には小さい**のではと思っています。まだ出ていないエリアに出店していく、すでに出ているエリアでもシェアを取れていないエリアを強化することである程度カバーできていると考えています。もちろん長期的に市場が半分になってしまえば話は別ですが、対応可能だと思っています。

例えば、**長野県では松家住宅とパマるハウスで 5% 程度のシェア**です。一方で首都圏といえはまだまだシェアが低いので、このエリアを攻めていくことも経営課題として捉えています。ただし、軸足を新築 1 本においていては、当然リスクがあるので、BtoC だけでなく BtoB でのビジネスも成長戦略を描いていきたいと考えています。例えば、日本アクアは新築戸建断熱材シェアの 10% を占めていますし、Z 空調もこれから強化していこうと思っています。

### 1000 億円企業を目指して

一各エリアに存在する地域ビルダーをどのような存在として捉えていますか？

今 40 代の若い経営者が、比較的短期間にゼロから立ち上げて市場で立ち位置を築いているなど感じています。

大手ハウスメーカーが手掛けられない市場で、20～30 代のお客さんをターゲットとした住宅を展開しているなど勉強させてもらっています。私が会社の経営状態を見る時に、一番重要視していることは、**「会社の利益水準」**です。要するに儲かっているか？ 儲かっていないのか？ 儲かっていない会社は続かないし、拡大できない。きちっとした利益を出している会社は、ビジネスモデルが確立されているから必ず大きくなっていく。将来競合する可能性もあるので気になります。今何棟やっているか？ 去年より何%増えたかは脅威ではありません。**10% 程度の営業利益を確保している会社**には注目していますね。

売上規模が小さい方が営業利益率は高いわけですが、首都圏で 20～30 億円程度では誰からも知られていない。首都圏でビジネスをしていると売上 100 億円でも、上場しても誰も知りません。だからどこを目指すのか？ を決めてやり抜かないと成長していかないと思っています。

—そういう視点でいくと、近藤社長はどのような背景で 1000 億円を目指されたのですか？

私は 42 歳の時に今の会長から社長に指名されました。その時に「8 年後の 50 歳までに売上 1000 億円



ヒノキヤグループの成長戦略を語る近藤社長

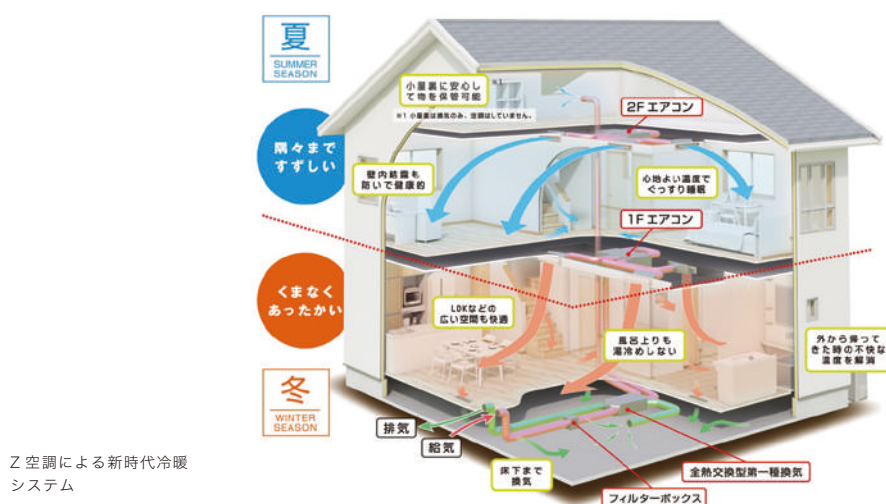


達成」と決めてもらえたので、明確な目標をもって進めたという実感があります。しかし、これを実際にやろうと思ったら24時間365日徹底して経営を考えないとできません。1000億円を達成すると決めたからこそ、全国展開を見据えた人材の確保と教育、エリアの拡大といったビジネスモデルも作れました。また、住宅だけでは目標達成はできないと考え抜いた結果、断熱材事業等といった住宅以外の事業も手がけることにしました。

## 営業利益10%のビジネスモデルがスタート地点

一地域ビルダーが成長していくためには、どんなことが重要だと思いますか？

桧家住宅のビジネスモデルが確立したのは10年前。その時から規模は拡大していますが、営業利益の比率は変わっていません。売上500億円の時には、粗利27%、販管費20%、営業利益7%。ホールディングス（持株会社）に2%支払っているので実質の営業利益は9%。10%を超えることもありましたが、このモデルを確立してからほとんどこの比率で推移しています。**このビジネスモデルが確立したことで事業全体も拡大できました。**これは、商品があれば良いと言うわけではありません。営業、施工など、すべてのオペレーションが確立されていることも重要です。ビジネスモデルができれば、投資ができます。投資ができれば、広告、採用、出店、新事業など拡大ができます。利益が安定していないと投資ができないですし、外的要因でマイナスになることもあります。だからこそビジネスモデルを確立すること



Z空調による新時代冷暖システム

こそが、全ての始まり。M&Aも新商品も新事業もエリア拡大も、全ては利益から始まる。地域ビルダーがやるべきことは、やはりこのビジネスモデルを確立することだと思います。それが確立して初めて新しい挑戦ができるのではないかなと思います。

一売上、経常利益、資本利益率（ROE）の基準をどのように考えていますか？

ROE25%、経常利益率10%を1つの基準として目指しています。これは業界にもよりますが、**住宅業界においては10%が水準**かなと思っています。銀行に対して与信を高めるといってももちろんですし、再投資して成長していくためには10%は必要だと考えています。

私も財務のプロではありませんので、財務のプロからのアドバイスを聞いて、どう再投資していくのか？という戦略を描いていくことが重要。自分の感覚だけでは後から取り返せないこともあるでしょう。ヒノキヤグループには会長の代から財務のプロがいるので相談をしながら自己資本、純資産に対してどのくらいのデットを活用していくかを決めています。

今日が明日も同じように進むとは限りません。**「成長しなければ、減退**

**していく」**。現状維持で良いと思って同じことをしていれば、必ず落ちます。しっかりと利益を出して再投資により会社を成長をさせていくこと

## ヒノキヤグループの考えるM&A戦略

一住宅業界のM&A戦略をどのように考えていますか？

ヒノキヤグループの住宅事業は「桧家住宅」「パパまるハウス」の2つのブランドを拡大していくと決めています。M&Aを検討するうえで、自社ブランドを守ってくれという会社はターゲットにしません。大き過ぎる会社も考えていません。一方で、商品が無くても、ビジネスモデルが確立できていなくても、施工部門が5人程度いれば、エリアによってはターゲットと捉えています。

買い手によっては注文住宅を手掛けたというニーズもあるでしょうし、買い手次第ではないでしょうか？我々でいえば、やっぱり施工ですね。

一今ヒノキヤにはないブランドをターゲットとすることはないですか？

「桧家住宅」「パパまるハウス」以外の

ブランドでいえば、「デザイナーズ系」を強みとするのも1つの戦略と  
は考えています。ただし、我々の  
場合は首都圏で勝てることが大前提  
です。ですから地方の会社（ビジネス  
モデル）をターゲットとすることは  
ありません。

一多角化についてはどのように考  
えられますか？

木から枝を伸ばしていくと枝から  
枝に分かれていくように展開してい  
ます。住宅事業と全く無関係なとこ  
ろに食いつくことはしません。M&A  
もそうですし、自社で新規事業を立  
ち上げる場合にもシナジーがあると  
ころに広げていこうと思っています。  
あとはしっかりと既存事業を伸ばし  
ていきます。

たとえば、日本アクアは戸建の断  
熱材でNo.1になりましたが、ウレタ  
ン技術を応用した新サービス開発な  
どの多角化を考えています。各事業  
で同様にサービス領域を広げていき  
ます。

今私が目指しているのは2022年  
までに「経常利益150億円」。売上  
2000億円でもいけるかはわかりま  
せんが、そこは目指したいと思いま  
す。

## ヒノキヤグループの考える リーダー育成

ーヒノキヤグループでは、リーダー・経  
営者育成をどのように考えていますか？

リーダーや経営者には様々なタイ  
プがいます。一方で資質が無い人は  
育てられません。資質のある人は浮  
上してくるので、出てきたときにど  
ういうタイプの経営者になれるの  
か？を見極めて適切なポジションを  
与えていきます。

また、資質のある人間は、違うタイ  
プに育てることはできないので、  
管理が優れている、リーダーシップ  
に優れているなど、タイプに合わせて  
経験を積ませていきます。今まで  
は内部で一定期間育ててきましたが、  
今後は、多少外部から採用していく  
ことも検討しています。

ヒノキヤグループは企業規模の割に  
は子会社が多いと思いますが、あえて  
細かく分けることで**経営者や役員のポ  
ジションを増やし、実践で経営を学ん  
でもらうこと**で、リーダー・経営者が  
育つ環境にもなればと考えています。

売上100億円くらいまではどの部  
門も経営者が1人で見られると思って

います。楽をするより、10年後のた  
めに経営者が全部やるくらいの気持  
ちが必要だと思います。40代は本当  
に仕事オンリーでした。営業だった  
り、マーケティングだったりに長く  
ている経営者はたくさんいますが、  
地味なPDCAをいかに回し尽くすか。  
これが全てだと思っています。散々  
やっても足りないと感じ続けながら  
PDCAを回しています。

## 住宅業界の経営者に Messageをお願いします

私は、15年前「日本の住宅は今の  
ままではいけない」と思いました。  
自分たちが理想とする住宅を、全国  
に広げて1つの価値として認められ  
るような状況を作りたいと考え、そ  
こに対してビジネスを作っていました。  
住宅はもちろん、Z空調もそ  
の1つです。

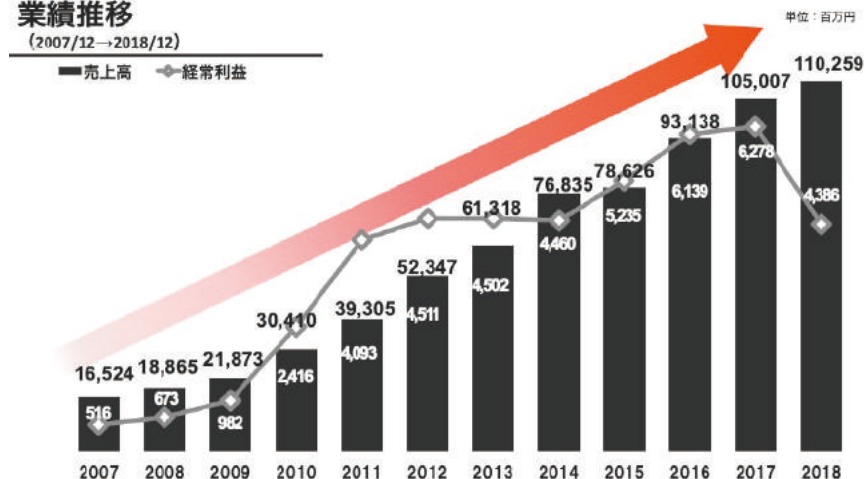
「何を目標にするか？」

具体的にそれを決めることだけだと  
思います。規模をどこまで伸ばすか？  
はひとそれぞれ。数字だけでは頑張  
れない。**数字も必要ですが、社会的  
意義がなければ会社は成長してい  
かない**と思います。ハウスメーカー各  
社の取り組みは日本の住宅レベルの  
水準を上げたとは思いますが、価格  
に対して、品質はまだまだ上を目指  
せると思っています。だからこそ日  
本の住宅を変えていきたい。それが  
私たちの存在意義であり、原動力で  
はないでしょうか。

### 業績推移

(2007/12→2018/12)

■売上高 ◆経常利益



# 地域 No1 ビルダーの作り方

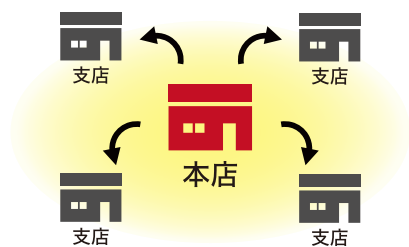
イノマルケティノ株式会社 西日本統括 桑原圭佑

全国の工務店・設計事務所様の成長支援をさせていただいておりますと、年間 100 棟ビルダー、あるいはエリアシェア No1 ビルダーになるビルダー企業には、進むべき方向性にいくつかのパターンがわかります。近年、持続的に成長するビルダーの戦略には、大きく 3 つの道があると弊社では考えております。それは、①エリア拡大、②商品の増加、③事業の拡大の 3 つになります。

## 地域 No1 ビルダーへの 3 つの基本戦略

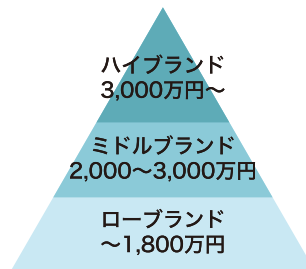
### (1) スタジオ出店型

スタジオ出店（あるいはモデルハウス出店）によりカバー領域を拡大し、営業エリアを広げ、売上を伸ばしていく成長戦略です。地方ビルダーにおいては、県内雑誌、TV-CM など県内全域に広告を行い、複数店舗に集客することで集客コストの最適化を図り、認知度とブランドを強化しエリア No1 を目指していきます。



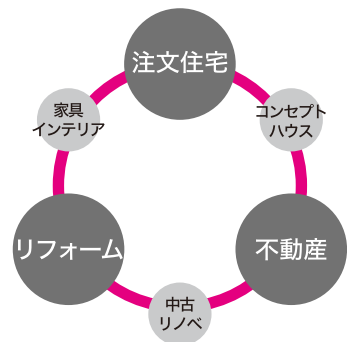
### (2) 商品ライナップ型

新築事業における商品ラインナップを拡充することで売上を伸ばしていく成長戦略です。単価 2000 万円ゾーンの中ドルクラス、単価 1600 万円ゾーンのロークラス、単価 3000 万円以上のハイクラスを有することでエリア着工棟数を伸ばし、シェアを拡大することでエリア No1 を目指していきます。



### (3) 多角化型

新築事業のみならず、不動産、リフォーム、資産活用、家具インテリアなど多角化することで売上を伸ばしていく成長戦略です。幅広い事業アイテムにより幅広いターゲットを顧客にでき、紹介、リピート戦略によりエリア内で暮らす生活者の方の生涯顧客価値 (LTV) を最大化することでエリア No1 を目指していきます。



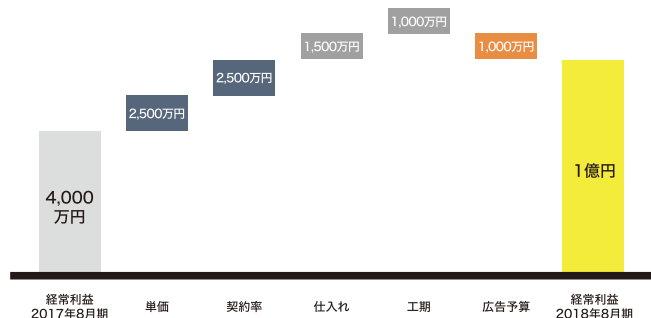
上記 3 つの基本戦略においては、範囲の経済を積極的に活用します。広告予算を拡大しながらもエリアあるいはアイテムのカバー範囲を広く持つことで、1 人あたりの集客単価を抑えお客様を多く獲得することを可能とします。また、シナジーの高い事業を展開することで粗利益率を高めることを可能とします。さらには、他店舗展開、多角化展開にマスターブランド戦略を有することでエリア内の競合他社に対して競争優位性を確立することを可能とします。

単一店舗、単一アイテムによる事業展開では、広告予算に限界あります。複数店舗、複数アイテムを保有することで、競合他社よりも多くの広告予算をかけ、認知度、ブランドを向上させながら売上をあげることが地域 No1 への近道ではないでしょうか？縮小する住宅市場において自社が歩むべきは明確に定まっていますか？自社の価値、競合環境、市場環境から最適な道を定め、成長戦略を描き、実行することなくして地域 No1 ビルダーの実現はありません。お気軽に弊社の無料経営カウンセリングをご利用ください。



# 経常利益 10%「マゼランプロジェクト」

イノマルケティノ株式会社 経営企画室 浅田寿理



縮小する住宅市場において、しっかりと利益を出す経営体質をつくることが必要不可欠です。100 棟ビルダー、多角化ビルダーへの成長戦略はもちろんですが、経営改善により収益性を拡大していくことも必須命題ではないでしょうか？2017 年～2018 年期の 1 年間で事業収益性拡大を実施した、ある地方ビルダーの実例を本日はご紹介させていただきたいと思います。

## 東海エリア ビルダー X

- ・年間完工棟数 45 棟
- ・平均単価 2050 万円
- ・粗利益率 28%
- ・注文住宅を主軸に一部リフォームを手掛ける

### ご相談内容

「縮小する住宅市場においてシェアを拡大したい。売上成長は 5~10% 程度で良いが、経常利益率を高めたい。また、単年利益ではなく、サステナブルに成長していくための再投資を行い企業ブランドを強化していきたい。事業の多角化よりも今は注文住宅事業をしっかり強いものにしたい。」というご相談をいただき、経営改善を実施しました。経営コンサルティング「マゼランプロジェクト」において以下のような経営改善を実施しました。

### (1) ポジショニング

シンボルハウス、キャッチコピーにより、エリア内で No1 になれる「デザイン+自然素材」住宅へとリポジショニングを実施。広告予算を年間 1500 万円増額し、ブランド力を強化することで、単価アップと契約率向上を図りました。本命率の高い集客を行い、セールスフローをシステム化することで、1 棟当たりの利益 50 万円、年間契約棟数を +5 棟を実現し、年間創出利益額を増加することに成功しました。

### (2) 原価低減

デザインと提案品質を高めるために、標準仕様を策定。標準仕様を決め、メーカーさんとの交渉を行うことで年間取り決め単価を確定。これにより、粗利のプレを抑えました。また、仮契約段階でお引き渡し日を決定し、いままでズれていた工程管理を徹底することで、「月間着工棟数」の標準化に成功。月間着工のズレにより、年間完工数が落ちていたため、原価低減と工程管理により、年間創出粗利を増加させました。

### (3) 全体フローの短縮

工務店経営における利益創出のポイントは、出会いからお引き渡しまでの期間にあります。初回面談から契約までのスパンが長ければ、契約率は落ちますし、広告予算投下から売上金の回収までのスパンが長くなります。また、契約から着工までの期間、あるいは着工からお引き渡しまでの期間が伸びれば伸びるほどに、利益を圧縮します。初回～契約～着工～お引き渡しを徹底して守る組織体制をつくることで安定収益を確保できるようになりました。

ビルダー経営においては、まず重要なことは受注です。良いポジションを取ることで、単価、契約率を高めながら、シェアを拡大することが大切です。一方で、利益の確定は、お引き渡しです。お引き渡しまでの期間を短くし、かつ、1 棟粗利を確実に確保することが必要不可欠です。経常利益 10% ビルダーへの道は、工務店経営における KSF (Key Success Factors) を抑えることが必要不可欠ではないでしょうか？

持続的成長ビルダーになる

イノマルコンサルティング

# 5つの 基本ソリューション

2

成長ビルダーへと変革する

経営コンサルティング

年間 300 万円～

「100 棟ビルダー」、「多角化ビルダー」、「地域 No1 ブランドビルダー」、「経常利益 10% ビルダー」など、クライアント企業が目指す経営目標、ビジョンに合わせた経営支援をさせていただきます。全国 400 社以上の経営支援データベースに基づき、成功事例、企業フェーズ課題、成長への施策順序などを活用し、クライアント企業様の成長を牽引させていただきます。



4

人が集まり、活躍する「モテる企業」へ

組織ソリューション

年間 100 万円～

新卒採用、中途採用を中心に、貴社ブランドを抽出し、人が集まる採用コンセプトを開発します。新卒、中途ごとに、採用ターゲットを設定し、採用ストーリーにより優秀な人材の採用を成功に導きます。また、自立的に成長し、エンゲージメントの高い組織をつくる「共有会」、「評価制度」、「クレド」、「社内研修制度」なども開発することで、「人・組織」による競争優位性を確立します。



1

企業成長を担う商品ネットワーク

注文住宅 / 企画住宅商品

加盟金 120 万円～

コラボハウス一級建築士事務所「設計士とつくるデザイナーズ住宅」、エーセス建築設計「自然素材デザイン企画住宅」、Gran Class「平均単価 5,000 万円ハイクラス建築」、LOCAS ネットワーク「多角化ブランドビルダーサービス」など、クライアント企業様が目指すビジョンに合わせた商品サービスをご提供させていただきます。魅力的な商品により、集客、お客様、スタッフ、求職者の質を高め、競争優位性を確立します。単なる 1 商品ではなく、成長するビジネスモデルとなる商品を検討してみませんか？



3

ブランドと仕組みをつくる

クリエイティブサービス

制作 100 万円～

広告、WEB サイト、コンセプトブックなど、貴社のビジネスモデルに基づき、一貫したブランドデザインを行います。単なる制作ではなく、各企業様の魅力を抽出し、全国 400 社以上のデータベースを参考に最も成果の出るクリエイティブ制作を行います。「ポジショニング」、「顧客のファン化」、「業務標準化」を合わせて行うことで企業成長を促進する企画、制作、運用を行います。



5

自立的に成長し、高収益を生み出す

研修サービス

4 万円～/人

契約率 42% を実現する「営業研修」、デザインで差別化する「設計研修」、若手を幹部に育てる「ビルダー MBA」、経営幹部を育成する「No2・幹部研修」などを開催しております。スタッフのスキルアップ、人的成長を支援することはもちろんですが、戦略にマッチした人材育成により、本質的な企業成長支援を実施します。集合型研修と個別研修がありますので、お気軽にお問い合わせ下さい。







## 設計士とつくるデザイナーズ住宅

コラボネットのお問い合わせはこちら

イノマルコンサル

検索

会社名	イノマルケティノ株式会社
屋号	イノマルコンサルティング
設立	2011 年 1 月
資本金	8787 万円
所在地	東京都渋谷区神泉町 13-13 ヒルズ渋谷 2F
代表者	田代大介
事業内容	経営コンサルティング 住宅 FC・VC ネットワーク 広告・WEB・クリエイティブツールの企画制作 教育研修プログラムの企画運営

## 無料の経営相談会

全国 400 社以上の住宅経営データベースに基づき、貴社の現状とビジョンに合わせて成長戦略をご提案させていただきます。  
まずは、無料経営診断をご利用下さい。お電話またはメールにてお気軽にお問い合わせ下さい。

お電話でのご相談は

**03-4231-9201**

(受付時間：平日 09:00~18:00)

メールでのご相談は

**info@inomarketino.com**

(24 時間受付)