

# 顧客満足度をより高める営業力の一考察 — 戸建住宅業界の事例 —

1190570 横田 菜夏

高知工科大学 経済・マネジメント学群

## 1. 概要

家づくりは、そこに住む家族にとって、一生に一度の大きな買い物である。だからこそ、その家づくりに、家族は大きな夢を抱き、そんな夢をサポートする戸建て住宅業界の仕事も大変夢があると私は考える。しかしながら、現在、口コミサイトや SNS では、家づくりにおけるトラブルや不満に関する投稿が数多くみられるのも現状である。顧客にとって一生に一度の家づくりにそのようなトラブルがあってはならないと私は強く感じ、今回の研究に至った。

本研究では、戸建て住宅業界の営業活動の現状と、なぜそのようなトラブルが発生するかを明らかにすることで、顧客満足度をより向上させられるような営業活動のあり方を考察する。

## 2. 背景

本研究を選定した理由は、私の就職活動中に感じていた疑問が大きな元となっている。

私は、就職活動を始める前から、住宅業界に興味を持ち、様々な情報収集を行っていた。そんな中で、実際に家を建てた人たちの情報を得られるのは、口コミサイトや、ブログ、SNS である。特に SNS でも利用者数の多い Instagram では、家を建てる前のユーザーや、家を建てた後のユーザーが情報の共有を行っており、様々なハウスメーカーの情報を得ることが出来た。たくさんの情報の中で、私が気になったのは、「マイホームトラブル」とハッシュタグ（検索用キーワード）がついている投稿である。そして、多くのマイホームトラブルに関する投稿を見ると、ハウスメーカーの営業マンへの不満が綴られた投稿が多数見つかった。私は、これらの投稿を見て、顧客にとって一生に一度の大きな買い物である家づくりにおいて、このような問題が発生していることに危機感を感じていた。

就職活動を進めていくにつれて、たくさんの住宅業界の方に話を伺うと、住宅業界の営業活動では、営業マンが契約を取るだけでなく、数ある家づくりのプロセスを調整する役割も担っており、この調整はかなり負担が大きいため、トラブルの原因になりやすいのではないかと疑問を抱いた。

私は来年から戸建て住宅業界に就職し、営業マンとしてお客様の

家づくりのサポートを行う身として、このような戸建て住宅業界の営業活動の実態を改めて明らかにしたうえで、本来あるべき、顧客の夢のマイホームづくりに最大限貢献できる営業活動のあり方を模索していきたい。

## 3. 目的

戸建て住宅業界の営業活動の実態を明らかにし、顧客満足度の向上を促進する営業活動のあり方を提示する。

## 4. リサーチクエスチョン

本研究の目的を明らかにするために、3点追求する。

- ① 家づくりにおける営業活動の現状をプロセスという観点から明らかにし、どのプロセスにおいてどのような問題点が発生しているのか、その理由を含めて明らかにする。
- ② 家づくりにおける問題を解決するには、どのような方法があるか。
- ③ ②を踏まえて、顧客満足度を向上する営業のあり方とは何か。

## 5. 研究方法

### 5-1 文献調査

住宅業界の抱える問題点や、顧客が何を重視してハウスメーカーを選んでいるかなどを住宅営業に関する記述がある書籍や、インターネットサイトをもとに分析する。

### 5-2 インタビュー調査

年間の販売戸数が多いハウスメーカーや、ここ数年の年間着工数が多いハウスメーカーの営業マンにインタビューを行い、各ハウスメーカーの家づくりのプロセスを明確にするとともに、営業活動のどこでトラブルが起こるかを調査し、戸建て住宅業界の営業活動の現状や課題を明確にする。さらに、営業マンの負担を減らす社内のシステムや取り組みの有無を明らかにする。

## 6. 調査結果

### 6-1 文献調査の結果 (HM 選びの基準、トラブルの事例)

文献調査では、SNS を中心に顧客がどのようにハウスメーカーを選んでいるか、またどのようなトラブルが起こっているかを調べてみた。

まず、ハウスメーカーを選ぶ基準やきっかけとしては、家の性能、間取りの完成度合、予算内のプラン、そして担当営業を気に入ったことなどが挙げられた。

次に、トラブルとして挙げられたことは以下のことがあった。

- ① 契約前に家の内装や外装の仕様に関して、出来るといわれていたことが、契約後に再度確認すると出来ないといわれた。
- ② 契約前はまめに連絡をくれた熱心な営業マンが、契約後は顧客が催促しないと連絡してこなくなった。
- ③ 営業マンが手続きを後回しにしたため、最初に提示されていた家づくりのスケジュールが大幅に遅れた。
- ④ 着工中の家が、完成した間取り等のプランとは違う内装や外装の仕様になっており、作業が遅れを取ったり、直せないミスが発生したりしたため顧客が妥協せざるを得なかった。

上記に挙げられるように、トラブルは、契約後の詳しい仕様打合せ後の書類作成や発注、契約後の水道・電気関係の業者への工事依頼等の確定事項の発注手続きなどの段階でよく起こっていることが分かってきた。

SNS 上での投稿は、不特定多数のユーザーの目に触れる機会がある。投稿には、どこのハウスメーカーで起こったトラブルなのか記載されている場合もあり、この現状は家づくりを進めている顧客の不安をあおるだけでなく、これから家づくりを考えている、ハウスメーカーの見込み客をも減少させるかもしれない。このような現状は、一刻も早く打破しなければならないと感じた。

### 6-2 インタビュー調査の結果

#### 6-2-1 対象とするハウスメーカーの選定

今回インタビュー調査の対象としたのは、積水ハウス、セキスイハイム、一条工務店の3社である。この3社を選定した理由は、2017年6月1日に住宅産業新聞から公表されている『大手ハウスメーカー「販売戸数」比較』で上位4位以内にランクインしており、かつ『2010年度から2016年度までの主要大手ハウスメーカーの販売棟数の推移』のグラフでも販売棟数が上位で推移しているハウス

メーカーだからである。

#### 6-2-2 (A) 積水ハウスの概要

積水ハウスは全国展開をしているハウスメーカーの最大手であり、CMでの宣伝も積極的に行っているため、年齢層を選ばず知名度は抜群である。設立は1960年であり、今回比較する3社の中では2番目に歴史の長い会社である。戸建注文住宅の販売だけではなく、不動産業や賃貸等幅広く行っており、対象とする顧客も幅広い。また、年間の着工棟数は約25,000戸であり、3社の中ではトップである。

#### 6-2-2 (B) 積水ハウスのインタビュー結果

2018年11月22日(木)に実施した積水ハウスへのインタビュー調査によって以下のことが明らかになった。

まず、積水ハウスの家づくりのプロセスは以下の通りである。積水ハウスは、まず初めに顧客が展示場に来場すると、営業マンが展示場の案内とヒアリングを行う。この段階で、来場した顧客がすぐに家を建てたいのか、土地を持っているか、家づくりの予算や家族構成などの情報を得る。その後、次回のアポイントメントを取り、土地のない顧客には土地探しから対応する。さらに顧客の要望に応じたプランや設計の提案を繰り返し行い、顧客に満足していただくと契約となる。契約が決まれば、その後の打合せからは設計士が同席し、外装や内装、設備等の詳細を打合せ、すべての打合せが完了すると、着工という流れである。

ここまでの流れを分けると①初来場～契約②契約～着工③着工～完成の3段階に分類できる。積水ハウスの特徴として、①段階での対応は全て営業マンが行っている。初回のヒアリングで得た顧客の要望をもとに、住まいの各空間をいくつかのブロックの単位に分けて住まいに必要な空間と、その位置関係を決めるゾーニングを行い、そこからプランを詰めていく。プランが詰まっていくにしたがって、設計に構造上の問題がないか等のチェックも依頼するようだが、①段階では営業マンの比率が大きくなる。営業マンは、契約までに間取りや資金計画等を行うために、顧客との距離を縮めながら顧客がどのような家を建てようとしているのか、また家族構成等でどのような資金計画を立てる必要があるかをヒアリングしている。このような話にどのように耳を傾け、熱心に相談に乗るかということも顧客にとってはハウスメーカー選びの基準となっている。だからこそ、契約後に、営業マンがヒアリング内容とは異なるプランを提案することや、プラン変更で打合せ内容を反映させていないこと

は顧客の満足度を低下させ、着工後のトラブルにもつながる。

②段階の打合せでは、営業マンも参加はするが、設計がメインで詳細な打合せを行うため、営業は顧客と設計士を繋ぐ役割にシフトする。その後の③段階も、現場の指揮を執るのが現場監督であるため、役割の比重は営業マンから現場監督に移り変わっていく。しかし、営業マンは全行程の責任者という位置づけであるため、③段階で何らかのミスやトラブルが発生した場合は、営業マンを通じて顧客の対応を行っている。



図 6-2-2-1 積水ハウス 家づくりフロー (筆者作成)

また、家づくりの段階に応じて役割が推移していくためか、社内で営業マンの負担を減らすシステムはなかった。そのため、各営業マンが普段から社内外とのコミュニケーションを積極的に行い、イレギュラーな事態にも対応できる関係性の構築にも注力しているようだ。多くの契約数を取る営業マンは、契約前後関係なく月に多くて3~4組の顧客を対応していることもわかった。

### 6-2-3 (A) セキスイハイムの概要

セキスイハイムは、1947年に設立された積水化学工業を母体とする全国展開のハウスメーカーである。現場での施工は技術者の腕にバラツキが出ることもあるため、設計時と変わらない一定の性能を正確に施工するために、工場での生産に徹底的なこだわりを持っており、これは工業化住宅の先駆けとなった。また、地球環境への取り組みも積極的に行っており、太陽光発電の導入など省エネルギーであることや、エネルギーを自給自足することを目指し、住まいの商品開発にも取り組んでいることが特徴として挙げられる。

### 6-2-3(B) セキスイハイムのインタビュー結果

2018年11月23日(金)に実施したセキスイハイムへのインタビューによって以下のことが明らかになった。

まず、セキスイハイムの家づくりの流れである。セキスイハイムは、まず初めに顧客が展示場に来店すると、営業マンが展示場の案内とヒアリングを行う。その後、次回のアポイントメントを取り、顧客の要望に応じたプランを繰り返し提示する。ここまでの流れだけ注目すると、前段の積水ハウスと同じフローなのだが、積水ハウスと大きく異なる点がある。それは、セキスイハイムには独自のCADシステムがあり、営業マンがパソコン上で設計を行う点である。ユニット工法を採用しているセキスイハイムでは、誰が設計しても一定基準(大臣認定)の耐震性などを満たすことが可能になっている。これは顧客が、営業マンの勤務歴やそれまでの契約棟数などを気にせず、安心して家づくりを任せられるということである。

また、営業マンの負担を減らすシステムも存在する。間取りの作成の面では、あらかじめいくつかのタイプの間取りが用意されており、ヒアリングの結果から顧客のニーズに近いプランを、要望に応じて組み替えていくことができる。さらに、完成したプランを顧客にプレゼンする際にも、あらかじめプレゼンシートが用意されていることで、間取りやイメージ写真などを盛りこむだけで顧客のイメージに沿ったプレゼンが可能である。このように、営業マンの負担を減らしながら、均一なサービスの提供を実現させている。

このほかにも、営業マンを3人ほどのグループに分けて、グループ内でサポートし合うシステムを採用しており、営業マンの成長度合いによってグループを変え、全員のレベルアップを図っている。

今回インタビュー調査を行った3社の中で1番組織として営業活動のバックアップが取れていると感じた。

このプロセスでは、営業マンの役割の比重が大きい分、契約から着工までの諸手続きの面で、顧客への連絡を密に取らない営業マンは、顧客の信頼を獲得しづらいという点があり、トラブルが発生するとすれば、この連絡面である。

なお、セキスイハイムの家づくりのフロー図は、積水ハウスのフロー図(図6-2-2)と同じであるため割愛。

### 6-2-4 (A) 一条工務店の概要

創業の地である静岡県浜松市を本社とし、1978年に設立された全国展開の大手ハウスメーカーである。早くから免震や耐震に力を入れており、対地震に定評がある。そのほかにも、高气密・高断熱住宅として省エネの性能に優れていること、また、内装の仕様は、

他社であればオプション扱いとなってしまうような質の良いものを標準として取り入れられることが特長である。これは、フィリピンの自社工場で製造することで可能となっている。他社と比較して、宣伝を一切行わない方針であるため全国的な知名度は低い、近年発達している SNS 上での投稿数は、群を抜いており、顧客どうしの口コミや紹介で年々着工数を増やしている。

#### 6-2-4 (B) 一条工務店のインタビュー結果

2018年11月27日(火)に行ったインタビューでは以下のことが明らかになった。

まずは、一条工務店の家づくりの流れである。一条工務店は、顧客が展示場に来店すると、営業マンが展示場の案内とヒアリングを行う。その後、次回のアポイントメントを取るのだが、前の2社とは異なり、次回の打合せでヒアリングをもとにしたプランをプレゼンするわけではない。一条工務店では、月に一度「住まいの体験会」というイベントが開催されており、展示場とは異なる施設で、実際に使用する免振装置の体験や、床暖房、外壁タイルなどの一般商品との性能比較、また建具やキッチンなど設備やインテリアコーディネート例など、展示場では体感しきれない性能を実際に体験できる。これは営業マンが、より顧客に一条工務店の商品力を提示できる大きな機会である。そのほかに、約3000種類の間取り例や、設備のカラーと床材等の色味を自分でコーディネートできる専用のタブレットを貸し出すことで、契約前に詳細な間取りを契約前に提示しないというのも大きな特徴である。これは、今回対象とする3社のうち他の2社で起こりうる、何プランも提示して契約が取れなかった場合のロスを発生させないということと、間取りや仕様の理想はどの会社でもある程度再現でき、建てた後でもリフォーム等で変更できるが、性能は各ハウスメーカーによって差があり、契約すると一生変更できないという会社の考えに基づいている。したがって一条工務店では契約後に間取りや仕様の打合せを行うという流れが採用されている。

契約後の設計や仕様打合せは設計士が中心となり行うが、営業マンも基本打合せに参加し、顧客の要望をさらに引き出したり、書類をまとめたりする。

一条工務店では、契約後に間取りや資金計画が確定するため、営業が契約前に、諸費用の算出方法や、顧客が希望する間取りや仕様が可能かどうか確認して顧客と情報を共有することが重要である。この情報共有を契約前後でいかに行うかが、顧客満足度を左右する。

一条工務店は、契約後の流れは他社2件と同じ流れである。



図6-2-4 一条工務店の家づくりのフロー (筆者作成)

契約数に関しては、展示場店長などトップ営業マンで、年間8～12棟ほど契約数があり、常に複数の顧客を対応しているようだ。

#### 6-2-5 3社のインタビュー結果まとめ

今回、3社のハウスメーカーにインタビューを行い、家づくりの過程の中で一番トラブルが発生するのは、以下の3つのプロセスであることが分かった。

##### ① 資金計画の段階

ヒアリングを通して家族構成などを含めて顧客の情報を収集するが、その情報を踏まえた適切なプランが提案できないことや、銀行などの外部に依頼するローンの手続きなどがスムーズにできず、家づくりのスケジュールが大幅に変更になるなどの問題が発生する。

##### ② 設計計画

ヒアリングで得た、顧客の理想の住まいやどのような暮らし方をしたいかというイメージを、営業マンと顧客の両者がすり合わせて設計計画(間取り)を作成する必要がある。この工程で、顧客の理想があまり反映されていなかったり、資金計画に沿ったプランを提案されていなかったりしないと、顧客満足度が低下し、契約に繋がらない場合も出てくる。また、この設計計画は顧客が納得するまで何度も繰り返すため、最初に反映していたものが、あとでぬかっていたりすると顧客が気づかず、着工後のトラブルの原因にもなることが分かった。

##### ③ 詳細打合せ

契約後に、インテリア等の内装や外装、電気配線の位置（コンセント）等、契約前より細部の打合せを行う。この段階で、内容を詰めていくのは設計士であるが、多くの場合は営業マンも同席し、これまでの顧客の情報や考え方、イメージを設計士にも共有する役割を担っている。この打合せでの内容が家の外観や内装に直結するため、最終決定までに多くの時間が割かれる。この工程で顧客と営業マン、設計士のイメージが一致していなければ、家が完成してから予想と違った、などの問題が発生する。



図 6-2-5 トラブルの発生しやすい工程（筆者作成）

## 7. 結果と考察（総括）

本研究では、ハウスメーカーの営業活動の実態を改めて明らかにし、営業活動の各プロセスで、発生する問題とその要因を明らかにすることが出来た。これまでの調査結果や分析をもとに、リサーチクエスチョンに対する解答を以下に記す。

### 7-1 家づくりにおける諸問題の解明とその要因

ハウスメーカーへのインタビュー結果と、SNS での調査結果から、まずハウスメーカーの営業活動のプロセスと実態が明らかになり、諸問題の原因は、営業マンの仕事の負担が大きいことであると分かった。

ハウスメーカーの営業マンは、顧客が納得のいくプランを契約まで提案し続ける。このプランの練直しは、毎回顧客からの要望を、資金計画と折り合いをつけながら反映させており、この反映度合いは顧客の満足度を左右する。何度もプラン変更していくうちに、顧

客の要望や理想は高まるため、そのたびに情報の共有や、考えのすり合わせを行う必要が出てくる。顧客への情報共有やすり合わせをまめに行うほど、顧客とのギャップが埋まり、かつ頻繁に連絡が来ることで顧客の安心感が生まれる。しかし一方で、この作業は複数の顧客に対して行っているため、顧客の数が増えれば増えるほど営業マンの負担は増加する。負担が増えたとこの作業がおろそかになり、連絡がおろそかになることから、顧客が契約前に離れていったり、マイホームトラブルの発端になったりする。ハウスメーカーは、この現状を打破しなければならない。

### 7-2 家づくりの問題の解決方法と営業マンの負担削減

家づくりにおけるトラブルを防ぐためには、営業マンの負担を減らし、顧客（新規顧客獲得も含む）に割ける時間を増加させる必要がある。多くの営業マンは、契約後に設計士を含めて行われる細かい内装等の打合せにも同席している。ここでの営業マンは顧客と設計士との間に立つ橋渡しのような役割を担うが、この役割を同席しなくても果たせるのであれば、営業マンの負担を削減できる。さらに、大体の打合せ内容はメモを頼りに、諸手続きもアナログ方式なため、完全にこの打合せの同席をなくすことが難しい現状がある。この部分も形式化されたフォーマットを作成することや、手続きをより効率化することに成功すれば、顧客の安心感は損なわずに、営業マンの負担を大幅に軽減することが可能になるだろう。

### 7-3 顧客満足度を高める営業活動のあり方

SNS 等での投稿から、顧客は一生に一度の家づくりに向けて大きな期待を持ってハウスメーカーに足を運んでいることが分かる。だからこそトラブルで期待外れな対応をされたり、家づくりになってしまったりすると顧客満足度は低下してしまう。顧客の満足度の向上には、顧客の期待やイメージを、営業マンをはじめとするハウスメーカーのスタッフが具体化していくことが大切である。しかし、顧客のイメージを具体化するには顧客との密な打合せが必要になり、この工程と、その他家づくりに必要な資金や土地に関する諸手続きを両立させるには営業マンの負担が大きくなる。SNS 上で投稿されているマイホームトラブルには、着工後の家に打合せとは違う部分が発見されたり、そもそも当初のスケジュールが大幅にずれ込んだりなどの事例が多くみられるが、これらのトラブルは、営業マンが顧客に進捗状況の連絡がおろそかになることや、打合せの段階で設計図や仕様書の内容を細部まで確認できていないことが原因である。契約後も営業マンと顧客の両者がこまめに進捗状況

を共有し合うことで改善されるが、営業マンの負担が大きい住宅業界の現状においてはなかなか容易なことではない。しかし、連絡頻度が減少すると、顧客と営業マンの間に進捗状況等の情報のギャップが発生し、ギャップが大きいほど顧客の不安や不信感が生まれやすくなる。よって、営業マンは複数の顧客を抱えながらも、この情報の共有を怠ってはならないといえる。

## 8. 提案

本研究で顧客満足度を向上させるために、家づくりにおける各プロセスの進捗状況を顧客と共有し、互いに把握することで顧客に安心感を与える営業活動が重要だと分かった。

そして、インタビュー調査から、デジタル化が進むなか、住宅業界では、家づくりにおける様々な書面上での手続きや、やり取りの進捗状況、さらに打合せなどでヒアリングした顧客の要望をどこまで営業マンが記録しているかを確認する手段は、担当営業マンへの電話やメール、打合せなどアナログな手段しかないことも分かった。以上のことを踏まえて、アナログな情報共有の形態を改善し、契約後の詳細打合せへの参加形態を改善することで、営業マンの負担を減らすことと、顧客満足度の向上を両立させる提案をしたい。

そこで私は、営業活動の進捗状況や打合せ内容の議事録など、家づくりに必要な様々な情報を、営業マンや設計士、現場監督が、顧客と共有・確認できる情報共有システムの構築と活用を提案する。

これまで、営業マンによってバラツキが出やすかった顧客との情報共有は、家づくりにおいて一番顧客満足度を左右する。そのため情報共有システムを活用することで、営業マンは状況に応じた各顧客への対応が明確になり、顧客は進捗状況を確認するだけでなく、打合せ内容の認識に違いがないかも確認できるため、両者の認識の一致と事前のミスを防ぐ助けになるだろう。また、顧客から理想のインテリアのイメージ画像などを共有してもらえば、次回のプラン作成や打合せを円滑に進めることもできる。

また、これまでは契約後も営業が打合せに参加していたが、設計士もこのシステムを利用すると、顧客の情報を確認することができるため、営業マンの打合せの参加回数も減らしてもこれまで通りのサービスを提供することが可能である。

顧客側も、打合せの議事録を気軽に確認でき、着工後は現地に足を運べない日でも工事の進捗状況も確認できるため、安心することが出来る。

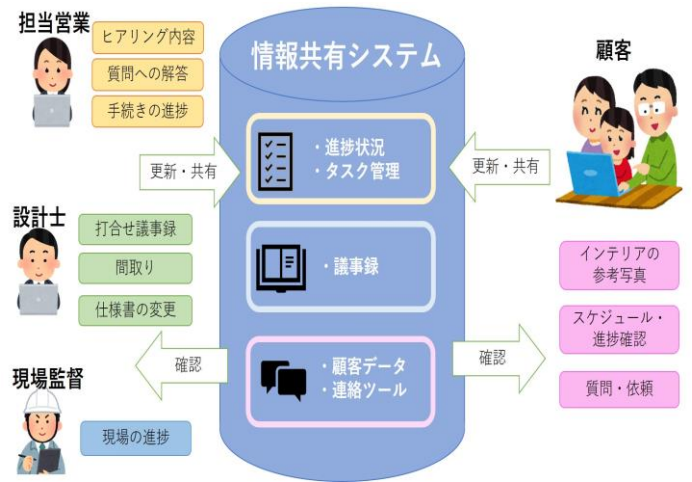


図8-1 情報共有システムのイメージ (筆者作成)

## 9. 今後の課題

入社後、本研究の認識が実際の住宅業界で通用するかを検証する。さらに、就職後に現場で業界についてさらに学び、知識を増やすとともに、お客様と関わりながら、より顧客満足度を向上させる営業の在りかたを検証していきたい。

## 参考文献

- ・石井淳蔵 (2004年) 『営業が変わる 顧客関係のマネジメント』岩波書店
- ・一条工務店公式サイト  
<http://www.ichijo.co.jp/lineup/index.html> (2018年10月5日閲覧)
- ・積水ハウス公式サイト  
<http://www.sekisuihouse.co.jp/> (2018年10月5日閲覧)
- ・セキスイハイム公式サイト  
<https://www.sekisuiheim.com/> (2018年10月5日閲覧)
- ・一条工務店 i-smart で建てるスマートハウス！  
「一条工務店が積水ハウスを抜いて住宅販売棟数 1 位に？大丈夫？？」  
<https://www.smarthouse2.com/?p=15454#comment-6936> (2018年10月5日閲覧)
- ・ハウスメーカー比較ランキング「口コミランキング」  
<https://house-maker.net/> (2018年12月17日閲覧)
- ・積水ハウスの価格.com「積水ハウスの住まいづくりの流れ」  
<http://s-housingdata.com/?p=866> (2018年12月17日閲覧)
- ・くらそうねマガジン「マイナスから始める家づくり」

[http://crassone.media/house\\_maker/minus/](http://crassone.media/house_maker/minus/) (2018年12月17日閲覧)

・福島県で家を建てるはじめての家づくりガイド「ゾーニングって？家づくりに必要なゾーニングと間取りの考え方」

<https://はじめての家づくり.com/column/168/> (2018年12月17日閲覧)