



キタケイ・レポート

地域に根ざした住まいづくり・地域住宅産業を支援します。

特集テーマ1 . リフォーム工事成功例

利益を招く勝利の方程式

目次

特集1：リフォーム工事成功例
利益を招く勝利の方程式

修繕や増改築の仕事は、手間ばかりかかって利益が出ない。
リフォームにはそんなイメージが付きまとう。
確かに新築と同じ感覚で取り組むと赤字になることもある。
赤字リフォームに別れを告げるため.....。

リフォームへの取り組みは顧客サービス（囲い込み）の第一歩

高棟建設工業の売上高に占めるリフォーム工事の割合は、50%を超える。社長の高橋正成さんは「1件当たりの利益は小さくても将来の大きな仕事につながる」。創業したときからリフォームの仕事が多く、現在も年間300件、新築工事15棟。「少額の工事ではなかなか利益は出ないが、それでも快く引き受ける」お客様の問題を解決してあげれば施主に感謝される。地道に続けていけば、将来増改築や建替えを考えた時に受注につながる可能性が高い。まるまる赤字であれば、継続は難しいが赤字にならない程度の利益は確保している。「リフォームを続けながら会社を存続させることは、施主に対する義務だと思っている」地域工務店は、顧客サービスとしてリフォームに取り組むことは、自社の強味を生かし、自社顧客との接点を継続する、重要な戦略と考えられます。

新築住宅の着工件数が減少している現状で、リフォームに取り組みたいと思っている工務店は多くなっている。デモシカリフォームではなく、利益を出すために、リフォーム特有の取り組みが必要となる。

「資格が不要だから、新規参入も多くなっている。本当は住宅に関する深い知識や技術が必要になる。ある意味では新築より難しいのがリフォームだ。」
経験豊かな住宅会社は、試行錯誤を繰り返しながらそのノウハウをつかんでいる。
そのノウハウはどんなものか？ どうすれば成功するのか？
重要項目である「営業」「見積もり」「顧客対応」「工事管理」について、赤字を出さないための勝利の方程式を紹介します。

キタケイレポート2

1. 営業の方程式、不特定多数でなく顔を知っている顧客にアピール

営業の鉄則

チラシはコストの割には効果が薄い。工事費が少ないリフォームでは費用を回収できない。
客も顔が見える工務店に頼みたいと思っている。同じ費用を掛けるなら、OB客へのまめな訪問やはがき連絡が営業効率アップのポイント
押し付けがましい営業は不信感を与えて逆効果になる。あくまでも相談にのるという姿勢で。

青木工務店（神奈川県大和市）では、リフォーム受注のためのチラシを作っていない。その代わり昨年からは、自社の最新事情を知らせるはがきを同社のOB顧客2000名に送る試みをはじめた。すると「増改築を考えている」「メンテナンスを兼ねて一度見てほしい」という相談が続々舞い込んだ。

新協建設工業（東京都台東区）でもチラシは作っていない。タブロイド判4ページの新聞「住まいの友」を年4回発行している。やはり会社の最新事情を紹介する内容で、OB客と見込み客に約1万件送付している。毎号約80万円のコストがかかるが、「チラシよりずっと効果がいい」。

住まい手にとっては、リフォーム工事は既に生活している家で工事をする、費用についても最終的にいくらかになるのかわからないという不安がある。チラシを見ただけでは信用できる会社かどうかは判断しにくい。そんな時、面識のある工務店なら安心感が持てる。

同じ費用を掛けるなら不特定多数を相手にするよりも、OB客にアプローチするほうがずっとコストパフォーマンスが高い。

「顧客へのまめな訪問がリフォーム営業の基本」。高棟建設工業には、OB客専門の営業担当者がある。元現場監督のベテラン社員で、同社が手掛けたほとんどの住宅について、どんな工法なんか、下地はどうなっているのかなどを把握している。施主とも顔見知りの関係だ。顧客の相談に乗ったり提案したりすることで確実に受注につなげている。

イベントも訪問と同様に顧客とのコミュニケーションを図る良い機会だ。新協建設工業では新聞に加えて、ハイキングや史跡探訪などのイベントを開催している。

「大人の木工教室」ではプロの木工が講師になり、腰掛やプランターボックスなど木工品を製作している。「宣伝色をオモテに出したイベントは成功しない。」以前、リフォーム向けの部材や設備を紹介する展示会を開催したが受注に結びつかなかったという。この経験が、あくまでも顧客サービスに主眼を置いたイベント企画に結びついている。

いくら顔を知っているからといって、商売気を出しすぎれば不信感を与える。あくまでも「相談に乗ります」といった姿勢でOB客へアプローチするのがリフォーム営業の極意。

由良工務店（兵庫県氷上町）では工事が終わったその日に、「次にリフォームするならこんなことです」といった内容の提案書をおいてくる。リピート受注につなげるための工夫だ。

工事の間は、家を良く見ることになる。そこで気が付いたことをパースや平面図にする。これが三年後、五年後の受注につながる。

「リフォームの注文は、ほとんどがリピートと紹介」。同社では施主の協力を得て、リフォーム見学会を開催する。施主の知人と知り合うチャンスである。紹介受注もリフォーム営業の基本といえる。

キタケイレポート3

2. 見積もりの方程式 高めに出すのは、施主への誠意 「内部はわからない」と正直に説明

見積もりの鉄則

内部の状態は、はがしてみないとわからない。
表に見える部分だけを拾い出した見積もりでは足が出ることも多いが、追加分は請求できるとは限らない
調べてみて危なそうなら見積もりに加え、追加がありえることを施主に説明しておく
工事費が少ない割には現場の管理に意外と手間がかかる。新築と同じ利益率では赤字になる。

由良工務店ではあえて高めの見積もりを出す。追加工事をなくすためだ。リフォームでは工事をはじめてみないと内部の状態がわからない部位がたくさんある。あらかじめ最悪の場合を想定して見積もっておけば、施主も最高でいくらになるかが判るから安心できる。
また工務店にとっても、追加工事費をかぶるというリスクが減る。両社にとってメリットのある方法だ。

リスクがあるといって、予備費を上乗せしたり、粗利益を高めにしてしまうと、金額そのものが高くなり受注できなくなる。あくまでも誠実に、説明しながら見積もりを示すことが大切だ。

粗利益率は高すぎてもいけないが、新築と同じ率ではこれも赤字の原因になる。「現場管理にかかる費用は新築と変わらない。監督は毎日現場へ行くし、事務所の経費だってかかる。新築と同じ粗利率で現場経費や諸経費分を確保しようとしても無理がある。」

諸経費は率だけで決めるのではなく、実際かかる経費を考慮して見積もりに加えないと、利益はおろか経費さえもまかなえない。新築では20%前後に設定している工務店も、リフォームでは25%以上に設定している。

3. 顧客対応の方程式

「今日来るの?」と言わせない。
工程表に施主の連絡を組み込み、もれなく実行。

顧客対応の鉄則

リフォームは客が住んでいる家で仕事をする。
今日は来るか、こないのか、出かけてよいのかどうか、といったところに、住まい手は工務店が思った以上に気がつかっている。連絡は必ず行うこと。
仕事ぶりを見られるので、良くも悪くも口コミで評判が広がる。新築以上にマナーに気をつける。

高棟建設工業の工程表には、「顧客連絡」の項目があらかじめ組み込まれている。監督は必要に応じて、何時連絡を行うのかを工事が始まる前に書き込んでおく。

そんな工夫をしているのも同社が、「顧客連絡」をリフォーム工事の最重要事項と考えているからだ。施主は「今日は工事があるのか、ないのか、出かけてよいのかいけいないのかを常に気にしている。」
当日になって、施主から、今日は工事があるのですか?という電話が入ることだけは避けなければいけない。施主が住んだまま行ってしまうことが多い小規模の工事では、ほとんど毎日「顧客連絡」が工程になっている。

キタケイレポート4

生活している家に他人をあがらせている施主は、工務店が思う以上に気がつかっている。ほんの些細なことでも不満になりかねない。

マナーには新築以上に気をつけなければならない。

新協建設工業では、工事が完了した後、すべての施主にアンケートはがきを送付している。工事の満足度のほか、現場担当者の対応についてもたずねる。

万一不満があったときは施主を訪問してフォロー、集計結果を社員にも公表し、注意すべき点を知ってもらう。

顧客対応は直接利益を生むわけではないが、満足度があがればリピート受注につながっていく。また、良くも悪くも評判は口コミで広がっていく。良ければ紹介客を得るチャンスになるが、悪ければそのエリアでの営業は難しくなる。

4. 工程管理の方程式

新築以上に監督の役割が重要

工事管理の鉄則

ひとつの部屋に複数の職方が入ることがある。上手に段取りを組まないと工程がぶつかり能率が落ちる。

仕事そのものができずに待つ時間が多くなると、工期が延びるとともに、無駄な人件費がかさんでしまう。

専門工事会社などに頼む場合は、他の現場も一緒に廻ってもらってコストを抑える。

リフォーム工事では、複数の職方が同時に入って作業することがある。工程を上手に組まないとぶつかるばかりで仕事にならない。

「他の職方が入っていて、右回りにクロスを貼っていかなきゃならないときがある。本当は左回りでやりたいんですけどね」クロス工事店の話。自分は右利きだから、左に移動しながら貼っていくほうが早いのに、工事管理がしっかりしていない現場ではそれができない。

新築工事なら、終わっている部屋を先に仕上げることもできるのだが、部分的な改修の場合は、他に部屋がないのだから待ってもらうしかない。無駄な人件費が発生し、赤字の原因となる。

だからこそ、現場監督の役割が新築以上に重要になる。

リフォーム工事の現場では、必ずしも専門工事会社の仕事が一日分発生するとは限らない。半日分の仕事をバラバラに発注したのでは、手間賃がかさむ。「現場の場所を考えながら、工程を工夫すれば、一日に2件ずつ廻ってもらうことも可能だ。」工程作りや専門工事店との交渉も、現場監督は上手にこなさないといけない。

以上（日経ホームビルダー12月号より）