[管理会計寄附講座ケース教材]

ビジネスモデルの変革と責任会計[1]

飯塚隼光・澤邉紀生

創業期（賃貸仲介）

古賀氏は福岡県を中心に不動産業と建築業を展開している（株）A 社の社長である。古賀氏は大学卒業後、地場の不動産会社に就職し実務経験を積んだ後、30 歳になったのをきっかけに独立し、起業した。1995 年に設立した A 社は不動産仲介業をメインとして時流をうまくつかまえながら成長を遂げてきた。

1995 年創業当時、有力私立大学が郊外のキャンパスを拡充したことに目を付け、古賀氏は学生向け物件の仲介業務を中心的に取り扱うことにした。学生数を急激に増やした郊外型大学キャンパスの最寄り駅前に店舗を構え、学生向けワンルームマンションのオーナーをターゲットにして営業活動を行った。これが功を奏して、旺盛な学生のワンルームマンション需要に対応する形で、独立当初から着実に売上を確保することができた。さらにマンションオーナーからの要望を受けて、A 社はマンション管理業務も一部請け負うようになっていった。

不動産売買仲介、不動産売買への進出

2000 年代に入って、学生マンションの需要が安定し、資金的にも余裕ができたことを受けて古賀社長は新たな不動産マーケットに業容の拡大をはかった。当時、福岡市内の不動産価格が上昇しすぎた結果として、若年層の夫婦の資金力では福岡市中心部の物件には手が出にくく、新築や中古を問わず郊外に住まいを探すようになってきていた。ここに古賀社長は目を付け、郊外に一戸建ての住まいを購入したいと考えている若年層のファミリーへの不動産売買仲介に乗り出したのである。

不動産仲介では賃貸・売買を問わず物件情報を不動産のオーナーから仕入れ、それを顧客に紹介し紹介手数料を受け取るのがビジネスの基本である。A 社は創業時から学生相手の仲介業務を中心に行ってきていた。学生数が急激に増加していたことを背景に、大学最寄りの駅前に店舗を構えたことで、労せず学生のニーズを捉えることに成功していた。

しかし、新しい顧客ターゲットである若年層のファミリーは学生と同じ方法で集客できるわけではない。古賀社長は新聞折り込みチラシを活用するなどしてみたが、従来の駅前店舗では思ったような集客を実現することはできなかった。そこで、古賀社長は思いきった手を打つことにした。本店の移転である。

---

[1] このケースは教育研修を目的とし、複数の事例に基づいて作成された架空の事例である。

学生ニーズに応えるため駅前の店舗は残したまま、若いファミリー層を集客するため2002 年本店を移転しリニューアルオープンした。新本店について古賀社長が重視したのは次の 2 点である。第 1 に、新本店を幹線通り沿い（ロードサイド）に設置し、広い駐車場を有する店舗にしたことである。これは古賀社長が郊外に住まいを求めるようなファミリーは、クルマを中心としたライフスタイルを持っているだろうと考え、クルマで来やすい店舗にしようとしたためである。店舗作りをするうえで、運転中にも一目で不動産紹介会社の店舗であると分かる店構えにするために A 社は同地域でいち早く（仮称）Century 24[2] に加入した。

第 2 に、特に平日に若年層のファミリーの奥さんやお母さんが気軽に訪問できるようにコンビニエンスストアを模した店構えにしたことである。旧来型の不動産仲介会社の駅前店舗のように、窓ガラス一面に物件案内を貼っているようなスタイルではなく、女性単独でも入りやすい明るく開放的な外観にしたのである。

若年層のファミリーをターゲットとした店作りは、女性の来客増大という形ですぐに成果を出した。本店移転の成功で自信を深めた古賀社長は、本店からそれほど遠くない（クルマで 20 分程度）ロードサイドに新しい店舗（橋本店）を 2004 年に出店した。店舗作りのコンセプトは本店リニューアルの時と基本的には同じであり、本店よりも広い駐車場を有し、いっそう明るく開放的な店舗とした。

本店を含めた新店舗は賃貸仲介や不動産売買仲介をメインとして営業していた。店舗の店長や営業担当者は店舗の近郊の不動産オーナーと関係性を築き、物件を開拓し、これを来店した顧客に紹介する。これに加えて、A 社では社長が仕入れてきた建築条件付きの土地[3]を販売も行うようになった。これは古賀社長と不動産オーナーの長期的な関係性によって展開していったものである。付き合いがある不動産オーナーの中には土地を売りたいという要望を持つオーナーもいる。この要望を受けて古賀社長自らが購入の意思決定をして、販売するようになったのである。この頃から A 社は不動産売買に進出していくこととなる。これ以降、現在に至るまで A 社における不動産購入は、新規に造成された住宅地をブロックで購入するような場合も含めて、基本的に古賀社長の判断によって行われており、購買担当部署を設けるような組織的対応は行っていない。

さらに不動産売買仲介をしていくうちに、購入した物件を売却する前に修繕・リフォームを行う必要があるようなことも増えてきた。当初はこうしたリフォームについては外注していたものの、自前で行う方がコスト削減につながると考えた古賀社長は本店に担当者を置き、2005 年にリフォーム部門を設置した。

---

[2] Century24 は世界最大の不動産仲介ネットワークである。加盟店は加盟店ネットワークが利用できるだけではなく、情報システムの利用やテレビコマーシャル等による広告宣伝による集客効果も期待できる。

[3] 一定期間内に指定された建築業者で家を建てるという条件がついた土地のこと。

店舗拡大へ

こうした取り組みによって新店舗でも予想以上の集客を開店当初から実現することができた。これに気を良くした古賀社長は、2005 年から 2007 年の間に同様の店舗を次々と出店し、2007 年には本店を含めて 5 店舗体制（本店、橋本店、姪浜店、千早店、大橋店）となっていた。創業場所である駅前店舗は、入居していたビルが立て替えされることになったため 2007 年に閉店することとなった。

5 店舗体制となり、業容が拡大すると従業員も 50 名を超えるようになった。それまで各店の店長の仕事はもっぱら不動産オーナーへの営業（物件の開拓）とそれを買いたい顧客の集客であった。各店舗の利益や会社全体としての経営はもっぱら古賀社長が取り仕切っていた。

しかし、5 店舗体制になる頃に、古賀社長は各店舗の管理責任をこれまで以上に店長に委譲するような管理体制を整えることとした。具体的には、それぞれの店舗をプロフィット・センターとして設定し、店長は売上、店舗費用、営業利益について予算管理上の説明責任を有するような体制となった。店舗費用には人件費や店舗の賃借料も含められているものの、本店の管理部門の費用は各店舗には配賦されておらず、備品等のリース料も含められていない。

毎年、予算編成では古賀社長から年度予算編成方針が示され、それに対応して昨年対比で予算目標が店舗の店長から提案される。そのうえで古賀社長と各店長との話し合いがなされて売上目標、利益目標が設定される。その年次予算目標を前提に、季節性を加味した上で月次予算が作られ、それに基づいた予算管理が行われている。一方で本店は、他の店舗とは異なる予算管理が行われることになった。というのも、本店には管理部門やリフォーム部門が設置されており、それらがすべて本店の予算に含まれていたからである。本店予算については古賀社長自らが設定し管理していた。

各店舗をプロフィット・センターにするにあたって、例えば物件情報を仕入れた店舗と顧客と契約を結んだ店舗が異なる場合にどのように収益を認識するのかといった問題が生じた。こうした店舗間の取引に関しては、不動産売買には内部取引価格が設定されており、社長が仕入れた価格に 20%上乗せした価格で実際に販売する店舗と内部取引がなされていた。売買仲介手数料および賃貸物件の仲介手数料については、物件を販売・紹介した店舗に 8 割を、入手・確保した店舗に 2 割が按分されることとなった。

このようにして順調な成長を遂げてきた A 社だが、2008 年頃には雲行きが怪しくなってきた。というのも、住宅需要に対して供給が不足し始めてしまったのである。まず新規造成される住宅地の供給が減少した。住宅供給量が頭落ちになると都心部での住宅の価格が上昇し、これが郊外の住宅価格にも影響を与え、若年層のファミリー向けの物件を確保するのが困難になってしまった。これに対処すべくより郊外の物件にも手を広げるため 2008 年、隣県の佐賀県の複合商業施設内にも支店を設置した。しかし、住宅価格の上昇は若年層をメ

インのターゲットとしていたA社には影響が大きく、業績が伸び悩んでしまった。

注文住宅への進出

不動産売買を契機として設立されたリフォーム部門がノウハウを蓄積し、水回りの機器入れ替えやフローリング施工のようなものだけではなく、建物の間取りを変えるようなリフォームも行えるようになってきた。そこに目を付けた古賀社長はリフォーム部を土台にして注文住宅の建築を新しい柱に据えたいと考えるようになった。

とはいえ、リフォームに関わるノウハウ（建築の技術力）だけでは注文住宅の顧客を獲得することができない。注文住宅を求める顧客のニーズを理解する営業、それを適切に解釈し設計する能力がA社にはなかったからである。これを補うために2010年、当時大手住宅メーカーB 社に勤務しており設計を担当していた金子氏をヘッドハンティングした。幸い古賀社長の想いは金子氏に伝わり、金子氏の尽力でかつての同僚4名（営業2名・設計2名）を次々と中途採用することができた。その中には一戸建て住宅の営業に精通している山口氏も含まれていた。中途採用された金子氏らは、本店のリフォーム部に当初は所属していたが、一戸建て住宅を担当することができる人員がそろったことによって、本店のリフォーム部を建築部として組織替えし、金子氏らは建築部に所属することになった。

金子氏がA社で手掛けるようになった注文住宅は「居住者と環境にとって持続可能な家」をキーコンセプトに、優れた省エネ技術だけではなく、その保守が非常に容易であることを強みとしていた。もともと金子氏は、持続可能性をキーコンセプトとした家造りを目指していたが、B社では十分に実力を発揮できていなかった。A社に移籍したことで自身の裁量が大きくなり、より自由に家づくりと向き合うことができたことが功を奏し、若年層のファミリー層に対して強い訴求力のある家造りができるようになった。

営業担当の山口氏は顧客のニーズを吸い上げ、それを設計担当者に伝えることに長けていただけではなく、金子氏の住宅のコンセプトを訴求することにも注力した。持続可能な家に住むことは環境負荷の低減だけではなく、長期にわたって住宅にかかる費用を削減できることを顧客にわかり易く示したのである。こうした取り組みによって時間を経ずに顧客を獲得することにつながった。

早期に顧客が獲得できた理由としてはA社が元々不動産売買にも携わっていたことも関係している。注文住宅の競合他社は自社で土地を紹介できず、基本的に相続等で土地を既に保有している人を対象にマーケティング活動をしている。これに対しA社では注文住宅と併せて土地を紹介することで、販売価格を抑えるだけではなく、土地を持たない顧客にも注文住宅を提案できたのである。

注文住宅への参入によって2010年から2020年の間にA社の売上は3倍増を達成した。2010年時点では売り上げの9割を不動産売買仲介、1割を賃貸仲介が占めていたが、2015年には不動産売買仲介が売上の6割、成長著しい注文住宅が売上の4割を占めるようになった。2020年には注文住宅がさらに売り上げを伸ばし、注文住宅が売上の7割、不動産売

買仲介は残りの 3 割という逆転現象が起きてしまったのである。

スモーカウンターの導入

注文住宅が急激な売上増を成し遂げた理由の 1 つとして 2015 年に導入された（仮称）スモーカウンターが挙げられる。スモーカウンターではスモーに登録した顧客に複数の企業が紹介され、それらの企業が競合して受注をとるという流れになる。スモーカウンターから注文を受けると該当地域を担当する店舗にその情報が流され、その店舗に所属している営業担当者が受注獲得に向けて様々なマーケティング活動を展開する。スモーカウンターに登録している顧客は住宅購入に向けての意欲が高く、ここでのマーケティング活動の良否が受注に直結する。そのため、特に獲得したい受注については本店の山口氏等の注文住宅の営業に精通した担当者がサポートに入ることも多く、現状 2~3 名の優秀な営業担当者にスモーカウンターの案件が集中してしまっている。

スモーカウンターが導入されると店舗の営業によって獲得された顧客の割合が低下し、現状では約 8 割がスモーカウンターを経由した契約となっている。スモーカウンター経由の顧客から得た収益やスモーカウンターの契約費用（固定費：月 300 万円（2020 年時点）、成功報酬として売上の 5%が支払われることになっている）は本店の収益/費用として計上されている。

金子氏の悩み

2010 年にヘッドハンティングされた金子氏は A 社の注文住宅をリードし、現在では A 社の売上の約 7 割を稼ぎ出すようになったものの、現状に行き詰まりを感じていた。金子氏が問題視しているのは金子氏の右腕となりうる人材が育たないことである。

金子氏が建築部所属になった際の建築部の従業員は B からの中途採用組 4 名と、かつてリフォーム部に在籍し現在工事の現場監督を担当している 5 名であった。現在ではその人数は増え、建築部で合計 16 名の従業員を抱えている。金子氏は次のように述べている。

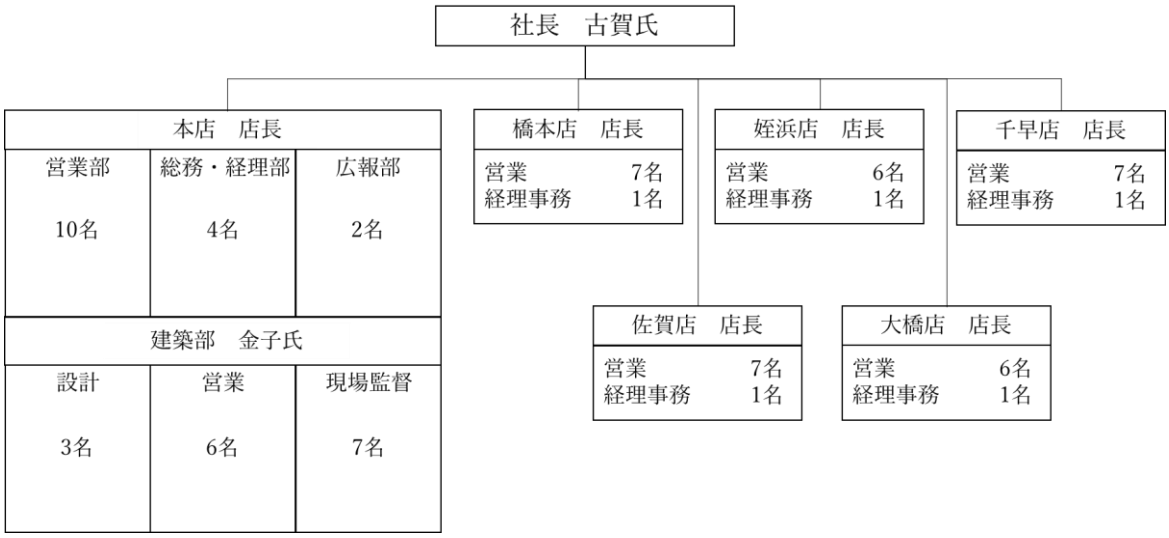
> 「最初は従業員も少なかった建築部も現在では大所帯です。想定以上に注文住宅の売上の伸びがよかったため現場は忙殺されています。本店店長に頼み込んでいい人材がいれば積極的に採用するようにしてもらってはいますが、それでも十分だとは思っていません。もしこのまま売上の伸びが続き建築部の人員を増やすようであれば私一人ではまとめきれません。ただ現状建築部の従業員はみんな多忙ですので、管理業務を任せるわけにもいかず、結局管理者人材が育たないのです。」

橋本店店長の悩み

橋本店の店長は創業間もない時期から勤務している古株の社員である。ビジネスモデルの変革とともに橋本店がどのように成長していけばいいのか頭を抱えている。

「会社全体として見ればA社は注文住宅への参入により大きく成長を遂げています。ただ、ロードサイドの店舗として将来どのような手を打てば成長につながるのかが分からなくなってきました。

我々はもともと不動産売買仲介の営業を行ってきましたのでそのノウハウはあります。ですが注文住宅となると話は別で、全く異なる営業ノウハウが求められます。ですから、注文住宅はスモー経由でも店舗に直接来てくれた顧客に対しても本店建築営業の力を借りることになってしまっています。顧客のほとんどはスモーカウンターを経由しています。つまり、注文住宅を求める新規の顧客を集めるとか、顧客に対する営業といったものについて橋本店の果たしている役割は小さいと言わざるを得ません。

ただ、店舗がもう一方の役割として担っているのが不動産オーナーとの付き合いです。オーナーから土地を仕入れなければ家も立ちませんし、売買の仲介もできません。なので決して店舗が仕事をしていないわけではないんです。ただ、今後どうすればいいのか、土地も有限ですからジリ貧になるのではないかと危惧しております。」

資料　A 社の組織図（2020 年末現在）