

無垢材と伝統工法が売りの「匠の集団」は、いかにして営業の弱さを克服したか

天然乾燥させた無垢材にこだわり、伝統を受け継いだ職人技で約 140 年にわたって「家族を守る」住宅づくりに取り組んできた石川県かほく市の沢野建設工房。家の中で森林浴をしているかのような木の香りとぬくもりに包まれるその住宅は、高い評価を得てきました。しかし、そんな同社にも大きなウイークポイントがありました。新規顧客の獲得です。「何が悪いかわからなかった」という状態でしたが、経営ビジネス相談センターのコンサルティングを受けたことによって、新たな気づきを得ました。「お客様に寄り添う」姿勢です。これによって一線の営業部隊が活性化し、積極的なレター作戦などで新たな飛躍への足掛かりをつかみました。コンサルティングを受ける前と後とでどう変わったのか。取締役専務の澤野幸樹さんにお話を伺いました。（聞き手は経営ビジネス相談センター代表の中川義崇）

「住まいは家族を守る場」を理念に、技術継承にも力を入れて 140 年

中川 改めてお伺いします。御社は一言で言って、どんな会社と考えておられますか。

澤野 「匠の集団」というのが、一番合点がいくのかなと思っています。うちは今の社長で 4 代続く大工の家系（※）なのですが、代をつないでやってきたこと、今もやり続けていることも含めると「匠」の集まりというのが一番ふさわしいと言えるでしょう。

（※）沢野建設工房は明治 16（1883）年、現在の澤野利春社長の曾祖父が創業。世界最古の木造建築である法隆寺のように、壁に頼らず構造部材の「木組み」と「木の粘り」によって強度を持たせる伝統工法にこだわり、敷地内に古材を使った「伝統工法伝承棟」を建設。若い大工に墨付けや手加工といった古来の技術の継承を図り、本物の大工の養成にも力を入れている。

中川 住まいを作るうえで木材は欠かせないものですが、その中でも御社は徹底して木材にこだわっておられるところが、お客様から見ても分かりやすい特徴です。どんな思いがあって、どのレベルまでやるぞという覚悟をもって取り組んでおられるのでしょうか。

澤野 うちの家づくりの理念は「住まいは家族を守る場である」ということで一貫しています。何を守るかということ、まず住む人の健康、次に地震とか災害から家族を守る、そして資産としての家を守ることです。こうした点を考え抜いた結果、本物の無垢材をつかうことですべての課題に応えることができ、私たちの理念に行きつくことができると考えました。

天然乾燥で木の良さを残し、木のクセを把握したうえで適材適所で活用

中川 無垢材というと、他の会社もそちらの方向を打ち出してくるようになってきています。ただ、コンサルティングを通じてお話を伺い、沢野建設工房は振り切れているというか、本気でやるなら御社以外はないなと感じました。同じ無垢材といっても他社とは明らかに違うと思いますが、御社の強みをお聞かせください。

澤野 一番大事にしているのが天然乾燥です。材料の買い付けには社長が赴き、自分の目で見て選んできます。社長は「木フェチ」と言えるほど木のことを知り尽くし、木と対話できると言っても過言ではありません。目の細かい、質感のいいものを確認して仕入れますが、そのうえで最も大事にしているのが天然乾燥なのです。

天然乾燥とは雨が直接かからないようにして太陽の光と風通しによって乾かしていくものです。土地の気候風土に慣れさせるという狙いもあるのですが、1週間から10日で終わる機械乾燥に比べて長い時間がかかり、当社の場合も2、3年は寝かせます。その分、無理をかけませんので、木が本来持つ粘りや香り、美しさや色つやを残しつつ、最も大切な油分を保つことが最大のメリットです。油分には防虫成分を含みますので、防蟻対策としても効果があることが、最近の研究で分かっています。

また、長い時間をかけて天然乾燥していくと、右に曲がる木、左に曲がる木、あるいはゆがみなど木のクセが出てきます。そのクセを見極めて、例えばこの木は右に曲がるけどとても強く、荷重を支えられるから土台に使おうなどと決めていきます。

中川 適材適所ということですね。

澤野 まさにその通り。適材適所を大切にして、厳選して使います。それが大工の知恵どころと言えるでしょう。

森林浴を思わせる香りが健康を守る。接着剤は一切使わず

中川 天然乾燥は確かにいいとは思いますが、時間がかかるし大変でしょうね。最近ほとんど現場で、プレカットや集成材を使うようになっています。

澤野 他の業者はやりたくないでしょうね。まず、長い間寝かせますから在庫を抱えることになります。住宅業界にとって最も怖いクレームもつきやすいんですよ。養分や成分が残っているので住み始めてから変化が生じることがありますから。でも、それをむしろ楽しんでアピールしていくのが私たちのやりがいです。健康を守るためには、成分を残したままの方がいいし、それが一番大事と思ってやっています。

中川 そういえば、内見会(※)にお邪魔した時、深呼吸してくださいと言われました。同じ木材を扱うにしても、これは次元が違うと思いましたね。奥の奥からやっているんだと。

澤野 香りだけはごまかせないんですよ。上っ面だけ木材を張っても、構造材といった目に見えないところにこだわらないと香りは出ません。木材によって香りも違いますので、その香りが自分に合うかを確認しながら回ってくださいと言っています。

中川 森林浴みたいですね。

澤野 そう、その通りです（笑い）。

（※）沢野建設工房では石川県内に4カ所のモデルハウスを持つほか、随時、事前予約制で構造見学会や完成内見会を行っている。

中川 仕入れはすべて自社で？

澤野 はい。丸太も角材もオーバーサイズも仕入れていきます。製材工場を持っていますので、大きいサイズは原木から製材しています。床や壁材、建具なども徹底的に無垢材にこだわります。健康な空間を作り出すためには、自然なものに囲まれることが一番です。接着剤は健康や住み心地に悪影響を及ぼしますので使いません。ですから、接着剤で張り合わせる集成材も使っていません。木から自然に出てくるもので体をリラックスさせてほしいですね。

お客様の知識が豊かになる中で、性能重視か素材重視かに両極化

中川 私もかつて、建設会社の営業をしていたのですが、最近の注文住宅業界は変わってきているなと思っています。感じるころはありますか？

澤野 何と言っても、最近情報は自分から取りに行く人が多いですね。YouTubeとかで勉強してから来られます。高スペック、高品質は当たり前というくらい、質の高いものを求めてくる人が増えました。今の住宅業界はデザイン性では飽和状態で、これ以上ないというところまでできています。ですから各社、素材に舵を切ってきているんでしょう。素材重視というのは、10年くらい前はうちだけでした。最近は各社、自然素材をアピールするようになってきましたね。単に床材を張っただけで無垢材と言ったりしているケースもあります。突き詰めれば、スペックか素材かという感じ。このどちらかです。数字を狙う会社は徹底的にトップを目指します。真ん中にいる人がくすぶっていると耳に入ってきます。

中川 二極化した中でどっちつかずだと苦しいというわけですね。業界において強いところはますます強くなっていく一方で、年に新築が1、2軒だけというところは1軒もとれなくなってリフォームだけになるとか。新築業界でみると、受注できるかできないかという点で色分けが進んでいますね。

澤野 見せ方もあるんですよ。大きい会社は力があるので数字を示して、これだけやりますと言うので分かりやすい。表現が上手でアピールがうまいです。

中川 今の時代に合った情報発信をうまくしていますね。

澤野 国も省エネ性能（※）がいいところでないと言えないと言ってる状態で、ローン控除にも差をつけています。そういう計算ができない工務店はふるいにかけられているということです。

(※) 地球温暖化対策の一環として、国は住宅についても省エネを推進するためのさまざまな施策をとってきた。屋根や壁、開口部の断熱性能や使用家電の省エネ性能などで基準を設けるほか、2015年には300平方メートル以下の原則すべての住宅と非住宅について、建築士が建築主（施主）に建物の省エネ基準の適否や、適合しない場合の基準達成のための措置を説明することを2021年4月から義務化。認定低炭素住宅については住宅ローン減税を手厚くするなどしている。

知らず知らずに陥っていた「殿様商売」の陥穽。何が悪いかもわからず。

中川 弊社は営業マンの業績向上を願って、日本で唯一の「営業マンのための人事考課制度」を専門的に指導するアドバイザリー機関として活動しており、御社ともこうした立場からお付き合いをさせていただいたわけですが、弊社と出会う前に御社が抱えていた課題についてお聞かせいただけますか。

澤野 一番は新規のお客様がとにかく獲れない。獲ることが難しくなったというより、うち自体がそういうことが得意ではなかったということです。うちの場合、オーナー様の紹介や知人関係の口添えがあってお客様になっていただいている方ばかり。営業マンが一から獲ってくる例というのはほとんどありませんでした。天然無垢材にこだわった伝統工法を貫くといった点で他との差別化はできており、本当は営業しやすいはずなんですが。

中川 新規の名簿はとれるが、そこからの受注に全くつながらなかったということですね。

澤野 しかも、何が悪いかも分かりませんでした。最初にお会いした時の雰囲気は良いのに訪問したら話もよく聞いてもらえず、営業担当が傷ついて帰るという繰り返しでした。

中川 私から見たら、すごくやさしい営業をされている。他社を押しつけて注文をゲットするというイメージではなかったですね。

澤野 そう言ってもらいたいように聞こえますが、悪く言えば殿様商売でした。うちは圧倒的な会社だから、違いが分かる人には分かってもらえるだろうという思い込みがあったように思います。「してやっている」という昔の職人氣質といいますか。

中川 ものづくりにこだわっている会社ならではの陥りやすい部分なんです。昔はいいものを作っていればよかったのですが、今はそれにプラスしてお客様に寄り添っていかなければならない時代と言えますね。

押し付け営業から「お客様の想いを満たす」営業にチェンジ

中川 弊社のコンサルティングを通じて、今まではこうだったけど、これが課題だったと気づかれたことはありましたか？

澤野 営業部で圧倒的に一致したのが、お客様のお役に立てていなかったということです。欲しい情報を含めてお客様の要望に応えきれていなかったことが、わが社がくすぶっている

た理由だとはっきりしました。お客様を育て上げるプロセスや丁寧にアプローチしていくという手段をとらず、うちのやり方を押し付けていただけだったんですね。私たちが提供していたのは決して、新規のお客様が欲しい情報でなかった。それが分かったということが、コンサルティングを受けた一番大きな収穫でしたね。

中川 私が常々考え実践しているのも、営業マンの思想を「お客様にモノを売る」から「お客様の想いを満たす」ことに変えなければいけないということなんです。そして、それこそが御社にマッチするなと感じましたね。いかつい営業マンが、俺が力づくで獲ってきたんだというような営業スタイルだと響かないですが、みなさん優しいですから、「お客様へのお役立ち」にベクトルが向けば、すごくいい営業集団になるんじゃないかと期待しています。

澤野 ありがとうございます。期待に応えられる手ごたえを感じています。

中川 それと、規格もの中心のハウスメーカーと注文住宅は営業が全く違うんですね。御社は毎年若い人を採用しておられるようですが、ゼロから自社のやり方を教え込んで育てていく方がうまくいくのではないのでしょうか。

専務 全くその通りです。大手にいて中途で入ってきた社員は、今までのやり方は全く通用しないことに「違う業界に来たみたいだ」と言ってますよ（笑い）。

お客様との距離が近くなり、ニュースレターの効果を実感

中川 具体的に、コンサルティングを受けてよかったと思われることはありますか？ 営業の皆さんの取り組みへの変化など。

澤野 顧客名簿を自分の感覚だけでランク付けするのではなく、会社として統一したランク付けができるようになったことです。お客様の情報や応接の仕方などきちんと項目ごとに点数をつけることによって、正確な評価ができるようになったことと、それを見える化できるようになったことがすごく大きかったですね。それを元に、お客様に対して、ここが手薄だからこうしようという話し合いができるようになりました。統一的感覚が営業の全員が共有できるようになったためです。以前なら、うちを気にいってくれてるから B あるいは C だなと 1 人の営業マンがランク付けしていたのが、気に入ってはくれているけどまだ分からないからランク F だねとかいうふうになりました。

中川 コンサルティングをしているうちに、営業会議で営業の方がお客様の営業管理に前向きなアイデアを出してこられるように変わっていったのが分かりました。まさに私が狙っていたところだったので、とてもうれしく思いましたね。

澤野 その一つがニュースレターだと思います。指導を受けて、お客様にお役立ち情報を盛り込んだレターを出すようにしたのですが、すぐに反響があった営業がいたんですね。受注にはつながらなかったんですが、それに味を占めて、みんな一生懸命レターを書いています。その際気を付けているのが、自分たちの売り込みにならず、お客様が何を求めておられるか

を考えて発信することです。考える営業になったのは大きい成果です。

中川 アドバイスしてもなかなかできないところが多いのですが、私の印象では、ガツガツしていない御社の営業の方が、お手紙をお留守の家庭に置いて行かれ、それに反応があったというのは、売り込みの臭いが全くなかったのが良かったのでしょうかね。

澤野 今まで売り込みにフォーカスしていたのですが、お客様へのお役立ちから入らなくてはならないとなると、段階が一つ下がったように感じます。以前よりもお客様のもとへ行きやすくなり、営業の幅が広がったと実感しています。これまでは内見会に引っ張り出さないといけないという思いからの営業だったのが、そうしたガツガツしたものが一つとれて、お役立ちに徹していたらいつか声がかかるという、いい意味での余裕の営業ができるようになりました。

中川 注文住宅の中でもハイクオリティな自由設計でやるとなったら、お客様はだれを頼ろうか、だれにパートナーになってもらおうかと考えると思うんですね。その点が車を売ることなどとは違いますね。御社の営業さんは元々、相手に配慮できる人たちですから、そうしたやり方はとてもマッチしていますね。

澤野 信頼関係が作りやすくなりました。友達みたいになれる感覚です。こっちが発信すると、あっちもフランクに聞いてきてくれる。ニュースレターがいいきっかけになっていると思いますね。みんな喜んでやっています。また、レターで昔のお客様の掘り起こしをやっています。これまで見逃していた部分なんですね。20人のうち1人が新たなお客様になってもらえればいいと思って取り組んでいます。

家の“かかりつけ医、としてお客様に一生寄り添う覚悟

中川 最後に、これからどんな会社を目指そうと考えておられるか教えてください。お客様の家づくりにどう貢献していこうと？

澤野 一番は、家の“かかりつけ医、になれればいいなということです。営業車を乗り回すのではなく、一人一人の営業マンがお客様一人一人の医師としてそばにいて、何かあればすぐに足を運べるような人や場所になりたいですね。会社は街の医院です。お客様が会社に来るといふより、自然に営業に相談してもらえるような関係、そんな存在になれたらいいなと思っています。

中川 地元の宇野気町ではそれに近い状態なのでは？

澤野 そうですね。近所の方が突然訪ねてこられることもあります（笑）。

中川 営業として、住まいづくりを通じて生活に貢献するような形になればということですね。建てた後も一生おつきあいをしていく覚悟を持っていると。

澤野 私たちは最後まで面倒を見させていただきます。