社員と創りあげた付加価値サービスで勝負

「家づくりを物語に」家族の感動と思い出を紡ぐ

株式会社
フォレストコーポレーション

あえて大手メーカーと同じ土俵で戦う

――『工房信州の家』が、第１回日本サービス大賞「地方創生大臣賞」[※1]を受賞されました。

当社は長野県伊那市で創業した住宅メーカーで、木造注文住宅を長野県全域で年間100棟程度提供しています。今回受賞した『工房信州の家』は信州の木材を使い、価格が坪単価75万～80万円の比較的高額な商品です。当社の戦略の特徴は、県内６カ所の総合住宅展示場に出展していることです。地方の工務店や住宅メーカーは自社で単独のモデルハウスを作っていることが多く、当社のような例は全国でも珍しいと思います。総合展示場に出展するというハードルを超え、大手ハウスメーカーと同じ土俵で勝負することは、材料から信州にこだわっている住宅という当社の商品力を逆に際立たせる結果となりました。

今回のサービス大賞では、『選木ツアー』『ひとてま工房』『自分の山の木で家づくり』という３つのサービスが評価されました。大手ハウスメーカーの土俵で戦っていかざるを得ないという戦略をとりましたので、商品自体の優位性とそれ以外の付加価値サービス面において、どうしたら他社と差別化できるか、大手がやらないことやできないことは何か、ということを必死に考えました。そういう状況で、社員の中からサービスの企画が上がってきたのです。大手と同じ土俵で戦うという決断をして、そこからサービスのアイデアが順次定まってきた感じがします。

――日本サービス大賞で評価されたサービスの内容を教えてください。

『選木ツアー』は家を建てるお客様に山に入っていただき、丸一日かけて自分の家の大黒柱と梁を１本ずつ選んでいただきます。『ひとてま工房』は、壁を塗ったりステンドグラスを作ったりして、お客様自身の手で家づくりに“ひとてま”かけていただくプログラムです。『自分の山の木で家づくり』では山の所有者に所有する山の木を使った家づくりをお勧めし、これまでに累計108組（工房信州の家をお建ていただいたかたの８組に１組）

小澤　仁 氏

1963年伊那市生まれ。伊那北高校・法政大学を経て、1986年（株）リクルートコスモス入社。その後、父親の経営する南建（株）に入社、1996年社長就任、2005年に（株）フォレストコーポレーションに社名変更。

丸1日かけて行う『選木ツアー』

伐採体験も行う

が自分の山の木を使った家づくりをされました。

『選木ツアー』は、2012年から定期開催となり現在は月２回実施、参加人数は延べ299組965名になりました※2。ツアーは、参加者全員が伊那営業所に集まり、山守（やまもり）さんの挨拶などの後、“森に会いにいきましょう”というＤＶＤを流します。これを見ると今まで当たり前に見えていた信州の自然や、樹齢60～70年の木々に対して感謝の気持ちが芽生え、そのような気持ちを込めて山に入ってもらいます。山に入ると10本ぐらいの中から自分の家になる木を選び、伐採体験をします。木の選び方は家族でさまざまですが、この木はこういう理由で選んだ、といったことが家族の思い出になります。太鼓梁についても曲線があるものをあえて選ぶかたもいます。だいたいリビングの吹き抜けのところにつけますので、家にお客様が来たときは梁を見ながら選んだ時の楽しい話ができます。

――スタッフの手間の大変さを考えると、導入には覚悟が必要だったのではないですか。

このアイデアは今から10年以上前に、自分の山を所有していたお客様からの要望がきっかけでした。通常、契約時にはご夫婦２人で来店することが多いですが、このお客様の場合、若夫婦の家にもかかわらず両親、祖父母と合計８人で来店されました。こんなことは当社でも初めてのことで、慌てて会議室に場所を移して応対しました。

ところが、おじいさん、おばあさんは契約そっちのけで、「あの山はうちのおばあちゃんが嫁に来たときに…」と山の自慢話ばかり（笑）。家が完成したときも「うちの山の木を使ってね…」と今度は木の自慢話。若夫婦の家なのに、祖父母まで皆さんが楽しそうで、このように世代をまたいで家作りを楽しみにされる姿を見て、「昔の家作りというのはこういうことだったんだ。私達がやろうとしている家作りは、こういう風にしていくべきだ」ということに私自身が気付かされました。そこで、自分の山の木で家を作った人の感動の場面を全てのお客様に広げたいと思い、『選木ツアー』を始めました。ただ当初は、「確かに皆を笑顔にするサービスだけど、手間がかかりすぎて希望者全てに実施するのは難しい。何とかできないだろうか」と悶々としていました。しかしその後、社員からプロセスを効率化するためにいろいろな案が出てきたことから、他社との差別化になるし、顧客にとっても非常に良いことだからと判断し、一気に進めることにしました。

――家を建てること、家を持つ意味を考えよう、ということをお客様に伝えています。

家作りは“器”を作る作業ですが、それだけではなく、子どもたちと一緒に山に入り、大黒柱を選び、一緒に家の壁を塗るという作業を通じて家族の思い出や家族の物語を作っていけます。家を100年以上にわたり住み続けるというスタイルの

建設中に行うお客様参加型プログラム『ひとてま工房』により、思い出がつまった家が完成する

欧米と違い、日本の家はスクラップ＆ビルドが当たり前で、消費財のような扱いです。当社では「家に愛着がわくことで、自分たちの財産として家を長く守っていく“家育て”という感覚が生まれるのではないか」と考え、“住まいが宝物に”ということを提唱しています。

また、昔は家作りは家族の一大イベントでしたが、今は“家を買う”時代になってしまいました。何でも簡単に手に入る便利な時代になり、家作りがイベントの意味を持たなくなってしまったことで、家族の役割や家作りを通じて生まれていた家族の会話もなくなってしまいました。当社の取り組みを通じてそれを復活させ、家作りに家族の思い出を詰めることで、家族の物語を紡いでいけるようにしようと考えました。このようなことは大手ハウスメーカーではできないことだと思います。

それは資産価値の維持にもつながります。日本では不動産の価値は新築の完成時が一番高く、20～30年で価値がゼロと評価をされますが、自分の家に対する思いが高まれば、手を入れて大事に使うようになります。その結果、時間の経過とともに逆に価値が上がっていくという評価に変わるのではないでしょうか。

顧客満足度の向上は社員の満足度の向上から

――４年連続で受賞しているグッドデザイン賞でも、御社の企業姿勢が評価されています。

グッドデザイン賞はモノのデザインが対象というイメージでしたが、企業姿勢や取り組みといった“コト”に対しても評価をするということを知り、「それなら当社でもたくさんやっている」と2012年から応募を始めました。

受賞内容としては、土間のある住宅デザイン『土間サロン』[※3]、ワークショップ形式によるメンテナンスイベントと『選木ツアー』を通じた家作り、また、信州産材での家作りのために地元製材所や山守（やまもり）さんとグループを組んで確立した工房信州の家専用木材一貫生産システム、間伐材を活用した薪ストーブ用の薪材提供の取り組みなどです。どの取り組みも、当社が考える家作りに必要なことばかりですが、それが地産地消や家族・地域のコミュニティ形成につながっているということで評価されたのはありがたいと感じています。

2013年度グッドデザイン賞を受賞した『土間サロン』

――対外的な評価制度に積極的に応募する意味はどこにあるのでしょうか？

当社は地方の一住宅メーカーですが、公的に評価されるということは、社員にとって大きな自信や励みになり、社内が活気づきます。そして「自分たちは高いステージにいったのだ」という自覚が生まれ、目線や視点が変わります。経営者としても、審査書類を準備する作業を通じてこれまでやってきた仕事の整理ができ、改善すべき点が見えてきます。それは次の事業展開や新たなビジネスの発想につながっていきます。たとえ規模の小さな企業でも独自の取り組みがあるはずですので、ぜひ積極的にチャレンジすべきだと思います。

――「働きがいのある会社」[※4]ランキングでベストカンパニーにも選出されています。

2016年は中規模部門で29位に選ばれました。当社で社員の評価が高かった項目の１つが、「私はこの会社は地域や社会に貢献していると思う」という項目です。これは社員が、「自分たちがやっていることは地域を巻き込み、地域を変えている」「自分たちの仕事は非常に意義深いことなのだ」ということを感じ、それが“働きがい”につながっているということです。担当したお客様が家の引渡しのときに涙を流して喜ばれている姿に接し、これが自分の仕事の喜びなのだ、という実感を持てることがこのような評価になっていると思います。

常日頃「我々は顧客と向き合うことで成長できる」と社員に伝えています。世の中のビジネスには目の前にお客様がいない場合が多くありますが、私たちの住宅の仕事は常に目の前にお客様がいます。お客様自身も、初めて家を建てるため緊張していますし、建てていく工程の中ではいいことばかりとは限りません。お客様と一緒にいろいろな局面を乗り越えながら家を完成させる、『選木ツアー』などを通じてお客様と一緒に家作りの喜びを感じることで、社員自身も育っていきます。私はよく「飛び込め」と言いますが、お客様の懐に飛び込むことが大切なことだと考えています。

事業戦略はターゲットを明確にし、緻密に組み立てる

――地方の住宅メーカーとしてローコスト戦略はとらなかったのですか？

私が父から事業を引き継ぎ社長になったのが1996年。当時は公共事業や、店舗開発事業を得意としていました。現在のように規格化・低コスト化される前でしたので建築費も高く、利益も確保でき、私自身もデベロッパー出身でしたので、そのような仕事が性に合っていました。

住宅部門子会社の社長を兼務したときに、当社のような木造住宅を手掛けていた福島県の会社を見学する機会があり、「こういう住宅をやってみたい」という出会いがありました。そこで、それまでのローコスト住宅から高級志向の住宅へ転換を決断し、1998年に自社展示場を伊那市に作りました。高価格帯の市場でやっていくことを決めて、良い商品と良いモデルハウスを作れば売れると思っていましたが、うまくいかずに赤字が続き、そのうちに公共工事が減り、店舗開発も受注が厳しい状況に。改めて景気に左右されない安定した事業を作らないといけないと考え、住宅事業の黒字化に向けた取り組みと合わせて賃貸マンション事業をスタートしました。

流れが変わったのが2008年のリーマンショック後、長野市の総合展示場に出展してからです。本社のある伊那市は人口７万人の都市で、すぐ近くに山があって自然が豊かな場所。一方、長野市や松本市になると人口も30万人規模で、同じ県内でも都市部なので、お客様の感覚はやはり違いました。信州の人よりも都会の人のほうが自然に関心が高いのと同じように、都市部の人のほうが自然に対する意識が高く、当社の商品と嗜好が合致したと思います。そこから、注文住宅『工房信

州の家』に事業をシフトし、営業エリアも伊那と諏訪の中南信地域から、長野市を中心とした都市部への本格展開を開始しました。

――賃貸マンション事業も、ターゲットを単価の高い商品に絞っています。

長野市に展示場を出したタイミングで賃貸マンション事業の拠点も移し営業し始めると、長野市内には転勤族が多いことに気付きました。当社の管理物件の入居者の属性や契約内容を分析したところ、法人契約の場合は東京の家賃相場が基準となるので、ファミリータイプで家賃９万円以上の設定でも契約できていることがわかりました。一方、県内で賃貸事業を展開している大手３社は、ファミリー向けプランで家賃６～７万円が供給のボリュームゾーンです。そこで当社は転勤族にターゲットを絞り、仕様をグレードアップさせて高い家賃設定ができる市場に狙いを定めることにしました。現在の管理戸数は3,000戸ほどになりますが、基本的に転勤族に特化した賃貸マンションをオーナーに提案しています。

――『売活（うりかつ）』というのも面白いアイデアですね。

賃貸マンションを建てる際、建設費用を全額融資で賄うよりも自己資金を１～２割入れたほうが事業収支は良くなります。ただオーナーにとって自己資金は万が一のために手元に残しておきたいので、大半は自己資金を投入することはありません。一方、そういったオーナーは土地をいくつか所有していますので、空いている土地を当社が購入し、その資金を自己資金分として充当するという提案が『売活（うりかつ）』です。

これができるのは、当社が住宅事業を展開しているからです。お客様の３割ぐらいは長野や松本など都市部のお客様で、新たに土地を買って家を建てる方です。つまり当社がオーナーから土地を買って、『工房信州の家』を建てるお客様に住宅用地として販売します。普通で考えるとリスクがありますが、当社の事業にうまくあてはめたことで、オーナー、お客様、当社がWIN-WINになる仕組みができました。大手メーカーは土地の手当てまでできませんので、その点からも差別化要因になっています。

地域発展を目指し、山守育成も

――長野県産材調達のために産地から建設までの流通ルートをグループ化するなど、地産地消に向けた取り組みを進めています。

長野県は木は多いですが、地元の木で家を建てる市場はありませんでした。ニーズがないので供給も少なく、当社の受注が増えていくと県産材の調達が困難になりました。そこで地元の製材会社と連携して当社専用の天然乾燥ストックヤードを作りました。その後山守（やまもり）さんとのつながりができたので、川上（山守）から川下（建設会社）まで連携した協力体制が整い、『選木ツアー』の取り組みや薪材の提供などもできるようになりました。自分たちのビジネスを安定させるために、連携を川上に求めたらとても良い具合につながったということです。

――それ以外にも、地域産業の発展のために取り組んでいることはありますか。

職人の育成という点では、2015年から社員大

県産材調達のために整備したストックヤード

工を採用しています。協力大工は25組ぐらいいますが、高齢化が進んでいる上に今の若者が大工業に就職するかは難しいところです。手間のかかる作業は社員大工が引き受け、協力大工には熟練技が必要な和室や階段部分に専念してもらうようにすれば、70歳の引退が75歳まで引き伸ばせるかもしれないと思っています。実際、協力大工からは「助かっている」と喜んでもらっています。今後は大工だけでなく左官など一人親方でやっているような職種についても当社で育成することで、さらに有能な職人と協力関係を深めていきたいと考えています。

諏訪展示場

事業概要

顧客と共に創る家作り

㈱フォレストコーポレーションは、1960年に「南信ブロック工業㈱」を創業し、2005年に現在の社名に変更。公共事業や店舗開発事業を中心に展開するが、その後木造注文住宅事業及び賃貸マンション事業に本格的に参入。住宅事業では、性能面では戸建住宅性能の最高ランクを確保し、長野県産材を８割以上使用。ソフト面ではお客様参加型の家づくりを提案している。顧客と共創する家作りや顧客志向の企業姿勢が評価され、第１回日本サービス大賞「地方創生大臣賞」やグッドデザイン賞を受賞している。

社員のやる気を引き出す仕組み

新卒採用社員が全体の７割を占め、若い社員も多く、営業拠点も離れているので、四半期ごとにチーム単位で目標設定し競い合う「Ｇｉｂ（Ｇｏａｌ　ｉｎ　ｂｏｎｕｓ）制度」や、社員同士で表彰しあう「アワーズ表彰制度」、学ぶ社風を作り人間力を高める「フォレスト課題図書制度」など、社員の“やる気”を引き出す工夫を凝らしている。小澤社長も「自分の考えや会社の理念を伝えるとともに、社員からの提案を受け入れる」ため、社員とのコミュニケーションの場を積極的に作り、交流を深めるようにしているという。

※１　サービス産業生産性協議会主催http://service-award.jp/result_case/creation04.html
※２　2016年末現在
※３　2013年度受賞『信州を楽しむ住まい　土間サロン』、2014年度受賞『街まるごとリフレッシュデー』、『あなたが選ぶ山の木で家づくり』、2015年度受賞『信州の家は信州の木で 工房信州の家づくりグループ』、2016年度受賞『工房信州の家　薪ストックヤード』
※４　Great Place to Work。従業員に対する58の設問を評価しランキングを行う。従業員規模を大中小に分けそれぞれの規模で順位を公表。中規模部門は従業員が100人～999人の企業が対象。

株式会社フォレストコーポレーション

代 表 者：代表取締役社長　小澤仁
所 在 地：長野県伊那市西春近3005
電話番号：0265-72-2088
Ｈ　　Ｐ：http://www.kobo-shinshu.com
業務内容：木造注文住宅「工房信州の家」、鉄筋コンクリート賃貸マンション「フォレストウィングマンション」