

## カーテンからリフォームへ 一つのビジネスモデルにこだわらず 時代に合わせて柔軟に変化させる

住宅市場規模の増減や消費者ニーズの変化、あるいは競合各社の動向、新規業態の登場といったさまざまな要因から、インテリア市場を取り巻く環境は絶えず変化を続けている。小規模事業者であるインテリア専門店にとっては、そうした変化に柔軟にかつ素早く対応していくことが、これからの生き残りにとって重要なポイントであることは間違いないだろう。そのためには、一つのビジネスモデルに固執するのではなく、いくつかの柱を有し、時代に合わせて軸足を移していくことも有効な戦略の一つではなかろうか。

茨城県土浦市の(株)クルス(来栖忠之社長)は、オーダーカーテン、一般ユーザー向けリフォーム、法人向けリフォームという三つの事業を展開しながら、時代の変化に対応するインテリア専門店である。

「一つのビジネスモデルにこだわっていると、縮小していきただけになります。現在当社では三つの事業を柱に展開していますが、何を主軸とするのかは、その時の環境によって変化させればよいと考えています。また柱が多いほど、一つの事業が悪くても違う事業でカバーできるようになります。こうしたバランス感覚も経営には必要だと考えています」と語るのは来栖忠之社長である。

さて、もともと同社は、来栖社長の父である先代が畳卸業者として昭和41年に創業した会社である。その後に入社した来栖社長が、畳よりもインテリアに将来性を感じ、昭和53年に新たにインテリア部を設立し内装工事業をスタートさせた。会社を引き継いでからは内装工事業をメインに事業展開、来栖社長の予測通り、低迷する畳業界を尻目にインテリア市場は大きく成長していった。

さらに下請型の内装工事業にも陰りがみえてきた中で、昭和57年には現在地へ大型ショールームを開設、オーダーカーテンをメイン商材とする前売り事業に進出した。そして平成2年になるとリフォーム部門を設立し、現在のカーテンからリフォームまで対応する体制をつくりあげた。

このように、一つのビジネスモデルに固執することなく、常に時代の流れを読みながら事業領域を拡大していったわけだ。

### インターネットと3Dソフトでリフォームの受注力を高める

時代とともにオーダーカーテンからリフォームまで事業領域を拡大させてきた同社であるが、主軸とする事業は、市場環境に合わせて柔軟に変化させてきたという。

「専門店という業態は、どんどん中身を変えていけばいいと思っています。過去を振り返れば、内装工事店であり、また売上のメインが前売りでのオーダーカーテン販売という時期もありました。そのときのままの業態を続けていたとしたら、今の会社はなかったと思っています」

そう来栖社長が語る通り、かつての同社は、オーダーカーテン販売をメインとする業態だった。ロードサイドに約70坪の大型ショップを構え、新聞折り込みチラシを活用して一般ユーザーを集客し業績を拡大させた。しかし、近年になってニトリをはじめとする大型店が伸張、ネット通販業者も登場してから、一般ユーザーの集客が厳しくなってきた。

その中でオーダーカーテンの売り方を転換、これまでのB to Cから住宅メーカーを対象としたB to Bに切り替えた。当然ながら消費者対象と住宅メーカー対象のビジネスは異なるため、社内体制、提案方法などを徐々に切り替えていき、施工体制やプランボード作成など住宅メーカーの営業担当がカーテンを受注できるようなフォロー体制を万全にしていた。現在は住宅メーカーとの厚い信頼関係の下、男性店長と3名の女性スタッフがフル稼働して対応している。内容は大きく変化したが、カーテン全体の売上は拡大したとのことだ。

そうしたカーテンビジネスの転換に合わせて、取り組みを強化したのがリフォーム事業であった。来栖社長がリフォーム部門を立ち上げた当初は、住宅メーカーの下請けや賃貸住宅の原状回復、研究所や工場の改修工事といった法人向けリフォームを主体とするもので、いわば内装工事業の延長としての事業展開だった。そこで約4年前から一般ユーザー向けリフォーム業を大幅に強化したのである。

「やはり収益面を考えれば、B to Cの部分強化していくことが必要です。それまで一般ユーザー対象はオーダーカーテンを考えていましたが、現状の市場環境ではオーダーカーテンのB to Cは非常に厳しいと判断し、リフォームにおいてB to Cに取り組むことにしたわけです」

こうしてB to Cビジネスの主軸をカーテンからリフォームに転換させた来栖社長。とはいえリフォームも法人相手と一般ユーザー相手ではまったくビジネスモデルは異なってくる。もっとも大きな違いは自社で受注をすることであろう。それには信頼感の強化が不可欠と考えた来栖社長は、まずパナソニックが主催するリフォームチェーン『リファイン』に加盟し、大手ブランドの看板を掲げた。そしてインターネット活用である。自社ホームページを強化するとともにリフォームサイトに登録、ネット経由での受注の取り組みをスタートした。

「お客様にとって、リフォームは非常に大きな買い物です。そんな買い物を何の後ろ盾もない地域の専門店ですでしてくれるでしょうか。まずは大手の信頼を活用するところからはじめる必要があると考えました。それとともに、やはり今はインターネットの時代ですから、いかにそれを活用して受注につなげていくかが重要です」

ところで、リフォームサイトでの受注は、競争が相当に激しいことでも知られている。ユーザーからの見積り依頼に対して、複数社が名乗りを上げ競合するわけだが、そこで勝ち残るために来栖社長は、3Dソフトを活用したビジュアルな提案を実施しているという。リフォームは価格もさることながら、施工後にどのように仕上がるのかに不安を抱えるユーザーが多く、それをいかに解消するかが大きなポイントとなる。3Dソフトで仕上がりイメージをビジュアルに見せることでそうした不安を解消し、信頼を勝ち取っているのだ。

こうして着実に実績を重ねていき、現在では口コミやネット上でのポジティブな書き込みによって、直接受注につながるケースも増えたそうだ。

この他にも、多能工の育成、営業体制の強化、ショールーム内へのリフォームコーナー設置など一般向けリフォームのビジネス拡大に向けた施策を実施、今では一般ユーザー向けリフォームの売上が全体の約4割まで高まったという。「市場の変化に合わせて会社も変わっていくということが大切だと思っています。今は一般向けのリフォームを主軸に考えていますが、それにこだわっているわけではなく、また時代が変わればそちらに移行するだけのことです」と来栖社長。今後も時代が求める業態に柔軟に変化させていくとのことであった。

TOSOインテリアビジネスニュース(第688号)より引用