第 259 回(5 月)

市場構造転換期の戦略営業推進

TOTO リモデル推進本部 リモデル企画部長 青井清一氏

1979 年、第 1 次住宅リフォームブームが起こった。この時期、TOTO ではウォシュレット等を投入して市場開拓を行ったが、わずか 4 年でバブル時代に入り、ほとんどが新築に切り替わって、事業としてのリフォームは失敗に終わった。1989 年、第 2 次リフォームブームに入ったが一度失敗した事業を再び取り上げるには、社内での大きな抵抗があった。

社内のコンセンサスを得るために、社長に対外的な発言をしてもらい、それがブーメラン効果として社内に逆流するよう仕向けてなんとか社内を統一した。

この時期、同業他社はほとんどがフランチャイズ方式を確立し、TOTO のみが大きく水をあけられていた。再後発の TOTO が市場に打って出るには他社に出来ないものをやるべきとの結論に達し、TOTO と名乗って他社のフランチャイズ店 300 店に聞き込み調査を行った。この結果、同じ 1 つの考えを多数のフランチャイズに押しつけることは不可能で、メーカーがマニュアルを作るのは非現実的という結論に達した。

そこで他社がやらなかったこと、やったことを分析し、この結果をもとに 24 項目に渡る支援メニューを作り、「リモデルクラブ」という組織を作って代理店の推薦を条件に加盟店を募集し、初期の目標 300 店を大きく上回る 900 店が加盟した。複雑な流通経路を簡略化し、顧客の要望や提案が即時に入手出来るようフリー・ファックス制を導入し、クイック・レスポンスをもとに展開し、リフォームを 1 つの事業として成功させるめどが見ついた。