

Top

トップと語る

65

interview

株式会社AVANTIA



株式会社AVANTIA 代表取締役社長

沢田 康成氏

◎聞き手

十六総合研究所 取締役社長 高橋 義信

SAWADA Yasunari

AVANTIA Co.,Ltd.

**チャレンジし、失敗しても許される会社になろうと話しました。
チャレンジしないと何も変わらない、失敗もしないけれど成功もしないと訴え、社員の心に火をつけました。**

AVANTIAグループは、戸建住宅事業を基盤とし、お客様の人生に長く寄り添える家づくりを目指してこれまで20,000戸近くの家づくりを手掛けてきました。「時代の変化に適應し、社会に愛され必要とされる企業を目指す」という経営理念に基づき、より多くのお客様の要望に応えるべく新たなサービスや商品の提供、事業エリアの拡大を進め、あらゆる不動産ニーズを解決する総合不動産サービス企業を目指しています。

本日は株式会社AVANTIAの本社をお訪ねし、代表取締役社長 沢田 康成様からお話を伺います。

お客様に自分を信用してもらい

1軒ずつ販売

— 設立から、事業を軌道に乗せるまでの道のりに
ついてお話し願います。

●**沢田社長** (以下、敬称略) 1989年、先代社長とともに「サンヨーハウジング名古屋」として事業をスタートしました。愛知県西加茂郡藤岡町(現豊田市)の土地を購入して、自由設計で住宅を建築していました。当時は資金力がないので、土地を多くは買えず、1軒建てて、売れたらまた土地を買うことの繰り返しでした。また、社員も雇えないため、営業、建設、造成の打ち合わせ、ローンの申し込みなど、とにかく全ての業務を自分たちでやっていました。営業では、ポスティング、飛び込み営業、電話など

なんでもやりました。団地にポスティングをする際には、チラシ1枚ですらもったいないので、電気がついていて人が住んでいることを確認しながら入れていました。

手元資金が少なかった
ので、高低差があった

り、樹木が生えたりしている土地でも整地せず
に販売していたのですが、それでもずっと営業
していると買ってくれるお客様がいらっしゃっ
て嬉しかったです。お客様にとっては大変大き
な金額の買い物ですから、まずは自分を信用し
てもらい、そしてサンヨーハウジング名古屋な
ら大丈夫だと感じてもらうことで、1件ずつ契
約を積み重ねていきました。

しかし中には、納期が延びたり、クロス柄が
希望と違ったりするなどトラブルでお客様にご
迷惑をおかけすることもありました。自分を信
用して買ってしまったお客様に本当に申し訳
ないという気持ちが強く、いつかは全てのお客
様に喜んでいただけるしっかりした会社を作り
たいと思いました。その時の思いは、「お客様
に喜びと感動を生む不動産商品・サービスの提
供」という当社のミッションとして受け継がれ
ています。とにかくお客様を一番に、満足して
もらえる住宅を提供したいという思いでやって
います。

稼いだお金で手に入れた 支店や備品を大切に

— 先代の社長様と一緒にいろいろなことをやって
こられたんですね。

●**沢田** 当時を思い出すと、支店の事務所はい
つもピカピカでした。お客様が来るからではな
く、自分たちで稼いだお金でようやく支店が持



十六総合研究所 取締役社長 高橋 義信



営業拠点の一つ AVANTIA SQUARE

てた嬉しい思いから掃除をしていましたし、やっとの思いで買った中古の営業車は、自分のもののように大切にしていました。今でも当社にはそんな文化があり、事務所をきれいにしています。お金を稼ぐのは大変なことから、社員にも一つひとつの備品を自分のもののように大切にしながら業務に取り組んでもらいたいです。

変化に対応できなかった 10年間の停滞期

— 2008年のリーマンショックをきっかけに厳しい時期が続いたと伺っています。

●**沢田** 2008年、当社の売上高は約430億円でピークでしたが、その後の10年間は停滞が続きました。リーマンショックがきっかけではあったかも知れませんが、社内にも原因があったように思います。それまで、プロパー社員の強力な営業部隊が契約を取ってきていましたが、営業エリアが広がり事業規模が拡大するのに伴い、営業部隊の努力だけでは対応できなくなりました。競合相手も建売住宅販売の小さな会社から、規模の大きな格上の会社になりました。過去に成功したビジネスモデルが色あせはじめていたのに、そのまま走り続け、変われなかったのが問題で、理念の「時代の変化に適応する」がうまく作用していなかったようです。



株式会社AVANTIA
代表取締役社長 沢田 康成氏

また、東証・名証二部（当時）に上場したのが2002年で、一部指定になったのが2004年でした。上場が経営上のゴールになり、守りに入っていた気もします。

社員の心に火をつけて、 チャレンジする会社へと変革させる

— 2018年に社長に就任されてからの取り組みについてお話し願います。

●**沢田** 一番初めにやろうと思ったのは、10年間停滞したことで、チャレンジしようという気持ちを失っていた社員の心に火をつけて、やる気を起こさせることでした。話せばわかってくれると思ったのですが、最初は社員から猛反発がありました。そのような状況でしたから、自ら支店に行って、社員一人ひとりに直接語りかけました。中には、私の考えに賛同してくれる人も少数ですが存在し、他の社員を順番に説得してくれましたが、社員全体に浸透するには丸2年かかりました。また、当時の社員総会では、チャレンジし、失敗しても許される会社になろうと話しました。そうでないと社員は失



対談風景／株式会社AVANTIA 代表取締役社長 沢田 康成氏(右)、十六総合研究所 取締役社長 高橋 義信(左)

敗が怖くて何もできないでしょう。私自身、10回のうち7回ぐらいは失敗してきたと思います。チャレンジしないと何も変わらない、失敗もしないけれど成功もしないと訴え、社員の心に火をつけました。

今ではグループ会社を含めてみんながやる気を持っています。例えば設計部では、AVANTIAブランドで新しいZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス、エネルギー収支をゼロ以下にする家）基準の住宅を作ろうと考えたり、外観などを工夫してグッドデザイン賞を狙ったり、といった企画が生まれてきています。

さらに、以前から先代社長に訴えていた営業部の組織改革、ビジネスモデルの見直しを行い、戸建住宅の販売以外の周辺事業として、リフォーム、不動産仲介などに進出してきました。当社で住宅を購入されて築年数が経過したお客様は、屋根のふき替え、外壁塗装などのニーズを持っていて、私たちがまた来るのを待っています。そこに当社からお伺いし

ていろいろなお手伝いをするのです。30年前に住宅を買ってもらったお客様のお子さんが建て替えたいと言ってくださったケースもあります。

ZEH基準を標準とした「AVANTIA01」で差別化を図る

— コロナ禍やウッドショック、資材高騰など取り巻く環境は厳しいと思いますが、どのように対処していらっしゃいますか。

●沢田 コロナ禍は、巣ごもりで戸建ニーズが高まり、私どもの業界にとっては追い風だったように思います。しかし、足元では地価の上昇に加えて、資材が高騰し、建物の価格もかなり上がっているのが心配です。原価を抑えようとしていますが限度があるので、付加価値の高い住宅を提供することに注力しています。2022年6月に発表した「AVANTIA01（ゼロワン）」は、ZEH基準を満たし、デザイン、機能性を充実させた住宅です。こちらを全面に展開し、ブランド戦略で他社との差別化を図ることで価格競争に巻き込まれないようにします。また、当社は、仲介会社は使わずに、約150人の営業担当者が当社住宅の価値をよく理解して、お客様にきちんと説明しながら販売する方法をとっています。社員も自ら開発した商品なら自信を持って売ることができますので、自社営業で勝負していきます。



「VISION2030」の達成を目指して 次のSTEPへ

— 2022年9月からは「中期経営計画2025」がスタートしています。主なポイントを教えてください。

●**沢田** 当社は長期の成長性ビジョンとして、売上高5,000億円、経常利益300億円を掲げています。そのマイルストーンとして、「VISION2030」があり、2030年に売上高1,000億円、経常利益60億円を設定しています。これを3段階のSTEPで達成しようとしているのですが、2022年8月に第1次STEPが終了し、第2次STEPに入りました。「中期経営計画2025」の3年間がこの第2次STEPにあたり、2025年に売上高780億円、経常利益30億円を目指します。「成長軌道の回復」をテーマに掲げ、持続的な成長基盤の構築を目指す期間と位置付けており、「VISION2030」を達成するための重要なポイントだと認識しています。

「中期経営計画2025」では、事業エリアの拡大も基本戦略の一つです。私が社長に就任した2018年は中部圏が売上高の98%を占めていましたが、今は67%まで下がり、代わって首都圏、関西圏のウエイトが高くなりました。日本最大の市場である首都圏に進出したからには、必ず成功させたいと考えています。首都圏は千葉、埼玉で戸建分譲を展開していますが、



AVANTIA SQUAREでは、
インテリアのトータルコーディネートサービスを提供している

2022年9月、丸の内に東京本部を設置し、より現場に近い場所で戦略の立案と実行ができるようにしました。23区内を含む首都圏全域への展開は、東京本部を中心に新たな戦略で加速させていこうと考えています。

関西圏も、2021年4月にM&Aで京都府のドリームホームをグループ化したことにより、京都府内の営業基盤を獲得し、既に当社の近畿事業部と連携を開始していますので、滋賀から大阪、兵庫までの関西圏でのシナジー効果に期待しています。

長期ビジョンの実現を目指し、 サステナビリティへの 取り組みを進める

— 2022年9月には、御社のサステナビリティに関する取り組みを資金調達に活用し、ポジティブインパクトファイナンスによるシンジケーション方式タームローン契約を締結されました。サステナ



外観は高いデザイン性と豊富なカラーバリエーションを誇る



フルオーダー住宅「Harmo(ハーモ)」
(日進梅森展示場)

ビリティへの取り組みについてお聞かせください。

●**沢田** 当社は「家」という、あらゆる人が生活の基盤とするものを事業として扱っていますから、本業を通じて環境問題をはじめとしたサステイナビリティへ貢献していきたいと考えています。

「AVANTIA01」は、ZEH基準の断熱性能、省エネ性能を標準としており、脱炭素や温暖化対策をお客様にも実感していただける付加価値を持っています。このような付加価値を持った商品の開発や供給を続けるためには、多様な人材を獲得し、育成していく必要があります、そのための組織や制度の発展、コンプライアンスを含むガバナンスの強化などは欠かせないと考えています。

当社の長期ビジョンは、「お客様・地域・社会に寄り添い、あらゆる不動産ニーズを解決する企業集団となる」です。これには、地球環境を含めて、住宅や不動産の観点からさまざまな問題に向き合い、それらを解決していきたいという思いが込められています。

プロパー社員、女性社員を育成して 幹部候補に

—— 人材育成についてお聞かせください。

●**沢田** 事業エリアの拡大やM&Aを推進する中で、リーダーシップをとれる人材や、経営者を育てる必要性を感じました。そこで、将来有望な若手社員30人ぐらいを選び、幹部候補として年に4回、丸1日の研修を実施しています。また、本社と東京本部の2拠点での採用も開始しました。2拠点採用によって、さまざまなキャリアを持つ人を採用できるようになりました。業務によっては豊富な経験を求められることから、現在はキャリア採用の社員が多く登用されている役職もありますが、将来的にはどの役職でも、キャリア、プロパーどちらの社員も登用できるようにしたいです。

今後も、多種多様な人材を採用して強い会社を作ろうと考えています。プロパーの社員を育てる一方、違う環境で育った社員も入って意見を交わし、新しい血によって、新しい会社になればよいと思います。M&Aなどはまさにそうですが、価値観の異なる人材が入ると時には衝突も生じます。ですが、それが良い効果を生むことにつながると期待しています。

女性も活躍しています。幹部候補の研修にも女性が入っていますし、現在の用地仕入れ担当部長も女性です。その部下の女性も、高い生産性を発揮して活躍しており、2022年の社長賞



アウトドアリビング、リビングアップ階段など多彩なプラン・設備

を獲得しました。

頑張っている人にそれ相応の評価を与えることはとても大切だと思います。給与だけではなく、役職を与えることやねぎらいの言葉なども必要です。また、多くの人に拍手をもらうということはモチベーションにつながりますから、できるだけ多くの社員の前で表彰します。社員数が10人に満たない頃から、社員の前の表彰は行ってきました。

あらゆる不動産ニーズを 解決する企業集団を目指す

—— 最後に今後の経営の中で実現したいことや、展望、社長様の夢などをお聞かせください。

●**沢田** 社員と一緒に、お客様に喜んでもらえる商品・サービスを作り、たくさんの人にお届けすることが私の夢です。もちろん、売り上げや利益も大切ですが、より多くの人に商品・サービスを届け、喜んでいただくために、事業エリアを拡大していきます。首都圏、関西圏、

九州に出ていくのは、夢を実現させるためです。また、住宅だけでなく、周辺のリフォーム、仲介、不動産、賃貸などへ事業領域を広げ、「あらゆる不動産ニーズを解決する企業集団」となることが目標です。今の当社は、全社員が変化と挑戦を恐れず、目標に向かって進む集団となっていますから、必ず実現できると思います。

—— 本日はありがとうございました。

(対談日：2022年11月16日)



株式会社AVANTIA 社長室にて

会社概要

- 本 社：愛知県名古屋市長区瑞穂区妙音通三丁目31番地の1
- 設 立：1989年11月16日
- 資本金：37億 3,267万円
- 従業員数(連結)：正社員591名(2022年8月末時点)
- 事業内容：戸建住宅の施工・販売／マンションの企画・販売／建築工事、土木工事及び管工事の請負／リフォーム工事／不動産仲介
- グループ会社：サンヨーベストホーム株式会社／株式会社巨勢工務店／ジェイテクノ株式会社／株式会社宇戸平工務店／五朋建設株式会社／株式会社サンヨー不動産／株式会社プラスワン／株式会社DreamTown／株式会社ドリームホーム／株式会社アバンティア不動産