

不動産売買仲介事業 | 地域No.1計画の立て方

地域No.1を 運ではなく計画で獲る 戦略マニュアル

57 Steps to Become the No.1 Local Brokerage

地域ナンバーワン企業への
道のり、教えます。

PART 1 目標を決める
一番を、数字にする。

PART 2 計画を立てる
毎年の一歩に、分解する。

PART 3 実行し、管理する
見る数字は、10個だけ。

反響が止まる。契約が決まらない。人が採れない。人が育たない。
同じ悩みが繰り返すなら、原因は打ち手の不足ではなく、目指す場所の不在です。

本書は「**地域No.1**」という目指す場所を、57の型で、10年の計画に変えます。

———— シンパートナーズ株式会社

1店・60件の会社が、 10年で県No.1になる。

本書の数字は、すべて架空の会社「A社」のものです。T市に1店。社長が店長を兼務し、営業4名と事務1名。年間成約60件、売上6,000万円、県内の順位は約25位。利益はほとんど残らない。どこにでもある1店の仲介会社です。

このA社が、10年でS県No.1になる道筋を57の型で描きます。市場・競合の数字はすべて仮定で、実在の会社とは関係ありません。

各型の「実例」は、A社の数字を御社の数字に置き換えるための見本です。S県・T市などの地名は、御社の市の名前に読み替えてください。

	2025 現在	2035 目標
店舗数	1 店	12 店
年間成約	60 件	1,195 件
県内順位	約 25 位	県 1 位
拠点	T市	M・T・F・Kの4市
社員	6名（社長・営業4・事務1）	94名
売上	6,000万円	12億円
営業利益率	3.3%	21.0%

以降のページで「A社の例」とある図表は、すべてこの会社の数字です。

地域No.1は肩書きではなく、 「状態」である。

地域No.1になった会社では、反響の集まり方、売り物件の集まり方、人の採れ方、利益の残り方、社長の時間の使い方が同時に変わります。どれもNo.1になった結果であり、なる前には起きません。だから「目指す価値」があります。

右の表は、前ページのA社が10年でどう変わるかです。5つの変化は、すべて本書の型のどこかで数字になっています。

一番大きいのは最後の行です。社長が売らなくても回る会社。それが、地域No.1という状態です。

変化	中身	A社の10年（2025→2035）
反響が集まる	指名・紹介・ポータル上位で、広告費を増やさずに反響が増える	1件コスト 13.9万円→8.6万円
売り物件が集まる	売主は「一番売れている会社」に任せる	売り比率 25%→40%
人が採れ、辞めない	給与・ポスト・看板で選ばれる	店長12・エリア長2のポスト
利益率が上がる	本部費・広告の固定費が薄まる	営業利益率 3.3%→21.0%
社長の時間が戻る	店長とエリア長が店を回す	自分の営業 50%→0%

道のりは、 3つの区間、57の型。

まず「何の・どこの一番か」を数字にします（第1部）。次に商圈・競合・出店・損益・採用・育成・集客・営業を、毎年の一步に分解します（第2部）。最後に、見る数字と会議の型で回し続けます（第3部）。

57の型は、この順に並んでいます。前の型で「決まったこと」が、次の型の入力になります。

通して読めば、1店の会社の10年計画が1つできあがります。困っている章から開いても構いません。

PART 1

型1～13

目標を決める

- 1 地域No.1の定義
型1～3
- 2 県No.1のライン
型4～6
- 3 達成可能か
型7～11
- 4 成約本数目標
型12～13

PART 2

型14～50

計画を立てる

- 5 商圈分析
型14～16
- 6 競合分析
型17～21
- 7 出店戦略・出店計画
型22～24
- 8 損益計画
型25～28
- 9 投資計画
型29～31
- 10 採用戦略・採用計画
型32～34
- 11 育成戦略・育成計画
型35～37
- 12 集客戦略
型38～45
- 13 営業戦略
型46～50

PART 3

型51～57

実行し、管理する

- 14 集客計画
型51～53
- 15 10年総括
総括表・決定一覧
- 16 進捗管理
型54～56
- 17 最初の90日
型57

1つの型は、1ページで完結する。

計画 | 図表分析 No. 14

1 定義

2 極意

3 進め方

4 事例

5 NG例

6 OK例

7 決まること

CHAPTER 5 図表分析

Xin Partners

〇〇が決まった。次は？ No. 〇 型名

1 定義

何を・どこまで決めるかを1行で。迷ったらここに戻る。

2 極意

なぜそうするのか。社員に説明するときの言葉。

3 進め方（3ステップ）

明日から順番どおりに手を動かす手順。

4 事例

A社の数字と図表。自社の数字を置き換える見本。

5 NG例

当てはまる項目があれば、この型が必要なサイン。

6 OK例

できている状態のチェックリスト。

7 決まること

この型を回した後に手元に残る数字。次の型の入力になる。

読む順番は決まっていません。⑤で症状を確かめ、③→⑦で動く。⑦が次の型の入口になります。

Table of Contents

序	
はじめに	序02
本書のモデル会社	序03
地域No.1になると何がかわるか	序04
本書の構成	序05
1ページの読み方	序06

PART 1 目標を決める

Chapter 1 地域No.1の定義	P1~4
● No.1 ものさしは成約件数	P2
● No.2 店商圏→市→県の3段階	P3
● No.3 毎年4月の順位表	P4
Chapter 2 県No.1のライン	P5~8
● No.4 県の分母	P6
● No.5 今の1位と上位6社	P7
● No.6 必要件数の式	P8
Chapter 3 達成可能か	P9~14
● No.7 店で見える	P10
● No.8 人で見える	P11
● No.9 資金で見える	P12
● No.10 市場で見える	P13
● No.11 10年の階段	P14
Chapter 4 成約本数目標	P15~17
● No.12 年度別目標	P16
● No.13 二期に分ける	P17

PART 2 計画を立てる

Chapter 5 商圏分析	P18~21
● No.14 上位市場への集中	P19
● No.15 必要シェア	P20
● No.16 15分圏と店の配置	P21
Chapter 6 競合分析	P22~27
● No.17 上位の型	P23
● No.18 市別の相手と壁	P24
● No.19 弱みと攻め所	P25
● No.20 選ばれる理由	P26
● No.21 年度別の順位	P27
Chapter 7 出店戦略・出店計画	P28~31
● No.22 出店の順番	P29
● No.23 12店のロードマップ	P30
● No.24 出店の3条件と立地	P31
Chapter 8 損益計画	P32~36
● No.25 1店の損益モデル	P33
● No.26 店舗別の10年損益	P34
● No.27 全社の10年損益	P35
● No.28 利益率の構造と本部費	P36

Table of Contents

PART 2 計画を立てる

Chapter 9 投資計画	P37~40
● No.29 1店の投資と回収	P38
● No.30 店舗別の投資と回収	P39
● No.31 年度別の資金計画	P40
Chapter 10 採用戦略・採用計画	P41~44
● No.32 求める人物像と給与	P42
● No.33 採用の歩留まり	P43
● No.34 年度別採用計画	P44
Chapter 11 育成戦略・育成計画	P45~48
● No.35 90日育成マップ	P46
● No.36 店長への道	P47
● No.37 年度別育成計画	P48
Chapter 12 集客戦略	P49~57
● No.38 集客の全体像	P50
● No.39 売り集客の全体像	P51
● No.40 売り集客 中古戸建	P52
● No.41 売り集客 中古マンション	P53
● No.42 売り集客 土地	P54
● No.43 買い集客 新築戸建	P55
● No.44 買い集客 中古戸建・中古マンション	P56
● No.45 買い集客 土地	P57

Chapter 13 | 営業戦略

P58~63

- No.46 10の工程 P59
- No.47 売り営業 P60
- No.48 買い営業 新築戸建 P61
- No.49 買い営業 中古+リフォーム・リノベーション提案 P62
- No.50 買い営業 土地+建築紹介 P63

PART 3 実行し、管理する

Chapter 14 | 集客計画

P64~67

- No.51 年度別の反響数 P65
- No.52 年度別の広告費と媒体配分 P66
- No.53 1件コストと撤退ライン P67

Chapter 15 | 10年総括

P68~70

- 10年総括表 P69
- 決定一覧 P70

Chapter 16 | 進捗管理

P71~74

- No.54 見る数字10個 P72
- No.55 会議の型 P73
- No.56 下振れルール P74

Chapter 17 | 最初の90日

P75~78

- No.57 最初の90日 P76
- おわりに P77
- この計画を、御社の数字で作る P78

Define

地域No.1の定義

「一番」は、自称できない。
ものさしを1本に絞った会社だけが、
毎月、距離を測れる。

ものさはしは成約件数

定義 主指標を「年間成約件数（片手＝1件）」に決める。

極意

「一番」を語る数字は4つあります。売上、店舗数、反響数、成約件数。売上は単価で動き、店舗数は赤字店でも増え、反響数は広告費で買えます。

お客様が「あの会社が一番売っている」と実感し、社員が毎月追え、**他社と同じ土俵で比べられるのは成約件数だけです**。ものさが2本ある会社は、都合のよい方を使い始め、やがて距離を測らなくなります。

数え方も先に決めます。**片手＝1件、両手＝2件**。レイنزの成約統計と同じ土俵になり、県のシェアが計算できます。

NG例

- ❑ 年によって「売上No.1」と「件数No.1」を使い分ける
- ❑ 両手を1件と数えてレイنزと比べられない
- ❑ 契約時点で数えて解約で数字が戻らない
- ❑ 反響数の増加を「一番に近づいた」と言う

進め方

3ステップ

1 4つの候補を3条件で採点する

お客様が実感できる・社員が毎月追える・他社と比べられる。自社が今使っている「一番」の数字も同じ表で採点する。

2 数え方を決めて書き出す

片手＝1件、引渡し完了基準、平均手数料（A社：100万円・税別）。

運用例 契約ではなく引渡しで数えると、解約で数字が戻らない。

3 補助の数字を残す

売上と店舗数は月次の補助、反響数は集客の数字（No.48）として残す。

実例

A社の例 | 図解

■ 4つのものさしの採点表

	実感	追える	比べられる
売上高	△	○	△
店舗数	△	○	×
反響数	×	○	×
成約件数	◎	◎	○

読み取り 売上は単価でぶれ、反響は広告費で買える。主指標になれるのは成約件数だけ。

3段階のNo.1

定義 「どこが一番か」を店商圈→市→県の3段階で決める。

極意

県No.1は、県全域で戦って取るものではありません。**1店が勝てる範囲は車で15分圏**。そこで一番になり、市で一番になり、その市を積み上げて県で一番になる。

この3段階を先に決めておくと、「今どこにいるか」を社員にも銀行にも一言で説明できます。

段階を飛ばす会社は、市で一番になる前に隣の市に店を出し、**両方で薄くなります**。

NG例

- ❑ 市で1位になる前に隣の市に出店する
- ❑ 「地域」の範囲が社長と社員で違う
- ❑ 15分圏の外の反響に営業車を走らせる
- ❑ 県の順位だけ見て市の順位を見ない

進め方

3ステップ

1 地図に3つの円を描く

店を中心に車で15分圏、市の境界、県の境界。今の店がどの段階かを印をつける。

2 段階ごとの「一番の条件」を数字にする

15分圏でシェア15%目安、市で1位、県で1位。

運用例 15分圏の件数は丁目別のレイズ成約を集計する。

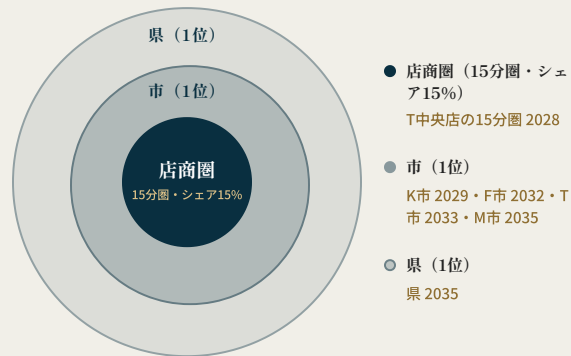
3 各段階の到達年度を置く

店商圈→市→県の順に、何年で届くかを仮置きする（確定はNo.12）。

実例

A社の例 | 図解

■ 同心円3つ



読み取り 県No.1は4つの市No.1の集合。市ごとに順番がある。

決まること

3段階の定義と現在地

店商圈シェア
約7%

市
圏外

県
約25位

毎年4月の順位表

定義 分母と分子を毎年4月に更新し、1位との差を出す。

極意

No.1は自称できません。言うには、公的な分母と、公開できる分子と、景品表示法に耐える表記の3つが要ります。

分母はレインズの成約統計と住宅着工統計から作り、分子は事務が月次で集計して税理士の数字と突合します。年に1度、順位表を更新する日を決める。この1枚が、全社員が同じ距離を見るための基準になります。

順位は推定で構いません。**推定と明記して毎年同じ方法で出すことが大事です。**

NG例

- ❑ 自社の年間件数を即答できない
- ❑ 分母の出所が毎年変わる
- ❑ 「地域No.1」を調査期間・出典なしで表記する
- ❑ 順位を社長しか知らない

進め方

3ステップ

1 分母の出所を決める

レインズ成約（中古戸建・マンション・土地）に仲介を通す新築戸建を加え、片手換算する。

2 分子を月次で集計する

引渡し完了件数を事務が集計。

運用例 見る数字10個（No.51）の1番目に置く。

3 毎年4月に順位表を更新する

上位社の公開実績とレインズ成約から推定し、「推定」と明記。表記は景品表示法のNo.1表示ガイドラインに従う。

実例

A社の例 | 表

■ A社の順位表（2025年度）

分母	S県 12,400件
分子	60件
シェア	0.5%
順位	約25位（推定）
1位	大手A 1,150件
1位との差	▲1,090件
更新	毎年4月

※分母は（仮定）

読み取り 見るのは順位より「1位との差」。1位が伸びれば目標も動く。

決まること

順位表（分母・分子・シェア・順位・1位との差）

シェア 0.5%	順位 約25位	1位との差 ▲1,090件
-------------	------------	------------------

The Bar

県No.1のライン

届くかを問う前に、
いくつ必要かを確定させる。
答えは、年間1,200件。

県の分母を作る

定義 県の年間仲介件数を市別に並べ、上位の市の集中度を見る。

極意

県No.1を考えると、最初に見るべきは自社の数字ではなく分母です。S県の仲介成約は年間約12,400件。その67%がM・T・F・Kの4市にあります。

分母を市別に見た瞬間、県No.1は「県全域で戦う」話ではなく「4つの市で勝つ」話に変わります。

分母は人口減で緩やかに縮みます。縮む市場で件数を伸ばすには、シェアを取るしかありません。だからNo.1に興味があるのです。

NG例

- ❑ 県の仲介件数を概算でも言えない
- ❑ レインズに載らない新築戸建を分母から落とす
- ❑ 両手を含む自社件数を片手の分母で割る
- ❑ 市場が縮むことを計画に入れない

進め方

3ステップ

1 レインズ成約を市別に抽く

中古戸建・中古マンション・土地の年間成約を市別に。

2 新築戸建を足す

住宅着工統計（分譲）のうち仲介を通す割合を掛けて加える。

運用例 商品別の内訳は新築戸建35%・中古戸建25%・中古マンション20%・土札20% **仮定**。

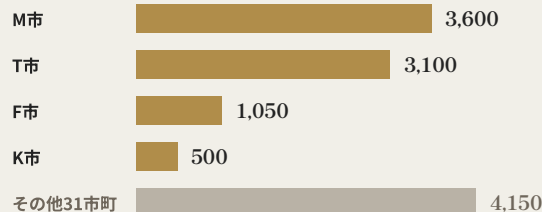
3 10年後の分母も置く

人口推計から縮小率を置く（A社：▲5%・約11,800件）。

実例

A社の例 | 横棒グラフ

■ S県 市別年間仲介件数



読み取り 上位4市で8,250件・67%。分母はこの4市で固定する。

決まること

県の分母と市別内訳

県	上位4市	10年後
12,400件	8,250件 (67%)	約11,800件

1位の強さを測る

定義 上位6社の件数とシェアを推定し、自社を同じ表に置く。

極意

「大手には勝てない」は、数字を見る前の感想です。S県の1位は大手Aの1,150件ですが、**シェアにすると9.3%**。上位6社を合わせても県の24%で、残り76%は約400社に分散しています。

圧倒的な1位はどこの県にもいません。**シェア1割を取れば県で1位になれる**。これが地域の会社にチャンスがある理由です。

自社が圏外でも同じ表に置きます。順位が見えると、社員に「何年で何位」と言えるようになります。

NG例

- ❑ 1位の件数を知らずに「大手には勝てない」と言う
- ❑ 上位のシェアを件数ではなく印象で語る
- ❑ 地場と大手を同じ型として見る
- ❑ 自社を表に置かない

進め方

3ステップ

1 上位6社の件数を推定する

公開実績・レインズ成約・店舗数×店平均から。

2 全県型と地場型に分ける

大手は全県に薄く、地場は1市に厚い。

運用例 地場で全県に店を持つ会社が0社なら、その席が空いている。

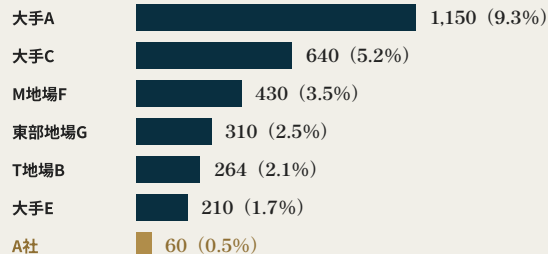
3 自社を同じ表に置く

圏外でも推定順位を付ける。

実例

A社の例 | 横棒グラフ

■ 県内シェア 上位6社とA社



読み取り 1位でもシェアは1割未満。上位6社の合計は24%。

OK例

- ❑ 上位6社の件数・シェア・型の表がある
- ❑ 1位のシェアを即答できる
- ❑ 自社の推定順位がある
- ❑ 推定の方法が文字になっている

決まること

上位6社の表と自社の位置

1位 大手A 1,150件	1位のシェア 9.3%	自社 約25位
------------------	----------------	------------

必要件数の式

定義 「1位の件数+余裕」で目標を出し、シェアと店の数に直す。

極意

目標は、気合いではなく式で決めます。今の1位の件数に、確実に上回る余裕を足す。S県なら1,150件+50件=1,200件。シェアにすると9.7%、店に直すと100件の店が12つ。

この「店に直す」が肝です。20倍という見方は遠いが、**100件の店が12つなら手に負える。**

目標は件数で置き、進捗は「1位との差」で追います。1位が伸びれば、目標も動きます。

NG例

- ❑ 「先ず倍」のように自社起点で目標を置く
- ❑ 1位と同じ件数を目標にする（余裕なし）
- ❑ 件数を店の数に直さない
- ❑ 1位が伸びても目標を動かさない

進め方

3ステップ

1 言葉の式を書く

目標=1位の件数+余裕（約4%）。

2 数字の式にする

1,150+50=1,200件。÷分母12,400=シェア9.7%。÷1店100件=12店。

3 上限との余裕を確かめる

12店の上限（No.16）に対して目標が9割以下なら余力がある。

運用例 A社は上限1,320件に対して1,200件（91%）。

実例

A社の例 | 式カード

必要件数の導き方

1	超えるべき相手	1,150件
2	余裕	+50件
3	目標	1,200件
4	必要シェア	9.7%
5	店に直す	12店

読み取り 20倍ではなく「100件の店×12」。

決まること

目標件数・必要シェア・必要店舗数

目標件数	必要シェア	必要店舗数
1,200件	9.7%	12店

Feasible

達成可能か

1,200件は、遠い数字ではない。

店・人・資金・市場の4つに分解すれば、

どれも手に負える大きさになる。

店で見える

定義 目標を「1店の上限×店舗数」に分解し、必要店舗数を出す。

極意

1,200件を1社で見ると届きません。12店で見ると、1店100件です。1店の営業は6名が上限で、店長を含む7名が1人あたり年17件前後。**7名×17件＝120件が、1店の物理的な上限です。**

この上限は経験則ではなく、営業車で回れる15分圏と、1人が同時に持てる案件数から決まります。したがって目標は「1店120件の店を12店持つ」に置き換わります。

今の1店を120件に育てる方法が分かれば、あとは同じことを12回やるだけです。達成可能かの問いは、**まず「1店120件は可能か」に縮めて答えます。**

NG例

- ❑ 会社全体の件数だけで達成可否を判断する
- ❑ 1店に営業を7名以上入れて上限を超えようとする
- ❑ 市場が小さい市でも120件の店を置く
- ❑ 目標を上限いっぱい（100%）に置く

進め方

3ステップ

1 1店の上限を式で出す

店長＋営業6名の7名×1人年17件＝120件。市場が小さい店は市の分母×シェア15%が上限（K75件・R70件）。

2 目標を店の数に直す

1,200件÷100件＝12店。上限合計（A社1,320件）に対して目標が9割以下なら余力あり。

3 今の店を上限まで育てる計画を先に作る

既存店が120件に届く年度を置く（A社：T中央店2030年）。

運用例 新店の出店より先に、既存店の件数曲線を確定させる。

実例

A社の例 | 図解

■ 分解の3段

目標 **1,200件**

12店 × 100件

1店

店長＋営業6名 × 年17件 = **上限120件**

A社12店の上限合計

1,320件

目標

1,195件（91%）

読み取り

1店120件が可能なら、あとは同じ店を12回作る。目標は上限の9割に収まっている。

決まること

1店の上限件数と必要店舗数（K75・R70）

1店上限

120件

必要店舗数

12店

上限合計

1,320件

人で見ると

定義 目標を「営業1人の年間件数×人数」に分解し、採用数を出す。

極意

件数は人が作ります。営業は4年目以降で1人年18件、店長も18件売ります。若い営業が混ざるので、1,200件に営業62名と店長12名。事務12名、本部7名を足して約94名。今6名の会社が94名になる。ここで多くの社長が「無理だ」と感じます。

しかし**10年で割ると、年に平均9名の採用**。営業は年5～16名。退職10%を見込んでも、地方の中小企業が毎年やっている採用の規模です。無理に見えるのは10年分を一度に見るからで、年に直せば手に負えます。

人で見るときは、**必ず年度別の採用数まで落とすこと**。「94名」で止めると、達成不可能に見えます。

NG例

- ❑ 10年後の人数だけを見て「無理」と判断する
- ❑ 営業1人の件数を30件以上に置いて人数を減らす
- ❑ 退職を見込まない
- ❑ 店長を外から採る前提にする

進め方

3ステップ

1 営業1人あたりの年間件数を決める

A社は1年目8件→4年目18件（11章の曲線）。今の実績が下回るなら、まず育成で曲線に乗せる。

2 職種別に10年後の人数を出す

営業・店長・事務・本部・エリア長。店長は営業から昇格、事務は1店1名。

3 年度別の採用数に落とす

純増+退職補充（10%）+昇格補充。

運用例 営業の採用は年5～16名の幅に収め、1年で20名以上は採らない。

実例

A社の例 | 表

■ A社の人員 2025→2035

	2025		2035
営業	4名	→	62名
店長	0名	→	12名
事務	1名	→	12名
本部	0名	→	5名
エリア長	0名	→	2名
社長			1
合計	6名	→	94名

営業採用は10年合計97名（年5～16名）

読み取り 94名は10年で割れば年9名。営業は4年目18件の曲線で計算している。

決まること

営業1人あたり年間件数と10年後の人数

4年目 18件	10年後 94名	営業採用10年 97名
------------	-------------	----------------

資金で見る

定義 1店の投資と回収年、借入総額、現金の最低残高を確かめる。

極意

12店を出す資金があるか。答えは「12店分を一度に用意する必要はない」です。1店の出店に要るのは投資1,800万円と初年度の持ち出し1,400万円の計3,200万円。2年目から黒字、4年目に累計で回収します。

回収した店の利益が次の店の資金になるため、10年で借りる金額は合計1.9億円で済みます。資金で確かめるのは「いくら要るか」ではなく「現金が最も減る年に、月商何ヶ月分残るか」です。

A社で最も薄いのは年2店を出す2030年と2032年で、月商2.0ヶ月分。この最低残高を月商1.5ヶ月以上に保つ計画なら、資金面で達成可能と言えます。

NG例

- ❑ 12店分の投資を一度に見積もって「無理」と判断する
- ❑ 借入を出店と同じ年に申し込む
- ❑ 現金の最低残高を確かめない
- ❑ 新店の初年度赤字を計画に入れない

進め方

3ステップ

1 1店の投資と回収年数を出す

投資（内装・保証金・車両）＋初年度の持ち出し（営業赤字）。累計の現金がプラスに転じる年（A社：4年目）。

2 10年の借入を年度別に置く

出店の前年に借り、7年で返す。A社：2026年4,000万・2028年5,000万・2031年6,000万・2033年4,000万。

3 現金の最低残高を確かめる

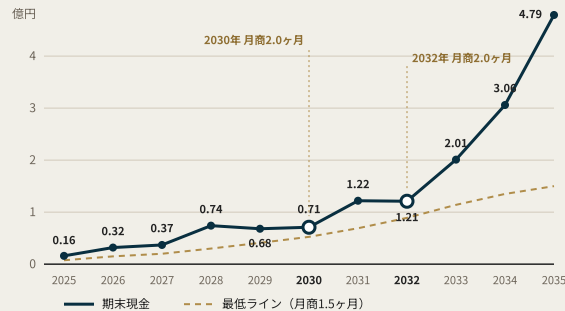
毎年の期末現金÷月商。

運用例 最低残高が1.5ヶ月を割る年があれば、その年の出店を1年遅らせる。

実例

A社の例 | 折れ線

■ 期末現金と月商1.5ヶ月ライン 2025→2035



読み取り 最も薄いのは2030年と2032年（月商2.0ヶ月分）。年2店の年でも1.5ヶ月を割らない。

決まること

1店の投資・回収年数・借入総額・現金の最低残高

1店の投資
3,200万円

借入総額
1.9億円

回収
4年目

最低残高
月商2.0ヶ月

目標 | 達成可能か No.10

市場で見る

定義 目標を市別シェアに直し、各市15%以内に収まるかを見る。

極意

1,200件を県で見ると9.7%ですが、実際に取るのは4つの市です。市ごとに見て、必要なシェアが15%を超える市があれば、その計画は無理があります。**1店が15分圏で取れるシェアの上限が15%前後**だからです。

A社の2035年は、M14.0%・T14.5%・F15.7%・K15.0%。すべて15%前後に収まり、突出した市がありません。市場で見る目的は、「**1つの市に無理を寄せていないか**」を確かめることです。

県のシェアだけを見ていると、この偏りは見えません。市別のシェアが揃っている計画ほど、達成の確度が高い。

NG例

- ❑ 県のシェアだけ見て市別を見ない
- ❑ 1つの市でシェア25%以上を前提にする
- ❑ 小さい市に店を出し過ぎる
- ❑ 分母が縮むことを無視して件数だけ置く

進め方

3ステップ

1 市別の分母を置く

No.4の表 (M3,600・T3,100・F1,050・K500)。

2 10年後の自社件数を市別に置く

店の上限×店舗数 (No.7) を市ごとに合計する。

3 市別シェアを出して15%と比べる

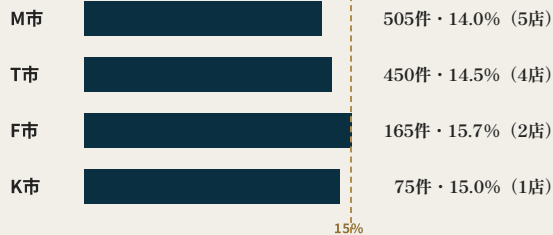
15%を超える市があれば、店を減らすか隣の市に振り替える。

運用例 小さい市 (K・F) は店1~2つで15%に届くため、それ以上出さない。

実例

A社の例 | 横棒グラフ

■ 2035年 市別シェア



読み取り 4市とも15%前後で揃っている。1つの市に無理を寄せていない。

OK例

- ❑ 市別の分母と10年後の自社件数がある
- ❑ 市別シェアがすべて15%前後に収まる
- ❑ 市別の店舗数が上限から逆算されている
- ❑ 超える市の振り替えルールがある

決まること

市別の目標件数とシェア (A社2035年)

M 14.0%	T 14.5%	F 15.7%	K 15.0%
505件	450件	165件	75件

10年の階段

定義 10年の件数を年度別に並べ、毎年の上乗せの中身を確認する。

極意

60件から1,195件。差は1,135件で、一度に見れば絶望的です。年ごとに並べると、毎年の上乗せは40〜200件。その中身は2つしかありません。新店が初年度に40件取ること、既存店が曲線どおり40→65→90→110→120と育つこと。

毎年やることは「**新店を1〜2店開き、既存店を曲線に乗せ続ける**」だけです。10年の階段は、この2つの掛け算を年度別に並べたものに過ぎません。

階段が見えた瞬間、達成可能かの問いは終わり、「**今年の段を上げられるか**」に変わります。県の順位も同時に置きます。2028年6位、2032年2位、2035年1位。

NG例

- ❑ 10年後の件数だけ置いて途中の年を空欄にする
- ❑ 新店の初年度に100件を置く
- ❑ 既存店が上限を超えて伸び続ける前提にする
- ❑ 県順位を10年後だけ書く

進め方

3ステップ

- 1 1店の件数曲線を固定する
1年目40・2年目65・3年目90・4年目110・5年目以降120（上限で止まる）。
- 2 出店年を置いて店別の件数を年度別に並べる
12店の出店年（7章）を入れると年度別合計が自動で出る。
- 3 年度別の県順位を置く
上位社の件数（No.5）と比べて何位かを毎年書く。

運用例 階段の各段に「新店〇店・既存の伸び〇件」と分解して書く。

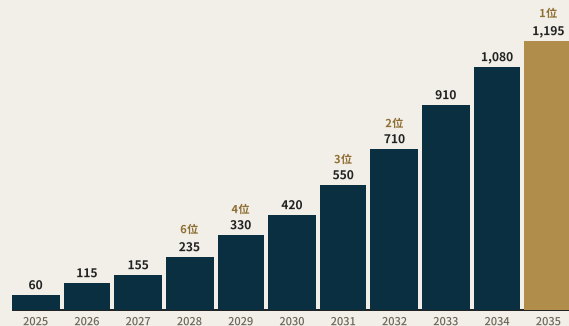
OK例

- ❑ 年度別の件数が11年分並んでいる
- ❑ 各年の上乗せを「新店+既存店」に分解できる
- ❑ 1店の件数曲線が全店共通で固定されている
- ❑ 年度別の県順位が置かれている

実例

A社の例 | 階段グラフ

■ A社10年の成約件数



読み取り 毎年の上乗せは40〜200件。新店の40件と既存店の成長だけでできている。

決まること

年度別の件数の階段と県順位

2025年
60件

2030年・4位
420件

2035年・1位
1,195件

Target

成約本数目標

目標は、10年後の一点ではない。

毎年4月に開く、11段の階段だ。

前半で旗を立て、後半で厚くする。

年度別目標を確定する

定義 年度別の件数・店舗数・売上・県順位を1枚の表に確定する。

極意

3章で「届く」と分かった階段を、目標として確定します。確定とは、社長が数字を決め、社員に配り、毎年4月にこの表と実績を並べることです。

目標の表には4つの列しか置きません。成約件数、店舗数、売上、県順位。人数や利益は後の章で決まる結果であり、目標の表に混ぜると社員が何を追えばよいか分からなくなります。件数を追えば、売上と順位は付いてきます。

表は10年分を1枚に収め、事務所に貼ります。**数字を変えるのは毎年4月の見直し（No.3）のときだけ。**年の途中で目標を動かした会社は、翌年から誰も目標を見なくなります。

NG例

- ❑ 目標の表に人数・利益・反響数まで混ぜる
- ❑ 10年後の数字だけ掲げて年度別がない
- ❑ 年の途中で目標を動かす
- ❑ 表が社長の手元にしかない

進め方

3ステップ

1 年度別の件数を確定する

No.11の階段をそのまま置く。

2 店舗数・売上・県順位を並べる

売上は件数×平均手数料（A社100万円）。

3 配布と見直しの日を決める

全社員に配る日と、毎年4月の見直し日。

運用例 表の右端に「実績」列を空けておき、4月に社長が手書きで埋める。

実例

A社の例 | 表

■ A社 成約本数目標 2025→2035

年度	件数	店舗数	売上（億円）	県順位
2025	60	1	0.6	約25位
2026	115	2	1.2	—
2027	155	2	1.6	—
2028	235	3	2.4	6位
2029	330	4	3.3	4位
2030	420	5	4.2	4位
2031	550	7	5.5	3位
2032	710	9	7.1	2位
2033	910	11	9.1	2位
2034	1,080	12	10.8	2位
2035	1,195	12	12.0	1位

読み取り 追う数字は件数の列だけ。売上と順位は結果として付いてくる。

決まること

年度別の目標表：件数・店舗数・売上・県順位

2030年
420件

2035年
1,195件

10年を二期に分ける

定義 10年を「旗を立てる5年」と「厚くする5年」に分ける。

極意

10年計画は、5年ずつの二期に分けると社員に伝わりやすく。第1期は4つの市すべてに1店ずつ旗を立てる5年。第2期は旗を立てた市に2〜5店目を足して厚くする5年です。

第1期の店は市場の一番よい場所に置くため、**出店の順番を間違えられません**。第2期の店は既存店の隣に置くため、店長も社員も既存店から出せます。到達点は第1期末に420件・5店・県4位、第2期末に1,195件・12店・県1位。

二期に分ける理由は、**5年先なら社員が自分の姿を想像できる**からです。10年先の94名より、5年先の38名の方が現実味があります。

NG例

- ❑ 10年を1つの期として社員に話す
- ❑ 第1期で旗を立てる前に同じ市に2店目を出す
- ❑ 第2期に新しい市へ出る
- ❑ 各期の到達点を件数だけで置いて人数がない

進め方

3ステップ

1 期の切れ目を決める

A社は2030年度末。4市に旗が立った年を切れ目にする。

2 各期のやることを1行で書く

第1期「4市に1店ずつ旗を立てる」、第2期「旗を立てた市に厚くする」。

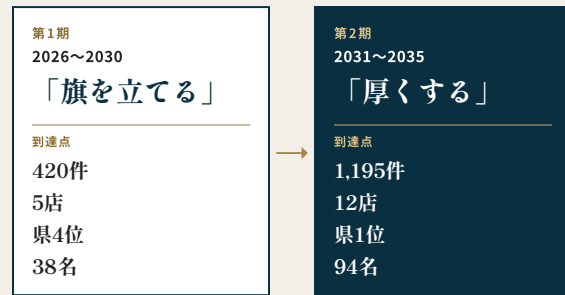
3 各期末の到達点を件数・店舗数・順位・人数で置く

運用例 第2期の出店は既存店の隣に限り、第1期に旗を立てていない市には出さない。

実例

A社の例 | 図解

■ 二期の道のり



読み取り 第1期は出店の場所が勝負。第2期は既存店の隣に出すだけ。

OK例

- ❑ 期の切れ目の年度が決まっている
- ❑ 各期のやることが1行で言える
- ❑ 各期末の到達点が件数・店舗数・順位・人数で置かれている
- ❑ 第2期の出店が既存店の隣に限られている

決まること

二期の切れ目・各期のやること・到達点（到達点は順位・人数まで）

第1期末（2030）
420件・5店

第2期末（2035）
1,195件・12店

Territory

商 圏 分 析

戦う場所は、好みではなく条件で選ぶ。

県の67%は4つの市にある。

そこにしか、店を出さない。

上位市場への集中

定義 条件を満たす上位の市だけを出店対象にし、他は出さない。

極意

商圏分析の最初の仕事は、「どこで戦うか」ではなく「どこで戦わないか」を決めることです。S県35市町のうち、仲介件数の67%はM・T・F・Kの4市にあります。残り31市町は1市あたり200～450件。1店が成り立つ大きさ（500件）に届かず、店を出しても上限の低い店になります。

選定の基準は2つだけ。市の年間件数が500件以上、本部から90分圏。好みや縁ではなく条件で選ぶと、後で「あの市にも」という話が出たときに同じ条件で断れます。

分母を4市で8,250件に固定し、以降のシェアはこの分母で計算します。

NG例

- ❑ 社長の出身地や知人の紹介で出店先を選ぶ
- ❑ 500件未満の市に120件の店を置く
- ❑ 選ばない市を決めず「機会があれば」と残す
- ❑ 本部から90分を超える市に先に出す

進め方

3ステップ

1 市別の年間仲介件数を並べる

No.4の表を件数順に。本部からの車の時間を添える。

2 選定基準を先に書く

年間500件以上（1店が成り立つ）・本部から90分圏（社長・エリア長が当日で店を見られる）。

3 選ばない市も決めて書く

「その他には10年間出店しない」を文字にする。

運用例 基準の下限にある市（K500件）は、隣接市町（N・C町・D町）の一部が15分圏に入ることを確かめて選ぶ。

実例

A社の例 | 表

■ S県 市別の選定

市	年間件数	本部から	選定
M市	3,600	75分	◎
T市	3,100	本拠	◎
F市	1,050	40分	◎
K市	500	60分	◎
N市	450	55分	× 500件未満
I・G・Y・J	200～450	—	× 500件未満
Z・O	—	90分超	× 距離

読み取り 4市で8,250件・67%。残り31市町には10年間出さない。

決まること

出店対象の市と、出さない市（その他には10年間出さない）

対象の市（M・T・F・K）
4市

合計件数
8,250件

県内シェア
67%

必要シェアを出す

定義 目標を対象の市の合計件数で割り、市ごとの到達年度を置く。

極意

1,200件を8,250件で割ると14.5%。この数字の意味は「**4つの市のすべてで、今の1位を上回る**」です。各市の1位のシェアは8.9~12.4%。県のシェア（9.7%）では見えなかったことが、市のシェアにすると見えます。

県No.1とは、4つの市No.1の集合です。だから以降の競合分析も集客も、県単位ではなく市単位で考えます。

必要シェアは市ごとに到達年度を置きます。小さい市が先に届け、大きい市が最後に届く。この順番が、出店の順番（7章）を決めます。

NG例

- ❑ 県のシェア（9.7%）だけで目標を語る
- ❑ 市ごとの到達年度を置かない
- ❑ 大きい市から先に1位を取ろうとする
- ❑ 必要シェアを1位のシェアと比べない

進め方

3ステップ

1 必要シェアを先に出す

目標件数÷上位市の合計件数。高いか低いかは次の競合分析で確かめる。

2 市ごとに現在地を置く

A社はT市1.9%、他は0%。

3 市ごとの到達年度を置く

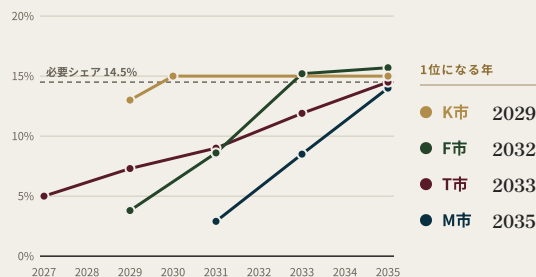
店の件数曲線（No.11）と出店年から、市別シェアが今の1位を超える年。

運用例 市別シェアの折れ線を事務所に貼り、毎年4月に実績の点を打つ。

実例

A社の例 | 折れ線

市別シェアの上がり方（4本・破線14.5%）



読み取り 14.5%は4市すべてで今の1位を超える数字。小さい市から順に届く。

OK例

- ❑ 必要シェアが式で出ている
- ❑ 各市の1位のシェアと並べてある
- ❑ 市ごとの到達年度が置かれている
- ❑ 小さい市から順に1位を取る順番になっている

決まること

必要シェアと市ごとの到達年度（1,200÷8,250）

必要シェア	K市	F市	T市	M市
14.5%	2029	2032	2033	2035

15分圏で店を置く

定義 市を15分圏に切り、店ごとの上限件数とシェアを置く。

極意

1店が取れるのは車で15分の圏だけです。それを超えると、案内に時間がかかり、営業1人の件数が落ちます。だから市を店の数だけの15分圏に切り分け、圏ごとの件数に対して「この店は何件」を置きます。

店ごとの必要シェアは13～20%。市全体の14.5%と同じ水準です。圏が小さい店に120件を置くと、圏内シェアが25%を超えて非現実になる。K・Rは上限を75件・70件に下げます。

店の上限を全店一律にしないことが、計画の現実味を作ります。

NG例

- ❑ 市全体を商圏にして店の場所を決めない
- ❑ 全店の上限を120件で一律に置く
- ❑ 圏内シェアが25%を超える計画を置く
- ❑ 15分圏が重なる位置に2店を出す

進め方

3ステップ

1 市を15分圏に切る

地図に円を描く。圏の境界は幹線道路・川・鉄道で切る。

2 圏ごとの件数を置く

丁目別のレインズ成約を集計。

3 店の上限を圏の大きさで変える

上限＝営業の人数×1人あたり件数、ただし圏の20%を超えない。

運用例 圏が500件未満なら上限は70～75件、営業は4名で止める。

実例

A社の例 | 表

■ A社12店の15分圏と上限

店	圏の件数	仮定	上限	圏内シェア
T中央	900		120	13.3%
T南	800		120	15.0%
T東	750		120	16.0%
T北	650		120	18.5%
M中央	900		120	13.3%
M東	750		120	16.0%
M西	700		120	17.1%
M北	650		120	18.5%
M南	600		120	20.0%
F市	650		95	14.6%
R市	400		70	17.5%
K市	500		75	15.0%
計	8,250		1,320	16.0%

読み取り 12店はM5・T4・F2・K1。どの店も圏内シェアは13～20%に収まる。

決まること

店ごとの15分圏・上限件数・圏内シェア（M5・T4・F2・K1）

店舗数

12店

上限合計

1,320件

Rivals

競合分析

「大手には勝てない」は、
数字を見る前の感想だ。
市ごとに、相手の顔は違う。

上位を型で分ける

定義 上位を全県型と地場型に分け、誰もいない席を見つける。

極意

上位6社は2つの型に分かれます。全県に店を持つ大手3社（A・C・E）と、地元の市だけで強い地場3社（F・G・B）。大手は全県に薄く、地場は1市に厚い。そして、**地場で全県に店を持つ会社はまだありません**。この空白がA社の席です。

競合分析の目的は、相手の強さを測ることではなく、**誰も座っていない席を見つける**ことです。市×会社の店舗マトリクスを作ると、空白は一目で分かります。

A社の10年は「全県に店を持つ最初の地場」になる10年です。

NG例

- ❑ 上位を件数順に並べるだけで型を見ない
- ❑ 大手の県合計件数を見て「市でも強い」と思う
- ❑ 地場を「小さい」と見て市での強さを見落とす
- ❑ 自社の目指す位置をマトリクスに置かない

進め方

3ステップ

1 上位を型で分ける

2市以上に店があれば全県型、1市なら地場型。

2 店の地図を作る

行=会社、列=市、セル=店数。

3 空白を見つける

誰もいない行（地場で全県）と、地場のいない列（F）。

運用例 マトリクスの最下行に「自社の10年後」を置くと、目指す席が見える。

実例

A社の例 | マトリクス

■ 市×会社の店舗数

会社	M市	T市	F市	K市
大手A	3	4	2	2
大手C	2	3	1	1
大手E	2	2	1	0
M地場F	4	0	0	0
東部地場G	0	0	1	2
T地場B	0	3	0	0
A社2025	0	1	0	0
A社2035	5	4	2	1

読み取り 地場で3市以上に店を持つ会社は0社。A社はその席に座る。

決まること

上位の型と、自社が座る席（「全県に店を持つ最初の地場」の席）

全県型 大手3社	地場型 3社	空いている席 全県の地場
-------------	-----------	-----------------

市別の相手と壁

定義 市ごとの上位3社と1位のシェアから、戦い方を決める。

極意

県全体の順位と、市ごとの順位は違います。Mでは地場Fが大手Aより上。Fには地場がないく、1位のシェアは8.9%しかありません。壁の厚さは「1位のシェア」で測ります。9%なら薄く、12%なら厚い。

目標の14.5%はどの市でも1位の上にあるので、問いは「勝てるか」ではなく「どの順で勝つか」です。

地場のいない市と小さい市から先に1位を取り、最大の市は型が固まってから正面で競う。この順番が、出店の順番になります。

NG例

- ❑ 県の順位だけ見て市ごとの1位を知らない
- ❑ 壁の厚い最大の市から先に戦う
- ❑ 戦い方を全市同じにする
- ❑ 市のシェアを印象で語る

進め方

3ステップ

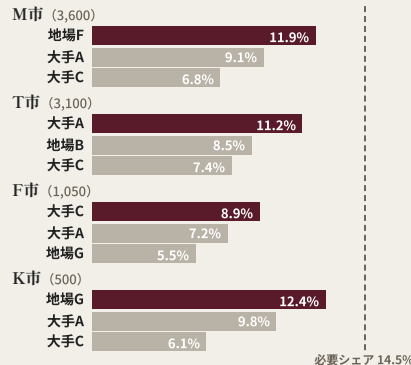
- 1 市ごとに上位3社を出す
市の分母に対するシェアで。
- 2 1位のシェアで壁の厚さを測る
9%薄い・12%厚い。市の大きさを添える。
- 3 市ごとの戦い方を1行で決める

運用例 壁が薄くて小さい市から順に並べると、そのまま出店順(No.22)になる。

実例

A社の例 | 横棒グラフ

市ごとの上位3社シェア（破線14.5%）



読み取り 市ごとに1位の顔が違う。14.5%はどの市でも1位を上回る。

決まること

市ごとの1位・壁の厚さ・戦い方（F 先に取る／K 積み上げ／T 店を足す／M 最後に正面）

F市	K市	T市	M市
8.9%	12.4%	11.2%	11.9%

弱みと攻め所

定義 上位社を6項目で棚卸しし、攻め所を市ごとに1つ決める。

極意

シェアの数字だけでは勝ち方は決まりません。相手がどう集客し、どこで取り、どこが弱いかを読みます。大手3社は広告と自社顧客で集め、初回連絡が翌日。地場3社は紹介で取り、Webに弱い。

弱みは「確認済み」と「仮説」に必ず分けます。覆面調査や公開情報で確かめたものだけを計画に使い、顧客の声からの推定は確かめてから使う。

攻め所は市ごとに1つに絞ります。2つ以上置くと、店の動きが分散します。A社の攻め所は、大手の「遅さ」と地場の「Webの弱さ」の交点にあります。

NG例

- ❑ 相手の弱みを印象だけで計画に使う
- ❑ 確認済みと仮説を分けない
- ❑ 攻め所を1市に3つ以上置く
- ❑ 一度作った表を更新しない

進め方

3ステップ

1 6項目で1社ずつ棚卸しする

主力・集客・強み・弱み・確認方法・攻め所。

2 弱みを確認済みと仮説に分ける

覆面の問合せ（初回連絡までの時間）・公開情報（サイト・広告）・顧客の声。

3 攻め所を市ごとに1つに絞る

運用例 年に1回、自社の店にも同じ覆面の問合せをして、相手と並べる。

実例

A社の例 | 表

■ 上位6社の棚卸し

会社	主力・集客	弱み	攻め所
大手A	売り・中古戸建 TV・ポータル・一括査定	初回連絡が翌日・担当の入替え 確認済	当日の初動と町丁目の成約事例
大手C	買い・マンション ポータル	戸建・土地の地域情報が薄い 確認済	戸建・土地の地域知識と建築紹介
大手E	新築・土地 展示場	中古の売却提案が弱い 確認済	中古の売主
地場F	売り・戸建 紹介・チラシ	Web反響、30代の買主 仮説	Webと若い買主
地場G	売り・土地 地主紹介	買い反響の対応が遅い 仮説	買い反響の初動と土地+建築
地場B	買い・マンション ポータル	戸建・土地の売りが薄い 仮説	戸建・土地の売主

読み取り 大手には速さと地域情報、地場にはWebと若い買主。交点がA社の型。

決まること

相手ごとの弱みと攻め所

大手には 当日の初動	大手には 地域情報	地場には Web	地場には 若い買主
---------------	--------------	-------------	--------------

選ばれる理由を決める

定義 売主に選ばれる理由1つと、買主の商品別の理由を決める。

極意

競合の弱みは、顧客の言葉にしないと営業の行動になりません。「大手は遅い」は、顧客にとっては「当日に連絡が来て、事例で判断できた」です。

主戦場は1つに絞ります。A社は中古戸建・中古マンションの売主。売り物件を持つ会社を買主は集まり、売主は大手の遅さと地場のWebの弱さの両方が効く場所だからです。買主は新築戸建・中古・土地で決め手が違うので、商品ごとに理由を持ちます。

選ばれる理由は、広告の言葉ではなく、**初回面談で実際に見せられるものに限ります。**

NG例

- ❑ 「地域密着」「安心」など見せられない言葉を理由にする
- ❑ 売主も買主も全商品を主戦場にする
- ❑ 理由が広告にあって初回面談にない
- ❑ 確かめる数字がない

進め方

3ステップ

1 弱みを顧客の言葉にする

「〇〇が遅い」→「当日に連絡が来た」。

2 売主を1つの主戦場に絞る

対象客・課題・選ばれる理由・実装すること・確かめる数字の5行。

3 買主は商品別に理由を置く

新築戸建・中古・土地。

運用例 選ばれる理由は、初回面談で見せる「物」（提案書・比較表）に必ず落とす。

事例

A社の例 | カード

■ 主戦場と商品別の理由

主戦場	
対象客	中古戸建・中古マンションの売主（買い替え・相続・転勤）
課題	査定価格の差の理由が分からない
理由	受信当日の連絡、町丁目単位の成約事例と販売計画
確かめる数字	査定面談率・媒介獲得率・専任率

買主 | 新築戸建

新着を当日案内・候補3件の比較表と資金計画

買主 | 中古

内見時にリフォーム概算とローン一体の総額

買主 | 土地

提携建築3社の参考プランで土地+建物の総額

読み取り

売主には1つの理由、買主には商品ごとの理由。すべて初回面談で見せられる。

決まること

主戦場と選ばれる理由（買主は商品別）

主戦場 中古の売主	売主に効く理由 当日連絡と事例	買主 商品別に理由
--------------	--------------------	--------------

何年で誰を抜くか

定義 市ごとに「何年に誰を抜くか」を置き、店長の目標にする。

極意

相手が分かったら、市ごとに「何年で誰の上に立つか」を置きます。**県の順位は社長の目標、市の順位は店長の目標**。店長が「あと2年でこの市で1位」と言えると、店の空気が変わります。

小さい市から先に1位を取るのは、社内に「勝てる」実感を作るためです。Kで2029年に1位を取ると、その店長が次の店の手本になります。

抜く相手とその年の自社件数、打ち手を1行で置き、毎年4月に相手の件数を更新します。

NG例

- ❑ 県の順位だけを目標にして市の順位を置かない
- ❑ 抜く相手を名指ししない
- ❑ 大きい市から先に抜こうとする
- ❑ 相手の件数を一度置いたまま更新しない

進め方

3ステップ

1 市ごとに抜く相手を年で置く

自社の市別件数（No.11）と相手の件数（No.18）を並べ、超える年を書く。

2 小さい市から先に1位を取る順に並べる

3 市の順位を店長の目標にする

店長の年度目標に「市で〇位」を入れる。

運用例 抜いた年は店に順位表を貼り、店長が朝礼で発表する。

実例

A社の例 | 表

■ 抜く相手とその年

年度	市	抜く相手（件数）	A社	打ち手
2029	K市	地場G（62）→	65	買い反響の当日対応と土地+建築
2031	T市	地場B（264）→	280	戸建・土地の売主
2032	F市	大手C（93）→	135	戸建・土地の地域知識・R店
2033	T市	大手A（347）→	370	当日連絡と成約事例
2034	M市	大手A（328）→	425	5店の密度でWeb反響
2035	M市	地場F（428）→	505	Webと若い買主

読み取り K2029→F2032→T2033→M2035。6回「抜く」だけで県1位になる。

決まること

市ごとの1位到達年と抜く相手

K（地場G） 2029	F（大手C） 2032	T（大手A） 2033	M（地場F） 2035
----------------	----------------	----------------	----------------

Expand

出店戦略・出店計画

順番は、物件の縁ではなく原則で決める。

近くから、薄い所から、最大は最後に。

出してよい年だけ、出す。

出店の順番

定義 出店順を「近く・薄い所・最大は最後」の3原則で決める。

極意

出店の順は3つの原則で決めます。**近くから**——既存店の型を隣の商圈に移す。応援も物件の共有も、開店90日の同行もできる。**薄い所から**——競合の壁が低い市で先に1位を取り、「勝てる」実感と実績を作る。**最大は最後**——最大の市場は競合も厚い。新店の型と店長の供給が整ってから短期に集中する。

ペースは第1期が年1店、第2期が年2店。型がないうちに年2店は出しません。そして最初の新店の翌年は出店を休み、学んだことを型にします。

順番を物件の縁や勢いで決めた会社は、後から地図を見て後悔します。

NG例

- ❑ よい物件が出たからと遠い市に先に出す
- ❑ 最初の新店の翌年にもう出す
- ❑ 最大の市に1店だけ出して長く放置する
- ❑ 本部もエリア長もいないまま年2店出す

進め方

3ステップ

1 3原則で市と店を並べる

No.18の壁の厚さとNo.16の店の配置から。

2 期ごとのペースを決める

第1期年1店（社長が全店を見られる大きさ）、第2期年2店（エリア長と本部が支える）。

3 休む年を決める

最初の新店の翌年（A社：2027）と、最後の年（2035）。

運用例 休む年に「開店90日の手順書」を作り、次の店から使う。

実例

A社の例 | 図解

■ 3原則とA社への適用

- 1 **近くから**
→ 2店目はT南店（T中央店から車で15分）
- 2 **薄い所から**
→ K（2028）・F（2029）をMより先に
- 3 **最大は最後**
→ Mは2030に1店目、2031～34に4店

第1期 2026～30

年1店
4店
休む年2027

第2期 2031～35

年2店
7店
休む年2035

読み取り 順番は競合の壁と距離で決まっている。年2店は型ができてから。

決まること

出店の順番と期ごとのペース（T南→K→F→M→第2期7店）

第1期
年1店

第2期
年2店

休む年
2027

12店のロードマップ

定義 店ごとの開店年・店長の供給元を1枚の年表にする。

極意

ロードマップには、開店年と同じ重さで「店長の供給元」を書きます。店は物件と資金があれば開けますが、店長がいなければ育ちません。店長は外から採らず、既存店の主任から昇格させる。

だから「どの店の誰が、どの店の店長になるか」が、開店年の12ヶ月前に決まっている必要があります。開店はすべて4月（年度初め）。人事と採用のサイクルに揃えます。

年表の下段に年度別の店舗数を置くと、誰が見ても「今何店、来年何店」が分かります。

NG例

- ❑ 開店年だけ置いて店長の供給元がない
- ❑ 店長を外から採る前提で年表を作る
- ❑ 開店月が店ごとにバラバラ
- ❑ 年表が社長の頭の中しかない

進め方

3ステップ

- 1 店ごとに開店年を置く
No.22の順番とペースで。
- 2 店長の供給元を書く
「〇〇店の主任」「〇年入社の営業から昇格」。
- 3 年度別の店舗数を下段に置く

運用例 店長の供給元が空欄の店は、年表に置いて「仮」と書く。

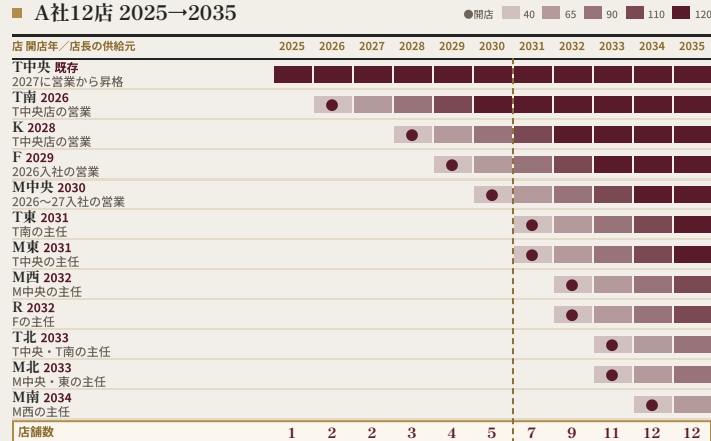
OK例

- ❑ 12店の開店年が1枚の年表にある
- ❑ 全店に店長の供給元が書かれている
- ❑ 開店はすべて4月に揃っている
- ❑ 年度別の店舗数が下段にある

実例

A社12店 2025→2035

A社の例 | ガント図



読み取り 11店すべてに店長の供給元がある。2034年に12店体制。

決まること

12店の開店年と店長の供給元（2031～34に7店）

2026 T南	2028 K市	2029 F市	2030 M中央	12店体制 2034年
------------	------------	------------	-------------	----------------

出店の3条件と立地

定義 出してよい年（3条件）と場所（6基準）を先に決める。

極意

ロードマップは約束ではなく、**条件付きの予定**です。毎年4月に3つの条件を見て、満たさない年は出店を翌年に送ります。下振れの年に無理に出すと、店長と資金の両方が足りなくなり、既存店まで崩れます。

条件は3つだけ。増やすと判定が曖昧になります。場所は6つの基準で採点し、基準を満たす物件がなければ待ちます。

待つことができるのは、**基準が先に文字になっている会社**だけです。基準がないと、目の前の物件に合わせて基準が動きます。

NG例

- ❑ 下振れの年に「取り返すため」に出店する
- ❑ 店長候補がいまま物件を契約する
- ❑ 家賃が基準を超える物件を「立地がよいから」で通す
- ❑ 条件を5つ以上に増やす

進め方

3ステップ

1 3条件を数字で書く

実績（前年度の件数が目標の85%以上）・店長（開店12ヶ月前に候補が決まっている）・資金（出店資金3,200万円を出した後も手元資金が月商1.5ヶ月以上）。

2 判定の日を決める

毎年4月の計画見直し（No.53）。

3 立地の6基準で物件を採点する

商圏・道路・駐車場・広さ・家賃・競合。

運用例 基準を満たさない年は「送る」と決めておき、その場で議論しない。

実例

A社の例 | チェックシート

■ 出店判定

3条件（毎年4月に判定）

- ❑ **実績** 前年度件数が目標の85%以上
(満たさない→翌年に送り、既存店の曲線を先に戻す)
- ❑ **店長** 開店12ヶ月前に候補が決まっている
(→店長不在の新店は出さない)
- ❑ **資金** 3,200万円を出した後も月商1.5ヶ月以上
(→借入を先に決めるか送る)

立地の6基準

商圏	15分圏に年間600件以上（K・Rは400）
道路	幹線沿い・入りやすい側・看板が50m先から見える
駐車場	来客用3台以上
広さ	25～30坪
家賃	月30万円以下
競合	半径1kmに上位6社の店が2店以下

読み取り 3条件のどれかが×なら送る。6基準を満たす物件がなければ待つ。

決まること

出店の3条件と立地の6基準（商圏600件・家賃30万・25～30坪）

実績	店長	資金
85%以上	12ヶ月前	月商1.5ヶ月

Profit

損益計画

売上は件数×100万円。

問題は費用だ。

1店の型を作り、12回重ねる。

1店の損益モデル

定義 新店の損益を年次別に並べ、黒字化の年と利益率を出す。

極意

新店は店長＋営業3名＋事務1名で始め、毎年営業を1名足して、件数を40→65→90→110→120と伸ばします。**費用の単価は全店共通**。店ごとに変えない。

人件費は「固定＋成約連動」で組み、件数が伸びない年に人件費だけが増えないようにします。開業費は1年目に全額費用にする。保守的に見るためです。

この1店の型さえあれば、12店の損益は開店年をずらして重ねるだけで出ます。店ごとに単価を変えた瞬間、店同士を比べられなくなります。

NG例

- ❑ 店ごとに人件費や家賃の単価を変える
- ❑ 人件費を全額固定で組む
- ❑ 開業費を数年に分けて初年度をよく見せる
- ❑ 1年目から黒字の計画を置く

進め方

3ステップ

1 単価を先に決める

営業（固定420万＋1件20万）・店長（650万＋店売上の1%）・事務300万・家賃月30万・運営費450万＋1件3万・減価償却250万×6年・開業費900万。

2 年次ごとに並べる

件数曲線×単価で自動に出る。

3 黒字の年と成熟時の利益率を確かめる

運用例 実案件では自社の直近2年の実績で単価を置き換える。

実例

A社の例 | 表

■ 1店の年次別損益（万円）

項目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	7年目～
件数	40	65	90	110	120	120
営業	3	4	5	6	6	6
売上	4,000	6,500	9,000	11,000	12,000	12,000
人件費	3,050	3,995	4,940	5,780	5,990	5,990
広告費	480	715	900	1,045	1,080	1,080
家賃	360	360	360	360	360	360
運営費	570	645	720	780	810	810
減価償却	250	250	250	250	250	0
開業費	900	0	0	0	0	0
営業利益	▲1,610	535	1,830	2,785	3,510	3,760
利益率	▲40%	8%	20%	25%	29%	31%

読み取り 2年目から黒字。5年目で利益率約30%。小さい市場の店はこの6～7割。

決まること

1店の損益モデルと費用単価

1年目 ▲1,610万	2年目 ＋535万	5年目（29%） ＋3,510万
----------------	--------------	---------------------

店舗別の10年損益

定義 1店のモデルを12店に当てはめ、店×年度の利益表を作る。

極意

12店の損益は、1店のモデルを開店年だけずらして並べたものです。新しい前提は何も入れません。この表で見るのは2つ。**赤字の店は常に「開店年の店だけ」**であること、そして店舗利益の合計が毎年積み上がること。

年2店を出す年は赤字の店が2つになり、合計の伸びが飽ります。それでも合計が減らないことを確かめる。

店舗利益は本部費を引く前の数字です。**店長が見るのはこの行、社長が見るのは次のページの全社利益**。役割で見る行を分けます。

NG例

- ❑ 店ごとに別の前提を入れて表を作る
- ❑ 本部費を店に配賦して店長の数字を濁らせる
- ❑ 赤字の店が開店年以外にあっても放置する
- ❑ 実績を別の表で管理する

進め方

3ステップ

1 店×年度の表を作る

行＝店、列＝年度、セル＝店舗営業利益（本部費配賦前）。

2 赤字のセルを赤、開店年を金の縁にする

赤字が開店年以外にあれば、その店の曲線が崩れている。

3 下段に店舗利益合計・本部費・全社営業利益を置く

運用例 毎年4月に実績を同じ表に上書きし、計画との差を店ごとに見る。

実例

A社の例 | 表

■ 12店の店舗利益 2025→2035（万円）

店	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
T中央	997	1,611	1,924	2,535	3,261	3,652	3,695	3,720	3,758	3,784	3,810
T南		▲1,639	488	1,732	2,683	3,402	3,445	3,720	3,758	3,784	3,810
K市				▲1,574	572	1,267	1,295	1,310	1,334	1,600	1,616
F市					▲1,547	606	1,872	2,223	2,254	2,274	2,544
M中央						▲1,526	630	1,890	2,838	3,534	3,560
T東							▲1,512	643	1,919	2,862	3,560
M東							▲1,512	643	1,919	2,862	3,560
M西								▲1,503	664	1,938	2,886
R市								▲1,503	1,084	1,434	1,449
T北									▲1,491	678	1,957
M北									▲1,491	678	1,957
M南										▲1,482	692
店舗利益合計	997	▲28	2,412	2,694	4,969	7,401	7,914	11,143	16,546	23,948	31,401
本部費	800	800	1,510	1,740	2,460	3,840	4,100	5,510	5,570	6,350	6,350
全社営業利益	197	▲828	902	954	2,509	3,562	3,814	5,633	10,976	17,598	25,051

読み取り 赤字は開店年の店だけ。店舗利益合計は2035年に3.1億円。

決まること

店舗別の10年利益表（赤字は開店年の店だけ）

店舗利益合計 2026年
▲28万

店舗利益合計 2035年
3.1億円

全社の10年損益

定義 本部費・利息・税金を引き、10年の全社損益表を作る。

極意

全社の損益は、銀行と社員に見せるための表です。見せるのは2つ。赤字の年がいつで、なぜその年なのか。そして営業利益率が何年で何%になるか。

A社は2026年だけ赤字です。理由は最初の新店の開業費と初年度赤字を、既存店1店で支えるから。以降は毎年黒字で、利益率は2029年に7%、2033年に12%、2035年に21%。

年2店を出す年は利益率が一旦下がります。それを最初から表に入れておくと、その年に騒がなくて済みます。銀行にはこの表と次章の資金計画を対で見せます。

NG例

- ❑ 赤字の年を表から消すために前提を動かす
- ❑ 利益率が一旦下がる年を説明できない
- ❑ 利息と税金を入れず営業利益で止める
- ❑ 銀行に損益表だけ見せて資金計画を見せない

進め方

3ステップ

1 行の項目を固定する

件数・売上・人件費・本部費・広告費・家賃・運営費・減価償却・開業費・営業利益・利益率・支払利息・税引後利益。

2 店舗別表 (No.26) を年度で合計して本部費を引く

3 赤字の年と理由を1行で書く

運用例 営業利益の行を金の帯にし、上に売上(棒)と利益率(折れ線)の小グラフを置く。

実例

A社の例 | 表

■ A社 全社損益 2025→2035 (万円)

項目	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
件数	60	115	155	235	330	420	550	710	910	1,080	1,195
売上	6,000	11,500	15,500	23,500	33,000	42,000	55,000	71,000	91,000	108,000	119,500
人件費 (店舗)	3,180	6,950	8,935	13,665	18,710	23,230	31,220	40,260	50,560	58,440	62,535
本部費	800	800	1,510	1,740	2,460	3,840	4,100	5,510	5,570	6,350	6,350
広告費	833	1,462	1,818	2,606	3,441	4,158	5,246	6,627	8,204	9,502	10,259
家賃	360	720	720	1,080	1,440	1,800	2,520	3,240	3,960	4,320	4,320
運営費	630	1,245	1,365	2,055	2,790	3,510	4,800	6,180	7,680	8,640	8,985
減価償却	0	250	250	500	750	1,000	1,500	1,750	2,250	2,250	2,000
開業費	0	900	0	900	900	900	1,800	1,800	1,800	900	0
営業利益	197	▲828	902	954	2,509	3,562	3,814	5,633	10,976	17,598	25,051
利益率	3.3%	▲7.2%	5.8%	4.1%	7.6%	8.5%	6.9%	7.9%	12.1%	16.3%	21.0%
支払利息	0	40	80	119	157	131	166	200	197	194	151
税引後利益	138	▲868	822	598	1,646	2,401	2,554	3,803	7,545	12,182	17,430

読み取り

赤字は2026年だけ。2035年は売上11.95億・営業利益2.51億 (21.0%)。

決まること

全社の10年損益表 (赤字は2026年のみ)

2035売上
11.95億円

営業利益
2.51億円

利益率
21.0%

利益率の構造と本部費

定義 人件費率・広告費率・本部費率の3つで利益率を追う。

極意

営業利益率が3%から21%に上がる理由は3つです。営業が育って1人あたり件数が上がる（人件費率）、紹介と指名で1件コストが下がる（広告費率）、社長報酬と本部が12店で薄まる（本部費率）。逆に言えば、この3つの率を見れば利益は後から付いてきます。

本部は「何店になったら誰を置くか」を先に決め、店が増える前に増やしません。社長報酬は利益の後に決めます。

本部費率が13%から5%に下がることが、店を増やす一番の利点です。金額で見ていると、この利点は見えません。

NG例

- ❑ 費用を金額だけ見て「増えた」と騒ぐ
- ❑ 店が増える前に本部を増やす
- ❑ 社長報酬を先に決めて利益を後にする
- ❑ 3つの率を誰も毎月見っていない

進め方

3ステップ

1 費用を売上比に直す

人件費・本部費・広告費・家賃＋運営費・償却＋開業費。
2025・2030・2035の3点で比べる。

2 本部の人員計画を店舗数で決める

3店で本部スタッフ1名、5店でエリア長1名、9店でエリア長2名。

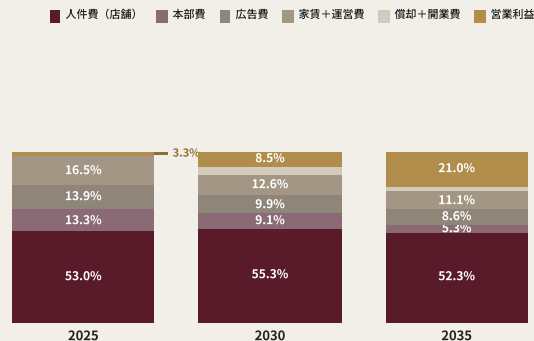
3 社長報酬を利益の後に段階で置く

運用例 月次の会議で見るのは金額ではなく3つの率。

実例

A社の例 | 100%積み上げ棒

■ 売上に対する費用の割合 2025・2030・2035



読み取り 本部費率は13%→5%。店を増やす一番の利点はここにある。

OK例

- ❑ 費用が売上比で並んでいる
- ❑ 人件費率・広告費率・本部費率を毎月見ている
- ❑ 本部の人員が店舗数で決まっている
- ❑ 社長報酬が段階で置かれている

決まること

見る3つの率と本部の人員計画（本部は2035年に7名）

人件費率 66→57%	広告費率 14→9%	本部費率 13→5%
----------------	---------------	---------------

Cash

投資計画

利益が出ていても、現金がなければ計画は止まる。

先に開いた店が、次の店を賄う。

手元資金は、月商1.5ヶ月を割らない。

1店の投資と回収

定義 1店の現金の動きを並べ、最大の持ち出しと回収年を出す。

極意

損益と現金は別に見ます。減価償却は現金が出ず、投資は損益に出ません。1店の現金は、開店前に投資1,800万円が出て、1年目に営業赤字で約1,400万円が出ます。合計約3,200万円。これが「1店に必要な資金」です。

2年目から現金が戻り始め、4年目の途中で累計がプラスに転じます。回収後は毎年3,500万円前後の現金を生む店になる。

回収年数は出店判定の基準にもなります。**回収が4年を超える見込みの店は、出しません。**

NG例

- ❑ 損益の黒字を見て「現金も大丈夫」と思う
- ❑ 投資額だけを「1店の資金」と言う
- ❑ 回収年数を出さない
- ❑ 回収が5年以上の店を出す

進め方

3ステップ

- 1 損益と現金を分けて表を作る
営業利益+減価償却-投資=年の現金。
- 2 累計で見る
ゼロを超える年=回収。
- 3 回収年数を出店判定の基準にする
4年を超える店は出さない。

運用例 保証金（300万円）は退去時に戻るが、回収計算には入れない。

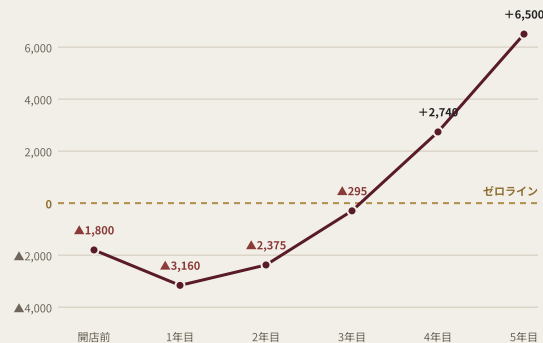
OK例

- ❑ 損益と現金が別の表になっている
- ❑ 1店に必要な資金が一言で言える
- ❑ 累計がプラスに転じる年が分かる
- ❑ 回収年数が出店判定の基準に入っている

実例

A社の例 | 折れ線

1店の累計現金（ゼロライン=金の破線）



読み取り 最大の持ち出しは1年目末の▲3,160万。4年目で回収し、以後は年3,500万前後を生む。

決まること

1店に必要な資金と回収年（投資1,800+持ち出し1,400）

必要資金	回収	回収後
3,200万円	4年目	年3,500万

店舗別の投資と回収

定義 新店ごとの回収年と、年度別の投資額・回収済み店舗数を並べる。

極意

11店を並べると、投資の山は第2期（2031～33年・年2店）にあります。しかしその頃には第1期の4店が回収を終え、年3,500万円ずつの現金を生んでいます。**先に開いた店が、次の店の投資を賄う**。これが「年1店→年2店」の順にした理由です。

見るのは、年度ごとの「投資額」と「回収済みの店の数」の対です。**回収済みの店が増えるペースより早く投資を増やすと、現金が先に尽きます**。

回収が遅れた店は、件数か、人件費か、広告かに分解して原因を見ます。

NG例

- ❑ 全店の投資を自己資金だけで賄おうとする
- ❑ 回収済みの店が0のうちに年2店出す
- ❑ 回収が遅れた店の原因を見ない
- ❑ 投資額だけ見て持ち出しを見ない

進め方

3ステップ

1 店ごとに回収年を置く

開店年+3を基本に、No.29の計算で確かめる。

2 回収済みの店の数を年で追う

出店余力の目安。

3 回収が遅れた店は原因を分解する

件数・人件費・広告のどれが計画と違うか。

運用例 後の店ほど1件コストが下がるため、持ち出しは小さくなる。

OK例

- ❑ 店ごとの回収完了年が置かれている
- ❑ 年度別の投資額と回収済み店舗数が対で並んでいる
- ❑ 年2店の年に回収済みの店が2店以上ある
- ❑ 遅れた店の原因分解の手順がある

実例

A社の例 | 表

■ 11店の投資と回収

店	開店	投資	初年度の持ち出し	回収完了
T南	2026	1,800	▲1,389	2029
K市	2028	1,800	▲1,324	2031
F市	2029	1,800	▲1,297	2032
M中央	2030	1,800	▲1,276	2033
T東	2031	1,800	▲1,262	2034
M東	2031	1,800	▲1,262	2034
M西	2032	1,800	▲1,253	2034
R市	2032	1,800	▲1,253	2035
T北	2033	1,800	▲1,241	2035
M北	2033	1,800	▲1,241	2035
M南	2034	1,800	▲1,232	2036
合計	11店	19,800	▲14,030	

読み取り 各店とも開店から4年目に回収。2034年には7店が回収済み。

決まること

店舗別の回収年と年度別投資額

11店投資

1.98億円

回収

各4年目

2034年

7店回収済

年度別の資金計画

定義 年度別の現金の出入りを並べ、最低ラインを割らないか確かめる。

極意

資金計画の答えは1行です。「借入は4回・計1.9億円。手元資金は10年間、月商の1.5ヶ月分を割らない」。借入は出店の年に、必要な分だけ。7年で返す。銀行に見せるのはこの表で、同時に損益表（No.27）を添えます。

最低ラインは自分で決め、割る年があれば出店を送る。このルールがあるから、下振れの年にも会社が止まらない。

現金が一番薄くなるのは、年2店を出す年です。その年を先に知っていれば、借入を前の年に決められます。

進め方

3ステップ

- 1 行を固定する
期首資金・税引後利益・+償却・-投資・+借入・-返済・期末資金・最低ライン。
- 2 借入を出店の年に置く
年の投資と持ち出しを賄う額。7年返済。
- 3 期末資金と最低ラインを毎年比べる

運用例 期末資金（棒）と最低ライン（折れ線）のグラフを銀行との面談の1枚目にする。

実例

A社の例 | 表

■ A社 資金計画 2025→2035（万円）

項目	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
期首	1,500	1,638	3,220	3,721	7,447	6,758	7,073	12,242	12,052	20,104	30,594
税引後利益	138	▲868	822	598	1,646	2,401	2,554	3,803	7,545	12,182	17,430
+償却	0	250	250	500	750	1,000	1,500	1,750	2,250	2,250	2,000
-投資	0	1,800	0	1,800	1,800	1,800	3,600	3,600	3,600	1,800	0
+借入	0	4,000	0	5,000	0	0	6,000	0	4,000	0	0
-返済	0	0	571	571	1,286	1,286	1,286	2,143	2,143	2,143	2,143
期末	1,638	3,220	3,721	7,447	6,758	7,073	12,242	12,052	20,104	30,594	47,881
最低ライン（月商1.5ヶ月）	750	1,438	1,938	2,938	4,125	5,250	6,875	8,875	11,375	13,500	14,938

読み取り 借入は4回・計1.9億。最も薄い2030・2032年でも月商2.0ヶ月。

NG例

- ❑ 損益表だけで資金計画を作らない
- ❑ 借入を資金が尽きてから申し込む
- ❑ 最低ラインを決めていない
- ❑ 返済を表に入れ忘れる

OK例

- ❑ 10年の資金の出入りが1枚にある
- ❑ 借入の年・額・返済が置かれている
- ❑ 最低ラインを全年度で上回っている
- ❑ 銀行に損益表と対で見せている

決まること

年度別の借入と最低ライン（2026年4,000・2028年5,000・2031年6,000・2033年4,000万円）

借入
4回1.9億

最低ライン
月商1.5ヶ月

最薄の年
2.0ヶ月

Hire

採用戦略・採用計画

採用も、営業だ。

対象を絞り、選ばれる理由を用意し、

応募を集めて、歩留まりを見る。

求める人物像と給与

定義 誰を・いくらで・何で選ばれるかを、職種ごとに決める。

極意

採らない人を先に決めます。A社が採るのは経験者ではなく、20～30代の未経験・異業種営業。経験者は市場に少なく、前職のやり方を持ち込むからです。90日で育てる仕組み（11章）がある会社だけが、未経験を採れます。

求める人物像は1人に絞る。誰にでも効く求人は誰にも届きません。給与は地域の相場と比べて決め、固定＋成約連動で組みます。

選ばれる理由は、給与ではなく「**地域No.1を目指す会社・90日で独り立ち・店長への道**」。この3つは、計画がある会社にしか言えません。

NG例

- ❑ 「経験者優遇」で前職のやり方を持ち込ませる
- ❑ 人物像を広くして誰にも届かない求人にする
- ❑ 給与を全額固定にする
- ❑ 選ばれる理由が「アットホーム」など見せられない言葉

進め方

3ステップ

- 1 職種ごとに人物像を1人に絞る
年齢・経験・条件。営業は「25～35歳・接客・異業種営業・車運転可・宅建は入社後」。
- 2 人件費単価を損益モデル（No.25）と同じにする
営業固定420万＋1件20万。年10件で620万、年20件で820万。
- 3 選ばれる理由を職種ごとに3つ書く

運用例 求人表現は社労士のチェックを通してから出す。

OK例

- ❑ 職種ごとの人物像が1人に絞られている
- ❑ 人件費単価が損益モデルと一致している
- ❑ 選ばれる理由が計画で裏付けられている
- ❑ 求人表現が社労士チェック済み

実例

A社の例 | 表

■ A社の採用設計シート

	営業	店長（内部昇格）	事務	本部
求める人物像	25～35歳・接客・異業種営業の経験・車運転可	営業3年以上・年間成約18件以上・同行指導の実績	地元在住・事務経験	経理総務・採用育成・集客の実務経験
人件費	固定420万＋1件20万	650万＋店売上の1%	300万	450万
選ばれる理由	地域No.1を目指す会社・90日で独り立ち・店長への道（3年）	店を任される・エリア長への道	店の近く・土日のどちらか休み	会社の仕組みを作る側

読み取り 採るのは未経験。選ばれる理由は給与ではなく計画。

決まること

職種ごとの人物像・単価・選ばれる理由

対象	営業の単価	理由
25～35歳未経験	420万＋20万/件	No.1・90日・店長

採用の歩留まり

定義 応募→面接→内定→入社歩留まりと採用単価を出す。

極意

採用は反響と同じです。応募という反響を集め、面接という接客をし、入社という成約に至る。だから歩留まりで管理します。A社は応募12件で面接6、内定2、入社1。営業1名を採るには応募12件が要る。年10名なら応募120件。

この数字があると、「応募が来ない」という愚痴が「今月は応募が何件足りない」に変わります。媒体は2つに絞り、媒体ごとの応募数と入社数を測る。

応募が来たら当日に連絡、3日以内に1次面接。面接は「見極め」と「口説き」を分けます。内定から入社までの辞退が一番の漏れです。

NG例

- ❑ 応募数を記録せず「来ない」とだけ言う
- ❑ 媒体を5つ以上使ってどれが効くかわからない
- ❑ 応募から面接まで1週間以上空ける
- ❑ 内定後に何もせず入社日を待つ

進め方

3ステップ

1 4段階の歩留まりを置く

応募→面接50%→内定33%→入社50%。無ければ仮置きして半年で実績に置き換える。

2 媒体を2つ+自社採用ページ+社員紹介に絞る

媒体ごとに応募数と入社数を記録。

3 各段階の漏れを封じる手を決める

応募当日の連絡、3日以内の1次面接、内定後フォロー4点（店見学・先輩面談・入社前課題・家族への手紙）。

運用例 応募の初回連絡は店長ではなく本部が当日に入れる。

実例

A社の例 | ファネル図

■ 営業1名を採るのに必要な数



採用単価 約40万円/名 年10名で約400万円

読み取り 年10名なら応募120件・月10件。一番の漏れは内定→入社。

決まること

採用の歩留まりと媒体

歩留まり	媒体	採用単価
12→6→2→1	2つ+紹介	約40万円

年度別採用計画

定義 営業の採用数を4つに分解して年度別に置き、店長供給を確かめる。

極意

採用数は純増ではありません。新店の初期メンバー、既存店の増員、退職の補充（年10%）、店長昇格の穴埋め。4つを足して初めて本当の採用数になります。A社は営業を年5名から始め、2033年の16名が山。10年で営業97・事務11・本部5。山の年に向けて、採用の型を第1期に作っておく。

もう1つ、**店長は採らない**。外から採った店長は前職のやり方で店を回します。営業3年→主任1年→店長。店長候補は常に必要数+1名。

この道を採用時に示すと、採用も定着も良くなります。

NG例

- ❑ 採用数を純増だけで置き退職と昇格を忘れる
- ❑ 店長を外から採る前提にする
- ❑ 山の年になってから採用担当を置く
- ❑ 1年に20名以上採って育成が追いつかない

進め方

3ステップ

1 営業採用を4つに分解して年度別に置く

新店の初期メンバー（新店×3名）・既存店の増員・退職補充（営業の10%）・昇格の穴埋め。

2 事務・本部を足し、期末社員数を出す

3 店長の供給を同じ表で確かめる

新店の12ヶ月前に候補がいるか。候補の入社年＝開店年-4。

運用例 山の年（2032～33）の2年前に採用専任を本部に置く。

実例

A社の例 | 表

■ A社 年度別採用計画 2026→2035

項目	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	10年計
新店の数	1	0	1	1	1	2	2	2	1	0	11
営業採用	5	3	7	7	8	12	15	16	14	10	97
うち新店の初期メンバー	3	0	3	3	3	6	6	6	3	0	33
既存店の増員	1	1	2	2	1	2	3	4	5	4	25
退職補充	0	1	1	1	2	2	3	4	5	6	25
昇格の穴埋め	1	1	1	1	2	2	3	2	1	0	14
事務採用	1	0	1	1	1	2	2	2	1	0	11
本部採用	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	5
店長昇格	1	1	1	1	1	2	2	2	1	0	12
エリア長昇格	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
期末社員数	12	15	22	30	38	50	65	79	90	94	

読み取り 山は2033年の16名。店長12名は全員内部昇格。

決まること

年度別の採用数と店長の供給（10年で営業97・事務11・本部5／営業3年→主任1年→店長）

営業採用
10年97名

山
2033年16名

店長
全員内部昇格

Grow

育成戦略・育成計画

未経験を採る計画は、
育成の計画があって初めて成り立つ。
90日で独り立たせ、4年で一人前にする。

90日で独り立たせる

定義 90日を3段階に分け、合格基準と生産性曲線を置く。

極意

独り立ちとは初成約のことではなく、**反響→接客→提案を一人で回せる状態**です。90日を3段階に分け、段階ごとに合格基準を置きます。教える順は「現場で使う順」。初期対応→接客→資金計画→提案。見せる→やらせる→任せるの順で、ローブレと同行は回数で管理します。

その後の生産性は1年目8件、2年目13件、3年目17件、4年目以降18件。店長は16～18件を売りながら店を見ます。この曲線を足すと、新店の40→65→90→110→120件になります。

育成の計画は、**件数計画の根拠**そのものです。

NG例

- ❑ 「先輩について覚えて」で基準がない
- ❑ 宅建の勉強から始めて現場で使う順になっていない
- ❑ 独り立ちを初成約で判定する
- ❑ ローブレを気が向いたときだけやる

OK例

- ❑ 90日が3段階に分かれ合格基準が数字である
- ❑ 新人1名に1部の育成マップがある
- ❑ ローブレと同行が回数で記録されている
- ❑ 生産性曲線が店の件数計画とつながっている

進め方

3ステップ

- 1 90日を3段階に分けて合格基準を置く
土台（1～30日）・実戦（31～60日）・独り立ち（61～90日）。
- 2 教える順を「現場で使う順」にする
初期対応（反響への5分以内の連絡）→接客→資金計画→提案。
- 3 生産性曲線を置く
1年目8・2年目13・3年目17・4年目18件。

運用例 ローブレは週2回15分、採点シートで80点が合格。

実例

A社の例 | 横タイムライン

① 土台 1～30日	② 実戦 31～60日	③ 独り立ち 61～90日
・初日タイムテーブル ・商圏を車で回る ・初期対応のローブレ毎日 ・先輩の接客に同行（見せる）	・自分の反響を持つ ・接客を先輩が見る（やらせる） ・資金計画のローブレ ・周辺相場テスト	・反響→接客→提案を一人で（任せる） ・店長との週一面談
合格：初回連絡の台本80点・同行10件	合格：接客10件・資金計画80点・相場テスト	合格：提案5件・店長の独り立ち判定

読み取り 90日の合格基準はすべて回数と点数。曲線の足し算が新店の40→120件。

決まること

90日の3段階と合格基準、生産性曲線（土台・実戦・独り立ち）

独り立ち 90日	1年目 8件	4年目～ 18件
-------------	-----------	-------------

店長への道

定義 店長の仕事10個を書き出し、主任の1年で半分を代行させる。

極意

売れる人を、そのまま店長にしない。店長の仕事は売ることではなく、店の数字を作ることです。反響を配り、週一面談で軌道を直し、新人の90日を回し、採用面接をする。これを店長になってから覚えると、店の1年目が止まります。

だから**主任の1年で、店長の仕事の半分に先にやらせます**。開店90日の手順書も、主任のうちに既存店の新人受け入れて一度回す。

段を上げる基準は結果・行動・成長の3軸で置きます。件数だけで上げると、売れるが育てられない店長ができます。

NG例

- ❑ 一番売れる人をそのまま店長にする
- ❑ 店長の仕事を書き出されていない
- ❑ 主任の期間に売ることだけをさせる
- ❑ 段を上げる基準が件数だけ

進め方

3ステップ

1 店長の仕事を10個に書き出す

2 主任が代行する5個を決める

朝礼と反響配分・週一面談（新人分）・新人の90日・ロープレ採点・月次の数字報告。

3 段ごとの基準を置く

営業→主任：18件×2年＋同行指導／主任→店長：新人1名を90日で独り立たせた／店長→エリア長：2年連続で目標85%以上。

運用例 主任は月に1回、エリア長または社長と面談する。

OK例

- ❑ 店長の仕事10個が文字になっている
- ❑ 主任が代行する5個が決まっている
- ❑ 段ごとの基準が結果・行動・成長の3軸である
- ❑ 主任が開店90日の手順書を一度回している

事例

A社の例 | 表

店長の仕事	主任が代行
1 朝礼と反響の配分	○
2 週一面談（1人30分）	○ 新人分
3 新人の90日育成	○
4 ロープレの採点	○
5 月次の数字の報告（見る数字10個）	○
6 採用面接（1次）	—
7 店の広告費の使い方	—
8 クレームの一次対応	—
9 売主への週次報告の品質確認	—
10 店の利益と人件費の管理	—

読み取り 主任の1年で店長の仕事の半分に先にやる。店長になった日に、新しく覚えるのは5個だけ。

決まること

店長の仕事10個と昇格基準（主任→店長は新人1名の独り立ち）

店長の仕事
10個

主任が代行
5個

営業→主任
18件×2年

年度別育成計画

定義 90日育成と主任育成の人数を年度別に並べ、道具を決める。

極意

育成の計画は、採用計画と出店計画から自動的に決まります。採った営業の数だけ90日育成があり、翌年の新店数+1だけ主任育成がある。年度別に並べると、育成の負荷がどの年に集中するかが見えます。

店長1人が同時に育てられる新人は2名まで。この上限から、2030年に育成担当を本部に置く理由が出ます。

道具は最初の新店の年に作り、翌年に店長用を足す。作った年と使う人と頻度を決めておくと、道具が棚に残らずに済みます。

NG例

- ❑ 育成計画を採用計画と別に作る
- ❑ 店長1人に新人3名以上を同時に付ける
- ❑ 道具を作って使う人と頻度を決めない
- ❑ 新任店長を支援なしで送り出す

進め方

3ステップ

- 1 90日育成の人数＝営業採用数（No.34）を置く
- 2 主任育成の人数＝翌年の新店数＋エリア長化＋1を置く
- 3 教える側の人数を見る

店長＋主任＋育成担当。店長1人に新人2名まで。

運用例 道具は6つ（90日マップ・ロープレ採点シート・同行チェックリスト・週一面談の型・主任の1年プログラム・新任店長の90日）。

実例

A社の例 | 表

育てる人数と教える側 2026→2035

☐ 育成担当を置く年

年度	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
育てる人数	8	6	10	11	13	18	21	20	16	11
教える側	3	4	5	7	9	12	15	17	18	18

読み取り 山は2032～33年の20名超。教える側が間に合うよう2030年に育成担当を置く。

OK例

- ❑ 90日育成と主任育成の人数が年度別にある
- ❑ 教える側の人数が上限を超えていない
- ❑ 道具ごとに使う人・頻度・作る年が決まっている
- ❑ 育成担当を置く年が決まっている

決まること

年度別の育成人数と道具（道具は2026年に4つ、2027年に2つ）

90日育成

年5～16名

主任育成

年1～4名

育成担当

2030年

Attract

集客戦略

反響は、売り・買い×商品・紹介の3つの源から来る。

売りも買いも、商品ごとに主力1+補助2を決める。

紹介を5%から20%に育てる。

反響の3つの源

定義 成約を売り・買い×商品・紹介の3つの源に分け、率を決める。

極意

集客を「広告費をいくら使うか」で考えると迷います。先に「どの源から何件」を置き、源ごとに媒体と単価を決めます。源は3つ。売主の反響、買主の反響（商品別）、そして広告費ゼロの紹介・過去客。

10年で変えるのは3つの率だけ。売り比率25→40%、紹介比率5→20%、反響の成約率（買い6.5→7.5%・売り14→20%）。紹介の比率を上げることが、10年で1件コストを下げる最大の力です。

媒体は源ごとに主力1+補助2に絞る。媒体が多い会社は、どれが効いているかが分からなくなります。

NG例

- ❑ 広告費の総額から決めて源別の件数がない
- ❑ 媒体を8つ以上使ってどれが効くか分からない
- ❑ 紹介を「たまたま」の件数として計画に入れない
- ❑ 反響単価を知らない

進め方

3ステップ

1 成約の内訳を先に置く

売り／買い／紹介。A社2035年：売り382・買い574・紹介239。

2 源ごとに反響単価と成約率を置く

売り2.2万円・20%、買い0.7万円・7.5%。

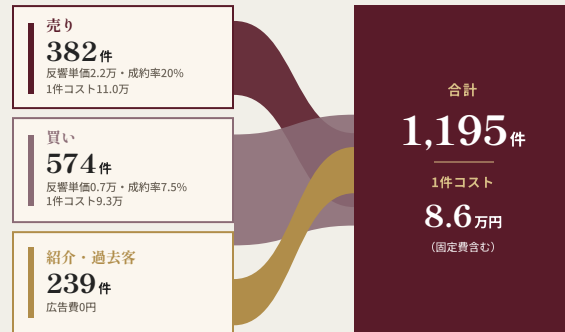
3 10年で変える3つの率を決め、年度別に置く

運用例 媒体ごとの反響数・費用・成約数を月次で記録する媒体成績表を作る。

実例

A社の例 | 図解

■ 3つの源が成約に注ぐ（2035年）



読み取り 紹介239件は広告費ゼロ。紹介比率が1件コストを決める。

決まること

源別の件数・単価・成約率、10年で変える3つの率（2035）

売り	買い	紹介	紹介比率	1件コスト
382	574	239	5→20%	8.6万

売り集客は商品×2層

定義 売主の反響を商品別に、今すぐ・いつかの2層で取る。

極意

売主は、売ると決めた日に思い出す会社に頼みます。だから売り集客は2層で組みます。今すぐ売りたい人を拾う層と、いつか売る人に覚えてもらう層。そしてもう一つ。**買主と違って、売主は商品で顔が変わります。**戸建の売主は相続と高齢の住み替え、マンションの売主は30～50代の住み替え、土地の売主は相続と法人。動機が違えば、届く媒体も違います。

売り集客を「一括査定とチラシ」の一括りで組む会社は、戸建の売主しか取れていません。**商品ごとに主力1+補助2を決め、**引渡し後の接点（年2回の手紙+記念日）を全商品共通の仕組みにする。買った人が、売る人になります。

NG例

- ❑ 売り集客を商品で分けず一括査定とチラシだけで組む
- ❑ 今すぐ層だけ追い、いつか層に何も届けない
- ❑ 引渡し後に何も送らない
- ❑ 売り媒介の取得元を記録しない

進め方

3ステップ

1 売り成約を商品別に置く

A社2035年（紹介を除く）：戸建147・マンション118・土地117。

2 商品ごとに、今すぐ層の主力といつか層の主力を決める（No.40～42）

3 引渡し後の接点を仕組みにする

年2回の手紙+記念日、全商品共通。

運用例 売り媒介の取得元を商品×媒体で月次に記録する。

OK例

- ❑ 売り成約が商品別に置かれている
- ❑ 商品ごとに今すぐ・いつかの主力がある
- ❑ 引渡し後の接点が年間カレンダーにある
- ❑ 取得元が商品×媒体で月次にある

実例

A社の例 | 表

■ 売り集客の3商品×2層（2035年）

商品	今すぐ層の主力	いつか層の主力	売り成約
中古戸建	一括査定	チラシ狭く6回	147件

中古マンション	一括査定	棟別ページ	118件
---------	------	-------	------

土地	土業・金融提携	空き家DM	117件
----	---------	-------	------

読み取り 売主の4割は戸建。3商品とも「今すぐ」と「いつか」の2本立て。

決まること

商品別の売り成約と2層の主力

戸建	マンション	土地	売り比率
147	118	117	40%

戸建の売主は狭く6回

定義 戸建の売主をチラシ主力＋一括査定・提携で取る。

極意

戸建の売主は、相続と高齢の住み替えが中心です。ネットで査定を頼む人は少なく、郵便受けに届いたものと、身近な士業の一言で動きます。だから主力はチラシ。**市全域に1回ではなく、15分圏の中の築25～40年の戸建密集地に年6回。**同じ家に6回届くから、売る日に思い出されます。1店8,000世帯×年6回＝年38万円で、年19件の反響が目安です。

補助は一括査定と提携。一括査定は反響に当日連絡できる体制のある店だけ導入します。翌日に連絡する店が使うと、反響単価だけが上がります。提携は税理士・司法書士に相続の入口を、建築会社に建替えと住み替えの入口を頼みます。士業には金銭ではなく、相談会の共催と相互紹介で返します。

NG例

- ❑ チラシを市全域に年1回まく
- ❑ 一括査定を導入して翌日に連絡する
- ❑ 築年とエリアを絞らずに配る
- ❑ 士業・建築会社に頼む入口を決めていない

進め方

3ステップ

- 1 チラシのエリアと回数を決める
15分圏の戸建密集地・築25～40年・1店8,000世帯×年6回。
- 2 一括査定は当日連絡の体制がある店だけ導入する
- 3 税理士・司法書士・建築会社と提携し、相続と建替えの入口を作る

運用例 チラシの反響単価が3万円を超えたらエリアを入れ替える。

実例

A社の例 | 表

■ 戸建の売り媒体（主力1＋補助2）

媒体	運用	反響単価（仮定）	反響→成約	配分（2035）
売却チラシ・DM 主力	狭く6回・築25～40年の戸建密集地	2.0万円	25%	50%
一括査定 補助	当日連絡の体制がある店だけ	2.5万円	15%	30%
提携（税理士・司法書士・建築会社） 補助	相続・建替えの入口 提携（金銭なし）		35%	20%

読み取り 戸建の売主の半分はチラシから。広く1回ではなく狭く6回。

OK例

- ❑ チラシのエリア・築年・回数が決まっている
- ❑ 反響単価の入れ替え基準がある
- ❑ 一括査定は当日連絡の店だけ
- ❑ 士業・建築会社と提携している

決まること

戸建の売り媒体・単価・配分

チラシ 50%	一括査定 30%	提携 20%	年6回 8,000世帯
------------	-------------	-----------	----------------

マンションは棟で取る

定義 マンションの売主を一括査定主力+棟別ページで取る。

極意

マンションの売主は30～50代の住み替えが中心で、ネットで査定を頼むことに慣れています。だから主力は一括査定。ただし他社も同じ反響を受けるので、**勝負は当日連絡と、その棟をどれだけ知っているかです。**

そこで補助を棟で組みます。市内の主要50棟に「○○マンション売却相談」の棟別ページを作り、棟ごとの成約事例と相場を載せる。その棟にポスティングを年4回。売主は自分の棟の名前で検索し、自分の棟を売った会社に頼みます。

もう一つの補助が過去客。マンションを買った人は、およそ10年で売る人になります。**引渡し後の接点が、10年後の売り媒介です。**

NG例

- ❑ 一括査定の返信が定型文だけ
- ❑ マンション名で検索しても自社ページが出ない
- ❑ ポスティングを市全域に配る
- ❑ マンションの買主に引渡し後何も送らない

進め方

3ステップ

- 1 一括査定を当日連絡の体制で導入し、返信に棟の成約事例を添える
- 2 主要50棟の棟別ページを作り、棟ごとに年4回ポスティングする
- 3 過去のマンション買主に年2回の手紙+記念日続ける

運用例 棟別ページの指名検索数と反響数を棟ごとに月次で見る。

実例

A社の例 | 表

■ マンションの売り媒体（主力1+補助2）

媒体	運用	反響単価（仮定）	反響→成約	配分（2035）
一括査定 主力	当日連絡・棟の成約事例を添えて返信	2.5万円	15%	50%
棟別ページ+棟ポスティング 補助	主要50棟・年4回	1.0万円	30%	30%
過去客・買主からの転換 補助	買った人が売る人に	0円	50%	20%

読み取り 主力は一括査定。差がつくのは棟の事例と当日連絡。

OK例

- ❑ 一括査定に当日連絡と棟の事例がある
- ❑ 主要50棟の棟別ページがある
- ❑ 棟ごとの指名検索数を見ている
- ❑ 過去のマンション買主に接点が続いている

決まること

マンションの売り媒体・単価・配分

一括査定 50%	棟別ページ 30%	過去客 20%	主要 50棟
-------------	--------------	------------	-----------

土地の売主は相続から

定義 土地の売主を土業・金融提携主力+DMと看板で取る。

極意

土地の売主は、自分から売りに出る人が少ない。相続で持った土地、使っていない農地や駐車場、法人の遊休地、古家の残った実家。売ると決める前に、税理士・司法書士・地銀やJAに相談しています。だから主力は土業・金融との提携。「土地の相談が来たら、まずA社に」と言われる関係を市ごとに作ります。返すのは金銭ではなく、相続相談会の共催とA社からの顧客紹介です。

補助は空き家・空き地のDMと現地看板。DMは固定資産税の通知が届く4～5月に、登記から拾った所有者へ送ります。看板は「売地募集」を自社の売地の隣に立てる。反響は少なくとも、1件の媒介が大きい商品です。

NG例

- ❑ 土地の売主も一括査定とチラシで待つ
- ❑ 提携先に「何を回してほしいか」を伝えていない
- ❑ DMを時期を選ばずに送る
- ❑ 提携先への謝礼を法務確認なしで決める

進め方

3ステップ

- 1 市ごとに税理士2・司法書士2・地銀/JA1と提携し、相続と遊休地の相談の入口になる
- 2 空き家・空き地の所有者へ4～5月にDMを送る
登記から抽出、1店年600通。
- 3 自社売地に「売地募集」看板と土地特集ページを揃える

運用例 提携先ごとの相談件数と媒介化率を四半期で見る。

実例

A社の例 | 表

■ 土地の売り媒体（主力1+補助2）

媒体	運用	反響率値（仮定）	反響→成約	配分（2035）
土業・金融との提携 主力	相続・遊休地の相談の入口	提携（金銭なし）	35%	45%
空き家・空き地DM 補助	4～5月・登記から抽出	3.0万円	20%	30%
現地看板・土地特集ページ 補助	「売地募集」・指名検索の受け皿	1.0万円（固定費）	30%	25%

読み取り 土地の売主の半分近くは土業・金融から。ポータルも一括査定も主力ではない。

決まること

土地の売り媒体・単価・配分

提携 45%	DM 30%	看板・特集 25%	提携先 市ごと5者
-----------	-----------	--------------	--------------

新築戸建は新着の速さ

定義 新築戸建の反響をポータル主力+建売提携で取る。

極意

新築戸建の買主はポータルで探します。反響単価は安く、量も多い。ただし同じ物件を何社も掲載するので、**差がつくのは「新着を誰より早く出す」ことだけです**。建売会社との提携で情報を先に受け取り、受け取った日に掲載し、反響に5分で返す。

ポータルは運用力で反響が数倍変わります。写真30枚、コメント、週更新。

建売会社にとって「一番売ってくれる仲介」になれば、新着は先に回ってきます。**12店の買主リストが、その交渉力になります**。

NG例

- ❑ ポータルに写真5枚で掲載して放置する
- ❑ 新着を受け取ってから3日後に掲載する
- ❑ 建売会社に案内件数を報告しない
- ❑ 媒体を5つ以上に広げる

進め方

3ステップ

1 ポータルの運用基準を決める

新着即日掲載・写真30枚・週更新。

2 建売会社3社と提携する

市ごとに地元ビルダー2+パワービルダー1。新着を市場公開の前日に受け取り、代わりに月の案内件数を報告する。

3 現地看板とオープンハウスで地域の看板を作る

運用例 新着受領から掲載までの時間を毎週測る（目標：当日）。

実例

A社の例 | 表

■ 新築戸建の媒体（主力1+補助2）

媒体	運用	反響単価	成約率	配分
ポータル 主力	新着即日・写真30枚・週更新	0.6万円	7%	75%
自社HP新着メール 補助	登録者に先に	0.3万円	10%	15%
現地看板・オープンハウス 補助	地域の看板	1.0万円	12%	10%

読み取り 反響の75%はポータル。勝負は掲載の速さと運用。

決まること

新築戸建の媒体と提携（ポータル0.6万・7%）

ポータル 75%	自社HP 15%	看板 10%	建売提携 市ごと3社
-------------	-------------	-----------	---------------

中古は「中古+リノベ」の入口

定義 中古の反響をポータル主力+「中古+リノベ」の入口で取る。

極意

中古の買主は、物件を探す前に「中古でいいのか」を迷っています。だから入口を物件だけにしない。「中古+リノベで新築より1,000万円安く」という入口を、Web広告と相談会で作ります。ポータルの反響には、内見前にリフォーム概算を添えて返します。

自社の売り媒介物件をポータルで上位掲載すると、売りが買いの反響源になり、売主への販売報告にも使えます。

リフォーム会社2社と提携銀行2行が、この入口の土台です。

NG例

- ❑ 中古の反響に物件情報だけを返す
- ❑ Web広告を物件一覧ページに落とす
- ❑ リフォーム会社を決めずに概算を約束する
- ❑ 自社媒介物件を他社と同じ順位で掲載する

進め方

3ステップ

- 1 ポータルは自社媒介物件を上位掲載し、リフォーム概算付きで返信する
- 2 Web広告は「中古+リノベ」の専用ページに落とす
事例10件（総額・月々・ピフォアアフター）。
- 3 月に1回の相談会をリフォーム会社と共催する

運用例 リフォーム会社は内見同行と3日以内の概算を約束できる2社に絞る。

OK例

- ❑ 「中古+リノベ」の専用ページがある
- ❑ リフォーム会社2社・銀行2行と提携している
- ❑ ポータルの返信に概算が付いている
- ❑ 相談会が月に1回固定である

実例

A社の例 | 表

■ 中古の媒体（主力1+補助2）

媒体	運用	反響単価	成約率	配分
ポータル 主力	自社媒介を上位に・概算付き返信	0.7万円	7%	65%
Google広告・Meta広告 補助	「中古+リノベ」ページへ	1.2万円	9%	25%
住まいの相談会 補助	月に1回・リフォーム会社と共催	1.5万円	15%	10%

読み取り 反響の65%はポータル。違いを作るのは「中古+リノベ」の入口。

決まること

中古の媒体と入口（ポータル0.7万・7%）

ポータル 65%	Web広告 25%	相談会 10%	リフォーム会社 2社	銀行 2行
-------------	--------------	------------	---------------	----------

土地の入口は建築会社

定義 土地の反響を建築会社提携主力+検索広告で取る。

極意

土地を探す人は、家を建てたい人です。多くは先にハウスメーカーや工務店を回っています。**だから土地の反響は、ポータルよりも建築会社との提携から取ります。**建築会社にとって「土地探しを任せられる仲介」になる。依頼を受けたら2週間で候補3件を出す。代わりにA社の土地の買主には、建築会社が参考プランと概算を出す。この相互の約束が提携の型です。

検索広告と土地探しセミナーで直接の反響も足します。

紹介料のやり取りは、宅建業法・建設業法の範囲で法務確認をしてから。

NG例

- ❑ 土地もポータルを主力にする
- ❑ 建築会社を価格帯を揃えずに提携する
- ❑ 依頼を受けてから候補提示まで1ヶ月以上かける
- ❑ 紹介料を法務確認なしで決める

進め方

3ステップ

- 1 建築会社5社と提携する
市ごとにハウスメーカー2+工務店3。価格帯別に揃える。
- 2 検索広告は「市名+土地」で自社HPの土地特集へ
- 3 土地探しセミナーを建築会社と共催で月に1回

運用例 提携からの依頼件数と候補提示までの日数を毎月見る。

実例

A社の例 | 表

■ 土地の媒体（主力1+補助2）

媒体	運用	反響単価	成約率	配分
建築会社との提携 主力	土地探しの依頼を受ける 提携（相互紹介）		20%	45%
Google検索広告 補助	「T市 土地」 →土地特集	1.0万円	8%	35%
土地探しセミナー 補助	月に1回・建築会社と共催	1.5万円	15%	20%

読み取り 土地の反響の45%は建築会社から。ポータルは主力ではない。

決まること

土地の媒体と提携

建築会社 45%	検索広告 35%	セミナー 20%	建築会社 市ごと5社
-------------	-------------	-------------	---------------

Convert

営業戦略

反響を成約に変える率が、広告費の効きを決める。

その差は才能ではなく、型で作る。

エースの勘を、10の工程に書き出す。

エースの勘を10の工程に

定義 反響から引渡し後までを10の工程に分け、見る数字を置く。

極意

1店のうちは、売れる人のやり方が店のやり方です。12店になると、書かれていないやり方は伝わりません。だから反響から引渡し後までを10の工程に分け、工程ごとにやることと見る数字を置きます。新しく発明しない。今一番売れている人のやり方を書き出す。

工程ごとに道具（台本・提案書・チェックリスト）を作り、工程間の率を月次で見る。どの工程で落ちているかが見えれば、直す場所が分かります。売りの成約率14→20%は、査定面談率と媒介獲得率をそれぞれ45→55%に上げた掛け算です。買いの6.5→7.5%も同じ。接客率25→30%と内見率70→75%の掛け算です。成約率を上げると言っても上がりませんが、工程の率なら上げられます。

NG例

- ❑ 売れる人のやり方が本人の頭の中にしかない
- ❑ 成約率だけ見て工程間の率を見ない
- ❑ 工程ごとの道具がなく人によって違う
- ❑ 新店が自分のやり方を作る

進め方

3ステップ

1 今一番売れている人のやり方を書き出す

反響から引渡し後まで。

2 10の工程に切って、工程ごとに道具を作る

一次架電台本・不通時SMS・査定提案書・週次報告メール・比較表。

3 工程間の率を月次で見る

売り：反響→査定面談→媒介→成約、買い：反響→接客→内見→成約。

運用例 率が落ちた工程のロープレを翌週に入れる。

実例

A社の例 | 図解

■ 10の工程

1 売り 初期対応 5分以内に連絡、 不通ならSMS ▶ 5分以内率	2 売り 追客 3日・1週・1ヶ月 の型 ▶ 接触率	3 売り 査定アポ 会う約束だけを取る ▶ 査定面談率	4 売り 査定提案 成約事例+販売計 画 ▶ 媒介獲得率	5 売り 媒介 専任で週次報告 ▶ 専任率
6 買い 初回接客 予算と期限を先に 聞く ▶ 接客率	7 買い 資金計画 その場で月々 ▶ 事前審査率	8 買い 提案・内見 候補3件の比較表 ▶ 内見件数	9 買い 成約 決める日を先に ▶ 成約率	10 共通 引渡し後 年2回の手紙・記 念日 ▶ 紹介率

読み取り 成約率は工程の率の掛け算。どこで落ちているかが見える。

決まること

10の工程と工程ごとの見る数字。A社：売りの通し率14→20%・買い6.5→7.5%。

売り通し率
14→20%

買い通し率
6.5→7.5%

工程
10

売り営業の4つの型

定義 売主に「任せたい」と言わせる4つの型と道具を決める。

極意

売主は複数の会社に査定を頼み、**価格ではなく「信じられるか」で選びます**。売主は最初に会った会社を物差しにして、次の会社を見ます。だから**当日に会う約束を取った会社が、比較の基準になります**。信じられるのは、当日に連絡が来て、査定の理由を町丁目単位の事例で説明し、いつまでにどう売れるかの計画を見せ、預かった後も毎週報告する会社です。価格を高く言って預かるやり方は、販売期間を伸ばし、最後に信用を失います。

査定提案書は誰が作っても同じ項目に標準化し、専任の理由は「週次報告」で説明し、価格見直しのルールは媒介時に約束します。この4つが揃うと、売主は価格ではなく信用で選びます。

NG例

- ❑ 高い査定価格を言って預かる
- ❑ 査定提案書が担当ごとに違う
- ❑ 専任を預かって報告しない
- ❑ 価格見直しを売れなくなってから初めて切り出す

進め方

3ステップ

1 査定提案書を標準化する

A4・6枚。査定価格と理由・町丁目の成約事例3件・販売計画・週次報告の見本・資金とスケジュール・店の実績。

2 専任の理由を週次報告で説明する

「毎週金曜に反響数・内見数・反応を報告します」。

3 価格見直しルールを媒介時に約束する

「4週で内見3件未満なら価格を相談」。

運用例 提案書の成約事例は個人情報を含まない形に法務確認。

実例

A社の例 | カード

■ 売り営業の4つの型

1 当日の連絡

一括査定の反響に5分以内に電話。売らず、会う約束だけ

道具 一次架電台本・不通時SMS

数字 5分以内率・査定面談率

2 査定提案書

町丁目の成約事例3件＋査定の理由＋販売計画

道具 提案書の型（A4・6枚）

数字 媒介獲得率

3 専任と週次報告

毎週金曜の報告を約束して専任を預かる

道具 週次報告メールの型

数字 専任率・報告実施率

4 価格見直しルール

媒介時に「4週で内見3件未満なら価格を相談」と約束

道具 見直し基準表

数字 販売期間（目標90日以内）

読み取り 4つすべてに道具と数字がある。価格ではなく信用で預かる。

決まること

売り営業の4つの型と道具。A社：5分以内の連絡・A4・6枚の提案書・毎週金曜の報告・4週・内見3件の見直しルール。

連絡

5分以内

提案書

A4・6枚

報告

毎週金曜

見直し

4週・3件

新築は当日案内と比較表

定義 新築戸建の買主を「決める日」まで連れていく日程の型を決める。

極意

新築戸建はA社の買い成約の35%、574件のうち約200件。一番数が多く、一番差がつきにくい商品です。新築戸建の買主は、同じ物件を何社にも問い合わせています。選ばれるのは、一番早く案内し、候補を並べて比べさせ、その場で月々の返済を出す会社。よい物件は週末で消えるので、「決める日」を先に決めるのは買主のためでもあります。

接客は日程の型で管理します。当日に内見日を決め、翌日に比較表を送り、内見日に3件を2時間で回って現地で資金計画、内見後3日で決める日を確認。建売会社との関係が、価格交渉の幅と引渡しのスムーズさを決めます。

NG例

- ❑ 反響に物件資料を送って返事を待つ
- ❑ 1件だけ案内して比べさせない
- ❑ 資金計画を後日に回す
- ❑ 決める日を買主任せにする

進め方

3ステップ

- 1 反響当日に内見日を決める
予算・期限・学区を聞く。
- 2 候補3件の比較表を内見前に送る
価格・土地・間取り・学区・返済額。
- 3 資金計画は内見の場で端末から出す

運用例 内見後3日で「決める日」を確認し、事前審査を出す。

実例

A社の例 | 表

■ 新築戸建の接客の日程

時点	やること	道具
当日	5分以内に連絡。予算・期限・学区を聞き、内見日を決める	一次架電台本・買い版
翌日	候補3件の比較表を送る	比較表の型
内見日	3件を2時間で回り、現地で資金計画	資金計画アプリ・諸費用一覧
内見後3日	決める日を確認し、事前審査	事前審査依頼の型
2週以内	申込・価格交渉	交渉の目安表

読み取り 反響から申込まで2週間。比較表と現地資金計画が決め手。

OK例

- ❑ 反響当日に内見日が決まっている
- ❑ 内見前に候補3件の比較表が届いている
- ❑ 現地で月々の返済を出している
- ❑ 内見後3日で決める日を確認している

決まること

新築戸建の接客の日程と道具。A社：当日内見日・翌日比較表・現地資金計画・3日で決める日・2週で申込。

内見日 当日	比較表 翌日	決める日 3日	申込 2週
-----------	-----------	------------	----------

中古は内見で概算を出す

定義 中古の買主の不安を内見の場で消す型（概算・提案書）を決める。

極意

中古戸建と中古マンションで、A社の買い成約の45%、約260件。最大の商品です。中古の買主の不安は一つ。「買った後にいくらかかるか分からない」。この不安を内見の場で消せる会社を選ばれます。リフォームの概算をその場で出し、物件＋リフォーム＋諸費用の総額と月々の返済を一体で見せる。**新築との差額が見えたとき、買主は決められます。**

概算はリフォーム会社の見積もりを待たず、築年×面積の表から「幅」で出します。確定額でないこと明記する。リフォーム会社との提携とリフォーム一体型ローンが、この型の土台です。

NG例

- ❑ リフォームの話を「後で業者に」と先送りする
- ❑ 物件価格だけで月々を出す
- ❑ 概算を確定額のように伝える
- ❑ 新築との差を見せない

進め方

3ステップ

- 1 内見前に築年・設備・面積から概算の幅を準備する
例：300～600万円。
- 2 内見で水回り・屋根・外壁・給湯を一緒に見て、その場で概算を埋める
- 3 「中古＋リノベ」提案書で総額と新築との差を見せる
内見後3日。

運用例 反響当日の電話で「リフォームの概算も一緒にお出しします」と伝える。

OK例

- ❑ 築年×面積の概算表がある
- ❑ 内見チェックリストでその場に概算を埋めている
- ❑ 提案書に総額と新築との差がある
- ❑ 一体型ローンの提携銀行がある

実例

A社の例 | 表

『中古＋リノベ』提案書の見本

項目	中古＋リノベ	参考：同エリアの新築
物件価格	1,980万	3,480万
リフォーム（水回り・内装・外壁）	550万	—
諸費用	180万	220万
総額	2,710万	3,700万
月々の返済（35年・一体型）	7.1万	9.7万
差	▲990万	月▲2.6万

読み取り 見せるのは価格ではなく総額と差。概算は幅で内見の場で。

決まること

中古の接客の型と提案書。A社：内見で概算・3日で提案書（A4・4枚）・一体型ローン。

概算 内見で	提案書 3日・A4 4枚	ローン 一体型	差 ▲990万
-----------	-----------------	------------	------------

土地は総額で決まる

定義 土地は参考プラン付きの総額で提案し、建築会社3社を紹介する。

極意

土地はA社の買い成約の20%、約115件。件数は少なくとも、1件ごとに建築会社との関係が生まれる商品です。土地の買主は、土地の価格だけでは決まられません。**建物を含めた総額と、その土地に建てられる家の形が見えて初めて決められます。**だから提携建築会社の参考プランと概算を付けて土地を提案します。建築会社をまだ決めていない買主には、価格帯別に3社を紹介し、買主が選ぶ。

現地は建築会社と一緒に見る。高低差・インフラ・日当たりは仲介だけでは答えられません。土地の仲介手数料に建築紹介料が加わり、1件の収益が上がります。**この収益は本計画の売上に含めていません。**

NG例

- ❑ 土地の価格と地図だけで提案する
- ❑ 建築会社を1社だけ推す
- ❑ 現地を仲介だけで見て高低差を見落とす
- ❑ 建築条件を申込の後で説明する

進め方

3ステップ

- 1 土地の提案には必ず参考プランと総額を付ける
候補3件を反響から1週以内に。
- 2 建築会社の紹介は価格帯別に3社から選んでもらう
A社が比較表を作り、初回打合せに同席。
- 3 建築条件付き土地は条件を先に説明する

運用例 土地成約のうち建築紹介が付いた割合を毎月見る（目標50%）。

OK例

- ❑ 土地提案書に参考プランと総額が付いている
- ❑ 価格帯別に3社の建築会社が揃っている
- ❑ 現地を建築会社と一緒に見ている
- ❑ 建築紹介が付いた割合を毎月見ている

実例

A社の例 | 表

■ 土地+建築紹介の接客の型

時点	やること	道具
反響当日	5分以内に連絡。建築会社の有無と総予算を聞く	一次架電台本・土地版
1週以内	候補土地3件+各土地の参考プラン+総額	土地提案書
建築会社未定	価格帯別に3社を紹介、初回打合せに同席	建築会社紹介シート
現地	建築会社と一緒に見る——高低差・インフラ・日当たり	現地チェックリスト
申込	土地と建物の資金計画を一体で。つなぎ融資の説明	資金計画・土地+建物

読み取り 土地は「土地+建物」の総額で提案。建築会社は3社から選ぶ。

決まること

土地の接客の型と建築紹介。A社：1週で候補3件+参考プラン+総額・建築会社3社紹介・建築紹介率目標50%。

候補 1週で3件	建築会社 3社紹介	紹介率 目標50%
-------------	--------------	--------------

Plan

集客計画

反響は、成約から逆算する。

式は「（成約－紹介）÷成約率」の1つだけ。

見るのは総額ではなく、1件コスト。

反響は成約から逆算

定義 必要反響数を「(成約÷紹介)÷成約率」で年度別に出す。

極意

反響数は、広告費からではなく成約から逆算します。式は1つ。
(成約÷紹介)÷成約率。売りで買って別々に計算し、買いは商品別に分けます。A社は年762件から9,563件へ。12倍に見えますが、1店あたり月に直すと60〜70件ではば一定。この安定が、計画の健全さです。

1店あたりの反響が年々増え続ける計画は、どこかで営業が処理しきれなくなります。反響の表は、広告費の表(No.52)と採用の表(No.34)の元になります。

NG例

- ❑ 広告費の予算から反響数を決める
- ❑ 売りで買いを合算して成約率を置く
- ❑ 1店あたりの反響が年々増え続ける
- ❑ 紹介を反響に含めて二重に数える

進め方

3ステップ

- 1 成約を売り・買いに分け、紹介を引く
売り比率と紹介比率(No.38)を年度別に。
- 2 成約率で割って反響数を出す
売り14→20%・買い6.5→7.5%。
- 3 月あたり・1店あたりに直して無理がないか見る

運用例 1店あたり月反響が80件を超える年は、営業の増員か成約率の引き上げを先に見る。

実例

A社の例 | 表

■ A社 年度別反響数 (2025・27・29・31・33・35)

年度	2025	27	29	31	33	35
成約	60	155	330	550	910	1,195
売り反響 (成約率 14→20%)	100	256	533	840	1,420	1,910
買い反響 (6.5→7.5%)	662	1,507	2,812	4,211	6,329	7,653
反響合計	762	1,763	3,345	5,051	7,749	9,563
1店あたり月	64	73	70	60	59	66

読み取り 反響は12倍だが、1店あたり月は60〜70件で一定。

決まること

年度別の反響数。A社：762→9,563件(売り100→1,910・買い662→7,653)・1店あたり月60〜70件。

反響 762→9,563	売り 100→1,910	買い 662→7,653	1店あたり月 60〜70件
-----------------	-----------------	-----------------	------------------

広告費は売上比で見る

定義 反響数×単価+固定費で広告費を出し、売上比と配分を置く。

極意

広告費は、反響数に反響単価を掛け、固定費を足したものです。**予算から決めるものではありません。**A社は年833万円から1.03億円へ。金額は12倍ですが、売上比は13.9%から8.6%に下がる。**見るのは金額ではなく売上比です。**

媒体配分は、ポータルが半分、一括査定が2割、残りをチラシ・Web広告・固定で。固定費（自社HP・Google地図・看板）は止めない。指名検索の受け皿で、固定費だけで反響が増える媒体だからです。広告費は全社で持ち、店には件数比で配賦します。

NG例

- ❑ 広告費を前年の予算に何%上乗せて決める
- ❑ 金額が増えたことを理由に削る
- ❑ 店長に広告費の削減を任せる
- ❑ 固定費（HP・地図）を止める

進め方

3ステップ

1 反響数×単価で年度別に出す

売り2.2万円・買い0.7万円（媒体の加重平均）。

2 固定費を足す

自社HP・Google地図・看板。店舗数で増える。

3 売上比と媒体配分を置く

運用例 広告費は全社で持ち、店には件数比で配賦する。店長に広告費を削らせない。

実例

A社の例 | 表

■ A社 年度別広告費（万円、2025・27・29・31・33・35）

年度	2025	27	29	31	33	35
売り反響費	220	563	1,173	1,848	3,124	4,202
買い反響費	463	1,055	1,968	2,948	4,430	5,357
固定費	150	200	300	450	650	700
合計	833	1,818	3,441	5,246	8,204	10,259
売上比	13.9%	11.7%	10.4%	9.5%	9.0%	8.6%
1店あたり	833	909	860	749	746	855

読み取り 金額は12倍、売上比は13.9→8.6%。1店あたりは年800万前後で一定。

決まること

年度別広告費・売上比・媒体配分。A社：833万→1.03億円・13.9→8.6%・ポータル55%・一括査定20%・チラシ10%・広告8%・固定7%。

広告費 2035	売上比	ポータル	一括査定
1.03億	13.9→8.6%	55%	20%

効率は1件コストで見る

定義 1件コストを媒体ごとに月次で出し、撤退ラインを持つ。

極意

広告費の総額は店が増えれば増えます。見るべきは「1件の成約にいくら使ったか」。1件コストは反響単価÷成約率で決まり、紹介が増えるほど下がります。A社は10年で13.9万円から8.6万円へ。この下がり方が、利益率が上がる理由の2番目です（No.28）。

媒体ごとに基準と撤退ラインを持ち、3ヶ月連続で超えたら予算を移す。ただし撤退の前に「運用を直す」が先です。ポータルなら写真と更新、一括査定なら5分以内率。媒体のせいにする前に、自社の工程を見る。

NG例

- ❑ 広告費の総額だけ見て「使い過ぎ」と判断する
- ❑ 1件コストを媒体合算でしか見ない
- ❑ 撤退ラインを超えた月に即停止する
- ❑ 媒体のせいにして自社の工程を見ない

進め方

3ステップ

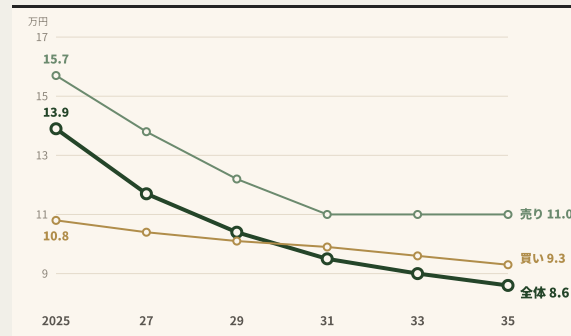
- 1 1件コストを媒体ごとに月次で出す
媒体成績表（反響数・費用・成約・1件コスト）。
- 2 媒体ごとの基準と撤退ラインを決める
3ヶ月連続で超えたら予算を移す。
- 3 紹介比率を年に1ポイント上げることを全店の目標にする

運用例 撤退の前に運用（写真・更新・5分以内率）を先に直す。

実例

A社の例 | グラフ

1件コストの推移 2025→2035



読み取り 1件コストは13.9→8.6万円。下げる力は紹介比率と成約率。

OK例

- ❑ 媒体成績表が月次で付いている
- ❑ 媒体ごとの基準と撤退ラインがある
- ❑ 撤退の前に運用を直す順番が決まっている
- ❑ 紹介比率が全店の年間目標にある

決まること

1件コストの目標と媒体ごとの撤退ライン。A社：13.9→8.6万円・ポータル14万・一括査定25万・チラシ15万・広告20万。

1件コスト 2035	ポータル	一括査定	チラシ
8.6万	14万	25万	15万

Summary

10年総括

57の型で決めたことを、1枚の表に着地させる。

5年で4店・420件・県4位。

10年で12店・1,195件・県1位。

A社 10年経営計画 2025年度実績→2035年度

10年で12店・1,195件・売上12億円・営業利益2.5億円。S県No.1

年度	2025 実績	2026	2027	2028	2029	2030 到達点	2031	2032	2033	2034	2035 到達点
出店	—	T南	—	K市	F市	M中央	T東+M東	M西+R	T北+M北	M南	—
店舗数	1	2	2	3	4	5	7	9	11	12	12
成約件数	60	115	155	235	330	420	550	710	910	1,080	1,195
うち売り（比率）	15（25%）	31（27%）	45（29%）	73（31%）	109（33%）	147（35%）	198（36%）	263（37%）	346（38%）	421（39%）	478（40%）
売上（億円）	0.60	1.15	1.55	2.35	3.30	4.20	5.50	7.10	9.10	10.80	11.95
営業利益（億円）	0.02	▲0.08	0.09	0.10	0.25	0.36	0.38	0.56	1.10	1.76	2.51
営業利益率	3.3%	▲7.2%	5.8%	4.1%	7.6%	8.5%	6.9%	7.9%	12.1%	16.3%	21.0%
期末手元資金（億円）	0.16	0.32	0.37	0.74	0.68	0.71	1.22	1.21	2.01	3.06	4.79
借入（億円）	—	0.40	—	0.50	—	—	0.60	—	0.40	—	—
社員数	6	12	15	22	30	38	50	65	79	90	94
採用（営業）	—	5	3	7	7	8	12	15	16	14	10
店長昇格	—	1	1	1	1	1	2	2	2	1	—
反響数（年）	762	1,390	1,763	2,535	3,345	4,020	5,051	6,313	7,749	8,921	9,563
広告費（億円）	0.08	0.15	0.18	0.26	0.34	0.42	0.52	0.66	0.82	0.95	1.03
1件コスト（万円）	13.9	12.7	11.7	11.1	10.4	9.9	9.5	9.3	9.0	8.8	8.6
県順位	約25位	—	—	6位	4位	4位	3位	2位	2位	2位	1位
節目	—	初の新店	型を固める年	東部へ	Kで初の市1位	4市に旗	年2店へ	F1位	T1位	12店体制完成	県No.1

売上＝件数×100万円（税別）。順位は上位6社が2025年水準で横ばいの仮定。すべての単価と率は付録に一覧。

— 5年で4店を出して420件・県4位に立ち、10年で12店・1,195件・営業利益2.5億円でS県No.1になる —

57の型で決めたこと

この1枚が、毎年4月に見直す「計画の目次」になる

型No.	決まったこと	A社の値
1章 定義		
1	主指標＝年間成約件数（片手）	60件
2	3段階の現在地	店商圏7％・県約25位
3	順位表	シェア0.5％・1位との差▲1,090
2章 ライン		
4	県の分母	12,400件・4市8,250
5	上位6社	1位大手A 1,150・9.3％
6	必要件数	1,200件・9.7％・12店
3章 達成可能か		
7	1店の上限	120件・合計1,320
8	人	94名・営業採用97
9	資金	1店3,200万・借入1.9億・最低月商2.0ヶ月
10	市場	4市とも14～16％
11	階段	60→420→1,195
4章 目標		
12	年度別目標	2030年420件・2035年1,195件
13	二期	第1期旗を立てる・第2期厚くする
5章 商圏		
14	対象の市	4市・その他には出さない
15	必要シェア	14.5％・K2029→M2035
16	店の配置	M5・T4・F2・K1

型No.	決まったこと	A社の値
6章 競合		
17	座る席	全県に店を持つ最初の地場
18	市別の壁	F8.9・K12.4・T11.2・M11.9％
19	攻め所	大手に遠さ・地場にWeb
20	選ばれる理由	中古の売主・当日連絡と事例
21	抜く年	K2029・F2032・T2033・M2035
7章 出店		
22	順番	近く→薄い所→最大は最後
23	ロードマップ	2026T南→2034M南
24	3条件	実績85％・店長12ヶ月前・資金1.5ヶ月
8章 損益		
25	1店モデル	▲1,610→+3,510万
26	店舗別	店舗利益3.1億（2035）
27	全社	売上11.95億・営業利益2.51億
28	3つの率	人件費57％・広告9％・本部5％
9章 投資		
29	1店の回収	4年目
30	店舗別	2034年に7店回収済み
31	資金計画	借入4回1.9億・最低ライン月商1.5ヶ月
10章 採用		
32	人物像	25～35歳の未経験・固定420+20万/件
33	歩留まり	応募12→入社1
34	年度別	営業97・山2033年16名・店長は内部昇格
11章 育成		
35	90日	3段階・1年目8→4年目18件
36	店長への道	10の仕事・主任が5つ代行
37	年度別	90日育成年5～16名・道具は2026年

型No.	決まったこと	A社の値
12章 集客戦略		
38	3つの源	売り382・買い574・紹介239
39	売り全体像	戸建147・マンション118・土地117
40	売り戸建	チラシ50％・狭く6回
41	売りマンション	一括査定50％・主要50棟
42	売り土地	土業・金融45％・4～5月DM
43	新築	ポータル75％・建売3社
44	中古	ポータル65％・中古+リノベの入口
45	土地	建築会社45％・5社提携
13章 営業戦略		
46	10の工程	売り14→20％・買い6.5→7.5％
47	売り	5分連絡・提案書6枚・週次報告・見直しルール
48	新築	当日内見日・比較表3件
49	中古	内見で概算・総額提案書
50	土地	総額提案・建築3社紹介
14章 集客計画		
51	反響数	762→9,563件
52	広告費	833万→1.03億・13.9→8.6％
53	1件コスト	13.9→8.6万・撤退ライン
16章 進捗		
54	見る数字10個	黄信号付き
55	会議	週次30分・月次60分・年次4月
56	下振れルール	85％で延期・資金割れて停止
17章 最初の90日		
57	最初の90日	5つの道具を6月末までに「使われている状態」に

— 決めたことは57。毎年4月、この一覧を上から順に見直す —

Track

進捗管理

計画は、作った日が一番正しく、翌日からずれ始める。

見る数字は10個。

週次で行動を、月次で数字を、年次で計画を直す。

見る数字は10個だけ

定義 10年計画を毎月の10個の数字に圧縮し、黄信号を置く。

極意

見る数字が多いと、誰も見なくなります。10個に絞り、毎月同じ順で並べる。各数字に「今年の目標」と「黄信号のライン」を置き、黄信号が2ヶ月続いたら月次会議の最初の議題にします。

数字は全社と店別の2階建て。社長とエリア長は全社の10個を月次で、店長は店の数字を週次で、営業は自分の件数と行動を日次で見る。道具は表計算で始め、回ってからシステムに上げます。最初からシステムを入れた会社は、数字よりも入力に時間を使います。

NG例

- ❑ 見る数字が30個以上あって誰も見ない
- ❑ 黄信号のラインがなく、悪いかどうかをその場で議論する
- ❑ 社長だけが数字を持っている
- ❑ 最初からシステムを入れて入力に時間を使う

進め方

3ステップ

1 数字を10個に絞る

結果3（件数・1位との差・営業利益）・集客2（反響数・1件コスト）・営業2（専任率・成約率）・人2（採用充足率・店長候補数）・資金1（手元資金）。

2 各数字に今年の目標と黄信号のラインを置く

3 全社・店別・個人の3階で、見る人と更新頻度を決める

運用例 黄信号が2ヶ月続いたら、月次会議の最初の議題にする。

実例

A社の例 | 表

■ A社の見る数字10個（2026年）

	数字	今年の目標	黄信号
結果	1 成約件数	115件	累計が計画の85%未満
	2 1位との差	県▲1,035件	差が前年より広がる
	3 営業利益	▲828万（出店年）	計画との差が月商の10%
集客	4 反響数	月116件	2ヶ月連続で85%未満
	5 1件コスト	12.7万円	媒体の撤退ライン超え
営業	6 媒介獲得数と専任率	専任率70%	60%未満
	7 反響→成約率	売り15%・買い6.6%	前年を下回る
人	8 採用充足率と退職	採用5名・退職0	充足率80%未満または退職2名
	9 店長候補の数	2名	翌年の必要数を下回る
資金	10 手元資金	3,220万円（3.4ヶ月）	1.5ヶ月を割る見込み

読み取り 10個すべてに目標と黄信号がある。2ヶ月続いたら議題に。

決まること

見る数字10個と黄信号のライン。A社：結果3・集客2・営業2・人2・資金1。2026年の目標は115件・反響月116件・専任率70%。

結果	集客	営業	人	資金
3	2	2	2	1

会議は決める場

定義 週次・月次・四半期・年次の4つの会議の型を固定する。

極意

会議は報告会ではなく、決める場です。週次は店で、今週の行動（反響の配分・内見・提案）を直す。月次は全社で、見る数字10個の差の原因と次の一手を決める。年次は4月に、計画そのもの（出店・採用・予算・1位との差）を書き換える。この3つが回っていれば、社長は店にいらなくても会社を見られます。

会議の長さや議題は固定し、原因は「なぜを3回」で工程まで分解する。人のせいにせず、工程を直す。決めたことには担当と期日を付け、翌月確認する。

NG例

- ❑ 会議が各店の報告で終わる
- ❑ 原因を「営業の頑張りが不足」で止める
- ❑ 決めたことに担当と期日がない
- ❑ 年次の見直しをしないで計画が固定される

進め方

3ステップ

- 1 4つの会議の長さや議題を固定する
週次30分・月次60分・四半期半日・年次1日。
- 2 月次60分の型を作る
10分数字・25分原因・15分次の一手・10分先月の確認。
- 3 決めたことに担当と期日を付け、翌月確認する

運用例 資料は前日に配り、会議では説明しない。赤・黄の数字だけ見る。

OK例

- ❑ 4つの会議の長さ・出席・議題が固定されている
- ❑ 資料が前日に配られている
- ❑ 決めたことに担当と期日がある
- ❑ 毎年4月に計画を書き換えている

実例

A社の例 | 表

4つの会議

会議	いつ・長さ	出席	議題
週次（店）	毎週月曜30分	店長・営業・事務	今週の反響配分・内見・提案、先週の工程の率
月次（全社）	毎月第1週60分	社長・エリア長・店長・本部	10個の数字の差の原因と次の一手・広告予算の移動・採用
四半期（経営）	3ヶ月に1回半日	社長・エリア長・本部	出店準備・店長候補の評価・資金の見直し
年次（計画見直し）	毎年4月1日	社長・エリア長・店長	前年度の確定・1位との差の更新・出店判定・翌年の計画・単価の見直し

読み取り 週次で行動・月次で数字・年次で計画。月次は60分で終わる。

決まること

4つの会議の型。A社：週次30分・月次60分・四半期半日・年次4月に1日。

週次 30分	月次 60分	四半期 半日	年次 4月・1日
-----------	-----------	-----------	-------------

下振れルールは先に決める

定義 下振れ時に「すること」「しないこと」を先に数字で決める。

極意

下振れは必ず起きます。問題は、そのときに焦って出店や採用を強行することです。だから**ルールを計画と同じ日に決めておきます**。件数が85%未満なら出店を翌年に送る。手元資金が最低ラインを割るなら出店を止める。店長候補がいなければ送る。

そして「しないこと」も決めておく。広告費で件数を買わない、人件費の固定を削らない、外から店長を採らない。目標は件数ではなく「1位との差」で追い、**1位が伸びたら目標を上置き直す。下げない。**

NG例

- ❌ 下振れしてからルールを考える
- ❌ 件数を取り返すために広告費を倍にする
- ❌ 赤字の新店をずるずる続ける
- ❌ 1位が伸びても目標を動かさない

進め方

3ステップ

1 ルールは計画と同じ日に決める

下振れしてからでは遅い。

2 送る・止めるの基準を数字で持つ

85%・月商1.5ヶ月・12ヶ月前。

3 毎年4月に1位との差を更新し、翌年の出店判定を書く

運用例 新店が2年目に黒字化しなければ3ヶ月の回復計画、改善がなければ人員を隣店へ。

実例

A社の例 | 表

■ 下振れルール5つ

状況	ルール	しないこと
年度の件数が計画の85%未満	翌年の出店を翌々年に送る。既存店の曲線を先に戻す	❌ 広告費で件数を買わない
手元資金が月商×1.5を割る見込み	出店を止め、借入を先に決める	❌ 人件費の固定を削らない
店長候補が開店12ヶ月前にいない	出店を送る	❌ 外から店長を採らない
新店が2年目に黒字化しない	3ヶ月の回復計画（反響・工程・人）。改善がなければ人員を隣店へ	❌ ずるずる続けない
1位が伸びた	4月に目標を「1位+50件」に置き直す	❌ 目標を下げない

読み取り することとしないことが対で書かれている。目標は1位との差で追う。

決まること

下振れルール5つ。A社：85%で延期・資金割れで停止・店長不在で送る・2年目赤字は3ヶ月計画・1位+50件。

延期 85%未満	停止 月商1.5ヶ月	送る 店長12ヶ月前	目標 1位+50件
-------------	---------------	---------------	--------------

Start

最初の90日

10年計画を読み終えた日にやることは、
出店でも採用でもない。
5つの道具を、使われている状態にする。

5つの道具を使われている状態に

定義 最初の90日で5つの道具を「使われている状態」にする。

極意

10年計画を読み終えた日にやることは、出店でも採用でもありません。最初の90日で、5つの道具を「使われている状態」にすることです。順位表、査定提案書と当日連絡の体制、開店90日の手順書、90日育成マップ、見る数字10個の1枚と月次会議。

完了の基準は、作ったかではなく使われているか。「朝礼で1位との差を全員が言える」「5分以内連絡率80%」のように、行動と数字で書きます。この5つが回れば、最初の新店の開店は「初めてのこと」ではなく「型の複写」になります。

NG例

- ❑ 最初の90日で出店や採用に手をつける
- ❑ 完了基準が「作った」
- ❑ 責任者が全部社長
- ❑ 90日の表を作って見返さない

進め方

3ステップ

- 1 課題→完成物→責任者→期日→完了基準の5列で書く
- 2 完了は「使われている状態」で定義する
行動と数字で。
- 3 月に1回、この表だけを見る

運用例 責任者は役職ではなく氏名で書く。

OK例

- ❑ 5つの道具に責任者と期日がある
- ❑ 完了基準が行動と数字で書かれている
- ❑ 月に1回、この表を見ている
- ❑ 6月末に5つが使われている

実例

A社の例 | 表

■ A社の90日実行計画（2026年4～6月）

完成物	責任者・期日	完了基準
順位が分からない 市・県の順位表	社長 4/30	朝礼で「1位との差」を全員が言える
売りの入口が細い 査定提案書（A4・6枚）と一括 査定の当日連絡体制	店長候補 5/31	5分以内連絡率80%・4週連続で提案書を全件に使用
新店の開き方がない 開店90日の手順書（T南店で 使いながら書く）	T南店長 6/30	T南店の第1四半期が8件以上
新人が質たない 90日育成マップとローブレ探 点シート	社長 6/30	新人3名が30日の合格基準を通過
数字が見えない 見る数字10個の1枚と月次会 議60分	社長・事務 6/30	月次会議が60分で終わり、決めたことに担当と期日がある

読み取り 5つすべてに「使われている」基準がある。6月末に揃う。

決まること

最初の90日の5つの完成物と完了基準。A社：順位表（4/30）・査定提案書（5/31）・開店手順書・90日育成・数字の1枚（6/30）。

順位表	査定提案書	開店手順書	育成マップ	数字の1枚
4/30	5/31	6/30	6/30	6/30

地域No.1は、才能のある会社になるのではなく、 計画を毎年直し続けた会社になる

57の型を最後まで読んだあなたは、もう気づいているはずです。地域No.1になるために必要なものは、特別な才能でも、巨額の資金でもありません。必要なのは、1店の上限を知り、店の数で目標を作り、毎年「新店1〜2店と既存店の成長」を繰り返すこと。そして、その繰り返しを支える採用・育成・集客・営業の型を、最初の2年で作ることです。

A社は架空の会社です。しかしA社の数字は、どこにでもある1店の仲介会社の数字です。年間60件、売上6,000万円、社長が店長を兼務し、利益はほとんど残らない。その会社が10年で県No.1になる道筋を、この本は1つも飛ばさずに描きました。途中で「うちならここはこうだ」と思った型があれば、そこがあなたの会社の計画の起点です。

計画は、作った日が一番正しく、翌日からずれ始めます。だからこの本の価値は、数字の正しさではなく、「どこがずれたかを、毎月見つけられる」ことにあります。見る数字10個と、月次会議60分と、4月の見直し。この3つを回し続けた会社だけが、10年後に順位表の一番上にいます。

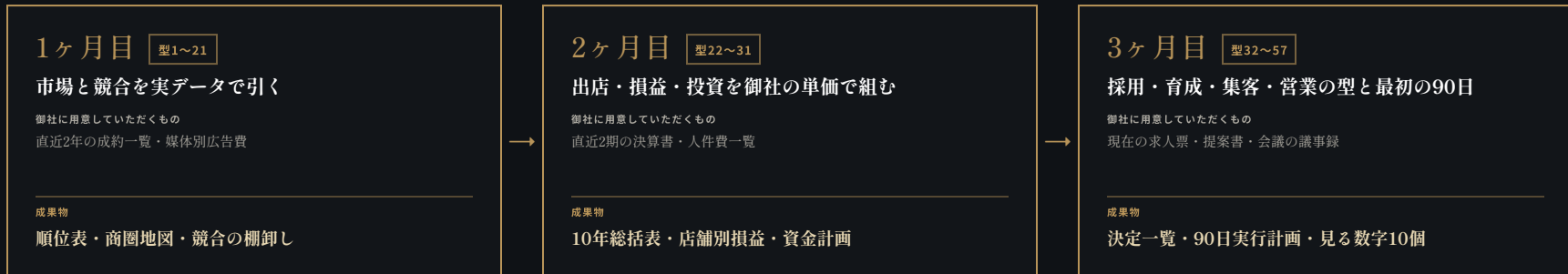
最初の一步は、出店でも採用でもありません。今週、自社の年間成約件数と、県の1位の件数を調べて、その差を紙に書くこと。その1行から、10年が始まります。

この計画を、御社の数字で作る

NEXT STEP

57の型を、御社の数字で3ヶ月で埋める

本書のA社の値は、経営支援サービスの最初の基盤「経営計画策定」で御社と一緒に埋めるものの見本です。A社の数字を御社の数字に置き換え、市場と競合を実データで引き直し、3ヶ月で総括表と決定一覧に着地させます。



6つの基盤と本書の対応

01	本書	02	03	04	05	06
経営計画策定		集客基盤構築	営業強化支援	採用基盤構築	育成基盤強化	管理基盤構築
1～9章・15章		12・14章	13章	10章	11章	16・17章

A社の数字を御社の数字に置き換えて3ヶ月。続く5つの基盤が、57の型を実装する

本書のA社および市場・競合の数値はすべて架空です。実在の会社・団体とは関係ありません。発行：シンパートナーズ株式会社