

顧客満足の最大化と最適化に向けた 総力結集の組織体制づくり

株式会社大和不動産

(本社) 埼玉県さいたま市浦和区高砂1-2-1
従業員数 100人

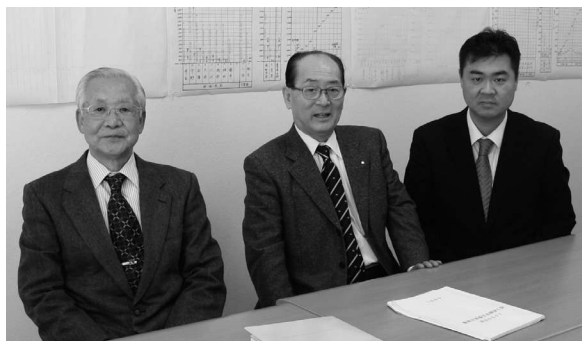
不動産業者は全国で32万社。そのうち、旧財閥系や電鉄系などの大手は、自ら土地開発し宅地やマンション、ショッピングモールなどを販売するデベロッパーと呼ばれる業態が多い。これに対して、駅前に店を構える地場の不動産業者の多くは、自ら開発することではなく、物件のオーナーと一般顧客の間で売買や賃貸の仲介をしたり、オーナーから託されたアパートやマンションの管理などの業務に携わっている。大和不動産はそうした地場の不動産業者の一つである。業界を取り巻く環境はこの上なく厳しいが、その中で同社は年々業績を伸ばし、2009年度に仲介売上高のセールスコンテストで全国1位の営業マンを出し、2010年度は上位1～3位を独占した。また、2009年度には埼玉県経営品質賞知事賞を受賞。その背後には、従業員のパワーアップと顧客満足最大化・最適化に向けて全員の力を結集する組織体制づくりの成功がある。その概要を3人の経営トップに聞いた。

■ 浦和の地に根を下ろす

創業者の故小山善作氏は1941年、戦火を避けて東京板橋から浦和に疎開してきた人である。リヤカーと自転車1台で運送業をはじめ、次いで古物商、古着商、菓子店、パチンコ店などさまざまな事業を手掛け、宅地建物取引業法ができた1952年に、その免許をとって浦和駅前でこの仕事をはじめた。2代目清吉氏と3代目で現会長の福松氏の父であり、4代目で現社長の陽一郎氏の祖父に当たる人である。

浦和の地を愛した人だったらしい。末永

くこの地に根を下ろそうと心に決め、地場の人たちの信用を大切に、「いろいろな仕事を転々とした末にようやくこの仕事に巡りあった。売り手と買い手、貸し手と借り手、その両方から喜んでいただく。こんな



左から、岩崎日出夫顧問、小山福松会長、小山陽一郎社長

いい商売はない。この仕事はオレの天職だ」と繰り返し語っていたという。

「堅実、儉約、謙虚」「他人を頼るな、若いときの苦労は買ってでもしろ」「金を積むより信用を積み」「大どりよりも小どり」「商売は大きく儲けようとしてもだめだ」などの善作氏の教えを、子孫であるその後の経営者は、一生懸命守って着実に業績を伸ばし、同社はさいたま市内1200社を数える地場の不動産業者の中で一歩抜きんでた会社へと成長した。

■みんなの心を一つに束ねる

現在の事業内容は、不動産売買の仲介、賃貸の仲介、不動産管理の3つである。3つ目の不動産管理は、物件のオーナーに代わって貸家やアパートの管理を請け負い、家賃の徴収や施設管理を行うもの。デベロッパーが資金力を駆使して仕事をするのは違って、これらの事業では、人と人とのつながりが決め手になる。市場を制覇するには、まず物件を確保しなければならず、そのためには、地元のオーナー一人ひとりとの間にどれだけの信頼関係を築いているかが商売のスケールを決めるからだ。

社員数が数人の間は、トップさえ頑張れば、社員はそれについてきてくれるだけでよかった。しかし、事業規模が拡大し、社員数が数十人の規模に達すると、トップが頑張るだけでは足りない。社員一人ひとりにそうした信頼関係構築のノウハウをどこ



毎年オーナーを招待して上野精養軒で開かれる「観桜会」

まで身につけさせられるかが、大きな課題となる。個人商店から組織に脱皮するために乗り越えなければならない大きなハードルだった。しかし、社員のほとんどは中途採用で、それまでの勤務先の風土、習慣、価値観をそのまま引きずってきている。トップが懸命に方向を示しても果たしてどこまでわかってきているのか、バラバラの社員の心をいかにして一つに束ねたらよいか、歴代の経営者が心を砕いたのはずっとこのことだった。

善作氏の先の5つの言葉を「創業者の言葉」として社員に示し、1996年には「私たちは常に研鑽し、お客様第一主義に徹したサービスに努め、地域一番店としての気概を持って明るい豊かな都市づくりに貢献します」という経営理念をつくってみんなで唱和をはじめた。そして、50周年に当たる2002年、3代目社長・小山福松氏は「経営倫理」の手法を導入して社員の意識改革に取り組むと宣言した。毎年オーナーたちを招いて上野精養軒で開催する「観桜会」の席上でのことである。

■道は近きにあり、事は易きにある

「経営倫理」とは、当たり前のことを当たり前実践し、それを徹底してやり抜くことの大切さを説いた社員教育手法である。

「山の彼方の空とおく幸すむと人のいう…と言いますね。私たちは遠いところに何か素晴らしいものがあると思っている。しかし、道は近きにあり、事は易きにある。微差、僅差を長年継続することが力となるのです」と福松氏は言う。

たとえば、毎朝の「活力朝礼」では、背筋を伸ばした姿勢、きびきびした身のこなしで「今日も一日頑張ろう」と誓い合う。指をぴんと伸ばし親指を折り、中指の先端をズボンの線に合わせ、きちんと腰を折ってお辞儀する。電話応対は業務より優先させ、どんなときでも2コール目までにとる。「出迎え3歩、見送り7歩」の言葉を守り、お客様が見えなくなるまでお見送りする…などを徹底させた。さらに、毎朝の近隣の



活力朝礼

道路清掃を市から無償で請け負い、近くの小学校や幼稚園のトイレ清掃もボランティアで引き受けることで、全員で社会奉仕を実践し、感謝の心を培った。理屈をもてあそぶよりも、形から入れば、心はそれについてくるという考え方である。

オーナーは代々その土地の人で、民生委員や自治会長など地域の名士が多い。「経営倫理」によって小さなことを一つひとつ実践し、それを徹底し、定着させることで、そういう人たちから、「あそこの社員は違う。あそこの社員なら安心して大切な財産を任せられる」と思ってもらえるようになることをめざした。

■ターゲットをオーナーに絞る

「経営倫理」の導入によって、みんなで頑張ろうという意思統一ができた。しかし、何に向かって頑張るのかは、まだ見えていなかった。それを明確にするために、福松氏の跡を継いだ4代目社長・小山陽一郎氏は、2006年に埼玉県経営品質協議会に加盟し「経営品質」の導入を決めた。最初



浦和駅前の清掃奉仕活動

の1年間の活動を終えて、経営品質協議会の審査員からヒアリングを受けた際のやり取りが、この会社のその後の方向づけに決定的な役割を果たした。

「お宅の会社のお客様は誰ですか？」との審査員の問いに、陽一郎氏は「この辺りに住んでいる人は誰でもうちのお客様になり得ます。もっと広くいえば、日本中のすべての人たちがお客様になり得ます」と大風呂敷を広げた。「それでは、商品は何ですか?」「日本中のすべての土地・建物が商品となり得ます」これを聞いた審査員は、一瞬あっけにとられ、しばらくしてこう言った。「大企業ならそういう答えもあり得るかもしれませんが。しかし、地場の不動産業であるお宅はもっと身の程を知るべきだ。ターゲットが絞れていない。身の丈にあった取り組みをしないとうまくいきませんよ」

このやり取りで、陽一郎氏は、自社の顧客ターゲットを明確にする必要を痛感したという。売り手も買い手も貸し手も借り手も、同じようにお客様である。だが、収益の74%はオーナーからもたらされている。そこで、重点ターゲットをさいたま市を中心とした物件のオーナーに絞り、「オーナー資産の最大化、最適化を通じて明るい豊かな都市づくりに貢献します」という経営ビジョンを策定。2007年以後、それに沿って毎年の経営計画を立て、会社目標、部門目標、個人目標をつくることに決めた。



経営計画発表会

■ 成約までのプロセスの見える化

「オーナー資産の最大化」というのは、賃貸物件についていえば、可能な限り借主を見つけて契約に結び付け、空室を少なくするという意味である。供給過多の現在は、アパートを建ててもなかなか空室が埋まらない。そこで、成約までのプロセスを分析し、会議を通じて、それぞれの段階でできるだけ障害を取り除いて成約率を高める工夫を話し合った。

物件は同社のホームページで見ることができる。が、アクセスして物件を気に入ったからといって必ずお客様からのリアクションがあるとは限らない。本当に書いてあるとおりだろうか、この会社は信用できるのか、と疑ってみるのがふつうである。そこでホームページに、経営方針や、社員の日々の朝礼や清掃奉仕活動、小集団活動などを日記風につづり、会社の雰囲気を知ってもらい、十分信頼のおける会社だとわかってもらえるよう工夫を凝らした。こうして「この会社なら…」と書いていただいた

お客様が、電話やメールで連絡してくる。

連絡のあった日の1人目のお客様はAさんが担当、2人目のお客様はBさんが担当というふうに順番に担当を決めている。電話やメールでリアクションのあったお客様のうち何%を来店させることができたかを「来店率」、来店したお客様を何%まで成約に結び付けることができたかを「成約率」と呼んでいるが、これらは担当者の熱意と能力によって左右される。成功率の高い担当者は、物件をよく研究し、お客様が知りたい情報を的確に伝え、もし先約があればすぐに代わりの物件を勧める。営業マンによっては、がらんとした空室を見せるのではなく、ソファを置いたり窓にカーテンを取り付けて、そこではじまる新しい生活を想像してもらえよう工夫をすることもある。

成約までの各段階の成功率は、担当ごとに見えるようになっており、それが会議の中で取り上げられる。成績の思わしくない社員には、みんなでアドバイスする。成績不振の多くは、物件についての知識不足に

よる。そこで物件調査に連れ出して、不足していた知識を補わせる。仲介売上高のセールスコンテストで全国トップという冒頭で紹介した記録は、決して飛び抜けた個人だけのものではなく、こうした組織的取り組みの中から生まれているのである。

■資産保全の コンサルティング能力向上をめざす

「オーナー資産の最適化」というのは、具体的には、一軒家をアパートに建て替えるなどの資産の組み換えや、相続税対策等によってオーナー資産を保全することである。そのために営業マンのコンサルティング能力を高めなければならない。オーナーたちは、先祖から受け継いだ資産をできるだけ目減りさせることなく次の世代に引き継ぎたいと思っている。だが、地価はかつてのように右肩上がり続けるわけではなく、建物の価値は年々目減りしていく。綿密な管理を怠り何の手も打たずに放置すると、たちまち不良資産になってしまう。そうならないために、いまだんな手を打つべきかを的確にアドバイスできれば、オーナーからの信頼が高まり、オーナーの所有する物件の価値を高め、それが同社の仲介業務の効率を高めることにもなる。

このために同社では、さまざまな社内勉強会を開いて資格取得を促している。現在、72人の正社員のうち43人が宅地建物取引主任者資格を取得。このほか、不動産鑑



小集団活動発表会

定士や不動産経営管理士，賃貸住宅管理士などさまざまな資格取得者が次々誕生している。

「大手の不動産業者の多くが売買だけ，賃貸だけに特化したサービスを行っているのに対して，我々は賃貸，売買，管理，そして資産保全のコンサルティングまで，トータルのサービス体制をめざしています。オーナーのニーズは売買だけ，賃貸だけではありません。長いお付き合いを重ねると，同じオーナーに，時と場合に応じてさまざまなニーズが発生していることがわかる。我々はそのいずれにも応えられる『不動産に関するかかりつけ医』のような



全体研修会

役割を果たしていきたいと思っているのです」

オーナー資産の最大化と最適化，ターゲットをそのように絞り込んだことで，4代目社長の頭の中には，大きな飛躍の夢が次々と湧いてきているようだ。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後，産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し，改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立，『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。30年以上にわたって企業の改善活動取材してきた経験と実績を活かし，現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中