

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける

特定社労士・経営士・高齢者雇用AD 深川順次

福岡市博多区比恵町 11-7-701

TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 人を残す (永続企業の絶対条件)

- ① 地域・客層等を絞り込み顧客満足度を高める
- ② 歩合給をやめ成長支援制度を導入する
- ③ 経営理念の浸透こそが未来を切り開く

2015年5月号 (第146号)

## 「経営は社員さんの幸せの実現」(上田会長)

4月21日のセミナーで、びわこホームの上田会長が熱弁をふるわれました。同社は滋賀県甲賀市に本社を置き、社員数約40人の住宅不動産の会社です。滋賀県東南部(甲賀・湖南・蒲生地域)では、「分譲土地販売シェア88%」「新築着工棟数11年連続No.1」です。

地域No.1への道は、平坦ではありませんでした。平成7年以降ローコスト住宅との競合に惨敗し、3年連続の赤字。倒産寸前、社員さんたちにも給料が払えない状態になりました。「厳しい憤りと怒りと情けなさ」「もう終わったな」(上田社長当時)

そのようなときです。一社員が「私がコツコツと貯めたお金です。社員さんの給料に使ってください」と預金通帳を差し出したのです。

上田社長は、自分の経営者としての未熟さを痛感したといいます。また「何のために経営をしているのか?」自らに問いかけ必死に答えを探しました。その答えが冒頭の言葉です。「社員さんを守り、最高の幸福を手にしてもらう。これが経営者・上田としての生きがいであり、目的であり、使命や」と。

今回は、このびわこホームと上田社長(現会長)に学んでいきたいと思います。

## 人を残す (永続企業の絶対条件)

### 地域・客層等を絞り込み顧客満足度を高める

#### ☆ 地域(商圏)の絞り込み

地域は、滋賀県東南部(甲賀・湖南・蒲生地域)に限定しています。言い換えれば、本社から車でおよそ30分の圏内です。雨漏りや水道管の凍結などの不具合があれば30分以内に駆けつけることができ、「お客様に安心感を与えられる距離」だからです。

「お引渡しをしてからが本当の付き合い」を徹底しています。

#### ①入居後10年間の無料自主点検

点検は、入居後1週間、1ヵ月、3ヵ月、6ヵ月、1年、18ヵ月、2年、5年、10年の9段階のタイミングで行います。ハウスクターがご自宅を訪問し、住まいに関するお困りごとを一つひとつ解決しています。

#### ②2ヶ月に1度、全OB顧客を訪問

創業以来ご契約いただいた全2500戸のお客様宅を全社員が手分けして訪問

#### ☆ 客層の絞り込み

主な顧客層を、25~35歳のサラリーマンで年収が300~450万円の初めてマイホームを購入する層に絞り込んでいます。

#### ☆ 商品の絞り込み

平成11年から自社オリジナルの規格住宅の販売をスタート。例えば外観は「モダン」「チューダー」「和風」などの7タイプ。間取りは、S、M、Lの3タイプ。内装グレードは4タイプなどから選べるようになっています。現在は、アンケート調査に基づき、お客様も声から生まれた「絆シリーズ」や和のテイストの「和流」や「響」、太陽光パネルの利用を想定した屋根が特徴の「空」などラインアップを揃えています。

「デザインには、どれもターゲットである若い子育て世代の好み、趣向が色濃く反映されています。しかも価格

は 2000 万円前後。毎月 7 万円弱(頭金なし、ボーナス支払なし)の返済でローンを組める金額に設定し、賃貸物件に毎月 7 万円支払っているなら、そのお金でマイホームを購入しようと思える値段にしています」  
こうして、「マイホームはちょっと無理」という若い顧客層をがっちりと掴んでいるのです。

## 歩合給をやめ成長支援制度を導入する

上田社長は、「社員さんの喜びと幸せ」なしに、お客様に感動していただけるマイホームづくりはできない、上述したような顧客満足の上昇は実現できないと確信しています。

以前は住宅不動産業では常識である「歩合給」を取り入れていました。しかし、歩合給は大きな弊害を生んでいました。

### ①お客様からのクレーム続出

お客さまのご要望とは無関係に、目先の売上や利益を追う。また売りっぱなしのアフターフォローなし。

### ②店長などの役職者にはなりたくない

全社員が、「責任を持つなら自分だけの責任を持ち、高収入を考えたほうがいい。店長などやってられない」と考えていました。

### ③結果が出ないと辞めていく

定着率の悪さ、企業の永続性なし

など、チームワークの悪さ、社内の雰囲気悪さに歯止めがかかりませんでした。

社長は決断します。「歩合給をやめる」と。そして「成長支援制度」を導入しました。その結果確かに営業トップの社員数名が辞めていきましたが

### ①お客様目線、社員目線の仲間が残った

### ②部門を越えて助け合いが生まれた

### ③社員の定着率が良くなった

### ④全てのお客様が担当のお客様ではなく、会社全体のお客様として「おもてなし」ができるようになった

### ⑤各部門のスタッフが自ら創意工夫するようになった

その結果、売上、着工棟数は落ちませんでした。

## 経営理念の浸透こそが未来を切り開く

びわこホームは、自らを「住生活感動業」と規定しています。そして経営理念および使命と目的を次のように掲げています。「私たちは、住生活感動業を通して人と地域の幸せを築きます」「私たちは、『お客様の喜びと幸せ』『社員さんの喜びと幸せ』『協力業者様との喜びと幸せ』『地域の喜びと幸せ』をかなえるために、命を燃やし続けます」

この経営理念と使命を浸透させるためにいろいろな仕組みをつくっています。例えば

### ●朝礼・・・日常的に経営理念を共有する場

### ●社長塾・・・社長が主催する月 1 回の勉強会

### ●センチュリー会議・・・1 年の締め場。今年の反省と振り返りと来年の目標発表です。特に表彰式が 2 時間半から 3 時間かけて行われます。仕事力賞や感謝力賞など賞だけで 50 ぐらいあります。そして「ありがとう作文」の発表。あて先は家族や恩師。全員が感謝、感動する場です。

しかし、社員さんだけではありません。大工さん、協力業者さんとの関係を密にしています。専属棟梁 8 人のオリジナルDVDとパンフレットを作り、「協力業者さんの見える化」を行っています。理念や方針の共有の場もつくっています。

### ●筆頭塾・・・上田会長が主催する月 2 回の勉強会。

### ●業者会議・・・月 1 回の合同会議と週 1 回の大工さんと社員さん(現場監督)の会議

びわこホームは今、お客様だけでなく、マスコミや、学生からも注目される企業へと成長しています。