

特集：「日本でいちばん大切にしたい会社」 にとっての「見える化」

第3章

さくら住宅の「見える化」 ——リフォーム業者への偏見の払拭を 目指して



山辺 俊夫

東京都中小企業診断士協会城西支部

1. 地元に密着したリフォーム業者

(1) 2015年に審査委員会特別賞を受賞

さくら住宅は、1997年の創業以来、「リフォームを通じて社会のお役に立つ会社」を理念とし、建築工事・建築企画設計を営む神奈川県横浜市の会社です。

同社は、2015年3月に、第5回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の「審査委員会特別賞」を受賞するとともに、経済産業大臣から「平成26年度先進的なリフォーム事業者」を受賞しました。

後者の受賞理由には、「小工事を大切に、地元への信頼を獲得し、17期連続黒字を達成する地域密着型の総合リフォーム事業者。お客様株主制度を設けるほか、特色のある取組などにより、地元・顧客との結びつきの強化などを図る」とあります。

このときから1年が経過したことにより、1期分が追加された「18期連続黒字」と「お客様株主制度」の理由は以下のとおりです。

(2) 18期連続黒字を支える高いリピート率

同社の経営者である二宮生憲代表取締役は、「会社は社会の器」との考えを持っており、「税金を1円でも多く払うことが社長の使命」と思っています。同社は売上高もさることながら、経常利益を重視した経営をしています。

社員第一主義を掲げている同社は、目先の数字を改善するために人件費を削ることはありません。逆に、従業員へのボーナスを夏冬に加え、半期決算後、本決算後の年4回支払うことが、この7～8年の常になっています。

①お客様には、とことんサービスを提供

同社の特徴は、粗利益率の高さにあります。一般的に、お客様の中には、他社と相見積りをしたり指値をしたりして、低価格だけを要求する方がいます。同社の粗利益率が高い理由の1つに、「お客様との関係は対等」との考えに基づき、自分の考えのみを押しつけるお客様は断っていることが挙げられます。そして、「リフォーム業界で効率化は手抜きにつながる」との考えに沿い、契約したお客様にはとことんサービスを提供しています。

ドアの油さしや取っ手の修理などの数千円単位の小さな工事や洗面所の排水管修理は、お客様からのニーズは多いものの、施工企業にとっては儲けの少ない商売となるため、一般的に多くの大手ハウスメーカーは、そのような案件を遠慮します。しかし同社では、地域社会のためにも細かい仕事を引き受けています。同社は、お年寄りが行うには転倒する危険がある電球の交換にも対応しています。

また、リフォーム工事中のサービスとして、電球の交換、サッシの調節は無料で実施しています。さらに、アフターサービスとして、工事後の3～5年間は、ウォシュレットのリモコンの電池交換を無料で行っています。

②お客様を「さくらくらぶ」へご案内

同社で工事をしたお客様には、同社が運営する「さくらくらぶ」への入会を案内しています。

この「さくらくらぶ」では、これまでに国内や海外のツアーやカルチャー講座などの催しを実施してきました。ツアーにかかる費用の一部は、同社が負担しています。

このような対応から人間関係が構築され、後にマンションの全面改装などの大規模改装につながることもあります。この結果、同社のお客様のリピーター率は70%を超えています。

(3) お客様株主制度

お客様との関係性の強さは、お客様株主制度にも表れています。設立当初は1,500万円だった同社の資本金は、その後増資を重ね、現在は9,800万円に達しています。同社の社員数は約50人ですが、同社の株主数は個人、法人を合わせて175名となっています。そのうち、114名はお客様株主が占めています。

お客様に株主になってもらうことで、会社の経営方針が違う方向へ行ってしまったときに、株主の意見を入れて修正することができます。

株主の意見を聞く場の1つに、株主総会があります。毎年6月に横浜中心部のホテルで行っている決算報告会には、200名ほどが参加します。そこでは、経営の内容について質問が行われるとともに、株主に自由に意見を言ってもらっています。

二宮代表は、株主総会で「皆様1人ひとりの会社です。私の会社ではありません。この会社をどうするかも皆様の考えで決まることです」と常に言い続けています。

2. 同社の「見える化」の事例

同社の経営を「経営者の見える化」、「会社の見える化」、「会社の仕組みについての見える化」の観点から見ていきましょう。

(1) 「経営者の見える化」

① さくら住宅の10のこだわり

前述した「地域密着」、「お客様株主制度」などの二宮代表のこだわりは、「さくら住宅の10のこだわり」としてまとめられており、ホームページに掲載されることにより、社内外に「見える化」されています。

1. 自信があるからできるお客様株主制度
2. 地域密着 高いリピート率
3. 質にこだわるから100%自社施工管理
4. 職人さんへの煩わしいお茶出しは不要
5. 目指すサービスは工事の質と提案力
6. ニーズに応え、すぐ伺うフットワーク
7. 充実のスタッフでアフターフォローは万全
8. 健康・環境に配慮した素材を追求
9. 営業・設計・現場の連携で職人まかせにしません
10. 実際に見て納得していただきたいからショールームで体感

② 新聞などの記事の回覧と感想文の指示

二宮代表の考えを浸透させる方法として、新聞や雑誌からお客様の対応に役立つもののみならず、「若いうちに挫折を経験した者が最終的に生き残る」ことを記したものなど、人生で指針となるような記事をピックアップし、社員に回覧しています。

さらに、回覧した記事の感想文を二宮代表だけでなく、全社員も書くように指示しています。感想文は手書きに限定されます。パソコンを使用しているせいで忘れがちな言葉や漢字を、辞書で引いてもらうためです。

③ 採用や社員教育

同社の考えを理解していただくために、新規雇用者や中途入社を採用にはあえて厳しく接し、理解していただける人のみを採用しています。そして、礼儀や節度が身につくまで教育します。

技術面のみならず、お客様へのお茶の入れ方ならば、来客者が複数だった場合のお茶の出し方まで教育してから現場に出しています。

(2) 「会社の見える化」

①社内に対する「見える化」

同社が目指すのは開かれた会社です。社長や役員のみが経営の状況を把握している会社が多いですが、同社では、作成する年度の経営計画は、経営発表会として全社員参加の席で発表し、確認しています。また、毎月の月次決算を翌月1日には完了するようにしており、その結果を社員全員に詳しく報告しています。

社員に対しては、1人当たりの売上目標は決めていないため、ノルマを厳しく管理しているわけではありませんが、本人の成長を確認するツールとして「個人別の受注目標」は決めてあります。このツールにより、「成長の見える化」として、全社員に「目標」と「結果」が公開されています。

②社外に対する「見える化」

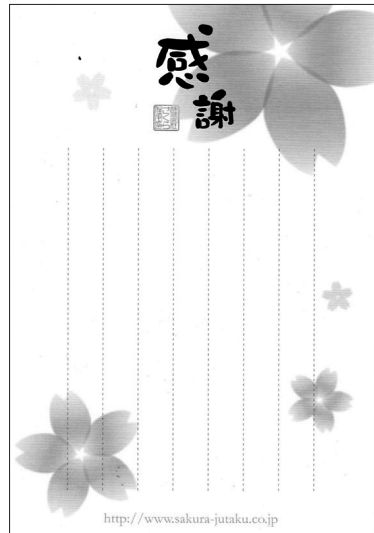
同社の地域密着の考えは「さくらラウンジ」にも表れています。「さくらラウンジ」は、感謝の気持ちを込めて、地域の方々に利用してもらうために作られました。

同社は、写真の展示・絵画・陶芸・その他趣味の作品を展示する場所として、またサークル活動やセミナー開催にも利用できるスペースを提供しています。このラウンジでは、障がい者の方たちが作ったパンなども販売されています。



さくらラウンジ (出典：さくら住宅ホームページ)

さらに、二宮代表は「感謝」葉書きを送ることを社員に強く指導しています。同社が作成した桜の模様が印刷された葉書きに、お客様やメーカーや問屋の社員など、社員が当日名刺交換をした方への感謝の気持ちを手書きで記し、送付するように徹底されています。



「感謝」葉書き

同社は、ホームページにも力を入れています。会社の考えや社員の顔を知ってもらうためです。そこでは、二宮代表も含めたスタッフが、顔写真とともに紹介されています。

各自の紹介には、所有する資格とともに、「好きな食べ物」、「好きな色」、「休日の過ごし方」も記載されています。ホームページを見たお客様がこの内容に気づき、話題になることもあるそうです。

また、「さくらブログ」と称するブログに、スタッフが持ち回りで当番を決めて、週2回は記事を投稿しています。内容は、会社の取組みがタイムリーに伝わるものとされ、社員教育の観点から、福田千恵子常務取締役が文章の書き方や言葉の使い方への改善指示をすることもありますが、頻繁に更新されるこのブログを、楽しみにしているお客様もいらっしゃいます。

(3) 「会社の仕組みについての見える化」

同社では、全国からリフォーム会社を集めてリフォーム合同会議を主催し、同社や同業他社によるノウハウの情報共有がなされています。

最初は3社から始まった参加者数は、現在では13社になりました。しかも、関東のみならず、長崎、宮崎、島根、宮城、山形、福島など各地から企業が集っています。

3. リフォーム業者への偏見を払拭するために

同社は、冬の雪が積もるような季節には、近隣に住む1人暮らしの高齢者宅前の道の雪かきを無償でもすることがあります。

また、そのような高齢者宅や、その車庫に雪の重みで支障が出るような場合には、遠くで暮らしているお子様に本人から電話をしてもらい、許可を得た後に有償で修理をしています。

しかし、その電話をしてもらった際に、電話先からお断りの声が聞こえることもあるそうです。リフォーム業界に対する不信感があるからかもしれません。

実際にリフォーム業界では、残念ながら悪質で巧妙な手口の「訪問販売によるリフォーム工事」による消費者被害が後を絶たず、社会問題となっています。全国の消費生活センターには、年間約9,000件前後の「訪問販売によるリフォーム工事」の相談が毎年、寄せられてしまっています。

同社は、リフォーム業界そのものを信頼できる業界へと変えるために、日夜、取り組んでいます。前述のリフォーム合同会議の開催目的は、リフォーム業者への偏見を払拭し、お客様から安心・信頼を得られるようにするためです。

リフォーム業界の同社が「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の「審査委員会特別賞」を受賞したことは、業界の信頼性の向上の一助となりました。

会社概要

会社名：株式会社さくら住宅

代表者：二宮 生憲

事業：新築・増改築・建築工事・建築
企画設計

社員数：46名

所在地：〒247-0035

神奈川県横浜市栄区桂台西
2-4-3

H P： <http://www.sakura-jutaku.co.jp/>

※データはすべて2016年1月現在

山辺 俊夫

(やまべ としお)

東京理科大学を卒業後、大手SI企業、外資系コンピュータ企業、中小SI企業を経て、2009年10月に独立。その後、東京都豊島区の経営相談員に従事するとともに、ITコンサルティングの提供、企業のCSRレポートや知的資産経営報告書、BCPの作成を支援している。また最近、マンガによるプロモーション資料の作成も行っている。

