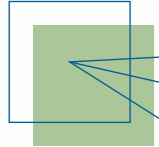


日住協 NEWS [別冊]

Vol. 17



● 「組織のDNA」の
作り方・継承の仕方
Vol.2

● 経営コラム
不動産仲介手数料ビジネスはフリー時代を迎えるのか!?

● 地域優良企業インタビュー
株式会社三建 代表取締役社長 高見憲一氏



「感謝し、認め合う」習慣を根付かせる
「サンクスカード」

「サンクスカード」とは、A4用紙を八分の二サイズに切った手のひらサイズのカードです。
社員の皆様には常にサンクスカードを携帯してもらい、誰かに何かしてもらった時に、上記のようなメッセージを書き込みその場で渡すカードです。

「今口から実践DNA」
「ありがとうの花束」

最後に、社員が「自分に矢印を向ける」ようになるために、具体的な方法についてお伝えします。

他責が蔓延している場合、一人ひとりに対してアドバイスをするより、会社全体としてのムードを作ってしまうことが効果的です。

前述にもあるように、「自分に矢印を向ける」その直前には、相手の気持ちになつて考える瞬間があるのです。

「感謝し合う」「認め合う」習慣が根付いていると、「自分に矢印を向ける」社員は増えていきます。

渡されたカードはその後、社員全員が見える場所に掲示しておくことも効果的です。
また、「渡した時の気持ち」や「渡された時の気持ち」を共有し合う場を持つことも忘れないで下さい。
これは「デイズニー」でも取り入れられている

● 本記事に関するお問合せ先 ●
株式会社 インタープライズ・コンサルティング
住宅不動産事業本部 担当：大島
電話番号 03-35538-2480
Eメール n.yoshima@ipccon.co.jp

※写真は「支部活動報告」はお休みとなります。



日住協 NEWS [別冊] 第17号

発行元：社団法人日本住宅建設産業協会
取材・記事担当：株式会社 インタープライズ・コンサルティング
発行日：平成 24年 2月 1日

「組織のDNA」の 作り方・継承の仕方

Vol.2

はつらつ

前号では「今、なぜ組織のDNAが求められるのか」について触れて参りました。社員の皆様の、経営理念への理解度はいかがでしたでしょうか。

今回は「DNAをどのように構築していけばよいか」について踏み込んでいきたいと思えます。

「DNAの真髄」は何か

前回でもお伝えしましたが、企業にとっての「DNA」とは、企業経営の「目的」である経営理念を実現し、成長を続けるために、社員一人ひとりに深く刻み込まれるべき価値観や行動様式、また企業文化です。

そして、経営理念から落とし込まれたこれらの「貫性の強さ」こそ、「DNAの真髄」があります。この「貫性の強さ」が、各成長段階に現れる壁を突破する大きな鍵となるのです。

では、経営理念から落とし込まれた「貫性」を強くするために、つまり、DNAを構築し浸透させるために、どのようなことを意識しなければならぬのでしょうか？

経営理念は、経営者の創業時からの「想い」や「志」である一方、顧客や社員・関係者・地域社会を惹きつけ、納得させるための「存在価値」を謳う必要がありま

す。そして、どの時代にも「貫して適用されるものであること」から、性質上抽象的になりやすいものです。

しかし時として、「現場の具体的なケースに対して、どのように経営理念を適用すれば良いか、社員各々が判断できない」ということが起こり得ます。

よって経営理念が抽象的である場合は、行動に落とし込むために、より具体的に解釈した「考え方」（行動規範）が必要となります。

●トヨタ自動車の「トヨタウェイ」 ●リッツカールトンの「クレド」

これらは、行動規範の重要性を意識して創られた代表例です。

DNAを構築するための 下地を作る

さて、いよいよDNAの構築に入っていきます。ここで重要なことは、どうすれば社員全員に浸透していくかを考えることです。

実際にDNAの構築・浸透に取り組む、今では全国でも有数の住宅会社とな

られた企業様の事例をご紹介します。以下は、その企業の経営者様にインタビューさせて頂いたものです。

最初、外部の力も借りながら、私が「〇〇WAY」を策定し、全社員に配布したのです。我が社は、「こういう考え方を大切にします！」。

しかし、社員の反応を見る限り、何の手ごたえもないのです。「しまった」と思いましたね。自分の知らないところで決められたものを提示されて、「これからはこれでいくぞ」と言われても受け入れにくいのですよね。

そこで、「全社員で〇〇WAYを策定する」方式に変えました。

社員自身が主体的に参加しながら策定してもらうことが大切だと思いましたが、会議でもなく研修でもなく「ワークショップ」形式で進めました。

何のために策定するのか、何のために全社員で策定するのか、など社員の気持ちに配慮しながら外部の力も借りて進めました。私もいちメンバーとして加わり、検討に参加しました。

議論が終わらず徹夜になることもありましたが、「〇〇WAY」が出来上がり、幹部陣をはじめ社員たちの様々な取り組みのおかげで、社員感動満足が生まれる環境が整ってきたと確信しています。

いかがでしょうか？

行動規範を作ることが目的とならぬように、

- 構築段階から社員を巻き込むこと
- 社員がより良い意見や知恵を出せる下地を作ること

以上の点が重要となります。

ここでは、下地を作る上で2つのポイントをお伝えします。

- ① 社員の主体性を引き出す
- ② 矢印を自分に向ける

社員の主体性を引き出す

「社員の主体性を引き出す」、これは多くの企業様において悩みの種となっている現状を目にします。

では「主体性」とはどのようなこととされるのでしょうか。

主体性を考えるとき、「企業の目的」と「社員自身の働く目的」との関係性を一つの要因としてみることができます。

はつらつ

前号では「今、なぜ組織のDNAが求められるのか」について触れて参りました。社員の皆様の、経営理念への理解度はいかがでしたでしょうか。

今回は「DNAをどのように構築していけばよいか」について踏み込んでいきたいと思えます。

「DNAの真髄」は何か

前回でもお伝えしましたが、企業にとっての「DNA」とは、企業経営の「目的」である経営理念を実現し、成長を続けるために、社員一人ひとりに深く刻み込まれるべき価値観や行動様式、また企業文化です。

そして、経営理念から落とし込まれたこれらの「貫性の強さ」こそ、「DNAの真髄」があります。この「貫性の強さ」が、各成長段階に現れる壁を突破する大きな鍵となるのです。

では、経営理念から落とし込まれた「貫性」を強くするために、つまり、DNAを構築し浸透させるために、どのようなことを意識しなければならぬのでしょうか？

企業の目的が明確で、 社員の目的が明確でない場合

社員が個人の目標をはっきりと持っているが、結果として会社を辞めることを恐れるあまり、社員の人生計画を曖昧にしておく、「何のために働いているのか」が見えない。

企業の目的が明確でなく、 社員の目的が明確な場合

会社の理念や方針が曖昧であると、企業の先行きが見えず、社員としては不安になる。

企業の目的が明確で、 社員の目的が明確な場合

企業の理念や方針と社員の目標に重なりを見つけないことができ、結果として主体性を生み出す。

本田技研工業のDNA、いわゆる「ホンダイズム」の2節にはこうあります。

「自分のために働きたい」

人は誰でも、自分の生活を楽しくむとで仕事に精を出すものだ。と捉え「自分のために働くこと」を奨励しているの



—第17回—
地域優良企業
インタビュー

日住協 関西支部 会員
株式会社 三建
代表取締役社長 高見 憲一氏

インタビュー：
(株)インタープライズ・コンサルティング 大島 奈櫻子

兵庫県の加古川市や姫路市を中心に、三〇年に亘って性能にこだわった注文住宅を提案し続けている株式会社三建。ここ数年は大型分譲事業や、設計士とコラボレーションしてデザイナーズ住宅を企画するなど新たな事業展開にも積極的に取り組んでいる。今回は、創業者であり今なお住宅事業に果敢に挑み続ける高見社長にお話を伺いました。

まずは創業時のお話をお伺いできればと思いますが、高見社長が住宅会社を立ち上げようと思われたきっかけは何だったのでしょうか。

もともと私は大学卒業後、某ハウスメーカーで営業をやっていたんです。地元で働きたい意向があり、たまたまそのメーカーで姫路支店の勤務がなくなったものですが、五年間、姫路支店の営業社員として働きました。

しかし丸五年経ったときに名古屋への転勤の話が持ち上がったので、異動をするか自分で会社を立ち上げてでも地元に残るかを悩んだ挙句、地元に残ることを決めました。

その決断の背景には、在来工法の木造住宅に対する強い憧れがあり、木造住宅の建築をやりたいという気持ちがあったからなんです。

逆に言えばプレハブ住宅のものの足りなさと言いますか、当時のプレハブ住宅は今と違って性能も低くプランにも限りがありましたので、自信を持ってお客様にお薦めできないジレンマがありました。

ですから、メーカーの退職を決めたと同時に、仕事を通じて知り合った地元の工務店の社長に勉強させてほしいとお願いし

て二年間勤めさせてもらい、その後二十九才の時に自分で会社を立ち上げました。

そうでしたか。それにしても二〇代の若さで会社を立ち上げる勇氣というのは相当なものだと思いますが、ご不安はなかったですか。

多少の不安はもちろんありましたが、それでも幸い、私の考えに同調し一緒にやろうと言ってくれた設計や工事監督の仲間がいたものから、彼らに助けられた面は大きいですね。

会社名を「三建」と名付けたのは、家というのをお客様と、我々住宅会社と、職人と三位一体となって建ててこそよい家が建つ、という考えがあったからなんです。皆で同じ目的に向かって家づくりをやっていたら、きっと上手くいくだろうと思っていました。

「三建」というのはそのような由来だったので、その後会社は順調に成長されたのですか。

実は一〇年ほどで受注棟数を一〇〇棟近くまで伸ばすことが出来ました。その頃には社員も創業当初の六名から五倍の三

れてしまうので、営業が泥臭いことをやらなくなりました。

確かにそういう影響は出がちなですね。分譲会社が注文事業にシフトされる時、最も苦労されるのが営業の仕方の違いの部分ですから。

当社はあくまでも建築業主体でやっていきたいと考えていますので、そうした副作用のことを考えると積極的に分譲事業をやっていることは考えていませんでした。

しかしこれもたまたまなのですが、JRRの朝霧が丘駅からほど近い広大な土地を、所有者である企業が手放すことになったため開発できる業者を探している、と銀行を通じて話が舞い込んで来たんです。

一〇〇区画ほどの土地なのですが、JRRの駅前というまたとない好立地ということもあって手掛けることを決めました。こちらは今現在も販売中の分譲地ですが、やはり非常に好評で、九十八区画のうち一年足らずで六〇区画は販売済みという状況です。残りは今年中に販売できたとして、建物を建てて引き渡すところまで含めると、あと二年ぐらいのプロジェクトでしょうか。

その後は今のところ、分譲の予定はないのですが、社員はすっかり味を占めたのでしよう。「また土地を仕入れて欲しい」という声は上がっていますね。

〇名が増えていました。オイルショック後の経済成長の波に上手く乗れたのでしようね。

一〇〇棟近くやっていると地元ではそれなりに名の知れた会社にもなり、ますますお客様は集まるようになりました。

一〇年と一〇〇棟はすごい成長ですね。

そうですね。しかしながら棟数を伸ばすことと、経営的に楽になるのは別問題でした。

初期の頃は「ビノキ造り」や「骨太」だとか、「自由設計」ということにこだわって家づくりをやっていたので、お客様の評判は良かったのですが、このやり方は正直儲からないですね(笑)。契約をたくさん頂けたのは有難いのですが、忙しくなるばかりで何とも効率が悪い。

ですので、もっと家のことを研究開発しなければならぬと考え、洋風のデザインを取り入れてみたり、当時流行っていたフランチヤイズにも入ってみたりしました。

そうこうしているうちに二〇年が経ち、その頃からでしょうか、外断熱にのめり込んでいったんです。

素材メーカーである旭化成さんの協力のもと、当時の地場工務店としては珍しかった外断熱工法を開発し、次世代評定も取得しました。

また構造躯体についても性能評価の最高等級を取っていた木造系ハウスメーカーの集材や金物接合を使った住宅を

ええ。この二つの分譲開発は本当にラッキーだっただけで、常にこんなに上手く行くとは思っていません。こうした土地はめったに出でこないですから。

今後は、大型開発は計画としては考えずに、分譲をやるとしても小区画の土地を仕入れる程度にしたいと思っています。その分、改めて注文事業の方に力を入れねばなりません。

そうした考えもあって、最近、新しい注文住宅の商品を二つほど取り入れることにしました。

どついた住宅なのですよ。

一つは、もともとミサワホームで設計士として長年活躍された方が独立して立ち上げた設計事務所とコラボレーションして企画した「ソラマド」という住宅です。設計はその設計事務所さんに任せて販売と施工を当社が担う、という形を取っています。

設計士と建てる家という高いイメージを持たれるのですが、この「ソラマド」はこれから子育てをはじめたいこうという二〇代後半〜三〇代の方にとっても、無理のないコストで夢を実現していただこう、という企画なので、価格も一五〇〇万円前後が中心となっています。

オープンな空間を基本に、ライフスタイルや家族の成長に合わせて自由にコーディネートする暮らし、というのがコンセプトになっているのですが、プラン面ではプライバシーが保たれつつも光が豊富に

お客様と、我々住宅会社と、職人と三位一体となって建ててこそよい家が建つという考えで、会社を「三建」と名付けました。



研究し、改良を加えました。自分たちの考えだけで家づくりをやっていたら時代に取り残されてしまう、という危機感があったのだと思います。

なるほど。常に新しい家づくりに挑んで来られたんですね。

またここ数年は分譲事業にも取り組まれていらっしゃいますが、どのような経緯から分譲をやるようになったのですか。

実はたまたま知り合いの者から、JRRが東加古川の貨物用地を売却するから開発事業をやってみないか、と持ちかけられ、非常に好立地の物件だったので入札に参加したことがきっかけです。

三二〇区画の大型開発でしたので自社だけではとても無理だろう、ということ、古くから付き合いのあった昭和住宅さんと地元の不動産会社の三社で共同入札しました。これが本格的に不動産に進出した始まりです。

このプロジェクトは上手く行き、順調に完成しました。そのことは良かったのですが、問題は営業スタッフの足腰が弱くなっていたことです。

注文営業をやっていたときは、ハウスメーカーなどの競合に負けないようにと必死に営業するわけですが、今回のように好立地で土地の魅力で売れてしまう分譲事業をやると、それほど苦労しなくても売

入ってくる工夫や家族のつながりが感じられる間取りといった点が特徴で、使用する建材も体に優しい自然素材をたくさん取り入れています。

暮らしたくなるような工夫がいっぱいあって素敵ですね。

今は加古川の住宅展示場にソラマドのモデルを出展しているのですが、見た目の斬新さもあって多くのお客様に立ち寄っていただくことが出ています。現場見学会などをやると平均して五、六〇組は来場されますよ。

それだけ今の若い世代の方々の感性と合っているのですね。もう一つの商品は、これから取り組まれるのですか。

そうですね。この十二月に決めたばかりなのですが、あるフランチャイズに加盟してこれから展開していこうと考えています。これは商品そのものというよりは「売り方」に非常に感銘を受けました。

前段でお話しした通り、「完全自由設計」でやっている一人ひとりのお客様に合わせられる良さはあるのですが、その分手間も非常に掛かりますし、提案して、見積りを出して、契約して、何度も打ち合わせをして…と最初の接客から引き渡しまでの期間となると相当の時間を要します。時間が掛かる、ということはその分価格に跳ね返ってくるわけですから、限られた予算でいい家を建てたい、という若い世代の方

には合わなくなってきたのではないかと感じていました。

そんな時に出会ったのがこのフランチャイズの会社で、ここ数年非常に棟数を伸ばされていたので最初は「なぜだろうな」という興味からだったのですが、実際に話を聞いてみてその理由が「商品のパッケージ化」による価格の明瞭さと提案スピードにあるのだな、ということが分かりました。商品ごとに標準価格があって、あとは価格表示されたオプションの中からチョイスしていく、といったスタイルですね。

今までのやり方は例えていうなら、食べ比べて初めて料金が分かる老舗寿司店のようなもので、こちらはお皿ごとに価格が明示されている回転寿司店のようなものです。

もちろんこうした売り方の仕組みは、自社でも作れなくはないのですが、中から固定概念を変えていくよりは既にあるものを取り入れてしまった方が早いだろう、と考えました。

なるほど、よく分かります。実際多くの会社が、独自のしはそうしたフランチャイズに加盟するなどして、より生産性の高い家づくり、お客様サイドで言えばコストパフォーマンスの高い家づくりにシフトされてきていますから、地域で一定のシェアを持つていってしまう三建さんのような会社を取り組まれる意義は大きいと思います。

では最後に、三建さんの今後の課題は、何とお考えですか。

不動産仲介手数料ビジネスはフリー時代を迎えるのか!?

株式会社インタープライズ・コンサルティング
住宅不動産部門担当役員 中井 喜之



皆様、本年もよろしくご願ひ申し上げます。

さて、「ケータイ本体実質〇円」や「ケータイで遊ぶ無料ゲーム」といったビジネスを展開する企業をご存知でしょうか。

前者の代表企業はソフトバンク、後者は「モバゲー」を展開するDeNAです。いずれの企業も赤字企業どころか、むしろ業界内でも成長性の高い企業として評価される時価総額の高い企業です。

ではこれらの企業は「一体どこで収益をあげているのでしょうか。

「ケータイ本体実質〇円」モデルは、本体である携帯電話の初期費用を実質〇円（実際は経費がかかるため〇円ではない）にして契約ハードルを下げることで、通話・通信用で収益を上げるビジネスと

いつことになります。

また携帯電話本体の費用は分割払い方式になつているため、例えば二年間は他社へ機種変更することを妨げるような仕掛けがあるわけです。

従つて、ある一定の期間それぞれの顧客に自社の通信サービスで携帯を利用し続けてもらうことが出来、それぞれの顧客から収益を確保することが可能になるわけです。

次に「ケータイの無料ゲーム」モデルは少し収益モデルが異なります。

例えば一〇〇人の顧客がまず無料ゲームをダウンロードします。そのうち八十五人は無料ゲームからまた新しい無料ゲームへと興味をもち、ずっと無料ゲームで楽しむ層として存在するとします。

ところが残りの十五人は「少し有料

最近取り入れた注文住宅の商品「ソラマド」。大型分譲を手掛けたことで弱まってしまった営業の足腰を鍛えなおしたい。



▲標準価格があり、あとは価格表示されたオプションの中からチョイスしていく、といったスタイル。

直近のことでいえば、大型分譲を手掛けたことで少し弱まってしまった営業の足腰を鍛えなおすことと、後ろ工程、特に工事の生産性向上でしょうか。頭数を伸ばしていくためには施工体制もレベルアップしていく必要がありますから、今年はそのをテコ入れしていこうと考えています。

もう少し先のことでいえば、そろそろ後継者育成のことも考えておかなければならないと感じています。安心して後を任せられる体制を作っておくことが、私の最後の大事な事になるでしょうね。

貴重なお話をどうもありがとうございました。

株式会社 三建

- 本社：兵庫県加古川市加古川町溝之口 584
- 会社設立：1978年10月2日
- 資本金：4,000万円
- 従業員数：45名
- 事業内容：注文住宅／店舗・増改築／定期借地権付住宅の設計／施工／不動産全般
- 関連会社：建友ホーム株式会社

ゲームもやってみたい」という欲求から有料ゲームに課金を始めたといえます。このビジネスモデルは、この十五名から収益を獲得するというビジネスです。つまり、一人一人の顧客を見れば八十五人からは収益の取れないビジネスですが残りの十五人によつて大幅な採算を確保し、一〇〇人全体で見るとある一定の収益を確保できるというビジネスモデルなのです。

では不動産の流通において、これらのビジネスモデルを当てはめることはできないのでしょうか。

「いやいや、これは他業界の話だよ。不動産業界の実態はそんな単純じゃないよ。ムリムリ、そんな時代になるはずがない」と断言される人も多くいらつしゃることでしょう。特にいわゆる「街の不動産屋さん」としては死活問題です。

私もこの業界でご支援をさせて頂いて約二十年になりますが、自らのビジネスモデルを変えるリスクを考えると「今のままで」と考えるほうが妥当でしょう。

しかし、そもそも売主・買主双方から手数料をもらうという、いわば顧客同士が利益相反を起こしている状態はいつまで続くのでしょうか。

私が本年の年初のご挨拶で各社に訪問した際に、偶然にも複数の経営者層の

方が違う場所で同じ話をされてきました。それは、「仲介ビジネスは抜本的に見直しをしないとイケない、という危機感でいっぱいだ。このまま続くはずがない。もし地域である一定の知名度がある我が社が新しいことを（フリービジネスを）実践したら、恐らく他社を圧倒する集客を確保することは容易にイメージできる」と。

昨年度は巨大資本イオングループ・イオンモールの参入で仲介手数料の最大1%を独自の電子マネー（W・A・O・N）のポイントで還元する、という実質手数料ディスカウントを始める発表がありました。

国内にはすでに革新的企業が仲介手数料フリーのサービスを始めており、多くの集客を実現しています。まあ当然の流れとも言えます。

さらに国外に目を向ければ、合理性を追求する米国では仲介業務自体に付加価値はないのです。無料で常識になつており、不動産仲介業における収益項目はエスクロー業務というサービスに変化し存在しています。

いかがでしょう。近い将来、不動産仲介手数料は「フリー」が当たり前になっているのでしょうか。

「そんな時代は来ないかもしれないですね。でも、来るかも知れませんね……」