

社員みんなの力を結集し、 日本一の家づくりをめざす

株式会社 びわこホーム

滋賀県甲賀市水口町名坂1033-7
従業員数 35人

滋賀県の甲賀市、湖南市、日野町、蒲生町、竜王町の2市3町、湖東南部地域と呼ばれる人口15万人のエリアで、住宅販売のトップシェアを持つ会社である。「日本一の家づくり」をめざし、30人余の社員の力の結集に努めている。その意識の高さ、結束の強さは自他ともに認めるところだが、ここに至るまでにいくつものハードルがあった。その道のりを創業者の上田裕康うえだ ひろやす会長に聞いた。

■幸せな生活が送れる家売りしたい

びわこホームを創業する前、上田裕康うえだ ひろやすさんは、6年にわたって不動産会社の営業マンを務めた。最初の2年間はまったく売れなかったという。完全歩合給だったから、その間無収入だった。1軒1軒ドアホンを



上田裕康会長

押して、来る日も来る日も断られ続けたらしい。

あるアパートのドアをノックし、住宅のセールスである旨を告げると、出てきた奥さんがこう言ったという。「お兄ちゃん、ごめんね。マイホームは喉から手が出るほど欲しいのよ。でも、うちは1日1日生活するのに精いっぱい、そんな余裕はないの」。

聞いてみると母子家庭だった。上田さん自身も母子家庭で育った。10歳で父を亡くし、2人の妹とともに母の手で育てられ、小学生の頃からカブトムシを捕らえてそれを売って、家計を助けていた。このお宅と同じように1日1日食べていくのが精いっぱいだった。そのことを思い出し、共感しながら奥さんの話を聞いていた。そして、

「こんな家族にも幸せな生活を送ってもらえる家売りたい」と心から思ったという。

そのことがきっかけで、「家を買ってください」と訴えるだけの営業から抜け出て、相手の話を聞こうと努めるようになった。もちろんろくに言葉も交わさないうちに断られてしまう場合がほとんどだったが、言葉を交わすことのできたお客様からは、できるだけ話を聞いた。「いつかマイホームを欲しいと思っておられますか?」「マイホームでなければ、その前に何が欲しいですか? 車ですか? 旅行ですか?」ということも聞いた。こちらから「買ってください」とは一言も言わず、何ヶ月でも何年でも、先方のニーズがはっきりとマイホームに向かう日を待つことにした。

その後はハガキを書き、定期的に訪問し、聞いた話はすべて記録に残した。そうした関係を築くことのできたお客様が何十人、何百人にもなると、その中から「マイホームを考えたいのだが、相談に乗ってくれないか」という話がポツリポツリと舞い込んで来るようになった。やがて上田さんはトップセールスマンになり、4年間トップセールスを続けた後、1990年、独立してびわこホームを創業した。

■住宅困窮者にマイホームを提供

湖東南部地域には、高度成長時代に造成され、その後、家の建たないまま放置されている分譲地が何千区画とある。そのオー

ナーを1軒1軒訪ねて説得し、土地を預らせてもらって、マイホームを求めるアパートやマンション住まいの人たちに仲介をするのが、びわこホームの最初の仕事になった。

それらの土地は造成後かなりの年月を経て、市街化調整区域に指定されていて、原則として家が建てられない状態になっていた。だが、滋賀県には市街化調整区域であっても、住宅困窮者であることが認められれば、家を建てられるという特例があることを知り、それまで誰も手を付けなかったビジネスを展開したのである。

この地域にいくつかの工業団地がある。そこに通勤する人の多くは、その近くの社宅や賃貸マンションに住んでいる。その中でマイホーム願望を持つ人たちをターゲットとして絞り込んだ。自分が所有する家や土地がなく、マイホームを持ちたいという人は住宅困窮者と認められるからである。たしかに商業施設や小学校はかなり遠いのだが、車を持っていれば大きな問題ではない。最初の1軒が売れて家が建つと、その後、次から次へと売れていき、事業は軌道に乗った。やがて土地の仲介だけでなく、既存の工務店と提携して、住宅建設も手掛けるようになった。

■最初の経営危機

1995年、湖東南部地域に全国ブランドのローコスト住宅が進出してきた。びわこホームよりもかなり安い価格で家が建つとい

うので、多くのお客様がそっちに流れ、びわこホームは苦境に陥った。

やがて、そのローコスト住宅のフランチャイザーから、加盟店にならないかという誘いのFAXが入ってきた。びわこホームでは、それまで坪単価50万円で家を建てていたが、フランチャイザーの標準仕様で家を建てればコストが下がり、坪単価30万円で建てられるという。上田さんは藁をもつかむ思いで、提携先の工務店の社長を連れ、説明会に話を聞きに行った。工務店の社長は、坪単価30万円で建てるのは無理だと言ったが、フランチャイザーがそういうのだからできるはずだと説得し、それまでより安い価格で次々注文を取って家を建てた。

しかし、工務店は、坪単価30万円よりはるかに高い施工費を請求してきた。当初見込んでいた粗利を確保できなくなり、会社は赤字に陥った。すでに成約した注文を取り消すこともできず、赤字覚悟で家を建て続けることになり、それが3年間続いた。3年目の1997年、会社の資産をすべて売却し、上田さん個人の預貯金、自宅、車、さらには子供の学資保険まで解約したが、それでも社員の給料が払えなくなった。万事休すだった。

■運命を変えたある社員の行動

そのときのある社員の行動が、上田さんこの会社の運命を変えた。「私はこの会社が好きです。続いてほしいと思っています

す。これで何とかなるのだったら使ってください」。そう言いながら何百万円も入った預金通帳を差し出してくれたのである。

「大きな一撃を食らったように感じました。一社員が、恐らくは自分の全財産であろう預金を差し出してきている。この社員を守ることこそ、私の使命だと思い知らされたのです。この瞬間、社員のために死ぬ覚悟が生まれました。死ぬ気になって、もう一度自分のできるすべてのことをやろうと思いました」と上田さんは言う。

それまでにたしかに「お金を貸してください」と銀行に頭を下げた。だが、決算書を一瞥してすぐに断られ、そのまま引き下がっていた。土下座までしていなかった。そう気がついて銀行まで走って行き、行員も他のお客さんもいる前で泣きながら「お金を貸してください」と支店長に土下座した。もちろんすぐに断られ、追い払われた。それでも来る日も来る日もそれを続けた。やがて根負けした支店長が、わずかではあったが支店長決裁で融資してくれた。

同時に、粗利の見える化を図った。売上げから外部支払費を差し引いた粗利の中から、みんなの給料が出ている。それまでは、販売価格がいくらならお客様に買ってもらえるということに気を奪われ、粗利の確保に目が行き届かなかった。そして、給料が払えないという事態を招いた。そこで、十分な粗利を確保できない仕事はしないと決めた。そして、社員の誰が見ても、1件1



新築したお客様への引き渡しセレモニーの一場面



規格住宅・彩音（あやね）

件の契約についての粗利額が見えるようにした。

■会社を永遠のものにする

びわこホームの経営理念に「4つの喜びと幸せをかなえる」というのがある。「お客様の喜びと幸せ」「社員さんの喜びと幸せ」「協力業者様の喜びと幸せ」「地域の喜びと幸せ」をかなえるとの意味である。このときの赤字転落で、上田さんは「社員さんの喜びと幸せ」こそ、何にもまして重要なものと考えようになった。

「社員さんの喜びと幸せ」なくして他の3つの実現はない。また「社員さんの喜びと幸せ」を実現するには、会社は途中で倒れてはならず、永遠でなければならない。そう考えていくうちに、会社を永遠のものにするために、どうしても乗り越えねばならないのが、営業マンの歩合給の廃止だと気がついた。

かつて上田さん自身が完全歩合給の下で働いていたこともあり、びわこホームの営業マンには、20万円の基本給と粗利額の

10%に相当する歩合給が支給されていた。その結果、営業マンは、当然のことながら、粗利額の大きい物件を売ろうとした。だが、それは必ずしもお客様にとってのメリットにつながらなかった。もうひとつ大きな問題点は、彼らが部下を持ちたがらず、後輩を育てようとしなかったことだった。部下や後輩の育成に時間を取られると、自分自身の歩合給を稼げなくなるからだ。だが、人を育てない風土の下で、会社が永続できるはずがない。

2009年、びわこホームは歩合給の廃止を決めた。同時に、毎月1回の上司と部下の面接を通じて目標設定と評価を行い、その評価を処遇に反映させる「成長支援システム」に移行した。

だが、ベテラン営業マンたちには、毎月100万円近かった給料が激減することになる。それを承服できない4人のベテラン営業マンが会社を去った。ベテラン営業マンのいない会社が続くはずがないと思った他の社員も辞表を出し、その数は社員の3分の2に上ったが、「みんなで頑張ればきっ



毎年1回、地域の人々を招いて本社前で開催される「びわこ祭」

と立ち直れる」との上田さんら幹部の説得に応じて、全員が辞表を撤回した。びわこホームにとっての第2の経営危機だった。

■お客様の支持を確実なものにする

このときから、ベテラン営業マンたちに代わって、上田さんと高木光江常務（現社長）、そして2人の取締役が現場に出て、お客様の対応に当たった。それまでは営業マンがお客様宅ですべてを決めていたが、お客様に来店していただき、予算とご希望を聞いて、営業担当のほか、設計者やインテリアコーディネーターなども一緒になって、チームビルディング方式で家の間取りや仕様を決めるようになった。全社員が参加してお客様に対応する新しい仕事のスタイルが、このときで上がった。

大工さんは、従来、外部工務店と提携していたが、この頃から、専属契約を結んだ大工さんに、びわこホームの物件だけを施工してもらうようになった。さらに、びわこホームオリジナルの規格住宅「セレクト21」の販売を開始した。あらかじめ仕様の

決まった規格住宅なら、その都度設計する必要がなく、資材も一括購入で安くなる。建築確認の手間も施工期間も短縮され、注文住宅の場合より1～2割安く提供できるようになった。

2010年、リーマンショック後の消費沈滞の中、こういう時こそ、お客様の支持を確かなものにしようと、全員で手分けして、それまでにびわこホームで家を建てていただいた2500軒のお客様を訪問した。日頃のご無沙汰をお詫びし、建物の傷んでいるところを無償で補修した。既存のお客様の訪問は、その後2ヵ月に1回、現在は1ヵ月に1回続けている。

新たに家を建てられるお客様には、営業マンが同行して、既存のお客様宅を訪問している。それによって、びわこホームのアフターサービスを見ていただき、既存のお客様から見たびわこホームの評判を確かめていただくためである。

土地から切り離すことのできない住宅販売ビジネスは、地域での会社の評判が大きく影響する。その評判を高めるために、年1回本社前で地域の人々を招いて「びわこ祭」を開催している。また、社員の中に「活性化隊」を組織し、草刈りや清掃の奉仕活動を行ったり、学校の運動会や夏祭りにボランティア参加している。

■後継者を育成する

会社を永遠のものにするには、お客様の

支持を確実なものにしなければならない。そしてお客様の支持を確実にするには、常に上をめざさなければならない。全員で日本一の家づくりをめざさなければならない。

そのために、毎朝の朝礼では「社員、お客様、協力業者、地域の4つの喜びと幸せをかなえる」との会社の使命、「日本一強い企業をめざす」とのビジョンについて1人ひとりが決意表明を発表している。毎朝7時から8時の早朝勉強会では、宅地建物取引主任塾、不動産コンサルタント資格塾、営業指南塾などが開講されている。年に1回、近くの水口^{みなくち}センチュリーホテルを借り切って行われるセンチュリー会議では、各担当が1年間の振り返りと来年の目標を発表するとともに、今年1年間頑張った社員に30種類にも及ぶさまざまな表彰が



行われる。

昨年、52歳となった上田さんは、創業当時から上田さんを支えてきた高木光江常務を社長に任命し、自身は会長に退いた。実務を高木社長に委ねたのは、後継者が育ってきていることを内外に示すためであり、自分自身、さらに後継者育成に専念するためだという。「日本一の家づくり」に向けて、びわこホームは着実な歩みを続けている。

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。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

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