

日住協 NEWS [別冊]

Vol.
18

●「組織のDNA」の
作り方・継承の仕方
Vol.3

●「経営コラム」
”空気が立つ”組織とは

●地域優良企業インタビュー
宝交通 株式会社
代表取締役会長兼社長 長崎 守利氏

地域優良企業 インタビュー

日住協 東海支部 会員



宝交通 株式会社

代表取締役会長 兼 社長

長崎 守利氏



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

愛知県名古屋市内に本社を構え、地域に根付いた事業展開で創業六十七年目を迎える宝グループ。住宅不動産事業のほか、タクシール業、飲食業、温浴施設、ゴルフ事業等のサービス業も手掛け、地元では知らない人がいないほどの存在となっています。そのグループ全体のトップでもあり、グループの中核企業として不動産開発を手掛ける宝交通株式会社の代表でもある長崎会長にお話を伺いました。

創業六十七年と大変長い歴史を持つ宝グループですが、住宅不動産事業を展開し始めたのはいつ頃からなのでしょう。

昭和四十四年に、分譲マンションの第一号を竣工したのが始まりです。本格的に展開し始めたのは昭和五十五年左右になります。

昭和二〇年に自動車の製造・販売で創業した会社なのですが、その後タクシール業などを手掛けていく中で社員をたくさん抱えることになり、昭和三〇年代後半当時は住宅難な時代だったこともありまして、社員用の寮をいくつか建てることになったのです。それが住宅不動産事業を展開するきっかけでした。

ちよつど経済復興も果たし都市部の人口が大幅に増え始めた頃ですね。住宅を必要とされている方はたくさんいらっしゃったでしょうね。

そうですね。とはいえ投資費用が掛かる事業ですので、それほど急激に伸びていった訳ではありません。当時は不動産に長けた人間もおりませんでしたので尚更です。

そこで、たまたま不動産鑑定士の資格を持っていた私に、伯父であり宝グループの創業者である社長から「うちで不動産事業を担ってくれないか」と声が掛かり、この会社に入社することになりました。昭和五〇年代初めのことです。

そこからマンション分譲事業を本格稼働し始めたため、バブル時代は言ってみれば不動産事業の創業期であり少しずつ着手していった程度でした。従って、図らずもバブル崩壊の影響をそれほど受けずに済みました。その後平成に入り、当社のマンション事業は供給戸数を大きく伸ばしていくことになりました。

これまで供給された累計としては、どのくらいになるのでしょうか。

二〇二二年二月に供給棟数三〇〇棟を達成しました。戸数で言えば一三〇〇〇戸超になります。これは、名古屋市内のマンションストック数の約一〇%に当たるボリュームです。

では名古屋市内のマンションの一〇世帯に一つは宝グループが供給されたマンション、と云うことなのでしょうね。それはかなりのシェア

ですね。

そうですね。年間一〇〇〇戸ほど供給した年もありました。このエリアでの供給戸数ランキングでも常にトップ争いをしていただけでなく、弊社は色んな点で目立つ存在になっていたのではないかと思います。

例えば、社員の平均年齢は平成に入った頃で二六歳ぐらいと非常に若かったですし、一人当たり受注棟数や一人当たり粗利でも最上位でしたので、新進気鋭のマンションデベロッパーとして注目を浴びました。

しかしながら、そういうときでも決して無茶をしようとしなのが弊社の特徴と言えるかも知れません。ある意味とても堅実といえますか、ぶれずにやっていくことが大事だと考えていますから。

マンション市場というのは良い時と悪い時の波が激しい市場でもあります。良い波のときでも他県へ進出したり、無理な拡大は一度も行っていない。あくまでもこの地域で求められる住宅を供給する、ということにこだわってやってきました。

その分、悪い波の時でも在庫を抱え過ぎるなどの大きな打撃を受けずに済んでいるのだと思います。

つまり地域に密着し、その地域で生活に関する総合的なサービスを提供していくことが、事業展開の基本的な考え方ということなのでしょう。

自動車事業や住宅事業のほかにも商業施設の運営といった事業も展開しています。ホテルや温浴施設、飲食店、ゴルフ場といったものです。

住宅事業についていえば、ただ建てるだけではなく、土地の仕入れから企画設計、施工、販売、管理、その後のリフォームや将来の売却のお手伝いまで全て自前で行っています。

マンションの清掃も内製化してやっているという方針です。全て内製化することできめ細やかなサービスが提供でき

土地の仕入れから企画・設計、施工、販売、管理、その後のリフォームや将来の売却のお手伝いまで全て自前。全て内製化することできめ細やかなサービスが提供できると考えています。



▲地域の方に配布している無料情報紙



▲マンションオーナー向け会報誌

ると考えているからです。

当然リスクもありますが、そのような形でお客様とのつながりを持っていることで、地域の方々は何を求めているかというニーズがつかみやすい点があるかという強みと言えるのではないのでしょうか。

確かにそうですね。マンション事業で言えば、特に不況下においては、開発から販売、管理まで一貫してサービスを提供しているデベロッパーの方が上手くいっている傾向はあります

ので、顧客接点の有無は重要な部分ですね。しかし一方で、それだけお客様との接点が多いということは、どこか一つで悪い評判が立れば、一気にグループ全体の評判を下げてしまうことになりかねないリスクもあるわけですね。

その通りです。ですから、「お客様満足」は弊社のグループにとって最も大切な指標の一つです。そこはどの事業に携わるメンバーも意識している点です。

不動産業は俗に言う「荒っぽい業界」と見られがちですが、弊社の場合、売って終わりではなくその後ずっと長くお付き合いをさせていただくことを軸としていますので、アフターメンテナンスもしっかりやっていたらいいかならないですし、信頼できる管理サービスを提供することも重要です。

昨今では管理会社をリプレイスするケースも増えているようですが、幸いにも弊社が管理しているマンションで解約が出たケースはさわめて稀です。

受け身の管理ではなく、管理組合に対して積極的な働きかけ、例えば防犯対策としての監視カメラの設置を提案してみたり近隣トラブルの仲裁を担ったりと、お客様がより快適に暮らせるサポートをしていこうという姿勢が評価されているのかも知れません。

グループでタクシ事業も展開していますが、タクシーはいわば看板を掲げて走っている媒体ともいえるので、名前の

認知度は高くなる分、良い評判も悪い評判もすぐに広まってしまいます。

地方の場合、そうした評判がそのまま企業ブランドを形成するといっても過言ではありませんから、堅実でなければとても成り立たないのです。「地味だけど味がある」、そんな存在でいたいですね。

一つひとつのサービスの品質が宝グループ全体のブランド力につながっていくのですね。ちなみに主力事業であるマンション分譲事業については、どのようなこだわりや特徴をお持ちでいらっしゃるのでしょうか。

最近謳っているコンセプトは「自分デザインズマンション」というもので、自分の住まいは自分で創るをテーマとしたマンションを提供しています。

これは、自分や家族にとって使いやすい空間をご自分でデザインしていただくという考え方で、間取りや設備を自分仕様にアレンジしたり収納を増やしたり、といった個別の要望への対応を可能にしました。

これからはマンションも「選ぶ時代から「創る」時代になっていくのではないのでしょうか。

もう一つは、これはこだわりというよりは「傾向」と言えますが、コンパクトな物件の売れ行きが好調です。DINKSや女性の単身者、シニアといった層のマンション購入が増えているためです。

これまではどちらかと言えば「主婦目

線」の家づくりでしたが、名古屋市内のマ
ンションに限って言えば、働く女性に
とって住みやすい家の企画が主流になっ
てきていますね。

お客様のニーズが多様化していく中で、マン
ションの形も変わっていかねければなら
ない、ということですね。

他に宝グループ全体として特に注力されてい
る取り組みはどのようなものがございます
か。

新築事業だけでなく、拡大するスト
ック市場への対応は当然ながら注力してい
ます。

例えば中古住宅を流通するにしても、
ただ右から左へ仲介するのではなく付加
価値を付けた提案、つまりリフォームや
リノベーションをセットで提案してい
くような取り組みは重要だと考えていま
す。

マンションの耐用年数は長いとはい
え、ヨーロッパのように一〇〇年、二〇〇
年と持つというものではありません。建
物の耐久性・耐震性の問題があるとい
った物理的な面だけでなく、機能的な面
の耐用年数という視点でみたとき、昔の
共同住宅は配管等に多くの問題を抱えて
いて、住み心地という点で我慢を強い
られたりと、住生活に満足できていない人
は多いのではないですか。

そうなるかと再開発を含めて新築の需要
もまだまだ十分あると考えています。

新築市場で一定のボリュームを確保しつつ、
ストック市場にもしっかりと対応していくと
いうことでしょうか。

そうですね。お客様とより深く関わ
っていくことで、まだまだビジネスチャン
スはたくさんあると思っています。

宝グループとしては、そうした総合力を強
み今後も成長を図って行こうとお考えかと存
じますが、実際に総合力を生かせるかどう
かは、サービスの提供者である現場のスタッ
フの皆さんに掛かっています。

人材育成に関してはどのような方針でいら
っしゃるのでしょうか。

様々な事業を展開しておりますから、
人材も流動的に配置していこうというの
が方針です。

新築の販売をやってきたメンバーが次
はリフォーム部門を経験する、といった
具合ですね。組織を硬直化せず、色々と経
験することで多面的に物事を捉えられる
ようになるからです。ひとつの分野だけ
に片寄ってしまうのではなく、柔軟で総
合力のある社員を育てていきたいです
ね。

あとは社員を信頼する、ということ
でしょうね。よく営業マンなどは外に出
ていることも多いので「何をやっているか
わかったもんじゃなし」と仰る経営者も
いますが、私自身は一〇〇％社員を信頼
しています。

様々な事業を通じて、
柔軟で、総合力のある社員を育てていきたい。



▲宝タクシー



▲湯〜とびあ宝



▲京ヶ野ゴルフ倶楽部

もちろん仕事の成果に対しては厳しく
接していますが、行動に対して不信を持
つようなことは全くありません。信頼に
は信頼で応える。それが人間関係の土台
なのではないでしょうか。

ですからこの業界には珍しく離職率も
高くありません。みんなよく付いて来て
くれていることに感謝しています。

お客様と深く関わり地域に根付いた事業を展
開していく会社であれば、社員の方もしっ
かりとその事業なり会社なりに根付き、社内社
外問わず周りの人との信頼関係を大事にでき
るような社風は不可欠かもしれないですね。
宝グループの長年に亘る躍進の原動力を垣間
見ることができました。
本日はありがとうございました。

宝交通 株式会社

- 本社：名古屋市熱田区神宮4丁目7番27号宝18ビル
- 会社設立：昭和26年6月
- 資本金：10億1千万
- 従業員数：444名
- 事業内容：①グループ各社の事務統括部門 ②タクシー・ハイヤー業
③オフィスビル・マンション賃貸業 ④マンション分譲業
⑤戸建住宅の開発・請負業務 ⑥各種保険代理業
⑦車検整備、定期点検、一般整備、新車・中古車販売

”空気が立つ”組織とは

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

人に投資すべきか、事業やシステムに投資すべきか……。この問いはいつも経営者を悩ますテーマではないかと思えます。

人に投資をすればその投資を回収する時期になつて発生する、転職などのいわゆる人材流出リスクが常に伴いますし、事業やシステムに投資すればするほど人材の層が薄くなり、結局業務遂行能力が向上せず、いわば宝の持ち腐れになつてしまつてリスクが伴います。

「卵が先か、にわとりが先か」的議論をするつもりはありませんが、どちらを選ぶべきかと迫られると私は「人に投資をする」ことを選ぶようになっています。むしろ、「人に投資をする」というよりも「組織に投資をする」という考え方も知れませんが。

「組織に投資する」とはどういうことか。それは、その組織にある一定の規律みたいなものが存在し、それが自浄作用のように機能し、自らを律していくような組織の状態を目指すための投資ということになるかと思えます。



端的な言葉が見つかりませんが、言い換えると、空気が立っている組織、とでも言いたいでしょうか。

私も長年コンサルティング活動をさせて頂いておりませんが、めぐりあう企業様の中に「この会社の組織は空気が立っている」といった感覚を覚えることが年に数回程度あります。

「空気が立っている組織」……例えばこんな組織です。

●挨拶や日々やること(例えば朝礼や掃除)が徹底している組織。

●社長は決断も早い朝令暮改も多い。社員はそれに慣れきつているということではなく常にブービー言っているが決まったことを前向きに取り組む組織。

●得られる成果はもちろん求めるが、その成果を得るためにやらないといけないことをやり抜いたかどうかのほうを、成果を得ること以上に重視する。つまり、成果が出ていてもやり抜いていなかったことを反省でき

る組織。

●特に明文化しているわけではないが、使命感や倫理観といったものが作用している組織。ただしそれが経営者の使命感や倫理観ではなく、経営者も社員もその使命感や倫理観で自らを律していくような組織。

etcc…

「組織に投資する」ことで、こういった組織が出来上がってしまうとどのような状況下であろうと適応が可能であることは皆様の想像にも難くないのではないのでしょうか。

この「空気が立っている組織」にみられる共通項は、誰にでもできる「簡単な行動」から変えているところではないかと思えます。意識や気持ちを変えないとだめだ！といったことはよく言われることですが実際は意識を変えないのは難しく、時には苦しいことでもあります。そういったことは相応の努力を要します。

また、自分の問題だ！といて経営者自身が変わつていこうと考え、自己研鑽に励む経営者も多くいらっしゃいます。変革しようという気持ちは良いことですが、そのことによつて経営者だけではなく、その組織がどう変革するのかといったことに目を向けるべきでしょう。

ちなみに組織への投資を怠り事業規模だけが膨張し、結果的に組織が機能しなくなつて破綻してしまつたことを戒める法則があります。「ピーターの法則」といいます

が、要約しますと、

- 1 能力主義の階層社会に於いて、人間は能力の極限まで出世する。すると有能な平(ひら)構成員も無能な中間管理職になる。
- 2 時が経つにつれて人間はどんどん出世していく。無能な平構成員はそのまま平構成員の地位に落ち着き、有能な平構成員は無能な中間管理職の地位に落ち着く。その結果、各階層は無能な人間で埋め尽くされる。
- 3 その組織の仕事は、まだ出世の余地のある、無能レベルに達していない人間によつて遂行される。

Wikipediaより引用

少しズツとするような内容ですが思い当たる場面はいくつも想像できますね。

過去からの延長ではなく未来志向で今後も経営をしていくならば「組織へ投資する」ことは意義のあることではないかと改めて考える今日この頃です。

【前号記事内容の訂正とお詫び】

前号「日住協NEWS」別冊「第17号の経営コラム」不動産仲介手数料ビジネスはフリー時代を迎えるのか?」の中で、日本経済新聞二〇二二年九月二十九日の朝刊記事を元に「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(WAON)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。と掲載いたしました。が、イオンモール社による正式発表とは異なる内容であることが分かりました。ために改めて訂正とお詫びをさせていただきます。申し訳ございませんでした。

「組織のDNA」の 作り方・継承の仕方

Vol. 3

はじめに

前号では「DNAを構築するために必要な下地の作り方」について触れて参りました。社員の皆様の「主体性」や「矢印の向き」に変化はございましたでしょうか？

今号では「具体的なDNAの構築方法」について踏み込んでいきたいと思えます。

DNA構築に潜む
「落とし穴」とは何か

前号でもお伝えしましたが、DNAを構築するにあたって重要なことは、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。

経営理念から落とし込まれた行動規範を作ることが目的とならないよう、

●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

以上の二点をお伝えしました。

さあ、上記二点を踏まえて全社員で検討を始めます。そして、その結果できあがった行動規範を浸透させていく時に、一つの落とし穴に気づくかもしれません。

「全社員で検討しているのに浸透する上で、落とし穴がある」

これはどういったことでしょうか？

まず、あるエピソードをご紹介します。

.....*

あなたは航海に出ています。船長として五〇人の乗組員を従え、人類で初めての世界一周を目指して、あと一息のところまで辿り着きました。ライバルのナポレオン号も、すぐ近くまで迫っているという情報もあり、あなたは焦りながら最後の海峡を突破しようとしています。

そこで知らせがありました。最後の海峡にすさまじい嵐が吹き荒れているということです。このまま海峡を通ろうとすると、船は六割の確率で沈み、全員が海の藻屑となってしまつかもしれません。

意を決したあなたは船員を集めます。

「諸君！君たちの努力で我々は人類初の世界一周という栄光まで、あと一息のところに来ている。嵐の中の海峡を通るとは、命すら危うい冒険になるかもしれないが、世界一周の称号を得るためには

必要な賭けだ。どうか船を嵐の中に進めよう」

船員が答えます。

「いやですね、船長。世界一周はあなたの目標であって、我々の目標じゃない」

「そつだそつだ、わしら下つ端はどうせ表舞台に立つこともない。命が大切だからね。行きなければ船長一人で行ってくださう」

.....*

なかなか辛辣な船員の言葉です。それぞれ何かしらの想いがあつて乗り込んだ船であったはずですが、最後の最後で、心から達成したいという想いと力が湧いてこないのです。

これが落とし穴です。

DNAの構築は「どんな会社にしたのか？」「何を実現したいのか？」といったように、企業が目指すべきビジョン（ありたい姿）を描くことから始まります。

企業理念と一貫性のあるビジョンを検討すること自体は正しいプロセスですが、大きな話であるが故に、検討が停滞し、最終的には「心」ではなく「頭」で作られたビジョンになりがちです。

そのビジョンを目指すための「作られた」行動規範は、いざという時に、力が湧いてこないのです。

固定概念をなくし、「から検討していく」ことは非常に重要なことですが、議論が停滞し、最終的に「頭」で作られたビジョン・行動規範とならないよう以下の二つの点に注意して検討を進めて下さい。

① ビジョンを検討するための軸を共有する

② 「心」から目指したビジョンとなるよう、検討を工夫する

「ビジョンを検討するための軸」「企業にとっての成果」とは

「どんな会社になりたいのか?」「何を実現したいのか?」を検討する際、何を思い浮かべるでしょうか?

言い換えますと、「企業にとっての成果」を何で捉えていますか?・

売上高でしょうか、受注件数でしょうか、それとも利益でしょうか?

これを明確にすることで、ビジョンを検討するための軸が共有できます。

我々、インタープライズ・コンサルティングでは企業にとっての成果を「5つの成果」で捉えています。

① 業績(売上・利益など)

② より良い仕組み

③ 人材育成

④ CIS(顧客感動満足)

Customer Impressive Satisfaction

⑤ EIS(社員感動満足)

Employee Impressive Satisfaction

「業績」は、企業が存続・発展していく上での前提条件でしょう。

しかし、顧客あつての企業であることを考えた際には、顧客満足レベルではなく、「感動レベルの満足」をどう獲得していくのが非常に重要です。

また、自身が感動満足を感じていない社員が、顧客に感動を与えることは、難しいでしょう。

これらを実現するためには、様々な局面で意思決定し行動する「社員の育成」が必要であり、且、安定して高いパフォーマンスを発揮し続けるための「より良い仕組み」が必要である、という考え方です。

「5つの成果」はそれぞれ切り離されたものではなく、連鎖しています。

そして、各成果を高めていくことで、正の連鎖スパイラルを目指すものなのです。

さて、ここまでの内容を整理します。

① まず、「我々にとっての成果を何で捉えるか」を明確にして下さい。その際、「5つの成果」の軸をもとに考えてみてください。

② 各成果がどのように連鎖しているのかを確認して下さい。

各成果の優先順位を付けることも浸透させる上で効果的です。

③ それぞれの成果においてどんな状態を目指すのかを検討して下さい。

「心」から目指したいと思えるよう、検討の工夫が必要です。ここでは、具体的なやり方の一つを後述します。

④ 最後に、「目指す姿を実現するために重要な考え方・行動について検討して下さい。

「企業にとっての成果」についてお伝えして参りましたが、成熟社会となった今だからこそ重要な「成果」があります。そのヒントは、「マーケティングの定義」の変化に見ることができます。

アメリカマーケティング協会が発表している「マーケティングの定義」は、二〇〇八年に新たな定義に変化しました。

マーケティングとは、消費者、顧客、パートナー、および社会全体にとって価値のある提供物を創造、伝達、流通交換するための活動、一連の制度、およびプロセスを指す。

以前の定義と比べて違う点は何か。それは、対象者が二つ増えたことです。「社会全体」という部分です。

現代社会は、顧客同士がインターネットを介して意見や口コミを共有し合う時代です。一人の顧客への対応が何十倍、何百倍もの見えない消費者に伝播する時代とも言えます。

地域に根差して活動をされている企業様が多いかと思いますが、単に顧客との関係性だけではなく、属する地域社会やコミュニティに対し、どのような価値を提供できているのか、ということが、企業の信頼に対し大きな影響を与えます。

ですから皆様にはぜひ「5つの成果」に加え、

SIS(社会感動満足)

Society Impressive Satisfaction

についても、検討していただきたいと思えます。

『今日から実践DNA』
「企業の「ありたい姿」を「心」で語る」

最後に、「心」から目指したいと思える企業の「ありたい姿」を検討するための、具体的な方法についてお伝えします。

重要なことは、「わくわく」しながら検討できているかどうかです。頭で考えるのではなく、「ありたい姿」のイメージを膨らませ、頭と手を動かしながら検討を促して下さい。

検討にあたって、まず以下のものご準備下さい。

- 模造紙
- 3色以上のサインペン
- ハサミ
- 様々なジャンルの雑誌(不要となった雑誌)

「企業にとつての成果」が共有できましたら、ワークシopp形式で検討進めていきます。

- ①まず、グループ分けをします。
- ◎5人程度のグループが検討しやすいでしょう。
- ◎また、意見に幅を持たせるために部門を横断したグループが望ましいです。

②そして、模造紙に「ありたい姿」を描いていきます。

◎言葉だけではなく、イメージを膨らませるために、多彩な色を使ったり、雑誌の写真を切り抜いたりしながら、「ありたい姿」を創造していくのです。

③最後に、各グループに発表してもらいます。

◎描いた「ありたい姿」を全員に向けて発表します。

◎そして、共感を集めた内容を集約していくのです。

「わくわく」しながら検討する社員の皆様の姿や、発表内容の素晴らしさに、驚きを感じることができると良いでしょう。

いかがでしょうか? 「企業のDNA構築」にお役立て頂ける機会となりましたら幸いです。

次号では「DNAをどのように浸透させていけばよいのか」について解説をさせていただきます。

●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 03-23538-2480
Eメール n_ooshima@ipcon.co.jp

※今号は「支部活動報告」はお休みとなります。



日住協 NEWS[別冊] 第18号

発行元: 一般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5月1日