

平成17年度
建築士会表彰作品
優秀賞



HI-KA-RI
Create of happy life

—第13回— 地域優良企業 インタビュー



日住協 四国支部 会員
株式会社 ヒカリ(旧名・株式会社光建設)

代表取締役社長 佐藤 陽一氏

(インタビュー: (株)日本LCA 大島 奈櫻子)

創業五十八年の歴史を持つ建設会社でありながら、より地域社会の発展に寄与するべく自ら施設運営を手がけるサービス業にも進出を図り、新たな発展を目指している株式会社ヒカリ。今回は、新卒で旧名・株式会社光建設に入社し、生え抜きて五代目経営者となられた佐藤社長に経営方針やこれからの事業展開についてお話を伺いました。

佐藤社長は、もともと旧光建設の社員としてお勤めでいらつしゃって社長になられたと伺っています。
はい。昭和四十九年に光建設に新卒で入社しまして、初めは現場監督の仕事をしていました。平成四年ごろから営業を担当するようになり、その後子会社の事業に携わっていた時期もありますが、平成一九年に光建設の取締役役となつて一昨年、社長に就任しました。先代の社長は現在は会長職で経営をサポートしてもらっています。

昭和四十九年入社といいますが、三十七年近くの社歴でいらつしゃるんですね。その間、高度成長期からバブル崩壊、最近ではリーマンショックといった様々な環境変化があったと思いますが、会社としてはどのようにその環境に適応されてきたのでしょうか。
私が入社したころは、官公庁関係の建設請負事業が主でした。バブルが崩壊した後も景気対策として積極的に公共投資がなされたこともあり、十一年前ごろまでは売上のかなりの割合を占めていました。

ビス力、接客力を高める上で施設運営事業から得られるものはあるのではないかと考えました。

なるほど。確かに一人ひとりのお客様に合わせて提案し、建物をつくっていく建設請負業において接客力は重要なスキルですね。

建設部門の社員にも、常にお客様としっかり向き合うようにと伝えていきます。情報化が進んでお客様自身が色々な知識や情報を持つようになりましたが、決して建築のプロではありません。

しかし徐々に公共事業も先細りになってきて、商業施設や住宅といった民間の建築に事業転換していききました。
ただ、転換したからといってすぐに受注が取れるものでもないもので、しばらくは数字的には厳しかったですが、幸いにもそれまでの蓄えもあったたので新しい事業に投資することができました。民間の建築事業を本格的に強化し始めたのは三年ほど前からです。

昨年一〇月に旧名である株式会社光建設から株式会社ヒカリに社名変更をされていらつしゃいますがどのような経緯での社名変更でいらつしゃるのですか。
実は商業施設の建築を担う傍らで、グループ企業であった(株)健康開発は自ら事業主となり施設運営を行ってききました。その(株)健康開発と四国や九州でフィットネス事業を展開し弊社とも関係の深かった(株)フィットネスマネジメントを合併することとなったため、イメージの刷新を考えた。

です。ですから、プロとして何がお客様によつてよりよい提案かを考えることと、例えば注文住宅の場合であればキッチンや壁紙一つをじっくり選びたい方もいらつしゃいます。そうしたお客様にもじっくりとお付き合いすることも大切です。

建設業もサービス業であるとは、そのよきな意味なのですね。
とはいえ実際、建設業と施設運営といったサービス業では事業の仕組みも売上単価も大きく異なるので、両方を見ていくマネジメントの難しさはあるのではないのでしょうか。

そうですね。例えば施設運営事業は日々で売上・利益を管理していく商売ですから、その感覚の違いは最初は戸惑いました。
ただ、日々決算の考え方は建設業において非常に重要だと思いましたが、日次とまではいかないまでもより短い期間の中で事業の収益性を見ていく必要があると考え、会計基準をこれまでの「工事完成基準」から「工事進行基準」に変更して各工事にスピーディーに収益性が把握できるようにしました。

人材の採用は別々にされているのでしょうか。
新店舗をオープンする際に必要な

社名変更することとなりました。
五十八年も歴史がある名前ですから勇気は入りましたが、これからの将来に掛ける想いで決断しました。

建設会社として、いわゆるサービス業に本格的に取り組むことを決められたのはどのような背景があったのでしょうか。
一つは建設業だけの事業では企業としての存続・発展に限界を感じた、ということがあります。先ほども申しましたとおり、公共事業から民間の建設請負へと事業転換を図ってききましたが、それだけで今の社員みな食べていけるのか、という危機感がありました。

もう一つには、それまでテナント貸ししていたプライダ施設の運営会社の経営が立ち行かなくなり営業譲渡を受けることになったことと、フィットネスを四国と九州で五店舗運営していた会社から事業の収益性を高めるための合併を提案されたことが相まって、運営事業を本格的にやつていこうかと考えたことがきっかけです。

異業種への参入ということで不安はありませんでしたか。
確かに異業種ではありますが、ハード面は担ってきたことで多少は事業の中身も理解していたこともあり、建設業もよりサービス業に近く

人材スタッフは個別に採用をしますが、新卒社員などの定期採用は建設部、運営部の区別なく採用する予定です。
また、もともと建設の方で働いていた技術者なども一部運営部に異動し幹部として活躍してくれています。

それはすごい転身ですね。社内から中核メンバーを抜擢されたのは、どのような理由からだったのでしょうか。
建設市場がピーク時から半減し、また一昨年からの不況により売上の低迷が続いています。人員は減らしていません。しかし、仕事を分け合っていることなのであれば、報酬も分け合わなくてはなりません。それよりは収益の上がる部門への進出を社員も望んでいます。

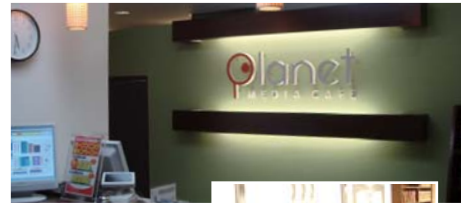
もちろん建設の仕事を続けたい気持ちもあつたとは思いますが、新たなチャレンジを前向きに受け止めてくれたメンバーが多かったことは幸いでした。
それと突き詰めて考えれば、実際店長クラスとなれば求められる能力は数字に強いことと段取りと部下の掌握なわけですから、建設の仕事と同じなんですよね。

環境に合わせて新しい事業へ転換して、それに併せた流動的な人事が可能な企業風土は御社の特徴と言えるのではない

建設業もサービス業と言えるわけで、
自社のサービス力、接客力を高める上で
施設運営事業から得られるものは
あるのではないかと考えました。



▲フィットネスクラブ
REFCO



▲インターネットカフェ
Planet



▲ハウス・ウェディング業
LE CENTIFOLIA



いでしょうか。

弊社の特徴ということで挙げるならば、社員持ち株会制度を取り入れており、会社の株は役員と社員で全株式を保有しているということでしょうか。株の配当を持株会設立時よりも二〇年の間ずっと10%を欠かさず配当しています。将来はこれを20%に持つていくのが当社の目標の一部です。

社員は株主でもあるわけですから、財務内容も全て公開しています。つまり、会社の儲けがそのまま自分自身に返ってきますから、結局自分次第なんですよ。

オーナー経営の多い建設業界では珍しいですね。それは先代以前からのお考えなのです。

誰でも後を継げる会社にしよう、という考えは2人の創業者が話し合っで創業時に決めたそうです。それから、それを踏襲しています。社員持ち株会制度もその考えから導入された制度です。

また、社長をはじめ役員であれ社員であれ、会社を退職するときは保有する株式を返却することも決められています。ですから、常に持ち株会が筆頭株主であり続けるわけです。

オーナーがいないことで会社の経営に全財産を掛ける、といった想いはないかも知れませんが、社員にオー

ナー意識を持つてもらおうという点では大きな意味があると思います。

将来的に上場はお考えなのでしょうか。

それも今は考えていません。利益は出来るだけ目に見える人に分けたいと考えています。将来的に何か大きな投資を必要とすることになれば分かりますが、当面は一人ひとりの自己責任で経営をやつていきたいと考えています。

それでは最後に、今後の事業展開についてのお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

建設の方は企業の設備投資が回復するまでは、何とか住宅や商業施設といった建築で頑張つていこうと思つています。そのために、建設業のネットワークに加盟したり、社員研修を導入したりとチャレンジをしています。

その他には、自分たちで運営事業をやつてきたことで得た運営ノウハウを生かして施設のコンサルもやつていきたいと考えています。事業主がどういうものを望んでいるのかこと細かく要望を聞かずとも良く理解できることは強みだと思いますし、それを店舗建築の提案にも活かしていきたいですね。

とはいえ、工場や官公庁施設の数億といった受注単価に比べれば一件当

事業主がどういふものを望んでいるのか、良く理解できることは強み。

それを店舗建築の提案にも活かしていきたい。



▲香川県丸亀市／健康長寿温泉

たりの受注額は小さいですから企業規模を維持、拡大していこうとなるとなかなか難しいものがあります。それを補うためにも、運営事業も強化していかねばなりません。

本年度には、建設事業と運営事業の売上比率は三対二ぐらいの割合になる見込みです。施設運営事業の方は、出店すれば自ずと売上は伸びていきますから。

ただ、いずれの事業も利益を残せなければ継続は出来ませんので、そのために日々努力し会社全体のレベルの向上を図つていくことが大事だと考えています。

大変興味深いお話を聞かせていただき、ありがとうございました。

建設業の多くの企業が自社の事業展開で悩まれていることだと思いますので、ヒ

迷ったら

足元ではなく先を見よう

株式会社日本エル・シー・エー 住宅不動産部門担当役員 申井 喜之



新年あけましておめでと〜うございませす。本年もよろしくお願い申し上げます。今年も皆様にとつて良い年になるよう心よりお祈り申し上げます。

さて、毎年の年末年始の政治経済関連のテレビを見ていますと一年前の時と今回の時と比べて一つ印象的だったことがあります。それは一年前は「失われた20年」についての過去の「経済」関連の出来事を悲観的に捉える傾向があったように感じますが、今回はそれが「政治」関連の出来事に向けられて悲観的に捉える傾向があったように感じましたこと。そして「経済」関連については、悲観的に捉えるというよりは、逆にもうそろそろ腹を括つて新しいことに取り組んでいかないとダメではないか、といった風潮がおおかたの意見ではなかったかと存じます。

我々を取り巻く環境も昨年は比較的

順調だった企業様も多かったものの、今年こそは景気対策も終了になると予想する意見もやはり多いのが現状でしょう。エコポイント駆け込み需要やその先の消費税論での動きのあとは、本当に好材料を見いだしにくく、あと二三年のうちに本当の意味での事業転換を迫られていると考えても大げさではないように感じております。こうなれば経営者も迷いが生じてきます。しかし迷ったら足元を見てはいけません。そういう時こそ先を見て時代の流れを捉えていくべきではないでしょうか。

少し話は逸れますが、未来を考える視点でおもしろいデータがあります。今後最も早く、大きく、確実に進化するのはどの分野か？と問われればそれは間違いなくIT分野ではないかと考えます。ある企業の試算によると二〇一八年には人間の脳細胞数を越えるトランスジェネラータ数が一チップの中に入つてしまうとい

ことです。あとたったの七年で、です。さらに二〇四〇年には、現在の約一〇〇万倍のCPUトランジスタ数とメモリ容量が開発され、それが約三〇〇万倍の通信速度で通信ができるようになるといわれています。少し感覚的に分かりづらいのですが、要するに三万円程度のiPhoneなどの端末に保存可能なコンテンツが、音楽の場合なら現状は六四〇〇曲程度ですが、これがなんと五〇〇〇億曲、映画なら現状は四時間分ですが、これが三万年分保存が可能になり、さらにインターネットなどからたったの一秒でダウンロード可能なコンテンツが、音楽なら現状は1曲ですが、これが1秒で三〇〇万曲になるということです(※以上、Softbankのビジョン発表会より引用)。こういう世界がたった30年でやってくるわけです。これらは音楽や映画だけでなく、例えばボリュウムのある建築図面やパース図の双方向のやりとり、動画による打ち合わせなどがいとも簡単にできてしまうというわけです。

いかがでしょうか。そのような世界ではおそらく普通の感覚でも以下のようなことを簡単にイメージすることが出来ます。

…住宅購入(検討)消費者はクラウドコンピュータリングに容易にアクセスして、この土地に、この図面で、この部材を使って、この金額で、この資金返済計画で家を建

カリさんの取組みには注目される方も多いのではないかと思います。これからの活躍にも期待しております。

株式会社ヒカリ(旧名・株式会社光建設)

- 本社：香川県丸亀市田村町 1238 番地
- 会社設立：昭和 29 年 2 月
- 資本金：9,600 万円
- 従業員数：102 名
- 事業内容：建設業(建築・土木・設計・施工)一級建築士事務所
不動産業/フィットネスクラブ業
ハウスウェディング業/ネットカフェ業/飲食業
内職斡旋業/コインランドリー業

てたので、〇〇ホームさん、お願いします、とつたような行動をとっている…。

このような世界であなただけの会社の営業マンの役割は残っていますか？

このような世界であなただけの会社の設計部門に仕事は残っていますか？

このような世界であなただけの会社の存在意義はありますか？

いずれにせよ近い将来に、住宅不動産の役割自体も変わってくるかもしれないということでしょう。昨年度の大ヒット商品となったiPadなどのタブレット端末。ヒットの理由は「手軽に使えるから」ということです。手軽に使えるタブレット端末がもたらす住宅購入の未来予想図を今のうちに描いておく必要があるのではないのでしょうか。

前回にも述べましたが「いままでの延長線上で事業を考えていてはいけません」ということではないかと思えます。既に規模的成長に限界がきている我々の業界では、「改善の連続」だけではなく、「イノベーション」を起こすことも必要になってきているのではないのでしょうか。

今年も未来から今起きていることを見て自社の在るべき姿を見直してみたいかがでしょうか。



集客の“盲点”

Vol.2

新しい集客の仕組み

情報の量と質

現場見学会やモデルへの集客において、チラシが有効な手段であることは今も変わりありません。しかし、チラシで伝えられる情報だけではお客様に足を運んでもらうだけのハードルを全て解除するには限界があることは、前回お伝えしたとおりです。

では、チラシ以外のメディアも使って、より多くの情報をお客様に届けられればお客様を「来場」という行動につなげることができるとは思いませんか。

その答えはイエスでもあり、ノーでもあると言えます。当然ながら多くの広告宣伝費をかけた皆さんの情報を発信することができれば、より多くのお客様に認知されその内の何割かは何かしらの行動につなげることは出来るでしょう。

しかしながら、広告コストを拡大して集客につなげる、というのは業界市場が拡大している時代のやり方、あるいは「ランチェスター戦略」というところのナンバーワン企業の取るべき戦略であり、ここで論じるテーマとしては相応しくないものではないでしょうか。

よって、ここでは限られた広告予算をいかに効率よく効果的に使用するか、という「質」の問題が重要と考えます。

そうすると、単に発信する情報を増

情報の伝え方

あくまでも住宅の販売における情報発信を考えた場合、以下の四つをポイントとして挙げる事ができます。

- ① 女性目線
- ② 検索と共有
- ③ 情報の一貫性
- ④ パッケージ化

以下具体的に解説をいたします。

① 女性目線

「女性目線」とはその言葉通り、女性の目線と考え女性向けする情報の出し方をしましょう、というものです。

言うまでもなく昨今は、家選びにおいても奥様の影響力は高まっており、特にどの住宅会社の家を見に行くかという初期の選定段階においては、男性よりも女性の意見が反映される傾向にあるとのデータもあります(図2)。

つまり、集客においては女性が鍵を握っていることは間違いないのです。

では実際、どれだけ集客を女性目線で考えられていますでしょうか。例えば広告やホームページの「色」を女性が好む色使いといった工夫をしていますか。あるいは、アピールすべき情報は、構造などのス

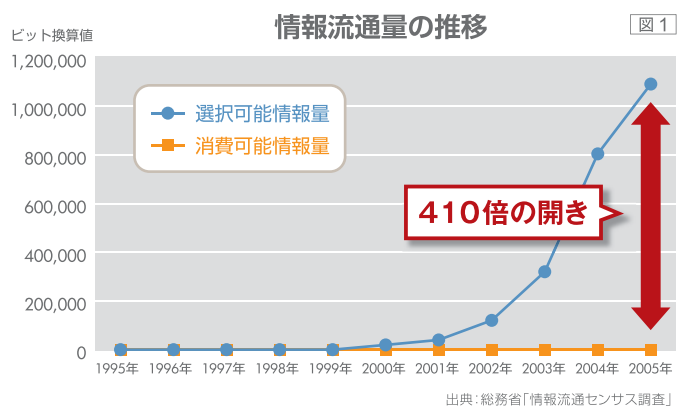


図1

ベックではなく、デザインや暮らしのイメージといったコンセプトが伝えられていきますでしょうか。もっと具体的にいうならば、家事や子育て、収納といった住生活において奥様の関心の高いテーマに対して自社としてどのようにこだわっているかが明確になっていきますでしょうか。

「女性目線」がよく分からない...と思われる方はぜひ、女性に人気のあるブランドのホームページや雑誌などを見てみてください。それだけでも得られるヒントは多いにあると思います。

② 検索と共有

昨今の購買行動を示す「AISAS(アイサス)」というキーワードは耳にされたことがある方も多いのではないのでしょうか。

従来のマーケティングの考え方は「AIDMA(アイドマ)」というもので、「Attention(注意) → Interest(関心) → Desire(欲求) → Memory(記憶) → Action(行動・購入)」という流れでいわれていました。しかしインターネットが一般的になったことで、購買行動にも変化が現れます。具体的には、「Attention(注意) → Interest(関心) → Search(検索) → Action(行動・購入) → Share(共有)」という新たな流れが定着したのです。この二つの「S」こそが、インターネット上の行為であり、「関心を持った情報を検索する」という行為と、「自分が見たもの、触れたもの、購入したものに關する情報を他人に共有する」という行為が加わりました。

このような購買行動の変化によって、モノを売る側の企業の販売促進のあり方も当然変わってきました。

まず「検索」によって自社の情報がヒットしなければ、そもそもお客様を呼び込むことができないこと、また自社の商品(サービス)を購入してくれたお客様のみならず、自社と接点を持った(例えば来店し接客を受けただけのお客様の評価、口コミ)が大きな影響力を持つようになったのです。

ですから企業側としては、「検索ヒット率を高める」という施策と、「口コミをコントロールする」という施策の重要性が増していることは言うまでもありません。

前者に関しては、「SEO」や「SEM」と言われる対策をとられている企業も少なくないでしょう。一方後者に関しては、積極的に取組みができていない企業とそうでない企業に差があるように感じます。

例えば、購入いただいたお施主様に自社サイト内でブログを書いてもらう、といったことや、もっとアナログ的に「お客様感謝祭」といったイベントを通じてOB客の生の声を検討中のお客様に届ける、といったやり方を行っている企業などもあります。

いずれにせよお客様満足度を高めて「よい口コミを生み出す」ための活動と、その口コミを自社の集客に活かしていく、という二本立てで取り組んでいくことが大切です。

③ 情報の一貫性

これは企業のブランディングにも通じることですが、様々なメディアを通じて多くの情報を発信することができるようになったことで、お客様に与えるイメージ(印象)の統一が図りにくくなってしまいました。それは例えていうなら「縦割り行政の弊害」のようなもので、チラシを作る人、ホームページを作る人、各店舗のイベントを企画する人、モデルのしつらえを考える人、DMを出す人、とそれぞれ役割が分断してしまっていることが多く、お客様に発信されるべき情報やそこから生み出される企業イメージに「一貫性がなくなっているケースが多々見受けられます。

本来であれば、企業のトップないしは営業責任者が企業のブランド形成のためのイメージコントロールや情報の統一を図っていく必要があるのですが、お客様とのインタクトポイント(接点)が多様化したことと、現場への権限委譲が進むにつれ、その難易度が増してきているのが現状です。

発信する情報に一貫性がないとお客様が受け取るイメージの統一性もなくなり、自社がターゲットとするお客様に適切な価値付けが出来ないことはもちろんのこと、チラシを見て「この住宅のデザインは素敵だな」と思いつてホームページを見てみたら、「ホームページはなんかダサい、実際はあまりセンスがよくないのかも」と思われて、その時点でお客様の選択肢から外

図2

住宅設計にあたっての関わり意向

2005年度調査
「展示場に来場した女性へのアンケート」
(住宅展示場協議会)

- 自分が中心となり、積極的に関わっていききたい(いく)
- 自分が中心ではないが、関わっていききたい(いく)
- 自分以外の家族にほとんどまかせたい
- わからない

