

インタビュー

倫理経営と経営品質の両輪で顧客満足を実現 地域No.1 サービスを目指す不動産会社

小山 福松 株式会社大和不動産代表取締役会長



こやま ふくまつ
小山 福松 氏

- 1940年 東京都出身
 - 58年 埼玉県立浦和商业高校卒業
 - 62年 大和不動産勤務
 - 94年 代表取締役社長就任
 - 2001年 倫理経営導入
 - 06年 経営品質向上プログラム導入
 - 09年 2008年度埼玉県経営品質賞優秀賞受賞
 - 10年 2009年度埼玉県経営品質賞知事賞受賞
 - 同年 代表取締役会長就任
- さいたま商工会議所常議員・サービス業部会長
浦和法人会 常任理事・広報委員長

大和不動産は、さいたま市を中心に賃貸アパートやマンションの仲介・管理、不動産売買仲介を行なう地域密着型の不動産会社である。創業者、小山善作氏が戦火を避けて東京から浦和に疎開。いくつもの商売を経験した後、国土再興という気運が高まっている1952年6月の宅地建物取引業法施行と同時に免許を取得、不動産業を開業する。1994年に社長に就任した小山社長は、創業50周年を機に倫理経営を取り入れ、社員のモラル向上に取り

組む。さらに、5年後会社の定量的な数値目標も明確にするため経営品質プログラムを導入し、徹底した顧客サービスで地域ナンバーワンを目指す。現在の管理戸数は約6,280戸。埼玉県経営品質賞では、2008年度の優秀賞に続き2009年度グランプリの知事賞を受賞する。

「倫理経営と経営品質が両輪となり回転することが、お客様の満足と社員の幸せにつながる」と、小山社長は語る。

国土再興の気運が高まる中、不動産業を開業 経営の原点は、「創業者の教え」

——浦和で不動産業を始められた経緯についてお聞かせください。

創業者の父は、60歳過ぎてからマラソンを始め、当時では珍しかった高齢者ランナーとして最年長で青梅マラソンを完走するような根性のある人でした。

戦前は東京でそば屋を営んでいましたが、商売は順調なときばかりではないと古家を改修して副業として貸家業をしていました。私の誕生後すぐに太平洋戦争が勃発。戦火を逃れるために、そば屋をたたみ貸家を処分して浦和に疎開しました。関東大震災で軍人や文化人が東京から地盤のよい浦和に移り住み、環境の良さから北の鎌倉と呼ばれていましたが、浦和に親戚や知人がいたわけではありません。

疎開後の最初の仕事は運送業。リヤカー1台と自転車でエンジンは自分の体です。終戦で精神的にも肉体的にも疲れて廃業。それから不動産業を始めるまでの間に古着屋、古物屋、洋服屋、菓子屋、パチンコ屋と毎年のように商売がかわりました。

そうこうするうちに、国土復興の気運の高

まりと東京で貸家業をしていた経験から、不動産売買と賃貸の斡旋を始めます。1952年に宅地建物取引業法が施行されたころには、「住」の仕事は生涯を賭けてやるのに値する仕事だ、と腹が決まっていたからすぐに許可申請をして、埼玉県で34番目だと思っていますが、登録認可証を受けて本格的に不動産業を始めました。

短期間にいくつもの職種変更という体験を通して、父から厳しく叩き込まれた教えが当社の価値基準として、今も経営の基盤になっています。「創業の教え」は、「堅実、儉約、謙虚（3ケン）」、「他人を頼るな、若いときの苦労は買ってでもしろ」、「金を積むより、信用を積み」、「大どりよりも、小どり」、「商売は大きく儲けようとしてもだめだ」の5つ。

そのほかにもいろいろと教えられました。その中に「働き一両、知恵借り十両、ひらめき百両…、見切り千両、無欲万両」というのがあります。ただ自分で働くだけではせいぜい一両、他人の知恵を借りることで十両の価値になり、ひらめきには百両の価値があるということです。「見切り千両」は、ダメだと思ったらスパッと切るということです。何とかなるだろうとズルズルやっていたら結局は再起不能になってしまいます。父が短期間で何回も商売をかえたのは「見切り千両」を実践したからでしょう。

不動産業の原点は仲介にある 不動産賃貸管理業のパイオニア

——県都、浦和で不動産業を始められたことは先見の明があったと思いますが、業容拡大のポイントはどこにありましたか。

最初は年にいくつか決まるのがやっとだったときもあったようです。東京オリンピック以降はアパート需要が急増。売主と買主、貸主と借主の双方に喜んでもらえるやり甲斐の



エイベックタワー浦和・オフィス西館にある本店営業部の概観

ある仕事だと考え、不動産業の中でも仲介業に力を入れていきました。

当社のターニングポイントとなったのは、賃貸管理業務を始めたことです。1986年に、取引先の金融機関から東京に在住のお客様が浦和にアパートを建てたが遠くて管理が思うようにできないので、管理を引き受けてもらえないかと申し出がありました。住人のクレームがすべて当社にくるわけで難しいのではないかという思いもありましたが、お引き受けしてそれが当社の管理物件の第一号となりました。その後一つ、二つと物件が徐々に増えて、今では事業の柱の一つに成長しました。

当時の不動産業者にはお金をいただいてアパートを管理する概念はありませんでした。たぶん浦和のオーナーさんでしたら管理はサービスの一環で商売にはならなかったと思います。しかし、管理の全てを代行するわけでサービスというわけにもいかず、先方も事業を営んでいる方で当然管理料を支払うということで、管理業務が始まったのです。お手本となるものがなかったので管理契約書をつくるころから始め、家賃の入金を確認したら月報をつくってオーナーさんに送る、そんなよちよち歩きからでした。水道代は一軒ごとに集金してまわり、世間話をするうちに住人の様子がわかり、オーナーさんの望んでいる



2010年も上野で観桜会が開催されました

ことと両方のニーズがわかってきました。

管理業務は、様々な業務が継続的に発生する煩わしさがあり、その煩わしさからの回避がオーナーさんのニーズだと認識し、管理プロセス構築や管理物件の取得に力を入れてきました。ちょうど、そのころ日本はバブル期で利鞘目的の不動産買収や転売が盛んに行なわれていましたが、そういった投機的なことは一切しませんでした。簡単に儲かるのは何かがおかしいわけで、いつか必ず大損をします。コツコツと稼いでこそお金のありがたみがわかるものです。実際、バブル崩壊とともに土地神話も崩れました。

管理業務の良い点は、管理物件が1戸決まれば毎月確実に管理手数料が入ってくることです。賃貸仲介や不動産仲介の1年間に仲介した手数料とは違いまさにストックビジネスで、景気の影響を受けにくいということもあります。

2009年の管理物件数は6,279室、オーナーさんは約1,000人。そのほかに駐車場管理が4,880台、UR都市機構で一部管理を任されているのが2,618室あります。

——非常に多くの物件数を扱っていますが、どのように管理されているのですか。

貸主であるオーナーさんの情報、借主であるお客さんの情報、それから物件固有の情報を共通のソフトで管理し、現在ある6支店で

オンラインで結んですべての支店で情報が閲覧できるようになっています。また、別のソフトで管理していた賃料のシステム統合作業も終わり、オーナーさんに送る月次報告など、すべての管理が一元化されています。

——賃貸仲介、管理業、不動産売買仲介の売上割合はどのくらいですか。

それぞれが30%ずつです。賃貸仲介が年間約2,000件あり、仲介1件当たり平均2.5人と関わりますので、年間約5,000人が新規のお客さんとなります。そして、その5,000人すべてが次の見込み客となるわけです。管理もしていますから、ずっと賃貸で住む人もお客さんですし、将来の戸建の買う場合も売買仲介のお客さんになるわけです。賃貸仲介の上に管理や売買仲介がのって全体を押し上げるので、どれか一つだけがぐんと伸びることはなく、3つの柱がバランスよく成り立つわけです。当社のスタイルは、分譲開拓のような狩猟型ではなく、一定の場所でグルグルと循環するファーム（農耕）型なのです。

活力朝礼で一日がスタート 経営品質では知事賞を受賞

——2009年度埼玉県経営品質賞グランプリ知事賞受賞おめでとうございます。

会社が創業50周年という節目を迎えたときに、今後どういう方向に進んでいこうかと考えました。その時に、一番重要なのは社員個々の人間力、倫理観を高めることだと考え、私が実践していた倫理経営を社内に導入しました。

孟子の「道は近くにあり。しかるにこれを遠くに求む」という言葉がありますが、いい話はどこか遠くにあるように思い、だれもがそちらばかり見ます。ところが、それは違うんですね。当たり前のことを毎日当たり前のようにすることが大切なのです。微差僅差も

継続することによって最終的には大差になります。私自身、取り組みを始めたころは朝礼や返事、挨拶の仕方、後片付けが経営の改善に結びつくのだろうかと思っていました。けれども、継続していくうちに社員が素直で明るくなり、否定的な考え方をしなくなりました。ピンチはチャンスと捉えてがんばるようになってきたのです。

その後、「顧客本位」「社員満足」「独自能力」「社会との調和」という「経営品質」の考えに出会い、その体系化、実践に取り組み始めました。倫理教育が定性的で結果が目に見えないのに対し、経営品質は定量的で結果が数字で出るところがわかりやすいですね。そうした取り組みを始めて4年、申請企業の中で最も経営の革新度が高いと認められる知事賞を受賞することができました。それを可能にしたのは、社員に倫理感が身についていたからだと思います。土壌が悪ければ、木は育ちません。もし、経営品質が先だったら、業務の上にさらに経営品質という重荷を押し付けられたと不満を持つ社員がいたかもしれません。

毎月、1ヵ月の来店件数や成約率などのデータが社長報告という形で上がってきますが、これが業務と経営品質プログラムを合わせたものになっています。業務そのものを一生懸



活力朝礼の様子

命に磨けば、それが結果として数字に表れ、経営品質の改善につながるというやり方です。

倫理経営と経営品質、この2つが両輪となり回転することでお客様に喜んでいただけるようになり、経営理念の「私たちは常に研鑽し、お客様第一主義に徹したサービスに努め、地域一番店として気概をもって、明るく豊かな都市づくりに貢献します」が実現できるのだと思います。

規模よりも地元が必要とされる 不動産会社を目指して オーナー資産の最大化・最適化が企業使命

——今後の事業展開について伺います。

今期の経営ビジョン「オーナー資産の最大化と入居者の安心快適な生活の維持を通じて明るい豊かな都市づくりに貢献します！」
現在、当社の収益の70%以上がオーナーさんからのもので、賃貸仲介も管理も賃貸住宅供給元であるオーナーさんがいるからこそのもので、そこでオーナーさんの賃貸経営、所有不動産全体の価値向上の必要性を説くことや動機付けを行なうことが、真のオーナーニーズに応えることであり、また、そこにビジネスチャンスがあると思います。

資産の最大化とは、満室経営を達成すること。また、最適化とは不動産資産を組換えることによって収益性を高めることや相続税対策を行なうことによって節税効果を高めることなどです。そういったニーズに的確にお応えできるように、アドバイザースタッフ（資格取得者）の育成に努め、スタッフの力を集結して資産運用をトータルサポートできる体制を整えています。

——満室経営の具体的な取り組みにはどんなことがありますか。

賃貸物件は、情報過多で入居希望者が何を基準に選んだらよいかわからなくなっていま



2009年度は埼玉県経営品質賞グランプリの知事賞を受賞

す。そこで、駅の近さや広さなど5項目を5段階評価してレーダーチャートにまとめ、比較しやすくしています。また、空室に家具を配置して実際に生活した場合をイメージしやすくするなどの取り組みをしています。

長期空室の契約が決まると社内の情報共有ソフトで管理部門から「おめでとうメール」を発信します。それに対して社員同士がお祝いの言葉や要因分析など自由に書き込みます。このソフトは、自主的な活動に多いに役立っています。例えば、「空室の掃除にいきますが、こられる人はいますか」「私、行けます」となり、実際に掃除にいくと、そこに気づきが生れます。そして、臭いが気になるとか蛇口から赤水が出るなどの問題点を解決します。

このようにオーナー資産の最大化、最適化を通して、地域に良い住まいを提供すること。それが引いては、コミュニティーの発展に寄与し、地域になくてはならない不動産会社につながっていくと考えています。

いくつもの病気を克服、 すべてに「感謝」

——最後の質問になりますが、座右の銘、尊

敬する人物、そしてご趣味を伺います。

生後1週間で生死をさまよい、その後も目、鼻、首の手術をしたことがあります。数年前は脳梗塞で倒れましたが、出張予定を変更してたまたま家にいたときだったので、すぐに治療を受けることができ、後遺症もありません。いろいろな病気をしたけれども結果はすべて良かったのです。最初はなんでこんなについていないのだろうと思っていましたが、最近は生かされていると考えるようになってきました。私はついている、これからはそれに報いる「報恩」となるのですが、まだそれには早いので、今はすべてに「感謝」です。尊敬する人物は松下幸之助さん。本は全部読んでいます。本の中で、やはり「感謝」ということを言っていますね。

趣味は30歳のときからやっているゴルフ、凝り性で一生懸命にやっていました。今は健康を考えて休止中ですが、そろそろ復活したいと考えています。

——「創業者の教え」を始めとして、お話の中に先人が残した多くの名言や格言が出てきました。そうした教えから学び、守りそして経営に生かされている点が、さいたま市の住人に評価されているのだと感じました。本日はありがとうございました。

株式会社大和不動産の企業概要

創	業	1952年
設	立	1978年
資	本	金 1,000万円
売	上	高 8億4,000万円 (2009年9月期)
従	業	員 61名
本	社	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂1-5-6
電	話	048-833-7868
ホ	ー	ム
ペ	ー	ジ
取	引	店
		浦和支店