

Prime
Person
14

**「笑顔戦略」で
シェア競争に勝つ**

日進堂社長 喜久山知哉さん

◆「笑顔戦略」でシェア競争に勝つ

◆アルバイトで知った「笑顔」の力

母子家庭の4人兄弟の長男で、学費を自分で稼いで大学を卒業した。夜は居酒屋でアルバイトをした。つらくても疲れていても笑顔を絶やさない店長を見習った。

家を建てるのは一生の一大事だ。自動車ディーラーの営業マンから転身した若者が、顧客満足を追及するCS活動を導入して香川県の住宅業界に新風を吹き込んだ。新設の支店を任せられ成果を上げ、ピンチの資金繰りを立て直した。「経営を任せた以上は口を出さない」。社長になった喜久山知哉さんに、前社長の千田善博さんは言った。

日進堂は市場が収縮する香川県で、若年層の需要にこたえる自由設計の注文住宅でシェアを伸ばし、積水ハウスと大和ハウス工業に次ぐ第3位の年間120棟を建てる会社になった。



売りたい家ではなく欲しがる家を建てる

店長に「さわやかな笑顔がいい」と信頼された。在庫状況に応じた仕入れの計算、原価と売価の関係、経費と売り上げなど、商売と笑顔が人を引き寄せる接客の面白さを知った。

なじみ客の自動車ディーラーの社員の縁で、その会社に就職した。3年目、リコール隠しが発覚、「喜久山さんは信頼できても、会社は信用できない」と車のユーザーに言われた。つらかった。辞めようと思った。知り合いに千田社長を紹介されて、「自分が納得できるものを売りたい」と想いを訴え転職した。

◆作り手が欲しがる家を

日進堂に入って1年目、昼は建築現場で職人に話を聞いた。夜は2時3時まで勉強して、2年目に宅地建物取引主任者の資格を、4年目に2級建築士や1級土木施工管理技士の資格を取った。営業部に配属され、3人組のユニットを任された。

当時の住宅業界でクレームは当たり前だった。35年もローンを組んで買う家は、アフターフォローが大事なのに、成約すると次のお客さんを追いかけから、社内でも業界でもその意識はなかった。「途中入社の人素人が勝手なことをして」。社内から異論や反発があったが、「目先の利益より、何十年先も仕事を続けられる会社でありたい。そのため売りたい家より作り手が欲しがる家を建てよう」と協力業者の一人ひとりに訴えた。

◆自動車ディーラーで得た営業活動

何度もぶつかったが、コミュニケーションを大事にしながら「クレームのない家づくり」をしようと真剣に訴えた。

「香川県でナンバーワンになる。年間必ず100棟以上建てる会社にする」と約束した。やれるだろうと思った。気持ちを奮い立たせた。現状を打破するのはデータや理屈ではない、情熱だ。笑顔が人を惹きつけた。協力業者と同志になった。工事費の値下げも可能になった。

入社3年目、新設された高松東支店を任され、総勢5人で5億円の売り上げを目標に、自動車ディーラーで経験したCS活動を導入した。

「建てていただいたお客様を定期的に訪問、クレームのフォローや、何でも相談してもらえ存在を目指しました」。開設3年で、売り上げ10億円を達成できた。

◆社員に土下座

高松東支店の功績で常務になったが、しばらくして資金繰りが苦しくなった。売り上げ数字ばかりを追い求めて、それで経営者になったつもりだった。キヤッシュフローや決算書など、経営者としての仕事に目を向けていなかったことに気づいた。

当時は売り上げの8割以上が分譲住宅だった。次々宅地を開発して売り上げが増えるほど、在庫物件も増えていた。責任を痛感した。社員に土下座して謝った。「金が足りない。倒産するかもしれない。なんとしても不良在庫

物件を売ってくれ。未収の金を集金してくれ」と訴えた。

社員の気持ちの一つになった。全員ががむしゃらに営業して、約2カ月で、3億円あまりを現金化して危機を乗り越えた。

「これがきっかけで、会社も社員も強くなりました」

◆注文住宅でシェアを伸ばす

住宅業界は生き残り競争だ。2006年から11年までの6年間で、香川県の住宅着工件数は30%ほど減少している。

09年、社長になって、会社の体制を改革し、商品の品ぞろえを見直し、週1回の勉強会で専門知識や営業力の向上を図った。

「不動産の日進堂から、住宅の日進堂へ」。分譲住宅から注文住宅へとシフトした。注文住宅は施主の注文を受けて建築するから、分譲住宅に比べ投資金額が少ないので自己資金でまかなえる。また銀行からの借入額にとらわれることなく売り上げを伸ばせる。注文住宅の営業は難しいが、土地付きで

◆「笑顔戦略」でシェア競争に勝つ

◆ 建築棟数推移

年度	香川県着工戸数	日進堂契約戸数
2006	7712棟	79棟
2007	6730棟	74棟
2008	7492棟	97棟
2009	5680棟	115棟
2010	5455棟	109棟
2011	5418棟	137棟
2012	5510棟	161棟

*香川県着工戸数の基礎資料は国土交通省「建築統計年報」による
*日進堂契約戸数は決算期ベース(12月～翌年11月)をもとに自社で集計



ショールーム「住まいの図書館 高松」のキッチンコーナーと バスコーナー

【第3位の年間120棟】2011年4月～12年3月の着工戸数。(13年度版都道府県別住宅着工数ランキング／日経ホームビルダー)

約2000万円から2500万円ほどの値ごろ感のある価格設定や、CS活動による知名度の向上でシェアを伸ばした。
転職して13年、いつも目標を達成してきた。前だけ見て走り続けてきた。ふと振り返ると、取り残されたり、辞めたりした社員がいた。
「悲しいというより悔しいです」。社員あつての会社だ。クレームのない家づくりのように、みんなを満足させる手法はないものか。あの居酒屋の店長に見習ったように、目標にする経営者との出会いはこれからかもしれない。
前社長に「任せる」と言われた責任は重い。5年後の目標は、大手ハウスメーカーと肩を並べる年間200棟だ。

(初出2013年8月1日)

P R O F I L E



喜久山知哉 きくやまともや

1975年 兵庫県伊丹市生まれ

1993年 兵庫県立伊丹西高校 卒業

1997年 香川大学法学部 卒業

香川三菱自動車販売株式会社 入社

2001年 株式会社日進堂 入社

2003年 高松東支店 支店長

2006年 常務取締役

2009年 代表取締役

株式会社 日進堂 香川県高松市伏石町2037-18

TEL: 087-866-6100 FAX: 087-866-6139

事業の概要

注文住宅、分譲住宅、分譲土地開発、不動産仲介業、設計事務所、増改築リフォーム工事、店舗設計

設 立 1968年

資 本 金 2000万円

従業員数 72人 (2015年1月現在)

登録/免許 宅地建物取引業者免許 香川県知事(13) 第1015号

建設業許可 香川県知事(般-25) 第6692号

一級建築士事務所 香川県知事登録 第2298号