

誰にでもマネできる"売上げアップ"の実例集 **総力特集**

THE

21

いますぐ使える仕事術マガジン

奇跡の販促術 魔法の営業術

顧客のニーズは聞かない!
商品の欠点をさらけ出す!

2003

No.227
PHP INSTITUTE

定価520円

10

月刊「ざ・にじゅういち」

平成15年10月1日発行 毎月1回1日発行 第20巻第10号
昭和60年1月22日第三種郵便物認可

特集

大解剖 株がわかれば、 経済も仕事もみえてくる!

株価の真相をわかっている人だけが、「お金持ち」になれる



「気になるあの女性」との60分

酒井若菜 (女優)

"美人じゃない"のが私の最大の強みなんです



「気になるあの人」との60分

東儀秀樹 (雅楽師)

心のなかの永遠の好奇心が、僕の創作の原点だ

いま話題の人物が「自分」を語る!

私のいち押しシネマ

成功する30代・失敗する30代

水野裕子 (タレント)

野村潤一郎 (獣医師)

話題沸騰の4大豪華連載!

もっと力を!!

スローキャリアで行こう!

堀紘一の「ビジネスマンに喝!」

いま輝くビジネス・ウーマンの肖像

小阪裕司 (オラクルひとしくみ研究所代表)

高橋俊介 (慶應義塾大学教授)

堀 紘一 (ドリームインキュベータCEO)

中村由紀子 (東急文化村 ル・シネマ担当マネージャー)

斎藤一人の「自分の魅力を高める言葉」

最新
ワーキング
講座

「職場の流行語」大賞2003

仕事の「やる気」が起きるひと言・なくすひと言

速報 2003年後半のヒット商品17



紹介率50%を実現する 「CS」成功ノート

「売れる営業」を育てるノウハウを
万代ホームのトップが明かす!



万代ホームの施工例。在来木軸の骨太工法で、ノンホルムの健康住宅仕様。引き渡し100日後に行なわれる施工アンケートでは、「非常に満足」と「満足」でほぼ100%を占めている



60秒でわかるスリーポイント解説

- 1 マーケティングの本を読むと、「CS（顧客満足）を高めれば、必ず「売れる営業」になれる」などと書かれているが、現実のビジネスはそう簡単にはいかない、悩んでいる人も多いだろう
- 2 ところが、CSを徹底的に追求することで、なんと顧客紹介率50%を実現した住宅メーカーがある。都城市に本社を置く「宮崎No.1の地域ビルダー」万代ホームである
- 3 そこで、「お客様の安心と満足」「一生忘れられない感動」「徹底した人間関係づくり」をめざす同社のCS活動の一部を紹介。そこから必ず、「売れる営業」の法則がみえてくるはずだ



前田隆治

万代ホーム(株)代表取締役

1953年、鹿児島県大隅町生まれ。高校卒業後、大阪府東大阪市の万代百貨店に入社。7年ほど勤めたのち、79年、宮崎市に本社のある不動産会社に就職。いきなりトップ・セールスとなる。その後、自ら不動産業を手がけ、83年、資本金1,000万円で万代ホーム(株)を創業。いまでは、従業員50名、年商25億円を誇る「宮崎No.1の地域ビルダー」へと成長。趣味はジョギングとウエート・トレーニング。

「満足」の評価では
まだ努力が足りない

「私もでは、住宅の引き渡し後に、住心地や社員の対応をお客様に評価してもらうアンケートを実施しています。わが社では『非常に満足』の評価が当たり前で、『満足』ではまだ努力が足りません。もし『普通』だったら、担当の社員は、反省と今後のCS（顧客満足）への取り組みについて、社長にレポートを提出します。住宅産業は、たんにモノを売り買ひする仕事ではありません。お客様にとっては生涯最大の買い物であり、私どもは非常に責任の重い仕事をしているのです。ですから、『非常に満足』の評価をもらえない社員は不要だと考えています」

「端から厳しい話をしてくれたのは、社長は、社員教育に力を注ぐことがとても大事な仕事」だと断言する、万代ホーム(株)（本社・宮崎県都城市）代表取締役の前田隆治氏（49歳）。

同社は一九八三年、前田氏が二十九歳のときに創業。それから二十年、いまや従業員五十名、年商二十五億円を誇る「宮崎No.1ビルダー」へと成長した。業績も創業時から順調に推移、いまでは年間百棟以上の建築実績と、驚異の顧客紹介率五〇%を実現している。

その躍進の秘密は、「お客様を心から大切にしたい」「お客様に喜んでいただきたい」とい

う前田氏の強い思いに基づく、社員教育とCS活動の徹底的な追求に尽きるといえるだろう。

「お引き渡しからが
ほんとのおつき合いです」

では、同社の社員教育とCS活動について、具体的に紹介しよう。

① 朝のスタート

毎朝、全社員がラジオ体操に始まり、会社の近隣および車両・オフィスを清掃。この間、約二十分、全員が機敏に走る。そして朝礼。「組織たるもの、朝から全員が一丸となって仕事に取り組み姿勢が大事です」（前田氏）

② 月一回の社長講義

月初めに約半日をかけて、社長による教育・指導（実務や社会経済動向）と訓練（基本動作や発声）が行なわれ、最後に、社長の想いを伝える講義がある。そして社員は、学んだことや抱負をレポートにまとめ、朝礼で朗読する。

「教育というものは、話を聞かせるだけでは効果がありません。しっかりと教え、学んだことを書き取らせる。そして、毎日、反復して読み聞かせる。さらには、OJT（職場内訓練）によって、社員全員の意味統一を図っていくことが大切なんです」（前田氏）

このほかにも同社では、他社にはない工夫を凝らした、さまざまな社員教育が行なわれているようだ。

③ 工事現場の一日五回清掃

「現場で働く職人は、近隣の道路清掃から一日が始まります。また十時・十二時・十五時には、作業した場所をしっかりと清掃してから休憩。そして十七時になったら、再び道路清掃をして、現場内の清掃・整理・整頓をしてから帰ります。これにより、工事中でもスリッパなしで歩けるほどきれいで、仕事の効率も上がります」（前田氏）

かくして現場の清掃は、施主はもちろんの



同社が徹底するCS活動の様子。1日5回清掃を行なうことで、現場はこんなにきれいに(写真・上&左)。全国各地から、同業者の見学が後を絶たないという。引き渡し式には必ず、前田社長が出席する(写真・下)



住宅が完成すると、大工および関係者全員が出席し、引き渡し式を行なう。「テープカットや花束贈呈があり、お客様には心から喜んでいただいています。なかには感極まって、涙を流されるケースも……。ほんとうに住宅の仕事をしていてよかった」と、最高の幸せを感じる瞬間です(前田氏)

⑧ 毎月一回、全社員でOB客を訪問
毎月第一日曜日には、一千件を超えるOB客

こと、近隣の住民や見学者にも喜んでもらえ、同社のイメージおよびCSの向上につながっている。前田氏はい、「掃除は教育です」。掃除はとても大切な仕事です」とも。

④ 毎日行なう進捗報告
「現場監督は工事の進捗状況を、FAXや電話、あるいは直接訪問で、毎日、お客様に報告します。毎日報告することで、お客様との信頼関係が深まり、満足度がさらに向上します(前田氏)

⑤ 一冊のカルテで、工事を完璧に監理
契約後、建物が完成するまで、すべての情報をカルテに記帳。そしてカルテの情報は、社長自ら、適宜チェックしている。そのカルテを十年間保管することで、社員全員が完璧な仕事に徹し、品質向上に役立っているのだ。

⑥ 社長自ら率先して、顧客と面談
契約時の挨拶は当然のこと、上棟式や竣工検査にも、出張がないかぎり、社長が必ず出席。社長が自ら率先して会うことで、CSはさらに向上する。

⑦ 感動の引き渡しセレモニー

住宅が完成すると、大工および関係者全員が出席し、引き渡し式を行なう。「テープカットや花束贈呈があり、お客様には心から喜んでいただいています。なかには感極まって、涙を流されるケースも……。ほんとうに住宅の仕事をしていてよかった」と、最高の幸せを感じる瞬間です(前田氏)

⑧ 毎月一回、全社員でOB客を訪問
毎月第一日曜日には、一千件を超えるOB客

のもとを全社員で定期訪問し、コミュニケーションを図っている。その際、それぞれの社員が育てた花の苗や、かわら版を届ける。留守の場合には、A4サイズの大判名刺にメッセージを書いて、ポストインするという。「建てて終わりではなく、お引き渡しからがほんとうのおつき合い。いつまでもお客様を大切にする姿勢が、たいへん喜ばれます(前田氏)

このほかにも同社では、CSを高めるためのさまざまな工夫をシステム化、全社員が一丸となって取り組んでいる。

住宅の品質面も価格面も大手メーカーには劣らず

「私は以前、スーパーに勤めており、住宅はゼロからのスタートでした。しかし、お客様を大切にするという意味では、スーパーも住宅も同じ仕事。ましてや私どもは、数千円円もする資産形成と、快適で幸せな生活を送る家づくりのお手伝いをしているのです。その意味では、施工中の報告一つ、おぎなりに

できません。社員の対応の善し悪しで、お客様の人生が変わるといっても過言ではないのです(前田氏)

だからこそ前田氏は、「われわれは責任の重い仕事をしている」「お客様にしっかりと目を向け、一生懸命に尽くしなさい」と、口を酸っぱくして言い続けているという。「正直いって、創業のころはいろいろなことがありました。当時は現場監督が、設計からクレーム処理まで、すべて兼務していたため、忙しくなると、アフターメンテナンスが疎かになり、クレームが頻発。多くのお客様に迷惑をかけたのも事実です(前田氏)

ずいぶん悩んだ前田氏は、真剣にCSを考えるように。そしてたどり着いた結論が、CSのシステム化だった。

「おかげさまで、いまではほとんどの業務がシステム化され、社員の仕事の効率も上がり、お客様の満足度が向上しています(前田氏)

それにしても、社員教育とCS活動の徹底だけで、大手住宅メーカーに太刀打ちできる

のだろうか。「もちろんいまは、根性論だけで住宅が売れる時代ではありません。ですから、CSのみならず、住宅の品質はもちろん、価格面においても多くの研鑽を積み、大手住宅メーカーに劣らぬ高品質でロープライスの住宅を提供できるようにになりました(前田氏)

こうしてみると、やはり「社員教育の徹底」と「CSの徹底」が同社成功のキーワードであり、冒頭で述べた驚異の顧客紹介率50%につながっているようだ。

「若いころは九州No.1になる夢をもっていましたがいまは会社を大きくすることよりも、これまで家を建てていただいたお客様、さらには、これからご縁をくださるお客様に喜んでいただける、満足していただける仕事をして、繁栄を何代にもわたって継続させたいと思っています(前田氏)

急がば回れ——ではないが、いまは仕事の原点に返ることこそが、「売れる営業」への近道なのかもしれない。

人間関係の構築には、日ごろのコミュニケーションが不可欠。施主はもちろん、業者のインタビューも載っている「万代ホームかわら版」(写真①)。営業マンの似顔絵とプロフィール入りの大判名刺「お世話になります。」(写真②)は、メッセージを記入してから顧客に配られる。同社では毎月、営業マンに「お客様満足度向上面談活動計画書」(写真③)という訪問計画書をつくらせている。既存の顧客に対して、面談予定を組む営業マンはまずいないのではないかと