

# 全社員による毎月全OB客訪問活動 すべてはお客様満足のために

鹿児島県との県境に近い宮崎県都城市。人口17万前後の市である。ここに、中高級注文住宅を年間120棟建築している住宅会社がある。大阪のスーパーマーケットに勤めていた前田社長が地元に戻って創業したのが29歳の時。以来23年で、宮崎トップの住宅会社になった。今、万代ホームにはCS活動展開を学ぼうと、全国から企業の訪問が絶えない——今回は、万代ホーム株式会社に、CS活動を中心にお話をお伺いした。



## スーパーで身に付けた お客様第一主義

高校を卒業して大阪のスーパーで働いていた前田社長は、家庭の事情で生まれ故郷に戻った。しかし、それまでの職を活かせる職場はなかなか見つからなかった。やむなく、父親の勧めで、宮崎最大手の不動産会社に就職した前田社長は、入社するや否や、2ヶ月連続で営業成績がトップになった。社長表彰までもらったが、いまひとつその会社になじめず、3ヶ月目には新たな不動産会社に勤めはじめた。しかし、その会社でも4年後には一緒に事業を行うことができなくなった。そして昭和58年29歳の時、奥様とパート従業員の3人で「万代不動産」を設立した。やっと自分が思うとおりの仕事ができる場を持った前田社長は、これまでの不満を晴らすかのように一生懸命働いた。最初は土地、賃貸住宅の仲介が中心だったが、紹介で仕事が増え、すぐに社員は7~8名体制になった。仕事を支えていたのは、初めて就職した

大阪のスーパーの「地域のお客様に満足していただくために、当たり前のことを当たり前にする。」という考え方だった。土地を斡旋するだけでなく、住宅のプランと資金計画もセットし、そのうち工務店への紹介も行った。しかし、当時の工務店は、ただ家を作るだけでアフターサービスをしてくれない。売りっぱなしの商売で、お客様の評判もよくなかった。そこで、建築士などの住宅建築の専門家を中途採用で雇い、住宅建築業に本格的に取り組んだ。しかし、そこでも、その中途採用の専門家はプライドばかり高く、社長の「お客様に対する考え方」は理解してもらえなかった。やむなく、その人達には全員辞めてもらい、残った3~4名で、昼間は現場を見ながら、夜は営業という形で仕事を続ける事となった。中途採用に懲りた前田社長は、12、13年前に初めて新卒の採用を行い、以降毎年5~6名の新卒社員を採用していった。今、万代ホームを支えている中心メンバーは、この時に採用した社員であり、皆30代の中堅に育っている。

## ローコスト住宅からの転換 しかし、棟数は減らなかった

4~5年前までの万代ホームの住宅は、いわゆるローコスト住宅が中心であった。「エリア的にも、そんなに高級住宅は売れない。“とにかく住宅が欲しい”という人に、できるだけ安く住宅を提供する、そういう考え方でした。ところが、5~6年くらい前にいろいろな勉強会に出て、全国の進んだ工務店の事例を見るたびに、住宅は価格も大事であるが、快適で、健康で、安心して住める住宅でなければいけない、ということに気づいたのです。宮崎には<sup>おびず</sup>飢肥杉など、いい木がたくさんあります。地域の無垢の木を使った家づくりがしたかったのです。」

万代ホームの住宅は品質やデザイン性を高め、それまでのローコスト住宅から、中高級住宅に大きく方向を転換した。だが、前田社長には大きな不安があった。それは、品質が良くなったものの、今までより価格が大幅に上がったことである。当然お客様は大きく減り、売上が落ちることも予測していたが、実際の棟数は全く落ちなかった。むしろ「いい家」へと変わったことにより、以前より紹介が増えた。これは一体何が起ったのだろうか。また、どうしてそのような結果が生まれたのだろうか。



大きな梁と天然木で構成された吹抜け



伝統美と先進性が融合した、新しい和のデザイン住宅

## 「CS活動日本一の会社」に

実は、万代ホームでは住宅づくりをローコスト住宅から自然素材による中高級住宅に変える10年程前から、徹底的なCS活動に取り組んでいた。まず、最初に取り組んだのが、これまで建てさせていただいたお客様への全数訪問だった。「訪問するとまるで苦情の山でした。毎日毎日怒られに行っているようなものです。“お前の会社なんかつぶれたらいい”と言われ、泣いて帰ってくる社員もいました。それ以上に大変だったのは、そこから上がってきたクレームへの対応です。これをきちんとしなければ、何をしているのかわかりません。必死になって対応しました。」そして、毎月全OBのお客様を訪問し続けた。半年経っても「いつまで続くやら」と、冷ややかな眼はそれほど変わらなかった。だが、1年経った頃に「感心やね、頑張ってるね」という言葉が返ってくるようになった。現在、OBは1600軒以上に増えているが、全数訪問は今でも毎月続けられている。「一人30軒くらい担当しています。留守の家には、特製の大判の名刺(A4サイズ)に、訪問したことやお伝えしたい色々なことを書いてポストに貼っていきます。

すると、後でお客様から電話をいただきます。」この訪問のおかげで、今では後のサービスの対応がよい、という良い評判をいただくようになった。「また、定期点検サービスも行っています。小屋裏から床下、外壁まで、こまめにチェックしていきます。デジカメで撮ってその場で見せ、さらに後で報告書をお送りします。」こうしたCS活動の積み重ね、裏づけがあったからこそ、品質やデザイン性を良くして価格が上がっても、棟数の減少はなかったのであろう。決して中高級住宅への転換を前提にしたCS活動ではなかったが、結果としてはすばらしい運動につながった。そして今、CS活動は現場でも「1日5回の掃除」や「毎日その日の仕事の報告書」「着工式」「竣工式」といった、様々な取り組みに発展している。



出張以外は社長が必ず出席している「竣工式」

## OBのお客様に 年2回「お客様感謝祭」 紹介率は70%

それ以外にも、様々なお客様のための活動があるが、その中でも大きなものが、年2回冬と夏に行われる「お客様感謝祭」。これは、全くOBだけの招待で、毎回800～1000名の参加がある。なぜこれを始めることになったのかについて、「最近の万代ホームの住宅を見て頂きたい。」「万代ホームの住宅が素晴らしく変わったことを知って頂きたい。」「そしてこれからもずっと応援して頂きたい。」と思って始めました。「お元気ですか」「住み心地はどうですか」と声をかけたいのです。」と言う前田社長。本当にこの人からは「お客様のために。」という気持ちが全身から溢れている。お客様の方も、「今建てれば良かったね。」と笑いながら、息子さんの家を注文してくれるという。

また、万代ホームでは、新しくモデルハウスができると、一般公開する前に必ずOBを誘って、見ていただく。「新しくこんな住宅を作りました。」と披露し、「喜んでいただく顔が見たい。」のだという。この様に徹底したCS活動を行っている万代ホームのOBからの紹介率は、当然高い。「月によっては紹介率100%ということもあります。」と言う。実際、万代ホームの紹介率は、全体の70%を占めている。



一層結びつきを強くする「お客様感謝祭」

## 「営業マン依存」から お客様に来ていただく 「選ばれる会社」に

万代ホームにはこんな考え方がある。「家を建てるまでは、お客様が我々の所に来ていただくこと。家を建てたら、今度は私たちからお客様の所に何度も足を運びいつまでも家を守っていくこと。」だという。だから、「ショールームは充実したものを作ること。いい家を建てて、お客様に来て見ていただくこと。会社に来ていただいて、社長が会って、会社の考え方、会社全体の様子を見ていただくこと。これらが大切です。」と言う。だから、前田社長は必ず最初に、全てのお客様に会う。「営業マンが自宅に何回もお伺いして営業する、というような営業はもうだめです。会社全体として、お客様に対する対応を考えること。会社へも、モデルハウスへも、施工現場へも、必ず何度も足を運んでいただいて、お客様に納得していただくこと、そして、出来上がってからは、こちらが毎月お伺いするのです。」まさに、営業戦略とCS活動が一体となった万代ホームである。



「昔は宮崎一、九州一に、などという考えもありました。しかし、今はこういう考え方は毛頭ありません。本当にお客様に満足していただく住宅を建てること。お客様から選ばれる住宅会社になること。それしか考えていません。」と話す前田社長の声は、明るい宮崎の空にまっすぐに響き渡っていた。



さまざまな営業活動に使用されている販促ツール

# TOP RUNNER 今回のポイント

## ■「CS活動」を考える

「このままいけば、とても競争環境の中で勝てない。今のうちにローコスト住宅や価格競争から脱皮して、お客様に本当に喜んでいただける、いい仕事をしたい。地域で光る住宅会社になりたい。」  
そう望んでおられる経営者は沢山いることでしょう。

では一体、どうすればいいのでしょうか。いま、「CS活動」がひとつの解決策として、クローズアップされています。そこで今回は、万代ホーム様のケースを元に、CS活動を考えてみました。

## CS活動の目的と展開内容

### 現状: クレームに振り回されて大変

なんとかクレームが  
こない仕事をしたい。

建ててよかった、  
と思っただきたい。

友人、知人の紹介を  
もらえるようにしたい。

これが、CS活動の一般的な目的です。そして、その活動は、竣工時の「CSアンケート」に始まり、「2～3年間のアフターサービス巡回」が中心です。しかし、最終的な目的である「紹介」には中々つながらない、それが現実のようです。どうしてでしょうか。また、何が欠けているのでしょうか。

## 「万代ホーム」様は、何をキッカケにCS活動をはじめたのか。

- 設立当初のお客様(技術・機能・デザインレベルがまだまだ高くない時に建てていただいたお客様)に「申し訳ない」という気持ちが社長の中にずっとありました。「ここまで会社を維持、大きくできたのもこれらのお客様があったからだ。なんとかこのお客様に恩返しをしたい」この気持ちが、CS活動の原点にありました。
- そこで、一番最初に実施したのは、これまでのOB客を全数訪問することから。この訪問では、「つぶれたらいい」とまで言われた事もあったそうですが、それでも続け、何年もの時間を経て、様々な「CS活動」を展開。これにより、「ローコスト住宅会社からの脱却」だけでなく、「紹介率70%」という地盤も形成できました。

このCS活動は、決して「紹介が欲しい」といった目的で実行されたものではなく、だからこそ続けることができたのです。

## 「CS活動」とは

### 1. 「CS」についての理念・考え方を明確に

万代ホームの社長は「お客様はとても大事だ」と言います。それは、「私が今あるのはお客様があるからだ。同じように、この会社が今あるのは、お客様がいたからだ」と感じておられるそうです。まずは、あなたの会社の「CSに対する理念・考え方」を明確にしておきましょう。

### 2. 「CS活動」の二つの形態

#### ① 出合いから竣工までの活動

いわゆる営業、設計、施工、竣工までの各段階の活動について「顧客満足」という視点から具体的な活動を明確にし、お客様の満足度をアンケートという形でチェックしてみましょう。

#### ② 竣工から、次の世代まで続く活動

アフターサービスだけでなく、居住年数やお客様のライフスタイルの変化に合わせたサービス展開や、感謝の気持ちを表す活動を、アフターサービスとは別に展開してみましょう。

