

# 創業130年、年間のリフォーム受注件数が3,000件超

リピート獲得のポイントは、結局“社員”

カスケホーム  
株式会社安藤嘉助商店

## リフォーム業は リピートビジネス

——創業130年と長い歴史の中で、いつからリフォーム業を始めたのでしょうか？

創業は1883年（明治16年）で陶磁器や漆器などの卸売業がスタートです。その後、建築左官材料や石炭やセメントなどの販売をし、戦後は工務店にセメントやガラスを卸す二次問屋として業容を拡大しました。しかし景気悪化とともに二次問屋の必要性が薄れ、2000年私が入社したときは、厳しい経営状態から脱却するために新規事業が求められました。そこで、まだ専門店が少なく、既存の住宅における市場が見込める住宅リフォーム業を手がけることにしました。他社がやらないような小さな仕事を地道にこなし、地域でリフォーム会社として認知が広まった2005年にショールームを設け「カスケホーム」の屋号にしました。



安藤辰氏

1975年生まれ、岡山県倉敷市出身。大学卒業後、バックパッカーとしてアジア各国を放浪し、沖縄でものづく漁師時代を経て32歳で代表取締役就任。下請けから元請けへの業態転換を遂げ、現在は地域密着型の「住宅ワンストップサービス」を提供する会社として、「住み継ぐ街づくり」をコンセプトに日々まい進している。

——昨年は年間受注件数3,018件と、施工実績がとても多いですね。

全体の6割以上が10万円以下の修理中心の営繕工事です。リフォーム業はリピートビジネスだと考えていますので、小さな工事をいかに次の仕事につなげていくかを考えることが大切です。

例えば、今日着工した案件は500万円のキッチンのリフォーム工事ですが、そのお客様は8年前に私が外回り営業で獲得しました。最初は蛇口の修理を依頼していただきましたが、それをきっかけに1,000万円のリフォーム工事を受注し、さらに8年後、2回目のリフォーム工事をさせてもらうことになりました。

このような流れをどれだけ多く作るかということが重要です。建築業界では今までサービス的な発想が遅れていました。当社ではお客様へのニュースレターやDMの送付、定期訪問や誕生日プレゼントの持参など、いろいろなことをしています。ただ、最も大切なのは「1回1回の仕事でいかにご満足していただくか」ということです。お客様は一度不満や不信を抱くと、二度と仕事を出してくれません。

リフォームのお客様の中心は団塊の世代の人た

ちです。その世代の方がリフォーム業者を選ぶ基準はやはり信頼性です。小さい工事でもきちんと対応してくれたということが業者選びの重要な要素になります。いろいろなチラシやネットで比較検討もされますが、最終的には、近いところにある業者とか、以前親切にしてくれた業者など、すごく単純なことが選択の決め手になっています。当社も、営業エリアを1時間以内で駆けつけられる範囲に絞り、小さな仕事でも満足を感じてもらうことを大事にしています。

——ホームページにはお客様からの声が多数掲載されています。

当社では工事終了後の顧客アンケートを大変重視しています。アンケートの回答を見ると、最終的に判断する基準が“人”であることがわかります。例えば車を購入する際、メーカー選びと同様、担当者とのフィーリングも大事ですよね？家も同じで、デザインなどにこだわりをもって購入する方は全体の2割程度で、半数以上の方はそれより「安心して買えればいい」という感覚です。リフォームも、設備のデザインやオリジナリティよりも、適正な価格なら愛想の良い工事屋さんが来て気持ちよくリフォームしてくれればいいという方が多い。そうなるとう業者を選ぶ基準は、実績もありますが、ついた担当者次第ということになります。

家のスペックや性能は誰でも真似ができます。不動産でも中古住宅の仲介の場合はこの会社でも同じ物件を扱えますので、これからは誰から買



「人」で選ばれる」ことを目指す集団

うかということをお客様は重視するのではないのでしょうか。もちろん、最終的にお客様は“人”を買うのではなく製品を買っているのですが、そこに至るまでのプロセスでは“人”が非常に重要だと考えています。

## 事業の要は“社員”

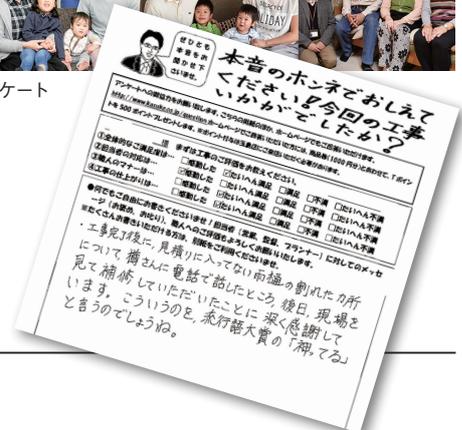
——社員の採用にも力を入れています。

当社の経営理念に「事業の要は“人”だ」と掲げていますし、採用を一番大事にしています。採用はある意味結婚と同じです—こちらの片思いかもしれません—(笑)。やはり社員にはずっと勤めてほしいと思っていますので、当社に合わない人を採用してしまうとその後とても苦労します。

結局、仕事が「人で選ばれる」ということは、その担当者がずっと会社にいるということがお客様にとっての価値になります。「また辞めたの？」と言われるくらい頻りに担当者が変わるとお客様は離れてしまいます。それに当社は地方の中小企業ですので、大手のように会社のブランドで仕事は取れません。そうすると、担当者個人が信頼のブランドになり、そこで勝負していかないと競合には勝てません。ですので、社員に辞められると困ります。



「お客様の声」とアンケート



### ——採用にはかなり時間もかけています。

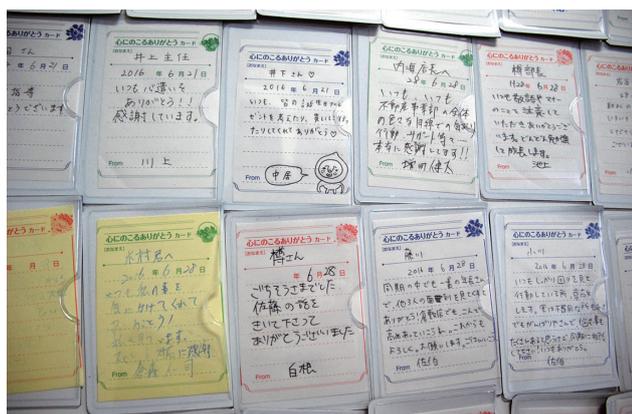
最低3回は社長の私が直接会い、当社の理念を共有した上で、「仕事観」をテーマに原稿用紙10枚の作文を書いてもらいます。これは新卒も、中途採用者も一緒です。面接でも同じテーマで話を聞いていますが、最後に10枚書くという儀式が必要です。本当に入社したい人はしっかり書きますし、書くことによってこれまでの自分自身を振り返ることができます。「書いているうちに自然と涙がでてきた」という方もいました。それが大事だと思っています。作文を書いてもらった上で採用した社員は今でもほぼ全員残っています。

### ——女性も積極的に採用されていますね。

社員全体の4割が女性です。やはりリフォームの商談では、ご主人より奥様と話すことの方が多いので、女性社員なら「強引な営業はしないだろう」と心理的な壁がなくなります。お客様は多少若くて頼りなさそうでも、言ったことをすぐに対応してくれて、資料もきちんと揃え図面や見積もりも詳細に書いてくれる、一生懸命やってくれる人にお金を預けて下さいます。また、デザインリフォームなどの案件では、意識的に女性プランナーをつけるようにしています。

### ——女性の活用には結婚や子育てなどに対する配慮も必要です。サポートはどうされていますか？

結婚も出産もおめでたいことなので、配慮して当然のことだと思います。結婚しても働きたいと



サンクスカードも大切なツールの1つ

いう人も多いので残業を減らす努力をしています。具体的にはタブレット端末を全社員に支給し、取引先にも貸し出すことで打ち合わせの時間を短縮したり、2017年からは在宅勤務も始めるつもりです。本店では顧客満足度の観点から定休日を決めていませんでしたが、それも設定するようにしました。

ただ、女性だから残業に気を使うというよりは、そこに留意するようにしているだけで、基本的には男女変わらない対応です。結婚後も働いてほしい人には少し融通し、残業しなくても仕事ができるいい環境を作れば大丈夫じゃないでしょうか。

### ——歩合制もやめたと聞きました。

「人」で選ばれる」ためには、個人の力だけでなく社内の協力体制が不可欠です。個人に歩合を払うと結局得をするのは営業マンなので、工務や監督、事務からは不平・不満が出ました。大手ハウスメーカーなら分業化されているので割り切れるのですが、当社は小さな会社です。歩合の計算をし始めると、自分の都合で無理やり売ったり、余計な付帯工事を入れたりとお客様のことを考えなくなってしまいます。社員全員が働きやすい職場、意欲を持って働ける職場ということを考えると、歩合制はいらないと考えました。

### ——2014年の「働きがいのある会社ランキング」\*（従業員25～100人部門）で第2位。社長の姿勢やあり方が、社員の満足度にも現れているように感じます。

たまたま雑誌で見て、軽い気持ちでエントリーしました。この調査結果を見ると、当社は「仕事に対する誇り」の項目が圧倒的に高く、「社内の連帯感」も非常に高く出ました。ほとんどの社員が自分のやっている仕事に対して価値があると感じてくれていて、「みんなでやろう」という気持ち、仲間だという気持ちを抱いてくれていることに、改めて気づかされました。昨日より今日、今



2015年「TDYリモデルスマイル作品コンテスト」で全国最優秀賞を受賞した古民家再生物件



独自の工事保証で“安心”を提供



日より明日、今年より来年と、少しでもレベルアップしていこうという気持ちが当社の社員にはあるのではないのでしょうか。

その気持ちに報いるためにも、業績を高め、毎年確実に社員の給与レベルを上げていくことや、経営ビジョンを明確に示し、着実に実行することで経営力を高めていきたいと思っています。

——社員と企業理念などの共有はどうなされていますか。

特別なことは全くしていません。自分の仕事に誇りを持ち、本当にお客様が喜んでくれているという実感があれば、それがやりがいとなります。モチベーションはすぐに下がってしまいますが、やりがいは、一度持てばそう簡単には下がりません。

私は、社員に対し影響力が低い社長だと思いません(笑)。ただ、社長が指示しないとやらないと

いう会社は危ないと思います。当社では結構、社員が「こういうことをやりたい」と言ってきます。私はそのための環境づくりやサポートをしますし、そういった声を挙げる積極的な社員を選んで採用しているつもりです。会社の良し悪しは、採用7割、教育3割です。会社に合わない人材をいくら教育しても、曲がった枝は戻らずに折れるだけです。だからこそ、大切なのは入り口、つまり採用だと考えています。

## 建築+不動産のワンストップサービス

——建築部門ではデザインや保証など付加価値サービスに力をいれています。

2015年国内最大級のリフォームコンテスト「TDYリモデルスマイル作品コンテスト」で、古民家のリフォームで全国最優秀賞を受賞しました。この受賞がきっかけになり、当社にも建築デザイナーの応募があり、現在バリバリと活躍してもらっています。

また、15年前から全てのリフォーム工事には、独自に5年間無償保証し、工事保証書を発行しています。壁紙クロスのはがれから、床材のゆがみ、水もれなど全部保証で対応します。毎年200件程度対応するため、年間に数百万円費用がかかりますが、それでも「直してくれた」ということが次につながります。数百万円かけて広告を打ち、新規顧客を獲得するより、「5年目にクロスがはがれても、無償で直してくれた」ということがお客様の心に残ります。

——職人会というのはどういうものですか？

当社の仕事が6~7割以上の比率を占める業者で業者会を作り、当社で勉強会を行い施工基準等を共有しています。リフォーム業界は本当に大雑把で、「営業に言ったのに、職人に言ったのに、ぜんぜん伝わっていない」ということがよく起こ



カスケ職人会

ります。製造業などでは考えられない話です。当社が施工管理を行い、水道、電気、大工、左官などは分離発注していますが、業者間で意思疎通が滞りお客様が不安にならないよう、職人には“カスケ職人会”という肩書をつけた名刺を持ってもらい、対外的な窓口を一本化しています。

#### ——不動産業も始められました。

不動産部門を設けてからちょうど4年が経ったところで、契約実績は昨年で月4～5件、年間1億円程の売上規模になります。リフォーム単体事業に不動産業を合わせたワンストップサービスを提供していきたいと考えており、新卒を採用して育成しています。

建築業者が不動産機能を持つと顧客目線になります。インスペクションも当社は現場調査として



町並み保存地区になっている新町周辺

以前から行ってきました。しかし、この辺りでは中古物件はまだ予算が少ない人が買いますので、現況のままで住む人が多いのが現実です。ただ、そこは私たちが変えていかないといけないと思います。中古でも新築並みに綺麗な物件になるとか、住みたい場所に中古物件をリフォームすることで希望の生活ができるという提案をすべきで、「中古住宅は新築より安い」というだけでは市場はよくはならないし、流通量は増えないと思います。

社内でも不動産部門とリフォーム部門の間で定期的に人事異動させて、両方をワンストップで対応できる人材を育てたいと思っています。そうなれば、2人でやるのが1.5人でできるようになり、当社の生産性も上がり成約数も増えるといういい連鎖が生まれると思います。

#### ——今後どのような事業展開をお考えですか？

当社が所在する、玉島地区の古民家を生かしたまちづくりに取り組みたいと思います。20代のときは、倉敷市のお話を聞いても空き家対策やまちづくりというのはお金がかかるというイメージでピンとこなかったのですが、最近地元ケーブルテレビ局が同地区の古民家を地域物産販売拠点にしたいと、当社にリノベーションの見積もりを依頼しました。助成金が出るのでNPO法人を設立したという話を聞いて、昔聞いたまちづくりの話がようやくスッと腑に落ち、そこから「これに取り組むことが自分の使命ではないか？」と考えるよ



本社から里見川を渡った仲買町にも造り酒屋や土蔵など古い町並みが残る

うになりました。

当社の前を通る蔵前通りは町並み保存地区になっていて、昔からお祭りなどいろいろなことをしていますが、なかなか盛り上がらない状況です。また、当社は港の近くに創業当時の蔵を持っていて、先代社長からも「置いておくだけでも維持費がかかるので何とかしてほしい」と言われています。まずはこの蔵をリノベーションして、そこから蔵前通りの古民家を1つずつ再生しながら雰囲気を作り、地域を巻き込んだ活動にしていきたいです。

倉敷周辺の団地も少子高齢化の影響でガラガラです。何も特徴がない町が多い中で、玉島地区には蔵町という観光資源が残っています。地域に人が集まれば仕事も増え、活気も戻ってくると思います。そういった夢のある話がしたいですし、ぜひ実現させたいと思っています。

## 事業概要

### 住宅総合ワンストップサービスを提供

1883年創業の(株)安藤嘉助商店は、リフォーム事業を主軸に新築住宅の建築や不動産の仲介も手掛ける「住宅総合ワンストップサービス」会社。「永続する企業」になるために、創業精神である“誠実な商い”の実践と地域社会に必要とされる企業を目指し、顧客満足度重視の視点でリピート客の獲得を心がけている。その結果、年間の工事



リフォームショールームを完備したカスケホーム倉敷店

受注件数は約3,000件以上にものぼる。

リピート客を増やすための取り組みが、『安心』『安全』8つのポイント。①地域密着の商い、②女性プランナーと打ち合わせ、③安心・安全の取引、④アフターフォローの実施、⑤メンテナンス対応、⑥カスケ職人会による品質向上、⑦適正価格の提供、⑧「中古住宅×リフォーム」サービス。さらに独自開発の「リフォーム工事5年無償保証」など、顧客第一の業務体制を整えている。

また、どんな小さな工事でも必ず実施する「お客様アンケート」が、同社のサービスレベルを向上させる大切なツールになっている。回答内容はスマホやタブレットで社員全員が共有し、社員が改善点を考えて対応する。そのような社員の気づきに対して「お客様満足賞」「施工賞」といった表彰を毎月実施。「建築や不動産は短期的な売り上げでは図れない」（安藤社長）という考えから歩合給も廃止した。

※ 意識調査機関Great Place to Workによる従業員による評価を反映したランキング



### カスケホーム 株式会社安藤嘉助商店

代表者：代表取締役 安藤辰

所在地：岡山県倉敷市玉島中央町1-22-30

電話番号：086-526-1313

H P：http://www.kasuke.co.jp

事業内容：増改築・水周りリフォーム、外壁リフォーム、不動産、新築