

社員の声を聴き、 社員主体の経営を行う

オーナー 6,495人、管理戸数17,504戸、
入居率98%以上を維持

日本財託グループ

“社員の判断に任せるフロー経営”、 “指示・命令をしない経営”を実践

——設立当初から賃貸管理業をメインにしていた
のですか？

当社が創業した1990年はバブル崩壊の年で、元々は新築のワンルーム（以下、1R）マンションのデベロッパーとして設立しました。多くの会社が倒産する一方、残っている会社には、管理に力を入れているという特徴がありました。バブルの時にうまい話や儲かる話に一切乗らなかった管理の会社はバブルがはじけてもびくともせず、むしろ業績を拡大しており、「不動産業の原点は管理なんだ」と気づかされました。管理には建物管理と賃貸管理がありますが、建物管理は大手のシェアも高くノウハウもなかったため、入居者の賃貸管理を主にし、対象物件も収益用の1R物件に特化してスタートしました。



重吉勉氏

石川県小松市出身、54歳。平成2年株式会社日本財託設立、平成12年株式会社日本財託管理サービス設立、日本財託及び日本財託管理サービス代表取締役社長。「管理を通じて一生のお付き合い」を経営理念として、東京都でもっとも信頼される賃貸管理会社を目指している。近著に『低金利時代の不動産投資で成功する人、失敗する人』（かんき出版）がある。

——事業の運営は「社員に全て任せている」と聞きました。

不動産業は景気に左右されることを実感し、経営に強い危機感がありましたので、当時は社長自ら切り込み隊長として全国を飛び回って営業をしていました。「そういう社長の姿を見れば社員は黙ってついてくる」と思っていたのです。しばらくして管理戸数もそれなりに増え、社員も定着し始めた頃、当社の管理物件のオーナーで、金融機関を経て会社経営をしている方がおられたので、その方を当社に招き管理職になってもらい社内に任せ、私はそれまで以上に営業に専念することにしました。

ところが、最初は良かったのですが、だんだん会社の雰囲気が悪くなってきました。以前は営業から戻ると我が家に帰ってきたような雰囲気だったのが、皆がピリピリと仕事をしていて、何かにおびえるような感じになり、そのうち辞める社員が増えてきました。

そこで外部のコーチに依頼をし、全社員1人1人に個別インタビューを行ってもらいました。延べ5日間かけたインタビューのレポートに目を通した時、私はがく然としました。その管理職の指

導などに対する非難もありましたが、一番グサリと刺さったのは「社長が営業ばかりしていて会社にはいない。創業者である社長はもっと会社において私たちの頑張っている、一生懸命働いている姿を見てほしい。もっと社長業をやってほしい」という声でした。私はそれで気づかされ、「もう営業はやめよう。社長業に専念しよう」と決意しました。

その方には退職金を払ってやめてもらいましたが、何から手をつけていいかわかりません。そこで、分厚いレポートに込められた社員の要望、心の叫びをしっかりと受け止めて実践するところから始めました。社員の声には、経営のヒントがいっぱい入っています。管理業もそうですが、不動産業は人が全てです。「とにかく人が辞めない会社にしよう。社員が楽しく、生き生きとして、会社が好きで、長く働ける職場をつくりたい」、「しかし、ただの仲良しクラブではなく、仕事や仲間を通じて互いに成長が実感できる会社をつくりたい」と考えました。社員の声を受け止めて実践することが、社長である私の一番の仕事ですし、経営の根幹です。現在、社員は200人を超えていますが、個別インタビューは今でも続けています。

——具体的な社内のオペレーションについて教えてください。

私がノルマを与えるやり方ではなく、仕事に関するモチベーションと責任感が高まることに期待を込めて、社員の自主性や判断に任せる経営をしています。

基本となる会社の経営理念、経営目標、行動指針はありますが、その下の各チームの目的、目標、役割は社員たちが考えます。私からは会社を維持するために最低限必要な、1人当たりの付加価値額、粗利益、損益分岐点を伝えるだけで、それを元に22チームの部門長が各部員とすり合わせを行い、年間計画（課題の設定や目標数字）を立て

ます。その後は毎月実施する目標実績進捗会議で、各部門長が各部の課題、当月の重点事項、工夫したこと、前月実績に対するコメント、残業時間等について3分間のプレゼンを行います。ここで各部署の進捗状況を全部門長と共に確認することでP D C A（Plan→Do→Check→Act）サイクルを回しています。計画は未達成でもペナルティはありませんが、全部門長の前で発表することで、おのずとコミットする数字に対する必達の意識、締め切り意識が強くなっていると感じます。しかし、“やらされ感”は全くありません。自分たちで目標を設定してやってくれています。

——運営を社員の自主性に任せることへの不安はありませんでしたか？

不安というよりは、結局社長1人では何もできませんし、社員の力を借りないとどうしようもありません。「社員が長く定着し、辞めない会社にしたい。どうしたら社員が気持ちよく長く働いてくれるか」を第一に考えましたので、ノルマなど自分が社員だったら嫌だと思えることは全てやめました。

その結果、私が営業していた時代は管理戸数が2,000戸になるまで10年かかりましたが、社員の自主性に任せるようにしてから15年で1万6,000戸まで増やすことができました。

——その他経営面で重視していることはありますか？



“一室からでも心をこめた賃貸管理”という意味のスローガン



BBQ大会

人事考課と採用です。人事考課については、上長判断だけではなく、各部門長が集まり1人ひとりの社員について評価の偏りがないように、他部署の部門長の意見も反映して公平な評価をする「180度会議」を行い、その結果を社員にフィードバックします。おかげ様で管理戸数が年々増えていますので昇給や決算賞与の他、年間の利益に対して一定の比率の中で、評価に応じて社員に分配しています。

採用についても、当社の考え方を理解し、アットホームで穏やかな人、社風に合う人に入社してもらっています。入社前に聞いた話と入社後が同じなので、社員の定着率は高いです。また10年前から新卒採用も始めました。彼らが育ち、新たな社風をつくってくれています。インターンシップ制度も当社を理解し、また不動産業界に対する悪いイメージを払しょくするいい機会だと思いますので、年間20回以上実施しています。

——社員の自主性に任せ、気持ちよく働ける環境をつくり、仕事の内容は公平に評価して、全社で収益が上がれば社員に還元する、これを繰り返してきたということですね。

先ほども述べましたが、社員インタビューで仕事の悩みや要望、上司に対する率直な意見を吸い上げ、改善するようにしています。また、事業部の垣根を越えて仲間意識を持ってもらうように社員旅行や部活動も活発です。さらに“社員の、社



業績発表会の様子

員の手による、社員の幸せのため”の会社をつくろう、社員がイキイキと長く勤めたいと思える職場をつくろうと思えるということで、ES向上委員会を設置し、各部門から立候補してもらった20人くらいのメンバーが、ランチ会（月1回）やバーベキュー大会、ビアガーデンなどを企画しています。年2回の業績発表会においては、単なる業績優秀者だけでなく社員による表彰制度なども導入してモチベーションアップにつなげています。

入居者から選ばれる 管理会社になるには

——年間平均入居率98%以上を維持するための取り組みを教えてください。

当社では、空室を埋めて初めてオーナーの皆様から信頼をいただけていると考えています。そのために、「1日でも早く入居者を決めて、日割り家賃をお届けすることを使命に、入居者の募集に取り組む」ことを、基本的な考え方としています。

そこで、5,000社を超える賃貸仲介会社とのネットワークを組み、情報発信や直接訪問を実施しています。また当社の管理物件に客づけすればポイントがたまる「ポイント会員」制度も設け、仲介会社の営業マンに会員になってもらっています。ポイントがたまると商品券や旅行券に交換できる仕組みで、現在会員数は約3,000人。さらに、



セミナーの様子

仲介会社用のホームページをつくり、空室の申し込みやキャンセルの状況を5分ごとに更新しており、仲介会社は安心して当社の物件の案内や契約をすることができます。また、内装工事は原則7日で完了するルールを設け、内見機会を増やすことで早期の空室解消を目指しています。

——“募集手数料による商売ではなく、満室にすることが商売の源です”とうたっています。

管理料は、販売物件の場合は一律3,000円(消費税別)、管理受託物件の場合は賃料の5%を上限にしています。管理戸数が1万7,000戸以上ありますので、それだけでも安定収入になりますし、東京の場合は更新料を頂戴できるので更新手数料も毎月一定額入ります。したがって、募集手数料で儲けなくても十分収入を得ることができます。それよりは1日でも早く入居者を決めて1日分でも多く日割り家賃をオーナーにお届けしたほうがいい、という考えを徹底しています。

——管理受託営業の方法は？

10年くらい前からマーケティング手法を駆使し始めました。年金対策・相続対策・女性向け等の各種セミナーの実施、不動産投資の小冊子や書籍の発行、マスコミ懇談会を通じた広報活動等を通じて不動産投資、年金不安等に関心のある人の情報を集めています。またIRマンションを販売すると同時に管理受託営業にも力を入れています。お客様には常に、「不動産投資は買った後の管理が最も大切なので、いい管理会社をパート

ナーに持たなくてはならない」「当社は売った後の管理がメインの会社です」と言い続けてきましたので、ここ数年は毎年1,500戸くらい純増しています。

お客様向けのメールマガジンも、コラムや編集後記など全て社員が執筆します。実体験に基づいた賃貸管理の最前線で起こるトラブルと解決事例という内容で、わかりやすいと好評です。

管理物件の状況については、四半期ごとに賃貸実績レポートを作成し、23区別成約件数、平均築年数、平均成約賃料、解約日から賃料発生までの平均日数などのデータをホームページで公開しています。

管理会社の業績は管理戸数にリンクしますが、やみくもにエリアを広げたり、築古物件を管理したりすると社員に負荷がかかってしまいます。そこで、基本は都内23区、駅から10分以内と対象エリアと条件を完全に決めて、その中でいかに管理戸数を純増させていくかを重視しています。

——オーナーへのフォローはどうしていますか？

オーナーも6,400名以上になりましたので、きめ細かなサポート体制を整えています。すべての管理物件情報は当社独自の賃貸管理システム「BEANS」で管理しており、オーナーは専用ページで所有物件ごとの申し込み件数、内見件数、修繕費の見積もりなどを確認できます。家賃送金明細書や新規・更新契約書や修繕のお知らせなど各種書類も同ページで確認でき、確定申告のサポート機能も付けています。交流会やセミナーといっ



不動産投資の小冊子

たイベント情報やプレゼントコーナーも同ページで発信するとともに、オーナー向け情報紙「まめール」の発行（年3回）、オーナー事務局（専用相談窓口）を通じた電話対応など、できるだけ親しい関係が構築できるよう心がけています。

——賃貸管理業として何が大事なのかをシンプルに伝えているので、社員も動きやすいですね。

基本となる考え方は我々のお客様は誰なのか？ということ。当社の行動指針では、『我々のお客様は、入居者様、オーナー様、協力会社様』と明記しました。その中で一番に位置づけているのは入居者です。当社は入居者がいて初めて成り立つビジネスモデルです。

内装会社や設備会社といった協力会社も同様です。お互いがパートナーでWIN-WINの関係であることを目指していますので、管理戸数が増えたからといって上から目線の社員がいたら、「勘違いするな」と強くしかります。これからは、協力会社からも選ばれる会社にならないといけません。年1回の協力会社との謝恩会では、社員が手づくりでコントや漫才を行うなど、心からのおもてなしをします。そのようなことを通じて、夏の暑い盛りにエアコンが壊れてもすぐかけつけてくれる

など、当社のために動いてくれます。本当にありがたい話です。

仕事をする上で何が大事かということ、はっきり認識し浸透させるために、行動指針を毎日グループウェアで配信し、毎朝部門ごとに社員全員で唱和するようにしています。この行動指針には、私が「こうあって欲しい」と思うことを全て20項目に盛り込んでいます。社員には仕事のスキル面での成長だけでなく、人間的に成長してもらいたいと思っています。

——新規ビジネスもどんどん立ち上げています。

「社員提案制度」を設け、さまざまな業務改善提案を常時受け付けています。さらに、新規事業提案の機会も設け、役員会議で通過した案件は、大胆に権限移譲し、提案した本人に事業運営を任せています。

家賃保証会社「Beans Trust賃貸保証」の設立は社員からの新規事業提案によるもので、毎月400万～500万円の粗利益を稼ぐまでに成長しました。NTTの光回線キャリア事業も社員からの提案で始めました。新規事業提案については、成功すれば社員にインセンティブが入るような仕組みにし、仮に失敗しても責任は負わせません。さまざまなことにチャレンジし、新たな事業を生み出すきっかけになれば嬉しいと思います。

2011年末に立ち上げた「法人営業部」は、当社管理物件を企業の社宅や独身寮として使ってもらうための企業向けの営業部隊ですが、直付けの営業力を高めようという目的もあってスタートしました。当初は社員1人が担当していましたが、始めてから4年経った今では社員35人体制の収益事業になっています。

事業概要

日本財託グループは1990年10月、新築1Rマンションの販売を目的に「株式会社日本財託」の設立からスタート。バブル崩壊後の状況を目的

🍀 日本財託グループの行動指針

1. 「経営理念」「経営目標」を共有し、日々実践する
2. 愚直に謙虚に働き、感謝の心を忘れない
3. お客様と一生涯のおつきあいを築く
4. お客様は、入居者様・オーナー様・協力会社様
5. コミットメントと結果責任
6. 互いに助け合う社風
7. 日本財託と日本財託管理サービスは車の両輪
8. 私たちは成長する
9. 私たちはいつも考える
10. 名前を呼ばれたら「はい喜んで」
11. 自分から進んで「挨拶」をする
12. しっかり・はっきり・丁寧に
13. 笑顔
14. 逃げない・隠さない・ウソをつかない
15. 「愚痴」「泣き言」「言い訳」はいいわけない
16. 熱い情熱と一途な思い
17. 怒鳴らない、威張らない、偉そうにしない
18. 社員を大事に育てます
19. 第一印象がすべてを決める
20. 私たちは1円の不正も許しません

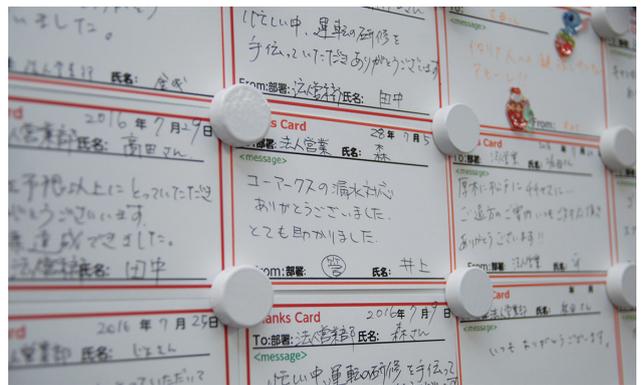
当たり前にして「不動産業の原点は管理業」と確信し、入居者の募集からトラブル・クレーム処理、家賃滞納の回収といった賃貸管理をメインに事業を開始した。

中古1Rマンションを仕入れて販売した物件の管理を預かる方法で、設立後10年で管理戸数は2,000戸まで拡大。システム投資が必要になることから、黒字化のめどがついた2000年に賃貸管理部門を独立し「株式会社日本財託管理サービス」を設立した。2006年ごろから、マーケティングにも力を入れ、セミナーや書籍、メールマガジンなどを通じ不動産投資や年金不安などに関心が高い顧客を獲得。2017年3月時点の管理戸数は1万7,504戸、オーナー数6,495人、入居率99.65%となっている。

住宅確保要配慮者の取り組みも積極的だ。専門部署を設け、留学生を中心とした外国人入居者を受け入れており、毎月の総契約数に占める外国籍者の契約は3割に上る。高齢入居者においても、毎月1回連絡や訪問を実施するとともに、高齢化社会における課題や理解を深めるため、社員全員に「認知症サポーター養成講座」を受講させている。

社員が元気になる仕掛けづくり

重吉社長が目指すのは「社員が楽しく、長く、生き生きと働き、仕事を通じて成長を実感できる」会社だ。指示・命令しない経営、社員の判断



社員同士が感謝の気持ちを表す「サンクスカード」

に任せるフロー経営を目指し、20年以上さまざまな取り組みを実践してきている。

2015年からスタートした社員による業務改善提案制度では、これまで276件の提案が寄せられた。業績発表会では、経営会議で選出する業績優秀者・チームへの表彰以外に、「コツコツ賞」「まめまめ賞」「社員が選ぶ笑顔賞」といった“社員による社員表彰制度”も多く設けている。その他、メールマガジンにおける「コラム大賞」「編集後記大賞」や、社員同士が感謝の気持ちを表す「サンクスカード」も導入し、一番多く書いた人、多くもらった人なども表彰対象にしている。このような表彰制度について、重吉社長は、「今後もいろいろな社員にスポットライトを当てることで、社員が元気になる仕掛けを増やしたい」と話す。



社章「まめマーク」について

私たちの行動指針の一つである「愚直に謙虚に働き、感謝の気持ちを忘れない」そして、「まめまめしくまめに努める」という想いを社章の豆のマークに込めました。



日本財託グループ

(株式会社日本財託／株式会社日本財託管理サービス)

代表者：代表取締役 重吉勉

所在地：東京都新宿区西新宿1-22-2 新宿サンエービル9F・10F

電話番号：03-3347-2411

H P：<http://www.nihonzaitaku.co.jp/>

事業内容：不動産売買・仲介／不動産の賃貸管理・建物管理・賃貸仲介