

法政大学大学院政策創造研究科教授

坂本光司

&坂本光司研究室

さらば 価格競争

非価格経営に取り組む21社の実践



コストダウン社会の終焉

真の顧客は値段よりも
品質と企業姿勢を見ている

商業界

2

お客様の声 を徹底的に聞いて非価格経営

愛と感動の^{ハート}仕事で、関わる人すべてを幸せにする

ベル

(ビルメンテナンス業 / 大阪府東大阪市)

下請けでビルメンテナンス業をしていたときに倒産の危機を迎えたベルは、考え方を180度転換し、下請けはしない、質の高い会社をつくる、という目標を掲げた。それから十数年。お客様を大切に、そして同じぐらい社員を大切にしていた同社は、その評判を聞いてお客様が増える会社に成長している。

ニッチ

お客様の声

フランチャイズ

口コミ

市場創造

社員貢献

紹介と口コミでお客様が集まるビルメンテナンス会社

大阪に本社を構える株式会社ベルは、ビルメンテナンス業を展開しています。1992年に創業、資本金は1910万円、社員は158人（本社スタッフ20人、現場スタッフ138人）、年間売上高は4億2000万円。2011年には日本鳩対策センターへ加盟し、鳥害対策については東京都西部、福岡県にも拠点を進出しています。

ビルメンテナンス業界は、同社のような独立系型と、大手企業系列型に大きく分かれています。系列型のほとんどは親会社のOBや関係者が経営し、親会社や関係団体などを得意先としており、事実上、労務対策の受け皿的な体質となっているといえます。清掃など現場の作業は表向きは2次、3次請けの会社が行っていますが、実際には4次、5次請け会社が作業しているといっても過言ではありません。親会社の担当者は現場に顔を出すことがないため、クライアントの要望に応えられないケースが多いそうです。

こうした状況の中で、同社は「愛と感動のビルメンテナンス。ありがとうございます！」そのままですか！「さすがプロ！」をコーポレートスローガンに、日本一の感動企業を目指して活動しています。お客様の9割以上が他の清掃会社、ビルメンテナンス会社からの乗り換えだと言います。現在、新規のお客様づくりのための営業はしていませんが、紹介とク



人間尊重の経営が高い品質を生み、顧客の信頼を集める

チコミ、そしてホームページで存在を知って受注に至る流れができています。

高い品質を実現する 人づくりと組織づくり

「誰もが掃除のおばちゃん笑顔やあいさつよりも、きれいなトイレであることを求めます。今まではそれで良かったでしょう。ところが最近ホテルも居酒屋も、『泊まる』『飲む・食べる』という基本価値ではなく、『笑顔とあいさつ』『癒し』『ニーズの先読み』といった付加価値にお客様満足が求められるようになってきました。自分たちの業界もそのような時代になっているという認識を持っています」と、同社の奥斗志雄社長は言います。

ビルメンテナンスの見積書は、決められた仕

様書に基づき、人数、作業時間、m単価から計算されます。原価はほとんどが人件費のため、見積もりを安くするには、管理をいいかげんにするか、人件費を抑えるか。しかし、どちらでも法令を守らない状況につながりかねません。

奥さんは、限られた予算でも、やり方を変えれば品質は必ず上げられると断言しています。与えられた仕事をお金のために行う作業と、お客様の立場に立ち、お客様と同じ気持ちでプロ意識を持って行う仕事とでは、まったく違う結果になるからです。

同社の非価格競争の特徴は、人づくりへのこだわり、本社と現場の関係が深く家族的で、お互いが助け合う組織風土、そして喜んで働く「喜労働者集団」が際立った専門性の高さを追求して行き届いたサービスを実現し、顧客満足度を高めていることにあります。

売上げの4割がいきなりなくなるという倒産の危機

創業して7年目の2000年のことです。同社は下請けながらも、ビルメンテナンス事業で確実に成長をしていましたが、売上げの4割を占めていた仕事が突然なくなってしまうしました。仕事の質が悪かったわけではありません。バブル崩壊後、大手生命保険会社、大手家電メーカーといったお客様が研修センターや所有物件などを次々に売却したのです。同社は下請けゆえに、契約解除の直前にならないと情報が入りませんでした。いかに会

社を存続させるかで頭を悩ませた奥さんには、メディアなどで見聞きする倒産を苦にした経営者の自殺は他人ごとではなく、脳裏に浮かぶのは自分のことだったといえます。

会社の存在価値とは何か。何のために経営しているのか。奥さんは自分をギリギリまで追い込みました。「会社大変なんやけど、どうしたらいいやろ？」と奥さんが聞くと、社員からは「社長ならなんとかしてくれますよ」と返ってきました。一片の疑いもなく、社長である奥さんを絶対的に信頼してくれていました。しかし奥さんにはそのような思いに応える余裕もなく、確実に迫りくる「倒産の恐怖」に苦しみ、震え上がっていました。

そんなある日、幼い息子を抱いたとき、ふっとスイッチが入りました。お客様に本物のサービスを提供したい。家族、社員たち関わる人すべてを幸せにするために独立したのではなかったか。それが目的であり、自分の使命なのだと気づきました。

よく考えるとそれまでの業績は悪くなかったのだから、借り入れはできます。返済する自信がなくて震えていましたが、「命がけだと思えばまだまだできることはある。どうせ命がけなら、理想とする会社を創ろう」と決心したのです。

仕事を通じて関わる人すべての人を幸せにするためには、目先の利益よりも、理想を掲げ自ら律して頑張るしかない、奥さんは覚悟しました。そのときに決めていたことが2つあります。下請けはしないこと、そして質の高い会社を創ることです。

大手ビルメンテナンス会社の下請けの仕事を受注すれば、経営の危機は短期間で改善に向かいますが、それでは自立経営とは言えません。経営者仲間や知人の力を借りて、仕事を紹介してもらったり、経営コンサルタントと契約を結んで、社員とホテルに泊まり込み経営計画を立案していきました。会社案内や営業用の冊子を作製して、地域に根づいた会社になろうと営業活動をしました。

また、社員に売上げのことを言わず、一人ひとりの人間力を高める経営に対する思いをとにかく語り続けていくことを決意し、実行していきました。当時を振り返って奥さんは、「本当にこの経営で結果が出るのかはわかりません。とてもしんどかったけれども、信じることができなかった」と言っています。

こうして人間尊重の経営にシフトしてから9年後、全国紙から経営についての取材を受けて、一面で紹介されるといふ出来事がありました。このとき社長は、自分たちがやってきたことが正しかったと実感できたそうです。

社員が嫌な思いをする仕事は断るといふ決断

「会社は公器」という意識を持っている経営者は少なくありませんが、さらに奥さんは「社員は社会の財産」と明言しています。ここまで意識の高い経営者はそう多くはないでしょう。

う。ですが、ここが肝心かなめなのです。社会にとってかけがえのない価値ある存在である人々を社員として預かっている、という意識でいることで「人づくり」にかける情熱や思い、レベルが変わってくるのが容易に想像できるからです。

同社は人財育成方針として、一人ひとりが夢と志を持ち、感謝と礼節を大切にし、社会と未来に役に立つ人となり、「称賛される日本人」へと育成・支援すると掲げています。

会社を大きくしようとする、お金を払っているからという理由で理不尽な要求をしてくるお客様を相手にしなければならぬことがあります。しかし奥さんは、社員に嫌な思いをさせるお客様の仕事を徹底して断りました。経営者がこれを決断し、実行していくと、確実に社員の心に火がつき、会社への信頼がしっかりと芽生えます。そして同時に、嫌なお客様はいなくなり、会社が振り回されることはなくなりました。

その一方で、価格ではなくサービスに共感してくれるお客様には、感動レベルのサービスが実現できるよう尽力をしました。評判で新規顧客が増えたり、大手企業の出先のテナントで満足度の高い仕事をして、その本社にも仕事がつながるといったことも起きました。現在、ポテンシャルの高いお客様が増えていると奥さんは実感しています。「ベルさんとともに成長していきたい」という声も届くようになりました。非価格経営によって質の良いお客様に恵まれるようになるという、経営の好循環が実現したのです。

この業界をより良くするために

今後の方針は、同社が品質の「業界標準」になること、そしてお客様が感動するサービスをこれまで以上に提供すること。この2点は「スタッフ一人ひとりがそれぞれの立場において、本気になり、自身を成長させ、仕事や役割を通じて、世のため、人のために貢献する生き方をする」ことで現実となります。

業界革新は同社だけでは行えません。そこで志ある同業者が集まり、2002年、日本ビルメン経営品質協議会を立ち上げました。これはお客様側、企業側、そして第三者から見ても、適正な評価ができる基準や定義・仕組みを創造する日本初の団体です。この団体を通して学び、実践しながら、業界をより良くすることが奥さんのライフワークとなっています。