

# 急成長の陰に人材育成の絶対哲学



株式会社  
グーディッシュ

代表取締役 堤 龍司

## 社員の成長なくして企業なし

不動産流通に新風を起したグーディッシュは、  
自社開発マンションも好調で  
会社設立から4期目にして100億円の売上げ達成目前。

急成長を遂げる  
若き社長の経営哲学とは  
いかなるものなのか。

グーディッシュは、平成18年3月期100億円、平成19年3月期は120億円、平成20年3月期には250億円を目標に掲げ、近い将来は上場を果たすべく鋭意準備中だ。

デフレ経済の中、普通に経営していくのでさえ困難という時代に、設立から丸4年目でこの業績は大変なことだ。グーディッシュのこうした背景には、若手社員に責任ある仕事へ挑戦させるなど人材の育成がある。企業とは永続すべきものと考えれば、その戦略ももうなづける。ここでまず急成長の要因は何なのか尋ねてみた。

「100億円の目標を達成するために特別に人、モノ、お金、情報、時間をかけたわけではありません。これはあくまで通過点にすぎず2年前から計画を定め、それに基づいて人材の確保や組織づくり、商品のラインナップ、資金調達と時間配分をしてきましたから計画通りと言っているでしょう。あえてこの計画達成の大きな要因を挙げるなら、まず優秀な人材の確保と働きやすい環境の提供を一番重要視させていただいたことです。そういう中で全員の力で1歩1歩の積み重ねが成果になったのではないかと私は思います。」

お借

武富士は暴力団やブラックジャーナリストに30億円の資金が流れていると株主代表訴訟を準備中

当社は今年で丸4年経ちますが創

業して1年目、2年目は資金もコネも何もない時でした。この業界で起業した場合は他社の物件の販売代理から始める例が多いのですが、新築の売れ残り物件を買い取って新たな付加価値をつけて販売していくビジネスモデルで、マンション業界の新たな流通を目指しました。しかし最近、同様のリマーケティング業者の増加によって、仕入価格が上昇し粗利率が大幅に下がってきています。

一方でお客様への販売価格は下降傾向にあります。そうした状況の中でリマーケティングというビジネスだけに集中していると会社の財務体質も弱くなり、資金も残らないので、3期目からは新規開発物件の販売に力を入れてきました。おかげさまで用地の取得につきましては来期計画の120億円分は完了しています」

(堤龍司氏談・以下同)

## 今後の課題とは

新たなビジネスモデルを確立し、今また取り巻く経済環境が大きく変化の中で、新規開発分譲に注力し成長を続けるグーディッシュにとつて、今後どのような課題があるのだろうか。

ろうか。

「今後の課題のひとつに、まずお客様が必ずしも満足する住宅に留めていない現状があるので、当社はお客様が望む場所で魅力的な住宅を供給していきたいと考えています。

今までは住宅を供給しさえすればそこにお客が集まるという20世紀型スタイルで通用しましたが、21世紀型は、需要があるところに供給する。つまりどの地域にどのような需要があるのか、あるいは求められているのかを考えて提供していくということ考え方です。昔はデベロッパ主導型、今はユーザー主導型に時代が変わりつつあるのです。

ふたつめは営業マンが現場で集めた情報をデータとして商品企画にフィードバックすることです。当社ではお客様とマンツーマンで話をしながら住宅を販売していますが、地域の情報、例えばこの地域では『こういう商品が人気がある』、『こういう商品でなければ売れない』といった社員自身が感じたことをデータとして集積し、すぐ商品企画にフィードバックしてお客様の必要とするものを必要なだけ提供する。需要がない場所、人が住んでいない所にマンションを作って販売するような旧来の

やり方は否定されるべきでしょう。

商品企画の例を挙げると、以前は4人家族で80平米台、4LDKの住宅が流行りましたが、現在は3人以下の核家族化が進んでいます。全世帯の20%が2、3人ということになってきています。一方2012年には、5人にひとりが65歳以上という時代がやってきます。

国勢調査のデータによると、首都圏では賃貸物件に住んでいる人達が約6割で持ち家比率は約4割、半分以上はまだ賃貸なのです。そこで全世帯の20%強にあたる核家族に対して、住宅を供給し賃貸から分譲に移っていただくことが当社の戦略です。そしてそこには必ず需要があると思っています。しかも人口が全国的に減少傾向にあるにもかかわらず、東京、神奈川、千葉、埼玉の首都圏については3、2%人口が増えていますから、どのような商品を何時どのような目線で、販売すれば売れるのかという販売戦略をきちんとしたデータに基いて構築していくことが大切だと考えています。これはすでに家電量販店などでは行われている販売戦略ですが、この戦略を当社がマンション販売に取り入れたことが、この業界で『流通革命』を起

こしたところにつながります。当社の社員は単にマンションを販売するだけでなく、全員が地域々々の情報を収集し、商品企画を魅力あるものにして市場に問う、こうして機関車のようにどんどん会社を牽引していく役目を担ってくれています」

## これからの経営と人材育成のポイント

今後の経営はどのような方向にむかうのだろうか。

「この先の展開ですが、売上げを増やす、有能な社員の育成、借入を増やさない。この3つです。1つめの売上げは当然のことですが、社員は誰でもいいというわけではありません。向上志向を持った、目的意識の高い集団にならなくてはいけない。3つめの借入については、もう自社で借入れをする時代ではなくなくなってきています。これからはリートやファンドビジネスがそれにとつて替わると思います。ただしそこには上場というライセンスが必要不可欠だと思っております。やはり実績のない会社がファンドとして100億円運用するといつても限界があり、そこを上場というライセンスを持っていれ

ば、資金も調達しやすいし、事業展開もしやすい。もちろん優秀な人材も集りやすくなるでしょう。

優秀な人材をいかにして集め、育てるかが特に課題となります。私は経営者としてグーディッシュを『人材育成の学校』のようにしていきたいと考えているんです。優秀な人材はどの業種においても通用しますし、そうした社員を育成することでグーディッシュという会社も共に成長し続けると思っています。

人を育てるには3つのポイントがあります。1つは給料や休日など。しかし高額な給料をもらっていても、年間休日数が多くても人は辞めていきます。そこで2つめのポイントは社員も会社も共に成長し続ける、つまり将来の展望を社員に提示できる中・長期計画の策定と実現です。そして3つめは会社が何のため存在するのかという明確な企業理念を持つことです。その理念こそが会社の成長と優秀な人材が育つ重要なポイントになると思います。

悪質なりフォーム詐欺や耐震偽装問題などが世間を騒がせています。こうした会社は利益追求だけで意識が止まってしまったからではないでしょうか。利益の『利』が理念

の『理』に変わった時に企業は成長し続けると信じます。社会にどれだけ貢献できるかどうか、それが企業存続のカギだと思っています」

## 目的意識を明確にする

どの企業でも経営の根底には理念があり、それが社員に十分浸透していないと売上には結びつかないと言えないのではないだろうか。また労働する上で社員はもとより経営者にとっても『夢』を持つことは大切だと言う。

「当然、利益追求も大切なことで、社会貢献だけでは会社は成り立ちません。しかし社員にも『夢』は必要です。若い人達を見て感じるのは、他人よりがんばりたいがどうしたらよいのか、その方法が分らないという人が多いようです。そういう人達には意識革命が必要ですね。

人を募集しても未だに7、8割は大手指向と言われていますし、残りの2、3割はベンチャー指向です。当社は、優秀な人材の確保、育成にほとんどん時間とお金を投入していますが、それが1000億円、2000億円企業に成長するための大切な準備になります」

堤社長は、人材の育成について目的を与えることが大事だという。各社員も業務については理解をしているが、目標を達成するための方法がよく解らない人間が多い。そのため会社はいかにその点を理解し、個々の目標を達成させるにはどうしたらよいのかを明確にしなければならぬ。

「社員はとりあえず今度の休みまでの仕事とか目先のことしか考えられないでしょう。しかしそれではいけない。そこでその人達には半年間の具体的な目標シートを作成してもらい、これから半年後に自分はどう変化して行くのかを掲げてもらいます。会社も3カ月ごとに区切って業績の診断書を出します。そこで社員は期間を半年に区切って自分で目標を立て、それに向かってがんばってもらう。その目標が達成できなかつたら次の半年でなんとか敗者復活できるような目標設定をきちんと立て実行すれば、会社自体も成長していくことができる。そのためのシステムや快適な労働環境、報酬を提供していきます」

堤社長自身も営業マン時代を振り返り、仕事をやる上で大切なポイントがあると語る。

「私が営業マン時代の経験ですが、お客様から契約をいただき上司に報告すると「間違いないのか」と問われました。その一言の中に実はいくつもの暗号が隠されていて、それはお客様がモデルルームではなく現地を見ているか。資金の所在は確認したか。その資金はどういう金融機関にどのくらいあるのか。家族の賛否はどうか。そのご両親の意見はどうか等々が「間違いないのか」という言葉の中に込められており、そのうちのすべてを確認した上で契約が不成立だった時には、上司は私を怒ることはありませんでした。間違いないのか」という言葉の中から「この人は自分に何を求めているのか」感じ取っていけるようにならないと、お客様の要望も感じ取ることが難しいのです。

上司の期待やお客様の希望を肌で感じ取るのは難しいかもしれませんがこうした感性を養っていかねればだめなのです」

今日の日本を築いたのは高度成長時代に諸先輩方が一生懸命に働いてきた結果である。しかしこれからの企業は、がむしゃらに働くだけの時代ではなくなってきている。だからこそ就労意欲を掻き立てる『理念』

お借

牛肉の全頭検査も必要だが政治家の暴力麻薬利権

横領事件が多発 全議員の素行調査を即断行せよ



が会社にとって必要になってくる。「企業も社員もみなさん一生懸命やってきました。だからこそ日本はこまで経済成長してきたと思いますが、それでは人、モノ、お金だけで終わってしまい、プラス時間と情報が必要です。」

月に1件契約がとれる営業マンなら、ほんの少し、例えば発想や営業のポイントを刺激すると3件、5件と契約をとることが可能になります。この1件の契約をとる壁が非常に大きいのです。販売のポイントさ

え理解すれば月に5件、10件の契約

もとれるようになります。ただ不動産の営業マンというのはこなさなければならぬ業務が多く、お客様を案内し、契約手続きを行い、書類の作成などをひとりで行います。しかし業務のポイントさえ理解していれば、すぐに次の新しい契約をとることができま

す。これはマニュアルを作って、それに沿って営業すれば誰でも出来るというものではありません。やはり自分で努力し、もう1歩のところまで

来ている人でないと、ヒントを与えても伸びません。よく見極めながら次期経営者になり得る優秀な人材を発掘したいと思えば求人活動をしておりま

## 不動産ビジネスの行方と経営理念

最後に不動産ビジネスの今後と将来について聞いてみた。

「住宅価格がもっと安くなり車のように買い換えが自由にできるようになれば、お金ももっと流動的になるでしょうし、お客様もより良い住宅を手に入れることができ、不動産ビジネスもやり易くなると思います。」

お客様は日々の生活に追われ住宅の真の大切さが見えないのです。ですからお客様にとって本当に快適な住まいは何かを気付いていただくために営業は必要不可欠です。また営業には情報が必要ですから暑い、寒い、雨が降って来たということさえも情報なのです。こうしたデータを集めるためにも、やはり営業が必要であり、営業マンの役目はそれらの情報をもとに商品管理、売上、利益の管理をしながら会社を引っ張っ

ていくのです。

最後になりますが、人は変わろうと思った人間だけが育つのです。これは私自身が散々痛い目を経験して来た実感でした。自分自身が変わろうと望まなければ変われない。グーディッシュというフィールドの中で夢と希望を大事に自分自身を進化させていって欲しいと思います。

これから当社が掲げていくことは単なる『顧客の満足度』ではなく『顧客感動満足度』です。それは同時に『社員感動満足度』でもありません。初めて契約をいただいた時の嬉しかった気持ち、目標を達成した時の気持ち、それは感動だと思ふんです。お客様がこつこつ貯めて来たお金で自分の家を手に入れた時の目の輝きも同じでしょう。そういう意味で満足度に感動をプラスしたものを社員に対してもお客様に対しても味わっていたら、当社はこういうことを理念のひとつにしていきます。また今期はどれだけ社員を成長させることができるかが私自身の課題です。私の感動は社員の成長にはあり得ませんから」

今後は、プロバの社員からどのようなグーディッシュ・カラーを持った経営者が育つか楽しみです。