

創業62年目を迎えた福德グループ。不動産管理事業や賃貸売買の仲介、新築マンションの企画コンサルに加えて、社会福祉法人実寿徳会による特別養護老人ホームや高齢者福祉施設、保育園も運営、「住まい」に関するトータルサービス幅広い世代に提供している。各事業が好調に推移する中、福島卓社長は人口減少社会の到来に備えて着々と次の一手を練り出している。

「過酷な労働環境を反面教師に働きやすさについて考える」

■大手ハウスメーカー勤務時 れた時には働きやすい職場環境の経験を踏まえ、経営を任さ をつくらうと誓った。

「基本を大切にしつつ
新技術導入で活性化を図る」

福德グループ 社長
福島 卓氏(36歳)

ふくしま・すぐる / 1982年7月6日生まれ。西南学院大経済学部卒業後、大手ハウスメーカーに就職。父・誠氏が創業した福德不動産(長崎市)に転じ、2011年社長に就任。不動産管理事業と祖父の故・義男氏が興した社会福祉事業を両輪に長崎、佐賀、福岡で事業を展開している。2015年には福岡市早良区に大型複合福祉施設「ラ・ホール石田」を開業。地域の福祉の要になっている。



「ワンマン経営と縦割り組織から横断的な組織経営へ変化」

■父に依存した経営態勢から 脱却する必要性を痛感。組織整備や制度改革・改善に取り組む。

「就職して配属されたのは出身地の長崎支店でした。担当はアパートの建築営業。一日中飛び込み営業をしていました。毎日、何十件もまわっていたら、3カ月半で新品の靴の底に穴があきました。また、夏にはワイシャツを着ていたにも関わらず下に着ていたタンクトップの形に日焼けすることに。休日もあつてないようなものでした。ハウスメーカーでは営業色が非常に強く、大企業でもあつたため個人一人の裁量には限界を感じました。ですから将来、経営者になつたときは『この状況とは真逆の働き方ができる労働環境にしよう』と固く誓いました」

「3年半在籍して家業を継ぐことにしました。親族の中で男性は自分一人だつたこともあり『いつかは家業を継がねばならない』と子どものころから漠然と思つていました。当時、社長を務めていた父・誠(現会長)に社長の了解を得る必要がありました。父は典型的な創業者タイプの社長。私とは性格が180度異なつていました。経営に対するビジョンを聞いてみると、『不動産管理事業と社会福祉事業を2本柱に事業を展開、それらに関連する事業を拡

大させていく』という考えは一致。入社して26歳の時、いきなり代表取締役社長です。最初は支店など営業現場を踏んだ方がいいのでは』と思つたのですが、父は『経営者になるんだから現場に立つても意味がない。少しでも早く経営を学んだ方がアドバンテージが取れる』と教えてくれました。入社半年で稟議の決裁などを行うようになり、会社全体の動きが何とか把握できるようになりました。

「社長に就任したのは28歳の時です。父がすんなり私に事業を譲つたのは、自らの苦い体験があるからです。事業を取り仕切つていた祖父の義男が65歳で突然死去。引き継ぎを受けることができなかつた父は大変苦労したそうです。そのため『元氣なうちに事業を承継し、万に備えたい』という思いがあつたのです。父は前々から社員たちに私が会社を引き継ぐことを告げていたため、みんなそのことは理解してくれていました。社長就任後も大きな混乱はありませんでした」

し、社内体制の構築よりも営業にパワーバランスの比重を重く置いていました。当時社員は70人ほどになっていましたが、中身は父が創業したころの小さな会社とほとんど変わっていませんでした」

「父が売り上げの多くを上げていた状況を見て『これではまずい』と思ひました。父がいなくなつたら売り上げが成り立たなくなることです。人に仕事がついていく状況を仕事に人をつけるように変えなければならぬ。言い換えればならワンマン経営から組織経営への変化の必要性を感じたのです。ですが周りは父が採用した社員ばかり。変化に時間がかかるのは目に見えていました。そこで私自身が採用を担当し、私の考えに共感してくれる人に入社してもらい社内に変化を促そうとしたのです」

「私は中途半端な経験は意味がないと思ひています。それよりも熱意があつて、自分がやるべきことを理解しているの方が結果を出せると確信しています。社員の熱意、やる気が反映されるように、賃貸営業部門の店舗の店長は立候補制に変更しましたし、部署や分野の異動も希望して決めることができるように人事制度をフレキシ

ブルにしました。能力は人それぞれだからです。営業はできるけれど、組織管理に向いていない社員もいます。その人が店長になつたらその店舗は混乱し、停滞してしまうでしょう。ですから『店長はエライ』といった従来の組織の固定観念は捨ててもらい、現場のまとめ役という認識を持つてもらうようにしています」

「かつてのワンマン経営と縦割り組織が、組織経営とフラットな横断的組織に変化するのには2年程度かかりました。組織改革の影響で業績の伸び悩みも予想されませんでしたので、最初は各種目標を低く設定しました。父は不安げでしたが我慢すべき時期でした。新たな組織スキームができあがると、売り上げは目に見えて増え始めました。6年で管理戸数と賃貸仲介件数は2倍に、売買取扱高は4倍にもなりました。組織改革に対して不安を吐露していた父も、今では安心してくれていると思ひます」

■システムエンジニアや外国人の採用など、不動産会社としては先進的な取り組みも行っている。

「私は現場にも立っていませんので営業のことにはほとんど口出しをしません。追求するのは内部の

「社内に眠る財宝を探し出して利益率の向上を図る」

ことに関してです。人事制度や労務管理、業務効率改善などに関する投資・整備の必要性に直面していました。これは私の経営持論なのですが、利益を出すには営業に向くより会社内部と向き合った方がよほど効率的です。特にサ

ービス業は社内に無駄や効率の悪いものを多く抱えており、これらにどのように対処するのがポイントになります」



「例えば効率化で経費を100万円下げると、営業で100万円の利益を上げる努力を

比べた場合、絶対営業の方が圧力がかかります。経常利益率を5%とする、100万円の利益を上げるには諸経費も含めて5000万円の売り上げが必要で、経費を100万円圧縮するのは、5000万円の売り上げを作るほどの努力はかかりません。社内に眠る財宝をいかにするため、効率化を追求して業務を改善して

いけば利益率向上につながるはずですが。社員たちが営業を通して得た利益と、私が社内の無駄を改善することによって得た利益で、収益は二層増加します。社内の「財宝」を探し出すことが私の大きな役割であると認識しています」

来年までにはAIを駆使した画期的な新システムを導入し、さらなる業務効率化を図る計画です」

「5年ほど前から人手不足の兆候を感じ、外国人の採用に力を入れ始めました。彼らは勤勉で有能、そしてやる気があり、支店でも日本人と変わらず業務をこなしてくれます。ですから採用基準を下げ、これまで日本人の採用にはこだわっていません。来年は7人の新規採用を予定していますが、そのうち5人が台湾と韓国の出身者です。今では社員約130人の1割以上を外国人社員が占めるまでになりました。外国人社員は今後も増やす方針です。内定を出した後にはご実家まで挨拶に出向きます。そうすると、みなさん安心して喜んで送り出してくれます」

「かつては外注していましたが、なかなか欲しいものが得られませんでした。ですから自社でやるようになったのです。この方が早く、そして安価でした。また、システムの修正も即座にできます。導入前と比べて売り上げは2倍に、残業は2分の1にできたのは、これらによるところが大きいです。業務効率化による利益ですが、そのほとんどは先行投資にまわっています。来年4月にエンジニアを9人体制にするのもその一環です。再

「彼らの頑張りにより日本人社員たちも刺激を受けており、社内は活気に満ちています。ニーズが複雑化する中、私たちが多様なモノの見方、考え方を持ち合わせていなければなりません。外国人社員はそのための大きな力にもなっています。これからは全社一丸となってより良いサービスの提供に務め、お客さまに喜んでいただける企業グループであり続けます」

2018年 暑気払い!! 「夏の夕べ」

九州経済連合会 九州商工会議所連合会 共同開催
九州経済同友会 九州経営者協会

九州・沖縄各県から約620人が参集
酷暑を飛ばすさわやかな交流で親睦を深める

九州経済連合会、九州商工会議所連合会、九州経済同友会、九州経営者協会が共催する「暑気払い!!『2018夏の夕べ』」が7月20日、ホテル日航福岡(福岡市)の「都久志の間」で開催された。本会は、九州・沖縄の経済発展に貢献する経済人を主に各界の交流の場として2010年7月に始まり、ことしで9回目。当日は、九州・沖縄のほか東京などから出席した計618人が親睦を深めた。15県市が特産品、8社の酒造メーカーが自慢の酒をそれぞれPRするブース出店もあり、会場の雰囲気盛り上げた。さらにことしは、九州地方知事会と九州の経済4団体で構成する九州地域戦略会議で作成、発表された「九州口ゴマーク」をあしらった法被を主催者と各県知事らが羽織り、県域を超えた一体感をさらに高めた。 ※誌面の都合で、参加された全ての方を掲載することはできませんでしたが、お詫びいたします。(67頁に出席者一覧を掲載) ※会の様子は弊社ホームページ内の動画でもご覧になれます。

主催者挨拶



九州経済連合会の麻生泰会長



九州商工会議所連合会の藤永憲一会長



九州経済同友会の貫正義代表委員



九州経営者協会の竹島和幸会長

