

# 「知恵の経営」 報告書

2016



株式会社クレバー

# 目次

I. ご挨拶	1
II. 会社概要	2
III. 沿革	5
IV. 事業モデルと主要分野	6
V. 理念・方針、経営管理等	13
VI. 当社の知恵(強みとその活かし方)	15
VII. 「知恵の経営」の今後の展開	30
VIII. 「知恵の経営」とは	36

# I. ご挨拶

本報告書発刊に当たり、ご挨拶申し上げます。

本報告書は各関係者の皆様に、当社の経営に対する想い・将来の方向性を知ってもらい、共有して頂きたく作成しました。

当社は1994年に“Total interior Junzo”として創業し、一貫して内装仕上工事業を営んできました。創業にあたっては、「必要とされる会社を目指す・必要とされる人を目指す」を経営理念として掲げ、重大な経営判断を求められる時、仕事に行き詰った時等は常にこの経営理念に立ち返って、方向性を決めて来ました。今後もそのようにするつもりです。

創業当初は、私自身も現場作業に従事し、“お客様の立場に立った仕事・仕上げ”をモットーに作業を遂行してきました。そのモットーは現在も変わりません。

手さぐりではありましたが情熱を持って仕事に取り組む中、多くのお客様や先輩諸氏にご指導いただき、僅かずつではありますが業容を拡大することができました。

その間、2001年会社組織に変更し有限会社クレバー発足

2003年株式会社に変更しまして現在に至っています。

昨今、建築業界は大変厳しい状況におかれています。内装業界も例外ではありません。しかし、このような情勢だからこそ、経営指針に掲げております、「納得のいく仕事を追いつける」こととお客様との人間関係、社員同士の信頼関係が醸成されると確信しています。

今回、「知恵の経営」報告書を作成する機会を得ましたが、この機会に当社が蓄積してきました強み(知的資産)を整理したいと思っています。具体的には、対外的には新規顧客との商談や外部におけるコミュニケーションツールとして、社内においては情報共有、経営改善のためのマネジメントツールとして作成致しました。また同時に、将来に向けて獲得・補強すべき知的資産も明らかにし、それらを連携させてよりお客様のニーズに合った価値を創造・提供するよう努める所存です。今後共、ご指導・ご愛顧の程宜しく願いいたします。



2016年2月

株式会社クレバー  
代表取締役社長 山本 潤三

## Ⅱ. 会社概要

- 【会社名】 株式会社クレバー
- 【創業】 1994年
- 【会社設立】 2001年
- 【代表者】 山本 潤三
- 【従業員数】 5人
- 【資本金】 1000万円
- 【事業内容】 内装仕上工事業
- 【所在地】 〒616-8167  
京都市右京区太秦多藪町14番地の76  
TEL:075-861-7434 FAX:075-861-7435  
MAIL:info@clever-interior.com
- 【URL】 クレバー <http://www.b-mall.ne.jp/t/2601/758288/>  
Atelier Box <http://atelierbox.net>

### 【会社名ロゴ】



社名ロゴの中心に“巧”という文字が入っているのは、  
技術職である限り巧みな技でお客様から“巧い！”と言って貰えるように  
「精進すること」を忘れないようにという想いが込められています。

## 【クレバーが誇るスタッフ】

当社では、内装クロス職人における最高ランクである一級表装技能士をはじめ、内装工事に10年以上携わっている経験豊かな人材を確保しており、住宅には珍しい多機能商材に対する知識や施工に必要な技術・ノウハウを蓄積し、顧客の要望に柔軟に対できる体制を整えています。顧客であるハウスメーカーの協力会社調査では顧客満足度1位に輝くなど、内装の仕上がりには高い評価を頂いており、「クレバーに頼んだら安心して任せられる」といったお言葉を励みに、巧みな技術で喜んで頂ける内装業を目指し、日々精進して努めております。



### 山本 潤三：代表取締役

(1)代表取締役

(2)紹介：一級表装技能士、インテリアデコレーター

満足して頂けるものを提供することを信条にしながら、納得をした仕事の追求をしていきたいと思っています。

### 山田 浩之：専務取締役

(1)業務：施工管理、Atelier Box デザイン

(2)紹介：カラーコーディネーター2級、インテリアデコレーター

インテリア設計士2級、CAD利用技術者2級

周りの人達に自慢できる様な空間を。



### 葛畑 孝典

(1)業務：管理、施工

(2)紹介：一級表装技能士、プラスチック床一級技能士、インテリアデコレーター

壁紙を替えることで人生を変えることが出来れば嬉しいです。

### 藤井 進

(1)業務：クロス、床職人

(2)紹介：一級表装技能士

自分の納得できる仕事をする事がお客様の満足につながると信じて日々精進しています。



### 立野 義信

(1)業務：管理、施工

(2)紹介：二級表装技能士資格取得予定

お客様と共に笑顔になれるように、全霊込めて施工します。

## 井上 千代美

- (1)業務:総務、経理  
(2)紹介:工業簿記1級、住環境コーディネーター2級  
インテリアデコレーター  
クロスでその四季や肌で感じるものを表現してみてもう  
どうでしょうか。



## 米道 莉恵

- (1)業務: Atelier Box 運営  
(2)紹介: インテリアデコレーター資格取得予定  
クロスの組み合わせ次第でいろんな空間が作れます。  
ぜひ自分だけのお部屋にこだわってください。

\*\*\*\*\*

## 【ギアリズムのスタッフ紹介】

### ◇クレバーのグループ会社 ギアリズム◇

技術承継・若手育成を目的として設立しました。  
施工専門に特化することにより技術レベルの向上を目指しています。

#### ギアリズム社概要

屋号(個人事業)	ギアリズム(GEARISM)
創立	2012年8月
会社所在地	〒520-2301 滋賀県野洲市小南 1857 1F
代表	山本潤三
従業員	2名



<ギアリズム社のロゴマーク>  
小さな歯車でもギアが組み合えば大きな  
歯車をも動かすことができると信じ、  
状況に応じた最良且つ最高のリズムで  
歯車を回していける会社を目指します。



## 葛畑 哲雄

- (1)業務:クロス職人  
(2)紹介:一級表装技能士  
お客様に必ず納得していただける仕上がりを目指します。

## 小池 峻

- (1)業務:クロス職人  
(2)紹介:二級表装技能士  
もっと壁紙の魅力を知っていただけるように自分のできる事を  
精一杯頑張ります。



### Ⅲ. 沿革

間期	年度	出来事	沿革
創業準備期	1990年(平成2年)	創業前の4年間中堅内装工事会社勤務。	・この時期に内装施工、内装営業の基礎を身に付けた。
	1994年(平成6年)	前半2年間:床施工職人 後半2年間:営業	
創業期	1994年～ (平成6年)	Total interior Junzo 創業 代表者 山本潤三	・社長も含め受注した内装工事に専念した期間であった。この時期に内装ノウハウの基礎を身に付けた。  ・当初より“納得のいく仕事”を念頭に施工したため、顧客の信頼を徐々に得ていった。
成長期	2001年 (平成13年)	有限会社クレバー設立 代表取締役山本潤三	・技能社員が順次独立していったが、その後もネットワークを構築  ・組織体制・管理体制の整備に努め、その結果、進捗・品質・安全管理体制等が構築
	2002年 (平成14年)	一般建設業許可取得 京都府知事許可般-14 第34560号	
	2003年 (平成15年)	株式会社クレバーに変更	
	2009年 (平成21年)	KES(KES・環境マネジメント・スタンダード)取得	・施工技術の向上を目指す体制として、ギアリズム社を設立  ・内装業界の新たな顧客創造のため「アトリエボックス」を立ち上げる  ・一般顧客増加のため事務所前で壁紙貼替え窓口を設置
	2012年8月 (平成24年)	クレバーグループ施工会社 ギアリズム社設立	
	2014年5月 (平成26年)	新規事業「Atelier Box 事業」開始	
	2015年 (平成27年)	事務所前にて一般顧客への窓口設置	



平成14年取得の建設業許可証



当社事務所 看板



当社事務所前

# IV. 事業モデルと主要分野

## 1. 事業モデル、主要商品・サービスの紹介

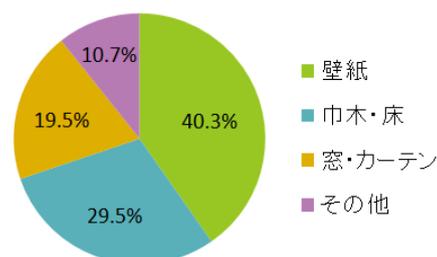
### (1) 壁紙や床材などを主な商材とした請負中心の内装工事店～

当社は、下記事業モデルに基づいて、年間 900 物件以上の住宅・店舗・オフィス建築の内装工事をはじめ、窓廻り工事やカーテン工事を施工しています(2014 年度実績)。主な商材は、壁紙、床材、カーテン、ブラインドなどのインテリア商材を扱っています。

なお 2015 年度に入り、月平均の新規見積り依頼件数は 100 件以上、取引先は 50 社ほどに及んでおります(常時稼働は 30～40 社程)。

2016 年 2 月現在の売上構成比率は、

- ①壁紙事業が約 40.3%、②巾木・床事業が約 29.5%、
- ③窓・カーテン事業が約 19.5%、④その他事業が約 10.7%です。

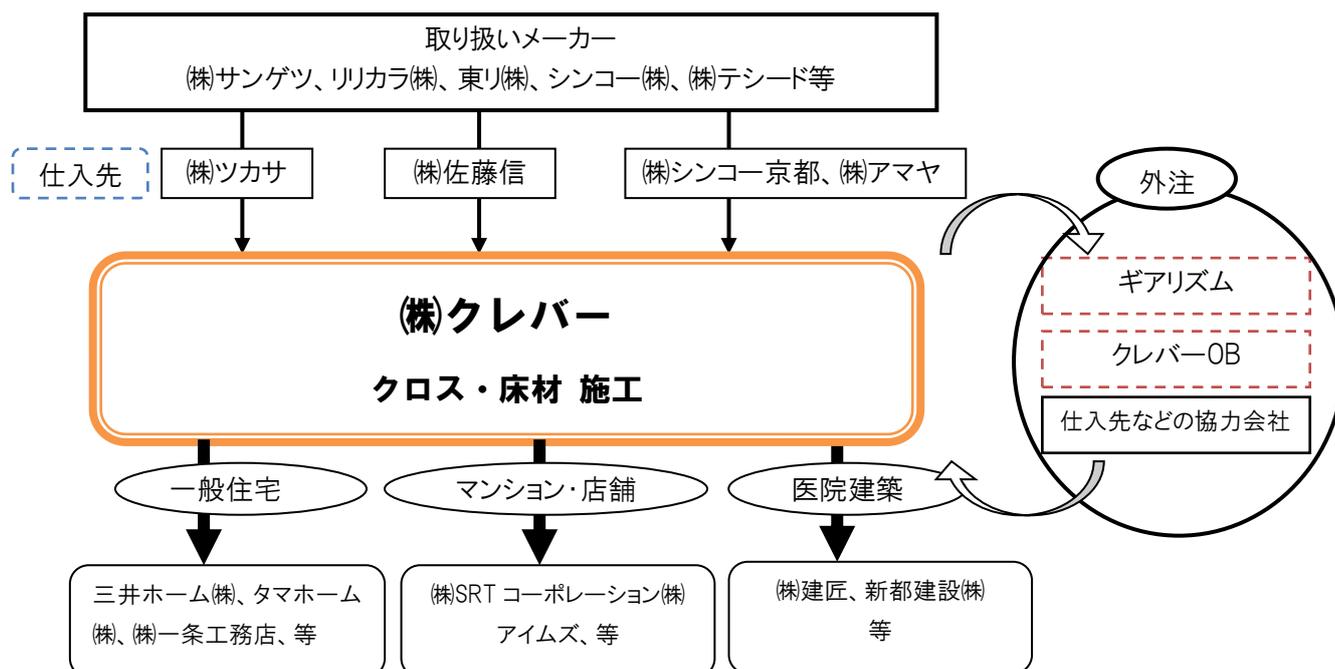


当社では請負をメインとし、施工する物件は一般住宅だけにとどまらず、マンション・店舗をはじめ、医院建築と多岐にわたります。なかには施工依頼だけでなく、内装材選定の依頼を受けることもあります。

施工部門はグループ施工会社ギアリズムを 2012 年 8 月に設立し、そちらに移管しました。今後はギアリズム社において、技術や人材育成に取り組んでいきます。同時に当社から独立開業しました 6 名(6 社)とグループとしてネットワークを構築し協力関係をより強化する予定です。

さらに 2014 年には、新規事業「Atelier Box(アトリエボックス)事業」を立ち上げました。詳細は「2. これまでの事業実績等」で述べますが、壁紙を主体とした内装の素晴らしさを人々に伝え、豊かな暮らしを提供しようとする構想です。本事業は、内装に携わる我々の経験・知見を活かし、壁紙から空間全体をコーディネートする、これまでになかった提案型のビジネスモデルを新たに構築していく、顧客の裾を広げる可能性が大いにある事業です。

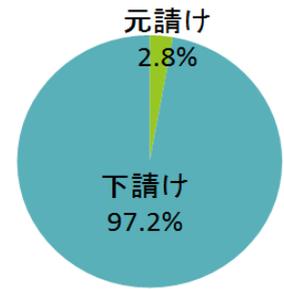
### <商流図: 当社のビジネスモデル>



## 2. これまでの事業実績等

### (1) 事業実績状況

右グラフは、最近2期間の元請け受注と下請け受注の売上比率を表したものです。9割以上が下請けとなっており、継続的な財務改善には利益率が高い元請け受注の比率を高める必要があります。



### (2) 業界の現状自社の位置付け

#### 【当社と内装工事店の現状 ～下請け依存からの脱却が課題～】

住宅業界では、原油高騰による原材料費の上昇や、震災復興関連工事や2020年東京オリンピック特需などの職人不足といった要因による人件費高騰などでハウスメーカーの原価は上がっているものの、それを販売価格には十分に転嫁できていません。そのしわ寄せが、当社が含まれる内装工事店などの下請け業者の請負単価下落につながり、利益率の低下も顕著です。

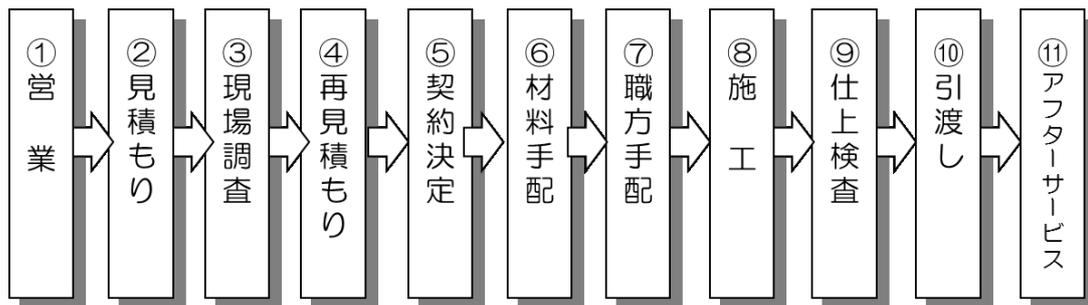
そこで、従来事業に加えて元請けのハウスメーカーなどの動向に影響を受けない、顧客から直接受注するビジネスモデルを新たに構築することが課題になっています。

### (3) 業務フロー

当社の業務フローを下図の通り紹介いたします。

この中で⑧の施工に関しては、グループ企業「ギアリズム社」が主に担当しています。

人が不足のときは、協力関係にある企業に外注して対応しています。



#### 【業務フローにおけるクレバーならではの3ポイント】

##### ④再見積もり

当社では、現場調査後に正確な再見積りを行い、追加予算の発生を回避しています。

下地によって費用も大いに変わってくるため、再見積りによって当初よりも金額が高くなったとしても、契約締結前に金額を明示し確定することで、契約締結後の追加工事による費用発生を防ぎ、お客様との信頼関係を構築しています。

##### ⑨仕上げ検査

現場内装工事完了後、得意先へ引き渡す前に現場調査・管理担当者が、一般的な要領書に基づく内容はもちろん、業界や顧客に合わせて、さらに厳しく設定している当社独自基準による仕上げ検査を行います。例えば、ドア枠や窓枠のクロスがうまく収まっているか、クロスや内装に関する全てに傷や汚れがないか隔々まで確認し、不具合がある場合は引渡し前に修正します。

##### ⑩アフターサービス

施工後もアフターサービスを行うことで、顧客の満足度を高めています。壁紙に関しては、適用範囲内で2年の保証期間を設けており、お客様にとって納得のいく仕上げを提供することを心掛けています。

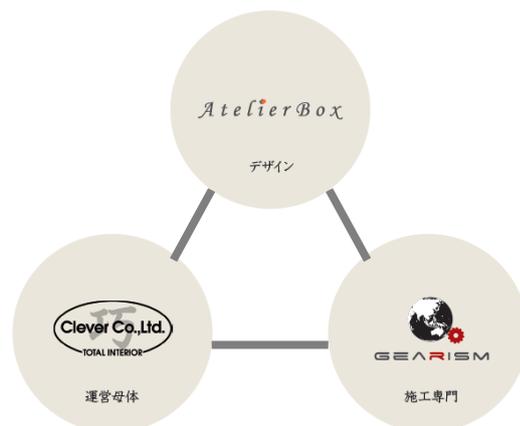
#### (4)「Atelier Box」について

～Atelier Box 日本きせかえプロジェクト～

もっと多くの方々に壁紙の楽しさ、魅力を知ってほしいとの思いから、2014年5月より当社のプロジェクトとして始動しました。名前の由来は、“Atelier＝工房、芸術家の集団”、“Box＝仕事場、空間”から、従来の職人の枠を超えたアーティストが、これまででない住空間を生み出し、最後は入居者ご自身に生活空間のアトリエとしていただきたい願いからきています。

社内の関係性を表すと右図のようになります。

運営母体はクレバーですが、デザインは Atelier Box、施工は一級表装技能士が在籍しているギアリズム社が担います。コアになる競争力は、壁紙や床材施工における内装工事の技術・知識ですが、内装工事店の枠を超え、壁紙のデザイン貼りを含む内装のコーディネート提案、施工を自社ですべて行うことで、お客さまの新生活の環境づくりに貢献できます。実際に喜びの声も戴くことができました。また、これまででない貼り方をする(※)ことで職人の付加価値を上げる場としても、今後活躍できる場を住宅だけにとどまらず、入居者が入らなくて困っている賃貸物件や、店舗などに向けてさらに広げていく予定です。さらに「Atelier Box」は商標登録もしており、施工実績とともに当社施工ノウハウへの信用度と知名度を上げていくことでブランド力を高めていきたいと思っています。



#### ※「これまででない貼り方」について

内装工事業では一般に、上から下の縦方向に壁の端から順に壁紙を貼っていきます。これに対し、当社では、斜めに貼ったり、壁紙を貼ったその上からさらに壁紙を切って貼ったり、デザインに応じて様々な貼り方を行います。普通に貼ること以上にさらに組み合わせる技術がないと下地処理が甘くなったり、イメージの相違といった問題が起こってうまく収めることができないという点で難度が高く、当社が行う貼り方は、新しいデザインを無限に作り出す特長をもち、依頼者が求める多彩なデザインを提供できる点から、「斬新さ」や「壁紙のバリエーションを知れた」といった評価を戴くようになりました。

Atelier Box

日本きせかえプロジェクト

Atelier Box ロゴ



Atelier Box 事務所

木目のデスクを生かすために「自然をイメージした緑」を多く使用しました。



Atelier Box 応接室

ダマスク柄をアクセントに真ん中のイスだけ色を変えたりして遊びゴゴロプラス。

#### 5. 他社との違い、差別化ポイント、等

【他社との差別化ポイント】

一般的な内装工事店に対する当社の差別化ポイントは以下の通りに分析しています。

株式会社クレバー	他の内装工事店
① 短い納期とコストを抑えて部屋のイメージを一新することができる。	① 壁紙を組み合わせて独自のデザインを生み出す経験を持つ事業者は少ない。
② オリジナルなお部屋で入居者の満足度を高めることができる。	② 施工技術者に、入居者の満足度を高めるオリジナル性の高いデザイン力を備え、かつ詳細な指示を出せる者が殆どいない。
③ 施工技術とデザインの相談がワンストップででき、納期も短期で行える。	③ 納期が長くかかる。

まず、一般的な内装工事店は、既製品の壁紙を選ぶことには慣れていますが、壁紙を組み合わせて独自のデザインを生み出す経験がほとんどありません。次に、もしデザイナーに壁紙を組み合わせたデザインをしてもらったとしても、施工の際には、「角度」や「はじまり箇所」、「天井中心が壁紙巾の中心になるようにする」といった点について、かなり詳細な指示や打ち合わせが必要になりますが、施工技術者にそのような指示を出せるデザイナーはほとんどいません。

さらに納期面についても、通常の壁紙の施工ばかりしていると、組み合わせのデザインの場合、どのように貼り始めて収めるのかといった点について経験がなく、完成時点でゆがみなどが発生することも少なくなく、施工までかなり時間をかけて検討する必要とします。貼り始めてからもデザイナーの意図と異なる点などが生じないように、慎重な施工が必要になります。

普通に貼るのではなく、壁紙を切り貼りして施工することで、可能性が広がるデザインを生み出し、居住者それぞれに合わせた楽しい空間を低コストなおかつ確実な施工力で提供することで、壁紙デコレーションをもっと楽しんでいただけます。

当社施工によって顧客にメリットがある点を以下にまとめてみました。

その① 短い納期とコストを抑えて部屋のイメージを一新することができる。

本格的なリノベーションでは工事費が大幅に掛かり、オーナーが投資回収できるまでに時間もかかり、リスクも大きくなります。しかし当社アトリエボックスでは、壁紙や床材中心にリノベーション 5 割程度の安価で、見違える部屋になり工事費を早くも数ヶ月～1 年ほどで投資回収できます。マンションの一室の貼替えを終えるまでに、商材の選定から施工まで約 1～2 週間のできるのも、工事が終わればすぐ入居者募集できます。しかし大規模な工事だと工事期間が長く入居者に住んでもらうまでに家賃収入の点で大きな差ができてしまいます。

その② オリジナルなお部屋で入居者の満足度を高めることができる。

壁紙は壁の塗り直しなどと比較して、刺繍が入ったものや色や素材など種類も豊富でデザイン性も高いのが特徴です。ただ壁紙を貼りかえるのではなく、壁紙の上に異なる壁紙を切り絵のように貼ることで、他にはない一点もののデザインを安価かつ自由に表現できるのがアトリエボックスの特徴です。他のお部屋にはないオリジナルなお部屋のアピールができ、ただ壁紙を貼り変えるのではなく、人とは違うちょっと変わったお部屋に住みたい方には喜ばれるアクセントになります。



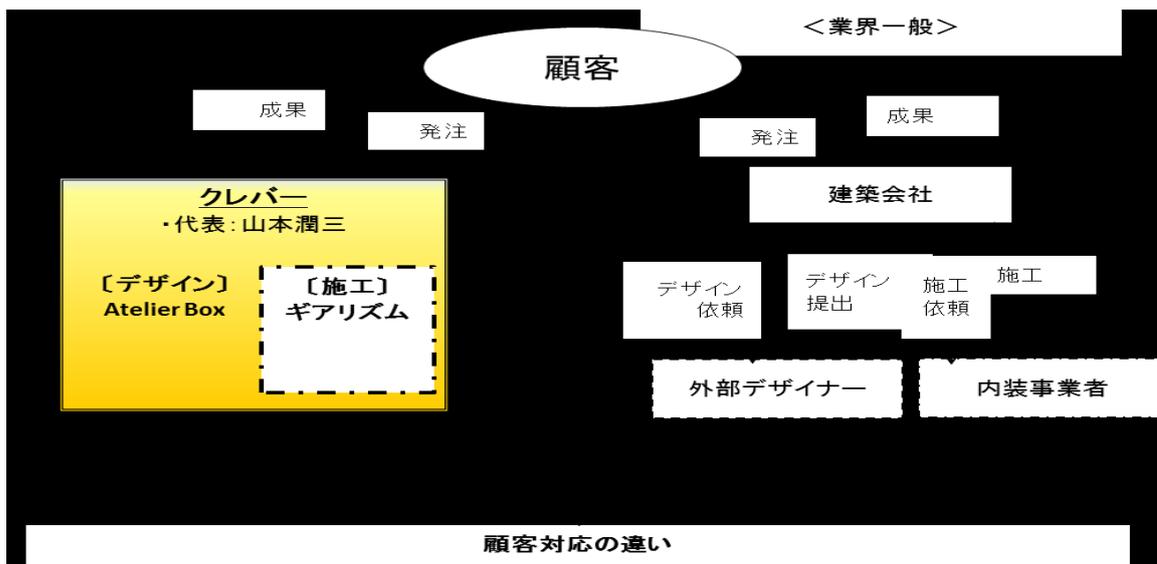
洗面所のアクセント壁

その③ 施工技術とデザインの相談がワンストップでできる

デザインと施工を兼ね揃えているため、デザインの変更等もスムーズに対応ができます。デザイン会社や工務店経由となるとなかなか反映に時間がかかったりしますが、当社はワンストップなので、直接やりとりできます。

#### 【信頼できる人材のネットワーク】

当社では、当社から独立した職人をはじめとしたネットワークを構築しており、かつ内勤の者が人の手配を行うため、迅速・適確に人の手配ができます。具体例として、現場状況の急な変更（トラブルが発生し急遽予定人数以上の職人を手配しないといけなくなったケース）等により予定していた工程内でクロス施工を収めることが不可能とわかった場合、早い時には当日中に人材を手配し、お客様の引渡し時に間に合うように他の現場から職人を呼ぶことで問題を解決しました。これまで培ってきた問屋との信頼関係や職人の人脈があるからこそ、無理なお願いも承諾して頂き、信頼できる人材のネットワークを活かし顧客からの要望（大きい現場や、施工工程が短く非常に困難、等）にも迅速に対処しています。



**【Atelier Box だからできること】**

- ・①既存の壁紙を組み合わせることで独自のデザインで施工できます。
- ・②デザインも施工も両方熟知した上でコーディネートすることで施工の技術を高く発揮できます。
- ・③デザイナーと職人との距離が近いので、デザインと施工の相乗効果でより良い仕上がりにします。
- ・④内装材の選定から直接工事施工を行い、ワンストップのトータルプロデュースで顧客ニーズに最短で応えます。当社の場合デザインも施工も自社で行うので問い合わせ内容など当日に返答が可能なのに対し、他社だとさらに別会社へと請負っているので返答が返ってくるのに時間がかかってしまいます。

壁紙にはさまざまな色、材質や柄物があり、その数は 2 万種類以上あると言われていています。その色やデザインひとつで前向きになれる、落ち着いた、部屋にいる時の気分も左右します。貼替えの際にセンスや経験がなければごちゃごちゃして落ち着いた部屋になってしまいますが、当社では既述の経験や資格取得などによって、これらを一つの空間の中うまくミックスする事が可能です。職人だからこそ難易度の高い、普通の貼り方ではなくこだわった貼り方を施すことで、壁紙の新たな魅せ方を発信しています。

**【使用壁紙数の比較例 他の一般的な内装工事店との違い】**

	アトリエボックス	一般的な内装工事店
使用する壁紙の種類	5~15種類 (1部屋あたり)	3~5種類 (1部屋あたり)
特徴	2万種類以上の壁紙から組み合わせ、デザイン性にこだわり、手間をかけて施工。新たなコンセプトに合わせて変更可能。	壁紙を組合せるセンスや経験が不足。万人受けする、無難な壁紙を選ぶことが多く、施工においても手間をかける事を避ける。



←左の施工例の写真では、天井の壁紙を斜め3方向に貼っています。普通の内装工事店はこのような手間がかかる施工をほとんど行いませんし、職人側も簡単な施工を好むのがほとんどです。

↓一般的には白い壁紙が浸透していますが、当社は壁紙を貼替えるだけで、コンセプトに応じたお部屋全体の雰囲気を変えることができます。 ※以下2つの施工例写真は同じ物件です。



黒を基調とした高級感のあるお部屋



オレンジをメインとしたPOPなお部屋

## クレバーの「凄ワザ」！下地処理を綺麗に仕上げる業界屈指の芸術的なパテ

壁紙を貼る前に下地を平らにする作業＝「パテ」をするのですが、それがしっかりできてないと、壁の凹凸があるまま壁紙を貼ることとなり、仕上がりが悪くなってしまいます。目にする壁は平らで綺麗なものだと思われがちで気づかれないことが多いですが、下地処理をいかに綺麗にすることが、その後の施工をスムーズかつ効率的に進める上で非常に重要となってきます。ただ貼るだけでなく、下地を早く、きれいに仕上げることに当社は自信があります。壁そのものにヒビが入らないように、壁にメッシュテープといわれるものを貼って、その上からパテをしていきます。なんどもパテをして層を作ったからといって、クロスを貼った時に平らではなかったら意味がありません。パテをしたあとは必ずヤスリで削り、いかに「仕上がりを綺麗に見せるか」を考えて入念に準備作業を行います。クロスの仕上がりをひとつの作品として、職人かつ芸術家のようなセンスで取り組むことを心がけています。



パテの作業風景

## 6. 当社商品・サービスのこだわり

### 【創業時】お客様の立場に立った仕事・仕上げ

創業時はお客様第一を徹底させるため、上記のようなこだわりを持って事業・作業に取り組んできました。どのようにしたら一番お客様に喜んでもらえるのかを一番に考え、責任感をもって取り組むことで少しずつ受注件数を上げてきました。

### 【その後現在まで】常に同じ品質を提供

創業時の会社として十分熟成していない面を振り返り、「常に同じ品質の提供」というこだわりを徹底し、事業・作業に取り組むようになりました。常に同じ品質を提供するという事は、どの現場に関しても仕上がりが完璧であることが求められ、職人によってバラつきがないようにすることが重要です。

マニュアルを徹底すること、当社独自の施工チェックリストを作成することで職人の技術精度に関する意識を向上させました。そうすることで、顧客からはクレバーに頼めば「綺麗な仕上がり」にしてもらえると認知され、実績を積み重ねて信頼関係を得ることでリピート受注が増えていると考えています。実際、創業時より長年お付き合いさせていただいている取引先は何十社にも及びます。今後、会社として安定し、更にお客様に喜んで頂けるような会社・仕上がりを目指します。

### 【仕上がり確認の徹底】

現場内装工事完了後、得意先へ引き渡す前に現場調査・管理担当者が、一般的な要領書に基づく内容はもちろん、業界や顧客に合わせて、さらに厳しい当社独自基準による仕上げ検査を行います。例えば、「ドア枠や窓枠のクロスがうまく収まっているか」、「クロスや内装に関する全てに傷や汚れがないか」等について隅々まで確認し、不具合がある場合は引渡し前に修正します。

## <事業実績>

既存の壁紙を何種類も組み合わせで独自のデザインセンスで施工した実績例を紹介します。



子供部屋



お手洗い



寝室1



寝室2



玄関



LDK



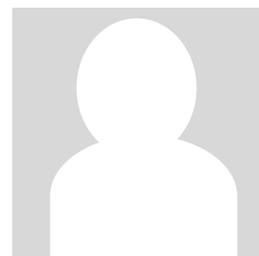
洋室



クローゼット

### お客様の声（事業者）

- ・御社 OB の職人さんの技量・施主対応全てにおいて満足しています。仕事が混み合っている時の外注職人さんの教育をどのようにしていくかが課題だと思います。／S 建設株式会社
- ・迅速で、的確な対応で満足しています。／N 工務店
- ・現場に応じて段取りよく対応してもらっており、こないだ施工してもらったお客様は大変喜んでくれていました。／S 建装株式会社



### お客様の声（一般消費）

落ち着いた清潔感がある心地いい空間をつくって頂きありがとうございます。壁紙にカーテンも合わせて頂いているので、まとまりもあり、落ち着いた空間がみんなを笑顔にさせて頂いていると思います。多くの時間を過ごす場所なので、壁やカーテンの色づかいはとても大切に思っておりましたが、こんなにも大切なものなのかと改めて感じました。

(Atelier Box での施工を依頼された右京区在住、S 様)



# V. 理念・方針、経営管理等

## 1. 経営理念

**必要とされる会社を目指す**

**必要とされる人を目指す**

企業としてまた会社の人材として「なくてはならない唯一無二の存在」として必要とされる会社・人を目指します。

## 2. 経営方針・行動指針

**納得のいく仕事を追い続ける**

そうすることにより技術が向上し、お客様との人間関係、社員同士の信頼関係が醸成されると確信しています。極致の仕事とはなにかを考えたときに「自分自身が納得できるものでないといけない」という答えがみえてきました。自らが納得できる仕事を行うことで、顧客側においても納得がいく仕事として成り立つと考えております。

## 3. 経営理念・経営方針等の浸透策

- ・毎月1回行われる会議開始時に社長が読み上げています。
- ・会議時の資料に掲載して、目に付くようにしています(右写真)。
- ・個人の進捗状況を会議内で発表することで意識・行動力のレベルを上げています。
- ・3年のスキルアップ(キャリアプラン)で成長努力を促すことで定着率向上につながっています。

上記浸透策の実施によって、従業員において日頃から、顧客先や従業員同士が互いに頼りにされているという自覚を持ち、責任感や自発的に行動することを心がけるといった「意識や行動言動の変化」が見られます。また、2012年から2015年までの3年間では離職者0という定着率となっています。

今期目標売上	採利率	前年採利率比	前年売上	前々年売上
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
合計				

## 4. 経営管理(経営計画、目標管理、社内コミュニケーション)

社内で月一度の全体ミーティングと月3回の営業会議と、月1回の施工・安全衛生協議会にて共有しています。輸入壁紙や新商材などの情報も同様に情報共有しています。このような関係性を活かし、最新の商材や工法で、コストを抑えながら施工ができます。

会議資料

管理内容	内容	狙い
経営管理 (経営者レベル)	・取締役会議(半年に1度)	・スタッフのモチベーション管理 ・会社の問題解決 ※ ・問題の共有
財務管理、資金繰り管理(経営者レベル)	〈社長主体〉 参加者:専務	・収益管理 ・未回収のチェック ※ ・資金計画
顧客管理 現場管理	(月に3回) ・営業会議 ・職人の施工力を効率良くする分配会議 〈社長主体〉 参加者:専務、施工管理者1名 (月に1回) 進捗・品質・安全等の全体ミーティング ※	・売上アップと得意別先の売上推移確認※ ・既存取引先に再アタック ※ ・アンケートの実施 ※ ・施工力の管理 ・安定した売上確保のため
従業員管理	・ヒアリング(年1回) ・意見交換会(年3回) 〈社長主体〉 参加者:従業員全員	・進捗確認 ・キャリアアップアドバイス

※解説

・「会社の問題解決」について

今後の経営戦略や経営計画の進捗管理を行うとともに、人材の適正能力の判断や決定事項を実施できているかなど全体的に総合した問題に対して確認と解決策を探します。

・「収益管理／未回収のチェック／資金計画」について

月間の試算表を毎月データであげ、管理を徹底しています。

・「売上アップと得意別先の売上推移確認」について

年間売上ランキングとして顧客ごとの数字を把握して得意先の対応をしています。具体的な対応例としては、売上別に得意先をみて契約数の比率などを意識することで早めの職人手配やメーカーへの連絡など迅速な対応を心がけることが出来ています。また、担当スタッフでは、事務所内に掲示してある月間施工スケジュールを確認することを通して今後の目標や課題として何に取り組みれば良いかを明らかにすることに繋がるため、モチベーションを上げる要素にもなっています。

・「既存取引先に再アタック」について

毎月の受注状況がわかりやすいので、しばらく取引がなかったところには連絡をするようにして末永いお付き合いができるようにしています。

・「アンケートをとって改善の取組」

具体的には、顧客に満足度調査のアンケートを行って当社の施工や対応のサービスを評価・批評をいただき、改善点を検討し、対策内容の情報を共有することで施工品質の改善に活かしています。

・月1回の進捗・品質・安全等の全体ミーティングでは、担当している現場での情報を共有することでスムーズな業務遂行ができるよう心掛けています。また、月3回の営業会議ではメーカーや問屋との情報交換や現場での注意事項の喚起により、品質管理の徹底をしています。

## 5. 採用・育成方針

どこにでも属せる、どの役割においてもマスターできる教育をしたい・施工会社だけど営業で仕事をとっていきける会社を目指す。

- ・現場における安全教育、施工の手順に基づいて指導。
- ・職人でありながら現場管理もできるユーティリティプレイヤーとして活躍してできる人材に育成。
- ・ジョブカード制度を利用して今後も積極的に人材確保に努めたい。
- ・研修を終え施工現場を任せることで一人前に成長できる環境に。

採用時において当社では面接の際に今後どのような人材になってもらいたいのか、ご本人のやりたいことなどと照らし合わせほか、会社の今後の展望などを入社する前に伝えています。

## VI. 当社の知恵(強みとその活かし方)

### 1. 当社がお客様に支持されている強み

#### 選ばれている理由は？

##### ①営業力と施工力

当社では、引き合いがあると最初の見積もり提出の後に必ず現場調査を行い、その情報を元にした精細な再見積もりを行った上で契約を締結します。

また、事前の調査や工程表の管理、人材調整、材料手配を徹底した上で工事を開始します。例えば、採寸の際に下地のボートの取り付けが悪いようであれば職人手配の前に大工さんに直してもらうなど、現場チェックの際に綺麗に仕上がらないための外的要因があれば事前に問題を解決した上で施工に取り掛かります。

##### ②提案力

長年、品質基準の厳しい大手ハウスメーカーと取引し、内装工事を手掛けてきたことから幅広いノウハウや高い技術力を培ってきました。また、カラーコーディネーターやインテリアデザイナーといったデザイン力を持った人材を有しています。そのため、ただ指定された通りに壁紙を貼るだけでなく、お客様の要望に合わせた壁紙を選び、さらには組み合わせることにより、そこに住まれる方が望む空間の創出に向けた提案が行えます。

##### ③低コストでのお客様満足の提供

①の取り組みにより、現場での作業を徹底的に効率化することでコストを最大限削減するほか、事前調査により追加工事の発生による費用負担を防ぎ、当社とお客様双方が納得した価格での施工を可能にしています。また、②の取り組みにより、デザイン会社等に依頼して空間をデザインしてもらう際には別途多額の費用が掛かりますが、上記の取り組みによりその部分は不要になります。

こうしたことから、比較的 low コストでより満足度の高い施工を可能にしています。

上記の通り顧客に選ばれている理由を説明する要素として、当社が培ってきた知的資産について紹介いたします。

#### ①人的資産

【体系的な知識と豊富なデザイン経験で培った提案力を持つ管理担当者(1名)】

カラーコーディネーター2級やインテリアデザイナー2級、CAD利用技術者2級のスキルを持つことから、デザインの際に施工側の視点に立った提案力を持っています。また、これまで内装業界に10年以上携わっていたため、これまでの現場経験を活かしたオリジナルセンスが溢れるデザインをカタチにすることが可能です。現場に熟知していることからコスト削減と施工性を向上させており、Atelier Boxでの提案に大いに貢献しています。

【一級表装技能士資格をもつ管理担当者(1名)】

施工と管理の両方が行えるため閑散期や繁忙時など場面に応じた業務対応が可能となります。また、広い視点に立った接遇や発想を共有できる職場環境づくりの源泉となっています。

【経理能力が高く住環境にも詳しい事務担当者(1名)】

工業簿記1級の知識・スキルを持つことから、原価管理などといったマネジメントの視点に立った効果的な良質の商品購入が行え、収益向上に貢献しています。また、住環境コーディネーター2級の資格も保有していることから、お客様に応じた提案もできることも強みです。入社12年目のベテランのため会社の至ることはなんでも知識が豊富であり、これまでの得意先との関係性も深いことからお客様から厚い信頼を得ています。

【代表者の営業力とネットワーク構築力】

創業時に一からスタートして、20年間の中で得意先をいくつも築き上げ今に至ります。商工会議所の

青年部に加入や、一般社団法人クロス事業協会を立ち上げることで、さらなるネットワークを広げています。

#### 【クレバー's story】さまざまなニーズに応えることができる人的資産を活用して解決

物件をお持ちのオーナー（個人）であるお客様は、「普通ではない変わった内装をしてくれる業者」を探しておられました。たまたまテレビで当社の紹介VTRを見たときに、内装業の幅を超えた斬新かつ求めているものをカタチにするという他社にはないオリジナルなデザインを提案するという点で非常に合致していたことで「この会社だ！」と思い、施工依頼のお話がきました。

お客様のご要望の中にあつた普段提案されない色鮮やかな壁紙や床材も種類がたくさんあることをご説明し、その中でもどういったテイストのお部屋を望んでおられるのかということを確認しました。その後、何度も打ち合わせを重ね、お望みの部屋について、これまで実際にコーディネートしたボードをお見せし、ニーズを丁寧に確認し続けたことで、無事当社の提案内容が通ることになりました。

#### 【お客様の要望を明確に具現化するためのヒアリング力】

お客様が目指す空間とはどのようなものなのかを明確に把握するためのヒアリングを徹底して行っています。大切なのはテイストと色合いです。そこから具体的なイメージを広げ、お客様の要望に合わせた壁紙の提案につなげます。

#### 【クレバー's story】ヒアリングと詳細説明の心がけを重要視

引き合いの際、お客様からは丁寧なヒアリングすることを心がけています。しかし、値段交渉で折り合いがつかない場合もあります。そのような時は、商品の適正価格の説明と施工工程や選ぶ商品や施工する場所や下地の状況によって施工費も変動することなどをしっかり説明を行い、お見積りの内訳詳細を伝えることで納得してもらっています。施工においては、施工可能時間、現場に応じたルールを徹底することで信頼関係を築いています。

## ②構造資産

### 【仕上がりのイメージを伝えるコーディネートボード】

#### ①コーディネートボードとは

お客様のイメージを把握しやすくするためにボードに実際に使う商材を図面に合わせて施工する場所によって貼ってあるものでご提案する際に使います。

#### ②制作する目的

商材がたくさん載っている見本帳をお見せするよりも、この商材を使うと「こんな部屋になりますよ」と視覚効果で表すことができるので、見本帳に載っているサンプルより大きいものを部屋ごとにまとめることで一目瞭然で部屋のイメージを想像することができます。凝ったデザインなどは口頭で説明してもわかりづらいのでなおさら図に書いたりします。また柄を確認してもらうため、実際に貼る90cmの壁紙のサンプルを持っていくこともあります。

### 【クレバー's story】オーナー様が持つイメージをカタチにして、住む人のターゲットに合った内装を提案

ある賃貸物件のオーナー様に提案の際、壁のアクセント面を何パターンも用意し、オーナーのご意見をお聞きすると「若い女性向けで自然に落ち着き、広く感じるお部屋」を求めていることがわかりました。そこで当社は、住む人のニーズに合ったコーディネートとしてベーシックな色や暖色系など色に工夫をし、ナチュラルな柄を提案しました。オーナー様がをお持ちのイメージをいかにカタチにして、住む人のターゲットに合った提案をすることがポイントとなりました。その後無事施工依頼を頂き、入居者も決まったとの報告がありました。



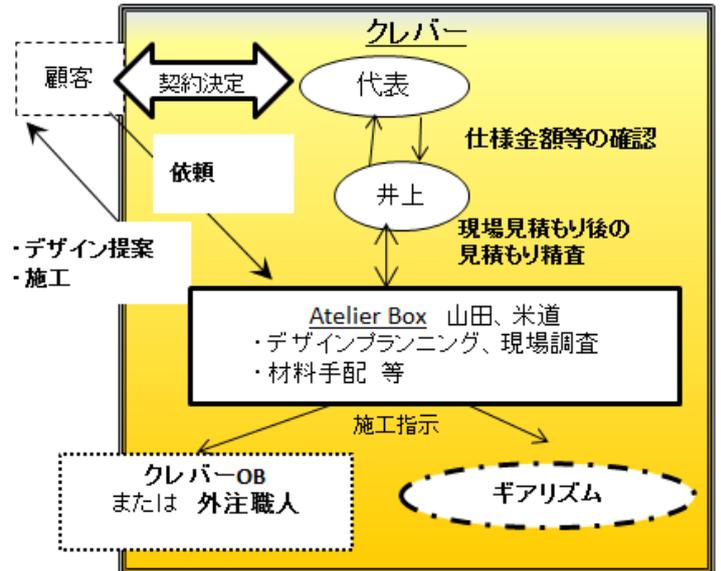
実際に使用したコーディネートボード

**【施工における管理体制】**

デザインと施工する者が直接やりとりを行い、細部までの指示を確認する体制を整備しています。このような指示命令系統が確立していることから施工担当者に対しての指示等をスムーズに伝達できます。また、既存壁紙以外の組み合わせの施工技術についての蓄積があり、作業時間を低減できることから人件費も削減できます。

**■細部までの指示命令系統**

一般的な流れの場合、デザイナーと施工会社が別であるため、現場によってはデザイナーが選んだクロスが施工が困難な場合があります。それでも建築会社での対応が迫られる場合、施工に手間やコストがかかってしまい、スムーズに工事完了に進めることは難しくなります。さらに、デザインを別の会社に委託すると別途、手数料も発生します。これに対し同社では、Atelier Boxでデザインが出来る施工管理者がお客様と直接話し合っ進めるため、現場に適したデザインを提案や施工の際の想定外のトラブル対処等を施工会社とのやり取りだけで完了でき、コストも最小限に抑えることができます。



**■社外も含めた施工力品質保持の仕組み**

職人ごとの施工のバラツキをなくし、同じ品質を一定に保つ仕組みとして、独自の施工チェックリストを作成し活用しています。このマニュアルをもとに職人の育成を図り、独立立ちしても高度な施工技術を維持できるように指導しています。

**<チェックシートのポイント>**

各施工の流れに沿って項目ごとに確認する内容をまとめています。確認事項においては、抜けがないように実行したらチェックするようにしています。

※ これにより、ギアリズム(グループ会社)では、入社1年目の若手職人でも業界標準より早く上達し、今では一人で物件を収めるまでになりました。

		No. 1
		チェック
	確認事項	
【準備】		
【入場】	・ネタ場の確認	
	・ネタ場の養生	
	・道具機械、搬入	
	・電気の確保	
【パテ】	・バケツに水を入れに行く	
	・パテねり	
	・パテねり機の洗い	
	・手すり等のはずし	
	・先輩のパテを手本にパテを入れてみる	
	・乾いてきたパテを削ったり、こそいだりする	
	・メジのパテがヤせた所をもう一度うすくパテをする	

施工チェックシート

**■仕上げ検査の独自基準**

クロス仕上げ検査において以下のチェック項目を基準にしております。

- ・ジョイント(クロスとクロスの間) すきま空いてないか 膨らみ 圧着ができていないか
- ・壁にのりのふきのこしがでないか
- ・壁の入隅出隅の接着確認
- ・浮陸のチェック(空気が抜けているか)
- ・テカリの確認
- ・ボンドコークの打ち忘れがないか
- ・窓枠の上下横の切りつけが綺麗かどうか
- ・パテのカス、端材の掃除
- ・柄がずれていないか

### ③関係資産

#### 【クレバーの施工力を助ける連携関係】

施工は、壁紙施工を専門としたグループ会社「ギアリズム」(1級表装技能士在籍)で行い、月約10～15物件、年間約180物件のクロス工事を施工しています。

同会社が当社のグループ会社ではなかった時期に比べると、現場の段取りなど管理をする必要性がなくなり、施工のみに集中できるようになったため、丁寧な作業に磨きがかかり、平成26年と比較して、同社作業効率は約15%向上しています。

このほかの施工者として、当社より独立して個人内装業を起業している事業主が6名います。その6名とは今でも友好的な関係が続けており、当社からの発注に対し、仕上げ基準に合った高品質・短納期で対応してくれています。

#### 【仕入・販売・人脈などで長年かけて構築してきた取引関係】

##### ■実績の積み重ねと築いた信頼が拡げるお得意様

主なお客様は、大手ハウスメーカー(三井ホーム(株)、タマホーム(株)、(株)一条工務店、(株)秀光ビルドなど)や、創業時から開業医院を主に手がけている建築会社(株)建匠、新都建設(株)です。このような事業者との取引を通して、住宅では珍しい多機能商材(抗菌・空気清浄機能など)を取り扱う経験やデザイン性に優れた建物の施工を数多く経験しています。

大手ハウスメーカーとの取引が始まった時期は創業当初、元請け先のお客様から当社の職人に施工してほしいとの直接のご指名を受けました。すでに別の内装業者の施工が決まっていたものの、お客様のご希望により当社が担当することとなり、それ以来約20年の長いお付き合いをさせて頂いています。これは、多くの内装業者が敬遠する珍しい壁紙などは施工に対し、当社が綺麗に仕上げたという実績からお客様の信頼が得られてきた結果だと考えています。平成28年2月現在も新たに2社ほど大手ハウスメーカーとの取引開始の手続きをしています。

##### ■他の内装業にはない大手インテリア会社との商材仕入関係

クロス事業協会(※)にも協賛して頂いているインテリア商材大手の(株)サンゲツの安田社長や、輸入壁紙の商社である(株)テシードの江面社長との交流があるため、商材確保においてネットワークがあります。例えば、サンゲツ社とは今後新たなプロジェクトにご協力いただく段階に入っており、また、テシード社とは独自ルートで直接商材を手に入れることが可能となっている等、取り扱いメーカーとの強固な関係性を築いています。

(※)クロス事業協会とは、内装工事店・職方・卸問屋・メーカーにより組織された内装仕上げ業者の資質向上および業務の進歩改善に向け、壁装技術向上及び品質向上と内装業界の創造・発展に貢献することを目的として結成された団体です。

また、仕入れ先についても、長年同じ問屋に発注し当社との取引額を増やすことで、デリバリーや納期において優遇してもらうことができ、原価を抑えた商材確保が可能です。

## 2. 強みの活かし方・マネジメント

### ■「知恵の経営」活用マップ(案)

当社 20 年における経験より、施工力・デザイン提案力などさまざまな空間イメージをカタチにすることを通して、顧客、従業員、外注先ほか、弊社に関係する方々が喜んでいただけるために、施工の現場で培った知恵を蓄積してきました。以下、当社の知恵について説明します。

### 壁紙で楽しいライフスタイルを提供

	<A>競争優位や独自性を生み出す創意工夫の取り組み	<B>顧客満足度向上、顧客との関係維持・関係強化・新規関係づくりの創意工夫	<C>組織力強化や従業員モチベーション向上のための創意工夫
<b>【人的資産】</b> ・提案力を持つ管理担当者 ・一級表装技能士資格をもつ管理担当者 ・経理能力を持ち住環境にも詳しい事務担当者 ・代表者の営業力とネットワーク構築力	・デザイン力や提案力を活用し、ワクワク感の演出で壁紙中心のライフスタイルを提案 ・「改装したのに入居者が決まらない」というオーナーの悩みを壁紙での付加価値向上で解決	・施工管理者が現場に向き、職人とのコミュニケーションをとり、問題なく施工が完了するかを確認する。	・人材育成の仕組み構築 ・担当業務の多様化
<b>【構造資産】</b> ・コーディネートボード ・施工における管理体制（細部までの指示命令系統、社外も含めた施工力品質保持の仕組み、仕上げ検査の独自基準）	・情報を活用して顧客提案や現場での高い施工力を発揮（商材や勉強会で得た情報の活用、施工報告書のデータ活用）	・ヒアリングでニーズを引き出した最適な提案 ・現場でのコミュニケーションの実施 ・蓄積した経験と壁紙に関する知識をもとにお客様に合わせた内装を実現。 ・売上実績の背景と今のニーズに合った新規得意先を選定	・作業の効率に向けた取り組み ・成長意欲を高めるモチベーション向上策（資格取得支援、対話の場づくり、キャリアアップシート等）
<b>【関係資産】</b> ・クレバーの施工力を助ける連携関係（ギアリズム、クレバーOB等） ・仕入・販売・人脈などで長年かけて構築してきた取引関係		・新たな取引先情報へのアンテナと積極的な新規開拓	・仕入先・外注先等パートナーとの関係作りで供給力を向上（問屋の集約で安定した仕入価格を実現、ボランティア活動を通して内装業界の活性化等に貢献）

経営理念・  
経営方針

必要とされる会社を目指す 必要とされる人を目指す  
納得のいく仕事を追いつける

## <A> 競争優位や独自性を生み出す創意工夫の取り組み

### 壁紙を組み合わせることで独自のデザインで提案

～「こんな貼り方ができるんだ」と新たな発見、驚きをお客様に提供～

- 自ら提案して施工を行う事業展開について、一般の内装工事店と当社との違いの分析
  - ・施工する職人に必要とされる技術にデザインは含まれていない。そのため、一般的な内装工事店にはデザインを行える人材がいない。
    - 当社にはデザインと施工を熟知した社員を活用する。
  - ・職人を外注しているケースが多いため、施工前の確認や細部に関する指示が行き届きにくい。
    - 施工する職人はグループ会社の社員であるため、最短かつ正確な指示命令系統の下、指示の伝達をスムーズに行う。
  - ・一般的な内装工事店の場合、建築会社から指示された壁紙を指示通りに貼付することを仕事にしており、壁紙の組み合わせやオリジナルの貼り方などについてのノウハウを持っていない。
    - 当社は既存の壁紙をそのまま貼るだけでなく、最適な壁紙を選ぶとともに、組み合わせにより効果的なデザインを実現する施工技術で顧客が満足する内装を実現する。

以上のデザイン、施工力、商材のネットワークの体制が整っていることが当社の競争優位性であると分析しています。具体的には、以下の通りです。

### **【デザイン力や提案力を活用し、ワクワク感の演出で壁紙中心のライフスタイルを提案】**

当社は、住宅や店舗、オフィス空間等の内装工事を手がけています。例えば、今まで壁紙(クロス)は白くてシンプルなもの、手入れしやすいものが好まれていましたが、「ほかに良い壁紙がたくさんあるのに、お客様に伝えきれていなかったのではないかと代表の山本は考えました。

当社では、汎用性のある国内メーカー品だけでなく、羊毛を原料としたフェルト素材の柔らかな質感のものや、ちぎり絵のようなデザインがあしらわれたもの、美術館に展示されているような豪華なもので、見ているだけで心躍るような輸入壁紙も豊富に取り揃えています。また、特殊素材でなくても種類豊富な壁紙を組み合わせでオリジナルの壁紙を作り出すことも可能です。

「壁紙中心のライフスタイルを提案することで、私たちが活躍するステージを作っていく」との考えのもと、顧客のご要望をヒアリングした内容に基づいて、当社「Atelier Box」のスタッフが「この部屋に住んだら、どんな食器を並べようか、どんな家具を揃えようか…」といったイメージ喚起やワクワク感を演出する提案を顧客に行っています。

「空間を演出する」というコンセプトに基づき、住む人の暮らしを考え、生活に楽しさを提供できることで喜んでもらえることで、さらなる信頼を得るとともに、「空間のトータルコーディネーター」としての実績を積んでいきたいと考えています。

<例>

- (a)オレンジ色の四角い壁紙を一つずつカットして市松模様仕上げ、床にも同じデザインのタイル張ることで、まるで鏡に映ったような不思議な空間を生み出すリビング。
- (b)壁3面をレンガ柄で囲い、アクセントの1面にはレンガの奥から自然風景が顔を出すようにレンガの淵に沿って切り、南国リゾートを表現した寝室。



施工例 (a)



施工例 (b)



#### 【クレバー's story】お客様のこだわりの空間をトータルコーディネート

あるお客様からは施工した部屋に合わせて「家具も選んでほしい」との声も頂き、トータルにコーディネートさせて頂きました。お客様の中には漠然としたイメージはあるものの、部屋に合ったインテリアを自分では選べないという方もおられます。住まいへのこだわりを持った方になればなるほど完璧な空間を求める一方で、独力ではそれを実現することが困難だと感じられるケースもあるようです。そこで、部屋をデザインした担当者がそれに合わせた調度品を選定することにより、お客様の「こだわりの空間」をより明確に実現するお手伝いをさせて頂きました。

#### 【クレバー's story】既存の素材のミックスによるオリジナルデザインをコーディネート

平成26年3月に施工したあるマンションの子ども部屋の施工事例では、花柄の壁紙の上にリボンをかけたようなデザイン壁紙を斜めに組み合わせることで、プレゼントボックスのような素敵空間に仕上げました。特別な素材を使うのではなく、既存の素材をうまくミックスさせることでひとつの作品となるように巧みに組み合わせし、低コストで内装工事を完了いたしました。これを実現したデザイン力と技術力の応用が、他社では真似できない知恵の1つと考えています。

#### 【「改装したのに入居者が決まらない」というオーナーの悩みを壁紙での付加価値向上で解決】

当社では、カラーコーディネーターやインテリアデコレーターの資格を持ったデザイナーと一級表装技能士の有資格者がいる技術チームが、二人三脚で1件の施工に着手します。特に、大手ハウスメーカーから受注する仕事は品質基準が厳しく、取り扱う内装材も最新トレンドのものが多くありますが、創業以来20年手がけてきた内装工事実績の中で、メーカーの厳しい要求水準と高いご要望に応えることで、センスとスキルを磨いてきました。

この実績を通して、内装やデザイン等に精通した人材、ひとつの空間に2万種類以上ある壁紙の最適な組み合わせによって顧客のイメージを実現するデザイン力と施工力が向上し、また多様なネットワークや施工専門のグループ会社との構築に繋がってきました。

今、マンションやアパートでは入居率の維持・向上がオーナーの課題となっています。コストのかかるリフォームは投資回収のリスクが大きいことから、部屋の壁紙を替えることで魅力的な空間を創出し、建物の付加価値を高められないか、といったご相談を受けることもあります。これに対し、当社は上記の強みを活かし、魅力的な内装の部屋を作り出すことで、せっかく改装したのに入居者が決まらない…というオーナーや住宅管理会社の悩みを解決しています。

具体的には、当社が壁紙の提案型サービスを行う「Atelier Box」で内装材をコーディネートすることにより、マンションやアパートの付加価値を高めたり、住宅のメンテナンスのときに張り替えキャンペーンを展開したりするなど、マンションオーナーや入居者の内装材に対する関心を呼び起こすことで「需要を能動的に」掘り起こすことを行っています。これらは、職人が活躍できる場の提供につながり、技術承継という点でも意味があると考えています。

#### 【情報を活用して顧客提案や現場での高い施工力を発揮】

当社では、顧客・仕入・外注等に関する情報を顧客への提案や工事現場における施工力向上につなげる経営資源として捉え、以下の通り情報管理を行っています。

## ①商材や勉強会で得た情報の活用

i. 情報収集のための取り組みまたは創意工夫	ii. 収集情報を社内で共有、分析する取り組み、創意工夫	iii. 分析した情報を活用する取り組み、創意工夫	iv. 見込む効果、実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>・メーカー主催の輸入壁紙講習会</li> <li>・大手メーカーの定期的な勉強会により商品の情報を収集</li> <li>・外部メーカーによる研修</li> <li>・問屋での施工講習会、組合での商品説明会</li> <li>・市場調査や情報交換会を定期的に開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業会議で情報共有して全体の会議でも情報をすり合わせる</li> <li>・メーカーの担当者に来てもらい、商材や提案時に役立つ情報があれば教えてもらう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これらの情報をもとにお客様へ提案</li> <li>・具体的には、最新カタログを持っていき、トレンド情報をお伝えする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レパトリーの増加により提案力が高まる(例:新製品の商材も紹介、等)</li> <li>・施工において、乾きの早いのりや補修に使う材料に関する知識を十分習得してから現場に臨むため、高い施工力の発揮にもつながる。</li> </ul>

### 【具体例】

機能性を集約したオリジナル見本帳を自社で制作して、新たに改修する物件に対してわかりやすくご提案しています。情報の活用で創意工夫している点は、数多くある壁紙から実際に施工して良かったものなど当社で選別することでより説得力のある提案を心がけている点です。

## ②施工報告書のデータ活用

i. 情報収集のための取り組みまたは創意工夫	ii. 収集情報を社内で共有、分析する取り組み、創意工夫	iii. 分析した情報を活用する取り組み、創意工夫	iv. 見込む効果、実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場で作業している職人の情報(得意先名、現場名、施工内容等)より施工報告書をもとにパソコンにデータ化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎月の稼働力をデータ化することで把握できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職人自身が月にどれだけ施工しているか、現場数と施工にかかった時間を把握する事で設定目標に対する達成意欲やスキルアップ等への向上心を高めることができる</li> <li>・現場の大きさによってどれだけの職人の数など、必要な人員体制を組むにあたっての判断材料に活用する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施工管理の原価表を作成し原価を抑えて、施工力の効率向上</li> </ul>

### 【具体例】

毎日施工報告書を記入することで、一日に何平米(m<sup>2</sup>)貼ったかを確認することができ、日々の反省にも役立ち、以前と比べてどのくらい成長したのか自分の力量を把握することに活かしています。

一ヶ月あたりの施工着工件数 平均 45~50 件 (大小の現場に関わらず 多いときで月 90 件施工)

(基準年 2012 年の施工力の効率を示す数値 施工平米(m<sup>2</sup>)数:1 →直近(2015 年 12 月)の成果: 1.5 倍)

## <B> 顧客満足度向上・顧客との関係維持・関係強化・新規関係づくりの創意工夫

昔ながらの仕事仲間、他業種の知り合いの紹介から徐々にネットワークが拡大し、良好な取引関係を築ける得意先を紹介されるようになっていきます。以下では、顧客との関係づくりや満足度向上に関する当社の知恵を取り上げます。

### (1)顧客満足度向上と顧客関係維持・強化に向けた取り組み

#### 【ヒアリングでニーズを引き出した最適な提案】

賃貸マンションの場合、当然、マンションオーナーはターゲットとする入居者層を想定しています。単身者なのか、子供のいる家族層なのか、単身者の場合は学生か、社会人か、高齢者か、また女性が男性かなど、入居者像は様々です。ただ画一的な部屋を用意しても、ターゲット層のニーズに合うとは限りません。そこで、当社では①オーナーへのテイストや色合いについてヒアリングの徹底、②入居者(ターゲット)に合わせたデザインの二点に注力し、蓄積した経験と壁紙に関する知識をもとにお客様に合わせた内装を実現するとともに、入居者獲得につなげることでお客様の満足度を向上させ、関係の維持、強化を目指しています。

## 【クレバー's story】コーディネートボードの活用でイメージをよりわかりやすくしてご提案

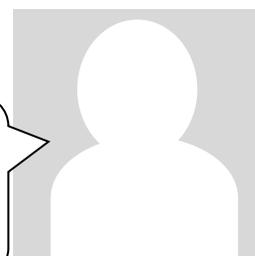
「20代 OL の女性向けに提案してほしい」と依頼に対して、カントリー調、北欧スタイル、バリ島のようなアジアン風なのかを確認した上で、お部屋のスタイルにあわせて壁紙、床材を選別しました。提案時には、イメージが湧きやすいように、コーディネートボードに実際のサンプルと図面を貼り付けるなどにより、わかりやすく説明するための工夫をしているのですが、あるときお客様に平面ではなく立体的なイメージ図が見たいと言われました。

当社は設計事務所などとは異なり、図面を立体化させるパソコン専用のソフトは所有していません。また、そのようなソフトを導入すれば運用に大きなコストが必要で、当社ならではの「低コストでのデザイン性の高い内装を実現」が困難になります。そのため、あくまでもアナログにこだわり、写真を活用してイメージしやすくしたり、写真に直接色をつけて壁紙を貼り変えたときのイメージを丁寧に伝えたりするようにしました。細かい部分まできちんと説明しコミュニケーションをとることで、お客様にも理解して頂くことができ提案が採用されました。

## 顧客の声

マンションの一室を20代の女性に住んでもらえるように提案を依頼しました。コンセプトに応じた2つのパターンからどちらにするか迷いましたが、自分の希望も踏まえてもらい、施工を頼むことにしました。出来栄えに満足しており、無事入居者も決まり頼んでよかったです。

／オーナー Y様



## 【現場でのコミュニケーションの実施】

現場担当者は施工開始と終了時に現場に出向くだけでなく、施工中も頻繁に現場に出向き、職人とのコミュニケーションをとり、問題なく施工が完了するかを確認しています。そして、万が一不具合等見つけたときには、しっかり確認して原因究明に努めた上で、お客様に説明して納得してもらうことにより、お客様に信頼して頂けています。こうしたことにより、現場の職人も自身を持ってお客様対応が行えるようになり、良好な関係を築く一端となっています。

## 【クレバー's story】

施工指示報告書の図示と品番確認の徹底をルール化した施工ミス予防で顧客の信頼を回復

以前、伝達不足で施工に関してミスがありました。原因は、職人さんの認識の甘さで施工場所を間違えて品番違いのクロスを貼ってしまったということでした。これに対し、当社は施工指示報告書を図示することを徹底し、職人にも間違いが無いように貼る前に再度品番を確認するという基本的なことをしっかり行ってもらおうよう対応をとり、伝達不足や施工ミスといったトラブル原因の基が生じないように工夫を行いました。以後、事前に注意事項をよく聞くことも含め、トラブルを未然に防ぐことに注力しています。

## 【クレバー's story】 外部ネットワークを活用して九州地方の施工案件に対応

施工において、請け負った現場が九州地方ということもあり、現地での意思疎通ということが一番の課題でした。本来なら、遠すぎて不可能なのですが、ずっとお世話になっていた問屋の担当者が施工現場近くに転勤になったということもあって問題なく対応できました。これまで長年にわたり同じ問屋を使ってきたことから、築いていた関係性を活用することで、無事完了することができました。お客様は「見える部屋になって嬉しい！」と大変喜んでくださり、現在も新たに居室数が多いシェアハウスの依頼を受けました。これを励みに、今後も Atelier Box ならではの提案をしていく予定です。

## (2) 新たな関係づくりの創意工夫

### 【新たな取引先情報へのアンテナと積極的な新規開拓】

出向いた現場で請負先の担当者に今後手がける物件状況を聞いたり、現場にいる職人と話したりすることで、今後入ってきそうな取引内容がないかを聞くようにしてアンテナを張るようにしています。また、現場内での他業種の社長と定期的なコミュニケーションをとることで、得意先の情報を収集し、お互いに交換することで得意先を紹介してもらい、新たな関係づくりをしています。

【クレバー's story】 日頃から現場に出入りしている業社とのコミュニケーションで情報を得る

現場でのコミュニケーションを心がけることで、請負先の担当者から他の業社の情報を聞いたりすることがあり、当社の取引先選定等の経営判断に活かしています。以前、資金巡りの関係で今後請け負うのが厳しくなる業社を事前に察知することで、幾度か当社の存続危機を免れることができました。

### 【売上実績の背景と今のニーズに合った新規得意先を選定】

閑散期の凹みの底上げを行って安定した供給を得られるように、目標売上計画をもとに、営業会議において売上実績の背景と今のニーズに合った得意先の検討を行って、当社の強みを活かせる新規顧客を選定するようにしています。

## <C> 組織力強化や従業員モチベーション向上、供給力強化のための創意工夫

### —組織力ならびに供給力の強化—

当社の従業員や施工専門のグループ会社「ギアリズム社」であるだけでなく、すでに退職、独立したOBとの協力関係により組織力の強化を図っています。OB たちはいずれも平均勤続 6 年以上あり、当社規定の「現場安全事項・施工要領書・マナー」も在勤中に研修と実践で熟知しています。そのため、OB の活用は単なる外注と異なり、従業員と同水準での規定を守った施工を実施でき、人件費を削減しつつ高品質のサービスを提供できる組織の強化につながっています。

空間をコーディネートできる人材が 4 名いることで案件が多い時でも対応が可能です。また、現場管理もでき施工も両方できる人材もいることから、柔軟な対応ができます。施工者にはデザイン力、デザイナーには施工技術の教育を施すことにより、供給力を高める取り組みを行なっています。

また、Atelier Box では建設会社などを通さず直接お客様から受注するため、手数料などのコスト削減につながっています。

### 【作業の効率に向けた取り組み】

低コストでデザイン性の高い内装を実現するためには徹底した作業の効率化を図っています。そのために強化しているのが、職人への指示の無駄を省くことです。事前にミーティングを実施することで現場環境や起こり得る不測の事態を予め予想し、対応を決めた上で施工に取り掛かることから、図面指示だけで現場作業に入った場合と比較して、工期を約半日程度削減できます。

また、壁紙商材のカットの仕方や貼り方についてのノウハウを標準化することでも作業の効率化を図っています。こうした作業内容の標準化により、職人の経験年数に関わらず高い品質の施工が行えらるとともに、ミスを最大限防げることからクレームを受ける確率が格段に減り、やり直し等によるコスト発生も抑制できる仕組みを構築しています。作業の標準化により、クレームを削減したことにより、1 割程度のコスト削減を実現しています。

#### ■具体例■

- ・クロス「めびらき」をなくすため、のりをつけるときに下敷きテープを貼って施工
- ・希釈のりをつくる時、ボンドを混ぜる割合や材料によって先に混ぜたりして、材料に応じて適正な希釈の数字を出す
- ・塗布の際、扱う材料によってのりをつける厚みを適正にする
- ・のりを塗ったあと、貼る前にオープンタイム(置き時間)をおいてのりを乾かすのですが、その適正時間が扱う商材によってわかる

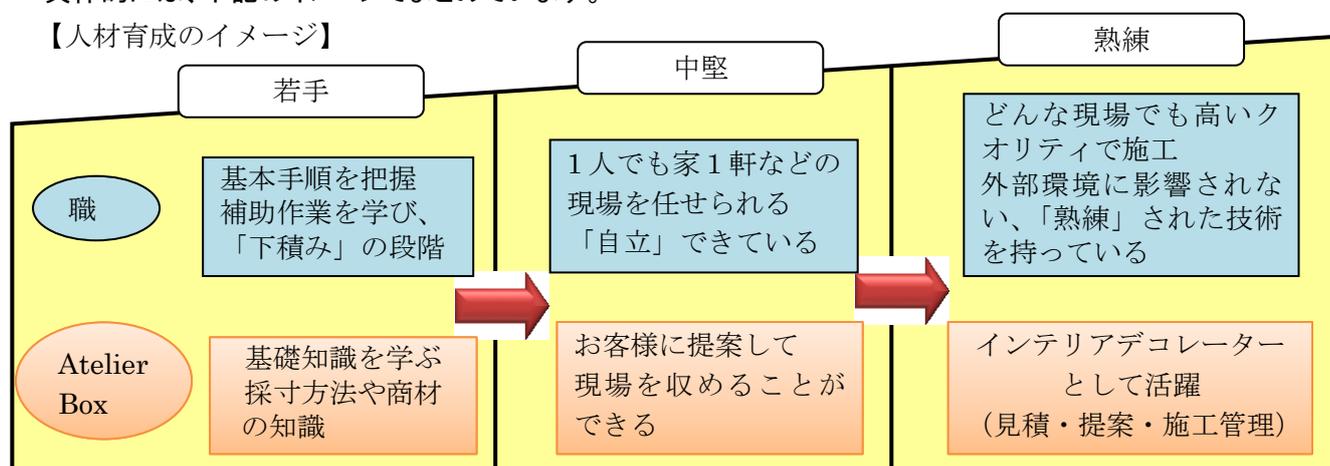
- ・特殊道具を加工して持っている(作業しやすいように細部に工夫 例:道具を切削、曲げ)
- ・腰からぶら下げる「腰袋」というものに道具一式を入れて作業するのですが、職人によってそれぞれ作業がしやすいように手持ちの道具を取り出しやすいように加工するなどしてカスタマイズしている
- ・長年の施工経験から壁紙をめくってみて下地の様子を見ることで仕上がりが悪くなり、その場所が視覚に入りやすいところだと目立ってしまうということが貼る前にわかるので、そのような箇所は下地処理を徹底して行う
- ・安全性の配慮(事故が起きないように、また怪我をしないように管理の徹底 例:脚立は必ず寝かす等)
- ・効率があがる新たな情報があれば職人同士で共有して情報交換を行う
- ・現場にいる職人の数によって作業サイクルを臨機応変に応用して効率をあげる(例えばパテ作業をしている間にもう一人はのりつけ作業を始めるなど)

扱う材料によって適宜最適な方法に変えています、それはすべて経験と目利き力があるからこそで、職人技と言われるゆえんです。

### 【人材育成の仕組み構築】

当社では、人材育成において「若手」、「中堅」、「熟練」のステージに分けて育成のポイントを定めています。具体的には、下記のイメージでまとめています。

#### 【人材育成のイメージ】



(解説) 職人は施工をメイン、Atelier Box は提案をメインとしています。

段階的には大きく3つに分け、ステップアップしていくイメージです。

#### ①「デザイン力」が育つ仕組み、環境づくり

資格取得の支援により、より多くの現場をみることでイメージを沸かせる環境づくりをおこなっています。取引先には大手ハウスメーカーが多く、エンドユーザーに壁紙を選んでもらうケースがほとんどのため、多様なトレンドに触れることができ施工者のシェアを広げています。

##### ■具体事例

ある物件をコンセプトに合わせてデザイン施工したところ、オーナー様が気に入ってくださり、また別の物件でのお仕事を依頼されました。

#### ②「施工力」・「凄ワザ」が育つ仕組み、環境づくり

機能性にかけた商材を多く扱う医院建築の施工もしているため、いろんなデザインの施工が鍛えられます。また、適材適所の材料を覚えることで、デザインに応じた施工力がつきます。

##### ■具体事例

一人前の職人として1人で現場をもてるまで成長することができ、職人の1日に可能な施工メートル数が全体的に増えました。

#### ③「提案力」が育つ仕組み、環境づくり

過去の取引実績の記録やデータを使った勉強会・意見交換、また外部の勉強会や研修受講、展示会で商材知識を深めています。それらの経験から実際にモデルルームの貼替えを行いました(イメージを具現化して施工)。

## ■具体事例

過去に「こんな提案をしたことがあります」とその施工事例を見せることで、デザインの幅が広いことを知ってもらうことができ、一般のお客様にも貼替えのイメージをよりわかりやすく伝える手段として活用しています。

### 【担当業務の多様化】

通常内装業界では職種を限定しての採用になります。しかし当社では、前頁イメージ図の流れとは別に、職人で入社しても現場管理のポジションを経験できる仕組みを導入し、新人が仕事の視野を拡大できる工夫を行っています。

#### ①仕組みの導入背景、狙い・目的

適性だけではおさまらない人材育成により、すべて仕事内容を把握した上で担当業務に携われる人材の確保を目指す。

#### ②実施内容

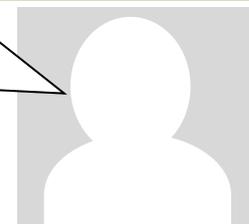
現場管理のポジションでは、現場調査や職人手配、材料発注の業務を担当し、請負先との交渉といったキャリアの蓄積と幅広い商材の知識を習得します。当社では、入社してすぐに現場やそれらを管理する仕組みを学んだ後(およそ 1~2 年後)、どれに従事するか選択肢を選ぶことができる仕組みを導入しました(平成 27 年)。そのため、当人がたとえ自分に職人の適性がなくても現場マネジャーとしての活躍する場を得られるため、離職してしまうというのを防ぐことができます。

#### ③取り組み効果、実施前との変化・違い

現場管理者が施工する側の気持ちに立って仕事でき、また逆である職人が現場管理する側の気持ちにたって仕事ができることで、現場に応じたマネジメント能力向上しています。実際、繁忙期には役割がシフトチェンジできることで、新たな人材をいれなくても少人数でまわせる仕組みができ、一人当たりの生産性も高まっております。

### 【クレバー's story】営業経験を活かして職人から現場管理へ

初めは職人として従事していましたが、以前勤めていた会社で営業経験があったことから、今では現場で施工に出る傍ら、主に現場管理として活躍しています。現場では直接顧客と関わることがほぼありませんでしたが、今では多くの取引先とやりとりすることで、視野も広がり、お客様に喜んでもらえるよう日々励んでおります。(平成 26 年入社)



### ◆その他の取組内容

・壁材、床材の勉強会の実施(年に 1 回)、他社でのビジネス研修への参加(職人も含む:年に 2~3 回)、他社での勉強会への参加(職人も含む:年に 2~3 回)等にも取り組んでいます。

### 【成長意欲を高めるモチベーション向上策】

当社では、従業員 5 名へヒアリング方法で「モチベーション上がる時」について調べたところ(平成 27 年 12 月)、主に以下の意見が挙がりました。

- ・「現場が大きく苦労した見積りが無事契約となったとき」、「お客様に仕上がりを喜んでもらえたとき」
- ・「『またクレバーさんをお願いするよ』と頼りにされたとき」等

→当社では、「頼りにされる、感謝されることにより、お客様のためになることや自分自身が認められることでモチベーション向上となる」仕事ができる環境づくりに取り組んでいます。

モチベーションが低いと施工においてムラがあったりして十分なパフォーマンスができなかったり、施工管理においてもいくつも現場が重なったときに対応ができなくなり、施工完了日に間に合わなくなり、顧客との信頼関係が薄れてしまい仕事減少につながります。よって、モチベーションを上げることは仕事を円滑に進めるにあたり当社では重要視しています。

◆資格取得の支援(2015年度実績:一級表装技能士2名、二級表装技能士1名、プラスチック系床仕上げ工事作業1級技能士1名、インテリアデコレーター4名 取得)

①当社では、従業員の自己成長や仕事に対する意識向上のため、資格取得も奨励しています。具体的には、資格取得に関する費用は会社が負担するほか、セミナーがあれば積極的に参加してもよい仕組みを設けています。例えば、輸入壁紙を学びたいという者に対しては、輸入壁紙を扱う商社に勉強会を主催してもらいましたが、結果的には社員全員で参加しました。

②上記資格取得後の変化

～仕事面～

目に見えてすぐには変わっていませんが、会社のもつ新たな強みとなり、資格保持による自信をつけたことでお客様への信頼度につながることを期待し、受注アップを目指します。

～各人の意識面、行動面、モチベーションの面で見られた変化～

「二級はとれたが次は一級をとりたい」、「条件に満たず、今回資格試験を受けることができなかったが来年は挑戦したい」という声より、成長への意欲が見られました。

◆対話する場づくり

[A]平成 26 年の時期に売上が極端に落ちた時期がありました。設定目標や実現までの「やり抜く力」が衰えてきたことがあり、施工工程に間に合わず機会損失を起こすなど、従業員の意識低下による受身な姿勢が目立ちました。

→この状況を改善するべく、年始の会議時に個人の目標をひとりずつ設定することにしました。また、それを共有することで社員全員が熱意をみんなの前で発表することにしました。

→そうすることで、目標遂行ができる・できないに限らず、目標設定することで成果を出そうと頑張れる環境をつくることでモチベーションを上げることができました。

[B]現場の雰囲気や現場同士の進捗が不明、お互いの仕事が見えていないことがありました。

そのため、意思伝達の間違いから発注ミスが起きるといった機会損失を起こすなど、コミュニケーション不足で機会損失を招きました。この状況を改善するべく、コミュニケーションをとりやすくするように仕事以外に集まる機会(夏に社員の家族を含んだバーベキューや忘年会等)を設けました。

◆今後のなりたい自分になる意識レベルの向上のため「キャリアプラン」の仕組みを導入

当社が独自に作成したキャリアプラン作成シートは、3年先までの目標を設定し、またそのためには何をどのようにすれば良いかを明確にし、普段から意識して行動するようにしています。

～実施のきっかけ～

各自の頑張りを見える化し、「やらされている＝苦勞 → 自ら取り組む＝努力」という姿勢を醸成すべく、納得のいく仕事ができるという経営指針の考えに基づいて、2015年に取り組み始めました。

～キャリアプラン作成シートの活用と効果～

目標設定では、従業員自身がなりたいキャリアプランは会社として大きな前進要因となります。そのため、各自のキャリア設定については社長とすり合わせた上で目標を設定しています。年に2、3回、進捗確認を行う面談の時間を設けることにより、アドバイスを受けて少しでも目標達成に近づけるよう、向上心をもてる環境づくりをすることで会社全体を良くしています。

キャリアプラン作成シート

		記入日	年	月	日
氏名					
目標					
3年後【	感】	業務上の獲得スキル・知識	行動目標		
2年後【	感】	業務上の獲得スキル・知識	行動目標		
1年後【	感】	業務上の獲得スキル・知識	行動目標		
現状【	感】	業務上の獲得スキル・知識	行動目標		

キャリアプラン作成シート

3年先の目標を立てることで、その目標に近づくために「現在何をすべきか、もしくは足りない部分は何か」を明確にすることができ、日頃の仕事においてどのように取り組めば良いか、実現可能か等を各自意識して行動することができました。

#### 【効果例】従業員の意見より

- ・新たな目標に近づくために今持っている現場の数を調整する、
- ・施工技術や技能の承継のため若手の育成
- ・指導する時間を設ける など

従業員の意識において、今期自分は何を行動すれば良いか、どのような段階を踏んで進めば良いかが明確になったことが挙げられます。

バブル経済の崩壊後の20年に渡るデフレ下において、職人の所得も大きく下がりました。そのため廃業者が増えるとともに、職人を目指す若者も激減しました。しかし、「良いモノ」を作るためには「良い職人」の確保が不可欠です。

仕事を通して「自分の作品が出来た」という達成感を感じ、前向きに働く職人が増えれば、「良いモノ」を世の中に提供でき、業界の発展にもつながります。業界が発展すれば、職人の地位や所得も向上します。当社では、自社の職人が誇れる仕事をする事で、次世代を担う若者に「職人はカッコいい」と感じてもらえることを目指しています。

#### 【仕入先・外注先等パートナーとの関係作りで供給力を向上】

##### ◆ギアリズムをクレバーのミーティングに参加をルール化してチーム意識を向上

これまではギアリズムはクレバーのミーティングに参加していませんでしたが、管理する側と施工する側の円滑な連携のために一緒に行くことにしました。月1回行う全体会議の際では、現場での注意事項などの情報共有することで、事後の報告を未然に防ぐことで施工クレームの減少につながりました。（平成27年3件⇒直近の平成27年1件）。

また、以前当社に勤めていたクレバーOBの外部にもネットワークがあるのでOB会にて情報収集を行い、クレバーのノウハウを知る大事な存在として、年一回集まり関係をさらに深化しています。

こうした取り組みにより、クレバーのノウハウを知っている職人だと品質の統一ができていたため、管理チェックする工程を省略でき作業効率アップとなりました。

##### ◆新工法や施主の声等の情報共有者としてメーカーにとって商品仕入だけではない取引関係を構築

- ・メーカー：業界団体に所属し同じ目標をもつ、市場についての問題点などを関係性強化
- ・クロス事業協会：内容業界の底上げをともに考え協力し合うことで関係を強化
- ・外注先：安全品質会議などに参加してもらい、同じ顧客からの問題点を共有することで解決に向けて遂行してもらえるように協力関係を構築

定期的に情報交換会を開催するなど、メーカーや問屋との関係が深く、同業他社よりもいち早く新しい商材や工法の情報を入手できます。さらに、メーカーの商品開発モニターとしての役割も担っており、安価にいち早く商材を入手して施工し、メーカーに商品のよい点や改善点の声を届けます。これらの情報は社内で月一度の全体ミーティングと月3回の営業会議と月1回の施工・安全会議で共有しています。輸入壁紙や新商材などの情報も同様に情報共有しています。このような商材を買うだけではない存在として仕入先メーカーとの関係性を築いてきたからこそ、当社は最新の商材や工法で、コストを抑えながら施工ができていると考えています。異業種との関係性でも、京都商工会議青年部の活動から、新たなつながりでお仕事を戴くこともあります。

##### ◆問屋を集約することで安定した仕入れ価格を実現

- ・メーカー流通で優遇してもらえることで原価が削減され、コスト削減につながる
- ・扱えない商材を扱えることになったことでお客様に対して特別な提案も可能

一般的には、材料発注の際、材料メーカーごとに取扱問屋が異なりますが、当社では取扱問屋をほぼ2社に集約しています。理由は、1社当たりの年間発注量を増やし、仕入金額を他社よりも10%程度低く抑えています。取引総額が上がることで、納期や仕入れの面で優遇してもらえる利点があるためです。また、壁紙やブラインドなどの珍しい商材に関してはメーカーと直接やり取りすることも多く、顧客の商材への感想などもフィードバックすることで、メーカーとの独自の関係性を構築し、商材を優先的に手配していただいています。

◆クロス事業協会主催のボランティア活動を通して内装業界全体の存在意義向上と活性化に貢献  
メーカーや外注の職人のネットワークを生かし、クロス事業協会主催で児童福祉施設でのクロス貼替えるボランティア活動を実施しました。家庭の事情から児童福祉施設で暮らす子供たちは18歳になれば施設を出て自活しなければなりません。しかし、それは頼るべき存在のいない子供たちにとって非常に過酷な現実です。内装業界がそのような子供たちの受け皿となれば彼らの未来は開けます。この活動を通して、子供たちが内装工事の仕事に興味を抱き、自らの夢の一歩になることができると考えてます。そのため、この活動が、①内装業界として世の中の役に立つことの発信、②壁紙の楽しさを伝える、③職人不足の活性化、④職人としての幅を広げるなど様々な面で、内装業界全体の発展また存在意義の向上につながることを目指しています。



施設長より感謝状授与



ボランティア当日の集合写真

## Ⅶ. 「知恵の経営」の今後の展開

### 1. 今後の経営戦略(これからの事業の方向性、全社戦略、ビジョン)

#### (1)今後の方向性、業績目標

弊社は、創業以来継承してきた「必要とされる会社を目指す・必要とされる人を目指す」という経営理念と技術・ノウハウを持って顧客に信頼されるサービスを続けて参りました。

どのような現場であっても、常に丁寧かつ迅速な手配と施工で顧客対応を徹底しています。

2016年2月現在、建て替えの規制による新築マンションの減少や空室、空き家問題による解決策として、老朽化が進む物件へのリフォーム需要は拡大傾向にあります。また、エンドユーザーの市場では、団塊世代の定年退職に伴う高齢富裕層の拡大や個性的な住宅空間を求める声が増えており、「どこでもよく見かける空間」から「付加価値のついた空間」への意識は向上しつつあります。このように、壁紙を扱う内装仕上げ業においてコーディネートの可能性を大いに出せる提案力や施工対応力を持つ弊社の存在は希少なものとなっていくことから、向こう2~3年後には巨額な設備投資をすることなく安価に内装を変えることで新たな利用価値を上げる市場性は高く、ビジネスチャンスは広がっていくと見込んでいます。このような経営環境変化に適應すべく、弊社がこれまで培ってきた強みを活用した新しい知恵で、アトリエボックス事業をさらに強化し、同時に弱みを克服するための対策を行うことで、2年後売上高を(当期見込み)の8.7%増を目指します。

#### 【業績目標(KGI)】

- ・2015年度4月末 売上高 1億5717万8千円→2018年度 売上高 1億7400万円 8.7%増
- ・Atelier Box 事業での 売上比率 2015年1.9%(見込み)→2018年度13.8%

物件単価 20万円と仮定します(ワンルームマンション25㎡以内 平均工事費)。その他オプションで、洗面所クロス床貼替え6万5千円、トイレクロス床貼替え5万5千円のメニューもあるので、1物件あたりの単価が上がる可能性も大いに見込めます。3年後には店舗や施設を視野に入れており、その場合単価はさらに上がるので、単価80万円としています。

2018年度の売上根拠は、「リベリー南草津」84室のうち、退去が見込まれる25室(全体の3割)全ての施工を請負います。他にも所有マンションがあるため、当該物件の60室のうち、退去が見込まれる18室(全体の3割)の施工を請負います。さらに、既述のターゲットへのアプローチで獲得した顧客や一般のお客様への物件改修での17軒を含めて、合計60室の改装を請け負として、全売上の13.8%となる2400万(千円)見込んでいます。住宅に限らず幅広い物件に応じたデザインと施工力の高さこそ、他社内装業に真似されない弊社の強みですので、「リフォーム需要を新たに開拓し、元請けとしての直接受注の増加」させることによって更なる競争優位を築く仕組みを作っていきます。

#### (2)自社調べによるターゲット顧客の意識と市場機会の分析

- [a]リフォームに関する顧客ニーズ分析について、当社主催の市場調査(アンケート方式、2014年10月実施 有効回答数28名)を行ったところ、以下の結果となりました。

目的：リフォームに関する市場調査(2014年10月実施:自社主催)  
対象：来場者(オープンルーム(3回)とクラフト教室(1回)を開催)  
方法：来場時に記入してもらう  
内容：部屋の感想、壁紙への関心度、リフォームに関する質問

来場者アンケート結果(28人回答)

Q:壁紙への興味は前より増えましたか? はい 27名、無記入 1名

Q:お部屋全体のコーディネートはいかがでしたか?

・たくさんの色柄を使用されているのにうるさくなく楽しめる。(24歳女性)

・限られた空間を上手に使われていて壁紙が気に入りました。(30歳男性)

・普通の壁紙を使ったコーディネートで内装の概念が変わるお部屋でした。(28歳男性)

・コーディネートに個性があり、かつ全体として纏まっている印象を受けた。(42歳男性)

等

上記アンケート結果から壁紙に対して興味をもってくださいる人や、具体的にお部屋のイメージを書いておられる方もおり「他にはないオリジナルなお部屋に住みたい」、「特別な空間で暮らしたい」という意見もあり、お部屋に付加価値をつけて提供することに需要があることがわかりました。

[b]その他、下表はお部屋の壁紙を一面好きなものに貼れるサービスを提供している賃貸会社の統計結果です。この表の契約数から、無地より柄物の壁紙を好んで入居する方が多いのがわかります。そのような需要があるからこそ、本事業でのビジネスチャンスがあると見解しております。また、ランキング結果からもわかりますように壁紙を無難な無地より模様のあるものを選び、ただ入居するためだけでなくデザイン性がある部屋を提供することで、この部屋に住みたいと思入居に至る顧客ニーズがあるといえます。

壁紙カスタマイズ 契約集計 (男女別)

	男性	女性	計	比率
壁紙 無地	252	394	646	8.72%
壁紙 柄	3,352	3,408	6,760	91.28%

選択壁紙ランキング (男女合算)

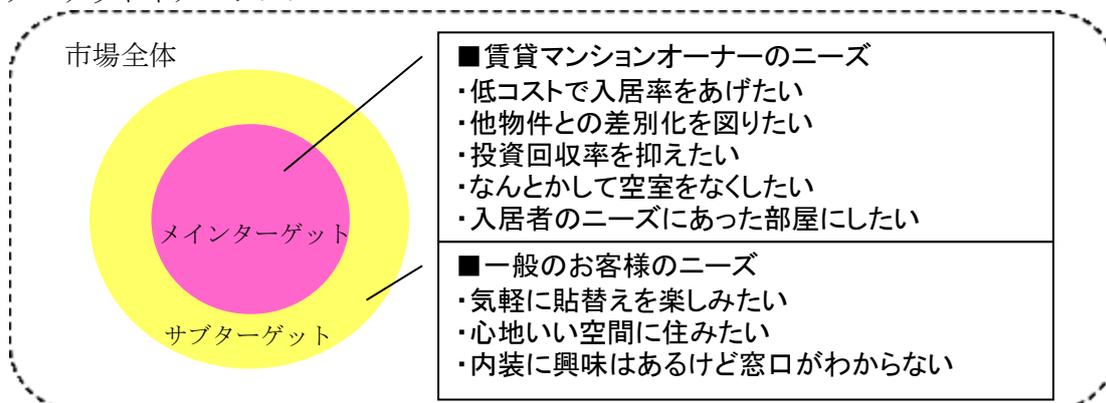
- 1位 モダンレンガ
- 2位 コンクリート
- 3位 ホワイトウッド
- 4位 ホワイトレンガ
- 5位 ミッキー(シルエット)
- 6位 ガーリーフラワー

(※出典 レオパレス 21 お部屋カスタマイズ 契約集計 H26 41 期より)

### 〔販路開拓のターゲット〕

マンションの老朽化に伴う空室率の増加や、他社マンションとの差別化、投資回収率の改善を図りたいといった課題の解決を図りたいと考えている、京都市内の賃貸マンションオーナーや賃貸管理会社です。ゆくゆくは店舗や施設などにも目を向けていきます。

<<ターゲットイメージ>>



“B to B” 空室物件を所有しているオーナー／賃貸管理会社	賃貸物件の空室改善に力を入れている賃貸管理会社を中心に提案営業します。自社で施工・管理一括を行っている大手企業ではなく、自社ではどうしてもできず、対策に困っている中小企業をリストアップし、アプローチを行います。
“B to C” 一般のお客さま	20年間の内装事業展開において、一般のお客様相手にはなかなか施工できていませんでした。提案型のサービスというこれまでにない形での新規顧客の確保につなげていきます。

## 2. 課題および具体的な取り組み

以下では、経営目標到達のための「製品・サービスの充実、顧客満足の面」、「サービス供給体制の強化の面」、「人材の成長・組織力強化の面」の観点から、個々の具体的な課題や現状の弱みとその解決の取り組みについて、それぞれの到達目標(KPI:重要業績評価指標)と合わせて説明します。

## ～製品・サービスの充実、顧客満足的面～

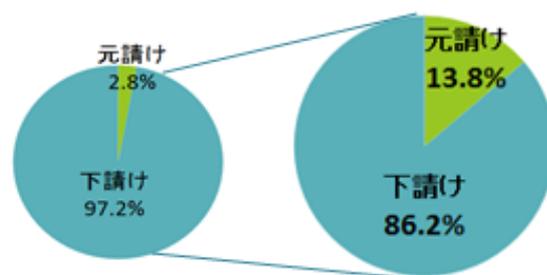
### (1)元請け比率を上げて安定した収益基盤を確保

元請け受注件数を確保するための課題は、従来事業に加えて元請けのハウスメーカーなどの動向に影響を受けない、顧客から直接受注するビジネスモデルを新たに構築することです。2016年2月現在の弊社では、原油高騰による原材料費の上昇や、震災復興関連工事や2020年東京オリンピック特需などの職人不足といった要因による人件費高騰などでハウスメーカーの原価は上がっているものの、それを販売価格には十分に転嫁できていません。そのしわ寄せが、弊社が含まれる内装工事店などの下請け業者の請負単価下落につながり、利益率の低下も顕著です。

この問題に対し、事務所に店舗開設や既存の顧客ネットワークを活用しながら一般のお客様に対して住宅リフォームすることを訴求し、壁紙貼替えの需要を掘り起こします。具体的には、①店舗来場の広報活動 ②リフォーム提案などです。更に、新規ターゲット分野としては、元請けとなる一般のお客様を対象に、弊社事務所の事務所前で見本帳や壁紙、貼替え施工道具一式などを展示し、壁紙の貼替えをすすめる「壁紙おすすめキャンペーン」を通して、壁紙を貼り替えるきっかけをつくり、また内装全般における問い合わせができる窓口を設けることで、一般のお客様への販路開拓を行っていきます。具体的には、①内装屋が「壁紙コーディネート」をすることで安価に空室対策ができる点、②顧客のニーズに合わせて内装を差別化する必要性を提案し付加価値をつけたお部屋を提供できる点等を訴求して、賃貸会社やマンションオーナー様直接の受注を図ります。興味を持っていただいた方には実際に施工した事例集を見てもらい、デザイン・コーディネート力の可能性を知って頂き、貸管理会社やオーナー様にも説得力のあるアピールを行います。

3年度にはマンション退去時の改装をベースにししながら、営業マニュアルや施工事例集をもとに営業活動を強化し年間100室の改装を手がけます。賃貸物件だけに留まらず一般の住宅なども請け負うことで、合計120件を目標に壁紙でのライフスタイルを広く楽しんで貰えるように拡大していきます。

受注売上比率  
(2015年実績から3年後の2018年)



#### 【KPI】元請け受注件数



### (2)既存の元請け取引先にも付加価値のある提案を行って競合ではない協力関係を強化

抗菌材料や空気清浄機能のある壁紙などの住宅ではあまりなじみのない商材でも、部屋のコンセプトに合わせて施工できます。その提案力を既存顧客の裾野を拡げる工夫を行います。例えば、住宅の定期メンテナンスを行うときに合わせて壁紙の貼り替えを提案して安定した需要につなげたり、空気をきれいにする壁紙や汚れにくい壁紙などデザインに機能性を付加したりするといった価値を加えた独自の見本帳を用意し、地域の工務店とのタイアップに取り組むなどして、既存の取引先にもプラスアルファの提案をすることで受注件数の向上につなげます。

#### 【KPI】元請け経由受注と単体の元請け受注を合わせた提案件数



### (3) 店舗開設による顧客ニーズの掘り起し、分析

輸入壁紙のアンテナショップを開設することで、一般のお客様の顧客ニーズの掘り起こしを図ります。地域は当社近辺の京都市右京区太秦地域です。目標は月に 10 人の来場者数を目指します。実際に輸入壁紙といった商材をみてもらうことで、ご自宅リフォームの契約につなげていきます。

#### 【KPI】店舗来場者数



### (4) 一般消費者の新規獲得

弊社事務所の倉庫前で見本帳や壁紙、貼替え施工道具一式などを展示・販売し、壁紙の貼替えを勧める「壁紙おすすめキャンペーン」を通して壁紙を貼り替えるきっかけをつくります。また内装全般における問い合わせができる窓口を設けて、一般のお客様への販路開拓・獲得を行います。

#### 【KPI】一般消費者の新規獲得件数



### ～サービス供給体制の強化の面～

#### (5) 各種業務のマニュアル作成(ルールの徹底)

さらなる業務の円滑な遂行を図るために、クレバーの運営マニュアルをまとめあげ、手順に沿った業務内容を徹底することをルール化し、現場管理、施工の運営全体を円滑に行う仕組みを強化します。

現場管理マニュアル、施工依頼マニュアル、施工手順マニュアルの計 3 つを作成

- ・現場管理マニュアル: 打ち合わせ時の確認ポイント、職人への指示書、採寸方法、仕上げ表、品番表、図面の準備、やり方を記載
- ・施工依頼マニュアル: 発注書、見積作成のための部屋別の必要メートル数、現場地図の準備等の依頼する手順を記載
- ・施工手順マニュアル: 安全確認、施工手順、施工報告書の書き方などを記載

【KPI】一人あたりの施工メートル数(マニュアルやルール徹底で生産力や供給力が高まる指標)



#### (6) ミーティング開催頻度増加による、企画実施頻度の向上

具体的には、Atelier Box 事業でのミーティングを月に 2 回に増やします。内容としては、現在の進捗状況、受注状況に応じた営業方法の確認、ターゲット選定などです。また問題点があれば、この時に解決策はないのか、しっかり話し合う場を設けます。

#### 【KPI】 Atelier Box 会議の開催数



#### (7) 同業若手経営者との連携強化

具体的には、地域ごとの連携を固めることで現場が遠くても円滑かつスピーディーに業務を行えることができます。そのために滋賀県の内装業者との連携での仕事をもっと増やして行きます。

クロス事業協会のメンバーなどがその業者にあたります。

【KPI】滋賀県の業者と業務提携した受注数

[2015 年度] 35 件／年



[2018 年度] 65 件／年

～人材の成長・組織力強化の面～

(8) 提案内容の充実と顧客の信頼を得るため資格取得

インテリアデコレーター(内装士)資格を取得すると施工管理やコーディネートができるようになります。取得後にもさらなる「インテリアコーディネーター」といったキャリアを積んだり、継続してデザインの見せ方や商材の知識・教養も習得したりすることで顧客に対する提案内容に深みと説得力を高めることができます。そのため、弊社では従業員の資格取得を応援する環境づくりのため、積極的な資格取得の開始やセミナーへの参加を行います。

【KPI】インテリアデコレーター有資格者数

[2015 年度] 4 名



[2018 年度] 6 名

(9) 施工部門の技術面強化

表装技能士資格を取得すると、技術力を評価されるのはもちろんのこと仕事へ誇りや自信、また取引先への信頼につながります。一級であれば7年以上の実務経験、二級では2年以上が必要となり、経験の差がおおいに違います。2016年2月現在合わせて当社には6名います。そのため、弊社では従業員の資格取得を応援する環境づくりのため、積極的な講習会の参加や表装技能士の資格保有者が施工技術を教えたりする機会を設けたりすることで取得強化を行います。

【KPI】表装技能士有資格者数

[2015 年度] 6 名



[2018 年度] 8 名

(10) 認知度向上のために会社の取り組みを SNS で発信

ホームページの更新は定期的に行うほか、face book ページでの更新頻度をもっと上げていき、当社のファンをつくっていきたい。現在は週に1回くらいのペースであるが、継続的な更新を行うことで会社の広報として活用していきたい。同時に会社案内の冊子作成も視野に入れていきます。

(例: 営業資料や広報資料の作成、HP のブラッシュアップ、動画配信によるクレバー技術の「見える化」※注意点あり、その他)。

【KPI】face book の更新頻度

[2015 年度] 3 件／月



[2018 年度] 8 件／月

### 3. 今後の「知恵の経営」マップ

#### 2018年度のクレバー

##### ■実現内容: 定性目標

- ・リフォーム需要を新たに開拓し、オーナーとの取引を実現
- ・元請けとしての直接受注の増加
- ・太秦地域の一般消費者の受注件数の増加

##### ■実現内容: 定量目標

- ・売上目標 1億7千万円(利益金額 5220万円)
- ・Atelier Box事業売上比率 13.8%

製品・サービスの充実、顧客満足

KPI: 元請け受注件数  
2018年度: 120件  
↑2015年度: 15件

【取り組み内容】  
高品質に統一した一般内装工事を提供

KPI: 提案件数  
2018年度: 30件  
↑2015年度: 5件

【取り組み内容】  
既存の元請け取引先にも付加価値のある提案を行い競合ではない協力関係を強化

KPI: 店舗来場者数  
2018年度: 10人/年  
↑2015年度: 6人/年

【取り組み内容】  
店舗開設による顧客ニーズの掘り起し、分析

・KPI: 一般消費者の新規獲得  
2018年: 17件  
↑2016年: 3件

取り組み内容  
・店舗を開設することで壁紙を貼り替えるきっかけをつくり、新規の顧客開拓を図る

サービス供給体制の強化

KPI: 1人当り施工可能メートル数  
2018年度: 65メートル/日  
↑2015年度: 50メートル/日

【取り組み内容】  
マニュアル作成による一人あたりの生産性の向上

KPI: Atelier Box 会議の開催  
2018年度: 月に2回  
↑2015年度: 月に0.5回

【取り組み内容】  
会議の開催頻度増加による、企画進捗の向上

・KPI: 業務提携した受注数  
2018年度: 65件/年  
↑2015年度: 35件/年

【取り組み内容】  
滋賀県の同業若手経営者との連携強化

人材の成長・組織力の強化

・KPI: インテリアデコレーター有資格者数  
2018年度: 6名  
↑2015年度: 4名

【取り組み内容】  
提案内容の充実とセンスを磨くため、資格取得

・KPI: 表装技能士有資格者数  
2018年度: 8名  
↑2015年度: 6名

【取り組み内容】  
施工部門の技術面強化

・KPI: facebook 更新頻度  
2018年度: 8件/月  
↑2015年度: 3件/月

【取り組み内容】  
認知度向上のために会社の取り組みをSNSで発信

##### ■外部環境の変化【機会】

- ・団塊世代の定年退職に伴う高齢富裕層の拡大
- ・建て替え不可能の老朽化マンション増加に伴う改修需要の向上
- ・空室問題解決のためのマンションの高付加価値化ニーズの高まり

##### ■外部環境の変化 <脅威>

- ・低価格競争
- ・大阪、関東等他府県からの同業者の進出
- ・材料の精度、機能、耐久性の向上による貼替え需要低下
- ・原料、資材価格高騰の影響

# Ⅷ. 「知恵の経営」とは

## 1. 知恵の経営とは

知的資産(知恵)とは、従来財務諸表に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産(特許・ブランドなど)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。したがって、「知恵の経営」報告書(知的資産経営報告書)とは、目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー(利害関係人)に対し、「知恵」を活用した企業価値向上に向けた活動(価値創造戦略)として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。

経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表され、同20年5月には京都府が「京都府知恵の経営報告書－作成ガイドブック」を公表しており、本報告書は原則としてこれらに準拠して作成しています。

## 2. あとがき

今回知恵の経営報告書を作成して、当社の知恵とは何か改めて整理することで、他社には負けない誇れる箇所や反対に未熟な部分も見えたり、様々な角度で物事をみることで多くのヒントや今後の展望を改めて考えたりすることができました。本報告書は新規顧客との商談や外部におけるコミュニケーションツールや社内における情報共有、経営改善のためのマネジメントツールとして活用します。また同時に、さらに知的資産となる会社の強みを増やしていき、経営理念にもありますようにお客様にとって「必要とされる会社・必要とされる人」に近づけるように日々精進していく所存でございます。今後共、ご指導・ご愛顧の程宜しく願いいたします。

## 3. 本書ご利用上の注意

この「知恵の経営」報告書に記載しました将来の経営戦略及び事業計画並びに付帯する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて記載しています。

そのため、将来にわたり当社を取り巻く経営環境(内部環境及び外部環境)の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には、本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性があります。よって、本報告書に記載した内容や数値などを、当社が将来にわたって保障するものではないことを、十分にご了承願います。

## 4. この報告書についてのお問い合わせ先

株式会社クレバー 代表取締役 山本 潤三  
〒616-8167 京都市右京区太秦多藪町14番地の76  
TEL:075-861-7434 FAX:075-861-7435  
メールアドレス:info@clever-interior.com

## 5. 謝辞

本報告書の作成に当たり、京都商工会議所 牧田 篤男様、一般社団法人京都府中小企業診断協会 足立 早恵子様のご支援をいただきましたことに感謝いたします。

## 6. 著者

株式会社クレバー 代表取締役 山本 潤三