酒井洋輔
さかい・ようすけ

松栄建設株式会社
代表取締役社長

東横線「妙蓮寺」にある「住まいの松栄」3代目。㈱HUG代表、元CGデザイナー。家業である不動産建築業を営みつつ、スタッフとともに「おばあちゃんの家移付シェアハウス」や「古民家カフェ」「まちの本屋リノベーションプロジェクト」「本屋の二階」「菊名池古民家改装売」「妙蓮寺マーケット」など、さまざまなプロジェクトを立ち上げる。ライフワークはまちを好し盛湧させること。プライベートではソラミミストを目指す3姉妹のパパ。

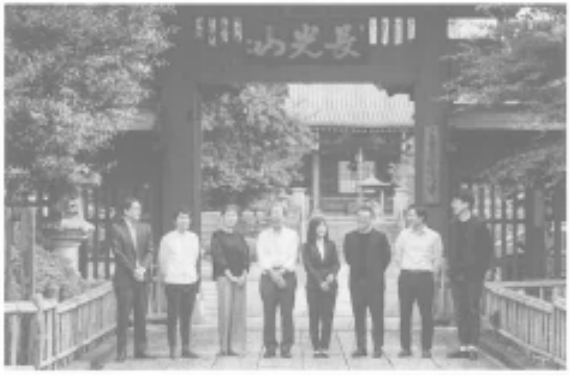
塚本祐馬・ブレインマークスビジネスコンサルタント　酒井社長は3代目だそうですが、会社を継ぐ前は何をしていたのですか。

酒井洋輔・松栄建設代表取締役社長　東京都内でCG（コンピュータグラフィックス）のデザイナーをしていました。もともと家業を継ぐ気はなかったので

10年後をリードする　未来企業　119

「地域特化・多業種展開」という成長戦略で地域に幸せの種を蒔きつづける!!

1960年に建売住宅の販売から事業をはじめた松栄建設㈱（神奈川県横浜市）。今やその事業領域は新築物件の販売のみならず、設計やリノベーション、賃貸仲介、売買仲介、まちづくり活動など、実に多岐にわたっている。酒井洋輔社長によると、その原動力は「地域特化・多業種展開」という成長戦略だという。そんな酒井社長の夢と思いに、㈱ブレインマークスの塚本祐馬氏がアプローチした。



上：スタッフの皆さん
下：スタッフは全員、真剣に仕事に向き合っている

すが、経営の一部を担っていた母が体調を崩したのを機に実家に戻り、仕事を手伝うことにしました。

塚本　当時の会社はどのような状態だったのでしょうか。

酒井　父母で経営する「まちの不動産屋」といった感じでした。現在は「住まいの総合コンサルティング会社」を目指し、新築物件の販売だけでなく、設計やリノベーション、賃貸仲介、売買仲介、まちづくり活動など「多業種」にチャレンジしています。

塚本　なぜそのような体制を目指すようになったのですか。

酒井　創業時は建売住宅の販売だけを手掛けていたのですが、父の代から少しずつ事業の輪を広げ、私が経営に参加するようになってからはそれがさらに加速していきました。ただ、事業領域を広げる一方で、商圏は会社の近辺に絞り込み「まちの不動産屋」というブランディングをより明確に打ち出すようにしました。大手企業などの「強者」がマーケットを拡大するなか、中小企業などの「弱者」である私たちが戦局を有利に展開するには、こういったランチェスター戦略（弱者が強者に勝つための戦略）を意識する必要があると考えたからです。結果、創業時から売り上げも大きく伸び、最近では「商圏を広げてみてはどうか」といったお誘いもいただくようになりましたが、現時点でこの方針を変えるつもりはありません。

塚本　商圏を絞って多様な事業を展開することで、顧客との親密度がさらに高まったのかもしれませんね。

酒井　すべてのお客さまがご近所さんですから、私たちとしても中途半端な仕事はできませんしね。もともとそんな仕事をする気はありませんが、私たちの仕事がちゃんと役に立っているのか、皆さんの幸せにつながっているのか、といったことにはとくに注意を払っています。たとえば、依頼された仕事を行う前にはお客さまにそのメリットとデメリットを包み隠さず、すべて説明するようにしています。つねに「正直」であることこそ、当社のモットーであり、生き残りの必須条件だと思っています。

塚本　どのようにしてそういった考え方にいたったのですか。

酒井　不動産業界のなかには、ともすればお客さまを欺くような形で利益を得ようとする人がいます。実際、被害に遭われた方のお話を聞くことも少なくありません。しかし、私は自分がかかわる仕事でそのようなことが起こることに耐えられませんし、人生を左右しかねない大金を使っていただくからには無責任なことはできません。無謀な話、売り上げを立てるためだけの営業ならしないほうがマシだし、そのような営業は一切やらせないようにしています。その結果、お客さまの数が増えたことには正直、驚きました。思えば創業者である祖父も2代目となった父も、けっして大風呂敷を広げることはありませんでした。私が地域特化を貫いているのは、私にもそのような遺伝子が伝わっているからなのかもしれません。

塚本　まさにそれは御社の強みでしょうね。これからの展望についてはどのようにお考えですか。

酒井　「地域特化・多業種展開」を貫くには、社員を育てていくとともに、それに見合った評価制度を整えていかなければなりません。今後は会社のビジョンをより明確に打ち出し、社内外にわかりやすく伝えていくことに注力していきます。たとえば、今は複雑な相談や商談になるとどうしても私が前面に出て業務を行うことが多いのですが、若手の社員にも自信を持って取り組んでもらえるようにしていきたいと考えています。それで少し前から社員と顧客のコミュニケーションレベルを指標化し、目標値を立てるなどの取り組みをはじめたところです。売り上げ目標とはまったく別の評価軸となりますが、会社の目的を達成し、他社との差別化をすすめるうえでも、引きつづきこういった取り組みをすすめていきたいと考えています。

塚本　最後に酒井社長が掲げるビジョンについてお聞かせください。

酒井　当社のビジョンはひと言でいえば「まちに幸せの種を蒔く」ことです。その手法はさまざまですが、個人的には「不動産業とまちづくりが循環し、永続するビジネスモデル」のテンプレートをつくりたいと思っています。お金を稼ぎつつソーシャルグッドな活動をつづけられる仕組みを広げていきたいです。

塚本　これからも御社ならではの種蒔きに注力しつづけてください。

「住まいの総合コンサルティング会社」として、地域のあらゆるニーズに対応している

塚本祐馬
つかもと・ゆうま
株式会社ブレインマークス ビジネスコンサルタント

大手化学品メーカーで法人営業を担当。「業績を上げつづける仕組みづくり」に心血を注ぎ、多くの実績を上げてきた。クライアントが潜在的と感じている課題を特定し、仕組みを通じて解決することを得意としている。とくに経営計画書の作成やPDCAサイクルの仕組みづくりをベースにした支援スタイルは、クライアントから高い評価を受けている。

10年後のためのアドバイス!

いわゆる「まちの不動産屋」だった松栄建設。酒井洋輔社長が家業を手伝うようになったのは20代中盤の頃で、30代の頃には実質的に経営を引き継いでいたそうです。そして、新しいことに挑戦するなかで、結果として10年ほどで急速に売り上げを拡大させることに成功しました。その秘訣は代々受け継いできた「大風呂敷を広げず、地域のために」という遺伝子にあったと思われます。そして徐々に他業種に進出していくという手法は、地域企業の生き残り戦略ともなります。多くの中小企業にとって参考になるのではないでしょうか。

さらなる成長に向けては、この戦略を核として社長以下、全社員が高いレベルで仕事をこなしていく組織力を強化していくことが肝要です。そのためにも、酒井社長が見据えるビジョンの明確化と共有、社員の皆さんのモチベーションアップが欠かせません。当社としても自社の知見とノウハウを最大限に活用し、同社の種蒔きを全力でサポートしていきたいと思います。