

経営者会報

6

2004
June
No. 600

オーナーだけが読む“究極のブレーン”

事例特集

儲け筋の研究

成熟市場に埋もれた**宝の鉱脈**をつかむ!

特別記事

失敗よりもツケが重い!?

リーダーにおける**“成功の代償”学**

連載対談

波頭亮の経営New Wave

ゲスト ソースネクスト社長 松田憲幸

600号記念 特別付録

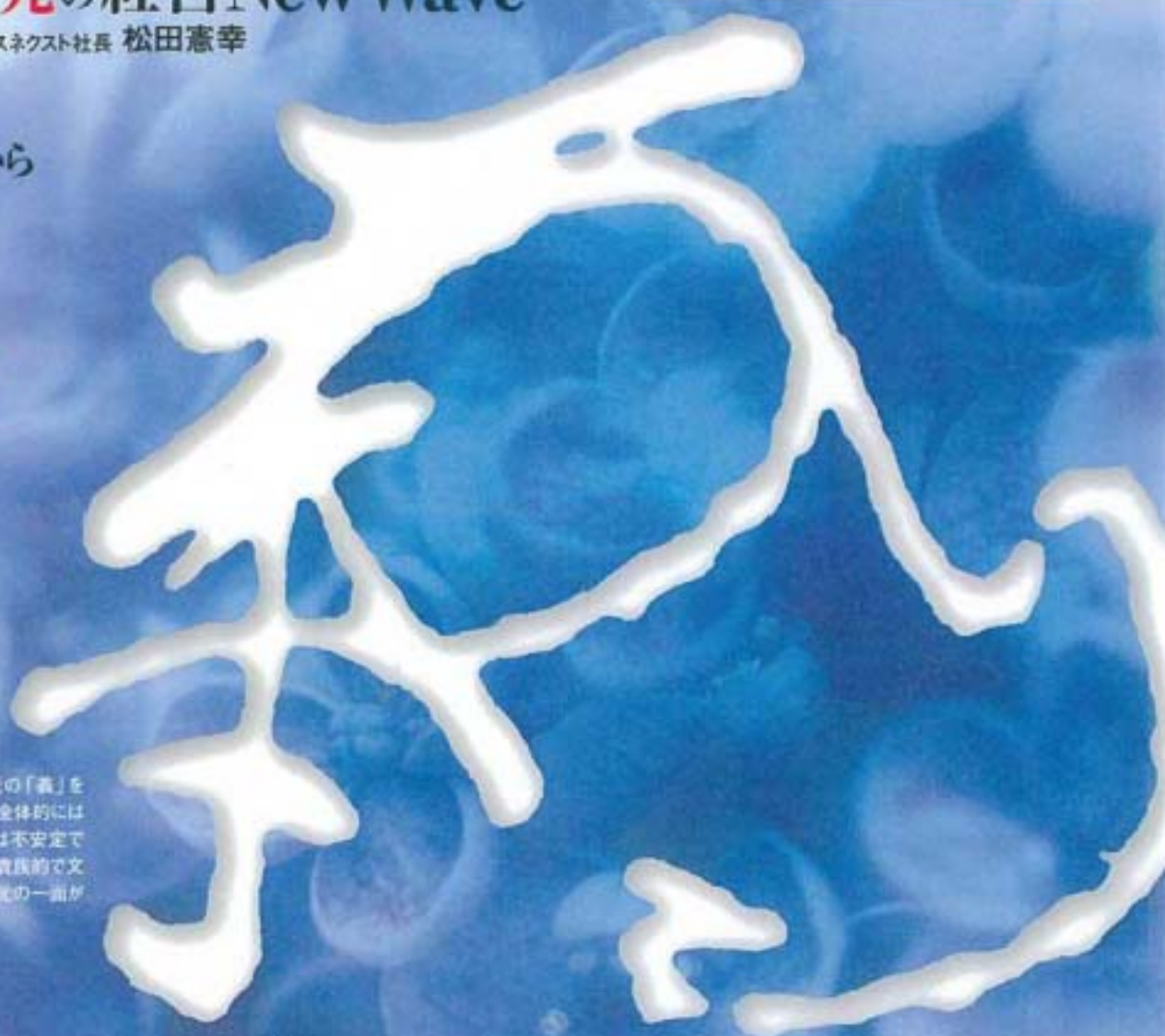
経営者のための**「名言集」**

“倒産禍”から
会社を守る法

新連載
社長のための
「今月この株」



今川義元の花押／義元の「素」を草体化したものである。全体的にはまとまっているが、細部は不安定でバラバラな筆触である。実践的で文弱であったと見られる義元的一面がうかがえる。



命の底からほとばしる汗は すべて報われる

小笹公也氏（41歳）

▼ 異業種M&Aの急先鋒CEO
世はまさに、任侠リフォームブームだ。だが、ブームの潮で数百億円の規模も誇る絶たない。そんな業界にあって、「違法精神」と「顧客第一主義」を文社員に徹底させ、急成長を遂げたのがオンテックスである。20年で100億円企業に育て上げたのは、第一創業で創業した、小笹公也会長兼CEOの行動力にはかならない。



建物の補修・リフォームの需要が増えている。しかし、その分、リフォームは激戦市場となる。そんな環境下、外装塗装とその周辺ビジネスに絞り込み、徹底的な顧客満足度の追求を武器にして急成長を続けるのがオンテックスである。10年前の売上は10億円足らず。それが、この三月期では100億円を突破。社員数も今春、1000名を超えた。

急成長企業ということだけでは無い。同社を率いる小笹公也会長の経歴も異色だ。中学で元プロボクサー。事業が軌道に乗った三年前、一先帰郷し大学進学を受験し合格。いまは同志社大学に通う。学生企業家でもある。

「より上を目指しながら、ひたすら走り続けてきた」と言う小笹の行動力の原点にあるものは果たして何か。

私は近所でも評判のやんちゃ坊主でした。勉強は大嫌い。しかし体を動かすのは大好き。だから、高校へは行かず、ブ

た。そして二二歳のとき、「独りでやってみろ」という親方の勧めもあって独立。八四年のことでした。

とはいえ、仕事はあくまで塗装の下請けです。仕事を請けまくり、八八年には株式会社に変更。受注自体は粗調だったのですが、とにかく儲からない。下請けの悲劇というやつです（笑）。ただ、この時代に味わった苦い経験が、元請けになって以降も協力業者との共存共栄という当社のスタイルにつながり、結果的に会社の発展にもつながったんです。そう考えれば、どんな経験も決してマイナスになることはありません。

元請けになると決断したとはいえ、苦しさは変わらなかった。九一年当時の年商のうち八割強が下請けとしての売上。すでに社員数は二〇人前後になっていた。彼らの生活は小笹の肩にかかっていた。

そのころには、技術一本で成り立つ時代ではなくなりましたよね。これから時代、営業力も必要。しかし、ここがまったく欠けていました。そこで、新聞に募集広告を打ち、営業マン候補生として一〇人ほど採用します。建設会社の下請けをはずれたことにより、必然的に営業の中心は戸建て住宅の外装や屋根の塗り直しになったのですが、社長である私

二億円の売上を捨てて元請けへ脱皮

チャンピオンのはずれられたが、代わりに小笹は企業家の道を歩み始めた。豊岡のアルバイト―それが塗装業で、正式に社員となった小笹は、メキメキと腕を上げていった。仕事に手を抜くことはなく、他人が儲がる現場ほど率先して出陣した。そんな姿を見た親方が、独立を促したのだった。

「お前も、そろそろ仕事に性根を入れてみたらどうや」――この親方の言葉が、私の迷いをぱっきり吹っ切らせてくれた。私にも、修業すれば一人前の塗装屋になれるだろう、そんな確信もいたものがあって、素直に彼の言葉を受け入れることができました。そのあとは、寝食を忘れるくらい、仕事にのめりこみまし

ロボクサーを目指したのです。一度決めたら、一心不乱に努力するのが私のやり方で、昼はアルバイト、夜はジム通いの生活を続け、一七歳の誕生日を待つプロに。そして八一年二月一六日、プロボクサーとしてリングに立ったんです。

第一ラウンドでダウンを奪い、スタートは上々だった。しかし、後がいけない。次のラウンドになると、腹がさしこむように痛くなり、体がいうことを聞かないんです。四回を戦うには戦ったが、結果は一ポイント差の負け。内臓も悪い、引退を余儀なくされた。

後にも先にも挫折感を感じたのは、このときだけです。そして、一生分の苦勞という苦勞をことごとく感め尽くしたように思う。それほど、豊岡のアルバイトとボクシングの両立は辛く、あつかった。他人が苦勞を吐くようなことも、当時の苦勞から思えば天国のように楽に思えるほどなんです。



おざき ともゆき 1963年大分県生まれ。78年福岡大学工学部に入社。建築業のアルバイトを始める。81年プロボクサーとしてデビュー。同年新エノモト入社。84年オザキ造機工業設立。88年オザキに改組し社長に就任。2000年親社名に変更。02年オンテックグループ会長兼CEOに就任。オンテックは現在、年商100億円、従業員数1100名、本社・大分市住吉区。

時には見本館、実験器具などにより、商材の優位性を具体的に説明することもでき、業績向上の原動力になっている。

その後、外断熱建材・外断熱工法「E-テックスプロヒート工法」や断熱建材「サーモテクト」の開発にも成功した。いまは、関西化学研究所という部署を設けて二名に研究に当たらせている。うち一名は関西大学先端科学技術推進機構の委託研究員として教授から研究開発の指導を受けると同時に、大学の最新研究装置の使用も許可されて、次世代建材の研究を行なっています。これからの研究開発には力を入れていきたいですね。

そんな小曾のいま最大の悩みはヒト。関

とにかく勉強がしたくなったんです

西・中国、九州、東海、関東と支店網を築いてきたが、さらに全国展開を図るにはかなりの覚悟マンが必要となる。二〇〇三年には七三〇名の新卒を採用してマスコミの話題もさらったが、いまの若者の質や、簡単に成功体験を味わわせることが難しいこともあって、定着率は高くない。これをどう乗り越えるか、思索の最中だという。

その一方で、今春、ペットショップを開業。一先内市場といわれるペットビジネスに挑むうえ、来年には株式の公開。二年後には新社屋の竣工も控える。目が回るほど忙しい身なのに、大株を受験し、大学にまで通うようになった。

よ。二〇〇一年、三か月の勉強で大検を突破し、その勢いで同志社大学の商学部にも合格しました。受験の苦勞、かなり頑張りましたね。それだけによい合格の一報はうれしかった。だから、授業には原則、欠かさず出席しています。早いものでいま三年生。あれほど嫌いだっただ勉強が、こんなに面白いものだったのか、と興奮さえ覚えています。現場で培った経験に理論が加わり、企業経営にも非常に役立っている。この向学心が社員に対してもよい手本になっているようです。卒業したあとは、ゼビ、MBAも目指してみたいですね。

ただ、そうなるよりフレッシュする時間がなかなか取れない。それでも合間を見つけて好きな釣りに出かける。実は昨年、和歌山県津で、体長二メートル九〇センチ、体重一〇〇キログラムというタロカワカジキの大物を釣り上げたんです。これまで何度も手応えを得ながらフアイティングに失敗し、逃げられていた。しかし、やればできた。私の原点ともなっている考え方を再び刷り込んでくれましたね。

仕事にしろ学問にしろ、趣味でさえも一心不乱にやれば必ずできる。「命の底からはとばしる汗はすべて報われる」。私はそう信じています。

(文中敬称略) □



自ら彼ら営業マン候補生と一緒に朝から晩まで、チャイムを鳴らし、しらみ直しに歩いたものです。一日一〇軒以上はこなしたでしょうか。それでも、成約にもら込めるのはよくて一件というところだった。

ただ、仕事には絶対の自信があったんです。だから、押し売りのようなことは絶対にしません。完璧な衣装をするから、お客さまには必ず満足していただける。真に求めている人にだけ営業しろ、と。それはもう、営業マンに徹底させました。実際、当社ほど営業マンのモラルに厳しく、仕上がりにもうるさい建築リフォームの会社はないでしょう。「お客さま相談室」を設け、クレームにはきちんと対処している。工事が終わったあと仕上がり満足していただけか、問題

はなかったかとお客さまに必ず確認しているし、各地の消費者センターに定期訪問しているのも当社くらいでしょうね。その一方で、協力業者にも社員と同じものを求めています。代わりに、きちんと仕上げてくれたら示した見振り通り代金を支払う。技術レベルに応じて支払いランクも段階的に上げておける。先に私が下請けの悲哀と言ったのは、支払いの段階でもうにもピンはねする元請けが多かったことも含まれているんです。いずれにしても、完璧な仕事という真付けがあるから、自信と誇りをもって営業マンは現場に飛び出すことができるんです。訪問販売によくある、「口八丁手八丁の世界」とはまるで違う。技術と顧客満足という視点に立った経営といえいいのか。どんな仕事でもそうだと思いますが、それらをもつこと、さらにもつだけではなく徹底させるということが大切だ、とつくづく思いますね。

「開発型メーカー」へ転身

こうして小曾は元請けへの脱皮を果たした。と同時に「開発型メーカー」への転身も図っていく。小曾の言う「好循環」が生まれ、いまのように口コミで注文が来るま

では、ある程度の時間がかかった。その間、苦しい営業を強いられたからだった。一般的な塗料で一般的な塗料をするだけなら、単なる価格競争になってしまう。その恩を返けるためにもオリジナル商品をもたなければ、と小曾は考えた。



とにかく、価格競争を脱するオリジナル商品が必要だ、と。そう感じていた頃、セラミックを吹付け塗装するだけで石を貼ったような効果をもたらす技術との出会いがあった。実際、これが大きなステップになりました。OEM開発に協力してもらえぬメーカーも現われ、結果、設備投資やランニングコストも不要の「開発型メーカー」への転身が実現できたのです。このことにより、「メーカー機能をもつ販売施工会社」として、他社との際立った差別化を確立しました。

現在、このセラミックによる視石吹付け材は「オルテックウォールS」として五〇種類以上の色を揃え、多様な顧客のニーズにお応えしている。また、商談