

MANAGEMENT SQUARE

マネジメントスクエア

9

2010
NO.247

●ちば ビッグプロジェクト
印旛沼の開発
3世紀にわたる
「あばれ沼」との闘い
●創業社長のことば——わたしのリーダー論
小笠公也
[株式会社オンテックス代表取締役会長兼CEO]
●会社を強くする！ 実践経営塾
“地産地消”で地域に貢献



(株)ちばきん総合研究所



CHIBA-BANK R esearch I nstitute

強力なリーダーシップで 若手社員を魅了する 塗装業界の「風雲児」

株式会社オントックス代表取締役会長兼CEO

小 笹 公 也

Ozasa Tomoyuki



創業社長のことば わたしのリーダー論



1988年に完成した、
最初の本社となる事
務所兼住宅

0億円超の会社へと育ててくことができたのだ。その小笠会長のリーダーシップの源泉を探そうとすると、中学校を卒業した10歳代にまでさかのぼる。

プロボクサーをあきらめ

21歳で独立

中学卒業後の一時期、小笠会長はプロボクサーを目指して実家近くの大坂・阿倍野のジムに通っていた。そして見事プロテストに合格し、ジュニアアライ級でデビュー戦に出場する。しかし、日中にアルバイトを行っていた塗装現場で、冷水をがぶ飲みして内臓を壊してしまい、4ラウンド戦うスタミナを蓄えられない体になっていた。結局、1ラウンド目でダウンを奪つたものの攻めきれず、その試合は1ポイント差で負けてしまう。

「この体では無理」とプロボクサーの夢を絶たれた小笠会長に、将来の道筋を啓示することばが投げかけられる。「そろそろ仕事に性根を入れてみたらどうや。一人前になると、うちで修業せんか」と、アルバイト先であつた塗装会社の親方から声をかけられたのだ。

そして、小笠会長は「塗装業1本で行く。決めたからには、一生、これでいくからな」と両親に宣言する。もともと小笠会長は小学校卒業まで数年間、みずから言い出した新聞配達を1日も休まずにやり通した有言実行の人。

その宣言から現在に至るまで、小笠会長の信念が揺らぐことは一度もなかつた。

そんな小笠会長だからこそ塗装現場でメキメキと頭角を現し、早い段階でチーム長に抜擢される。そして、年上の先輩を何人も率いながら数多くの現場をこなしていた1984年7月、親方に背中を押される形で小笠会長は独立する。「仕事のスピード、質ともに自信があつた。先々の不安より、自分の思いどおりに仕事ができることが何よりもうれしかつた」と小笠会長は振り返る。

下請けからの脱却を決断

小笠会長の新しい城は大阪・住吉にあつたシャッター付きの3坪ほどのガレージ。自分の乗用車と交換した40万円と古ぼけたライトバン1台、そして親方がはなむけにくれた塗装用具一式が、新しく生まれた「オザサ塗装工業」の数少ない財産だつた。社員は小笠会長のほかは職人見習いが1人だけであった。

当時は親方からの下請け仕事がメインであつたが、やがて小笠会長は鉄塔や橋梁など他の塗装職人が好まない「荒物」と呼ばれる仕事を積極的に請け負うようになる。毎朝6時に出かけて、深夜に帰宅する日々続く。「自分で請け負うと、こんなに儲かるものなのかと驚いた」と小笠会長は言う。創業4年目には社員が6人に増え、年商も1億円の大台に乗せていた。そして88年5月、「株式会社オザサ」へ組織変更する。

その当時、オザサでは賃貸マンション大

1年に1回、織姫星と彦星が天の川を渡つて会うといわれる7月7日の七夕。塗装による住宅のカラーリフォームを核に、生活総合支援の事業展開を図るONTEXスル七夕は特別な意味を持っていた。「オザサ」から現在の社名に変更して、ちょうど10年目に当たる日だったからである。

「パブリックな企業として、さらに成長していくたいと願つて付けた」(小笠会長)という新社名だが、リーダーである小笠会長がみずから不退転の決意を示すねらいも込められていた。「ONTEX」は、「Ozasa New Technology Excellence」の頭文字を組み合わせたもの。直訳すれば「オザサの新しい卓越した技術」となる。

顧客のニーズにマッチした製品やサービスを提供していくことは、どのビジネスでもあたりまえのこと。しかし、こと塗装業においては、このあたりまえのことがあり実践されてこなかつた。そこで技術力を裏打ちされた独自の製品を開発し、顧客に提供し続けることで、旧態依然とした塗装業界に風穴を開けていく決意を、改めて社内外に示そうとしたのである。

ここからも推察されるように、小笠会長は塗装業界における「風雲児」的な存在である。当然、これまでの道のりは平坦ではなかつた。しかし、自分の信念に基づいて裏打ちされた独自の製品を開発し、顧客に提供し続けることで、旧態依然とした塗装業界に風穴を開けていく決意を、改めて社内外に示そうとしたのである。

顧客のニーズにマッチした製品やサービスを提供していくことは、どのビジネスでもあたりまえのこと。しかし、こと塗装業においては、このあたりまえのことがあり実践されてこなかつた。そこで技術力を裏打ちされた独自の製品を開発し、顧客に提供し続けることで、旧態依然とした塗装業界に風穴を開けていく決意を、改めて社内外に示そうとしたのである。

新社名に込めた決意

新社名に込めた決意

手のリフォーム子会社から営業代行業務を請け負つていた。顧客リストをもとに営業し、契約をとつて外壁の塗り替えや防水工事を行えば代金が振り込まれる。もつともその代金は、子会社が2割の手数料を引いてしまう。その後の金額でしかなかつた。親会社のオーナーとのじか談判で全額回収することができたものの、このとき小笠会長は「元請けになろう」と決断する。しかも、年商2億4000万円のうち2億円程度あつた下請け関係の仕事を、すべて切ることを決めたのだから半端ではない。

不動産市場にも不況の嵐が吹き荒れ始めた。すると、その子会社からの入金が途絶える。親会社のオーナーとのじか談判で全額回収することができたものの、このとき小笠会長は「元請けになろう」と決断する。しかも、年商2億4000万円のうち2億円程度あつた下請け関係の仕事を、すべて切ることを決めたのだから半端ではない。

「ボクシングには勝負の決めどきがある。オザサにとつての決めどきが、まさにこのときだつた。中途半端に下請け仕事を残していると、それに頼らうとする気持ちが残り、結局はどつちつかずの仕事しかできなくなる。そこで腹をくくつて下請け仕事をすべてやめてしまつた」

小笠会長のリーダーとしての決断力を端的に示すことばである。

そして、大手塗料メーカーと特約店契約を結び、独自の営業活動を展開していく。しかし、いくら塗装工事の質に自信を持つても、最後は価格競争になつて、他の業者に仕事をとられることが多かつた。「自分たちオリジナルの商品を持たないとだめ

だ」と悩んでいた小笠会長の目の前に救世主が現われる。

セラミックを吹き付けて、ビルやマンションのカラーリフォーミングを行う技術と出会ったのだ。吹き付け塗装をするだけで石を張ったような効果をもたらす。それを自社ブランドで一般住宅へ応用できないか、と技術を持っているセラミック会社に打診すると、思いがけず「OK」の返事をもらえた。

「オザキヤスト」という強力な武器を得た小笠会長は、みずから営業マンとなって1日100軒以上の飛び込み訪問を行う。

また、営業の新人プロパーの育成に心血を注いだ。そんな営業活動の中から顧客の潜在ニーズをつかんだことが、防カビ・防藻効果のある「セラモールド」、遮熱効果が得られる「サーモテクト」の開発へつながり、現在のオンテックスの礎が築かれていったのだ。

通常、塗料メーカーは、塗料を製造し販売会社へ卸すだけ。その販売会社は塗装工事会社からの注文に応じて、塗料を販売するだけである。これが塗装業界の古くから

「部下はつねに上司の仕事ぶりを見ている。その仕事の8割は事前の段取りで決まるといつていい。現場に出てから、どの工事にだれを割り振るのかを決めるのでは遅い。前日までにはすべての段取りをつけておく。そのわずかな差が工期や品質にはね返り、また部下との信頼関係の強化へつながることを学んだ。リーダーには先を見通す力がなくてはいけない」

「製・販・装一元管理システム」を構築

小笠会長が並み居るリーダーと一線を画

「それでは顧客の信頼が得られない。だから当社の営業マンは、一貫して責任を持つ『請負師』であれと指導している。現場監督は別にいるが、施工中の管理はもちろん、完成した後のお客様のフォローマー担当の営業マンが一貫して行う。そうすることによつて、初めてお客様の信頼とともに潜在ニーズをつかむことができるようになる」

そんな顧客の声なき声に耳を傾けながら新しい塗料や塗装技術の開発を行い、必要に応じてメーカーにODM(自社開発による製造委託)をする。そこで初めて「製・販・装」を一元化した管理システムが構築された。

オントックスの営業マンは成績を上げれば、入社2~3年目で支店長に昇格することもある。しかし、若き社員が目を輝かすのは、こうした成果主義が徹底されているからだけではない。この人についていけば

まちがいないと感じさせる、現場でたたき上げてきた小笠会長のリーダーシップによるところが大なのだ。

「部下はつねに上司の仕事ぶりを見ている。その仕事の8割は事前の段取りで決まるといつていい。現場に出てから、どの工事にだれを割り振るのかを決めるのでは遅い。前日までにはすべての段取りをつけておく。そのわずかな差が工期や品質にはね返り、また部下との信頼関係の強化へつながることを学んだ。リーダーには先を見通す力



小笠公也会長兼CEOの歩み

- 1963年 大阪市生まれ
- 1981年 (株)エノモト入社
- 1984年 オザサ塗装工業設立
- 1988年 (株)オザサに改組
- 2000年 オンテックスに社名変更
- 2006年 同志社大学商学部卒業

新規事業を立ち上げ、相次いで成功に導いている。

06年11月には大阪シティーエアターミナルのほど近くに新本社ビルが完成した。最上階の14階にある小笠会長の執務室からは、遠く大阪湾まで一望できる。その執務室からオントックスの行く先を見通しているのだろう。

会社概要

会社概要	設立	所在地	資本金	売上高	
設立	1984(昭和59)年	所在地	大阪市浪速区湊町2-2-45	資本金	9000万円
従業員数	730人	売上高	100億5000万円(10年3月期)	業務内容	一般住宅、ビル、マンションのトータルリフォーム