インタビュー

オンテックス　会長兼CEO
小笹 公也 氏

「一人ひとりが請負師」――最後まで責任持つ〝顧客第一主義〟で着実成長

1984年に創業し、外壁塗装を中心に屋根改修や防水工事、建物補修工事などのリフォーム全般を手がけるオンテックス（本社大阪市、☎06―689―9―4―1―6）の6年3月期単体決算における売上高は、対前期比9・7%増の11億3400万円となった。着実に成長している同社は、「一人ひとりが請負師だ」という理念の下、リフォームを顧客に提案する企画担当者が工事の進捗状況を確認し、完成後も定期的に顧客を訪問するなど、「顧客第一主義」を徹底している。職人時代の経験から「顧客第一主義」にたどり着いたという小笹公也会長兼CEOに、成長要因と今後の展開について聞いた。

――前期の業績は。

小笹　売上高は、対前年比9・7%増の11億3400万円と順調に推移した。しかし、利益面は若干赤字としてしまった。これは、400人あまりの新卒者を採用したことが原因だが、今後の成長に向けた先行投資なので仕方がない。中途採用よりも新卒者のほうが当社のカラーに馴染みやすいので、今後も新卒採用は積極的に行っていく。しかし、新卒のみだと低いレベルで満足してしまう傾向にあるので、中途採用も必要に応じて行っていく。

――職品別の構成比は。

小笹　主力の外壁塗装は受注件数別にみると平均しても割方が、売り上げでは8～9割を占めている。また、日本塗装工業会にも加盟しており、当社はあくまでも〝塗装業〟だと考えている。

――17期目に100億円を超え、18期も2ケタ近い伸長率を維持している。その成長要因は。

小笹　徐々に着実に伸ばしているからだろう。売上高だけを追及すると無理な販売につながる。当社では無理な販売をする気はまったくない。売り上げが伸びても、施工が追いつかず、いい加減な施工をすれば、不信感を招き、キャンセルは増加する。だから、施工をしっかり行える範囲内で、着実に成長し、長く事業展開するとこをめざしている。それが、顧客のためにもなる。

――無理をしない販売方法を徹底させるための対策は。

小笹　当社では、「顧客満足指標」というのを掲げている。これは、事前期待度に対して、100%の結果であれば「満足」してもらえるが、200%の結果を出せば「感謝される」という「200%満足の定義」を示している。事前期待度に対して高い結果を提供できれば、見込み客の増加にもつながり、顧客から紹介を受ける件数が増えるという考え方だ。これを、高い職業理念を持ち、常に顧客第一の行動を行うという「一心不乱の経営」などとともに各支店に張り出している。

さらに、こういった「顧客第一」を中心に経営理念や経営基盤などを全社一つの「オンテックスフィロソフィ」という手帳にまとめている。これを各支店で、毎日の朝礼時に一つずつ唱和している。本当は、仕事だけでなく、一緒に「飲を食い、遊び、酒を飲む」ということができれば、深く強い信頼関係を築くことができるが、ここまでの規模になると知らない社員も多く、不可能だ。だから、当社の考え方を常に出すことで、徹底させている。

――「顧客第一」を理念に掲げた理由は。

小笹　職人時代の経験からだ。下請けをしていたとき、営業マンが居ないばかりに顧客が不満を持ち、「ホースにペン手がついていた」といった粗悪なことがクレームにつながる場面が非常に多かった。だから、顧客が不信感を持たないようにするために「顧客第一」を掲げた。

――具体的な取り組みは。

小笹　「一人ひとりが請負師」という考え方で、最後まで責任を持って販売することを徹底させている。担当者は毎朝、施工現場に顔を出し、顧客とコミュニケーションをとって、進捗状況や顧客の希望に対応している。また、完成後も職人と現場監督、企画担当者の3人で万全のチェック体制を取っている。

さらに、定期的に訪問するアフターフォローの徹底を行っている。

そして、施工後には顧客から企画担当者と現場監督、職人、仕上がり状況の四つの項目を3段階で評価してもらうアンケートを実施している。返送いただけない場合は、お客さま相談室が電話して口頭で集計する。すべての項目で満足という評価を得ているのが7割に上る。感謝状をいただくことも多い。しかし、万が一、すべての項目が不満であったなら、担当者は本社に朝一番に出向く決まりになっている。このアンケートは私も毎日チェックしており、厳しく指導をする。これは、仰止効果も期待できる。ここまですると「厳しすぎる」と不満を持つものも出てくるが、当社のやり方が理解できないものは辞めてもらうしかない。ここまでやっても3割の顧客には、完全には満足してもらえていないのだから。

――今後の目標は。

小笹　10年以内に売上高1000億円を達成させたい。そのために、今期にも社員の技術養成を行う自前の学校を設立する。現在の下請け比率は約7割で、その多くは当社から独立した業者だ。定期的な研修会や懇親会でレベルの維持を図っているものの、意思の疎通を欠く場合もあり、すべてを管理することはできないので、100%自社施工をめざす。また、内製もきめ細かな全社員にある程度の知識を持たせ、問い合わせに素早く対応し、企画担当者も簡単な工事であれば、すぐ行える体制を整える。学校ができれば、顧客の満足度はさらに高まるだろう。

また、新たな展開も行っていく。その一つが、現在の低金利と金利が高かった住宅ローン契約当時の金利の差を利用して、借り換えをすることで生じる余剰金を利用し、支払ローンは現在のままでリフォームをするというサービスだ。

――その他の事業は。

小笹　8月中にはスーパー銭湯の1号店がオープンする。また、このほど不動産と企業のファンド運用をする会社を設立した。このファンドファンクションを通じて、本業とシナジー効果が期待できる企業のM&Aも行っていく方針だ。さらに、ホームセンターや工務店などとの提携も積極的に行っていきたい。