

OKUTA の軌跡



OKUTA の軌跡

はじめのはじめに…

この小冊子は、OKUTAのコンサルタントで私の同い年の友人でもある、船井総合研究所、取締役常務執行役員であり船井総研を代表する、トップコンサルタントの五十棲剛史氏が、船井総研グレートカンパニーアワード大賞という企画にともない徳間書店より上梓した本「グレートカンパニーの作り方」の中から、OKUTAを取りあげていただいた部分を抜粋したものです。

船井総研によるグレートカンパニーの定義とは、「社会的価値の高い『理念』のもと、その『企業らしさ』を感じさせる独特のビジネスモデルを磨き上げ、その結果、持続的成長を続ける会社のことです。そして、社員と顧客が『素晴らしい会社』と誇りを持つくらいの特長のカルチャーが形成されている企業を、我々はグレートカンパニーと定義します。」とあります。

五十棲氏とは、創業3年目ぐらいからOKUTAのよきアドバイザーとして長くお付き

合いしており、OKUTAの変革や進化を見続けてきた客観的研究の第一人者と言えます。本書を読んだ時、改めてよくよく研究していると五十棲氏に感心した次第です。いくつかの出版社より「OKUTAの経営について本を書きませんか？」というお言葉をいただいているのですが、今だ進化中のOKUTAと我が心情として、ペンを持つにはもう少し時間がかかりそうです。というわけで、五十棲氏と徳間書店さんに無理をお願いして小冊子にすることにしました。

OKUTAは、1992年に創業し2012年をもつて満20周年を迎えます。今思えばこの20年間紆余曲折さまざまな事があり、経営危機の困難も乗り越えてきました。そして多くの学びを得て今に至ります。さらに、2011年3月11日の東日本大震災による国難は、多くの日本人に気づきをもたらしました。私やOKUTA社員も例外ではありませんでした。

しかしどんな時代が来ようとも、OKUTAの仲間達は、OKUTA Family ミッション・ステートメントのもと、理念を共感し共に困難を乗り越えられる部族的な絆で強く繋がっていると堅く信じています。そして、OKUTAは高いケイパビリティ（組織能力）を有する業界屈指のユニークなカルチャーをもつ特異な企業であると自負しております。

今後のエネルギー不足の時代に向けて、エネルギー効率が極めて高い自社施工のセルロースファイバーによる超断熱高性能住宅作りへの挑戦をはじめ、OKUTAの事業領域は、今後日本の成長産業として重要な位置にあります。

2012年創業20年のこの時、OKUTAは百年の計に立つてOKUTAのグランドデザインを全社一体となって再構築していきます。

食糧・資源・エネルギーの未来を考えると、資源小国である日本は、この先の将来、前途多難と言えますが、これからのOKUTAが美德とする「欲を少なくして足を知る」という、OKUTAが考えるLOHASの定義でもある「小欲知足」の叡知をもって、幸せな会社を目指して邁進して参ります。

2012年1月22日 創立記念日

OKUTA Family 取締役会 会長

Creator & C.F.O 奥田 勇

はじめに ……「グレートカンパニー化」こそ最高の業績アップ手法

世界的な不況の影響で、日本企業には厳しい時代が続いています。とりわけ国内でビジネスを展開する「内需」型の企業にとっては、生産者人口の減少、平均所得の減少なども響き、構造的に売り上げを伸ばすことが難しい状況になっています。

なにしろ、1995年以来、15～64歳までの生産者人口が500万人以上も減少しています。モノを作ったり消費したりする層が減少し、マーケットが縮小しているわけですから、なかなかモノが売れません。さらに、今後10～30年後も日本の人口の伸び、マーケットの広がりについて、楽観的材料はほとんどありません。そして、そうした状況は、企業経営者の事業意欲にも暗い影を落としています。

私は船井総合研究所で長年コンサルタントを務めてきましたが、最近の企業経営者はかつてのように、現在の売り上げ10億円を将来は100億円、1000億円にまで伸ばしたいといった成長マインドを持つ方が少なくなってきています。日本の多くの企業経営者が、こんな日本経済の環境下では単に「前年比50パーセント売り上げアップ」とか「3年後に

売り上げ5倍」といった意欲的な成長目標を掲げても、そう簡単にはうまくいかないことに気づき始めています。

では、何を目標としたらいいのか。多くの企業がそこに悩んでいます。最近、経営トップがよく口にするのが、「いい会社にしたい」ということです。

ではあなたは「いい会社」とはどのような会社のことを思い浮かべますか？

世の中には経営診断というものがあります。

戦略、マーケティング、財務、人材、組織など企業経営に関わる要素をさまざまな観点から診断していきます。

いわば、健康診断の企業版です。

こうした経営診断では、健康診断同様に、その企業の悪い要素を発見し、改善要素、不健全要素をピックアップしていくことになります。

当然、健康診断同様、「健全」といった要素も出てきます。

ならば、「いい会社」とは、その診断項目の大半が「健全」とされる会社のことであるということになります。

しかし、はたしてそうでしょうか？

経営診断で「健全な会社」とされた会社が、業績は伸び悩んでいることは結構あります。

船井総研では、年間約5000社の企業のコンサルティングをさせていただいています。その中には、本当にすばらしい経営をされ、しかも業績が良い「すばらしい会社（グレートカンパニー）」がたくさんあります。

しかし、その「すばらしい会社」でも一般的な経営診断を実施しますと、必ずしも「いい会社」という診断結果が出てこない場合があります。

なぜでしょうか？

このギャップが本書のテーマでもあります。

本書では、このような厳しい経済の環境下でも非常に元気の良い中小企業を多数ご紹介しました。

そこに共通するのは、経営診断の多くの項目で「健全な会社」と評価されることを目指すのではなく、1点だけが突き抜けている、独自性を持っているような会社です。お客さんとの共感性を大切にし、社員も誇りを持って働ける、そのような会社が顧客から高い評価を得て、結果として非常に高い業績を残しているのです。

言い換えれば、社会的価値の高い「理念」のもと、その「企業らしさ」を感じさせる独特のビジネスモデルを磨き上げ、その結果、持続的成長を続ける会社であり、同時に社員と顧客が「すばらしい会社」と誇りを持てるほどの独特のカルチャーが形成されている企

業なのです。

時代は、経済的に豊かになる時代から、心の豊かさを求める時代に変化しようとしています。

企業の評価においても、これまでのような単に「売り上げを上げる」「利益や資産を増やす」「株価の時価総額を増やす」といった経済的な価値だけで評価される時代から、その企業に働く社員、またはその企業を利用しているお客さま、そしてその企業と取引をしている取引先、さらにはその企業が存在している地域から、高い満足をもらえているか、という「心の価値」で評価されることが多くなっています。そのことはすでに多くの方がお気づきだと思います。

一部上場企業などでも、不景気で一般の広告費は落としたとしても、エコロジー関連、コース（社会貢献）マーケティング関連、CSR（社会的責任）関連の広告コストは下げてはいません。

これは、目先の業績よりも、社会的価値を高めていく活動によって、長期的展望のもとに社会との信頼関係構築を大切にしていこう、という企業の姿勢の大きな現れだと思っています。

日本には創業以来100年以上存続し続ける企業が2万社強あります。また、2000年

続く老舗企業も3000社あります。これらはダントツで世界一です。1960年代頃から、日本にもアメリカ型のマーケティング・マネジメントが次々と入り始め、企業経営もずいぶん変わりました。長期的視野よりも目先の売り上げや利益を重視する。長期雇用よりも、成果主義を意識する……。こういった発想は、その典型例といえるでしょう。

しかし、21世紀に入っただけに、目先の利益を優先した経営にはほころびが始めました。「食品偽装」「耐震偽装」などの問題も、利益優先主義が招いた結果でしょう。その結果、長く続いた会社が潰れてしまったり、社会的な信用を失って失墜するような事態が次々と起こりました。

会社にとって何より重要なことは、「潰れない会社」をつくることです。にもかかわらず、アメリカ型のマーケティング・マネジメントによって危機に瀕してしまった日本の会社がずいぶんあったのです。

では、100年を超える歴史を持ち、今なお社会から高い評価を得ている企業が続いていることは何か。それこそ、「グレートカンパニー」に通じる、さまざまな要素ではないかと考えています。

じつは、こうしたすばらしい企業に対して、船井総合研究所では2009年より「グレイ

トカンパニアワード」という賞を設けて表彰しています。

我々の中で、このようなアワードを実施してみたいという思いは、ずっと以前から温めてきたものでした。経営品質協議会で行われている「日本経営品質賞」、日本科学技術連盟で行っている「デミング賞」に匹敵するような賞を、「船井総研らしさ」を前面に出しながら作りたいという思いを持っていたのです。

なぜ「グレートカンパニー」としたのか？

それは、船井総研のビジョンを見ていただければわかると思います。

我々のビジョンは、

「船井総研に関わるすべての人、組織が幸せになり、高い人間性を有したグレートカンパニーを目指します」

というものです。

船井総研は国内にグレートカンパニーをたくさん創出することを通じて、良い社会の実現を目指しています。

そしてこのグレートカンパニーを多く創出することをより促進していくために、

2009年より「グレートカンパニーアワード」という賞を設け、毎年行っていくことにしたのです。

実際に行われた「第1回グレートカンパニーアワード」にエントリーされた企業から話を聞いたり、エントリー内容を調べて、私は思わずにはいられませんでした。世の中は本当に不景気なのか、と。そんな錯覚をするほどに、イキイキとした好業績の会社がたくさんエントリーされていたのです。

そして、それらの会社に通じているのが、非常に強い個性、「その会社らしさ」を持っているということでした。そうしたグレートカンパニーには、不景気も構造不況もどこ吹く風だったのです。

21世紀においては、企業経営においてグレートカンパニー化こそが、最高の業績アップの手法である。私はそれを確信しました。

では、グレートカンパニーになるために、「らしさ」を磨き上げ、成果を生み出し、社員と顧客が誇りを持つ固有の文化を創造するにはどうすればいいのか。

それをひとつく書籍として企画されたのが、本書であり、多くの悩める読者への一助になればと思います。

はじめに

グレートカンパニーアワードの受賞企業がどのようにしてグレートカンパニーになるに至ったのか。その事例もひもときながら、グレートカンパニー化への道を解説していきます。

2010年12月

五十棲剛史



第1回グレートカンパニーアワード「グレートカンパニー大賞」受賞式にて

熱狂的リピータを持つ
グレートカンパニー

OKUTA



**同じ年商40億円でも、
まったく違う会社に**

厳しい経済状況が続く最中であって、快進撃を続けているリフォーム会社があります。

それが、埼玉県さいたま市に本社を持つ株式会社OKUT^{オク}Aです。OKUT^{オク}Aは自然素材、高品質、エコロジーに徹底してこだわるリフォーム企業として成長を続けてきました。2009年10月にはテレビ東京「ガイアの夜明け」にも取り上げられるなど、リフォームの世界では今、急激に知名度を上げている企業です。

OKUT^{オク}Aの一番の特徴は、ブランドネームにもなっている「LOHAS（ロハス）」です。OKUT^{オク}Aにとってロハス、つまり健康と持続可能性を重視した経営は単なる言葉やファッションではありません。企業としての哲学そのものです。

100パーセント自然素材の無添加リフォームの実現に踏み出したのは、2002年。資材や建具はもとより、下地や断熱材、接着剤に至るまで、自然素材を徹底しています。自然素材にこだわる分、コスト高は避けられません。

熱狂的リピーターを持つ
グレートカンパニー＊ OKUTA



OKUTA が手がけた自然素材（ロハス）リフォーム

しかし、顧客は自然素材に価値を見出す、いわゆるロハス層が中心。グループが手がけるショップ兼モデルルームとなっている「ロハスタジオ」で、顧客は自然素材の住環境を事前に体験し、納得してリフォームを依頼します。

しかも、自由設計。相談から設計・施工まで、インテリアデザイナーから営業担当者までがチームとなって対応します。顧客の希望に沿ったプランを作成していくため、すべてがオンリーワンのデザインです。すなわち我が家が世界でたったひとつのデザインになります。

2008年、2009年、2010年と、3年連続で日本増改築産業協会のリフォーム・デザイン・コンテスト全国最優秀賞を受

賞しています。

こうした一貫したポリシーと品質の高さ、サービスのきめ細やかさが評価され、2010年度には、売上高はおよそ45億円近い年商となっています。

しかし、OKUTAは創業当初から、現在のような姿だったわけではありません。大きな転機を経て、生まれ変わった企業なのです。実際、かつては45億円程度の売上高を誇っていた時期もありますが、その後、売上高は大きく下がります。そして同規模の売り上げに戻った今、会社の質はまるで違ってきているのです。

OKUTAは1992年、住宅リフォーム事業を行う企業として、奥田勇現いさむ会長が創業しました。当初のスタイルは、チラシを大量にまく反響営業。そして、創業年、わずか5人で3億5000万円もの売り上げ達成を実現します。この急成長の背景には、チラシに秘密がありました。

当時のチラシは、イメージ的なものがほとんどだったのです。大企業のブランドを冠したチラシには反応はあったものの、中小企業が同じようなイメージチラシを作っても、まったくレスポンスがない状況が続いていました。10万枚のチラシに、問い合わせが1件、2件というのが現実でした。

そこでOKUTAが考えたのが、イメージチラシから脱することでした。リフォームの

価格を、メニューごとに一覧にして載せたのです。たとえば、6畳の部屋の壁紙を貼り替えたらいくらになるか。まるでお蕎麦屋さんのメニュー表のようなチラシです。そうした工事種目ごとの金額目安をずらりと並べたチラシを作ると、10万枚で100件もの問い合わせ電話がかかってくるようになりました。

私が担当コンサルタントとして、OKUTAとお付き合いするようになったのは、このチラシがますます威力を発揮していた1995年のことです。当時は、3店舗の展開、売上高は7億円前後の頃でしたが、ここからさらに急激に売り上げを伸ばしていきます。

2001年には、創業10年で売上高は39億円を突破します。当時のOKUTAは売り上げ（粗利益）至上主義。さらなる拡大を目指して、奥田会長はじめ幹部の方は突き進んでいました。

船井総研にとっても、OKUTAはリフォームビジネス成功企業のひとつのモデルでした。リフォーム業界のコンサルティングには、特に私自身が力を入れ、後に全国で約700社の支援先ができました。

スタイルは基本的に同じです。チラシをまいて、反応があつた顧客に対して営業が動き、どんなところをリフォームしたいのか、と顧客から話を聞いて、見積もりを出したり、プランを出したりして、契約して受注をする、というスタイルです。この頃、リフォームマ

ケットはまさに急拡大を始めていたのです。

**顧客志向を強く持っていた
からこそ、できていたこと**

リフォームマーケットの急拡大には、背景があります。住宅リフォームの担い手が、それまではほとんどいなかったということです。それまでの住宅リフォームは、新築の家を建ててもらった会社にお問い合わせすることが一般的でした。

しかし、新築を担った工務店や住宅メーカーにしてみれば、受注金額も小さく、手間もかかり、専門の人員もないリフォームは、積極的に推し進めたいビジネスではありませんでした。実際、良くない対応をされた、という声はたくさんありました。

一方、後に社会問題になりますが、リフォームでも少なからずあったのが、外壁、屋根、ユニットバス、耐震などを専門に扱う訪問販売会社でした。しかし直接、訪問して営業されることへの警戒感が当時から多くの人々にはあったようです。マーケットは一定規模以上には拡大しませんでした。

そんな中で誕生したのがチラシをまいて反響を得るというスタイルでした。とりわけOKUTAのように、価格を明示することは、初めてリフォームをする側には大きな安心感を生んだのだと思います。

チラシにメニューや価格を入れたのも、もともとOKUTAに顧客の視点があったからに他なりません。顧客にすれば、リフォームでいくらかかるのか、それは最も知りたい情報のひとつです。OKUTAはそのことにいち早く気づいていた、ということです。

のちに大手のリフォーム会社が価格を明確にした「定額リフォーム」「パックリフォーム」というのを出しますが、OKUTAはこの分野でもハシリだったのです。

チラシ以外でも、売り上げ（粗利益）至上主義でありながらも、OKUTAは顧客志向を強く持っていました。当時から顧客サービスに対しては、極めて意識の高い会社だったのです。

たとえば、リフォームという仕事の特性でもありますが、お客さま視点で考えると、どれだけ事前にベースなどでイメージのすりあわせをしても、多かれ少なかれ施工前に思っていたイメージと仕上がりが違うという不満が、お客さま側にありました。

そこでOKUTAは業界初となる、「ご不満工事無償やり替えシステム」を採用しました。参考にしたのは、無制限返品制度で数々の顧客感動伝説をつくっていたアメリカの百貨店

ノードストロームです。

同業者ではなく、お客様サービスにおいて先進的な世界的企業を数多く参考にしてきました。

また一般にリフォーム会社では、施工後に無料のメンテナンスをうたう会社が少なくありませんでした。ところが実際には、1年で数千件もの工事があるとなると、なかなかメンテナンスなどではないのです。ましてやりフォームは平均単価が60万円程度の世界です。結局、メンテナンスができずに、トラブルになるケースも他社では出ていました。

そこでOKUTAが考えたのが、有料のサービスにしようとした。月々500円ほどからという「会員費」をもらうことにしたのです。この会員ネットワークの名称がOKUTAクラブでした。OKUTAクラブに入り、有料会員になってメンテナンスを求められたら必ずやります、と宣言したのです。

実はこの会員化の背景には、一度、獲得した顧客に工事のリピートをしてもらう、という狙いもありました。今回はリビングをしたけれど、次はキッチンをお願いしたい、というふうに次々と同じ家の中でニーズが発生する可能性があるのが、リフォームです。会員組織にしておけば、定期的にレターなどでコミュニケーションが図れます。チラシよりも、はるかに効率的に新たな工事が獲得できる可能性が生まれるわけです。

熱狂的リピーターを持つ
グレートカンパニー＊OKUTA



1万世帯以上の会員が加盟する「OKUTA ロハスクラブ」

後にこのOKUTAクラブは、「OKUTA ロハスクラブ」と名称を変えることになりました。そして、このネットワークが営業スタイルを大きく変える際に生きてくるのですが、その話をもっと先に語ることにしましょう。

当時のOKUTAの経営の特徴としてはもうひとつ、利益率を強く意識していた会社だった、ということも言えると思います。当初から「潰れない会社を作る」ということを経営の重要テーマのひとつに据えていたのです。

ただ売り上げを上げるのではなく、しっかりと利益を得て、内部留保を厚くしておく。財務基盤を強くしておくことで、不況などにおいても簡単には崩れない企業を作る。企業の力をアップすることで、事業を充実させることができる。そうすることが、結果的に顧客

へのいいサービスにつながる。だからこそ、利益率を意識していたということです。

実際、売上高が右肩上がりで一気に拡大していくときにも、借入れはしませんでした。無借金で事業を拡大させていたのです。そしてこの財務的な基盤が、会社を大転換させる際に、大いに生きることになります。

しかし、1992年の設立から、わずか10年で従業員120名、売上高も39億円にまで成長したOKUTAでしたが、リフォームをめぐるマーケットは明らかに変化が見え始めていました。

リフォームマーケットに 競争が続々と参入

私が担当コンサルタントとしてOKUTAに行き始めた頃は、本社のある埼玉県大宮でリフォームの折り込みチラシが入る会社は3社ほどしかありませんでした。ところがそれから6年が経過した2001年になると、その数は1カ月に50種類を超えていました。

マーケットが急激に拡大していましたから、一気に参入企業が増えたのです。しかも、

長引く不況で新築がなかなか売れない時代になっていました。新築を手がけていた会社までもが、積極的にリフォーム事業に参入するようになっていったのです。

さらには、電気工事や塗装、水道工事などの会社も、得意分野を軸にリフォームビジネスに参入を始めました。結果として、大量のチラシがまかれることになり、レスポンス率は一気に下がってしまうことになります。

1000枚まけば1件くらいの電話があつたものが、下手をすれば8000枚に1件、さらに1万枚に1件、というようなレスポンスになってしまった。チラシ反響営業というのは、反響があることが大前提になってきますから、営業活動が極めて厳しいものになってしまったのです。

しかも、顧客は複数のリフォーム会社に声をかけることがほとんどです。競争相手と見積もり競争になることが当たり前になっていきました。先にも書いたように、経営基盤強化のためにも、利益率には強いこだわりを持っていたOKUTAですから当然、価格競争となると苦戦を強いられます。ましてや、デフレが激しくなっていた頃で、顧客の安価志向はますます強くなっていました。

さらに、ここに大手がブランドを引っさげ、新しいビジネスモデルでリフォーム事業に本格的に参入し始めます。こうなると、業界内の価格競争はますます激しいものになって

いきました。

そんな中でも、OKUTAは会社として売り上げを伸ばし、社員数を増やし、直営店舗も拡大させていました。それだけの経営力、組織力、営業力があつたことです。店舗は2001年には11店舗を数えるようになっていました。そして奥田会長は、短期間で急成長を遂げた独立系のリフォーム会社の雄として、セミナーや勉強会に引っ張りだこの状態になっていました。さまざまな場所で講演する機会も増えていました。

地域一番のリフォーム会社として、全国展開を狙う会社として、業界内で次第に知られる会社になっていったのです。もちろん創業者としての個人の年収も資産も、創業当初の何倍にもなっていたでしょう。

しかし課題も見え始めていました。OKUTAのビジネスモデルは模倣されやすいものでもありました。全国に同類の会社がたくさん出現することになったのです。当初は特色のあつた価格を明示したチラシも、実のところ、どこでも作れるものです。同じタイプのチラシが同一地区に入ると、顧客から見れば、どこも同じような会社に見えます。すなわち、特徴が明確でないリフォーム会社として映ってしまうわけです。

そうになると、顧客が考えるのは、「少しでも安いところ」という流れになっていきます。また、チラシのレスポンス率をアップさせようとすると、目玉品を多く掲載したチラシを

まくことになります。レスポンス率はアップしても、客層的には価格で購買決定をする価格重視の顧客ということになります。

実はこういった価格だけで選ぶ価格客は、クレームになる可能性も高まるのが現実でした。顧客志向を貫いてきたOKUTAはクレームの少ない会社としても知られていましたが、やがて、そういった事態に巻き込まれつつありました。

売上高の上昇とともに営業社員も増えていきましたが、歩合給の営業社員にとっては、ここに来れば自分が儲けられるから来る、というのも現実でした。しかし、全員がうまくいくとは限りません。お金を目的に来た社員は、お金で辞めていくことになります。定着率もなかなか高まりませんでした。

こうした状況に対して、奥田会長は実際には、いろいろな心配をされていたのではないかと思います。しかし、業績は右肩上がりの絶好調を続けていました。そんなとき、会長の人生を変える出来事が起きるのです。

「自分たちの事業は 本当に誇れるものなのか？」

OKUTAの経営の大転換は2002年に行われます。目指したのは、企業としての成長ではなく、質的な転換でした。しかもそれは、会社として業績的には絶好調のときに行われています。まわりからは「なぜ」という疑問符がたくさん投げかけられたのは言うまでもありません。

この転換のきっかけを作ったのが、2001年10月の奥田会長の交通事故でした。乗っていた車が大破、運転手は亡くなり、奥田会長も言語障害が残るほどの重傷を負いました。奇跡的に命をとりとめたと言ってもいいほどの大きな事故でした。

この事故の体験が、奥田会長の人生観を大きく変えることにつながります。自分はいつたい何のために生きているのか、何のために事業を行っているのか。それを改めて考えることになったのでした。そして、その入院生活の中で読んだ一冊の本が、会長に大きな衝撃を与えます。それが、ワールドウォッチ研究所所長のレスター・ブラウン博士による著

熱狂的リピーターを持つ
グレートカンパニー＊ OKUTA



レスター・ブラウン博士と奥田勇会長、五十棲氏

書『エコ経済革命 地球と経済を救う5つのステップ』（たちばな出版）でした。

この本を読んだとき、頭をハンマーでガツーンと殴られた以上の衝撃を感じたといいます。これまでのようなビジネスをしているのか、それは地球環境という観点から見てどうなのか、という疑問が湧き、環境について自ら勉強をしています。

人間というのは、一度知ってしまうと過去の自分には戻れないものだ、と奥田会長は言っています。たとえば普段、当たり前のように自社で扱っていた建材が、自然環境や人体に及ぼす影響があるということを奥田会長は知ったのです。

それまで会社を大きく伸ばしてきました。講演などに呼ばれるなど、立派な会社を作っ

たと言われるようになっていました。しかし、自分たちが顧客に提供している工事や商品は、本当に誇れるものなのか。業界内では賞賛されてはいた。提供していた商品やサービスは、業界内では評価も受けていた。しかし、もっと大きな視点で眺めていたらどうだったのか……。奥田会長は悩まれたのでした。

事故後、2カ月の入院生活を終えて間もなく、2002年の初めにOKUTAは10周年の記念式典を開きました。私も呼ばれたのですが、奥田会長はなんとか体調を回復して出席していました。

記念式典では、当時は常務取締役だった山本拓己・現副社長がOKUTAのビジョンを発表していました。「これから全国展開を行い、売上高100億円を目指す」というものでした。しかし、それを聞いている奥田会長は、どうにも元気がありませんでした。

業績は好調だったのです。チラシ反響をマネする会社はありましたが、OKUTAの組織力、営業力は群を抜いていました。レベルのにも実績としてもダントツでした。しかし、奥田会長は違和感をぬぐうことはできませんでした。

このまま頑張れば、100億円も決して夢ではなかったかもしれない。しかし、自分自身が心から納得できないような仕事をいくら拡大しても……。という思いが、ますます強まっていったのだと思います。当時、私に自分の会社について厳しい言い方をされました。

「リフォームのプランや工事のクオリティも、見方を変えれば三流じゃないか」と。

それから数カ月にはわたって、奥田会長は熟考を重ねることになります。もともと勉強熱心な方でした。競争戦略の権威マイケル・ポーターの書籍なども読み込まれていました。また、ご自身の趣味がサーフィンだったこともあり、サーファーとしての生き方やアウトドア関連のビジネスにも強い関心をもたれていました。中でも、研究されていたのは、アメリカのアウトドア用品メーカーのパタゴニアでした。創業者のイヴオン・シュイナード氏の「最高の製品を作り、環境に与える不必要な悪影響を最小限に抑える」という考え方は大変参考になる、という話をされていました。

こうした中で生まれたのが、会社方針の大転換でした。2002年7月、社内向けに「エコリフォーム宣言」を行います。環境を重視したリフォームを行っていく、という宣言でした。9月からは「脱・塩ビ宣言」を対外的にも発表しました。壁や天井などのクロスに使われる塩化ビニール素材を一切使わないと決め、全店で徹底させることにしたのです。

しかし、これはとんでもない選択でした。なぜなら、OKUTAが扱っていたクロス材のほとんど100パーセントが、塩化ビニール素材だったからです。その量は、年間60トンにもなっていました。しかし、塩化ビニール素材は発ガン性を疑う物質も含まれており、燃やすとダイオキシンを発生させることを奥田会長は知ったのです。

奥田会長は、この最も身近な素材からエコリフォームを推し進め、やがては「自然素材のみを扱うリフォーム会社」へと、短期間で大胆に転換させることを考えたのです。

「自社らしさ」で 「大手」が競合にならなくなった

第1章で会社の成長CUBEについて解説しました。会社の成長には3種類があります。売り上げを伸ばしたり、店舗数を増やしたり、社員数を増やしたり、利益を増やしたりするX軸「定量的成長」。一般的には、この成長が会社の成長だと思われています。そしてOKUTAも、創業してまず、この「X軸」を伸ばすことに取り組みました。

そして同時に早くからOKUTAが気づき、目指していたのは、顧客満足度を上げる、技術力を伸ばす、といったY軸「定性的成長」でした。一般的には定量的な成長から、定性的な成長へ、X軸の量的拡大からY軸の質的充実へ、という流れが起きますが、OKUTAはこれを同時に推し進めていました。

しかし、定量的成長から定性的成長へ、量から質への転換を図ると、今度は競争相手が

変わることになるのです。OKUTAの場合でいえば、中小のリフォーム業者から、大手のリフォーム会社です。相見積もりの相手が変わるわけです。そして、この競争は極めて難しいものになります。規模や工事件数といった実績だけは、簡単にはマネできないし、追い抜けない。顧客とすれば、財閥系、住宅メーカー系など誰でも知っているような会社に頼むほうがどこか安心だ、という思いがある。

そこでOKUTAが向かったのが、第三の道、でした。「自社らしさ」の共感度を求める「Z軸」です。競合相手と争うのではなく、自分たちの道としての成長を求める。こうなると、競争はありません。独自のビジネスモデルを追求していくのみ、ということになるのです。大事なことは、その企業らしさを感じられるビジネスモデルを磨き上げることだということに、OKUTAはこのときに気がついたのです。

OKUTAの場合、その事業こそ自然素材100パーセントでした。そしてもうひとつここに、完全自由設計、というモデルを加えました。

大手のリフォーム会社では、坪単価20万円でパッケージ化されたリフォーム商品が人気を博していました。顧客がリフォームに不安を感じるのには、追加工事が次々に増えて、最終的な価格が高くなってしまいうこと。そこで大手は戦略として、パッケージ化の方向に向かったのです。逆にOKUTAは、パッケージとは正反対の完全自由設計の方向に向かい

ました。大手ではできないビジネスモデルを作り上げようと考えたわけです。

自然素材というのは、非常に工事が難しいという特徴がありました。たとえば、無垢の建材は当然、反ったり、割れたりします。板というのは、木が反るという字を書きます。そのくらい、木は当然のように反るのです。

だからこそ、大手は合板を使います。反ったりしてクレームになることは、できるだけ避けたいからです。しかし、接着剤を使う合板は自然素材とはいえないので、OKUTAは使いません。OKUTAは、自然素材というものをしっかり顧客に理解してもらって使います。つまり、自然素材を使うということも、大手にはできないことなのです。

こうして、「大手群」対「OKUTA」という対立軸を作ることになりました。大手はOKUTAの競合相手にはなくなりました。大手企業と競争するのではなく、自分たちの道を究めていくことが成長につながるというビジネスモデルを、OKUTAは作り上げたのです。

しかし、天然素材を使うことで工事費は高くなるため、お客さまには説明が必要になります。安さを求める顧客や、天然素材には興味のない顧客には、それは受け入れられないことでした。そもそも一般ユーザーが環境コストまで負担するなどといった考え方は、まだまだ当時はありませんでした。軌道に乗るまでは、大変な苦労があったのは事実です。

特に、かつてのやり方でうまくやっていた社員、とりわけ営業担当者の戸惑いには大きなものがありました。

売り上げ（粗利益）至上主義のもと、歩合給で奮闘していた営業担当者にとっては、「こんなことでは歩合が稼げない」ということになります。かつての営業社員は次々に会社を去りました。営業担当者が減れば当然、売り上げもダウンします。しかし、売り上げが減っても、社員が辞めても、奥田会長はエコリフォームを続けると宣言したのです。

会社はまさに岐路に立っていました。このときに大きな力を発揮したものが 있습니다。それこそが、ミッション・ステートメントでした。

絶対に達成しなければならない 使命を持つ

奥田会長が会社の大転換を行うにあたって、実は真っ先に向かったのは、このミッション・ステートメントづくりでした。ミッション・ステートメントとは、企業の使命のことです。命を使うと書きます。使命はよく言われる理念とは違います。命がけで絶対に達成しなければならぬ企業の存在理由、社会に対する約束だと奥田会長は語っています。こうなったらいいな、という理念とは違い、こうあらねばならない、というものです。OKUTAが作り上げたミッション・ステートメントを、ここでご紹介しておきましょう。

〈OKUTA Family ミッション・ステートメント〉

OKUTA Family は、誠実なる社員と、理解ある顧客と、健全なる取引先との最高の信頼関係を構築し、持続可能な経営をおこない、地球環境の原則を尊重する事業を

目指す！

誠実なる社員とは、専門知識、技術向上に常に精進し、顧客の論理にたち、約束された時間、品質、適正価格などの事柄を守り、真実を追究し、確かな情報を顧客に伝える伝道者のことです。

理解ある顧客とは、確かな情報を集め、真実を見極め、適切な判断ができる堅実な伝道者のことです。

健全なる取引先とは、心身ともにすこやかで、専門知識、技術向上に常に精進し、顧客の論理にたち物事を考え実行できる伝道者のことです。

最高の信頼関係とは、それぞれが互いに「一期一会」の気持ちと敬意をもって、信頼し合う生涯関係のことです。

持続可能な経営とは、製品やサービスを適正な価格で提供し、顧客・社員・取引先の潜在的欲求であるウォンツに応え、健全な収益を上げて、地球社会へ還元し続ける経営のことです。

地球環境の原則とは、世界の森林、山、水をはじめとする繊細な生態系の安定と、人類の活動が地球資源のキャパシティを超えてはいけないという根本的な原則のことです。

OKUTA Family は、企画開発から販売、アフターサービスにいたるまでのすべての活動を、地球環境の原則に従い、人類を含む生態系の調和の中で進化し成長することを事業使命とします。

2018年1月22日（創立27年記念日改正）

OKUTA Family 取締役会 会長

Creator & C.E.O 奥田 勇

OKUTAでは、この使命に合わせて、現場で扱う商品やツール類、社内のルールや評価制度、教育にいたるまですべてを変更しました。エコリフォームマスターという認定資格制度も、社員全員に受けさせています。環境の本を配ったり、外部の講師を招いたり、会議のたびに勉強会を開催したりと社員教育に力を注ぎました。

しかし、会社の新しい方針に合わない社員は辞めていきました。数年で、半分以上の社員が入れ替わりました。そして新しい採用では、ミッション・ステートメントに合致する人材かどうか、採用基準となりました。まさに会社は大変貌へんぼうを遂げていくのです。

売上減でも社員が辞めても ブレない力

新しい方針ができてから1、2年、会社は大混乱となりました。売り上げもダウンしていきます。ここで大きな意味を持ったのが、財務力でした。右肩上がり時代の成長は、無駄遣いすることなく内部留保の形で会社に蓄積されていました。この大転換期に、この資金が生きたのです。

しかし、会社の方針転換による業績悪化に追い打ちをかけるように、2005年には悪徳リフォーム詐欺事件や耐震強度偽装事件の風評被害を受けることになります。とりわけ悪徳リフォーム詐欺事件は、1件目の摘発がOKUTAの本社のある埼玉県だったこともあり、まったく問題のなかったOKUTAにまで、「リフォーム」という言葉だけで拒否反応が起きてしまったという厳しい時期でした。売り上げはまさに激減していました。最盛期に約45億円あった売上高は、一時期は33億円近くまで減少しました。創業以来初めての赤字も経験しています。

普通の経営者なら、こんな状況が続くとブレてもおかしくないところです。「理想だけでは経営はできない」と言ってもおかしくないような状態でした。しかし、OKUTAはブレませんでした。ブレないどころか、自分たちが掲げるミッション・ステートメントに照らし合わせ、その姿をどんどん研ぎ澄ませていったのです。

OKUTAは苦境に陥っても、既存のやり方に戻すことはありませんでした。量的拡大から質的充実を図ると宣言し、販売スタイルを変えました。チラシの反響営業は、悪徳リフォーム詐欺事件の影響で、ほとんど効果を生まなくなっていました。雑誌やインターネットの活用が始まりました。また、CSRやブランディング構築を意識し、デザインにも力を入れ、社内デザイナーの採用を推し進めました。

社内では、価値観教育を徹底させました。何のために働くのか、誰のために働くのか、何を最も大事にしなければならないか。それを徹底的に浸透させました。このベースとなったのが、ミッション・ステートメントです。

そして商談の際に、お客さまにはまず、ミッション・ステートメントを最初に説明するようにしました。お客さまにミッション・ステートメントを理解していただき、ご理解を得られると同時に、そんな会社でぜひリフォームを頼みたいというお客さまと付き合う。それがOKUTAのスタイルになったのです。それは、お客さまをこちらからも選ばせて

もらう、という静かな宣言でもありました。

取引先も新たに開拓しました。自分たちの価値観に合った取引先を意識しました。自然素材の接着剤がないから、と接着剤もオリジナルで開発しました。自然素材の建材を安価に手に入れるために中国の工場と提携し、別会社を作りました。建材やドアなど、その工場から仕入れることができました。

エコロジーに経営の舵を切り替えていくことは、私も聞かされていたことでした。売り上げとしては当初は苦しくなります、と私は言いました。今でこそ、エコの意識はごく一般的なものになっていますが、当時はまだまだそうした意識の広がりはありませんでした。それをわかった上で、奥田会長は大転換に臨まれていたのです。

もちろん、すべてがすんなりといったわけではありません。試行錯誤の連続でした。営業担当者の戸惑いは小さくなく、売り上げが伸び悩む状況がしばらく続きました。

それでも会社は、「経営理念」ではなく「ミッション・ステートメント」である、という思いを貫いたのです。経営理念が経営者の経営に関する考え方の根本であり、願望であるのに対し、ミッション・ステートメントは命がけで成し遂げないといけない使命である、という定義を、OKUTAは貫徹したのです。

ブレずに経営を実践する。本当にこれをやり切れる経営者がどのくらいいるか、と私は



奥田勇会長と同社のミッション・ステートメント

感じることもあります。多くの人がそれができないから、ブレずにやり切っている会社が賞賛されるのかもしれませんが。事実、グレートカンパニーアワード受賞企業のすべてが、いずれもブレない経営をされている会社です。

しかし、ブレなければ、それはやがて「らしさ」へと変わっていきます。OKUTAブランドは、自然素材を活用したリフォーム会社として、今や関東ではトップブランドのイメージがあります。社員の採用も大きく変わりました。今では、全国からエコロジー意識の高い社員が集まってきてくれるようになっていきます。

そして、次第に時代が追いついてきました。エコロジー、環境問題は、重要な社会問題として認識されるようになりました。エコポイントなど国策による環境意識の高まりも大きな追い風となりました。

2010年には、売上高は45億円近くまで回復し、創業以来の記録をぬりかえました。まさにV字回復です。そしてV字といっても、単なるV字ではありません。その質がまった

く違う会社となつての、売上高のV字回復となつたのです。

**お客さまが店舗ができるのを
待ちかまえていた**

2010年1月8日、OKUTAの東京・世田谷店がオープンしました。9日から11日は3連休になつており、オープンイベントが開かれましたが、そのイベントからの見込み客による見積り総額は、なんと2億2000万円にものぼりました。

1店舗の自社店舗を活用したリフォーム会社のオープンイベントでは、一般的に見込み客による見積り総額が1億円を超えるものですら珍しいといえます。ところが、さらに倍の2億円をゆうに超えてしまうとは、私は正直、驚きました。

これは、チラシが当たったとか、イベントの企画が当たったとか、そういった次元では語れない話なのです。そして、この現象の背景こそが、グレートカンパニーアワードでOKUTAが大賞を獲得することになった最大の理由だったのではないかと私は思いました。

OKUTAの世田谷店、正確には「ロハススタジオ世田谷店」は、東急田園都市線の桜

新町と用賀の中間に位置しています。ロハススタジオ、というのは聞き慣れない方も多いと思いますが、OKUTAはこうしたスタジオを13店舗展開しています。

一般のリフォーム店のショールームのように、キッチンやバスといった設備は設置しません。五感での空間演出に重きを置いた「スタジオ」であり、約20坪から30坪程度の小さな店。それでも、OKUTAのデザイン力が顧客にはよくわかる場になっています。

イメージしていただきやすい例を挙げるなら、テレビ朝日系列の人気番組「大改造!!

劇的リフォームアフター」で見られるような、建材にこだわり、設計やデザインなどにもプロフェッショナル志向の相談が次々に舞い込む店舗だと思ってください。当然、平均単価も高く、OKUTAのロハススタジオでの平均価格は600万円程度になります。しかし一方で、スタジオだけで簡単に集客効果が見込める店舗ではありません。

つまり、集客数は多くはないものの、全面改装などの本格的なリフォームを、しかも、こだわりを持って考える顧客が集まるのが、ロハススタジオなのです。

OKUTAの一般店の場合は、年商が1店舗4億円前後です。世田谷店は、うまくいけば5億円くらいの店になる可能性はありますが、それでも半年近くの見込み客がわずか3日間で集まったことになります。

実は予兆はありました。先にも少し触れましたが、OKUTAでは毎年秋に、日経新聞

熱狂的リピーターを持つ
グレートカンパニー＊OKUTA



OKUTA のロハススタジオ（世田谷店）

主催の「日経住まいのリフォーム博」などの展示会に出展していました。ここには、大手のリフォーム会社がたくさん出展していましたが、OKUTAは2008年、2009年と連続して、最も見込み客を集めたブースだったと言われていたのです。

大手企業を相手に、なぜOKUTAが最も集客できたのか、これは世田谷店に見込み客が集まったのと同じ現象です。答えはシンプルです。お客さまが待ちかまえていたのです。リフォーム業界全体の市場規模は、大手のリフォーム会社が狙うマーケット、先述した定額制リフォームのような価格優先的な市場のほうが巨大です。だから、大手は狙います。飲食業でいえば、大手が料亭型の飲食店などとはせず、セントラルキッチンなどを使った

ファミレスタイプで店舗展開しているのと同じ発想だと思っただけだと、わかりやすいかもしれません。

しかし、それだけ市場規模が大きくても、大手だけで7社も8社も出展しているわけです。それに対して、OKUTAのような100パーセント自然素材、完全自由設計といった大手の対極の提案をするリフォーム会社は他にひとつもない。つまり、顧客から見れば、選択肢は、まさに「大手群」と「OKUTA」ということになるわけです。

したがって、大手のリフォーム会社のような定額制リフォームに興味のない顧客は、OKUTAのブースにやってくるようになります。結果的に、いちばん集客のできるブースになった、というわけです。

ビジネスモデルだけでそれだけ存在感ある打ち出しができています、ということなのです。

材料と工事を分離させる 「材工分離」を実施

OKUTAの新しいビジネスモデルは、「本当にお客さまのためになる事業とはどんな

もののなか」をとことん考え抜いて生まれたものでした。そしてここから、時代を先取りした大胆な取り組みも生まれました。それが、材料と工事の完全分離です。

業界の商慣習では、材料と工事は同じ業者が扱い、進めることが建設業界の常識になっていました。リフォームでも、材料と工事を合わせて見積もりを作ります。しかしこれが、リフォームは価格が不明確だと言われ、葬祭業界などと同じく、生活者が価格的に不安感を持つ、最大の要因になっていました。

OKUTAでは、契約は工事の契約しかしません。これまでのリフォーム会社のやり方では、材料も工事も両方の契約を行い、その決済はすべての工事が終わってから一括して行うことが一般的でした。しかし、OKUTAの「材工分離」では、商品の決済は設備購入の際に終わっています。したがって、リフォームで必要になるのは工事費だけです。

よく考えてみれば、これは他の業界では当たり前のものであることがわかります。たとえば、エアコンを買いに行ったなら、その場で代金を支払うでしょう。工事が終わったあとに、エアコン代を払う人はいません。どんな電器屋でも、「取り付けたときでけっこうです」という店はない。工事費用は後払いということはあるでしょうが、それは工事業者に支払えばいいだけです。

これと同じなのです。材工分離ということは、商品を申し込んだときに、キッチンでも

ドアでも、床材でも壁材でも、まずはその代金を支払ってもらっておく、ということです。そうすることで、価格が透明になるだけでなく、最終的に価格が安くできるのです。

OKUTAのホームページでは、材工分離の特徴3つをこう書いています。

(1) お客様が、卸問屋から直接購入が可能⇒コストダウン

社員もこの方法を活用して購入しています!!

(2) 一級建築士事務所である LOHAS studio に設計・デザイン・施工・アフターをそのまま依頼できる⇒高クオリティ

(3) 材料費と工事費が明確に把握でき、見積り内容も透明化

材工分離といっても、自分で買ってくるわけではありません。OKUTAの自社流通内で購入することができます。つまり、専門知識を持ったスタッフが、購入のアドバイスをしてくれる、というわけです。しかも、プランニングと同時進行で、サイズや設置条件などの不安要素を相談しながら、アドバイスが受けられるのです。

材料と工事を分離していないリフォーム会社では、社内にそうした設備専門の部署などありませんから、材料は専門の業者から購入することになります。つまり、その業者の分

だけコストがかかっている、ということになります。

そしてもうひとつ、材料を買ったとしても、それを設計に活かせるかどうかは、まったく別の話になる、ということです。価格面でのメリットも大きいですが、私はその買った設備をどう扱うか、にこそお客さまは注目しているのではないかと考えています。設備にしろ、家具にしろ、それらが引き立つかどうかは、やはり建築のデザイン力、設計力によってまったく変わってくるのです。

たとえば、キッチンなどは、それこそどこでも買えるのです。しかし、デザイン力のない会社では、そのキッチンを引き立てるようなデザインができない。ところが、材工分離では、それができなければ、材料をのぞいた費用をお客さまからもらうことができません。つまり、設計デザイン料が取れるようなデザインができなければならない、ともいえるわけです。

材工分離というのは、別の見方をすれば、設計、デザインと施工がひとつの会社で一貫通貫でできるということです。こういうことができる会社が、実は意外と少ないのです。OKUTAは、それができる会社になるための努力を推し進めていったということなのです。

1万世帯以上が加入する 「ロハスクラブ」が経営を支える

2008年、2009年、2010年に日本増改築産業協会のリフォーム・デザイン・コンテストで、OKUTAが3年連続の全国最優秀賞を獲得したことはすでに書きましたが、この事実だけをもつても、提案型リフォームのデザイン力としても、OKUTAがトップレベルであることを証明しているといえるでしょう。

しかし、自然素材を活用し、デザイン性の高いリフォーム工事を提供する会社という側面だけでは、OKUTAを語れたことにはなりません。先に、お客さまが待ちかまえていた、と書きましたが、それとも大きく関係してくる話があります。これが、「ロハスクラブ」会員という仕組みです。

ロハスクラブ会員制度はもともと、すでに書いたOKUTAの工事の有料メンテナンスを受ける会員制度が進化したものです。シンプルに言えば、有料の会員システムということになります。2010年現在の会員費は、グレードによって6カ月3150円／

9450円になっています。

実はこの会員だけで、すでに1万人以上になるのです。しかも、退会者がほとんどないすぐれた会員制です。OKUTAが2002年にエコリフォーム宣言を行い、会社の大転換をしました、すでに書いた通り、しばらくは業績的に厳しい時期が続きました。

このとき、助けてくれたのが、ロハスクラブ会員だったのです。奥田会長は、ロハスクラブがあったからこそOKUTAは存続できた、と言います。ロハスクラブ会員が、それまでお世話になったOKUTAに、再びリフォームを次々と発注してくれたのです。

工事メンテナンスからスタートした有料会員制度ですが、今ではロハスタジオに来店したお客さまが、リフォーム工事の具体的な検討の前に入会するケースが増えています。

顧客は、すぐにリフォームを検討するわけではありません。しかし、OKUTAの事業に共感すれば、「もしリフォームをするならOKUTAで」と会社だけは決めておいてくれるお客さまが多いのです。会社だけ決めてもらうには、他社にない圧倒的な優位点が必要。それが、ロハスクラブなのです。

会員費によってサービス加入グレードが異なりますが、365日24時間のトラブル対応、最大10年の商品延長保証、40種類から56種類もの無料メンテナンスサービス、さらに会費は全額ポイント還元され、工事やサービスに利用することが可能になっています。



2010 年度ジェルコデザインコンテスト全国大会の
全国部門別最優秀賞・特別賞を受賞した事例

ドアが開きにくいから直してほしいといった細やかなオーダーにも、速やかに応えてもらえるのが、ロハスクラブ会員です。工事をしなくても入会が可能、サービスをまずは体験してからリフォーム業者を選択できる、と OKUTA はうたっています。

そして、こうした会員組織を核に、自社の目指すエコ社会をテーマにした、さまざまなイベントを実施しています。たとえば、「キャンドルナイト」。これは、ロハスタジオの明かりを消して、ロウソクの明かりだけでエコロジーを語り合おうというイベントです。一般参加も可能で、ロハスクラブ会員は安い費用での参加ができます。

OKUTA の考え方に共鳴するお客さまというのは、自らがエコロジーを意識している

方が大変多い。たとえリフォーム費用が高くなっても、エコロジーに貢献したい。そうしたお客さまばかりなのです。したがって、こうしたイベントは大いに盛り上がり、高い支持を得ます。

同様にOKUTAがエコの観点から行っているイベントが「護美の日0503」。これは、5月3日や5月30日にゴミ拾いを行うイベントですが、これもまた多くの支持者が集まります。他にも、ロハスクラブでのエコ素材を使ったカルチャー教室や、省エネバスツアーなども人気を博しています。

圧巻は、「自然素材を感じる現場バスツアー」です。これは、OKUTAが手がけたリフォームの現場、つまりお客さまの家をバスツアーで訪ねることができるといったイベントです。バスに乗っている間にOKUTAの考え方を説明し、実際にその考えのもとで作られたリフォームの現場を見せてもらうのです。

大勢の人に家を見せるなんて、と思う方もいらっしゃるかもしれませんが、OKUTAで設計してもらったお客さまは、むしろたくさんの人に見てほしい、という人が少なくありません。なぜなら、それだけ素晴らしい出来のリフォームだからです。しかも、ロハスを実践しているという誇りがお客さまにはある。それを実際に見てもらうことで、ますます共感を得られる。ロハスクラブの会員の意識は、ますます高まることになるわけです。

ロハスクラブは、かなり進化した企業コミュニティだと私は考えています。OKUTAのファンが、すでに1万人規模も集まっているのです。だからこそ、結果的に高額のリフォームを、相見積もりなしで依頼されることにつながっていきます。

つまり、会員が増えれば増えるほど、結果的にOKUTAの業績も安定する。そういうビジネスモデルができあがっているのです。しかしそれは、OKUTAの「自社らしさ」に顧客が共感しているからこそできていることは、言うまでもありません。

将来的にはこの会員数を現在の約10倍の10万人以上にしたというビジョンをOKUTAは持っています。そしてこの企業コミュニティは、簡単にマネできるものではありません。チラシ反響営業はマネできても、OKUTAのロハスクラブはマネができないのです。

**お客さまが「OKUTAはいいよ」
と自然に勧めてくれる**

OKUTAのロハスクラブ会員は今、着実にその数を増やしています。最近では、クチコミによる広がりが増えているそうです。また、OKUTAで工事をしたお客さまの家に

遊びに行った人が、「この施工をした会社を教えてほしい」という話になって、ロハススタジオを訪れるケースも増えてきたといいます。何より、明らかに他社とは違う仕上がりになるのが、OKUTAのリフォームです。その現場そのものが、最大の営業ツールになっている、ともいえます。

また、ロハスクラブの会員顧客によるリピートも急拡大しています。経営の転換前には、会員の中で再びリフォーム工事を発注するリピート率は2、3割ほどだったのに対し、今では7割を超えるほどになっているそうです。

自然素材、完全自由設計、自由デザイン、材工分離といった大きな特徴に加えて、会員組織、コミュニティという魅力もある。既存の会員による工事増に加え、新規の会員が増加し、とても自然な形でビジネスの拡大が進んでいるのです。

売り上げ至上主義の時代には、チラシを大量にまいて必死に集客に挑んでいました。見込み客にランクを付けて、なんとか今月は……と営業担当者は考えていました。数字に追われ、ストレスにも見舞われていたはずです。

ところが、会社をミッション・ステートメントに基づいて大きく転換させると、自然にファンが増えていくようになったのです。「OKUTAはいいよ」とお客さまが広めてくれるようになった。顧客のほうから、OKUTAに近づいてくるようになっていったので

す。しかも、驚くほどのスピードで、その数は増え続けています。

社員のマネジメントも給与体系も変わりました。営業担当者には、売り上げの目安はありますが、目標はありません。月末だから、期末だから、と無理に受注を急ぐようなことはしません。顧客の立場に立つて、いいサービスをすることこそが求められます。むしろ、お客さまから支持されているかどうか、社員の評価の大部分を占めるのです。

そしてそれは、顧客からのアンケートの形でフィードバックされます。工事を終えた顧客には、すべての工事でアンケートを実施しています。ハガキだけでなく、コールセンターからのアンケートも行っています。もちろん不満があるお客さまには全社で対応します。お金さえ回収したら知りません、といった対応は絶対にしません。「100パーセント満足」以上の「100パーセント感動」を目指しているのです。

会社の大転換は奥田会長をはじめ幹部でじっくり話し合って決めましたが、その後の戦略も、何もかもすべてトップダウンで物事が決まっていたわけではありません。そういう会社ではないのです。たとえば、ロハススタジオの店舗づくりは、ほとんどが店サイドに委ねられています。13店舗のうち、店のデザインからオペレーションから、すべてそれぞれで違うのです。大きな考え方は同じでも、店舗によって顧客層がまるで違ってきます。だから、同じようなマニュアルで動くことはできない。現地の細かなニーズなどは、誰

よりも現地で働いている社員が知っていますから、ある程度ことは任せてしまうのです。もちろん経営者のリーダーシップは重要です。しかし、何もかも細かなところまで定められてしまうと、社員はやる気が高まりません。逆に、任せられ、委ねられたなら、社員には当事者意識が生まれます。これがやる気を生みます。そして、仕事に対する誇りや、会社への愛着心も生むのです。

会社の大転換を果たし、顧客から、取引先から、社員から高い支持を得られるようになったOKUTA。ではなぜ、その大転換は可能になったのか。

まず何より大きいのは、トップが信念を貫いた、ということです。それこそ、潰れてもやるんだ、というくらいの意志があった。また、そう強く思えるだけの使命、ミッション・ステートメントがあった。自分たちの会社はこうするんだ、こうやって社会の役に立つんだ、という社会的使命感が明白になっていたからこそ、意志や使命は生まれたのです。

問われるのは、その使命感を、損得よりも優先できるかどうか、ということになるのかもしれません。OKUTAでは、事業が個性的ですばらしかったただけではなく、そのビジョンを徹底的に貫き、実践したことにこそ、勝利の理由があったのだと思います。この徹底ぶりこそが、OKUTAをグレートカンパニーへと導くことに成功したのです。

こうした活躍から、同社は第1回グレートカンパニーアワード大賞に選ばれました。2011年には、第2回グレートカンパニーアワードユニークビジネスモデル賞受賞。



五十棲 剛史
(いそすみ・たけし)

船井総合研究所 取締役常務執行役員。船井総研を代表する看板トップコンサルタント。

主に住宅・不動産ビジネスのほか、最近では広告企画会社、人材関連ビジネス、ITビジネスなどベンチャー系企業、LOHAS関連ビジネス、富裕層ビジネス、ダイレクトマーケティング、レンタルビジネスなど、常に半歩先を見ながら時代に即した新業態のプロデュースを手がけている。

特に、お客さまも社員もワクワクするビジネスモデルの設計や「ミッションー体型」企業づくりには独自のノウハウを持っており、グレートカンパニー化に向けたコンサルティングで日々東奔西走している。

これまで手がけたクライアント数は300社を超え、各業界でも注目の会社も多数手がけている。コンサルタントらしからぬ風貌、スマートなスタイルのイメージのまま、従来の既存の概念にとらわれないユニークな発想が高く評価されている。

社内ですでに一人、「ビジネスプロデューサー」と名乗る。自由な発想、独創的視点、即断即決を信条にスピードと直感力が最大の武器。



**「グレートカンパニーの作り方
～お客も社員もどんどん幸せになるすごい会社～」**
五十棲剛史／著

カリスマコンサルタントがいま日本でいちばん輝いている会社を紹介し、その働き方、組織力、仕組み作りのノウハウを明かす。ビジネスパーソン必読の書です。

【仕様】四六判 ソフトカバー 【定価】1,296 円

OKUTA WAY

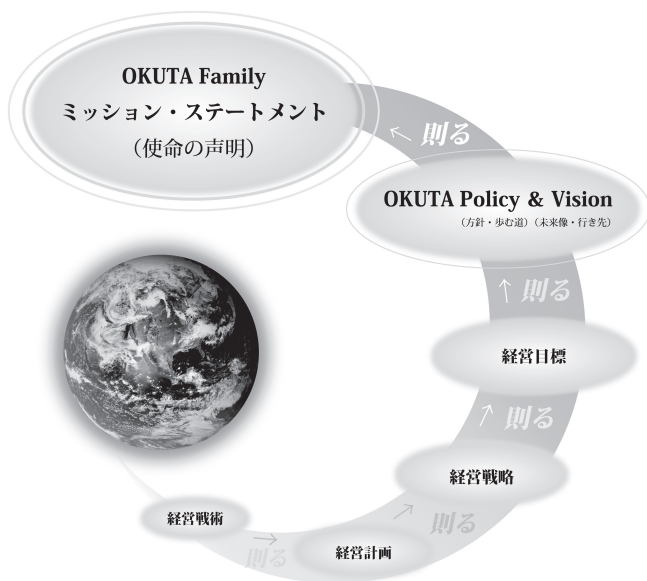
OKUTA WAY 羅針盤の節理

ミッション・ステートメントは単なる理想ではなく、
達成可能で崇高な意思であり未来像である。
ゆえにミッション・ステートメントの達成こそが
OKUTA の考える成功である。

経営方針（Policy）はミッション達成のために
羅針盤が示す、守り歩むべき道であり、
Vision は羅針盤が示す、目指すべき到達点
である。

すべての意思決定はこの OKUTA WAY に
則る。

OKUTA Family取締役会 会長
Creator & C.E.O 奥田 勇



OKUTA Family

ミッション・ステートメント

OKUTA Family Mission Statement Ver4.0

OKUTA Familyは、誠実なる社員と、理解ある顧客と、健全なる取引先との最高の信頼関係を構築し、持続可能な経営をおこない、地球環境の原則を尊重する事業を目指す！

誠実なる社員とは、専門知識、技術向上に常に精進し、顧客の論理にたち、約束された時間、品質、適正価格などの事柄を守り、真実を追究し、確かな情報を顧客に伝える伝道者のことです。

理解ある顧客とは、確かな情報を集め、真実を見極め、適切な判断ができる堅実な伝道者のことです。

健全なる取引先とは、心身ともにすこやかで、専門知識、技術向上に常に精進し、顧客の論理にたち物事を考え実行できる伝道者のことです。

最高の信頼関係とは、それぞれが互いに「一期一会」の気持ちと敬意をもって、信頼し合う生涯関係のことです。

持続可能な経営とは、製品やサービスを適正な価格で提供し、顧客・社員・取引先の潜在的欲求であるウオンツに応え、健全な収益を上げて、地球社会へ還元し続ける経営のことです。

地球環境の原則とは、世界の森林、山、水をはじめとする繊細な生態系の安定と、人類の活動が地球資源のキャパシティを越えてはいけないという根本的な原則のことです。

OKUTA Familyは、企画開発から販売、アフターサービスにいたるまでのすべての活動を、地球環境の原則に従い、人類を含む生態系の調和の中で進化し成長することを事業使命とします。

2018年1月22日(創立27年記念日改正)

OKUTA Family取締役会 会長

Creator & C.E.O 奥田 勇

株式会社 OKUTA

経営方針

OKUTA Managerial Policy Ver3.0

株式会社 OKUTA は、OKUTA Family ミッション・ステートメントに則り、住生活事業を通じて各店及び各部署と深く連携を図り、安全、健康、環境に配慮した住文化の在り方と、持続可能なライフスタイルを提案・創造することで、地球環境と共生する社会の実現に寄与する。そのために「個」を尊重し、「知」を結集し、「信頼」を得る努力を怠らない。

<8つの信条>

私たちは、社員、顧客、取引先の家族及び子孫の幸せの実現を目的とするため、常にスピード感を持って変化に適応し、挑戦する心を持って、顧客の生涯価値創造に努める。

私達は、努力に値する明確な目標と目的を、全社員、チーム、各店及び各部署が強く持ち、情熱とユーモアをもって達成させる。

私たちは、常に創意工夫する事で創造的イノベーションを起こし、業界の常識を打ち破る事で新たな顧客価値を創造する。各社内規定は最も厳しい事態を想定して定め、徹底したローコストオペレーションを実現する。

私たちは、品質・技術・顧客サービス・専門的インテリジェンスの低下を伴う規模の拡大は行わない。

私たちは、住生活事業を、サービス産業におけるライフスタイル事業と位置づけ、顧客サービスとコミュニケーションを何よりも重要視し、LOHAS を軸に多角化事業を展開する。

私たちは、顧客の苦情解決に迅速かつ誠意を持って対応し、積極的に学ぶことを怠らない。

私たちは、顧客を創造し、顧客の要望に応えることが事業の目的であると定義し、そのことに社員と取引先が一丸となって取り組む。社員、取引先は常に顧客の要望に耳を傾けることで、新たな事業機会を創出する。

私たちは、価値観を共有できる誠実な社員を選び、教育・成長のための投資を積極的に行う。社員の多様性を尊重し、仕事のルールは性悪説で策定して性善説で遂行する。事業の成功は、一人ひとりの社員の満足度、努力、意欲に依存しており、社員のニーズに応えるよう努力する。

2018年4月1日
株式会社OKUTA 代表取締役 社長
C.O.O 森田 隆之

道

奥田軍

OKUTA WAY

OKUTA

2011年1月11日 改訂
2014年1月 7日 第2版
2018年1月26日 第3版
2018年5月18日 第4版

埼玉県さいたま市大宮区宮町 3-25 OKUTA Family ビル
TEL 048-631-1111 FAX 048-657-6000
URL <http://okuta.jp/>

全ての掲載の文章転載を禁じます。
全ての著作権は、株式会社OKUTAに帰属します。
— 処 分 不 可 —

OKUTA