変えるべきは「営業の効率」

塗装ビジネス座談会「新時代の取り組み」

「コロナの影響で高まりを見せる住まいへのニーズ、住まいの長寿命化のカギを握る塗装ビジネスは、withコロナという新時代においてどのような変化が求められるのだろうか。塗装の『品質』に向き合いながら、全国に施工店ネットワークを広げる4社の経営者に『コロナの影響や、塗装業の今後のあり方について』語ってもらった。（聞き手／報道部長　福田修紀）」

地域ナンバーワン店の底力

——コロナによる現場への影響はいかがですか。

小川　緊急事態宣言明け以降は、売り上げも徐々に戻ってきています。ただ、全体の売上は7～3割程度落ちている印象です。

池田　うちもまったく同じです。現状に関しては、ともかく2～3割減といった感じではないでしょうか。

菅原　一つ特徴的だと感じるのは、地域ナンバーワン店とそうでない会社の業績の差ですね。前者はかなり業績が戻ってきていますが、後者はまだ苦戦しているところがあります。

宮嶋　うちの法人でも、地域ナンバーワン店は量産店になって業績が戻ってきているところが多いですが、地域で活躍しているいろいろな会社は苦戦しています。

多能工化とIT活用がカギ

——withコロナもそうですが、国のストック住宅推進など、住宅を取り巻く環境が大きく変わってきています。この流れの中で、地域ナンバーワン店を目指すにはどうすればよいでしょうか。

小川　塗装だけではなく、「外装リフォームのプロ」としてやっていく必要があると思います。「30年使い続ける家」といった高機能な外壁材がすでに採用されてきている。塗装業サイディングボードの使い勝手などを軸としていたのでは差別化が図れなくなる。実際にどこでも、板金工事や雨樋などの総合的な修理依頼が増えてきています。多能工としていくニーズに対応していくためにも、職人の多能工化は必須と感じます。

宮嶋　うちも約2000棟ほどの定期点検をしていますが、使い勝手が悪くなってきましたから、塗装業のIT活用が必要ですね。

菅原　私も、現場の監督であれば、社長自らがスカウトするのが優先だと思いますね。社長が自ら声をかけた人なら、信頼関係も共有しやすく、定着率も高くなるはずです。一方で、現場監督を育てるのであれば、安定的に採用できる環境づくりが必要になります。そこで当社が注力しているのが、女性営業マンの採用。女性は時間的な制約のある方が多いですが、その中でできることを用意して、まずは知識と経験を蓄えていってもらうんです。すると数年後、時間的制約がなくなったときには一気に戦力として活躍できる。女性の求職者は少なくないので、安定的な採用がしやすいというメリットもあります。

小川　私は、仕事において最も大切なのは「やりがい」だと思っていて、それを作るのが「感謝される」ことだと考えています。そこで所作から、いろんな人からの「ありがとう」が可視化される、「サンクスボード」というツールを導入しました。社員の評判も良くて、会社ってやっぱり「人と人」だなと改めて感じました。

宮嶋　うちは、人を育てて働き方を通べるようなシステムにしていきたいと考えています。具体的にはチーム制で、より機動性にという狙いになるのかなと思います。

「塗装しかできないのでは今後は厳しい」

菅原　ストック住宅市場で考えると、ハウスメーカーやビルダーがDB系の囲い込みを強化している上、塗装業界の未来は厳しいと言わざるを得ません。とはいえ塗装は、リフォーム市場の中で最も大きなマーケットなので、できることはたくさんある。多能工化もその一つですし、ITの活用もそうです。たとえば顧客満足度も「ITを使えば安定的に対応できることがコロナでわかった」ITをどんどん活用して営業を効率化していけば、また新規顧客を作っていくことは可能だと思います。

宮嶋　確かに、DB系の囲い込みも、数が増えるほどテナントでは厳しくなってくる。ですからウチでも、スマホと連携させて、定期点検はすべてスマホで管理。顧客の工事データもスマホで確認できるなど駆使を活用しています。

小川　スマホが苦手な方もいらっしゃいますから、お客様とのやりとりだって、スマホでは完結できるわけだし、そういう意味では、まだまだ効率化が進む余地のある業種でもありますよね。

情報のシェアで点検・診断を適正化

——商流りなどの劣化への対策はいかがですか？　高機能な外壁材が増える一方で、新築の

「厳格な診断基準を作ることが重要」

商流り被害もなくなりませんね。

池田　ユーザー目線で考えると、劣化への対応はその家を建てた施工店が対応するのが一番安心できる気がすると思います。だから、我々がアプローチすべきは、ユーザーではなく施工店。ただ、極端に高いサービスを提供するためには商流りのメカニズムを知っておく必要がありますから、今後、外装リフォームに携わる事業者は、商流りスキルを身に付けていくべきだと思います。

菅原　私は、塗膜の劣化がポイントだと考えます。点検って実際のところ、教育も経験も不十分な営業マンの目で判断しているケースが多くて、それが商流りの原因ともなっている。まずは、客観的な点検のために手ごたえのある道具を作ることが重要。そして、誰もが適正な診断を行えるような仕組みができれば、多くの問題は改善されると思います。

宮嶋　うちは、毎日営業の点検をしているクラウド事業部のスタッフに「不具合情報のシェア」をお願いしています。とにかく7000件ほどの住宅塗装点検をしていますが、どこかはじっかりと塗装工事をしていても、現場でとなかった不具合と

守るべきは「プロの品質」、

いうのは必ずあって、そうした情報をクラウドシェアしていき、一つのマニュアルを作ることができれば、住宅のボロボロ化に対して、塗装業界としても一つと貢献できると思います。

小川　私は、既存の材質・構造の塗膜も重要だと考えていて、今は過去の経験値の効果・性能を調べて塗装していっています。我々は30～30年前の外壁の無機材をリペアしていかなくてはならないのに、材質すらわからない状態ってけっこうある。問題にしっかりと対応していくためにも、過去データから素材・材質・構造について学ぶことも重要だと思います。

スカウトか、育成か

——塗装業界の未来を考えたときに、優秀な人材の確保も欠かせない要素です。

池田　人材については、育てるとか、見つけるとの両輪が必要ですが、急ぐべきは「見つける」ほうだと思います。なぜなら、一つの現場に一人しか担当できないほど人材不足が予想されますから。たくさんの受注を受けても、工事ができる職人がいないと対応できない。いい職人を見つけたらスカウトしていくしかないのでは？と考えます。

菅原　私も、現場の監督であれば、社長自らがスカウトするのが優先だと思いますね。社長が自ら声をかけた人なら、信頼関係も共有しやすく、定着率も高くなるはずです。一方で、現場監督を育てるのであれば、安定的に採用できる環境づくりが必要になります。そこで当社が注力しているのが、女性営業マンの採用。女性は時間的制約のある方が多いですが、その中でできることを用意して、まずは知識と経験を蓄えていってもらうんです。すると数年後、時間的制約がなくなったときには一気に戦力として活躍できる。女性の求職者は少なくないので、安定的な採用がしやすいというメリットもあります。

小川　私は、仕事において最も大切なのは「やりがい」だと思っていて、それを作るのが「感謝される」ことだと考えています。そこで所作から、いろんな人からの「ありがとう」が可視化される、「サンクスボード」というツールを導入しました。社員の評判も良くて、会社ってやっぱり「人と人」だなと改めて感じました。

宮嶋　うちは、人を育てて働き方を通べるようなシステムにしていきたいと考えています。具体的にはチーム制で、より機動性にという狙いになるのかなと思います。

「仕事において最も大切なのは『やりがい』」

ウンスレーションも加速的に進捗しているので、成長に向けた土台が整備できる環境は作れていると思います。

小川　勤務や休日といった待遇への配慮は、人数のない業種ほど重要するべきとは思いますね。週休2日というのも当たり前の時代ですから。

——でも、休日の確保には、全体的な生産性の向上が不可欠ですよね。

小川　そこは数値管理ですね。僕もが「自分はが人はっている」と思いますが、数値化すれば客観的に見られますから。

菅原　分業制とIT活用もポイントだと思います。まず、営業には少なからずセンス・知識・経験が必要ですから、より有効な営業マンが1人増、2人増と目指し、そこで増えた種多な業務を他の人がサポートするといった分業制の採用。そして、それをより効率化するためのITの活用です。それこそ、情報を一元化するだけでもいろんな無駄がカットされる。そうした効率化への取り組みが、生産性向上につながっていくのではないでしょうか。

「『高い品質』が生き残るために必要になる」

「品質」という本質的価値を高める

——働く人、消費者それぞれに魅力を感じてもらうために、今後の塗装業界はどう変わっていくべきだと思いますか？

小川　塗装のプロとしてある

ガイソー（運営会社：オリバー／富山県富山市）
小川博司代表取締役
外壁・屋根のリフォームに特化した外装リフォーム専門店として全国で92店舗展開中。塗装や板金工事をはじめ建築工事全般とし外装リフォームを手掛ける。専門研修制度を持ち対応力のあるプロの人材を育成している。

塗魂ペインターズ（千葉県松戸市）
宮嶋祐介会長
「塗装で出来る社会貢献活動を通じて、関わる全ての人々の幸福実現と共に、日本の未来の為に社会貢献に徹すること」を理念とした、塗装のボランティア団体。2009年発足以来、現在会員は全国200社、ボランティア実績は日本全国、そして世界と1200件以上に及ぶ。

守るべきは「プロの品質」、変えるべきは「営業の効率」

ガイソー × 塗魂ペインターズ

プロタイムズ × 日本塗装名人社

プロタイムズ（運営会社：アステックペイント／福岡県糟屋郡）
菅原徹代表取締役
塗料メーカーであるアステックペイントが運営する塗装ネットワーク。高品質の工事ブランドとして全国160店舗以上が加盟。年間売上実績136億円。2020年全国戸建住宅塗装ネットワークのサ店No.1を獲得。

日本塗装名人社（愛知県名古屋市）
池田大平代表取締役
名古屋が本社で全国130社が所属する塗装会社。日本塗装名人会という組合から法人化して8年。年間の戸建て住宅の塗装の数は1000棟。美装表記はジャパンペインキマスターズを略してJPM。