

# 地域発! 現場検証シリーズ

事業承継

株式会社オノヤ

代表取締役社長 小野 浩喜

□所在地 福島県須賀川市池下23番地3

□創業 昭和10年5月5日

□URL <https://onoya.jp/>

□事業種目 住宅リフォーム 企画・設計・施工・  
現場管理

□TEL : 0248-63-0836

住まいにもっと、あなたらしさを

ONOYA

事業内容、  
柔軟に変化

初代祖父は

馬車のタイヤ販売



「そもそも父の商売は嫌いだった。苦勞しても報われない。休みはない。頭を下げるばかり。社員からもいろいろ言われる。社長が一番大変なんだ、と思っていました。大学を出て、会計士を目指して頑張ったのですが、うまくいかず、アルバイトなどしながら、インドに自分探しの旅などもしていました。30歳になって、東京で起業することを考えたのですが、私には経営資源がない。故郷に戻ってくれば基盤がある。後継ぎはない、と父は思っていたので、大変喜んで



初代タイヤ・自動車部品の販売▲

くれましたが、はじめは、こうした思いで継ぎました」(オノヤ・小野浩喜代表取締役社長)。

福島県須賀川市に本社を構えるオノヤ。1935(昭和10)年、現社長の祖父・小野伊次郎氏が馬車のタイヤ・自動車部品を販売するオノヤ商会を須賀川駅前創業したことに始まる。商才があった初代は、駅の荷動きを見て、石炭需要の拡大に確信を得た。石炭販売へと商いを転換して、会社の基盤を築いた。2代目小野権一氏は石炭需要が減少することをみて、駅での荷動きから建築資材に将来を託し、セメント壁材・タイルの卸売販売へと、再度、事業を転換させた。その後、松下電工の代理店となり、住宅設備機器の販売にまで手を広げた。ここでも、地域での需要の勃興を先読みし、建材の卸として成功を取めた。

オノヤの事業承継は会社名といったブランドは引き継ぐものの、事業内容は当主が時代に合わせて変革するものであった。

## お客様の声から

2代目は取引先である工務店が、立ち寄り、納得がいく打合せができるようにと、店舗を拡大して、道路に面して広いショールームを設け、オノヤの看板を大きく立てた。これによって思惑通りの結果をもたらしたが、もう一つ思いもよらなかった顧客を引き寄せた。一般ユーザーである。キッチンの購入や簡単な内装工事、いわゆるリフォームを直接依頼に来るのである。そこで、取引のある工務店に取り次ぐのであるが、彼らにとっては単価の安い仕事をするよりも、新築案件のほうが効率がよい。結局は引き受けないのであった。仕方なく、現社長が工務店の許可を得て、自分たちでリフォームに乗り出すことになった。最初は店を訪ねてくる顧客を対象としていたが、地域での需要の大きさに気付いて、チラシ広告もまいた。「将来、自分にとってやりがいのある、元請けのリフォーム事業をやりたい」と2代目に相談。工務店との衝突を案ずる社員が戸惑う中、妻のアドバイスを受け、社員2人を新たに雇い、3人でリフォーム事業を開始した。さらには、大事を取って、社長を母の小野佳子現会長にお願いして、3代目として工務店との対応を引き受けてもらった。ここでも、事業転換を目指しての事業承継であった。1998(平成10)年のことであった。

## 市場を創る

リフォーム事業はオノヤにとっての新事業。ところが当時、顧客もリフォームとして何を、どのよう



▲オノヤホームキット始動



▲看板が大きい路面店



▲品もそろそろ店舗



▲リフォーム倶楽部開設



▲リフォーム事業の拡大

にして依頼するのも分からない。自社が考えるリフォームを整理・精緻化して、新ビジネスを確立していくとともに、顧客に対しても新たな住まいの在り方として、魅力があり、理解ができ、納得がいく価格でのアイデアを提案できなければならない。前例がない新たな挑戦である。事業を展開しながら、事業を成長させていく道を歩み始めた。最初は「メニュー型チラシ」である。リフォームでのサービスメニューを価格と共に明示し、一覧でリフォームが何であるか、どのくらいの費用がかかるのかを理解できるようにした。これは大きな反響を生み、新事業に対する自信を持ったという。また、リフォームの見える化もポイントであった。「リフォーム倶楽部」としてショールームを開設し、リフォームの実際が見えるようにした。実績が蓄積されてくると、事例を写真でも示し、ショールームに展示することも可能となった。しかも、リフォームではデザインが決め手となる。顧客は家族構成などの生活状況、住まいに対する好みに基づいて、ジャパニズム、シンプル、フレンチなど六つのテイストから基本デザインを選び、それに自分なりの好みを加えていく。既製品の押し付けではなく、顧客が住まいを選ぶことを営業がアシストする。今では、データベースが充実し、コンピューターにより瞬時に施行事例が検索できるようになっている。興味深いことに、リフォームでは生活に応じて、ニーズも変化する。ちょっとした修理から始まり、家ごと完全に変貌させるものまである。こうしたニーズに合わせて、オノヤはリフォーム事業をセグメント化し、事業機会を拡大してきた。小さな修理を行う「リペア事業」、水回り改装を行う「リフレッシュ事業」、間取りまで変更する「リモデル事業」、そして増築までも伴う大型改装の「リノベーション事業」と、多様なニーズに応えることができる。さらに進んで、中古住宅仲介・販売とリフォームを組み合わせた「365リノベ」も商品化している。「中古住宅でいいかな」ではなく、「中古住宅がいいな」という新しい需要の喚起に着手している。

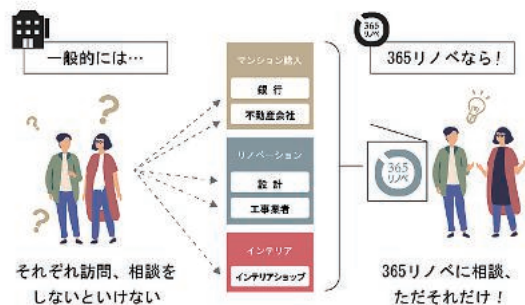
## 学習する組織づくり

ゼロから始めたリフォーム事業。2011（平成23）年にはリフォーム事業を独立させ、リフォームを本業・中核とするまでに成長した。既存住宅の「リフォーム」、中古住宅の仲介・リフォームの「不動産」、家具雑貨の「インテリア

ア」、この三つのサービスをワンストップで提供し、快適な住空間を提案する企業へと変貌した。この成長を支えているのが人材である。自分たちが培ってきたノウハウをマニュアルとして蓄積し、これらを基盤として、組織的にノウハウを維持・強化している。社員がリフォーム事業の進化モデルに従って、リペアからリノベーションに至るまで自分のスキルを向上させることが、キャリアパスと連動している。人事評価、報酬もこのスキルに応じている。しかも、それぞれの社員がどのスキルレベルに到達しているかが一目瞭然になっている。彼らはこのスキルに合わせてチーム制でOJTも含めて、営業、デザイン、現場の仕事を習得し、成長する。これが同社独自の担当一貫制を可能にさせている。顧客は一人の営業マンを窓口として、プランニングから現場管理に至るまで相談できる。もちろん、これを支える本部スタッフも充実させている。顧客は安心して、すべてを相談できる体制となっている。郡山、仙台を中心に事業を展開してきたが、2022（令和4）年、東京進出を果たした。マンション・リノベーション事業の拡大を目指している。「市場規模は6兆円とされています。ところが、こうした需要に対して、供給側の体制が整っていないのが現状です。まだまだ成長の可能性があります」（小野社長）。2040年に年商1,000億円を目指し、オノヤの挑戦は続いている。

聞き手・執筆者 神田 良（かんだ まこと）  
 日本生産性本部 生産性新聞 編集委員  
 明治学院大学 名誉教授  
 RIMS 日本支部 支部長

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。なお、生産性新聞の掲載内容と一部表現が異なります。



ノンストップ\_365のイメージ▲



東京へ進出▲



三鷹にOPENしたマンションモデルルーム▲



成長を続ける ONOYA ▲

左から▶

日本生産性本部  
 高松部長  
 代表取締役社長  
 小野浩喜  
 執筆者  
 神田名誉教授

