

トップ インタビュー

「創業100周年を迎えて」 ～Ever Onward 守り抜くこと、変化すること～

株式会社乃一

代表取締役社長 乃一 剛英 氏

●インタビュアー

名古屋中小企業投資育成株式会社
専務取締役 五十嵐 健二



株式会社乃一 会社概要

本社所在地：名古屋市昭和区円上町1番1号
その他事業所：名北事業所（愛知県北名古屋市）
東京事業所（東京都品川区）
昭和事業所（愛知県名古屋市）
事業内容：塗装、防水、建築工事業
創立年月：1948年7月
資本金：100百万円
売上高：6,944百万円
従業員数：80名

乃一 剛英 氏 プロフィール

1976年 愛知県生まれ
2001年 当社入社
2004年 管理部長
2005年 専務取締役
2014年 代表取締役社長就任
趣味：ゴルフ、サイクリング

『100年の歩み』

【五十嵐】昨年12月に創業100周年を迎られましたが、まずは会社の設立経緯や現在の事業内容について教えてください。

【乃一】曾祖父の乃一惣次が地元四国のペンキ店で修業した後、その経験をもとに名古屋でさらに腕を磨き、「乃一ペイント商会」を創業したのが始まりです。戦時中も住宅を中心に塗装を手掛けていたと聞いています。その後、各種商業施設、高速道路や橋梁などの公共のインフラへと領域が広がっていきました。現在は、マンションの大規模修繕を中心とし、内装工事なども手がけるようになり、総合リフォーム企業へと事業の幅を広げてきました。



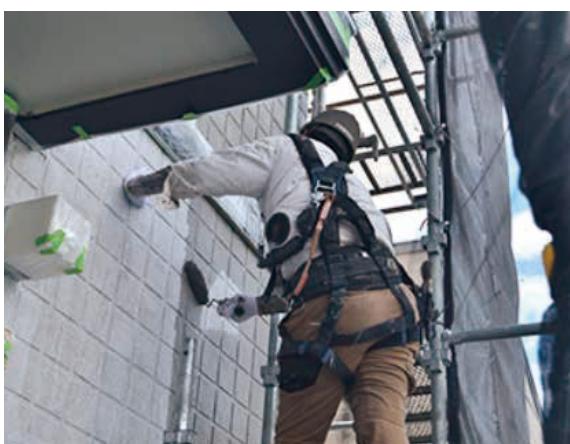
〈本社外観〉

【五十嵐】100年という長い歴史の中では様々な出来事があったかと思います。中でも貴社にとって大きな転機となった出来事についてお聞かせください。

【乃一】過去に、売上の約70%を占めていた大手ゼネコンが倒産したこと、連鎖倒産の危機に直面したことがあります。何とか乗り越えることができましたが、一社依存はリスクが高いと痛感し「得意先1社の売上シェアは最大2割まで」という方針を徹底するようになりました。

また、現在の主力事業であるマンションの大規模修繕への参入も大きな転換点です。この分野の拡大が追い風となり、弊社の成長を支えてくれました。元々は「塗装屋さん」として職人の集団でしたが、大規模修繕を手掛けることで施工管理を中心とする会社へと変化してきました。

1社に依存しない方針と施工管理中心となつたことで、現在のように元請け志向を強めることにつながったと考えています。



〈外壁塗装工事①〉

『「乃一の品質」を守るために』

【五十嵐】品質には特に強いこだわりをお持ちどうかがっています。品質を守るためにどのような取り組みをされていますか。

【乃一】弊社ではチーム制を導入し、チームごとに成果給が決まる制度を採用しています。成果に応じて社員へ還元をする仕組みは、インセンティブを高める効果がある一方で、工期を短縮

し品質が犠牲になってしまう懸念もあります。そのため、「利益のために品質を妥協しない仕組みづくり」が必要だと考えています。そこで、管理部が現場に対して第三者的な視点で品質パトロールを実施しています。管理部の判断で、一定の品質基準に達していなければ工事の引き渡しができない仕組みとすることで、利益重視に陥らない現場体制を構築しています。



<外壁塗装工事②>

また、施工管理を担う企業としては珍しく、職人を自社で抱えていることも大きな特徴で、品質維持において非常に重要な意味を持っています。職人には誇りを持ってもらうため、積極的に資格取得を奨励し、全国技能競技大会への出場も積極的に支援しています。実際に全国一位となった職人も在籍しており、管理部の一員として、現場での品質啓蒙活動を担ってくれています。

「乃一の品質」を守り続けるためには、利益を一時的に犠牲にしてでも基準を下回らない仕上がりを徹底する必要があります。そのためにも、管理部の権限をさらに強化し、品質を支える屋台骨としての機能を高めていきたいと考えています。



<屋上防水工事>

«乃一塗装工業から乃一へ»

【五十嵐】社長に就任されて10年が経過しましたが、これまで振り返ってみて、どのようなお気持ちでしょうか。

【乃一】「もう10年か」というのが正直な感想です。コロナ禍など想定外の出来事もありましたが、それでもこの10年を乗り越えられたのは、ひとえに人材に恵まれたからだと感じています。改めて、信頼してついてくれた社員一人ひとりに、心から感謝したいですね。

また、社長就任と同時に、社名から「塗装」という言葉を外し、「乃一」としました。これは、塗装だけでなく内装や修繕など周辺事業にも本気で取り組んでいるという意思を示すため、社員やお客様の声が大きなきっかけとなりました。たとえばマンションの大規模修繕を手がけた際に、水回りや建具などの相談を受けることもあるのですが「でも、塗装屋さんなんだよね」と言われることがありました。つまり、社名に「塗装」があることで、事業の幅が伝わりきっていないと感じたのです。それが足かせになるのであれば、社名から外した方がいいと判断しました。社名は、会社の看板であり、世の中に対するメッセージです。時代やお客様のニーズに合わせて、自社の姿勢を

明確に示すことも、経営者の大切な役割だと実感しました。



<塗装塗替を行った一宮市の138タワー>

《東京進出・M&Aへの挑戦》

【五十嵐】御社には「プロジェクト会議」という組織があるとうかがいました。どういった目的の組織なのでしょうか。

【乃一】当社ではチーム制を取っているため、縦割りになりやすいという課題がありました。そこで、部署や役職の枠を超えた横串を通して、社内にもっと横のつながりと交流を生み出したいと考え、プロジェクト会議という形を導入しました。

東京進出も、実はこのプロジェクト会議から生まれた成果の一つです。社内でプロジェクトが立ち上がり、議論を重ねる中で、東京への進出を決断しました。やはり東京は市場規模が圧倒的に大きい。ですから、まずは地元以外で拡大を図るなら、東京からと考えました。

【五十嵐】東京進出に加えて、M&Aによる事業拡大も積極的に進めておられますね。どういったお考えでM&Aに取り組まれるようになったのでしょうか。

【乃一】元々、塗装に限らず新築工事や内装工事を含めた“総合リフォーム企業”を目指しています

したが、既存の社内リソースだけでは限界があると感じていました。そこで、戦略的にM&Aを活用する方向へ切り替えたのです。グループに加わった和光建設は、自動車ディーラー向けの内装工事を中心に手がけていた会社でした。それが今では、新築工事や他業種の案件にも取り組むようになり、大きく成長してくれました。昨年グループに加わったミドリ企業は、工場の床塗装というニッチな分野ではありますが、我々と組んでシナジーが出せれば面白い会社になるぞと思っています。

ただ、M&Aには必ず“人”的問題が伴います。中でも特に、人材の確保が大きな課題です。そのため、当面は業務の親和性が高く、一体化しやすい同業他社のM&Aを優先して進めていきたいと考えています。エリア拡大、取引先の多様化といった観点からも、今後もM&Aを戦略の柱の一つとして位置づけ、機動的に取り組んでいく方針です。



<装飾塗装を行ったジャズドリーム長島>

《守り抜くこと、変化すること》

【五十嵐】経営理念に掲げておられる「Ever Onward」には、どのような思いが込められているのでしょうか。

【乃一】「Ever Onward」とは、“限りない成長”

という意味を持つ言葉です。これは、会社としての成長だけでなく、社員一人ひとりの人間的な成長も含んでいます。

ただし、成長自体が目的になってはいけないと考えています。私たちが最終的に目指すべきは、「乃一に関わるすべての人の幸せ」です。その目的を実現するために、私たちは成長を続けていかなくてはならない。あくまでも成長は手段であって、目的ではないという考え方を大切にしています。

【五十嵐】関わる人の幸せのためには成長が必要だということですね。では創業100年を超える企業の四代目の社長として、守るべきこと、変えるべきことは何だとお考えでしょうか。

【乃一】まず、守るべきものは、「なぜ利益を確保するのか」という問い合わせへの姿勢だと思っています。利益至上主義にならないよう気を付ける一方で、利益を出さなければ社会への還元もできませんし、社員やその家族の生活を守ることもできない。社会に貢献することで、結果として自分たちの幸せにもつながっていく。その価値観こそが、変えてはならない軸だと考えています。

一方で、時代に合わせて変えていくべきものも多くあります。技術も人の価値観もどんどん変わっていく中で、我々が何かを変えるのではなく、時代に適応していくという柔軟な姿勢こそが、求められる変化だと思っています。たとえば、残業を減らす、休日を増やす、有給休暇を取りやすくする、デジタル化を進めて業務効率を上げるなど、いま必要とされる働き方改革には積極的に取り組んでいます。でもそれも、数年後にはまったく違う価値観が求められているかもしれません。だからこそ、“こうあるべき”にとらわれず、時代の流れに合わせ

て変わっていく会社でありたいと思っています。

《未来へ託す100年企業のその先》

【五十嵐】最後に、中長期目標のスローガンを「Next Stage 100～挑戦と成長の10年、ともに達成する100億～」と掲げておられますが、これから乃一をどのような企業にしていきたいとお考えですか。

【乃一】数値的な目標としては、まず5年以内にグループ全体で売上100億円、そして10年以内には単体でも100億円を目指せる会社に成長させたいと考えています。ただ、もっとも大切なのは、「この会社をいかに磨き上げて、次の世代へ引き継げるか」だと思っています。企業を存続させていくことこそ、社長としての最大の責任だと感じています。そのためには、単に数字を追うのではなく、「この会社を継ぎたい」と次の世代に思ってもらえるような、誇りある会社をつくることが重要です。人を育て、未来を託す準備を整えてこそ、本当の意味での成長と言えるのではないでしょう。

【五十嵐】数字だけでなく、人を育て、未来へと託していく。その覚悟こそが、100年企業を次のステージへ導く原動力だと強く感じました。本日はありがとうございました。



<創業100周年大感謝祭>