

課題解決型先行管理の導入で利益基盤を確立

事業を継いだ若き社長は、将来のビジョンを考え、市場環境の変化に対応した収益体制の確立と「攻め」の管理制度を導入し、社内の統率力を高めながら利益確保を実現した。

四国本部 統括プロジェクトマネージャー 山崎 純一

企業名 中橋産業株式会社
業種 建設業、船舶・橋梁塗装業
所在地 香川県坂出市坂出町
314番地
資本金 60百万円
設立 昭和21年10月
売上高 1,306百万円
(平成24年9月期)
従業員 25人

中橋社長は、三代目代表取締役
に就任間もない頃、激変する環境
変化の中で今後どのような経営の
舵取りをすればいいのか悩んでい
た。そこで、将来のあるべき姿を
明確にし、社風の改善や幹部の育
成、今後の業績悪化懸念への対応
などを図るために、専門家継続派
遣事業を活用した。本事例は、カ
リスマ性を有した経営者から事業
を承継した後継者が、中・長期の
視点を踏まえたプランを策定し、
先行管理を実施するなど、属人的
な体制から組織的な体制への転換
を図り、業績を向上させたもので
ある。

企業概要

当社は、創業当初、船具用品、
工業用製品、石油・塗料の商品販
売を中心に、事業を営んでいた。
昭和41年、大手造船メーカーとの
取引をきっかけに、商品販売から
塗装工事業へシフトし始める。以
来、船舶・橋梁等の塗装工事を中
心に事業を行ってきたが、平成15
年に建造物のメンテナンスを営業
品目に加え、着々と事業の拡大を

図ってきた。

当社の強みは、商品販売の調達
ルートから多様な塗料を仕入れる
ことができることと、職人氣質の
塗装工を組織的に活用するノウ
ハウを有しており、工場やプラント
といった企業・法人向けのほか、
マンションや個人住宅向けのメン
テナンスニーズにも幅広く対応で
きることにあり、他社との差別化
要因となっている。

塗料販売と塗装工事の両方を手
がける企業は、香川県では当社
のみである。

中小機構との出会い

平成18年、中小企業金融公庫
(現：日本政策金融公庫)主催の
セミナーに中橋社長が出席し、そ
こで知り合ったのが中小機構との
出会いのきっかけであった。その
後、中小機構のフォロー訪問を受
け、専門家継続派遣事業を知り、
平成21年から第一段階の支援が始
まった。

支援開始まで3年ほど期間が空
いた理由は、その当時、社会保険
労務士による就業規則、退職金制
度等の見直しは行っていたが、第
三者による本格的な経営支援を受

けた経験はなく、先代である会長の応諾をはじめ、受入体制を確立するための時間が必要だったからである。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

中橋社長と弟である専務は、ともに40代前半と若く、カリスマであった会長が構築した経営スタイルを、次の時代に向けて進化させ、新たな「経営の軸」を確立する使命感をもっていった。

中橋社長就任当時の会長、社長、専務の三人の関係及び会社の状況は、以下のとおりであった。

会長は、相談役的な立場で二人を見守り、経営に直接口出しすることは控えていた。

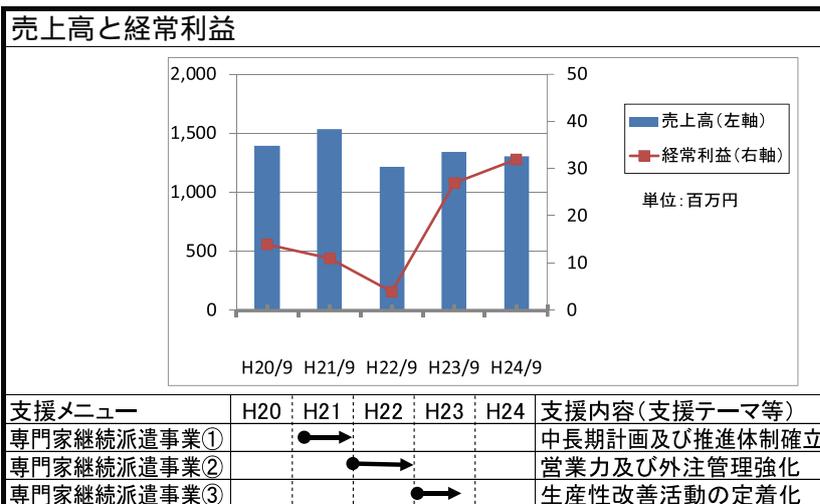
実質の権限は社長に移行し、資金繰りをはじめ経営に関する全権を掌握する形となったが、会長とのコミュニケーションは重視していた。

専務は、柔道（型）の世界チャンピオンの経験を持つ社交的な熱血漢で、主に営業を中心に社長をフォローする体制をとっていた。

当社には、明確な事業計画書が存在しなかった。それは、主要な顧客が優良大手企業であり、社員が真面目でこれら企業に評価され、建設業、船舶塗装業、橋梁塗装業の3つの事業が安定していたことによるものであった。

しかし、造船業界における韓国・中国企業の台頭や、公共事業の減少などの影響で、取引先からの受注が減少することを予測し、将来の柱づくりを踏まえた戦略・計画等を策定する必要があると考えた。

平成18年に経営理念を策定し、社員に浸透させる必要性を感じていたが、その当時は、業績が安定していたこともあり、幹部社員の



将来に対する危機意識は低く、日常業務をこなすことに重点を置いた管理が行われていた。また、浸透させるための具体的な方策やツール等も不十分であったため、組織的に理念をブレイクダウンさせ、社風に落とし込む体制が整っていなかった。

社内の意識改革を進めるほか、利益の確保に向けて環境変化に迅速に対応し、実行力を上げるための仕組みづくり（特に販売管理と外注管理）が必要と考えた。

プロジェクト推進体制

推進体制としては、社長、専務を中心にスタートし、随時、タイミングをみて幹部を参加させる形をとった。

専門家派遣事業の第一期の前半は、社長、専務の2名で進め、後半からは、大手造船メーカー内営業所と多度津営業所の所長2名と本社営業部の部長、課長他3名を主体とするプロジェクトとして活動を展開した。

支援内容と支援成果

専門家継続派遣事業の第一期（平成21年3月～平成21年8月）と

して、中期経営計画を策定し、意識改革を図りつつ社内体制を確立する支援を行った。

計画策定にあたっては、理念とリンクした戦略目標や達成度評価指標の設定を行い、計数計画を策定することを重視した。

経営理念ややるべきことの意味を理解しやすくし、机上の空論を避ける狙いもある。

具体的には、社長、専務を中心に、中期経営計画の目的の確認、事業全般及び財務に関する分析等を実施し、事業ドメインの再設定を行った。当社の経営理念は、「価値ある会社（貢献＝価値）、価値ある商品（リデュース、リユース、リニューアル）価値ある人（熱意、誠意、創意）を追求します」である。

この理念を踏まえながら、戦略目標の設定や落とし込み（意義・目標・選択等）を行い、経営戦略・計画の大枠を決定した。その後、幹部社員を参加させ、部門目標の設定、詳細・要点の検討、問題点の洗い出しと各営業所の諸問題の抽出、優先順位づけなどを行い、「課題解決のための実施計画書」を策定した。

また、PDCAを回すために活用する「戦略課題進捗管理表」や「工

事現場評価表」などのツールを整備した。

その結果、社長自身が経営者としてやるべきことが明確となり、それを組織的に実行する基盤を確立することができた。社長の言葉を借りれば、「経営理念をどのように浸透させ、具体化すれば良いのかがわかった」ということである。また、幹部社員の意識が変わり、全社目標と部門、個人目標の関連が明確になったことで、今やるべきことの意味が理解され、どのような成果が得られるのかを共有することで組織的対応力や積極性が向上した。

第二期（平成21年11月～平成22年10月）では、中期経営計画と連動し、営業力強化と外注予算の設

がみられ、最終的には平成23年度9月期の全社の外注加工費が昨年対比で約4.6%減少し、営業所の利益率は大幅にアップした。

さらに、当社の営業スタイルは、ルート営業と飛び込み営業が主体であるが、活路となる新たな商品等がなく、マンネリ化していた。この課題に対応するために、平成21年9月に営業と総務を加えた10名で「商品企画会議」を実施した。目的は、「新商品及びサービスの開発」である。その後、内部の打合せを経て、10月に第2回目の商品企画会議を実施し、「環境にやさしい無機塗料のPB商品」に関する具体的な取組みがスタートした。

第三期（平成23年2月～平成23年8月）では、データに基づく工

生産性を評価するために、現場利益（売上高 - 外注費 - 材料費 - 工事担当者人件費）工期日程計画・実績差異（工程表工期日数 - 実際工期日数）現場代理人実際出面数 外注実際出面数の4つの管理指標を設定した。また、早い段階で翌月以降まで先行的に管理するツール類を作成した。当社は、要素別原価管理体制はできていたが、部門別に原価を管理する体制は整っていなかった。そこで、まず直接費を部門別に管理しコントロールする指標と仕組みを確立し、第二期の支援で成果を生んだノウハウをデータとして把握し、定着する仕組みを作ったのである。

生産性改善活動と共に、教育プログラムを策定し、自社で人材育成ができるシステムも構築した。

支援終了後の決算では、前年度対比で売上高伸長率は120%を超え、利益も大幅に増加した。その理由は、第二期、第三期で取り組んだ外注管理等の生産性向上システムの効果として原価が低減できたこと、営業力強化の成果として、3事業ともに既存の主要顧客の売上が増加したことが挙げられる。新規では、マンション関連の受注工事が増えている。

2年間の支援を通して、社長、専務の努力を主体に、定量的成果に加え、社長、専務と幹部社員とのコミュニケーションの円滑化、プロジェクトメンバーの管理レベルの向上など意識の変化がみられた。社長は、本支援によって、幹部の意識が前向きに変化したこと、社内に体系的な攻めの仕組みが構築されたことを喜んでいる。

また、当社の支援は、現状認識後、中期経営計画の事業ドメインの検討から始まった。その結果、経営理念「価値ある商品」のリデ



山崎 純一 四国本部 統括プロジェクトマネージャー

中長期の視点に立って環境変化に迅速に対応し、利益を確保するために、ビジョンを共有し、営業と現場を効率的に改善する改善するシステムを導入することで競争力の強化とコストダウンを実現した事例である。

定及び実行体制の確立など外注管理能力の向上に取り組んだ。

営業力の強化については、本店営業部を中心に行った。建設、塗装事業ともに工事現場担当者の見積等の管理が甘く、営業担当者がカバーすることが常態化し、営業時間が不足するといった悪循環に陥っていた。

また、当社の3事業における外注加工費は、全社売上高対比で約60%に達する。立てた実行予算をいかに管理できるかが利益に大きく影響する。課題と対策を明確にし、営業活動と外注の先行管理を実施した。

成果が上がるにつれ意識の変化

事現場の生産性改善活動を行った。

平成21年8月のリーマンショックの影響は、取引先である大手企業の業績悪化を招き、前年度の売上と利益は大幅な減少となった。

派遣アドバイザーによる中長期計画の策定及び実行支援、営業力及び外注管理の強化の支援によって、幹部の管理能力向上やコスト低減体制の確立など、経営基盤の基本的強化は図られていたが、より確実に利益を上げ、定着させるため、生産性評価データに基づく利益確保の仕組みづくりに着手した。具体的には、プロジェクトメンバーで検討を行い、工事現場の

ユース、環境関連事業に関する討議が行われ新たな取組みが決定した。具体的には、ソーラーシステムの設置とLED電球販売の検討である。最終的に社長は、現状を打破するために、思い切った取組みが必要と判断し、ソーラーシステムの設置を早期に実施することを決断した。

後日談として、社長は、「なかば強引にソーラーシステムを設置したが、結果として、同設備設置の受注が増え、環境に配慮した会社というイメージの向上にもつながった」と述べている。

ソーラーシステムの設置は決定したが、テスト的な要素もあり、環境関連事業等、新商品・新事業については、優先すべき経営基盤の確立後に検討することとなった。中期経営計画のメインテーマからは外すことになったが、関連テーマとして並行して検討を進めていくこととした。第二期における「商品企画会議」もその一環である。成果として環境にやさしい無機塗料のPB商品ができたのも本支援の成果である。

今後の課題

当社の目に見えない本質的な強みは、代々受け継がれてきた「信用力」にある。社長は、「誠実さ」という言葉をよく口にする。支援後も厳しい環境下であるが、業績を伸ばしている要因の一つは、導入した仕組みを順守し、「信用」を重視した粘り強い営業を展開していることにある。このパワーを強化することが今後の第一の課題である。

そのためには、中期経営計画のローリングと先行管理による予算・実績管理の徹底など現状の仕組みを徹底的に実践し、独自のノ

ウハウに昇華させる努力が必要である。

また、成果の創出とともに「やりがいのある仕組みづくり」の構築も重要となるだろう。

環境関連事業を含めた新分野進出や新商品の開発も今後の課題である。業界において信用と安定感のある当社には、取引先の大手企業をはじめユーザーに近い側から新しい事業に関する相談が舞い込むことがある。今後、それらの機会を的確に捉え、分析・判断し、事業化に結び付けるための社内人材の育成や新たな連携の構築等が必要になる。

最後に、社長は、「PDCAサイクルを回す精度を上げるなど、当たり前前の方が当たり前前のできる会社になりたい。そのうえで新たな柱づくりができれば」と語った。

その眼の先には、祖父が夢見た創業100年を超える企業像があるのかもしれない。

経営者のことば

事業を引き継いで間もない時にご縁をいただき、中・長期の計画の策定をはじめ、新たな経営基盤づくりをお手伝いいただきました。どちらかという新しいことに取り組むことが苦手な風土がありましたが、当社に合った仕組みやツールを導入することで幹部の育成や意識改革にもつながりました。また、検討を進める中で顧客の見直しの必要性が明確となり、今期その決断ができつつあることも大きな成果だと思います。引き続き新たな柱づくりに努力いたしますので、ご支援のほど、よろしく願いいたします。



代表取締役 中橋 孝彦社長