

CASE
12

Hands-On
Support
2021

四国本部

事業承継を機とした 新経営体制による マネジメント基盤の再構築

株式会社はなおか

✓ 事例概要

環境変化に対応した戦略・計画づくりと 情報システムの再構築による効率経営への挑戦

「正直に王道を行く」の経営理念と「親切、丁寧に、きっちりと」の社訓の下で感動経営を目指す注文住宅メーカーです。厳しい環境変化への対応と事業承継のタイミングで、中期経営戦略・計画の策定と、計画実行における課題解決のための情報システム活用を支援しました。

実行性のある経営戦略・計画と効果的なIT活用によって、コロナ禍でも増収増益を実現する経営体制を確立した事例です。



四国本部
シニア中小企業アドバイザー
山崎 純一

✓ 企業概要

顧客の生涯パートナーを目指す 県下No.1の住宅メーカー

同社は徳島県内で注文住宅の建設を主体とした住宅メーカーである。割合は少ないが、リフォーム・メンテナンス、土地販売も手掛け、着工戸数は16年連続で徳島県第1位を記録している。

同社の特長は、オリジナル工法である“ベタ基礎一体打ち工法”による耐震性と高い断熱性能を兼ね備えた高機能住宅を、専属大工職人が丁寧に作り上げるところにある。一方で、完全オーダーメイドのため、標準化や効率化が難しい面があり、工程の長期化といった課題を抱えていた。

- 【企業名】
株式会社はなおか
- 【代表者】
天羽 英樹
- 【資本金】
20百万円
- 【本社所在地】
徳島県板野郡北島町鯛浜字西ノ須
162-9
- 【売上高】
4,853百万円(2021年6月)
- 【設立】
1989年7月(創業1989年7月)
- 【従業員数】
74名
- 【業種】
建設工事業
- 【営業品目】
注文住宅、分譲住宅の設計・施工・販売

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

四国エリアで影響力のある 企業のさらなる発展をサポート

同社との縁は、2017年に同社が「四国で一番大切にしたい会社 中小企業基盤整備機構四国本部長賞」を受賞したことから始まる。

この受賞を機に、社長（現会長）や営業部長（現社長）と面談して、事業承継を踏まえた課題解決を専門家の視点を交えてサポートすることになった。

問題意識と相談内容

次世代の経営体制づくりへの挑戦

業界は新設住宅着工戸数の減少や大手ハウスメーカーとの競合激化、大工職人の減少といった厳しい環境変化に直面していた。

社長（現会長）は近い将来、事業を承継することを考えていて、どのような組織体制にして、どのように人材を育成して事業を承継していけばよいのかに悩んでいた。後継者と幹部候補は明確で実力も十分だが、経営を担っていく自信や覚悟ができていない状況ではなく、次世代の組織体制を確立するための端境期にあった。

経営課題の設定

組織づくりのための 目標設定とベクトル合わせ

同社は徳島県内で目を見張る実績をあげてきたが、これは創業者である社長（現会長）のアントレプレナーシップ・リーダーシップによるところが大きく、飛躍的に拡大した着工棟数に対し、創業時からのマネジメントの仕組みが限界に近づいていた。次世代の経営を考えると、持ち味を活かしながら組織的な経営体制へ移行することが重要と考えた。

そのためには、次世代の経営を担うメンバーが、どのような未来を創造して、実現のための課題をどのように解決していくのか議論して、ベクトルを合わせる必要があった。やらされ感のない目標設定と新たなチャレンジが不可欠と考えたのである。

支援テーマの決定

事業承継を前提とした 中期経営戦略・計画の策定と実行

事業承継や次世代の組織体制づくりのための取組みとして、次世代の経営を担うメンバーを主体とした中期経営戦略・計画の策定を最初の支援テーマとした。派遣する専門家は、業界に精通した人材を選定した。

支援スタート前から工程・施工管理の改善が必要であることを把握していたため、その後の実行支援フェーズで同社が自力では取り組みにくいIT化や現場改善といった課題については、あらかじめ継続して支援することを想定していた。

専門家継続派遣事業

次世代経営に向けた経営戦略・中期経営計画の策定

支援期間 2017年11月～2018年7月(18日) 派遣専門家 東矢 憲二 [専門] 経営戦略・計画の策定及び実行支援

経営者目線の検討で 的確な判断力の醸成

中期経営戦略・計画の策定に当たっては、まずはじめにPEST分析、市場分析、5F分析、強みの詳細分析、SWOT分析を実施した。その上で重要成功要因を整理して戦略マップ、事業ドメイン、コア・コンピタンス、事業戦略、機能別戦略を策定していった。併せて戦略に基づいて、経営目標、ロードマップ、アクション・プラン、PDCAシートの作成を進めて感動経営の推進体制を整備することで、実行体制の確立を図った。

次世代の経営を担うプロジェクトメンバーに対しては、戦略立案に当たって全体最適という経営の視点で物事を考えていくようにアドバイスを行って、将来的に環境変化を見据えた意思決定ができるようサポートしていった。

将来のあるべき姿の共有と 問題意識の高まり

各部署から選定されたメンバーは、当初は自部署の範囲でしか考えられないところがあったが、環境変化や他部署の状況・課題を知ることで、全体を見る目や経営者の判断の視点が理解できるようになっていった。

また、大きな課題である引合いから引渡しまでの工期を短縮するためには、情報化を進めることが必要であると確認できた。そのため、次期支援として中期経営戦略・計画を踏まえたIT活用の検討を進めていくことにした。

戦略的CIO育成支援事業(CIO-B型)

中期経営計画を実現する情報化推進構想の策定

支援期間 2018年12月～2019年3月(8日) 派遣専門家 片山 警二 [専門] IT化全般に関するサポート、製造現場の改善

全体最適の視点から IT化構想の明確化

2期目の支援では、第1期で策定した中期経営戦略・計画を受けて「情報化推進構想」の検討に取り組んだ。同社ではこれまで複数のITツールを導入していたが、それぞれが中途半端な状態で十分に活用できていなかった。改めて経営課題と業務課題を整理・確認して、現行情報システムとの紐づけを行うことで、中期経営計画との整合性を検証した。

その上で、情報化発展度評価、システム化対象範囲(現状と将来)、IT戦略マップ、システムイメージ図(現状と将来)、主要タスク一覧、マスタスケジュールの素案を作成して、推進体制を検討することで「情報化推進構想」を策定していった。

情報システム再構築の前に 解決すべき課題

検討を通して、経営課題・業務課題の整理と解決の方向性を明確にすることができた。今後の方向性を具体化することで、プロジェクトメンバーの経営者意識のさらなる向上が見られた。

一方で、実行予算を立てて、それをベースに業務を進めていく基盤をつくること、具体的には業務プロセスを標準化して、工程で管理する仕組みをつくることの必要性が明確化してきた。情報システムの再構築に入る前に、この課題を解決する取り組みを行うことが合意された。

専門家継続派遣事業

工期短縮のための業務プロセスの標準化と改善

支援期間 2019年8月～2020年1月(12日) 派遣専門家 片山 警二 [専門] IT化全般に関するサポート、製造現場の改善

工期短縮に向けた 業務プロセスの分析

3期目の支援は、工期短縮をメインテーマとして業務プロセスの改善点を洗い出すことから始めた。これまでに明確になった課題をベースに、PERT図の作成とクリティカルパスの明確化に取り組んで、工程計画、進捗管理の進め方、全社で棟ごとの個別案件管理ができる仕組みの要件を整理していった。

これによって業務プロセスの標準化と改善が前進し、現行の業務管理システムの適用範囲拡大と、不足機能を補う情報システム導入計画の策定、工程管理の品質向上を図る基盤ができた。

あるべき業務の姿を実現する 新たな取り組み

工程の管理・短縮や原価の管理・低減をできるようにするためには、各工程のつながりを検討して、工程の進捗実績や原価を把握する仕組みを集約・接続する必要があった。標準化された業務プロセスをベースとして、個別に導入されたITツールを整理するとともに、中心となるべき業務管理システムの適用範囲を拡大して情報システム間の情報の受け渡しができるよう接続する全社情報システムの再構築を第4期の支援テーマとした。

戦略的CIO育成支援事業（CIO-A型）

工程管理のためのIT活用とシステム拡張計画の策定

支援期間 2020年4月～2021年2月(16日) 派遣専門家 片山 警二 [専門] IT化全般に関するサポート、製造現場の改善

自社でIT化を推進できるまでの サポート実施

4期目の支援では、第3期までの支援結果を踏まえて、工程管理を実現するための情報化の計画策定を目指した。

しっかりと施主の話を聞いて、変更要求にも小回りを利かせて対応できる同社の強みを生かしながら工程や変更もしっかりと管理するために、情報システムに要求される機能や現場の重点管理項目及び管理法の検討をまとめあげた。

部分的に導入していたITツールをクラウドの業務管理システム（ANDPAD）で一括管理できるシステムに統合して、経営戦略・計画とリンクしたマネジメントレベルの向

上や、工数削減を自社で行える計画ができたことを確認して支援を終了した。

✓ 支援の成果

次世代の経営を見据えた 経営基盤と業務効率化を実現

支援プロジェクトの終了後、同社は計画どおりに情報システムの再構築を実現して頭打ちになっていた着工棟数を拡大する体制ができた。

次世代の経営を担うメンバーを中心に経営戦略・計画を策定して、全社的なベクトル合わせができたことで、意識改革にもつながっている。

業務改善とIT化の支援では、プロジェクトメンバーに業務分析やIT導入プロセスのスキルが身につくとともに、しっかりと業務の検討ができれば、既存の情報システムを活かしたマネジメントの高度化が実現できることを実感してもらえた。

同社の前年対比の売上高伸び率は2020年6月期決算で112%、2021年6月期決算でも110%を記録した。

また当期純利益伸び率は、2020年6月期決算で225%、2021年6月期決算で102%という結果で、コロナ禍においても増収増益を続けている。

活動を振り返って

経営者の声

中小機構の支援を存分に活かして、地域社会に貢献を

今まで知らなかった考え方ややり方で経営戦略・計画をつくることができたことに感謝したいです。コロナウイルスが蔓延しはじめてすぐにこの計画策定を応用してBCPを作りました。迅速に動いたことでキッチン用品等の海外輸入が実施でき、コロナによる大きなダメージを回避できました。経営戦略・計画はよく見返して進捗を確認しています。

また、ANDPADの活用によって現場でのコミュニケーションが円滑化し、建築現場に行く回数が大幅に削減できて、生産性の向上につながりました。

支援の終了報告会では「うちの社員がこんな発表をするとは」と驚きました。中小機構の支援によって曖昧だった業務の流れも明確になり、経営のレベルが上がったことを実感しています。今後は習得したノウハウや仕組みをブラッシュアップするとともに、自社のみならず、SDGsをはじめとする持続可能な地域社会づくりにも貢献できる企業となるよう努力していきたいです。



取締役社長
天羽 英樹 氏

派遣専門家として

自分の職場は、自分で作っていく

営業・事務・現場監督など社内各部署からのメンバーは、全社業務の改善など初めてで最初は発言もなかなか出てこない。「いったい何をやるんだ?」「本当に仕事が良くなるのか?」といった気持ちだったでしょう。でも、回を重ね未来の姿が少しずつ見えてくると議論は白熱、検討時間が足りないこともしばしばでした。終了報告会では「彼は機構の専門家か?!」と間違われるほどの積極的なプレゼンテーションをされていました。

アドバイザー 片山 警二

管理者として

戸建注文住宅の地域トップ企業が更なる飛躍を目指す!

中期経営戦略を策定し、その実現に向けてのステップとしてIT活用によるマネジメント品質の向上を目指した。「専門家継続派遣事業」と「戦略的CIO育成支援事業」を組み合わせることで情報化構想の策定から現場管理の仕組み構築、クラウドサービスの活用拡大を実施して、同社の強みを生かしながら建築現場の管理を高度化し、工期短縮が実現できた。

プロジェクト活動を通じて、参加メンバーも経営陣として頼もしく成長された。

アドバイザー 久保田 浩二