

従業員参加型プロジェクトにより経営組織・営業体制の強化を図り、ワンマン体制からの脱却に成功

社長の強いリーダーシップの下、業績を伸ばしてきたが、反面、従業員が育たない、定着しないなどの課題があった。従業員を巻き込んだ社内基盤構築のプロジェクトによりワンマン体制からの脱却に成功し、事業承継を円滑に行うことに成功した。その結果、新規顧客の開拓を強化し、新規事業として建材事業の立ち上げに至った。

四国本部 プロジェクトマネージャー 中庭 正人

企業名 株式会社愛媛プレカット
業種 木材販売、
住宅用構造部材加工
所在地 愛媛県松山市西垣生町
1740-5
資本金 10百万円
設立 平成4年4月
売上高 2,166百万円
(平成25年3月期)
従業員 66人(正社員59人)

当社は戸建て木造住宅の構造用材料をプレカット加工している。厳しさを増す住宅業界ではあるが、社長の強いリーダーシップの下、シェアを伸ばし、高い業績を誇っている。しかし、従業員が育たない、定着しないなどの課題があった。渡邊前社長は従業員が育っていないことに危機感を持ち、中小機構に支援を依頼した。

企業の方向性の明確化、営業戦略の構築と実行支援、人事評価制度の構築等を通じて従業員の能力の発揮、組織体制の整備と営業力の強化を図り、住宅用建材の販売等の新事業に進出している。

企業概要

当社は、戸建ての木造軸組工法の構造材加工を行っている。柱、梁、桁、土台等の構造材をプレカット加工機にてCADデータを元に加工を行う。同時に、材料とな

る木材を販売している。また、関連会社として設計事務所を持ち住宅構造の設計の請負や、住宅建設に関する保険(住宅瑕疵担保責任保険、住宅完成保証制度)、長期優良住宅等の対応などの関連するサービスを提供している。

新築住宅の着工件数は、平成18年の128万棟をピークに、耐震偽装事件の影響に伴う建築確認の厳格化、金融危機に伴う不況の影響により平成21年には77万棟に落ち込んでいる。低金利と住宅優遇政策により平成24年度には89万棟に回復の兆しが見えるものの、依然として厳しい環境下にある。そのような中で、当社は、愛媛県内シェア約35%を確保している。

中小機構との出会い

二代目の社長である渡邊社長(当時)は、木材に関する深い知識と強い営業力を武器に、当社を優良企業に育て上げた。強いリーダーシップを発揮しつつも、自分

自身の経営スタイルはワンマンであると自覚していた。一方で従業員のモチベーションは低く、定着率も低かった。その結果、従業員、特に中間管理職が育たないとの課題を抱えていた。また、営業担当者は御用聞きであり、新規開拓は社長しか行っていない状況であった。これらの状況に渡邊社長は危機感を持ち、今後の成長のためには従業員の力を引き出す必要を感じていた。

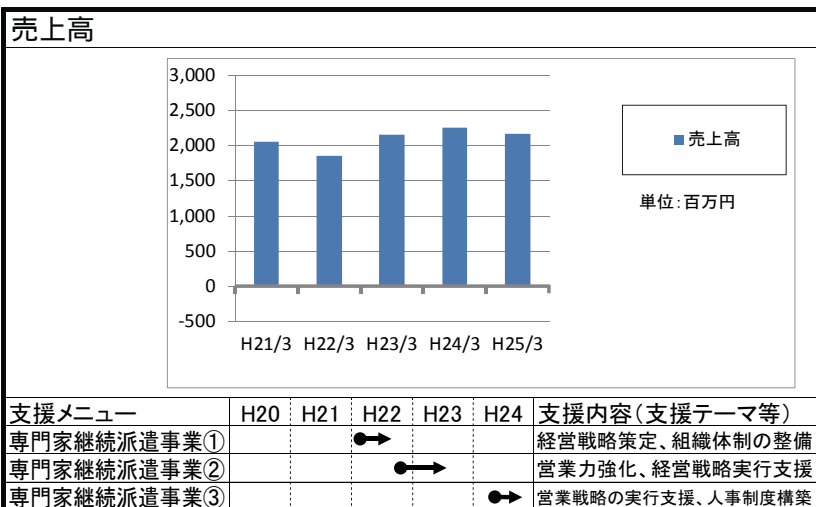
以前より活用していた中小機構の窓口相談にて専門家継続派遣事業の紹介を受け、支援を受け入れる意志を固めた。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

当社は、厳しい環境下のプレカット業界にあって、高い売上と利益を確保しており、非常にまれな存在である。これは、社長のリーダーシップと積極的な投資により作り上げられたものといえる。

初回訪問時に、新規開拓のための営業体制の構築についての支援要望を受けたが、現状のヒアリングを進める中、従業員、特に中間管理職が育っておらず組織体制が弱い、従業員のモチベーションも低いなどの状況が判明した。

そこで、経営者と従業員の方向性、価値観等のギャップを解消し、従業員の経営への参画を図るため、現場リーダー等を巻き込んだ中期経営計画の立案を進めること



を提案した。社長はこの提案を受け入れ、専門家継続派遣事業による支援に取り組むこととなった。

プロジェクト推進体制

中期経営計画の立案に向けた検討は、経営幹部と各部門リーダーを中心にプロジェクトチームを構成した。加えて、社長の希望により今後を期待する若手社員も検討に参加している。

検討を進める中で、現場リーダー、若手社員は会社のことを考え、意見を持っていることが見えてきた。一方で、社長や経営幹部が入るとプロジェクトメンバーは萎縮し意見が出づらくなる。

プロジェクトメンバーから意見を引き出し活かすため、社長と今後の進め方を調整し、現場リーダーと若手社員の意見を吸い上げ、社長と経営幹部が調整を行う進め方に変更した。

支援内容と支援成果

<第1期 中期経営計画の立案(平成22年4月～平成22年9月)>

まず、環境分析と従業員へのモラルサーベイを実施した。モラルサーベイでは、「会社の方向性についての理解は高いが、社長とのコミュニケーションの不足」、「職場の一体感への課題」、「発言できないことへの不満」等の傾向が見られた。給与への不満も出てきたが、組織体制への不満の色合いが強いことが要因分析で見えてきた。

内部・外部環境分析を進め、図面作成能力、設計支援等の技術サービス、加工能力の高さ等の強みが確認された。併せて、内部の人材不足、コミュニケーションの不足、新規開拓の弱さ等の課題の確認を行い、重要成功要因として絞り込みを行った。その結果、人材の育成、高品質・低コストの追求、新分野の商品開発&関連分野の開拓、の3点を戦略目標に定めた。

これら戦略目標の達成のための

アクションプランを構築し、経営戦略(案)としてまとめた。経営陣へ本プランのプレゼンテーションを行ったところ、経営陣から高い評価を受けた。計画の内容を経営陣とすりあわせた後、当社の経営戦略として役員会の承認を受けた。

次に、承認された経営戦略をマーケティング計画に展開し、セグメントごとの行動へ方向付けを行った。

これら検討に参加した現場リーダーからは、「最近、以前と違って、経営者の視点で物事を見て考えることができ出した。」との声が出るようになった。また、現場リーダーを中心にまとめられた

プロジェクトを構成した。

最初に営業に関する環境分析を行い、競合との競争関係や当社の課題を洗い出した。

その結果、受け身の営業体制、社長への依存等の営業上の課題が洗い出された。これらの過程でプロジェクトメンバーは、これまでの受け身の営業体制を反省し、チームとしての一体感、やる気が出てきた。営業担当者に求められる資質の洗い出しを進め、経営戦略目標に沿った営業戦略としてまとめた。

1) 既存取引先との取引拡大、2) 新規顧客(地域ビルダー)の開拓、3) 設計事務所の新規開拓の3点を

顧客企業の困り込みを図ることも検討している。

経営戦略の立案、営業戦略の立案と具体化等の活動により、組織体制が固まってきた。

渡邊社長は以前から60才での引退を宣言していた。まだ企業の体制は弱く、課題も多いが、平成23年7月に満60才をもって勇退した。

鶴居 美香子取締役が3代目の社長に就任した。同時に後継者候補が取締役統括部長に昇格している。これら世代交代により社長のワンマン体制から、従業員の力を活かした組織に切り替えざるを得ない状況となった。

<第3期 営業戦略の実行力強化と評価制度の構築(平成24年6月~平成24年12月)>

第3期は、第2期で策定された営業戦略の実行体制の構築と報酬への連動を目指した営業評価制度の構築に取り組んだ。

営業戦略の実行支援については、アクションプランに対して実行状況を確認し比較・修正を行い、個別テーマの実行推進を行った。併せて、建築資材の販売強化の体制構築が重要テーマとなり、中でも、太陽光パネル・フローリング・断熱材・水回り品など、これまで販売が弱かった商材を販売できるように営業プロセスの見直しや進捗状況の指標化を図る等、体制構築への取り組みを進めた。太陽光発電を戦略的な商品に位置づけ営業の強化を図ったが、当社の営業担当者は建材販売の経験が浅く、建材



中庭 正人 四国本部 プロジェクトマネージャー

企業の粘り強い取組みにてワンマン体制から社員の力を活かす体制に変革することができた。結果的に離職率も大幅に下がったとお聞きしている。住宅業界を取り巻く環境は厳しいが組織力を活かして新たな取組みを積極的に展開している。今後の更なる成長を期待したい。

経営計画は一般社員からも好意的に受け入れられた。

<第2期 営業力強化および経営戦略の実行推進(平成22年11月~平成23年10月)>

経営戦略が策定され、企業の方向性も明確となり、営業体制の強化を検討するベースが整ったことから、第2期では課題であった営業力の強化に取り組んだ。併せて、策定した経営計画の実行のサポートも行った。

第2期は、営業部のメンバーに新たに入社した後継者候補を加え

営業戦略目標に定めた。

これら目標に対するアクションプラン・先行管理指標・業務プロセスの設定等を行い、新規開拓営業マニュアルへの落とし込みを行った。また、このマニュアルを用いてロールプレイを行い営業スキルの向上、提案営業への転換を図った。併せて、アクションプランに対する予実管理の仕組みの導入、アプローチブック等の営業ツールの整備を行った。

さらに、EPCの会(愛媛プレカットの会)を設置し、工務店等の

営業の活動の弱さも見られた。そこで、建材販売の経験者1名を新たに雇用し、体制を強化している。

また、営業における二人の管理職は、プレイヤーとしての意識が強かったが、今回の共同作業によってマネジメントの重要性と自己の役割への認識が深まった。

第2期に整備した予実管理体制、営業ツール、建材営業体制の整備に係る活動により、4月から9月までの建材販売の売上高は平均200万円であったが、10月は260万円、11月は410万円と、目標の月間売上500万円に近づいていった。

並行して営業評価制度の構築を進めた。人事制度は大枠で構築されているが、現在の考課要素は抽象的であるため、考課しづらいという欠点があった。そのため、考課が容易で業績向上にも直結するコンピテンシーの視点から考課要素を構築した。

主な対象は営業担当者となるが、他部署とのバランス調整を取るため、全部署の人事評価制度に反映させた。考課要素を具体化するにあたり、参加した全部署の役職者が各職場に持ち帰り、さらに妥当性等について詳細に議論した上で決定したため、今回の考課要素は間接的ではあるが、全社員が協議に参加する形となった。これらの取組みにより人事評価制度に対する従業員の満足度は高まった。

考課要素の最終調整を図るために、冬季賞与の活用に向けて人事考課を行い、これが実際に賞与の

決定ツールとして用いられた。

プロジェクトメンバーからは人事考課制度の構築に対する所感として「人事考課が、単なる処遇を決定するデータのなだけではなく、自己啓発と教育に貢献するものであることがよく分かったことが意義深い」との発言があった。人事考課制度の目的と、営業の業績を上げる方法論と関連付けての理解がみられた。

今後の課題

現在は、一般向け木造軸組工法の構造材が売上の大半を占めている。今期は消費税前の駆け込み需

要が期待できるものの、今後については住宅需要が落ちる方向にある。今後当社の経営を安定化させるためには、プレカット以外の事業の拡大が必要となる。

建材販売の強化、木造大型建築物への進出に加えて、新規事業への取組みを積極的に進めている。運送業への進出、金融関連サービスの強化、木質ペレット、太陽電池等のエネルギー関連事業に積極的に取り組んでいる。

これら新規分野への進出のため、主体性のある従業員と強化された営業体制が有効に機能していくことが期待される。

経営者のことば

当社は、木造住宅の構造材のプレカット加工を中心に木材・建材を販売する会社です。おかげさまで業績は順調で、この分野では県内で高いシェアをいただいております。しかし、本当に強い体質の企業が備える組織力という意味ではまだまだこれからだと考えています。2年前から社長がすべてを仕切るワンマン体制を改め、各部門の責任者を明確にし、自覚とやる気を発揮できる体制にシフトしました。部門間の連携を深め、変化に対してより迅速に対応していかねばならないと思っております。引き続き組織力の強化について成果が発揮できるよう、ご指導をよろしくお願い申し上げます。



代表取締役 鶴居 美香子社長