

早期経営改善計画作成に活用した事例

【プレ405事業】

●早期経営改善計画の作成にロカベンを活用し、金融機関との対話につなげた事例

清和工業株式会社

- 商号：清和工業 株式会社
- URL：http://www.seiwa0630.com/
- 設立：2016年9月6日
※T社東京事務所閉鎖に伴い業務承継
- 代表者：代表取締役 橋爪 豊秋
- 従業員数：5名
- 資本金：1,010万円
- 本社：東京都新宿区百人町2-8-2 金子ビル
- 建築業許可：東京都知事許可(般-28)第146097号

- 支援者：税理士法人報徳事務所
- 住所：【総本部】茨城県古河市上辺見2120-2
【東京本部】東京都新宿区高田馬場2-14-5
キクチビル2階
- URL：http://www.houtoku-tax.com/index

事業内容

- ・平成28年9月に設立した企業。事業としては、①アスベスト除去、②解体、③メンテナンスの3つが柱となっている。

設立から1年超と短い期間ではあるが、既に得意先からは品質面や現場での対応スピードなどにおいて評価されており、一度仕事をした先からは100%リピートの仕事を求めている。

また、協力会社との連携を進めており、「清和共同体」として協力会社と共に仕事のレベルを上げていくための取組みを行っている企業である。



ロカベンを活用した対話

従業員と経営者で対話を行った

社長



人材育成が最も重要。そう思って作業だけでなく工事の計画書や実績報告書など、本来は依頼主が行う業務も当社で実施。でも利益に繋がっていないのではないかと…。

A氏



うちの強みは小さいながらも「瞬発力」があるから「臨機応変な対応」ができること。見積もりも「個々の状態に合わせた金額の提示」が可能。取引先から頼られる社長の存在も大きい。

強みは、新しい会社だから業務の改善点など、社員一人一人が意見を出し合っ
て業務に取り組んでいる。計画書や実績報告書を作成することで、工事の全体感
を把握できる。また、作業だけではなく全体を把握しているため、お客様からの質
問に迅速に対応できている。弱みは自社作業員が少ないため、人件費が抑えられ
ない。

B氏



今まで利益に繋がっていないと感じていたことが、実は当社の強みであり、お客様から選ばれる理由になっていた。人材育成にける思いをより強く持てた。



ロカベンから見える当社の強み

経営理念・社長の考え

経営理念：
清和共同体の絆を大切に、
発展を通じて社会に貢献する！
行動指針：
1、人材育成（人）
2、技術開発（物）
3、市場開発（顧客）
4、社会への貢献

4つの視点 (①経営者)

現場調査業務

本来施工計画書を作成する元請業者が行う様な現場での調査事項も当社が代行を行う

計画書等作成業務

本来、元請業者が行うべき施工計画書及び届出書の作成及び役所等への提出業務も当社が代行を行う

作業

①元請業者が行うべき作業完了報告書の作成及び役所等への提出業務も当社が代行を行う
②現場での安全管理等が徹底しており、周辺住民へのフォローも行う

業務フロー

●得られている結果

- ①顧客のリピート率は非常に高く100%近い
- ②新規開拓（既存顧客からの紹介）

4つの視点 (③環境・関係者)

顧客提供価値

- ①元請業者の業務負担を軽減する
- ②石綿被害の拡大防止

業務フロー（顧客提供価値）

ローカルベンチマークを活用した対話により、以下のような課題が明らかとなった。

課題

①人材育成（清和共同体の強化）

経営理念の「清和共同体」という言葉に表れている通り、自社だけでなく、協力会社との関係も非常に大切にしている。今後もノウハウの共有などは積極的に実施し、共同体としての質を高めていく。

②人手不足

得意先から仕事の依頼があっても、人手不足で対応しきれない状態。社内で対応しきれない場合、協力会社の常用工に頼らざるを得ないため、工事人件費が抑えられず、個別案件では十分な利益を確保できていない。仕事がない時であっても協力会社への応援人員として採用した者を活用することはできるため、とにかく人を増やしたい。

③工事件件ごとの予実管理

当社は顧客の立場に立って考え行動することを強みとしており、現場において費用内で追加作業が発生する場合は、社長へ相談しながら適宜対応している。しかし、これらの対応もその場その場でなし崩し的な対応となることもあり、ひいてはそういった対応が案件ごとの採算悪化にもつながっている。

④安定受注に向けた取引先の開拓

時期によっては既存顧客からの依頼すら対応できない程忙しい時期もあるが、年間で考えると、仕事の依頼が入らない時期もある。できるだけ安定した仕事と利益を確保するために新規開拓を行う必要がある。

⑤新分野への事業拡大

古い建物の中には内装だけでなく、外壁にもアスベストを使用していることが明らかになっており、今後10年はニーズがあると考えている。しかし、新たな市場ができる分野ではないため、アスベストではない分野の仕事を開拓していく必要がある。

⑥事業承継

現経営者である橋爪氏は65歳と高齢であるが、事業承継には10年を要すると認識しており、第一線で5年働き、後の5年でフォローを行っていきたいとの意向。ただし、当初、後継者として目していた従業員が承継しないこととなり、現在後継者は未定である。



対応策

前述した①～⑥の課題に対し、以下の対応策を実施していく。なお、⑥の事業承継について、橋爪社長も10年ほど承継に時間を要すると認識しているものの、現時点では候補者がおらず、まだ会社も2年目であることから、事業承継を目的とした対応策というよりは、人材育成を進めていくという方向で検討した。

①採用と育成（課題①・②に対応）

採用については、ハローワーク、HPにて実施する。自社の仕事が無い時期でも、協力会社への応援人員として活用することはできるため、採用には力を入れる。また、社員及び外注作業員向けのアスベストの勉強会を定期的（四半期に1回）に実施していく。

②大手ゼネコンとの取引を開拓（⑥に対応、⑤の足掛かり）

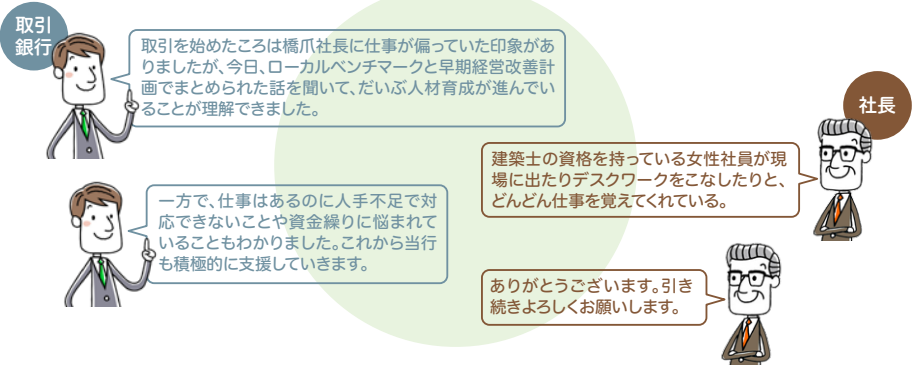
安定した仕事と収益確保のため、大手ゼネコンとの取引ができるように、紹介により関係者との接触を図っていく。また、新分野（橋梁）のメンテナンス工事の開拓も併せて行う。

③工事件件ごとの予実管理（②・③に対応）

限界利益率を設定し、個別工事件ごとに収益管理を行うことができるよう、予実管理を行う。

早期経営改善計画書を作って金融機関に報告

作成したローカルベンチマークの内容を基に、早期経営改善計画書としてとりまとめを行った。ローカルベンチマークでは課題と対応策まで決め、それを具体的な数字として早期経営改善計画書の「損益計画」、「資金実績・計画表」に反映させた。また、早期経営改善計画におけるアクションプランでは、そのアクションにどの程度の費用を要するか、あるいはどの程度の収益が見込めるかについて記載している。これらの内容を損益計画にも連動して落とし込んでおり、より現実的な計画となっている。



ロカベンの活用を振り返って

自社では当たり前に取り組んでいる役所向けの申請書類の作成は、同業者と異なる取組みであることは認識しつつも、そこが当社の強みであり、収益に繋がっているという感覚は持っていなかった。今回、業務フローや商流を見直し、お客様から選ばれている理由や差別化ポイントを繋げて考えていくことで、人材育成として取り組んできた申請書類の作成などの取組みが、ひいては様々な当社の強みに繋がっており、お客様からの選ばれる理由に繋がっていることを認識できたことが取組みの成果。

さらに、従業員にもローカルベンチマークを検討してもらい、強みや課題を考えてもらったことで、それぞれが考えていることが明らかとなり、共通の認識を持てたことも非常にありがたかった。金融機関にも、ロカベンと早期経営改善計画書を通じて自社の事業性や経営課題を理解して頂けた。

清和工業 橋爪社長