

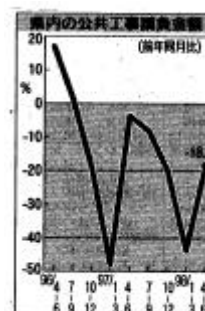
建設石材業における固定概念からの脱却プロセス

—売上第一主義から付加価値第一主義へ “我々はサービス業”と意識改革—

シスホ・スヒロ 末広繁和

（１）はじめに

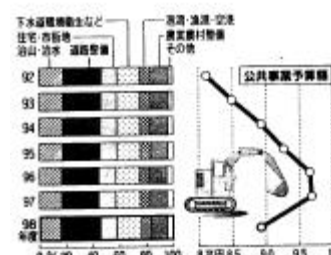
- 1) 日本の成長を支えてきた建設業は、過去の延長線上では生きていけない。建設ピラミットが崩壊し始めている。特に長野県では、五輪不況とも重なり、住宅で前年比28.7%の減少（98.5.26日本経済新聞）、公共工事では公団・事業団33.4%減、国13.7%減、県18.4%減、特に長野市では40.2%と過去に例がない落ち込みである（98.7.25日本経済新聞）



公共工事の今後

- 2) 長野市の株式会社シナノ大理石（長野市、人員26名）、樽田周夫社長自らが、意識改革の実践として、トップダウンによる現場主義に徹し、大幅なコストダウンを行った状況をを紹介する。

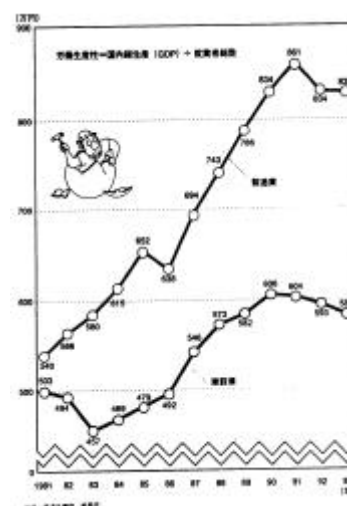
- 3) 当社は、長野市を中心に公共工事、民間工事の建設石材の加工・施工を行うサブコンである。五輪施設ではスケート会場を手がけ売上高は伸びたが利益がマイナスとなった。五輪後売上が40%減になりそうである。また建設業の先行きから、従来発想の脱皮が生き残りの条件と危機感を募らせ改善を決意着手した。



（２）社長が変わった、社員が変わった

- 1) 先日、訪問して驚いた。社長始め社員の皆さんが明るく生き生きして出迎えてくれた。7月の半期のまとめでは売上高は50%減になったが、経常利益が収支トントンまで改善できたという自信の表れを感じた。昨年12月末～当年1月にかけて、経営者及び幹部社員の意識改革として、ブレイクスルー思考とMG-STRAC（戦略会計）の研修を行った。

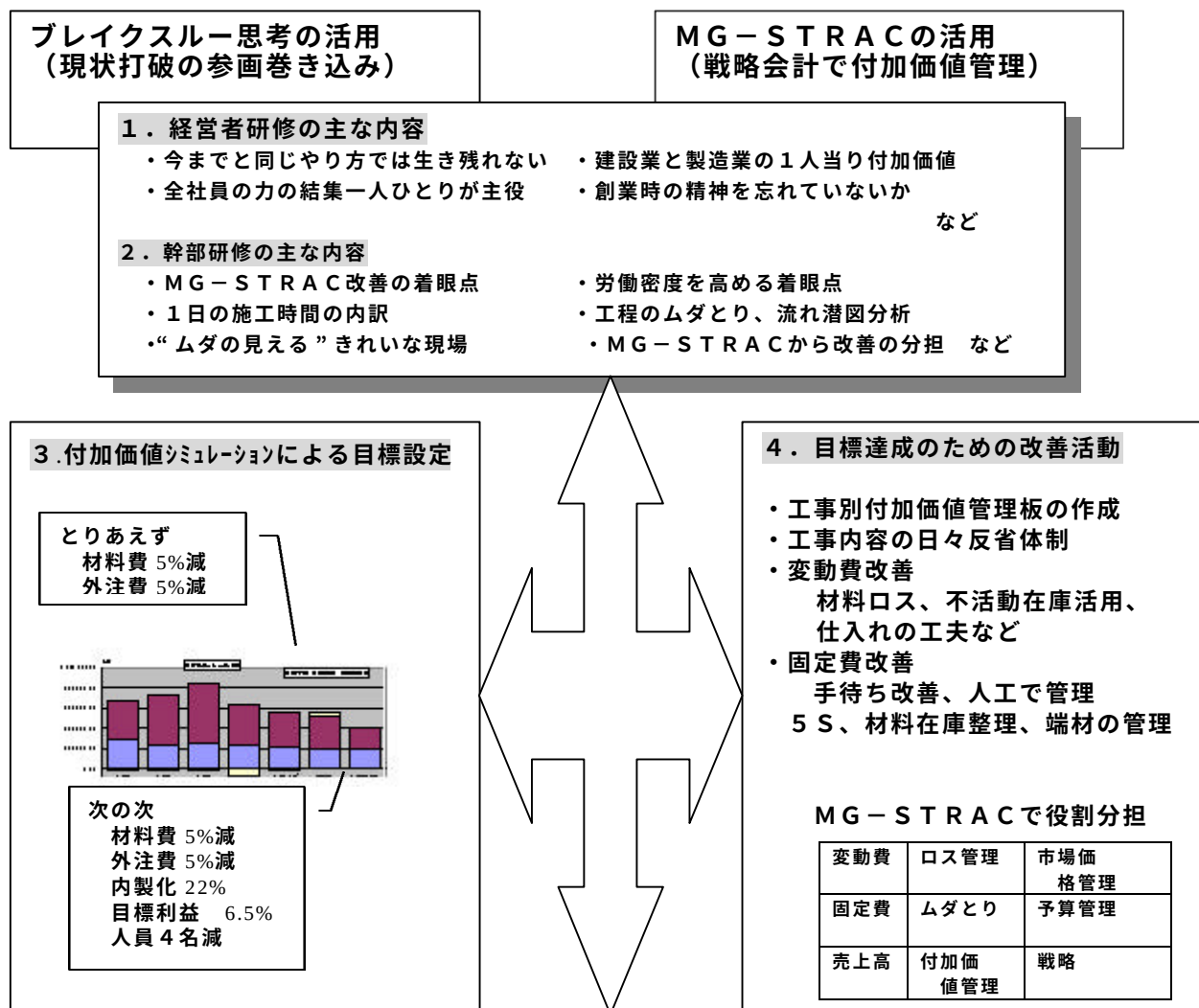
- 2) 昨年末、建設業の不況対策セミナーで、生産性改善のコーディネータを勤めた時、頭では危機感を抱いているが、改善行動を起こそうという経営者が少ないのに驚いた。まだ、過去の“うまい汁”が忘れられない。製造業と建設業の1人当たり付加価値格差が30%という現実、発想を変えることで大幅なコストダウンできる余地があるということである。



3) 意識改革と改善の5つプロセス

1. 経営者研修：過去の延長線上に未来はない、社長が現場主義で改善指揮
2. 幹部研修：付加価値は一人ひとりが稼ぎ出すもの、参画巻き込みと役割の認識
3. 付加価値シミュレーションによる目標設定（MG-STRAC）
4. 目標達成のための改善活動：高い目標値がアイデアを生み出す、役割分担
5. “意識改革キーワード”を基に“付加価値管理板”で“目で見える”管理

(3) 固定概念からの脱却 5つのプロセス（シナノ大理石）



5. 固定概念からの脱却のキーワード

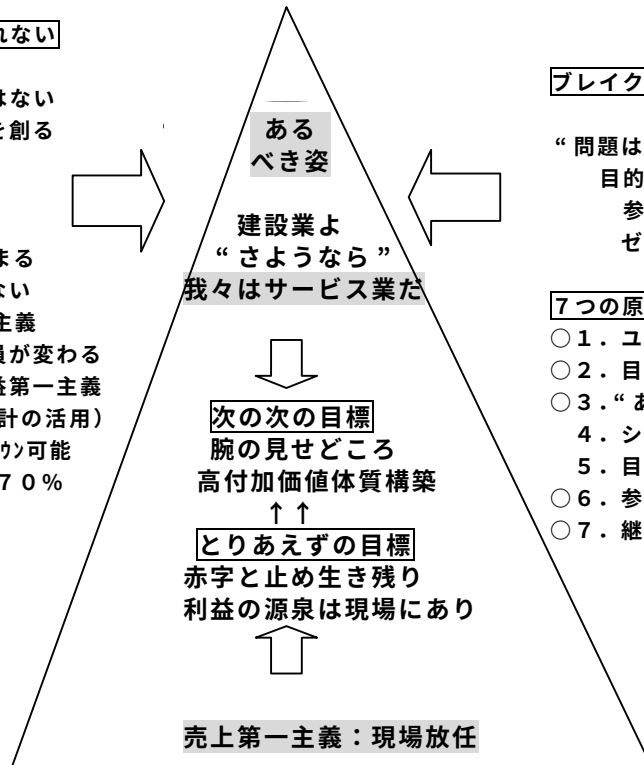
キーワード	売上第一主義（売上が増えると儲かる） 売上拡大に喜びを感じる	利益第一主義（儲かるように工夫する） 付加価値を稼ぎ出す工夫に喜びを感じる
企業の目的	建設業は請負業だ 漠然とした売上拡大追求	建設業はサービス業だ 行動規準を共有し目的を追求
社長の仕事	受注を確保すること（外向き重視） 現場よりも営業活動（現場放任）	利益を出す工夫をする（内向き重視） 利益の源泉は現場にあり（現場主義）
利益管理	原価主義（工事別全部原価計算方式） （原価＋利益＝売上） 結果として利益がいくら出たか	非原価主義（工事別直接原価計算方式） （売値－必要利益＝許容原価） 始めに利益ありき、工夫しないと利益がでない
改善の心得	みんなで個々に一生懸命行動 仕事が終わっても反省しない 現場は作業のみ、外注は“たたく”もの 納期優先、仕事量をこなす	個々のやるべきことを明確にする 仕事の過程で絶えず反省 現場は営業の場、外注はパートナーとして指導 品質重視で顧客の喜びを共有

(4) ブレイクスルー思考による“目標の共有化、参画巻き込み”

今までのやり方で生き残れない

過去の延長線上に未来はない
“ユニーク差”が未来を創る

1. 壁ぶち当たり現象
ハ・ラ・タ・イミシの真最中
2. 建設ピラミットの崩壊始まる
競争相手は同業者でない
3. トップ・ダウンによる現場主義
社長が変われば、社員が変わる
4. 売上第一主義から利益第一主義
MG-STRAC（戦略会計の活用）
5. 現場主義で大幅コストダウン可能
付加価値/人製造業の70%



ブレイクスルー思考

“問題は目的からとりかかる”
目的展開は
参加者の視点を高める
ゼロから発想できる

7つの原則の活用 ○印

- 1. ユニーク差の原則
- 2. 目的展開の原則
- 3. “あるべき姿”の原則
- 4. システム思考の原則
- 5. 目的「適」情報収集の原則
- 6. 参画巻き込みの原則
- 7. 継続変革の原則

(5) MG-STRAC（戦略会計）による“参画巻き込み、目標管理”

<黒字：儲かっている>

$f/m < 100\%$

PQ 売上高	v:変動費 材料費 外注費	
	m 付加価値	f:固定費 給料 利息 他経費
	g:経常利益	

<収支トントン：将来がない>

$f/m = 100\%$

PQ 売上高	v:変動費 材料費 外注費	
	m 付加価値	f:固定費 給料 利息 他経費

<赤字：会社つぶれる>

$f/m > 100\%$

PQ 売上高	v:変動費 材料費 外注費	
	m 付加価値	f:固定費 給料 利息 他経費
	赤字	

MG-STRACの展開
“なにができるか”

付加価値を稼ぎ出すターゲット（役割分担）

目指そうA, Sクラス

<経営効率判定基準>
f/m比率で判定

- S: 超優良 <59%
- A: 優良 60~79%
- B: 普通 80~89%
- C: 危険 90~99%
- D: 赤字 >100%

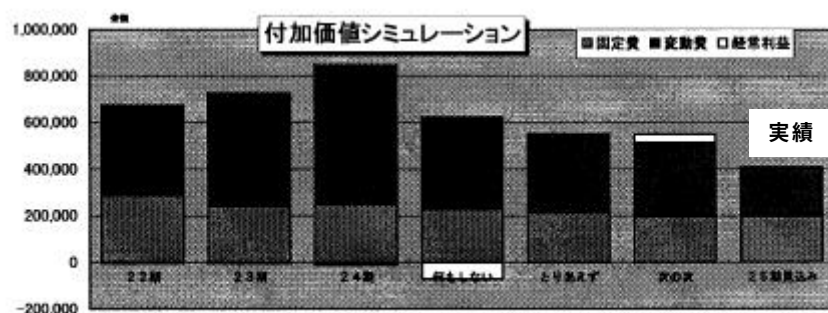
	現場管理（物量）	流通管理（単価）
v:変動費	<ロス管理> 不良、歩留り 外注指導	<市場価格管理> 購入先、購入ロット リードタイム、価格
f:固定費	<ムダ時間管理> 労働密度 手待ち、運搬ムダ リードタイム、検査ムダ	<予算の管理> 計画対予算 PDCA管理 参画巻き込み
PQ:売上高	<付加価値管理> マーケティング・ミックス プロダクトミックス	<高付加価値戦略> 新製品開発、新製造方法 市場開発、業態変化

(5) 目標達成に頑張る“シナノ大理石”

物件別付加価値管理版



カーテンを開けると管理版



	22期	23期	24期	何もしない	とりあえず	次の次	25期見込み
1 売上高	666,681	720,643	833,945	550,000	550,000	550,000	407,982
2 材料費	230,706	229,946	351,333	239,669	212,300	212,300	115,114
3 外注費	145,613	237,334	219,153	143,063	115,500	92,400	71,066
4 経費助費	7,520	19,807	28,008	12,112	12,100	12,100	25,463
5 変動費計	383,739	487,087	598,494	394,844	339,900	316,800	211,643
6 付加価値	282,942	233,556	235,451	155,156	210,100	233,200	196,339
7 給料	196,533	155,447	157,869	151,990	147,000	131,000	116,320
8 他固定費	92,312	83,541	90,350	76,138	65,995	65,995	76,921
9 固定費計	288,845	238,988	248,219	228,128	212,995	196,995	193,241
10 経常利益	-6,903	-5,432	-12,768	-72,972	-2,895	36,205	3,086
v 率	57.6%	67.6%	71.8%	71.8%	61.8%	57.6%	51.9%
m 率	42.4%	32.4%	28.2%	28.2%	38.2%	42.4%	48.1%
f 率	43.3%	33.2%	29.8%	41.5%	38.7%	35.8%	47.4%
g 率	-0.9%	-0.8%	-1.5%	-13.3%	-0.5%	6.6%	0.8%
f/m比率	102.1%	102.3%	105.4%	147.0%	101.4%	84.5%	98.4%
人員	38	30	30	30	30	26	26
売上/人	17,544	24,021	27,798	18,333	18,333	21,154	15,692
付加価値/人	7,446	7,785	7,848	5,172	7,003	8,969	7,552
給料/人	5,172	5,182	5,262	5,066	4,900	5,038	4,474

*とりあえずの対策 材料費5%減、外注5%減
*次の次の対策 材料5%減、外注5%減、内製化22%、目標利益7.5%、人員4名減

石材加工工場



5Sによる端材管理



石材在庫置場



(6) 生産性改善のポイント

意識改革を具体的な行動に結び付けるため、MG-STRA Cにて各人の役割を認識

- 1.重要工事物件を付加価値管理板で月単位にて集計、反省、行動の基準とする
- 2.材料費の改善：材料ロス、端材の活用、不活動在庫の活用、材料仕入れの工夫
- 3.外注費の改善：施工計画で材料待ち、加工待ちを減し、投入人工で管理
- 4.工場、現場の管理：5S、在庫の整理、工場作業と施工現場の応援体制

(6) おわりに

- 1.今回の改善活動では、材料及び外注の変動費の改善が効果的に行われ、経常利益を収支トントンにしてきた。社員の材料ロス、手待ちロスに対する意識が変わってきたが過去の不活動な材料在庫に助けられた面が大きい。
- 2.社長が現場重視の方針を打ち出し、社員の皆さんが生産性向上、処遇を含めた経費節減と大きな目標を共有したことが、大幅な改善につながった。
- 3.今後は、固定費の改善で、現場のムダとりと労働密度の改善、外注先と運命共同的な外注指導を通じてローコスト体制の確立。戦略的な業態変化により、高付加価値体制の企業を創造していけることを期待している。