

日住協 NEWS [別冊]

Vol. 4

支部活動報告

● 不況に負けない「優良工務店」に学ぶ
なぜ今、「施工管理」なのか? (Vol.1)

● 経営コラム
危機をチャンスに変える企業の条件

● 地域優良企業インタビュー
丸美産業株式会社 代表取締役社長 南 喜幸氏



支部活動報告 2008年8月～10月の期間中に下記支部にて勉強会を実施いたしました。

2008 8/8 中国支部 マネジメント勉強会
 ■講師：(株)日本エル・シー・エー 権田 和士
 ■参加者数：16社45名

【テーマ】マネージャー実践講座「営業戦略編」

- ・住宅業界を取り巻く環境と「今、営業現場で起きていること」
- ・お客様の变化と「求められる営業」とは
- ・「勝ち組」企業の営業手法を徹底分析
～注文・分譲戸建会社、マンション分譲会社の事例を紹介～
- ・「顧客目線マーケティング」で成果を上げる方法

セミナーは参考になりましたか?
 大変参考になった!52%
 参考になった!38%
 普通10%

●参加者コメント●

- ・全体の話を通じて耳の痛い事が多かった。また、実行する事に対して多くの問題も出るが、やっていかなければならない現状もあると感じました。
- ・この厳しい不動産・建築業界で何を取り入れていくか、何をやっていくべきかがわかった。クイズ形式で進めていくのが良かった。これで初めて知ったこともあった。
- ・偶然かもしれないが、普段私が部下に言っている内容と同じ事を講師の方が言われ、あらためて会話了解～意思決定までについて、自分の言っている事は間違っていないと認識した。

2008 8/26 沖縄支部 戦略&営業勉強会
 ■講師：(株)日本エル・シー・エー 権田 和士
 ■参加者数：(第1部)10社18名、(第2部)10社24名

【テーマ】第1部 事業戦略勉強会

- ・住宅不動産業界を取り巻く環境
- ・住宅不動産業界における成功要因の変遷
- ・お客様を「創る」時代の集客戦略
- ・「2008年型営業力強化」のあり方

【テーマ】第2部 営業セミナー

- ・激変する環境変化「3つのトレンド」+α
- ・大手新興ビルダーの事例研究 ―躍進の理由を探る―
- ・住宅販売勝利の方程式
- ・顧客心理を考えた営業手法

セミナーは参考になりましたか?
 大変参考になった!82%
 参考になった!14%
 普通4%

●参加者コメント●

- ・営業に対して消極的な面（お客様の気持ちが把握できない）がありましたが、資料と説明で、うまく相手の話を聞き、心理状況を把握、コントロールできそうな気がしました。会社で実演してみます。参考になりました。
- ・自社の営業において、どんなポイントを押さえておくかといったものがないんだなと気付かされました。また、世の中の動きを見ているか、対象とするお客様の嗜好に目を向けているのかといったような問いかけを考えるきっかけとなりました。

2008 9/19 北陸支部 営業勉強会
 ■講師：(株)日本エル・シー・エー 真方 泰治
 ■参加者数：20社51名

【テーマ】紹介営業セミナー

- ・大競争時代到来!地域ビルダーを襲う環境変化
- ・「紹介戦略」に取り組んだ会社で実現した生産性・収益性の改善事例
- ・経験の少ない営業マンでもできる紹介営業手法
- ・地域内で紹介が確実に広がる「感動満足型経営」とは

セミナーは参考になりましたか?
 大変参考になった!49%
 参考になった!49%
 普通2%

●参加者コメント●

- ・会社全体でこの紹介営業に取り組みたい。
- ・営業力を日々強化するためにロープレ等、自分で考える事が必要だと感じました。
- ・いかにお客様に感動を与えられるか（ホスピタリティ）の考えで行動できるのか?これが紹介にも伝わるのではないかと思います。



日住協 NEWS[別冊] 第4号
 発行元：社団法人日本住宅建設産業協会
 取材・記事担当：株式会社日本エル・シー・エー
 発行日：平成20年10月25日

地域優良企業 インタビュー

日住協 東海支部 会員

丸美産業株式会社

代表取締役社長 **南 喜幸 氏**

<インタビュー：(株)日本LCA 大島 奈穂子>



▲南 喜幸 氏

戦後間もない頃、木材問屋として木材の供給から事業をスタートし、現在は東海エリアを中心にマンション分譲事業、戸建建築事業など幅広く事業展開している丸美産業。今年60周年を迎える記念すべき年に、第三代会長として4月に就任された南氏にお話を伺いました。

はじめに、御社の事業内容についてお聞かせください。

私もはもともと木材商でございまして、昭和23年に会社設立して今年で60周年を迎えます。初めは山を買って木を切って卸す、という事業からスタートし、当時は戦争特需で需要はたくさんあったため、順調に事業を拡大していきました。その後、ある商社との出会いもあって輸入外材も扱うようになり、国内の製材工場に卸す、という時代を長くやっていました。

転機となったのは第一次オイルショックの頃ですね。為替相場の変動リスクが高すぎて輸入外材の事業が財務を圧迫するようになり、またしたので、事業の多角化を進め

ない、など堅実さが経営方針としてあります。

現在の販売状況はいかがですか。

やはり市況の悪化の影響は受けていますね。特にこの4月以降、集客が激減しました。原因の一つとして、現在売出中の物件がそれほど好立地でないこともあるのですが、建築費の高騰等で価格が上がったことも大きいですね。

そうですね。そうすると、今後の事業戦略としてはどのようなようにお考えですか。

これからは、「価格競争」ではなく「価値競争」がますます進んでいくのではないのでしょうか。どれだけ付加価値のあるよい住まいを提供できるかどうかの競争、といったまじょうか。これまでのように作れば売れる、という時代ではないですからね。少子高齢化で着工数は増えないでしょうから、大量に作って安く売る、という時代はもう終わったのではないですか。

そうすると、付加価値を生み出せて、なおかつブランドのある企業が残っていくでしょう。簡単なこと



▲本社 エントランス



▲プラセシオン瑞穂ヶ丘モデルルーム 住環境案内パネル

ました。そこで始めたのがマンション分譲事業です。実は当初、ホームセンターを建てる目的で購入していた土地だったので、マンションの方がニーズがあるのではないかと、いうことでマンションを開発することになりました。もともと安価で手に入れた土地でしたので、結構利益は出たと思います。その後、伊勢や飛騨高山の方で別荘地分譲もやりました。これは先代である創業者の趣味も半分です(笑)。ご本人が好きでしたので。

はい。戸建は建売りと条件付売建をやっています。戸建住宅を本格的にやりだしたのは、バブル崩壊後ですね。売上比率でいうとマンション分譲事業が約5割、戸建事業が約2割、木材が約2.5割、その他が0.5割、といったところ。マンション事業はやはりバブル期に大きく拡大されたのでしょうか。そうですね。バブル前までは木材事業が7割ぐらいの割合でしたから、確かにバブル以降、住宅事業が拡大しました。ただ、大きく伸びたのはどちらかというとバブル崩壊後ですね。一度、バブル前に「もうマンションは止めようか」となった時期があつて、バブルの頃も積極的には投資をしてこなかったんです。ですからバブル時代に大儲けした、ということもなく、むしろそれが功を奏して、バブルが崩壊しても大きな影響を受けずに済みました。バブル崩壊によって地価が下がったことと、体力のある不動産業者が減ったこともあって、好立地の土地を割安な金額で手に入れられました。

素材にこだわり 長期的に住める家を建てる、 ということを大事にしています。



▲プラセシオン瑞穂ヶ丘 モデルルーム

ではないですが、そこに取り組んでいかないといけないと思っています。あとは、土地価格が下がってきたので、戸建の割合を少し増やしていくことも考えています。

「付加価値」といいますと、御社の場合、どこが強みでしょうか。

基点が材木商ですから、やはり材料にはこだわっています。フローリングだとか、ドアだとか、素材にこだわり長期的に住める家を建て

る、ということを大事にしています。それにプラスして、デザインの部分ですね。特にマンションは、どの会社もデザイン性は重視されていると思いますが、今後一層、よい素材とよいデザインの掛け合わせで、付加価値を高めていきたいと思っています。

新しく建設されたこちらの本社建物も、大変斬新で凝った建物ですね。

できるだけ現場に権限委譲し、自分たちで考えさせ、失敗と成功を経験しながら成長してくれればと考えています。



▲上：ブラセシオン瑞穂ヶ丘モデルルーム
下左：本社社屋 夜景
下中：本社 廊下
下右：本社 オフィス

そうですね。こちらの建物も5階建てのビルなのですが、木にこだわって「木造ハイブリッド造」という

珍しい構造を採用しました。国内産のカラマツ集成材の中にH型の鉄鋼を内蔵した部材でできている

ので、見た目のインパクトは大きいですね。その分、建築費はかかってしまったんですけどね(笑)。目を引く素敵な建物だと思えます。仰るとおり、「付加価値の創造」や「ブランド創り」は今後の競争力となっていく部分だと思えますが、そのようないわばイノベーションを起こせる組織づくりのために、何か工夫されているのでしょうか。

あえて言うなら、チーム別の独立採算制、というところでしょうか。各部門に独立性を持たせて、部門として経営をさせる、というやり方です。要するに権限委譲ですね。組織はすごく細かく分かれていて、平均5名くらい、多くても10名くらいの組織で、仕入れから企画、営業まで一環して動いています。当然、成果の上げられている部門とそうでない部門では、賞与評価にも差を持たせています。

なるほど。京セラの稲盛氏の言うところの「アメーバー経営」のような考え方ですね。

まさにそうですね。できるだけ現

場に権限委譲し、自分たちで考えさせ、失敗と成功を経験しながら成長してくれればと考えています。一方で、そうした組織運営は、セクシヨナリズムが生まれやすいので、横のつながりをどう持たせるか、という点には気を配っています。例えば、各部門長が集まる定期的な会議の開催や、一定期間ごとに部門を異動させるなどして、他部門に無関心にならないようにしています。私自身も、元々木材の部門にいましたが、ある日突然マンション事業部、戸建住宅事業部、と転部を何度か経験しました。

色々こだわりの工夫を持って事業展開されていることがよく分かりました。本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。



丸美産業株式会社

本社
■愛知県名古屋市瑞穂区瑞穂通3丁目21番地
■会社設立：昭和23年7月
■資本金：2億2,003万円
■年商：163億800万円(平成19年度)
■グループ会社
丸美コーポレーション(株)、丸美デザイン&コンストラクション(株)、丸美リッチランドサービス(株)、MARUMI CANADA LUMBER LTD

危機をチャンスに変える

企業の条件

株式会社日本エル・シー・エー
取締役コンサルティング事業本部 本部長
中井 喜之

レポートもこれで4回目となり、この期間に起こった業界を取り巻く出来事を考えると「あのときが我が社にとって大きな転換点であったらう」といえる、そんな心をしつかり持った企業は、この業界にどれだけ数があるのだろうか。悲観的に考えたくはないが、今この業界に起きていることは大変なことであることは間違いなく、あまりにも軸足がぶれてしまいうぎて判断基準がなくなってしまうという企業が増えているような気がしてならない。しかし、他業界、世界に視野を広げてみるとどうだろうか。先の世界金融恐慌(といっても過言ではない)による打撃は関連企業へ大きなインパクトをもたらしている。自動車産業に至っては人口減少問題、消費の多様化をダイレクトに影響を受けており、昨年先進国で始めて車の保有台数(新車の販売台数ではない)が減少し始めてきている。

(ここにおもしろいデータがある。(最

近の相場だが)社員一人あたりが稼ぐ利益について

- ゴールドマンサックス ……約124万ドル
- グーグル ……約62万ドル
- 任天堂 ……約160万ドル

いずれの企業も類い希な企業であることは間違いない。一つは世界レベルの金融恐慌の渦中にある企業であり、一つは最もスピーディに変化するIT産業に属し、二つはグローバル経済において内需を中心として発展し、テレビゲーム業界という新しい業界を作り出した企業である。このように産業全体の成長性がいかなる状況にあっても存続・発展し環境に適応し続ける企業がある。中でも任天堂という企業が持ち得る「環境適応力」というものは我々として学ぶべきことが多いのではないだろうか。

環境適応とは、その言葉の通り「変

化する環境に適応していく」ということであるが、この意味を誤って捉えてしまふ経営者がこの不動産業界には多かったのではなからうか。例えば、少し経営資源に余裕ができたからといって、不動産流動化事業やアセットマネジメント事業といった時流にあった事業を(今まで事業してきたわけでもないのに)同時に起こしたり、いくつもの目標を同時に追求したり、そのために経営資源を分散させてしまう経営というのは環境適応力があるとは到底いえないのではないだろうか。

つまり、「身の丈にあった経営」「この言葉を今一度我々は考える時期にきているのではないかと思う。先日あるマンションデベロッパーの社長様とお会いした際にある意味、驚愕したことがあった。もちろん業界の影響を少なからず受けていることは間違いないが、コストダウンの徹底度合いに驚いたわけである。広範囲で販売拠点をもっているためその二つの経費カットが重要であるのだが、販売事務所にあるトイレの芳香剤、つのがコストを見直したり、事務用品の、例えばセロハンテープ二つのコストカットをしたりといったことを、なんと経営者自らが指示をだして管理しているというのである。その二つのコストダウン効果は約数万円、十数万円程度のもので

あるがそれを徹底している。ただし、この会社は危機に瀕するくらいキャッシュがなく、赤字経営をしているわけでもなく、マンション業界では比較的業績のいい企業である。

「身の丈にあった経営」、その規模は会社によって見方が違うのかもしれないが、危機をチャンスに変えていく企業というのは、自分たちが分からないことはやらない、業界の友人や団体に属するだけでその事業運営方法を見よう見まねでやろうとしない、分かったふりをしないこと(これこそが環境適応である)であり、そのことによって自社の成長の適正なスピード感というものに常に自覚し続けられる経営者、ないしは的確な意思決定システムが存在する企業ということになる。先のマンションデベロッパーの社長様も自らの「身の丈」を十分に自覚できているからこそ、リスクを徹底して数値化し、業界の上昇気流に否が応でも乗せられ、「身の丈以上」に膨張(成長ではない)しているところに直視し、迷いなくメスを入れることができるのであろう。

今は我慢のしどころ…、それはそうだが、今一度「自社の身の丈」を考えてみてはどうだろうか。



不況に負けない「優良工務店」に学ぶ

なぜ今、「施工管理」なのか? Vol.1



建築・不動産業界の不況が紙面を賑わすようになって久しくなりました。一般の米国大手投資銀行破綻を契機とした一連の金融問題や、住宅地基準地価が全国的に下落している影響で、業況回復の見通しは立っていません。しかし、こうした状況でも好調な住宅会社は少なからず存在します。そして、そうした会社の経営者の多くが生産現場、つまり「施工管理」の強化に積極的に取り組まれています。

そもそも工事部門は、特に経営者が営業出身の場合、専門的で分からないことも多く、これまで中々改善のメスが入らなかった分野ですが、何故ここに来て注目を集めているのでしょうか。施工管理強化のメリットは、①財務体質の強化、②営業効率改善の二つに大別されますが、今回は前半・後半の2回に分けて、工事の必要性と改善のポイントについてお伝えしたいと思います。

注目を集める「利益」重視の経営戦略

まず二つ目のメリットである「財務体質の強化」とは、会社を「儲かる体質」にするということですが、こうした利益重視の営業スタイルが注目される背景には、業界を取り巻く様々な環境変化があります。こうした環境変化のうち、既に起こっているもの、今後高い確率で起こるもの合わせて、代表的なものを5つ、対策と共に表1にまとめました。

今後起きるべき問題	対策
①市場の縮小	独自の営業構造の確立
②営業構造、顧客行動の変化	
③金利高	回転率の向上 (工期の短縮による金利負担期間の短縮)
④物価高	設計、施工でのロス、ミスの削減
⑤熟練労働者の高齢化	①有能な技能者の確保 ②新規取引業者の短期育成、管理

アップの要因です。住宅会社の経営者の中には、「2ヶ月でコストが2〜3%上がったこともある」と仰る方もいます。そしてこのようなコストアップに関する問題は、営業現場よりもむしろ生産現場の強化によって直接改善されるものなので、施工管理が注目されるようになっていくのです。実際に施工管理の改善により粗利ペースで5%の利益率改善も可能となります。

「見えないコスト」を削る

それでは、具体的に施工管理改善のポイントについてお伝えしましょう。今回取り扱う「コスト」について、皆さんの会社ではどの程度「コスト対策」を取られていますか？住宅の「コスト」というと、材料費や仮設費、労務費など、「変動費」ばかり思い浮かびますが、実際には金利負担や人件費、広告宣伝費など、「見えないコスト」も相当かかっています。そして実は、直接は「見えないコスト」の削減が、「利益の発掘」に大きなインパクトを持っているのです。「工事」という視点で考えると、工期の短縮によって金利負担は抑えられ、人件費も下がってきます。そして意外

住宅のコスト	
材料費	削りすぎると「信用低下」を招く可能性
労務費	
管理費	見えないコスト。上手に削れば「利益の発掘」が出来る
金利	
人件費	
広告宣伝費	

経営者が持つておくべき「7つの指標」

さて、ここまで施工管理改善の重要性について書いてきましたが、冒頭でお伝えしたように、「工事関係は専門的すぎて、正直どのように対策を打てば良いのか分からない」という方も多いの

では無いでしょうか。しかし実は、経営者をはじめ管理者の方が管理すべき指標は、基本的な7項目だけなのです。

まず、計画通り現場が進捗し、完成しているかを見る「**工期管理**」。要求された品質で建物を完成させる「**品質管理**」。計画・発注段階のムリ・ムダを無くし利益を改善する「**予算管理**」。お客様様の満足度を高める「**顧客管理**」と、近隣の方々の良好な関係を構築する「**近隣管理**」。そして協力業者との関係を強化する「**業者管理**」。最後に、最も重要になるのが、協力業者、監督、上司が同じ目的、基準、意識、情報を持つ状況を作る「**情報管理**」です。この「情報管理」を行うには、「言葉だけでなく記録を残す」こと、「分からないこと、判断出来ないことを周囲に相談出来る環境を作る」ことが先決です。

ご覧の通り、これらの指標は決して特別の事ではありませんが、これらの管理をどこまで「徹底出来るか」ということが重要になります。

如何でしょう、皆さんの会社の工事部門は、これらのことを徹底出来ていますか？経営者の方は、そもそもこうしたことに関心を持ち、現場監督の育成に取り組んでいますか？

それでは続いて、現場監督の能力を引き出すにはどうすれば良いのかをお



「問題発見型」の施工管理で正しい現場を作る

皆さんの会社でも、施工のモレを無くすために工程管理表を作成されているかと思いますが、ここで注意して頂きたいのですが、監督の能力を育成し、現場の生産性を引き出すためには、工程管理表が単なる「チェックリスト」になってはいけません。管理者が現場の問題を素早く発見し、施工管理の生産性

を上げるためには、「必要な工程」を

「適切なタイミングで行えるように」、「段取り」を管理していく必要があります。我々が十数社以上調べた結果では、同じ会社で同じ工程管理に基づいて工事を行う場合でも、監督によって工事の内容やタイミングはバラバラでした。それだけ属人的な内容だというのが、施工管理の特徴でもあり、改善を難しくしていた部分なのです。

逆に言えば、優秀な現場監督の「段取り」を「可視化」、「標準化」することが出来れば、問題の早期発見、さらには事前予防が簡単になるのです。

更に、このような**管理手法は一度仕組みとしてしまえば、人材育成の面でも大きな効果を発揮します**。通常多棟管理が出来る現場監督を育成するのには、5年以上の期間が必要とされますが、こうした仕組みが整っている場合は、非常に早い段階から監督業務を任すことが出来るため、社内人材の有効活用が果たせませす。

極端な例ですが、我々がご支援したある企業では、問題発見型の施工管理体制を構築したことで、入社1年目の社員に6棟〜7棟の管理を任せることが可能になり、大幅な生産性向上に繋がりました。

今回は、施工管理改善による財務上

「問題発見型」の施工管理で正しい現場を作る

優秀な監督の「段取り」を標準化することが大事

問題の早期発見 人材の早期育成

※問題発見型工程管理表の一例

●本件に関するお問合せ先●

株式会社 日本エール シー・エール
住宅不動産事業部 担当：大島
電話番号 03-5827-7400
Eメール n_poshim@ica-j.co.jp

また今回は、もう一つのメリットである、「営業効率の改善」について詳しくお伝えしていきたいと思っております。今や営業は「営業部門」だけの仕事ではありません。本当の意味での「全員営業」とはどういうものか、そのヒントを掴んで頂けるような事例をご紹介させていただきます。