

年商50億円を目指す企業の情報誌

THE STRATEGIC MANAGER

戦略経営者

<http://www.tkc.co.jp/ser>

No.211

5 MAY
2004

◎DECISION 仁司泰正 新銀行東京社長

中小企業の貸倒リスクは我々がと

◎シリーズ経営革新② 中野隆次 中野鉄工所社長

町工場の「大発明」が自転車の常識を変

特集

ITで“逆風”を跳ね返せ!

業績を伸ばす方法
中小建設会社が





政府は二〇一〇年度に、すべての公共工事で「CALS/ECC」(電子入札・情報共有・電子納品)の適用を目指している。中小土木事業者といえども情報武装しなければ、市場から閉め出されることになる。そこで、いち早くITの活用で実績をあげている中小建設業の事例を紹介する。

CASE 1 日新建工株式会社

独自システムの開発で

完全ペーパーレス化を実現

京都で生活道路や遊歩道など、数多くの公共工事を手掛けている日新建工。その社内に一歩入ると、これまでに経験したことのないようなスツキリとした雰囲気を感じられる。



田中隆雄専務

それは、どの机の上にも紙の書類が一切なく、ただパソコンが一台ずつおかれているだけだからだ。同社がこれまで進めてきたIT化による、目に見える現象のひとつである。紙ベースの書類は契約書など一部のみで、その一年分の量は厚さ一〇センチほどのフォルダー一つに収まる程度でしかない。

オフィス内から紙を消し去ったのが、「G・system」(G・システム)と

いう独自に開発した業務支援システム(次頁囲み参照)だ。同社は、このシステムで社内の標準化を図り、極めて効率的な業務運用体制を実現。それが、強烈な逆風の中の好業績

堅持へと繋がってきた。もちろん、CALS/ECCにも既に完全対応しており、準備万端の状態、数年後に控えた「公共事業電子化時代」を迎えようとしている。

設計変更迅速に対応

日新建工がここまで徹底したデジタル化に取り組みはじめたのは、八年前の九六年からだ。目的は「儲け損ないを防ぐため」だったと、当初

から陣頭指揮をとってきた田中隆雄専務が語る。

「公共工事は、その進行過程で起こる様々な設計変更、いかに迅速に対応できるかで収益が違ってくるんです。損益シミュレーションのし直しや各種決裁業務が頻繁に起きる。仕事がたくさんあった時代は一カ所で損してもほかで挽回できましたから、これを紙ベースで行っていても何とかやってこられました。ところが、バブルが崩壊してからは公共事業予算が減らされるようになり、きめ細かなキャッシュフロー管理を行わないと利益をあげられないようになってきたのです。旧来の方法を続けていると、とても生き残っていけないという危機感を持ちました」



4台のサーバーがフル稼働

更が行われることだ。例えば、道路の側溝の距離が変わるとい程度のもものは日常茶飯事で、側溝そのものがなくなる、あるいは新設されるといった根本的な変更すら珍しくない。そのたびに費用を見積もりし直す。つまり、契約時の受注金額は、あくまでも腰だめの数字なのだ。

加えて、一年以上の期間を要する工事でも、代金は前渡金と完成金、もしくは完成金のみ。当然のことながら、入金されるまでの間はすべて経費持ち出しで工事を進めなければならぬ。そうした現場をいくつも抱えながら事業を進めるため、優良企業の日新建工でも、かつては「工事が終わってみなければ、どれだけ儲かったかわからない」(田中専務)



といったことがままあったという。よく建設業は井勘定だと揶揄される面があったといえるだろう。これを劇的に改善してくれたツールが、「G・system」だった。その仕組みと効果の一端を紹介しよう。

公共工事は一般的な事業経営と比べかなり勝手が違うが、中でも特殊なのがほぼ一〇〇%の頻度で設計変

まず、工事に何らかの変更が発生したら、工事部員が報告書とそれに添付する損益シミュレーションなど

の必要書類を作成する。システム内にあらかじめ用意されている書式や帳票に手を加えるだけなので簡単・迅速に行え、また画面には大まかな作成手順や添付帳票の確認など注意点が表示されているため、誤りもほとんどない。作業画面自体が、一種のマニュアルとなっている。

次に、作成した報告書をメールで責任者に送信し審査を仰ぐ。このとき同時に、CC（同報送信）機能で全社員にも配布し共有化する。

報告書を受け取った責任者はこれをパソコン上で審査し、電子印鑑を押しして上席の決裁者へメール。決裁者も同様の作業を行い再度、起案者に返信する。ここまでの一連の作業が、ペーパーレスで行われる。メールは社外からも確認できるようにしており、決済に要する時間は最長でも一日程度と非常にスピーディーだ。決済が下りたら、工事が下請けなどに早い段階で部材や人員の指示を行う。こうして各現場ごとの無駄を最小限に押さえているのだ。

「ポイントは審査や決済などの承認ラインの人間を最少にすること。決済時間が短縮されるだけでなく、責任も明確になります」（田中専務）

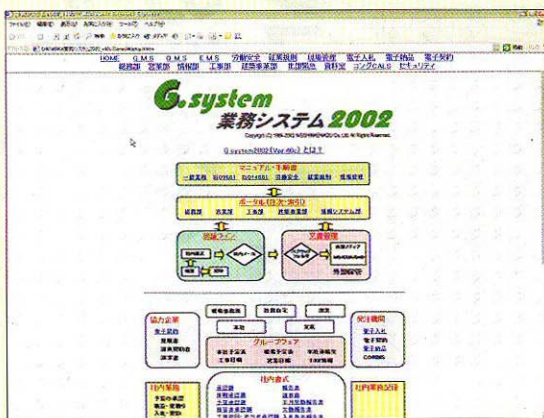
社員が自己成長する

同社システムのもう一つの利点は、

日新建工のIT改革ノウハウ「G.system」の機能

「G.system」はマイクロソフトの「Outlook」と「Exchange server」をベースにつくられている。主な機能は、業務の「マニュアル・手順書」、目次・索引である「ポータル機能」、メールシステムを利用した「認証ライン」、効率的な「文書管理」など（下図）。これらはアナログで行う業務管理フローをそのままデジタルに置き換えたものであるため、従来の作業イメージで各種業務を行うことが可能となっている。

特にメールを活用した認証ライン



4つの機能からシステムが構成されている

マニュアル・手順書

一般業務 ISO9001 ISO14001 労働安全 就業規則 現場管理
(例:建設業の場合)

マニュアル・手順書

「一般社内業務」や「ISO」「CALIS/EC」などに関する業務マニュアル・手順書がデジタルデータで収録されている。

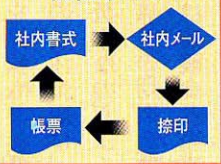
ポータル(目次・索引)

総務部 営業部 工務部 建築事業部 情報システム部
(例:建設業の場合)

ポータルサイト(目次・索引)

各部署の業務項目が時系列に並ぶ目次ページ。業務手順や注意点も箇条書きで表示され、正確な業務が行える。

認証ライン



文書管理



認証ライン

社内メールを活用した認証ライン。デジタル捺印(電子印鑑)システムにより、従来の紙ベースに近いイメージでデジタル認証業務が行える。

文書管理

Microsoft Exchange serverの「パブリックフォルダ」を活用して整理・保管する。全社員が自由に閲覧できる。

は効果が大きく、決済業務の圧倒的なスピードアップが可能だ。日新建工の田村弘社長は一日に三〇〇〜五〇〇件の決済を行うが、これに要する時間はわずか一時間半程度だという。また同システムは、代理店を通じ

て販売も行っている。現在は、二〇社に提供中(平成16年3月末)。汎用性が高いため、製造業など建設業以外の導入実績もある。問い合わせは、株式会社G Success (TEL:075-724-0211)まで。S

ノウハウが個人でなく組織に蓄積されていくため、人材育成の時間を大幅に減らせることだ。

多くの中小建設企業には、じつと

りと新入社員を教育するだけのゆとりがない。業務内容によっては新人が入社後すぐに現場に派遣され、そのまま長期間本社オフィスに來ない

ことさえある。そうしたなかで継続的に人材を育成していくのは、至難の業といえるだろう。ところが「Gsystem」では、誰でも



会社概要 ◎日新重工株式会社
 ●業 種 総合建設業
 ●代表者 田村 弘
 ●設立 1966(昭和41)年4月
 ●所在地 京都府京都市左京区松ヶ崎雲路町17-1
 ●TEL 075-724-1117
 ●売上高 13億9000万円(2003年6月期)
 ●社員数 32名
 ●URL http://www.dokakong.co.jp/

このことは
 幹部社員にも
 大きな刺激を
 与える。経験
 に胡座をかき
 ていてはすく
 に部下に追い
 越されてしま

「IT化の一番の眼目は、あくまで
 も現場の活性化です。それが業績向

報が同時に全社員へと送られますが、
 その中でどれを取捨選択するかは個
 人の判断に任せています。日常的に
 これを繰り返すことで、自分で考え
 る習慣が身につくのです」(田中専務)

このことは

幹部社員にも

大きな刺激を

与える。経験

に胡座をかき

ていてはすく

に部下に追い

越されてしま



ウォッシュコングシステム

「すべての業務情
 報が同時に全社員へと送られますが、
 その中でどれを取捨選択するかは個
 人の判断に任せています。日常的に
 これを繰り返すことで、自分で考え
 る習慣が身につくのです」(田中専務)

も画面の指示に従うことですが、ル
 ーティン業務をこなすことができ、
 またCCで送られてくるメールを確
 認することで、仕事上のあらゆるシ
 チュエーションも疑似体験できる。
 例えば工事部員であれば、ほかの社
 員が経験した検査

中専務)だった。

同社がいま力を

入れている新事業

が、ビルの壁面や

公園施設などの汚

れを落とす「ウォ

ッシュコングシス

テム」(写真参照)。汚

の種類と対象物の素材に

あわせて適切な除去を行

うので、建物を痛めずに

どんな汚れも綺麗に洗い

流すことができる。さら

に除去後にコーティング剤を施し、

再度の汚れも防止。「スプレー塗料に

よる施設への落書きが各地で問題と

なっています。その除去に活用し

たいという問い合わせが全国からき

ている」(田中専務)という。商店街

など主に民間からの受注が中心だが、

今後は本業である公共施設へも働き

かけていく予定だ。これはIT化が

もたらした副次的な効果といえるだ

らう。

「IT化の一番の眼目は、あくまで

も現場の活性化です。それが業績向

うため、これまで以上に自発的なス
 キルアップに励むようになった。
 人材の強化は、営業、開発など会
 社のあらゆる面を強化する。特に
 「民間工事部門で新規事業の開発に
 弾みがついたことは大きな成果」(田

CASE 2

工藤建設株式会社

技術開発・業務改革の連続で 異彩を放つ土木会社

岩手県水沢市に「革新」を続ける
 建設会社がある。土木仕事をメー
 ンにしながら、毎年売上高の約3%を
 技術開発・業務改革に投資している
 工藤建設だ。

「三つの改革」で生産性を高める



工藤一博社長

工藤社長は工学院大学電気工学科
 を卒業後、持田製薬に入社。電気メ
 スなどの医療機器の
 営業を担当し、常に
 トップクラスの営業
 成績をあげていた。
 が、八一年に先代
 (工藤正俊氏)の後継

ここに数年公共工事が減少するなか、
 同社は着実に業績を伸ばしており、
 今期(二〇〇五
 年四月期)は前
 期に比べ約一五
 %増の一億円
 の売上を見込ん
 でいる。

「Gsystem」は毎年二回、社内プロ
 ジェクトで改定が行われ、バージョ
 シュアップを重ねている。こうして日
 新重工のIT化は、日々進化し続け
 ていく。(本誌・千葉博文)