

「建設業経営改善マニュアル」

(企業実践版)

<完全版>

<全構成>

(株)KCO

代表取締役 中西宏一

2024年1月1日(改訂版)(全115頁)

(はじめに)

この度は「建設業経営改善マニュアル・企業実践版」をご購入いただき、誠にありがとうございます。

コンサルティング会社を起業して13年、ひたすら顧問会社の業務改善・利益改善に取り組んできました。最初の1年は顧問先が2社しかなく、その後4年経ってもまだ5社のみ。年間の売上こそ1000万円を超えているものの完全に頭打ちで、個人事業主だった為、実質の手取りも多くはなく生活そのものも微妙な状態でした。

起業5年目、その5社の利益改善を見た銀行の方が「なかなかいいコンサルタントがいる」との事で、銀行本部に私の話しを上げたようでした。その銀行もコンサルティング分野に力を入れだした時で、他のコンサルタントが行ってもうまくいかなかったある会社の改善を私に任せてみようかという事で機会が廻ってきました。私としては実力を買われた、とやる気満々でその会社に向かいました。後から聞いた話ですが、その会社は担当者も頭取に「あの会社はもう無理です」と報告した所、頭取が昔担当していた会社らしく、誰でもいいからもう一回だけでも誰か付けてやってみろ、という事で、言わば敗戦処理的な扱いでした。

しかしその会社が1年で奇跡のV字回復を果たし、完全に私への見方とその銀行のコンサルティングに対する考え方が変わりました。そこから7年、その銀行からは合計15社を依頼されましたが、その全てにおいて翌年の利益改善が成されています。当時の融資部長からも「改善率100%ですね」と言われ、胸を張っていた頃が今は懐かしいです。

2016年に書籍「建設業のための経営改善バイブル」、2018年に「粗利だけ見ろ」を発行し、共に2万部に近い売上を上げ、今度は全国から依頼が多数くるようになりました。最初の書籍の広告掲載日から1週間は携帯電話がずっと鳴っていたのは今でも忘れられません。それから超多忙の日々が続きました。

2019年後半には顧問先が遂には35社を超え、日曜・祝日も含めて休みは1日もなし。ひたすら顧問先訪問、資料作り、移動の繰り返しでした。100%の確率での業績改善へのプレッシャーと疲労とで眠れない日も続き、移動中の運転にも支障を及ぼすようになってきました。

「これは死ぬな」と本気で思い、2019年末から2020年初めにかけて仕事半減を目標に各社にコンサルティング契約の打ち切りをお願いしました。突然の

解約願いに憤る社長さんもいましたが、多くの方々は「これから自分達はどのようにいけばいいのか」と継続を懇願される事もあり、結果として約 3 分の 1 だけ解約させていただき、現状の 21 社に落ち着きました。

その後コロナになり、オンラインでのコンサルティング等も含めて続けていく中で、「コンサルティングのやり方を教えて欲しい」との依頼が続きました。税理士さんやコンサルタントの方々何人かの方とお会いし、多少なりともアドバイスを続けていましたが、毎週毎週あまりにも続くので、金額を上げて対応していました。10 万→15 万→20 万とどんどん金額を上げていきましたが、依頼は余計に増えるようになり、今度はその対応に追われるようになりました。これではまた自分自身が元の状態戻ってしまう、との思いから今回のマニュアルの発行を決めた次第です。

どうせ作るのなら自分の全てを注ごうと、書籍のように抽象的ではなく、その場面のニュアンスから各対応に至るまで、全てを取りまとめようと思いました。在り方としては、この「企業実践版」は業績改善をする企業の立場からまとめたものになります。いかに自身の会社の業績を上げるか、いかに顧問先の会社の業績を上げるか、というのは似ているようで立ち位置が違います。世の多くの製造業・建設業・卸売業等の会社のために、そして各社へのコンサルティングを施す方々のために私自身の全てを書き綴りました。その手法から思いまで全て受け止めていただき、それぞれのお立場で劇的な利益改善を成し遂げていただきたく思います。

私が今まで関わってきた会社の総数は 54 社。コンサルティング開始後翌年にはその 54 社全てが大幅な利益改善を成し遂げています。自分で言うのも何ですが、ここまで結果が出るという事は、やはり人とは何かが違うという事なのだと思います。どうかその全てを体感していただき、それぞれの皆さんの関連する会社の改善に繋げていっていただきたく思います。

皆さんの大いなる成功を心より願っています。

2024 年 1 月 1 日（改訂版）

株式会社 KCO

代表取締役 中西宏一

<添付・転用可能サンプル資料一式>

- (転用可能サンプル資料①) 社員ヒアリングシート (詳細) (寸評)
- (転用可能サンプル資料②) 3ヶ年収支計画書・3社分
- (転用可能サンプル資料③) 経営改善計画書・3社分
- (転用可能サンプル資料④) 受注現場一覧表
- (転用可能サンプル資料⑤) 受注予定表
- (転用可能サンプル資料⑥) 営業日報
- (転用可能サンプル資料⑦) 人事考課表
- (転用可能サンプル資料⑧) バンクミーティング資料

* 上記各転用可能サンプルについては、エクセル及びワードの原紙データをそのままお渡ししますので、上書きしてご使用されてください。
上記の各サンプル雛形をご使用されれば、各企業の皆さんの業務効率も大幅に上がると思います。

<目次>

I 会社としての軸をどこにおくか

II 「社内調査」前に理解しておかなければならない事

- 1・何故、自社における社内調査が必要なのか？
- 2・社内調査の事をどこまで役員・社員に話しするか？
- 3・会社幹部に問題児がいる（一瞬で判断するには？）
- 4・会社幹部の問題児はどのような不正を行っているのか？
- 5・もう一人の「自社最大の問題児」は誰か？
- 6・何故自社には良い社員が少ないのか？
- 7・自社の社員を「ゾーニング」してマネジメントする

III・社内調査（資料編）

- 1・社内調査（資料）における「作業第1ステップ」
- 2・社内調査（資料）における「作業第2ステップ」
- 3・社内調査（資料）を通じての分析・考え方・対応について
 - <会社の実質の業績傾向への受け止め方>
 - <部門別における下降線一途の部門の特定>
 - <下降線一途の部門の対処法（本業でない部門の場合）>
 - <下降線一途の部門の対処法（本業の部門の場合）>
 - <赤字物件への対処>
 - ①赤字物件の悲劇
 - ②赤字物件を受注してしまう理由
 - ③赤字物件の徹底した撲滅
 - <社内における付け替えへの対処>
 - <低利益率取引先への対処>
 - <高利益率取引先への対処>
 - <取り払わなければならない、値上げにおける心の壁>
 - <危険を伴う過度の原価圧縮>
 - <取り払わなければならない、原価交渉における心の壁>
 - <自分なりに、と言う人への対処法>
 - <結果の出る原価交渉の考え方>
 - <結果の出る原価交渉のテクニック>
 - <不採算「物件」の判断の仕方>
 - <不採算「取引先」の判断の仕方>
 - <不採算「取引先」からの撤退の仕方>
- 4・会社の決算等における対処法
 - <決算における計上方法>
 - <過去の粉飾決算をどう表記するか>
 - <BSにある粉飾の数字の実態とその処理方法>

IV・社内調査（面談編）（サンプル資料①）

- 1・社員面談に向けての前提
- 2・社員面談必要者及び人数、必要日数について
- 3・どの程度の役職の社員と面談すればいいか？
- 4・1人あたりの面談時間の目安
- 5・社員面談の流れとスタンス
- 6・各社員に聞くべき必須3項目
- 7・社員面談時におけるメモの取り方
- 8・社員面談の場所
- 9・総務・経理の社員への対応について
- 10・社員面談終了後の役員等への簡易報告について

V・「経営改善計画書」「3ヶ年収支計画書」の作成と方針説明会の実施 （サンプル資料②③）

- 1・経営改善計画書の在り方について
- 2・3ヶ年収支計画書について
- 3・3ヶ年収支計画書の数字をどの辺に置くか
- 4・3ヶ年収支計画作成に向けての根拠をどう捉えるか
- 5・月次の会議スケジュールの決定の仕方、考え方
- 6・何種類の定例会議を行うか
- 7・方針説明会の実施について
- 8・方針説明会への出席対象者
- 9・方針説明会での話し方、持って行き方
- 10・方針説明会当日の流れ
- 11・方針説明会で絶対に印象づけなければならないポイント
- 12・方針説明会の目安の所要時間について
- 13・社員向けに提示可能な数字はどこまでか
- 14・方針説明会の締め方

VI 月次社内コンサルティング開始

- 1・社内コンサルティングにおいて最も重要な事
- 2・そもそも経営を行う目的は何か？
- 3・改めて見切らなければならない社員とはどういう社員か
- 4・良くない社員の良くない態度や仕草とは？
- 5・どのような書式を基に業績管理していけばいいか？
- 6・その会社に適した管理書式の決定
- 7・実際に使う書式について
 - ① 受注現場一覧表（サンプル資料④）
 - ② 受注予定表（サンプル資料⑤）
- 8・試算表の真の活用法
- 9・目標の数字は粗利益か限界利益か？
- 10・定例会議の実施

<そもそも定例会議の意味は何か？>

<経営者が入るべき会議はどれか？>

<各会議に共通して守らねばならない事>

①会議開始時間

②会議開催時間

③会議終了時間

④会議を行うにあたり会議室に絶対に必要なもの

⑤会議時に必要な資料

⑥会議の司会者の選定

⑦会議の開催頻度について

<会議の式次第>

<会議での発表時におけるルール>

<会議内における真因の追求>

<会議内で発表者の発言に対する司会者のリアクションの仕方>

<会議内で話が長い発表者への対処法>

<会議の在り方①（経営会議）>

<会議の在り方②（営業会議）>

<会議の在り方③（工事会議）>

<会議の在り方④（全社会議）>

1 1・会社の幹部に対しての接し方

<会社の上層部にはどういう人が多いか？>

<経営幹部をどのように変えればいいのか？>

1 2・営業の数字を伸ばすための様々な施策

<営業社員の数字を伸ばすためには？>

<更に営業の数字を伸ばすためには？>

<基準の利益率はどこまで絶対か？>

<利益率の上限はどの辺りか？>

<物件が自社容量を超えた場合の受注判断の仕方>

<最終的に絶対的な数字は何か？>

<営業会議以外の会議はあるか？>

<新規訪問はどこまで行えばいいのか？>

<既存顧客への対応の仕方>

<営業担当者の日々の管理・・・日報の活用（サンプル資料⑥）>

VII・社内コンサルティングにおけるその他の注意事項

<人事考課について（サンプル資料⑦）>

<改善の達成度合いによるボーナスの支給額について>

<ボーナス支給のタイミング・支給の仕方>

<決算ボーナスについて>

<ボーナスの支給の仕方>

<ボーナス面談の内容>

- <間接部門について>
- <一般管理費の削減の必要有無について>
- <金融機関との金利の折衝について>
- <採用について・・・増員をどのように図るべきか？>
- <退職希望者について>
- <経営改善が進むにつれて経営者はどのように変化していくのか？>

VIII 金融機関への様々な対応

- 1・企業におけるメインバンクとの関係性
 - <メインバンクとの数字等の共有>
 - (銀行に対しての基本姿勢)
 - (銀行に対する応用姿勢)
 - <メインバンクへの報告のタイミング>
 - <メインバンク等の各行への提出資料>
- 2・バンクミーティングについて
 - <中小企業におけるバンクミーティングとは？>
 - <バンクミーティング開催の頻度>
 - <バンクミーティングの資料 (サンプル資料⑧)>
 - <バンクミーティング時の発表の仕方、態度について>
 - <バンクミーティング時の数字の押さえどころ>

IX 自社が将来的に目指すべき数字の指標

X 今後の経営者としての在り方

- 1・経営者自身の今までの在り方について
- 2・経営者としての今後の具体的な在り方について
- 3・社員から尊敬される経営者になる