

1. 企業概要

- 業歴35年のウレタン吹付を中心とした断熱工事業者（年商3億円、社員数14名）
- 一般住宅向けがメインであったが、2年前に営業所を開設し、工場向け事業にも進出
- 丁寧な施工や対応力、機動力の高さから取引先からの評価は高く、地域における草分け的存在
- 4期前より粗利率の悪化から営業赤字が続いており、特に2年前の営業所開設後は増収するも赤字幅は拡大

2. 着目したポイント

- 同業者は県内では少なく、価格決定権もあることから、売上規模を踏まえると赤字になる要因が不透明
- 物価が高騰するなか、工事単価を変えておらず、適正な価格で受注できていないことが赤字の要因と想定
- 特に、4年前の赤字を計上し始めた時期や、2年前の営業所開設後の著しい利益率の悪化要因を分析する必要がある

3. 金融機関としての支援

- 創業時から業績について振り返り、いつ、何があり、どのような影響が生じたのかを丁寧に聞き取り
- 案件ごとの原価を把握するため外部専門家（中小企業診断士）と連携して、採算管理データベースを構築
- 5年前より競合業者から低価格の提案が目立ちはじめたことから、その価格で受注できる根拠を経営者と検討
- 原価計算ができない営業所長に任せきりの体制を改善するため、経営者が管理できる体制の構築を模索

4. 支援後の経過

- 案件ごとの採算管理を行うことで適切な工事単価の把握が可能となり、具体的な値上げ交渉を行うことができた
- 材料の断熱性向上後も従来量を使用していたため、材料費が割高となり、施工法の見直しで材料費の抑制が実現
- 営業所長は、経営者の管理に対する提案を受け入れ、案件単位で売上・経費を報告する体制を整えた
- 経営者は、施工写真を掲載した説明資料の作成など、取引先対応の改善策を自主的に実施した

担当者として どう感じたのか

経営者は、自社が県内の断熱工事業者の草分け的存在で、特殊な設備や機動力による取引先からの評価や受注はあるにも関わらず、赤字の理由がわからず、自信を失っていました。外部専門家と共にこれまでの業績を丁寧に振り返り、経営者の過去の成功事例を再確認しました。その過程で、業績悪化の要因を紐解き、自信と前向きな姿勢を取り戻したことが、本件の大きなターニングポイントとなりました。

経営者は、丁寧な施工だけでなく、採算管理による適切な金額で受注する重要性を認識され、営業所廃止の検討も含めて、不転の決意で営業所長の説得に臨みました。足下では、建築基準法の改正に伴う駆け込み需要もあり、業況は好調に推移しています。また、断熱工事の見える化として、事例写真集を作成するなど、更なる改善にも意欲的に取り組まれ、経営者の意識改革の重要性を再認識できた案件でした。