

第2回 個別事例研究会 事例報告

建設業における個別工事収益管理について

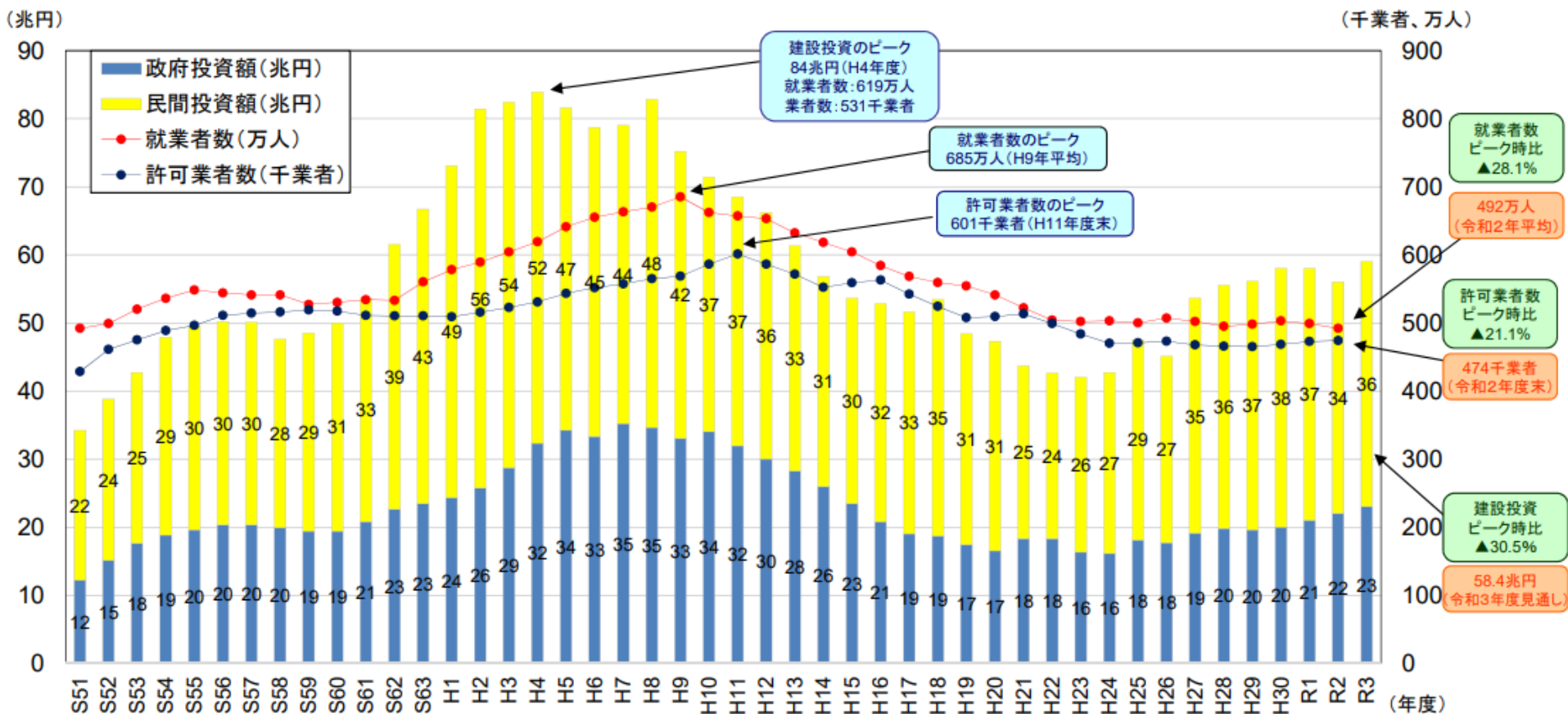
2023年10月17日(火)



羽根田マネジメントオフィス株式会社
羽根田中小企業診断士事務所
行政書士羽根田事務所

1. 外部環境

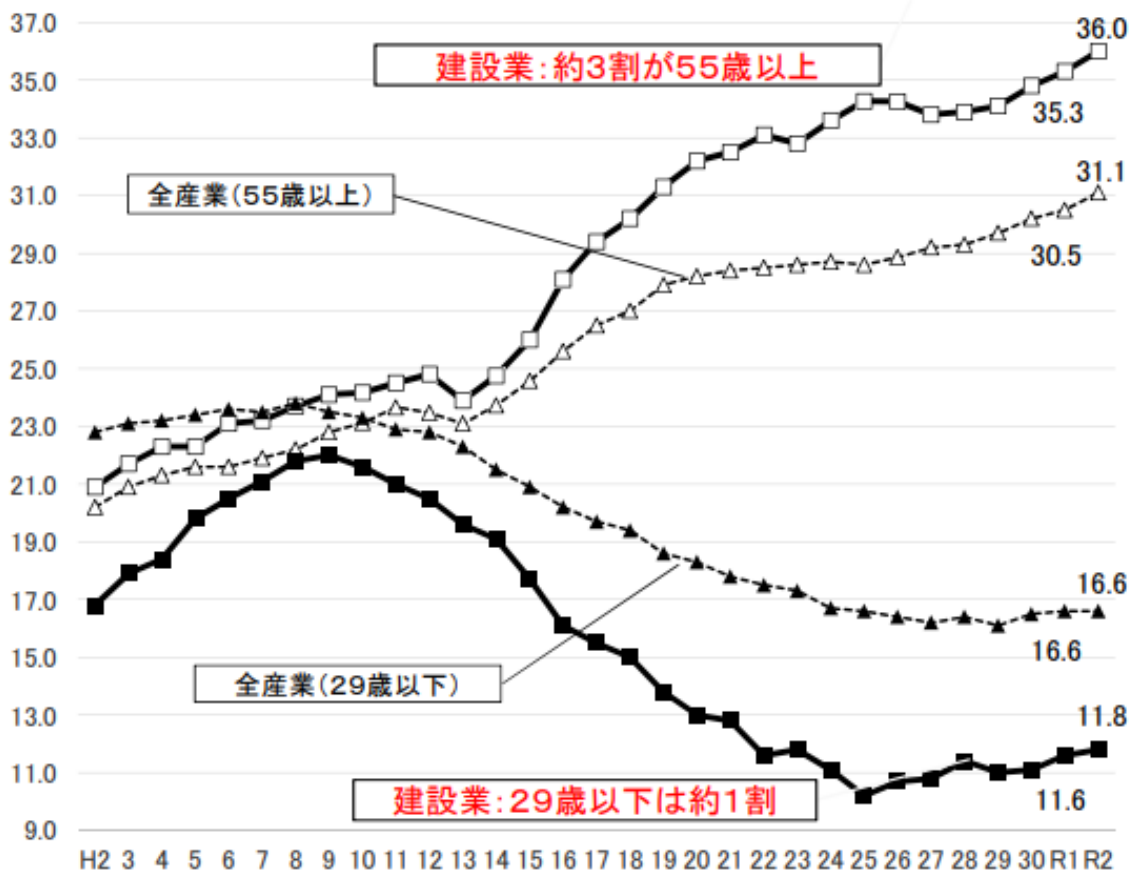
1-1. 建設業全体を取り巻く環境 ~建設投資と建設就業者の減少~



出典:国土交通省「建設業の働き方改革の現状と課題」

- バブル崩壊後の投資減少局面では、ほぼ一貫して労働力過剰となっていたため、省力化につながる建設現場の生産性向上が進んでいませんでした。
- 建設需要が増加に転じる中でも就業者数は増えず、減少傾向が続いています。

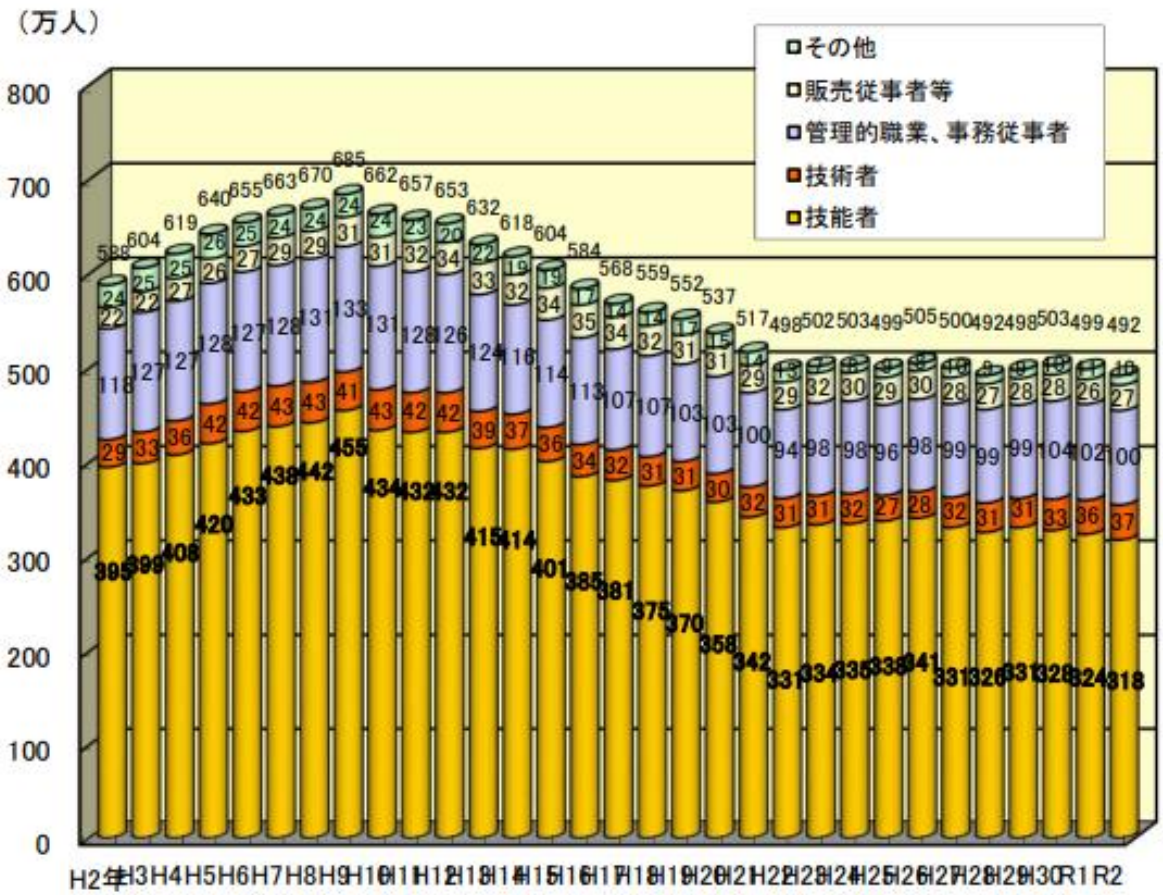
1-2. 建設業全体を取り巻く環境 ~建設就業者の高齢化の進行~



出典:国土交通省「建設業の働き方改革の現状と課題」

- 55歳以上が36%、29歳以下が11%と他業界に比べて高齢化が進行しています。
- 他業界(製造業)等に比べ、現場の生産性向上を進めてこなかった結果、若年層の参入が少なく、次世代への技術伝承も困難になっています。

1-3. 建設業全体を取り巻く環境 ~現場の担い手の不足~



出典：国土交通省「建設業の働き方改革の現状と課題」

- 販売、管理的な職種に比べ、現場の担い手である技能者の減少が著しく、遡減傾向に歯止めがかからない状況です。
- このまま減少が続くことで、公共インフラの維持が困難となるばかりでなく、災害が相次ぐ中で地域の防災、復旧の「守り手」が確保できない状況に陥る懸念もあります。

2. 支援内容

2-1.当初の課題認識及び支援ニーズ



事前調査時より引き継いだ当初の課題認識

- 従業員が高齢化している一方、若手社員の確保ができない。
- (人が足りないため)売上・利益を確保できず、財務基盤も弱い。
- 情報共有ができていない。

事前調査時より引き継いだ当初の支援ニーズ

- 人材確保の手段の拡充。
- 利益率向上、財務内容改善のための事業計画策定。
- 情報共有のための仕組みづくりやツールの導入。



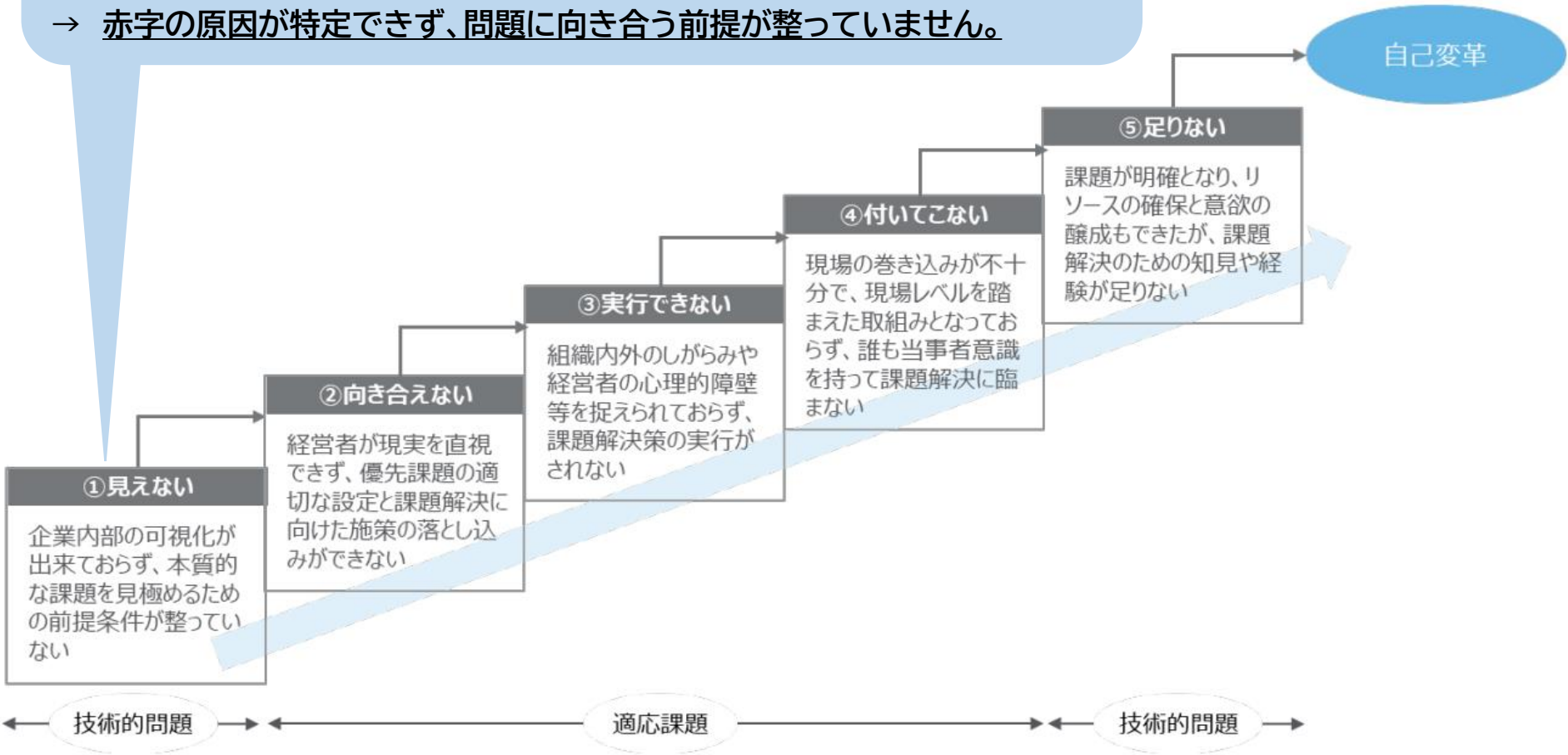
事前仮説立案の上、初回ヒアリングを実施。

2-2. ヒアリングのポイント「企業が自己変革に至るまでの5つの障壁」

赤字の原因は？

「人不足、技能のバラつき？」、「(一部の)元請さんの値決め水準？」、「見積基準が実態と合っていない？」、「固定費が高んでいる？」・・・

→ 赤字の原因が特定できず、問題に向き合う前提が整っていません。



出典：関東経済産業局官民合同チーム「地域中核企業を対象とした官民合同チームによる伴走型支援の取組」

2-3. 経営環境の整理および課題設定

5年後のあるべき姿

- 売上高は現状程度を安定して計上できている。
- 元請とのさらなる関係強化ができています。
- 若手社員の採用及び定着ができています。
- そのために収益力が改善している。

機会

- 長寿命化のためのメンテナンス需要は増加傾向にある。
- SDGsに関する取組が建設現場でも評価される。

脅威

- 着工面積自体(=国内市場)の減少。
- 建築業に携わる人材が不足。

強み

- 長年の取引による顧客からの信頼がある。
- 環境にやさしい特殊な工法を技術的にも権利的にも使用できる。

強みを活かして機会を捉える！積極戦略実現のための課題

- 強みとなる工法を活かして、市場の深掘りが必要。

強みを活かして競合の脅威に立ち向かう！差別化戦略実現のための課題

- 価格競争を緩和し、選んでもらうための情報発信が必要。

弱み

- 収益性が悪く、財務基盤が弱い。
- 人材が確保できず、人手が足りない。
- 1社依存体質であり、収益の柱が偏重している。
- 予実管理サイクルにおける予算と実績のフローが分断している。

機会を逃さないために弱みを克服！カイゼン戦略実現のための課題

- 人材を確保し、定着させることが必要。
- 人材を育成する仕組みが必要。

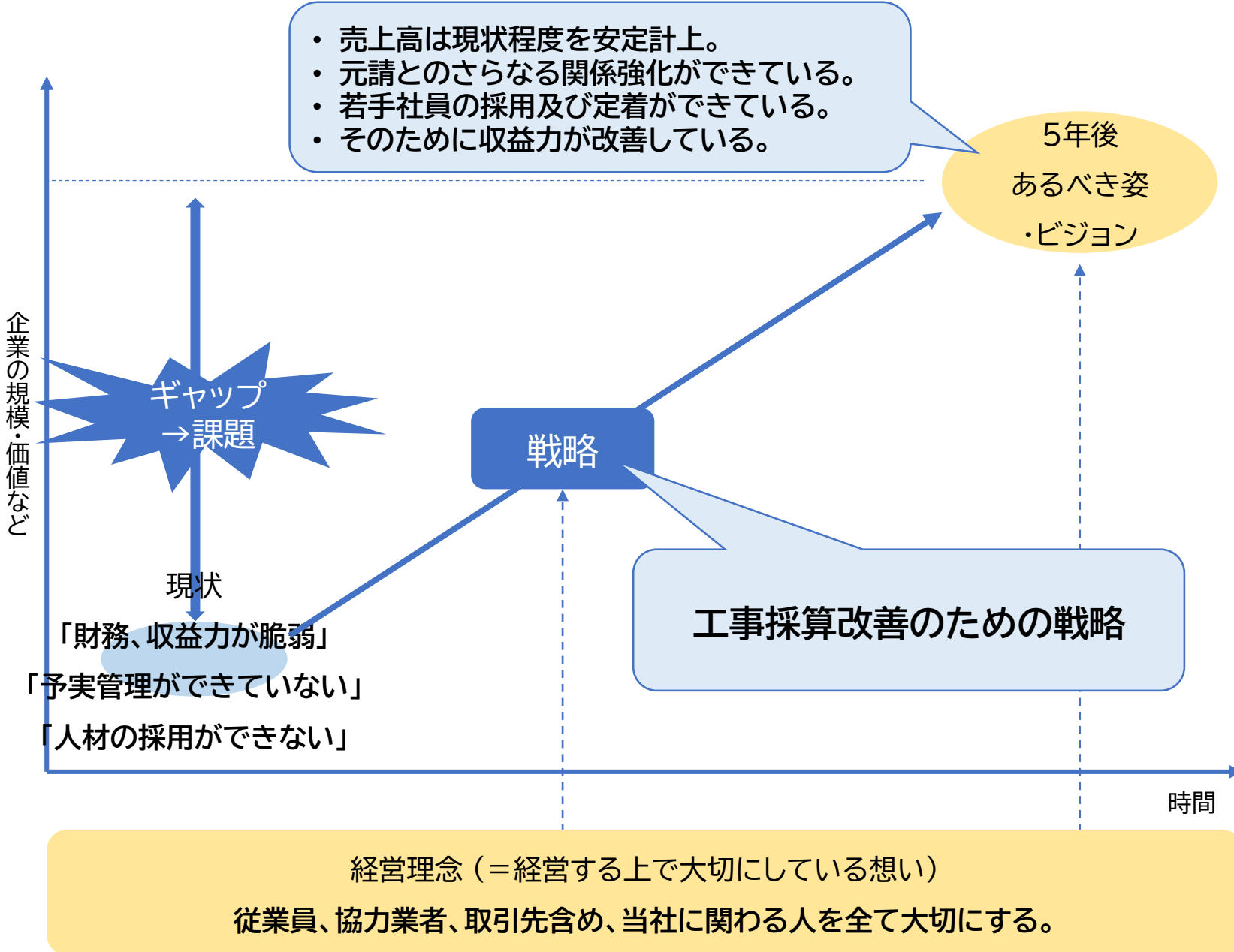
逆風下で弱みが致命傷にならないために！致命傷回避戦略のための課題

- 現状の個別工事の採算性の見える化が必要。
- 見積基準の見直しや顧客交渉が必要。
- 「予」と「実」を繋げる管理サイクルの導入が必要。

工事採算改善戦略

2-4. ビジョン経営モデルによる経営全体の理解

- 支援依頼
- 事前調査
- 診断準備・仮説立案
- ヒアリング実施
- 課題再設定・戦略立案
- アクションプラン立案
- 導入支援
- 伴走支援



3. 支援策

個別工事原価を正確に把握できる仕組み

= 今よりも更に”儲ける“ための仕組み作りの中核

売上 — 費用 = 利益



適切な売上確保による売上の最大化



効果的なコスト削減による費用の最小化



売上最大化、費用最小化による利益最大化

当社の課題

個々の工事で費用(=原価)と利益が見えるようになっておらず、収益性を悪化させている原因を特定できていない状況でした。

基本的な考え方

1. 直接工事費 = どの工事にどれだけ使用したかが明らかな原価
⇒ 工事毎に個別に集計して計上する。
2. 間接経費 = どの工事にどれだけ使用したかが不明な原価
⇒ 一定の配賦基準にしたがって各工事に配分して計上する。

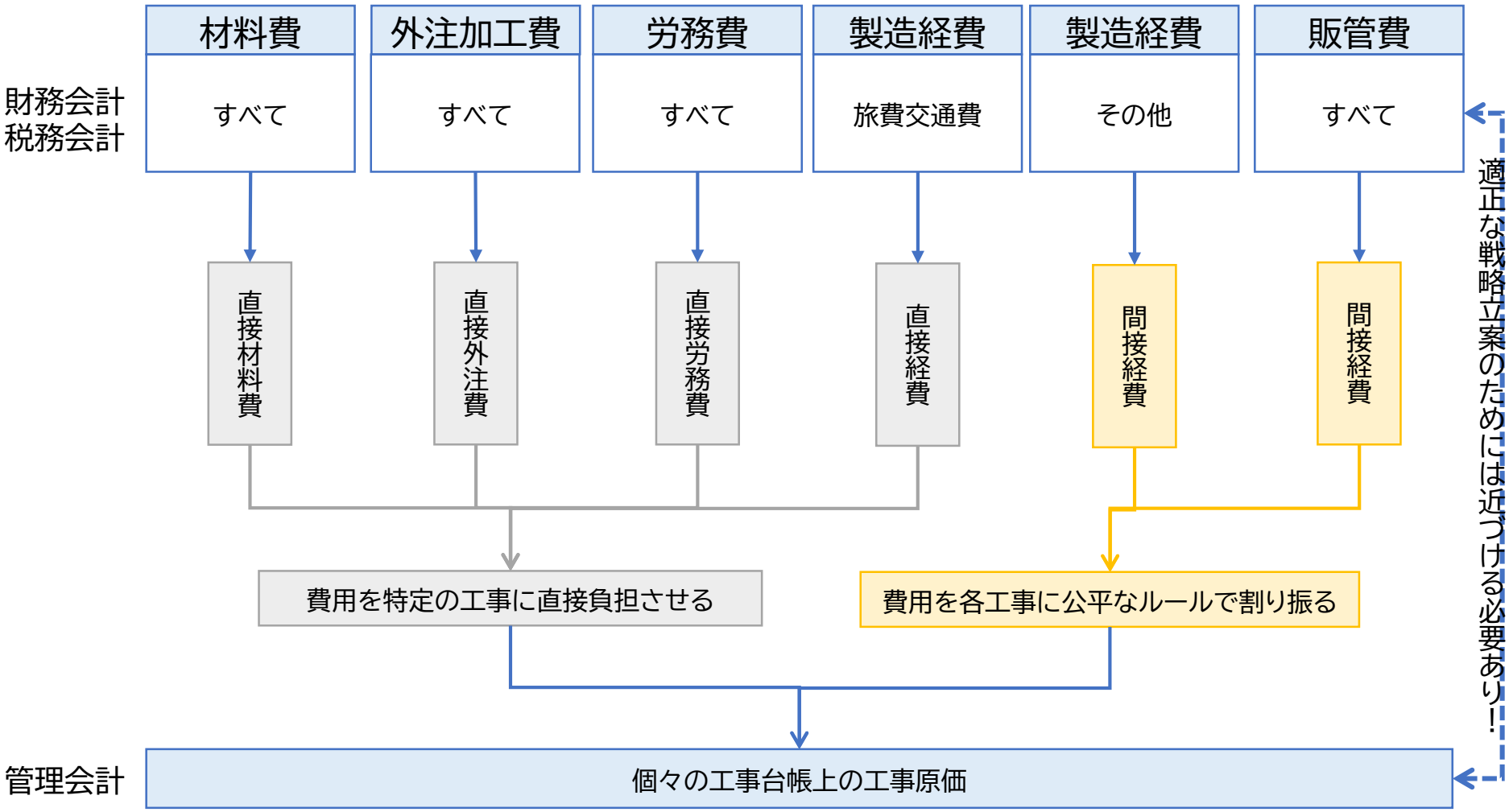


投入されたコストをいかに工事に振り分けるかのルールづけ

当社の課題

見積を提示する上で直接原価は考慮されていましたが、間接原価については考慮されていませんでした。また見積もり基準についても見直しができていませんでした。

3-3. 原価の性質による分類 ~当社の場合~



当社の課題

材料費、外注加工費については考慮されていましたが、内製で行う人工や直接経費、間接経費については見積を作成する上で考慮されていませんでした。

3-4. 直接労務費の考え方

$$\text{〇〇現場に要した労務費} = \text{人工単価/日} \times \text{人工数}$$

必要項目	算式	202●年●月時点数値
年間直接労務費	a	70,000,000円
人数	b	9人
年間稼働日数	c	240日
稼働率	d	90%
人工単価	$a/(b*c*d)$	36,008

作業日報等より集計

当社の課題

見積は過去の見積もりを参考に作成しており、適用していた基準は30,000円/人工のままでした。同水準は過去から見直されておらず、実態に合わない内容となっていました。

3-5. 間接原価の配賦方法

①原価発生原因主義

経費が発生した原因(人数・面積・時間・直接原価等)を基準に間接経費を配賦

→ 正確な儲かり度合いをできるだけ追求(本来のあるべき姿)

②負担能力主義

支払能力(売上・利益等)を基準に間接経費を配賦

→ 固定費の漏れのない回収を追求

202●年●月期		最新期決算	①原価発生原因主義 (直接原価割合)	②負担能力主義 (売上高割合)
売上高		250,000,000	—	100.0%
売上原価	直接	200,000,000	100.0%	80.0%
	間接	13,000,000	6.5%	5.2%
	合計	213,000,000	106.5%	85.2%
販管費		25,000,000	12.5%	10.0%

当社の課題

見積を作成する上で、経費率は考慮されておらず、利益水準を押し下げていました。

3-6. 対象企業の簡易業務フロー(現状)

フェーズ	営業	施工準備	施工	工事完了後
担当	社長	社長		経理担当取締役
業務	見積・受注	予算・発注	施工	売上・支払管理
具体的内容	<ul style="list-style-type: none"> 見積作成(≒実行予算) 工事請負契約 	<ul style="list-style-type: none"> 工程作成 材料、(下請)発注 	<ul style="list-style-type: none"> 工程管理 外注管理 予算管理 追加・変更交渉対応 	<ul style="list-style-type: none"> 請求書発行 入金管理 請求書受領 支払管理 請求進捗管理
発生情報	<ul style="list-style-type: none"> 確定見積(≒実行予算) 最終図面 	<ul style="list-style-type: none"> 工程表 	<ul style="list-style-type: none"> 工程進捗 追加・変更見積 	<ul style="list-style-type: none"> 売上、費用額 請負金額に対する請求進捗状況
管理事項	<ul style="list-style-type: none"> 確定見積内容チェック 実行予算チェック 		<ul style="list-style-type: none"> 工程進捗チェック 追加・変更内容チェック 	

当社の課題

実務的な確認や管理はできていますが、採算を検証する上でのPDCAは回っておらず、見積もり基準の見直しや実行予算の妥当性検証ができていませんでした。その結果、顧客との交渉の機会を逃していました。

3-7. 対象企業の簡易業務フロー(あるべき姿)

フェーズ	営業	施工準備	施工	工事完了後
担当	社長	社長		経理担当取締役
業務	見積・受注	予算・発注	施工	売上・支払管理
具体的内容	<p style="text-align: center;">Plan</p> <ul style="list-style-type: none"> 見積作成(≒実行予算) 工事請負契約 	<p style="text-align: center;">Do</p> <ul style="list-style-type: none"> 工程作成 材料、(下請)発注 	<ul style="list-style-type: none"> 工程管理 外注管理 予算管理 追加・変更交渉対応(全先を原則とする) 	<ul style="list-style-type: none"> 請求書発行 入金管理 請求書受領 支払管理 請求進捗管理
発生情報	<ul style="list-style-type: none"> 確定見積(≒実行予算) 最終図面 	<ul style="list-style-type: none"> 工程表 	<ul style="list-style-type: none"> 工程進捗 予算の進捗 追加・変更見積(全先を原則とする) 	<ul style="list-style-type: none"> 売上、費用額 請負金額に対する請求進捗状況
管理事項	<ul style="list-style-type: none"> 確定見積内容チェック 実行予算チェック 	<ul style="list-style-type: none"> 下請への発注形態の見直し検討(常用→請負) 	<p style="text-align: center;">Check</p> <ul style="list-style-type: none"> 工程進捗チェック 予算進捗チェック 追加・変更内容チェック 	<p style="text-align: center;">Check Action</p> <ul style="list-style-type: none"> 最終損益チェック 見積との比較及び乖離がある場合の対策立案 見積基準の見直し



漠然と「情報共有」という言葉で片づけるのではなく、予算と実績の見える化、共有、比較、対策立案が必要。

3-8. 支援策まとめ



実施した支援策

- ① 最新決算や予算に基づく人工賃率、及び経費率の算出。
- ② 工事毎に受注高や原価を集約する工事台帳の作り方の説明。
- ③ 工事台帳を作成する上で使用するツール選定。
- ④ 情報集約、共有のための社内の業務フロー案の作成。

今回の支援ポイント

- ・ 今回提案した経営課題や戦略、アクションプランの必要性及び優先順位について、推進役となる経営者及び取締役が納得すること。
- ・ 仕組みやツールは複雑なものではなく、続けられる内容とすること。
- ・ 伴走いただく支援者の金融機関様にもお立会いいただき、上記につき同じ目線でご理解いただいた上で、効果測定分野で伴走をいただくこと。

依頼した伴走内容

- ・ 施策の実施状況の確認及び試算表による改善状況のモニタリング。