

【目次】

1. 利益計画と行動計画のリンクが重要になる	3
2. 利益計画の策定について	6
2 - 1 売上と利益率は過去の工事別の分析が原則になる.....	6
2 - 2 粗利と付加価値（限界利益）の使い方	9
2 - 3 中期的な売上及び利益計画策定のポイント	12
2 - 4 人件費計画は部門別の個別給与から新規採用、昇給までを考慮する	15
2 - 5 利益計画は必達目標、だから社内にはストレッチ目標が必要になる	17
3. 行動計画策定について.....	20
3 - 1 建設業の経営課題はほとんど3つに絞られる！？.....	20
3 - 2 課題の優先順位と方針決定が会社によって違う！	23
3 - 3 営業力強化のポイントは、既存客の掘り起こしから	26
3 - 4 コスト競争力の向上は、単価の平準化、協力業者との連携.....	29
3 - 5 情報の共有化は、「会議」「管理資料」を目的から常に考えること	32

「中小建設業・受注工事業のコンサルティング現場から」 (追加編) 経営計画の策定について考えてみる

株式会社 みどり合同経営

コンサルティング部 副部長 澤田 兼一郎
(シニアコンサルタント)

M&A・企業組織再編部 公認会計士 原田 裕子

1. 利益計画と行動計画のリンクが重要になる

今回建設業様向けの小冊子の改定にあたり、最近特にご依頼を頂くようになっていきます、売上、利益の正確性に重点を置いた経営計画策定の内容を簡単に、まとめさせていただきました。いつもながら、私どもが現場で経営陣の方々とひざをつき合わせてさせていただいている内容です。

前回の「はじめ」でも少しお話ししましたが、現在私どもがご依頼頂くほとんどのコンサルティング内容は、金融支援を中心とした再生計画策定から中長期に亘る行動計画の実行支援そのものになってきています。その時にほとんどの企業様でまずお手伝いさせて頂くことになるのが、売上、利益に重点を置いた経営計画の策定になります。

具体的には、事業調査、財務調査を企業内部に入らせていただき、根本的な問題点や真の会社の強み弱みを納得いくまで調査します。その上で、3年から5年の利益計画と行動計画を策定していくことになります。

ここで重要なことは、利益計画と行動計画を納得できるまでリ

ンクさせていくことです。当たり前と言えば当たり前なのですが、実行レベルの施策まで落としていくのは、相当に時間を掛けないと難しいと実感しています。

売上を上げる為にはどのような営業活動を行い、利益率を上げるには現場でどのようなコストダウンを行っていくのか、言うとは簡単なのですが、中小企業様の場合企業によって、技術者や現場代理人などの管理のやり方もまったく違い、企業様ごとに行動計画のスタートの段階や優先順位が違って来るわけです。まさしく、企業毎に手作りが必要になります。

そのような企業毎に違うにせよ、利益計画と行動計画をリンクしていく上で重要なポイントは、大きく3つあると感じています。1つ目は、従業員の方々から企業内部の実態をきちんと教えて頂き、問題点の本質と強み弱みをきちんと把握すること。2つ目は、調査の過程また計画の策定段階でも、企業内部のキーマンを見つけだすこと（一人ではありません）。3つ目は、経営者が考えて方向感を出し、それに伴う戦術、実施施策はきちんと実行をする責任者や担当者が自分自身で考えて決定すること。

お分かりのとおり、1つ目、2つ目は我々外部のコンサルティ

ング会社だから分かるポイントかもしれません。ただし、3つ目は最終的には企業様が乗り越えるべきことで、私どもは過去の経験や調査から出てきた事実を元に、納得いくまで議論を続けていくことが、最大の支援事項になっています。

このように企業様とくに経営者の方々と納得いくまで時間をかけ経営計画を策定してきた経験をもとに、今から利益計画と行動計画の2つに分けて各5つの内容に分けてお話していきます。現場レベルでの内容ですが、少しでもお役に立てましたら大変うれしく思います。

ポイント

利益計画と行動計画をリンクしていく上で重要なポイントは、当社の問題点の本質と、強み弱みをきちんと把握すること。企業内部のキーマンを見つけだすこと。経営者が考えて方向感を出し、それに伴う戦術、実施施策は責任者や担当者が自分自身で考えて決定すること。

2. 利益計画の策定について

2 - 1 売上と利益率は過去の工事別の分析が原則になる

利益計画を立てるためには、まず将来の売上や売上原価、あるいは利益率の予想をしなければなりません。しかし、受注工事業の場合、工事は完成すればそれで終わりです。全く同じ内容の工事というのは2つとありませんから、「売上も利益率も確実な将来予想なんてできないよ。」というのが経営者の方の正直なところではないでしょうか。

とはいっても、その企業様の現在は過去から今まで培ってきた実績や経験、信用のうえに成り立っています。ですから、将来計画の立案は過去の実績の検討なくしてはできません。将来の利益計画のベースになるのは過去の数期の実績であり、まずはこの分析からスタートします。

その企業様が土木部門、建築部門といった複数の部門をもって事業をされているときには、部門別の分析が基本になります。しかし、同じ土木工事でも発注者が国や県、市町村の場合と一般企業や個人の場合では工事内容に違いがあり、それは1年間の受注金額や利益率の違いとなってあらわれます。もちろん、たとえ同じ個人からの受注でも工事内容はさまざまですから、あくまで傾

向としてですが。

将来の売上計画は、通常、内容の似かよった工事をひとつの 카테고리として、そのカテゴリごとに立てることになります。その場合、公共工事と民間工事に分け、それぞれを土木工事と建築工事に分類し、といった方法を採用することが多いのですが、さらに細かく分けるケースもあります。

また、公共工事に関していえば、計画策定の時点では大枠のみ決定しており工期が何年にも亘るような大きなプロジェクトについては、国や県、市町村から毎年発注される種類の工事とは、計画を策定するうえで区別して考えるといったことも必要になるでしょう。そして分類したカテゴリごとに分析を行いますが、全体としての売上、粗利等は個々の工事案件の集積ですから、その中身の個々の工事を見ていかないことには、全体としての評価はできません。

たとえば、公共の土木について直近3期を並べてみたときに、前期が他の期に比べて異常に売上が大きいのに逆に利益は小さく利益率が極端に下がっていたとしましょう。その理由は何故かを考えます。仮に、1件、他の工事と比べとび抜けて売上高が多額

で利益がほとんど出ない工事があったことが原因とします。利益がでない工事を受注したのは何故か、経営者や現場代理人の方に質問し、将来も受注する必要があるのか意思を確かめます。

もし、これがその期だけのものであれば、イレギュラーな工事として計画には織り込みません。同様に他のカテゴリについても、イレギュラーな工事や将来受注を予定しない工事ははずしたところで正常な売上、利益率をだしてみます。

こうして直近3期分くらいについて分析を完了したら、この正常な売上や利益率をベースに将来の計画の策定に入っていきます。

ポイント

将来の利益計画のベースになるのは過去の数期の実績であり、各企業に適したカテゴリに分類し、カテゴリ毎(公共・民間別、土木・建築別等)に分析することからスタート。その際には、正常な売上や利益率を知るために、イレギュラー工事を省くことに注意。

2 - 2 粗利と付加価値（限界利益）の使い方

ここでは利益計画における粗利と付加価値の使い方について考えてみましょう。

粗利はご存知のように売上から売上原価を差し引いたあとの利益ですが、もうひとつの付加価値のほうはあまり聞きなれない言葉かもしれませんね。

受注工事業なら、原材料を購入して燃料や機材などを使い人手をかけて工事を完成させます。売上が計上されるまでには、現場に直接に投入される費用（原価）だけでなく、さまざまな間接的な経費（営業経費も含め）もかかります。この過程において、外部から購入した費用に新たな価値（付加価値）が加わり、完成した工事の価値（売上）になるわけです。

利益計画を策定するうえで、私どもは、売上から売上原価のうちの外部購入費用の金額を差し引いた利益を付加価値と呼んでいます。これは、一般的な意味での付加価値とはちょっと違って、販管費のうちの外部購入費用を差し引く前の付加価値、いいかえれば工事の工程において付加された価値です。

私どもは、実務上、ふつうは売上原価のうち社内人件費以外の項目を外部購入費用として付加価値を計算しています。厳密には、社内人件費以外にも地代家賃、租税公課や減価償却費も付加価値の一部ですが、通常のケースではこれらを考慮しません。

また、計画策定上は、この外部購入費用を変動費とみなして計算しています。外部購入費用を変動費とみなすことで付加価値イコール限界利益となり、売上に限界利益率を掛けることによって付加価値を算定できるからです。この付加価値から社内人件費をひけば粗利（工事利益）です。

では、計画策定上この2つの利益を算定する意味はなんでしょう。たとえば、粗利はマイナスでも人件費を差し引く前の付加価値の段階ではプラスになる工事があったとします。ふつう工事の採算の良し悪しは粗利で判断すると思いますが、粗利がマイナスなのでこの工事を受注する意味がないと考えるのでしょうか。

しかし、企業はこの工事を行うことで新たな価値を生みだしていて、それは工事にかかった人件費の全部をまかなえてはいないとしても少なくとも一部はまかなっているわけです。社内人件費は工事を受注しなくても発生する原価ですから、たとえ一部でも

負担できるとしたならこの工事を受注する意味がある、と考えるのが付加価値をみていく根拠です。

たとえば、繁忙期には粗利がマイナスの工事は取りにいかないが、閑散期には粗利がマイナスになっても付加価値がプラスであれば仕事を取りにいく（現場代理人を遊ばせない）などの判断が必要になってきます。

また、経営者の方が工事の実績をチェックするときも、粗利のみをみていますと若い現場代理人のほうが良くみえる場合がありますが、これは本来おかしいですね。

このように、粗利と付加価値はそれぞれが異なる意味を持っていますから、利益計画を策定する際にはこの両方をみていく必要があります。

ポイント

利益計画策定の際には、粗利、付加価値の両方を確認する。

- ・粗利 ... 「売上」 - 「売上原価」
- ・付加価値(限界利益) ... 「売上」 - 「外部購入費(変動費)」
外部購入費は、売上原価の内、社内人件費以外の項目

2 - 3 中期的な売上及び利益計画策定のポイント

利益計画は、中期的なものであればふつう3年間から5年間くらいについて策定します。しかしながら、将来の売上について経営者の方に尋ねても、受注工事業の場合、ある程度実現性の高い予想が可能なのは2年間くらいでそれ以降はどうなるかわからない、というのが正直なところではないでしょうか。

コンサルティングの現場では、来期は予想できるが2年後は予想できない、という声をきくこともあります。たとえば、経営者の方に「2年後の売上はどのくらいになりそうですか？」と質問しても、すぐに答えられる経営者はそう多くはないでしょう。逆に真剣に計画に取り組んでいる経営者の方ほど考え込んでしまうような気がします。

それでもなんとか5年間（場合によっては3年間）の計画をつくろうとするときには、まずベースとして、経営者の方に現在の事業が2～3年後にどうなっていると思われるかをじっくり聞き、そして話し合うことです。その上で、経営者の方が将来どのような方向に会社をもっていきたいのか、ひらたく言えば、どんな会社になりたいと思われているのかを伺います。

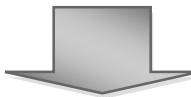
その際には、たとえば、「10年後にどんな会社になりたいですか?」「売上は?」「利益は?」そして、「事業の中身は?」さらに、「公共工事をどうしますか?」「土木と建築の比率は?」という質問を投げかけてみます。逆に、これくらいの利益がでなければ、当社は生き残っていけないだろう、だから、これくらいの利益ができる計画にする、というのもありだと思います。

10年後に必要な売上、利益が決まったらそれを5年後に達成するような計画にします。そのために来期にしなければならないことは何か、2年後、3年後にすべきことは何かを、経営陣の方々と私どもと一緒に真剣に考えていきます。

利益計画は、その企業のトップの「こんな会社にします」という決意の表明です。それは、外部の取引金融機関様に対してでもあると同時に、身内である社員の方々に対してでもあります。もし、社員の方々が、将来の会社の姿について同じビジョンをもちその実現に向けて力を合わせることができたなら、計画の達成により近づくことになると思います。

ポイント

受注工事業の場合、ある程度実現性の高い予想が可能なのは2年間くらいかもしれないが、長期的（例えば10年後）にどんな会社したいかということから、3年後、5年後にどうなっているのかと計画を立てるのも一案。



利益計画は企業トップの「こんな会社にします」という決意の表明

2 - 4 人件費計画は部門別の個別給与から新規採用、昇給までを考慮する

ここからは人件費計画について考えてみましょう。

人件費計画は売上計画に連動しています。いくつかの部門をもつ企業様の場合、売上や付加価値（限界利益）、粗利（工事利益）の計画は、カテゴリーごとに作成するにしても、最終的にはそれを部門別に集計します。ですから、人件費計画についても部門別に作成することが必要です。そして、人件費計画も各社員の過去および現状の給与水準がベースになることに変わりはありません。

まず、各人の個別給与実績をベースに将来の予測をたてます。そのときには、現状の人員数や配置を前提に、来期以降の昇給はどうするのか、といったことももちろん考慮する必要があります。昇給は社員の方々の仕事へのモチベーションに大きく影響しますし、社員のモチベーションを高く維持していくことも経営者の大事な仕事です。

人件費計画を考える際に重要なポイントはその他にもあります。会社がどんな方向に向かっていくのか、具体的にはどの事業（部門）に力を注いでいくのか、逆に縮小していく事業はあるか、新

しい事業分野に参入するか、などによって人員の配置自体が変わってくるという点です。

たとえば、注力していこうとする部門に人が足りなければ、目標の売上を達成するに足るだけの人員の補充（採用）が必要です。将来を見据えて、また業務の内容から考えて、あるいは定年退職予定者なども考慮し、どんな人がどの部署に何人必要なのか、年齢、経験、技術、資格などの具体的なイメージができるまで経営者の方に考えていただきたい、と私どもは思っています。そしてそれは、採用した社員の方の1年後の業務、2年後以降の業務までを視野にいれた採用であることが必要ではないか、とも思っています。

このようにして経営者の方が熟考をかさねることにより出来上がった人件費計画は売上計画と一体であり、それがとりもなおさず会社の将来の姿をあらわしている、と私どもは考えるからです。

ポイント

人件費計画では、将来を見据えて、また業務の内容から考えて、あるいは定年退職予定者なども考慮し、どんな人がどの部署に何人必要なのか、年齢、経験、技術、資格などの具体的なイメージができるまで経営者の方に考えて頂くことが重要。

2 - 5 利益計画は必達目標、だから社内にはストレッチ目標が必要になる

利益計画を策定したからには必ず達成することが求められます。利益計画を策定した後は、どの企業様も、もちろん利益計画の数字の100%の達成を目指して努力されると思います。

私どもは、利益計画の策定のお手伝いをさせていただきながら、同時に、計画を達成するための行動計画についても、経営者や経営幹部の方々と一緒になって膝を突き合わせて考え議論し、まとめあげていきます。そして、利益計画を策定した後は、一定期間の間、経営会議に参加するなどしてモニタリングを行うことにより利益計画の達成をお手伝いしています。

しかしそれだけでは十分とはいえません。企業様をとりまく環境は常に変化していて、計画を策定している段階では予想もしていなかったさまざまな事が起こるのが現実です。このときに100%をめざしていたのでは、100%の計画達成は難しいのではないのでしょうか。

たとえるなら、試験で80点を取ろうと思って勉強しては常に80点を取ることは出来ない。100点を取ろうと思って勉

強してはじめて、予想もしていない問題が出たとしても常に80点以上が取れるし、時には100点も取れる。これと同じで、計画の営業利益の120%以上(たとえばですが)を目標に努力してはじめて、常に営業利益の100%を達成できると考えます。ここに社内のストレッチ目標が必要になる理由があります。

また、計画の利益水準は取引金融機関様はその企業様に求める利益水準であるという側面もあり、その意味においても計画は企業様にとっては必ず達成しなければならないものです。そのため、利益計画はどうしても若干保守的にならざるをえない面があります。しかし、企業が成長していくためにはよりチャレンジングな高い目標(ストレッチ目標)に挑戦していくことが必要です。

先に述べましたように、ふつう利益計画は部門別にも作成します。部門別の計画は、各部門に対して目指すべき方向性を明確にするとともに、モチベーションを高めるための目標となります。いいかえればそれは、部門の組織力(部門のトップのリーダーシップ力でもあります)を引き出すためのものであるともいえます。

したがって、社内のストレッチ目標を設定することによってより高い組織(部門)レベルでの成長を可能にするのではと考えま

す。そして、それぞれの部門の成長がその企業様全体の大きな成長につながることはいうまでもありませんね。

ストレッチ目標の水準は、企業様のいろいろな状況により変わってきますし、一律に利益計画の何%増しというように決めることはできません。ただ、利益計画の水準よりおもいきって高めに設定しないと十分な効果は得られないかもしれません。

ポイント

利益計画は必達目標、だから社内にはストレッチ目標（よりチャレンジングな高い目標）が必要になる

3. 行動計画策定について

3 - 1 建設業の経営課題はほとんど3つに絞られる！？

建設業の本業という視点で考えた時に私どもの経験上、大きく3つの経営課題に絞られることが多いように感じています。誤解があるといけないのですが、企業様によっては本業を活かし、となりの市場へ展開したり、まったく本業以外のところへの取り組みを考えられている場合、もちろんですが3つに絞られるということはなく、まったく違う課題が抽出され、それに対する方針、戦術、実施施策が出てきます。

少し話しがそれますが、現実には本業のみで生き残りをかけられる企業様は恵まれているというのが、最近現場でお手伝いさせて頂いている私どもの率直な感想です。多くの企業様が本業だけでは会社を維持することが難しく、本業以外をどのように立ち上げていくのか等のご支援をさせて頂く機会も増えています。

さて、本業の話に戻りますが、本業できちんと課題を認識して、100%それに対して日々改善を行い、取り組んでいる企業様ばかりかという、そうではないようです。そこで話を進めたいのですが、本業については、大きく3つの課題に絞られると感じています。

- 1つ目は、営業力の強化
- 2つ目は、コスト競争力の強化
- 3つ目は、情報の共有化

の3つです。

この本業についての3つの課題を具体的にどのように取り組んでいくのかは、後にお話していきますが、前述したとおり100%の力でこの3つの課題解決に向け、日々改善が来ている御企業様は少ないようです。この原因はどこにあるのでしょうか。

現場で企業様を支援させていただく中では、

- 1つは、課題への方針が具体性に欠け、日々の行動計画の策定が出来ていない。
- 2つは、行動計画が明確でない為、進捗管理が出来ない。

の2点と思っています。この結果、満足できる収益が出てこないようです。

それでは、具体的な行動計画まで落とし、進捗管理をしていく上でどのようなことが、企業様では必要なのかということ、次にお話していきたいと思えます。

ポイント

建設業での課題は大きく3つの課題に絞られると感じている。

- 営業力の強化
- コスト競争力の強化
- 情報の共有化

3 - 2 課題の優先順位と方針決定が会社によって違う！

具体的な行動計画を実施して、数値で結果を出していくのに重要であることは、企業様ごとに課題の優先順位と方針が違ってくるといふことに尽きると思います。

私どもは、中小企業様向けのコンサルティングを提供させて頂いておりますと同時に、我々もイチ零細企業です。その我々も含めて常に、日々の業務や日々の活動を通じて感じていることは、常に人・物・金という経営資源が限られているというジレンマです。

経営者の方々とお話をし、ともに課題について考えていく中で、いつも壁になるのは、社員の中で、だれが、どのくらい時間やお金を掛けて、実行していくのかということに尽きます。いくら格好の良い、すばらしい課題への方針があろうとも、それを実行していく余力が中小企業様にはなかなかないというのが残念ですが、現実ではないでしょうか。

ただ、そこで終了してしまっただけは前にすすみません。あきらかに強みがあり競争力がある企業様は別として、そうでない企業様は、どうにか時間や人をやりくりして課題への取り組みを実行し

ていかななくてはならないのです。

ここで考えていかななくてはならないことが、「利益計画と行動計画のリンクが重要になる」でもあげました、ポイント3つになると思います。

まず、会社の本質な問題点は何か、をきちんと把握し、真の強みそして、弱みはどこにあるのかを見つけ出すことになります。それは、ポイントを絞り課題に優先順位をつけることに繋がってくるわけです。よくありがちですが、あれもこれもと欲張りすぎて、何一つ実行できずに終わってしまうことも考えられます。

次に、実行段階で経営者の方がすべてを一人で背負って対応できるはずもなく、だれか経営者の右腕、左腕になって引っ張っていく幹部・従業員が必要になります。それが、キーマンを見つけておいておくことになるわけです（我々のコンサルティングの一部門である、ポジティブ・デビアンズとはこのことです）。

重要であることは、方針にせよ、実施施策にせよ、経営者の方々はじめ幹部の方、従業員の方がご自身できちんと考え、考え抜いたものであることです。ここは、私どもも納得するまで共に考え

る時間を共有します。簡単に私どもが「こうしましょう」とか提案したり、結論を出すことは致しません。それでは、実行段階でやらないことの言い訳が可能になり、結果として数値に出てくる
ことが遅れる可能性が高くなると思っていますからです。

いずれにせよ、非常に時間と手間そしてストレスがかかること
ですが、それを無くして結果は出てこないと、私どもは確信して
います。

ポイント

重要なことは、方針や実施施策が、経営者の方々はじめ幹部
の方、従業員の方ご自身できちんと考え抜いたものであること

3 - 3 営業力強化のポイントは、既存客の掘り起こしから

経営課題の一つである、「営業力の強化」についての具体的な取
り組みについて考えていきたいと思います。

現在「営業力の強化」という点で一番多いお手伝いは、『官庁営
業から民間営業への展開』です。ご承知のとおり、公共工場の市
場は地域により濃淡はあるものの、大きな趨勢は、市場は縮小傾
向、さらに一般競争入札の導入により入札率がさがり、一件の工
場の利幅が縮小しています。

そうした環境下、大多数の建設業の方々が、官庁から民間市場
へ仕事をもとめてシフトするのは自然の流れといえれば自然の流れ
です。当たり前ですが、いくら民間市場が堅調といっても、ほと
んどの企業様が民間の市場へシフトしていく中で、競争の激化は
避けられません。その中で自社の独自のものを最大限活用して活
動しなければ何も他社と差別化されたポイントはありませぬ。

そこで、まずやらなくてはならないのは、既存客の掘り起こし
になります。ここでは、一般的な元請のゼネコンを例に具体的な
取り組みについて考えてみたいと思います。

実は、お手伝いさせて頂いております大半の企業様の過去の工事経歴を拝見すると、意外に民間工事の実績が多いのです。特に、歴史があり地元中心に仕事をしている企業様は特にその傾向が強いのではと感じています。

官公庁を中心に仕事してきている企業様の特徴として、常に受け身で仕事をしているという点に尽きます。発注者つまり官庁から常に指名がかかり、仕事が取れていた為そのような体質になってしまうと想像されますが、そのままでは民間工事に対しても同様の対応になってしまいます。そこで、重要なのは、過去のお客様つまり、既存客へのアプローチをどのように行っていくのかということになります。

このことは至極当たり前のことと言われればそのとおりなのですが、

- ・ 既存客のリストがあるのか。
- ・ 既存客毎に訪問や改修したデータが整理されているか。
- ・ 既存客へ定期的な訪問をしているか。

という点の確認が必要です。

私どもの経験上、企業様に既存客のリストを出して欲しいと言

うと、「民間の仕事はほとんどない」といった言葉がよく返ってきますが、いざ作ってみると「こんなにあったのか！」とか「そういえば、このお客さんどうしているのかな？」とかいった会話が盛り上がります。

まずは、自社の歴史からひも解き、自社が施工した物件の評価を聞き、自社のお客様の現在のニーズや要望を確認し、そこから提案し、仕事に繋げていくことが優先順位の高い方針、施策になると私どもは考えています。その段階を経て、新規顧客への営業活動やその土地や地元のお客様のニーズに合った提案営業ができるようになるのではないのでしょうか。

ポイント

「官庁営業から民間営業への展開」といった営業力の強化では、まず他社との差別化されたポイントが重要。

自社の歴史からひも解き、自社が施工した物件の評価を聞き、自社のお客様の現在のニーズや要望を確認、提案し、仕事に繋げていくこと。

その段階を経て、新規顧客等の提案営業が可能。

3 - 4 コスト競争力の向上は、単価の平準化、協力業者との連携

ここでは、経営課題の2つ目、「コスト競争力の強化」について考えていきたいと思います。

「コスト競争力の強化」への取り組んでいく方針として大きく2つの考え方があると思います。

- 1つ目は、社内最安単価での積算及び発注を行うこと。
- 2つ目は、工期短縮などの現場レベルのコストダウンを協力業者と連携して行うこと。

以上2つです。もちろんですが、これだけということではなく、あくまで主流は2つとお考えください。

まず、1つ目の社内最安単価での積算及び発注ですが、ここでは、情報化（IT化）への取り組み度合いがどの程度なのかということが重要になります。具体的な情報化（IT化）の内容はここでは省略しますが、積算 発注 支払い（請求書のチェック） 会計業務の数値情報が、きちんとした1つの流れになっていることが条件になります。

数値情報と一言で言うと非常に簡単ですが、ここが建設業の

難しいところです。材料単価や外注労務単価のように単価が明確になっていれば非常に分かりやすいのですが、材料、工賃込みの外注やそれこそ設備工事一式などを、数値情報として整理していくのは、非常に難しい仕事です。また、企業様ごとに考え方や発注の習慣が違いますので、データの更新、活用等の、日々の運用のルールも慎重に考え、決定する必要があります。

いざ仕組みが構築されると、原価積算や最安値発注の徹底などコストダウンが日々可能になり、かなり高い効果が期待できます。ただ、前にも述べましたが、企業様ごとに担当者のパソコン活用能力が違うため、オーダメードで考えていかないと、一番重要な日々の運用段階で支障をきたし、本来の目的が達成されない恐れがあります。そこは、私どもも十分注意しているポイントです。

このような取り組みは、今後はより一層「リアルタイムで最適な情報を反映していくことが必要である」という私どもの考え方からご提案している内容です。

2つ目の工期短縮などの現場レベルのコストダウンを協力業者と連携して行うことは、今後さらに必要になってきます。

受注金額自体が非常にきびしい中で、工期短縮で利益を生んでいくことが重要です。その時に、実際の施工を行っている協力業者と一緒に智恵を絞って対応しないとそもそもできるはずもありません。

例えば、大型のコンクリート2次製品をトラック荷台から直接、施工場所に移すという1つの工夫を考えても、安全面は基本として専門工事業者はもちろん、運送会社の協力も必要になってきます。そのような様々な案が常に議論される風土づくりが重要なのです。

ポイント

コスト競争力の強化でのポイントは、

- ・社内最安単価での積算及び発注を行うこと。
- ・工期短縮などの現場レベルのコストダウンを協力業者と連携して行うこと。

3 - 5 情報の共有化は、「会議」「管理資料」を目的から常に考えること

『「会議」「管理資料」の重要性』でもお話ししましたことの繰り返しになりますが、

会議の為の会議にならない
何の進捗状況を確認する管理資料が分からないものは必要ない

という2点に尽きます。そのことは、会議と管理資料のリンクができているのかという点を確認することで、概ね現状を把握することができるはずです。

例えば、経営会議一つをとって考えてみると、参加メンバーは、経営陣+部門長クラスの管理職になります。主な議題は、

1. 行動計画の進捗状況の確認
2. 利益計画の進捗状況の確認
3. 1年～2年程度先の営業案件や営業の方向性の確認
4. 会社組織体制について確認

の等になるのでしょうか。もちろん、これは最低限の内容であり、企業様によっては参加メンバーによって議題をさらに追加したり、逆に参加メンバーを絞って議題を分けることもあることは言うまでもありません。

「1. 行動計画の進捗状況の確認」では、結果が出ないものは新たなアクションプランを作成し、過去の履歴とともに議事録を残していくという点に尽きます。やらない人が得をする風土を作らないことがポイントになります。

次に「2. 利益計画の進捗状況の確認」では、進行基準に修正した試算表はもちろんですが、最近私どもがお勧めしている資料に、「工事別付加価値粗利一覧表」があります。

簡単に説明しますと、受注済みの工事の予想及び見込み付加価値をもとに利益計画の目標付加価値との進捗状況を確認していくものです。予想及び見込み付加価値を出していく上で重要なことは、経理と工事担当者、現場代理人が密に情報を交換し、実行予算の進捗率の情報を共有化していくことになります。

さらに、分野別の利益計画と進捗状況を確認していく為の、資料も必要になります。「目標が達成している分野はどこで、出来ていない分野はどこか。その原因はどこにあるのか。」ということを、突っ込んで考えていくことがポイントです。

その他の議題についても、同様に会議内容とリンクした資料

が必要になります。私どもとしては、一年ごとに年間予算や行動計画の見直しを行う折に、会議体制についても、目的、目的に対応した管理資料、その上で参加メンバーも見直しすることをお勧めします。

間違っても参加メンバーから、議題や目的を考えては本質からズレてしまいます。常に、報告会ではなく、将来のことを考える会にする視点が必要になるのではないのでしょうか。

ポイント

一年ごとに年間予算や行動計画の見直しを行う折に、会議体制についても、目的、目的に対応した管理資料、その上で参加メンバーも見直しすることが重要。

著者経略歴

澤田 兼一郎(mailto : sawada@digitalbank.co.jp)

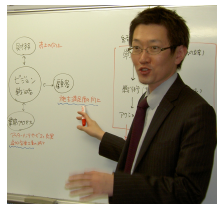
株式会社みどり合同経営 コンサルティング部

副部長(シニアコンサルタント)

立命館大学経済学部卒。地方銀行を経て当社入社。

香川県中小企業再生支援協議会サブマネージャー

受注工事業を中心に、現場主義のコンサルティングを実施。建設業のコスト低減戦略、組織再構築ノウハウ等について高い評価を受ける。企業再生、企業再編、原価管理、情報共有化手法、ファイナンスが得意分野。受注工事業再生、中小企業と銀行取引等のテーマを中心に、講演・講師多数。



原田 裕子(mailto : harada@digitalbank.co.jp)

株式会社みどり合同経営

M&A・企業組織再編部 チーフアドバイザー

公認会計士。城西大学薬学部卒。

病院薬剤師として勤務後、会計分野へ転向。大手監査法人を経て、当社入社。



- ・ 企業評価における財務DD担当。
- ・ 中長期経営計画の策定や単年度の利益計画の作成、その後のモニタリングなどを中心に活躍

株式会社みどり合同経営

本社 〒160-0007 東京都新宿区荒木町 2 - 3

(社)金融財政事情研究会 セミナーハウス 4F

TEL(03)3358-5951 FAX(03)3358-5952

<http://ct.mgrp.jp/>

高松 〒760-0062 香川県高松市塩上町 3 丁目 1 番 1 号

TEL(087)834-0301 FAX(087)834-0882

「中小建設業・受注工事業のコンサルティング現場から」 (追加編) 経営計画の策定について考えてみる

2008年5月1日 第1版 第1刷 【非売品】

著者 澤田 兼一郎

公認会計士 原田 裕子

監修者 中小企業診断士 藤井 一郎

発行所 株式会社 みどり合同経営

〒160-0007 東京都新宿区荒木町 2 - 3

(社)金融財政事情研究会 セミナーハウス 4F

TEL(03)3358-5951 FAX(03)3358-5952

本書の一部あるいは全部について、株式会社みどり合同経営から文書による承諾を得ずに、いかなる方法においても無断で複写、複製することは禁じられています。