

建設業再生事例

株式会社コンサルティング・ネットワーク

A社: 創業45年の設備・土木業

売上20億円・経常利益400万円・社員数33名・借入金16億円

再生に至った経緯: バブル時代に不動産・株・ゴルフ会員権などの企業体力にそぐわない投資及び受注高の激減から返済財源の低下



資金繰りに走る毎日

影響

1. 経営事項審査(経審)の基準: 入札からはじき出すための改正
固定資産・借入金の膨大な会社
は評点UPさえ困難
2. 経営者の苦悩: 先行きの見えない経営
家族が顔を合わせると言い争う日々

赤字体質：組織としての集団ではない

社長の人柄にほれて働く典型的な職人集団

物件ごとの予算取りが完全にできていない

予算取りができない＝原価管理もできない



原価高の体質＝利益が出ない



どんぶり勘定、ハッキリ、勘の3点施工＝

ずさんな経営



※ 原価管理は収益力、資金力の改善であることから
コスト意識を徹底教育した

再生への課題(生ぬるい体質は経営内容の非公開が原因)

経営情報の公開から危機意識の共有化

1. 損益計算書・部門の経営内容・現場別利益の公開
業績の共通把握と危機感の共有化
2. 個人別給料の公開

理由:年功序列

能力とは関係なく支給されている給料制度に不満
意欲的な社員の戦力化

「個人別給料の公開は再生の一つ。公開して混乱するのは旧態依然として働いている者。その者が公開しても危機感を抱かないなら会社を辞めてもらうのは当然。現状のままにしておくと倒産は時間の問題。倒産したら全員を不幸にする。それなら公開して不満があれば辞める程度のことを覚悟できなくてどうして再生ができるのか！」=社長の決意

3. 評価からの意識付け

【評価の目的】

- ① 成果の乏しい人材だけにやめてもらう
- ② 成果の高い人材を繋ぎ止めるアクションをとる
 - ・ 成果の上げた社員は昇給
 - ・ 実績のない社員は減給

【社長の決定事項】

- ① 損益計算書の公開
- ② 個人別給料は能力と連動しないことがあっても公開
- ③ 赤字部門は部門経営の実態を考慮した目標利益にする
- ④ 受注段階の赤字現場、利益率が低い現場は一定の基準を設ける
- ⑤ 評価制度の導入は強制的には行わず、社員の意思を反映して移行を行う
- ⑥ 評価制度の導入には試用期間を設け、修正を繰り返して評価制度をスタートさせる

施工会社から管理利益を追求する会社へ

- ・ 企業再生の目的は財務を安定させることであり、そのことから売上UPの改善では同業との競合・設備投資・営業経費・人材の採用などのリスクがあり、運転資金が必要になる
- ・ 売上で得た利益は必ずしも財務の安定にはならない

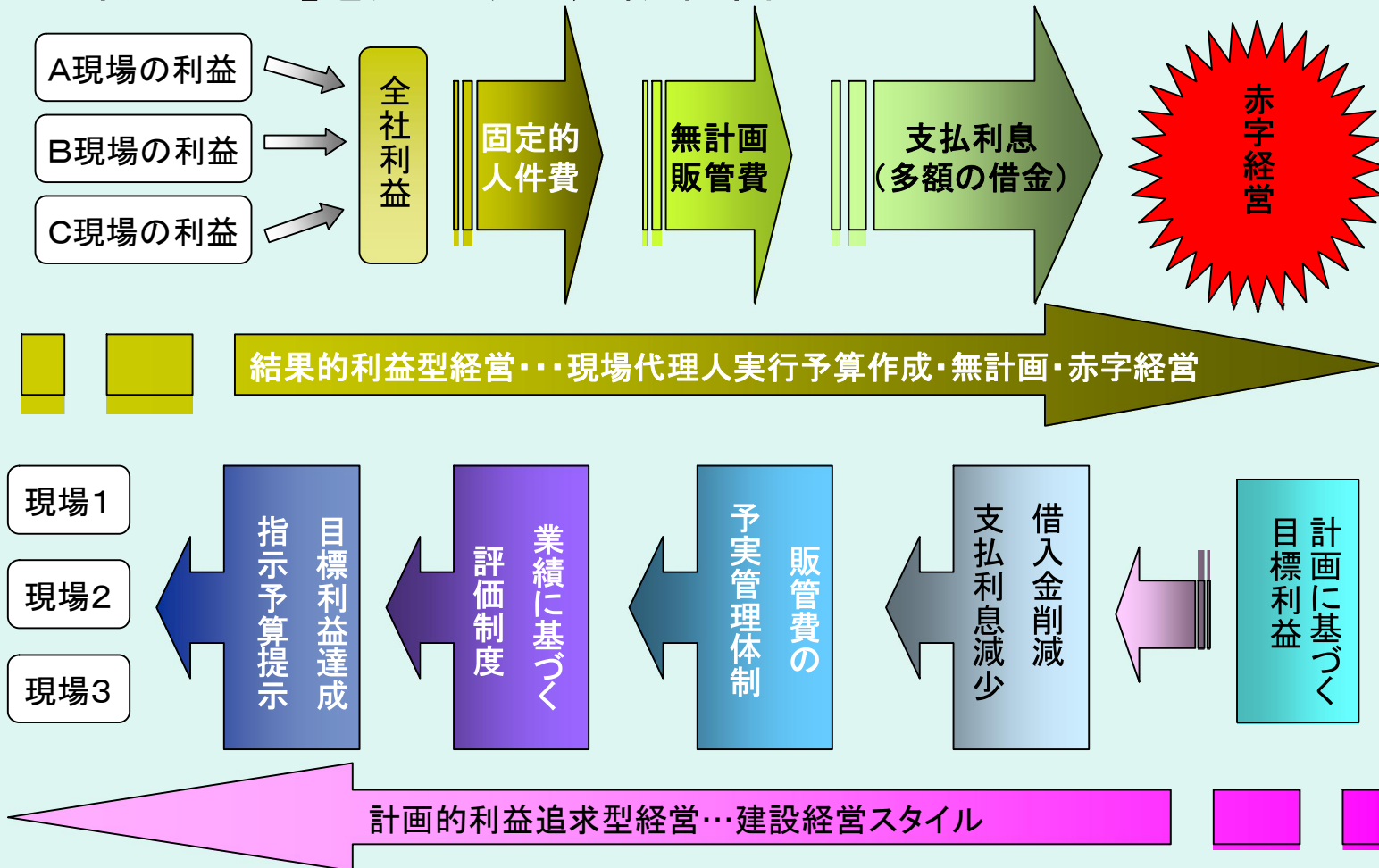


売上主導ではなく、原価管理(外注・材料・出面・積算原価・工程・クレーム削減・事前事後事務処理削減等)や経費節減など、社内でできる改善から着手して、次に売上改善

- ・ 管理の利益＝資金増加＝納税ゼロで財務改善を実現
- ・ 不良債権、遊休資産の処分で欠損(売却損)を利益と相殺し、納税を抑える

「管理利益」の追求 ～管理とは命令であり最も重要な戦略～

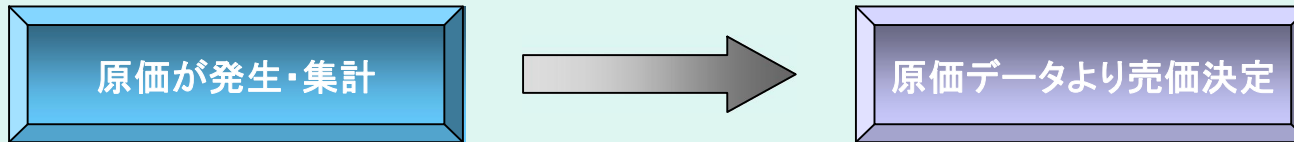
1. 「管理利益」を追求する建設経営スタイル



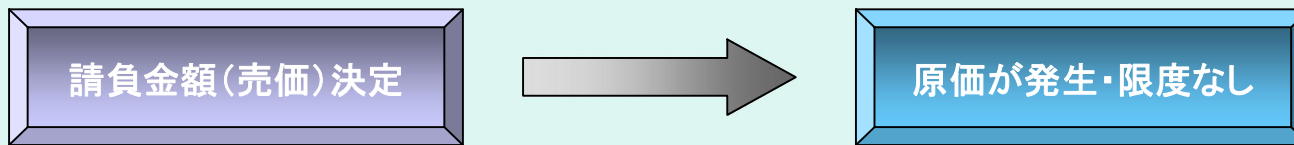
2. 建設業における原価管理の誤解

【建設業と製造業の違い】

- ・ 製造業の場合…実際原価が発生後、売価が決定

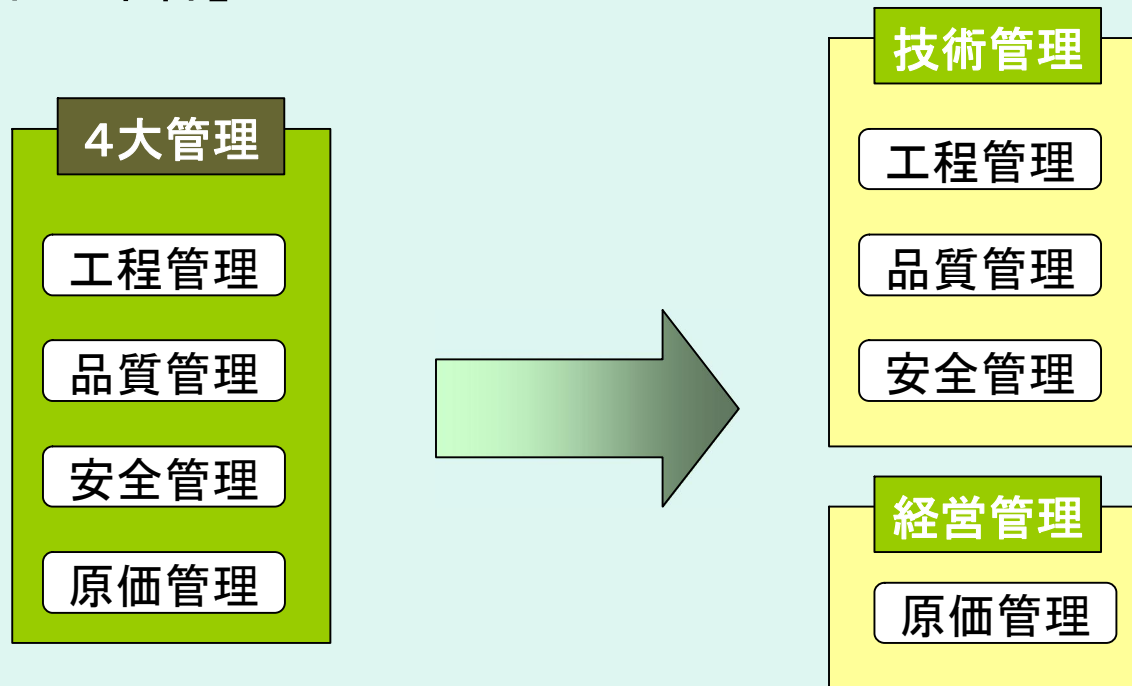


- ・ 建設業の場合…請負金額(売価)決定後実際原価が発生



経理が行っている「現在までどの位原価が発生しているか」の管理を「原価集計」という。経理はこの処理で十分。しかし、これでは目標利益に向かって経営が行われているかという「管理」面においては、現状から将来を予測し、対策を講じることができないという問題が発生する。建設業では、各現場の完成時点の原価を管理しなければ、「原価管理」ではない。

【現場管理部署】



現場管理における4大管理は、工程管理・品質管理・安全管理・原価管理をいうが、この全てを現場に任せるのは間違っている。現場に任せるのは、工程管理・品質管理・安全管理の「技術管理」に止め、原価管理は「経営管理」の一部として考えなければならない。社長・役員・工事部門・営業部門・積算部門・購買部門・経理部門等、全ての部門が関わって管理しなければならない

3. 経営管理部門による「コストコントローラ」

全社の経営情報が集約され、現状の経営実績（施工中の現場も含む）を把握する。現場ごとに作成する実行予算の「指示利益」を提示する。発注管理・請求支払管理・評価までの一連の流れを把握する部門で、コストコントローラの役割の部署である。

4. 現業部門から完全に独立した「実行予算チーム」

実行予算とは、原価管理システムのP・D・C・AサイクルのPlanであり、Planが中途半端だとDoの原価がいい加減になる。実行予算は経営決定事項であり、社長が中心となって立案する。これが「実行予算チーム」である。実行予算チームが実行予算・契約内容・現場視察・業者との協議等を経て完全実施するものでなければならない。

5. 実行予算は会社の法律、原価は評価と連動

実行予算チームで決定した予定原価は、完全実施できる予算であり、現場責任者は厳守する責任があり、その結果は評価と連動させる。コストダウンさせるためには、新規業者導入、相見積発注、工程管理、安全管理、現場経費の削減、クレーム撲滅、施主・近隣住民管理等は原価と連動することから厳しい管理をせざるを得なくなる。

6. 実行予算チームで決定した実行予算をベースに現業部門が行うこと
会社の法律である「実行予算」に基づき、現場責任者を決定し、施工計画・実施工程等を作成する。発注ルール、事務手続きの統一化等、原価管理業務マニュアルを作成し、実践的指導を行い、現場責任者の育成に努める。管理者は、数量・単価管理から利益額UP施策、工期短縮施策等の判断業務を行う。特に現場の原価管理データは、何故原価が増加或いは減少したのかの調査を行う。数量的要因・単価的要因に分け、分析しなければならない。また、時間の数量的要因は、工期短縮で最重要となる。

7. 部門の枠を超えて全社的に原価削減に努める

管理とは強制＝命令であり、中途半端な管理では会社は変わらない。そのための利益管理システムを確立して、利益管理から、営業・積算・現業・総務と全社一体となった経営管理を推進しなければならない。

営業部は利益率の高い受注のための提案営業を行い、現業部門はどのようにすればコスト削減・効率化が図れるか、積算部門は最新データを随時入手して積算に活用する。営業は受注中心、現場は施工のみで原価を考えない、積算は過去のデータの積み上げ予算を作成するのみでは現状を変えることはできない。

【原価管理事例】

1. 今までの工事施工は材料待ちで一括発注で発注していたのを、分離発注し単価引き下げに大きく貢献した（材料屋との支払条件の改善、仕入の絞込み）
2. 取引先を30%入れ替え、発注予定価格を提示して交渉する指値発注方式に切り替えてから原価を昨年より6%下げた
3. 工事部長を経営管理部長に抜擢し、すべての部門の管理をさせ、営業・積算部門での受注時利益改善が行われ、材料・工期の両面からコストダウンが図れた
4. 今まで、原価の把握を総体的金額で行っていたが、「単価」と「数量」の分析を行った結果、「単価」は削減されていたが「数量＝時間」の管理が行われていないずさんな施工体制だったことが判明した

【倒産企業のメカニズム】

倒産する建設業の2つの事実

1. 現業部門がだらしない会社
2. 管理がずさんな(資金の無駄を見抜けない)会社

この2つの要因の会社は必ず倒産するという事実がある

建設業は受注が減少したからといって倒産するわけではない！
管理がずさんだから倒産するのである。特に規模の拡大を優先する企業で売上拡大と管理がアンバランスになると危険信号。

【原価管理はキャッシュフローも同時に改善する】

原価管理とは支払管理のシステムであり、原価1%という数値を考えてみる。例えば10億で1%は1,000万円のキャッシュが増える！
2%・3%・5%、このように改善していくと会社の経営は安定する！