

主催
日時
場所

儲かる中小建設業 5つの重要ポイント

専門家が語る
・・・勝ち残りを賭けた経営改善策

株式会社 アイユート



株式会社 アイユート
代表取締役 服部 正雄

思い...

35年余りの経理・総務畑での経験を生かし、
中小建設業の『脱！どんぶり勘定』の補佐役として、
2007年に創業。

厳しい業界の中で勝ち残るために、
『計数管理』と『意識改革』の必要性を
1人でも多くの社長に理解していただき、
中小建設業の勝ち残りに寄与しています。



< 経歴 >

1952年名古屋に生まれる。卒業後、総務・経理畑一筋のサラリーマン生活。
特に、電気工事業、ハウスメーカーにて
“原価管理の改善”、“事業計画の作成”など、数々の経営改革を実践。
現在に至る。

〔経済産業省 後援/ドリームゲート・アドバイザー〕

〔名古屋市新事業支援センター 専門相談員〕 〔名古屋市小規模事業金融公社 経営アドバイザー〕

〔名古屋商工会議所 会員〕 〔建設業経理事務士〕

皆さんと知識の共有を・・・



先ほど自己紹介で次のように思いを述べました。

35年余りの経理・総務畑での経験を生かし、
中小建設業の『脱！**どんぶり勘定**』の補佐役として、
2007年に創業。

ここで問題

いい加減な計算という意味で
使われる事が多い[どんぶり勘定]

さて、[どんぶり]とは
何を指す言葉でしょうか？

答えは・・・

大工が使う前掛け

元々は、大工が材料代金を現場で支払う時に
[どんぶり]と言う前掛けから無造作に
お金を出して支払っていた事から・・・

「アイユート」とは
[補佐役][補佐官]という意味です。

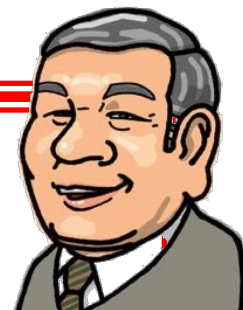
さて、どこの国の言語でしょうか？

答えは・・・

イタリア語

なぜ建設業に倒産が多いか??

<クイズ> 全倒産件数の内(**30**)%が建設業でしょうか?



- 工事期間が長い
- 金額が大きい(運転資金が必要)
- キャッシュの動きと収益の計上に時間のズレが生じる
- 完成工事、未成工事の管理が出来ていない
- 正しい原価が把握されていない
- 赤字工事も請けざるをえない
- 大手ゼネコンは【請金－経費＝支払】

倒産しない会社をつくるためには

危機意識が芽生える
会社が見えれば

① 計数管理で
見える化

会社が見えれば
対策を打てる

② 意識改革

特に経営者の意識

資金繰り表の作成で数ヶ月先迄、資金予測を立てる
事業計画書の作成 (P→D→C→A)
目標管理 (社員の利益意識)
工事利益の管理 (実行予算による支出管理) **完全実施**
完成工事高より粗利益重視
月々の粗利益チェックで先手をうつ事

①ー1 資金繰り表の作成

この様な社長、いませんか？

◆請求書が集まってから銀行へ走る社長

⇒ 工事金の入金予定と支払予定をつかんでいないからです。

☆建設業は、入金と出金の波が激しい業種です。



ー資金繰り表の作成効果ー

- ①いつキャッシュの不足が生じるか予測できる。
- ②早めに動く、資金は慌てるほど信用低下。
時間が有れば選択肢も広がる。
- ③社内に対して意識
経理の問題⇒会社の問題

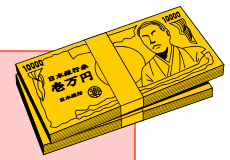
資金繰り予定表 <千円>

		10月実績	11月実績	12月予定	1月予定	2月予定
	繰越(A)	10,000	13,000	28,000	12,000	5,000
入金	既契約入金	40,000	90,000	35,000	80,000	50,000
	小工事入金	2,000	3,000	2,000	2,000	2,000
	その他入金	0	0	0	0	0
	小計(B)	42,000	93,000	37,000	82,000	52,000
支出	10日給料	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
	20日経費、リース支払	3,000	4,000	4,000	5,000	5,000
	月末工事金支払	25,000	70,000	60,000	70,000	70,000
	月末返済利息	4,000	4,000	1,000	1,000	1,000
	月末社保家賃他	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
	その他支出	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	特別支出	0	(※2) 2,000	(※4) 5,000	0	0
	支出合計(C)	44,000	93,000	83,000	89,000	89,000
	収支(A+B-C)	8,000	13,000	▲18,000	5,000	▲32,000
	新規契約金	(※1) 5,000	(※3) 15,000	0	0	0
	借入	0	0	(※5) 30,000	0	0
	その他調達	0	0	0	0	0
	繰越	13,000	28,000	12,000	5,000	▲32,000
	備考	※1:山本邸	※2:労働保険料 ※3:山田邸	※4:賞与資金 ※5:保証協会借入		

①一2 入金 > 出金

勘違いしている社長の話

景気が悪くなるので
早くお金を返さないかん？！



返済は、出金
借入は、入金



売掛管理の関心不足

えっ！
黒字倒産！

えっ！
赤字続きでも
倒産しない会社！

①-3 収支と収益の違い

お金のいくら足りないか
 又、いくら余るか(キャッシュフロー) <収支>
 という事と
 いくら売上げて、いくら儲かったか <収益>
 は、全く別です

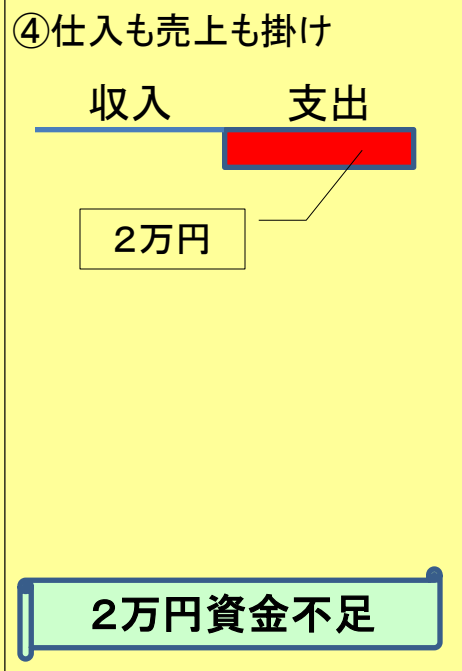
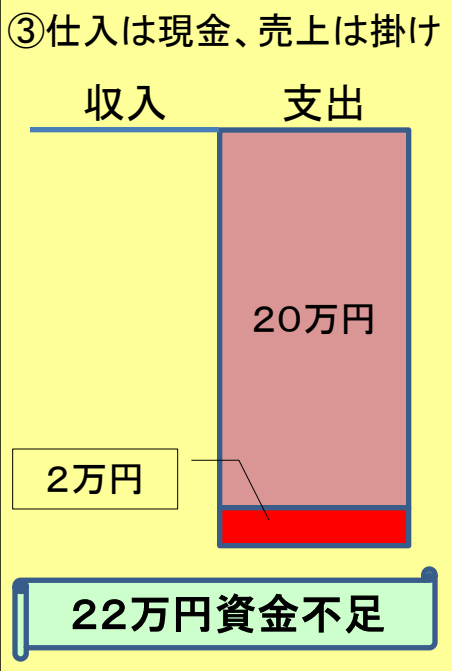
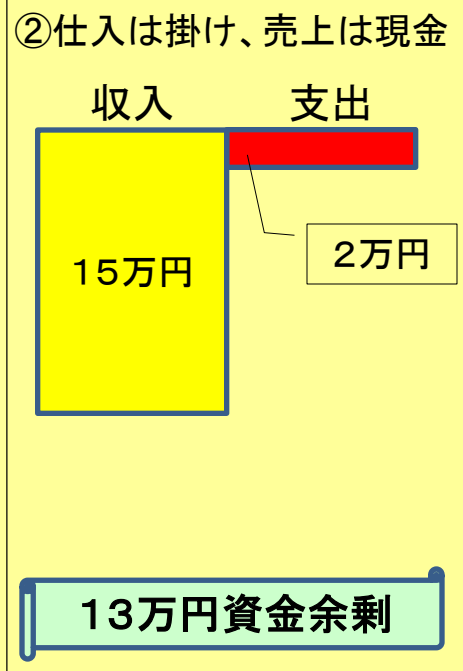
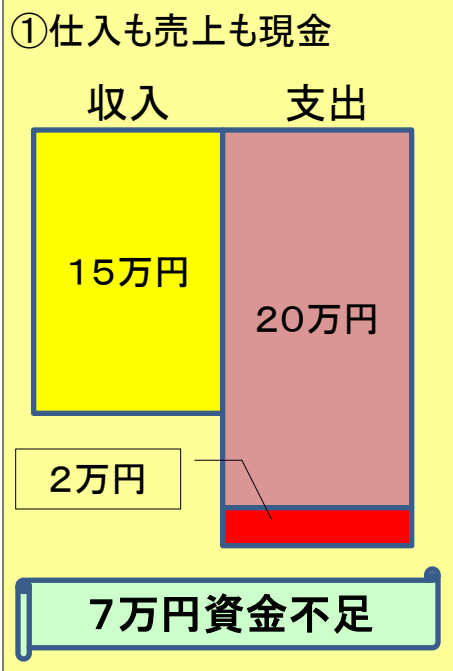
資金は現金主義

利益は発生主義

[建設業は、完成して売上が発生]

だから資金管理は重要です!

10万円の商品を2個仕入れ、その内1個を15万円で売りました。経費は2万円です。
 利益はどれも $15万円 - 10万円 - 2万円 = 3万円$
 資金は、4パターン。[経費は現金支出]



①—4 与信管理（与信のミスで優良会社も窮地に）

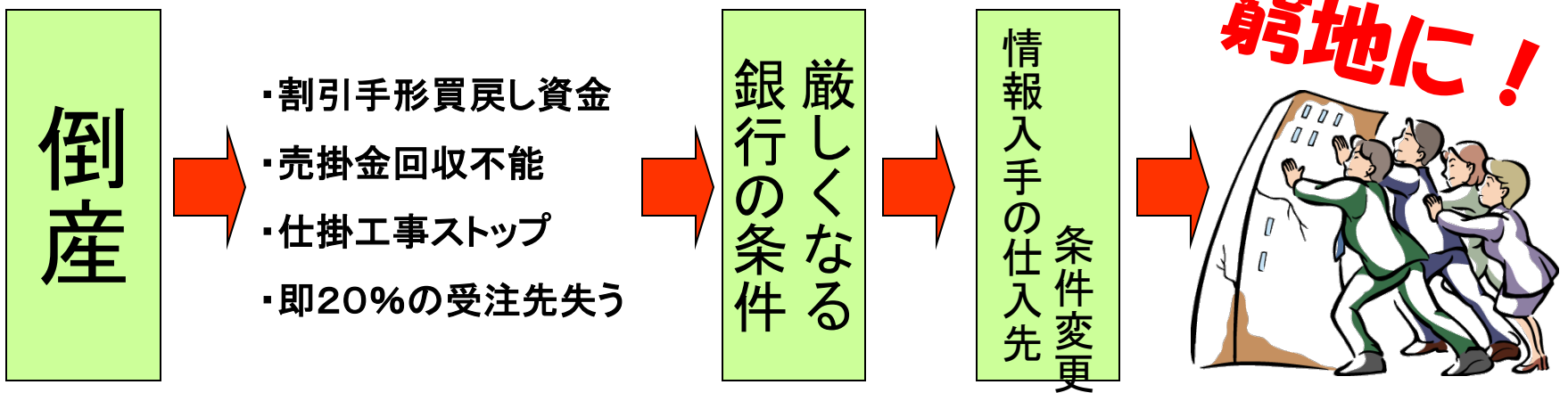
<目的>・・「リスクはつきものだが、なるべくリスクから遠ざかる」

例えば、内容の良い会社か、悪い会社か知らなくて取引をしている手形を取っている会社と、仮に取引はしていても相手の状況を知っていれば、業界の噂、社員の動向、給与の未払い等つかんで、いち早く手を打てる。

知っているのと、知らずに付き合うのでは、大きな違い！

20%を占める取引先

手形回収・割引済み



①—5 資金調達能力

あと、いくらぐらい会社で借りられるか。

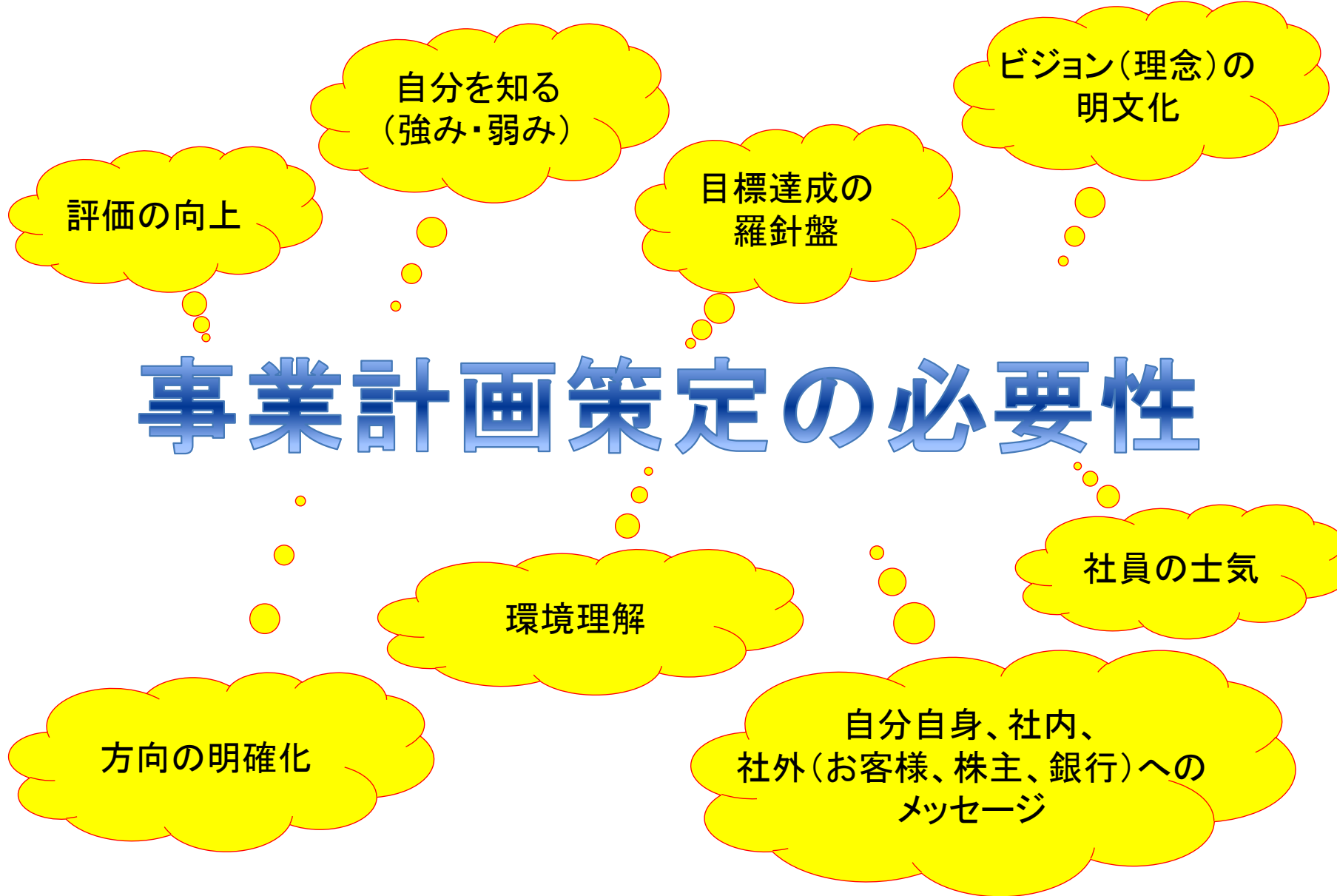
- …自分の会社へ出せる預金は？
- …担保余力は？

会社の資金調達能力
個人の資金調達能力

社長さん、こんな事を考えたこと有りますか？

調達能力拡大

②ー1 儲かっている会社は事業計画を作っています



②一2 年度利益計画

粗利益 > 固定費

売上 100	変動原価 75	
	粗利益	固定費 20
		利益 5

変動原価 と 固定費

固定費 の把握

②—3 売上重視 → 粗利益重視



(例)	完成工事高／粗利率	粗利益高
新築住宅10棟	30,000万円／20%	6,000万円
リフォーム工事	10,000万円／35%	3,500万円
下請け工事	20,000万円／10%	2,000万円
合計	60,000万円／19.17%	11,500万円

固定費	粗利益高	11,500万円
	人件費	▲6,000万円
	その他経費	▲5,000万円
	営業利益	500万円



(例)	完成工事高／粗利率	粗利益高
新築住宅 5棟	15,000万円／20%	3,000万円
リフォーム工事	5,000万円／35%	1,750万円
下請け工事	40,000万円／10%	4,000万円
合計	60,000万円／14.58%	8,750万円

固定費	粗利益高	8,750万円
	人件費	▲6,000万円
	その他経費	▲5,000万円
	営業利益	▲ 2,250万円

②—4 部門別目標管理

具体的目標を立て
P→D→C→A

社員に周知 → 報告会 → 改善策

		年度利益計画(千円)						
		売上	粗利益率	粗利益額	部門別人件費	部門別経費	本部費	営業利益
新築	住宅	△△, △△△	27%	△, △△△	〇〇〇	〇〇〇	□□□	△△△
	商業施設	△△, △△△	30%	△, △△△	〇〇〇	〇〇〇	□□□	△△△
	その他	△△, △△△	30%	△, △△△	〇〇〇	〇〇〇	□□□	△△△
リフォーム		△△, △△△	33%	△, △△△	〇〇〇	〇〇〇	□□□	△△△
その他		△△, △△△	25%	△, △△△	〇〇〇	〇〇〇	□□□	△△△
合計		□□□, □□□	28.8%	□□, □□□	◇, ◇◇◇	◇, ◇◇◇	△, △△△	〇, 〇〇〇

③—1 受注時利益の確保～受注しなければ始まらない

- ✗ 赤字・採算割れ工事の多発
特に悪いのは、資金繰りのために赤字でも取る
職人や社員を遊ばせられないので取る
断ると・・・次に仕事が入るか？ライバルに入り込まれないか？
- ✗ 取った時に「赤字の工事」と「利益のある工事」を
ごっちゃに仕事を進めない。

でも
儲からないと分って
スタートするのと
知らずにやるのは
大違い！！



取った時の粗利益見込みを記録する事で、推移が分かる

「いくら赤字か分からなければ、話にならない」

赤字に近いものばかりしか発注や依頼が来ない元請けが分かってくる

- ✗ 一番怖い(怖い)のは、赤字工事と知らずに工事をする事。

③一2 受注記録 → 請求漏れ防止

＜売上漏れが沢山有った会社＞

ある会社で、請求する時に工事が終わってから担当者が請求書を切ってくれ
と経理へ申告する方式を、私がコンサルに入ってから受注記録及び支払時に
全ての支払請求書に工事No. の記入を義務づけた会社の例で、
担当者の請求漏れが非常に多い会社があり、細かい工事の請求件数が
大幅にUPLした。
金額ベースで私のコンサル料の数倍、この会社に入金された事は事実です。

税理士さんの笑い話

税務署が来て調査の結果、売上漏れがあるとの話が出た・・・

・・・だから大事なんです。



③ー3 工事粗利益アップ



工事原価は時価です

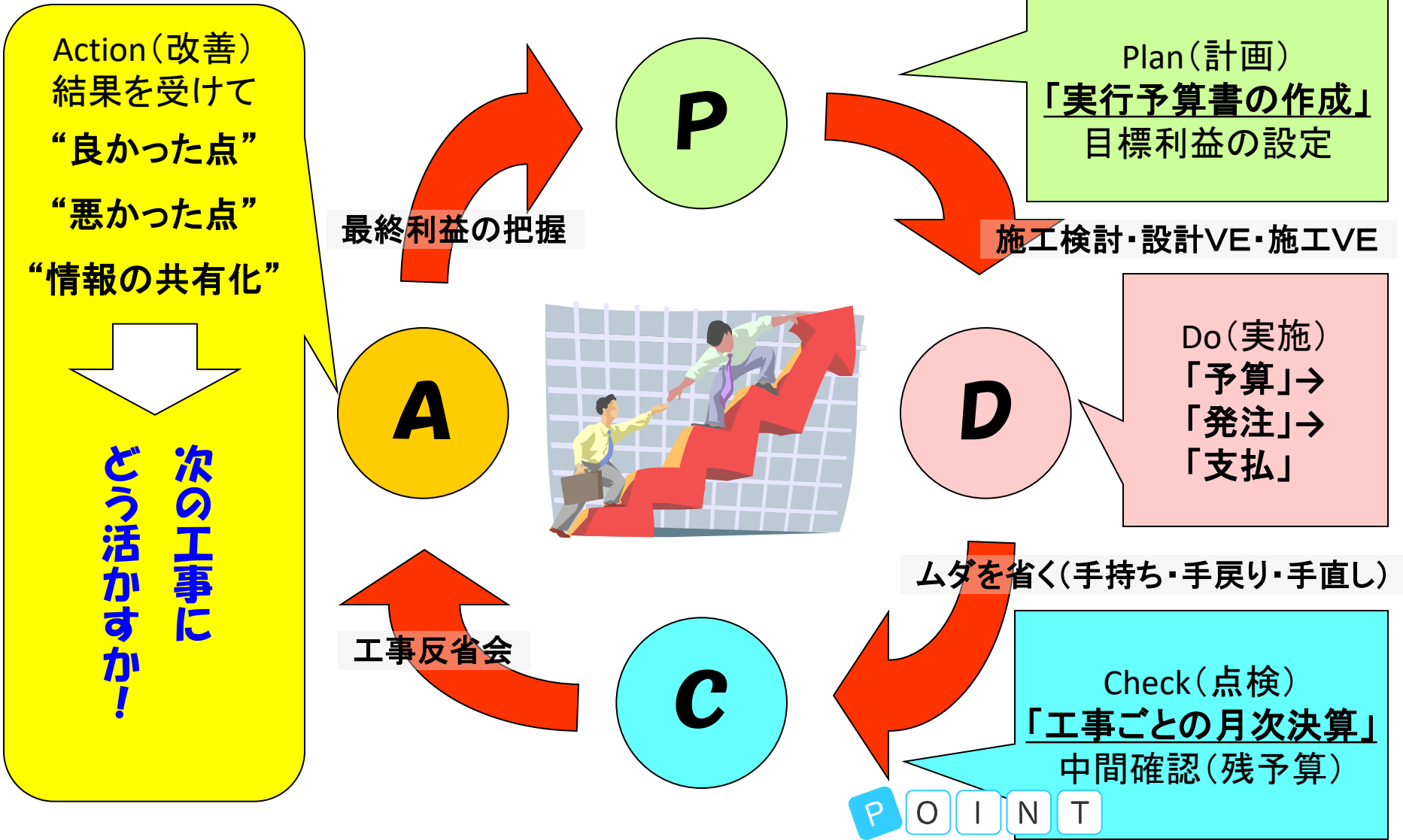
$$\begin{aligned} \text{〔一般業種〕} \cdots \text{『原価』} + \text{『粗利益』} &= \text{『売値』} \\ \text{〔建設業〕} \cdots \text{『請金』} - \text{『粗利益』} &= \text{『原価』} \end{aligned}$$

〔粗利益アップ〕に必要な事

利益意識 と 原価知識

③—4 工事毎のマネジメントサイクル

< こうして、6%UPをしました >



④—1 月次試算表の作成

売掛金

工事未払金

ポイントは、4つの数字の把握

未成工事支出金

未成工事受入金

月次試算書が出来ない

決算まで、
利益は分からない

④一2 税理士さんを見極める

同じ税理士さんでも[サービス]・[内容]は、大きく違う！

大手税理士事務所の先生の話
税理士の30%は、良い先生。70%は、税金計算だけの先生。

× 税額が変わらなければ、いい先生



○ 同じ税額ならば、見映え良い決算書を作る先生



同じ税金でも、決算書評価が大きく違う！

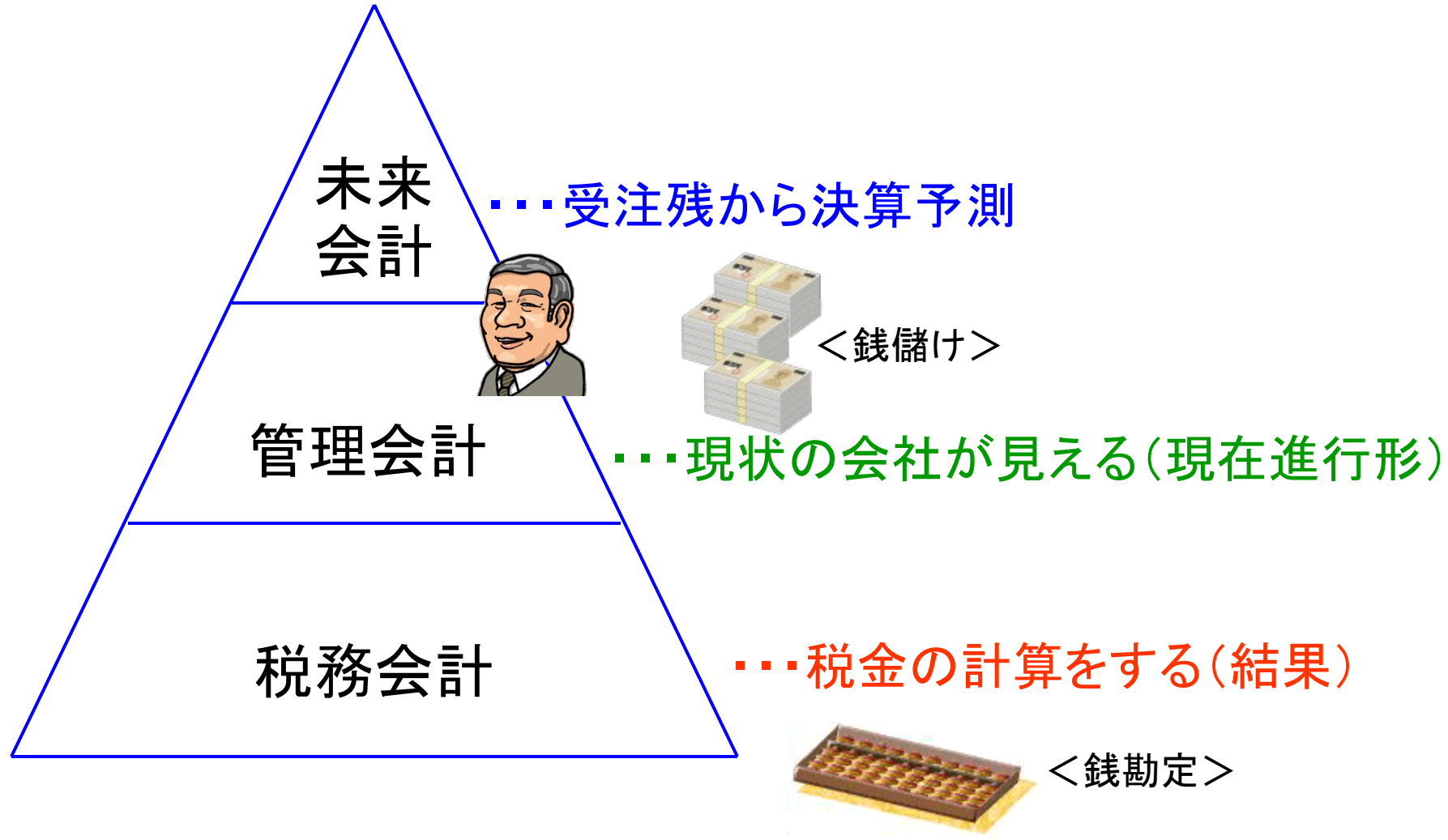
- ・ 経営審査の評点
 - ・ 銀行の格付け
 - ・ 保証協会の保証料率
- など影響大

	✖	○	✖	○
売上	1,000	1,050	1,000	1,000
原価	750	750	750	750
粗利益	250	300	250	250
販管費	270	270	270	240
営業利益	△ 20	30	△ 20	10
営業外収益 (雑収入)	60	10	60	30
営業外費用	30	30	30	30
經常利益	10	10	10	10

Diagrammatic annotations:

- Red box (left): An arrow from 60 to 10 is labeled (-50). An arrow from 270 to 240 is labeled (-30).
- Green box (right): An arrow from 60 to 30 is labeled (-30). An arrow from 270 to 240 is labeled (-30).

④—3 管理会計 → 決算予測



税務申告の決算書だけが会計ではありません。

4～11月 完成工事利益表

<千円>

	完工高	粗利益	利益率	見込未払金
新築	300,000	60,000	20.00%	29,541
リフォーム	46,251	14,800	32.00%	5,640
メンテナンス	6,475	2,831	43.72%	952
商品販売	3,876	1,115	28.77%	1,889
紹介手数料	560	560	100.00%	0
その他工事	2,838	533	18.78%	75
0売上工事	0	△339	—	362
小計	360,000	79,500	22.08%	38,459

12～3月 見込利益表

<千円>

		完工高	粗利益	利益率	見込未払金
A邸		48,445	12,941	26.71%	
B邸	○	24,550	4,790	19.51%	
C邸	○	25,742	5,921	23.00%	
D邸	○	74,332	19,465	26.19%	
E邸	○	34,059	6,812	20.00%	
F邸	○	100,000	27,000	27.00%	
G邸	○	40,700	9,361	23.00%	
H邸	○	66,000	17,100	25.91%	
I倉庫 追加工事		2,500	530	21.20%	
J邸(リフォーム)		11,500	3,600	31.30%	
その他 契約済 小工事		1,822	680	37.32%	
0工事		350	△1,200	—	
合計		430,000	107,000	24.88%	

※各邸には、付帯分も含まれています。
 ※12/1迄発注分及び3月末完成予定分迄
 ※○印は、5%原価ダウン目標

今期 損益見込 4月～11月報告

<千円>

	4月～11月	12月～3月	合計	必要損益	必要受注 完工高
完工高	360,000 ※1	430,000	790,000		85,112
粗利益	79,500	107,000	186,500	207,778 ※4	21,278
販管費	125,000 ※2	75,000	200,000	200,000	
営業利益	△45,500	32,000	△13,500	7,778	
営業外利益	2,894 ※3	1,447	4,341	4,341	
営業外費用	4,746 ※3	2,373	7,119	7,119	
経常利益	△47,352	31,074	△16,278	5,000	

※1・・・12/1現在受注分の見込利益

※2・・・年間推定2億円

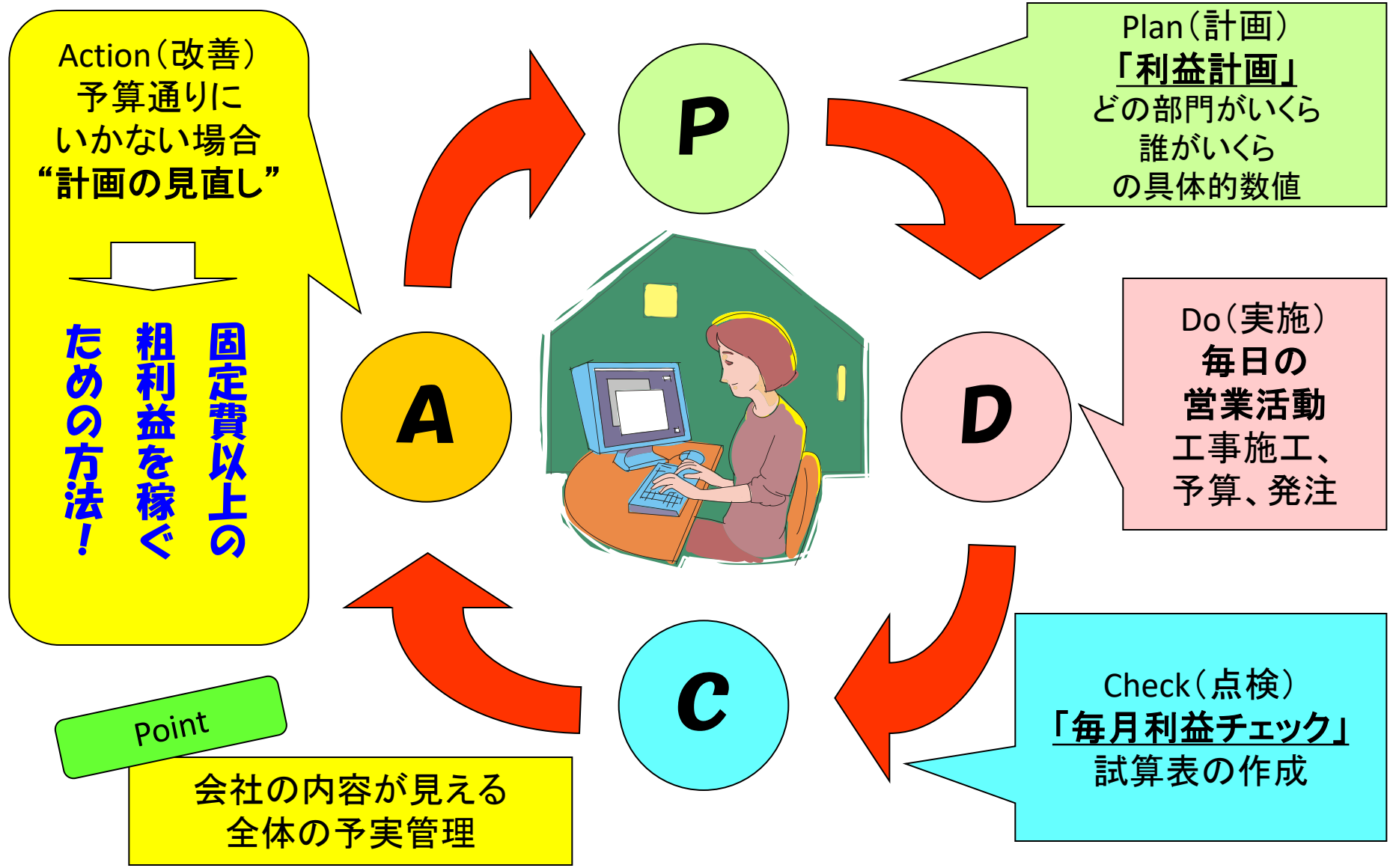
※3・・・実績額÷8ヶ月×4ヶ月

※4・・・粗利益率25%として

500万円の利益を出す為に、あと8500万円の受注と決算内に完成する事が最低必要

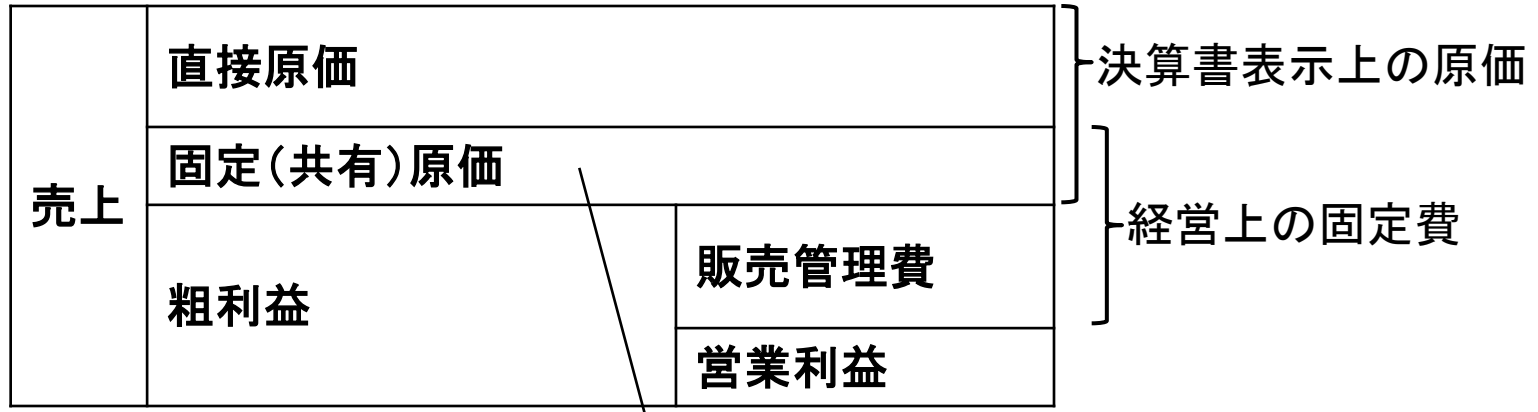
④一4 利益計画の月次チェック

粗利益 > 固定費



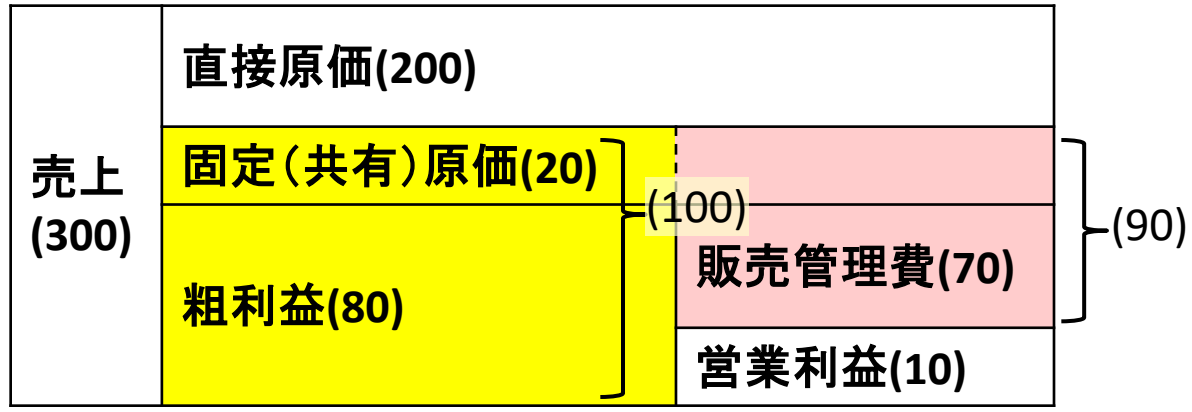
⑤—1 建設業決算書の構成

1. 基本図



・担当者人件費、機械リース、土場の家賃、倉庫ごみ費用など売上が無くても掛かる経費
 ・前期工事の未払い金の計上漏れ

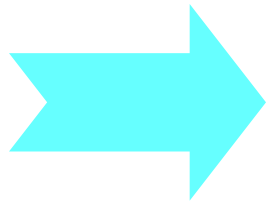
2. 具体的事例



□税理士さんの決算書			固定費分析
売上	300	→	300
原価	220	→	200
粗利益	80	→	100
販管費	70	→	90
営業利益	10	→	10

⑤一2 限界利益額の把握

売上 6億	比例原価 4.74億	
	限界利益 1.26億	固定原価 0.26億
		固定費 (販売管理費) 1.1億
赤字 0.1億		



売上 6.48億	比例原価 5.12億	
	限界利益 1.36億	固定原価 0.26億
		固定費 (販売管理費) 1.1億

- ・工事別集計をした完成工事原価は、4.74億(粗利率21%で計算)。
- ・固定原価0.26億の内訳(土場の家賃、ダンプのリース料など)。
- ・制度会計に捉えられなければ限界利益は、6億-4.74億=1.26億となり
損益分岐点売上は、赤字分の0.1億をプラスして1.36億になります。
- ・1.36億÷21%≒6.48億となります。

⑤一3 利益感度分析

1千万の赤字をなくすには...

①固定費を下げる
 1.36億→1.26億に下げると
 $126 / 136 = 92.65\% \rightarrow 7.35\%$
 つまり、7.35%の固定費がダウンが必要

②原価低減の実施
 4.74億→4.64億に下げると
 $464 / 474 = 97.89\% \rightarrow 2.11\%$
 つまり、2.11%の原価がダウンが必要

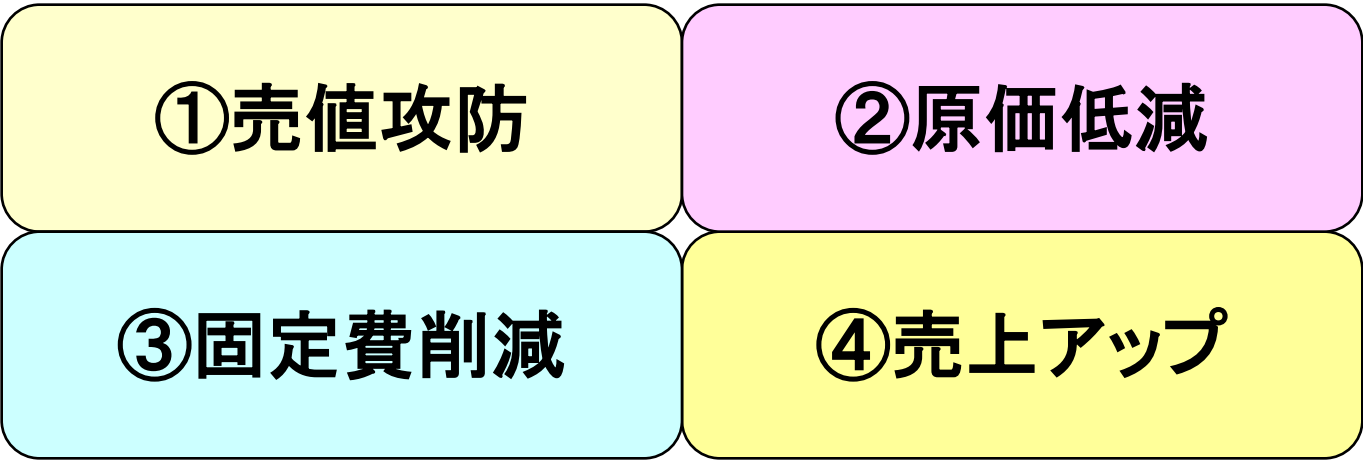
③値引きを止める
 又は、少し高く売ると
 $610 / 600 = 101.67\% \rightarrow 1.67\%$
 つまり、1.67%の値引防止が必要

④売上アップ
 売上が8%上がると
 $648 / 600 = 108\% \rightarrow 8\%$
 つまり、8%の売上アップが必要

売上 6億	比例原価 4.74億	
	限界利益 1.26億	固定原価 0.26億
	赤字 0.1億	固定費 (販売管理費) 1.1億



⑤—4 経営改善戦略の策定



必要な事は、**計数管理**



利益意識の向上

社内へ浸透する仕組み作りを！

尾西信用金庫
誠に有り難うございました。

これからも、貴社の益々の発展を祈念いたします。

Community Bank
BISHIN

株式会社 アイユート

Talking by Masao HATTORI
Consultant of accounting for construction