

主催
日時
場所

粗利益改善!

中堅・中小建設業 黒字化改善事例公開

専門家が語る
・・・粗利益改善の実践事例

株式会社 アイユート



代表取締役：服部 正雄

いつの時代も
倒産の **25** %は建設業

材料コストの値上げ
請負金額は下がる一方

市場規模の激減！
平成8年 83兆円
平成24年 **45** 兆円

公共工事の行方
消費増税の反動

建設業許可の業者数
平成9年3月末 56.5万社
平成24年3月末 **48** 万社

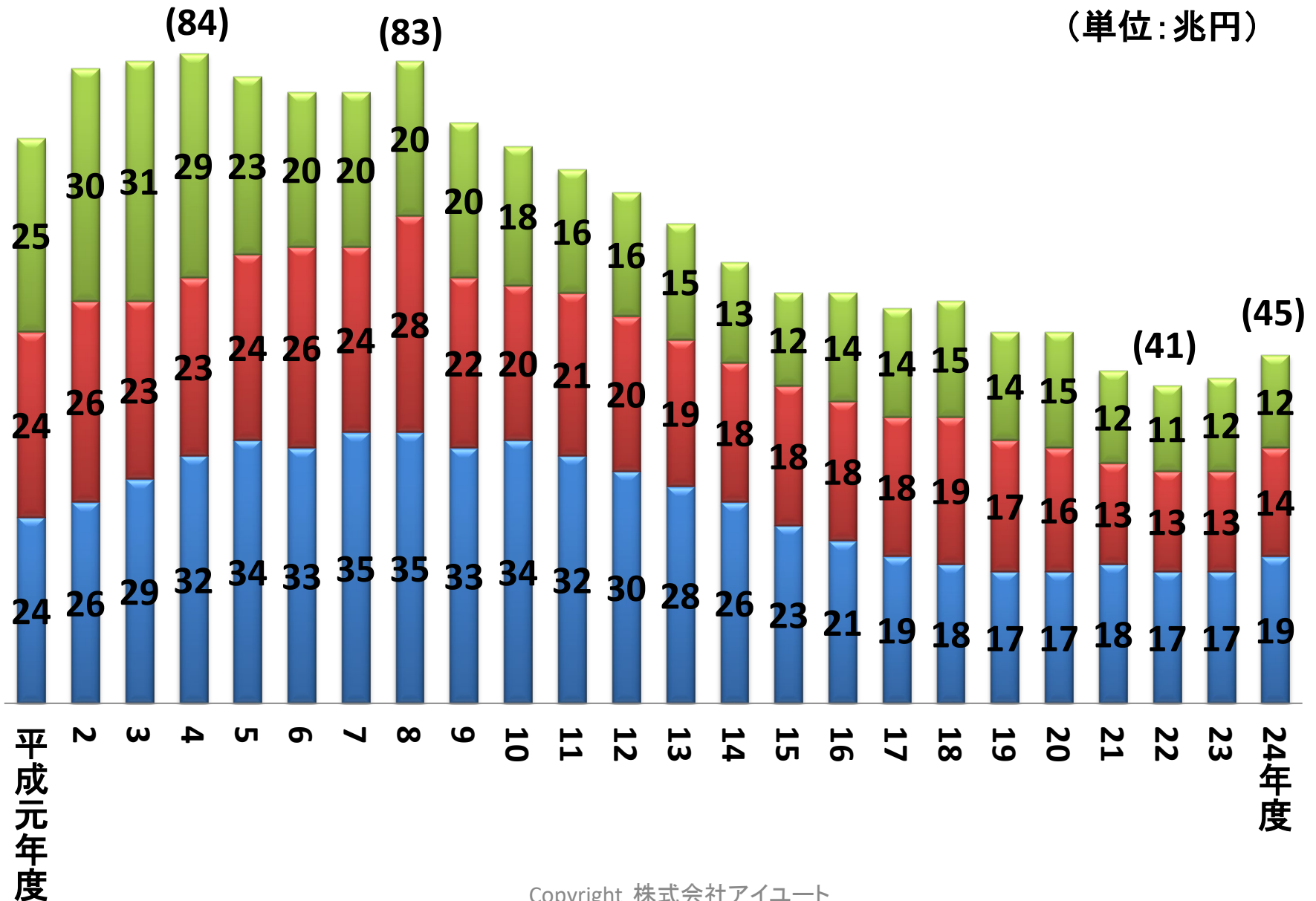


本日は、
これら諸問題を解決するための
方法をお話しします。

建設投資額(名目値)の推移

■ 政府 ■ 民間住宅 ■ 民間非住宅建設(非住宅建築及び土木)

(単位:兆円)



建設業許可(登録)業者数の推移

	総数	大臣許可	知事許可
平成元年	510,316	8,775	501,541
2年	508,874	8,944	499,930
3年	515,440	9,022	506,418
4年	522,450	9,124	513,326
5年	530,665	9,332	521,333
6年	543,033	9,619	533,414
7年	551,661	9,871	541,790
8年	557,175	10,062	547,113
9年	564,849	10,485	554,364
10年	568,548	10,724	557,824
11年	586,045	10,815	575,230
12年	600,980	10,899	590,081
13年	585,959	10,877	575,082
14年	571,388	10,909	560,479
15年	552,210	10,630	541,580
16年	558,857	10,572	548,285
17年	562,661	10,607	552,054
18年	542,264	10,541	531,723
19年	524,273	10,257	514,016
20年	507,528	10,076	497,452
21年	509,174	9,896	499,278
22年	513,196	9,780	503,416
23年	498,806	9,735	489,071
24年	483,639	9,746	473,893

※各年3月末現在

なぜ建設業に倒産が多いか??

- 市場規模の縮小(業者数)
- 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

会社が見えれば
危機意識が芽生える

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

これから、
粗利益改善の会社様の事例を
紹介させていただきます。



① 正確な受注記録で改善

①-1 受注記録 → 請求漏れ防止

<売上漏れが沢山あった会社>

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UP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。

全ての工事を記録する

メンテナンス サービス工事 追加工事

1年にいくらのサービス工事の支出があるのか？



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。

①-2 受注時見込み利益の把握

- ✗ 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」

- ✗ 一番怖い(怖い)のは、赤字工事と知らずに工事をする事。

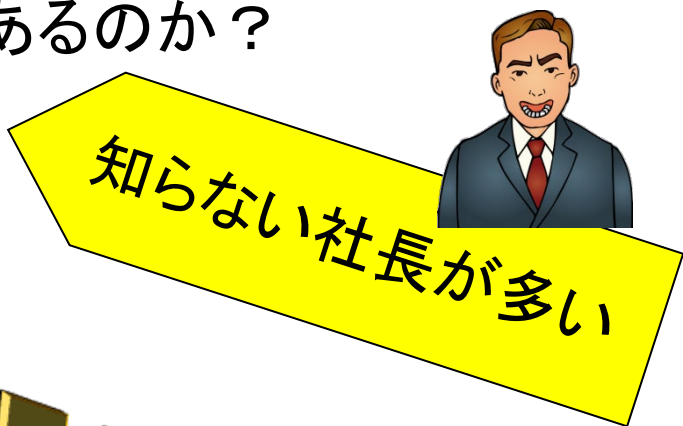
①-3 営業マンの目標と受注残の把握

営業マンの目標は、受注高でなく、受注時粗利益高である。
1ヶ月の合計がいくらあるか、先ずその金額で目安が立ち
数ヶ月先の利益予測が出来る。

完工高は知っていても、受注残はいくらあるのか？
また、受注残に対する見込利益はいくらあるのか？

先を見通す上で、非常に重要です。

粗利益の確保の重要性



CHECK

①-4 追加工事獲得で粗利益アップ

重要ポイント

利益意識

原価知識

工期

<良い例:追加金を頂いた>

	実行予算	追加工事
請金	3000万円	300万円
原価	2400万円	240万円
粗利	600万円	60万円
粗利合計 = 660万円		

<悪い例:追加金を頂けなかった>

	実行予算	追加工事
請金	3000万円	0万円
原価	2400万円	240万円
粗利	600万円	▲240万円
粗利合計 = 360万円		

<固定費は変わらない>

	実行予算	追加工事
請金	1000万円	100万円
原価	800万円	80万円
粗利	200万円	20万円
粗利合計 = 220万円		

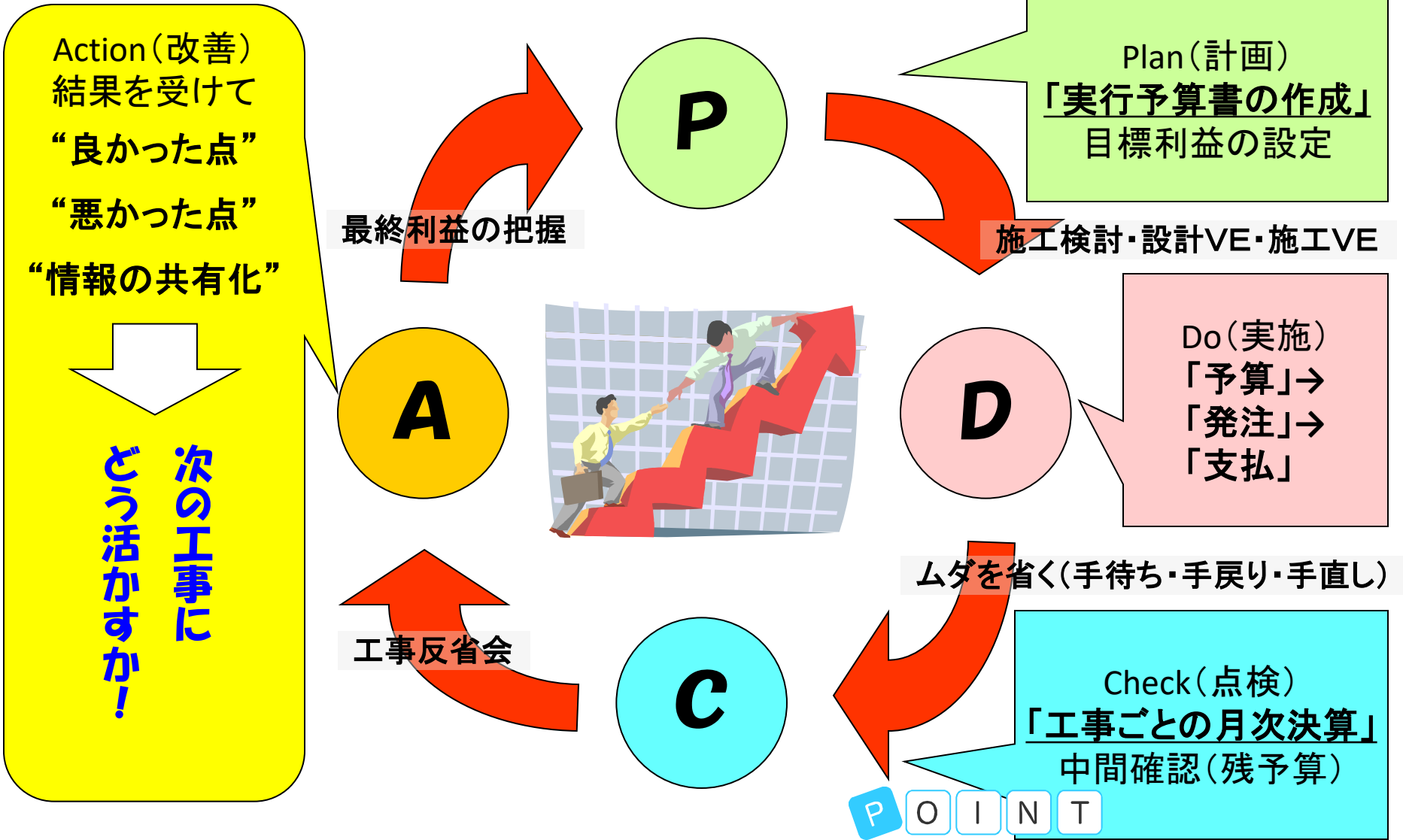
最終利益が
20万円up

②実行予算の活用で 粗利益改善



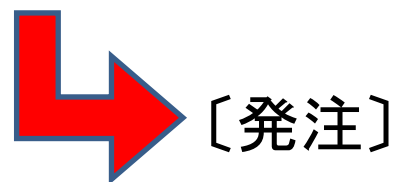
②-1 工事毎のマネジメントサイクル

< こうして、6%UPをしました >



②-2 実行予算のポイント

◆ 契約前着工の悲劇・・・基本は〔契約〕→〔予算〕→〔着工〕



◆ 出来るだけ予算は正確に、緻密に立てる
数量×単価

◆ 工種ごと、業者ごとに予算を立てる
(業者は変更有り)



◆ 担当者がつくる → 工事部長(社長)がチェック
(査定をする)

◆ 実行予算は、施工計画書
工程毎、具体的(数量も単価も入り)だとイメージが浮かぶ

②-3 工事毎の原価対比で粗利益改善

A邸 予算対原価対比表

工種名	実行予算	原価支出	余剰金	内訳
仮設工事	734,000	753,000	▲ 19,000	Cハウス▲56,000、Kビルド▲130,000 S クリエーション▲56,000 B+111,000
基礎工事	1,200,000	1,225,000	▲ 25,000	Sクリエーション▲25,000

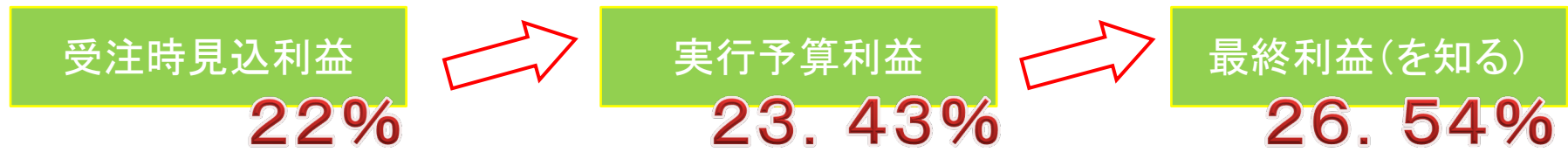
				サツン▲98,600 など
屋根工事	1,050,000	1,030,000	20,000	T商店+20,000
塗装工事	375,000	413,000	▲ 38,000	
内装工事	460,000	450,000	10,000	Y+10,000
追加変更工事	115,000	115,000	0	
外部給排水	743,780	743,780	0	
敷地調査料	50,000	56,200	▲ 6,200	
合計	21,439,980	20,568,107	871,873	
契約金額	28,000,000			
実行利益	6,560,020	23.43%		
最終利益	7,431,893	26.54%		
余剰金	871,873	3.11%		

②-4 現場監督会議の重要性

- ・情報の共有化
- ・工事月次決算
 - ・・・自分の現場の進捗を自分で語らせる。
- ・トラブルの現場が早く分かり、対策が出来る。
- ・実行予算についてどうなったか？
 - ・・・結果対比で次の工事に活かす
- ・良い監督の風で、悪い監督が影響し全体のレベルUP
- ・チームワーク(個人 → チームの成果へ)



②-5 粗利益アップ、余剰金の獲得は担当者の成果



工事原価は時価です

〔一般業種〕・・・『原価』+『粗利益』=『売値』
〔建設業〕・・・『請金』-『粗利益』=『原価』

成果 = 3.11%up



〔粗利益アップ〕に必要な事

利益意識 と 原価知識 と 工期

③減収・増益の改善事例



③-1 部門別、粗利益の把握

平成19年12月～平成20年11月 (千円)					
	完工高	粗利益	利益率	売上構成比	粗利益構成比
土木・元請	215,574	51,060	23.69%	26.76%	45.81%
土木・下請	338,560	28,562	8.44%	42.03%	25.62%
土木合計	554,134	79,622	14.37%	68.79%	71.43%
建築・元請	215,624	26,296	12.20%	26.77%	23.59%
建築・下請	35,732	5,551	15.54%	4.44%	4.98%
建築合計	251,356	31,847	12.67%	31.21%	28.57%
完工高合計	805,490	111,469	13.84%	100.00%	100.00%
平成20年12月～平成21年11月 (千円)					
	完工高	粗利益	利益率	売上構成比	粗利益構成比
土木・元請	166,780	43,696	26.20%	27.49%	35.67%
土木・下請	254,680	53,075	20.84%	41.98%	43.32%
土木合計	421,460	96,771	22.96%	69.47%	78.99%
建築・元請	157,956	21,008	13.30%	26.04%	17.15%
建築・下請	27,273	4,735	17.36%	4.50%	3.86%
建築合計	185,229	25,743	13.90%	30.53%	21.01%
完工高合計	606,689	122,514	20.19%	100.00%	100.00%

③-2 元請別、粗利益の把握

	発注者名	工事名	契約金額	利益率	利益額(税抜)	完成月	備考
下請工事	A建設(株)	読売台小学校	83,100,001	2.65%	2,198,004	2008年5月	利益確定、追加含む
	(株)B工務店	阪神団地街路	45,121,000	-6.39%	△ 2,885,395	2008年4月	利益確定、追加含む
	(株)B工務店	南海下水	12,909,000	9.81%	1,266,457	2008年10月	利益未確定
	(株)B工務店	B工務店 その他	3,516,485	33.31%	1,171,391		桶狭間他3工事
		B工務店 小計	61,546,485	-0.73%	△ 447,547		
	(株)C建築	富士山造成	16,000,000	4.14%	663,150	2008年1月	利益確定
	(株)C建築	西部製作所駐車場	14,200,000	21.46%	3,047,326	2008年1月	利益確定
	(株)C建築	C建築 その他	21,403,000	18.17%	3,889,431		利益確定
		C建築 小計	51,603,000	14.73%	7,599,907		
	D土木(株)	東海緑地整備	27,500,000	---	△ 3,356,975	2008年1月	利益確定
	D土木(株)	西部170号排水路	18,190,000	5.41%	983,355	2008年4月	利益確定
	D土木(株)	D土木 その他	191,910	39.03%	74,910		利益確定
		D土木 小計	45,881,910	-5.01%	△ 2,298,710		

	その他下請工事	31件	23,822,512	26.91%	6,410,464		
		下請合計	338,560,385	8.44%	28,562,210		

③-3 専門工事会社（元請別・部門別）

平成23年8月～平成24年1月

（単位：千円）

元請名	部門	完成工事高	粗利益	利益率	売上比率	利益比率	未払金
A工務店	自社（給排水）	8,725	989	11.34%			0
	自社（電気）	3,250	813	25.02%			0
	外注施工	23,391	2,975	12.72%			200
	小計	35,366	4,777	13.51%	17.25%	11.51%	200
B建設	自社（給排水）	11,244	3,669	32.63%			0
	自社（電気）	3,988	1,287	32.27%			0
	外注施工	10,664	2,875	26.96%			1,250
	小計	25,896	7,831	30.24%	12.63%	18.87%	1,250
Cホーム	自社（給排水）	10,161	2,582	25.41%			0
	自社（電気）	1,950	698	35.79%			0
	外注施工	9,622	1,358	14.11%			300
	小計	21,733	4,638	21.34%	10.60%	11.18%	300
D産業	自社（給排水）	8,635	835	9.67%			0
	自社（電気）	0	0	0.00%			0
	外注施工	5,749	462	8.04%			150
	小計	14,384	1,297	9.02%	7.02%	3.13%	150
合計	自社（給排水）	83,500	17,535	21.00%			0
	自社（電気）	21,800	6,867	31.50%			0
	外注施工	99,700	17,098	17.15%			2,436
合計	合計	205,000	41,500	20.24%	100%	100%	2,436

自社施工は固定費（土場の家賃・車両経費等）が別途5%かかる

④目標管理で経営改善



④ー1 事業計画策定の必要性



④一2 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

④ー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

④—4 部門別目標管理

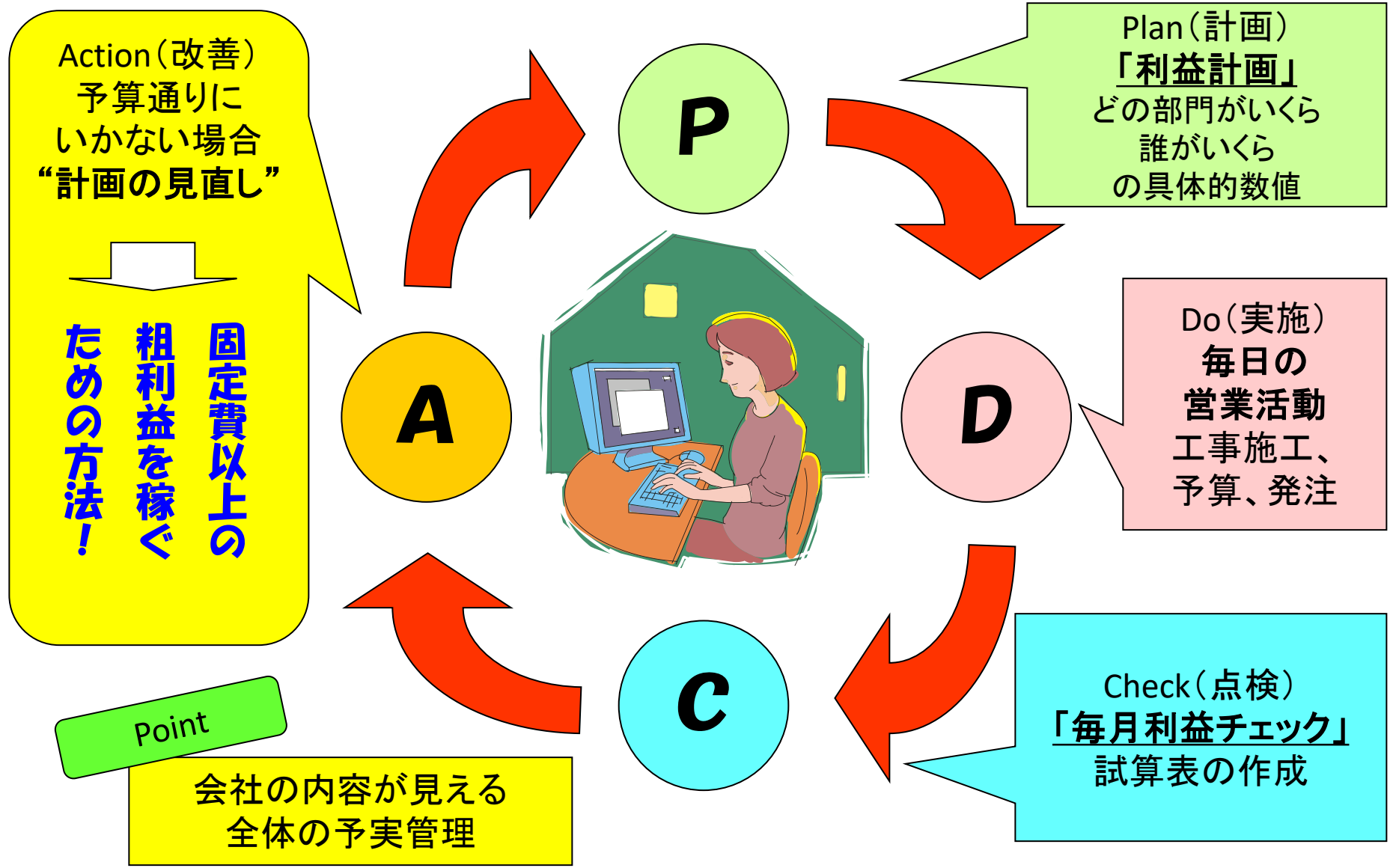
具体的目標を立て
P→D→C→A

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

④—5 利益計画の月次チェック

粗利益 > 固定費



⑤ 経理部門の改善



⑤—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

⑤一2 税理士さんは同じではない

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、見栄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

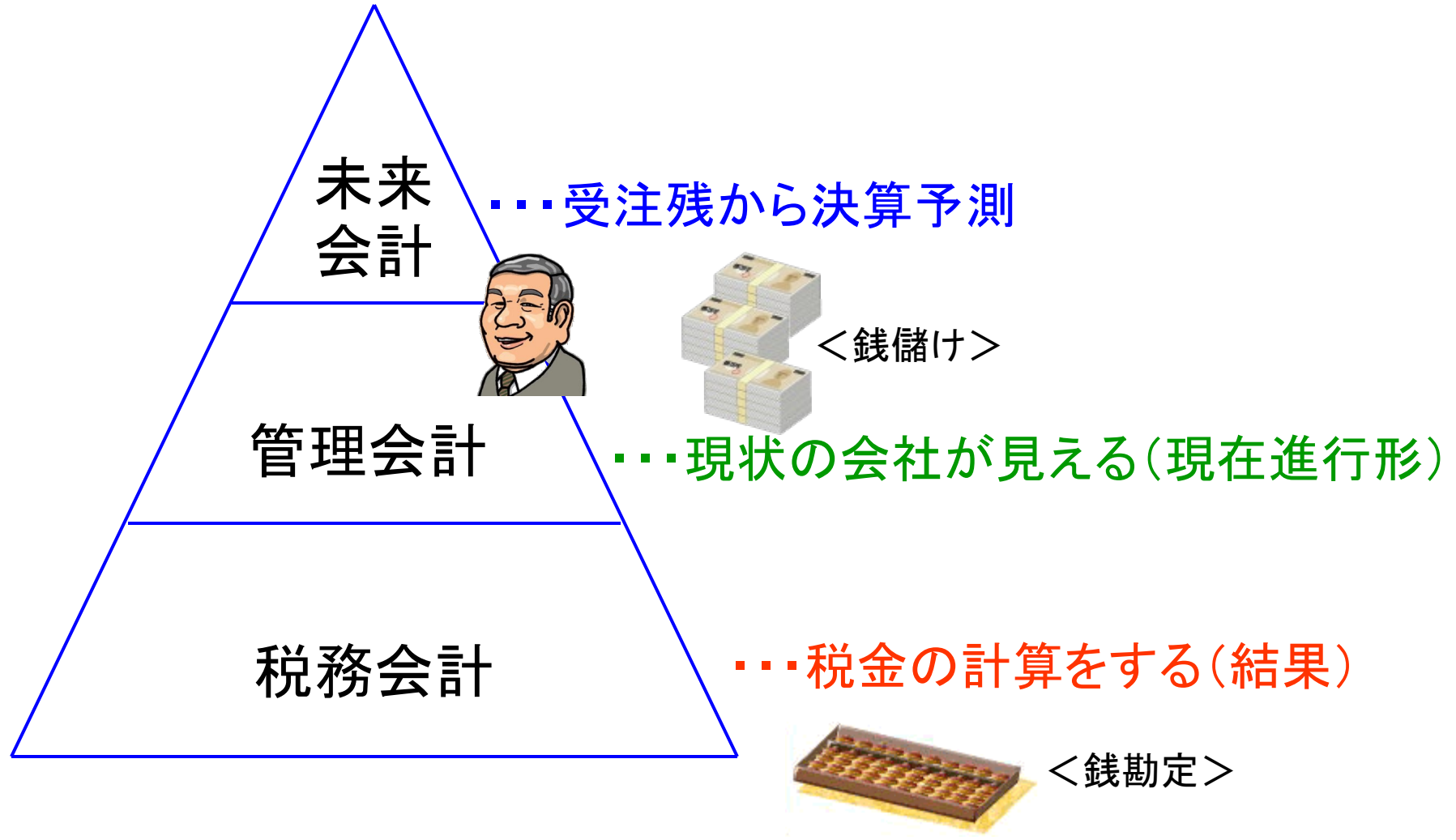
⑤—3 見栄えの良い決算書表示

	✖	○	✖	○
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
経常利益	10	10	10	10

Diagram annotations:

- Red box (✖): Encloses the first two columns. An arrow labeled (50) points from 1,000 to 1,050. Another arrow labeled (-50) points from 60 to 10.
- Green box (○): Encloses the last two columns. An arrow labeled (-30) points from 270 to 240. Another arrow labeled (-30) points from 60 to 30.

⑤-4 管理会計 → 決算予測



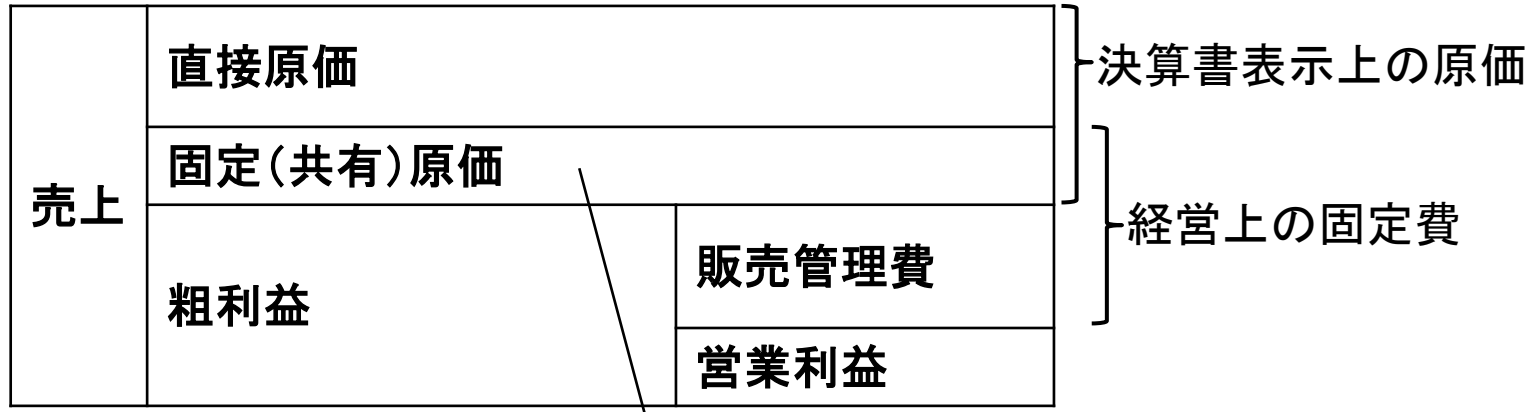
税務申告の決算書だけが会計ではありません。

⑥まとめ



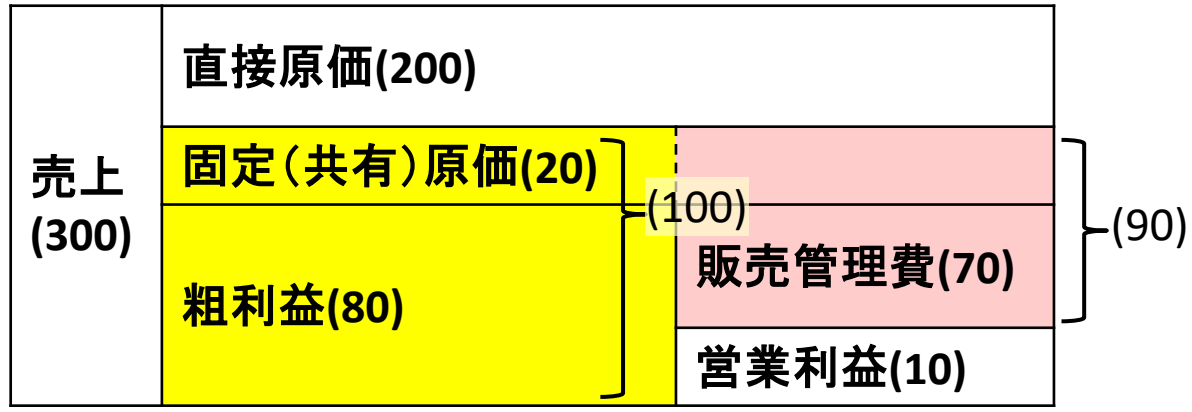
⑥—1 建設業決算書の構成

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



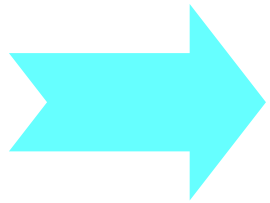
□税理士さんの決算書

		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

⑥一2 限界利益額の把握

1千万円の赤字をなくすには…
(利益感度分析 I 売上増 8%)

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		



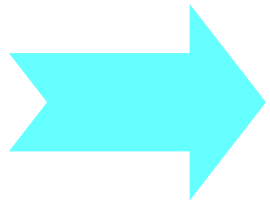
売上 6.48億	比例原価 5.12億	
	限界利益 1.36億	固定原価 0.26億
		固定費 (販売管理費) 1.1億

- ・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。(6億⇒6.48億 8%の売上増)
- ・受注拡大・販路開拓

⑥—3 限界利益額の把握

1千万円の赤字をなくすには…
(利益感度分析Ⅱ 固定費削減 7.35%)

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		



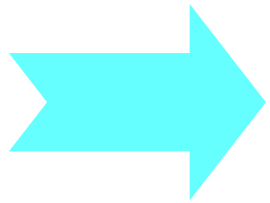
売上 6億	比例原価 4.74億	
	限界利益 1.26億	固定原価 0.26億
		固定費 (販売管理費) 1億
		1.26億

- ・固定費を1千万円下げる(1.36億-1.26億)。
(同じ売上で同じ粗利益率の場合)。
- ・ $1.26億 \div 1.36億 = 92.65\% \Rightarrow 7.35\%$ の固定費ダウンが必要。
- ・経費の削減・人件費削減

⑥—4 限界利益額の把握

1千万円の赤字をなくすには…
 (利益感度分析Ⅲ原価低減 2.11%)

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		



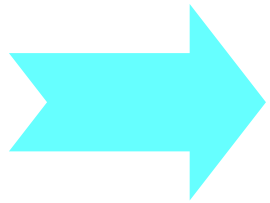
売上 6億	比例原価 4.64億	
	限界利益 1.36億	固定原価 0.26億
		固定費 (販売管理費) 1.1億

- ・原価低減の実施(比例原価 4.74億⇒4.64億)。
 (同じ売上で同じ固定費の場合)。
- ・ $4.64億 \div 4.74億 = 97.89\% \Rightarrow 2.11\%$ の原価ダウンが必要。
- ・原価管理・実行予算・発注書・仕入・外注コストの見直し・作業の見直し
 (工事毎、目標利益の設定)

⑥—5 限界利益額の把握

1千万円の赤字をなくすには…
 (利益感度分析Ⅳ利益意識の改善 1.67%)

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 6億	比例原価 4.74億	
	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
0.1億		

- ・ $6.1 \text{億} \div 6 \text{億} = 101.67\% \Rightarrow 1.67\%$ 。
- ・ 値よく売る(値引き率の減少)。
- ・ 請求漏れの防止
- ・ 追加工事の別途管理

⑥一6 利益感度分析

1千万の赤字をなくすには...

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

①値引きを止める
又は、値よく販売、請求漏れ,追加利益等
 $610 / 600 = 101.67\% \rightarrow 1.67\%$
つまり、1.67%の値引防止が必要

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

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



⑥—7 中小建設業の経営改善は、

①売値攻防

②原価低減

「固定費削減」「売上アップ」より重視

③固定費削減

④売上アップ

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！

**本日は私のセミナーを受講頂き
ありがとうございました。**

**本日のセミナーが少しでも皆様方の
参考になり皆様方の商売繁盛に繋がる
ことを心より願っております。感謝！**

**株式会社アイユート
服部 正雄**