

小さな建設業の脱！どんぶり勘定

～事例でわかる「儲かる経営の仕組み」

株式会社アイユート 代表取締役 **服部正雄【著】**

計数管理と利益意識の
向上が、会社経営を救う！

自社の数字を理解し、利益を必ず
確保するという意識を高めて、
粗利益率や債務超過を改善！
中小建設業ならではの資金繰り、
利益計画など、儲けるための考え方を、
実例を使ってわかりやすく大公開！！



- 第1章 なぜ建設業に倒産が多いのか？
・資金繰りが会社の生死を分ける
- 第2章 経理の弱い会社は倒産リスクが高い
- 第3章 年度利益計画の立て方
・計画の実践できる会社は儲かっています
- 第4章 儲けを増やす方法
・大事なのは粗利益
- 第5章 中小建築業は、何に努力すべきかを具体的に知る

profile 服部 正雄 (はっとり・まさお)

株式会社アイユート代表取締役
中小建設業専門財務・原価コンサルタント
経済産業省後援ドリームゲート・アドバイザー

大学卒業後、機械メーカー/電気工事業にて取締役経理担当、経営企画担当等を経て2007年4月より株式会社アイユート代表取締役に就任。長年にわたる実務経験を活かして中小建設業を専門に、“脱！どんぶり勘定”で業績向上を図る支援を中心に活動中。住宅工務店、建設工事業、土木工事業、専門工事業等で原価管理の改善、経営の見える化、財務改善等、経営支援実務多数。自らも熟年起業家として10年前に起業した経験をベースに、起業家支援も実施中。

●46判並製 ●定価=本体1400円+税
●ISBN978-4-7726-6092-1



発行:合同フォレスト
発売:合同出版



全国書店、Amazonでお求めいただけます。

お申込先

株式会社アイユート

<http://www.aiyuto.com>

〒456-0012 愛知県名古屋市熱田区沢上1-3-14-617
TEL:052-671-2804 FAX:052-671-2825 E-mail:masaichi@m2.gyao.ne.jp

主催
日時
場所

『小さな建設業の脱！どんぶり勘定』

建設業の経営改善は
計数管理と利益意識

株式会社 アイユート



代表取締役：服部 正雄

株式会社 アイユート
代表取締役 服部 正雄



1952年名古屋生まれ。

総務・経理畑一筋のサラリーマン生活。

電気設備業、ハウスメーカーにて『原価管理の改善』

『事業計画の作成』等経営改善を実践。

2007年(株)アイユート設立。

中小建設業を専門に『脱！どんぶり勘定』で経営の見える化と利益の増大の経営指導にあたっている。

【役職・資格】

- ・一般社団法人 日本経営士会 経営士
- ・経済産業省後援/ドリームゲートアドバイザー
- ・建設業経理事務士・名古屋商工会議所会員

株式会社 アイユート
代表取締役 服部 正雄



私の思い...

40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、
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きます。

本日お伝えしたいこと

- 計数管理⇒粗利益額の確保が大事
- 資金確保が生死を分ける

本日の内容

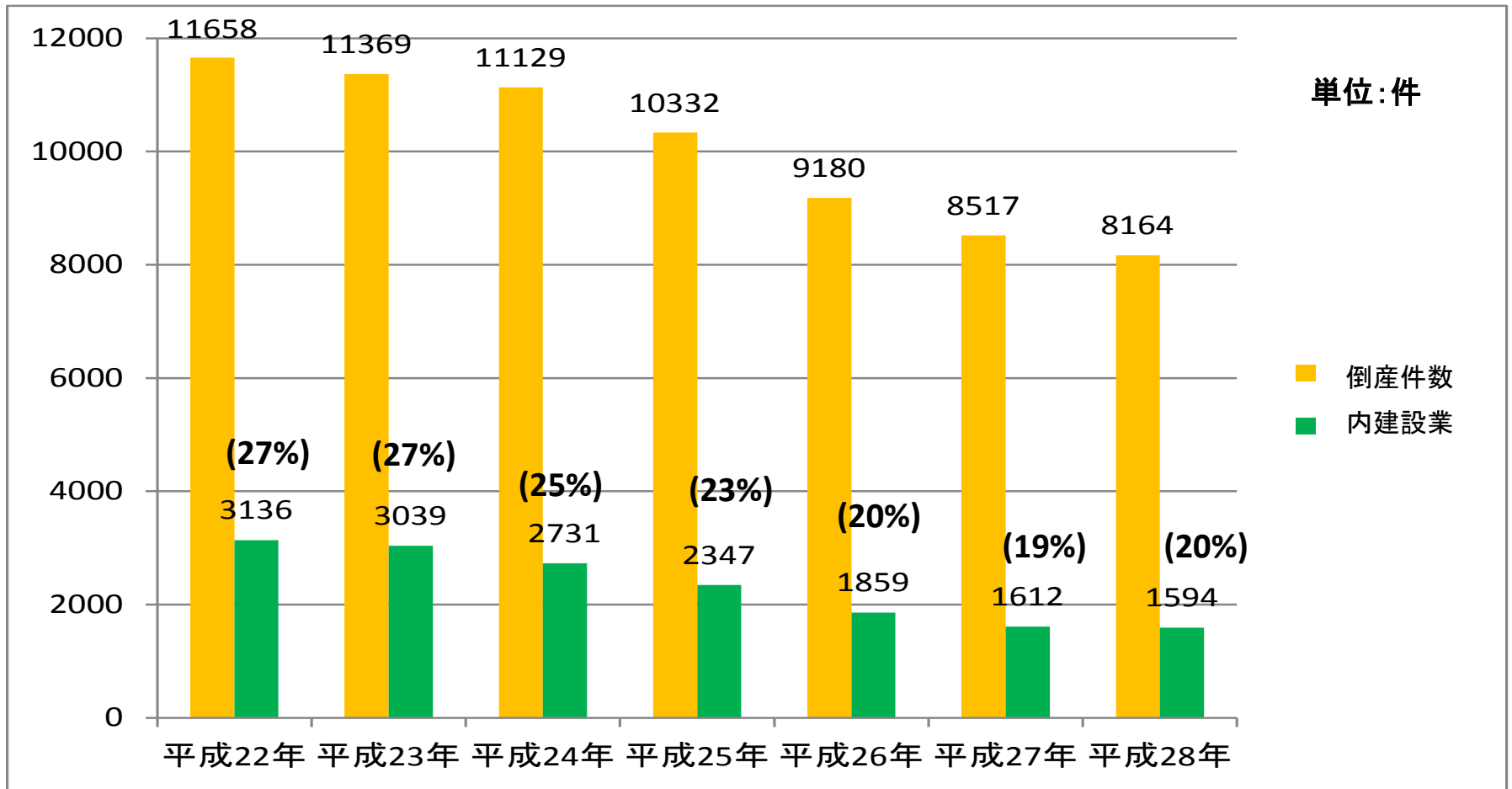
- ①資金繰りの重要性
- ②事業計画の重要性
- ③粗利益確保の重要性
- ④経理管理の重要性
- ⑤まとめ 利益感度分析

経営者がしてはいけない事は

倒産

倒産件数データ

年度別倒産件数



(帝国データバンク調べ 負債額1千万以上の倒産)

現在倒産会社減少の理由

- ・金融緩和

- ・震災特需

- ・公共事業

⇒2020年以降は？

なぜ建設業に倒産が多いか??

- 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
- 大手ゼネコンは【請金－経費＝支払】
- キャッシュの動きと収益の計上に時間のズレが生じる
 - ・元請 住宅リフォーム業の場合
 - ・ハウスメーカーゼネコン等の下請の場合
- 赤字工事も請けざるをえない
 - ・職人を遊ばせない
 - ・資金繰り(自転車操業)
- 知らないうちに赤字になる
 - ・実行予算で発注
(成り行きの支払)



自社で解決すべきこと

○資金繰り表の作成

○事業計画（利益計画）作成
（PDCA）

資金繰りの重要性

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

⇒ 入金予定日と支払い予定日をちゃんとつかんでいないからです。

入金と出金の波が激しい会社は危ないです！



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？！

借金返したで
今期は赤字だわ！

返済は、出金
借入は、入金



えっ！

黒字倒産！

えっ！

赤字続きでも
倒産しない会社！

収支と収益の違い

お金がいくら足りないか
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！

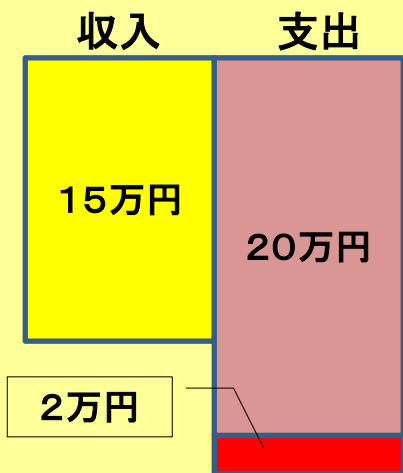
収支と収益の違い(例題)

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 $15万円 - 10万円 - 2万円 = 3万円$

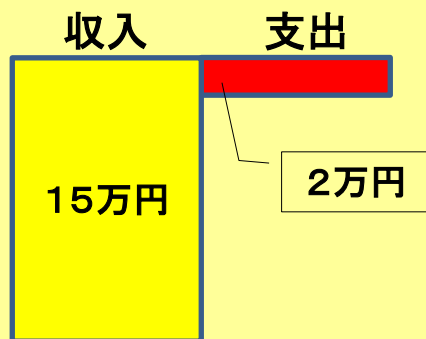
資金は、4パターン。〔経費は現金支出〕

①仕入も売上も現金



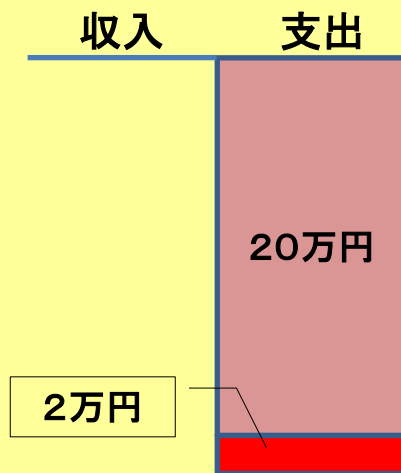
7万円資金不足

②仕入は掛け、売上は現金



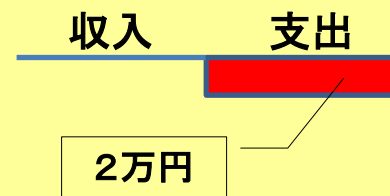
13万円資金余剰

③仕入は現金、売上は掛け



22万円資金不足

④仕入も売上も掛け



2万円資金不足

資金繰り予定表

単位:千円

		10月実績	11月実績	12月予定	1月予定	2月予定
	繰越	10,000	10,000	19,000	27,000	17,000
入金	既契約入金	40,000	90,000	35,000	80,000	50,000
	小工事入金	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	その他入金	0	0	10,000※1	0	0
	小計	42,000	92,000	47,000	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	5,000	5,000	5,000	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	4,000	4,000	4,000
	月末社保家賃他	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
	その他支出	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	特別支出	0	1000※1	7000※2	0	0
	支出合計	47,000	93,000	89,000	92,000	92,000
	収支	5,000	9,000	-23,000	17,000	-23,000
調達	新規契約金	5000※1	10,000※2	0	0	0
	借入	0	0	50,000※3	0	0
	その他	0	0	0	0	0
	繰越	10,000	19,000	27,000	17,000	-23,000
	備考	※1 山本邸	※1 労働保険料 ※2 山田邸	※1 定期積立満期 ※2 賞与予定額 ※3 年末銀行借入		

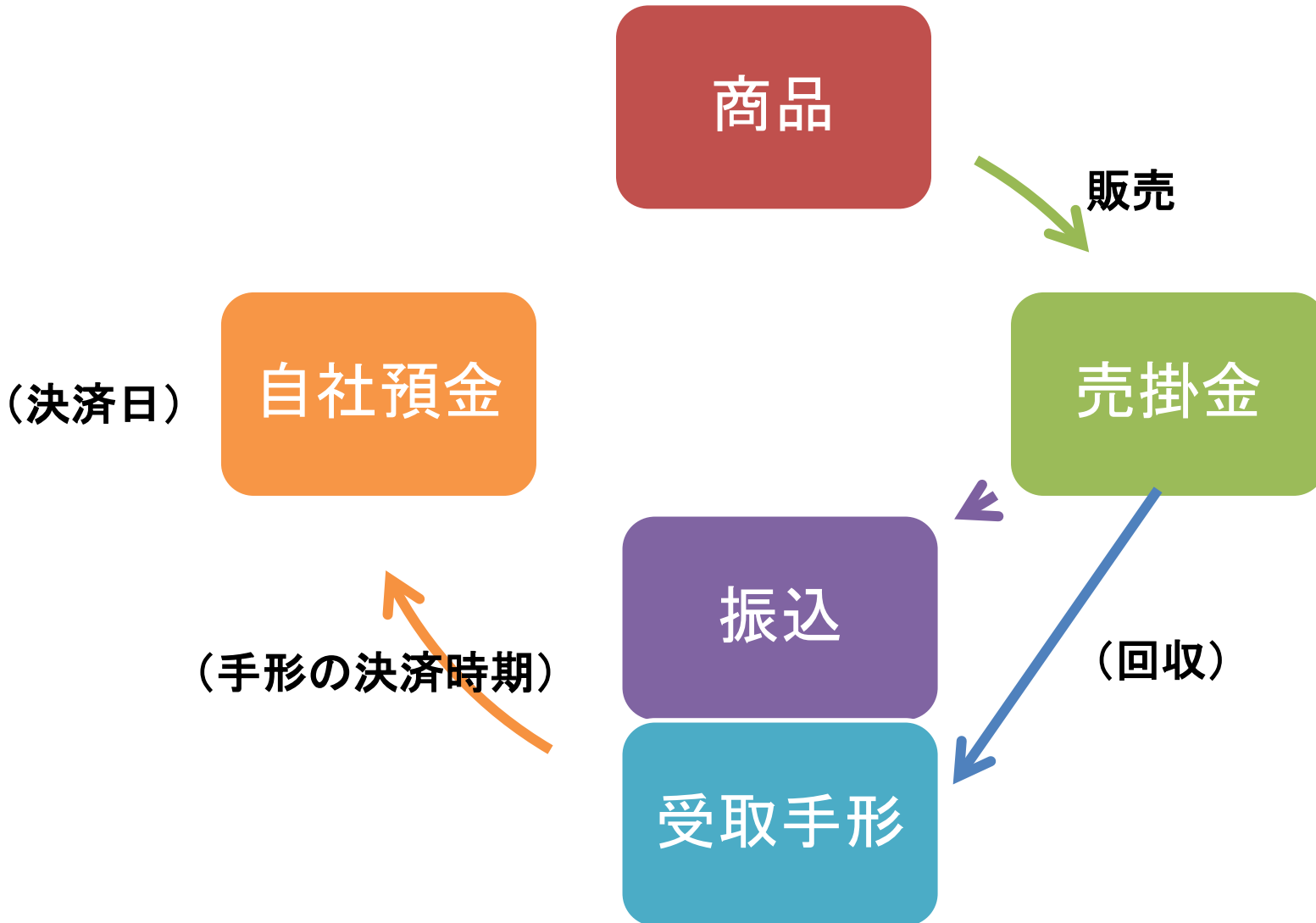
資金繰り表の作成

－資金繰り表の作成効果－

- 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

与信

商品提供⇒代金回収迄
「信用の供与」=与信



与信管理

- 相手を知る { ①定量情報(決算内容)
②定性情報(数字以外)
- 安心して付き合える先(分かりやすい)
- 注意が必要な先 { ①注意して付き合う
(わかりにくい) ②付合うのを止める

例：年商12億の優良会社⇒窮地に

20%を占める取引先

倒産

- ・割引手形買戻し
(2,000万×4ヶ月)
=8,000万
- ・売掛金回収不能
=3,000万
(2,000万+1,000万)
- ・仕掛工事ストップ
=3,000万
(下請支払精算)

①計1億4,000万

銀行の条件
厳しくなる

- 手形の信用借入
2億円
- 返済条件
半分返済資金
②1億円

情報入手の仕入先
条件変更

- 月の支払7,000万
- 手形払4,000万
- ↓
- 半分現金支払
2,000万×4ヶ月
③8,000万

窮地に!



①+②+③=3億2,000万のキャッシュ減+20%の受注先を失う

そこから言える事は

取引集中

リスクの認識

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ありますか？

調達能力拡大

資金調達能力拡大

- ①短期 手形の割引を止める
(電債)
- ②長期 定性情報の向上
事業計画書
(事業性評価融資)

**儲かっている会社は
事業計画書を作っています**

事業計画書の作成



年度利益計画のPDCA

年度利益計画の作成手順

売上 × 目標利益 ○

粗利益 > 固定費

売上 100	変動原価 80	
	粗利益	固定費 15
		利益 5

- ① 目標利益を決める
- ② 固定費を具体的につかむ
- ③ 具体的な粗利益率向上と粗利益額の合計 = 目標利益と固定費
- ④ 毎月売上高と粗利益額が重要
- ⑤ 社員公示して売上、粗利益に興味を持たせて目標利益、利益意識向上を図る

粗利益確保のポイント

○売上重視⇒粗利益重視

○儲かる仕事を知る

(顧客別粗利益・工事種類別粗利益)

○大型工事は工事毎の月次決算

(実行予算の予実確認)

○逸失利益をなくす

(請求漏れ・追加工事・クレーム工事)

○追加工事の受注メリット

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

工事粗利益アップ

受注時見込利益



実行予算利益



最終利益(を知る)

3つの利益を数字で記録

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』

〔粗利益アップ〕に必要な事

利益意識 と 原価知識

顧客別粗利益管理

顧客別内訳

単位：千円

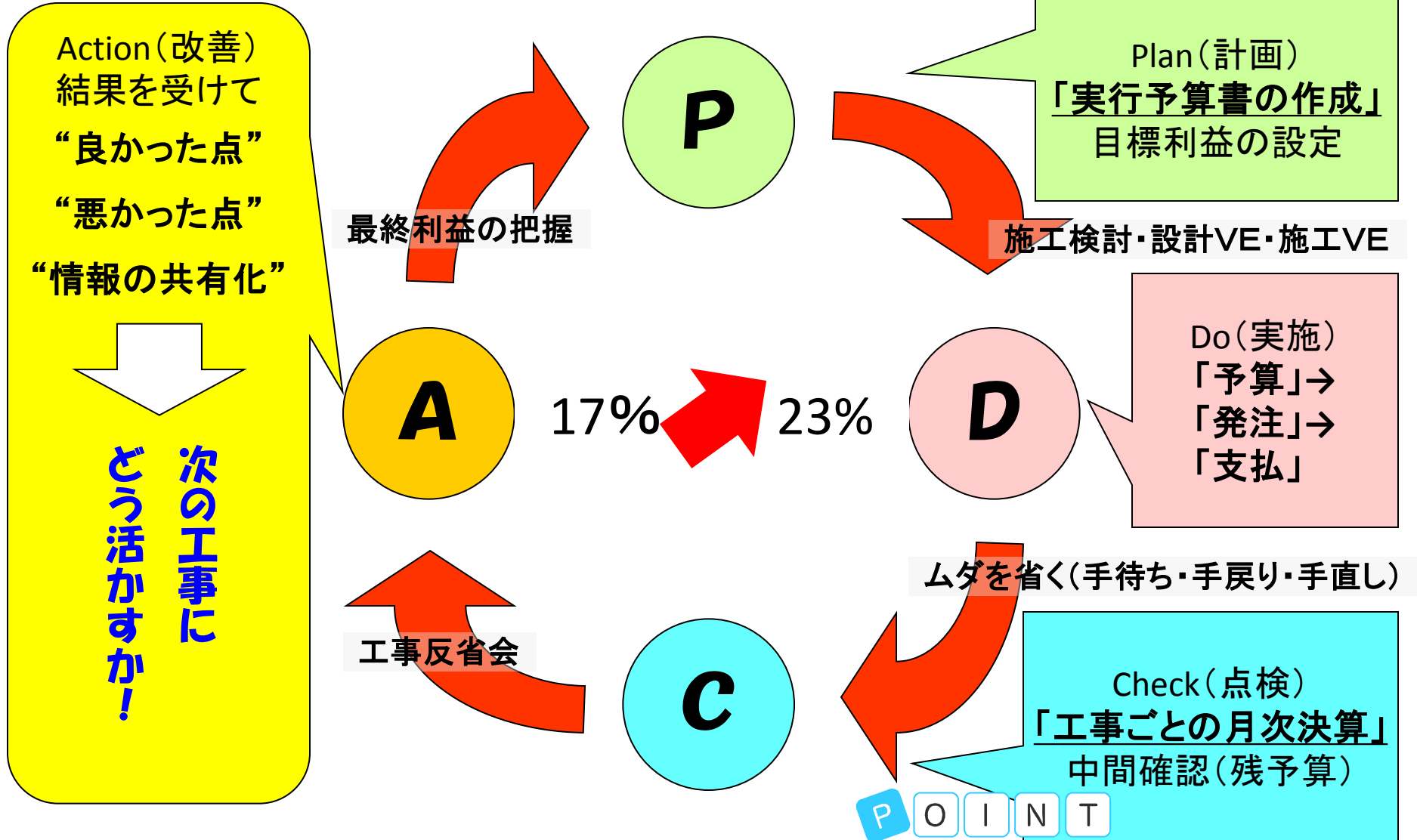
2012/8/1～2013/1/31

会社名	完成高	粗利益	利益率	確定分利益率	粗利益比率	売上比率
A工務店	35,366	4,777	13.51%	11.26%	11.51%	17.25%
B建設	25,896	7,831	30.24%	28.90%	18.87%	12.63%
Cホーム	21,733	4,638	21.34%	20.55%	11.18%	10.60%
D産業	14,384	1,297	9.02%	8.50%	3.13%	7.02%
E建設	13,260	2,670	20.14%	19.51%	6.43%	6.47%
F設備	11,008	530	4.81%	4.81%	1.28%	5.37%
G市役所	10,000	2,470	24.70%	24.70%	5.95%	4.88%
その他	73,353	17,287	23.57%	22.55%	41.66%	35.78%
①小計	205,000	41,500	20.24%	19.85%	100.00%	100.00%

**D産業 F設備の受注を少なく
(価格交渉)B建設に営業努力等
儲からない先の仕事⇒施工余力を他へ廻す**

工事毎の月次決算

< こうして、6%UPをしました >



多い請求漏れ(現金と最終利益の減少)

請求漏れの原因

- ①工事の受注が雑工事等直接担当者に入り、職人等も直接手配
(会社は把握出来ない)
- ②担当者が忙しい(内訳明細等を作成⇒事務に連絡しないと発行出来ない)
- ③協力業者等の請求書は担当のチェック⇒経理に

利益の異常に高い原因は...

同じ工事で2度振込があった元請先

✕切日支払日の関係で繰越も含めて払った会社
協力業者のエクセルの請求書にご注意



多い請求漏れ(現金と最終利益の減少)

改善事例(改善前に比べて数百万の改善)

①職人さんの日報・協力業者の請求書等全て工事番号を付け
工事名等を登録⇒工事番号毎に仕分け
(仕分け時にやった仕事を思い出す)

②工事番号毎 担当者毎に { 請求済 ⇒ 完成工事
未請求 ⇒ 未成工事



③未成工事一覧表から担当者確認
未請求⇒金額を決め請求書発行

④完成工事一覧表から 請金－原価＝利益
(1ヶ月に幾ら稼いだか担当者自身も分かる)

成果

私のコンサル料の数倍請求漏れが発覚
担当者が自分の稼ぎが分かる

追加工事の受注メリット

1工事
売上
1000万

変動原価
800万

粗
利
益

経費 190万

営業利益 10万

**利益
10万**

追加売上
100万

変動原価
80万

19万

20万

経費は見積書や請求書の
発行等かからない(仮に1万)

**利益
29万**



合計
1100万

変動原価
880万

粗
利
益

経費 191万

営業利益 29万

経理管理

1) 月次試算表の作成

2) 税理士を選ぶ

3) 受注残からの決算予測

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

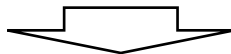
決算まで、
利益は分からない

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

見栄えの良い決算書

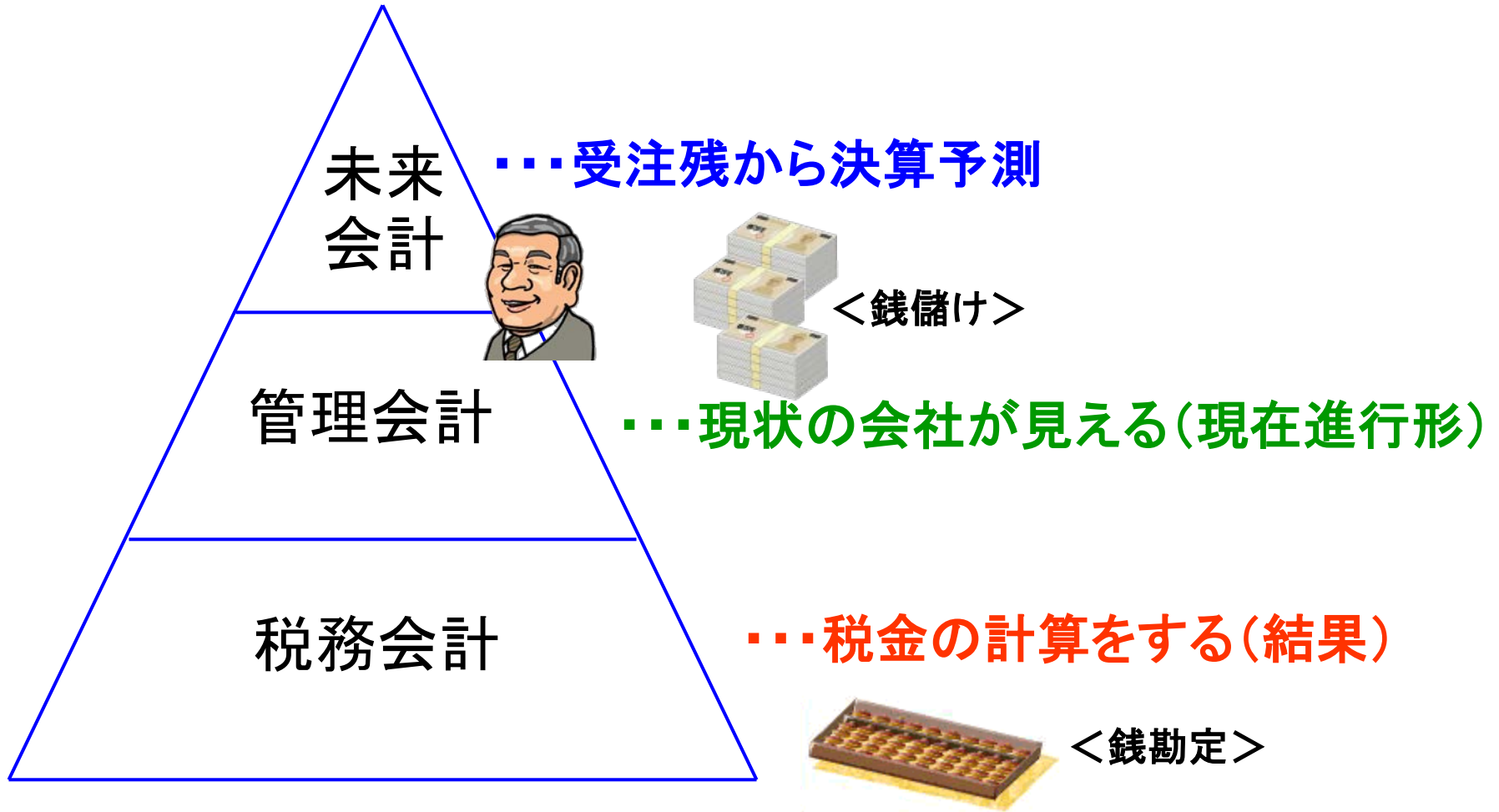
単位:百万円

	×	○	×	○	×	○
売上	1,000	1,050	1,000	1,000	1,100	1,100
原価	750	750	750	750	800	750
粗利益	250	300	250	250	300	350
販管費	270	270	270	240	240	240
営業利益	△ 20	30	△ 20	10	60	110
営業外収益 (雑収入)	60	10	60	30	10	10
営業外費用	30	30	30	30	30	30
経常利益	10	10	10	10	40	90
特別損失	0	0	0	0	0	50
税前利益	10	10	10	10	40	40

(50) 売上 1,000 → 1,050
 (50) 原価 750 → 750
 (50) 粗利益 250 → 300
 (50) 営業外収益 60 → 10
 (-30) 販管費 270 → 240
 (-30) 営業外収益 60 → 30
 (-50) 営業外費用 30 → 30
 (-50) 特別損失 0 → 50

貸借対照表も含めて税理士さんの処理は一定でない
 銀行や保証協会は決算書入力⇒評価
 ならば上場会社でないオーナー企業の決算書は見栄え良く
 税務署も銀行も株主も文句はないので見栄え良く

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。

受注残⇒決算予測

4～11月 完成工事利益表				<千円>
	完工高	粗利益	利益率	
新築	300,000	60,000	20.00%	
リフォーム	46,251	14,800	32.00%	
メンテナンス	6,475	2,831	43.72%	
商品販売	3,876	1,115	28.77%	
紹介手数料	560	560	100.00%	
その他工事	2,838	533	18.78%	
0売上工事	0	△339	—	
小計	360,000	79,500	22.08%	

受注残⇒決算予測

12～3月 見込利益表				
<千円>				
		完工高	粗利益	利益率
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%

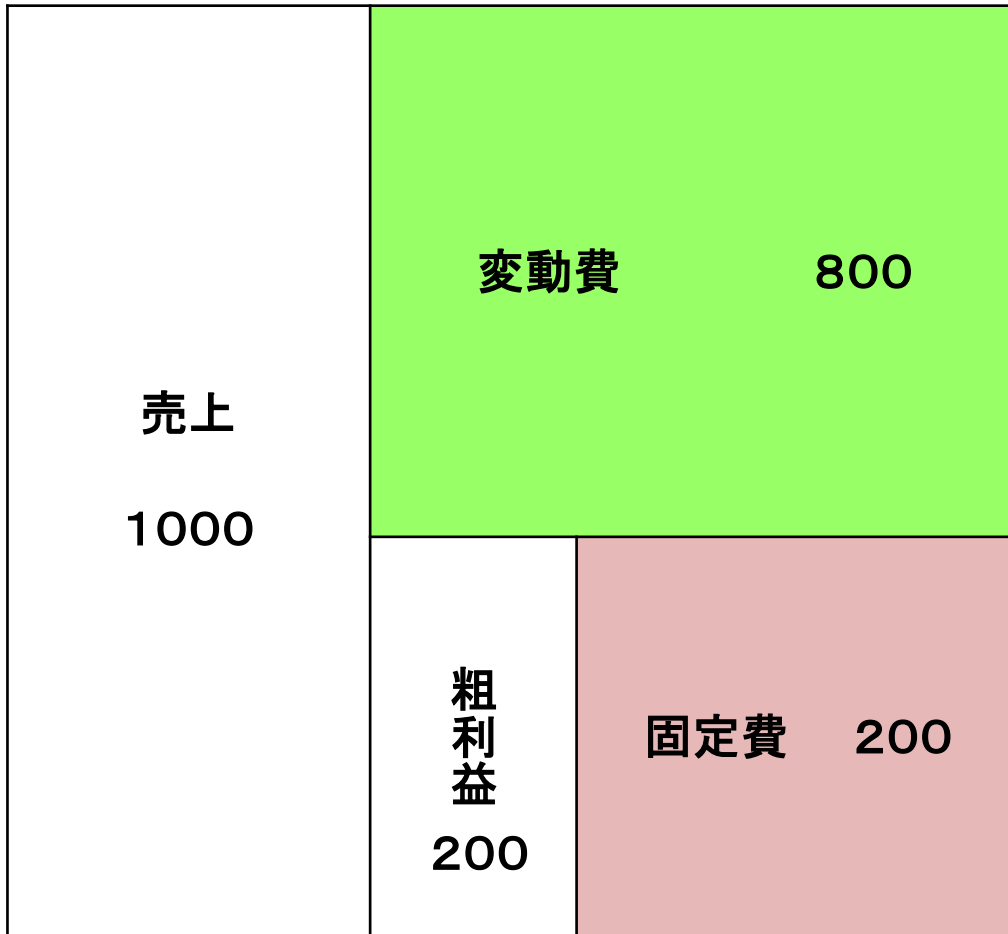
受注残⇒決算予測

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(固定費)	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	

利益感度分析 損益分岐点売上



粗利益 = 固定費

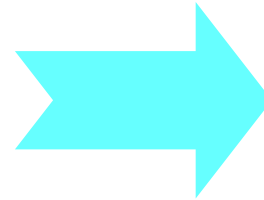


粗利益 > 固定費

粗利益の把握

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	変動原価 4.74億	
	粗利益 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		



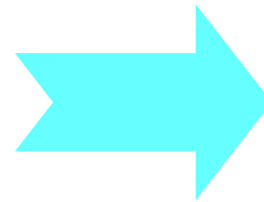
売上 6.48億	変動原価 5.12億	
	粗利益 1.36億	固定原価 0.26億
		固定費 (販売管理費) 1.1億

- ・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

粗利益の把握

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	変動原価 4.74億	
	粗利益 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		



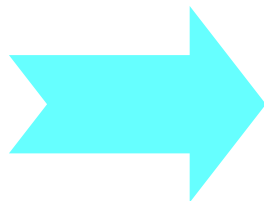
売上 6億	変動原価 4.74億	
	粗利益 1.26億	固定原価 0.26億
		固定費 (販売管理費) 1億
		1.26億

- ・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)。
- ・ $1.26 \div 1.36 = 92.65\% \Rightarrow 7.35\%$ の固定費ダウンが必要。
- ・経費の削減・人件費削減

粗利益の把握

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	変動原価 4.74億	
	粗利益 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		



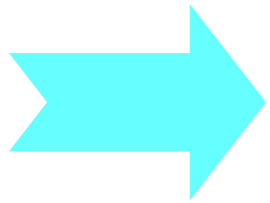
売上 6億	変動原価 4.64億	
	粗利益 1.36億	固定原価 0.26億
		固定費 (販売管理費) 1.1億

- ・原価低減の実施(変動原価 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)

粗利益の把握

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	変動原価 4.74億	
	粗利益 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	変動原価 4.74億	
	粗利益 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

利益感度分析

1千万の赤字をなくすには・・・

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

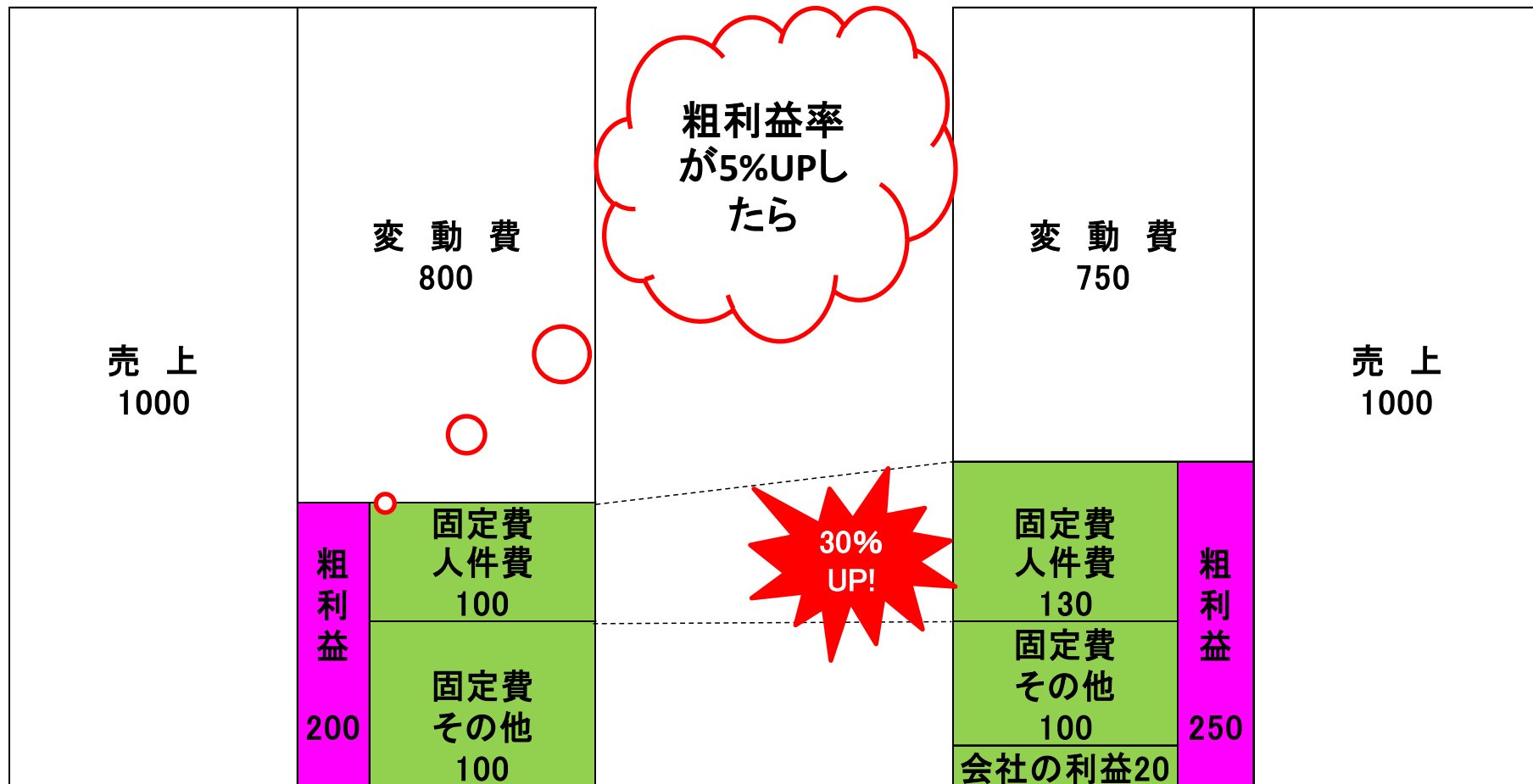
1.36億→1.26億に下げると
 $126 / 136 = 92.65\% \rightarrow 7.35\%$
つまり、7.35%の固定費がダウンが必要

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

売上 6億	変動原価 4.74億	
	粗利益 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

粗利益の増加で収入アップ



粗利益の増大が人件費増の原資

中小建設業の経営改善の優先順位

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！

本日お伝えしたかったこと

○粗利益 > 固定費 (粗利益を増やす工夫)

○入金 > 出金 (資金繰りと資金確保)

**最後までご清聴いただき誠に
ありがとうございました**

小さな建設業の脱！どんぶり勘定

～事例でわかる「儲かる経営の仕組み」～

株式会社アイユート 代表取締役 **服部正雄【著】**

計数管理と利益意識の
向上が、会社経営を救う！

自社の数字を理解し、利益を必ず
確保するという意識を高めて、
粗利益率や債務超過を改善！
中小建設業ならではの資金繰り、
利益計画など、儲けるための考え方を、
実例を使ってわかりやすく大公開！！



- 第1章 なぜ建設業に倒産が多いのか？
・資金繰りが会社の生死を分ける
- 第2章 経理の弱い会社は倒産リスクが高い
- 第3章 年度利益計画の立て方
・計画の実践できる会社は儲かっています
- 第4章 儲けを増やす方法
・大事なのは粗利益
- 第5章 中小建築業は、何に努力すべきかを具体的に知る

profile 服部 正雄 (はっとり・まさお)

株式会社アイユート代表取締役
中小建設業専門財務・原価コンサルタント
経済産業省後援ドリームゲート・アドバイザー

大学卒業後、機械メーカー/電気工事業にて取締役経理担当、経営企画担当等を経て2007年4月より株式会社アイユート代表取締役に就任。長年にわたる実務経験を活かして中小建設業を専門に、“脱！どんぶり勘定”で業績向上を図る支援を中心に活動中。住宅工務店、建設工事業、土木工事業、専門工事業等で原価管理の改善、経営の見える化、財務改善等、経営支援実務多数。自らも熟年起業家として10年前に起業した経験をベースに、起業家支援も実施中。

●46判並製 ●定価=本体1400円+税
●ISBN978-4-7726-6092-1



発行:合同フォレスト
発売:合同出版



全国書店、Amazonでお求めいただけます。

お申込先

株式会社アイユート

<http://www.aiyuto.com>

〒456-0012 愛知県名古屋市熱田区沢上1-3-14-617
TEL:052-671-2804 FAX:052-671-2825 E-mail:masaichi@m2.gyao.ne.jp