企業価値最大化に向けた経営基盤構築のご提案

# 1. エグゼクティブ・サマリー

株式会社紀伊道路建設様（以下、貴社）は直近3年で「赤字→黒字化」を実現し、売上も急伸した。

一方で最大の経営リスクは営業CFが3年連続マイナスであり、利益回復と資金増加が「財務CF（調達）主導」で支えられている点にある。**建設業は出来高・検収・設計変更・前受/中間金といった契約条件がCFを規定するため、**案件採算と運転資金を一体で統制する“案件別経営”へ転換しなければ、売上成長がむしろ資金を吸う構造になり得る。

本提案は、**和歌山の需要構造（維持更新・防災・港湾塩害対策）を踏まえ、成長戦略を「官需×維持更新×省人化（DX）」に定めたうえで**以下3つを中核施策として提示する。

1. **0～3か月の緊急CF改善**
2. **週次の案件別PL/CFガバナンス**
3. **DX投資のROIに基づく段階導入**

結果として、資金繰りの常勝化と収益の平準化を同時に実現し、持続的な企業価値向上を達成する。

# 2. 財務諸表による現状診断

## 2-1. 安全性

PL黒字化の裏で、CF安全性が毀損している。

グラフ, ウォーターフォール図

AI 生成コンテンツは誤りを含む可能性があります。

貴社は2025年に黒字化し純資産も約200億円規模で厚い。しかし営業CFが3年連続マイナスである事実は、建設業の“典型的な資金破綻ルート”に接続している。黒字倒産の起点は、**未成工事支出金・未収金の膨張、設計変更未決、検収遅延**であり、売上成長局面ほど悪化しやすい。

* **現場で起きている問題（推察）**
  + 出来高が伸びるほど、先行支出（労務・外注・資材）が積み上がる一方で、検収・請求が遅れている
  + 設計変更協議が長期化し、「請求できない出来高」が滞留している
  + 協力会社への支払サイトが固定的で、発注者回収サイトとのギャップが常態化している

## 2-2. 収益性

黒字化は「構造改善」か「局所改善」か見極めるべき。

グラフ, ウォーターフォール図

AI 生成コンテンツは誤りを含む可能性があります。

2023〜2024は営業赤字、2025で営業黒字。これは歓迎すべき転換だが、建設業では「大型案件の一時的な設計変更益」や「引当・評価の揺れ」で黒字化が起きることもある。従って、企業価値の観点では**粗利率の安定性**と**赤字案件の発生頻度（案件別黒字率）**が本丸となる。

* **現場で起きている問題（推察）**
  + 2024年に販管費が増大していることから、間接費が増えても粗利で吸収できる設計になっていない
  + 「現場間接費（手戻り・待ち・移動・書類）」が労務時間を押し上げ、2024年問題の制約下で採算を圧迫

## 2-3. 効率性

資産構成の変化は“転換期”であり、資本効率の再設計が必要

グラフ, 棒グラフ

AI 生成コンテンツは誤りを含む可能性があります。

2024年まで販売用不動産が流動資産に厚く計上され資金拘束の要因となり得た。2025年は現預金増・有形固定資産減・投資有価証券増と構成が変化している。

ここからの示唆は、**資金が増えた局面でこそ、投資の優先順位と回収規律（ROI）が必要**という点である。DX/GX・人材へ投資する一方、運転資金が吸われる構造が残れば、資金余力は短期で消える。

# 3. 経営課題の特定と優先順位

## 課題①：営業CFの恒常的マイナスを、12か月でプラス基調へ反転させる

売上成長と黒字化が確認できても、CFが弱い企業は資本コストの上昇（借入依存、与信条件悪化）により企業価値が伸びない。貴社は **“成長すればするほど資金が減る体質”**を断ち切るべきである。

## 課題②：案件別採算の週次ガバナンス不在（赤字案件の早期止血が遅い）

工事は「開始時点で勝敗の8割が決まる」。見積・入札段階の条件、実行予算、設計変更の証拠保全、協力会社手配で採算は決定する。よって案件別PLを週次で回し、逸脱時に止血する統治が必要である。

## 課題③：2024年問題下での施工能力不足（省人化設計が競争力の源泉になる）

和歌山は人口減・人手不足が加速し、受注機会があっても施工能力がボトルネックになる。DXは“流行”ではなく、**受注上限を引き上げるための設備投資**である。ROIに基づき段階導入すべきである。

# 4. 具体的解決策（Action Plan）

以下は

* 0–3か月で現金を守る
* 4–6か月で制度として定着
* 7–12か月で成長投資を拡張

の順で設計する。

## 4-1.【0–3か月】営業CF“緊急改善パッケージ”（即効性を最優先）

**やるべきことは3つのみ**：①上位案件の現金化、②支払条件の是正、③検収・設計変更の回収前倒し。

* **A. 未成・未収を生む上位10案件の“キャッシュ・採算”ウォークスルー（2週間で完了）**
  + 対象：未成工事支出金・未収金残高の大きい上位10案件
  + 産物：案件別に「回収予定日」「未決設計変更額」「追加請求の根拠資料」「支払予定」「資金ショート月」を一覧化
  + 役員判断：赤字化が濃厚な案件は、追加原価の発生源を特定し**即日で是正命令**を出す（工程・外注・資材発注停止/変更）
* **B. 支払サイトの再交渉と“出来高連動支払”の標準化**
  + 協力会社：重点先から順に、支払条件を「月末締翌月末」→「回収サイト連動」に寄せる
  + 発注者（民間）：契約テンプレを改定し、\*\*前払金・中間金・価格改定条項（資材/燃料）\*\*を標準搭載
* **C. 検収前倒しの“仕組み化”（遠隔臨場・電子納品を先行実装）**
  + 目的：立会・書類待ちで回収が遅れる構造を断つ
  + 実装：現場の写真・出来形・日報をクラウドに集約し、設計変更協議の証拠を即時提出できる状態を作る

## 4-2.【4–6か月】案件別PL/CFを“週次で回る経営OS”に変える（ガバナンス明文化）

ここで初めて、黒字化を「再現性」に変える。ポイントは“誰が”“どの頻度で”“何を見て”“逸脱時に何をするか”を固定すること。

* **運用設計（断定）**
  + \*\*週次：プロジェクト管理室（PMO）\*\*が案件別PL/CFを更新し、経営会議に報告する
  + **月次：取締役会**に「赤字予兆案件」「未決設計変更残」「未収回転日数」を必ず上程する
  + **逸脱時の是正ルール**を規程化する
    - 粗利率が基準を下回る見込みになった時点で、工事部長が是正計画を48時間以内に提出
    - 設計変更未決が一定期間を超えた案件は、交渉責任者を役員に格上げ
    - 追加原価が発生する変更は、証拠（写真・出来形・指示書）なしでは着手禁止
* **KPI（定量目標）設定：12か月の必達ライン**
  + 未収回転日数：**現状比▲30%短縮**
  + 未成工事支出金（売上比）：**現状比▲2pt改善**
  + 前受金比率：**＋5pt**
  + 案件別黒字率（黒字案件/全案件）：**90%以上**
  + 設計変更未決残：**金額・件数ともに半減**

## 4-3.【7–12か月】DX/GX・人材を「ROIが出る順」に投資し、施工能力を拡張

DXは“全部やる”のではなく、**回収が早い順にやる**。最初に効くのは、現場作業ではなく「検収・書類・二重入力」の削減である。

### DX投資：優先順位とROI（例示フォーマット）

※金額は導入規模により変動するため、最終見積で確定する。意思決定に必要な比較表として提示する。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 施策 | 主な効果 | 初期投資(目安) | 年間効果(目安) | 回収期間 |
| 電子納品・電子契約・電子請求 | 検収/請求リードタイム短縮、事務工数削減 | 500万〜1,500万円 | 1,000万〜3,000万円 | 6〜12か月 |
| 遠隔臨場（標準化） | 立会待ち削減、移動時間削減 | 300万〜800万円 | 800万〜2,000万円 | 6〜12か月 |
| 施工体制台帳・安全書類クラウド | 協力会社含む間接工数削減、コンプラ強化 | 500万〜1,200万円 | 600万〜1,500万円 | 12〜18か月 |
| ICT施工（測量・出来形） | 現場省力化、品質安定、工期短縮 | 1,500万〜5,000万円 | 1,000万〜4,000万円 | 12〜24か月 |
| 重機稼働データ管理 | 燃料・稼働率改善、GX対応 | 800万〜2,000万円 | 500万〜1,500万円 | 18〜36か月 |

### 人材：定着まで含めた“総コスト設計”で実行する

* **多能工化ロードマップ（必須）**
  + 舗装／土工／構造物補修を横断した技能を「3段階」で定義し、資格・手当・評価を連動
* **外国人材（試験導入→拡張）**
  + 住居・生活支援・通訳・研修費を含む総コストを試算し、定着率KPIを置く
  + 協力会社と共同寮・共同教育により、地域定着モデルとしてコストを分散する

## 4-4. 導入コストと期待リターン（施策別の意思決定用）

「資金繰り改善」と「DX投資」を混同せず、短期はCF改善で守り、中期はROI投資で伸ばす。

| 区分 | 施策 | 目的 | 主リスク | リスク低減策 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 緊急CF | 上位10案件キャッシュWF | 早期に現金化・赤字止血 | 現場反発、情報未整備 | PMO設置、テンプレ統一 |
| 緊急CF | 支払条件是正・前受率向上 | サイトギャップ解消 | 交渉難航 | 標準契約化、役員関与 |
| ガバナンス | 週次案件別PL/CF | 赤字予兆の早期是正 | 運用が形骸化 | 逸脱時ルールを規程化 |
| DX（短期回収） | 電子納品/遠隔臨場 | 検収短縮・工数削減 | 現場教育不足 | ツールオーナー任命 |
| DX（中期） | ICT施工 | 省人化・品質 | 初期投資過大 | パイロット→全社展開 |

# 5. 財務インパクトシミュレーション

現時点で確定数値（売上・利益・営業CF）が提示されているため、**「CF改善KPIが達成された場合のBS/CFの変化」**を中心に示す。ここが経営意思決定の核心である。

## 5-1. 営業CF改善の主要ドライバー（BS科目の圧縮）

* 未収回転日数を▲30%短縮 → **売掛/未収の圧縮** → 営業CF改善
* 未成工事支出金（売上比）▲2pt → **先行支出の圧縮** → 営業CF改善
* 前受比率＋5pt → **前受金増** → 営業CF改善（実務上は運転資金の必要額が減る）

## 5-2. 12か月後の姿（定性＋管理会計の到達点）

* **PL**：売上のブレではなく、「案件別粗利の下振れ」を週次で止めるため、営業利益は小さくても安定する（黒字の再現性が上がる）
* **BS**：未成・未収が圧縮され、現預金が“調達で増えた資金”から“稼いで増えた資金”に転換する
* **CF**：営業CFがプラス基調へ反転し、設備投資（DX/GX）を内部資金で賄える割合が増える

# 6. 結び（パートナーとしてのコミットメント）

貴社の本質的な勝ち筋は、和歌山の需要構造に合致する「維持更新・防災」を取り切ることではなく、それを可能にする**資金繰りの常勝化**と、2024年問題を超える**省人化された施工能力**を社内の標準装備にすることである。

我々は、運転資金（コミットメントライン等）で守り、DX/GX投資をROIで選別し、案件別PL/CFガバナンスを共に運用することで、貴社の黒字化を“一過性”ではなく“企業価値の上昇トレンド”へ確実に転換する。

次の打合せでは、上位10案件のキャッシュ・採算ウォークスルーを起点に、0–3か月で実行する具体メニューと責任者をその場で確定させ、12か月後に営業CFを反転させる。