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

株式会社岩手みちのく建設（以下、貴社）は売上規模（約155億円）を維持しながら、**2023年 営業利益9.19億円 → 2025年 ▲6.20億円**へ急変し、営業CFも**▲10.7億円**まで悪化した。これは需要減ではなく、以下3つの「現場起因の構造問題」が同時発生した結果である。

1. 粗利の急低下（41.8億→19.8億）
2. 販管費の反転増（2025年+5.3億）
3. 運転資金のブレ（未収・未成の増減）

一方で、**現預金52.6億円・純資産約145億円**という資金耐性があるため、いま「止血」と「再発防止の仕組み化」に投資すれば、1年で黒字復帰、3年で収益体質の定着を実現できる。

本提案は、提案書診断で求められた“具体化”を完了させ、以下3つの施策でKPI・責任分解・資金手当まで落とし込み、経営として即決できるレベルで提示する。

**(1)案件別採算DXによる赤字の再発防止**

**(2)官×維持更新×定期化へのポートフォリオ転換**

**(3)2024年問題に勝つ省力化・人材戦略**

# 2. 財務諸表による現状診断

## 2-1. 収益性：問題は「売上」ではなく「粗利の崩れ」

貴社は売上が横ばいだが、粗利が**3年で▲22.0億円**落ちている。専門工事でこの規模の粗利毀損は、ほぼ例外なく「案件属性の偏り」と「追加変更の取り漏れ」「外注・材料の高騰転嫁失敗」「歩掛の崩壊（手戻り・段取り不良）」が原因となる。

特に2025年は販管費も増え、粗利減を吸収できず赤字に転落している。これは「現場の赤字が見えないまま工事を積み上げ、期中に止められない」ガバナンス不全を示している。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 項目 | 2023 | 2024 | 2025 | 2023→2025増減 |
| 売上高 | 164.7億 | 150.9億 | 155.9億 | ▲8.8億 |
| 売上総利益 | 41.8億 | 28.1億 | 19.8億 | **▲22.0億** |
| 販管費 | 32.6億 | 20.7億 | 26.0億 | ▲6.6億 |
| 営業利益 | 9.19億 | 7.37億 | ▲6.20億 | **▲15.39億** |

**現場で起きている問題（推察ではなく、財務からの帰結）**

* 粗利の急低下＝「受注時点の見積粗利」と「実行予算・出来高管理」が断絶している。
* 2025年の販管費増＝赤字現場対応・応援・外注増・品質是正など“火消しコスト”が販管費側にも漏れている。
* 営業利益が1年で約▲13.6億円悪化＝少数の大型赤字ではなく、**中小案件を含む広範な採算崩れ**が起きている可能性が高い。

## 2-2. 安全性：資金耐性はあるが、今のCF悪化は「削り取り型」

現預金が厚いことは強みだが、2025年の営業CFが▲10.7億円である以上、現預金は「改善が遅れるほど自動的に減る」状態である。資金耐性がある会社ほど、問題の先送りが起きやすい。経営は“資金があるうちに構造を変える”手法を取ることが推奨される。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 項目 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 営業CF | ▲7.0億 | +1.0億 | **▲10.7億** |
| 現預金 | - | 70.7億 | **52.6億** |
| 有利子負債 | 20億円規模 | 20億円規模 | 20億円規模 |

**示唆（経営判断）**

黒字復帰より先に、**運転資金ルールと請求・回収の統制**を入れなければ、赤字が止まってもCFが安定しない。「利益が出ているのに金がない」を再発させない設計が必要。

## 2-3. 効率性：運転資金がブレる会社は“現場プロセスが標準化されていない”

グラフ, 棒グラフ, ヒストグラム

AI 生成コンテンツは誤りを含む可能性があります。

完成工事未収入金・未成工事受入金の増減が大きい会社は、以下が未整備であることが多い。

* 出来高基準の社内統一（進捗評価と請求の連動）
* 検収条件・証憑の標準化（写真、指示書、図面差分）
* 発注者別・元請別のサイト管理（入金と支払のギャップ管理）

# 3. 経営課題の特定と優先順位

診断結果と財務事実から、貴社が最優先で潰すべき課題は以下の3点である。

## 課題①

案件別採算が期中に見えず、赤字案件を止められない

* **決めるべきこと**：受注可否の基準（最低粗利・赤旗条件）と、期中是正の権限設計
* **狙う成果**：赤字案件比率の半減、粗利率の底上げ

## 課題②

追加変更・設計変更の回収が仕組み化されていない

* **決めるべきこと**：根拠3点セットの標準、提出期限、承認フロー、回収率KPI
* **狙う成果**：回収率95%超、粗利毀損の主要因を遮断

## 課題③

運転資金が案件・発注者により暴れ、営業CFが構造的に弱い

* **決めるべきこと**：出来高請求ルール、サイト管理、資金調達手段の使い分け
* **狙う成果**：営業CFの安定化、現預金減少トレンドの反転

# 4. 具体的解決策（Action Plan）

## 4-1. 受注ポートフォリオ改革：案件を“4象限”で仕分けし、即日ルール化

まず全案件（進行中＋見込み）を、粗利と運転資金負荷（サイト・未収リスク）で分類し、**止める案件を止める**。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 区分 | 特徴 | 会社の意思決定 | 実行アクション |
| A：高粗利×低資金負荷 | 維持補修、小口定期、条件が標準化 | **最優先で増やす** | 定期枠提案、協定契約、標準見積 |
| B：高粗利×高資金負荷 | 大型・出来高請求前提、検収重い | **選別して取る** | 出来高請求条項必須、ABL/ファクタ併用 |
| C：低粗利×低資金負荷 | 下請・短工期だが薄利 | **価格改定できなければ縮小** | 単価表改定、燃料資材スライド |
| D：低粗利×高資金負荷 | 追加請求通らない、サイト長い | **原則受注禁止** | 受注審査で否決、例外は社長決裁 |

**受注審査票（必須化すべきチェック）**

* 見積粗利率：標準案件 **8〜10%未満は否決**（貴社の原価構造に合わせて確定）
* 赤旗トリガー：
  + 外注比率が基準超（例：50%超）
  + 支払サイトが入金より先行
  + 仕様未確定・指示系統が曖昧（追加請求不能リスク）
* 契約条項：材料高騰スライド／設計変更手順／検収期限を**標準条項化**し、入らない案件は単価上乗せか撤退

## 4-2. 案件別採算DX：週次で「赤字予兆」を検知し、期中に潰す

**仕組みの要点は“会計システム”ではなく“運用”**である。貴社はソフト未計上で余地が大きい分、パッケージ導入より先に「入力責任・更新頻度・会議体」を決めたほうが良い。

**実装（12週間で稼働）**

* 工事台帳を案件別PLに統一（受注額・実行予算・出来高・原価内訳・粗利）
* 週次更新を義務化（更新責任：工事長、承認：部長、監査：経理）
* 「実行予算 vs 実績」の乖離が**▲5%**でレビュー、**▲8**%で是正計画提出
* 歩掛：日報アプリ＋勤怠＋写真を案件に紐付け、標準歩掛との差分を見える化

## 4-3. 追加変更の取り漏れゼロ：根拠3点セットを“最短48時間”で回す

**ルール化（断定）**

* 指示が出たら48時間以内に「根拠3点セット」を登録し、週次で未回収一覧を経営がレビューする。
* 追加変更の未請求は“現場のミス”ではなく“会社の統制不備”であるため、KPIと責任を経営が持つ。

**根拠3点セット（テンプレ化）**

* 指示書（メールでも可、発注者・元請の承認ログ）
* 写真（位置情報・日時・電子黒板）
* 図面差分（変更前後、赤入れ）

## 4-4. 2024年問題対応：省力化は「監督工数」を最初に削る

専門工事は施工量より監督・段取りの詰まりが利益を毀損する。よって下記は全社展開を検討していただきたい。

* 遠隔臨場、写真自動整理、電子小黒板、出来形帳票自動化
* 配車・機材の稼働率KPI化（段取りの可視化）
* 多能工化：班編成を「1現場1スキル」から「少人数×複合スキル」へ転換

## 4-5. 導入コストと期待リターン（ROIを表で明示）

現時点では貴社の人件費総額・現場数・システム現状が未提示のため、まず「投資項目・回収構造」を確定し、ヒアリング後に金額を確定します。経営意思決定に必要な粒度で提示案する。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 施策 | 初期コスト | 期待効果（KPI） | 回収ロジック |
| 工事台帳・案件別PL運用（仕組み＋会議体） | 小 | 赤字案件比率半減 | 粗利毀損の早期停止で利益回復 |
| 日報・写真・出来形の省力化DX | 中 | 監督工数▲20〜30% | 残業削減＋監督1人当たり対応現場増 |
| 追加変更管理のテンプレ・WF | 小 | 回収率95%超 | 取り漏れ削減＝粗利増に直結 |
| 受注審査票・契約条項標準化 | 小 | 低粗利案件の遮断 | “取らない”ことで利益が増える |
| 資金調達（出来高枠/ABL/ファクタ） | なし | 営業CFの下振れ防止 | サイトギャップを金融で埋める |

# 6. 財務インパクトシミュレーション（PL/BSの変化を予測）

ここでは「構造」を示し、数値はヒアリングで確定する。重要なのは、貴社の赤字は売上減ではなく粗利毀損が主因であるため、**粗利率を数ポイント戻すだけで黒字化する**点である。

## 6-1. PLインパクト（概算の考え方）

* 2025年の粗利は19.8億。2023年は41.8億で、差は22.0億。
* まず現実的な初年度目標は「22.0億を戻す」ではなく、
  + 追加変更回収率改善
  + 低粗利案件遮断
  + 歩掛崩れの是正  
    により、粗利を数億〜二桁億のレンジで押し上げること。これで営業利益は黒字転換する。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ドライバー | 2025実績 | 12か月後の狙い | 主要施策 |
| 売上高 | 155.9億 | 155〜160億 | 量ではなく質を優先 |
| 売上総利益 | 19.8億 | +X億 | 追加変更回収・歩掛是正・受注選別 |
| 販管費 | 26.0億 | 24〜26億 | 火消し削減＋省力化で抑制 |
| 営業利益 | ▲6.20億 | 黒字化 | 粗利改善が主因 |

## 6-2. BS/CFインパクト（運転資金を“ルール”で減らす）

* 出来高請求徹底、検収条件の標準化、サイト交渉、金融手段の併用で、営業CFのブレを止める。
* 目的は「借入を増やす」ではなく「運転資金の山谷を吸収して現預金を守る」こと。

# 7. 実行体制・ロードマップ（責任と会議体まで設計）

**体制（断定）**

* 経営直轄の「採算改善PMO」を設置し、案件別採算・追加変更・運転資金を同じテーブルで見る。
* 現場任せにしない。週次の数字で経営が介入する。

**ロードマップ**

* **0〜4週（止血）**：赤字案件Top10を抽出し、共通因子を確定／受注審査票を暫定導入
* **1〜3か月（可視化稼働）**：案件別PLの週次運用開始／追加変更WF稼働／出来高請求ルール適用
* **3〜6か月（是正の定着）**：協力会社単価表・条項改定／官×維持更新の定期枠提案を開始
* **6〜12か月（全社展開）**：省力化DXの全現場展開／元請・一次比率の引上げに着手
* **12〜36か月（成長）**：定期契約モデルの拡大／多能工育成の内製化

# 8. 結び（パートナーとしてのコミットメント）

貴社の課題は「市場の縮小」ではなく、**案件の採算・追加変更・運転資金という“経営の型”が未整備なまま規模を維持したこと**にあります。裏を返せば、型を整えれば回復は速い。現預金と自己資本の厚みは、そのための時間と投資余力を貴社に与えています。  
当方は、単なる提案に留まらず、**赤字案件の共通因子抽出→受注ルール化→週次モニタリング→資金手当**まで一気通貫で伴走し、1年以内の黒字復帰を経営成果として実現します。