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

茨城あずま建設株式会社様（以下、貴社）は直近3年で売上急拡大させ、営業利益・純利益の黒字転換を実現した。一方で、営業CFは23〜25年で連続マイナス、短期借入残高は約50億規模と高止まりしており、「利益は出ているのに資金が残らない」構造が企業価値のボトルネックになっている。

建設業においては、商流（公共/民間、元請/下請）によって採算と回収条件が大きく異なり、未成工事受入金・完成工事未収入金の厚みは、出来高請求・検収・設計変更の運用が資金繰りを左右していることを示唆する。

本提案は以下3点を同時に実行し、3年で「営業利益率4%台の安定化」と「営業CF黒字化」を実現する。

1. 商流別の運転資金モデル再設計（契約・請求・回収・支払条件の標準化）
2. 現場DXを管理会計に接続し、原価・工程・外注・変更を週次で統制
3. GXを公共加点・民間指名に直結する「提案商品」として実装

# 2. 財務諸表による現状診断

## 2-1. 収益性

黒字転換は達成、しかし利益の「再現性」が弱い。

* 24年：営業利益 約6.7億（売上約122.8億）
* 25年：営業利益 約3.7億（売上約121.9億）

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。

売上規模を維持しながら営業利益が約3億縮小している事実は、以下要因が考えられる

1. **案件ミックス（商流・工種・元請下請比率）**
2. **外注費・資材・労務の上振れ**
3. **工程遅延による間接費増**

建設業では「完成時に赤字が確定する」管理になりやすいが、貴社の成長局面ではそれが致命傷になる。

したがって、利益率の再現性を高める唯一の方法は、**週次で案件別の原価差異と出来高利益を把握し、進行中に手を打つ管理会計**へ移行することである。

## 2-2. 安全性

短期借入依存が金利上昇局面で利益を侵食する。

* 短期借入：24年 約50億、25年 約49億（高水準）

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。

短期借入は「運転資金の穴埋め」を示す。金利上昇局面においては、借入コスト増が営業利益の変動と同時に企業価値を圧迫する。重要なのは単純な借入削減ではなく、**借入が必要になる原因（運転資金の設計ミス）**を潰すことである。

具体的には、出来高請求頻度・検収〜入金サイト・前受比率・外注支払サイトが商流ごとにバラついている状態を、テンプレートとKPIで矯正すべきである。

## 2-3. 効率性

営業CFマイナスは「現場で起きている問題」を示している

* 営業CF：23～25年 連続マイナス

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。

建設業で営業CFがマイナス化する典型要因は以下に集約される。

1. **出来高請求が遅い／頻度が低い**（月1回未満、締めが遅い）
2. **検収が遅い／書類不備で差戻し**（写真台帳、出来形、検査書類）
3. **設計変更・追加工事の契約化が遅い**（口頭指示の未書面化）
4. **外注・資材支払が先行**（支払サイト短い、材料先行）

つまり、営業CFマイナスは財務論点ではなく、**現場業務プロセスの欠陥**である。2023年から改善傾向にあるが、「資金繰り表の精緻化」だけでは不十分で、**現場DXを“請求・検収・変更契約”に直結**させる必要がある。

# 3. 経営課題の特定と優先順位

貴社が3年で企業価値を最大化するには、以下の順で潰すべきである（同時並行だが、投資・人員配賦の優先度を明確化）。

* **課題①：運転資金の構造不全（営業CFマイナス＋短期借入依存）**
  + 目的：売上拡大と同時に資金が増える構造へ転換
* **課題②：案件別利益の“進行中統制”不足（利益率のブレ）**
  + 目的：赤字案件の早期是正、粗利の再現性を高める
* **課題③：提案力（GX含む）を受注加点・指名に変換する仕組み不足**
  + 目的：公共×民間の両輪で、粗利の高い商流を増やす

# 4. 具体的解決策（Action Plan）

## 4-1. 施策①：商流別「運転資金モデル」の再設計（契約・請求・回収・支払の標準化）

**結論：案件を取る前に資金繰りが勝敗を決める。貴社は“受注審査＝資金審査”へ格上げすべきである。**

**実行施策（即実行〜3か月）**

* 商流別に必須入力の「資金繰り条件シート」を導入（案件起票時点で確定）
  + 前受比率（着手金・中間金）
  + 出来高請求頻度（最低月次、可能なら隔週）
  + 検収→入金サイト（目標45日以内）
  + 外注・資材支払サイト（目標60日以上）
  + 変更契約の締め日・書面化期限（口頭指示は48時間以内に稟議起票）
* 「契約条件テンプレート」を商流別に標準化し、交渉を属人化させない
  + 民間元請：着工10〜20%＋中間出来高を原則条項化
  + 民間下請：材料先行分は前払・出来高払い条項を必須化
  + 変更契約：電子契約（または電子合意）で即日締結運用

**銀行スキーム（資金繰りを“構造”で軽くする）**

* 短期借入の惰性更新を止め、以下へ再設計する
  + 当座貸越（コミット枠）＋出来高連動返済
  + 公共案件：前払金保証・入札保証の最適組成（保証料と資金効率の同時最適化）
* 週次資金繰り（大型案件は日次）＋月次の銀行レビューを制度化

## 4-2. 施策②：現場DXを「管理会計」に接続し、週次で粗利を守る

**結論：DXの目的は“便利ツール導入”ではない。営業CFと粗利を同時に改善する統制システムを作ることである。**

**システム要件（現場実装を前提に断定）**

* モバイル前提（オフライン可、現場操作3タップ以内）
* 工程・出来高・原価（外注/資材/労務）を週次締めできること
* 写真台帳・検査書類が標準化され、差戻し率を下げられること
* 変更指示→承認→契約→請求までが一気通貫で追跡できること

**導入ロードマップ（12か月で“定着”まで）**

* 0〜3か月：原価・出来高の週次締め、写真台帳標準、案件別粗利の週次会議
* 4〜6か月：外注単価DB（歩掛・単価の社内標準）、工程×要員計画（残業上限を前提）
* 7〜12か月：電子契約・電子稟議で変更契約の取りこぼしゼロ化、ダッシュボード経営へ移行

**パイロットKPI（まず1支店・1工種で“勝ち筋”を作る）**

* 週次原価差異：±5%以内
* 変更契約の書面化リードタイム：2日以内
* 写真・検査書類の差戻し率：50%削減
* 追加変更の契約化率：90%超

## 4-3. 施策③：GXを「公共加点」と「民間指名」に変える（茨城仕様）

**結論：GXは理念ではなく受注条件である。提案書テンプレと算定ロジックを持つ会社が勝つ。**

**公共：加点を取りに行く“型”を作る（モデル案件で実証）**

* CO2算定の簡易ロジックを標準化（施工計画時点で提出可能にする）
* 建設副産物（残土・再生材）の最適ルート設計を提案メニュー化
* 低炭素建機・バイオ燃料の試行を公共1案件でモデル化し、提案書へ横展開

**民間：Scope3要求に対し“数値で返す”**

* 輸送距離短縮＝CO2削減＝コスト削減を同時に提示
* 主要顧客（工場・倉庫・物流）向けに「GX施工計画パッケージ」を商品化し、指名率を上げる

# 5. 投資計画・期待リターン（定量化：診断指摘の不足点を補完）

下表は、貴社の現実的な投資水準（クラウド活用・段階導入）で、キャッシュ改善と粗利改善を同時に狙う設計である。金額は実行計画立案のためのレンジで提示し、ベンダー選定後に確定する。

## 5-1. DX/GX投資とROI（概算）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 施策 | 初期費用（CAPEX） | 年間費用（OPEX） | 年間効果（レンジ） |
| 現場原価・出来高の週次締め（クラウド＋端末） | 1,500万〜3,000万 | 1,200万〜2,400万 | 4,000万〜1.2億 |
| 写真台帳・検査書類標準化（電子黒板含む） | 800万〜1,500万 | 500万〜1,000万 | 1,000万〜4,000万 |
| 外注単価DB・歩掛標準 | 500万〜1,200万 | 300万〜800万 | 2,000万〜8,000万 |
| 電子契約・変更管理 | 300万〜800万 | 200万〜600万 | 1,000万〜6,000万 |
| GX提案テンプレ＋CO2簡易算定（モデル案件） | 300万〜1,000万 | 200万〜800万 | 粗利増 1,000万〜5,000万 |

# 6. 財務インパクトシミュレーション

本シミュレーションは、24年実績規模（売上約122.8億）をベースに、「利益率の安定化」と「運転資金圧縮」による企業価値向上を示す。最大の狙いは、**営業利益を増やすこと以上に、営業CFを黒字化して短期借入依存を下げること**である。

## 6-1. 3年後の到達目標（定量KPI）

* 営業利益率：4.0%（安定）
* DSO（売上債権回収日数）：60日 → 45日
* 出来高請求：月次必須、重点案件は隔週
* 変更契約：48時間以内に起票、契約化率90%超
* 短期借入：49〜50億 → 35〜40億（運転資金圧縮分を原資に削減）

## 6-2. 簡易シミュレーション（概算）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 指標 | 現状 | 12か月後 | 36か月後 |
| 売上高 | 約122億 | 125億 | 135億 |
| 営業利益率 | ブレ（約3%→低下） | 3.5% | 4.0% |
| 営業利益 | 3.7〜6.7億 | 約4.4億 | 約5.4億 |
| DSO | 高止まり（推定60日水準） | 50日 | 45日 |
| 営業CF | マイナス継続 | 収支均衡～黒字化 | 黒字定着 |
| 短期借入 | 約49〜50億 | 45億 | 35〜40億 |

※DSO起点の運転資金圧縮効果（目安）：売上125億・DSO10日改善で、概算約3.4億の資金改善（125億÷365×10日）。ここに未成・外注支払条件改善を加えることで、短期借入を段階的に圧縮できる。

## 6-3. ガバナンスとモニタリング（実行体制を“見える化”して失敗確率を下げる）

施策が頓挫する最大原因は「現場導入の責任所在が曖昧」なことである。よって、以下を制度として固定する。

* **推進体制（権限設計）**
  + 経営直轄：経営企画（または管理部）に「運転資金/DX推進室」を設置
  + 現場責任：工事部に“週次締め責任者（支店単位）”を任命
  + 銀行連携：月次レビュー（KPI連動）を定例化
* **週次ダッシュボード（閾値とエスカレーション付き）**
  + 出来高請求額、未成工事受入金、完成工事未収入金、外注支払残、現預金、短期借入残、案件別粗利前年差異
  + 閾値超過時：支店長→本社推進室→役員の順に48時間以内に是正策決裁

# 7. 結び

貴社は「売上拡大」と「黒字転換」を既に達成している。次の勝負は、黒字を“資金が残る黒字”へ転換し、金利・人手・原価高騰という逆風下でも利益率の再現性を確立することである。

本提案は、運転資金の設計（契約・請求・回収）と現場DX（原価・工程・変更管理）を同一の経営KPIで束ね、さらにGXを受注の武器として実装する「攻めと守りの一体モデル」である。

貴社が茨城における公共×民需の中核企業として持続的に選ばれ続けるために、当方はパートナーとして資金面・業務面・実装面の三位一体で伴走し、12か月で“数字が変わる”ところまで責任を持って推進する。