**貴社 様の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（約500字）

貴社は直近3年で、売上・利益が大きく振れ（2024年に減速→2025年に急回復）、案件構成・見積精度・原価統制・販管費運用の「再現性」が企業価値を左右している。さらに、2025年は営業利益率9.0%と高水準へ戻した一方で、完成工事未収入金が33.3億円まで増加しており、「利益は出るがキャッシュ化が遅い」状態が顕在化している。よって本提案は、①採算を作り込む選別受注（案件ポートフォリオと見積規律）、②歩掛・原価・出来高・請求回収を一気通貫で締めるDX、③新潟の公共需要（維持更新・防災・豪雪）とGX投資を“提案型商材”として単価を上げる、の三位一体で利益の平準化と資金効率改善を同時達成する。3年で「営業利益率6%の安定化」「未収回収日数の短縮」「協力会社も含む生産性向上」を数値目標に置き、投資額・ROI・リスク対策・実行体制まで明示して、経営判断可能な計画として提示する。

# 2. 財務諸表による現状診断（10社比較の観点での読み解き）

※本提案では、提示いただいた貴社3期データを軸に、建設業10社比較で一般に差が出る「安全性・収益性・効率性」の論点に沿って“勝ち筋/負け筋”を特定する。10社の個別数値が揃い次第、同じ枠組みで偏差（上位/下位）を確定し、KPI水準を「同業上位25%」で再設定する。

## 【安全性】無借金級の財務余力は“攻めの原資”だが、運転資金が膨らむと武器が鈍る

* 現金同等物：2023年65.8億→2024年60.0億→2025年79.9億
* 完成工事未収入金：2023年19.5億→2024年20.8億→2025年33.3億（急増）
* 未成工事受入金：2025年10.8億（前受はあるが未収増が上回る）

**インサイト（現場で起きていること）**  
2025年は受注量・施工量が増え、検収・請求・入金が後ろ倒しになっている。専門工事では「出来高の証憑整備（写真・数量・検測）」が遅れると、元請の検収が止まり未収が膨張する。結果として、利益が出ても資金が寝て、繁忙期に外注費・資材費を現金で吸収できず、機会損失か条件悪化（支払サイト・単価）に繋がる。

## 【収益性】2025年の高利益は“偶然の当たり”で終わらせず、仕組みに落とし込むべき

* 売上：2023年249億 → 2024年203億 → 2025年256億
* 営業利益：2023年12.1億（4.9%）→ 2024年5.5億（2.7%）→ 2025年23.0億（9.0%）
* 販管費：2024年39.7億 → 2025年27.1億（大幅減）

**インサイト**  
2025年の回復は、①採算の良い案件比率が上がった、②原価のブレが抑えられた、③販管費が削減・または計上タイミングが変わった、の複合で起きている可能性が高い。しかし、裏側の管理ルールが標準化されていなければ、次の市況・人手逼迫・物価上昇局面で再び2024年型（低粗利＋高固定費）に戻る。よって「受注時点で粗利を作り込む規律」「工事中に赤字の芽を潰す会議体」「請求回収の統制」をセットで導入し、再現性を確立すべきである。

## 【効率性】“出来高・請求・回収”が締まる会社が、2024年問題下で勝つ

2024年問題（残業規制）で、工期遅延・外注費増・移動待機のムダが増えやすい。効率性が高い会社は、

* 施工の標準歩掛を持ち、
* 予定人工と実績人工を日次で差分管理し、
* 出来高を証憑付きで即時提出し、
* 検収遅延を契約条項で潰す。  
  この“当たり前”をDXで定着させた企業が、同業比較で粗利率・回収期間・人当たり粗利で上位に上がる。

# 3. 経営課題の特定と優先順位（最優先3つ）

## 課題①：利益の振れ（2024→2025）を生む「案件選別と原価規律」の未標準化

* 受注時に粗利が確定していない
* 設計変更・追加工事の交渉が属人
* 協力会社単価・手配が案件ごとにブレる

## 課題②：完成工事未収入金の増加＝キャッシュ化の遅れ（攻めの余力を削る）

* 出来高証憑（写真・数量・検測）が揃わず検収が遅れる
* 請求締め・発行の運用が現場任せ
* 元請側の検収プロセスに依存し、交渉カードが弱い

## 課題③：2024年問題下での生産性（人当たり粗利）を“構造的”に上げ切れていない

* 残業が使えない＝人が足りないのではなく「段取りと標準」が足りない
* 多能工化・協力会社囲い込みが制度として弱い
* DXが個別最適に留まると逆に現場負荷が増える

# 4. 具体的解決策（Action Plan）—建設業の制約を織り込んだ実行設計

以下は「投資→効果→回収」を経営判断できる粒度まで落とした。

## 【施策A】案件採算スコアリング＋見積・契約の“勝ち筋テンプレ”化（即効性：高）

**実行内容**

* 受注審査を「粗利率・工期・人工・回収条件・設計変更余地」で点数化し、受注可否を会議決裁に変更
* 見積は工種別歩掛マスタ＋協力会社単価テーブルで根拠化（値引きの裁量を制限）
* 契約条項に「設計変更・追加工事の協議期限」「検収期限」「出来高請求条件」を標準搭載

**KPI（12か月目標）**

* 受注時粗利率の下限設定：**最低○%（同業上位水準で設定）**
* 赤字案件比率：**前年差▲50%**
* 変更・追加工事の承認リードタイム：**▲30%**

## 【施策B】歩掛・原価・出来高・写真・請求を一気通貫で締める現場DX（再現性：最大）

**実行内容（優先順）**

1. 日報（人工）・出来高入力をスマホで統一、工種別に実績を蓄積
2. 電子黒板・写真台帳を標準化し、検収に必要な証憑を自動整理
3. 予定（実行予算）vs 実績の差異を「工種別」に自動集計し、月次で原価差異会議を実施
4. 出来高請求を月次で強制運用し、請求漏れ・締め遅れをゼロ化

**データガバナンス（必須）**

* 権限：現場入力／工務集計／管理部承認の三層
* マスタ管理：歩掛・単価・工種コードは本社一元、改定は月1回
* セキュリティ：端末MDM、クラウド権限、外部共有のログ管理

## 【施策C】GXを“提案型商材”として単価を上げ、公共・民間の評価項目を取り切る（成長性：高）

**実行内容**

* 公共：維持補修・更新、防災・豪雪、公共施設省エネ改修（ZEB化周辺、設備更新）を「提案パッケージ化」
* 民間：工場・物流・医療福祉の省エネ・BCP更新を狙い、VE提案を標準添付
* 施工の環境価値（CO2削減・廃材削減・リサイクル率）を定量化し、入札・総合評価で加点を取りに行く

**KPI（24か月目標）**

* GX要素を含む案件比率：**売上の○%**
* VE提案件数：**月○件**／採用率：**○%**
* GX案件の粗利率上振れ：**+○pt**

# 5. 導入コストと期待リターン（ROI比較）

※金額は一般的な建設業DX導入レンジでのモデル。貴社の拠点数・現場数・対象人数確定後に精緻化する。

## 【投資と効果の比較（モデル）】

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 施策 | 初期投資（目安） | 年間運用費（目安） | 主要効果 |
| A：採算スコア＋見積・契約テンプレ | 300万〜800万円 | 0〜200万円 | 低採算受注の抑止、条件改善 |
| B：現場DX（写真/日報/出来高/原価差異） | 2,000万〜6,000万円 | 600万〜2,000万円 | 人工削減、原価ブレ抑制、未収圧縮 |
| C：GX提案パッケージ化 | 300万〜1,500万円 | 200万〜800万円 | 単価アップ、総合評価加点 |

**意思決定の要点**

* Aは小投資で即効性が高く、「2025年の好調要因」を標準化するために最優先で実行すべきである。
* Bは投資額が大きいが、2024年問題下での競争力（人当たり粗利・回収統制）を決定づける中核投資である。
* CはA・Bが回り始めてから伸ばすと、提案の勝率と粗利の上振れが最大化する。

# 6. 財務インパクトシミュレーション（PL/BSがどう変わるか）

ここでは「保守ケース」で、実行可能性の高い改善幅のみを織り込む。

## 【PL改善（モデル：売上256億を基準）】

* 施策Aで粗利率 +0.5pt（選別受注・条件改善）：**粗利 +1.28億**
* 施策Bで原価/外注/手戻り等 ▲0.5%：**+1.28億**
* 施策Bで販管費（間接工数）▲0.3%：**+0.77億**  
  → 合計：**営業利益 +3.3億規模**（初年度の保守効果）

## 【BS/CF改善（運転資金）】

* 完成工事未収入金 33.3億のうち、請求・検収リードタイム短縮で **10%圧縮**：**3.3億の資金回収**
* 資金が浮けば、繁忙期の外注・資材手配を「条件良く前倒し」でき、単価交渉力が上がる（利益の二次効果を生む）。

## 【財務効果まとめ表】

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 区分 | 現状（2025） | 12か月後（保守） | 改善ドライバー |
| 営業利益 | 23.0億 | 26.3億 | 選別受注＋原価差異管理＋間接効率化 |
| 営業利益率 | 9.0% | 10%台の維持を狙う | “良い年”を平準化する仕組み化 |
| 完成工事未収入金 | 33.3億 | 30.0億（▲3.3億） | 出来高証憑DX＋検収期限運用 |

# 7. リスク想定と対策（実行を止めない設計）

* **DX導入が現場負担になるリスク**：入力項目を最小化し、写真・日報・出来高を“一度で複数用途”に流用する設計にする。パイロット現場は「中規模・工種が標準的・所長が前向き」の3条件で選定する。
* **協力会社の反発（単価・運用）**：単価ルールを透明化し、代わりに「出来高払い/早期支払」「発注平準化」を提示して囲い込む。
* **元請が検収・条件改善を拒むリスク**：契約条項に検収期限・追加工事協議期限を入れ、証憑整備（写真・数量）を武器に交渉する。元請別に採算を可視化し、取引ポートフォリオを組み替える。
* **物価上昇で原価が乖離するリスク**：見積の有効期限・スライド条項・主要資材の価格改定ルールをテンプレ化し、案件ごとの例外を許さない。

# 8. 実行体制・ガバナンス（経営が“回る”仕組み）

* **責任者**：社長直轄の「利益平準化PJ」を設置（PJ責任者：常務/工務統括）
* **会議体（必須）**
  + 週次：受注審査（採算スコアで可否決裁）
  + 月次：原価差異会議（工種別の予定vs実績、赤字芽の潰し込み）
  + 月次：未収レビュー（現場別の請求・検収・入金の詰まりを解消）
* **評価・報酬**：所長・工務の評価を「売上」から「粗利・回収・安全・標準運用遵守」へ比重移動し、DX定着を強制力のある仕組みにする。

# 9. 結び（パートナーとしてのコミットメント）

貴社は、財務余力と地域需要（新潟の維持更新・防災・豪雪・GX）という“追い風”を既に持っている。次の経営の勝負所は、2025年の好調を一過性で終わらせず、「採算が出る案件だけを、少ない人数で、確実に回収する」経営基盤へ転換し、利益とキャッシュを平準化することである。本提案は、現場の制約（2024年問題、下請構造、検収慣行）を織り込んだうえで、投資対効果・リスク対策・ガバナンスまで含めて実行可能な設計としてまとめた。貴社の経営判断が“今月”下せるよう、次回は①主力工種、②主要元請上位10社、③現場数と施工体制、④自治体別売上（県/市/国）の4点を確認し、元請別採算・交渉シナリオ、DXツール候補と概算、入札・指名戦略テンプレまで完成版へ落とし込む。共に、利益の再現性を企業価値へ転換する。