タイトル「企業コード244359」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年で営業利益率を約4.5%→7.9%へ改善させた一方、**営業CFが3年連続で大幅マイナス（2025：▲11.8億円）となっており、「利益は出るが現金が残らない」構造が企業価値を毀損している。これは建設業に固有の出来高・請求・入金のズレに加え、未成工事受入金が約30億円で高止まりし、運転資金が工事に滞留していることが主因である。さらに2025年の売上急減（約80.8億→約53.5億）は、受注ポートフォリオの変動耐性不足を示す。  
本提案は、①資金循環（出来高認定・請求・回収）を12か月で再設計し営業CFを黒字化**、②静岡の地域需要（防災・維持補修・工場/倉庫改修）に合わせて**高粗利・準元請比率を引上げ**、③2024年問題を前提に**DXで原価・歩掛・出来高・請求を一本化**し少人数でも回る現場体制を確立、④GXを入札加点と民間ESG需要に転換し受注競争力を上げる——の4点で、財務体質と受注力を同時に強化する。加えて、投資額・KPI・リスク（公共工事制約、人員流出、下請法）を定量で明示し、経営層が即日意思決定できる実行計画へ落とし込む。

# 2. 財務諸表による現状診断（10社比較の視点での論点整理）

※現時点で当方が受領しているのは貴社単体データ中心のため、ここでは\*\*「10社比較で必ず差が出る指標」**に沿って、貴社数値から結論が動かない論点を抽出する。10社比較データをご提示いただければ、本章に**偏差（順位・乖離率）\*\*を追記し、競合優位/劣位を確定させる。

## 2-1. 安全性（資金繰り耐性）：最大のボトルネックは営業CF

貴社は短期借入金を約29.9億→約14.6億へ圧縮しているが、\*\*営業CFが3年連続マイナス（2023/2024：各▲13.8億、2025：▲11.8億）\*\*である以上、借入圧縮は「改善」ではなく「体力削り」の側面を持つ。資金流出が続けば、①仕入・外注支払の条件悪化、②入札保証・履行保証コスト上昇、③金融機関の与信姿勢硬化、④採用・定着投資の停滞が連鎖し、受注競争力が低下する。

**現場で起きている問題（財務からの推察）**

* 出来高認定が月次で遅い／監督・工務の事務負荷で締めが後ろ倒し
* 請求条件が案件ごとにバラバラで、\*\*「請求漏れ・請求遅れ」\*\*が発生
* 協力会社支払が先行し、入金が追随する“資金の谷”が常態化
* 未成（支出/受入）の残高管理が弱く、工事が資金を吸い続ける

## 2-2. 収益性：粗利改善は実績、ただし「売上変動」と「特損耐性」が弱い

2024年に営業利益率が約7.9%まで改善した事実は、貴社に**採算を作る力**があることを示す。一方2025年は売上が約53.5億まで落ち、特別損失増で純利益が大きく低下した。これは、

* 受注ポートフォリオ（官需/民需、元請/下請、改修/新築、短工期/長工期）が偏り、年度で振れる
* 現場損失や事故・瑕疵、間接費の吸収不足が出ると一気に利益が毀損する  
  ことを意味する。利益率の改善だけでは企業価値は上がらない。\*\*“利益の再現性”\*\*を経営で設計すべきである。

## 2-3. 効率性：未成工事受入金の高止まりは「資金滞留」のサイン

未成工事受入金は3年とも約30億円規模で推移している。建設業では一定規模は必要だが、営業CFが大幅マイナスである以上、貴社の場合は**運転資金の滞留＝工程・請求・回収運用の非効率**を示している。10社比較では、この“滞留度”は必ず差になるため、\*\*未成/未収/買掛（外注）\*\*を一体で管理し、資金回転をKPI化することが最優先である。

# 3. 経営課題の特定と優先順位（最優先3つ）

## 課題①：営業CF黒字化（資金循環の再設計）

利益が出てもキャッシュが出ない限り、投資・採用・保証対応ができず成長が止まる。**12か月で営業CFを黒字化**することを経営の最上位目標に置くべきである。

## 課題②：受注ポートフォリオの再構築（高粗利・準元請化＋変動耐性）

2025年の売上急減は偶発ではなく、ポートフォリオ設計不在の結果である。**「勝ち筋案件」へ寄せる受注判断の仕組み化**が必要である。

## 課題③：2024年問題に耐える生産体制（DX×協力会社再編×定着）

従業員数が136→91へ減少している事実は、受注力より先に供給力が毀損する危険を示す。採用競争に勝つ前に、**定着と生産性で1人当たり付加価値を上げる**べきである。

# 4. 具体的解決策（Action Plan）—パイロットから全社展開へ

## 4-1. 施策①：工事運転資金マネジメント（12か月で営業CFを＋3億円へ）

公共・民間を問わず、資金繰り改善は“管理会計”ではなく“業務設計”で決まる。貴社は以下を**制度化**すべきである。

**KPI（毎月役員会でレビューする）**

* 出来高認定締日遵守率：**100%**（未提出現場ゼロ）
* 請求発行リードタイム（出来高確定→請求）：**5営業日以内**
* 回収サイト（請求→入金）加重平均：**▲10日短縮（12か月）**
* 完成工事未収入金回転日数：**▲15日（12か月）**
* 未成工事支出金/出来高：**▲5pt（12か月）**
* 営業CF：**2025▲11.8億→12か月で＋3億**

**実務施策（断行すべき運用変更）**

* 「出来高認定→請求→入金」までを**月次の標準ワークフロー**に固定（例：毎月25日出来高締め、翌月5日請求、翌月末入金を原則）
* 現場日報・写真・検収を**電子で締める**（監督の“紙処理残業”を資金回収の遅れとして扱う）
* 協力会社支払は「検収連動」を原則化し、**出来高連動払い**へ移行（下請法順守の上で、条件を契約条項に明記）
* 民間案件は原則「着手金＋中間金＋完工金」3分割を標準化し、例外は役員決裁

**公共工事の制約と代替手段（必ず明記して社内混乱を防ぐ）**

* 出来高請求・前払金には公定ルールがあるため、案件ごとに
  + 前払金上限、部分払の可否、保証（前払保証・履行保証）  
    を工事台帳で管理し、**資金調達の手当てを事前に設計**する。
* 代替策として、保証会社スキーム、債権譲渡（発注者承諾型）、出来高連動の案件別融資を組み合わせる。

## 4-2. 施策②：受注審査の“自動化”（粗利×運転資金×工期×変更条項）

受注判断を属人から制度へ移し、売上変動を抑えつつ粗利を最大化する。

**受注ゲート（チェックリスト化し、満たさない案件は受注禁止）**

* 最低完成工事総利益率：**8%**（準元請・改修は10%以上）
* 必要運転資金上限：**売上の15%以内**（超過は資金手当てが条件）
* 工期条件：人員計画上、監督稼働が平準化できる工程であること
* 変更・追加工事の条項：
  + 口頭指示禁止
  + 変更単価の算定ルール明記
  + 工期延伸時の間接費請求条項を標準装備

**静岡で勝つターゲット（優先順位を付けて深耕）**

* 官需：維持補修、防災減災、災害復旧（地域貢献×施工計画×ICTで勝つ）
* 民需：製造業の操業継続改修、物流倉庫の改修・増築、BCP（耐震・浸水・電源）

※自治体別の更新計画、入札加点項目、重点企業リストは、次フェーズで当方が**静岡県内の発注計画・公告データ**と突合して「勝ちに行く市町×工種×単価帯」を表で提示する。

## 4-3. 施策③：DX（歩掛・原価・出来高・請求の一体化）—3案件パイロットで失敗コストを封じる

DXは全社一括導入が失敗する。貴社は診断推奨の通り、**3案件でパイロット→標準化→全社展開**で進める。

**パイロット案件（例）**

* 公共補修（出来高・書類・検査が重い案件）
* 稼働中工場改修（工程調整が難しい案件）
* 倉庫増築（協力会社が多い案件）

**導入機能（最低限）**

* スマホ日報（労務・重機・出来高）
* 工事台帳（予算/実績/出来高/請求/入金）
* 写真・電子黒板・検査書類の電子化
* 協力会社入退場の簡易記録（QR等）

**投資額とROI（概算：まずは意思決定に足るレンジを提示）**

| **区分** | **内容** | **初期費用（概算）** | **年間費用（概算）** | **12か月効果（狙い）** | **回収ロジック** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 現場管理SaaS | 工事台帳・日報・写真 | 300〜600万円 | 240〜480万円 | 監督残業▲20% | 残業/事務工数削減＋赤字芽の早期是正 |
| 端末・通信 | スマホ/タブレット | 150〜300万円 | 50〜100万円 | 入力遅れゼロ | 出来高締め遵守→請求前倒し |
| 教育・運用設計 | マニュアル/研修 | 100〜200万円 | 0〜50万円 | 定着率80%以上 | “使われないDX”を防止 |
| 合計 |  | **550〜1,100万円** | **290〜630万円** | 営業CF改善に直結 | 請求前倒し＋回収短縮＋原価ブレ低減 |

**効果目標（定量）**

* 監督1人当たり管理可能現場数：**＋20%（12〜18か月）**
* 出来高締め遅延：**ゼロ**
* 赤字案件の早期検知（着地見込みの月次更新）：**100%**

## 4-4. 施策④：人材（採用より定着）＋協力会社ネットワーク再編

従業員減（136→91）は危険信号である。貴社は**賃金だけで勝負せず、「働き方と成長実感」で定着させる**べきである。

**定着の即効策（0〜6か月）**

* 資格手当・役割手当の再設計（監督/工務の負荷に連動）
* 評価制度に「現場粗利」だけでなく\*\*回収KPI（請求遅延ゼロ等）\*\*を組み込む
* 宿舎・社宅、通勤手当、作業着・端末支給を“当たり前”に整備（若手の離職理由を潰す）

**中期（6〜24か月）：外国人材の受入を“運用”として設計**

* 特定技能の受入フロー（在留資格、教育、日本語、住居、現場配置、評価）を標準化
* 安全・品質教育を動画化し、現場ごとのバラつきを排除

**協力会社の再編（品質と資金繰りの両立）**

* 協力会社評価（安全・品質・納期・協力姿勢）を点数化し、上位には
  + 支払条件優遇（早期支払割引等）
  + 継続発注  
    を付与し、施工体制を安定させる。

# 5. 導入コストと期待リターン（施策別の優先度）

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 施策 | 優先度 | 主要KPI | 期待リターン | 主なリスク | リスク対策 |
| 資金循環再設計（出来高・請求・回収） | 最優先 | 営業CF、請求LT、回収日数 | 営業CF黒字化、借入依存低下 | 公共請求制約 | 前払・部分払ルール管理＋資金スキーム併用 |
| 受注審査ルール化 | 最優先 | 粗利率、運転資金率 | 売上変動の抑制、粗利安定 | 受注減 | “勝ち筋市場”への集中で補う |
| DX（3案件パイロット） | 高 | 監督生産性、締め遵守 | 2024年問題吸収、赤字抑制 | 現場反発/定着不良 | 小さく始めて成功体験→展開 |
| 人材定着・協力会社再編 | 高 | 離職率、稼働率 | 供給力の回復、品質安定 | コスト増 | 回収KPI連動で原資を捻出 |
| GX提案テンプレ化 | 中 | 総合評価点、受注単価 | 入札加点、民間ESG | 実装負荷 | テンプレ化で工数最小化 |

# 6. 財務インパクトシミュレーション（PL/BS・キャッシュへの効き方）

本提案の肝は、PL改善ではなく**キャッシュ創出力の回復**である。ここでは、貴社の現状（営業CF▲11.8億）から、主要レバーの改善幅を置いてシミュレーションする。

## 6-1. 営業CF改善のドライバー（12か月）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| レバー | 改善アクション | キャッシュ改善目標 |
| 請求前倒し | 出来高締め遵守・請求LT短縮 | ＋3.0億 |
| 回収短縮 | 主要得意先の支払条件交渉・回収管理 | ＋2.0億 |
| 未成滞留圧縮 | 未成工事支出金の抑制・工程平準化 | ＋5.0億 |
| 協力会社支払最適化 | 検収連動・出来高連動へ | ＋2.0億 |
| 合計 |  | **＋12.0億** |

→ 2025年営業CF▲11.8億に対し、**＋12.0億の改善で＋0.2億**まで持ち上げ、さらにDXによる赤字抑制・追加請求徹底で**＋3億水準を確保**する設計とする。

## 6-2. PLへの波及（18〜24か月）

* DXで歩掛差異を週次管理し、赤字芽を早期是正することで、完成工事総利益率を**＋0.5〜1.0pt**押し上げる。
* 準元請化・改修比率上昇により、粗利率を**さらに＋1.0pt**上げ、売上が回復局面でも固定費を増やさず利益を積む。

# 7. 実行計画（ロードマップ：意思決定事項を明確化）

**0〜3か月（資金循環の“型”を作る）**

* 出来高締め日・請求日・回収管理の全社統一（例外は役員決裁）
* 受注審査ゲート運用開始（粗利率・運転資金率・工期・変更条項）
* パイロット3案件の選定、現場責任者任命

**3〜6か月（DXパイロットで数字を作る）**

* 日報DX・工事台帳の運用開始、週次で歩掛差異会議
* 協力会社の支払条件標準化交渉（契約書式を統一）

**6〜12か月（営業CF黒字化を“定着”させる）**

* パイロット成果を横展開し、現場標準として固定
* GX提案テンプレ完成（公共入札の総合評価に合わせて整備）
* 営業CF：**＋3億**達成、短期借入の計画的圧縮へ

**12〜24か月（準元請比率を上げ、粗利の再現性を作る）**

* 操業継続改修の営業を重点業種で深耕（製造・物流）
* 積算精度改善（DXデータを積算に反映）で粗利を安定化

# 8. 当行（支援側）として提示すべき金融・非金融メニュー（実行力を最大化）

* **出来高連動スキーム（案件別融資）**：資金の谷を潰し、現場の支払を止めない
* **コミットメントライン/当座貸越**：請求・入金の季節変動を吸収
* **ファクタリング/債権流動化**：発注者・得意先別に適用可否を設計
* **保証保険・保証会社スキーム**：前払保証・履行保証コスト最適化
* **ESG連動ローン/グリーンローン**：GX投資を資金面から後押し
* **月次モニタリング**：資金KPI・工事別採算会議に同席し、是正を高速化

# 9. 結び

貴社は「粗利を改善できる現場力」を既に持っている。次に必要なのは、利益を確実にキャッシュへ変える**資金循環の経営**と、少人数でも勝てる**標準化・DX・協力会社体制**である。本提案は、現場の実務制約（公共工事ルール、保証、下請法、2024年問題）を前提に、12か月で営業CFを黒字化し、24か月で受注と利益の再現性を確立する“実行計画”である。  
当方は資金スキームの提供に留まらず、KPI運用・パイロット設計・モニタリングまで伴走し、貴社の企業価値最大化を実現するパートナーとなる。