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

株式会社滋賀インフラテック様（以下、貴社）は過去3年で売上、営業利益の高成長・高収益化を実現し、自己資本比率約63%の強固な財務体力を有する。

一方で2025年に営業CFが▲21.5億まで急悪化し、利益成長と資金創出の乖離が顕在化した。建設業では「出来高と入金サイト」「未成工事支出」「外注支払」「不動産在庫回転」が成長の上限を決めるため、現場起点の原価・出来高・請求DXと、商流（請求条件・回収条件・協力会社契約）再設計を同時に実装すべきである。

本提案は以下3点を軸に、投資対効果・KPI・リスク時の資金手当まで含めて経営の意思決定に足る計画として提示する。

1. 営業CFを12か月で+15〜20億改善
2. 入札総合評価と民間提案力で粗利を守りながら受注を平準化
3. 2024年問題下でも施工能力を確保する「準社員化協力会社モデル」を確立する

# 2. 財務諸表による現状診断

## 2-1. 収益性

伸びているが、次の論点は「粗利の再現性」

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。

* 売上：148億（2023）→148億（2024）→174億（2025）
* 営業利益：8.2億→11.0億→15.3億
* 営業利益率：5.5%→7.4%→8.8%

**建設業比較の視点**

* 営業利益率8%台は、地方中堅ゼネコンの上位レンジに入る水準であり、単価是正・原価管理・案件選別のいずれか（複合）が機能している。
* ただし「人手不足・資材高・工期制約」が強まる2026〜2027年は、利益率が“運”で上下しやすい。**利益率を再現する仕組み（週次原価・出来高・変更契約の取り切り）がない企業は、急速に平均回帰する。**

**現場で起きていること（財務からの推察）**

* 採算改善は進んだ一方、案件量増・不動産在庫増と並行して運転資金が膨張している。つまり「利益はPLに出たが、現金化が遅い」構造が残る。

## 2-2. 安全性

自己資本は厚いが「資金繰りの波」が信用力を毀損する

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。

* 純資産：76.5億→94.3億（増加）
* 総資産：121億→151億（急増）
* 長期借入：29億→40億（増加）
* 自己資本比率：約63%

**多社比較の視点**

* 自己資本比率60%超は金融機関評価で明確な強み。だが建設業の倒れ方は「赤字」ではなく「黒字倒産（資金ショート）」で起きる。
* \*\*営業CF▲21.5億が単年で出ると、資金調達余力があっても“調達コスト上昇（条件悪化）”が先に起きる。\*\*よって、まずCFの説明可能性と再発防止策を経営管理に埋め込むべきである。

## 2-3. 効率性

販売用不動産の増加は「BS成長」ではなく「資金拘束」の側面が強い

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。

* 販売用不動産：35.7億→38.2億→58.2億（+20.0億/年）
* 営業CF：+2.6億→+2.4億→▲21.5億（▲23.9億悪化）

**現場で起きていること（推察）**

* 不動産在庫の積み上がり（取得・造成・仕掛）と、工事側の未成支出・未収（出来高と入金のズレ）が同時進行している可能性が高い。
* この局面で最も危険なのは「現場は忙しいほど資金が減る」状態で、\*\*受注拡大がむしろ資金繰りを悪化させる“成長の罠”\*\*に入る。

# 3. 経営課題の特定と優先順位（最優先3つ）

## 課題①：営業CFの正常化（PL黒字を現金化する仕組みが未完成）

* 目的：**12か月で営業CFを+15〜20億改善し、資金繰り変動を“管理可能”にする**
* 争点：出来高請求の精度・頻度、入金サイト、未成支出の抑制、外注支払条件、販売用不動産回転

## 課題②：2024年問題下の施工能力確保（自社177名規模の限界を超える設計）

* 目的：残業規制下でも受注を落とさず、粗利を守る
* 争点：歩掛差異の週次把握、現場代理人の間接業務削減、協力会社の固定化・単価スライド

## 課題③：官需×民需の粗利構造強化（価格競争から評価競争へ）

* 目的：入札総合評価と民間操業制約案件を取り切り、粗利を“取りにいく”
* 争点：ICT施工・電子納品・CO2簡易算定を「提案テンプレ」にして営業の再現性を上げる

# 4. 具体的解決策（Action Plan）

以下は「投資対効果」「実行体制」「KPI頻度」まで経営実装する前提で設計する。

## 4-1. 施策A：現場起点DX（出来高・原価・請求・支払の週次連動）

**実行すべきこと（断定）**

* 現場日報（人員・重機・出来高）をスマホ入力し、案件別原価（外注・材料・労務）と週次で自動突合する。
* 出来高・請求・入金予定を「案件別CF表」に落とし、資金繰りを“現場別に”見える化する。
* 変更・追加工事は「発生→承認→契約→請求」までのリードタイムをKPI化し、未契約工事を放置しない。

**KPI（週次／月次）**

* 週次：案件別 予定原価差異、出来高進捗、未請求出来高、変更未契約残
* 月次：完成工事未収入金回転、未成工事支出金回転、外注支払サイト、営業CF前年差

## 4-2. 施策B：商流設計（請求条件・回収条件・外注契約の再設計）

**実行すべきこと**

* 官需：出来高請求の頻度を標準化（例：月2回）し、検収・電子納品の手戻りを抑制する。
* 民需：着手金・中間金・材料前払条項を標準契約に組み込み、「短工期ほどCFが良い」契約へ寄せる。
* 協力会社：主要10〜20社と年間枠契約を結び、  
  **①年間発注枠 ②単価スライド条項（指数連動）③品質・安全の定量評価**を必須化する。

**協力会社評価（定量基準例）**

* 品質：手直し件数/1000人工、出来形不適合率
* 安全：休業災害度数率、ヒヤリハット提出数
* 工期：工程遵守率、引渡遅延日数
* これを単価・優先発注に連動させ、“守る会社が得をする市場”を社内に作る。

## 4-3. 施策C：BPO/事務センター化（現場代理人の生産性を上げ、残業を削減）

**実行すべきこと**

* 写真整理、電子納品、請求補助、協力会社書類（CCUS・安全書類）の標準業務を本社側に集約する。
* 現場代理人は「工程・安全・発注者折衝・品質」に集中させる。これは利益率を守る唯一の手段である。

## 4-4. 施策D：GXは“評価される範囲”から（入札点と民間調達を取りに行く）

**実行すべきこと**

* CO2簡易算定（材料×数量、重機燃料×稼働）をテンプレ化し、入札提案書に組み込む。
* 再生材・低炭素材料は「採用しやすい工種」から標準化し、価格転嫁ロジックを整備する。

## 4-4. 投資対効果（ROI）と導入コスト概算

※実数は貴社のシステム環境・外注構成で変動するため、まず意思決定に足るレンジで提示し、次に要件定義で確定する。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 施策 | 初期投資（概算） | 年間運用費 | 期待効果（年間） | 財務インパクトの主因 |
| 現場日報DX＋原価/出来高突合 | 0.3〜0.8億 | 0.1〜0.2億 | 粗利 +0.5〜1.5億、CF +5〜10億 | 赤字早期是正、未請求削減、請求前倒し |
| 案件別CF管理（資金繰りの現場別可視化） | 0.1〜0.3億 | 0.05〜0.1億 | CF +5〜8億 | 未成・未収の圧縮、資金ピークの平準化 |
| BPO/事務センター化 | 0.2〜0.6億 | 0.3〜0.8億 | 粗利 +0.5〜1.0億 | 残業削減、手戻り減、代理人稼働を現場へ再配分 |
| 協力会社 年間枠＋単価スライド＋評価連動 | 0.0〜0.2億 | 0.0〜0.1億 | 粗利 +0.3〜0.8億、工期遅延損失の低減 | 外注単価のブレ抑制、供給力固定 |
| CO2簡易算定＋入札提案テンプレ | 0.05〜0.2億 | 0.02〜0.05億 | 受注確度↑、粗利率+0.1〜0.3pt | 総合評価点の獲得 |

# 5. 財務インパクトシミュレーション（CF改善の定量化・目標値）

営業CF▲21.5億の「典型構造」は、(1)未収増、(2)未成支出増、(3)販売用不動産増が同時に起きる形である。ここでは貴社数値から確実に言える「販売用不動産+20.0億」が中心要因であるため、残りを運転資金項目として分解し、施策別に改善目標を割り当てる。

## 5-1. 2025年 営業CF悪化の分解（管理会計上の“見立て”）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 要因（運転資金） | 2025影響（億円） | 根拠/観察事実 | 12か月の改善目標 |
| 販売用不動産の増加 | ▲20.0 | 38.2→58.2 | +6.0（回転短縮・売却前倒し） |
| 未成工事支出金・立替の増加 | ▲5〜▲10 | 工事量増局面で起きやすい | +4.0（前払抑制・発注分割） |
| 完成工事未収入金の増加 | ▲3〜▲8 | 出来高請求/検収遅れの典型 | +5.0（請求頻度・漏れゼロ化） |
| 外注・買掛の条件（支払サイト） | +0〜▲3 | 協力会社比率で変動 | +2.0（サイト最適化・協議） |
| 合計（狙う改善） |  |  | **+15〜+20** |

## 5-2. PL/BSへの効き方（経営が見るべき結論）

* **PL**：DX・BPOで「赤字案件の早期是正」「変更の取り切り」「手戻り削減」が進み、営業利益率を8%台で固定化する。
* **BS**：在庫（販売用不動産）と未成支出・未収を圧縮し、総資産の伸びを“売上成長より小さく”抑える。
* **CF**：黒字が現金化され、借入依存度（追加調達の必要性）を下げる。ここが企業価値（信用力×成長余力）を直接押し上げる。

## 5-3. 想定シナリオ（BEST/BASE/WORST）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| シナリオ | 主要変動 | PL影響 | CF影響 | 経営の打ち手（先に決める） |
| BEST | 民間大型案件増、資材安定 | 利益率+0.5pt | CF改善加速 | 人材を外注で増強、設備投資前倒し |
| BASE | 現状トレンド継続 | 利益率維持 | CF +15〜20億 | 本提案の全施策を予定通り実行 |
| WORST | 受注減・工期遅延・資材高・金利上昇 | 利益率▲1.0pt | CF悪化再燃 | 在庫売却優先、プロジェクト別ファイナンス、請求前倒し、不要投資凍結 |

## 5-4. 資金調達を「用途別」に分離し、条件を守る

* 運転資金：当座貸越/コミット枠（出来高連動、短期）
* 投資資金：DX・ICT・重機更新（長期）
* 不動産在庫：プロジェクト別ファイナンス（回転期間・出口を条件化）
* 追加の安全弁：売掛のファクタリング/でんさい活用（WORST時のみ発動）

## 5-5. 実行体制（責任者）とKPI頻度（報告フロー）

**体制（断定）**

* 経営責任者：社長直轄の「CF正常化PJ」を設置し、月次の意思決定を固定化する。
* 実務責任者：
  + 現場DX：工務部長（週次）
  + 請求・回収：営業部長＋経理部長（週次）
  + 不動産回転：不動産責任者（隔週）
  + 協力会社契約：購買/外注管理責任者（四半期更新）

**会議体（頻度を落とさない）**

* 週次：案件別「原価・出来高・未請求・変更未契約」レビュー（60分）
* 月次：資金繰り見通し（3か月ローリング）と枠使用方針の決定
* 四半期：協力会社評価と単価・枠の見直し

# 6. 結び

貴社は「利益を出せる会社」である。次に必要なのは、その利益を確実に現金化し、受注拡大が資金繰りを悪化させない経営基盤へ移行することである。

本提案は、現場DX・商流設計・協力会社モデル・資金スキームを一体で設計し、12か月で営業CFを管理可能な状態に戻し、同時に入札・民間双方で粗利を取り切る仕組みまで実装する。

私たちは計画作成で終わらせず、パートナーとしてKPI運用・会議体・契約実務まで伴走し、貴社の成長を「財務の強さ」に転換するところまで責任を持って実行する。