【（貴社名）】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24年度まで売上規模を拡大し（195→245億円）、施工キャパと受注基盤を確保してきた一方、25年度に営業利益が▲11.6億円へ急落し、営業CFも3期連続でマイナス（▲26.5→▲7.0→▲6.8億円）と、利益と資金の両面で「稼いでも現金が残らない」状態に陥っています。主要因は①粗利率の急低下（23.6%→19.9%→14.8%）と②販管費の膨張（約30→38→48億円）に加え、③未収・未成・販売用不動産等に資金が滞留し運転資金負担が増大している点です。  
本提案は、25年度の急失速を「案件別に分解」して損益の出方を可視化し、(1)採算回復（受注ゲートと契約条項の標準化）、(2)資金繰り体質改善（出来高・請求・回収のルール再設計）、(3)DX省力化（歩掛と原価の見える化）を90日で立ち上げ、12か月で営業CF黒字化と営業利益の回復を実現します。加えて宮崎の需要特性（防災・更新・脱炭素）に合致する「粗利が出る領域」へ受注ポートフォリオを再編し、2024年問題下でも持続成長できる経営基盤を構築します。

# 2. 財務諸表による現状診断（3期推移×建設業の構造要因）

※現時点で「10社比較の生データ」が未提示のため、本章は **貴社の3期推移から導く“同業標準と比較した論点”** を明確化し、次ステップで10社ベンチマーク表へ拡張できる形で提示します（必要数値：同業10社の売上高・粗利率・販管費率・営業利益率・自己資本比率・CCC/DSO等）。

## 2-1. 収益性：粗利の崩れと販管費増が同時に発生

貴社の最重要シグナルは、売上が横ばい（24→25年度：245億円維持）にもかかわらず、営業利益が **9.9億円→▲11.6億円（前年差▲21.5億円）** と急変した点です。建設業でこの規模の利益急落は、単なる稼働率の問題ではなく、**「特定案件の粗利毀損」×「間接費構造の膨張」×「価格転嫁・設計変更回収の遅れ」** が重なったケースが典型です。

* 粗利率：**23.6%→19.9%→14.8%**（2年で▲8.8pt）
* 販管費：**約30→38→48億円**（2年で+18億円）

現場で起きている問題（推察）：

* 低採算案件の混入（官/民、元請/下請、JV比率、工種で粗利差が出る）
* 原価上振れ（外注単価・労務単価・資材）に対し、契約条項と交渉手順が弱く転嫁が遅延
* 追加工事・設計変更の「合意形成」と「検収基準」が曖昧で、未回収のまま工事が進行
* 間接部門が売上成長期のまま膨らみ、売上が伸びない局面で固定費化している

## 2-2. 安全性：自己資本は厚いが、資金が寝る構造が経営余力を毀損

純資産約76億円と自己資本の厚みは強みです。しかし営業CFが3期連続マイナスは、黒字倒産リスクと同根であり、金融機関目線では「**資金繰りルールが未整備**」と評価されます。建設業は未成・未収が増えやすい業態である以上、経営の型として **運転資金KPIと統制（出来高・請求・回収）** を置かなければ、規模拡大はむしろ資金を枯渇させます。

* 営業CF：**▲26.5→▲7.0→▲6.8億円**（改善したが黒字化できていない）
* 資金滞留要因：完成工事未収入金、未成工事支出金、販売用不動産 等

現場で起きている問題（推察）：

* 出来高認定が遅く、請求が後ろ倒し
* 検収・部分引渡しの交渉が弱く、入金サイトが長い
* 回収遅延に対する「営業・工事・経理の責任分界」が不明確
* 不動産在庫・遊休資産が「売却判断の基準」不在で長期化

## 2-3. 効率性：規模はあるが、粗利・資金の回転が経営を阻害

売上245億円規模は、改善インパクトが大きい一方、管理の粒度が粗いと損失が一気に拡大します。25年度のような急落局面では、全社PLではなく **案件別PL（粗利差異）** と **運転資金の回転（未収・未成）** を日次～週次で見える化しない限り、回復スピードは出ません。

# 3. 経営課題の特定と優先順位（最優先3課題）

25年度の「赤字＋営業CFマイナス」を止血し、再成長へ接続するための優先順位は以下の通りです。

## 【課題①】案件別損益が見えず、赤字案件を止められない（採算統制の欠如）

* 目的：**赤字案件の新規受注・追加工事を遮断し、粗利率を短期で回復**
* なぜ最優先か：粗利率の低下が最も大きい利益毀損要因であり、止血が遅れるほど損失が雪だるま化するため。

## 【課題②】出来高・請求・回収の統制不足で、運転資金が増え続ける（営業CFが戻らない）

* 目的：**12か月で営業CF黒字化、未収回転の短縮**
* なぜ最優先か：資金が回らなければ、DX/GX投資も人材投資も実行できず、金融機関評価も改善しない。

## 【課題③】2024年問題下での生産性が未設計（人手制約を利益で吸収できない）

* 目的：**現場の省力化と間接費効率化を同時に進め、固定費体質を是正**
* なぜ最優先か：労務制約は構造問題であり、受注だけ増やす戦略は資金と人が詰まって破綻する。

# 4. 具体的解決策（Action Plan）—KPI・期限・責任体制まで落とし込み

以下は「0-30日で止血」「31-90日で仕組み化」「6-12か月で定着」の3層で設計します。

## 4-1. 重点施策①：案件別PL＋受注ゲート＋契約プレイブック（採算回復）

**30日以内に“粗利差異表”を作り、赤字の源泉を特定して凍結する。**

**KPI（数値目標）**

* 赤字案件売上比率：**（現状把握）→ 3か月で半減、12か月で原則ゼロ**
* 全社粗利率：**25年度14.8% → 12か月で18.0%（+3.2pt）**
* 販管費率：**（現状算定）→ 12か月で▲1.0pt**

**0-30日（止血）**

* 「粗利差異表」作成（予定原価→実行予算→実績差異）
* 赤字案件リスト化と **追加発注・追加工事の決裁ルール**（例：粗利率X%未満は社長/担当役員決裁）
* 受注ゲートの仮運用開始（最低粗利率、工期余裕、支払条件）

**31-90日（仕組み化）**

* 官/民・元請/下請・JV別に「契約プレイブック」を整備（必須条項を標準化）
  + 物価スライド条項／労務単価改定条項
  + 追加工事の合意・検収基準（書面化、単価表、出来高認定）
  + 部分引渡し・中間金・前受金
  + 下請への価格転嫁ルール（協議記録、単価改定のタイミング）

**責任体制（例）**

* オーナー：担当役員（工事統括）
* PMO：経営企画＋経理＋工事部（週次会議体）
* 現場責任：各工事長（週次で差異更新）

## 4-2. 重点施策②：運転資金圧縮（営業CF黒字化）

**“出来高の早期認定→請求前倒し→回収短縮”をルール化し、営業CFを必ず黒字化する。**

**KPI（数値目標）**

* 営業CF：**▲6.8億円 → 12か月で +3.0億円**
* DSO（請求から回収までの日数）：**（現状把握）→ 12か月で▲20日**
* 出来高請求率（当月出来高のうち当月請求化できた割合）：**3か月で80%水準へ**

**0-30日（止血）**

* 「回収リスト」全件棚卸（年齢表：0-30/31-60/61-90/90日超）
* 集中回収チーム設置（営業＋経理）と、90日超の個別交渉計画
* 週次出来高会議（工事・営業・経理）を立上げ、請求漏れをゼロ化

**31-90日（仕組み化）**

* 新規契約の支払条件を標準化：
  + 出来高払い、検収分割、サイト短縮、手形廃止（電子化）
* 販売用不動産・遊休資産の「保有継続基準」を制定し、売却ロードマップを策定

**当行支援（融資・枠の考え方を“審査に耐える形”へ）**

* 出来高連動型の運転資金枠（上限・算定式を明文化）
* 立替・保証・前受金代替ラインの設計
* 回収改善計画と連動した条件変更/リファイナンス案（返済原資＝CF改善で説明）

## 4-3. 重点施策③：DX省力化（歩掛×原価×書類をつなぐ）

**狙うべきは“ツール導入”ではなく、2024年問題に勝つ「少人数で利益が出る現場標準」の確立です。**

**優先導入（効果が出やすい順に限定）**

* 遠隔臨場、電子黒板、写真AI仕分け（公共工事の書類工数を直撃）
* 勤怠・日報・出来高・原価の連携（歩掛を自動で集計）
* BIM/CIMは重点工種・重点案件に限定（全社一律導入は行わない）

# 5. 投資対効果（ROI）と優先度—「数字で意思決定」できる形にする

以下は、実行判断に必要な最小限の“型”として提示します（実額は貴社の見積取得で確定）。

## 5-1. 施策別ROI（概算の置き方）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 施策 | 初期投資(概算) | 年間運用費 | 効果（12か月） |
| 案件別PL（実行予算・差異管理） | 300〜800万円 | 100〜300万円 | 粗利率+1.0pt相当（売上245億×1.0%=+2.45億の粗利） |
| 受注ゲート＋契約プレイブック整備 | 0〜300万円 | 0〜100万円 | 赤字受注遮断＋追加工事回収率向上（前年差損失の再発防止） |
| 遠隔臨場・電子黒板・写真AI | 500〜1,500万円 | 200〜500万円 | 現場書類工数▲20〜30%、残業削減→間接費圧縮 |
| 回収管理（DSO短縮運用） | 0〜200万円 | 0〜100万円 | 営業CF改善（未収圧縮＋借入依存低下） |
| BIM/CIM（重点工種限定） | 1,000〜3,000万円 | 300〜800万円 | 手戻り削減・出来形管理効率化（工種限定で効果最大化） |

経営判断の結論：まず「案件別PL＋受注ゲート＋回収統制」は投資小・効果大であり、**90日で着手しない理由がない**。DXはこの“管理の型”の上に載せて初めて回収できる。

# 6. 財務インパクトシミュレーション（PL/CFの改善像）

現時点の開示数値から、経営が目標として握るべき「改善必要量」を逆算します。

## 6-1. 25年度→12か月後の改善ターゲット（例）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 指標 | 25年度実績 | 12か月後目標 | 改善ドライバー |
| 売上高 | 245億円 | 245億円（維持） | 量ではなく採算へ |
| 粗利率 | 14.8% | 18.0% | 低採算排除＋追加工事回収＋転嫁 |
| 粗利額 | 36.3億円 | 44.1億円 | +7.8億円 |
| 販管費 | 48億円 | 46億円 | ▲2億円（固定費の締め） |
| 営業利益 | ▲11.6億円 | ▲3.9億円（まず赤字幅圧縮）→翌期黒字化 | 粗利+7.8億、販管費▲2億 |
| 営業CF | ▲6.8億円 | +3.0億円 | 未収・未成圧縮＋請求前倒し |

※上記は「粗利率を+3.2pt、販管費を▲2億」置いた場合の目安であり、実際は案件別PLの差異分析で“どの案件・どの工種で何pt戻すか”を確定します。

## 6-2. 感度分析（最低限のリスク統制）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| リスクシナリオ | 影響 | トリガー（発動条件） | 即時対応 |
| 資材価格再高騰 | 粗利▲ | 指標単価が一定以上上昇 | スライド条項発動、未契約は受注停止 |
| 下請単価上昇/供給不足 | 工期遅延・原価増 | 外注確保率低下 | 協力会社会議、単価改定と出来高条件の再交渉 |
| 主要先の支払遅延 | CF悪化 | DSOが目標+10日超 | 新規受注停止・相殺・保証/保全手段 |

# 7. 実行ロードマップ（責任者・期限つき：0-30日が勝負）

## 7-1. 0-30日：止血の4点セット（必ずこの順で実施）

* (1) **受注ゲート仮運用開始**（責任：営業統括／期限：2週）
* (2) **赤字案件の抽出と凍結**（責任：工事統括＋経理／期限：3週）
* (3) **週次出来高会議の設置**（責任：工事部長／期限：即日）
* (4) **回収リストと集中回収チーム**（責任：経理部長＋営業／期限：2週）

## 7-2. 31-90日：標準化（契約・請求・DXの型）

* 契約プレイブック完成（官/民/JV/下請）
* 請求・検収の標準テンプレ導入
* 遠隔臨場・写真AIを重点現場へ展開（KPI：書類工数▲20%）

## 7-3. 6-12か月：定着（ポートフォリオ転換）

* 宮崎需要（防災・更新・GX改修）へ営業リソースを再配分
* 粗利ターゲットをセグメント別に固定し、未達は受注停止ルール適用
* 営業CF黒字を役員評価指標に組み込み、現場と本社の行動を一致させる

# 8. 結び（伴走コミットメント）

貴社の課題は「売上が足りない」のではなく、**案件の選び方・契約の取り方・請求回収の回し方**という経営の型が未整備なことに起因しています。自己資本の厚みと施工キャパという強みがある今こそ、90日で止血し、12か月で資金と利益が両立する体質へ転換すべきです。当行（当社）は、案件別PLの立上げから、回収統制、出来高連動枠を含む資金支援パッケージ、DX投資のROI設計までを一体で支援し、貴社が「宮崎で最も強い建設会社」として持続的に選ばれ続ける状態を共に実現します。