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

株式会社高知ミライ・ホールディングス様（以下、貴社）は売上高が3期横ばい〜微増で営業利益も黒字を維持しており、現場の粗利創出力は確認できる。一方で、営業CFが2期連続で約▲4.6億円と悪化し、短期借入金が増加、さらに販売用不動産が急増している。

結論として、貴社の最優先課題は「利益が出ても現金が残らない」構造の解消であり、以下の三位一体の施策で営業CFを12か月以内に黒字化すべきである。

1. **案件別の資金採算に基づく受注ルール**
2. **出来高・原価・歩掛・請求入金を締める施工DX**
3. **販売用不動産と未収の圧縮による運転資金の正常化**

加えて、機械・無形資産（のれん含む）への投資を「稼働率・省人化・外注代替・単価改善」に直結する回収設計へ再定義し、四半期で投資評価を回すことで、銀行がコミット型に資金支援できる状態を実現する。

本提案は、実行体制・KPI・ROI・ストレスシナリオまで落とし込み、経営陣が即決できる設計とする。

# 2. 財務諸表による現状診断

## 2-1. 収益性

PLは黒字、ただし「ブレ」を内包。

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。

売上は横ばいで営業利益は黒字だが、9.6→6.2→7.2億円と振れがある。建設業ではこのブレは「工種構成」「発注者（官/民）」「商流（元請/下請）」「変更・追加の取り切り」「外注比率」「歩掛の見積精度」に依存する。

よって利益の源泉はあるが、標準化・見える化が不足し、案件運用の品質差がPLのブレとして顕在化している。

## 2-2. 安全性

短期借入増は“成長”ではなく“回収遅延”のシグナル。

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。

短期借入金は23.1→24.1→28.6億円。純資産は増加しており信用力はあるが、短期資金への依存は「運転資金の肥大化」を示す。建設業で典型的な原因は以下の組み合わせである。

* 出来高請求が遅い／出来高査定が通らない
* 追加変更の合意が遅い（書面化遅延）
* 未収入金の滞留（回収条件が弱い）
* 材料立替・外注支払が先行

これを放置すると、金利上昇局面で利益が“金利に吸われる”構造になる。

## 2-3. 効率性

販売用不動産の急増が営業CFを破壊

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。

販売用不動産が16.7→18.1→32.5億円へ急増している。これは運転資金を恒常的に吸い上げる性質を持ち、在庫回転が鈍化すると営業CFは構造的にマイナス化する。

加えて建設業は未収・未成・前受のタイミング差が大きく、在庫増が重なると資金ショートリスクが急上昇する。

**示唆（インサイト）**：貴社の本質課題は「利益率」ではなく「キャッシュ創出モデルの未完成」である。つまり、受注・施工・請求・回収・在庫の“資金の流れ”を経営の第一言語に変えた会社が勝つ局面に入っている。

# 3. 経営課題の特定と優先順位

## 課題①：営業CFの恒常的黒字化（12か月で達成）

* 現状：営業CFが2期連続で約▲4.6億円
* 目標：**12か月で営業CFを+1.0億円以上へ転換**（まず黒字化、その後+3億円水準へ）

## 課題②：案件別「利益×回収×リスク」で受注判断を統一（6か月で制度化）

* 現状：粗利は維持できるが利益がブレ、資金が残らない
* 目標：**全案件をスコアリングしGO/NO-GOを定例会議で決裁**（例外は社長決裁）

## 課題③：DX投資・機械投資・M&A（のれん）の回収設計（四半期で管理）

* 現状：投資が増えているが、回収KPIが曖昧
* 目標：**投資ごとにROI（回収期間）を定義し、未達時の是正策までルール化**

# 4. 具体的解決策（Action Plan）

## 4-1. 資金繰りを黒字化する「運転資金マネジメント」設計（最優先）

**(A) 月次CF分解ダッシュボード（翌月10営業日までに締める）**

* KPI（必須）
  + 月次営業CF／累計営業CF
  + DSO（売上債権回転日数）
  + 未成工事支出金・完成工事未収入金の増減
  + 販売用不動産残高・在庫回転日数
  + キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）
  + 短期借入残高、借入依存度

**(B) 回収サイクル改善の実務（契約条項を標準化）**

* 民間・下請契約に必ず入れる条項（ひな形化して全社適用）
  + 出来高請求：月次締め＋翌月○日請求、支払サイト○日
  + 材料立替上限：上限超は発注者負担（または前払）
  + 変更追加：口頭指示禁止、当月内に書面化し出来高へ反映
  + 遅延損害金、相殺禁止（下請側の資金防衛）
* 与信ルール
  + 元請別・案件別の与信限度（入金遅延・支払条件で格付け）

**(C) 販売用不動産：在庫圧縮の“期限管理”を経営ルール化**

* 物件別に以下を必ず設定し、毎月会議で更新する
  + 販売期限（最長12か月）
  + 値付レンジ（下限価格＝損切りライン）
  + 販路責任者（社内）と仲介（社外）
  + 期限超の強制アクション（値下げ・用途転換・売却先変更）

## 4-2. 案件採算ルール：粗利率ではなく「資金採算」で決める

案件別に以下のスコアを導入し、受注会議で運用する。

* **案件スコア（例）**
  + 見込粗利額（円）
  + 資金占有額＝（立替最大残高）×（立替月数）
  + 資金コスト＝資金占有額×資金原価（例：年3%）
  + リスク係数（工期変動、追加変更の難易度、協力会社依存度）
  + **最終採算＝粗利−資金コスト−リスク引当**
* **GO/NO-GO基準（例）**
  + 最終採算が一定額未満は原則NO
  + DSO想定が一定日数超は前払・出来高条項が入らない限りNO
  + 追加変更が多い工種は「書面化フロー」導入が条件

## 4-3. 施工DX：歩掛・原価・出来高・請求入金を“1本化”して締める

PoC（代表現場）から、全社展開の順で投資回収を確実化する。

* PoC対象（推奨）
  + 公共維持修繕：定型作業で標準化しやすい
  + 民間の出来高案件：請求・回収改善効果が出やすい
* 6か月で実装すべき機能
  + スマホ日報→工種別実績歩掛集計
  + 出来高・原価・外注・材料の紐づけ
  + 追加変更の申請・承認・見積・請求のワークフロー化
  + 未収・滞留アラート（入金予定日超過で自動通知）

## 4-4. 人材：採用“より先に”監督工数を削る（2024年問題の勝ち筋）

* 省力化（監督の非付加価値工数を削減）
  + 写真・書類の外部BPO（繁忙期スポット）
  + 遠隔臨場の標準化（移動時間を削減）
* 定着（辞めない仕組み）
  + 現場代理人のキャリアパス（等級・資格・手当を明文化）
  + 評価指標に「安全・品質・回収（請求漏れゼロ）」を組み込む
* 外国人材（実装前提の設計）
  + 在留資格：技能実習→特定技能への移行を前提に、教育・住居・日本語支援をパッケージ化
  + 受入現場の条件（安全教育・指導者配置）を明文化し、事故リスクを制度で潰す

## 4-5. 導入コスト・期待リターン（ROIの見える化：投資判断表）

※金額は貴社規模（売上120億級）での初期レンジ。ベンダー選定と対象範囲で確定する。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 施策 | 初期投資（目安） | 年間効果（目安） | 回収期間（目安） |
| 月次CFダッシュボード＋工事別採算会議体 | 200〜500万円 | 1.0〜2.0億円 | 1〜3か月 |
| 契約条項標準化＋与信限度運用 | 0〜300万円 | 0.5〜1.5億円 | 1〜6か月 |
| 日報DX＋歩掛実績DB（PoC→展開） | 800〜2,000万円 | 0.8〜2.5億円 | 6〜12か月 |
| 追加変更の書面化WF＋電子契約 | 300〜800万円 | 0.5〜1.5億円 | 3〜9か月 |
| ICT施工・遠隔臨場拡大（重点工種） | 2,000〜6,000万円 | 1.0〜3.0億円 | 9〜18か月 |
| 販売用不動産の在庫圧縮PJ（物件別期限管理） | 0〜300万円 | CF改善：最大12.5億円 | 3〜12か月 |

# 5. 財務インパクトシミュレーション

## 5-1. 12か月で営業CFを黒字化する“分解目標”

現状の営業CF▲4.6億円を、主因ごとに「改善レバー」で戻す設計にする。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 重点施策 | 12か月目標 | CFインパクト（概算） | 実行手段 |
| 販売用不動産圧縮 | 32.5億→20.0億 | +12.5億 | 物件別期限・値付・販路、期限超の強制アクション |
| DSO短縮（売上債権回収） | ▲30日 | +3.0〜4.0億 | 出来高請求徹底、契約条項、滞留アラート |
| 追加変更の回収率向上 | +2pt | +0.5〜1.0億 | 書面化WF、当月内合意ルール |
| 外注・段取り改善（歩掛） | 原価率▲1pt | +1.2億 | 日報DX、標準歩掛更新、重点工種PoC |

※在庫圧縮はBSの改善であり、単年のPLを毀損させずにCFを大きく改善できる。

※値下げによる損失が出る場合に備え、損切りライン（下限価格）と資本余力を同時に管理する。

## 5-2. ストレスシナリオ（材料高・工期延長・金利上昇）への備え

* 想定ストレス
  + 材料費+5%
  + 工期+10%（人手不足・天候）
  + 借入金利+1%
* 対応策（事前に“自動発動条件”を決める）
  + 与信限度の即時引下げ、前払条件が取れない案件の停止
  + 在庫売却の優先順位表に従い換金を加速
  + 追加変更の未合意残が一定額を超えた現場は社長直轄レビュー

## 5-3. 実行体制（誰が、いつまでに、何をやり切るか）

* 体制（必置）
  + **CF管理責任者（CFO機能）**：月次CF・運転資金・与信限度の統括
  + **DX推進責任者**：PoC設計、現場展開、KPI収集
  + **工事別採算会議（毎月）**：社長・財務・営業・工務でGO/NO-GOと是正を決裁
  + **投資評価会議（四半期）**：機械・IT・M&Aの回収進捗レビュー（未達は停止/縮小/転用）

# 6. 結び（ご提案の本質）

貴社は「利益を出せる現場力」と「信用力（純資産増）」を既に持っている。次に経営が舵を切るべきは、利益を確実に現金へ変える仕組み―すなわち、案件別資金採算・回収サイト・在庫回転・歩掛標準化を、月次で締め続ける経営基盤である。

本提案は、営業CF黒字化を起点に、投資回収を定量で管理し、公共×維持修繕×災害対応で地域に不可欠な企業としての存在価値を高める設計となっている。銀行がコミット型で支援できる状態を最短で作り、貴社の企業価値を“数字で”最大化するパートナーとして伴走する。