タイトル【北海道本社・専門工事業】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、**営業CFが3期連続で約9億円のプラス**、**現金同等物約42.2億円**と、専門工事業として稀有な資金余力を有する。一方で、**売上高（111.5億→105.1億）と営業利益（8.26億→4.22億）が3期で悪化**しており、「資金は増えるが、稼ぐ力が落ちる」構造に入っている。これは、北海道特有の**冬季制約・広域移動・外注依存**が原価と間接費を押し上げ、さらに官民・元請下請・工種の案件ミックスが粗利を薄めていることが主因である。  
本提案は、(1) **案件別採算の週次可視化**で赤字を止血し、(2) **北海道補正を織り込んだ見積標準化**で単価転嫁を実現し、(3) **GX（寒冷地省エネ・更新）を商品化**して高付加価値比率を高める、という「止血→収益回復→成長」の順序で企業価値を最大化する。併せて2024年問題に対し、遠隔臨場・段取り標準・協力会社ブロック化で**省人化と稼働平準化**を実現する。結果として、**3年で営業利益率を+2.0pt（目標：4.0%→6.0%）へ回復**させ、投資余力を「利益で再生産できる状態」に転換する。

# 2. 財務諸表による現状診断（10社比較の視点を含む）

※本件は「10社比較データ」の実数が未提示のため、**建設・専門工事の一般的な10社比較での勝ち筋**（安全性＞収益性＞効率性の順で差が出る）に照らして、貴社の数値事実からインサイトを導出する。10社実データを頂ければ、偏差（上位四分位/中央値比）まで落として再提示する。

## 2-1. 安全性（資金繰り・耐久力）：強みが突出

* **現金同等物：2025期末 約42.2億円**
* **営業CF：3期連続 約9億円のプラス**
* **純資産：47.9億→55.3億（増加）**

**インサイト（数値の背後で起きている現場）**  
貴社は、完成工事未収入金等で運転資金が膨らみやすい業態にもかかわらず、営業CFを安定確保している。これは「資金回収が比較的健全」または「減価償却や運転資金の改善が効いている」状態であり、**DX/GX投資を自己資金で前倒しできる**。同業10社比較では、ここまで現金余力が厚い企業は少数派であり、財務的には「攻める権利」を持つ。

## 2-2. 収益性（稼ぐ力）：最大の課題

* **売上：111.5億→105.1億（▲5.8%）**
* **営業利益：8.26億→4.22億（▲48.9%）**
* 営業利益率（概算）：\*\*7.4%→4.0%\*\*へ低下

**インサイト**  
売上の減少率よりも利益の減少率が大きいことは、単なる需要縮小ではなく、**粗利率の毀損（原価率上昇）＋固定費吸収力の低下**が同時に起きていることを示す。北海道の専門工事では、

* 冬季制約による待機・工程の伸び
* 広域移動・宿泊・調整工数
* 外注単価上昇（職人不足）  
  が「見積外コスト」として染み出しやすい。つまり本質は、**現場原価の“事後把握”が赤字を温存していること**である。利益率低下は会計上の結果であり、原因は現場の運用（段取り、外注管理、設計変更対応、移動計画）にある。

## 2-3. 効率性（運転資金・回転）：投資原資をさらに増やせる

* 完成工事未収入金が大きいとの示唆あり（提案文より）

**インサイト**  
貴社は現金が厚いが、ここに甘えると「資金があるから赤字現場を抱える」状態になりやすい。**出来高請求・検収短縮・債権年齢管理**により運転資金を圧縮すべきである。運転資金が縮めば、同じ利益でもフリーキャッシュが増え、GX商品化や協業・M&Aの選択肢が拡張する。

# 3. 経営課題の特定と優先順位（最優先3つ）

## 課題①：案件別採算が「月次・事後」で、赤字が止血できていない

* 粗利急低下の局面で最も危険なのは、赤字案件が「見えないまま」増えること
* **予定vs実績（歩掛・外注・移動費）の差異**が現場単位で掴めていない

## 課題②：北海道コスト（冬季・広域・待機）が見積に制度化されていない

* 個人の経験に依存した見積は、属人化と取りこぼしを生む
* 「安く受注→現場で赤字→忙しいのに儲からない」を再生産する

## 課題③：受注ポートフォリオが“安定”と“高粗利”に分解されていない

* 官需＝安定・薄利、民需＝変動・高付加価値、元請＝管理粗利を取れる、下請＝稼働は埋まるが薄利
* この構造を前提に、**枠と比率を経営で設計**しなければ、利益率は運任せになる

# 4. 具体的解決策（Action Plan：2024年問題・北海道制約を織り込む）

## 4-1. 「止血」：週次の案件別採算管理（3か月で立ち上げ）

**やるべきこと（仕組み化）**

* 現場日報をスマホ入力に統一し、以下を**案件コードで自動紐付け**
  + 労務時間（職種別）
  + 外注費（協力会社別）
  + 資材費
  + 移動・宿泊・待機（北海道特有コスト）
* 週次で「予定歩掛×出来高」と「実績」の差異を会議で確定し、**翌週の是正を指示する**
* 赤字兆候のトリガーを規程化：
  + 例）粗利率が見積比▲2pt超、外注費が見積比+5%超、移動費率が基準比+1pt超 等

**得られる効果（断定）**

* 赤字は「発生」より「放置」で拡大する。週次管理により、赤字案件を**月末ではなく翌週に止める**状態を実現する。

## 4-2. 「単価転嫁」：見積標準の北海道補正（6か月で全社適用）

**標準化すべき係数（例）**

* 冬季割増係数（凍結・養生・除雪・日照）
* 広域移動係数（距離×人数×日数）
* 待機係数（天候・工程調整）
* 資材リードタイム係数（季節・港湾/物流）

**運用として実現すべきこと**

* 見積段階で係数が入っていない案件は、受注審査で差戻す
* 設計変更・追加工事は「起票→単価→合意→施工」の順を徹底し、**後追い無償対応を禁止**する

## 4-3. 「成長」：GX（寒冷地省エネ・更新）を“商品”として販売する（12か月で収益化）

**商品メニュー（官民共通で一本化）**

* 現状診断（簡易）→更新計画→補助金/制度→施工→維持管理
* 省エネ・更新は「工事単体」で売らず、**提案（設計周辺）を含めて粗利を取る**

**受注ポートフォリオの設計（経営意思決定）**

* 官需（維持補修）を**閑散期の稼働平準化枠**として確保
* 民需（省エネ・更新）を**高粗利枠**として比率拡大
* 元請/JV主幹を増やし、工程・設計段階から介入して**管理粗利を取りに行く**

## 4-4. 2024年問題に対する“省人化×広域最適”の実装

* 遠隔臨場（写真・動画・クラウド検査）で移動を削減し、監督員の生産性を上げる
* 段取りテンプレ化（工程・資材手配・検査書類）で、現場の立上げ工数を削減
* 協力会社を地域ブロックで準固定化し、繁閑調整を契約に組み込む（単価だけで選ばない）

# 5. 投資対効果（ROI）概算：DXを先行し、1年以内の回収を狙う

※実システム選定前の概算。貴社の現場数・ID数・既存ITにより変動。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 施策 | 初期費用（CAPEX） | 年間費用（OPEX） | 期待効果（年） | 主KPI |
| 週次原価管理（原価・日報・出来高） | 3,000万 | 1,200万 | 粗利+0.7pt（売上105億×0.7%=7,350万） | 歩掛差異、外注差異、粗利率 |
| 見積標準（北海道補正の係数化） | 1,000万 | 300万 | 追加転嫁+0.5pt（5,250万） | 見積補正適用率、追加変更回収率 |
| 遠隔臨場・書類DX | 1,500万 | 600万 | 間接費削減 3,000万（移動・残業・手戻り） | 移動回数、監督員残業、手戻り件数 |
| GX商品化（診断ツール・協業・営業型） | 2,000万 | 800万 | 高粗利案件売上+5億×粗利+5pt=2,500万〜 | GX案件比率、提案採択率 |

**意思決定の要点**  
DXは「原価の見える化」ではなく、**赤字を止める統制装置**である。貴社は現金が厚いからこそ、先延ばしではなく、最短で導入し利益率を回復すべきである。

# 6. 財務インパクトシミュレーション（PL中心：3年で利益率+2.0pt）

前提：売上105.1億を基準、DXで粗利率+1.2pt、間接費▲0.8pt、合計で営業利益率+2.0ptを3年で実現。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 指標 | 現状（2025） | 1年後 | 3年後（目標） |
| 売上高 | 105.1億 | 105〜108億 | 110億 |
| 営業利益率 | 約4.0% | 5.0% | 6.0% |
| 営業利益 | 4.22億 | 5.25億 | 6.60億 |
| 営業CF | 約9億 | 9〜10億 | 10億超 |
| 現金同等物 | 42.2億 | 投資後も厚い | 成長投資・協業余力拡大 |

**BSへの効き方（狙い）**

* 出来高請求・検収短縮により未収入金を圧縮し、運転資金を改善
* 利益率回復により、自己資本をさらに積み増し、金融条件も改善する

# 7. 実行体制・リスク管理（診断指摘の不足点を補完）

## 7-1. 推進体制（必須）

* 経営直轄の「採算改革PMO」を設置（責任者：取締役/本部長クラス）
* 現場代表（所長）＋積算＋経理＋購買で週次会議を固定化
* 外部パートナー（システム/BI/業務設計）を3か月限定で投入し、定着後は内製へ移管

## 7-2. 主要リスクと代替策（トリガー条件付き）

* 現場抵抗（入力負荷増）
  + 対策：入力項目を最小化、\*\*現場のメリット（残業削減・応援要請の可視化）\*\*を先に出す
* 協力会社確保が困難
  + 対策：準固定化と引換に「支払条件・閑散期枠・教育提供」を提示し、価格以外で囲い込む
* GX需要が想定より伸びない
  + 対策：官需の維持補修を稼働下支えにしつつ、民需は「省エネ＋BCP＋更新」をセット提案し採択率を上げる

# 結び

貴社は「守りの財務」が既に完成している。次に必要なのは、現場の実態を週次で掴み、赤字を構造的に排除し、北海道の制約を単価へ転嫁し、GXを商品として利益を取りに行く「攻めの経営基盤」である。本提案は、資金余力を単なる安心に留めず、**利益率という企業価値の源泉へ転換する設計図**である。私たちは、制度設計から現場定着、KPI運用まで一気通貫で伴走し、貴社が3年後に「忙しいのに儲からない」から完全に脱却することを実現する。