

## コンサルティングレポート

# 「建設・工事業の事業性評価」の視点

経営コンサルティング部 [大阪] チーフコンサルタント 山村 一夫

はじめに

筆者は売上高 10～100 億円規模の「建設・工事業」のクライアント(その親会社がクライアントのケースも含む)に対して、事業性判断・収益改善・中期経営計画策定等の支援を行ってきました。

中長期の視点で建設・工事業の中小企業を俯瞰すると、繁栄している企業にはいくつかの共通点があります。例えば、景気変動を受けやすい業界の中、景気の良いときに過剰投資・過剰支出、本業外への事業進出が抑制的であったことが挙げられます。また、景気悪化時の資金繰り変化に耐えうる利益管理体制ができており、現場責任者の裁量が大きい業務特性の中で、本社が現場に適切に原価意識・コンプラ・適時報告等の意識が定着している企業は利益を残せています。また人材採用を抑制してきた時期の中で、中堅・若手の活性化、次世代リーダーの育成に成功している企業には、力強いビジョンがあります。

本レポートでは、「建設・工事業の事業性判断」の視点として、「1.景気悪化に耐えうる事業構造」「2.利益管理体制」「3.企業風土」の3つについて焦点を絞り解説します。

## 1. 「景気悪化に耐えうる事業構造」

### (1) 急激な景況悪化に耐えられるか？

近年、バブル期を思わせる景況感が続いています。その一方、我々はバブル崩壊やリーマンショックといった急激なりセッション(景気後退)も経験しており、将来再び同じような景気変動が発生することを前提に対策を講じておくことが必要です。具体的には高い固定費率、低い自己資本、少ない換金可能資産、支払が先行する資金繰り構造、資金繰りの説明の困難さなどが見受けられる企業は景気変動の影響を受けやすく、常に他社よりもリスクを多く抱えながら経営を行っていることを認識すべきです。このような事象が見受けられる企業の場合、経営環境が変化し始めてから動いていたのでは間に合わず、急激に財務が悪化していきます。そういった事態に陥らないためにも、景気の変化に対応できる準備・対策が求められます。

### (2) 着実な構造改革

例えば、右肩上がりの時代に支店を増やし、支店の独自性を認め、拡販戦略を採用した企業があるとします。

市場縮小期には「業務の非効率性」と「支店固定費」が全社損益を圧迫し始め業績が悪化します。しかしながら全社最適化が行われていないことと、支店および支店取引先との関係が足かせになり、すぐに撤退することはできません。構造改革には時間が必要ですので、普段から改革に向けた方策を着実に進めているかどうか重要な観点となります。

### (3) 中長期ビジョンの明かさ

建設・工事業を取り巻くリスク要因として、少子高齢化による人手不足、新築から既存設備改修への流れ、新規建設投資の減少、防災予算の増加、東京オリンピック後に予測される反動、IoT の活用による効率化、女性・外国人の職場参入への対応不足などが挙げられます。建設・工事業を巡る環境が大きく変化するなかで、何をすべきでしょうか。従来の経営計画では自社が抱える経営課題を網羅的に抽出することが優先されてきましたが、具体性

に乏しい計画は実効性に欠けることがあり必ずしも理想的な戦略とはいえないと筆者は考えます。現実的な打ち手となる経営戦略を絞り込み、人材レベルにあった施策へ落とし込む観点が必要です。エッジの効いたビジョンは社員の希望となり、企業が進むべき方向性を明確にすることでしょ。

## 2. 「利益管理体制」

### (1) 「個別工事ごとの着地見込」と「資金繰り」管理力

「個別工事ごとの損益着地見通し」を施工担当者が正確に把握し、残すべき利益を着実に残すことが利益管理の基本です。実行予算書をきちんと作成しているか、経費の工番管理が正しく行われているか、予算と実績の管理が適切に行われているか、今一度見直すことが必要でしょう。もちろん、「追加工事や、施主・元請と協議中などの理由により、予測ができない」という現場の声もあります。「どこまで予測できるか？協議のスケジュール、アクションは何か？」と、課題に対して前向きに粘り強く対応できるかが重要です。

### (2) 資金繰りの説明力

経理担当者にとって、個別工事ごとの実行予算予測の精緻な積み上げと、直接工事現場に配賦できない「間接コストの予実管理」は、資金繰り管理上、非常に重要なポイントです。個別工事からの予測と、全社の入金・支払ルールによる予測を組み合わせることで、資金繰り予測の精度が高まり、金融機関からの信頼を得やすくなります。

## 3. 「企業風土」

### (1) 新規事業担当の営業力

官公庁、ゼネコン、親会社からの仕事など、特定の大口顧客に依存し続けておられる企業も多いのではないのでしょうか。しかしながら新規顧客の開拓力や既存顧客への新規提案を組み込める担当者の存在は、企業の将来事業に大きな影響を与えるため、将来的な幹部候補としてしっかり育てていく必要があるでしょう。例えば、太陽光の政策の変化をいち早くキャッチし、会社の経営資源を投入・撤退する判断がすぐにできた会社のケースなどはその一例です。

### (2) 「中堅・若手から現実性のある提案」を採用できる風土

「最近組織が少し硬直化してきているかも？」と感じておられる経営者の方は、「中堅・若手の活用」に注目するとよいでしょう。「中堅・若手」に複数の提案の機会がある会社では、その提案内容が初めのうちは荒唐無稽でも、だんだん現実的な提案に深化していきます。はからずも経営者はトラブルやリスクを恐れベテランを重用する傾向にあります。しかしながら新規採用の方法や、IoT の活用、新規営業、業務効率化といった分野では「中堅・若手」の視点は貴重で、その提案は必ず企業活力の向上につながります。

### (3) 人材育成・定着の風土

バブル直後の大量採用、その後の採用抑制で年齢構成がいびつになっている企業も多いことでしょう。その中で、新入社員の確保・定着、嘱託や契約社員として継続雇用している 60 代後半社員の技術継承などの大きな課題もあります。今後は、外国人・女性の活用も含めた多様な人材が働ける環境が、より一層求められるようになると思われます。

### (4) 報告書の作成能力

同じ売上高の企業でも、パソコンを使ったアウトプット作成能力の差によって管理レベルは大きく異なります。これは企業文化による影響も大きいと思われるが、企業業績に影響を与えることが多いと感じています。

例えば、利益管理です。普段から表計算ソフト等を使った分析・報告が現場レベルでできる会社では、利益管理の方針がしっかりしていれば、指標・損益管理が比較的簡単に行えています(現場ごと・部門ごとの指標・損益管

理がどんぶり勘定だと利益が残りません)。また、営業面では、大型工事の場合、コンプライアンスに関する書類が大量にある中で、元請に対するアピールとなり、新規営業時の「提案力」にも活かせるケースもあります。

#### 4. まとめ

このように筆者は「建設・工事業の事業性評価」を、「景気悪化に耐えうる事業構造」「利益管理体制」「企業風土」の観点で行います。すなわち、「景気悪化に耐えうる事業構造」を作るための構造改革を将来ビジョンを持って進めているかどうか、確実な利益の蓄積や資金繰りの透明性がある「利益管理体制」および中堅・若手を中心とした営業力があり、人材育成・定着の「企業風土」があるかということです。

普段からの継続的な取り組みが重要であるといえるでしょう。

#### - ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。