

中小建設業 のための

元気回復講座

第6回★ 中小建設業における経営計画策定と実績管理の事例

NPO経済活動支援チーム
税理士・中小企業診断士 野村 幸広

★はじめに—業界を取り巻く環境の変化と 経営計画策定の必要性

今回取り上げる事例は、電気通信工事業を主たる事業とする中小建設業における経営計画策定と実績管理の事例である。といっても、後述するようにかしこまってキレイな経営計画を策定した、という事例ではない。地味に継続的にやっているからこそ効果のある事例なので、どうぞ肩の力を抜いて読んでみてください。

さて、経営計画の策定といっても、なぜその必要性があるのか、これを認識しておかないと、計画の策定が目的化するという愚を犯しかねない。そこではじめに、なぜ事例会社（以下、「H社」とする）にとって経営計画の策定の必要があるのか、電気通信工事業を取り巻く環境の変化を概観しながら、その必要性を考えてみたいと思う。

日本標準産業分類における電気通信工事業は、一般的には、「通信建設業」とか、さらにこれを略して「通建業」と呼ばれている。

この業界には数年前まで、猛烈な追い風が吹いていた。

2001年1月にIT戦略本部によって策定

されたe-Japan戦略では、重点政策分野として超高速ネットワークインフラ整備及び競争政策が掲げられ、具体的に次のような目標が掲げられていた。

すなわち、「競争及び市場原理の下、5年以内に超高速アクセス（目安として30～100Mbps）が可能な世界最高水準のインターネット網の整備を促進することにより、必要とするすべての国民がこれを低廉な料金で利用できるようにする（少なくとも3,000万世帯が高速インターネットアクセス網に、また1,000万世帯が超高速インターネットアクセス網に常時接続可能な環境を整備することを目指す）」と。

果たして、2005年3月末時点では、高速インターネットへの加入可能数は4,630万世帯、超高速インターネットへの加入可能指定は3,590万世帯に達し、実加入数は高速インターネットが2004年8月末現在で1,692万加入と2001年3月末現在の85万加入の20倍に達するという普及を遂げたのである。

その後高速インターネットアクセス網の主役であったDSL（電話回線（メタル回線）でネットワークに接続するアクセスサービス（ADSL等））は純減に転じるが、続いて

FTTH（光ファイバー回線でネットワークに接続するアクセスサービス）が猛烈な勢いで普及する。

FTTHアクセスサービスの契約数は、2004年12月末に242万契約であったところ、2009年12月末には1,441万契約とこの5年の間に約6倍の増加となった（総務省調べ）。

まさに、右肩上がりの成長市場に、業界は湧いていた。

しかし、FTTHの伸びにも鈍化が見られつつある。例えば、NTTの三浦社長は、2010年3月期の第三四半期の連結決算の発表において、光回線の伸びについて記者に問われ、「今年度も計画の達成は非常に困難な状況であり、非常に厳しい状況は変わらない」と答えている。

右肩上がりの成長市場の伸びが鈍化してくると、下請け・孫請けポジションの中小会社にとっては、「仕事は常にあるもの」ではなくなってくるし、元請けからの工事単価引き下げ要求等もあり、「請ければ必ず儲かるもの」でもなくなってくる。

仕事量が一定か増加の状況が続いていれば問題とならなかったことも、仕事量が不安定になったり、利幅が変化してくると、何らかの対策を講じない限り、会社を成長させることはおろか、存続させることすら困難となっていく。

ここに、経営計画策定の必要性が生じてくるのである。

経営計画策定の前提条件

経営計画の策定というと、立派な会議室でダークスーツを着たビジネスマン・ビジネスウーマンたちが一堂に会してパワーポイントの画面を見ながら議論している、というようなイメージが思い浮かぶが、実際の作業は毎日、毎週、毎月の地道な作業の積み重ねでしかない。

ベースとなるのは、スピーディーな月次決算である。月次決算がスピーディーに行われるためには、次の2つの条件が充足されている必要がある。

1. 経営者がすぐに実績を把握したいという意識を持っている
2. すべての社員に、迅速に情報を提供する行動様式が備わっている

建設業という業種の特徴の1つは、「現場」があることだろうと思う。

通信建設業は前述の如く通信インフラ構築を担っているわけだから、中小規模の会社は当然のことながら、下請け・孫請けポジションで仕事をすることになる。

各現場には元請けごとのカルチャーがあり、かつ、各現場に配属されている現場のリーダーのキャラクターも様々である。

物理的に各現場が独立しているから、その行動様式を揃えるのはなかなか容易ではない。

それゆえ、前述の2.の条件を備えるのが案外難しいものなのだ。逆にいえば、す

んなりと2. の要件を満たせる会社は、すでにマネジメントのレベルが高いレベルにあるといえる。

H社は直接雇用している従業員数が30名程度、外注先社員を含めると50名程度が働いている会社である。

H社では、現場リーダーたちの意識レベルを統一するため、定期的にリーダー会議を開いている。そして、その会議の議事の1つとして、**図表1**のようなフォームが示され、経営陣から実績と予測についての説明がなされている。

このことは、2. の条件を満たすための大きな要因となっている。

というのは、経営側がオープンに情報を発信することが、社員からの情報を素早く吸い上げることにつながるからである。

案外、目標を立てたり、立てさせたりしたものの、実績についてはあまり詳しく社員に開示しない、あいまいにしておきたいと考えておられる経営者の方も少なくないのではないだろうか。経営側がこのような閉鎖的な態度であると、社員の側の協力も得られにくくなる。あたりまえだが、「お互い様」なのである。

図表1 損益計算書

H(株) 期首からの経過月数 ヶ月
平成△△年△△月期 実績 実績

損益計算書	1月	2月	3月	4月
工事売上高				
工事原価				
売上総利益				
販売管理費	役員報酬			
	給料手当			
	賞与			
	法定福利費			
	交際費			
	車両費			
	その他			
販売管理費合計				
営業利益				
営業外収益				
営業外費用				
経常利益 (=税引前利益)				
法人税等				
税引後利益				
製造原価報告書	1月	2月	3月	4月
材料費合計				
労務費合計				
製造経費合計				
合計				
コメント	×××××	×××××	×××××	×××××
	×××××	×××××	×××××	×××××
	×××××	×××××	×××××	×××××
	×××××	×××××	×××××	×××××
	×××××	×××××	×××××	×××××
人件費	1月	2月	3月	4月
従事者数				
人件費(外注費含む。)				
経営指標	1月	2月	3月	4月
工事原価対売上比率				
営業利益対売上比率				
人件費対売上比率				
一従業員あたりの売上高				
一従業員あたりの人件費				

★★★ 経営計画策定と実勢管理の実際

さて、話は前後するが、リーダー会議で示される**図表1**及び後掲の**図表2**が、H社にとっての経営計画であり、この計画の策定と実績管理が今回の主題である。

とはいえ、そんな大層なものではない。

Excelに時系列に並べられた損益計算書(**図表1**)とキャッシュ・フロー計算書(**図表2**)。この2表のみ。ただ、これにコメ

図表2 キャッシュ・フロー計算書

H(株)

平成△△年△△月期

実績

実績

キャッシュ・フロー計算書	1月	2月	3月	4月
I 営業活動によるCF				
営業収入				
原材料・商品の仕入支出				
人件費支出				
その他の営業収入				
その他の営業支出				
利息の支払額				
法人税・消費税等支払額				
営業活動によるCF				
II 投資活動によるCF				
有形固定資産の取得による支出				
有形固定資産の売却による収入				
投資活動によるCF				
III 財務活動によるCF				
定期預金からの振替による収入				
定期預金への振替による支出				
長期借入による収入				
長期借入金金の返済による支出				
財務活動によるCF				
IV 現金及び現金同等物の増減額				
V 現金及び現金同等物の月初残高				
VI 現金及び現金同等物の月末残高				
コメント				

定期積金残高	1月末残高	2月末残高	3月末残高	4月末残高
# 1 (月50,000, 払込回数〇〇回)				
# 2 (月200,000, 払込回数〇〇回)				
長期借入金残高	1月末残高	2月末残高	3月末残高	4月末残高
金融機関名 H△△.△△借入			*****	*****
金融機関名 H△△.△△借入	*****	*****	*****	*****
金融機関名 H△△.△△借入	*****	*****	*****	*****
残債合計	*****	*****	*****	*****
車両ローン残高	1月末残高	2月末残高	3月末残高	4月末残高
車種名 H△△.△△取得	*****			
車種名 H△△.△△取得	*****	*****		
車種名 H△△.△△取得	*****	*****	*****	
車種名 H△△.△△取得	*****	*****	*****	*****
未払金残額	*****	*****	*****	*****

ントが付加される。それだけのことである。

月次決算が終わるたび、表の左側から実績値に塗り替え、かつ、将来月についても随時変更を加えていく。

より具体的には、月次決算の結果を実績入力した表をもとに、社長ほか取締役2名と私どもとで月に1回のミーティングを行う。

その場で、気づいたことや予測の根拠となるアイデアや情報を、どんどんコメント

欄に記入していき、合わせて金額データも変更していく。

記録に残るので、その場限りの話にならず、予測が実績になったとき、そのコメント通りにコトが運んだのか、運ばなかったのかという検証も可能になる。

「実績管理」というと大仰だが、これによって目論見と実績との差異を認識することができる。

図表1の損益計算書における実績と将来予測が変わるたび、当然のことながら資金の動きも変化していく。これを整理するのが、図

表2のキャッシュ・フロー計算書である。

損益計算書から「営業活動によるCF」が自動的に算出されるようにしておき、投資が必要になれば「投資活動によるCF」欄、そのために資金調達が必要になれば「財務活動によるCF」欄に金額を入れていく。

H社は、冒頭紹介したような業界状況の中で生き残りを図るため、ここ1,2年で急速に取引先数を増やしてきている。なぜなら、市場が拡大基調にあるときには少数

の元請け会社に頼ってればよかったところ、市場の伸びが鈍化すると、その発注量が減少したり契約期間が短くなったり、さらには工事単価の引き下げ要求等もあり、従来通り少数の取引先に頼っていたのでは売上の確保が困難になってきたからである。

そこで、ブロードバンド需要だけでなく、オフィス移転・新設・撤退に伴うLAN・電話工事や地デジ化に伴う電波障害対策のためのケーブル敷設工事、放送関係等、請ける仕事の幅を広げて売上を確保している。

2010年に入ってから、売上の確保どころか、単月ベースでは過去最高の売上高を更新するほどの勢いである。

しかし一方で、多数の取引先の仕事を行うようになったため、同時進行する現場の数は増加し、そこで使用される車両等の資産も増やさなければならぬ状況になっている。

また、多数の取引先と取引することとなり、様々な入金サイトに対応する必要に迫られることとなった。

これらの問題に見通しをつけるため、損益計算書から入金サイトに応じてキャッシュ・フロー計算書の営業活動によるCF（キャッシュ・フロー）が算出されるよう、フォームの改良を随時行うとともに、投資で流出する資金を投資活動によるCFに、そのための調達資金・その後の返済計画を財務活動によるCFに丁寧に更新していく。

そして、なぜそのような資金の動きになるのかをコメント欄に記録していく。

★★★ 経営計画策定の効果 —おわりに代えて

経営計画策定の効果は、「記録する」ということによる意識の変化に尽きると思う。

ちょっと前に流行ったレコーディング・ダイエットではないが、自分たちがやってきたこと・これからやろうとしていることを記録し、それを見直すことにより、過去の行動への自覚と将来行動への意識付けが生まれる。

H社が取引先を拡大できた要因として、「何もしなければつぶれる」「資金を調達すればここまで行ける」「この話をうまく受注すればさらにいける」「でも請けるための資金もかかるね」というようなことを同じフォームで可視化・把握し、時々に応じて経営陣の意識のベクトル合わせができたことがあげられると思う。

思考停止状態に陥らない対策の1つとして、今日からレコーディングをはじめてみてはいかがだろうか。

次号のテーマは「サービス業分野進出の建設業者の事例」を予定。

野村 幸広（のむらゆきひろ）

税理士/中小企業診断士。ノムラ・コンサルティング・オフィス代表