

中小建設業における利益確保のための一考察

(社)中小企業診断協会々員 (社)日本経営士会々員

山本 正一

低成長時代に入って、建設業界も受注工事量の減少から、過当競争、出血受注と経営状態を悪化し、ひいては倒産の多発と苦難の時代を迎えている。

経営の安定には、利益の確保以外に道はなく、殊に建設業界においては、その利益は施工する工事現場からそれぞれ独自に生み出される。従って個々の現場を1個の経営体と考えて利益の追求を行うことが利益確保のための要件となり、その現場を担当する現場主任の管理能力が経営のポイントとなる。

本文は現場主任を中心とした経営をすすめることによって、この困難な時期に増益の結果を得た事例をもとに、その考え方的一端を述べるものである。

I 建設業の特性

建設業は一般製造業とことなり次の様な特性を有している。

(1) 生産対象

多種多様な発注先からの受注による受注生産であり且つその工事の種類、規模、使用材料、技術等全て各個に定められる個別生産である。

(2) 生産場所

発注先によって工事現場は常に変化し、その度に機械、労働力等を移動させる必要がある移動生産であり且又その殆んどが屋外作業のため、自然条件に支配されることが多い。

(3) 生産方法

鋼材、セメント、石材、木材、合成材等多種多様な資材を使用し、又大工、トビ職、電工、管工、等数多い職種の分担協力によって、一つの工事が完成される総合生産である。

(4) 生産体制

不特定な場所、多様な職種を必要とする特性から、必然的に地区業者、専門業者に依存することになり、下請から再下請、再々下請と重層的な下請構造となることも多く下請依存である。

(5) 労働力

受注生産、移動生産という特性から、労働力を自企業内に常備することは少く、季節労働者、又は下請労働力を提供する組に依存することが多く、臨時雇用が主体となる。

建設の経営をすすめる上には、企業をとりまく経

営環境の認識と共に、この様な特性を充分理解して置くことが必要である。

II 組織上の考え方

建設業の特性より考えて、利益を生み出す生産活動は一般製造業の様に工場という特定の場において総合的に行われるのではなく、工事現場という不特定多数の場において個別に独立して行われることになる。

従って企業を存続発展させるために必要な利益は、各現場において確保されねばならない。即ち各工事現場一つ一つを独自の経営体として管理してゆくことが必要となるが、小規模の内は事業主が自ら数ヶ所の工事現場を巡回して管理してゆくことも可能であろうが規模が大きくなると時間的にも空間的にも不可能になり、従って現場主任の管理能力が経営の大きなポイントとなる。

ところが中小規模の建設業において管理能力を備えた現場主任を得ることは困難であり又自企業内で育成してゆく能力も余裕もなく、殆んどが成行管理に終わっているのが現状である。

事例の企業においても経営のポイントとなる現場主任層は年令、経験共に若く、十分な管理能力等望むべくもない状態であったが、さいわい殆んどが高卒技術者であり、更に管理層に経営豊富な人材を有していたため、現場主任の能力補完を主眼とした組織を編成することが出来た。

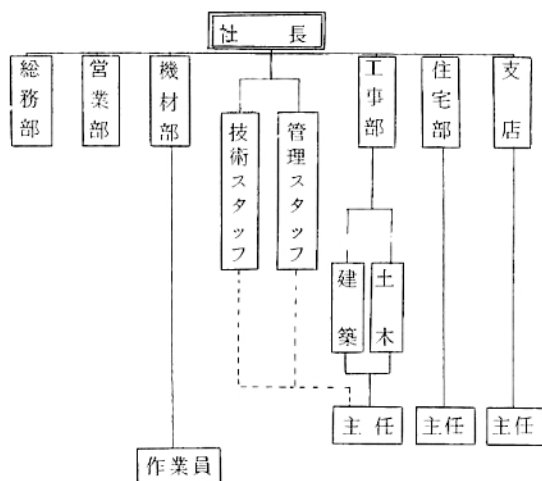
最終的な組織を図に示すが、この様な組織に到る迄に数次の改訂を経ることが必要であった。

第1次、部門別の責任体制を明確にするため、建築、土木、住宅、支店の4部制とする。

第2次、管理センターとしての総務部を確立すると共に、現場主任の能力補完のため、土木、建築を工事部にまとめ専門スタッフによる指導体制をとる。

第3次、労働力及び機材の利用効率を高めるため、機材部を設け集中管理に移す。

第4次、低成長時代において受注確保のため、営業部を設け積極的な営業活動を推進する。



組織の要点は次の如くなる。

- (1) 工事部：現場主任の能力補完のため、専門スタッフによるファンクショナルな指導体制をとる。
- (2) 機材部：現場における労働力、機械力、資材等の利用効率を高めるため、作業員、機材の集中管理、即ち使用日程の調整、リース、払出、整備等の処理を行う。
- (3) 営業部：営業的センスのある専属者を置くと共に、各部長が全員兼務することにより、受注活動の活性化を計ると共に、受注工事の全責任を部長にもたせる。
- (4) 総務部：ミニコンピューターの導入により、管理資料の迅速な作成及び内容の充実を計る。
- (5) その他：住宅部は大手プレハブ会社の代理店の性格を有し、殆んど規定化されているため比較的管理が容易である。支店は未だ小規模にて支店長にて充分掌握出来る。将来規模の拡大と共に独立の方向へ進める。又工事部は土木工事の比重が低いため建築、土木を一部として融通性を持たせているが、将来土木工事の受注の増大を計ると共に分割してゆく方針である。

組織の編成においては常に変化に対応出来ることと、タテの階層を少くすることに留意すると共に、現場主任と経営者の接触を可能にする様配慮している。

III 現場主任の能力開発

建設業の経営のポイントが現場主任の能力にあるとすれば、前述の組織によりその能力を補完するとしての限界があり、当然ながら現場主任自体の能力開発を計ることが肝要となる。そのために年間計画によって社内、社外において所要の知識を吸収する機会を与えて見ても、要は現場主任自体が意欲を持つ様にならねばその効果は期待されない。

意欲を持たせるためには、参画の機会を与えると共に遂行に必要な助言を与え、更にその結果を正当に評

価し何等かの形でフィードバックすることが必要となろう。この様な考え方に従って現場主任に対して、次の様な方策をとる。

各現場において工事をすすめる場合、当然計画、実施、統制の管理のサークルをまわしてゆくことになるが、計画の段階では方法及び目標の設定が必要となる。方法については1つ1つの工事が相違する建設業の特性から標準の設定は難かしいと思われるが、建築工事、土木工事、住宅工事についてそれぞれ標準的な施工手順にもとづいて、マニュアル及びチェック、シートを作成し、それに各工事毎の特殊事項を加えてゆく。目標は品質、工期及び原価について示されるが、品質面の基準は各仕様書、図面等により、工期は工事の大小に応じてパート又はパー、チャートによって示される。更に原価は一般に請負契約にもとづいて組まれた実行予算が目標となる。

これらの方法及び目標の設定に際して、現場主任を加えた形で検討する機会を作る。

実施段階では施行中に管理職及び各スタッフが随時現場を巡回し、問題点の発見及びその対策のための具体的な指導助言を行い、更に月1回、主任会議に於て共通な問題をとり上げ、事例研究の資料として相互研修を実施する。

各工事完成後、完成報告書により品質、工期、原価安全の面から評価し、更にこれに事後サービスの状況を加味して年間総合業績として各主任をランク付けし、昇給、賞与の考課に加えると共に各工事の担当決定のための資格要件とする。（現在検討中である）

以上を表示すると次の如くなる。

名 称	出 発 者	内 容	目 的
工事計画会議 (若工前)	工事部長 各スタッフ 担当主任	実行予算書 施工工程表 マニュアル	参 画
主 任 会 議 (月 次)	工事部長 各スタッフ 主任全員	担当工事施 工上の問題 点とその対策	指 導
工事完成会議 (完工後)	工事部長 各スタッフ 担当主任	工事精算書 完成報告書 施行工程表	評 価

IV 利益確保の方策

建設業においては期中において完成工事高を明確にすることが難かしく、従って月次試算表を完成させ、月次損益を把握することが出来ない場合が多いがこれは完成基準によるとうとする完成、未成の区切をつけることが困難な場合が多いためと考えられる。

ここでは期中においては全て未成工事勘定（支出金、受入金）として処理し、工事進行基準に準じて工事支出金を原価として完成工事高を推算し、期首繰越高の

控除により当期損益を把握することとする。

この場合次の点に留意する。

(1) 期首の繰越工事について未成工事支出金により工事進行基準による繰越完成工事高及び荒利益を推算する。

(2) 各工事毎に月次に行実予算を見直し、常に完成迄の必要予算を確認し、次により完成工事高を推算する。

$$\text{完成工事高} = \text{請負金額} \times \frac{\text{未成工事支出金}}{\text{修正実行予算}}$$

(3) 各工事毎に支出金が行実予算を超過した場合は請負金額を完成工事高とする。

(4) 請負契約後、実行予算編成前に着工した場合は支出金を完成工事高とする。

(5) 請負金額、実行予算基本設定にて着工した場合も支出金を完成工事高とする。

請負契約後、業績評価に到る手順は次の如くなる。

(1) 実行予算書の作成

工事計画会議において担当主任を中心として、工事部長、各スタッフの指導のもとに実行予算書を作成する。この場合工程表にもとづき月次の支払予定を付記する。

(2) 現場別請求書の発行

毎月25日締切にて各主任は担当現場の要支払額を取りまとめ、現場別請求書により申請する。

(3) 実行予算表への記入

総務部にて実行予算書にもとづき作成された実行予算表に各主任は当月支出予定及び完成迄の支出予定を再検討し、月次支払予定を修正すると共に契約額及び予想損益を記入の上提出する。

(4) 工事請算書の作成

工事完成会議において作成された完成報告書及び精算書にもとづき、品質、工期、原価、安全の諸点につき評価採点する。(現在検討中)

(5) 未成工事支出金明細表、未成工事受入金明細表、給費明細表の作成

(6) 部門業績表の作成

(7) 月次試算表の完成

(5)以下により月次現益を把握することになるが、部内業績表及連続損益計算書、連続貸供対照表は月次の経営会議に検討資料として提出される。

V 期末決算面に表われた成果

事例の企業において決算書にもとづく指標の推移を見ると次表の如く業績の向上が見られるが、これをそのまま現場主任を中心においた一連の方策の効果と断定することは出来ない。

業績向上の原因としては根本的に次の点をあげなければならない。

(1) 経営者が経営の近代化に対して積極的な意欲を持ち、又具体的な改善策を先見性をもって常に事前に検討し、これを決断をもって実行に移して来た。この経営姿勢が根本の力である。

(2) 構成員が比較的若く、経営者の従業員に対する積極的な関心と相まって、全員の意欲が盛上った。

(3) 分配率及び平均人件費に見られる様に、給与ベースは地区の最高を指向し、従って定着性も良く、この面からも意欲が強められた。

然し乍らこの様な一連の方策によって、現場主任に実際に管理能力が身につくと共に、低成長下における競争力も強くなってゆくものと期待されよう。

尚今後の問題点として次の諸点があげられる。

(1) 各工事の実績評価の方法と、これをどの様にしてフィードバックすることが意欲の向上に結びつくか。現在検討中であるが、人間関係との関連によって仲々結論が出せない状態である。

(2) 機材部を利益センターとして運営してゆく為の具体的な管理のすめ方。

(3) 低成長時代における受注量の確保と所要荒利益率の組持を可能にする営業活動のすめ方。

51年度は最後の点が最大の問題と考えられるが、全ては経営者の意欲と従業員の協力によって、必ず道の開けてゆくことを期待して本文のむすびとする。

業 績 推 移

区 分	摘 要	47/10~48/9	48/10~49/9	49/10~50/9	中小企業庁指標※
企 業 概 要	資 本 金	12000	12000	24000	千円
	従 業 員 数	48	49	47	名
	年 間 完 成 工 事 高	940000	1150000	1200000	千円
	総 資 本	750000	650000	800000	千円
収 益 性	経営資本対営業利益率	0.1	1.1	2.1	4.2 %
	経 営 資 本 回 転 率	1.3	1.7	1.5	2.2 回
	完成工事高対営業利益率	0.8	0.6	1.4	1.9 %
	完成工事高対総利益率	9.3	10.7	15.1	10.4 %
	完成工事高対販売管理費率	8.6	10.0	13.8	8.5 %
健 全 性	固 定 長 期 適 合 率	190	75	120	91.6 %
	流 動 比 率	90	110	100	104.0 %
	総資本対自己資本比率	3.5	4.1	5.5	18.7 %
	完成工事高対支払利息率	1.1	0.6	0.8	0.4 %
	固 定 資 産 回 転 率	10.0	11.0	7.0	11.7 回
生 産 性	1人当り年間完成加工高	3500	4000	5500	4925千円
	1人当り月平均人件費	155	225	260	1423千円
	労 働 分 配 率	54	67	57	34.7 %
	設 備 投 資 効 率	7.0	12.5	11.5	38 回
	1人当り設備資産額	500	320	500	1295千円

※ 中小企業の経営指標（昭和50年版）

土 木 総資本額 800～10,000百万円

建築業 平均従業員数 58人

実 行 予 算 書

△	工 事 名	予 算 額	決 定 額	下 請 業 者 名	月 次 支 払 予 定

実 行 予 算 書

△	実行予算	当月支出金	累計支出金	予 算 残	契 約 額	未 契 約 額	当月支出予定	予想損益

未 成 工 事 支 出 金 明 細 表

工事△	当初請負金額	増 減	当初実行予算	増 減	荒利益	当月未成 工事支出金	累 計 未成工事支出金	実行予算 残 高	進行度	換 算 完成工事高

未 成 工 事 受 入 金 明 細 表

工事△	当初請負金額	増 減	総請負金額	当 月 未成工事受入金	累 計 未成工事受入金	未成工事受入金 残 高	当月入金予定	入金予定

部 門 経 費 明 細 表

△	科 目	総 務	営 業	機 材	—	—	—	小 計	予 算	差 額	合 計
	(当 月)										
	(累 計)										

部 門 業 績 表 (添付の表を参照され度し)

摘 要		建 築	土 木	住 宅	支 店	小 計	機 材	営 業	総 務	合 計
年 度 計 画	完 成 工 事 高									
	荒 利 益 率									
	部 門 経 費									
	利 益 率									
期 間 予 定	期 首 請 負 高									
	当 期 請 負 高									
	合 注 率									
	実 行 予 算									
部 門 実 績	荒 利 益 率									
	期 首 完 成 工 事 高									
	完 成 工 事 高									
	合 計									
	進 行 度									
	期 首 工 事 支 出 金									
	工 事 支 出 金									
	合 計									
	荒 利 益 率									
	部 門 経 費									
	部 門 利 益									
	利 益 率									
	達 成 率									
残 高	工 事 残 高									
	工 期									
回 収	工 事 受 入 金									
	入 金 率									

連 続 部 門 業 績 表 (添付の表を参照され度し)

摘 要	期 首	50/10	11	12	51/1	
請 負 高						
完 成 工 事 高						
工 事 支 出 金						
荒 利 益						
部 門 経 費						
部 門 利 益						
受 注 率						
進 行 度						
荒 利 益 率						
部 門 利 益 率						
残 高 工 期						
入 金 率						

企業名

部門業績表(50/10~1)

(14-1)

摘 要		建 築 土 木			住 宅			支 店			小 計	営 業	機 材	総 務	合 計
年 度 計 画	完 成 工 事 高	A													
	荒 利 益 率	α													
	荒 利 益	$A\alpha$													
	部 門 経 費	B													
	部 門 利 益	C													
	利 益 率	C/A													
期 間 予 定	期首請負高	D0													
	当期請負高	D1													
	合 計	D													
	受 注 率	$D1/A$													
	実 行 予 算	E													
	荒 利 益	F													
部 門 実 績	荒 利 益 率	F/D													
	期首完成工事高	G0													
	未成工事完工高	G1													
	完 成 工 事 高	G2													
	合 計	G													
	進 行 度	G/D													
	期首未成工事支出金	H0													
	未成工事支出金	H1													
	完 成 工 事 原 価	H2													
	合 計	H													
	荒 利 益	J													
	荒 利 益 率	J/G													
	達 成 率	$J/A\alpha$													
	部 門 経 費	K													
	部 門 利 益	L													
	利 益 率	L/G													
総 合 損 益	工 事 値 引														
	リ ー ス 収 入														
	本 社 経 費														
	支 払 利 息														
	減 価 償 却 費														
	営 業 利 益	M													
	利 益 率	M/G													
	営 業 外 損 益														
残 高 回 収	経 常 利 益														
	工 事 残 高	D-G													
	工 期	$D-G/G1+G2/N$													
	未成工事受入金	P													
	完成工事受入金	Q													
	合 計	R													
	回 収 率	$P/G2$													
	入 金 率	R/D													

企業名

部門業績表(工事進行基準)

(単位:千円)

摘 要	期 首	49/10	11	12	50/1	2	3	4	5	6	7	8	9
請 負 高													
累 計													
目 標													
完 成 工 事 高													
累 計													
目 標													
工 事 支 出 金													
累 計													
荒 利 益													
累 計													
目 標													
部 門 費													
累 計													
予 算													
部 門 利 益													
累 計													
目 標													
受 注 率													
進 行 度													
荒 利 益 率													
部 門 利 益 率													
部門利益達成率													
工 事 残 高													
平 均 完 工 高													
工 期													
完成工事受入金													
完 成 工 事 高													
回 収 率													
工 事 受 入 金													
入 金 率													
従 業 員 数													
1人当り完工高													
" 荒利益													
" 部門利益													

(14-2)

山本技術士事務所