建設業経営実務セミナー どんぶり勘定からの脱却



一ゆとりある企業づくりをサポートする一

#式会社建設ドットウェブ



一般社団法人 原価管理研究会

原価管理研究会 ご紹介



組織名	一般社団法人原価管理研究会 (略称 SCC:Studies of Cost Control)
住所	〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町36番2号 Daiwaリバーゲート北ウイング16階
代表理事	三國 浩明
設立	2019年8月8日
事業目的	全国の税理士、中小企業診断士など士業や金融機関などと共に 中小企業経営に関する調査・研究などを推進し、 中小企業の経営基盤強化を支援いたします。

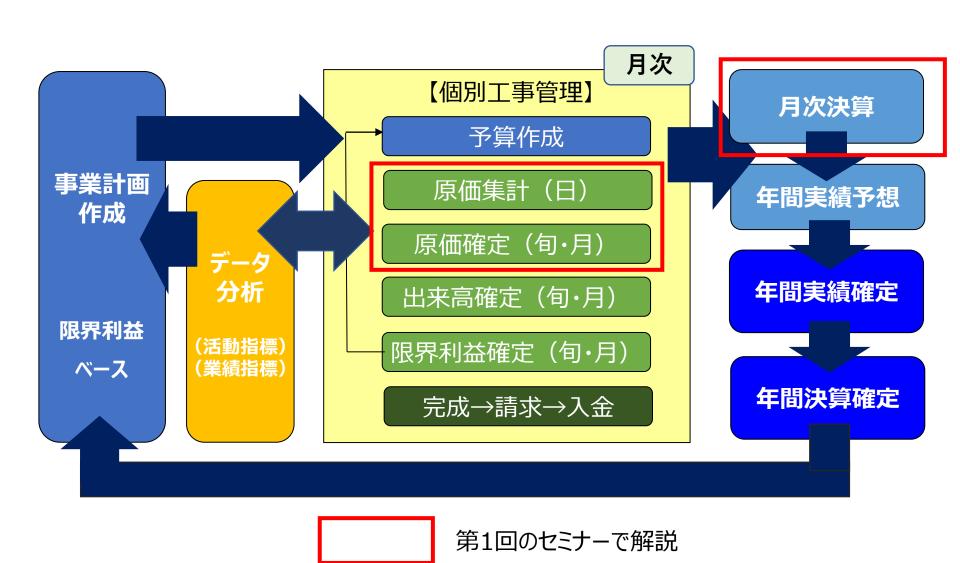
当セミナーでは、建設業独自の経営課題と解決方法をご紹介していきます。



予算管理の徹底は ルール化が肝!! ー社内ルール化と収支見込管理ー

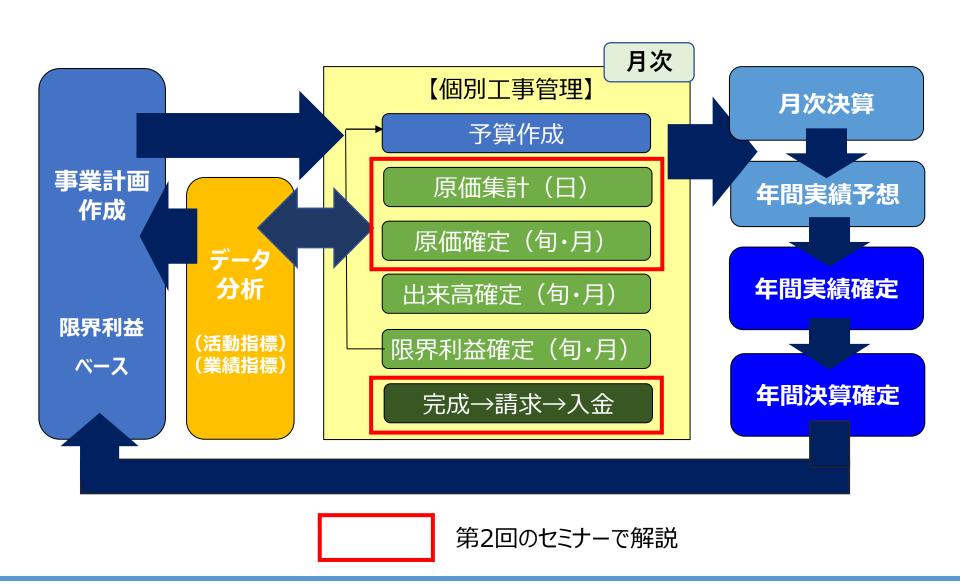
建設会社が目指すべき経営管理サイクルモデル





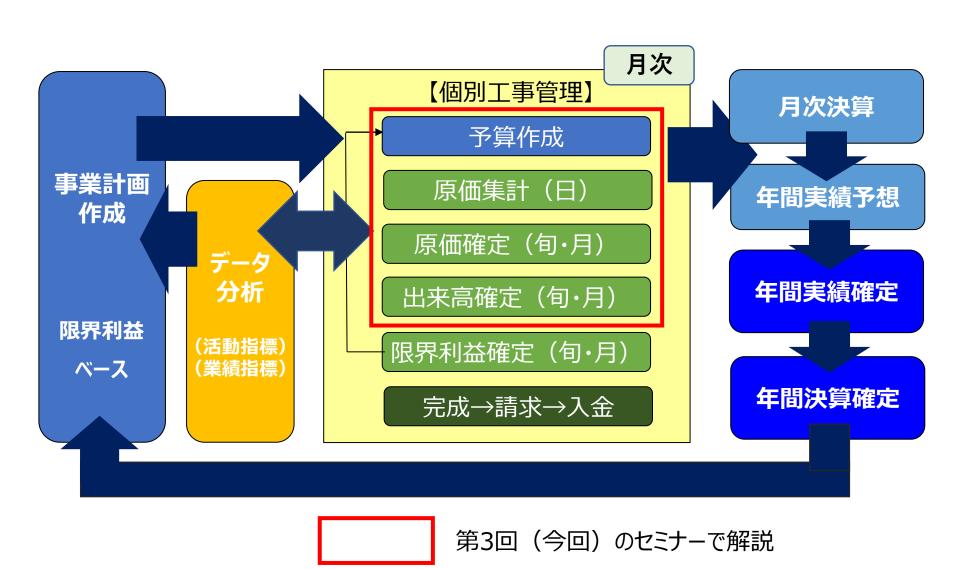
建設会社が目指すべき経営管理サイクルモデル





建設会社が目指すべき経営管理サイクルモデル





Agenda



予算管理の徹底はルール化が肝!! -社内ルール化と収支見込管理-

- ① 前回までのセミナーの振り返り
 - a. 建設会社が目指すべき経営管理サイクルモデル
- ② 原価管理運用のポイント
 - a. 実行予算管理の社内ルールの整備
 - b. 収支見込報告の社内ルールの整備
- ③ 実行予算を徹底するために
 - a. 実行予算作成における課題と対策
 - b. 予算作成ルールの統一化
 - c. 収支見込報告における課題と対策
 - d. 収支見込報告書例
- ④ まとめ

原価管理運用のポイント



項目	ポイント
1.社内ルールの構築(儲ける仕組みの構築)	
(P) 実行予算作成の徹底 = 会社として掴む	社内統一コード、標準単価、追加工事のルール化
(D) 迅速な原価集計 = 早期利益把握	日報・納品書・請求書からの原価集計
(C) 収支見込の確認 = 問題への早期是正	取決め、取決め外と今後予想原価の報告
(C) 売上漏れ、入金漏れのチェック=お金への執着	全ての工事(雑工事・追加工事を含む)への工事附番完成予定日の管理
(A) 利益管理を目的化 = 限界利益管理の利用	第4回セミナーで解説
2.社内事務作業の合理化によるコストダウン	
二度手間によるムダムラの排除	ECRSの原則で業務の見直し/ソフトウェアの導入
3.承認ルールによる予算・発注管理への徹底	
話し合い文化の浸透=教育訓練	担当者との打合せによる段取り・原価への重要性の共有
内部統制=社内承認ルールの徹底	承認しないと実行できないルールの浸透(お金への執着)

原価管理運用のポイント



優先度	項目	ポイント
	1.社内ルールの構築(儲ける仕組みの	D構築)
	(P) 実行予算作成の徹底 = 会社と	して掴む
	実行予算管理への社内ルールの整備 ・社内統一のコード化 工事種類や、材料や労務費、外注費などの ・実行予算単価の標準化 基準となる標準単価をコード化した項目分を 標準単価は6カ月または、1年単位で見直す ・提出期限のルール化 受注後〇日までなどを明確化。 工事種類や ・提出規模のルール化 提出必要なし/要素別概算予算/詳細予	全て設定 (材料費など物価変動は随時対応) や工事規模別に提出期限をもうけ無理なく実施

・承認基準のルール化

受注金額・利益率・工事難易度など(直属上司承認/工事部長承認/社長承認などの決定)

- ・実行予算様式の標準化(工事種類別)
- ・予算金額の変更ルール(当初/変更の履歴管理)

(受注金額/工事種類など提出しなければならない工事条件の決定)

- ・追加工事やクレーム工事は別工事として管理する
- ・社員全員の実行予算の共有(保管場所の明確化)
- ・工事担当の評価基準を利益率ではなく予算消化率へ

原価管理運用のポイント



優先度	項目 ·	ポイント
	1.社内ルールの構築(儲ける仕組みの	D構築)
	(C) 収支見込の確認 = 問題への早	期是正

収支見込報告への社内ルールの整備

- ・収支見込管理種別の決定
 - ・収支見込管理対象外/収支見込管理種別(一括・工種別/業者別)などを決定。
- ・収支見込管理様式の統一化
 - ・収支見込管理種別単位の様式を作成し共有する。
- ・収支見込報告会の実施
 - ・工事担当責任者が参加する収支見込報告会を開催。
 - ・社員育成の場と捉え経営者も参加することでモチベーションを上げる。
 - ・予想利益からの低下などの報告 = 上司のアドバイスによる是正へのチャンス (仕事の段取りへの修正や発注金額の交渉など)



実行予算作成を徹底するために

実行予算作成を徹底するために 実行予算作成における課題と対策



No.	課題	対策
1	担当者ごとによって書式や金額に対する考え方がバラバラ・書式が統一されておらず管理しずらい・労務単価など担当者によって違うため儲けの基準が掴めない	予算作成ルールの統一化 ・社内共通のコード化(工種・要素など) →部門が違っても同じ番号を使用することで 一気通貫の管理が可能 ・社内標準単価(労務費・機械費・主要材料など) →工事担当者が違っても統一単価とする
2	予算作成する必要性を感じていない ・作成するモチベーションがない	予算作成の目的と成果基準を明確にする ・予算消化率に対する評価制度など
3	追加工事の予算化がされておらず本 体工事との収益が不明確 ・追加工事の収益が高いのに本体工事に 含んでしまい追加契約すら曖昧	本体工事と追加工事を別工番管理し収益を明確にする 管理例) × 本体工事1,000万円:利益140万円(14%) ○ 本体工事 800万円:利益 80万円(10%) 追加工事 200万円:利益 60万円(30%)
4	作成及び承認基準が明確でない・受注額や工期などの基準がないために重点管理ができていない	管理レベルの重点化 管理レベルもABC分類分けするなどし、重要な工事 は承認レベルも高く設定する 管理例) ・受注額100万円以上工事は実行予算作成 ・受注後〇日以内に予算提出 ・工期〇日以上は社長承認が必須

実行予算作成を徹底するために予算作成ルールの統一化



<予算作成の目的>

実行予算作成の目的の共有

・目標利益を明確にする事 目標利益=受注額-実行予算額

例)受注額(1,2000,000円)-実行予算(958,000円) =目標利益(242,000円)

【要素別実行予算】

要素	-	業者		金額
1	材料費	101	A業者	20,000
		102	B業者	15,000
		103	C業者	10,000
2	労務費	999	自社	36,000
		901	その他	90,000
3	外注費	301	D業者	50,000
		302	E業者	100,000
		303	F業者	200,000
4	経費	401	G業者	80,000
		501	H業者	315,000
		502	I業者	42,000
			計	958,000

【工種別品名別実行予算】

費目		大工	種	品名		要素内	分訳	要素		単価	数量	単位	金額	業者	
1	直接工事費	100	土木工事	1001001	生コン16-8-20	1001	生コン	1	材料費	2,000	10	m3	20,000	101	A業者
				1002002	石材 C-40	1002	石材	1	材料費	1,000	15	m3	15,000	102	B業者
				1002004	再生材M40	1002	石材	1	材料費	1,000	10	m3	10,000	103	C業者
				2001001	作業員	2001	社内労務	2	労務費	12,000	3	人	36,000	999	自社
				2002001	外注労務	2002	常庸労務	2	労務費	18,000	5	人	90,000	901	その他
												計	171,000		
		110	仮設工事	3001001	コンクリート基礎	3001	基礎工事	3	外注費		1	式	50,000	301	D業者
				3002001	小型建築工事	3002	建築工事	3	外注費		1	式	100,000	302	E業者
				3004001	掘削・残土工事	3003	土工事	3	外注費		1	式	200,000	303	F業者
				4001001	ダンプトラック	4001	重機リース	4	経費		1	式	80,000	401	G業者
												計	430,000		
										直	接工事	費計	601,000		
2	共通仮設費	201	仮設道路工事	4002005	小型バックホウ	4002	仮設リース	5	共通費	105,000	3	日	315,000	501	H業者
				4003010	足場	4003	安全資材	5	共通費	14,000	3	日	42,000	502	I業者
										共	通仮割	2費計	357,000		
												合計	958,000		

実行予算作成を徹底するために予算作成ルールの統一化



- ■要素コード化 会計ソフトの勘定科目との整合性が取りやすい
- ■要素内訳/品名コード化 生コンクリートを「1001」でコード化すること で、これまで担当によって呼び方が違っても コード番号で共通化できる。

要素	要素内訳	他の呼び方例
1材料費	1001生コン	生コンクリート 生コンクリ
1材料費	1002石材	
1材料費	1002石材	
2 労務費	2001社内労務	
2 労務費	2002 常庸労務	
3外注費	3001基礎工事	
3外注費	3002建築工事	
3外注費	3003 土工事	
4経費	4001重機リース	
4経費	4002仮設リース	
4経費	4003 安全資材	

■仕入単価の履歴管理が可能

品名コード化により仕入単価履歴などの管理による予算・発注の最適化に活用可能

納入日	品名		要素内詞	尺	要素	11KV	単価	数量	単位	金額	業者		工事名	
2020年4月1日	1001001	生コン16-8-20	1001	生コン	1	材料費	2,000	10	m3	20,000	101	A業者	A1001	金沢工事
2020年4月1日	1002002	石材 C-40	1002	石材	1	材料費	1,000	15	m3	15,000	102	B業者	A1001	金沢工事
2020年5月10日	1001001	生コン16-8-20	1001	生コン	1	材料費	2,100	10	m3	21,000	101	A業者	A1002	石川工事
2020年6月19日	1001001	生コン16-8-20	1001	生コン	1	材料費	1,950	65	m3	126,750	110	C業者	A1002	石川工事
2020年6月20日	1002002	石材 C-40	1002	石材	1	材料費	1,000	30	m3	30,000	102	B業者	A1001	金沢工事

実行予算作成を徹底するために 収支見込報告における課題と対策



No.	課題	対策
1	 工事完成間際でないと収支見込みが掴めない ・収支見込ルールが決まっていない ・収支見込管理様式が会社として決まっていない ・工事完成前に収支に問題があっても是正することができない 	社内統一の基準づくりと実践・収支見込管理様式の統一化・工期や受注額によって見込収支報告への有無を決める例) 3ヶ月以上の工期対象 受注1,000万円以上の工事対象・管理する指標の共有化 ① 工事進捗(出来高)率 ② 追加原価予想額
2	収支見込の管理目的が曖昧(工事規模など) ・作成するモチベーションが足りない	収支見込管理の目的と成果基準を明確にする ・予算消化率に対する評価制度など

実行予算作成を徹底するために 収支見込報告書例(直接施工主体/一括)



【直接施工主体の管理例】

収支見込一覧表

<5月末>

工事名区分		担当者	請負額	中仁又質	目標粗利 原価内訳(上段:当月 下段:累記					予算残	当月原価	出来高率	追加原価予想	和刊目 没1
工期	区万	担ヨ有	神 貝殻	実行予算	目標粗利率	材料費	労務費	外注費	経費	消化率	累計原価	出来高額	最終原価予想	粗利見通し
建設ドットウェブ 1F 床工事	未	田中一郎	7,560,000	6,649,600	910,400	0	144,000	0	30,000	893,100	174,000	70%	980,000	823,500
2020/4/15~2020/6/15					12%	5,442,500	144,000	110,000	60,000	87%	5,756,500	4,654,720	6,736,500	11%
ABC工事	完	鈴木太郎	15,350,000	14,000,000	1,350,000	1,000,000	2,000,000	350,000	150,000	500,000	3,500,000	100%	0	1,850,000
2020/4/1~2020/5/15					9%	2,000,000	5,000,000	6,000,000	500,000	96%	13,500,000	14,000,00 0	13,500,000	12%
DEF工事	完	佐藤花子	8,000,000	7,000,000	1,000,000	50,000	300,000	0	150,000	-200,000	500,000	100%	0	800,000
2020/4/15~2020/6/20					13%	2,000,000	2,000,000	1,000,000	2,000,000	0	7,200,000	7,000,000	7,200,000	10%
슴計			30,910,000	27,649,600	3,260,400 11%	1,050,000 9,442,500					4,174,000 26,456,500			3,473,500 11%

※出来高額(現時点予想原価額)=実行予算額×出来高(進捗)率

実行予算作成を徹底するために **収支見込報告書例(外注施工主体/工事別)**



【外注施工主体の管理例】

収支見込管理表

業者名	実行予算	発注額	取極内原価	取極外原価	既原価	予算残高	発注残高	追加予想原価	最終予想原価	予算消化率
建設ドットウェブ 1F 床工事										
吉田生コンクリート	3275700	2,295,100	2,295,100	100,000	2,395,100	880,600	0	50,000	2,445,100	73.1%
金沢内装	1515752	141,876	24,076	0	24,076	1,491,676	117,800	0	141,876	1.6%
石川リース工業	7104820	4,931,120	0	0	0	7,104,820	4,931,120	0	4,931,120	0.0%
合計	11,896,272	7,368,096	2,319,176	100,000	2,419,176	9,477,096	5,048,920	50,000	7,518,096	75%
						•				

※取極内原価=発注済分からの仕入 取極外原価=未発注分からの仕入

※最終予想原価=既原価+発注残高+追加予想原価



まとめ

ーIT活用で"脱どんぶり勘定建設会社"へー

建設会社における ITによる経営改善への進め方のポイント



3-1 実行予算作成の徹底

実行予算管理

- ・実行予算作成の目的を明確にした上で周知徹底を図る。
- ・実行予算作成の課題と対策を社内で確認する=全員参加
- ・実行予算作成ルールを決定・共有し、それを順守する。
- ・実行予算への社内評価制度を設ける。=利益率ではなく予算消化率

STEP3 (第3回)

3-2 収支見込管理の実践

収支見込管理

- ・収支見込管理ルールを決める。
- ・収支見込管理様式を統一する。
- ・収支見込報告を通じ社員育成の場と捉え、会議体へのベテラン社員だけでなく 経営者も参加しモチベーションを上げる。

建設会社における ITによる経営改善への進め方のポイント



4-1 事業計画と実績管理

限界利益管理

STEP4 (第4回)

- ・中小企業のあるべき姿を目指し事業計画を策定する
- ・事業計画と原価管理を両立させる
- ・事業計画を限界利益ベースで作成する
- ・社員全員で事業計画を共有し全社一丸となる体制を作る

4-2 予想収支管理と生産性向上

限界利益管理

- ・月次単位で限界利益ベースで予算管理を行う
- ・粗利益と限界利益を両立した管理を行う
- ・人件費倍率で生産性の向上を目指す=生産性の見える化

建設会社における ITによる経営改善への進め方のポイント



STEP1 (第1回)	1 - 1	工事別の損益管理(仕入と売上を納品・完成基準で)	V	原価管理
	1 – 2	発生主義による月次決算処理	V	会計連動
STEP2 (第2回)	2 – 1	工事別の未請求・未回収管理		請求管理
	2 – 2	業務の標準化・効率化(二度手間防止など)	V	全般
STEP3 (第3回)	3 – 1	工事別の実行予算作成と実績管理		実行予算管理
	3 – 2	収支見込管理の実践		収支見込管理
STEP4 (第4回)	4 - 1	会社全体の事業計画と実績管理		限界利益管理
	4 - 2	会社全体の事業計画の予想収支管理		限界利益管理
STEP5 5 − 1 データを分析による事業計画・事業戦略への反映 (第5回)			データ分析	

Point! 背伸びをせずにできる事から着実に実行する。

建設業経営実務セミナー どんぶり勘定からの脱却

ご清聴ありがとうございました。



一般社団法人原価管理研究会