

中小

建設業経営支援研究会 著

(財)建設業振興基金 編著

建設業の

経営改善ハンドブック

Q&A

清文社

中小

建設業経営支援研究会 著

(財)建設業振興基金 編著

建設業の 経営改善ハンドブック

Q&A

清文社

はじめに

建設業は、国民総生産・全就業者数の約1割を占める基幹産業であり、社会資本整備の担い手であるだけでなく、多くの就業機会を提供するなど、地域の経済・社会の発展に欠かすことのできない役割を担っています。

しかしながら、近年の建設投資の急激な減少や昨年の秋以降の世界的な金融危機に端を発する経済不況の影響などにより、建設業を取り巻く経営環境はますます厳しさを増してきており、より一層の経営基盤の強化や経営革新を図っていくことが求められています。

こうした状況の中にあって、国土交通省においては、平成17年度から「建設業経営相談事業（ワンストップサービスセンター事業）」を開始され、当基金が同事業の委託を受けて、建設業者からの様々な経営相談等に対応しているところです。

当基金では、従来より中小建設業の経営の合理化や経営基盤の強化に資する種々の事業を展開してきておりますが、平成19年11月に「建設業経営支援研究会」を基金内に設置し、「建設業経営相談事業」における課題や今後の建設業経営の支援方策等についての調査研究を行ってきており、本書は同研究会において企画編集したものです。

本書は、建設業の理解を深めるにあたって網羅的にとりまとめられたものが少ないとの研究会の議論等を踏まえ、建設業の経営に係る特性や特有の制度等を主眼に建設業経営に係る様々な知識等が得られるよう工夫をしています。

本書が、建設業経営者や建設業の経営指導等に携わっている方をはじめ、建設業との係わりがある金融機関や行政機関などの方々に幅広く活用されることを願っており、今後の建設業の健全な発展の一助になれば幸いです。

最後に、本書の作成にあたり多大なご尽力をいただきました「建設業経営支援研究会」の各委員、後藤会計事務所の安部勝己氏並びにご協力いただきました関係各位に心よりお礼申し上げます。

平成21年10月

財団法人 建設業振興基金

目 次

はじめに

中小建設業経営のポイント Q&A

I. 経営戦略・営業戦略のポイント	2
Q001 中小建設業の経営において、重要視すべき点を教えてください。	2
Q002 中小建設業における経営戦略の考え方を教えてください。	4
Q003 自社の営業戦略を構築する場合の考え方や手法を教えてください。	6
Q004 公共工事の受注方式について教えてください。	8
Q005 電子入札制度と電子納品制度について教えてください。	10
Q006 建設業が経営計画を作成する際の留意点を教えてください。	12
Q007 会社方針（社長方針）の徹底のポイントを教えてください。	14
Q008 受注高の減少への対応について、どうしたら良いか教えてください。	16
Q009 公共工事から民間工事へシフトさせる際の留意点について教えてください。	18
Q010 顧客管理や営業見込み管理について教えてください。	20
Q011 今後の公共工事への対応をどうしたら良いか教えてください。	22
Q012 指値受注への対応について教えてください。最近、ゼネコンの受注競争が一段と激しくなり、今までそれほどでもなかったゼネコンの担当者より、よく指値で発注金額を押し付けられるケースが増えています。	24
Q013 営業利益を確保するための対策としてどのような手段が考えられるか、教えてください。	26
Q014 必要な利益確保の具体的な方法を教えてください。	28
Q015 提案営業を強化するためには、どうしたら良いかを教えてください。	30
Q016 リフォーム、修繕、コンバージョンへの取組みについて教えてください。	32
Q017 新技術・新製品開発の研究をする際の留意点を教えてください。	34
Q018 総合評価方式への対応を教えてください。	36
Q019 建設業の地域貢献への取組みを教えてください。	38
Q020 経営事項審査総合評価値（P点）をアップするポイントについて教えてください。	40
Q021 適切な技術者数の考え方や、技術者の育成について教えてください。	42
Q022 地域密着の地元建設業の経営ポイントを教えてください。	44

Ⅱ. 新分野進出のポイント.....46

- Q023 新分野進出を計画しています。本業（公共工事主体）に対する影響、留意点（経営事項審査P点との関係等）について教えてください。.....46
- Q024 新分野進出事業の計画の立て方について教えてください。.....48
- Q025 新分野進出等の設備（投資）計画のポイントについて教えてください。.....50
- Q026 新分野（農業）に進出する際の支援策等を教えてください。.....52
- Q027 新分野（環境・リサイクル）に進出する際の支援策等を教えてください。.....54
- Q028 新分野（介護事業）に進出する際の支援策等を教えてください。.....56
- Q029 新分野（新商品・工法の開発・販売）に進出する際の支援策等を教えてください。.....58
- Q030 新分野（サービス開発・提供）に進出する際の支援策等を教えてください。.....60
- Q031 新分野（地域活性化分野）に進出する際の支援策等を教えてください。.....62
- Q032 新分野（海外関連）に進出する際の支援策等を教えてください。.....64
- Q033 新分野進出を成功させるポイントを教えてください。また、成功に至らなかった事由にどのようなものがあるか教えてください。.....66
- Q034 産学官連携とはどのようなものか教えてください。また、成功させるポイントを教えてください.....68

Ⅲ. 経営管理のポイント.....70

- Q035 建設業が地域資源を活用するポイントについて教えてください。.....70
- Q036 経営計画を用いて金融機関と交渉する際の留意点を教えてください。また、金融機関と良好な関係を持つにはどうしたら良いのか教えてください。.....72
- Q037 行動計画の進捗管理や、利益計画の進捗管理方法を教えてください。.....74
- Q038 建設業が事業承継を行う際の留意点について教えてください。.....76
- Q039 2代目（3代目）の経営者が事業承継したときの留意点を教えてください。.....78
- Q040 事業承継計画策定のポイントについて教えてください。.....80
- Q041 事業承継を行う際、建設業許可を継続するためのポイントについて教えてください。.....82
- Q042 事業承継法制及び事業承継税制の概要について教えてください。.....84
- Q043 組織体制を構築する際のポイントを教えてください。.....86
- Q044 管理部門が内部を統括する際の留意事項について教えてください。.....88
- Q045 効率的な会議運営のポイントについて教えてください。.....90
- Q046 ISO等の管理体制について教えてください。.....92
- Q047 中小建設業における社長の役割を教えてください。.....94
- Q048 後継者教育はどのように行えば良いのでしょうか。.....96
- Q049 経営管理者の育成について教えてください。.....98

Q050	多能工化への取組みについて教えてください。……………	100
Q051	自社内での人材育成の仕方、及び外部人材の採用について教えてください。……………	102
Q052	目標管理制度と成果主義のリンクをどう行っていけば良いか教えてください。……………	104
Q053	ITの管理会計への活用方法について教えてください。……………	106
Q054	経営者のIT活用方法等について教えてください。……………	108
Q055	集中購買に関するシステム構築について教えてください。……………	110
Q056	集中購買の立ち上げから実行まで、どのように進めたら良いか教えてください。……	112

IV. 財務管理のポイント……………114

Q057	実態BS、実態PLの把握方法を教えてください。……………	114
Q058	建設業が財務分析を行う際、どのような指標を用いれば良いのでしょうか。①収益性の分析、②流動性の分析、③安定性の分析、④健全性の分析に分けて説明してください。……………	116
Q059	中小建設業の利益アップの考え方を教えてください。……………	118
Q060	建設業が損益分岐点分析をどのように利用したら良いか教えてください。……………	120
Q061	損益分岐点引き下げの方法について教えてください。……………	122
Q062	工事完成基準及び工事進行基準について教えてください。……………	124
Q063	キャッシュ・フロー計算書の意義を教えてください。……………	126
Q064	キャッシュ・フロー分析を行う際に、建設業が注意しなければならない点はあるのでしょうか。……………	128
Q065	キャッシュ・フロー経営の方法について教えてください。……………	130
Q066	建設業の資金繰り計画や管理のポイントを教えてください。……………	132
Q067	資金調達余力（各種枠・担保）や資金調達のポイントについて教えてください。……………	134
Q068	入出金管理について教えてください。……………	136
Q069	与信管理のポイントを教えてください。……………	138
Q070	工事引当による借入（手形貸付）の長所、短所を教えてください。……………	140
Q071	資金繰り悪化の解消策の1つとして借換制度がありますが、そのポイントを教えてください。……………	142
Q072	建設業の損益管理の具体的方法と、建設業において直接原価計算をどのように利用すれば良いか教えてください。……………	144

V. 現場管理のポイント……………146

Q073	実行予算作成のポイントについて教えてください。……………	146
Q074	儲かる予算管理のポイントを教えてください。……………	148
Q075	原価管理の重要性とポイントを教えてください。……………	150

Q076	集中購買方式のメリット・デメリットを教えてください。	152
Q077	工程管理の要点について教えてください。	154
Q078	安全管理のポイントについて教えてください。	156
Q079	積算面（社内原価積算）のポイントについて教えてください。	158
Q080	新規協力業者の獲得や品質管理方法を教えてください。	160
Q081	設計変更・追加工事等への対応に失敗し、利益の下がる現場が多くなっている。対応の仕方を教えてください。	162

VI. 組織再編・企業再生のポイント 164

Q082	経営統合のスキームには、どのようなものがあるのでしょうか。	164
Q083	建設業が経営統合する際の留意点について教えてください。	166
Q084	M&A の意義、建設業が M&A を行う際の留意点、メリット・デメリットについて教えてください。	168
Q085	M&A を進めるポイント、及び中小建設業者の M&A のポイントを教えてください。	170
Q086	M&A のポイントについて教えてください。	172
Q087	会社分割の類型にはどのようなものがあるのでしょうか。	174
Q088	会社分割の手続きの流れについて教えてください。	176
Q089	会社分割を行った際の会計処理及び税務処理、及び建設業が会社分割を行う際の留意点について教えてください。	178
Q090	合併及び事業譲渡の手続きの流れを教えてください。	180
Q091	合併及び事業譲渡を行った際の会計処理及び税務処理について教えてください。	182
Q092	株式交換制度を活用した再編のポイントについて教えてください。	184
Q093	事業譲渡のポイントについて教えてください。	186
Q094	企業価値を算出する際のポイントについて教えてください。	188
Q095	建設業の経営改善計画のポイントについて教えてください。	190
Q096	企業再生の類型、法的整理と私的整理の特徴及びメリット・デメリットについて教えてください。	192
Q097	建設業が企業再生を行う際、どのような点に注意したら良いのでしょうか。	194
Q098	事業再生計画の手順を教えてください。	196
Q099	「金融検査マニュアル」について、社長として知っておくべきことを教えてください。	198
Q100	自社の財務分析による問題点の抽出手法を教えてください。	200
Q101	中小企業再生支援協議会について教えてください。	202
Q102	企業再生を行った際の会計処理及び税務処理について教えてください。	204

Q103	DDS とはどのようなものになるのでしょうか。	206
Q104	任意整理のポイントについて教えてください。	208
Q105	廃業の留意点について教えてください。	210
VII. 個別論点		212
Q106	建設業が WEB をどのように活用したら良いか教えてください。	212
Q107	公的支援制度を活用したいのですが、どのようなものがあるか教えてください。	214
Q108	下請の経営状況が急激に悪化したときの外注管理方法、及び倒産したときの未払い 労務費等の処理等について教えてください。	216
Q109	元請が工事途中で民事再生法の申請をした場合の対処方法を教えてください。	218
Q110	元請の赤伝処理への対応について教えてください。最近、取引先のゼネコンからの 赤伝処理が項目・額ともに多くなってきて困っています。どのように対応したら良い か、教えてください。	220
Q111	瑕疵保証に関する施工業者（元請、下請）の対応方法について教えてください。	222
Q112	外国人労働力の活用について教えてください。	224

資料編

I. 建設業の制度と特徴	228
第1節 公共工事における入札から完成までのポイント	228
① 全体フロー図	228
② 建設業の許可制度	230
③ 技術者制度	232
④ 競争入札参加資格の審査制度	232
⑤ 経営事項審査制度	235
⑥ 共同企業体	237
⑦ 入札制度	238
⑧ 低入札価格調査制度と最低制限価格制度	240
⑨ 履行保証制度	242
⑩ 請負代金の支払方法	244
⑪ 建設業と独占禁止法	246
⑫ その他（電子入札、電子納品等）	248
第2節 建設業会計の特色	251
① 建設業特有の経理処理	251

② 建設工事の原価計算	253
③ 建設工事収益の計上	255
④ 前払金と未成工事受入金・支出金	257
第3節 労働・安全問題	259
① 労働保険と社会保険と雇用の現状	259
② 労働関係法令と労働災害の現状	260
Ⅱ. 建設業に関する行政施策と融資制度	264
第1節 建設産業に関連する国の基本方針	264
① 「建設産業政策2007」（平成19年6月29日建設産業政策研究会とりまとめ）	265
② 「地方再生戦略」（平成20年12月19日地域活性化統合本部決定）	266
第2節 主な支援施策（1）～建設業緊急支援対策～	268
① 「地域建設業経営強化融資制度」（平成20年11月4日創設）	268
② 「下請資金繰り支援事業」（施行期日：平成21年7月1日から）	270
第3節 主な支援施策（2）～様々な支援施策～	272
・ 総合的な支援	272
・ 環境分野	273
・ 農業分野	273
・ 福祉分野	274
・ 雇用対策	274
・ 能力開発	275
・ 中小企業対策	275
Ⅲ. 建設業の現状	276
第1節 建設産業の特性と現状	276
① 建設業の状況	276
② 建設業の特性	278
③ 建設業の課題	280
④ 今後の建設業	282
第2節 特異な建設生産システム	285
① 建設業の生産システム	285
② 建設業の重層下請システム	287
第3節 日本経済における建設業の位置づけ	290
第4節 建設業の国際比較	292
第5節 建設市場（建設投資）の現状	294

第6節	建設業の現状	296
第7節	建設業就業者及び建設労働	299
第8節	建設業の国際化	303
索引		305
著者紹介		309

中小建設業経営のポイント Q&A

- I. 経営戦略・営業戦略のポイント
- II. 新分野進出のポイント
- III. 経営管理のポイント
- IV. 財務管理のポイント
- V. 現場管理のポイント
- VI. 組織再編・企業再生のポイント
- VII. 個別論点

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q001 Question

中小建設業の経営において、重要視すべき点を教えてください。

Answer

中小企業は大企業に比べ、一般的に資金力、人材力、規模力、計画性は劣ります。しかし、小規模であるがゆえに機動性や小回り性は優れ、またシンプルな組織体制のため意思決定が早いなどの利点もあります。また中小建設業に多く見られる点は、社長が経営の一部分（営業や現場など）しか見ず、全体のマネジメントをおろそかにする傾向があることです。

そこで、中小建設業の経営ポイントとして重要と思われる5つを挙げます。

- ① 経営理念の確立と徹底化
- ② 年度計画や中長期計画の確立
- ③ 資金繰りの強化（財務の安定化）
- ④ 営業の強化
- ⑤ 生産体制の合理化

解説

1. 経営理念の確立と徹底化

経営に携わっていると、どうしても目先のことばかり考えてしまい、自社の損得や競合他社のことが気になったりします。しかし右肩上がりの時代が過ぎ、過去の延長での経営やテクニックなどでは難しい経営を乗り切ることは無理となりました。そこで、自社の社会的存在の必要性を確立し、建設業という仕事を通して社会に貢献していくためには何をすべきかを明確にすべきです。すなわち経営理念の確立です。

特に経済が成熟し、供給過剰時代の現在、社長を筆頭に全社挙げて経営理念を理解し、実行していくことが重要となります。

2. 年度計画や中長期計画の確立

「計画なくして経営なし」といわれるように、これからどの方向に向かうのかを明確にしなければ道に迷うことになります。計画には向こう1年間の年度計画と3～5年位の先を見通した中期計画、10年位の長期計画があります。特に公共工事中心の中小建設業においては、1～3カ月先の完工高を予想することさえ至難の技です。しかし、将来が見通せ

ない時代だけにしっかりした計画を立て、計画を達成できるような具体的な方策を講じていくことが必要なのです。

3. 資金繰りの強化（財務の安定化）

建設投資の大幅減少により、中小建設業の中には資金繰りに大変苦勞している企業は少なくありません。中小建設業の日常の悩みの中で最も大きいのは、「お金の問題」と「人の問題」といっても過言ではありません。資金繰りの悩みを解決するには中長期的な財務計画の中で検討する必要がある、単に収入・支出といったお金の出し入れだけではなく、遊休資産の処分や売掛金の回収などバランシートの中身の検討も必要となります。

4. 営業の強化

中小建設業の経営は、技術力、経営能力、生産体制の強化・合理化、財務力の強化、情報システムの活用など多岐にわたりますが、特に中小企業では「営業力の強化」を上げることができます。今までは入札参加や下請など「待ちの営業」でもそれなりの成果を上げることができましたが、今後は「営業力」という攻めの考え方や行動が重要となってきますので、新たなターゲットなどを定めて計画的に活動することが必要です。

5. 生産体制の合理化

営業力の強化とあわせて重要なのは利益が確保できる体制づくりです。建設業における利益は総利益であり、原価管理が重要な要素となります。具体的には現場のコストダウンや原材料の購入費圧縮、外注費の見直しなどが挙げられます。現場に携わる技術者や管理担当者だけではなく、全社挙げてコストダウンに取り組む姿勢が大事となります。

5つのポイントを見てきましたが、中小建設業（特に小規模建設業）における経営の良し悪しは、最終的には企業トップである社長の考え方や姿勢にかかってきます。社長の考え方や意識をおろそかにして、部下に「やる気」や「実績」を求めても良い結果は得られません。社長自らが率先してリーダーシップを発揮していくことが、中小建設業の経営を安定化させる原動力となるのです。その上で、上記5つのポイントなどを実行してください。

参 考

関連的な解説として、Q006「建設業が経営計画を作成する際の留意点」、Q047「中小建設業における社長の役割」、Q075「原価管理の重要性とポイント」を参照してください。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q002 Question

中小建設業における経営戦略の考え方を教えてください。

Answer

建設業を取り巻く経営環境は、年々厳しくなっており、企業が生き残っていくためには、自社の現在の経営状況を的確に把握し、経営上の課題を解決するための方策等を確立し、経営基盤の強化を図っていくことが求められます。

特に建設業においては、需給のバランスが大幅に崩れ供給過剰になっていることから、企業の将来の方向性を明確にすることが重要となっています。経営戦略を考える場合、企業全体としての方向性を示す全社戦略、事業単位での事業戦略、営業や財務などに分けて考える機能戦略に分けることができます。この項では建設業が置かれている現状を踏まえ、将来の方向性を明確にするための全社戦略を説明します。

解説

建設業に限りませんが、厳しい経営環境を乗り切るためには、経営者が自社の状況を客観的に把握して、今後の進むべき方向性を明確にする必要があります。この場合、必ずしも建設業に固執していくことが企業にとって適切かどうかの判断も重要となります。

以下に、今後の進むべき方向を大きく4つに分けてみました。

1. 本業を強化する

(1) 技術力の強化

建設業の経営にとって技術力は基本であり、高品質化と高効率化の強化を図りながら施工能力の向上に努めていく必要があります。特に総合評価方式の導入により、今まで以上に技術力や管理能力の向上が重要となっています。本業を強化して激変する環境に順応するには、建設業の基本である技術力の強化は避けて通れない重要な戦略なのです。

(2) 財務力の強化

低価格競争が原因で資金繰り悪化に陥っている建設業が目立って多くなってきています。受注は順調に推移しても原価割れという現象も見受けられますので、売上拡大主義から利益を重視した経営に転換する必要があります。

また、借入過多などによる資金繰り悪化は、長期的な観点から遊休資産の売却や建設機材のリース化など戦略的に考える必要があります。

(3) 営業力の強化

従来の受け身の営業から攻めの営業に転換する必要性があり、また提案型営業も重要となります。建設投資が縮小する時代を迎えており、これまでよりも市場ニーズの把握とニーズに即した販売促進策が重要となります。

民間工事へのシフト強化は必然的な方向であり、そのためには提案力やアフターサービスの充実が欠かせないものとなってきます。営業活動は全社挙げて取り組むのだという強い意識を持って取り組む姿勢が必要です。

このほか、「施工力の強化」、「効率化・合理化」、「情報システムの活用」なども本業を強化しようとする戦略には欠かせない取り組みです。

2. 新事業・新分野に進出する

建設業の需給バランスは大きく崩れ、大幅な供給過剰となっています。このままで推移すれば、倒産や廃業に追い込まれる建設業が続出する可能性が大きくなるものと思われます。建設業としてこれまでに培ってきた技術やノウハウ、人材などを活用した新事業や新分野への進出を戦略として考えておく必要があります。

戦略とは、現在有する経営資源を最大限活用して将来の事業等にシフトしていく前向きで積極的な考え方です。経営の悪化を招き、仕方なく新事業や新分野に転換することとは違う点に戦略の意義があります。

3. 他の企業と連携する

合併、事業譲渡、会社分割、業務提携など、新たな経営形態を検討することも経営戦略の1つです。今後、厳しい経営環境が続く中で、自社の持つ経営資源を他の企業と連携することで強い効果を生み出したり、あるいは弱い部分を補完して経営力の強化を図っていくことなどが考えられます。

4. 撤退・廃業する

事業を拡大したり、新たな事業展開を行うだけが戦略的な考え方ではありません。「建設業の廃業」、「不採算部門からの撤退」、「会社分割による縮小」など、企業の現状認識を踏まえて判断することも戦略的な考え方といえます。

参 考

新分野進出を成功させるポイントについては Q033、M&A を進めるポイント等については Q085 を参照してください。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q003 Question

自社の営業戦略を構築する場合の考え方や
手法を教えてください。

Answer

営業戦略は、市場環境や競合状況の変化に対応する営業方針のもとに策定することが基本となります。会社全体の将来の方向性を明確にする「全社戦略」と、建築事業戦略、土木事業戦略、介護事業戦略、農業事業戦略などの「事業戦略」との整合性が必要となります。経営戦略は、全社戦略、事業戦略、機能戦略（営業戦略、人事戦略など）の3つの階層から構成されています。

自社の他の戦略と矛盾することなく、相乗効果が発揮できる営業戦略を立案することがポイントです。

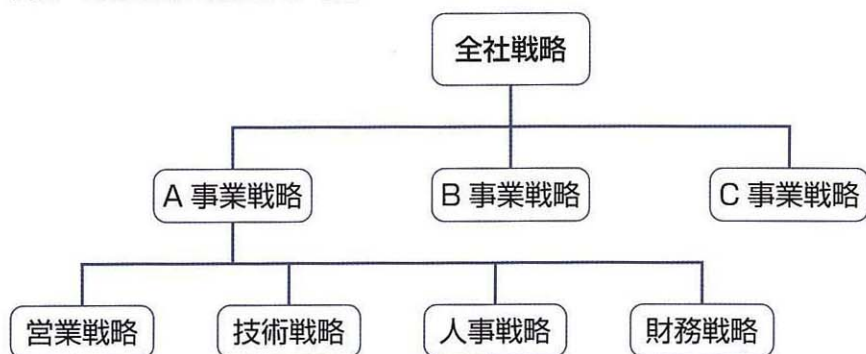
解説

1. 営業戦略

営業戦略は全社戦略のもとに策定された事業戦略を構成する1つの戦略です。事業戦略は事業の個々について、競争上の優位性を発揮し、自社に有利な事業活動を展開する方法を示すものです。対象市場（収益実現の「場」）、を明確にすることと、その対象市場に何を投入するのかを明確にすることが求められます。

例えば、建築事業戦略の場合、対象市場を官公需とするのか、民需とするのか、また、市場に投入すべきものを新築工事とするのか、修繕維持工事とするのかを明確にします。

図表 営業戦略の構築体制（例）



2. 営業戦略立案方法

営業戦略を立案するには必要な情報を収集し、分析することが必要となります。営業情報には、市場情報、競合他社情報、技術情報などがあります。これらの情報を分析し、選択した対象顧客に有利な事業を展開する方法を検討します。建設業界には、ディスクロージャー制度があり、特定の建設業者の許可関係の情報を入手することが可能です。これにより工事実績、技術職員数、財務状況などの情報が得られます。

例えば、他社の落札情報を分析し、ライバル企業の技術者情報（配置技術者の状況など）を活用して、公共工事の受注活動を優位に展開するなど、営業戦略を立案するシステムを構築することがポイントとなります。

3. 営業戦略立案手法

営業戦略を立案する手法の1つに3C分析があります。3Cとは、Customer（顧客）、Competitor（競合）、Company（自社）の3つのCについて、展開しようとしている事業を取り巻く環境を分析し、事業戦略上の課題を明確化し、営業戦略代替案の手がかりに活用する手法です。

① Customer（顧客）分析

顕在及び潜在市場を構成する顧客について、予算規模、市場規模、購買能力などを分析します。市場規模だけではなく、その成長性について分析すること、また、各々の顧客ニーズや購買プロセスなどを分析することがポイントとなります。

② Competitor（競合）分析

顕在及び潜在的競合他社、競合関係などについて分析します。

ライバル企業の数、ライバル企業の強み（技術力、得意分野、財務等）や弱みを分析することがポイントです。

③ Company（自社）分析

自社の経営資源についての強みと弱みを把握するために分析します。

参 考

公共工事を対象市場とする場合、他社の情報は(財)建設業情報管理センターのホームページ(<http://www.ciic.or.jp/>) から得ることが可能です。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q004 Question

公共工事の受注方式について教えてください。

Answer

官公庁の発注には、「随意契約」のほか、入札（「指名競争入札」、「一般競争入札」など）による落札受注の方法があります。公共工事の受注方式では、入札制度による受注方式が一般的となっています。発注機関である国や地方公共団体等では、入札契約制度の一層の改善を図るため、一般競争入札の拡大、総合評価方式の拡充、設計・施工一括発注方式、CM方式等の多様な発注方式の活用を推進しています。

解説

1. 入札制度

平成12年11月27日、「公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律」（以下「適正化法」という）が成立しました。これに基づき、「公共工事の入札及び契約の適正化を図るための措置に関する指針」が決定され、「適正化法」及び「同法施行令」が平成13年4月より施行されました。

これまでの公表事項（指名業者名、入札結果、予定価格等）に加え、有資格業者名簿（各業者の点数、等級、順位等を含む）、指名の理由、契約の内容、契約変更した場合の内容及びその理由、苦情処理の内容、工事成績評定点などの情報も公表されることになりました。また、不正行為等に対する措置が講じられ、施工体制の適正化等が進められています。

各発注機関である地方公共団体では、「建設工事の入札・契約に係る情報の公表要領」などが定められており、公共工事の発注の見通しに関する事項、入札、契約の過程並びに契約の内容に関する事項などが明確にされています。自社に関係する発注機関の入札方式等を十分に理解することが受注の前提となります。

2. 入札方式

入札方式は、大きく「指名競争入札」と「一般競争入札」に分類できますが、最近は、一般競争入札が拡充されています。

一定規模以上の大規模工事を対象とする「制限付一般競争入札」、工事概要、対象ランク、技術資料の作成、その提出方法などを事前に示し、入札参加を希望する建設業者から

提出された技術資料などを審査し、業者を選択する「公募型指名競争入札」、建設業者の地域的特性を考慮し、希望工事の内容・規模、技術資料などの提出を求める建設業者を選定し、審査を踏まえて業者を特定する「工事希望型指名競争入札」、入札段階で技術提案を受け、競争参加者を決定し、価格競争により落札者を決定する「技術提案型競争入札」などがあります。

3.新しい入札方式

発注機関では、競争性、透明性及び公平性等の観点から、入札・契約方式の見直しが進められています。

総合評価落札方式をはじめ、新しい入札方式には次のものがあります。

発注方式	内 容
総合評価落札方式	入札者が示す価格及び技術提案の内容を総合的に評価し、落札者を決定する方式
VE方式 (バリュー・エンジニアリング方式)	入札段階又は契約後段階で実施されるが、契約後段階のVEでは、多くの場合、この方式による縮減額の半分が契約業者に還元される
技術提案総合評価方式	競争参加を希望する者が技術提案と価格提案を一括して行い、価格だけではなく総合的に評価して落札者を決定する方式
設計施工一括発注方式 (デザイン・ビルド方式)	設計と施工を分離せず、一括に発注する方式
住民参加型総合評価落札方式	入札額と業者評価で落札者を決める総合評価方式に、地域住民を参加させる入札方式
CM方式 (コンストラクション・マネジメント方式)	コンストラクションマネージャーが、発注者側に立ち、技術的中立性を維持しつつ、設計・発注・施工の各段階のマネジメント業務の全部又は一部を行う方式

4.コンプライアンス

入札談合の防止など、建設業者のコンプライアンスを徹底するため、建設業法による営業停止処分、指名停止措置があります。

参 考

入札情報は、入札情報サービス (PPI) のホームページ (<http://www.i-ppi.jp/Search/Web/Idx.htm>) から得ることが可能です。

建設業者の不正行為等に関する情報は、国土交通省のホームページ (<http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/const/kengyo/collaboration/index.html>) 「建設業者の不正行為等に関する情報交換コラボレーションシステム」から得ることが可能です。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q005 Question

電子入札制度と電子納品制度について教えてください。

Answer

電子入札とは、応札者が入札公告を閲覧し、応札案件を選定し、入札参加申請等の手続きを経て、発注者へ出向いて入札する一連の手続きを、インターネットを通じて行う手続きのことです。

また、電子納品とは、調査、設計、工事などの各業務段階の最終成果を電子的に納品するものです。

解説

1. 電子入札

入札を希望する者が、応札案件情報の入手から入札参加手続きを経て、応札する一連の手続きをインターネットとコンピュータを用いて電子的に行うものです。応札者は発注者のもとへ出向くことなく、入札に参加することができます。発注者は事前に定めた時間と場所において開札処理を行い、インターネットにより、応札結果を通知します。

電子入札により、営業の効率化を図ることが可能となります。発注機関へ出向くことなく、営業（受注）活動を行うことができます。移動経費や事務経費など、営業経費を削減することができます。また、デジタル情報として処理することにより、落札結果を分析するなど、受注戦略をより効率的に策定することが可能となります。また、営業の効率化により、多くの案件に応札する機会が拡大します。入札情報は、入札情報サービス（PPI）等を活用することにより収集することができます。

電子入札には以下のものが必要となります。

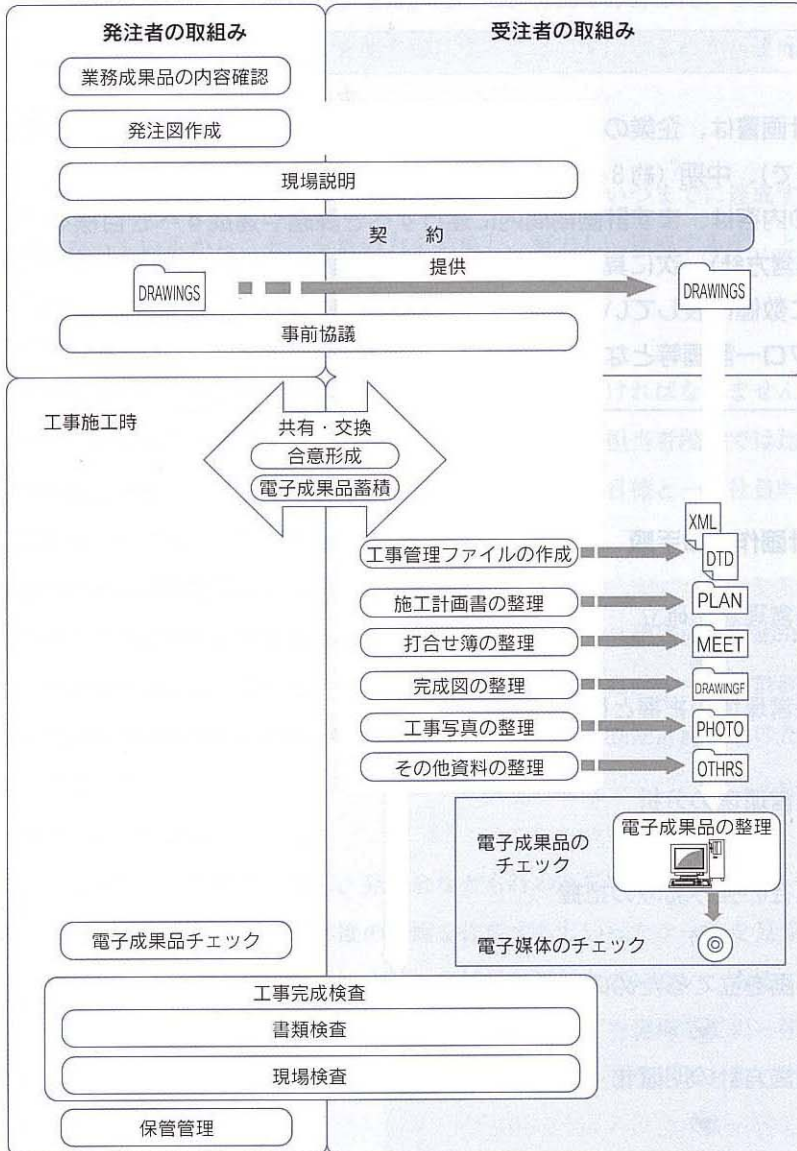
- ① インターネットに接続できるパソコン
- ② 電子証明書（IC カード）
- ③ IC カードリーダー
- ④ 電子入札システム関連ソフトウェア

2. 電子納品

電子納品関連の要領・基準は、国土交通省において策定されています。これらは国土交

通省のWEB サイトから入手することができます。また、作成した電子成果品は、電子媒体へ格納する前に、「電子納品チェックシステム」を利用して確認することができます。

図表 工事での電子納品の流れ



出典：「電子納品運用ガイドライン(案)【土木工事編】」(国土交通省大臣官房技術調査課)

参 考

入札情報は、入札情報サービス (PPI) のホームページ (<http://www.i-ppi.jp/Search/Web/index.htm>) から得ることが可能です。国土交通省の電子納品ホームページ (<http://www.cals-ed.go.jp/>) も参照してください。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q006 Question

建設業が経営計画を作成する際の留意点を教えてください。

Answer

経営計画書は、企業の将来の方向性や指針を定めた文書であり、主に長期（約10年程度まで）、中期（約3～5年）、短期（1年）の3つに分類されます。

計画の内容は、まず計画期間内に遂行すべき課題や達成すべき目標を示し（経営目的、経営方針）、次に具体的な行動計画（経営戦略）を定め、この目標と戦略とを客観的に数値に表していきます。これが損益計算書計画、貸借対照表計画、キャッシュ・フロー計画等となります。

解説

1. 経営計画作成の手順

- ・ 経営理念の確立
▼
- ・ 経営環境の把握と確認
▼
- ・ 経営環境の分析
▼
- ・ 自社の強み弱みの把握
▼
- ・ 計画を立てるための課題整理
▼
- ・ 経営方針の明確化
▼
- ・ 経営目標と数値目標の設定
▼
- ・ 目標達成のための考え方や手法
▼
- ・ 計画遂行のための行動計画

2. 経営計画作成の留意点

(1) 方針や目標が明確であること

今年度、あるいは5年後、10年後のあるべき姿を明確にし、その期限までの経営行動や方針、最終目標を明示しなければなりません。ただし、行動や方針は掲げることが目的ではなく、努力すれば達成が可能なものを明らかにすることです。はじめから達成できないものを掲げては絵に描いた餅となります。

(2) 期限が決められていること

計画には期限がなければなりません。あるべき姿や目標値をいつまでに達成するのか、期限が明確になっているからこそ、全員の力を結集し、努力し、達成するぞ、という強い意欲が出てくるのです。

(3) 全体の計画と部門の計画とに整合性がとれていること

各部門から出された計画と会社全体の計画とが一致していなければなりません。一般的にトップダウンの計画とボトムアップの計画にはズレが生じ、担当者段階では比較的達成可能な数値目標となるケースが多々あります。経営陣の方針や目標と一般社員や現場担当者との目標を統一しておく必要があります。

(4) 単年度計画と中長期計画にはストーリー性があること

単年度計画と中期計画や長期計画とは1つの流れがあり、目標達成のための行動にもストーリー性がなければなりません。1年1年の計画の積み重ねが中・長期計画となりますが、単年度計画の積み重ねの結果が中・長期計画ではなく、長期計画達成のために今年度の計画があるのです。

(5) 全社挙げて作成に参加すること

毎年、立派な内容の計画書を作成し、発表会なども行われているのですが、いつの間にか計画書のあることも忘れ、また新年度の計画を作成するといったケースを見受けます。社長のみが張り切って頑張っているのですが、全社員に浸透していない、あるいは理解していない中小建設業をよく見かけます。社長がリーダーシップを発揮して引っ張っていくのは結構なことですが、社員全体が計画を遂行するという強い意気込みと実行力が伴っていないとダメです。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q007 Question

会社方針（社長方針）の徹底のポイントを教えてください。

Answer

会社方針は、経営理念とは違い、年度ごとに定める全社を挙げての方向性と考えられます。会社方針の徹底のためには、それを実現するための組織を決定し、どのように実現するかを具体的な計画に落とし込むこと、そして何よりも社長や経営幹部が繰り返し語り続けることが大切です。

解説

1. 会社方針の明文化

年初に社長が会社方針（社長方針）を十分検討し、全従業員に向けて発表している会社は多いと思います。しかし、時間の経過とともに、忘れがちになり、1年が終わってしまう会社も多く見られます。それを防ぐためには、会社方針を明文化して社内に大きく掲載し、朝礼等で唱和するなど、従業員一丸となって取り組む雰囲気づくりをすることが大切です。同時に、具体的な行動計画と数値計画にブレークダウンし、その進捗管理を行わなければ、いつまで経っても「絵に描いた餅」となってしまいます。

以下、具体策に落とし込むための方法をご説明します。

2. 具体的計画への落とし込み

右の図表は、企業理念やビジョンに則った社長方針を具体的な行動計画（アクションプラン）にまで落とし込むための一覧表です。まずは、方針と現状とのギャップから、経営課題を整理します。経営課題の整理は取締役や部門長クラスで行い、各々についての責任区分（部門）を決定します。ここで必要であれば、組織図の変更も行い、新規部門の設置や新たな幹部の登用を行います。

建設会社の経営課題としては、営業力の強化、コスト競争力の向上、品質・安全面の向上、社内体制（情報共有、人材育成等）の強化などが、優先順位の高いものになるのではないかと考えられます。これらの経営課題に対して、具体的に何をしていけば良いのか、各部門長が部門に持ち帰り、具体的な実施施策を検討します。例えば、営業力の強化という経営課題に対しては、実施施策として、①過去の顧客の掘り起こし、②新規顧客の開拓な

どが挙げられ、それぞれのアクションプランとして、顧客リストの作成や重点先の決定、訪問などがあるでしょう。アクションプランは、誰が、いつまでに実施するのか、どのように管理し、目標は何かといったことを明確にします。

行動計画の進捗状況を確認するために、社内会議の見直しも図ります。進捗管理については、Q037「行動計画の進捗管理方法や、利益計画の進捗管理方法」に記載のとおりですが、各実施施策をさらに「実行計画書」へ落とし込み、行動の履歴が残るように管理していくことが大切です。

図表 社長方針の行動計画への落とし込み例

企業理念	
ビジョン	
〇〇年度 社長方針	

〈行動計画表〉

経営課題	実施施策	部門	責任者	具体的なアクションプラン	担当者	期間	管理指標	目標値
						～		
						～		
						～		
						～		
						～		
						～		
						～		
						～		
						～		
						～		
						～		
						～		

さらに、数値による管理も重要です。社長方針及びこれを落とし込んだ行動計画に基づき、数値計画を策定します。数値計画は過去の実績との対比ができるようにしておき、増減する場合には、その原因が行動計画とのリンクにより説明できるようになっているかを確認することが重要です。

3.徹底のためのポイント

行動計画における各担当者は、全体像が見えないために、何のためにやっているのかわからず、ともすればやらされ感だけを感じてしまうことがあります。社長や経営幹部が会社方針を繰り返し唱え、各アクションプランを実施することが会社方針の実現につながることを語りかけ続けることが大切です。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q008 Question

受注高の減少への対応について、
どうしたら良いか教えてください。

Answer

従来の建設業の受注活動は、どちらかといえば受け身的な面が見られ、自ら獲得するといった積極的な姿勢が弱かったことは否めません。受注拡大は、積極的な営業活動が基本となりますが、がむしゃらに行動するのではなく、自社の強みや弱みを十分に把握して効果的な活動の展開が必要となります。

また、建設業の受注先は、大きく「公共工事」と「民間工事」に分かれます。したがって、受注高の減少への対応には「公共工事」と「民間工事」とに分けて考える必要があります。

解説

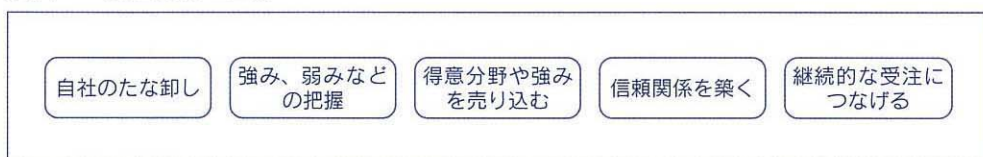
1. 受注高アップの基本的な考え方

受注高アップの基本的な考え方は、積極的な「営業活動」にあります。しかし、積極性があればそれで良い結果が出るのかというと、現在のように供給過剰の時代には難しい面があります。そこで効果的・効率的な活動が重要となり、特に費用対効果なども十分に考慮することが大切です。

では効果的・効率的な活動とはどんなことかという、自社の「特徴」や「強み」、「利点」などを把握して、これらの点を営業活動に活かすことです。すなわち自社の持つ「強み」、例えば土木施工の技術力であれば、これを必要としている企業に売り込むことです。

また、せっかく受注に結びついたとしても、工事の過程や結果が良くなければ1回の発注で終わってしまいます。景気低迷の時代においては、リピーターとしての繰り返し受注が基本となり、それには自社の最も得意とする分野での仕事を増加させることが必要となります。すなわち固定客として継続的に受注を確保するため、互いの信頼関係を築くことが基本的な考え方となります。

図表1 受注活動の基本



一般的に自社の強みや弱みを把握して、営業活動に活かす方法としてSWOT分析を活用する手法があります。この場合、「自社の強み」、「自社の弱み」、「市場などの機会」、「市場などの脅威」の4つをマトリックスにして、それぞれの情報を箇条書きにして整理します。そして、「市場の機会を自社の強みで最大限に活かす営業活動はどのように行えば良いのか」また、「市場の脅威を自社の強みで克服するための営業活動はどのように行えば良いのか」など、4つの情報をクロス分析すると具体的な営業活動が見えてきます。

図表2 受注活動のSWOT分析の例

社内	自社の強み	自社の弱み
	① 土木工事の技術は他社に負けない	① 技術管理者が少ない
	② 土木工事に関する技術者が多い	② 土木関係以外の工事が弱い
	③ 工事実績は地域でNo.1である	③ 営業力が弱い
	④ 短い工期が得意である	④ 公共工事には強いが民間には弱い
社外	市場や業界の機会	市場や業界の脅威
	① 補正予算による前倒し受注がはじまる	① 価格競争が激しい
	② 景気の底が見えてきた	② 公共投資が年々減少している
	③ 内需復活の兆しが見える	③ 需要減退で供給増の傾向が続いている
	④ 環境関連企業に上向きの兆しが見える	④ 建築物や道路等の工事が縮小傾向

2. 民間工事受注拡大へのポイント

- ① 得意分野を強化し、競合他社との違いを明確にして積極的にアピールすることが大切です。
- ② 受け身の受注から、地元密着の提案型受注を積極的に展開することです。
- ③ 営業部門を強化し、常に情報の収集と活用を怠らないことです。

3. 公共工事受注拡大へのポイント

- ① 経営事項審査（経審）の評価ポイントをアップさせることが必要です。
- ② 経審の評価以外にも高品質、技術力アップ、実績等も重要ポイントとなります。
- ③ 完工高、経費、利益などの財務状況と資産、負債、資本などの財務状態のバランスが良いことが大切です。

参 考

経営事項審査の評価点数のアップの具体的方法は、Q020を参照してください。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q009 Question

公共工事から民間工事へシフトさせる際の留意点について教えてください。

Answer

建設業の受注形態は、大きく公共工事と民間工事に分けることができ、一般的には公共工事は「待ちの受注」、民間工事は「攻めの受注」ということがいえます。公共工事の多くは一般競争入札や指名競争入札などによって実施されるため、自社の考え方や意思を反映させることは比較的難しい状況にあります。

一方、民間工事の受注獲得は、企業の姿勢や考え方に大きく影響されますので、相手との折衝する力（営業への取組み方）が重要となります。

解説

1. 企業の方向性の明確化

まず、自社の経営理念を確立することが重要となります。建設業の一般的な経営理念は、建設工事を通して社会に貢献していこうとする姿勢が描かれていますが、具体的な顧客（ターゲット）や建設工事の内容、手法等が明確になっていなければなりません。

すなわち、民間工事獲得の営業活動を展開するには、多くの顧客に対して自社の企業としての姿勢や考え方、そして具体的には自社の保有する経営資源をどのように活用してどのような工事を行うのかなどの経営戦略が必要だからです。

2. 得意分野や強み・利点などの確立

現在は供給過剰の時代であり、建設業においても限られた需要を多くの業者が競い合っで獲得しています。特に民間工事においては、「価格」が最も競争を制する武器となっています。しかし、中小建設業では価格による競争は極力避けるべきであり、価格以外で差別化できるものを確立する必要があります。

具体的には、「技術力」、「工事期間」、「管理力」、「仕上がり具合」など、競合他社よりも絶対的有利な分野や特徴を持たなければなりません。特に中小建設業が得意とする分野には、大手ゼネコンや中堅建設業の不得意とする「小回り性」や「機動性」を発揮して違いを確立する必要があります。

3. ターゲットを決定

営業活動を効果的・効率的に行うには、営業活動を行う相手先をある程度絞り込むことが必要です。絞り込んだ相手先（ターゲット）を明確にすることによって、より受注獲得の確率の高い営業活動が可能となるからです。

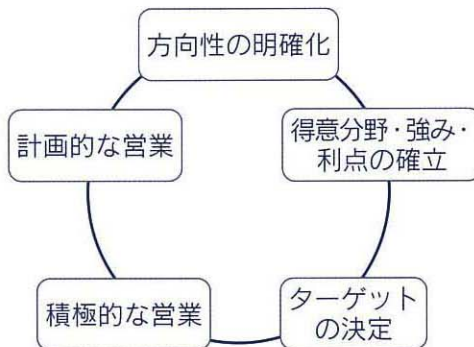
具体的なターゲット選定は、自社の強みや技術を必要としている企業、また地域に根ざした企業、元気で活発な事業を展開している企業、ユニークな発想やアイデアを持つ企業などが挙げられます。

効果的な営業活動には、地域の情報等が必要となることから、商工会や商工会議所の活動、任意団体への積極的参加などを通し、常にアンテナを高く上げておくことが必要です。

4. 営業活動の積極的かつ計画的展開

営業活動の基本は、前述したように自社の理念や考え方を確立し、ターゲットを明確にして、自社の強みや特徴をアピールすることからはじめることです。また、効果的・効率的に行うという観点から、営業活動は計画性を持つことが重要です。すなわち訪問すべき相手先、地域、時間的配分、期限、目標額などを立てることから営業活動をはじめべきです。

図表 営業活動の展開



I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q010 Question

顧客管理や営業見込み管理について教えてください。

Answer

安定的な受注量を確保するためには、既存の顧客管理と新規営業見込み管理を同時進行で行う必要があります。会社方針に基づいたターゲットの明確化、訪問計画の作成・進捗管理など、組織としての取り組みが必要です。

解説

1. 官庁営業から民間営業へ

多くの建設会社が仕事を求めて、官庁から民間市場へシフトすることは自然の流れではありますが、いくら民間市場が堅調といっても、ほとんどの企業がシフトしていく中で、競争の激化は避けられません。

公共工事を中心にしてきた建設会社の特徴として、常に受け身で仕事をしてきたという点が挙げられますが、民間工事に対しては意識の転換が必要です。自社の既存客や地域のネットワークを最大限活用し、他社との差別化を図っていくことが大切になります。以下、中堅ゼネコンが民間工事をするにあたっての顧客管理や営業見込み管理について考えていきましょう。

2. 顧客管理（既存客へのアプローチ）

まずは、既存客のリフォーム・リニューアル需要をどのように掘り起こすかです。「金額が小さい」などといって軽視するのではなく、利益率の高さや工事期間の短さを考えると実に魅力的な市場です。まずは「過去に工事をしたことはあるが、ここ数年間は仕事がない」という顧客に対してのアプローチを考える必要があります。①既存客のリストがあるのか、②既存客ごとに訪問や改修したデータ・図面等が整理されているか、③既存客への定期的な訪問をしているか、という点を確認します。

公共工事を中心にしてきた企業であっても、特に歴史のある企業では、いざ顧客リストを作成してみると、意外にも「こんなにあったのか!」と驚くことがあります。まずは自社が過去に施工した物件の評価を聞き、顧客の現在のニーズや要望を確認し、そこから提案することで、次の仕事につながる可能性が生まれます。リフォーム等の提案の際には、

前施工物件の図面を持参するなど、顧客に安心感を与えることも重要です。

また、定期的に仕事を受注している顧客についても、競合他社とのシェア（占有率）を見ながら、シェアが低い場合には、重点取引先として訪問回数を増やすなどします。

3. 営業見込み管理（新規顧客へのアプローチ）

既存顧客だけを訪問して、受注目標を達成することは難しいでしょう。訪問の優先順位付けにおける既存客と新規顧客とのバランスが重要です。この点、各営業担当者任せにするのではなく、今後の工事発注の可能性等に基づいた合理的な優先順位付けが行えるよう、社内会議等の場で検討し、ターゲットとなる顧客のリストアップや、いつ・誰が・どのくらいの頻度で訪問するかのも明確な計画を立てます。さらに、下図のような一覧表を作成し、訪問実績等を管理していきます。情報の入手については、取引金融機関や設計会社、不動産会社、協力会社の紹介など、多角的に行う必要があります。

図表 営業見込み管理表の例

営業見込み管理表

NO.	顧客ターゲット	所在地	訪問実績										獲得見込み	備考

1回の訪問ごとに訪問日を記入する（日付と合わせて面談・不面の別を○×等で記入）

顧客ターゲットが定まり、顧客との面談により具体的な工事見込み案件を入手することに成功すれば、次はより深く顧客要求事項を聞き出すとともに、受注に際しての課題を整理し、その対策を検討することが重要になります。工事業計画の概要、発注時期、工事時期、予算、競合会社の情報など、あらかじめ社内で「面談の際の確認ポイント」等を用意し、それに沿ってより詳細に顧客の要求事項を把握していきます。収集した情報の共有化を社内で徹底することも大切です。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q011 Question

今後の公共工事への対応をどうしたら良いか教えてください。

Answer

公共工事は、国の財政問題等の影響で、ここ数年、年々発注量が減少する中、談合問題等もあって、一般競争入札が多くなり、国のIT化戦略等で電子入札も多くなってきました。

そのような中、地場の有力企業で、従来、公共工事の受注が多かった企業も、落札できなかったり、落札しても、採算割れに近い工事価格での受注が続き、事実上、公共工事から撤退している企業も珍しくなくなってきました。

しかし受注する企業は実際存在しますし、原価割れと見られる工事を受注した企業が工事精算時、どのような利益率であったかの細かな結果は、当然企業秘密もあり不明です。実際、利益を上げている企業もある、と聞いています。

最近は景気対策、失業対策の一環として、大幅な公共工事の増加が見込まれています。ただし、従来型の新築・新設も多少ありますが、多くは、リニューアル（耐震補強等）予算のようです。

しかし、低価格入札での物件は、品質確保の問題等から、今まで以上に低価格入札業者への厳しい調査が実行されるように改正されている自治体等も多くなっています。また、価格だけでなく、企業の社会的責任等も評価する「総合評価制度」もかなり普及しつつあります。

解説

1. 自社の見積原価の見直し、発注者サイドの改善・合理化等

民間工事に比べ、公共工事は、確かに現場員も多く必要とし、要求される書類関係も格段に多く、従来はある程度の利益が見込めたから対応できた面もありました。しかし、最近、一般競争入札の普及で、競争が一段と激しくなり、民間工事と比べても受注時の利益率が低い場合も多々ある状況です。発注者への信頼の問題もありますが、従来からの公共工事の見積りの仕方を社内で再検討する（社内利息の現場費用化、提出書類のIT化による合理化、現場社員の選定・考え方等々）ことが重要と考えられます。

一方、発注者サイドの管理方法、及び提出書類の簡素化等々の改善・合理化を望むところも多くあります。

2. 公共工事の入札制度の改善状況の把握

国土交通省が平成19年12月19日付けで「入札契約適正化法に基づく実施状況調査の結果について」と題し、下記参考のホームページで公表しています。

「総合評価方式の導入状況」は19年度の実態で、国レベルで80%弱、特殊法人等で、90%程度が導入済みとなっています。これに対し、都道府県及び政令指定都市レベルでは、19年度ですべての団体で導入済みです。市区町村は、18年度は2%でしたが、19年度は24%と大幅に伸びていますが、まだまだの状況です。

このように、年度を追うごとに、最近の入札制度は、大きく違ってきています。よく研究することが必要です(総合評価制度はQ018で詳しく解説していますので、参考にしてください)。

総合評価制度も地域により、やはりコスト重視で、他の配点が少なく、実質的に従来の一般入札とあまり変わらない状況、という話も聞きます。

3. 低入札価格調査制度への各自治体等の対応

公表された最低制限価格に20社が同一金額で入札し、くじ引きで落札企業を選定する等が日常茶飯事になってきている昨今、低入札価格調査制度の改正をする発注者が多くなっております。すなわち、調査基準価格の算定基準の大幅アップや、判断基準額の廃止から、経営状況、下請代金の支払い状況の調査の強化まで、幅広く、ダンピング受注の防止に取り組んでいる状況がうかがえます。⇒さらなる改善が期待できます。

4. 今後の公共工事への対応、及び景気対策に係る発注量増加への対応策

- ・まず積極的に自社の原価の見直しを実施し、入札に参加することです。
- ・下請業者、同業者等を通して、自社が敗れた入札で、落札した企業が実際のところ利益が最終的に確保できていたのかどうかの情報を得ることです。
- ・リニューアル工事（小型工事等）等への対策として、子会社等を作り、受注参加できるようにしておくことも重要と思われます。

地場の有力企業であれば、現在の公共工事の入札状況がどのような状態であれ、地域の基幹産業として、また公共性の高い業種の使命としての社会的責任を考慮すれば、公共工事の入札の改善や発注から管理（書類提出等）までの改善等はまだ時間を要すると思われますが、より積極的に入札参加することも使命である、と認識すべきであるし、そのことが入札等の改善等を早められると思われます。

参 考

国土交通省ホームページ (<http://www.mlit.go.jp/common/000029185.pdf>)

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q012 Question

指値受注への対応について教えてください。

最近、ゼネコンの受注競争が一段と激しくなり、今までそれほどでもなかったゼネコンの担当者より、よく指値で発注金額を押し付けられるケースが増えています。

Answer

建設投資が年々減少傾向（ピーク時より40%減）で推移しています。建設企業数、就業者数も減少傾向（ピーク時の10～20%）にありますが、パイの減少に比べ、減少率が低く、過当競争の状況の中、ゼネコンが受注段階で、採算割れで受注してくるケースが増加傾向にあります。

そのような赤字で受注された工事は、一般的に現場への利益回復ノルマとなって現場を担当する作業所長に厳しく指示される場合が多くなります。

工法、材料等いろいろなVE等の対策を立てますが、やはり原価の大半を占める外注費の削減が一番効果が大きく、見積りをとっても合わないのは知っていますので、勢い、意に反し“指値発注”となっている場合が多くなっている状況です。

専門工事業の営業担当者（経営者）は、かつての良き時代（次の工事で、不足分は面倒見る等々）の人間関係もありましょうが、今の時代は、それが通じない時代になっていると認識すると同時に、“指値発注”は、建設業法違反となる事例もあることから、泣き寝入りする必要はない、との知識をしっかりと持って、必ず事前に見積書を提出し、自社の利益を護ることが大切です。

解説

・自社の見積原価の見直し、発注者サイドの改善・合理化等

指値発注は、施主（事業主）からの場合もあります。この場合は、建設業法等の適用はなく、それこそ、ゼネコンの提案能力（設計提案、施工提案等）の見せ場で、企業力の発揮しどころです。顧客（施主）の指値には、前向きに、積極的に対応すべき時代です。

ここで解説するのは、上記の指値（事業予算指値）ではなく、元下関係での“下請への発注金額の指値”です（2次下請にとって1次下請は元請になります）。

以下、国土交通省の「建設業法令遵守ガイドライン」より抜粋します。

① 建設業法違反となるおそれがある“指値”の事例

a. 元請負人が自らの予算額のみを基準として、下請負人と協議を行うことなく、一方

的に下請代金の額を決定し、その額で下請契約を締結した場合

- b. 元請負人が合理的根拠がないにもかかわらず、下請負人による見積り額を著しく下回る額で下請代金の額を一方的に決定し、その額で下請契約を締結した場合
- c. 元請負人が下請負人に対して、複数の下請負人から提出された見積り金額のうち最も低い金額を一方的に下請代金の額として決定し、その額で下請契約を締結した場合

② 建設業法違反となる“指値”の事例

- a. 元請下請間で請負代金の額に関する合意が得られていない段階で、下請負人に工事を着工させ、工事の施工途中又は工事終了後に元請負人が下請負人との協議に応じることなく下請代金の額を一方的に決定し、その額で下請契約を締結した場合
- b. 元請負人が、下請負人が見積りを行うための期間を設けることなく、自らの予算額を下請負人に提示し、下請契約締結の判断をその場で行わせ、その額で下請契約を締結した場合

また、よくあるケースとして、

- ・元請が、通常の工期を前提とした下請代金の額で契約をした上で、厳しい工期を要求し、完成させることにより、原価割れとなったときは、建設業法第19条の3に違反するおそれがあります。
- ・元請下請間で協議したが合意が得られず契約が成立しないまま、元請が工事着工を強要し、その後に下請代金の額を元請が指値により一方的に決定することは、同法第19条の1に違反します。

とにかく、原則、指値に応ずるかどうかは、下請である専門工事業者の出方次第で、建設業法上の判断が大きく異なるのです。まず、仕事の依頼があったら、条件をよく確認して、見積りを必ず提出すること。納得いかないときは協議を申し入れ、安易に妥協した契約をしないこと。着工後、見積り条件（足場の形状、作業時間等々）が違う場合は、すぐに申し入れ（できれば文書で）、再見積りを提出しておくこと等の行動を確実にしておくことにより、建設業法上、後日のトラブルがあった場合でも、大変有利になることを覚えておいていただきたいと思います。

参考

「建設業法令遵守ガイドライン」(<http://www.mlit.go.jp/common/000023582.pdf>)

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q013 Question

営業利益を確保するための対策としてどのような手段が考えられるか、教えてください。

Answer

今までの建設業は、景気に一時的に左右されることがあっても、好景気時には民間需要、不景気になれば景気対策で公共事業というように、万年成長産業と自他共に認めてきました。しかし、バブル崩壊以降、状況は一変し、長期に仕事が減少する構造不況業種になり、今日的には、過当競争の業界の代表格になっています。

このような業界状況を考えた場合、利益率確保のためには、「選択と集中戦略」が必要と考えられます。

解説

利益を確保する経営戦略（企業方針）としては、「成長戦略」（売上げを伸ばして利益を確保する戦略）がありますが、現在の構造不況の業種となっている建設業界の一般的企業には、不向きな戦略と思われます。

次に、「差別化戦略」（特許等の特殊な技術を持ち、優位に立ち、利益の獲得を目指す戦略）は、特許等を所有して営業活動ができている建設企業はほとんどなく、一般的ではありません。時々、優秀な設計者を抱え、個別富裕層の個人住宅に特化した営業戦略で成功している建設企業もまれに見受けられます。

残る1つが、市場が縮小する中、建設業界の中で利益を確保するためにとっていただきたい「選択と集中戦略」です。

1. 選択と集中戦略とは

既存事業に対する戦略で、いわゆる「新分野進出」等といわれている新規事業に関するイノベーションに対比するものと考えてください。この戦略は、日本の文化的な側面から見た企業経営（終身雇用、年功序列等々）の思想には多少反する面もあることから、戦略の成功には、その遂行において、入念な計画とステップ（段取り）が必要と考えます。

2. 選択と集中戦略の実行ステップ

【ステップ1】…現事業の過去の実績分析

○現事業を分類するセグメント（発注者別、事業内容別等）を決定する。

○セグメント別に過去3～5年間の事業実績数値を仕訳する。

＊より正確に各セグメントの営業利益の確保状況を確認するために、販売管理費は、そのセグメントに属する販売管理はできるだけセグメント別販売管理費に算入し、全社販売管理費は、できるだけ少なくする。

＊販売管理費のうち、原価に算入できるものは、できるだけ原価算入とする。

＊全社販売管理費の各セグメントへの配分は、売上高、社員数等を考慮し、合理的に配分する。

【ステップ2】…セグメント別経営効率の判断（真に儲かっている部署は…）

○営業利益（粗利益ではない）の段階で評価する

○セグメント別の従業員数等の利益生産性／年人で比較等

【ステップ3】…各セグメントの将来可能性について評価

＜評価基準＞

- ・需要動向（売上げの伸び等）
- ・営業利益の今後の確保の可能性
- ・各セグメントでの自社の有利性（他社との差別化）の程度

【ステップ4】…選択と集中戦略の具体策の策定

○ステップ2及び3の結果を勘案し、重点セグメントを選択する

○今後3～5年程度のセグメント別及び全社事業計画数値の策定

○人事異動、リストラを含め、年度単位で具体的実施策の策定（5W1Hで）

【ステップ5】…戦略の実施

○上記のステップまでに半年から1年かけて実施する必要がある

＊決断は社長が実施すべきであるが、戦略策定等は、当初より若手等を入れた社長直属のプロジェクトチームを編成し、社内のコンセンサスを得ながら進めることが望ましい。

【ステップ6】…戦略の具体策の見直し

○3カ月、半年単位で、具体策の見直しを実施する

○基本的な戦略方向、目標は簡単に変えてはいけない!!

○具体策の見直しを通して、役員、管理職クラスのマネジメント教育の実施を図る

選択と集中戦略の実施⇒成功には、全社員の危機意識の共有化が不可欠である。

「決断は社長、戦略策定、実行は、全社員で」の方針を貫くべきである。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q014 Question

必要な利益確保の具体的な方法を教えてください。

Answer

現在の建設業は、過当競争状態であり、受注時の利益率の確保は、通常では、非常に厳しい状況にあります。

必要な利益率が確保できない状況での利益率のアップには、従来の業務のやり方を変えたり、より以上に担当者のインセンティブを刺激し、利益アップに努力するような施策が必要です。

建設業の利益獲得業務は、営業業務と作業所業務にあると確信します。営業業務段階での利益率のアップ対策は、①顧客への「他社との差別化」と②コスト競争力の強化です。作業所業務段階（受注決定以降）の利益率アップ対策は、③原価（特に外注費）の圧縮と④工期短縮が主な対策になります。

解説

1. 営業段階での利益アップ対策

(1) 顧客への他社との差別化

・企画・設計段階でのサービスの提供

単に施工企業としての営業だけではなく、企画段階～設計段階の早い段階で営業サービスできる能力を持つことにより、他社との差別化が図られ、特命受注（競争等ではない受注）に結びつく可能性が高くなります。⇒受注時利益の確保が見込める。

すなわち、企画段階での事業提案力、設計段階での設計提案力、実施設計力等の能力で、主に自社内にどれだけの設計能力者を保有しているかが、差別化の程度に直結します。

一般的に、他社設計の物件に対し、自社内での設計施工物件は、2%程度利益率が高い企業が多いといわれています。

(2) コスト競争力の強化

顧客の予算に合わせるためのコスト競争力は、自社のネット（自社の標準単価）の低減はもちろんですが、設計・積算のVE提案力等、創意工夫が問われる場合も多くあります。コスト競争力の強化は、利益率アップというよりは、採算割れの工事を受注するのを避けるためのVE提案及び的確で確実な受注時の判断をするための基礎データと考えるべきです。

2. 受注決定以降の利益アップ対策

(3) 原価の圧縮

原価の圧縮は、まず実行予算の作成作業からはじまります。実行予算は、作業所の責任者である通常「作業所長」と呼ばれる人が作成します。現場での利益管理は「実行予算の作成⇒審査⇒外注取り極め⇒追加・設計変更等⇒工事完了⇒精算」となりますが、この一連の利益管理の結果である精算利益率は、作業所長の人選しだいで、大きく結果が異なります。

その企業の人材の程度にもよりますが、通常2～5%程度の違いが見られます。即ち、作業所長の人選で利益アップが期待できるのです。また、工事原価の7割以上の比重を占める外注先との取り極め業務は重要で、これを専門化する（いわゆる集中購買）ことによる利益アップも大きいものがあります。これにより導入後、1年目は最低でも5%程度の利益アップは見込める可能性は高いです。しかし、2年目以降は通常、受注時利益よりそれほどアップは見込めません。なぜならば、自社ネット（自社の標準単価）をより厳しい数値、すなわち、購買できる最低値に変更するからです。⇒**自社のコスト競争力は、その分強くなっている**（詳細については、本書Q056の項を参照してください）。

(4) 工期の短縮

工期の短縮は工事原価である「現場経費」と「仮設工事」の原価低減につながり、確実な利益アップとなります。

受注時の工期には、適正な工期もあれば、余裕のある工期、突貫の工期もあります。どのような工期でも、それに見合った予算が通常、積算ネットには入っているはず（入っていないはずではない）。基本的に、地下工事（土工事を含む）は、事故等の発生確率が高く、また、仕上げ工事は、養生期間等の関係から、品質・出来栄に影響が大きいので、躯体工事で工期の短縮を図るのが順当な工期短縮計画となります。

1年程度の工期の工事で、1カ月程度の工期短縮を目標とします。もし1カ月の短縮が実現された場合、通常、現場経費（現場員給料等）の工事原価に占める割合は、10%内外のはずですから、約0.8%の利益率のアップとなります。また、仮設工事の経費関係（ガードマン費、足場損料、揚重機リース料等々）も同じく、10%内外の割合の工事が多いので、同じく0.8%の利益アップとなります。⇒**計1.6%程度の利益アップが見込める**。

様々なケースがありますが、工事のやり直し、設計変更・追加工事への対応のまずさ等で、工期がなくなり、工期短縮とは逆の「突貫工事」になって、実行予算を割り込む結果となっている作業所も多いのです。建設業は労働集約的な産業です。作業所の責任者である所長の能力（リーダーとして、また経営者としての資質が求められる）次第で、利益率のアップ度は、大きく異なると認識すべきです。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q015
Question

提案営業を強化するためには、
どうしたら良いかを教えてください。

Answer

建設業は、地域の事情に精通し、また地域との関わりが強く、他の業界などと比べても地域密着の仕事や活動がなされています。したがって、建設業という特徴を活かし、地域の活性化や発展に結びつく提案や企画などを積極的にアピールする必要があります。

従来の建設業は市や県からの公共工事等を受け身の形で受注してきたため、自ら発案して提案等を働きかける姿勢に欠けていました。今後は、行政機関や地域の企業等に対し、提案型営業を強化し積極的にアピールしていくことが必要ではないでしょうか。

解説

1. 提案先の明確化

地元建設業は長く地元の建設・土木工事等に関わってきた経緯もあるので、地域の発展や活性化に関する提案や企画が立てられる立場にあります。また、企画案もインパクトの強い理解しやすい内容になる可能性は大きいと思われます。ターゲットとしては地元の公共機関等が最も有力ですが、公共機関にかかわらず自社の持つ技術や得意分野を駆使し、民間企業等も含めて営業を展開すべきです。

2. 提案内容的確化

提案内容は、地域の事情、今日的課題、自社の強みなどに関するものが、最も的確で強い内容となります。

① コラボレーションによる提案

最近の地域振興には、多くの関係する団体や人達が参加する必要がありますので、地元建設業が主体となって、農業団体や、商工業団体、あるいはNPO団体などと連携して地域振興に向けた提案を行っていく必要があります。

② 地域資源の活用による提案

地元に着した建設業は、地元が存在する地域資源にも精通しており、これら資源を活用した活性化などの提案が可能となります。

③ 自社の強みをアピールした提案

例えば間伐材を活用した技術を持つ建設業であれば、ガードレールなどの交通施設や民間企業の垣根などへの利用をアピールした提案ができます。

3. 提案時期の決定

提案営業は、時期には関係なくいつでも積極的に行っていくべきですが、行政等への提案には予算が必要となり、また補助事業等によって行われるケースも多々見受けられます。

したがって、公共事業等に結びつけることができるような提案は時期が重要となりますので、この点を十分に配慮していくことが必要です。

4. わかりやすい提案方法

提案は口頭で行っても伝わりにくく、また伝わったとしても真意まで届かない場合もあります。そこで提案書や企画書など文章にして提出すべきです。その場合、5W2Hに基づき、「誰が」、「何を」、「どこで」、「いつ」、「どのように」などを明確にすることが重要であり、特に提案する事業の「必要性」や「重要性」、「費用対効果」などを記述することが必要です。

5. 全社挙げての取組み

特に中小建設業の場合は、社員や親企業及び下請企業も地元企業が多く、地元とのつながりも強いことから、全員が営業マンの心構えで接していくことが大切です。日常生活の中から地元の課題や問題点が発見されることも多いので、コミュニティを通しての情報収集などを全社挙げて取り組み、さらに情報を共有して新たな提案に結びつくような社内体制を構築していくことが重要となります。

参 考

地域活性化に関しては、内閣府の地域活性化総合情報サイトのホームページ (<http://www.chiiki-info.go.jp/>) や地域活性化統合本部会合のホームページ (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/index.html>) を参照してください。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q016 Question

リフォーム、修繕、コンバージョンへの取組みについて教えてください。

Answer

市場の拡大が期待される維持修繕市場には、多くの建設会社が関心を寄せています。企業の特色を活かす工夫や新技術の開発、そして地域の潜在的なニーズに応じた取組みが必要です。

解説

1. 維持補修工事市場の拡大

(財)建設経済研究所によれば、建設投資額が減少するのに対し、維持補修工事額は平成12年度の21兆円が平成22年度には24.5～25.5兆円、平成32年度には28.2～29.6兆円まで増加すると予測されています。国土交通省も既存建設物の効率的な活用を政策として打ち出しており、維持補修市場が今後の建設業界にとって重要な市場の1つになることは間違いありません。

2. 延命化とコンバージョン

既存建設物の活用方法として、延命化とコンバージョンが挙げられます。延命化とは、既存施設の性能・外観を長期間維持することで、診断技術や予防保全技術、長寿命化を図る工法・材料などの新技術が必要となります。

コンバージョンとは、既存のビルや商業施設、倉庫などを用途転換する手法です。わが国でコンバージョンが注目されはじめたのは、いわゆる「オフィス2003年問題」によるオフィスビルの大量発生がきっかけですが、最近では、都心オフィスの居住系への転換に留まらず、様々な用途転換の可能性が提示されています。有名な例としては、少子化に伴い再編統合された廃校舎をオフィスにしたもの（東京都世田谷区）や、百貨店を介護対応型マンションにしたもの（栃木県佐野市）等があります。

これらの既存設備の有効活用は、需要と供給とのギャップ解消や景観保全といった地域ニーズ、コスト削減や工期短縮等の事業者ニーズに応えると同時に、建設廃棄物の発生抑制やCO₂排出量削減など環境負担の低減にもメリットがあります。

コンバージョンの際には、オフィスビルとマンションの規制の違いなど、各種制約に注意が必要です。例えば、採光、接道条件、避難階段などは住宅として使用する場合に条件が厳しくなります。一方、コンバージョン促進のための規制緩和、助成等も整いつつあり、今後さらにコンバージョンの需要は高まると考えられます。

3. 具体的な取組み事例

(財)建設業振興基金では、建設会社の経営革新の取組みの中から他の建設会社のモデルとなるような事業を選定し公表しています。延命化やコンバージョンへの取組みによりモデル事業に選定された例を見てみましょう。

① コンクリートの亀裂補修のための新技術の開発と普及 ((株)栄組)

当社は、従来補修が困難とされてきた0.2mm以下の微細な亀裂の補修を可能とした新技術(圧力調整式グラウト注入工法)により、コンクリート構造物の延命化を実現。亀裂幅、長さ、深さに応じて注入圧力を調整できる点に特徴を有し特許を取得。工期の短縮も実現した。

② リフォーム、小修繕における24時間対応工事と受注ネットワークの構築 (カンサイ建築工業(株))

維持修繕工事は少額な工事が多いため、従来とは異なる施工体制や経営管理が必要となる。当社は、1日24時間、大小を問わないリフォーム・修繕工事に対応するため、地元の協力会社のネットワークを構築し、これまで細かすぎて対応できなかった小修繕への対応を可能にした。

③ 病院の介護施設へのコンバージョン (朝日建設(株))

土木・舗装・電気工事の当社では、介護事業を行う子会社と連携を密にし、高齢者介護のための住宅改修やユニバーサルデザインの研究等をしてきたが、今回はその知識を活用し、自身の2つ目の事業所となる介護施設を既設病院からのコンバージョン工事で完成させた。その後、他の既設病院から同様のコンバージョン工事の引き合いが来ている。

参 考

阿部守著『建設業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』(株)秀和システム、2006年8月、192〜193ページ。

(財)建設業振興基金のホームページ「地域における中小・中堅建設業の新分野進出等モデル構築支援事業」(<http://www.yoi-kensetsu.com/shinbunya-model/index1.html>)を参照してください。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q017 Question

新技術・新製品開発の研究をする際の留意点を教えてください。

Answer

新技術・新製品開発といっても、様々なタイプがあります。建設業の枠を出たところでの新技術・新商品開発なのか、それとも新しい建設技術・工法の開発なのか。世の中にとって全く新しいものなのか、当社にとって新しいものなのか等です。建設業の枠を出たところでの新商品・新技術開発については、Q029「新分野進出」で記載されていますので、ここでは新しい建設技術や工法の開発についてお話ししましょう。

解説

1. 開発分野の選定における留意点

開発分野を選定するにあたって特に留意すべきことは、①実用化できた場合に今後の受注量の確保・拡大につながるか、②大手や競合他社の取組み状況はどうか、③自社の経営資源・経営手法で対処できるのか、ではないかと思われます。

中でも①については、耐震や高齢者対応、省エネ等の各種建築リフォーム分野、道路やトンネル補修等の土木のリフォーム、景観保全などが中小・中堅建設会社が力を発揮できる新技術・新工法の開発分野として現在特に注目されているところですが、全国的に需要の伸びている分野ではあっても、自社の地域環境において同じことがいえるのかを見極める必要があるでしょう。これまでの顧客との対話の中で新たなニーズを発見したり、現場での問題点からそれを解決するための新工法の必要性を感じたりなど、自らの活動の中で固有の問題を解決するという視点から、社内でアイデアを募ることも重要です。

2. 開発にあたっての課題の検討

開発分野の候補が決まれば、開発にあたっての課題を整理します。主な検討内容としては、以下の3点となります。

- (1) 自社の経営資源（人・モノ・金・情報）が質的及び量的に十分に具備されているかを確認します。もし不足している経営資源があれば、それらを自前で充足するのか、外部との連携を図っていくのかを検討します。外部との連携としては、公的施設の活用も視野に入れます。公設試験研究機関のほか、新技術活用促進システム（NETIS：新技術に

関わる情報の共有及び提供)なども利用できるかもしれません。

また、資金については、実用化できた場合のメリット(工期短縮・コスト削減等)を鑑みながら、投資額や資金調達方法を検討します。これについては、Q025「設備(投資)計画のポイント」を参考にしてください。

- (2) 参入障壁等の確認と対処方法を検討します。参入障壁として考えられるものは、他社の知的財産権、デファクトスタンダード、巨額の初期設備投資などです。また、公共工事においては、許可がなければ新工法が使えないといったこともありますので、全く新しい技術・工法の場合には、発注者側にどう認めてもらうかも重要になります。
- (3) 他社との差別化の要因を検討します。開発した技術・工法に知的財産権等の法的保護対策を講じることができるか、もしくは大手が参入できないようなニッチな市場を確保できるかなど、他社に真似のできないポイントをいかに築くかが重要になります。

3.新技術・新工法の開発事例

新技術・新工法の開発により、建設業の施工力強化モデル事業((財)建設業振興基金)に認定された企業の例を見てみましょう。

- ① (株)宮本ハウス工業(大阪府)では、瓦屋根の既存家屋を比較的容易に断熱を施した屋上付き家屋に改築し、さらに屋上を緑化できる工法を開発した。従来は漏水の不安から木造住宅の屋上緑化は困難とされていたが、当社の既存事業であるプレハブ住宅の技術をもとに試行錯誤を繰り返し、新工法を開発した。緑化については、社内にノウハウがなかったため、大手造園工事業者の東邦レオ(株)との業務提携により補完。事務所やマンションではなく戸建住宅をターゲットとすることで大手との差別化を図り、メディアで多く取りあげられるようになった。新工法については特許を取得、「屋上天国」を商標登録するなど、他社に真似のできない工夫もしている。
- ② (株)千葉技工(神奈川県)は、高架橋耐震補強工事において無粉塵でコンクリートの表面処理を行う際に必要な装置としてバキューム・プラスト装置を開発した。現場における処理効率の良さとともに低公害の施工環境を確保できる点が評価され、橋脚補修というニッチな市場の中で多くの注文を受けるようになった。開発に必要な機械や電気等の技術・知識がなかったため、神奈川県産業総合研究所等の公的機関に相談したところ、よいパートナーを紹介してもらえたことが成功の鍵となった。

参考

(財)建設業振興基金のホームページ「地域における中小・中堅建設業の新分野進出等モデル構築支援事業」(<http://www.yoi-kensetsu.com/shinbunya-model/index1.html>)を参照してください。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q018 Question

総合評価方式への対応を教えてください。

Answer

総合評価方式とは、「価格」と「価格以外の要素」（以下「品質等」という）を総合的に評価して落札者を決める入札・契約制度です。具体的には、価格と品質を数値化した「評価値」が最も高い者を落札者とするることにより、予定価格の範囲内で最も品質等の良い施工業者を選定します。現在は全国の地方公共団体に広まり、新たな入札制度として評価されています。ただし、価格以外の要素には技術力、品質、施工実績、保有資格、地域貢献度（防災協定等に基づく活動）など、各地の事情を勘案して決めています。

対応としては、施工能力、技術者の能力、地域貢献、工事实績などの項目を高めていくことです。

解説

1. 総合評価方式の導入の背景

平成17年4月から施行された品確法（公共工事の品質確保の促進に関する法律）は、公共投資の減少に伴う価格競争の激化によって、著しい低価格による入札が増加し、また適切な技術能力を持たない業者による不良工事が発生することを防止するためにつくられました。

2. 総合評価方式のメリット

- ① 価格と価格以外の要素（主に品質なので以下「品質等」という）で工事がなされるため、従来に増して優良な社会資本の整備が可能となります。
- ② 価格だけではなく価格以外の基準もあわせて評価するので、談合防止などの効果が働き健全な選定ができます。
- ③ 最低制限価格などを決めても同額の場合はくじ引きなどになる状況もありますが、総合評価方式であればくじ引きを防ぎ、良い建設業者を選ぶことができます。
- ④ 品質等の高い建設業者のみが競争に参加することにより、ダンピングの防止や不良不適格業者などの排除につながります。
- ⑤ 品質等など技術的能力を評価するため、建設業者の技術力向上に対する意欲が高ま

り、建設業界全体に良い効果が生まれます。

3. 評価項目及び評価基準の例

下図は地方公共団体向け総合評価実施マニュアルによる価格以外の評価項目の例です。この例では4つの評価項目を点数化して評価値を算出しています。評価値を上げるには、日常の工事施工に対し評価内容を高めるよう対応していくことが重要となります。

図表 地方公共団体向け総合評価の例

評価項目		評価内容	評価基準	評点
企業の施工能力	同種工事の施工実績	過去 5 年間の同種工事の施工実績	a. 県又は市町村発注工事で実績あり	5
			b. その他の公共発注機関の実績あり	2
			c. その他の施工実績	0
	工事成績	過去 5 年間の工事成績評定点の平均点	a. 75点以上	5
			b. 65点以上 75点未満	2
			c. 65点未満	0
配置予定技術者の能力	同種工事の施工実績	過去 5 年間の主任技術者の施工実績の有無	a. 県又は市町村発注工事で実績あり	3
			b. その他の公共発注機関の実績あり	1
			c. その他の施工実績	0
	保有資格	主任技術者の保有する資格	a. 1 級土木施工管理技士又は技術士	1
			b. 2 級土木施工管理技士	0
地域貢献	営業拠点の所在地	工事箇所と同一市町村内における本店の所在地の有無	a. 同一市町村内にあり	2.5
			b. 同一市町村内になし	0
	防災協定等に基づく活動	過去 5 年間の防災協定等に基づく活動実績の有無	a. 活動実績あり	2
			b. 活動実績なし	0
その他	手持ち工事量	手持ち工事量比較 (A) = 当該年度受注額 ÷ 過去 3 年間の平均受注量	$A < 0.25$	1.5
			$0.25 < A < 0.75$	1
			$0.75 < A < 1.25$	0.5
			$1.25 < A$	0
合計				20

○評価値＝価格評価点＋技術評価点（加算方式）

・価格評価点：100×（1－入札価格÷予定価格）

・技術評価点：最高20点（上記評価項目・基準より算出）

（出典：地方公共団体向け総合評価実施マニュアル）

参考

「地方公共団体向け総合評価実施マニュアル」は、下記のホームページから閲覧が可能です（<http://www.mlit.go.jp/singikai/kensetsugyou/wg/070315/shiryo04.pdf>）。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q019 Question

建設業の地域貢献への取組みを教えてください。

Answer

建設業が、魅力ある活力と地域社会の形成に貢献していくために求められているものは、「生活基盤の確保」、「安全・安心の確保」、「雇用の確保」などが挙げられます。これらの貢献に対しては、建設業という本来有する本業を通じて行っていますが、災害の緊急時や社会福祉活動など本業以外での取組みも行っています。

これら地域社会から求められている役割を果たすためには、次の3点の取組みが重要となります。

- ・各企業（建設業）の力を高める取組み
- ・地域と密着した活動の展開
- ・地域社会の発展向上のための提案

解説

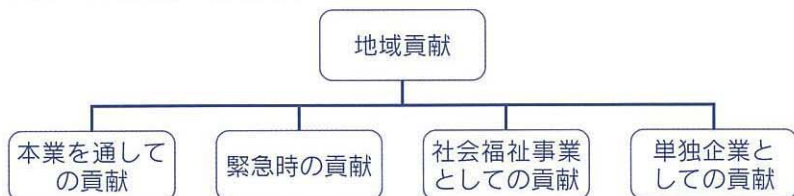
1. 企業（建設業）の力を高める取組み

本業や本業以外での地域貢献を行っていくには、その企業に気力や体力がなくてはできません。まず地域貢献の必要性を認識することが必要であり、次に地域貢献活動を実行するための実力強化が必要となります。

地域貢献の取組みを行うには、企業の自発的活動や企業姿勢（CSR）への認識や理解が重要となり、その上で地域に根ざした技術力、独自ノウハウ、マネジメント能力などを高める取組みが必要となります。

2. 地域と密着した活動の展開

図表 地域密着の活動展開



(1) 緊急災害時などへの協力

集中豪雨や暴風による災害は緊急対応が必要となりますが、この点で最も頼りになり、また普及活動に取り組んでいるのが地元の建設業です。建設業は、技術、人材、機材を保有し、機動性と小回り性、それに経験・実績があり、地の利に明るいなどの特性も持ち合わせており、緊急災害時の地域貢献は地元住民から大いに期待されています。

(2) 日常を通じた地域貢献の取組み

地元の建設業協会や建設業協同組合などが、社会福祉活動の一環として取り組んでいる例も多く見られます。具体的な例として「河川、道路、公園などの清掃活動」、「中学生を対象とした職場体験支援」、「高齢者住宅の電球交換や補修活動」、「植林・植樹活動」、「落書き消し活動」など、日常生活の身近な問題を解決するという点から取り組む活動は枚挙にいとまがないほど多いものです。

(3) 単独企業での取組み

各建設業自体は建設工事等を通して地域に貢献していることはもちろんですが、特に本業（建設業）以外の分野に独自の経営資源等を活用して地域に貢献する例も多々見受けられます。「山間部でのミニ水力発電事業」への取組み、「農業出身者の従業員を活用した農業進出」、「放棄地を利用した果樹園の栽培」などは、ほんの一例ですが、これらの取組みは地域の実情に応じた地域貢献といえるでしょう。

3. 地域社会の発展と向上のための提案

建設工事や災害時などの活動などは、本業を通して地元貢献していますが、本来建設業は地元密着型の経営を行っている観点からも、本業以外でも積極的に地域に貢献していくとする意気込みや姿勢が大切です。

そのためには日常の工事等を通して地域の問題点や課題に対し、解決案や改善案、あるいは地域社会発展のための提案などを行っていくことが必要です。

すなわち地域貢献のための問題や課題を先取りして行政等に提案し、結果的に本業に結びつかせるといったプロセスも大切なことです。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q020 Question

経営事項審査総合評定値（P点）をアップするポイントについて教えてください。

Answer

経営事項審査総合評定値（P点）は、財務状況を評価する経営状況分析（Y点）と、経営規模（X点）、技術的能力（Z点）、その他の審査項目（社会性等（W点））によって算出されます。したがって、P点をアップするには、Y点、X点、Z点、W点のそれぞれをアップする方向で検討することになります。

解説

1. Y点アップ

経営状況分析の各分析指標（X1～X8）は、下記により算出されます。

分析指標	計算式	上限値	下限値
純支払利息比率（X1）	$(\text{支払利息} - \text{受取利息配当金}) \div \text{売上高} \times 100$	-0.3%	5.1%
負債回転期間（X2）	$(\text{流動負債} + \text{固定負債}) \div (\text{売上高} \div 12)$	0.9カ月	18.0カ月
総資本売上総利益率（X3）	$\text{売上総利益} \div \text{総資本（2期平均）} \times 100$	63.6%	6.5%
売上高経常利益率（X4）	$\text{経常利益} \div \text{売上高} \times 100$	5.1%	-8.5%
自己資本対固定資産比率（X5）	$\text{自己資本} \div \text{固定資産} \times 100$	350.0%	-76.5%
自己資本比率（X6）	$\text{自己資本} \div \text{総資本} \times 100$	68.5%	-68.6%
営業キャッシュ・フロー（X7）	$\text{営業キャッシュ・フロー（2期平均）} \div 100,000$ ※ 営業キャッシュ・フローの額は千円単位	15.0億円	-10.0億円
利益剰余金（X8）	$\text{利益剰余金} \div 100,000$ ※ 利益剰余金の額は千円単位	100.0億円	-3.0億円

Y点は、下記の2ステップによって算出されます。

・経営状況点数（A）

$$= -0.4650 \times (X1) - 0.0508 \times (X2) + 0.0264 \times (X3) + 0.0277 \times (X4) \\ + 0.0011 \times (X5) + 0.0089 \times (X6) + 0.0818 \times (X7) + 0.0172 \times (X8) + 0.1906$$

※ 小数点第3位を四捨五入

・経営状況の評点（Y）= $167.3 \times A + 583$ （小数点第1位を四捨五入）

※ 最高点：1,595点 最低点：0点

Y点をアップするには、次のポイントを考慮することが重要です。

- ① 営業キャッシュ・フローの増加に努め、収益構造を高収益型にシフトする。

- ② 利益の内部留保などにより資本構成の是正を図る。

2.技術力向上

技術力（Z点）は、技術職員について、1級技術者（監理技術者資格証保有かつ監理技術者講習受講）は6点、1級技術者でこの条件以外は5点、基幹技能者は3点、2級技術者は2点、その他の技術者は1点として評価されます。

技術力（Z点）のポイントをアップさせるためには、技術者の研修に努め、資格取得など、社内のバックアップ体制や自己啓発の促進が必要となります。

また、申請業種の種別年間元請完成工事高も評価対象となっていますので、元請営業を強化することもポイントアップにつながります。

3.その他の審査項目（社会性等）の向上

その他の項目（社会性等（W点））は、労働福祉の状況（W1）、営業年数（W2）、防災協定締結の有無（W3）、法令遵守の状況（W4）、建設業の経理の状況（W5）、研究開発の状況（W6）に基づき、下記の算式によって点数化されます。

$$W = (W1 + W2 + W3 + W4 + W5 + W6) \times 10$$

建設業退職金共済制度、退職一時金制度、企業年金制度、法定外労働災害補償制度が未加入の場合は加入することでポイントがアップします。また、防災協定の締結がない場合は締結することで、さらに、職員に公認会計士、会計士補、税理士、1級・2級建設業経理士（1級・2級建設業経理事務士）資格を持たせること、あるいは、これらの者の採用によりW点数は増加します。

4.総合評定値（P点）のシミュレーション

経営事項審査の基準日（決算日）が到来する前に、予測（計画）財務諸表等を作成し、事前にシミュレーションを行うことがポイントとなります。P点が1点不足するために、発注機関の格付けがAランクからBランクとなってしまうこともあります。事前にY点をシミュレーションする場合には、（財）建設業振興基金が提供する「クイック建診」等を活用することをお勧めします。

参 考

Y点のシミュレーションについては、（財）建設業振興基金のホームページ（<http://kenshin.yoi-kensetsu.com/>）を参照してください。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q021 Question

適切な技術者数の考え方や、
技術者の育成について教えてください。

Answer

建設業における技術者数は、有資格者が多いほど工事管理等において余裕ができ、また経営事項審査においても、元請完成工事高との兼ね合いもありますが、一般的にはZ点（技術力の評価）がアップします。しかし、一方においては経費や原価への負担が大きくなり利益に悪影響が出ます。

そこで適切な技術者数の考え方は、経営全般から見た戦略的な考え方と経営事項審査の点数アップの2つの側面から検討する必要があります。また、競争が激しい時代においては、技術者の数よりも社内での技術者養成や社員の資質の向上に努め、技術者のレベルアップと高資格者取得への密度を高めていくことのほうが重要となります。

解説

1. 経営戦略的な点からの検討

建設工事は多種多様な工程があり、これらのすべての生産能力を1つの企業で保有することは難しく、重層的下請構造になっているのが1つの特徴となっています。企業によっては多くの技術者を抱えて、なるべく多くの工程を自社で賄おうとする考え方と、管理者を重点的に抱えて、その他の工程はなるべく下請に任せるといった考え方もあります。

下請を使わず自社中心で工事を行う建設業と下請中心で工事を行う建設業では、同じ完成工事高を上げるとしても当然に技術者の人数は違ってきます。この場合、どちらが良いかという判断は、企業の戦略的な考え方から決定されることであり、経営を取り巻く内外の環境や技術者の需給バランス、あるいは今後の方向性などから決定されるものです。

2. 経営事項審査の評点アップのための検討

技術力の評点（Z点）は、技術者の資格と元請完成工事高によって、次のような算式によって算出されます。技術力の評点をアップするには、技術職員数評点と元請完成工事高評点の両方を上げることが重要となります。

$$\text{技術力評点（Z）} = (\text{技術職員数評点} \times 4 + \text{元請完成工事高評点}) \div 5$$

また、技術職員数評点は次のような算式によって算出されます。

$$\text{技術職員数値} = G1 \times 6 + G2 \times 5 + G3 \times 3 + G4 \times 2 + G5 \times 1$$

G1：1級監理受講者数の人数 G2：1級技術者であって1級監理受講者以外の者の人数
G3：基幹技術者であって1級技術者以外の者の人数 G4：2級技術者の人数
G5：その他の技術者の人数

ただし、技術職員数評点は、技術職員数値のみで決まるのではなく、元請完成工事高との兼ね合いによる算出テーブルに当てはめて計算しますので、技術職員数値が良ければ評点がアップするとは一概にはいえません。結論からいえば、技術職員を多数抱えたりしても無駄な経費や無理な受注は利益を圧迫するので、バランス経営が重要となります。

3. 職員のレベルアップが鍵

前述したように経営事項審査の評点アップの観点から見れば、技術職員数と元請完成工事高とのバランスがとれていることが必要となりますが、経営全般から考慮すれば技術者も含めた社員全体の資質の向上、レベルアップが重要となります。

まず、技術職員については、社内の技術者の有資格者数と上位資格の取得者数を増加させることです。次に技術者以外の社員の資質向上に取り組み、全体のレベルアップを図っていきたいものです。それには自社の経営状態、経営規模、社員の年齢構成を考慮し、慎重に対応することが必要です。

限られた人員で効果的な経営を目指す仕組みづくりを構築することが必要となり、教育訓練や資格手当等での処遇改善や充実を図ることで、社員全体にやる気を引き出すようにすることが重要です。

参 考

技術力評点 Z は、平成20年4月の改正により、技術者の資格と元請完成工事高によって決まることになりました。改正前は、技術者職員数値を単純に算出テーブルに当てはめて求めましたが、改正後は技術者職員数評価点と元請完成工事高評点をそれぞれの算出テーブルに当てはめて算出します。

前述したとおり技術職員数値が良いだけでは評点 Z はアップせず、元請完成工事高と技術職員数や高資格者数とのバランスが問われるようになりました。

経営事項審査等のデータについては、(財)建設業情報管理センターのホームページを参照してください (<http://www.ciic.or.jp/tebiki/osusume.html>)。

I . 経営戦略・営業戦略のポイント

Q022 Question

地域密着の地元建設業の経営ポイントを教えてください。

Answer

中小建設業は地元の実情を熟知し、また常日頃から仕事を通して地元との関わりが強い産業です。そして建設事業を基本としながらも、地域の経済や地域の課題解決、雇用の受け皿、また災害時の応急復旧、除雪など地域社会の安全・安心の確保などに欠くことのできない重要な役割を果たしています。一方、過疎化や高齢化が進む地域では、耕作放棄地の増加、農地・森林の保全や除雪、高齢者介護、人手不足など数多くの課題が山積しています。

建設業が持つ技術、人材、機材、ノウハウなどを活かし、その地域独自の課題解決を図るのが、地域に密着した地元建設業の経営のあり方です。

解説

1. 地域の課題やニーズの把握

建設業が有する経営資源を最大限に発揮して地域の課題やニーズに対応していくには、自ら地域の問題点や課題を発掘することが重要です。また、日常の仕事や会話を通じて地元住民や行政等とのコミュニケーションを密にしておく必要があります。その中で課題やニーズを把握し、優先順位を決めて行政等に提案していくことから始めるべきです。

2. 自社ができることの明確化

しかし、あれもこれもといったことに手を出すのではなく、自社が得意とする分野や自社の経営資源が活かせる分野などに特化すべきです。自社の技術、機材、知識、ノウハウ、経験、実績などを十分に把握した上で、地元に応じ、自社ができる仕事などには積極的に密着していくべきです。

3. 積極的に関わるという姿勢

地元建設業は、町内や学校行事、あるいは地元で開催されるイベントなど、比較的日常

催事にも積極的に参加している光景が見られます。この点を損得で考えれば、どちらかというボランティア的な内容ですから、到底ビジネスとして捉えていくことは難しいことになります。しかし、このような地域の課題等に対し積極的に取り組んでいく姿勢こそが、将来のビジネスに結びつくきっかけを作っていることになるのです。

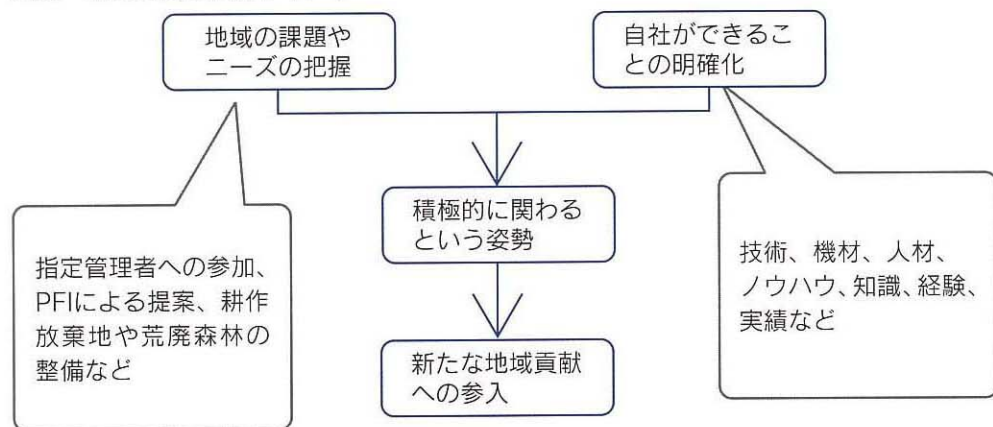
地元密着の経営とは、このように目先で判断するのではなく、地元発展のために地道な活動を継続していくことが地元との関わりにとって必要なことなのです。

4. 新たな地域貢献への参入

地域に密着した経営とは、地域の問題や課題など解決すべきことに対して、建設業という立場から積極的に参加して地域に貢献していくことです。ですから従来のように受け身的な受注ではなく、地元建設業が問題点や課題などを見つけて新たな事業などを創造することです。

今日的な事業としては、指定管理者への参加、PFIによる提案、耕作放棄地や荒廃森林の整備、過疎地域における公共交通や福祉等のサービス提供などが挙げられます。このような問題や課題に対し先導的に活動していくことが必要です。

図表 地元密着の経営ポイント



参考

PFI 事業については、自治体 PFI 推進センターのホームページを参照してください(<http://www.pficenter.jp>)。指定管理者制度については、「Best ppp!」のホームページを参照してください (<http://www.best-ppp.com>)。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q023 Question

新分野進出を計画しています。

本業（公共工事主体）に対する影響、留意点（経営事項審査P点との関係等）について教えてください。

Answer

経営事項審査は、原則、公共工事を発注者から直接請け負う建設業者が行う手続きです。客観的事項審査とも呼ばれ、経営状況（財務）分析（Y点）と経営規模、技術的能力、その他の客観的事項を評価する経営規模等評価（X、Z、W点）を評価対象として、最終的には総合評定値（P点）が点数で算出されます。新分野進出により、P点が下がり、あるいはポイントがアップすることにより、公共工事の受注に影響が出るかどうかを検討することが必要です。

解説

1. 新分野進出により変化する経営事項審査評価項目

審査の評価項目には、財務分析である経営状況分析（Y点）と、経営規模、技術的能力、その他の客観的事項を評価する経営規模等評価（X、Z、W点）とがあります。新分野進出により、総合評定値（P点）に影響を及ぼす評価項目として、下記のものがあります。

① 経営状況分析（Y点）

新分野進出において設備投資を行う場合、固定資産が増加し、負債（設備投資を借入金で調達する場合）が増加することになります。これにより、負債抵抗力指標である「純支払利息比率（X1）」「負債回転期間（X2）」、財務健全性指標である「自己資本対固定資産比率（X5）」「自己資本比率（X6）」等が変化することになります。

また、兼業事業売上高、兼業事業売上原価、兼業事業総利益、営業利益、経常利益など、損益計算書の数値も変化します。これにより、収益性・効率性指標なども変化することになります。

② 経営規模等評価・その他の審査項目（W点）

新分野進出により研究開発を伴う場合、研究開発費が発生又は増加することになります。研究開発の状況（W6）はその他の審査項目（社会性等）（W点）を構成する1つの評価項目となっています。研究開発費が増加することによりW6の評価点数が上がり、W点がアップすることになります。

2. 経営事項審査シミュレーション

新分野進出により、総合評定値（P点）が変化することが予測されます。本業である公共工事の受注活動に影響が出るかどうか事前に予測しておくことが必要となります。そのためには、経営事項審査のシミュレーションを行うことが必要となります。

具体的には、予測（計画）財務諸表を作成し、経営事項審査シミュレーションソフトを活用してP点を算出します。算出されたP点が、発注機関である入札参加資格である格付けの基準点数等に達しているかどうかを確認します。ランクが下がった場合（又は上がった場合）、公共工事受注の営業活動に支障がないかどうかを検討します。

なお、財務状況（Y点）の変化をシミュレーションする場合、（財）建設業振興基金が運用する「クイック建診」があります。「クイック建診」は操作性も容易であり、誰もが簡単・便利に活用することができる無料のツールです。

3. シミュレーション結果

シミュレーションの結果、P点の変化によって公共工事の受注活動に大きく影響を及ぼす場合には、別会社方式で新分野進出事業に取り組むなど、事業を実施する主体について検討します。

本体である建設会社がこれから設立する新会社の出資者になる場合、やはり財務状況が変化することになります。この場合もY点がどのように変化するのか、シミュレーションを行うことが必要となります。新会社の資本構成をどうすべきか検討することで対応してください。

新分野進出を検討するには、戦略的な意思決定を行うことが必要となります。単体企業だけではなく、グループ会社全体の経営の視点や、将来予測を含めた中長期の視点などから検討することがポイントとなります。

新分野事業に進出した後、本業である公共工事が受注できなくなったなどとならないよう、事前に対策を検討しましょう。

参 考

「クイック建診」については、（財）建設業振興基金のホームページ（<http://kenshin.yoi-kensetsu.com/>）を参照してください。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q024 Question

新分野進出事業の計画の立て方について教えてください。

Answer

新分野進出事業計画を立案するには、その目的を明らかにし、既存建設事業との関係において、相乗（シナジー）効果あるいはリスクなどを検討することが必要となります。予想される経営上の課題などを明確にした上で、その対策について検討することも必要となります。その上で、この新分野進出事業について計画を立てることになります。

解説

1. 新分野進出情報収集

建設業が新分野進出を検討する際、他の建設業者の新分野進出事例がヒントになります。（財）建設業振興基金のホームページ「ヨイケンセツドットコム」では、新分野進出情報が提供されています。

これらの情報収集により、これから展開する新分野進出事業の課題を明確にし、これらを解決すべき対策を検討します。新分野事業計画には、事業を展開する上で予想される課題、また、ビジネスリスクなどを明らかにして、どのように対策を講じるのかを盛り込む必要があります。

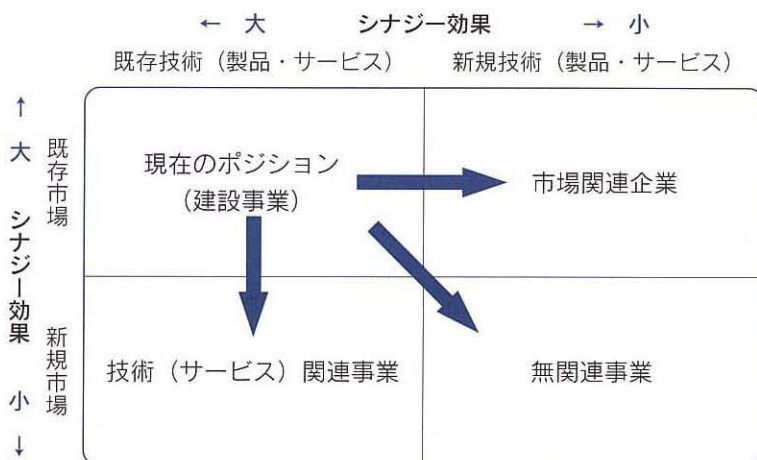
2. 新分野進出目的の明確化

新分野進出には、目的を明確化することが必要です。一般的に、新分野進出の主な目的には、以下のものがあります。

- ① 売上高増加
- ② キャッシュ・フロー改善
- ③ 利益増加
- ④ ビジネスチャンスの活用
- ⑤ 余剰経営資源活用
- ⑥ ビジネスリスク分散
- ⑦ 企業イメージの向上

3. 新分野進出の方向性の検討

新分野進出に際し、その事業リスクや相乗（シナジー）効果を確認します。確認手法として、下記図表のアンゾフ・マトリックスが応用できます。



「市場関連事業」は、現在の取引先（市場）又は関連取引先（市場）に対して、新技術（新サービス）を開発・活用して、新分野の進出を行うものです。自社で開発した積算ソフトを他社に販売する事業、リニューアル・リフォーム事業、維持管理事業などがあります。

「技術（サービス）関連事業」は、現在の新技術（新サービス）を活用・応用して、新しい取引先（市場）を開拓して、新分野の進出を行うものです。電気技術を応用し浄水器を開発・市場化する事業、機械技術を応用しロボット開発・市場化する事業などがあります。

「無関連事業」は、現在の取引先（市場）とは関連がなく、新規市場を開拓し、かつ、現在の技術（サービス）を活用することなく、新分野の進出を行うものです。ダチョウの養育事業、コンビニエンスストアの経営事業などがあります。

市場関連事業では、市場におけるシナジー効果、技術（サービス）関連事業では、技術シナジーを期待することができます。一方、技術、市場に関連しない無関連事業ではシナジー効果が期待できず、ハイリスクな事業分野となります。

参考

（財）建設業振興基金「ヨイケンセツドットコム」のホームページ（<http://www.yoi-kensetsu.com/index.php>）を参照してください。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q025 Question

新分野進出等の設備（投資）計画のポイントについて教えてください。

Answer

建設業では、製造業と異なり、工場や大規模な生産設備が必要とならないため、設備（投資）計画を考えるとということは、新分野への進出を検討することが主になると思われます。そこで、今回は新分野進出等の設備投資計画についてお話しします。

解説

1. 新分野進出に伴う設備（投資）計画

新分野への進出にあたっては、開発可能業種・業態を選定し、選定された事業の市場性も十分あると確認され、開発コンセプトが設定されると、設備（投資）計画、つまり①投資採算性を検討し、②資金調達計画を立てることになります。

以下、投資採算性の検討と資金調達計画の立案におけるポイントを見ていきましょう。

2. 投資採算性の検討

投資採算性の検討にあたっては、支出は初期投資とランニングコスト、収入は売上げがメインになります。どの程度売上げが見込めるかは判断が難しい場合が多いため、売上げについては何段階か想定し、①楽観的売上、②なりゆきの売上、③悲観的売上のように3段階のシナリオを描き、シミュレーションすることが有効です。

その上で、支出面、特にまずは初期投資を回収できるのかをきちんと見ていく必要があります。ここでは、新分野での売上げで償却期間内に回収できるのか、あるいは本業からの売上げを見込まなければならないのかの見極めが重要になります。新分野での売上げで回収できる場合には問題ありませんが、そうでない場合には、仮に新分野での売上げがゼロになっても本業で賄えるかを見ていきます。本業での経営状況が厳しく、経営体力に不安がある企業では、リスク分散を図るため、企業間連携等の新たな手段も検討する必要があります。

また、新分野への進出にあたり、そもそもその設備投資が本当に必要なのかを見極めることも必要です。例えば、大学との連携や、公的試験研究機関を利用することができないか、地域での情報を収集し、十分に検討することが必要です。

3. 資金調達計画

初期投資とランニングコスト等の新分野進出に必要な資金を算出したら、それをどのような方法で調達するのかを検討します。一般的には、自己資金による方法と、金融機関から借入する方法の2つのケースが考えられます。

新分野進出に伴う資金は、自己資金で賄うことが理想的ではありますが、その場合は手元資金が薄くなりますので、閑散期等の売上急減時に十分な資金が手元に残るのか、注意する必要があります。この1つの指標としては、固定長期適合率（固定資産÷（固定負債＋自己資本）×100%）をチェックしてみることです。また、増資や投資育成会社などを検討することもあります。

金融機関からの借入により資金を調達する場合には、できる限り低利融資や金利補助があるものを検討することが大切です。また、建設業の新分野進出に関しては、補助金制度も多くあり、新分野進出に係る初期設備、機械の整備あるいは販路開拓を図るための経費の一部が補助されます。具体的には、中小企業基盤整備機構が運営する「J-NET21」で使える助成金を検索することができます。

資金がないから、投資ができないとあきらめるのではなく、様々な制度を利用することをお勧めします。

4. 最後に

設備投資は、会社経営の中でも、大きな決断の1つです。自社でやるのか、それとも別会社でやるべきか、また経審への影響があるのか等も含めて検討することも重要です。

参考

中小企業基盤整備機構が運営する「J-NET21」のホームページ (<http://j-net21.smrj.go.jp/srch/navi/index.jsp>) を参照してください。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q026 Question

新分野（農業）に進出する際の支援策等を教えてください。

Answer

農業分野への進出では、農業経営固有の事業特徴、農業経営に関する知識を習得することが前提となります。また、農業者に対する国や地方自治体の支援施策について理解し、事業の円滑化な展開にこれらの施策を活用することが可能となる場合もあります。

事業展開上の課題を明確にし、これらに対する方法を検討することが成功のポイントになります。

解説

1. 農業経営の特徴

農産物は天候や台風、干ばつなど自然災害によって、その収穫量が大きく影響することがあります。生産計画のとおり実績が達成される保証はありません。

また、作付け、収穫など時期によって繁忙期の波があります。収穫時期にもかかわらず、人手不足で収穫が不十分で、反収が上がらず、生産性が悪くなる場合もあります。労働集約的であり、自然条件に左右される事業特徴があることを理解することが必要です。

2. 農業経営の知識

新分野事業である農業を実施する組織に農業法人があります。また、認定農業者制度についても知っておく必要があります。

① 農業法人

農業法人には、農業生産法人と一般農業法人があります。

農業生産法人とは、法人形態要件、事業要件、構成員要件、役員要件の4つのすべてを満たしている法人のことで、農地等の権利を取得することができます。農業生産法人には、農事組合法人と、株式会社、合同会社、合資会社、合名会社の会社形態があります。

農業生産法人以外の法人（一般農業法人）は、農地を取得することはできませんが、

リース方式によって農地を利用する権利を取得することができます。

② 認定農業者（制度）

認定農業者（制度）とは、農業経営基盤強化促進法に基づいて、市町村では農業経営の目標などを盛り込んだ「基本構想」が策定されており、この目標を目指して農業者が自身で「農業経営改善計画」を作成し、これを認定する制度のことです。

認定を受けた農業者は、スーパーL資金等の低利融資制度を利用することができます。その他、農地の流動化対策や担い手支援のための基盤整備事業など、各種の施策を活用することができます。

3. 農業経営支援施策

農業者が活用できる施策には、下記のほか各種のものがああります。施策活用に際しては、関係省庁等に確認を行った上で検討するようにしてください。

① 農業災害補償制度

自然災害に対する対策として「農業災害補償制度」という公的保険制度が準備されています。この制度に基づいて全国各地域に、農業共済組合が設置されています。台風、干害等によって農作物の被害を受けた場合、農業共済組合から共済金が支払われます。ただし、すべての農作物が対象となるのではなく、水稻、陸稲、麦は農作物共済が、ばれいしょ、大豆、小豆、いんげん、たまねぎ、かぼちゃなどは畑作物共済が適用されます。共済制度の内容を確認することが必要です。

② 農業改良資金

認定農業者、主業農業経営の経営者、農商工等連携促進法による農商工等連携事業計画の認定を受けた中小企業者などが、農業経営の改善に必要な施設、機械、資材などを購入するために活用できる無利子の融資制度です。

③ 農商工連携促進法

平成20年7月から「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律（農商工等連携促進法）」が施行されています。この法律に基づいて、認定された事業計画を実施する農業者、中小企業者は各種施策が活用できます。

参考

農商工連携パークのホームページ（<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/noshoko/index.html>）を参照してください。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q027 Question

新分野（環境・リサイクル）に進出する際の
支援策等を教えてください。

Answer

環境・リサイクル市場は総じて拡大傾向にあります。しかし、市場成長のスピードが速く、これらに関する技術も速いスピードで革新されています。また、法律による規制があることも多く、制度の改正も頻繁に行われています。

これらの市場の変化に対応すること、この分野の新規参入の障壁をクリアすること、参入後の競争環境が厳しいことから、自社の優位性をいかに発揮するかなどが事業成功のポイントとなります。

解説

1. 環境・リサイクル事業

環境事業は、太陽光発電、太陽電池、バイオ燃料、燃料電池、風力発電、水力発電、ISO 14000認証支援など、また、リサイクル事業では、廃棄物処理業、土壤汚染調査、廃資源回収ビジネスなどがあります。

それぞれの事業によって、展開の方法が相違します。進出する事業について、経済環境、法律環境、社会環境、技術環境などについて分析し、自社の強みを発揮し、競争上の優位性を構築することが必要となります。

2. 環境・リサイクル関連法

この分野の事業参入には、各種の法律の規制を伴うことがあります。関連する主な法律には、下記のものがあります。

- ① 「廃棄物の処理及び清掃に関する法律（廃棄物処理法）」
- ② 「土壤汚染対策法」「水質汚濁防止法」「大気汚染防止法」
- ③ 「循環型社会形成推進基本法」
- ④ 「資源の有効な利用の促進に関する法律」
- ⑤ 「容器包装に係る分別収集及び再商品化の促進等に関する法律」
- ⑥ 「特定家庭用機器再商品化法（家電リサイクル法）」

- ⑦ 「建設工事に係る資材の再資源化等に関する法律（建設リサイクル法）」
- ⑧ 「食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律（食品リサイクル法）」
- ⑨ 「国等による環境物品の調達の推進等に関する法律（グリーン購入法）」
- ⑩ 「特定有害廃棄物等の輸出入等の規制に関する法律」

3. 事業準備

法律等による規制がある場合、すぐに事業展開できない場合があります。事業参入上の課題、運用上の課題などを明確化し、その解決策を検討することが必要となります。講習会の受講・修了が義務づけられているものもあり、講習会の開催日程も決められています。事業参入の準備期間を設け、準備万端に望むことがポイントとなります。

4. 政府方針の動向調査

2006年5月、経済産業省は、「新・国家エネルギー戦略」を策定し、2030年までに最低30%のエネルギー消費効率改善を目指すことを明らかにし、「省エネルギー技術戦略」をとりまとめました。また、2008年3月には、世界全体の温室効果ガス排出量を現状に比べて2050年までに半減するという目標を実現するため、「Cool Earth－エネルギー革新技術計画」を策定しました。わが国が重点的に取り組むべき革新技術が明らかにされており、また、技術開発のマイルストーンとなりますので、このような戦略や計画は十分理解しておく必要があります。

5. 支援施策

独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）では、この分野で活用することができる補助金が準備されています。補助対象事業、公募期間などを確認した上で利用することをお勧めします。また、太陽光発電では、導入量を飛躍的に拡大させるため、国は一般住宅への太陽光発電システム設置を支援しています。平成21年度には「住宅用太陽光発電導入支援対策費補助金」などが交付されており、自治体によっては、独自の補助を行っているところもあります。新たな補助金制度が創設されやすい分野ですので常に情報収集することが必要です。

参 考

「Cool Earth－エネルギー革新技術計画」の紹介ホームページ（http://www.enecho.meti.go.jp/policy/coolearth_energy/index.htm）を参照してください。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q028 Question

新分野（介護事業）に進出する際の支援策等を教えてください。

Answer

介護事業分野への進出では、介護サービス業固有の事業特徴、介護保険制度をはじめとした介護サービス業経営に関する知識を習得することが前提となります。また、介護事業に対する地方自治体などの支援施策について理解し、これらの支援施策を活用することで、事業展開を円滑に進めることができます。

事業展開上の課題を明確にし、これらに対する方法を検討することが成功のポイントになります。

解説

1. 介護事業の特徴

介護事業には各種のものがあ、その提供サービスの方法や内容によって区分できます。主な居宅介護サービス事業者には次のものがあります。

- ① 通所介護（デイサービス）
- ② 短期入所生活介護（ショートステイ）
- ③ 認知症対応型共同生活介護（グループホーム）
- ④ 特定施設入所生活介護（有料老人ホーム等）

居宅介護サービス事業者は介護保険制度により認定を受けた要支援、要介護である被保険者が対象となります。これらの事業を開始するには市区町村への届出が必要で、設備や備品等の施設要件、また、介護支援専門員（ケアマネージャー）、常勤職員、専従管理者、サービス提供責任者等の人員要件などが提供するサービスごとに決められています。

保険給付支給限度額が施設ごとに決められており、要介護に応じた給付額が定められています。サービス対象者数によって収益の上限が固定的となる業界構造になっています。

また、これらの事業は労働集約的であり、従業員の労働も厳しく、サービス残業を行っているケースも見られます。

上記①～④以外にも福祉用具の販売・レンタル業、配食サービス、移送サービス、緊急通報サービスなどの事業もあります。

2. 介護事業支援施策

① 助成措置

グループホームの設置、運営に関する助成措置は、それぞれの都道府県の予算によって独自に決められています。助成措置については、所管の都道府県に問い合わせ、活用できるかどうかを事前に確認することがポイントとなります。

② 低利融資制度

(独)福祉医療機構、(株)日本政策金融公庫などには低利な融資制度があります。これらの制度を活用するには条件が決められていますので、事前確認が必要となります。

③ 補助金

(財)日本テクノエイド協会や(独)新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)などでは、福祉用具の研究開発についてかかる経費を補助しています。これら補助金の活用には条件がありますので事前確認が必要となります。

3. 介護事業運営のポイント

事業成功のポイントには次のものがあります。

① 設備投資のポイント

施設には多額の投資を伴います。一度投下した設備は長期間によって回収することになります。事前に、投資金額が何年で回収できるのか(回収期間法)など、設備投資の意思決定を行う必要があります。

② 収益構造改善

前述のとおり、サービス対象者数により、おおむね収益が固定されます。また、必要な施設や人員などから経費を算出し、収支計画書を作成します。収支が不良である場合、保険制度に依存しない事業収益を検討することになります。

参 考

介護事業に関するデータはWAMNETのホームページ(<http://www.wam.go.jp/>)を参照してください。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q029 Question

新分野（新商品・工法の開発・販売）に進出する際の
支援策等を教えてください。

Answer

新商品の開発、工法の開発・販売で新分野進出するには、現在の建設業との相乗（シナジー）効果の発揮、あるいは、ビジネスリスクの回避などを検討することが必要です。

保有している技術を再評価し、これから取り組む事業に活用することができるのか、あるいは、技術を活用することができなければ、どのようにその技術力を補うのかを検討することが事業成功のポイントとなります。

解説

1. シナジー効果の発揮

現在の技術を活用することができる場合にはビジネスリスクは少ないことが想定されます。この場合、その技術で開発し、市場化する商品の購買者である販路開拓について検討することが必要となります。営業力が弱い場合には、販路開拓コーディネータの活用、営業代行会社の活用、フランチャイズ・パッケージ開発によるフランチャイズ・チェーン化などを検討します。

2. ビジネスリスク回避

現在の技術が活用できない場合、その技術力の補完をどうすべきか検討する必要があります。開発技術がない場合、大学や他社等が開発した特許技術などを活用し、ライセンス契約を締結するなど使用権を得ることで、技術を補うことが可能です。また、生産技術がない場合、OEM生産などで技術を補完することが可能となります。

3. 産業財産権の保護

自社で商品開発や工法を開発する場合、産業財産権による権利の保護を検討する必要があります。特許申請を行うことによって他社の参入障壁を構築できる場合があります。しかし一方では、弁理士費用、特許審査料、特許料等費用が発生し、また、特許権が確立さ

れるまで時間もかかります。実用新案権や意匠権、商標権など他の産業財産権による保護も検討することがポイントです。また、早期に販売を実現し、市場浸透する場合、不正競争防止法など他の法律によって保護されるケースもあります。

権利の保護の観点と市場化のスピード、予測マーケット・シェアの観点で産業財産権の保護をどのようにすべきかを検討してください。

4. 経営革新計画

中小企業新事業活動促進法に基づいて、事業者が都道府県（又は国）に経営革新計画の承認申請を行い、事業計画を認定する制度があります。

新商品の開発又は生産、新商品の新たな生産又は販売の方式など新事業活動の経営革新に取り組む事業が認定の対象となります。

認定を受けた事業者に対して、下記の支援施策メニューが準備されています。

① 設備投資減税

経営革新計画の事業のために取得した機械・装置のうち一定の要件を満たすものについては、取得価額の7%の税額控除、又は取得価額の30%の特別償却を行うことができます。

② 信用保証の特例

信用保証協会が普通保証等の別枠設定、又は新事業開拓保証の限度額の引き上げを行います。

③ 政府系金融機関による低利融資

(株)日本政策金融公庫、(株)商工組合中央金庫から事業に必要な資金を低利・長期・固定で融資を受けることができ、通常の条件よりも優遇された条件で資金調達を行うことが可能となります。

④ 特許関係料金減免制度

経営革新計画における技術に関する研究開発について、審査請求料、特許料（第1年～第3年分）が半額に減免される制度です。

参 考

中小企業庁の経営革新支援の紹介ホームページ (<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/>) を参照してください。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q030 question

新分野（サービス開発・提供）に進出する際の
支援策等を教えてください。

Answer

新サービスの開発・提供で新分野進出するには、提供するサービスのロイヤルティ確立、サービス品質の均一化、サービス提供体制の確立・受益者（サービスの提供を受ける者）との信頼関係の構築、サービス生産性の向上などが事業成功のポイントとなります。

解説

1. サービスのロイヤルティ確立

提供するサービスは、受益者がその提供を受けるまで、そのサービスの評価を行うことができません。初めてそのサービスを受けようとする顧客にとって、最初の利用はハードルが高いのが一般的です。知名度の高いサービスである場合、このハードルは低いものとなります。ハードルを低くするには、サービスについてブランド・プロモーションを展開したり、お試し価格で料金を引き下げたり、あるいは無料にてサービス提供したりするなど、各種の方法があります。サービスの内容でハードル引き下げ方法を工夫することが必要となります。

2. サービスの均一化

サービス業の特徴の1つとして、労働集約的であることを挙げることができます。サービスを提供するのは、「人」であり、施設利用サービスであっても最終的には「人」が提供することになります。人が提供するサービスは、機械が造るものと比較してその品質のバラツキが発生しやすくなっています。受益者から満足を得るためには、サービスのバラツキをなくし、均質なサービスを提供することが必要です。そのためには、サービスを構成する要件を明確にし、決められたルールによって提供するマニュアルなどを作成することで対応することができます。

3. サービス提供体制の確立等

サービス品質を維持し、サービスの提供体制を確立するには社内人材の教育が不可欠です。マニュアルの意義を理解させるだけではなく、サービスの提供がホスピタリティを構成する要素の1つであり、顧客満足のツールであること、顧客満足が従業員満足につながるなど、モチベーション向上に努めることが必要となります。

4. 経営革新計画

中小企業新事業活動促進法に基づいて、事業者が都道府県（又は国）に経営革新計画の承認申請を行い、事業計画を認定する制度があります。

新役務（サービス）の開発又は提供、新役務の新たな提供の方式の導入など新事業活動の経営革新に取り組む事業が認定の対象となります。

認定を受けた事業者に対して、下記の支援施策メニューが準備されています。

① 設備投資減税

経営革新計画の事業のために取得した機械・装置のうち一定の要件を満たすものについては、取得価額の7%の税額控除、又は取得価額の30%の特別償却を行うことができます。

② 信用保証の特例

信用保証協会が普通保証等の別枠設定、又は新事業開拓保証の限度額の引き上げを行います。

③ 政府系金融機関による低利融資

（株）日本政策金融公庫、（株）商工組合中央金庫から事業に必要な資金を低利・長期・固定で融資を受けることができ、通常の条件よりも優遇された条件で資金調達を行うことが可能となります。

④ 特許関係料金減免制度

経営革新計画における技術に関する研究開発について、審査請求料、特許料（第1年～第3年分）が半額に減免される制度です。

参 考

中小企業庁の経営革新支援の紹介ホームページ（<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/>）を参照してください。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q031 Question

新分野（地域活性化分野）に進出する際の
支援策等を教えてください。

Answer

地域活性化分野への進出では、地域における雇用維持・創出など地域社会貢献性を十分理解し、地域において活用不十分である観光資源、農産物、産地の技術等に着目し、その価値を再発見し、これらを活用して継続事業として事業展開することがポイントとなります。

また、中小企業地域資源活用促進法を利用することで事業を円滑に進めることが可能です。

解説

1. 地域資源

地域資源には、地域の特産物としての農林水産物、鉱工業品、この生産にかかわる技術（産地技術）、史跡や名所などの観光資源などがあります。これらの地域資源は地域において相当程度認識されているものがほとんどです。しかし、地域だけで消費されているもの、当該地域以外の流通が不十分であるものなど、その活用が不十分となっているものが多数あります。これらの地域資源は一方では、新たな価値の発見によって事業シーズを確認し、市場展開できる要素を持っています。まさに、地域資源は「ダイヤモンドの原石」といえます。

2. 地域資源価値の再発見

地域資源は、地域のヒトが、地域において、当然のように利用、使用、活用していることが多いことから、地域においてその価値を認識する機会を失っていることがあります。また、地域以外の第三者によって発見されることもあります。域内のヒトが、第三者の視点で、域内の資源を再評価し、その価値を新たに発見することが事業化のきっかけとなります。

3. 地域資源活用促進法

平成19年6月から「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律（以下、「中小企業地域資源活用促進法」という）」が施行されています。この法律に基づいて、認定された事業計画を実施する中小企業者は各種の施策を活用することができます。また、この法律の認定を受けなくとも、ハンズオン支援事業などの施策を活用することができます。認定事業者が活用できる施策には次のものがあります。

① 補助金

中小企業地域資源活用促進法に基づいて、認定された事業計画を実施する場合、試作品開発、デザイン改良、展示会出展などに対して、「地域資源活用売れる商品づくり支援事業」の補助金を利用することができます。

② 政府系金融機関による低利融資

（株）日本政策金融公庫などから、通常の金利と比較して低利な融資制度を活用することができます。

③ 信用保証協会の債務保証枠の拡大

既存の保証枠とは別枠で債務保証が実施されます。

④ 設備投資減税

機械や設備を認定事業のために取得し、一定の要件を満たす場合、取得価格の7%の税額控除又は30%の特別償却が実施できます。

以上の施策メニューは、農商工連携促進法に基づく認定事業計画について活用できる施策とほぼ同じ内容となっています。

4. 地域資源ブランドづくり

地域資源を活用して事業展開する場合、ブランドプロモーションを有効な戦略ツールとして活用することができます。事業協同組合などの団体が利用できる「地域団体商標」制度、（財）食品産業センターが運用している「本場の本物」、「JAPAN ブランド育成支援事業」（中小企業庁）などを活用することができます。

参 考

地域資源活用チャンネルのホームページ（<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/shigen/>）を参照してください。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q032 Question

新分野（海外関連）に進出する際の支援策等を教えてください。

Answer

新分野進出事業で海外の企業と取引する場合、その国の経済状況や経営システム、商習慣、労働法、貿易制度（「貿易為替制度」、「貿易管理制度」）、関税制度、税制などを理解することが必要となります。

その国の情報に詳しい専門家の活用と海外販路の開拓支援が、この事業の成功のポイントとなります。

解説

1. 国際経済の動向

世界の経済情勢は、日々刻々と変化しています。国際経済の動向を分析し、対象とする国の経済情勢について理解することが必要となります。

（独）日本貿易振興機構（ジェトロ）では、国際経済の動向や世界各国の経済、貿易・投資等の動向について調査・分析を行っています。また、外国とのビジネスに不可欠な各国の産業・マーケット情報や貿易・投資関連の制度情報をタイムリーに収集し公表しています。ジェトロ海外情報ファイルでは、北米自由貿易協定（NAFTA）（「米国」、「カナダ」、「メキシコ」）や BRICs（「ブラジル」、「ロシア」、「インド」、「中国」）をはじめとした主要国の基礎的経済指標が提供されています。

2. 輸出関連調査

海外に輸出する際、その国では商品輸入に関税がかかるのが一般的です。輸出国の関税制度を調べておくことが前提となります。また、輸出する商品によっては、許認可や商品表示上の制限、広告宣伝の制限、防疫検査制度などを設けている国があります。専門機関に事前確認を行うなど調査が必要となります。

3. 中小企業の海外市場開拓支援プログラム

中小企業庁では、「中小企業の海外市場開拓支援プログラム」を策定し、これに基づいて、(独)日本貿易振興機構(ジェトロ)や(独)中小企業基盤整備機構(中小機構)等の支援機関を活用し、ハンズオン支援体制を強化して、海外市場の販路を開拓しようとする中小企業を支援しています。支援メニューは以下のものがあります。

① 事業戦略の策定支援(実施機関:ジェトロ、中小機構)

専門家活用によるハンズオン支援、商社・メーカー・OB等の専門人材の活用による貿易投資実務アドバイス、海外マーケットに精通したプロデューサー、デザイナーとのマッチングなどを行います。

② 海外見本市の出展支援(実施機関:経済産業省、ジェトロ)

中小企業の海外販路開拓をサポートし、海外見本市への出展を支援するなど現地における販路開拓を支援する事業です。

③ 海外でのマッチング支援(実施機関:ジェトロ)

中小企業のニーズに応じた海外見本市等におけるマッチングの機会を提供します。

④ 海外テストマーケティング(実施機関:中小企業庁)

JAPAN ブランド事業の1つであり、海外主要都市の百貨店やセレクトショップに、販売コーナーを設けて市場評価を行う「場」を提供します。

⑤ 海外販路開拓プロモーション(実施機関:中小企業庁、ジェトロ)

海外バイヤー等に対して、海外見本市に出展する企業やその取扱い製品をPRします。

4. 相談窓口

(社)海外建設協会では、国内市場から海外市場へと新分野進出を行う建設事業者を支援する「国際建設市場対応人材支援事業」を実施しています。

5. 海外展開を図る際の融資制度

(株)日本政策金融公庫では、海外での事業展開を行う中小企業のために、海外展開資金の支援を行っています。

参考

日本貿易振興機構(JETRO)のホームページ(<http://www.jetro.go.jp/jetro/activities/overseas>)を参照してください。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q033 Question

新分野進出を成功させるポイントを教えてください。

また、成功に至らなかった事由にどのようなものがあるか教えてください。

Answer

新分野進出は、建設業にとって大きな課題であり、できれば新たな事業等に進出して成功を勝ち取りたいと考えている企業はたくさんあります。しかし、現実には厳しく簡単に成功するものではありません。

成功の鍵は、自社の経営資源（ひと、もの、かね、情報など）や体力を十分に知った上で、地域社会などが何を求め、また世の中の動きがどのような方向に行こうとしているのかなど、国内のみならず世界の動きを注視した上で、新たな事業等を検討すべきです。

解説

1. 新分野進出の成功ポイント

(1) 新事業に取り組む方針や方向性の明確化

これまでの成功事例を見ますと、顧客のニーズや市場の動向を把握し、自社の持つ強みや経営資源をどのように活用するかなどを認識して、方針や方向性を明確にしている企業が成功しています。

(2) 取り組むための体制の整備及び確立

中小建設業では、何といても社長のリーダーシップが欠かせません。新分野進出に対する理解と情熱が社長になれば会社を挙げて取り組むことは不可能となります。成功している企業の共通点に、社長自ら率先して取り組んでいることが挙げられます。

(3) 企画・計画・開発の重要性とスピード

新分野や新事業に進出する場合、実施に際し課題や問題点を把握し、その上で研究開発、設計施工などの各プロセスについて明確にしています。また、取り組むと決めたらその後のプロセスについてはスピーディで意思決定も早いのが特徴です。

(4) 外部機関の活用

各県の技術開発センターや試験研究機関、大学などを積極的に活用している事例も多く

見られます。特に中小建設業の有する技術やノウハウ、経営資源には限度がありますので、中小企業支援に関連する外部機関の活用が重要です。

2. 取り組む事業の特徴を捉える

(1) 新規性がある

企業にとって新たな事業でも、業界や社会ではすでに取り上げられていたり、住民や消費者など使用者側にとって新規性がなければ魅力ある新分野進出とはなりません。新規性があるということは、新分野（新しい市場）にいち早く参入することによって後から参入する企業よりも独自の優位性が働くことを意味しています。

(2) 地域性がある

地域性とは、その地域独自の歴史や伝統、風土、自然、文化、食物、農産物など地域に根づいた特徴のある性格や性質、あるいは事象などをいいます。新分野進出を成功させるには、地域の持つ独自の資源をいかに利活用するかにかかっており、あわせて自社の経営資源とコラボレーションさせて付加価値を生み出すことが大切です。

(3) 実現性がある

どんなに素晴らしい構想や計画があっても、「絵に描いた餅」で終わってしまっただけでは意味がありません。アイデアや思いつきはいくつでも湧いてきますが、実現性があるかどうかという点では疑問に残る例も少なくはありません。実現性の確率を高めるには現在どの段階まで進んでいるのかの判断も必要ですが、具体的なアクションプランがあるかどうかはさらに重要です。「誰が」「何を」「いつまでに」「どのように」して実現するかの計画が必要となります。

(4) 独創性がある

独創性とは、他人の想像できない新しいアイデアを出すことであり、一瞬のうちにひらめくものではありません。先進的なアイデアやヒントを基に研究や検討を重ねた結果生まれるものであり、粘り強い試みや努力が必要となります。

また、成功に至らなかった理由として、①社会的なニーズが少ない、②取り組むプロセスが弱い、③あきらめ・断念した、などが挙げられます。

参考

新分野進出に関する事例は、(財)建設業振興基金「ヨイケンセツドットコム」のホームページ (<http://www.yoi-kensetsu.com/shinbunya-model/index2.html>) を参照してください。

Ⅱ．新分野進出のポイント

Q034 Question

産学官連携とはどのようなものか教えてください。
また、成功させるポイントを教えてください。

Answer

産学官連携とは、企業（産）が、技術や高度な専門知識を持つ大学等（学）や公設試験研究機関等（官）と連携して、共同研究、新製品開発、新事業創出などを目指すものです。1980年代に取組みが広がりましたが、当初は大企業と大学との研究などが中心でした。しかし、近年では中小企業が大学や研究機関と取り組む事例も多くなりました。また、成功事例もたくさん見られるようになり、多くのメリットがあります。

中小企業が産学官連携に取り組む際の問題点としては、「自社の人手不足」、「連携すべき相手の情報不足」、「資金不足」が挙げられます。しかし、これらを克服して積極的に取り組むことが成功への近道となります。

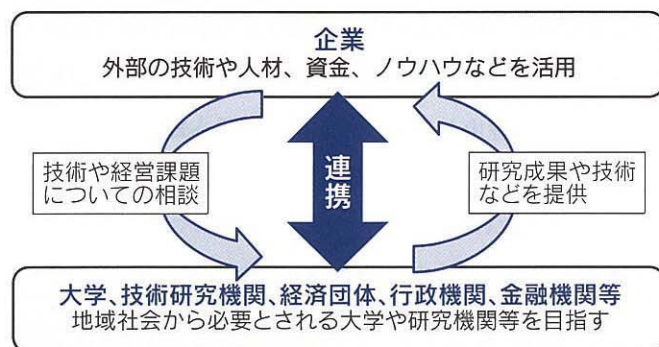
解説

1. 産学官連携に取り組む基本的な考え方

連携とは、「お互いに連絡しあい、助け合うこと」であり、「相互利益」が前提となります。したがって、産学官連携に取り組む基本的な考え方は、企業側と大学側の双方に何らかのメリットが生じることであり、それには互いの理解と信頼が必要となります。

一般的に企業は大学に頼れば何とか解決してくれるものだという一方的に頼りきる姿勢が起きやすくなりますが、企業の問題解決が大学側や研究機関側にもそれ相応のメリットが生じる必要があります。この点を十分に認識しておくことが大切です。

図表 産学官連携の考え方



2. 産学官連携のメリット

- ① 技術、専門的知識、経営に関する課題などに対して、その道の専門家から適切なアドバイスが得られます。
- ② 自社の課題となっている新技術、新製品などに関する研究、見直しや新たな発想が期待できます。
- ③ 資金を要する技術開発や試験研究への取組みができます。
- ④ 比較的低価格で高度な研究や技術開発が可能となります。
- ⑤ 人脈の構築や他機関との連携ができ、今後の経営にも大いに役立ちます。

3. 産学官連携成功へのポイント

(1) 積極的な連携意欲

自社では解決できない技術的な問題や開発課題に対し、自ら大学や公的研究機関と連携しようとする意欲が重要です。まず、自らアクションする気持ちを起こすことから始めなければなりません。この意欲がなければ、一方通行となり連携先との信頼関係などを築くことが難しくなります。

(2) コーディネーターの活用

中小建設業の産学官連携での成功事例を見ますと、企業と大学の間を取り持つコーディネーターをうまく活用しています。各県にある中小企業支援機関（技術センターや振興センターなど）がコーディネート役を担っているところが多いので、これらの機関を積極的に活用することが成功への近道です。

(3) 連携目的の明確化

まず、企業が現在直面している問題点や課題をしっかりと整理して認識しなければなりません。例えば、直面している難工事の対処法があるとすれば、具体的には「どんなことを、どのようにしたいのか」を明確にしておくことが重要です。

Ⅲ. 経営管理のポイント

Q035 Question

建設業が地域資源を活用するポイントについて教えてください。

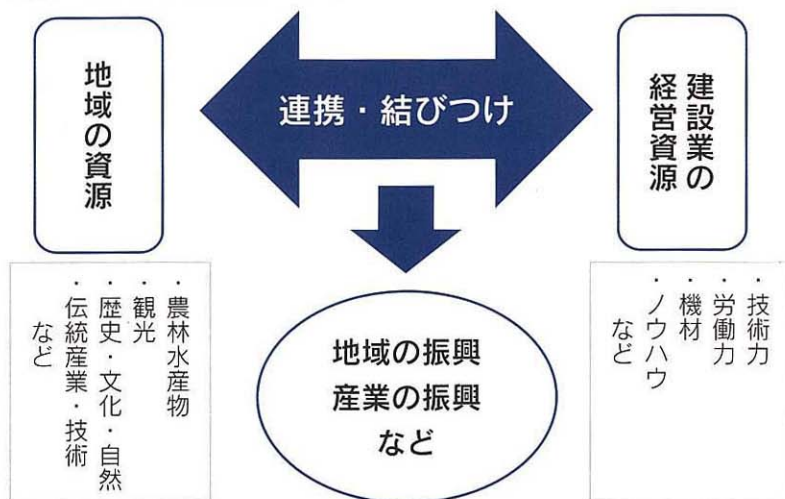
Answer

地域資源には、地元にある農林水産物、鉱工業品、観光、歴史・文化・自然、伝統産業・技術などが挙げられます。これらの地域資源と地元建設業が有する技術力や労働力、機材などが結びつければ、地域や産業の振興に寄与するとともに建設業の経営も安定するという一石二鳥のメリットが創出できます。

活用ポイントとしては、地域資源と建設業の持つ経営資源とを組み合わせるシナジー効果を発揮し、いかに地域や産業の活性化や振興に結びつけるかという点にあります。

解説

図表 地域資源の活用ポイント



1. 地域資源の再発見

他の地域よりも優位性のある地域独自の資源を掘り起こすことから始めなければなりません。特に地元建設業は、長い間地域整備に貢献してきた実績がありますので、地域が誇る資源にはどんなものがあるのかはよく精通しています。地元建設業ならではの目で地域資源の再発見を行うことが、地域資源活用の第一歩です。

2. 建設業の得意点との融合

地元建設業が地域資源を有効に活用することは、建設業の有する経営資源を最大限に発揮できるような事業に取り組むことです。そのためには建設業が有する技術力、労働力、機材、ノウハウなどを活かした事業を見出すことが重要となります。

例えば、農地や山林などの資源を活用し、新たな観光施設などを創出する場合、土地の整備、取り付け道路、施設などが伴うことになり、建設業の役割が大きくなります。

3. 連携による取組み

地域資源を活用した事業を展開する場合、一般的に一企業や一業界（建設業）だけでは難しく、関連する業界団体や行政、それに地元住民などとの連携が必要となります。そこで必要なのは、志を同じくした人達との情報交換や地域活性化を目的とした場の形成です。商工会議所や商工会、観光協会、農業団体、NPO などとの話し合いの場を持って同じ目線と方向性で議論を展開していくことが必要となります。

4. 提案型の営業展開

今までの建設業は比較的受け身的な営業であったことは否めません。これからの建設業は、地元の地域振興のために自ら企画やアイデアを行政などに提案していくことが重要とされます。特に不動産などを活用した地域振興は建設業が最も得意とする分野であり、また長い経験と実績を有していることなどから地域や産業に関するニーズやシーズを掴みやすい立場にあります。この経験を活かして地域資源活用の提言を積極的に展開していくことが必要となります。

5. 社長の強い意志と企業の取組み姿勢

地元の中小建設業が、地域資源を活用する場合、社長及び企業全体が強い取組み姿勢と意欲を強く持たなければなりません。地元の関わりは、単にビジネスのみで割り切ることはできず、「地域と共に生きる」、「地域のために奉仕する」など奉仕の精神と地域を愛する気持ちが必要とされます。

参 考

地域活性化に関しては、内閣府の地域活性化総合情報サイトのホームページ（<http://www.chiiki-info.go.jp/>）や地域活性化総合本部のホームページ（<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/index.html>）を参照してください。

Ⅲ．経営管理のポイント

Q036 Question

経営計画を用いて金融機関と交渉する際の留意点を教えてください。また、金融機関と良好な関係を持つにはどうしたら良いのか教えてください。

Answer

経営計画を用いて、金融機関と交渉することは非常に重要といえます。特に、金融機関が会社の状況を正しく理解することができれば、金融機関側も会社に対して支援がしやすくなります。金融機関と円滑なコミュニケーションをとることによって、良好な関係を持つことが期待できます。

解説

1. 経営計画の種類

経営計画とは会社の将来の経営状況を予測するための資料をいいます。通常、予想損益計算書などの資料を作成することによって、定量的に経営計画を作成することになります。経営計画の種類は、短期経営計画（通常1年間）、中長期経営計画（3年から5年程度）などがあります。

2. 経営計画作成目的

(1) 経営意思決定目的

経営計画を作成する目的には、まず経営意思決定目的が挙げられます。金融機関と交渉する前に、会社としてどのような意思決定を行ったかということを正しく説明することが大切であると考えられます。経営者が経営計画に基づいて会社の将来予測を説明できなければ、金融機関の協力を得ることも困難になると予想されます。経営計画を金融機関との交渉のみに利用することが見受けられますが、経営計画を実行するのは経営者であり、経営計画に基づいた経営意思決定を行わなければ経営者が金融機関に会社の意思を説明することも困難になってしまいます。経営計画を作成し、経営判断を行い、金融機関と交渉する、この順番が大切になります。

(2) 新規事業進出、設備投資目的

次に、新規事業進出、設備投資を実施するなど金融機関から新規融資を受けるために経営計画を作成することがあります。この場合は、経営計画を複数作成し、業績が好調なケー

ス、通常に推移したケース、不調なケースなど複数パターンの事業計画を作成し、経営意思決定をすることが必要になります。特に、計画どおり業績が推移しなかった場合、新規投資額の全額が回収できない場合や資金繰りが困難になってしまう場合が予想されます。計画が達成できなかった場合のリスクがどの程度あるかを正しく見極めるためにも、ネガティブな計画を必ず作成し、新規事業が失敗したときの最大損失額を知った上で経営意思決定を行う必要があります。新規事業が失敗した場合でも、会社が困窮しないような経営計画であれば金融機関の支援も得られやすいといえます。また、経営計画を用いて金融機関と交渉するためには、融資担当者などの意見を聞いて計画を作成する必要があります。

(3) 経営改善目的

また、経営計画を会社の経営改善を行う場合に作成することもあります。特に、近年では公共事業削減などの影響を受けて、経営が苦しくなっている建設業がたくさんあります。この場合、金融機関に対する借入金の返済条件を交渉するために、経営計画を作成することがあります。まず、会社の自助努力によって費用削減などの経営改善が確実に行える金額を経営計画上明らかにして、それでも足りない部分を金融機関に支援していただくように交渉する必要があります。あくまで、経営者ができる限りの努力をした後、金融機関の支援を受けるという計画づくりが重要になります。なお、経営改善を行った後、営業赤字になる経営計画だと会社の事業性がないという判断をされる可能性が非常に高いため、金融機関の支援を受けることが難しくなると考えられます。さらに、企業再生を行う場合にも、経営計画の作成が大切になるので注意してください。

(4) まとめ

最後に、経営計画は作成して終了するのではなく、経営計画の実行状況を確認する必要があります。特に、金融機関と交渉する際には、過去の経営計画と実績との乖離度も判断材料になることが予想されます。したがって、金融機関の支援を受ける目的であっても、現実的でない計画や無理に利益を計上している計画を提出してしまえば、最初は金融機関の支援が受けられたとしても、金融機関との今後の交渉が困難になると予想されるので注意が必要だと考えられます。

Ⅲ．経営管理のポイント

Q037
Question

行動計画の進捗管理や、利益計画の進捗管理方法を教えてください。

Answer

少なくとも月に1回は経営陣と部門長クラスの管理職をメンバーとする経営会議を開催して、進捗管理をしていきます。これを継続して行うために、わかりやすい管理資料の作成を行い、そのつど、実現可能なものに修正する等、会社に適した仕組みを構築する必要があります。

以下、行動計画と利益計画に分けて、具体的な方法をご説明します。

解説

1. 行動計画の進捗管理

ここで行動計画とは、会社方針・部門方針を受けて、各人の具体的及び段階的なアクションのレベルにまでに落とし込まれているものをいいます。その進捗管理とは、その具体的なアクションが実施されたのか否か、実施できなかった場合にはなぜできなかったのか、そして新たにどのようなアクションを実施すべきかを検討することです。さらに、実施できた場合にも、想定していた効果が得られたのか否か、得られなかった場合にはなぜ得られなかったのかを検証します。

この検証をわかりやすく行うためのツールとして、各施策に対するアクションの内容とその履歴が一目でできる資料（ここでは「実行計画書」と呼びます）を作成していきます。建設業のうちISOを取得している企業では、会議の議事録をきちんと残しています。そのため、新たな資料を作るというよりは、従来の議事録をこの実行計画書形式に置き換え、会議のたびに更新していくというイメージで良いでしょう。

実行計画書の作成ポイントは以下の3点です。

- ① 次回までの具体的なアクションが明確である。
- ② 担当者、期日、目標イメージの記載がある。
- ③ 前回だけでなく、継続する議題がある限り、過去の履歴がある。

特に③については、やらない人が得をするという風土を作らないためだけでなく、なかなか効果が上がらない課題に対して、同じアクションを無駄に繰り返すことを防止するためにも重要です。

2. 利益計画の進捗管理

毎月の予算に対する実績を対比するためには、工事進行基準に修正した試算表が当然に必要です。しかしこれだけでは、どの工事で何が起きているのかはわかりません。そこで、工事ごとの付加価値等がわかる資料（ここでは「工事別付加価値粗利一覧表」と呼びます）を作成し、これをもとに案件ごとに検証していくことが重要です。粗利益率だけでなく、現場責任者の工夫や努力次第で、大きく改善できる余地のある付加価値を使うこともポイントの1つです。

工事別付加価値粗利一覧表とは、受注済みの工事の予想及び見込み付加価値をもとに利益計画の目標付加価値との進捗状況を確認していくものです。予想及び見込み付加価値を出していく上では、経理と工事担当者、現場代理人が密に情報を交換し、実行予算の進捗率の情報を共有化していくことになります。これにより、一現場単位での進捗と、工事全体での予算に対する進捗を把握できるようになります。

さらに、この工事別付加価値粗利一覧表を部門別にソートできるようにすることで、目標を達成している分野はどこで、できていない部門はどこか、その原因はどこにあるのかと、突っ込んで考えていくことも有用です。

図表 「工事別付加価値粗利一覧表」の例

					外部購入費用								社内人件費								
					6月実績累計				完成までの見込				付加価値見込		労務費			工事原価		工事粗利益見込	
①	②	③	④	⑤	⑥				⑦				⑧		⑩			⑫		⑬	
工事番号	現場名	工期	担当者	完成工事高	材料費	外注費	経費	合計	材料費	外注費	経費	合計	⑤-⑥-⑦	率	6月実績累計	完成までの見込	合計	⑥+⑦+⑩	⑬-⑫	率	
													付加価値					工事原価合計	工事粗利益		
001	A新築工事	4/1～8/31	三好	100	28	17	5	50	7	4	1	12	38	38%	10	5	15	77	23	23%	

3. まとめ

行動計画はきちんと実施できているのに、利益計画が達成できていないという場合には、計画自体の見直しが必要だということです。進捗管理をすることで、行動計画と利益計画のリンクがきちんとできているかを早期に見極めることにもなります。

参考

付加価値とは、売上から材料費・外注費・工事経費を差し引いた利益をいいます。言い換えれば、労務費（社内人件費）を差し引く前の利益となります（北野里美・山下晶子『現場を変えるしくみはこれだ！』（小冊子）（株）みどり合同経営）より）。

Ⅲ. 経営管理のポイント

Q038 Question

建設業が事業承継を行う際の留意点について教えてください。

Answer

事業承継は、①後継者候補の選定、②後継者の育成、③事業承継の順番に行います。後継者の育成がある程度完了した段階で、なるべく早めに事業承継を行ったほうが望ましいと考えられます。

また、建設業の場合には、建設業特有の資格が数多く定められていますので、後継者は必要な資格を取得してから経営者になることが望ましいといえます。

解説

1. 事業承継を行う際の留意点

まず、事業承継を検討する場合には、経営者が誰を後継者候補とするか明確にする必要があると考えられます。対外的にも、社内的にも後継者を明確にすることによって、後継者本人が自覚し、利害関係者も将来の経営者としての視点で後継者と付き合うようになると思われます。特に、中小企業の場合には、経営者の子弟などの親族が後継者になることが多いと思われますので、ある程度早い段階から後継者と意識させることが望ましいと思われます。後継者候補の選定は必ずしも明示的に行う必要はありませんが、後継者の成長に合わせて段階的に後継者として自覚させる方法が必要となります。経営者と従業員では、仕事の内容、責任、知識、人脈などすべて異なると考えられますので、早めに後継者教育を行うことが望ましいと思われます。

次に、後継者教育を行う必要があります。経営者になる以上、建設業としての仕事を習得することはもちろんのこと、人格的にも社外、社内から認められる必要があります。経営者としての素養が不十分な状態で後継者になってしまえば、会社の信用を低下させるばかりではなく、経営判断の誤りなどによって会社の業績に悪影響を及ぼす危険性があります。まずは、建設業の現場管理者又は営業担当者（その両方でも可）を経験し、建設業の実務のイロハを習得する必要があると考えられます。その中で、人脈を広げていくことも重要であると考えられます。特に、同業種の優れた経営者、異業種の優れた経営者、公認会計士、税理士、弁護士、中小企業診断士などの専門家などの人脈は、会社経営を行う上で不可欠なものであり、これらの人脈を構築することも経営者の務めといえます。人脈の

構築は、後継者自身がコミュニケーションをとらない限り構築されませんので、こういった意識があるかどうか也非常に重要であるといえます。また、将来経営者になるのであれば、経営全般、人事、経理、財務などの知識も非常に重要になりますので、勉強会やセミナーに積極的に参加するなど自己研鑽が必要であると考えられます。後継者としての実力がつく前に、専務取締役、常務取締役としての肩書きが与えられることをよく見受けま。後継者本人の実力が伴っているのであれば構いませんが、そうでない場合には、管理者又は担当者から経験を積ませ、仕事で一定の成果が上がり、本人の実力がついた時点でしかるべき役職を与えることが望ましいでしょう。

最後に、事業承継のタイミングですが、後継者に経営者としてのある程度の実力がつき、社内的にも対外的にも認められるようになったときに、なるべく早く事業承継を行うことが望ましいと考えられます。事業承継のタイミングは非常に難しいですが、現経営者があと数年現役で経営できる段階で事業承継したほうがスムーズに事業承継が行えているケースが多いといえます。なぜならば、建設業の現場でいくら経験を積んだとしても、会社の代表者としての経験ではなく、あくまで現場の管理者又は代表者の補佐的な立場での経験となります。代表者としての職務は今までとは異なりますので、代表者としての経験値をなるべく早く積んでおいたほうが早く一人前になると考えられます。仮に、事業承継を行った後で、後継者が失敗したとしても、前経営者が健在であれば後継者をフォローすることも可能であると思われます。また、失敗するのであれば、若いうちに失敗の経験を積んでおいたほうが望ましいでしょう。

2. 建設業が事業承継を行う際の留意点

建設業の場合には、建設業法上、経營業務の管理責任者になる場合には、5年以上経營業務の管理責任者としての経験が必要になります。また、公共工事の入札を行うためには、技術士、建築士（1級、2級）、土木施工管理技士（1級、2級）など工事の種類によって必要な資格が詳細に定められています。特に、中小企業の場合には、人材が豊富とは限らないため、後継者自身も必要な資格をできるだけ早めに取得することが望ましいと考えられます。詳細はQ041で説明します。

Ⅲ．経営管理のポイント

Q039 Question

2代目（3代目）の経営者が事業承継したときの
留意点を教えてください。

Answer

創業者の経営と2代目の経営は異なる部分があります。2代目の経営者は、過去の良い部分は残しつつ、新しいことを実行するバランス感覚が重要になります。

解説

1. 創業者との違い

創業者は、会社をすべて一から作り出さなければいけませんので、ある程度の強引さ、リーダーシップ、カリスマ性などのワンマン経営の要素が必要になることが多いといえます。その反面、2代目の場合には、すでに経営の基盤が構築されていますが、先代の経営者、長年勤めている従業員、昔からの顧客などとのバランス感覚が非常に重要になると考えられます。したがって、創業者と2代目経営者では、経営のやり方自体も異なることが多いと考えられます。

以下に、2代目経営者として行わなければいけないことを「2代目の経営学」としてまとめました。

2. 「2代目の経営学」とは

(1) 暖簾を守ること

これが最も重要であると考えられます。特に、老舗の会社では、今まで蓄積された知名度や信用力などのブランドがありますので、このブランドを壊さないように経営を行うことが重要になります。

(2) 仕事で成果を挙げること

2代目経営者が一番初めにやるべきことは、仕事で成果を挙げることです。特に、会社に入社した直後は、2代目経営者がどのような人物であるか、従業員や取引先が注目していると思われます。そのような状況の中で、仕事で成果を挙げるからこそ信頼が勝ち取れるのです。

(3) 仕事は自己完結で行うこと

会社に入社して間もないうちは、可能な限り仕事の最初から最後まで自分でやる必要があります。会社の業務をすべてこなすことによって、会社全体の業務の流れが理解でき、そこでの問題点が把握しやすくなります。また、実務ができない（又はやったことがない）経営者が正しい経営判断ができるとは思えません。

(4) 公私の区別をつけること

2代目経営者は、そもそも自分が作り出した会社ではありません。先代経営者、長年勤めている従業員、取引先などの貢献があって今があるのです。2代目経営者が公私混同をしてしまえば、従業員の士気は下がり、人望も失うことになりましょう。2代目経営者がトップセールスマンとなり、経費を一切使わなければ、2代目経営者の存在が会社にとってプラスとなり従業員のモチベーションも上がり、人望も高まるでしょう。

(5) 新しい風を入れる

先代の経営者が長年経営を行っていると、どうしても非効率な業務、古い考え方があつたりします。これらのすべてが悪いわけではありませんが、中には改善を必要とする業務もあるでしょう。その場合には、2代目経営者が新しい風を会社に入れる必要があります。

(6) 経営に関心を持つこと

将来の経営者として会社に入社した以上、会社の経営状態に関心を持つことが重要になります。特に、会社の財務内容、資金繰りの状況など全体像をつかまなければ、経営することは不可能だといえます。財務諸表を見たことがない、借入金がいくらあるか知らない、今月の売上高や利益額がいくらかもわからないということでは、経営などできるはずありません。

(7) 経営哲学を持つこと

企業行動の基礎は経営哲学です。単なるお金儲けではない、企業理念を浸透させることが企業の長期的な発展には必要となります。

Ⅲ．経営管理のポイント

Q040 Question

事業承継計画策定のポイントについて教えてください。

Answer

事業承継を円滑に進めるためには、事業承継計画策定が不可欠です。事前準備を万端に、承継方針を十分検討することが必要となります。

その際、中小企業診断士、弁護士、公認会計士、行政書士などの専門家の助言を受けることが円滑な事業承継につながります。また、各都道府県の事業承継センターを活用することもお勧めします。

解説

1. 事前準備

事業計画を策定するには、準備万端整えて行うことが必要です。事業承継方針を立案するには、どのような方策を活用するかを十分検討しなければなりません。これらの方策には各種のものがああります。

例えば、種類株式を利用して、現経営者（社長）が健在であるときに議決権制限株式を発行し、現在発行している株式内容を変更、社長の死後、事業承継予定者である相続人には普通株式、それ以外の相続人には議決権制限株式を相続させることにより、民法上の権利を踏まえた事業承継の円滑な対策を講じることが可能となります。

税制や会社法について十分な知識が必要となり、専門的知識がなければ円滑な事業承継対策を講じることができません。

2. 専門家活用

事業計画方針を検討する際、専門的な知識が必要となります。中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士、行政書士、社会保険労務士などの専門家を活用することをお勧めします。これらの専門家には、会社法、建設業法、税制などの専門的知識が必要であり、また、事業承継支援実績があることが望まれます。

また、全国には約100カ所の事業承継支援センターが設置されています。これらの事業承継センターは、地域力連携拠点のうち、事業承継を専門とする専門家が常設されています。最寄りのセンターで相談を受けることで、事業承継の手法についての知識を得ること

ができます。

3. 事業承継計画策定前の状況把握

事業承継計画策定に際し、現在の状況について確認を行うことが必要となります。状況把握は社内のみで進めるのではなく、中小企業診断士など外部者の協力を得て実施することが望まれます。建設業許可要件、許可状況の調査等については行政書士、また、事業承継予定者について、社内における評価やモラルサーベイ等を実施する場合などは社会保険労務士、相続人との関係で種類株式を発行したり、第二会社方式などの手法を採用する場合などは弁護士、相続税の観点では税理士や公認会計士、産業財産権が関連する場合は弁理士、技術評価などが関連する場合は技術士など、それぞれの専門家を活用した現状把握により、今後の事業計画の策定をスムーズに進めることができます。

4. 事業承継計画策定

事業承継計画策定は、専門家の助言を得ながら立案することが円滑な承継につながります。専門家は1者のみではなく、弁護士、公認会計士、税理士、行政書士、中小企業診断士など複数の士業専門家の助言を得ることが望まれます。事業承継計画は、「事業承継計画書」として作成します。事業承継の手法が明確化されており、「誰が（どこの部署が）」、「いつまでに」、「何を」、「どのように」して行うのかなど、5W2Hの内容が盛り込まれている必要があります。事業承継の進捗管理を容易にするため、ガントチャートなどの管理表を策定しておくこともお勧めします。

また、策定された事業承継計画についても専門家に見てもらうことをお勧めします。

5. 建設業許可

建設業許可が事業の存続、承継に大きく影響を及ぼす場合があります。前述の状況把握において、許可が維持できるかどうかを十分に検討することがポイントとなります。また、場合によりますが、事業承継計画に建設業許可継続の方法について盛り込むことも検討してください。

参考

事業承継協議会が発表した事業承継ガイドラインについては、ホームページ（http://www.jcbshp.com/achieve/guideline_01.pdf）を参照してください。

Ⅲ．経営管理のポイント

Q041 Question

事業承継を行う際、建設業許可を継続するためのポイントについて教えてください。

Answer

事業承継には、同一組織での事業承継、第二会社方式による事業承継など各種のパターンがあります。新設会社が事業承継する場合、建設業許可は継続せず、新規取得となります。この場合、公共工事主体の会社では経営事項審査におけるP点下ががり、受注活動に影響が出る懸念もあります。許可を継続するには、特に、人的要件を確認することがポイントとなります。

解説

1. 許可要件の確認

許可を継続するためには、財産的基礎などの要件を確認する必要がありますが、特に人的要件を確認する必要があります。人的要件には下記のものがあります。

① 経營業務管理責任者

代表取締役が経營業務管理責任者である場合、その退職により許可要件が欠けることになります。新任社長に経營業務管理責任者としての要件があるかどうかを確認することが必要となります。

- a. 事業を承継するその会社で、取締役としての経験が5年以上あること
- b. あるいは許可を受けようとする建設業に関して、取締役の経験が5年以上あること
- c. 許可を受けようとする建設業以外の建設業に関して、取締役としての経験が7年以上あること

以上について確認することがポイントとなります。

代表取締役（社長）が必ずしも経營業務管理責任者である必要はないことから、新社長以外の取締役が経營業務管理責任者としての要件を満たしているかどうかを確認してください。確認のポイントは、上記a～c同様となります。

個人事業の場合、原則として、世代交代により経營業務管理責任者は不在となり、建設業の許可は継続することはできません。

② 専任技術者

代表取締役が専任技術者である場合、その退職により許可要件が欠けることとなります。新任社長に専任技術者としての要件があるかどうか、従業員に専任技術者としての要件があるかどうかを確認することが必要となります。専任技術者の要件には、大きく2つの要件があります。

- a. 業種に対応する資格
- b. 業種に対応した実務経験（※卒業学科の履修により短縮される）

個人事業の場合、事業主が専任技術者である場合、世代交代により専任技術者は不在となります。従業員が専任技術者の要件を充足しているかどうかを確認してください。

なお、特定許可、指定建設業の場合、専任技術者の資格要件などが厳しくなっていますので注意が必要です。

2. 許可継続

人的要件に欠けており、許可を継続する必要がある場合、経營業務管理責任者などを採用することも検討すべきです。この場合、会社の非常勤役員、非常勤社員の場合は許可要件を満たしませんので、常勤を前提に採用することになります。

また、役員を外部から採用した場合、社内秩序の維持、組織力の強化等の観点からも検討しておく必要があります。

3. 許可継続のポイント

事業承継により建設業許可を継続するには、事業承継計画を立案する際、建設業許可継続のための計画を盛り込むことがポイントとなります。事前に計画することで継続することが可能となります。

また、代表者の退職により、会社の財務内容が変化することも想定されます。特に、特定建設業の場合は財務要件が厳しくなっていますので留意が必要です。

なお、第二会社を設立し、会社分割や事業譲渡によって事業を承継させ、既存会社を清算する方法があります。産業活力再生特別措置法に基づき、第二会社方式を利用し、「中小企業承継事業再生計画」の認定を受けた場合、建設業許可等を承継させてその再生を図ることが可能になります。

参考

事業承継センターについては、(独)中小企業基盤整備機構のホームページ (<http://www.smrj.go.jp/keiei/jigyoshokei/037031.html>) を参照してください。

Ⅲ. 経営管理のポイント

Q042 Question

事業承継法制及び事業承継税制の概要について教えてください。

Answer

平成21年度税制改正において「非上場株式等についての相続税の納税猶予の特例」が創設され、平成20年10月1日以後の相続に遡及して適用されることになりました。

また、上記税制改正に先立つ平成20年5月9日に「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が成立し、10月1日から施行されています。

事業の承継を円滑にするための手当が民法と税法の双方からなされました。

解説

1. 事業承継法制について

(1) 従来の法制の下での事業承継にあたっての障害

事業の後継者が自社株等をすべて取得して事業を円滑に運営しようとしても、他の相続人の遺留分による制約を受けることがありました。事業の後継者は上記の問題点のほかに多額の相続税負担や株式取得のための資金調達の問題も解決しなければなりませんでした。

(2) 遺留分の特例

遺留分の特例が「経営承継円滑化法」で設けられました。主な内容は次の2点です。

第1は、後継者が旧代表者から贈与された株式等を遺留分算定の基礎となる財産の価額に算入しないことを推定相続人全員で合意することが認められました。

第2は、相続人が自社株式を生前贈与された場合、従来は「特別受益」として常に相続時の時価で評価されることになっていました。そのため、後継者が受贈後努力して会社の価値を上げれば上げるだけ結果として他の相続人の遺留分を増加させるという矛盾点がありました。この点を是正するため、後継者が特別受益により取得した場合、贈与時の評価額に固定することを全員で合意することができることになりました。上記の諸手続には経済産業大臣及び家庭裁判所の許可が必要です。第1を除外特例、第2を固定特例といいます。一部の株式を除外特例、残りを固定特例というように使うこともできます。どちらか一方しか使えないというものではありません。

2. 事業承継税制について

(1) 相続税の計算の仕組み

相続税は、どのように遺産を分けても相続税の総額が変わらないように次のように計算

Ⅲ．経営管理のポイント

Q043 Question

組織体制を構築する際のポイントを教えてください。

Answer

建設投資額の大幅な縮小やベテラン技能者の大量退職など、建設業を取り巻く環境が大きく変化する中で、スピード感を持ちつつ確な意思決定を行える取締役会の設置や将来を見据えた採用活動等、戦略的な組織づくりが必要になっています。

解説

1. 経営管理体制の必要性

中小建設業の場合、経営者自身が営業から、積算の判断、工事の進捗状況の把握、金融機関取引等、すべてを一人で判断し、事業規模によっては実務まで担っている場合があります。しかしながら、規模が大きくなるにつれ、実務面はもちろん、ある程度の判断や管理業務はきちんと幹部に任せ、また経営についても、経営者自身だけで判断するのではなく、取締役も据え、組織的な決定を行うための体制を作っていくことが必要になります。

また、創業社長が引退し、2代目・3代目の経営者となる場合にも、組織的な意思決定を行うための体制の構築が特に重要と感じられます。そのため、取締役会や幹部会を適正に開催し、役職と役割をきちんと明確にしていくことで取締役や部長の意識をもたせること、そして明確な組織図を作り、会社の目標を達成するために「誰が何をするのか」を社内（従業員）へきちんと伝えていくことが求められます。

2. 取締役会の開催

取締役は、社長と家族だけという会社も珍しくありません。ただし、従業員にやる気を持たせ、経営の一翼を担わせることは非常に重要です。また、このことは、ともすると利害相反になりがちな社長と従業員とのあつれきを緩和することに大きく寄与します。

定期的に（できれば月1回程度）きちんと会議を開き、会社の業績、人事など、様々な経営に関する情報共有を行った上で、意思決定（組織決定）を一緒に行っていくことです。そのようにすることで、経営の一端を担っているという意識が高まっていきます。もちろん、中小建設業の場合、オーナー経営者が大半で、取締役といっても実務面を担っている人がほとんどであり、最初はなかなかスムーズにいきません。しかし、定期的に行き続

け、経営への専従者としての役割を粘り強く伝え、実際に意思決定をしていく過程が重要ですので、地道に継続していきます。

このような取締役会に加えて、部長会や幹部会を定期的を開いて、経営に関する情報がある程度共有し、取締役会として決定した内容などを伝えていくことは、いうまでもありません。優秀な従業員を幹部に登用し、会社のことを考えることが評価されるという意識を持たせることが重要になります。

3.新規部署の配置

民間営業を強化したり、新分野に進出したりする等で、新たな部署（経営企画部や社長室など）を作って、部長に登用するなどを検討する場合には、慎重に行う必要があります。新たな部署のトップに対して、どのような役割をさせるのかを明確にして、社内にも周知徹底し、孤立しないように確認していくことが求められます。新たな部署の位置づけの明確化に加えて、今後その部署をどのようにしていくつもりなのか、新しい部署が成功したら、どのように報いていくのかを経営者から説明する必要があるでしょう。

4.新入社員の採用

即戦力の採用もちろん重要ですが、新卒もしくは若い人材の採用は、中堅、若手従業員の意識を高めるポイントです。部下の育成に対する責任感が出てくるだけでなく、会社が今後も継続していくという認識を持ちます。そのようにすることで、自分たちの会社であるという意識も高まります。ただし、定期的に採用を続けることがポイントであり、将来計画（経営計画）をきちんと立て、人員増加が単なる経費増加要因とならないように注意が必要です。部門の適正人員や定年退職時期などをきちんと考慮した上で、採用計画を立て、実行に移していくことです。

また、学生時代に土木を勉強したから、土木部と決めるのではなく、様々な分野の仕事をローテーションで回す工夫も重要です。女性の現場進出も進んでいます。

一方、新入社員の教育には、ベテラン技能者による指導が不可欠ですが、建設業では団塊世代の大量退職により技術や技能の伝承に対する懸念が指摘されています。高齢者の優れた技能や経験を活用できるように、高齢者の特性を考慮した作業の見直し、適正な配置など、柔軟な組織づくりも求められています。

Ⅲ. 経営管理のポイント

Q044 Question

管理部門が内部を統括する際の留意事項について教えてください。

Answer

管理部門が内部を統括し、企業の業務全般の運営を円滑にすることを考えるには、社内の業務の見える化やチェック体制の構築が必要になります。ただし、これらは各々の会社の規模や経営方針により異なってくるため、内部統制的な視点で検討するとわかりやすいと思われます。

解説

1. 内部統制向上の必要性

中小企業が内部統制の体制を整備することは、法律で義務づけられてはいません。しかし、経営の透明性を確保し、企業活動を健全かつ効率的に営むためにも、内部統制の向上がこの改善策として注目されるようになりました。国土交通省でも、「建設業における内部統制のあり方に関する研究会」を開き、「中小建設企業のための内部統制向上ガイドライン」をまとめるなど、中小建設会社の内部統制への自主的な取組みを促進しています。このガイドラインでは、内部統制を向上させることのメリットとして、以下の3点を挙げています。

「内部統制が適切に機能していれば、

- (1) 法令、業界ガイドライン、社会的規範、社内ルールなどに適合した活動をする体制が整った企業として、発注者、取引先、社会から信頼を得ることができる。
- (2) 厳しい経営環境下においても、重大なミスを犯さず、一部担当者の不正な行為も牽制で防ぐことができ、確実かつ効率的に業務が遂行できる体制を持つことができる。これにより業績を安定させることもできる。
- (3) 重要社員の突然の退職から自然災害による被害まで、直面する様々なリスクに対して事前に備える体制を持つことにより、これらリスクによる経営存続の危機を乗り越えることができる。」

2. 内部統制を向上させるための手順

上記のガイドラインによると、「内部統制は企業が適正な運営を行うための仕組み、体

制、管理システムを整え、それを運用することで達成される」とあります。具体的には、ガイドラインが掲げる4つの手順（PDCA サイクル）を見ていきましょう。

(1) 現状把握・計画の策定（PLAN）

自社の内部統制の構築と実践に関する現状を把握します。ここでは、本ガイドライン別添のチェックリストを活用することで、的確な自己診断を行うことができます。

チェック項目は、①「経営者の規律」（3項目）、②「経営方針」（4項目）、③「内部統制に関わる体制構築」（22項目）の3つの大分類、全29項目で構成されていますが、③における「業務プロセス」の観点を企業に応じてさらに細かく項目を増やしていくことも有効だと思われます。結果は、レーダーチャートに表すなどで、現状をバランスよく把握することができます。

自社の現状が明らかになったら、内部統制を向上させる計画を策定します。まずは目標を設定し、重点的な改善ポイントを選定（優先順位付け）します。次に、改善ポイントに対して、実施する具体的な取組みの内容を検討します。

本ガイドラインには、内部統制向上の取組み例なども記載されているので、これらを参考にしながら、自社に合った取組みを決定していきましょう。

(2) 計画に沿った取組みの実施（DO）

計画で定めた具体的な取組みを実施します。

(3) 取組みに対する評価（CHECK）

計画通りに取組みがなされているか、効果を上げているかを評価します。取組み後のレーダーチャートを作成し、当初のものとの比較をすることも有効です。

(4) 計画に沿っていない取組みの改善（ACT）

計画通りの取組みがなされていない、効果が上がっていないという場合には、見直し、改善を図ります。この際、経営環境や社会環境の変化も十分に考慮することが必要です。

(1)～(4)のPDCA サイクルを一通り回したら、新たな取組みの計画を策定します。このように、PDCA サイクルを循環させながら、より高度な企業活動を目指して取組みを実施していきます。

参 考

「中小建設企業のための内部統制向上ガイドライン」は、国土交通省のホームページを参照してください（http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/const/sosei_const_tk1_000010.html）。

Ⅲ．経営管理のポイント

Q045 Question

効率的な会議運営のポイントについて教えてください。

Answer

会議は、すべての工事や営業活動などを会社の一番のやり方で行うための情報共有のプロセスです。そこで、個人のノウハウを共有し、次の課題解決に役立てるための会議こそが、効率的な会議といえます。

解説

1. 会議の目的と留意点

建設業の社内会議としては、経営計画に基づいたアクションプランの進捗確認を行う経営会議と、そのほか具体的な工事にまつわる会議として、施工検討会、全体会議、工事反省会などがあります。

建設業では、「自分のノウハウは自分のものだから、他人には教えない」といった特有の文化が未だに根強く残っています。そのため、悪い言い方をすれば、同じ会社ではあるものの、別の人が担当する工事では、違う品質、違うコスト内容になっている可能性が高いということです。さらには、新米の担当者が自分だけの考え方で進行ミスをしてしまう、疑問点があっても相談できずに不安なまま工事が進んでしまうといったことも懸念されます。

そこで、会議の大きな目的は、品質やコストを全社共通のものにするために、全員のノウハウを集約しオープンにすることです。それにより、個人のノウハウが会社全体としての価格競争力や品質、サービス力を向上させる源になるのです。そしてこれは、現場の担当者を組織的に支援し、担当者の負担を軽減することにもなります。

会議でのコミュニケーションを効率よく行うためには、参加者の全員に以下の点を意識してもらうよう、呼びかけることが重要です。

- ① 徹底的に膝を突き合わせ、上下の隔たりなく意見を出し合うこと。
- ② 悪い点の指摘や感情論ではなく、次のアクションに結び付く発言をすること。
- ③ 適切な資料の作成など、事前準備を行うこと。

2. 施工検討会

着工前の施工検討会では、現場担当者が抱えている不安点を確認するとともに、VE*手法を活用して、コストダウンのアイデアを全員で出していきます。会議は相互に刺激合うことで、創造的な発想をするのに有効ですので、特に専門家やベテランの現場責任者が集まる場合には、稟議書だけでは出てこない VE 提案が多く出てくるようになります。VE は本目細かく、実行予算書の 1 行ごとに検討するくらいの細かさが必要です。

会議をより効率的に行うために、VE チェックリスト等を用意し、事前にチェックしておくことで、多くの人の時間を節約できます。また、チェックリストは会社方針とのリンクも考える必要があります。例えば、経営課題として「集中購買」を掲げている場合には、その点をリストに入れる必要があります。個別工事における議論がなければ、全体としての実行は難しいからです。

*VE とは Value Engineering の略であり、製品（建設業では建築物等）の企画設計段階から行う、最少のコストで必要な機能を達成するための手法のことです。

3. 全体会議

定期的な全体会議（月に 2 回程度）では、①営業の個別案件についての進捗状況の確認、②進行中の工事についての進捗状況の確認、③改善提案の確認、が主な議題となります。それぞれ、進捗に問題がある場合には次なるアクション（誰が、いつまでに、何を）を検討し、議事録に残し、必ず結果を確認します。

また②における予算報告については、小規模の専門工事業者では、往々にして請求書着ベースで管理しているようですが、よりリアルタイムに近い報告をすることが重要です。つまり、請求書着の実行予算数値の消化率ではなく、発注時での消化率の数値を管理していくということです。発注ベースの数値管理は、請求書ベースの管理よりリアルタイムに近く、その工事に対する対策を即座に打てるというメリットがあります。

4. 工事反省会

企業によっては、工事が完了したら個人的に資料を整理し、ダンボールなどにしまい込んでいる例もあります。しかし、各工事で得たノウハウを工事反省会で報告し、それを整理して、共有化を図ることが重要です。PDCA サイクルの CA（チェック・アクション）がなければ、組織のスパイラルアップは図れないからです。

参 考

志村満著『コスト管理の仕組みづくり 中小建設業編』日刊建設通信新聞社、2003年 4 月、164～165ページ。

Ⅲ．経営管理のポイント

Q046 Question

ISO 等の管理体制について教えてください。

Answer

ISO9001の導入とは、企業に品質管理システムを導入すること、それを ISO 規格に適合したものにするということです。

以下、建設業での ISO 取得の現状と問題点、今後どのように役立てていくことができるかを考えてみましょう。

解説

1. 建設会社の ISO 取得状況

ISO9001（以下、ISO と省略します）を認定取得している建設会社の数は、2000年に国土交通省が ISO を入札参加条件とする試行を始めた頃から急速に増加しました。

そもそも ISO とは、冒頭にも記載しました通り、企業に品質管理システムを導入すること、つまり品質管理のやり方を社内で標準化し、どの社員が実施しても同じやり方で、当然に成果も同じになるようにするということです。加えて、そのシステムを ISO 規格に適合するように修正することで、その企業が的確な（品質保証能力がある）品質管理システムを有することの認定を受けます。つまり、まずは企業活動に合った効果的・効率的な品質管理システムを作ることが基本になっているのです。

しかし、多くの建設業者が、この「品質管理システムを構築して会社を良くする」という本来の目的を忘れ、公共工事の入札条件になる、大手ゼネコンの下請選定の条件になる、取得していないと企業のイメージダウンになると考え、取得自体を目的としてきた感があります。その結果、実際の業務内容と ISO システムの内容に隔たりが生じ、「書類主義で真の品質管理向上に繋がっていない」、「ISO のための管理となっている」等、導入の成果を得られなかったと感じていることが多いようです。

2. ISO の限界

ISO の問題点としては、上述のような、導入時における企業側の姿勢によるものに加え、システム自体としての限界も指摘されています。以下、簡単に見ていきましょう。

- ① 実際の工事現場で品質マネジメントシステム通りに業務が行われているか、品質欠陥を生じさせない品質管理ができているかを確認するには、実際の現場を見る必要があるが、内部監査においては独立した立場で監査を行うことが難しく、それを実施している会社はほとんどないこと。
- ② ISO 導入のメリットとしての権限と責任の明確化については、自社の部門間においてはその機能を発揮しうるが、顧客と自社間、自社と他社間の権限と責任を明確にしたものではないこと。建設プロジェクトでは、1つの業務に複数の業者が関わるのが通常であるが、業者間の権限と責任が明確でないと、結局のところ、どこに責任があるのかが不明確になってしまう。
- ③ ISO は法律ではなく規格であるため法的な強制力がなく、最終的には企業の技術者倫理に委ねられる。実際の紛争・裁判の場でも、ISO が判断材料に用いられることはないのが実情である。

3. ISO の活用

それでは、今後どのように ISO を活用していけるかを考えてみましょう。

上記2. ①、②の限界を克服するために、より現場担当者の意見を取り入れたものに変更する、顧客との関係を視野に入れる等を検討するとともに、「ISO の運用は負担だ」と考えている会社では、まずは ISO を会社の実情に合うようにスリム化することが必要です。「すべき」ではあっても当面できないことは割愛するなど、今あるシステムの贅肉をとることからはじめます。例えば公共工事では、「品質計画書」を公共の仕様書や学会標準で代用したり、民間工事でも書類の重複を整理したり、1つの記録で複数の要求事項を満足するように工夫したりしていただくことです。大量の書類を作るのではなく、会社に合わせて ISO を作ることが大切です。

参 考

新井庸介著「建設工事における品質欠陥発生メカニズムと防止策に関する研究」『21世紀 COE プログラム2006』高知工科大学、2006年3月、7～11ページ。

Ⅲ．経営管理のポイント

Q047 Question

中小建設業における社長の役割を教えてください。

Answer

中小企業の経営で最も重視すべき点は、経営者（社長）の経営に対する心構えや考え方です。特に小規模企業における社長の役割は、経営全般に携わらなければならないことやスピーディな意思決定が必要となりますので、その判断が即企業の動向に影響します。特に建設業界は建設投資が先細りの中で競争が激化しており、これからの企業存続は社長の手腕にかかっています。

社長の役割は重大で多岐にわたりますが、ここでは、特に重要と思われる次の5つを挙げます。

- ① 経営に対する考え方（経営理念）
- ② 意思決定力（先見力、決断力、スピード、判断力）
- ③ マネジメント力（人と金の管理）
- ④ リーダーシップ力
- ⑤ 後継者づくり

解説

1. 経営に対する考え方（経営理念）

人口や内需が減少し、経済が低成長からマイナス成長に入ると、従来の「考え方」や「やり方」では経営は行き詰ります。このような時代、社長が最も重要視しなければならないのは、経営の基本である「企業の経営理念」や「企業の目的・役割」などを明確にすることです。この点が曖昧であると、従業員はもとより地域社会や住民に対し、企業の存在価値や役割をアピールすることができません。競争が激しい時代こそ、企業の基本的なことを確立し、同業他社との差別化を図る必要があります。

2. 意思決定力（先見力、決断力、スピード、判断力）

社長が日々経営する中で難しい問題や課題に直面することは多々ありますが、この場合の判断が意思決定力となります。経営の重要な場面での意思決定は、会社の存続をも左右する場面もありますが、社長以外の他人に任せることはできません。

また、「スピーディ」で「的確」な判断を必要としますから、社長に必要なのは先を読み取る「先見力」、多くの案の中から判別する「判断力」、「決断力」、そして「実行力」が備わってなくてはなりません。

3. マネジメント力（人と金の管理）

マネジメント力とは経営を管理する力といえます。経営資源には「ひと」「もの」「かね」「情報」などがありますが、これらの資源を最大限に組み合わせて発揮することが必要となります。中小建設業における社長の役割として、特に「ひと」と「かね」の管理は重要なものです。

小規模企業などでは、「かね」の工面は奥さん任せ、「ひと」の管理は部長任せ、社長である自分は現場の見回りと営業活動に専念している、という光景が多々見られます。しかし、中小規模の企業こそ、「ひと」と「かね」の管理は、社長自らがやるべき役割なのです。

4. リーダーシップ力

小規模企業は、社長イコール会社といった状態にありますので、会社を良くすることは社長のリーダーシップを発揮する力にかかっています。リーダーシップとは、「率先した陣頭指揮」、社員との「コミュニケーションを通しての信頼関係」、社長の「情熱と熱意」、そして「説得力」をいいます。特に中小建設業では、社長のリーダーシップが重要な役割の1つとなっています。

5. 後継者づくり

企業は「ゴーイングコンサーン」（企業活動は永遠に続く）でなければならないといわれていますが、そのためには後継者づくりをスムーズに進めなければなりません。後継者づくりは社長の役割の1つであり、少なくとも10年位は時間をかけて準備していく必要があります。

誰を後継者にするかは社長の最も重要な決断ですが、この判断を誤ると会社の存続が危ぶまれます。多くの場合、自分の子供を跡継ぎと考えますが、環境変化の激しい時代には能力を十分に見定めて、たとえ自分の子供であっても能力がなければ後継者にしないという強い意思が必要です。

参考

関連性のある解説として、Q001「中小建設業の経営において、重要視すべき点を教えてください。」を参照してください。

Ⅲ．経営管理のポイント

Q048 Question

後継者教育はどのように行えば良いのでしょうか。

Answer

後継者教育を行うためには、まず後継者自身が自立して意思決定が行えるようになる必要があります。そのためには、後継者自身が実務を習得し、人脈を構築し、自分自身の力で経営管理を実施することが必要となります。

後継者に様々な業務を経験させ、経営者は大きな問題点がない限り口を挟まず、長い目で後継者教育を行うことが必要となります。

解説

1. 実務の習得（現場管理、営業）

後継者を教育するためには、まず実務を習得しなければなりません。特に、現場管理者としての技術、知識と営業スキルは建設業にとって基本となるものであるため、必ず経験を積ませる必要があります。

実務を行わず、いきなり経営者として後継者育成をはじめることが見受けられますが、あくまで実務で行われていることが実践できるようになってから経営者として教育することが望まれます。経営者自身が現場管理及び営業の実務を理解していなければ、経営などできるはずがありません。

2. 人脈の構築

次に、人脈を構築していくことが重要になります。企業経営は一人だけでできるものではなく、官公庁、従業員、取引先、地域経済などの利害関係者に支えられて成り立っています。また、経営上の問題点が生じたときも、一人だけで解決できるものは少なく、多くの方々の協力を得て解決することとなります。その際に、相談できる人脈が構築できていなければ、企業経営に支障が生じると予想されます。

人脈を構築するためには、本人がコミュニケーションをとり、人間関係を構築する努力を行う必要があります。また、単に相談するだけでは本当の良い関係は構築されません。相談し、相談されるようになってはじめて良い人間関係が構築されるのだと思われます。

他の人から相談されるようになるためには、人間性が要求されるため、それだけ自己研鑽を積む必要があると考えられます。

3.経営管理の習得（経営全般、人事、財務（金融機関との交渉を含む））

そして、経営者になるためには、経営全般、人事、財務の知識を習得する必要があります。経営全般では、建設業法などの関係法令の習得はもちろん、日常業務についての指揮命令、営業戦略などの経営戦略の立案、経営哲学の構築などについて行わなければなりません。

また、組織を動かす上で、人事上の知識は不可欠となります。労働法上の問題だけでなく、適材適所でどのように人材を配置し、育成していくかが企業経営の重要な鍵を握ります。企業経営は人材が命といっても過言ではありません。

最後に、経理・財務の知識も重要になります。決算書の読み方、資金繰り表の作成、予算書の作成、事業計画書の作成、金融機関との交渉の仕方など、会計上の数値を用いて経営判断を行うことも重要な要素の1つとなります。

4.自立

最後に、経営者として一人前になるためには、すべて自分で意思決定を行わなければなりません。経営者とは、会社の最終意思決定を行い、それを実行していく役割となります。そのため、自分自身で意思決定し、自分が意思決定したことに自分で責任をとれるようにならなければなりません。

後継者を養成する場合に、後継者が自立しているかどうかが非常に重要になります。自立するためには、自分で意思決定する経験が非常に大切になります。したがって、後継者を育成するためには、細かいことには口を挟まず成長を見守ることも必要になるでしょう。

Ⅲ．経営管理のポイント

Q049 Question

経営管理者の育成について教えてください。

Answer

建設業の経営管理者（経營業務管理責任者）は建設業許可の要件の1つとなっています。計画的に育成を行うことが必要であり、全般的な管理ができるよう資質の向上を図ることが必要となります。コンプライアンスを意識するとともに、戦略的思考ができ、コスト管理など業務管理知識を習得することが求められます。

解説

1. 経營業務管理責任者

建設業法上、経營業務管理責任者とは、建設業の経營業務について総合的に管理し、執行した経験を有し、営業取引上、対外的に責任を負う者で、具体的には法人の役員、個人の事業主、支店長・営業所長（建設業法施行令第3条）などが該当します。許可要件として、①許可を受けようとする建設業に関し、5年以上の経營業務の管理責任者としての経験を有すること、②許可を受けようとする建設業以外の建設業に関し、7年以上の経營業務の管理責任者としての経験を有すること等が求められています。

2. 計画的育成

経營業務管理責任者の存在（常勤していること）が許可要件となっているため、その者が退職等によって不在となることで許可を継続することができず、業務遂行上大きな影響を与えることになります。そのため、現在の経營業務管理責任者の取締役としての任期、定年時期など退職予定を把握した上で、次期経營業務管理者を育成しておくことが必要となります。取締役、あるいは支店長・営業所長（建設業法施行令第3条）などの職位を5年以上経験させなければなりません。

3. 育成内容

今後、より一層厳しさを増す建設業界において勝ち残っていくためには、単に業務管理の知識を取得するだけでは不十分です。経営戦略的発想をもった管理者を育成することが

必要です。経営戦略立案の手法、経営革新の進め方、業界動向を捉え自社の強みを発揮する方法、競争力を強化する方法、また、他の業界の取組など広い視野で全般管理ができる知識を習得することが求められます。

育成に必要なテーマには次のようなものがあります。

- ① 経営戦略（戦略立案方法、中長期経営計画立案、経営革新など）
- ② 財務管理（原価管理、財務諸表分析、設備投資の意思決定など）
- ③ 施工管理（工程管理、技術者育成、最近の技術動向など）
- ④ 経営法務（建設業法、会社法、労働法など）
- ⑤ 情報管理（戦略的情報システム、電子入札・電子納品、CALS/EC など）
- ⑥ その他

5. 育成方法

社内における育成のほか、社外における育成も効果的です。

① 中小企業大学校

（独）中小企業基盤整備機構では、全国に9カ所、中小企業大学校を設置しています。中小企業の人づくりを支援するため、中小企業の経営者・管理者等を対象に、高度かつ専門的な研修が実施されています。提案営業の進め方、管理者の職務と役割、決算書の見方・活用の仕方、利益計画の立て方、経営計画の立て方など幅の広いメニューが準備されています。

また、通校だけではなく、Web-Training も行っています。

② 富士教育訓練センター

職業訓練法人全国建設産業教育訓練協会・富士教育訓練センターは、建設技術者・技能者のための教育訓練施設で、「ものづくりは人づくりから」の信念のもとに人材育成を行っています。技術・技能以外にも安全管理者、安全衛生責任者、建設情報技術実践研修（CALS/EC）などのコースも設けられています。

また、オーダー研修を実施することも可能となっています。

参 考

中小企業大学校に関するホームページ（<http://www.smrj.go.jp/jinzai/inst/index.html>）、富士教育訓練センターのホームページ（<http://www.fuji-kkc.ac.jp/default.asp>）を参照してください。

Ⅲ. 経営管理のポイント

Q050 Question

多能工化への取組みについて教えてください。

Answer

多能工化は生産性向上のための効果的手段の1つとして大いに期待されています。OJTや教育機関の利用により多能工の育成を図ると同時に、多能工の活用の仕方についても責任をもって考えていく必要があります。

解説

1. 多能工化の必要性

多能工化とは、すでに技能を有している労働者が関連した他の職種の技能をある程度習得することにより、いくつかの工事を横断的に施工できるようになることで、今後、従来の業務範囲を超えた広範な業種を一括受注していくような総合化を進めるにあたって、重要視されている取組みです。

多能工には、①ある程度独立した複数の職種の技能を習得、②密接に関連した複数の職種の技能を習得、③前後の工程など周辺の技能について補助的作業が行える程度に習得という3つの類型が考えられますが、専門工事業者では③、総合工事業者ではこれとあわせて②の類型の多能工化が必要とされています。

多能工化の目的としては、①生産性の向上、②事業範囲の拡大、③仕事の繁閑への対応力向上、④技術革新・新工法に対する適応力の向上、⑤従業員のやる気の向上が主なものですが、特に「生産性の向上」をメリットとして挙げる企業が多くなっています。

2. 多能工化の進め方と留意点

多能工化に向けては、通常の従業員教育と同様に、社内のOJTによるものと職業訓練機関の活用が考えられます。例えば、富士教育訓練センター（職業訓練法人全国建設産業教育訓練協会）には「多能工コース」があり、実務経験3～5年の型枠技能者に対して鉄筋施工法を習得させたり、その逆に鉄筋技能者に対して型枠工事の施工法を習得させたりするコースがあります。また、左官実務経験者が仕上げ工事や左官関連工種の技術・技能を修得するといった垂直展開型のコースもあります。

多能工化を進める上では当然難しさもあります。留意点として3つ挙げましょう。

ア. 会社として、5年後・10年後に必要な技術・技能は何かを見極めた上で進める必要があります。例えば、維持管理・補修・改築市場への進出を考える場合には、これらに関する技術分野（構造物の点検、モニタリング、診断、劣化予測、修繕、更新等の技術など）における多能工化を進めるなど、会社の方針に沿った戦略的な取組みが必要で

す。

イ. 多能工化をOJTで進めるには、その作業に熟練した人がいろいろな人に何度も教えなければならないなど、教育負担が大きくなります。

ウ. 多能工はいろいろな仕事ができるがゆえに、熟練工からは半人前扱いされたり、便利屋扱いされたりする懸念があります。多能工に対する処遇のあり方、評価体制などを明確にしていくことが大切です。

これらの留意点を踏まえながら、時間をかけて取り組む必要があります。

3. 具体的な取組み事例

多能工化の成功事例を見てみましょう。

① (株)平成建設(静岡県沼津市)では、社員の多能工化により、「企画、設計から施工管理、実際の作業、アフターメンテナンスまで全ての業務を社内に抱え、職人も内製化する」という垂直統合を図り、工事量変動への対応や社内チームワークによる顧客満足の上を実現しました。多能工化には、「何が職種間の共通項であり、どの段階で何をすればどのような職種転換の可能性が生まれるかを見えるようにする」ことが大切であると話しています。

② 多能工化には、上述のとおり、教育指導の負担が大きくなりますが、旭鉄筋(株)(富山県富山市)では、動画を用いた作業マニュアルにより、技術・ノウハウの共有化と伝承を図り、多能工化を早期に実現しました。当社は平成18年度に財団法人建設業振興基金の経営革新モデル事業に認定されています。

参考

以下のホームページも参照してください。

- ・ 富士教育訓練センター「コース案内」(<http://www.fuji-kkc.ac.jp/default.asp>)
- ・ (財)建設業振興基金「地域における中小・中堅建設業の新分野進出等モデル構築支援事業」(<http://www.yoi-kensetsu.com/shinbunya-model/index1.html>)
- ・ (株)平成建設ホームページ (<http://www.freedesign-home.net/>)

Ⅲ．経営管理のポイント

Q051
Question

自社内での人材育成の仕方、及び外部人材の採用について教えてください。

Answer

中小建設業には、新卒で優秀な人材が集まることが難しく、また、経営資源、資金的問題から、社員教育制度が大企業のように充実している企業はまれです。そこで将来の企業の発展・持続性を考えた場合、大きな課題となります。

人材育成は、①社内での育成、②社外の教育機関の活用があります。社外からの確保（雇用）は、①ハローワークの活用、②民間人材紹介企業の活用、③人脈による縁故採用等がありますが、幹部社員は、本来自社内での社員教育で育成し、外部よりの人材調達は、つなぎ的、補完的意味合いで確保するのが一般的と思われます。

解説

1. 社内での人材育成について

社内での社員教育制度が、年代別、階層別にキチンと整理されている中小建設業は、少ないと思って間違いありません。新入社員教育が数日間あるところは多く存在しますが、基本は、職場でのOJTのようです。特に、現場での技術員教育は重要ですが、優秀な技術者を教育指導員に任命し、1年～3年程度の実務教育を段階的に計画的に育成しているところもまれにありますが、企業としての教育カリキュラム等が特に準備されておらず、仕事を通じて、実務から学ぶ徒弟的な教育が一般的のようです。したがって、その後の人間関係においても、師弟関係になることもあります。

このような実情から、新入社員は、どの現場の所長のところに配属するか、最初に配属される現場責任者（所長）をよく吟味しておくことが、現場での人材育成について重要となります。

2. 外部の教育機関を活用する人材育成について

一定の資格要件（一級土木施工管理技士、一級建築施工管理技士等）が必要とされる仕事場であることから、受験資格（学歴、経験等から）がある年齢になったときに、資格取得への配慮が必要です。各個人の勉強時間（夜間、土日等）の確保や外部の受験校への入校を勧める一方で、資格取得者への手当て等、資格取得への意欲を高める社内の雰囲気づくりも必要です。

経営幹部（営業部長、建築部長等）の教育は重要です。従来は、社内での業務を通して、経営能力を向上させる建設業がほとんどでしたが、近年の建設業は変革の時代が到来し、他の産業と同じような、基本的な経営管理の常識的な部分がより必要となってきました。そこで、外部の教育機関（各都道府県の中小企業センター等の経営幹部研修、中小企業大学校等での経営幹部研修等）での研修を他の業界の経営幹部の方々と一緒に研修されることも一方法だと思います。

3. 外部からの人材調達（中途採用）について

そうはいつでも、元々それほどの人材がいない場合、又は、育成の時間的余裕がない企業の場合は、外部からの調達を考えるべきです。

3つの外部人材獲得依頼先を比較すると、下記のようになります。

紹介依頼先	活用のしやすさ	人材の獲得度	費用
① ハローワーク	○ 活用しやすい	△ 低い	◎ 無料
② 人材紹介企業	◎ 活用しやすい	○ 比較的高い	△ 高い
③ 人脈（縁故）	△ 難しい	◎ 高い	○ いろいろ

一般企業もそうだと思いますが、特に建設業の場合、費用の問題もありますが、ノウハウやスキルの高い人材の獲得が目的ですから、人材獲得度が○の②の人材紹介企業と◎の③の人脈（縁故）による中途採用が有効かと思います。幹部（所長等）の採用であれば、ある程度の裁量権（下請業者との取り極め、追加工事の金額の決定、常用精算の人工数の査定等々）を持たせざるを得ない職場であることと、経歴書に記入されている工事实績等の信憑性、並びに仕事の誠実性・信頼性等を考えれば、③の人脈による縁故採用の方法が有効であると思います。

建設業の場合、人材の育成が、長年職人的な徒弟制度的な面も多くありましたが、近年の建設投資の減少等により、大部分の企業でリストラ等を実施し、その影響もあって、この伝統的な技術の伝承が難しくなっています。今後は、従来のOJT教育の良い部分は極力残す一方、管理会計の知識を含めた、体系的な社員教育制度を確立する必要性が大事です。

参考

施工管理技士の講習会等実施機関（（財）地域開発研究所等々多数あり、ホームページ参照）
経営幹部教育実施機関（中小企業センター、中小企業大学校等）

Ⅲ．経営管理のポイント

Q052
Question

目標管理制度と成果主義のリンクを
どう行っていけば良いか教えてください。

Answer

長年、家族主義の経営を信条として成長してきた歴史ある建設業の多くが、最近の建設業界の過当競争の中で、リストラの実施、賃金の削減等を実施せざるを得ない状況になってきています。

そのような経営環境の変化の中で、優秀な人材の確保と、業績向上のために、今までの年功序列的な賃金体系から、ある程度の実績評価による賃金体系に変更せざるを得ない状況にあります。

しかし、闇雲に成果主義を導入し、社員各位の不公平感をより高める結果となり、その結果、業績が向上せず、失敗している建設業も事例として多く存在します。成功させるためには、事前準備と、成果主義に対する十分な社員教育（特に管理職）が不可欠です。

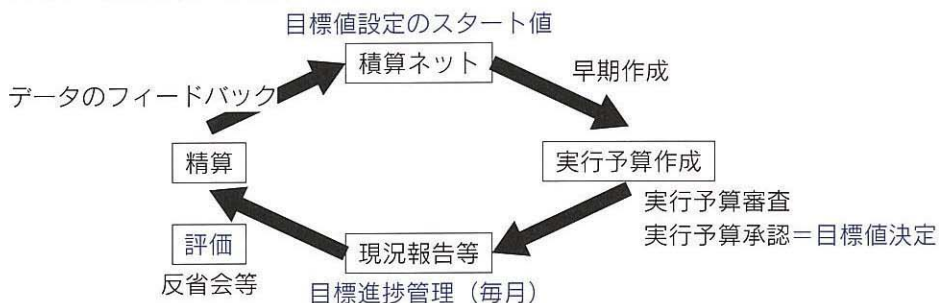
解説

1. 目標管理制度と実行予算制度について

建設業の場合、目標管理制度をすでに実施している（実施しなければならない）部署があります（実行予算制度を本来の目的に沿ってキチンと運用できている中小建設業の場合）。

それは、現場の実行予算制度で、目標管理制度そのモノの手法と考えることができます。

図表1 実行予算の運用サイクル



実行予算の運用サイクルは図表1のようになっており、正しく目標管理制度そのもので、積算ネットがこの目標のスタート値、となっています。この数字が、自社のコストをより

正確に現在の実情を反映したモノであることが重要です。間違っても、ドンブリ勘定的な建設業によくある＝受注金額（請負金額）から、会社の必要経費を差し引いて、積算ネットとするような、ブローカー的な管理をして、現場を下請化してはならないと思います。自社のコストネットを的確に反映した積算ネットをスタートとすべきです。

次に実行予算の作成は、目標値（予算）であることから、できるだけ早く作成することと、できるだけ精度の高い目標値の設定が求められます。

次いで一番大事なのが、実行予算の審査業務で、ここが、プロの目で公平に審査することと、作成者（現場責任者）の同意を得ることが最も大事なことです。

上記のような理由で、まず、実行予算制度を再点検し、現場責任者から成果主義を段階的に実施し、他の部署にも順次導入していく必要があります。

2. 事前準備段階

事前準備段階として、①業務分析と難易度のレベル設定：各部署、各ポストの業務分析をできるだけ細かく実施し、その難易度及びレベルの設定、②目標管理制度を導入し、評価基準を設定します。

次に、導入手順として、事前準備終了後、**経営層** → **幹部層** → **一般従業員** の順番で、会社の現状と成果主義を導入する目的を説明し、事前準備の①、②を説明し、意見を聴取します。→場合により、①の設定の内容の変更も実施します。→賃金体系の変更

3. 実施段階

実施段階として、3段階程度（3年間程度かけて）に分けて実施します。

図表2 実施事例

項目	基本給	各種手当	賞与	成果給	合計
現在(例えば)	75%	10%	15%	0%	100%
1年後	70%	10%	10%	10%	100%
2年後	60%	10%	10%	20%	100%
3年後	50%	10%	10%	30%	100%

* 成果給は、前年度の実績により翌年度の年収がアップする。

参考

積算 NET とは：自社の各々の現場からフィードバックされた取り極め情報及び工事費用実績等から統計的手法を活用し算出された、自社の今現在の「施工標準単価」をいう。

Ⅲ．経営管理のポイント

Q053 Question

ITの管理会計への活用方法について教えてください。

Answer

世の中の移り変わりの激しさが増し、企業の経営判断に求められるスピードは、より速く、次から次への判断が求められ、判断のスパンもさらに短くなってきています。

そのような環境に置かれている経営層をはじめとする企業内でのそれぞれの意思決定者のために、経営情報を提供する管理会計業務は、スピード感と、正確性、及び、タイムリーな修正・更新が求められる時代になりました。すなわちITの活用ができていないか、できているかで、判断基準となる経営情報とその内容に比較にならないほどの差が出てくることになります。

したがって、ITの活用は、戦略的な企業の管理会計において、不可欠な道具となっております。

解説

1. 管理会計とは

まず、管理会計とは何かを概略理解することが大事なことです。

管理会計とは、会計という文字はありますが、通常の経理と業務の目的が本質的に異なります。経理業務が、一般的に財務会計（管理会計に対し）と呼ばれ、最終的に決算（税務申告）を考えた業務であるのに対し、管理会計は、企業経営の意思決定のための情報提供を主業務とする活動です。実行予算制度、資金繰り表の作成等が、具体的な管理会計といえます。すなわち、予算を使った後の処理が経理（財務会計）、これから発生する原価、売上等を予測管理し経営判断に活用する予測数値、目標数値が、管理会計業務と見ることもできます。

2. 経営課題の解決にITの活用は不可欠

建設業界は過当競争状況で、コスト競争力強化が重要な経営課題となっている企業が多くなっています。目まぐるしくモノの値段等が変わる等、世の中のスピードが一段と速くなる中、企業のそれぞれの部署の責任者等の意思決定にスピードを持たせることは、過去にないほどに重要になってきております。そこに登場してきたのが、コンピュータという

“新しい道具”です。従来の管理会計は、長年の“経験の感”や、“世間の相場”、現場へのヒアリング等で、意思決定をしていた状況ですが、コレに変わる経営情報として、ITの活用により、より必要な情報が意思決定者のところに提供できるようにするのが、ITを活用した“管理会計システムの構築”です。従来の意思決定システムを「算盤」に例えると、ITを活用しての意思決定システムは「電卓」を使っの業務との差以上の差があると思って良いと思います。

3. 原価管理に IT をより効率的に導入するには

- ・まず原価管理の原点である積算段階の IT 化が必要です。特に、単価情報(自社のネット)をどのように設定するか、営業段階での競争力強化のためにも極めて重要です。
- ・次に利益目標としての実行予算の作成も IT を活用し、積算数値を使い、材工一式等の項目を分解し、手際よく作成できるシステムの構築等、現場での利益サイクルである、P(実行予算作成)→D(現況報告(外注取り極め等))→C(精算)→A(積算ネットの修正の一連の業務を見直し、システム化することが必要です。

【経営管理者、幹部社員等の教育の必要性】

どんなに良い道具でもそれを活用する“人”が「業務の IT 化」を必要で便利な道具として認識しなければ、有効活用はしません。建設業は、K(経験)、K(感)、D(度胸)で長年経営してきた業界です。ある程度の高齢者には、中々馴染めない“道具”と思われます。社長の強い決断の意思が伝わらないと、難しいものがあります。とにかく、その便利さ、業界の活用例等を、社員全員(特に50歳以上)に説明するとともに、まず使わせて便利さや必要性を理解させる必要があります。

【キーマンの育成と支援者の活用】

管理会計システムの確立には、社内の業務全体と IT にキーマンが必要です。業務改善に入る前に、社外等の講習会等で事前に勉強させ、育成しておく必要があります。

また、IT コーディネータ等、社外の専門家の支援を受けて、経営幹部の教育・理解及びキーマンの育成を実施することも検討する必要があると思われます。

※システム構築の手順については、Q055でより詳しくご説明しますので、ご参照ください。

中小建設業は、今までがあらゆる面で“ドンブリ勘定的”で“管理会計のレベルが低い”といわざるを得ない企業が多く存在します。まず、「管理会計の役割と必要性」を経営者によく理解させるところからはじめてください。

参 考

NPO 法人 IT コーディネータ協会 (<http://www.itc.or.jp/>)

Ⅲ．経営管理のポイント

Q054 Question

経営者の IT 活用方法等について教えてください。

Answer

建設業界は、市場のパイの減少する中、生き残り競争的な時代がここ数年続いており、必要とされる目標数値と実際の事業成績の乖離が大きく、現状の業務、特に利益管理に関する業務等の改善課題が大きなテーマとなっています。そこで IT の導入となるわけですが、周りが IT 化しているから、銀行から薦められたから、アドバイザーから薦められたから…等々という理由で、IT 化を推進するのは危険（失敗する可能性が高い）です。

経営者自身が、目標を達成するための経営課題を明確にし、幹部も参画させて経営戦略と実行計画を作成し、その中で、IT 化が必要と判断される業務内容を明確にし、そのための IT 化を計画→実施するようにすべきです。

解説

自社内での IT 化の推進は、社長をはじめとする経営層の積極的、かつ前向きな姿勢がなければ、十分に活用されず、通常業務の重荷にだけなってしまう可能性すらあります。

経営者は、その危険性を十分理解した上で、自分自身としては、パソコンの操作等は、苦手だとしても、今のこの目まぐるしく経営環境が変化してゆく時代に対応して、タイムリーな意思決定を実行するには、IT の活用が不可欠との認識を持つ必要があります。そのためには、IT を活用している企業の事例を参考にするとか、講習会等を受講し、IT 化のメリット、デメリットを十分に理解しておく必要があります。

経営者が IT 化を宣言し、導入する前に実行しておかなければならないことは、上記の外に、次のようなものがあります。

1. 社長自身の思いや経営目標の明確化

まず、日ごろから考えている社長の企業経営に目標を短期（1 年程度）、中期（3 年程度）の事業目標等を明確にしておくことが必要です。



2. 外部環境、内部環境を分析し、重要な経営課題を数件抽出

3. 重要経営課題の確定

緊急性、実現性、費用対効果、等々を考慮して経営目標を達成するために取り組むべき重要経営課題を数件選択する。

4. IT化対象項目（経営課題）の検討

確定した重要経営課題の中から、IT化で解決可能な項目を検討する。

5. 経営戦略の実行

重要経営課題について、実施担当者やスケジュールリングを立案し、具体的に業務のIT化に取り組む。

IT化の推進には、阻害要因となることがどの企業にも存在します。経営者の役割として、それを排除することが重要です。

- ① 「ITが苦手の社内実力者」が反対する場合。ある程度の年齢の方々には、“ITが肌に合わない”とする方々も建設業界には未だ多く存在します。このような人々には、皆の前ではなく、個別に時間を取り、事前に説得しておくことが必要です。
- ② 現在の業務で、例えばコスト情報等ある特定の人に集中している場合、その情報がIT化により共有化された場合、その特定の人々の業務内容を根本から事前に見直し、業務内容等を変更する準備をしておくことも必要な場合があります。
- ③ 50歳位を境に、IT化への対応が、2極化するのを防ぐため、教育時に個々人のレベルに応じて教育内容を変える等の配慮が必要と思われます。
- ④ 自分自身が阻害要因となることがあることを考え（社長に意見をいえる人は少ない）、外部専門家（ITコーディネータ等）の指導を受けるようにすることを薦めます。

とにもかくにも、企業の責任者である社長は、他社、他産業等のIT化の事例を多く見学する等、ITで何ができるかよく理解し、その活用程度を自社のレベルを考え、そのレベルでIT化を進めることをお勧めします。

参考

NPO 法人 IT コーディネータ協会 (<http://www.itc.or.jp/>)

Ⅲ．経営管理のポイント

Q055 Question

集中購買に関するシステム構築について教えてください。

Answer

IT化の活用の手順としては、①まず、現在の業務フローの見直しの実施、②次に、キーマンの育成、社員教育等の実施、③必要とされる経営情報（帳票等）をエクセルベース等で独自に作成してみる、④市販ソフトの導入か、オーダーメイドのソフトの作成かを決める、⑤システムを試行（数カ月間現行の業務と2重業務となる）して、修正し、本格的なIT化へと進める。

というのが、概略の手順です。

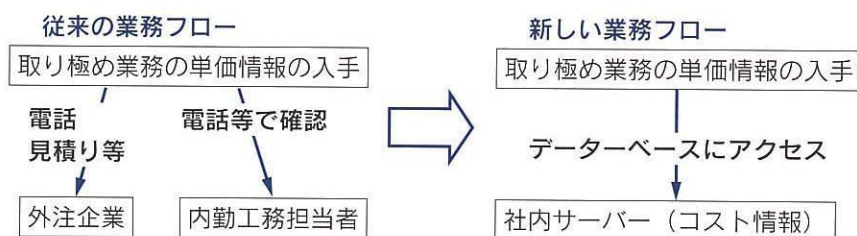
解説

自社のコストネット情報を例にとると、今現在の取り極め単価状況の確認をする場合に、現在は、外注企業（下請企業）又は、工務部署等の内勤者に電話等にて聴く等の行動をとらなければならなかったコスト情報確認業務を、社内のコスト情報をサーバーにデータベースとして用意することにより、許可されたものが誰でも、適時に、タイムリーな自社のコスト情報を入手できるようになります。

そのシステムの構築手順は、以下のとおりです。

① 現在の業務フローの見直し

IT活用で一番重要な最初の作業です（IT活用プロジェクトチームを立ち上げる）。



② キーマンの育成、社員教育の実施等

業務フロー改善等の業務と平行して、キーマンを選定し、順次、社員のITの理解、操作等の教育を実施する（社員の個別レベルを数段階に分け、段階的に実施する）。

③ 必要とされる情報（コスト情報）等の帳票等の作成

必要と判断されるコスト情報の内容を、プロジェクトチームにて作成し、検討する（内容、項目、分類等について、検討する）。

④ 市販ソフトの購入か、オーダーメイドのソフト制作かを検討する

必要とされる帳票を作成した現物を参考に、まず、市販ソフトの購入で要求が満足されるかどうか検討する。次に、オーダーの検討となるが、最近では、市販ソフトの中にセミオーダータイプのモノが多くなっているので、選び易くはなっていると思われます。

しかし、ここで注意することは、自社の必要（もしくは、必要レベル、活用レベル等）を超えたソフトを購入、又は製作してしまうことです。宝の持ち腐れ、業務の煩雑さにつながるので絶対に避けるべきです。情報提供を盛り込み過ぎるのは、特に問題です。

⑤ システムの試行から、本格的実施へ

まず、1～2カ月試行し、不具合等があれば、修正し、本格的な実施段階に入るべきです。特にデータベースは、その管理者の役割は重要です。

システム構築の注意事項としては、以下のとおりです。

- ① IT化を実施する場合は、各手順で、専門家（ITコーディネータ等）の助けがあったほうが、失敗が少ないし、結果的にコストダウンとなることが多いと思われるので、当初からの支援を考えたほうがベターと思います。
- ② IT推進プロジェクトチームを立ち上げたからといって、経営者がそのチームに任せるような態度では、うまくいきません。チームリーダーは、経営者自らが担う等、IT化を経営目標の達成の手段と位置づけ、積極的な関与が必要です。
- ③ IT化は、経営目標達成のための手段（道具）であって、IT化そのものが目的になって、失敗してしまっている事例も多くあるので、構築手順各段階で、絶えず、そのことを自問自答しながら進めていくことが重要です。

参 考

NPO 法人 IT コーディネータ協会 (<http://www.itc.or.jp/>)

Ⅲ．経営管理のポイント

Q056 Question

集中購買の立ち上げから実行まで、
どのように進めたら良いか教えてください。

Answer

建設業は、日本の高度経済成長期と共に急成長しました。その時代に労働集約的である産業であるが故に、労働力の確保にそれぞれのゼネコンは苦勞し、職人集めの為に、名義人制度と通常呼ばれた、子飼の専門工事業を「〇〇〇協力会」の名の下に組織しました。その元下関係が経済成長期からバブル崩壊の直後まで（現在も続いている地場建設業も多いですが）続きました。

バブル崩壊後、建設投資の縮小により、建設業界は過当競争状況で今日に至っています。各ゼネコンは、利益の獲得が思うように行かず、原価の圧縮に重い腰を上げ、原価の7割を占める外注費を作業所任せにせず、本社等で一括で集中購買することにより、利益を確保しようとするゼネコンが多くなり、大半の大手、中堅のゼネコンは基本的に導入済みです。

導入の手順としては①まず、導入理由を明確にし社長の決断、②全社員（特に作業所長クラス）への説明会の開催、と意見交換等、③業務規定の見直し、組織の改正、人事異動等、④協力会を解散し、安全委員会を設立、⑤購買業務の段階的实施（3段階程度に分ける）、⑥成果の検証⇒経営幹部、作業所長等に報告、⑦自社のコストの共有化の推進とコスト競争力強化への進展、となります。

解説

経営者が現在の現場別分散購買から、一括した集中購買への移行を決断する際に下記5項目を検討し、決断を下してください。

- ・営業活動段階で、最近自社のネットが競合他社に比べ高いのでは？と思うことが多い。
- ・受注時利益より、実行予算及び工事完了時の精算利益が下がる傾向にある。
- ・各現場で、外注先との値段折衝が中々折り合わず、取り決め前の着工が増えている。
- ・粗利益が、年々低下傾向である。
- ・年々の利益率の低下傾向で、財務状況が悪化傾向である。



① 集中購買制度導入の決断（社長及び経営層）

- ・導入を決断したら、同業で同程度の規模で集中購買制度を導入している企業へヒアリングに出向くことが有効です（メリット、デメリット等の確認作業等）。
- ・集中購買立ち上げのための人材選定を事前にしておくことが大事です（できれば、若手で、将来の幹部候補）。



② 全社員への説明会の実施（特に所長クラスへの説明会・意見交換会は重要）



③ 業務規定の見直し、組織の改正、人事異動等

- ・購買組織は社長直轄の部署（室等）とする。
- ・各作業所の利益責任者は、当然に作業所長である（購買は支援）。



④ 協力を解散し、安全衛生委員会を新設する。

- ・事前に状況を協力会幹部に説明し、解散宣言する。
- ・外注契約等、取引企業はすべて参加を義務づけた（契約で）安全委員会を組織し、安全活動主体の業者組織とする。



⑤ 購買業務の段階的实施

- ・購買対象業務のやりやすさ等から工種等を3分類し、段階的に実施する。
- ・第1分類は、杭工事、金属製建具工事、雑工事等々
- ・第2分類は、仮設工事、型枠工事、鉄筋工事等々
（躯体3業種に対する購買システムは、他の工種と異なり、労働生産性向上を主眼とした購買業務となる）
- ・第3分類は、タイル工事、ガラス工事、内装工事等々



⑥ 成果の検証（経営幹部、作業所長等への報告等）



⑦ 自社のコストの共有化とコスト競争力の強化に推進・進展

- ・自社に「コストとデータベース」のようなものを構築し、コスト情報を社内で共有化します（したがって、購買担当は、まず、若手をあてることが有効です）。
- ・積算と購買業務を統合し、「積算・購買室」とすることにより業務がスムーズに流れます。⇒営業段階でのコスト競争力に進展します。

※ 集中購買システムは、「コスト情報の共有化」ひとつを取りあげてみても、今後の経営活動に必要なものですが、作業所長の「やる気」等を損わないよう、十分な説明、意見交換を実施し、運営すべきシステムで、システムが定着してくる2～3年後には、いろいろと意見を聴き、見直しを図るべきです。

Ⅳ．財務管理のポイント

Q057 Question

実態 BS、実態 PL の把握方法を教えてください。

Answer

決算書等のデータをもとに企業の経営状況を分析することを財務分析といいます。財務分析は、分析主体の違いによって外部分析と内部分析に分けられます。外部分析は取引先、投資家あるいは金融機関等が信用力や投資価値を測る目的で主として決算書を中心に分析するもので、これに対して内部分析は経営者が経営改善等の目的から決算書以外のデータも活用して分析するものです。実態 BS、実態 PL は主として内部分析において作成されます。

解説

1. 決算書の粉飾を除去する

(1) 粉飾を除去する

外部分析、内部分析を問わず、まず最初になされなければならないのは粉飾の除去です。企業が金融機関の信用力を高めるため、あるいは経営事項審査において高い評価を得るために決算書の内容を改ざんすることは残念ながらありません。粉飾の部分を修正した正しい BS、PL によりはじめて正しい分析結果が得られます。粉飾の発見には粉飾操作のパターンを知ることが欠かせません。

(2) 利益の平準化傾向を吟味する

赤字決算の場合でも企業は対外的信用を維持するために利益を計上しようとする場合があります。この場合、あまり利益を出しすぎると納税額が多額になるところから少額のプラスに止めようとします。決算書を見て、最近数年間の税引前利益が売上は変動しているにもかかわらず每期若干の黒字となっている場合、かなりの確率で粉飾が隠されていると考えて間違いないといえます。

(3) 操作の可能性の高い勘定科目に着目する

減価償却費の計上については会社法等では正規の償却が義務づけられています。しかし、税法では償却が税法の定める限度内であれば容認されること、及び企業の内部操作だけで実行できること等のため償却費の計上を抑えて利益を多く計上する操作が多く行われています。また、建設業における主要な棚卸資産である未成工事支出金についても、粉飾の発見が難しいため、実際より多く計上して（完成工事原価を実際より過小に計上して）利益を

過大に計上することが行われます。特に業績不振が続いている会社では、未成工事支出金
が恒常的に積み上がっているケースが多く、このような場合においては期間比較よりも同
業種の同規模の会社の平均値（例えば、土木の年完工高4～5億円の企業の場合、未成工事支
出金の総資産に占める割合は10～15%前後）との対比で検討するほうが異常値発見には有効
です。

(4) 関連する勘定科目間の数値の整合性を検討する

企業の健全性を良く見せるために借入金と資産を同額カットすることがあります。この
ような場合、支払利息と借入金の割合を吟味することで借入金の除外の事実を発見できる
ことがあります。

2. 企業の真の価値を求めるための実態 BS、実態 PL

① 金融機関等の協力を得て経営改善等に取り組む場合、事業継続か清算かの意思決定を
迫られる場合があります。このような場合、決算書以外のデータも用いた詳細な分析が
行われ、粉飾の除去に加え資産・負債及び損益全般にわたって決算書の修正が行われま
す。このようにして作成されたものを実態 BS、実態 PL といいます。実態 BS、実態 PL
の作成は決算期に限らず分析の必要なつど適宜行われます。

② 主な修正内容

科 目	修正の内容
現金	現金実査の上、実際残高に合わせて、不足の場合損失を計上します。
完成工事未収入金	回収不能な不渡手形は債権を減額し貸倒損失や引当金を計上します。
未成工事支出金 他	不良在庫等については減額し、評価損を計上します。
前払費用	投資の部の前払費用も含め全額減額します。
貸付金	回収困難な不明朗な役員貸付金は全額減額します。
仮払金	本来費用処理されるべきものは減額します。
有形固定資産	継続使用物件は時価に、売却予定物件は早期売却時価に修正します。
無形固定資産	原則として全額減額します。
有価証券	含み損益の調整を行います。ゴルフ会員権も同様です。
関係会社株式	業績不振先の株式については評価減を行います。
繰延資産	全額減額します。
退職給付引当金	退職債務の不足額を追加計上します。
役員借入金	実質返済を要しないものについては資本金等に含めて処理します。
資本金等	上記の諸勘定の調整に対応して加減させます。
損益項目	資産・負債の修正に対応して主として「特別損益」で処理します。 減価償却計上額も正規の償却額に修正します。 関係会社との間の過大な売上や、過小な仕入等を修正します。

参 考

実態 BS、実態 PL の見方、利用の仕方

実態 BS の資本金等がマイナスになった状態を「実質債務超過」といいます。実質債務超過で
かつ実態 PL が赤字の場合、企業は経営破綻の瀬戸際にあるといえます。多くの場合、実態 PL
の償却額を算入しないところの営業損益がマイナスであれば借入金等が増加し続けることにな
り、金融機関等の支援を受ける可能性も低くなります。

Ⅳ. 財務管理のポイント

Q058 Question

建設業が財務分析を行う際、どのような指標を用いれば良いのでしょうか。①収益性の分析、②流動性の分析、③安定性の分析、④健全性の分析に分けて説明してください。

Answer

収益性とは企業の採算性、流動性とは資産及び負債の現金収支への容易さ、安定性とは借金体質の強弱、そして健全性とは固定資産への過度の投資の有無をいいます。多くの業種の財務分析において、上記のように大きく4つの領域に区分することが行われてきましたが、建設業の多くの企業が重視する「経営事項審査」の「経営状況分析（Y）」においては、平成20年1月以降は①負債抵抗力の指標、②収益性・効率性指標、③財務健全性指標、及び④絶対的力量指標に4区分されました。したがって、Qに挙げられている4区分と現行「経審」の4区分の関連と各指標の使い方を知るのが良いでしょう。

解説

1.4つの区分における各指標と現行経審における指標と計算式

改正前の経審の各指標		現行経審の指標		計算式	
収益性	売上高経常利益率	抵抗力	純支払利息比率	$(3,000 - 1,000) \div 300,000 \times 100$	0.67
	総資本経常利益率		負債回転期間	$210,000 \div (300,000 \times 1/12)$	8.40
	キャッシュ・フロー対売上高比率	収益性・効率性	総資本売上総利益率	$50,000 \div 250,000 \times 100$	20.00
流動性	必要運転資金月商倍率	財務健全性	売上高経常利益率	$3,000 \div 300,000 \times 100$	1.00
	立替工事高比率		自己資本対固定資産比率	$40,000 \div 50,000 \times 100$	80.00
	受取勘定月商倍率		自己資本比率	$40,000 \div 250,000 \times 100$	16.00
安定性	自己資本比率	絶対的力量	営業キャッシュ・フロー ※ 営業キャッシュ・フローの額は千円単位	$(3,000 + 3,200 - 1,200) \div 100,000$	0.05
	有利子負債月商倍率		利益剰余金 ※ 利益剰余金の額は千円単位	$30,000 \div 100,000$	0.30
	純支払利息比率				
健全性	自己資本対固定資産比率	(モデルケースのBS、PL)			
	固定長期適合率				
	付加価値対固定資産比率				

貸借対照表 (千円)

流動資産	200,000	負債合計	210,000
固定資産	50,000	資本金	10,000
繰延資産	0	資本剰余金	0
		利益剰余金	30,000
総資産	250,000	自己資本	40,000

損益計算書 (千円)

売上高	300,000
売上原価	▲250,000
売上総利益	50,000
販売費・管理費	▲45,000
支払利息	▲3,000
受取利息・配当金	1,000
経常利益	3,000
法人税等	1,200
当期純利益	1,800
(減価償却実施額)	(3,200)

(注) □は指標の計算式に関連する勘定科目を示しています。

2. 経審の指標の見方と活かし方

① 現行経審の8個の指標のうち、6個は分数式で求めるものですが、絶対的力量的2つの指標は会社のそれぞれの値（千円単位）を1億円（100,000千円）で除して求めます。絶対的力量的は今回の経審ではじめて導入された特色ある指標で、小零細企業においては1億円で除した値は小数点以下の値になってしまうため、Yの値への寄与度はほとんどありません。

② 8個の指標の値の見方

指標の名称	優劣の方向	最高値	業界の平均値（目安）
① 純支払利息比率	↓	-0.3%	0.5%
② 負債回転期間	↓	0.9カ月	4.0カ月
③ 総資本売上総利益率	↑	63.6%	17.0%
④ 売上高経常利益率	↑	5.1%	1.0%
⑤ 自己資本対固定資産比率	↑	350.0%	90.0%
⑥ 自己資本比率	↑	68.5%	25%
⑦ 営業キャッシュ・フロー	↑	15.0	—
⑧ 利益剰余金	↑	100.0	—

（注） 1. 優劣の方向の↑は値が大きいほど、↓は値が小さいほど望ましいことを示しています。
 2. 最高値は現行経審における最高値で、会社の値が実際はこれより良好であっても、この値以上の高い評点は与えられません。
 3. 業界の平均値はだまかな目安となる値を参考に挙げたものです。厳密には業種や経営規模によって異なります。

参 考

対策とその効果の及ぶ箇所を理解する

改善対策例	8個の指標							
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
金銭出資をする			↓		↑	↑		
固定資産を現物出資する			↓			↑		
流動資産と流動負債を同額減少させる			↑			↑		
固定資産を売却し負債を圧縮する		↑	↑		↑	↑		
原価を節減し、同額流動資産を増やす			↑	↑	↑	↑		↑
流動資産を減らし、特別損失に計上する			↑		↓	↓		↓
固定資産減少を特別損失で処理する			↑		↓	↓	↑	↓
負債を特別利益に振り替える		↑			↑	↑		↑
支払利息を節減し、同額流動資産を増やす	↑		↓	↑	↑	↑	↑	↑

各対策はすべて評点（Y）を向上させますが、どの指標に作用するのは上記の表の↑↓でわかります。

Ⅳ．財務管理のポイント

Q059 Question

中小建設業の利益アップの考え方を教えてください。

Answer

損益計算書の利益には、段階別に5つの利益（完成工事総利益、営業利益、経常利益、税引前当期純利益、当期純利益）が示されています。建設業において管理すべき重要な利益は、完成工事総利益と営業利益といえます。特に完成工事総利益は、下記の算式で示すように完成工事原価との兼ね合いによって決定され、工事に係わる仕入や管理等が大きく影響します。

また利益アップは、次式で示すように完成工事高、完成工事原価、販売費及び一般管理費（販管費）の3つの観点から検討していく必要があります。

- ・ $\text{完成工事総利益} = \text{完成工事高} - \text{完成工事原価}$
- ・ $\text{営業利益} = \text{完成工事総利益} - \text{販管費}$

解説

上式から見ても利益アップの基本は、完成工事高を上げ、完成工事原価を下げ、販管費を下げれば、必然的に利益アップが図られます。しかし、理屈ではわかっているとしても実際の経営では難しいものです。建設業における利益アップを、経営や工事現場でどのように考えていくべきかについて解説します。

1. 売上主義から利益重視へ

建設投資が多い時代においては、受注さえ確保すれば相応の利益が得られた時期が長く続いてきました。しかし、現在は受注を競い合っている状況にあり、ダンピングによる低価格競争から適正利益が得られず、結果的に赤字の仕事に陥っているという状況も見受けられます。

企業の原動力は、売上高（完成工事高）ではなく利益額にありますので、売上高拡大を求めてきた企業は利益重視の経営に転換する必要があります。今のように受注活動が困難な時こそ、目先の資金繰りなどに惑わされることなく、中長期的なトータルスパンの中で利益が獲得できるような経営体質に改めるべきです。

2. 売上高の確保が出発点

前述したように「売上拡大主義から利益重視へ」の考え方は、現在の建設業経営にとって重要かつ根幹的なものです。しかし、売上高の確保がなければ利益はありませんので、利益アップを考える場合でも、まず売上高確保は欠かせません。ただし、安易な売上高を求めるのではなく、利益が伴う売上高の確保が重要なことはいうまでもありません。

3. 原価管理の徹底化

建設業の工事原価は、材料費、労務費、外注費、経費に分けられ、このトータルが原価を構成します。この4つの費用の経費それぞれを削減することが利益アップにつながりますが、費用によっては互いの関連性が強いものもあり、個別に検討するのが難しい場合があります。例えば労務費と外注費の関係は、社内の労働力で達成しようとすれば、外注に回す部分が少なくなりますが、逆に労務費が増加します。

原価管理のポイントは、工事別実行予算を立てることも必要ですが、経営の中で原価構成をどのように位置づけるかという戦略的な考え方が重要となります。

4. 経費削減の検討

次の段階の営業利益をアップするには、販管費の低減が欠かせません。建設業の場合の販管費は、工事に直結しない間接的要素が強いので比較的固定費的性格となります。工事原価を下げることは変動費を下げることにになりますが、販管費を下げることは固定費を下げることに結びつきます。しかし、企業はまずリストラなどで人件費などの費用（固定費）から順にメスを入れるため、あらためて固定費を削減することは難しくなります。それでも「無駄はないだろうか」、「アウトソーシングに回したほうが良いのではないか」など、具体的に各費用について検討していくことが大切です。

5. 工期の短縮

最後に、利益アップで重要なのが工期短縮です。工期短縮は、同じ時間内で工事を終了させることとなりますので、時間に比例してかかる経費は削減されます。すなわち、品質を落とさずに工期短縮を実現することは、効率化を進め無駄などを省くこととなりますので、原価や経費が削減されることとなります。

参考

原価管理の詳細は Q075を参照してください。

IV. 財務管理のポイント

Q060
Question

建設業が損益分岐点分析をどのように
利用したら良いか教えてください。

Answer

損益分岐点分析によって必要利益を出すための方策が明らかにされます。一般的に利益をより多く獲得するためには、①売価を上げる、②売上数量を伸ばす、③原価を節減する、④固定費（売上増減があっても変化しない費用）を削減することが考えられますが、損益分岐点分析の手法を用いることにより、これらの数量や額を具体的に幾らにすれば良いかが示されます。損益分岐点はブレイクイーブンポイント（B・E）と呼ばれます。

解説

1. 費用を変動費と固定費に分ける

損益分岐点分析は費用を固定費と変動費に区別することからスタートします。建設業における損益項目は以下のようになっています。

完成工事高	完成工事原価	材料費	
		外注費	
		労務費	日雇い
			常備
		経費	設備費・リース料等
			社員・人件費その他
	(完成工事総利益)	販売費・管理費	
		(営業利益)	
		営業外収益	
		営業外費用	
		(税引前利益)	

費用のうち、□で示したものは完成工事高に比例して増減するものです。
それ以外の原価、販売費・管理費及び営業外費用（営業外収益はマイナスの営業外費用と考えられます）は完成工事高の増減に対して独立しています。

2. 利益の公式を求める

- 利益 = 売上 - (変動費 + 固定費) です。.....(1)
利益ゼロの場合、固定費 = 売上 - 変動費となります。.....(2)
両辺を売上で除しますと、

$$\frac{\text{固定費}}{\text{売上}} = 1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上}} \dots\dots\dots(3)$$

固定費を(3)で除しますと、

$$\frac{\text{固定費}}{\text{売上}} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上}}} \quad \text{より}$$

損益分岐点の公式	(損益ゼロの) 売上 = $\frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上}}}$	となります。
----------	--	--------

3. 具体例で考える

- ① 1戸の住宅の完工高が2,000万円、変動費が1,600万円で年間の固定費が1億円かかっている場合に、年間25棟完成・引渡している場合の利益はちょうどゼロとなります。

$$20,000 \text{ (千円)} \times 25 \text{ (棟)} = 100,000 \text{ (千円)} \div (1 - 0.8)$$

- ② この場合、固定費を下げて利益を20,000千円計上したいときの固定費の削減額 x は次のようにして求めることができます。

$$500,000 = \frac{100,000 - x + 20,000 \text{ (目標利益額)}}{0.2} \quad \text{より、} x = 20,000 \text{ (千円)} \text{ となります。}$$

- ③ 原価削減で目標利益20,000千円を出したいときの変動費 x は、

$$500,000 = \frac{100,000 + 20,000}{1 - \frac{x}{20,000}} \quad \text{より、} x = 15,200 \text{ 千円 となります。}$$

1棟当たり800千円のコストカットが必要となります。

- ④ 売価を上げて20,000千円の利益を出したいときは、

$$x \times 25 = \frac{100,000 + 20,000}{1 - \frac{16,000}{x}} \quad \text{より、} x = 20,800 \text{ 千円 となります。}$$

800千円の値上で所期の利益が達成されます。

- ⑤ 最後に販売棟数を上げて20,000千円の利益を出すための必要棟数 x は

$$20,000 \times x = \frac{100,000 + 20,000}{0.2} \quad \text{より、} x = 30 \text{ (棟)} \text{ となります。}$$

参 考

実務においては、建設企業は多くの商品（木造住宅、マンション、道路工事等々）を持っていますので損益分岐点を求めるためにはそれぞれの商品ごとの限界利益率（ $1 - (\text{変動費} \div \text{売上} \times 100)$ ）を把握しておく必要があります。その上で限界利益率の高い商品から「固定費プラス目標利益」に達するまで目標売上高を積み上げていくことで、全社の損益分岐点が明らかにされます。

Ⅳ. 財務管理のポイント

Q061 Question

損益分岐点引き下げの方法について教えてください。

Answer

損益分岐点を引き下げる方法は、①固定費の削減及び②変動費（主として工事原価）のコストダウンの2つの方法が考えられます。しかし、実際の企業活動においては複数の商品（工事種類）を扱っているところから、各種商品の割合が不適合で損益分岐点が上がってしまうケースが多々見られます。限界利益率の高い商品（工事種類）の割合を高めることにより、売上高では劣っていても必要な限界利益を確保することは可能です。建設業において原価管理がいかに大切かがこのことからわかります。

解説

1. 利益を増大させる手段

Q060で検討したように、利益を増大させる方法は次の5つです。

- | | |
|------------------------|------------------------|
| ① 売上の数量を多くする。 | ④ 商品1個当たりの原価（変動費）を下げる。 |
| ② 売価を上げる。 | ⑤ 固定費を削減する。 |
| ③ 限界利益率の高い商品の割合を増加させる。 | |

供給過剰下では市場相手の取組み（①～③）より、企業の内部的な取組み（④、⑤）が中心となります。

2. 変動費の削減への取組み

(1) 外注費のコストダウン

建設業は受注産業であり、受注変動のリスクを分散する意味からもすべての生産要素を自社で保有しないで多くの下請を外注先として抱える体制をとっています。建設業の工事原価に占める外注費の割合は50%以上にも及んでおり、外注費のコストダウンがスタートになります。

まず発注にあたっては、複数社との見積り合わせを行うようにします。

また、下請の施工能力・経営能力の向上のため、元請は以下の点に留意すべきです。

- ・下請が「手待ち」を生じないでスムーズに仕事ができるような施工計画を立てます。
- ・「手待ち」が生じそうなときは、他の業者の仕事とうまくやりくりをしてあげます。

- ・作業用の機械や資材の納入時期や場所を適時に行います。
- ・新しい技術情報を伝え合い、元請と下請が共に伸びていくように協力し合います。

(2) その他の変動費のコストダウン

現場の作業員の出面（でづら）取りは毎日行い、誤った労務費の請求を無くします。

「手直し」は厳禁です。見積りは一度しか作業をしない前提で作られていますので、もし誤って「手直し」をすれば必ず予算オーバーとなります。

顧客の要求以上の品質は無駄です。特に設計の段階で注意します。

資材の現場管理、特に他現場振替は適切に行うようにします。

3. 固定費の削減への取組み

(1) 固定資産の過大傾向を是正する

固定資産は、借入金利、固定資産税、修繕維持費、減価償却費等の経費を発生させ、また、過大な借入金は資金繰りを圧迫します。必須の固定資産以外は処分しましょう。

(2) 過剰要員を見直す

間接要員の人数自体は増加していなくても、売上が低下すれば労働分配率（人件費÷限界利益）は自然に上がってしまいます。間接要員については1人で何役もこなすようにして、削減の方向で取り組む姿勢が大切です。なお、リストラを進める場合には有能な人材が会社を去ってしまわないように、以下の3点に留意します。

- ① 会社の中長期のビジョンを伝え、改革の必要性を幹部の人には納得してもらう。
- ② リストラをいきなり断行する等の社員の反発を招くようなことは絶対に避ける。
- ③ 退職金はきちんと払い、再就職のあっせん等の労も惜しまない。

(3) 固定費の変動費化を進める

売上が低下している局面においては固定費を変動費化することによってコストダウンが達成できます。常備の要員を別会社を設立し外注先にする、機械や車両を売却してリースバック方式にする、本社を売却して貸オフィスに入る等々の方策が考えられます。

参考

「時は金なり」

経営の効率化を考える場合「時間」の側面を省くことはできません。例えば、1棟の住宅の平均施工日数4カ月を仮に3カ月に短縮できれば、年間3棟が4棟建築できることとなります。また、建設工事の場合、取り掛かりの当初は手待ち等で時間の無駄（A）が発生し、竣工間際には突貫で遅れを取り戻す（B）ことが多いのですが、（A）では多大な機会原価が生じていて、また、（B）では多額の割増工賃等が支払われています。（A）と（B）は時間の無駄で、正に「時は金なり」といえます。

Ⅳ. 財務管理のポイント

Q062 Question

工事完成基準及び工事進行基準について教えてください。

Answer

建設業等における売上計上基準に工事完成基準と工事進行基準があります。

従来は中小建設企業においては計算の容易性から工事完成基準を採用することが多かったのですが、近年上場会社について適用される会計基準においては工事進行基準が原則的な方法とされましたので、今後は中小建設企業においても工事進行基準の採用が広がるものと思われます。

解説

1. 工事完成基準と工事進行基準のそれぞれの決算書の比較

- ① 受注金額400,000(千円)、工事原価見積総額320,000(千円)の工事で、期末までに原価128,000(千円)が発生しています。また、売上代金の一部96,000(千円)が入金済です。

工事完成基準の場合		工事進行基準の場合	
貸借対照表		貸借対照表	
未成工事支出金	未成工事受入金	完成工事未収入金	
128,000	96,000	(注2) 64,000	
損益計算書		損益計算書	
完成工事原価	完成工事高	完成工事原価	完成工事高
0	0	128,000 (利益 32,000)	160,000(注1)

(注1) 完成工事高 = $400,000 \text{ (千円)} \times \frac{128,000 \text{ (千円)}}{320,000 \text{ (千円)}} \text{ (進捗率40\%)} = 160,000 \text{ (千円)}$

(注2) 完成工事未収入金 = $160,000 \text{ (千円)} - 96,000 \text{ (千円)} = 64,000 \text{ (千円)}$

- ② 翌年予定どおり完成した場合の2年間にわたる利益の合計は、以下のとおりとなります。

年 度	工事完成基準 (千円)	工事進行基準 (千円)
1 年 目	0	32,000
2 年 目	$400,000 - 320,000 = 80,000$	$\left. \begin{array}{l} 400,000 - 160,000 \\ \blacktriangle 320,000 - \blacktriangle 128,000 \end{array} \right\} 48,000$
2年間の合計	80,000	80,000

2. 工事完成基準から工事進行基準に変更した年度の損益等への影響

上記1①の例の場合の変更年度の修正処理を示すと次のようになります。

(借方) 完成工事原価 128,000(千円) / (貸方) 未成工事支出金 128,000(千円)

(借方)	完成工事未収入金	64,000 (千円)	/	(貸方)	完成工事高	160,000 (千円)
	未成工事受入金	96,000 (千円)				

このことから明らかなように、変更年度においては完成工事総利益が完成工事基準の場合より32,000千円だけ多く計上されることになります。

3. 工事進行基準を強いて採用する必要の無い場合

- ① もともと工期が数カ月と短い場合や工事金額が少額な場合は、事務の煩雑さを避けるためにも工事完成基準が適しています。
- ② 経理事務体制が不備で工事の総額を正しく見積もることが難しい場合や工事の請負額自体が変更される可能性がある場合は、決算書の数値の信頼性が低下しますので、同じく工事完成基準の採用が妥当と判断されます。
- ③ なお、工事進行基準を採用する場合、工事の総額の予想を故意に少なくしたり、また、原価の発生について工事が完了していないにもかかわらず下請等に請求させて発生原価を過大に計上するときは、利益が過大計上されてしまいます。

1. ①の例で原価の発生を172,800千円、工事原価見積総額を288,000千円と故意に操作した場合の利益の額は、32,000千円から67,200千円に増加してしまいます。

$$\text{完成工事高} = 400,000 \text{ (千円)} \times \frac{172,800 \text{ (千円)}}{288,000 \text{ (千円)}} \text{ (進捗率60\%)} = 240,000 \text{ (千円)}$$

完成工事原価	▲172,800
利 益	<u>67,200</u>

4. 工事完成基準から工事進行基準に変更することが経審に与える影響

完成工事高 (X1) についても、また、X2のEBITDAについてもプラスに作用します。経営状況 (Y点) については、利益増大のプラス効果が大きいので、全体としてはプラスに作用することになります。

以上から、経審の総合評点 (P点) についても加点効果が出ることになります。

なお、含み損を抱える企業にあっては、工事進行基準への変更により一時的に増加する粗利益の額と過年度損益修正損を両建てすることによってこれら過去の「お荷物」を一掃することも考えられます。

参 考

税法における請負の収益認識基準

平成20年4月1日以後開始の事業年度からは、工事期間が1年以上でかつ請負金額が10億円以上の工事については強制的に工事進行基準が適用されることになりました。その他の工事についても工事進行基準を採用して、確定決算した場合には税法もその処理を認めます (平成21年3月31日までに開始する事業年度に経過措置あり)。

Ⅳ. 財務管理のポイント

Q063 Question

キャッシュ・フロー計算書の意義を教えてください。

Answer

昨今倒産が増加していますが、そのすべてが赤字が原因ではなく、「勘定合って
銭足らず」の黒字倒産も多く見られます。このような状況に対しては損益計算書だ
けで対処することはできません。企業の資金の状況を「営業活動」、「投資活動」及
び「財務活動」に分けて総合的な情報を提供するキャッシュ・フロー計算書の重要
性はますます増大しています。

解説

1. キャッシュ・フロー計算書の作成

① キャッシュ・フロー計算書を作るには2期分の貸借対照表と損益計算書が必要です。

貸借対照表			(千円)		
科目	当期	前期	科目	当期	前期
現金預金	48,000	67,000	工事未払金	60,000	65,000
受取手形	100,000	110,000	支払手形	120,000	115,000
完成工事未収入金	300,000	330,000	割引手形	90,000	100,000
未成工事支出金	190,000	180,000	借入金	340,000	400,000
固定資産	42,000	50,000	資本金	20,000	10,000
			未処分利益	50,000	47,000
合計	680,000	737,000	合計	680,000	737,000

固定資産に係る取引

期首残高	50,000
当期新規取得	10,000
当期減少(除却)	▲ 6,000
当期減価償却額	▲ 12,000
期末残高	42,000

損益計算書		(千円)
完成工事高		1,200,000
完成工事原価		1,020,000
(うち減価償却費)	(	12,000)
(売上総利益)	(	180,000)
販売費・管理費		160,000
(営業利益)		20,000
受取利息・配当金		1,000
支払利息		9,000
(経常利益)	(	12,000)
固定資産除却損		6,000
(税引前当期純利益)	(	6,000)
法人税等		3,000
(当期純利益)		3,000

② キャッシュ・フロー計算書は次のようになります。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)	(投資活動によるキャッシュ・フロー)
税引前当期純利益 6,000	固定資産取得 ▲10,000 (②)

減価償却費	12,000		
固定資産除却損	6,000		
受取手形の減少	10,000	(財務活動によるキャッシュ・フロー)	
完成工事未収入金の減少	30,000	借入金返済	▲60,000
未成工事支出金の増加	▲10,000	増資	10,000
工事未払金の減少	▲5,000		▲50,000 (③)
支払手形の増加	5,000	現金預金の減少(- -)	▲19,000 (④)
割引手形の減少	▲10,000	現金預金期首残高	67,000 (⑤)
法人税等の支払額	▲3,000	現金預金期末残高(-)	48,000 (⑥)
	41,000 (①)		

2. キャッシュ・フロー計算書を読む

(1) 損益の状況

当期は、減価償却費12,000千円を満額計上して、税引前当期純利益を計上しました。

(2) 運転資金の状況

売掛債権（受取手形及び完成工事未収入金）が40,000千円圧縮され、支払手形が5,000千円増加し、他方、工事未払金と割引手形は合計15,000千円減少となりました。

これらの取組みで、運転資本としては30,000千円の資金調達ができました。

(3) 上記(1)及び(2)により営業活動によるキャッシュ・フローは41,000千円と一応の結果を出せました。

(4) 投資活動によるキャッシュ・フローとしても、減価償却費を若干下回る水準に抑えられているので特に問題はないといえます。

(5) 財務活動によるキャッシュ・フローは、増資後で、50,000千円の支出超過となりました。

(6) 全体状況を読む

会社の正常な営業活動によるキャッシュ・フローは19,000千円（経常利益＋償却費－法人税等の予想額（5,000千円））前後と予想されます。これらから、会社の財務構造の改善は以下の3点に要約されます。

- ① 必要運転資金に関して、取引先の協力を得てさらに150,000千円前後圧縮させる。
- ② 上記①の取組みに加え、全社結束して償却前の経常利益24,000千円の確保に努める。
- ③ 金融機関と話し合っ、年間返済を60,000千円から19,000千円前後に圧縮してもらう。

参考

キャッシュ・フローが重視されるようになった背景としては以下の要因が考えられます。これらの①及び②の要因は今後さらに深刻化すると思われます。

- ① 不動産の価値が長期的に低迷する時代を迎え、銀行の与信管理の考え方が担保主義からキャッシュ・フロー重視に大きく軸足を移してきたこと。
- ② 売上の拡大が難しい経済の安定期においては、経済の発展期におけるように利益の確保が容易では無く、利益一辺倒ではない資金管理が不可欠となってきたこと。

Ⅳ. 財務管理のポイント

Q064 Question

キャッシュ・フロー分析を行う際に、
建設業が注意しなければならない点はあるでしょうか。

Answer

営業キャッシュ・フロー（損益プラス運転資本）、投資キャッシュ・フロー、財務キャッシュ・フローに分けて自社の状況をパターンに当てはめて分析する必要があります。それぞれのパターンで注意すべきポイントは違ってきます。

解説

1. キャッシュ・フローのパターン

パターン CFの区分	A	B	C	D	E	F
営業キャッシュ・フロー	++	+	++	+	-	-
投資キャッシュ・フロー	-	0	0	0	0	+
財務キャッシュ・フロー	0	0	--	--	+	0
キャッシュ・フロー全体	+	+	0	-	0	0

2. それぞれのパターンにおける経営課題

A：しっかりと稼ぎ、その稼ぎの範囲内で投資を行っています。投資が行われている結果、施工能力もきちんと維持されていて長期的視点からも問題はなく、理想的なキャッシュ・フロー経営のパターンといえます。

B：利益は一応出ていますが、投資キャッシュ・フローを行う余力ではありません。借入金返済の圧力もありませんので当面の資金繰り上は問題はありませんが、投資を控えている結果が長期的には設備の陳腐化を招き、市場競争力維持の点で問題です。

C：利益を懸命に稼ぎ、その資金を借入金返済にすべて注ぎ込んでいる状態です。営業キャッシュ・フローの状態をしばらく維持できれば借入金返済の圧力も徐々に弱まってしまうから、資金繰りは安定の方向に向かうでしょう。営業キャッシュ・フローの高い水準を保つのが早晚難しくなるようでしたら、遊休資産の売却が財務キャッシュ・フローの大幅赤字の軽減化（リスケジュール等）の実行が避けられなくなるでしょう。

D：利益は一応計上しているものの十分な額ではないため投資は全面的に控え、借入金の返済に追われている状況です。資金繰りの全体でマイナスですから、利益の一段の向上

か財務キャッシュ・フローのマイナスを緩和しない限りいずれ破綻することになります。

E：赤字を借入金で賄って全体的な資金をバランスさせている状態です。企業の担保余力やオーナー個人の保証能力もいずれ限界に達するでしょうから、このままでは経営の破綻は避けられないでしょう。赤字からの脱却が最大の課題といえます。

F：赤字経営である点は上記Eと同様です。銀行への借入金の返済はないのですが、商売の赤字の穴を会社の固定資産の売却代金で埋めている状況です。営業キャッシュ・フローの赤字が続くような場合には、早目の廃業で傷口を深めないようにします。

3. オーナーの保有資産・別途収入を活かす

(1) 中小建設業の経営にはオーナーが種々の面で係わっています。多くの会社で見られる点としては会社借入に対する個人の連帯保証がありますし、個人の不動産を会社が賃借しているケースも多々あります。このように、会社とオーナー個人とは経営上密接な関係にありますので、銀行等の債権者も会社の信用力を判定する場合はオーナー個人の財務力等を加えたところで行うのが通例です。

(2) したがって、会社が窮状にある場合、オーナー個人としてどのように対処するかは会社にとってはもちろん、オーナー個人にとっても大きな問題です。

例えば、会社が多額の借入金を抱えており、かつ連続赤字経営のため高い借入利率が適用されていて毎年の金利負担額に会社が苦しんでいるとします。このような場合、会社の不動産をオーナーが買い取ってオーナーの財力に見合う低めの借入利率での資金調達ができれば、支払利息全体としても相当額軽減できますし、借入金が大幅に減った会社に対する銀行評価は向上しますので新たな借入枠が認められることもあります。

赤字会社の場合、個人の資産を活かして会社を再建するか、あるいは、個人資産が毀損しない範囲での廃業等を早めに選択するかは、最も基本的で重要なオーナーとしての意思決定です。

参 考

会社の企業価値とキャッシュ・フロー

金融機関はもちろん、一般の経済社会においても会社の価値をキャッシュを生み出す力で評価してこうとの慣行が一般化してきました。不動産価値の長期低迷が続いている経済情勢がキャッシュ・フロー重視への流れを加速させています。

オーナーとしては、企業のキャッシュ・フローの改善が企業の安定経営を目指すための重要ポイントであるだけでなく、場合によって M&A で自社を高く売却する場合にも大きなメリットを与えてくれるという点を理解しておくべきです。

Ⅳ. 財務管理のポイント

Q065 Question

キャッシュ・フロー経営の方法について教えてください。

Answer

現金資産の増加を重視する経営をキャッシュ・フロー経営といいます。

建設業のキャッシュ・フロー経営で注意しなければならない点は以下の4点です。

1つの工事（取引）の年間売上全体に占める割合が大きいため、大きな受注工事の収益性や回収条件いかに資金繰りの状況を常に変動させるという点。

JV工事の「子」の場合、「親」の場合と違って主体的に工事利益や資金収支を管理する立場ではないため、収支や損益の状況を早めに把握するように努める必要があります。

収益の認識基準の違いがキャッシュ・フロー分析にどのような影響を与えるかを知っておく必要があります。

最後の、そして最大のポイントは「持たざる経営」に徹することです。

解説

1. 各々の工事ごとに資金の状況を把握する

建設業においては1つの商品（工事）ごとの金額も極めて大きく、また、回収条件や支払条件も工事ごとに異なってきますので、工事の損益管理を工事台帳で工事ごとに行うのと同様に、工事ごとの収支も工事台帳等で行う必要があります。工事ごとに施主から回収される金額、期日及び現金か手形かの回収手段の別を営業担当者が明らかにし、一方、工事の原価に係る支払いについては支払先、支払日、支払手段（現金か支払手形（期日は90日か120日か））の別を工事担当者が把握し、適時に経理担当部署に報告しなければなりません。このように、資金の管理に関しては、営業、現場及び経理部門の緊密な連携が欠かせません。

2. JV 工事ごとに資金の状況を把握する

JV（ジョイント・ベンチャー：共同企業体）の損益及び収支の管理は「親（スポンサー）」企業が中心となって担当し、「子」、「孫」へは結果が知らされるのみです。JVに「子」の立場で参加する場合、回収がいつなのか等を適時に把握するようにします。入金予定日が狂ってしまえば、資金繰り全体に影響することになります。

3. 収益の認識基準とキャッシュ・フロー計算の関連を理解する

建設業における収益認識基準には工事完成基準と工事進行基準の2つの方法があり、いずれを採用するかは基本的には企業の選択に委せています。

それぞれの方法による損益は当然違ってきますが、キャッシュ・フロー（特に営業キャッシュ・フロー）については当然2つの方法の間で差異は生じません。前述のQ062の例を用いて以下説明します。

	(工事完成基準の場合)	(工事進行基準の場合)
(1) 利 益	± 0	+ 32,000
(2) 運転資金	- 32,000	- 64,000
(未成工事支出金増加)	(- 128,000)	(0)
(未成工事受入金増加)	(+ 96,000)	(0)
(完成工事未収入金増加)	(0)	(- 64,000)
営業キャッシュ・フロー	- 32,000	- 32,000

イコール

4. 「持たざる経営」に徹する

「勘定合って（利益は出ている）銭足らず」になるのは以下のような要因のためです。

- 支払いは現金での支払いが多く、これに対して代金回収には相当の日数を要するとき。
- 現場からの要求で建設機械を多数購入したものの実際の稼働率は低いままのとき。
- 借入金返済のために毎月多額の資金支出がなされているとき。

上記のような状況が是正された場合、すなわち、運転資金が改善され、固定資産の購入を控えてリース（「リース会計に関する会計基準」の例外的処理により賃貸借処理を行う方法）を使い、これらの取組みの結果借入金をゼロにすることができたときには、「利益の額＝資金増加の額」が実現します。今日のように受注の先行きの見通しが立ちにくく、また、銀行の貸し渋りが高まっている時代には、全社をあげてキャッシュ・フロー経営に取り組むことが欠かせません。

参 考

中小企業の売上げと資産・負債のバランスの平均値と自社の値を比較してみましょう。

工 種	土 木 系	建 築 系
年 間 完 工 高	600,000千円を想定	600,000千円を想定
完成工事未収入金	65,000 (千円) (売上の約1.3カ月分)	70,000 (千円) (売上の約1.4カ月分)
棚卸資産合計	60,000 (〃) (〃 1.2 〃)	85,000 (〃) (〃 1.7 〃)
未成工事受入金	▲60,000 (〃) (〃 1.2 〃)	▲60,000 (〃) (〃 1.3 〃)
差引必要運転資本	65,000 (千円) (〃 1.3 〃)	90,000 (千円) (〃 1.8 〃)
(短期借入金残高)	50,000 (千円) (〃 1.0 〃)	80,000 (千円) (〃 1.6 〃)
固定資産合計	120,000 (〃) (〃 2.4 〃)	125,000 (〃) (〃 2.5 〃)
(長期借入金残高)	90,000 (〃) (〃 1.8 〃)	100,000 (〃) (〃 2.0 〃)

売上げに対する資産・負債の割合が高い場合、「重たい経営」になってしまっているといえます。

Ⅳ. 財務管理のポイント

Q066 Question

建設業の資金繰り計画や管理のポイントを教えてください。

Answer

会社は赤字でもつぶれませんが、手形が落とせなかったら即倒産します。資金繰りは経営管理の中でも最も重要なものですが、中小建設業の場合、事務が手薄なこともあって資金管理に弱点を抱えている会社は意外と多いようです。

以下、資金管理のポイントを検討することになります。

解説

1. 資金不足の危機に見舞われる原因をなくす

(1) 銀行の融資が引き続き受けられるか

手形借入の折り返し融資を断られることで倒産に至るケースが最近増加しています。銀行は取引先の与信管理を常に行っていて、取引先の経営状況が悪化したようなときには新たな融資をしてくれません。

銀行の債務者区分は、①正常先、②要注意先、③要管理先、④破綻懸念先、⑤実質破綻先・破綻先の5つに分けられていて、会社が連続赤字決算で実質債務超過（負債が資産より多い状態）であるようなときは要管理先以下の不良債権として扱われる可能性が高くなり、このようなときはメイン銀行であっても手形借入の書き換えに応じられなくなります。自社の債務者区分及び自社の借入余力を日頃から把握しておくことが大切です。

(2) 売上代金の貸倒れの危険性は少ないか

貸倒れの被害にあって連鎖倒産となるケースも少なくありません。大口の売掛先については事前に信用調査を行っておくべきで、危ない先と知りつつも資金繰りのために受注に応じることはかえって傷口を広げることとなります。決算書を入手できないときでも、以下のような兆候の有無を調べることによって貸倒れの危険性のある程度察知できます。

- ① 最近幹部社員の退職が続いている
- ② 主要な仕入先や外注先が最近変わった
- ③ 社長が最近不在がちである
- ④ 最近安売りしている噂がある
- ⑤ 支払いを現金から手形にあるいは手形のサイトを延ばしてきた

(3) 融手又は保証被りの危険な罠には近づかない

融通手形を切り合っている場合、先方が不渡りを出すと、すでに割り引いていた手形の買戻し金額と自己が振り出した手形の決済の二重の資金支出となります。また、融手を切り合うこと自体が会社の信用を著しく傷つけますので融手には絶対手を染めないことです。「絶対に迷惑はかけないから」と保証人に立つことを頼まれたときも心を鬼にして断ることです。他社より自社のほうが大切に決まっていますから。

2. 管理を徹底して資金繰りの破綻を回避する

(1) 工事毎の収支のバランスを計る

建設業の利益管理が現場中心になされるのと同様、資金管理も各現場ごとに管理される必要があります。現場管理者は、施主からの入金と現場関係の支払いの時期と金額を常に把握して、「出越し（でごし。支払いのほうが入金を超過した場合のその金額）」が生じないようにしなければなりません。そのためには、工事着手金、中間金、変更工事の追加工事代を適時に確実に回収するようにします。このためには、施主から集金する営業担当者と工事の支払いを管理する現場責任者間の緊密な情報交換が欠かせません。

(2) 事務体制を整備する

事務体制整備状況のチェックポイント	YES	NO
① 今の経理担当者が辞めても資金繰り管理は大丈夫だ		
② 2カ月先までの資金繰りの目途は立っている		
③ 求めたら担当者からすぐ必要な資料が出てくる		
④ 予定外の工事の請求書が遅れて出てくることはない		
⑤ 経理の事務処理の手順書が作られている		
⑥ 資料や帳簿の保管場所はきちんと決められている		
⑦ 毎月10日迄に試算表が出来上がり、社長は説明を受けている		
⑧ 銀行印や代表社印は代表者が責任をもって管理している		
⑨ 手形用紙や通帳は印鑑とは別に適切に保管されている		
⑩ 現金残高は現金出納帳残高と合致している		

(3) 収支のタイミングをもう一度見直す

入金日の直前に給料日だったりすれば、給料の支払日を1週間ずらしただけで資金繰りが大いに楽になります。また、支払手形の決済日を月の内に何回にも分けているとそのつど資金繰りに神経を使うことになりますので、決済日は多くて2回位にまとめるようにします。

参 考

資金繰りを良くするための基本

投資キャッシュ・フロー及び財務キャッシュ・フローの改善は、一定限度までの改善に止まります。「利益」を出すことを抜きにして資金繰りの根本的な解決はありません。また、中小企業では会社と代表者個人の財布は表裏一体です。個人生活を質実にして、万一の事態に備えて個人としても蓄財することが社長の努めといえます。

Ⅳ．財務管理のポイント

Q067 Question

資金調達余力（各種枠・担保）や資金調達のポイントについて教えてください。

Answer

金融機関からの資金調達の第一歩は、金融機関が会社の何を見ながら貸出をしているかを知ることがまずは重要です。特に、金融機関から、「会社の貸出枠（融資枠）がある・ない」といった言葉をよく耳にしたいと思います。今回はこの「枠」について簡単に説明したいと思います。

解説

1. 各種枠について

金融機関の「枠」には様々な種類があります。当座貸越、割引手形や手形貸付の枠、担保や総貸出の枠など、時と場合によって意味が異なり、また随時見直しされています。

ここでは、今まででなら対応してもらえた融資が、「枠」がなくなり出なくなったという場合の理由を考えながら、枠とはどのようなもので、どのようにして決まるのかを見ていきましょう。

(1) 格付けが下がった

金融機関が、融資先を債務不履行になるリスクに応じて、正常先、要注意先、要管理先、破綻懸念先、実質破綻先・破綻先と、5つの区分に分類（格付け）しているのはご存知のとおりです。一般的に、格付けが下がると融資の枠は減額されます。

(2) 担保価値が下がった

一般的には不動産や有価証券などですが、商業手形、売掛金も担保になります。担保価格は常に見直しされますので、その価値が下がると枠も少なくなります（逆に価値が上がっても枠が拡がるとは限りません）。

(3) 信用保証協会の利用限度額を超えた

信用保証協会の保証枠は、金融機関と信用保証協会の両方によって決定されます。枠がなくなるということは、信用保証協会の1社に対する融資限度額を超えることが主な要因ですが、金融機関側で信用保証協会の利用の限度額（枠）を設定している場合もあります。

(4) 商業手形の枠（割引手形枠）を超えた

枠が仮に5,000万円あったとしても、その枠も上場手形のような優良手形は全額、その他手形は2,000万円までなど、銘柄により枠がさらに細かく設定されています。その枠を超えた場合、金融機関から「枠がない」といわれることがあります。

(5) 取引方針の変更

支店長の異動があったときによく起こります。具体的には取引先の業種や業況、規模や経営者の考え方などを支店長が総合的に判断して枠を設定しており、それに応じて貸出枠が変わってくることがあります。

2. 資金調達のポイント

上述のとおり、「枠」は様々な要因によって決まってきます。常に、金融機関の担当者から聞き取りを行って、自分の「枠」がどうなっているのか、そのベースとして自社の「格付け」がどうなっているのか、情報収集を欠かさないことが大切です。

さらに、自社の格付けを知ったら、これをランクアップする努力も必要です。中小企業に対する格付けの大きな特徴は、定量項目と定性項目の両方を重視して行われることにあります。定量項目とは、具体的には中小企業の決算書から明らかにされる財務項目です。定性項目とは、企業の成長性を支える上で重要な要素である技術力、販売力、経営者の資質などが検証されます。まず定量項目で大まかな格付けを行い、その上で定性項目を見て最終的な格付けが決定されます。

すなわち、金融機関の格付けをランクアップさせるためには、財務項目を向上させることに加え、技術力、販売力や、それに裏打ちされた中・長期経営計画を策定し、経営者のやる気をアピールすることが重要になります。

また、担保価値についても、ある程度予測することが可能です。例えば、不動産でしたら、毎年、路線価の発表を見ておおよその自社不動産の価値の変動を知ることができます。信用保証協会の利用限度額も、直接信用保証協会に出向くことで少なからず情報を得ることができます。

参 考

工藤南海夫・藤井一郎著『建設業の資金調達のすすめ方』（株）大成出版社、2007年3月、52～57ページ。

Ⅳ. 財務管理のポイント

Q068 Question

入出金管理について教えてください。

Answer

入出金管理は資金繰り表を作成して行います。入金及び支払い予定を正確に把握しなければ精度の高い資金繰り表はできません。工事担当者や営業担当者との連携で、より正確な情報を入手することが必要です。

解説

1. 入金管理

(1) 直近の入金について

入金を正確に把握し、資金繰り計画に反映していくためには、次の2点が重要です。

- ① 現場と経理との連携。つまり、現場の担当者から入金情報が経理へ定期的にあがっているかということです。
- ② 現場の入金条件の把握力。つまり、現場の担当者が工事別（発注先・受注先別）の入金条件をきちんと把握しているかということです。

1つ目のポイントですが、おそらく資金繰り計画表を作成するのは社長もしくは経理担当者です。一方、工事の進捗状況（出来高）を把握しているのは、現場担当者になります。そのため、現場担当者から出来高に応じた入金予定の情報をきちんと経理に伝えることが、直近の入金状況を把握する第一歩になります。

さらに、数カ月先までを予想するには、工事完了までの入金予定も一緒に提供してもらいます。具体的には、1カ月に一度、ほぼ確定している直近の入金予定に加えて、工事完了までの入金予定も提出してもらいます。工事開始後、追加、変更工事や工期の進捗状況が変化しますので、定期的に修正し、最新状況を反映させることが大切です。

2つ目のポイントは、現場担当者が入金条件を考慮した上で、工事別に入金予定を作成することです。工事別に、請求書の締め日、入金日、発注者の支払い条件をきちんと把握していないと、正確な入金予定はできません。特に、複数の元請業者から複数の工事を受注している専門工事業者では、これを徹底することが効果的です。

(2) 将来的な入金について

さらに先の入金予定を把握するには、受注済み工事の入金予定だけではなく、受注前の見込み工事についての情報を営業部から得て、入金予定に反映していくことになります。

具体的には、営業部で受注見込み物件を一覧表にまとめ、受注の可能性・優先順位の社内基準を設定し記載します。そして受注した場合の入金予定についても記載し、定期的に反映するようにします。例えば、1,000万円の工事が受注確率50%で見込めるという場合には、合計500万円を入金予定時期に合わせて計上します。この一覧表は、定期的に営業部から経理担当者に提出してもらいます。

2. 支払い管理

支払い予定の立て方については、入金と同様に、現場の担当者から情報を提供してもらいます。具体的には、現場担当者に工事毎の支払い予定表を作成してもらい、全工事の支払い予定を集計して資金繰り計画に反映させます。

工事原価の支払い予定は、現場の進行状況により変動しますので、支払い予定表を定期的に修正する必要があります。これにより、当初実行予算書になかった追加工事発生等による原価増についても、経理担当者がスピーディーに把握できるようになります。

また、下請業者においては、現場の担当者とのより緻密な連携が必要となります。元請の場合、ある程度計画どおりに工事原価の支払いが進んでいきますが、下請や小規模な企業では、工事の変更等により計画どおりに進まなくなる可能性が大きくなるからです。

専門工事業者になると、さらに工事原価の支払い予定を把握するのが難しくなり、工事完成間近に施工を担当する会社は、非常に資金繰りの予想に苦労します。工期が迫り、取引業者と取り極めする余裕もなく、また工事自体の変更や追加も多く発生します。気がつけば、予想もしなかった金額の請求書が届くということにもなりかねません。このような場合は、注文書（発注書）の発行を徹底し、その控えを集計することで、工事原価を早期に把握することが大切です。

3. まとめ

入出金管理をしていく上でのポイントをまとめると、次の3点になります。

- ① 営業情報も含めた全体的な情報を収集し資金繰り表に反映していくこと。
- ② 営業担当者、工事担当者が作成する社内資料は定期的に更新すること。
- ③ 資金繰り計画は地道に繰り返し運用していくことで精度が上がること。

Ⅳ. 財務管理のポイント

Q069
Question

与信管理のポイントを教えてください。

Answer

与信管理は、ゼネコンの民間工事受注のように新規顧客が中心の場合には、受注に応じて、外部機関を利用した情報収集を行うことが一般的ですが、専門工事業のように、定期的に受注のある顧客が数多く存在する場合には、社内で与信管理をしていく仕組みが必要になります。

ここでは、社内での与信管理の方法についてご説明していきます。

解説

1. 顧客の実体把握

与信管理の第一歩は、顧客別の与信管理カードを作成し、顧客の情報を記載していくことです。ここに記載する内容は、大きく2つに分けられます。

- ① 外部から得ることができる情報
- ② 自社で独自に収集した情報

1つ目の外部情報としては、経審のデータであれば、(財)建設業情報管理センター (<http://www.ciic.or.jp/>) のホームページを参考にすることができます。また、信用調査会社では有料で顧客の評点に加えて、決算書、登記簿などの記載項目や業界動向等を提供しています。

2つ目は、自社で独自に収集する情報ですが、普段から顧客に関する情報収集を心掛けることが大切です。社内の雰囲気や暗くなった、経営幹部や優秀な従業員が退職した、社長・経理担当者が頻繁に留守にしている(資金繰りに追われている)などの情報は危ない兆候への気付きにつながります。常に顧客の変化に目を向け、気になる点があれば報告するという、全社的な取組みが重要です。

2. 信用ランク付け

このように収集した情報をもとに、顧客別の与信管理カードを作成していきます。まずは与信管理カードに記載する項目を決定し、それぞれに対して点数を付けていきます。例

例えば、業歴で1～5点、資本構成で0～12点、会社の規模で2～19点といった具合です。これらのほか、損益状況や資金現況といった定量項目の点数割合を7割、訪問時に感じた企業活力といった定性的な項目を3割といったように、大まかなやり方で良いでしょう。合計100点に対して、70点以上がAランク、45～69点がBランク、44点以下がCランクなど各ランクのバーを決めます。

3.取引判断・信用枠の設定

与信管理カードに記載したランク付けを見ながら、取引の継続可否判断等を行います。また、ランクごとに信用枠の決定を行います。信用枠とは、売掛債権残高の上限をあらかじめ設けておくことです。Cランクの会社には、信用枠を低く設定し、回収条件を厳しくするなど、重点的に与信管理を行います。

4.売上債権管理

各顧客の月末時点の売上債権残高が定められた与信枠内に収まるようにコントロールしてきます。売上債権残高が与信枠を超過している場合には、回収催促などを行い、常に与信枠を下回るようにしておく必要があります。

重要なことは、定期的にランク付けの見直しと与信枠の変更を行うことです。支払い条件が以前より悪くなっていないか、変な噂がたっていないかなど、気になる点があれば、素早く、機動的に会議を開いて、引っ掛かりを防ぐようにしましょう。

5.新規顧客の与信管理について

上記1.の顧客の実体把握に加えて、より広範囲な情報を入手する必要があります。顧客が法人（会社）であれば、その業種・業界に詳しい人物からの情報を集めることが重要です。また、万が一、顧客が支払い不能になった場合の対策を考える必要があります。現状の自己資本で耐えられるのか、それとも自己資本の増強や借入を検討しなくてはならないのか、綿密に社内で検討しておきましょう。

参考

帝国データバンクホームページ「ここから始める与信管理」(<http://www.tdb.co.jp/knowledge/yoshin/index.html>)

Ⅳ．財務管理のポイント

Q070
Question

工事引当による借入(手形貸付)の長所、短所を教えてください。

Answer

中小建設業に多く見られるケースですが、金融機関から工事引当を担保に資金を調達し、完了後の入金時に返済するという形態をとる企業が多く見受けられます。工事期間が数カ月にわたるため、この間の材料費や労務費を手当てすることは当然のことで、手形借入によって比較的容易に調達できます。

しかし、このことがマンネリ化し、日常の資金繰りに使われるというケースになりますと、ますます資金繰りが悪化し、ドロ沼の状態に陥る可能性も少なくはありません。

解説

1. 手形借入の長所

(1) 調達が比較的容易

長期借入は、現時点での企業の現況、将来の返済原資の確認、担保や保証人の有無などの判断に比較的時間を要しますが、手形借入の場合は、ある特定の工事を担保とし、短期間（一般的には1年以内）で一括返済しますので、面倒な手続き等が簡易で済む利点があります。

(2) 資金繰りの緩和

受注工事があるのに資金繰りに困っているときなど、引当工事を担保に借り入れが可能となります。したがって、新たな工事のための資材購入資金や労務費などの支払いには便利であり、企業にとっては非常に使い勝手の良い調達手段となります。

(3) 返済が可能

手形借入は、特定工事を引当として1年以内で返済しますので、工事出来高に応じた返済や一括返済となります。これは企業側にとっては工事完了後に確実に入金となりますので返済原資に困ることはありません。また、金融機関としても工事完了後の代金で返済する約束となっているので安心した貸し出しができます。

(4) 繰り返しが可能

一度、実績をつければ、それが信用にもつながり、次の工事引当にも適用になり、折り

返し融資という形で継続されるのが一般的です。約定どおり返済を続けていけば、工事引当が続く間は連続して資金調達が可能という利点があります。

2. 手形借入の短所

(1) 借入目的が本末転倒になる可能性大

特定の工事を担保に借入するので返済も容易ですが、赤字体質などになりますと日常の資金繰りが大変になります。この場合、特定工事以外の目的に使用される可能性が出てきます。これがマンネリ化すると工事引当は名目的になり、日常の資金繰りに費やすための資金調達となってますます資金繰りが悪化してきます。

(2) 引当工事の有無が鍵を握る

上述したように手形借入による調達が、工事とは関係ない日常の資金繰りに使われると、常に工事引当によって資金繰りが行われますので、引当する工事がストップした時点で資金繰りが悪化するという事態に陥ります。

3. 手形借入からの脱却

(1) 長期への借り換え

本来の目的である工事引当による調達ではなく、資金繰りのための借入に陥った場合は早急に改善しなくてはなりません。資金的余裕がある場合は一括返済できますが、そうでなければ長期借入（証書借入）に借り換えて毎月の負担を少なくする方法を考えなければなりません。

(2) 遊休資産等の売却

手形借入を長期に借り換えると、毎月の返済負担が大きくなってさらに資金繰りが悪化する可能性も出てきます。できれば一括返済が最良な方法ですので、企業によっては遊休資産の売却や社長個人からの借入など、金融費用がかからない資金調達を検討することが必要です。

Ⅳ. 財務管理のポイント

Q071 Question

資金繰り悪化の解消策の1つとして借換制度がありますが、そのポイントを教えてください。

Answer

資金繰りが厳しくなれば、金融機関などからの借入金によって賄っているのが一般的ですが、借入金が生じれば必ず返済する必要があります。返済計画は立ててはいるものの大幅な受注減少の中でなかなか思い通りには返せず、さらに借金を重ねるというケースが起きています。長期借入金（証書借入）が複数にもなり、月額返済金が多額になっているケースも多々見受けられます。

資金繰りが悪化してくると、借入金返済にも困ってきますし、できればストップあるいは減額したいのが本音です。このような場合、より長い融資への借換えや複数の借入金を一本化して返済額を減額する制度があります。

解説

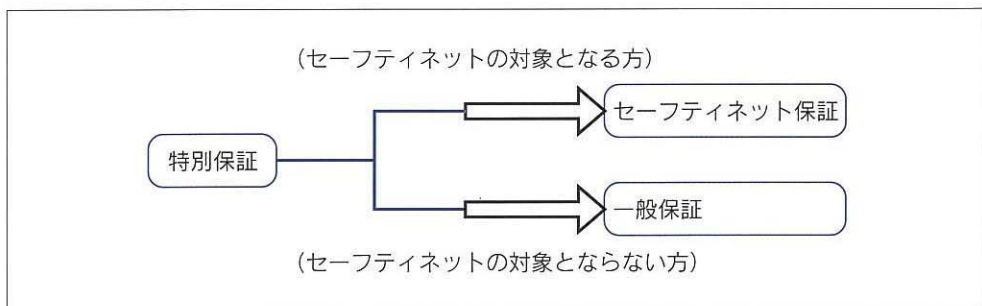
1. 1 回当たりの返済額が減額になる

信用保証協会付の既存の借入金を、新たな保証によって追加融資が受けられ最長10年の借換えができます。また複数の借入金債務を一本化して月々の返済額を軽減し、資金繰りを円滑にすることができます。

2. 制度活用のポイント

(1) 特別保証の借換えるケース

図表 1 特別保証の借換え

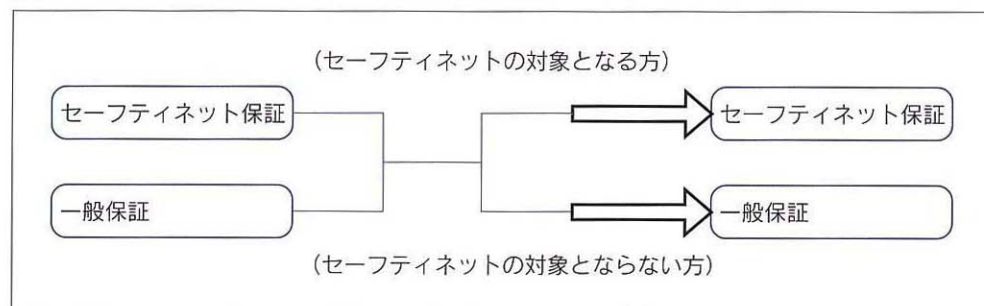


(出典：中小企業庁「資金繰り円滑化借換制度の概要」)

特別保証で既存の借入金がある場合は、借換時にセーフティネット保証の要件に該当する場合はセーフティネット保証で、該当しない場合は一般保証で借換えを行うことになります。

(2) 一般保証又はセーフティネットの借換えケース

図表2 一般保証又はセーフティネットの借換え



(出典：中小企業庁「資金繰り円滑化借換制度の概要」)

一般保証又はセーフティネット保証の場合は、借換時にセーフティネット保証の要件に該当する場合はセーフティネット保証で、該当しない場合は一般保証で借り換えます。

(3) 金融機関のプロパーの借入金は対象外

この制度は、信用保証協会の保証付き借入金が対象のため、金融機関のプロパーによる借入金は対象ではありません。

(4) 事業計画書の作成は必要

セーフティネット保証で借換えを行う場合、信用保証協会の所定の事業計画書を作成して提出することになっています。

参考

この制度は「資金繰り円滑化借換保証制度」(略称：借換保証という)といえます。詳細については、中小企業庁のホームページから閲覧することができます(<http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2003/030313karikaeQ&A.htm#11>)。

また、建設企業の資金繰り対策に関する支援策は(財)建設業振興基金のホームページから閲覧できます(http://www.yoi-kensetsu.com/nen_shikin/index.html)。

IV. 財務管理のポイント

Q072
Question

建設業の損益管理の具体的方法と、建設業において直接原価計算をどのように利用すれば良いか教えてください。

Answer

建設業は受注産業の代表的な業種であり、①1工事（受注）当たりの金額が大きい、②変動原価の割合が極めて高い、③工事ごとの仕様が異なる、④多くの下請との強力なネットワークが必須である等の特色を持っています。建設業の損益管理もこれらの特色と深く関連しています。

解説

1. 営業における損益管理

(1) 社長が受注活動の中心となって頑張ること

建設会社の社長は企業の大小を問わず常にトップセールでなければなりません。年間完成工事高3億円までは社長と補佐役で、10億円を超えると専任者が複数必要になるでしょう。

(2) プロダクトミックスを最適化させるよう常に市場の動向に沿った営業をする

公共と民間の割合、また、民間工事でも工種によって限界利益率は当然変わってきます。社長は市場の変化を敏感に読み取って、全体の限界利益がアップするように営業戦略を立てなければなりません。

(3) 営業マン管理（量の拡大か質の向上か）を的確に

$$\begin{array}{c}
 \text{限界利益の合計} = \text{受注件数} \times \text{1件当たりの限界利益額} \\
 \downarrow \qquad \qquad \qquad \downarrow \\
 \left(\begin{array}{c} \text{訪問件数} \\ \text{量の拡大} \end{array} \times \frac{\text{受注件数}}{\text{訪問件数}} \right) \left(\begin{array}{c} \frac{\text{売上高}}{\text{受注件数}} \times \text{限界利益率} \\ \text{質（客単価）の向上} \quad \text{質（利益）の向上} \end{array} \right) \\
 \downarrow \qquad \qquad \qquad \downarrow \\
 \text{質（成約率）の向上} \qquad \text{質（客単価）の向上} \quad \text{質（利益）の向上}
 \end{array}$$

(4) 受注に関する営業のポイント

ステップ	利益減少要因	対策のポイント
引 合	見積りの不正確	必ず元見積りを行い、不採算工事の受注は断る。 現場確認して仕様を明確にする。 追加・変更工事についての請負額の増額等についての了解。
受 注	値 引	値引については、その限度を前もって決めておく。

2. 営業における損益管理

施工に関する損益管理は土木系と建築系では異なります。

土木系は自社での施工が中心となるので、施工のすべてにおいて原価管理を行う必要がありますが、建築系においては外注工事が中心となるので原価管理のポイントは施工前の発注時点に絞られ、それ以降は主として進捗管理が現場管理の中心となります。施工に関する管理のポイントは次の表のとおりです。

ステップ	利益減少要因	対策のポイント
下請への発注	見積りの甘さ	競争原理が働く相見積りを行って下請先を決定する。 下請との癒着による甘い発注がなされないように対処する。
施工中	施工ミス 手待ち・突貫工事 設計変更 資材手配ミス 工種の入替え 営業との連携不備	重要な工程における厳密な施工監督。 進捗を見ながらの下請等の適時の手配。 基本設計を練り上げることで後日の設計変更を予防する。 在庫の確認、残材の適切な管理。 自然条件の変化を見ながらの適時の手配。 営業との情報交換を密にし、工事のスキ間を作らない。
回収	クレーム値引の発生	契約通りに代金を回収する。クレームには迅速に対応する。

建設業の損益管理の中心課題として原価管理のみが取りあげられることが多いのですが、実際上は①受注時の過大な値引・仕様追加分の不当な値引並びに②プロダクトミックスの誤りによるものが極めて多いことを知るべきです。

3. 直接原価計算の活用

次のようなケースでは受注すべきでしょうか、断るべきでしょうか。

(例) 発注者は90,000千円の契約を希望

(判断) 90,000千円の工事を受注する

変動費	材料費	25,000 (千円)
	労務費	13,000
	外注費	36,000
固定費	現場監督給料	13,000
	機械損料	8,000
	その他の固定費	5,000
原価見積合計		100,000 (千円)

原価合計100,000千円と受注額を比較すると、10,000千円の損失が発生するように思えます。しかし、現場監督給料以下の26,000千円はこの工事を受注してもしなくても発生する原価ですから、他に有利な工事を受注する見込みがなければ、変動費合計74,000千円を差引いた限界利益を受注することによって新たに利益を獲得できます。

参 考

決算書は全部原価計算の立場で作成されます。しかし、期中の受注や施工の計数管理においては直接原価計算方式を採用し、決算時に決算書作成や税務申告用に全部原価計算方式に組み替えるようにするのが良いでしょう。

V. 現場管理のポイント

Q073 Question

実行予算作成のポイントについて教えてください。

Answer

本来、実行予算書は「これだけの費用で工事を完成させる」という現場担当者の力強い宣誓書です。どのような作業方法や順序でやるかによって原価は変化しますので、担当者のこれまでの現場経験や社内の知恵を集め、工夫を込めて作成します。

解説

1. 実行予算書の役割とよくある作成上の問題点

実行予算書の役割は、自社のコスト管理のためにあります。大きな金額を分けて、細かくすることで、管理をしやすくすることができ、作成することによりコスト意識の向上にも役立ちます。しかし、実行予算制度を確立している会社でも、本当に効果を上げている会社は案外少ないものです。その原因として、主に次の3点が挙げられます。

- (1) 作成時期の遅れ。ひどいケースでは工事が終了間近になって作成する。
- (2) 作成者によって金額や構成のバラツキ、精度の低さが目立つ。
- (3) 作り放しになり、予実管理ができていない。

2. 活用できる実行予算書作成のためのチェックポイント

上記の問題点を解消し、活用できる実行予算書にするためのポイントを考えましょう。

(1) 実行予算提出の遅れ

実行予算書の提出が遅れる原因の1つとして、実行予算書の作成手順や提出時期がルール化されていないことが挙げられます。また、ルール化されていても、建築工事で長期のものでは、拾い出しや調査で作成に時間がかかってしまい、実行予算書が作成されない時点での発注が多く出てしまうことがあります。このようなケースでは、先行予算書と本予算書を分けて、先行予算書は初期に発生する業者を網羅して短期間で稟議し、その後に全体の実行予算書を提出する2段方式を採用することもできます。

(2) 作成者によるバラツキ

実行予算書は自社のコスト管理のためにあることから、自社の一番管理しやすいフォー

ムやルールを決めれば良いのですが、会社内で人によって作成方法が異なるようでは困ります。例えば、担当者によって建材トラックを輸送費に入れたり、仮設に入れたり、雑費に入れたりすることです。これでは、構成比の比較も抜け落ちのチェックも難しくなるため、分類方法などのルールを作成しておく必要があります[※]。

また、金額や精度の大きなバラツキをなくすには、以下の点に留意し、すべての実行予算書を「会社の一番のやり方」に基づくものにしていく必要があります。

- ① 外注率が高い場合、価格面、工事实績に応じて下請企業を十分に検討する必要があります。また、外注見積りを実行予算書にそのまま入れてしまうことはないと思いますが、数量の間違い、条件の食い違い、材料個々の単価が不明等、落とし穴がある可能性があります。特に初めての下請を使う場合には、複数の目でチェックする必要があります。
- ② 資機材の社内転用（再利用）ができないかを検討します。意外と現場単位で廃棄していたりするものです。資機材のレンタルを検討する際は、今後の見込み工事等会社全体での損得でものを見ることが大切です。
- ③ 資機材の購入単価が社内基準に沿っているか確認します。社内基準は、常に見直しをする必要があり、担当を決めておく効果的に活用できます。
- ④ 労務歩掛り・ロス率のとり方が適切であるか検討します。特に、金額の大きな材料のロス率の読み間違いは利益に大きく影響しますので、たとえロス率を過大評価してプラスに出たとしても、積算した人の甘さが指摘されざるを得ないでしょう。過去の実績を整理し、標準的ロス率の社内基準をもっておくことが必要です。
- ⑤ VE 検討会を実施し、施工法や作業方法の改善を試みます。「この工事はこの方法しかない」という思い込みを持たずに、いくつかの施工法を考え、どの方法が最も経済的か概算で狙いを付けます。ここでは、個人プレーに頼りすぎることなく、社内の知恵を集結することも大切です。

(3) 作り放しで予実管理ができていない

実行予算書はコストを管理し、利益を確保するためのツールです。実行予算検討会等で承認された実行予算書を判断基準として、差異があれば対策をしていきます。月に2回は工事部での会議を設け、予実管理を徹底していくことが必要です。

参考

※ 分類方法のルール化については、志村満著『コスト管理の仕組みづくり 中小建設業編』日刊建設通信新聞社、2003年4月、146～150ページを参考にできます。

V. 現場管理のポイント

Q074 Question

儲かる予算管理のポイントを教えてください。

Answer

工事で当初の予想よりも利益が減ったり赤字になったりしてしまう主な原因としては、そもそもの計画がまずかった、計画どおりに実施できなかった、そして追加・変更工事に伴う金額がもらえなかったという3つではないかと思います。

そもそもの計画については、Q073「実行予算作成のポイント」に記載されていますので、ここでは計画どおりに実施するための予実管理と追加・変更工事の管理について考えてみましょう。

解説

1. 計画どおりに実行するための予実管理

(1) 予実管理は見える数量で管理する

実行予算と実施との比較による予実管理は、目に見える数量で管理することがポイントとなります。右の図表は、土木工事における予実管理表の例です。悪い例では、見積書の複合単価で記載されたままになっており、どのように施工すればよいのか、どの部分の原価を低減することができるのかがわからず、予実管理には使えません。施工計画を予算に置き換えて具体的な計画（目に見える数量）にした予算書を、実施した出来高と簡単に比較できるようにします。このように、土木工事では日々の管理を重視し、日報による予実管理が中心となります。

建築工事は発注時の取り極めを漏れのないように明確にして、発注台帳による管理を行います。業者数が多いので重点管理すべき業者を絞りこんで、数量による管理を行います。

(2) 差異への対応

実行予算と実施データの比較をして差異があった場合には、その分析が必要になります。実行予算書は、数量と単価の積み上げで成り立っていますので、そのどこに問題があったのかをつかむことが、次の計画へ活かすためのデータとして重要になります。例えば、実行予算内に取り極め金額が収まっていたとしても、実は数量が少なくなったために予算に入っただけで、発注単価はアップしていたということがあります。このように原因を確認することで、単価の再交渉をする、次の計画へフィードバックするといった対応が可能になります。

図表 予実管理表の例

●予実管理に使えない実行予算書の例

項目	単位	数量	単価	金額
掘削工事	m ³	100	2,000	2,000,000

●予実管理として使える管理表（実行予算書＋出来高）の例

工種名	項目	細目	数量	単価	金額	日報							小計	金額
						1	2	3	4	5	・	・		
準備工	測量	労務	4人	15,000	60,000									
	伐採	労務	10人	15,000	150,000									
	伐採	チェーンソー	5台・日	4,000	20,000									
土工	掘削	労務	25人	15,000	375,000									
	〃	BHO.7	4台	50,000	200,000									
	運搬費	4t車	20台	30,000	600,000									
				合計	2,000,000									

出所：志村満著『コスト管理の仕組みづくり 中小建設業編』134ページ、日刊建設通信新聞社

(3) 最終利益目標管理

「実施したもの（発注済）」の把握に加えて、「これから実施する予定（発注予定）」の把握も重要です。工事が完成するまで最終利益がわからなければ、1件1件の工事利益の積み重ねとしての会社の利益予想も立ちません。月に2回程の進捗報告の場で、今後の発注予定を見込んだ最終利益予想の報告もしていきます。

この報告をもとに作成した粗利益集計表は、各現場が目標に向けて頑張った結果の集計です。ここでは、どの物件でどれだけ利益を上げたかが見えるようにすることが大切です。企業によっては作業所間の調整を行って、粗利益率を一律同じように調整している企業もありますが、それでは実態が不透明となり、どこに対してコスト管理を強化したら良いかななどの問題点が見えなくなります。作業所ごとに見積り条件や難易度を考慮して、適正な粗利益率を設定し、目標管理をしていくことが大切です。

また、粗利益を使用すると、社内労務費等の現場でコントロールできない原価を差し引かれるため、現場担当者が限界を感じる場合があります。そこで、「付加価値（社内人件費を差し引く前の利益）」を現場の目標管理に採用することも有効です。

2. 追加・変更工事の管理

追加・変更工事の交渉は「最後にまとめて」などと考えず、早い段階から、上司へ報告をして指示を仰いだり、営業と協力してもらえように働きかけたり、あるいは増減で対処したりしておく必要があります。追加金がもらえなければ、仕様変更などの減額と相殺してもらおうように交渉していきます。

V. 現場管理のポイント

Q075 Question

原価管理の重要性とポイントを教えてください。

Answer

建設業における利益の源泉は、コストダウンにあるといっても過言ではなく、原価管理の良し悪しによって利益は決定づけられます。昨今の建設業界は、過当競争が厳しく利益はあまり期待できない状況にあります。そこでコストダウンを図る事前の予防策や実際の工事の中での検討・フィードバックが必要となります。

また、建設業の原価構成は、大きく材料費、労務費、外注費、経費に分けられますので、これらの原価の意味と特徴を理解した上で改善していくべきポイントを把握することが重要です。

解説

1. 原価管理の重要性

原価管理とは、経営管理と同様に plan-do-see サイクル（PDC サイクル）を通して、原価の目標値と実際の原価との差異を比較・分析し、工事プロセスや作業効率の改善につなげ、コストダウンを図ることを目的としています。

一方、経営で重要なのは、企業が必要な利益を獲得することにあります。建設業の総利益は完成工事高から工事原価を控除して算出されます。そこでこの工事原価をいかに少なくするか、すなわちコストダウンが利益獲得の源泉となります。最近の建設業界は、建設投資の大幅な減少、供給過剰による競争激化、ダンピングによる過当競争など、利益獲得が難しい状況にあり、原価管理の強化によって利益を得ることができるよう体制を築くことが重要となっています。

2. 中小建設業の原価管理のポイント

(1) 原価管理全体でのポイント

① 金額の大きいものからの検討

経費に無駄がないかなどにメスを入れる場合、すべての経費にチェックを入れるのではなく、金額の大きなものから順次検討していくべきです。少額な経費では、すべてカットしてもわずかな効果しか生まれないからです。

② 労務費の検討

原価構成の中でも労務費の構成比は大きく、また変動費的な性格が強いのが一般的です。しかし、中小建設業の場合は、労務費が固定費となっている場合が多く、この点が高コストの原因となっています。リストラが最良の方法ではありませんが、企業によってはもっと効率良い運用の仕方ができるケースが見受けられます。

③ 同業他社との比較

自社の原価にどんな問題点があるのかを把握するには、同業他社との比較は大いに役立ちます。しかし、建設業にも土木、建築、管工事、電気工事など業種によって原価構成は異なってきますので、単純に「建設業」という大きなくくりでの比較ではなく、同じような事業内容、規模、地域、企業特徴などを十分に検討した上で比較することが大切です。

(2) 個別費用の検討

① 材料費

仕入先のマンネリ化や支払条件、分割購入などで高い仕入れを行っていないかどうか、仕入先の選定や購入方法を見直し、一括購入や単価の引き下げを行う必要があります。

② 労務費

前項(1)②で解説。

また、作業効率を高め、工期短縮に結びつけることも重要ポイントです。

③ 外注費

相見積りを取り、外注先の見直しも行うことや事前に段取り方法などを検討し、工事内容をよく理解させ、作業時間のロスをなくすよう努力することも必要です。

④ 経費

その他の主な経費としては、リース料、車両費、地代家賃、保険料、通信交通費、交際費などがありますが、特に無駄なリース料、使用されていない土地や建物の地代家賃、過剰な保険料、節約可能な交際費などの見直しが挙げられます。

参 考

参考項目として、Q059「中小建設業の利益アップの考え方」、Q072「建設業の損益管理の具体的な方法」、Q073「実行予算作成のポイント」を参照してください。

V. 現場管理のポイント

Q076 Question

集中購買方式のメリット・デメリットを教えてください。

Answer

最近の利益率の低下、及び経済状況の変動の大きさ、速さから、外注発注のためのコスト情報が日々変化し、倒産、廃業等も相次ぐ中、外注管理、発注管理、コスト管理等の一元化が大きなテーマとなっています。しかし、従来からの分散購買(作業所別発注管理)は、個別原価管理の原点で、工事の進捗と合わせて、追加・設計変更が発生すること、多々あります。

これらの諸問題を解決するには、企業により、程度の差はあると思いますが、現場の責任者の“やる気”を維持させつつ、集中購買的なシステムを導入し、時代の変化に合わせたコスト管理を実施し、営業競争力の強化、及び利益確保を実現するために経営戦略として早期に実施すべき課題です。

解説

一般的に、企業の購買活動は、利益を生み出す重要な役割があります。特に建設業の場合、原価の7割程度(企業により多少異なります)を占めるウエイトがあります。購買管理のやり方次第で、利益率が大きく改善する可能性があり、さらにコスト競争力が強くなることにより、営業段階でのコスト競争力、より正確な積算原価が算出でき、経営層の受注時の判断がより自信を持ってできることになります。

1. 現在の外注発注方式の問題点(個別現場所長による発注方式)

- ・ 購買情報がタイムリーに共有化されにくく、効率的なコストダウンができにくい
- ・ 見積り先(外注先)が固定化しやすく、見積り金額が下がりにくい
- ・ 見積り業者数が少なくなりがちで、競争原理が働きにくい
- ・ 所長は多忙で、過去の実績ある(過去に仕事を依頼した)外注先への依頼が多くなる

2. 集中購買方式のメリット・デメリット

メリット	デメリット
・ 新規参入容易→コストダウン可能性大 ・ 購買価格情報一元化→効率的コスト管理 ・ スケールメリットを活かせる ・ 所長業務を購買業務から相当部分解放 ・ 購買の専任→業務の効率化	・ 所長のやる気の阻害の可能性あり ・ 新規業者増加→作業所でのトラブル ・ 実際と取り極め条件が合わないときもある ・ 外注先と購買担当の癒着

3. 外注先選定の集中購買の基本コンセプト、基本フレーム

- ・ 基本コンセプト：適切な品質の外注先を最低価格で選定し会社の利益を確保することを業務とする。
- ・ 基本フレーム（中小建設業の場合）
 - a. 各部門に属さない社長直轄の部署とする。
 - b. あくまでも各工事の利益管理の責任者は、工事管理責任者（所長）とする。
 - c. 業務の位置づけとしては、所長の利益確保の支援的な立場とする。
 - d. 購買情報は、データベース化し、社内で共有化する。

4. 集中購買方式の運用方法（導入手順等）

(1) 集中購買の導入決断

- ・ 社長は、そのメリット・デメリットをよく理解し、不退転の決意で決断する。

(2) 協力会の解散

- ・ より多くの新規外注先の参加が不可欠のため、現存する「協力会」を解散し、安全協力会等に名称変更する。

(3) 社員教育の実施

- ・ 導入の経緯、目的等の説明を実施するとともに、運用方法や注意点等について教育を実施する。

(4) 導入時期等

- ・ 工種別等、段階的（半年単位程度で3段階程度）に実施する。
- ・ 躯体3業種は、同じ集中購買でも他の工種とは異なり、生産性向上、技能向上、優秀な技能者の確保等々を主に集中購買（外注管理）を計画的、戦略的に実施する。

5. 追加・設変への対応について

- ・ 発注者側（設計事務所含む）、近隣住民、関係官庁等よりの指導等々により、追加工事、設計変更が発生した場合、これらへの対応は、利益獲得上、現場管理上、非常に重要な意味を持ちます。社内で、優秀な実績ある所長による講習会、OJT等で、そのノウハウを確実に企業文化にしておくことが大事と思われます。
- ・ 外注先への追加工事、設計変更等による支払いは、最近の業界内での「コンプライアンス重視」の対応のためにも、現場任せにせず、購買部門の関与により、対等な立場で、きちんと協議して、精算するようにすべき事項と思われます。

V. 現場管理のポイント

Q077 Question

工程管理の要点について教えてください。

Answer

建設工事は、土木、建築にかかわらず、一つ一つがプロジェクトです。建設プロジェクトには、必ず、まず企画段階があり、次に設計段階、次に工事段階があります。すべての段階で、工程管理が必要で、企画段階では、概略的な月数が把握できる程度で構わないですが、工事着工段階からは、発注者と契約した引渡日に向けて、きめ細かな工程管理が必要となります。

各段階で工程管理は重要ですが、特に工事段階の工程管理は、設計図書で意図された品質を確保し、原価をオーバーさせないで契約された期日内に、いかに合理的にこれらのことを実現できるか、その出来栄を大きく左右します。また、社会的責任としての安全管理も工程管理の内容次第で、その安全確率が大きく左右されるのが常です。現場での工事管理はQ（品質）、C（コスト）、D（工期）、S（安全）とよくいわれますが、この4つの管理項目を確実に実現するためには、適正な工程管理が不可欠なのです。正に“時は金なり”です。

解説

1. 工程表の種類

工程管理の道具として使われる工程表は、大きく分けて、2種類あります。

(1) バーチャート工程表

一般的に棒線工程表と呼ばれ、今も昔も工事管理の道具としてよく使われてきた工程表です。現在、具体的には、小規模工事の工程表、企画段階での概略的な工程表、設計段階での工程表、工事段階での週間工程表、近隣説明用工程表等で、今だよく活用されています。

〇〇邸新築工事（例）

	21.4	21.5	21.6	21.7	21.8	21.9
仮設工事	---	-----	-----	-----	-----	引き渡し
基礎工事	—					○
地上躯体工事		=====				
仕上工事			=====			
設備工事		=====				

(2) ネットワーク工程表

工事が大型化、複雑化し、新材料、新工法等も多く出てきて、バーチャート工程表では、各作業の前後関係がわかりにくい、キーポイントとなる重点作業が見つげにくい等々の問題が出てきて、ネットワーク工程表の作成方法が開発され、急速に活用されるようになり、今は極めて一般的な工程表です。

紙面の関係から、例表示はできませんが、ネットワーク工程表は、作業の相互関係を○と→で表現したもので、各作業の開始と完了時点を矢線（アロー、アクティビティ）で表す「アロー型ネットワーク」と、作業を丸印で囲み作業手順のフローに重点を置いた「サークル型ネットワーク」の2つのタイプがありますが、一般的には、「アロー型ネットワーク」を多く使っています。

2. 工程表の作成→修正等管理の手順

ここでは、施工管理（工事段階）での工程管理手順を解説します。

- ① 契約した工期の再検討
- ↓
- ② 基本方針（施工法、施工順序等）の決定
- ↓
- ③ 工事ごとの施工計画を立案し、作業歩掛りより、作業人数の決定等の実施
- ↓
- ④ 契約工期内に全体の工事が完了するように、調整し詳細全体工程表を作成
- ↓
- ⑤ 工事計画書を基本に工程表を道具に工程管理を実施し、適時見直しを実施

現場での管理業務は、Q・C・D・Sといわれていますが、ここで取りあげた工程管理(D)が順調に管理できなければ、他のすべての管理業務は、うまくいかない！との認識を持つべきです。施工法の技術、施工管理の技術、職人の技能（生産性等）等、すべての現場能力のレベルが工程管理の結果に現われ、他の管理業務へ影響すると確信します。ちなみに、利益管理への影響ですが、1年半程度の工期で、工程管理がうまくいき、無理なく工期を1カ月短縮できれば、共通仮設費や現場経費などの削減を図ることができることから、その削減分にあたる1～2%の粗利益のアップは確実に実現できるはずです。

V. 現場管理のポイント

Q078 Question

安全管理のポイントについて教えてください。

Answer

安全管理は人命にかかわることなので、決しておろそかにはできません。朝礼、KY 活動、作業打合せなど毎日の作業の中で行うことと、定期的な教育訓練等を組み合わせながら、ノウハウを伝承していくことが必要です。

解説

1. 中小・中堅建設企業の安全活動の実態

(社)全国建設業協会では、中小・中堅建設業者を対象とした安全活動の実態に関するアンケート調査を実施しています。その結果(2008年)によると、安全対策上の最重要課題としては、①安全意識の高揚(43件、13.9%)、②ヒューマンエラー対策(26件、8.4%)、③安全経費の確保(25件、8.1%)が上位に挙がっています。また、安全活動促進のために効果的な方策としては、①KY 活動の活性化(122件、9.7%)、②作業員教育の改善(97件、7.7%)、③若手～中堅まで継続的、段階的な安全教育(89件、7.0%)が上位になっていますが、回答は多岐にわたっており、様々な角度からの取り組みが必要と理解されています。

2. 安全管理の進め方

具体的な安全管理の進め方について見ていきましょう。会社及び工事現場では、働く人を災害から守るために、安全に関する組織を作ることが義務づけられており、会社の規模に合った「安全衛生管理体制」を構築することが必要です。この体制のもと、安全衛生管理基本計画(安全に対する基本方針や具体的活動内容等)を策定します。

日々の安全管理の基本となるのが、右図表の「安全施工サイクル」です。日常サイクルを徹底し、さらに週間サイクル、月間サイクルを回していきます。

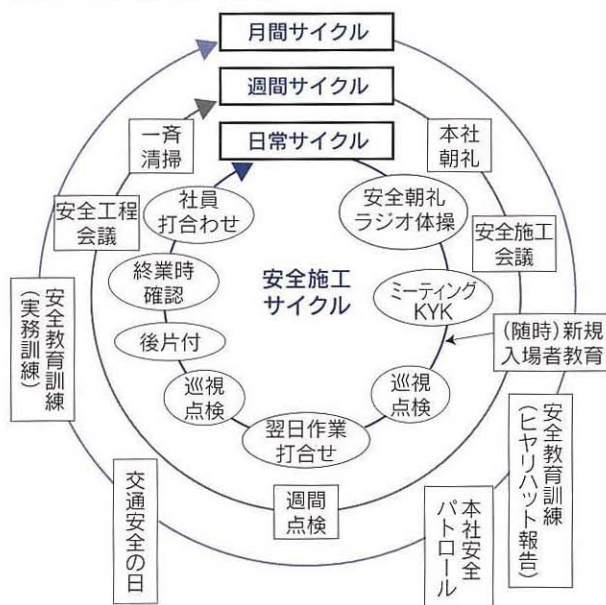
日常サイクルの中の KYK とは、その日の作業に潜む危険ポイント(災害・事故が発生しそうな行為、状態、箇所)を全員で見つけ出し、最も危険なものに対して全員で対策を考え実施するという危険予知活動のことです。危険ポイントを抽出するだけでなく、実際に作業を行う作業員全員が、対策を本当に理解して行動に移せるかが重要です。

また、「新規入場者教育」とは、新しい作業所に初めて来所した作業員に対する安全教育・指導のことです。KYK や新規入場者教育だけでなく、これらを含めた安全施工サイ

クル全体を経常的に回し続けることが大切です。

さらに、若手社員を中心としたQCサークル活動の中で、安全をテーマに取り組んでいる企業も見られます。例えば、特性「事故・ケガが起きている」に対し要因分析を行い、対策として安全チェックシートの作成や安全書類のマニュアル作成、勉強会の実施など、安全に対する意識・知識を向上させようとする取組みです。良い対策が出れば、安全施工サイクルに取り入れ、会社として取組みを定着させていくと良いでしょう。

図表 安全施工サイクル



3.KY とリスクアセスメント

近年リスクアセスメントが重視されており、上記アンケート調査の結果では、既に実施をしている業者が約3割、現在実施を検討中の業者は約4割となっています。KYもリスクアセスメントも、作業開始前に危険性又は有害性を減らそうという点や、特に重大な危険に絞って対策するという手法が似ています。一方、大きな違いは、KYが職長と作業員が中心となって進めるのに対し、リスクアセスメントは事業者や職長が進める点、「可能性」と「重大性」という2つの観点からより厳密にリスクを評価する点です。

参考

KYとは「危険予知」、KYKとは「危険予知活動」のことです。

V. 現場管理のポイント

Q079
Question

積算面（社内原価積算）のポイントについて教えてください。

Answer

見積原価の計算（社内原価積算）の目的とは、これをベースに競争力のある見積書を顧客に提出することにより、受注活動を支援することです。正確な見積原価の計算を迅速に行うためのポイントを考えてみましょう。

解説

1. 見積原価計算の重要性

工事担当者の苦労話として、営業が原価を無視した見積書を作成し、そのツケがいつも工事のほうに回ってくるとお聞きすることがあります。工事担当者から見ると、営業は工事のことを知らずに、現場も見ないで、発注者の言いなりに値引きして契約する。迷惑するのはいつも工事部だと感じています。しかし、問題は営業だけにあるわけではありません。営業担当者も競合他社の動向を見ながら、発注者の要望になるべく近づけつつ、どこまでコストダウンをしてその工事をとるべきなのかといった苦労があるのです。そしてこれは、見積書のベースとなる見積原価の計算（積算数量×標準単価）をきちんと行っていないこと、あるいはやっても人によってバラツキがあり、本当にいくらまで値引きできるかがわからないといったことに原因があるのです。

そこで、見積書の根拠としての原価の計算をきちんと行うことが必要になりますが、ここで要求されるのは、①顧客に対応したスピード、②人によってバラツキのない正確性、③発注者・施主へのわかりやすさではないかと思われます。そのためには、営業、設計積算、工事が横のつながりを取りながら、情報を共有し合うことが大切になります。

2. 見積原価の計算のポイント（標準単価・標準歩掛りの必要性）

横のつながりとお話しましたが、ここで重要なことは、共通の基準を持って話をするということです。このベースとなるものが、標準単価と標準歩掛りです。

建設会社では、社内にある複数の原価基準が存在するということがよくあります。例えば、原価については、見積原価、実行予算単価、発注単価があり、見積原価は積算部門が管理し、実行予算単価は各現場担当者が管理し、発注単価は、会社で発注するものは会社

が、現場担当者が発注するものは各人が管理しているという具合にバラバラに管理されています。そのため、ある人は最新単価を知っているが、他の人は知らないということがあり、会社全体の最適化が図れていません。

歩掛りについても、人によって材料のロス率の見かたが違ったりします。発注金額を次の工事の見積りや実行予算に役立てるということが必要で、特に営業や積算部門には工事部門からの最新情報のフィードバックが必要になります。これにより、積算をする人も、実行予算を管理する人も、発注を管理する人も同じ基準（会社の一番のやり方）でできるようにすることです。会社によっては、データベースを構築し、見積原価がほぼそのまま実行予算に使用できるほどにリンクさせている例もあります。

3. 見積原価（社内原価）データベース構築のポイント

実際に見積原価（社内原価）を積算だけでなく、実行予算管理、発注をする人も活用していくためには、データベース構築が大きなポイントになります。

社内原価の根拠となるデータは、

- ① 過去の発注金額、数量
- ② 競争入札等で相当入念に積算を行った過去の見積り

の大きく2つと考えられます。

まず、①については、過去の発注書や注文書をきちんとデータに残していくことです。そして、データを残すにあたっては、積算や発注の責任者がきちんとチェックすることが必要です。また、一度にチェックできる量は限られるため、できれば、毎月定期的な会議を持ってチェックする癖をつけることがポイントです。

次に②については特に、特殊な建築物や特殊な工種を見積りした場合には、有効なデータとして活用できます。

以上のようなデータベースを構築し、毎月更新していく仕組みは重要ですが、さらに、利用する人の立場になって、検索方法やデータの保存、社内への周知方法などを常に良いものに変更していくことも、忘れてはなりません。

データベースについては、自社の規模やどこまでやるかによって相当違ってきますが、まずは、自社のシステムをベースに考え、現状のシステムの変更や、エクセルなどの汎用ソフトの活用からスタートしましょう。

参 考

志村満著『コスト管理の仕組みづくり 中小建設業編』日刊建設通信新聞社、2003年4月、70～93ページ。

V. 現場管理のポイント

Q080 Question

新規協力業者の獲得や品質管理方法を教えてください。

Answer

特に外注比率の高い建築工事では、協力業者の選定・品質管理が工事品質のみならず、その企業の信用問題に大きく影響します。常に協力業者についての情報を収集・更新し、良い業者の選定・育成を行います。

解説

1. 協力業者の選定

コスト競争を重視するあまり、価格だけで協力業者を選定するというのは、労働災害の要因増大や品質の低下を招き、最悪のケースでは工事の完成もままならなくなります。既存の協会の会の中から選定するにしても、新規に協力業者を発掘するにしても、適正な評価に基づく選定が必要です。「建設産業における生産システム合理化指針（国土交通省）」では下図のような専門工事業者の評価基準を定めています。

図表 専門工事業者の評価基準

評価の基準	
1. 施工能力	(1) 過去における工事成績が優秀であること。
	(2) その建設工事を施工するに足る技術力を有すること。
	(3) (〃) 労働力を確保できると認められること。
	(4) (〃) 機械器具を確保できると認められること。
	(5) (〃) 法的資格者を確保できると認められること。
2. 経営管理能力	(6) 財務内容が良好で、経営が不安定であると認められないこと。
	(7) 建設事業を行う事業場ごとに雇用管理責任者が任命されていると共に、労働条件が適正であると認められること。
3. 雇用管理及び労働安全衛生管理の状況	(8) 1つの事業場に常時10人以上の建設労働者を使用している者にあつては、就業規則を作成し労働基準監督署に届け出ていること。
	(9) 建設労働者の募集は適法に行うことはもとより、出入国管理及び難民認定法に違反して不法に外国人を就労させるおそれがないと認められること。
	(10) 過去において労働災害をしばしば起こしていないこと。
4. 労働福祉の状況	(11) 賃金不払いを起こすおそれがないと認められること。
	(12) 現に事業の付属寄宿舎に建設労働者が居住している場合においては、寄宿舎規則を作成し、労働基準監督署に届け出ていること。
5. 関連企業との取引の状況	(13) 取引先企業に対する代金不払いをおこすおそれがないと認められること。

ここでは、1の施工能力及び2の経営管理能力について、詳しく見ていきましょう。

(1) 施工能力

各々の工事に必要な専門技術、労働力を有していない者に発注すると、一括下請に出さ

れたり、必要な技術者等を確保するのに時間がかかり、工期内に工事が完成しなくなったりします。過去の工事履歴をもらい、工事实績や施工成績を確認したり、技術・技能に関する資格の取得状況、実務経験年数等を把握したりしておく必要があります。また、単に施工に足る技術力等だけでなく、施工の効率化に向けての工法改善・作業改善能力、提案能力等も重要な要素になってきます。労働力の確保という観点では、各協力業者の自社への依存度も把握しておく必要があります。

(2) 経営管理能力

経営管理ができておらず、経営が不安定な企業に発注すると、下請業者の倒産等により工期内に工事が完成しなかったり、労働者の賃金を立替払いしなければならなくなったりと、トラブルになりかねません。協力業者にはできれば財務諸表の提出を求め、財務内容をチェックするとともに、正しい経理処理ができる人材がいるか、経営者の人柄や組織運営力はどうかなど、総合的に判断します。

2. 協力業者の管理と育成

建設業では現場ごとの担当者が下請を選定して発注することが主流と思われます。下請業者の情報や評価が社内で一元管理され、全現場が利用できるようにすることが大切です。また、専門工事業者の育成、管理、指示を行う管理組織を作ることも有用でしょう。育成にあたっては、上述した基準による評価結果の公表や改善してもらいたい点のフィードバックに加えて、協力業者を含んだVE*勉強会の開催などを行います。

*VEとはValve Engineeringの略であり、製品（建設業では建築物等）の企画設計段階から行う、最少のコストで必要な機能を達成するための手法のことです。

3. より優れた協力業者と付き合うために

なによりも重要であることは、若い代理人に対して、協力業者の目利き能力を高めることが重要です。そのためには、ベテラン代理人から、継続的に指導を行う必要があります。また、良い業者の選定や育成についてお話してきましたが、画期的なコストダウンや経営革新の取組み等をしている優れた専門工事業者は対等に元請業者と付き合い、元請を逆評価しています。より優れた協力業者と付き合うためには、自社が業者から選ばれるような企業であることも重要です。支払いを無理に引き伸ばしていないか、追加・変更工事における下請業者への一方的なしわ寄せを行っていないかなど、自社の協力業者との向き合い方も意識してみる必要があります。

参考

建設業構造改善研究会著『建設産業における生産システム合理化指針の解説』大成出版社、1992年3月、98～118ページ

V. 現場管理のポイント

Q081
Question

設計変更・追加工事等への対応に失敗し、利益の下がる現場が多くなっています。対応の仕方を教えてください。

Answer

設計変更・追加工事等（以下、「設計変更等」という）への対応は、その対応次第で、利益への影響が大了。設計変更等の発生は①発注者よりの設計変更等、②監督官庁よりの指導等による設計変更等、③近隣の要望等による設計変更等、④設計事務所の設計ミス等による設計変更等、の4つに大きく分けられます。

着工前の発生であれば、工期への影響をすぐに検討し、設計変更等の追加等の見積書と工期の延期等を申し入れます。

着工後であれば、その設計変更等が可能かどうか、至急に判断します。次に、その結果に基づいて、発注者、設計事務所、必要により管轄の関係官庁等と協議を行い、見積書等を提出し、追加等の金額を決定し、変更等に応じます。

問題となるのは、着工後で、無理があるのに、設計変更等を受け入れてしまうケースと、追加・設計変更の見積り提出のタイミングが悪かったり、金額を協議～合意せずに、追加工事等を実施してしまうケースです。

設計変更等への対応は、迅速なその可能性の判断と、タイミングの良い見積書の提出及び金額の決定をしての工事施工に尽きます。設計変更等は、利益獲得の大きなチャンス（対応いかんでピンチにもなりますが）と捉えて対応すべきものです。

解説

1. 発注者よりの設計変更等の要望への対応

着工前、着工後に関係なく、発注者からよくある要望事項です。これがあるからこそ利益の回復の可能性があると、請負企業経営者、作業所長は判断すべきです。

時間的に間に合えば定例会議等で、間に合わなければ、発注者を訪問し、現場の状況等をよく説明し、依頼された設計変更等が可能かどうかを報告します。その後すぐに設計事務所を経由し（又は同行し）追加等の見積書を提出します。その後金額を決め着工となります（見積りの出し方は、設計事務所、発注者（担当者の場合が多い）のそれぞれの管理者の立場を考え、値引き代を加味しておくことを忘れてはなりません）。

2. 監督官庁等の指導等による設計変更等への対応

この設計変更等は、ある意味、発注者の依頼よりも重要で、工事の遅延理由にも認めら

れるべきモノです。

例えば、以下のようなケースです。

- ① 管轄消防署の事前検査で、防火区画について指導を受け、間仕切りの変更、及び内装工事の一部やり直しをしなければならなくなった。
- ② 土工事掘削中に、設計図書にはなかったガス管が発見され、ガス会社に連絡し、移設していただく余分な作業が発生し、工期に影響を及ぼすこととなった。

いろいろなケースがありますが、これらのケースは、ほとんどの場合、施工者の責任ではないケースが多く、また、すぐ対応しなければならないケースが多いので、指導事項、及びガス管の埋設状況等を写真等を添付した報告書で、設計事務所経由で発注者に報告するとともに、工期への影響、追加工事の見積り等、タイミング良く提出することが大事です。

3. 近隣からの要望等による設計変更等への対応

近隣対策は、工事管理の日常業務の一環として、請負者の仕事とされていますが、工事の騒音等に関するものでなく、例えば、建物の完成時に視かれる可能性があるので、生垣の設置の依頼等、工事では解決できない苦情が来ることも多くあります。その時は、設計事務所を通し、発注者に連絡し、判断を仰ぎ、対応すると決定した場合は、タイミングを逃さない見積りの提出となります。

4. 設計事務所の設計ミス等による設計変更等への対応

下記、参考の「民間（旧四会）連合協定工事請負契約約款」にも記載されているように、軽微な変更は請負の範囲内で、とありますが、構造と意匠、設備設計の担当者が通常は異なるので、整合性がなく、かなりの設計変更が現場で発生するケースも珍しくありません。また、設計事務所の担当者が、発注者と打合せの際、行き違い、思い違い、確認ミス等で、色とか、材質とかの設計変更も着工後、定例会等でよく起きる事件です。

このような設計事務所のミスによる設計変更の対応は、**1**、**2**、**3**とは異なり、設計事務所の立場を考え、VE 提案等でその分の減額を提案するのが望ましい対応です。

とにかく、設計変更等は、面倒がらず、積極的に対応し、判断を誤らず、見積りをタイミングよく提出することです。しかし、その前に発注者、設計事務所への説明、及び業務を通し、信頼関係を築いておかなければ、追加工事・設計変更の交渉はうまく進展しないと思われます。設計変更等で利益を得る所長は、関係者の信頼が厚いのが常です。

参考

民間（旧四会）連合協定工事請負契約約款 (<http://www.gcccc.jp/about/flow.html>)

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q082 Question

経営統合のスキームには、どのようなものがあるのでしょうか。

Answer

経営統合のスキームには、LLP、M&A、会社分割、株式交換、事業譲渡など多くの方法があります。どのスキームを採用するかは、経営統合の目的、メリット・デメリット、法律上の取扱い、税務上の取扱い、会計上の取扱い、建設業法上の取扱いなどを検討した上で意思決定することになります。

解説

1. 有限責任事業組合（LLP: Limited Liability Partnership）

LLPとは、従来の株式会社や民法上の組合などの組織よりも柔軟で事業者間の連携が行いやすく、株式会社と組合の利点を組み合わせた組織になります。

図表 既存の法律制度との比較

	株式会社	民法組合	LLP
出資者の責任	有限責任	無限責任	有限責任
内部自治原則	損益の配分は出資額に比例する 議決権の配分も出資額に比例する 取締役会や監査役が必要	損益や権限の配分は自由 取締役会や監査役不要	損益や権限の配分は自由 取締役会や監査役不要
課税関係	法人課税	構成員課税	構成員課税

2. M&A（Merger and Acquisition：企業の合併又は買収）

(1) 合併

合併とは、2つ以上の会社が1つの会社になることをいいます。合併の種類には、当事者となる会社のすべてが消滅して新たに会社を設立する新設合併と当事者となる会社のうち1つの会社が存続し、残りの会社が消滅する吸収合併がありますが、通常吸収合併を採用します。

(2) 買収

他の会社の株式を買い取ることによって、会社の経営権を取得する方法をいいます。買収の方法には、株式譲渡によって買収を実行する方法と第三者割当増資によって買収を実行する方法があります。株式譲渡による買収は、株式売買契約書の締結のみで手続きが完了し、株式の100%を取得することが可能であるため、最も多く採用されている方法といえます。その反面、株価が高い会社を買収する際には、多額の資金負担が生じてしまうという問題点があります。また、第三者割当増資の場合には、増資を引き受けることとなるため、株式の100%を取得できる方法ではありません。そのため、減資と組み合わせて第三者割当増資を実行することもあります。

3. 会社分割

他の会社から事業を承継する吸収分割によって経営統合することが可能になります。また、複数の会社が共同して新設する会社に事業を承継させる共同新設分割や複数の会社が共同して既存の会社に事業を承継させる共同吸収分割によって経営統合を行うこともあります。

4. その他

このほかにも、被買収会社の株式の対価として、買収会社の株式を割り当てる株式交換、他の会社の事業を買い取る事業譲渡などの経営統合スキームもあります。

参 考

会社分割については Q087から Q089まで、株式交換については Q092、事業譲渡については Q093を参考にしてください。また、M&A の内容については Q086を参考にしてください。

また、経営統合のスキームによって法律上の手続き、税制、会計処理が異なるため、必ず専門家に相談してください。なお、建設業法上の取扱いも、経営統合のスキームによって異なることとなるため注意してください。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q083 Question

建設業が経営統合する際の留意点について教えてください。

Answer

合併、会社分割などの組織法上の行為を行う場合には、①利害調整、②法律上の問題点、③税務上の問題点、④会計上の問題点、⑤その他の問題点（建設業法など）などを検討する必要があります。

具体的な手順については、企業がおかれている状況によって異なるため、ケースバイケースで判断する必要があります。

解説

建設業が経営統合する場合には、合併、会社分割など組織法上の行為を伴うことになります。組織法上の行為を行う場合には、利害調整、法律上の問題点、税務上の問題点、会計上の問題点などクリアしなければならないいくつかの問題があります。

1. 利害調整

まず、債権者である金融機関、特にメインバンクとの交渉を行う必要があります。特に、借入金が多額にある場合には、事前にメインバンクが承認した上で、経営統合の判断をする必要があります。また、他の金融機関を説得する際にも、メインバンクの協力は不可欠といえます。

次に、主要株主との協議が必要です。合併、会社分割などの組織法上の行為の多くは、株主総会決議事項であるため、株主の過半数（特別決議の場合は3分の2）の承認がなければ、法律的に実行できません。ただし、同族企業の多くは、株主総会決議は会社内部の問題であるため、早急に解決したい利害調整であるといえます。

最後に、従業員との協議が必要です。合併、会社分割などを行う場合には、従業員の雇用形態に変更が生じることもありますので、最終的には従業員の理解のもと進めることが望まれます。ただし、債権者、株主などとの利害調整中に、多くの従業員に連絡してしまうと、社内が混乱してしまう危険性がありますので、利害調整が完了した後に、従業員への報告を行うことが望まれます。

2. 法律上の問題点

次に、組織法上の行為のスキームについて、法律的に問題がないかどうか検討しなければなりません。合併、会社分割などを行う際の法律手続きを遵守することはもちろんですが、当該スキームが詐害行為などの法律違反に該当しないかどうかの検討が重要になります。

特に、重大な法律上の問題点が顕在化してしまいますと、メインバンクなどの利害関係者が会社を支援する意思があったとしても、現実的にそのスキームを採用して組織法上の行為を実行することが困難になってしまうので注意する必要があります。

3. 税務上の問題点

そして、税務上の問題点が生じないかどうか検討しなければなりません。利害調整が行われ、法律上の問題点がないような場合でも、多額の税負担が生じる場合ですと、現実的に、合併、会社分割などが実施できないケースが多いといえます。

4. 会計上の問題点

最後に、合併、会社分割などを実施した場合の会計処理に注意する必要があります。会計上の問題点によって、合併、会社分割などが実施できなくなるケースはありませんが、建設業の場合には、経営事項審査があるので注意する必要があります。合併、会社分割などを実施した後の財務諸表のシミュレーションを行い、会計上の問題点がないかどうか検討する必要があります。また、合併、会社分割後の財務諸表によって、金融機関の評価が異なってくるので注意が必要になります。

5. その他の問題点

その他の問題点として、建設業法上の問題点がないかどうか注意する必要があります。特に、合併、会社分割などを実施することによって、建設業の許認可や経営事項審査などの取り扱いに注意する必要があります。この点については、国土交通省や都道府県などの行政と協議の上進めていく必要があります。

参 考

合併、会社分割の手順については、法律、税務などの専門的知識を必要とするため、必ず専門家に相談してください。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q084 Question

M&Aの意義、建設業がM&Aを行う際の留意点、
メリット・デメリットについて教えてください。

Answer

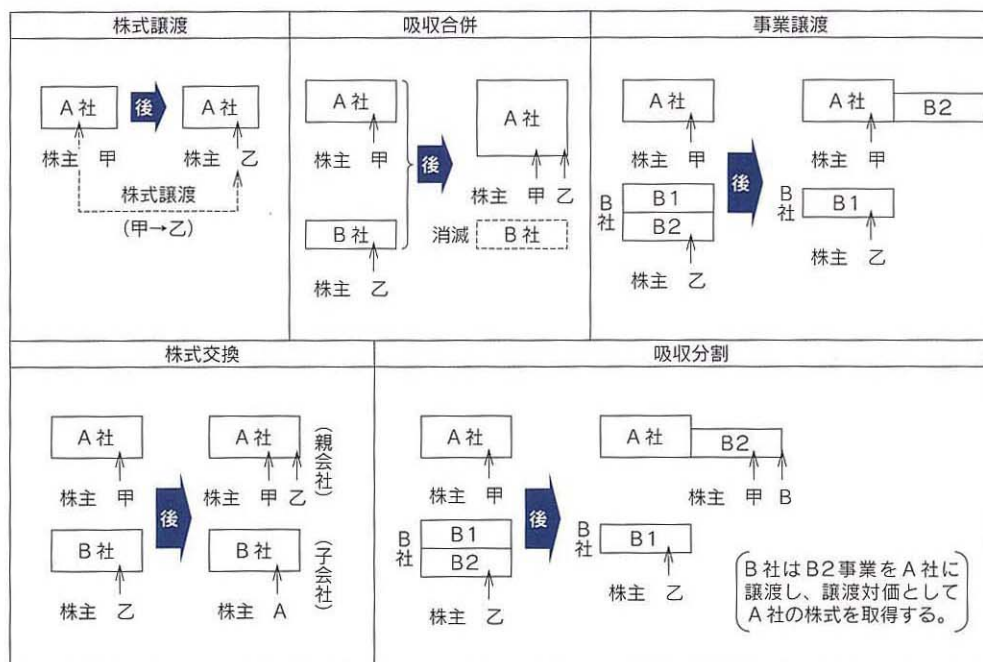
M&Aとは英語の Merger (合併) & Acquisition (買収) のことで、許可業種である建設業においては他の業種にはない行政上の手続きが必要になるので注意しなければなりません。M&Aの最大のメリットは「時間を買う」ことで、デメリットとしては社風の不一致や有能な人材の退社リスク等があります。

解説

1. M&Aの意義

M&Aの形態は、合併（吸収合併の形態が多い）、株式譲渡、事業譲渡、株式交換、会社分割（吸収分割の形態が多い）があります。

M&Aの形態を図示すれば次のようになります。



2. 建設業がM&Aを行う場合の留意点

(1) 建設業を営むには許認可（建設業の許可や入札参加資格など）が必要ですが、合併、事

業譲渡及び吸収分割の場合には許認可に係る手続きを要しますので、まず行政の担当窓口事前に意向について指導を受けるのが良いでしょう。M&Aを行う場合においては、許可事業の追加、変更届の提出、経営事項審査申請等の手続きを適時に進めなければなりません。

- (2) 合併等で受け入れた技術者の技術点を適切に引き継ぐためには、合併期日において合併会社の社会保険への切り替えを適時に行わなければなりません。
- (3) 新設合併の場合は、両当時会社が営業許可を受けていても全く最初からの手続きが必要となります。この点もあって、建設業の合併においてはほとんどの場合吸収合併を選択します。

3. メリット及びデメリット

M&Aの形態	メリット (A：買収側、B：被買収側)		デメリット (A：買収側、B：被買収側)	
株式譲渡	新たな支配権の獲得	(A)	高買いの危険性	(A)
	手続きが簡単で外部からわかりにくい	(A)	買収後の幹部社員の退社	(A)
	創業者利得の実現	(B)	経営者としての地位の消滅	(B)
	後継者不在の問題の解消	(B)	出合いの難しさ	(A・B)
吸収合併	事業規模拡大	(A)	簿外負債の存在	(A)
	資金を要せず「ランクアップ」達成	(A)	期待外れのシナジー効果等	(A)
	将来に対する不安の解消	(B)	新組織での古参社員の冷遇	(B)
	経営難の解消	(B)	出合いの難しさ	(A・B)
事業譲渡	有望事業の取得	(A)	個別手続きの煩雑さ	(A)
	規模拡大	(A)	高買いの危険性	(A)
	不採算事業の切り離し	(B)	規模縮小に伴う業界内地位低下	(B)
	経営規模縮小	(B)	出合いの難しさ	(A・B)
株式交換	キャッシュなしでの M&A	(A)	同族以外の株主の新たな参加	(A)
	完全子会社化の手段として有効	(A)	子会社の経営に対する責任の加重	(A)
	優良な会社のオーナーの一員に	(B)	発言権の大幅な低下	(B)
	将来に対する不安の解消	(B)	出合いの難しさ	(A・B)
吸収分割	キャッシュなしでの M&A	(A)	期待外れのシナジー効果等	(A)
	有望事業の包括的取得	(A)	同族以外の株主の新たな参加	(A)
	将来に対する不安の緩和	(B)	規模の縮小	(B)
	リストラの一環としての効果	(B)	出合いの難しさ	(A・B)

参考

M&A を行う場合に用意すべき資金の額

合併、株式交換及び吸収分割以外の場合は当然買収資金を用意する必要があります。

買収に際してはアドバイザーへ手数料や買収監査に対する手数料も発生します。

買収手数料は買収価格（合併の場合は負債プラス実質自己資本の額）の3～5％程度です。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q085 Question

M&Aを進めるポイント、及び中小建設業者の
M&Aのポイントを教えてください。

Answer

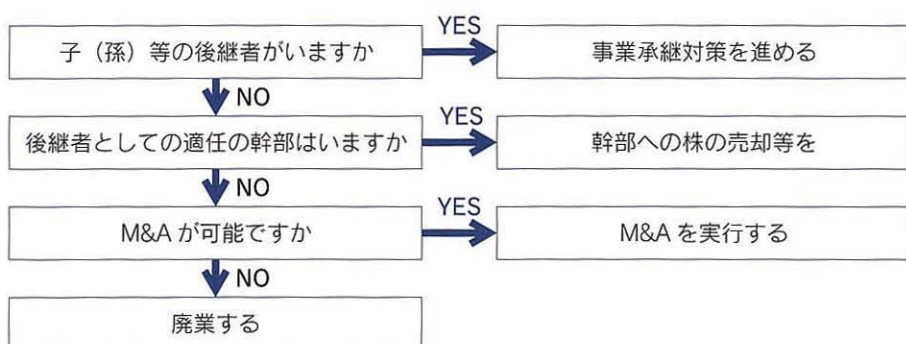
M&Aはいずれにしても事業（企業）の売却ですから、売り手・買い手双方にとってその納得できる譲渡価額を求めなければならないのはいうまでもありませんが、売り手のM&A後の生計の途の確保及び従業員の処遇についての細かい配慮も欠かせません。中小建設業者のM&Aのポイントとしては、上記の3つのポイントのほかには次の2点も重要です。

- ① 建設業許可に関する手続き等の行政手続きを適切に済ますこと。
- ② 施工中の工事について、予定どおり竣工させること。

解説

1. M&Aを選択するか否かの判断のフロー

社長が世代交代期にさしかかったときの選択肢は、①親族（又は幹部社員）に継がせる、②株式を上場する、③会社を廃業する、④M&Aを行うの4つになります。



2. M&Aと廃業の納税額の比較

一般にM&Aは、次の例で示すように廃業より納税面で有利なため手取額が多くなります。

廃業の場合、法人税の清算所得課税（200百万円）と個人の配当所得課税（144百万円）の2段階の課税を受けるため、株式譲渡に比べ手取額は著しく低くなってしまいます。

[例示]

会社のB/S		(百万円)	
土 地 (土地時価 600)	100	借入金 資本金 剰余金	40 10 50
合 計	100	合 計	100

- (1) 560で株式を譲渡した時の手取額
 $560 - (560 - 10) \times 0.20 = 450$ (百万円)
- (2) 会社を清算した場合の手取額
 清算所得課税 $(560 - 60) \times 0.4 = 200$
 配当所得課税 $(560 - 200) \times 0.4 = 144$
 $560 - (200 + 144) = 216$ (百万円)

3.M&A に際して行われる買収調査（デューディリジェンス）

M&A に際しては、公認会計士や弁護士等の協力を得て不良資産や簿外負債の財務面の調査や法律面におけるコンプライアンス上の問題点が調査され、買収価額や合併比率の基礎となる数値が固められます。買収に欠かせない買収調査の費用は、一般に500万円前後が多いようです。

4.生計の途を確保する

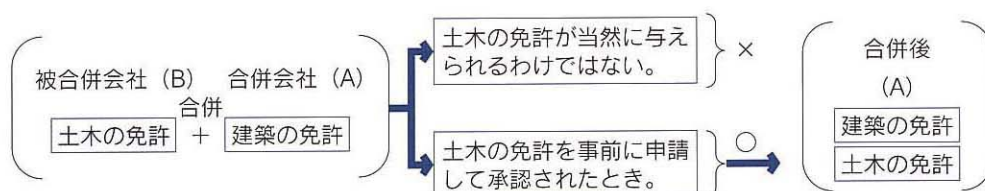
M&A の売り手は、M&A の後は株主及び経営トップの地位を去ることになるため、引き続き顧問等で残るあるいはアパート経営する等の将来生計の途を事前に確保しておく必要があります。M&Aの目的が過大な借金体質の清算等であった場合は、今までの苦労から解放されて「小さな幸せ」を享受できるだけで満足というケースもあるかもしれません。

5.従業員の処遇についての配慮

会社分割や事業譲渡の場合は、合併等と違って従業員の移籍等の問題が生じますので「労働承継法」等に従って以下①、②のように適切に処理する必要があります。

- ① 分割する事業に属していた労働者を承継させないときは労働者の個別の同意をとる。
- ② 分割する事業に属していない労働者を承継させるには労働者の個別の同意をとる。

6.許認可等の行政上の手続きが必要



免許以外の諸手続きも、合併期日に合わせて事前に進めておく必要があります。

参 考

建設業の競争状態を正常化させるためには合併等の経営統合は避けられません。この流れを支援するため、行政（国及び多数の地方公共団体）は「経審の総合評点」の加算措置と「くい下がり」というメリットを合併会社や会社分割の承継会社に与えています。例えば、加算措置というのは、総合評点1000点の会社は3年間は15%加算（1150点）され、また、「くい下がり」とはA社（土木B、建築B）とB社（土木B）が合併してA社（土木A、建築A）となった場合に、Aへの参加のほかに、一定年数は土木B、建築Bにも入札参加が認められるという特例措置です。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q086 Question

M&Aのポイントについて教えてください。

Answer

M&Aは、合併と買収に分けられますが、合併の場合には2社が1社になってしまうため、公共事業の受注機会が減少してしまう弊害がある一方、買収の場合には自社にはない経営資源を獲得できる可能性があるといえます。

解説

1. 合併のメリット・デメリット

合併とは、2つ以上の会社が1つの会社になることをいいます。

合併のメリットは、自社にない経営資源を短期間で獲得することができ、規模が拡大することによって、スケールメリットを享受できることが挙げられます。また、行政機関によっては、建設業同士が合併することによって、一定期間経営事項審査の評点を加点するといった措置を設けていることもあります。

しかしながら、建設業同士の合併の場合、合併前は2社あった指名願いが1社になってしまうため、公共事業を受注できる機会が減少してしまい、 $1 + 1 = 1$ にしかならないといった問題があります。

2. 買収のメリット・デメリット

買収とは、他の会社の株式を買い取ることによって、会社を手に入れることをいいます。買収のメリットは、自社にない経営資源を短期間で獲得することができます。例えば、自社にない技術、技術者、工事実績をそのまま引き継ぐことが可能になります。また、合併のように受注機会が減少してしまう問題点も生じません。

しかしながら、他の会社を買収したとしてもあくまで別会社であるため、経營業務管理責任者などをそれぞれ別に設置しなければならず、技術者なども別々に登録する必要があります。

3. 合併の税務

吸収合併の場合には、ある会社が他の会社を吸収して1つの会社となるため、存続会社と消滅会社が存在することになります。存続会社の場合には、資産・負債を消滅会社から引き継ぐだけであるため、基本的に課税関係が生じることはありません。

ここで消滅会社の税務が問題となります。合併の場合の消滅会社の税務は、組織再編税制によって定められています。税制適格となる合併の場合には、消滅会社では課税されず、すべての資産及び負債が簿価で存続会社に引き継がれることとなります。また、税制非適格となる合併の場合には、すべての資産及び負債が時価で存続会社に引き継がれるため、譲渡損益に該当する部分を認識し、消滅会社で課税されることとなります。

グループ内の合併や共同事業目的の合併で一定の要件を満たすものについては、税制適格と認められます。税制適格に該当するかどうかの判断は、複雑な要件が定められているため、税理士などの専門家と相談して慎重な判断が必要となります。

4. 買収の税務

買収の場合には、相手先企業の株式を取得するのみであるため、法的手続きはそれほど複雑ではありません。株式譲渡によって買収を行った場合、時価で株式が売買されるため、売却先で譲渡益が発生する場合には、譲渡益に対して課税されることとなります。

5. 建設業上の論点

合併は、通常自社にない経営資源の獲得やスケールメリットを享受するために実施されますが、建設業の場合にはデメリットのほうが多いのが実態です。

なぜならば、公共事業の入札を考えた場合、従来2社あった指名願いが1社に減少してしまうため、 $1 + 1 = 1$ になってしまうことが多いといえます。一方、買収の場合には、合併による弊害はないため、他の地域の会社を買収したり、自社にはない技術を習得するために買収することによってメリットを享受できる可能性があります。

参 考

合併時の税制適格の要件については、株式交換と類似しているため、Q092を参考にしてください。M&Aについては、法律上、税務上の専門的知識を必要とするため、必ず専門家に相談してください。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q087 Question

会社分割の類型にはどのようなものがあるのでしょうか。

Answer

平成12年の商法改正において、株式会社の事業に関して有する権利義務の全部又は一部を他の会社に承継させる会社分割が認められるようになりました。

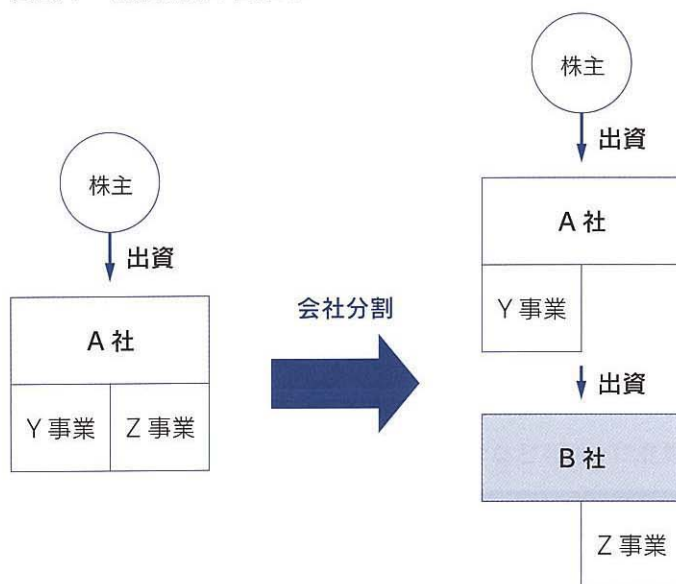
会社分割は、事業を新規に設立する会社に承継させる新設分割と既存の会社に承継させる吸収分割があります。今後、建設業の事業再編を行う1つの方法として会社分割を利用することが予想されます。

解説

1. 新設分割

A社のZ事業を承継するために、新たにB社を設立する会社分割の手法です。B社は、A社からZ事業を承継する代わりに対価として、B社株式をA社に割り当てます。これによりB社（分割承継会社）は、A社（分割会社）の100%子会社となります。

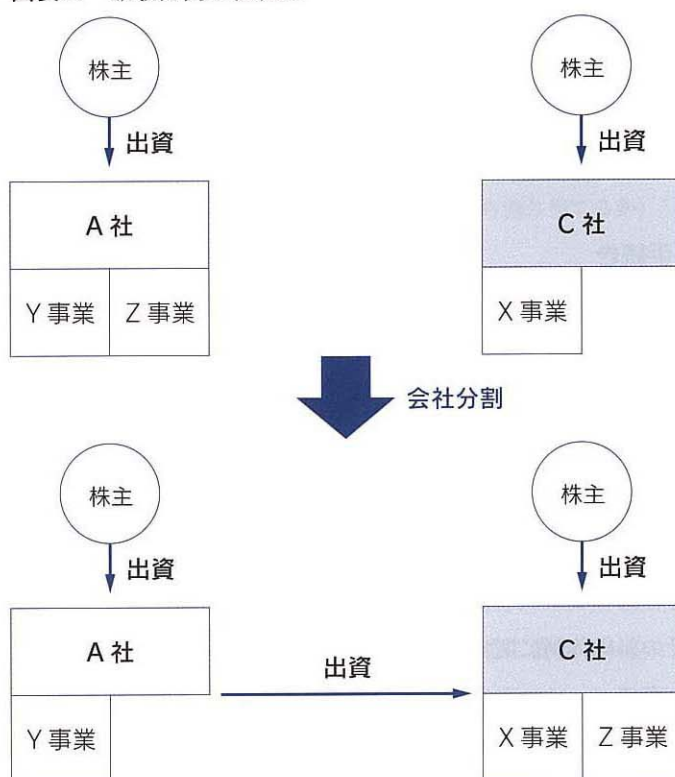
図表1 新設分割の仕組み



2. 吸収分割

A社のZ事業を既存のC社に承継させる会社分割の手法です。C社は、A社からZ事業を承継する代わりに対価として、C社株式をA社に割り当てます。C社株式を割り当てる比率は、吸収分割契約書において分割比率を定め、A社に何株割り当てるかを決定します。

図表2 吸収分割の仕組み



参考

Z事業の対価として株式をA社に割り当てる方法（物的分割）のみを説明しましたが、株式をA社に割り当ててからA社の株主に割り当てることにより、Z事業の対価として株式をA社の株主に割り当てる方法（人的分割）も可能です。

これ以外にも2つ以上の会社が共同で会社分割を行うことも可能です（共同分割）。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q088 Question

会社分割の手続きの流れについて教えてください。

Answer

新設分割の場合には、①分割計画書の作成、②株主総会決議、③債権者保護手続、④登記、吸収分割の場合には、①分割契約書の作成、②株主総会決議、③債権者保護手続、④登記の順番で手続きを行うことになります。

解説

1. 新設分割の手続き

(1) 分割計画書の作成

まず、分割計画書を作成することとなります。分割計画書とは、新設分割を行う際に分割の基本的な条件を記載したものになります。分割計画書は、株主総会の承認を得る必要があります。分割計画書の記載事項は以下のとおりとなります。

- ① 新設会社の商号、事業目的、本店所在地
- ② 新設会社が承継する権利義務に関する事項
- ③ 分割条件に関する事項
- ④ 新設会社の組織体制に関する事項
- ⑤ その他の事項

(2) 株主総会決議

会社分割の場合、株主総会の特別決議（発行済み総数の過半数が出席し、議決権の3分の2以上の賛成）による承認が必要となります。

(3) 債権者保護手続

会社分割の場合、会社の債務が複数の会社に分割されるため、債権者保護手続を行う必要があります。一定の要件を満たした債権者は、会社分割について異議申し立てを行うことが可能になります。会社分割を行う場合には、必ず事前に債権者（主に金融機関）の承認を得る必要があります。また、債権者保護手続は、①官報などへの掲載及び②債権者への個別通知を行い、1カ月以上の異議申し立て期間を与える必要があります。

(4) 登記

債権者保護手続の一定の期間が経過した後、会社分割の登記を行うこととなります。

2. 吸収分割の手続き

(1) 分割契約書の作成

まず、分割契約書を作成することとなります。分割契約書とは、分割会社と承継会社との間の分割の基本的な条件を記載したものとなります。分割契約書は、分割会社及び承継会社の株主総会の承認を得る必要があります。分割契約書の記載事項は以下のとおりとなります。

- ① 分割会社及び承継会社の商号及び住所
- ② 承継会社が分割会社から承継する権利義務に関する事項
- ③ 分割会社に交付する対価に関する事項（株式をいくら割り当てるか）
- ④ 効力発生日
- ⑤ その他の事項

(2) 株主総会決議

会社分割の場合、株主総会の特別決議（発行済み総数の過半数が出席し、議決権の3分の2以上の賛成）による承認が必要となります。

(3) 債権者保護手続

会社分割の場合、会社の債務が複数の会社に分割されるため、債権者保護手続を行う必要があります。一定の要件を満たした債権者は、会社分割について異議申し立てを行うことが可能になります。会社分割を行う場合には、必ず事前に債権者（主に金融機関）の承認を得る必要があります。また、債権者保護手続は、①官報などへの掲載及び②債権者への個別通知を行い、1カ月以上の異議申し立て期間を与える必要があります。なお、吸収分割を行う場合の債権者保護手続は、分割会社と承継会社の両方の債権者に行わなければなりません。

(4) 登記

債権者保護手続の一定の期間が経過した後、会社分割の登記を行うこととなります。

参 考

新設分割の手続きは会社法第803条以下を、吸収分割の手続きは会社法第782条以下を参考にしてください。また、会社分割の手続きは上記以外にも法律上の要件が必要になることがあるため、必ず専門家に相談してください。なお、会社分割を行う場合には、労働契約承継法が定められているため、労働法上の問題点にも注意してください。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q089 Question

会社分割を行った際の会計処理及び税務処理、及び建設業が会社分割を行う際の留意点について教えてください。

Answer

会社分割の会計処理及び税務処理は、分割スキームによって、時価引継ぎ又は簿価引継ぎとなります。また、会社分割を行った際の建設業法上の取扱いも注意してください。

解説

1. 会社分割の会計処理

(1) 会計基準

① 企業結合会計基準

吸収分割の承継会社のように、他の会社の事業を吸収する場合には企業結合会計基準が使われます。

② 事業分離会計基準

吸収分割の分割会社のように、他の会社へ事業を移す場合には事業分離会計基準が適用されます。

(2) 会計処理

① 取得

取得とは、ある企業が他の企業を支配する形で会社分割を行うことをいいます。取得の場合には、引き継ぐ資産及び負債を時価評価し、会計処理を行うこととなります。また、分割承継会社で発行する株式を資本金に計上することとなり、分割会社はその対価としての株式を受け取ることとなります。

＜分割承継会社の仕訳例＞

(借方) 資産	200	／	(貸方) 負債	100
			資本	100

＜分割会社の仕訳例＞

(借方) 負債	100	／	(貸方) 資産	200
			株式	100

② 持分の結合

持分の結合とは、ある企業が他の企業と対等の関係で会社分割を行うことをいいます。持分の結合の場合には、引き継ぐ資産及び負債を帳簿価額で引き継ぐこととなります。

③ 共通支配下の取引等

共通支配下の取引等とは、グループ内の企業同士で会社分割を行うことをいいます。共通支配下の取引の場合には、移転する資産及び負債を帳簿価額で引き継ぐこととなります。移転された資産及び負債の差額は、資本として処理し、対価として取得する株式を帳簿価額に基づいて計上することになります。

2. 会社分割の税務処理

会社分割の税務処理は、組織再編税制によって行うこととなります。税制適格に該当する会社分割を行った場合、原則課税は繰り延べられます。また、税制非適格に該当する会社分割を行った場合、移転する資産及び負債は時価評価され、原則課税されることとなります。

3. 建設業が会社分割を行った際の留意点

分割会社である建設業が会社分割を行った場合、分割承継会社が建設業の許可を保有していないときは、建設業の許可を新たに取得する必要があることに注意してください。建設業の許可を取得する際に、時間がかかることが予想されるので、会社分割を行う場合には、必ず監督官庁と事前相談を行い、会社分割直後に建設業の許可が取得できるように協議する必要があります。

参 考

会社分割の会計処理、税務処理については、高度な専門的知識を有するため、必ず専門家に相談してください。特に、税務処理については、適格・非適格の要件が厳格に定められているため、慎重な判断が必要となることに注意してください。

国土交通省が公表している「建設業者の会社分割に係る建設業法上の事務取扱いの円滑化等について」によって、建設業の会社分割時の建設業の許可申請及び経営事項審査の取扱いが定められているので参考にしてください。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q090 Question

合併及び事業譲渡の手続きの流れを教えてください。

Answer

合併と事業譲渡の手続きは大変似ていますが、事業譲渡においては合併と違って対象資産や債務が個別に移転されるところから、債権者の催告手続は不要です。

なお、債権者の催告手続は会社分割においても必要ですが、株式譲渡、株式交換においては必要ありません。

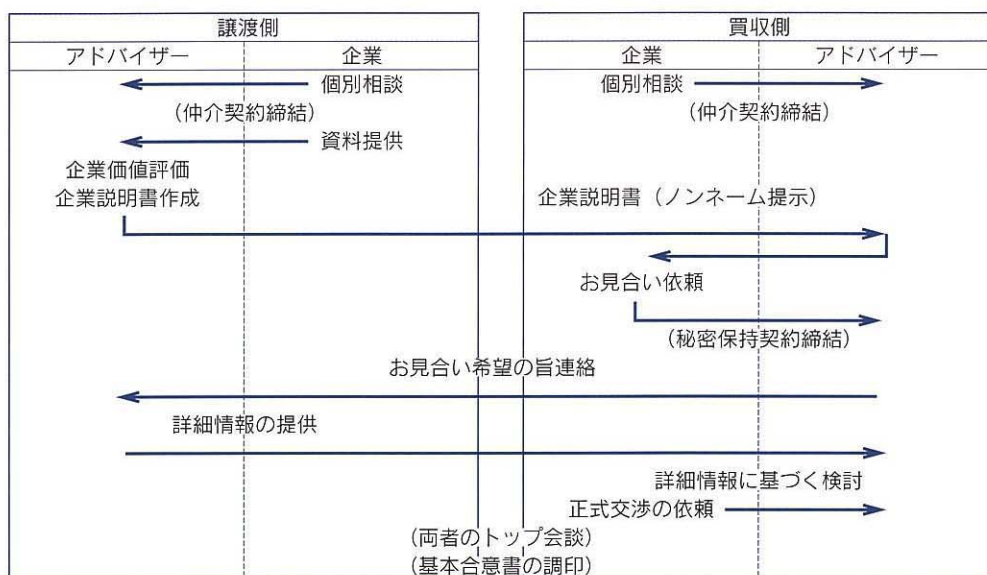
解説

1. 専門家の力を借りるときの注意点

M&Aには相手企業探しや複雑な法律・税務・会計的な問題への対処等、専門家の助力を必要とする事柄が多くあります。M&Aを成功させた経営者や信頼できる金融機関に相談した上で依頼する専門家を決めるようにしましょう。

2. 候補企業を探すまでの手順

合併及び事業譲渡の具体的手続きに入る前に、その候補企業を絞り込む手続きが必要です。通常、以下のような手順を踏みます。



3. 合併の手続きの流れ

手続き	留意点等
① 合併の基本合意書の調印	
② 買収調査	通常買収側の選定した公認会計士等が担当する。
③ 合併契約の締結	合併契約書については両社の株主総会での承認が必要。 合併登記の添付書類となる。 合併比率、消滅会社の株主へ割り当てる新株及び合併期日を定める。
④ 総主総会で合併の承認	特別決議を要する。 合併に反対する株主が株主総会で反対の意志表示をした場合に株式の買い取り請求が認められる。
⑤ 債権者保護手続	官報に公告するほか、個別に債権者に催告通知を行う。 合併期日まで1カ月間が必要。
⑥ 合併期日	合併期日をもって財産債務の一切が引き継がれる。 合併期日の前日までが被合併会社の会計期間とされる。
⑦ 合併登記	合併期日から2週間以内にしなければならない。

合併手続を進めるにあたっては、以下の点に注意します。

- (1) 建設業所管の行政の窓口と合併の前に打合せを行います。
- (2) ③から⑦まで最短で2カ月は必要です。
- (3) 被合併会社の決算日は合併期日の前日とされますので、合併期日は月初の1日にするようにします。

4. 事業譲渡の手続きの流れ

事業譲渡においても上記3の①②③及び④の手続きは行われます。ただし、事業譲渡は個別の財産・債務の譲渡であることから債権者保護手続は不要ですが、その代わり個別財産の所有権の譲渡と移転手続を行わなければなりません。例えば、不動産は移転登記、動産は引渡し、工場の機械などについては工場の鍵の引渡し、有価証券については引渡し、債権については債務者への通知等が第三者へ対抗するためにも必要です。

また、重要な技術を外部から提供してもらっている事業については提供先の同意が必要で、その際ロイヤリティー金額の増額を要求される場合もあるので注意を要します。

参 考

建設業における M&A の今後

後継者不足に悩んでいる中小建設企業は多く、また、業績が低迷している企業が生き残りのために救済型の合併を望むことは今後多くなるものと予想されます。近年、企業再編を利用しやすいように税法等が整備されたこともあり、今後はリストラ型の M&A はさらに増加するものと思われます。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q091
uestion

合併及び事業譲渡を行った際の
会計処理及び税務処理について教えてください。

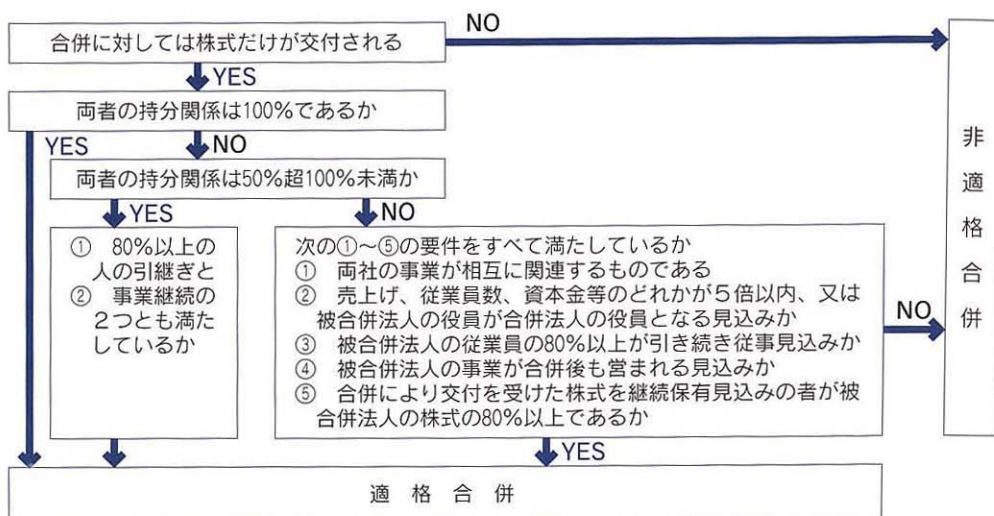
Answer

合併の会計処理及び税務処理は、税務上の適格合併か否かで異なってきます。事業譲渡の会計処理及び税務処理は、個々の財産の時価で評価した金額を基礎として行われます。

解説

1. 適格合併と非適格合併で異なる課税関係と会計処理

① 合併は税務上適格合併と非適格合併に分けられます。以下のフローで判定できます。



② 適格合併の場合には、資産及び負債は簿価により引き継がれ、また、利益積立金も引き継がれます。したがって、被合併法人には課税は生じません。

また、被合併法人の株主においては、旧株の帳簿価額を新株の帳簿価額に引き継ぐことになるので、株主への課税ありません。

③ 非適格合併の場合は、時価による譲渡として取り扱われます。移転資産等の合計額より合併交付新株等の額が多い場合（少ない場合）、資産調整勘定（負債調整勘定）として計上され、5年間で減額し、減額した金額は各事業年度の損金（益金）とされます。

被合併法人の株主における課税関係を例示で示すと、次のようになります。

新株の価額500+合併交付金450 (A)	(A) - (C) = みなし配当	= 250
旧株の帳簿価額500 (B) 200	(A) - みなし配当 - 譲渡対価	= 200
資本金等の額700 (C) 250	株主としての利益の合計	<u>450</u>

- ④ 被合併法人の事業年度の途中で合併が行われる場合、利益積立金の額等を決定する必要があるところから「みなし事業年度」が設けられます。「みなし事業年度」の期末日は合併期日の前日となります。合併期日が月初めの1日とされることが多いのはこのためです。

2. 事業譲渡の課税関係と会計処理

- ① 事業譲渡においては契約に従い財産等の移転が行われるだけで、両当事会社の株主構成や持株比率には何ら変更はありません。
- ② 譲渡は時価によるものとされますが、譲受価額が高過ぎる場合や逆に低過ぎる場合は税務上以下のように処理されます。例示で示します。

当事者 ケース	譲受け側	譲渡し側
時価500 (簿価300) 譲渡価額200	資 産 500 / 預 金 200 受贈益 300	預 金 200 / 資 産 300 寄付金 300 / 譲渡益 200
時価200 (簿価600) 譲渡価額400	資 産 200 / 預 金 400 寄付金 200	預 金 400 / 資 産 600 譲渡損 400 / 受贈益 200

3. 消費税の扱い

合併に関しては消費税は課されません。

事業譲渡の場合は個々の資産、負債の対価に対して消費税がかかります。土地の譲渡は非課税とされます。

4. 登録免許税と不動産取得税の課税関係

税目 ケース	合併の場合	事業譲渡の場合
増資の登録免許税	$\frac{1.5}{1,000}$	該当なし
不動産の所有権移転登記	$\frac{4}{1,000}$	$\frac{20}{1,000}$
不動産取得税	なし	$\frac{4}{100}$

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q092
Question

株式交換制度を活用した再編のポイントについて教えてください。

Answer

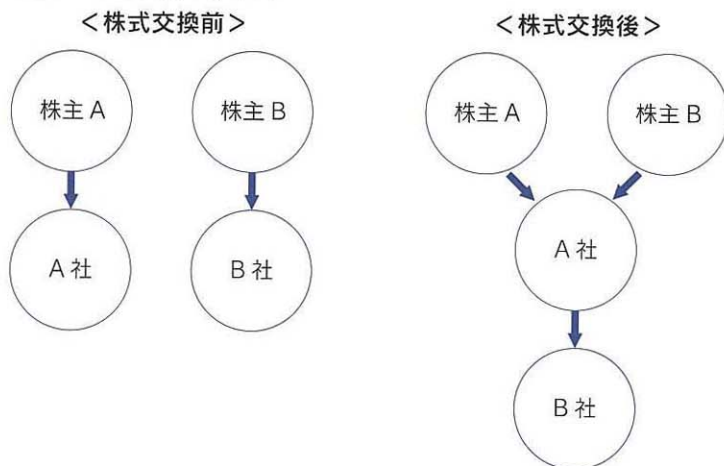
株式交換は、買収資金なしで対価として株式を交付するだけで他の会社を取得できるメリットがある反面、法的手続きの複雑性、被買収会社の株主が買収会社の株主になってしまうなどのデメリットがあります。また、株式交換を行う際の税制にも注意してください。

解説

1. 株式交換のスキーム

株式交換とは、被買収会社の株式を対価として、買収会社の株式を割り当てる方法を行います。例えば、A社がB社を株式交換によって買収する場合、B社の株主Bに対し、現金ではなくA社株式を割り当てることになります。

図表 株式交換の仕組み



2. 株式交換のメリット・デメリット

株式交換のメリットは、自社の株式を買収の対価として割り当てれば良いため、買収資金を準備する必要がないことが挙げられます。これにより、少ない資金で他の会社を傘下にすることができます。また、税制適格株式交換の要件に該当する場合には、株主に対す

る課税が生じないというメリットもあります。

株式交換のデメリットは、株式交換比率（A社の株式を株主Bに何株割り当てるか）を決定する必要があるため、法的手続きが煩雑であるということが挙げられます。また、被買収会社の株主（B社株主）が買収会社の株主になってしてしまうことも問題点として挙げられます。

3. 株式交換の税務

2でも記載したとおり、税制適格株式交換に該当する場合には、株主に対する課税が生じないことになります。税制適格株式交換の要件は以下のとおりとなります。

(1) 株式交換の対価

株式交換を行う際に、その対価として株式だけを交付しなければなりません。株式交換の対価として、一部でも現金など株式以外の財産を交付した場合には、税制適格の要件を満たさないことになります。

(2) 100%グループ間の株式交換

株式交換を行う会社がすべて100%グループ内である場合には、税制適格の要件を満たすことになります。

(3) 50%超100%未満の株式交換

100%のグループ内の株式交換ではないものの、50%を超えるグループ内の株式交換の場合には、従業員の80%以上が継続雇用され、主要な事業の引継ぎが行われていれば税制適格の要件を満たすことになります。

(4) 50%以下の株式交換

50%超のグループ内の株式交換ではない場合、①事業の引継ぎが見込まれ、②事業に関連性があり、③売上高、従業員などの比率がおおむね5倍を超えないこと又は常務取締役以上の役員が退任する予定がないこと、④株式交換後の株式を継続保有する見込みであることの要件が満たされた場合、税制適格と認められることになります。

参 考

株式交換については、法律上、税務上の専門的知識を必要とするため、必ず専門家に相談してください。このほかにも、株式会社がその発行する株式のすべてを新たに設立する会社に取得させる株式移転という制度もあります。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q093 Question

事業譲渡のポイントについて教えてください。

Answer

事業譲渡とは、事業の一部又は全部を他の会社に譲渡することをいいます。事業譲渡は法的手続きが簡単であるというメリットがある反面、譲渡先企業が建設業の許可を取得していない場合、新規に許可を取得しなければならないなどのデメリットがあります。

また、税務上も事業譲渡の場合には、譲渡元企業で法人税及び消費税、不動産の移転を伴う場合には譲渡先企業で登録免許税及び不動産取得税が課税される可能性があります。

解説

1. 事業譲渡のスキーム

事業譲渡とは、事業の一部又は全部を他の会社に譲渡することをいいます。旧商法では「営業譲渡」という用語が用いられていました。事業譲渡は、事業の一部又は全部を譲渡する行為であるため、資産の売却と類似しているともいえます。

しかしながら、事業譲渡が「事業の全部」又は「重要な一部の譲渡」に該当する場合には、株主総会決議により事業譲渡の意思決定を行わなければなりません。ここで、譲渡する会社の総資産額の20%を超える場合に、重要性があると判断されます。また、事業譲渡は特定の資産のみならず、従業員、取引先など事業に関連するすべての資産・負債が移転することに注意する必要があります。

したがって、事前に事業譲渡契約書を締結し、事業譲渡で移転する資産・負債・従業員などの内容を明確に定めて事業譲渡を実行することが望ましいと思われます。

2. 事業譲渡のメリット・デメリット

事業譲渡のメリットは、相手先との契約の締結のみで実行できるため、法律関係が簡便であるといえます。会社分割や合併と異なり、債権者保護手続も原則として必要ありません。また、譲渡する会社の総資産額の20%以下の事業譲渡の場合には、株主総会決議も不

要となります。

一方、事業譲渡のデメリットは、建設業の場合、譲渡先企業が建設業の許可を取得していない場合、建設業の許可を新規に取得する必要があります。また、工事实績や経営事項審査の引継ぎも認められていないため、すべて譲渡先企業が一から建設業をスタートすることとなり、事業上のメリットが少ないといえます。

3. 事業譲渡の税務

事業譲渡の税務は、通常の資産の売買と同じように考えます。すなわち、事業譲渡で譲渡元から譲渡先に移転する資産・負債が時価で移転し、売買損益について譲渡元で課税されることとなります。

また、消費税法上も資産の譲渡に該当するため、譲渡元企業において移転する課税資産の額に応じて消費税が課税されます。

なお、移転する資産に不動産が含まれる場合には、譲渡先企業において登録免許税、不動産取得税が課税されることとなります。会社分割又は合併の場合には、登録免許税は軽減税率が適用され、一定の要件に該当する場合には不動産取得税は課税されません。

参 考

会社分割又は合併の場合、以下の要件を満たしている場合には、不動産取得税は非課税となります。①分割する事業に関する主要な資産・負債が移転していること、②分割する事業が引き続き営まれることが見込まれること、③分割する事業の従業員のうち、おおむね80%以上が引き続き業務に従事すること。

事業譲渡については、法律上、税務上の専門的知識を必要とするため、必ず専門家に相談してください。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q094 Question

企業価値を算出する際のポイントについて教えてください。

Answer

企業価値の算出方法には様々な方法がありますが、絶対的な方法があるわけではないので、目的に応じて使い分けることが必要となります。

解説

M&Aを行う際には、企業価値を評価し、合併比率、売買価額などを決定することになります。ここで、企業価値をどのように評価するかが課題となりますが、企業価値の評価方法には複数の方法が考えられます。企業価値の評価は、絶対的な評価を行うことを目的とするものではなく、当事者同士が売買価額などを協議する際の参考として入手することが実務上多いといえます。また、複数の方法で評価を実施し、最も適している方法や複数の評価の加重平均を用いることもあります。

1.DCF (Discounted Cash Flow) 法

DCF法とは、企業の将来キャッシュ・フローの割引現在価値によって評価する方法です。企業価値の評価を行う際に最も理論的な方法とされていますが、将来の事業計画から将来キャッシュ・フローを予測して企業価値を算定するため、事業計画の精度が低い場合や経営環境が不安定で将来計画を予測することが困難な場合には、不向きな方法といえます。具体的には、以下のように事業計画書を作成して企業価値の評価を行います。

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
当期純利益	100,000	112,000	114,000	106,000	98,000
減価償却費	20,000	18,000	16,000	14,000	12,000
キャッシュ・フロー	120,000	130,000	130,000	120,000	110,000
現価係数 (割引率8%)	0.9259	0.8573	0.7938	0.7350	0.6805
現在価値	111,108	111,449	103,194	88,200	74,855

この場合、5年間の現在価値の合計は488,806となります。事業計画は、10年間で行う場合や事業計画終了年度以降を残余価値として計算する場合もあります。

2. 類似業種比準法

類似業種比準法とは、税法上の「財産評価基本通達」で定められている企業評価の方法です。非上場株式の評価を行う場合には、税務上は「財産評価基本通達」がよく利用されます。中小企業の場合、税務上問題がないように M&A を実施することを目的とする場合も多いためよく利用される方法の1つではありますが、あくまで課税上の理由から定められている評価方法なので、必ずしも公正な時価となるわけではないことに注意が必要です。

3. 類似会社比準法

類似会社比準法とは、上場企業の類似会社を参考にして企業評価を行う方法です。大企業同士の M&A の場合、上場企業の類似会社の株価を参考にして企業評価を行うため、公平性が保たれる反面、中小企業の場合、参考にできる類似会社が存在しない場合には使いづらい方法といえます。

4. 簿価純資産法

簿価純資産法とは、帳簿上の純資産価額をもって企業評価を行う方法です。この方法は、簡単に企業価値が算定できる反面、会社の会計処理方法によって評価額が異なり評価の客観性が担保できないという弊害があります。

5. 時価純資産法

時価純資産法とは、帳簿上の資産及び負債を時価によって評価して企業評価を行う方法です。適正に時価評価ができれば、会社の現在の価値を表すためよく利用される方法ですが、時価評価が適正にできない場合、評価額の問題が生じます。

参考

DCF の企業価値は、貨幣の時間的価値を考慮して算定します。現在の1円と将来の1円は同じ価値ではないと考え、将来の1円を現価係数 $(1 \div (1+r)^n)$ で割り現在価値を算定します。r：割引率、n：経過年数

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q095 Question

建設業の経営改善計画のポイントについて教えてください。

Answer

経営改善計画は、会社内部の経営判断を行うために作成されるだけでなく、金融機関などとの利害調整を行うためにも作成されます。ここで、経営改善計画は、事業性、経済合理性、妥当性などの要件を備えたものを作成する必要があります。

解説

1. 経営改善計画の作成目的

経営改善計画は、会社の業績及び財務内容を抜本的に解決させるために作成します。また、経営改善計画は会社内部で利用するのみではなく、金融機関などの利害関係者を巻き込んで、借入金の返済計画なども含めて検討することがあります。

ここで、金融機関などの利害関係者を巻き込んで経営改善計画を作成する際には、事業性のある計画が必要となります。なぜならば、赤字企業に対して経営支援を行っても、損害が拡大するだけであるため、経営支援の意味がないからです。また、計画の経済合理性、妥当性も必要となります。特に、事業計画は将来情報を数値で予測するため、自分の都合のいいように計画を策定することも可能であるといえます。

しかしながら、実現可能性の低い計画を作成しても意味がないばかりか、結果的に計画が達成できず大幅な未達となってしまうなど会社の信用が低下するなどのデメリットが生じてしまうことになります。特に、経営改善計画を利用して金融支援を受ける場合には、事業計画の経済合理性、妥当性が必要といえます。

2. 事業性

経営改善計画を作成する上で最も重要な指標の1つです。過重債務に陥っている企業は、足元の業績が赤字であるかもしくは過去多額の赤字を計上しているような場合が多いため、抜本的な業績改善策が経営改善計画に反映される必要があります。ただし、公共事業を主体としている建設業では、単にリストラによる人件費削減によって、経営改善を行おうとすると公共工事の入札に不利に働く場合があるため注意が必要です。

ここで、経営改善計画を作成して、赤字を解消し、黒字化し、キャッシュ・フローの増加が見込まれるのであれば、借入金の返済額を営業キャッシュ・フローの範囲内に減額すれば、事業を継続させることが可能になります。しかしながら、経営改善を行ったとしても黒字化しないのであれば、事業を継続することによって借入金などの債務が拡大することになるため、経営支援せずに倒産させてしまったほうが経済合理性のある判断になってしまいます。

そうならないためにも、経営改善計画の1年目、遅くても3年目までには黒字化できる計画を立案する必要があります。

3. 事業計画の経済合理性

金融支援を受けるために、経営改善計画を作成する場合には、事業計画の経済合理性が求められます。事業計画の経済合理性とは、現実的に達成可能な範囲内で金融機関にとって最も有利な計画でなければならないということです。金融機関にとって経済合理的な事業計画を立案しないと、金融機関の協力が得られない可能性が高くなります。

4. 事業計画の妥当性

次に、事業計画の妥当性が必要となります。事業計画の妥当性とは、達成可能な数値に基づいて計画が立案されていることをいいます。例えば、過去に達成したことのない完成工事高、利益額などを計画数値に反映したり、合理的な根拠がないのに毎年完成工事高が増加していくような事業計画は、妥当性のあるものとはいえません。妥当性のある事業計画を立案するためには、過去に達成したことのある数値を用いて計画を立案することが必要になります。

例えば、直近半年間、1年間の実績に基づいて事業計画を立案するなど計画数値が達成可能であるという合理的な説明が必要とされます。また、建設業を取り巻く外部環境は非常に厳しく、かつ経営改善計画を立案する企業は一定の企業リスクが認められます。将来公共工事がどれだけ受注できるかを予測することも極めて困難です。したがって、保守的に事業計画を立案することが必要であるといえます。

参 考

金融機関などの利害関係者を巻き込んで経営改善計画を作成する場合には、金融機関などの債権者との利害調整が非常に重要になります。また、経営改善計画を作成する際に、法律、会計、税務、金融実務などの専門的知識を必要とするので、専門家の指導のもと経営改善計画の立案を行うことが望ましいといえます。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q096
Question

企業再生の類型、法的整理と私的整理の特徴及び
メリット・デメリットについて教えてください。

Answer

企業再生には、以下のような分類があるため、目的に応じて使い分ける必要があります。

解説

1. 企業再生の分類

企業再生は再建型と清算型に分かれます。再建型とは事業を継続することを前提とした企業再生であり、清算型とは事業を継続しないことを前提とした企業再生です。



2. 法的整理と私的整理のメリット、デメリット（再建型）

(1) 法的整理（再建型）のメリット、デメリット

<メリット>

- ・ 法的拘束力がある（債権者集会で承認され、裁判所が認可決定すれば、再建計画案に法的拘束力が生じる）
- ・ 債権者集会で承認される要件が緩い（債権者数、債権金額共に過半数の承認を得られれば良い－民事再生法の場合）
- ・ 裁判所を介在させて整理するため、客観性が担保される

<デメリット>

- ・ 裁判所を介在させるため手続きが煩雑
- ・ 再生計画承認までに時間がかかる
- ・ 裁判所に支払う預納金、弁護士費用などの費用がかかる
- ・ 監督委員（弁護士）、監督委員補助者（公認会計士）など第三者のチェックを受ける必要がある
- ・ 倒産の事実が公表される

(2) 私的整理（再建型）のメリット、デメリット

<メリット>

- ・ 裁判所の介在がないため手続きが簡単
- ・ 裁判所に支払う預納金、弁護士費用などがかからない
- ・ 当事者の合意があれば短時間で行うことが可能
- ・ 倒産の事実が公表されない

<デメリット>

- ・ 債権放棄が伴う私的整理であれば、債権者全員の同意が必要である
- ・ 裁判所を介在させないため、再建計画案の公平性・客観性などが担保されない
- ・ 債権者集会の決議には法的拘束力がない

参 考

企業再生は、高度な専門的知識を有するため、専門家のアドバイスを受けることが望ましいといえます。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q097
Question

建設業が企業再生を行う際、
どのような点に注意したら良いでしょうか。

Answer

法的整理の場合には、裁判所を通じて企業再生を行うため、再生計画の客観性・公平性が保たれる反面、ブランドイメージの低下、取引先企業との関係悪化、事業計画作成の困難性などのデメリットがあります。

また、私的整理の場合には、法的整理の問題点は解消できるものの、裁判所を通じて企業再生を行わないため、再生計画の客観性・公平性の担保が課題となります。

解説

1. 法的整理の場合

民事再生法とは、株主・経営者責任をとる必要がない法的整理の方法をいいます。このため、最も利用されている法的整理であるといえます。

建設業が民事再生法などの法的整理を行う場合、最も注意しなければならないことは、倒産の事実が世間に公表されることです。法的整理は、裁判所を通じて企業再生を行うため、企業再生を行う事実が公表されてしまいます。このような事実が公表されると企業のブランドイメージが低下し、今後の営業活動などが行いにくくなるというデメリットがあります。

また、法的整理の場合には、金融機関のみならず下請などの取引先に対しても債権放棄の要請を行うこととなります。これによって、下請企業の連鎖倒産、取引先との取引停止などの問題が生じるおそれがあり、再生を困難にさせることとなります。

さらに、公共工事を行っている建設業の場合には、将来の公共工事の受注高が予測しづらいため、再生計画案を客観的に作成することが非常に困難であるといえます。公共工事の受注を保守的に見積もった場合、事業性のある事業計画が作成できないおそれがあり、企業再生の障害になることが予測されます。

最後に、民事再生法などの法的事実を出した場合、遅滞なく経営事項審査を受けなければいけないという規程があります。民事再生法の場合には、再生企業の状況を監督委員（弁護士）及び監督委員の補助者（公認会計士）が調査することとなっております。

ここで、過去の会計処理に問題があった場合には、虚偽報告により指名停止などの行政処分が下されるおそれがあります。

このため、民事再生法は裁判所を通じて企業再生を行うため、客観性・公平性が保たれやすく、株主・経営者責任をとる必要がないというメリットがある反面、上記のようなデメリットがあるため、建設業の場合には非常に限定的に利用されると予想されます。完成工事高が100億円以上、地域でトップ企業など一定規模の建設業である場合や特殊な技術やノウハウを有している建設業である場合など限られた条件を満たさない限り、民事再生法による再生は困難であるといえます。

2. 私的整理の場合

私的整理とは、裁判所を関与させずに債権者間の話し合いで企業再生を行う方法です。そのため、メイン銀行の意向が再生計画に強く反映されることになります。

私的整理の場合には、裁判所を関与させないため、再生計画の客観性・公平性が課題となります。金融機関にとっても、優れた再生計画であっても、客観性・公平性が担保されない場合には、賛成しにくいという問題があります。

ここで、再生計画の客観性・公平性を担保するために「私的整理ガイドライン」に準拠して再生計画を立案することになります。「私的整理ガイドライン」には法的拘束力はありませんが、企業再生の実務で一般に用いられている指針であり、金融機関もそれに準拠して意思決定を行うことが多くなっています。

さらに、中小企業再生支援協議会（以下、「協議会」という）を利用して、協議会が債権者と債務者のコーディネーターとして再生支援を行うという取組みも行われるようになっていきます。

このように私的整理を実施すれば、金融機関と企業の利害調整だけで企業再生が行われ、倒産の事実が公表されず、下請企業などの取引先にも影響なく企業再生を実施することが可能であるため、利害調整が可能であれば実施しやすい方法であるといえます。

参 考

中小企業再生支援協議会の制度概要については、Q101を参考にしてください。
更生会社の経営事項審査の取扱いについては、国土交通省のホームページを参照してください（http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/1_6_bt_000177.html）。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q098 Question

事業再生計画の手順を教えてください。

Answer

事業の再構築のため「選択と集中戦略」等に着手した場合、従来の年功序列的、家族的雰囲気が崩れ、不安感を持つ社員が多くなり、会社に対する信頼感が減少することも多々あることです。

この雰囲気を打破するには、1. 事業再生計画書を早急に作成すること（3年程度の中期計画書）、2. 経営陣と社員全員の危機意識の共有化を実施すること、の2点を重点施策として実施することを社長自ら明確に宣言し、全社一丸となつての、事業再生に取り組む体制を構築することを戦略的に実施することです。

解説

1. 3年程度の中期事業再生計画書の早急な作成

中小建設業の事業計画は、ほとんどの企業が、単年度単位で、必要な売上高（又は受注高）と粗利益を目標値として掲げているところが多く見受けられます。その目標数値も、過去の実績、現在の手持ち、今後の予想等を勘案してというよりは、企業として、固定費（販売管理費等）を賄い、純利益が出るような数値、すなわち逆算して数値を出し、目標としている企業がほとんどです。理由はいろいろあって、そのような数値目標としている企業が多いようですが、通常の実業計画作成手順とはかけ離れているケースが多く見受けられます。

2. 事業計画作成の4つのステップ

次のようなステップを踏んで、3カ月程度の時間をかけ、できれば外部の専門家（中小企業診断士等）のアドバイス等を受けて、作成することが望まれます。

【第1ステップ】

- ・ 自社の過去の分析：セグメント（発注者別、事業内容別等）を決定し、それぞれに過去3年～5年程度の実績数値を仕訳し分析します。

【第2ステップ】

- ・ セグメント別に経営効率の判断（真に儲かっていた部署、発注者は…）を営業利益段階（粗

利益ではない) で評価します。

【第3ステップ】

- ・各セグメントについて、将来性、需要動向（売上げの伸びの可能性）、営業利益確保の可能性等を評価します。

【第4ステップ】

- ・ステップ2とステップ3を勘案し、セグメント別の事業計画数値を作成・集計して、全社の事業目標数値とします。

＊過去の実績分析～事業計画作成に至る業務に、できるだけ多くの社員を参加させ、事業の実績評価等の仕方等を理解させておきます。



事業計画の策定完了

社長から従業員への説明会の前に、本事業計画を推進する若手（次期経営幹部候補）を中心とする数名のプロジェクトチームを、社長直属の特別チームとして結成します（ここで、選別された若手が、将来の当社の経営幹部となることを想定する：事業計画書策定時に、個々の社員の能力、考え方等を経営層が客観的に評価し、事業計画書作成業務を通して、選別しておく）。



事業再生計画の説明と「当計画の 実行推進チーム」の発表（社長より）

全社員の危機意識の共有化と経営への参画意識の向上を図るため、事業計画の達成状況等は、3カ月単位程度ごとに、現況説明会を実施することが必要です。

- ・経営環境の変化により、事業計画の具体的な細目の見直しが必要で、6カ月単位程度毎に見直しを図り、修正することは大事なことです。
- ・企業のリストラ等による社員の不安感を払拭するために、また、経営層の再生のための方針が全員一致していることを表明するために、新たな「事業再生計画」を作成するものです。また、その作成過程で、新しいキーマン候補を選別し、実行管理、現況報告過程、事業計画細目の修正等を担当するプロジェクトチームの活動を通し、新たな幹部社員を育成しようとするものです。

参 考

(社)中小企業診断協会編『中小企業の再生支援マニュアル』(株)同友館、2003年8月

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q099 Question

「金融検査マニュアル」について、社長として知っておくべきことを教えてください。

Answer

平成11年7月に金融庁で金融検査官のための手引書である「金融検査マニュアル」が作成され公表されました。直接に金融機関や一般の企業を拘束するものではありませんが、内容が公表されていることにより実際上は金融機関や取引企業に対して法令に準じた効力を発揮しています。

その後、「金融検査マニュアル」が機械的・画一的に適用される傾向や貸し渋りが一部において見られたため「金融検査マニュアル別冊」が追加公表されました。

解説

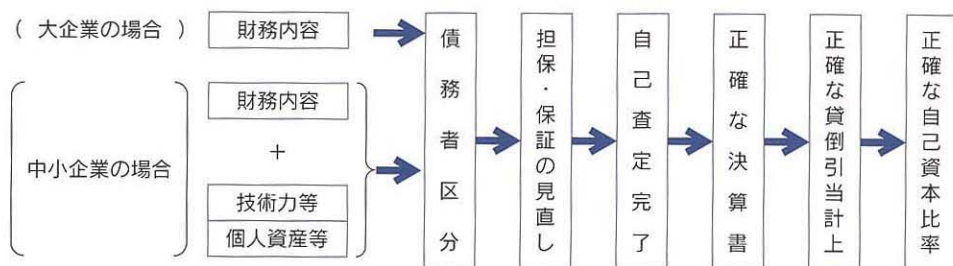
1. 金融機関が監督官庁から受ける措置について理解する

- (1) 金融機関はその果たすべき社会的責任が大変重いところから、万一の事態が生じないようにその自己資本比率に対応した強い監督処分を受けます。

自己資本比率	2～4%	1～2%	0～1%	～0%
措置内容	改善計画提出	社外流出抑制	大幅な業務縮小等	業務停止等

- (2) 正確な自己資本比率を出すために以下のような事務作業が行われます。

中小企業の場合、大企業の場合と違って会社の技術力・販売力やオーナーの資産力等を総合して判定されます。



- (3) 最初のステップの財務内容の評価は信用格付と呼ばれています。会社の決算書の数値をもとに各種の財務比率や絶対量（利益や売上規模等）で10区分程度にランク分けされます。
- (4) 信用格付（定量的評価）に貸出条件や履行状況を加味して債務者を以下の6つに区分

します。各債権者の保全されていない部分について、貸倒引当金の計上がなされます。

債務者区分	状 況 等	引当率
正 常 先	損益の状況も黒字で資本の部もプラス。返済も約定どおり。	0.2%前後
要 注 意 先	連続赤字、繰越欠損あり。軽度な延滞や条件変更。	5%～
要 管 理 先	金利減免や棚上げ等の条件変更や3カ月を越える延滞のある要注意先。	15%前後
破 綻 懸 念 先	恒常的な赤字で債務超過状態。延滞中で回収に重大な懸念あり。	70%前後
実 質 破 綻 先	深刻な経営難（形式的に継続中）。事業好転の見通しなし。	100%

不良債権を減らすことによって、銀行の自己資本比率は向上します。

2. 銀行への対処法

(1) 「社長からの借入金が多いにもかかわらず銀行から良い会社といわれました。」

社長からの借入は実質は返済が不要な場合が多いですが、このような借入については自己資本に含めて判定されます。逆に、社長への貸付金は不良資産とされます。

(2) 「今までは節税を重視してきましたが、何か問題がありますか。」

節税をし過ぎると利益が圧迫される結果、どうしても自己資本が不足気味になります。個人でプールした資金があれば銀行の評価も高くなりますが、そうでない場合は信用格付が低く設定されてしまいます。

(3) 「手形借入の書き換えを断られるのが不安です。どうしたら良いでしょうか。」

債務者区分が要注意先以下に落ちると正常運転資金見合いの借入金についても返済を求められる可能性が高くなりますので、損益内容が厳しくなりそうなときは、長期借入金に切り替えておくようにしましょう。

(4) 「経営改善計画を出すようにいわれました。どう対処したら良いのでしょうか。」

今回の「金融検査マニュアル」の改訂で、「収支計画が合理的かつ実現の可能性が高い経営改善計画の要件を満たしていれば貸出条件緩和債権には該当しないと判断して差し支えないものと考えられる」に改められましたので、経営改善計画を策定して、その実行に取り組むようにしましょう。

(5) 「元金の返済が大きすぎるので減らしてもらいたいとき」

今までどおりの返済を続けていけば倒産の可能性が高いことと、新たな減額された返済額であれば履行が確実であることを資料等で明らかにしつつ誠意をもって伝えることです。

参 考

中小企業に対する債務免除

中小企業に対しては地域経済や雇用の確保に対する影響も軽微で、他の債務者とのバランスや貸倒損失が寄付金とされる危険性が残る等の理由から、通常債務免除は行われません。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q100
Question

自社の財務分析による問題点の抽出手法を教えてください。

Answer

企業再生の局面における主要な意思決定は、以下の3点ということができます。

- ① 再建か清算かの見極め
- ② 再建を自力で行うかどうかの決定
- ③ 任意整理を選択するか法的整理を選択するか

それぞれの意思決定の局面における財務分析の手法について、解説で述べることにします。

解説

1. 窮状にある企業におけるいろいろな意思決定

(1) 意思決定を行うために一般に行われている分析等のフロー



EBDA=Earnings Before Depreciation and Amortization

=実態経常利益+償却費-法人税等

(2) 再生に関して行う各種の調査とその利用される局面（上記フローの①～⑥）との関連

調査の内容	利用の局面					
	①	②	③	④	⑤	⑥
(1) この1カ月間の資金繰りの詳細な予測	レ					
(2) 銀行、オーナーからの緊急融資、手形ジャンプの検討		レ				
(3) 売上予測に基づく今後1年間の正常な収益力の把握			レ			
(4) 借入別の残高、返済額、担保、保証人等の一覧表作成			レ			
(5) 不動産1件毎の時価、売却の可否等を調べる				レ		
(6) オーナー所有不動産につき(5)と同様な調査をする				レ		
(7) 自社の債務者区分を知る。銀行の体力を知る				レ		
(8) 自社の売上のセグメント別分析（金額、利益率、成長性）				レ		
(9) 不動産売却で借入圧縮後の財務CFの分析				レ		
(10) 回収条件、支払条件の変更の可否とCF改善額試算				レ		
(11) 儲からない事業を捨てる場合の退職金等の支出額予測				レ		
(12) 人員整理、給与引き下げ等の可能性分析				レ		
(13) 原価管理を適切に行うことによる原価削減の検討				レ		
(14) リストラ等に伴う課税関係の調査				レ		
(15) 法的整理に要する資金の手当てを考えておく				レ		
(16) 清算の場合の配当等の試算					レ	
(17) 収益改善後の10年間のキャッシュ・フロー予測					レ	
(18) 銀行とのリスケジュール、債務免除等の交渉					レ	
(19) 外部協力者との接触（増資、銀行、ファンド、M&A等）					レ	
(20) 法的整理、任意整理選択等についての専門家との協議					レ	
(21) 整理等に係る課税額の試算					レ	

2.再生にあたって注意すべきこと

- ① まず異常に早目に気付いて迅速に対処することです。
- ② 2番目に注意すべき点は「見栄」という強敵に負けないことです。プライドは進歩の原動力になりますが、「見栄」とプライドは似て非なるものです。「見栄」は正当な改革にブレーキをかけてしまいます。
- ③ 粉飾とは早目に訣別しておく。粉飾は再生の入口で露見してしまい、その後の円滑な進行を大変難しくしてしまいます。
- ④ 夜逃げはしない。実務上は任意整理件数の中でのかなりの部分を占めているといわれていますが、夜逃げした場合は、一生「表」の世界に復帰することはできません。一生日陰の身で暮らすつらさは、破産等を選択した場合の一時的なつらさとは比べられないほど深いものです。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q¹⁰¹ uestion

中小企業再生支援協議会について教えてください。

Answer

中小企業再生支援協議会（以下、協議会という）とは、全国の都道府県にそれぞれ1つずつ設置されており、第2次対応では企業の私的整理に対する支援を行っております。協議会を利用することによって、裁判所を利用しなくても、ある程度客観性・公平性を担保した経営改善計画書の作成が可能になります。

解説

1. 協議会の概要

協議会とは、産業活力再生特別措置法の規定に基づき全国47都道府県に設置されています。協議会の目的は、中小企業の再生を果たすために、企業側、銀行側からの依頼に基づき、企業と金融機関との利害調整、経営改善計画書作成のアドバイスなど企業再生を支援することにあります。

具体的な相談内容は、第1次対応と第2次対応に分かれることとなります。

2. 第1次対応

第1次対応とは、経営改善を必要としている企業に対して、企業の概要、直近3年間の財務状況、株主構成、借入金の状況、現状の状況、これまでの経営改善策などを確認し、企業再生が実現可能かどうかの調査を行います。第1次対応によって、再生可能性があると判断された場合、第2次対応に移行することになります。

3. 第2次対応

第2次対応とは、企業再生を実施するため、経営改善計画書作成のアドバイス、金融機関との利害調整を行い、最終的には債権放棄、DDS（デット・デット・スワップ）などの金融支援を行うことによって企業再生を行うこととなります。

第2次対応では、独立の第三者から構成される個別支援チームを編成し、再生企業の財務調査、事業調査などを実施し、経営改善計画の妥当性を検証します。個別支援チームに

は、公認会計士、中小企業診断士などが参画し、債権放棄を伴う企業再生を実施する場合には、弁護士が参画しなければなりません。このように第三者が経営改善計画の検証を行うことによって、企業再生の客観性・公平性を担保することが可能となります。

協議会では、必要に応じて再生企業の金融債務に対して一時停止（元本又は元本及び利息の一時停止）の通知を出し、経営改善計画を策定中の金融支援を受けることによって、企業再生を実現しやすくすることもあります。

通常、第1回債権者会議において一時停止の決定、個別支援チームの選定、第2回債権者会議の日程調整などを行い、第2回債権者会議において経営改善計画書に対する個別支援チームの報告書の発表及び債権者の承認などを実施することとなります。そして、すべての債権者が同意したら、経営改善計画書について企業側、金融機関側すべての利害関係者から同意書を取り付け第2次対応が完了することになります。

4. 協議会を利用する上での注意点

協議会を利用して私的整理を行う場合には経営改善計画書において、①おおむね3年から5年以内に実質的な債務超過を解消する見込みであること、②おおむね3年以内に黒字転換する見込みであること、③債務超過解消後10年以内に有利子負債を返済する見込みであること、④債権放棄を伴う企業再生を行う場合には株主責任をとること、⑤破産や法的整理よりも高い回収が見込まれ、債権者にとって経済合理性があるものであること、などの要件を満たす必要があります。

また、協議会の決定には、裁判所の決定と異なり、法的拘束力がないことに注意する必要があります。

参 考

中小企業再生支援協議会の概要は、以下のホームページを参考にしてください（http://www.chubu.meti.go.jp/chuki/sesaku/sesaku_naiyo/03/page03-1.htm）。
DDSについては、Q103を参考にしてください。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q102 Question

企業再生を行った際の会計処理及び税務処理について教えてください。

Answer

債権放棄を伴う企業再生を行った場合には、債務免除益の課税が問題になることが多いといえます。そこで、債務免除益の課税問題を解消するために、第二会社方式で企業再生を行うこととなります。

しかしながら、建設業の場合には、第二会社において建設業の許可の取得を行う必要性があり、工事実績や経営事項審査が引き継がれない可能性が高いといった問題があります。

解説

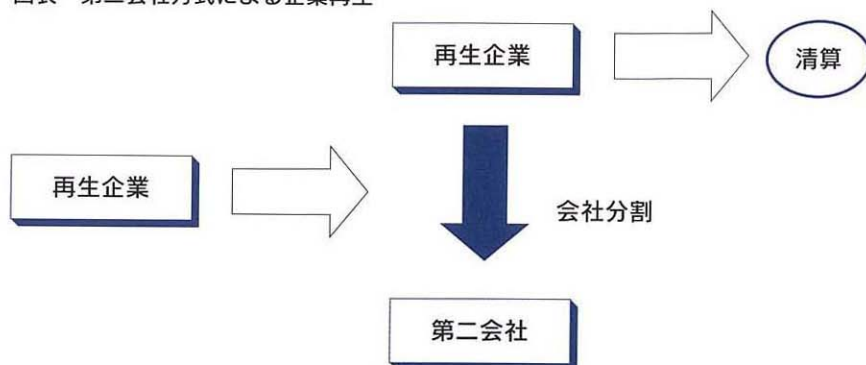
1. 会計処理

債権放棄を伴う企業再生を行った場合、債権放棄相当額について、企業側に債務免除益が計上されることとなります。このとき、財務調査を実施していることが多いため、不良債権など資産性が乏しい資産がある場合には、評価替えを行い減損処理することになります。

しかしながら、債務免除益に対しては税務上益金として課税される一方、資産の評価替えについては、民事再生法の規定による再生計画の認可決定があったことなど一定の要件を満たすもの以外は、原則として損金経理が認められていないため、企業再生を実施した場合、債務免除益に対する課税問題が生じることとなります。

ここで、債務免除益に対する課税問題を解消する方法の1つとして第二会社方式があります。第二会社方式とは、再生を行う事業部門を別会社に会社分割などの方法で承継させ、再生企業は不良資産と債権放棄する借入金を残し清算する方法です。この場合、再生を行う事業部門の資産・負債を時価で評価して別会社に移転することになります。

図表 第二会社方式による企業再生



2. 税務処理

上述したとおり、債権放棄を伴う企業再生を実施した場合には、債務免除益に対する課税問題が生じます。ここで、協議会を通して私的整理を行い、法人税法が規定する一定の資産査定を実施した場合には、資産に対する評価損が認められることとなっています。しかしながら、資産の評価損の規定は、適用要件が厳格な一面があるため、使いづらいといえます。実務上は、第二会社方式による企業再生がよく用いられます。

第二会社方式の場合には、会社分割などの手法を用いて再生事業の資産・負債を別会社に移転させるため、組織再編税制が用いられることとなります。このとき再生企業が解散することが前提であれば、非適格となり、時価で再生事業の資産・負債が第二会社に移転することとなります。

参考

資産の評価損の規定は、法人税法第25条第3項、第33条第3項、第59条第2項第1号を参考にしてください。また、今後の税制改正において、資産の評価損の規定が改正になることが予想されますので、最新の法令、通達を確認してから判断する必要があります。

第二会社方式の場合には、建設業の許認可などの再取得しなければいけない可能性が高いので注意が必要になります。詳しくは、Q089を参考にしてください。

企業再生時の会計処理及び税務処理については、高度な専門的知識を有するため、必ず専門家に相談してから判断してください。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q¹⁰³ Question

DDS とはどのようなものになるのでしょうか。

Answer

DDS とは、借入金を資本的性質を有する劣後ローンに転換させることをいいます。金融機関にとっては一定の要件を満たす DDS は企業査定を行うときに自己資本として査定できるメリットがあり、企業にとっては DDS した借入金は長期的に返済する必要がなく、金利負担も軽減できるといったメリットがあります。

DDS は、債権放棄の手法ではないため、企業の負債総額には変化がありませんが、一定期間借入金の返済猶予と金利負担の軽減が期待できるため、その間に経営改善を行い利益体質にすることによって、企業再生を行うことが期待されます。

解説

1. DDS とは

DDS (Debt Debt Swap: デット・デット・スワップ) とは、通常の借入金を資本的な性質を有する借入金に転換することによって、借入金の返済条件を緩和し、金融支援を行う方法をいいます。

金融検査マニュアルの改正によって、一定の要件に該当する DDS を実施した場合には、DDS を実施した部分について企業の自己資本と同等に査定することによって、金融機関の企業に対する格付けを向上し、新規の融資などの金融支援を行いやすくする制度です。

一定の要件を満たす DDS は、金融検査の際、企業の自己資本とみなされる反面、他の負債より返済条件が劣後されるため、劣後ローンと呼ばれることもあります。他の負債より劣後するということは、DDS を実施した借入金は他の債務をすべて弁済した後でなければ返済ができず、かつ一定期間返済が禁止されているということです。金利については、通常の借入金よりも安く設定されていることが多いようです。

2. 協議会版 DDS

中小企業再生支援協議会版 DDS とは、協議会を通して、協議会が定めた要件に従って

DDS を実施することをいいます。協議会版 DDS を実行すれば、金融検査の際、DDS した部分を自己資本に算入することが可能であるため、金融機関側、企業側双方にとってメリットがある制度といえます。

協議会版 DDS では、劣後ローンであることに加えて、

- ① DDS を実施した借入金を15年間で一括返済すること。
- ② 当初5年間は支援金利（通常0.4%程度）であること。
- ③ 当初10年間は期限前返済することができない旨定められていること。
- ④ DDS を実施した借入金に対しては、保証人、担保提供を受けることができない旨定められていること。

などの条件が必要となります。

また、協議会版 DDS の場合には、協議会の個別支援チームが DDS を含めた経営改善計画書の妥当性を検証するため、DDS の客観性・公平性が担保されやすく、金融機関にとって実施しやすい制度であるといえます。

3.DDS の注意点

DDS を実施したとしても、借入金の返済猶予を一定期間受けるだけであるため、負債総額に変更がないことに注意する必要があります。また、DDS の契約書において、企業の資金使途に一定の制約がつく場合があります。

具体的には、DDS した借入金については、金融機関は保全が全く効いていないため、親族又は親族企業への資金移動を禁止するなど本業以外に会社の資金を利用できなくするなどの条件が付けられる可能性があります。

参 考

中小企業再生支援協議会については、Q101を参考にしてください。

これ以外にも、DDS を実施する際にコベナンツ条項を付される場合があります。コベナンツとは、利益額、利益率、純資産、キャッシュ・フローなどの財務指標について一定水準以下になった場合に、DDS が無効になるなど一定の制約を課す契約のことをいいます。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q104 Question

任意整理のポイントについて教えてください。

Answer

任意整理は私的整理ともいいます。破産によらないで債権者との話し合いによって整理を行うことを指しています。法的整理の場合と違って多くの人に知られることが少ないですし、費用の面でも裁判所に支払う予納金が不要ですので有利です。債権者の数が少なかったり、あるいは債権者が銀行だけの場合に適している制度と思われます。しかし、法的整理のように細かいルールがないので、当事会社あるいは債権者として実際に係わるときには専門家に依頼して進めるようにしたほうが良いでしょう。

解説

1. 建設業においては法的整理は受注の面のダメージが大きい

受注産業である建設業の場合、民事再生や破産等の法的手段をとればただちに多くの関係者の知り得るところとなり、受注面で決定的なダメージを受けるのが通例です。したがって、建設業で整理を進める場合はできるだけ任意整理を選択するようにすべきです。

2. 債権者の数が著しく多い場合や強硬な債権者が存在する場合の対処の仕方

任意整理においては債権者集会での協議で手続きが進められますが、あまりにも債権者の数が多かったり、また、強硬な意見の債権者がいる場合には円滑な任意整理はできません。このような場合には、裁判所が関与して公正に手続きを進める法的整理が適しています。しかし、法的手続きの場合は、管財人の費用分等を賄うための予納金と弁護士報酬が必要ですが、任意整理の場合は弁護士報酬だけで済みます。

3. やってはいけない「財産隠し」

会社の経営が苦しくなってくるといわゆる「整理屋」といわれる人達が近づいてくることがあります。「あなたが私から1億円借りたことにして、あなたの自宅に1億円の抵当権を設定すればあなたの財産は守れます。」といって債務者をだまし、後日その不動産を取り上げてしまったりします。倒産の危機に見舞われると冷静になれないのが人の常ですが、こういうときこそまず信頼できる専門家に相談することです。たとえこのような不正

な財産隠しを行っても、債権者から詐害行為取り消しの訴訟が起こされれば、取引自体が否定されてしまいます。

4. 家族の生活を守るための配慮

財産を有している子供や配偶者を保証人に立てることは避けるべきです。会社が破綻した場合、個人の財産までも持って行かれてしまうからです。赤字が続く借入金の額が増加してくると金融機関は必ず追加の担保や保証を要求してきます。例えば、3期連続赤字になったようなときには将来の任意整理の選択も視野に入れて、早めに保証人の財産を保証人以外の人に合法的に移すようにします。すでに立派な会社に勤務している子供さんを退職させた上に、保証人に加える等は絶対にやってはいけません。

5. 任意整理における課税関係

- (1) 任意整理においては通常債権者の債権放棄が行われますが、この結果債務者側に債務免除益が生じます。任意整理の対象会社は通常欠損金を有していますが、法人税法上欠損金は7年間しか繰越しできません。したがって、欠損金の大半が期限切れ欠損金である場合、債務免除を受けると多大な課税所得が発生することになります。任意整理をする会社が廃業を考えている場合には、解散決議を行った後の清算手続の中で債務免除を受けるようにすると欠損金が益金と相殺できますので課税が起きないことになります。
- (2) 個人株主としての課税関係は以下のようになります。

[例]

残余財産分配額45万円	→ 資本金の部分 5万円	-----> 課税には関係しない
	→ 資本積立金の部分 10万円	-----> 譲渡所得とされます
	→ 利益積立金の部分 30万円	-----> 配当所得とされます

6. 資産の処分についての留意点

廃業の方向で整理を進める場合は、法的整理としては破産手続が選択されます。破産手続における不動産の売却価格は、早期売却価格といわれる通常の売却価格の7割～8割前後の価格となります。一般の任意整理においては通常の時価での売却となりますので、任意整理の当事会社及び債権者双方にとって任意整理のほうが処分価格の面で有利といえます。

参考

高利貸し等への対応

高利貸しから借金をしていて利息制限法を超える金利を永年にわたって払い続けている例が多く見られます。このようなときは、利息制限法を超えて支払った額については元金の返済に充当してもらえますので弁護士に相談しましょう。

VI. 組織再編・企業再生のポイント

Q105 Question

廃業の留意点について教えてください。

Answer

廃業の留意点は以下の5点です。

第1は、どの時点で廃業を決断したら良いかという点です。

第2は、廃業とM&Aのどちらを選択するかという点です。

第3は、債務超過の場合において、法的整理と任意整理のいずれを選択するかという点です。

第4は、特に債務超過の場合、家族へのマイナスの影響をどう食い止めるかという問題です。

最後は、廃業後の本人及び家族の生計をどのように維持していくかの問題です。

解説

1. 廃業を決断するタイミング

経営の合理性の面からは、3期連続の赤字となったような場合には廃業のシナリオを検討しはじめることが必要でしょうが、廃業には経営者の人生観等の心理面の占める部分も大きく、このことが廃業の決断を遅らせる一因になっています。また、廃業の決断が遅れる他のケースとしては、現状の債務超過で廃業したときには周囲に迷惑をかけるので、資産超過まで頑張ろうとしていたずらに日時を費してしまうような場合もあります。

2. 廃業かM&Aかの選択

オーナーの廃業のシナリオの中には、M&Aの可能性も入れておくようにします。自社の技術力や得意先との関係等の無形のもの価値を認めてくれる買い手がいれば、通常の廃業よりM&Aのほうが事業の処分価値としては高くなります。

3. 法的整理か任意整理かの選択

債権者の数が多い場合や債権者の中に話し合いに応じる見込みのない人がいる場合は、任意整理での解決は難しいので法的整理が選択されます。また、貸倒損失が税法上寄附金に認定される危険性を債権者が避けたいときに法的整理を強く望む場合があります。債権者がメイン銀行だけの場合には、話し合いがこじれる可能性も低いですし、廃業のコスト

も安く済みますので任意整理を選択するのが適当でしょう。

廃業を前提とした法的整理には破産という手続きがあります。債務者（保証人を含む）のすべての財産を処分して債権者に配当し、残った債務は放棄されます。裁判所に納める予納金と弁護士に支払う報酬が必要になるため、ある程度の資金を用意しないと破産の選択はできません。

4. 家族等へのマイナスの影響をどう食い止めるか

企業のオーナーは事業の借入金については連帯保証を行うのが一般ですが、オーナーの家族についても連帯保証を求められることがあります。特に、事業が赤字続きで借入が増加してくると、会社や社長個人の財産では担保として不足するため配偶者や子供を連帯保証人に立てたり、所有不動産を担保として追加差し入れすることがあります。

しかし、社長としては、破綻に家族を巻き込むことは極力避けなければなりません。特に赤字続きで延命のために近親者の保証等で借入を重ねることは厳禁です。見切り千両、傷が浅い時点で廃業に踏み切るべきです。

5. 将来の生計の維持

(1) 将来の生計の維持のためにはオーナー一家の資産を破綻から守ることです。4で述べたことと重なりますが、事業の保証人には不動産等を沢山持っている身内を立てないことです。また、オーナーの事業とは関係のない立派な会社にお勤めの子供さんを連帯保証人に立てることも避けるべきです。

(2) 廃業にあたっては、退職金や配当を十分とって個人借入金を返済するようにします。また、廃業にあたっては取引先に事前に通知し取引先が混乱することのないように配慮することも必要ですし、永年勤務してくれた社員にはきちんと退職金を支払ってその労に報いてあげるべきです。廃業後の生活を心身共に豊かに過ごすためには、経済面のみならず人間関係の面においても深く配慮することが必要です。「終わり良ければすべて良し」です。

参考

破綻、破産、倒産、整理とは

破綻とは、事業が立ち行かなくなることを行います。経営に限らず広く用いられる言葉です。破産とは、資産を持って負債を返済できなくなり支払不能に陥ったときに、裁判所が関与して財産を処分し全債権者に公平に分配する手続きのことをいいます。

倒産とは、事業が継続できなくなる場合をいい、民事再生、私的整理、破産及び銀行の取引停止処分を受けた場合等を広く指します。

整理とは、法的整理（民事再生、会社更生手続）と任意整理に分かれます。通常は再生を目指しますが、任意整理で清算を目指す場合もあります。

Ⅶ. 個別論点

Q106 Question

建設業がWEBをどのように活用したら良いか教えてください。

Answer

WEBは、インターネット上で提供されるハイパーテキストシステムのことです。World Wide Web（ワールド ワイド ウェブ、略名：WWW）を省略してこのように呼んでいます。建設業が活用するWEBには、WEBメールをはじめ、WEBカメラ、HP（ホームページ）などのツールがあります。

解説

1.WEBメール

WEBメールは、WEBブラウザで利用することができるe-mailシステムのことです。WEBブラウザのみで、受信したメールを閲覧したり、新規メッセージを作成・送信したりすることができます。メッセージはサーバ側で管理されるため、WEB環境にあるパソコンがあれば、どこからでもメールをチェックすることができます。

Gmail、Yahoo!メール、Hotmailなど無料で利用できるWEBメールサービスがあります。しかし、これらのフリーメールサービスを利用する場合、データが消失した場合の免責事項があることを理解しておくことが大切です。

WEBメールを受注活動に活用し効率化を図るツールにすることも可能です。携帯電話を用いてWWWにアクセスする機能があれば、本店、支店、営業所など、その場になくとも、見積書など営業上の情報を迅速なメールでやりとりすることが可能となります。

2.WEBカメラ

WEBカメラとは、WWWを活用し、カメラで撮影された画像にリアルタイムにアクセスできるライブカメラのことです。WEBカメラを活用したWEB会議、建設現場を撮影して施主に見せるサービス提供、現場管理などに活用することができます。

3.HP閲覧

HP（ホームページ）を閲覧して情報収集し、企業の意思決定などに活用する方法があり

ます。WEBの特徴は世界に広がるネットワークが活用できる点にあります。

世界のベストソースから自身で資材・機材を調達するため、海外の資材メーカー、機材メーカー、卸売業者などのHPを閲覧し、自ら情報収集し、翻訳ソフトを活用するなど、海外から低価格・高品質な資材を調達している建設業者もあります。

また、日本式の建築様式を必要としている海外の取引先を求めて、WEBを活用してHPを閲覧し、積極的に営業開拓を行っている会社もあります。

4. 自社HP開設

WEBを利用して情報収集するユーザーが増加しています。これに対して、自社のHPが閲覧されることを期待してHPを開設する建設業者も増加しています。HPを開設するポイントには次のものがあります。

① 目的の明確化

HP開設の目的を明確にする必要があります。自社の経営方針を情報発信するのか、施主に対する安心感、信頼感構築（広義のアフターサービス）のために情報発信するのか、施工例等を紹介し、自社の強みである独自技術等の情報を発信するのか、モデルハウスの展示案内など広告に活用するのか等々、HPを開設する目的を明確にすることが必要です。

営業手段として活用する場合には、HPの開設がプル戦略であることを理解することが必要です。営業担当者による活動は、施主に対して各種の提案を行う「プッシュ戦略」です。つまり、建設業者からのアプローチとなります。これに対して、HPは、ユーザーがこれを目にして建設業者にアプローチします。企業側から見ると引っぱり（プル）戦略となります。プッシュ戦略とプル戦略を有効に組み合わせることが、営業活動のポイントとなります。

② アクセス数増加

自社HPへのアクセス数を増加させることを意識することが必要です。ユーザーが検索ソフトを活用した結果、自社HPが上位に来るように工夫したり、また、ログ解析（自社のHPにアクセスした人が、サイト内をどのように閲覧しているのか、どこから訪れたかなどを分析すること）を行い、コンテンツを常に更新するなど、アクセス数の増加対策を講じることが必要となります。

参考

ITコーディネータのホームページ (<http://www.itc.or.jp/about/index.html>) を参照してください。

Ⅶ. 個別論点

Q107 Question

公的支援制度を活用したいのですが、
どのようなものがあるか教えてください。

Answer

公的支援には、支援先として国、県、市町村、公的機関などが独自に設けている支援があります。また、主管庁別では、建設業関係の国土交通省、商工業関係の経済産業省、雇用関係の厚生労働省、農林漁業関係の農林水産省など省庁独自の支援施策などがあります。その内容を大きく分類しますと、経営情報・アドバイス、融資・税制、技術支援・研究開発、雇用・人材育成、経営基盤の強化、新事業・新分野進出などがあります。

建設業についての支援策は、県、市町村など地域性の高い独自の公的支援がありますが、この項では特に国や国の関連機関が行っている主な支援策について取りあげてみます。なお、公的支援は永続的に実施されるものではありませんので、参考欄のホームページなどを参照してご確認ください。

解説

1. 経営情報・アドバイス

① e-中小企業庁&ネットワーク

中小企業経営者や創業予定者に対し、最新の中小企業支援施策を掲載しています。

② 建設業総合相談受付窓口

新分野進出等経営革新に関連するサービスを1カ所でまとめて受けられるワンストップサービスです。

2. 融資

① 中小企業新事業活動促進法に基づく支援

経営革新に取り組む中小企業者等で「経営革新計画」が国や都道府県から承認を受けた者が、政府系金融機関から低利融資を受けられる制度です。

② セーフティネット貸付

一時的に売上げの減少等業況悪化をきたしているが、中長期的にはその業況が回復し、発展することが見込まれる中小企業へ長期運転資金を融資する制度です。

③ 小規模企業設備資金貸与制度

小規模企業者等に、経営基盤の強化又は創業に必要な設備を導入するための設備資金

の1/2を無利子で貸付する制度です。

3. 技術支援・研究開発

① 新技術活用促進システム (NETIS)

建設事業者が開発した適切な新技術、新工法に関する情報提供や公共事業への活用を進めることで、新技術・新工法を開発した事業者を支援するものです。

② 公設試験研究機関による支援

技術無料相談、依頼試験・分析、受託・共同研究、技術情報の提供などを公設試験研究機関や各都道府県の中小企業支援センター等が支援します。

4. 雇用・人材育成

① 雇用調整助成金

各都道府県のハローワークが窓口となり、景気の変動、産業構造の変化等に伴う経済上の理由により、事業活動の縮小を余儀なくされた企業、又は休業、教育訓練、出向を行った事業主に対する助成金制度です。

② 中小企業基盤人材確保助成金

建設業などが新分野進出等(創業・異業種進出)に伴って経営基盤となる労働者を雇い入れる中小企業事業主に、雇い入れた労働者の賃金の一部を助成する制度であり、(独)雇用・能力開発機構が実施しています。

③ 建設教育訓練助成金

建設労働者の技能の向上のため、能力開発を行う場合の経費及び賃金の一部が助成される制度であり、(独)雇用・能力開発機構が実施しています。

④ 建設事業主雇用改善推進助成金

建設労働者の雇用改善のための計画を作成し、計画に従って取組みを実施した場合に経費及び賃金の一部が助成される制度であり、(独)雇用・能力開発機構が実施しています。

5. 経営基盤の強化

・建設業安定化債務保証

合併・協業化等の企業連携の推進に必要な運転資金、又は設備資金を事業協同組合等が構成員に転貸融資する場合に行う債務保証で、保証料率・保証限度額の面で優遇される制度であり、(財)建設業振興基金が実施しています。

参 考

建設業に関する支援策は、(財)建設業振興基金「ヨイケンセツドットコム」のホームページ (<http://www.yoi-kensetsu.com/index.php>) から建設業支援情報ガイドにアクセスし、支援の内容及び各都道府県別の支援策を見ることができます。

Ⅶ. 個別論点

Q108 Question

下請の経営状況が急激に悪化したときの外注管理方法、及び倒産したときの未払い労務費等の処理等について教えてください。

Answer

最近の急激な経営環境の悪化は、比較的立場の弱い下請工事業者にしわ寄せが行き、財務状況を圧迫し、極端に財務状況が悪化してきている下請企業も珍しくありません。したがって、特に工事の進捗に重要な影響を及ぼす可能性の高い躯体3業種（鳶土工、型枠、鉄筋）については、十分な対策（リスク管理）が必要です。倒産・廃業等が現実のものとなった場合には、建設雇用改善対策の一環として、管轄の労働基準監督署より、労務賃金の支払い（倒産した下請に労務費の未払い分があった場合）要請がある場合も多々あります（すなわち、労賃の二重払いです）。

この二重払いを防ぐには、事前のリスク管理として、主な外注先の財務状況の把握、及び出来高査定の厳格化、作業所出入りの労働者への聞き込み（労務賃金の支払状況）等々が必要となってきます。倒産に至る可能性が高くなった場合（例えば、不渡り手形の発生等）は、「立会い支払い」の実施等の処置の実施が必要です。また、万が一、倒産に至り、労務賃金の未払いがあり、監督署よりの指導、及び地場での立場上、また、工事の進捗維持のために、労務賃金の二重支払いを決断したときは、その支払基準は、まず、当該現場への入場したことの確認、今まで倒産企業より支払われていた日当等の支払明細書の確認等々が大事です。

下請管理は、仕事の発注だけでなく、経営指導等を定期的に、ある程度実施し、倒産に至ることのないようにすることが基本ですが、時間的に無理と判断される状況になったら、新規工事の発注は控える等リスク管理を実施すべきです。

解説

現在のような経済状況の中では、どの下請企業が倒産してもおかしくない時代なので、事前のリスクマネジメント、倒産可能性が高くなった企業への対処、及び、倒産してしまった場合の対処の順に解説します（ある大手建設会社の一例）。

1. 外注先に対するリスクマネジメント

- ・ 定期的な訪問による状況調査の実施（特に躯体3業種等労務主体下請）
- ・ 帝国データバンク等のデータによる与信管理の実施

- ・作業所管理者よりの情報による経営者の状況等の確認
- ・取引銀行等よりの情報の入手等々

2. 不渡手形等、倒産の可能性が高くなった場合の下請企業への対応

- ・元請として支援するべきかどうかの判断を決定する

〈倒産も仕方がないとした場合〉

- ・現場での出来高査定を厳格に実施する
- ・作業員の賃金支払いが順調に実施されているかどうか、ヒアリングを現場にて非公式にサンプル的に実施する。
- ・下請企業の責任者の事前の了解を得て、作業所又は下請の事務所等にて事前に手形分割等を実施し、立会い支払いを実施させ、支払先より領収書にサインさせ、コピーを入手しておく。
- ・倒産した場合のことを想定し、別途下請の手配、又は現在の2次下請の1次下請化等を考えておく。

3. 工事中に倒産が発生した場合

- ・工事を中断させずに続行するための対策をまず実施する
- ・監督署より、倒産企業の賃金の未払い分の二重払いの指導があった場合は、すぐに本社に連絡し、社長等の判断を仰ぐ。

〈二重払いを実施することとなった場合〉

- ・工事日報、入場者名簿等により、作業内容・労働日数・時間等の確認
- ・倒産企業よりの既支払い済み金額の確認（倒産企業、及び労働者よりヒアリング）
- ・賃金支払いの基準の確認
- ・支払いの実施（企業の経理担当者等が実施）

建設業界の過当競争状況は今後も続くと思われるので、下請の倒産は多くなる可能性が高いです。今まで述べてきた対応策は、個別現場の所長レベルでの対策では限界があり、利益の確保面だけでなく、下請管理対策の面からも「集中購買」は、必要な時代になっていると思われます。

参 考

厚生労働省「建設労働者の雇用の改善等に関する法律」昭和51年法律第33号

Ⅶ. 個別論点

Q109
Question

元請が工事途中で民事再生法の申請をした場合の
対処方法を教えてください。

Answer

元請が裁判所に「民事再生の申請」と「費用の予納」を完了し、裁判所より開始決定と「財産保全処分」命令が出た場合は、材料を引き上げるとか、設置した製品を取り外すとかの行為は、法律で禁止されますので、絶対にやってはいけません。

それよりは資金繰りが急に苦しくなるはずですので、メインバンクへの相談、及び倒産防止協会へ加入していれば、借入できる金額の計算等迅速に対処し、資金繰り表の再計算を即実施し、連鎖倒産的な状況に陥らないよう緊急の対策を立てるべきです。

解説

1. すぐにやるべきこと

- ・ 債権の届出書類の提出等、監督委員への対応等
- ・ メインバンクへの相談
- ・ 倒産防止協会等への加入の確認（事前に参加しておく必要があります）・積み立て状況・借入可能金額等の確認等
- ・ 資金繰り表の修正等
- ・ 作業員の別な作業所への応援、配置換え等の実施
- ・ 材料等更生法申請前に出来高請求に含まれていない物（部分）は、今後の出来高で請求できるので、現場に確保されていることを確認できれば良い。

2. 作業所が作業を開始してからの対応（1～2カ月の中断を経て、工事が再開される場合が多い）

- ・ 契約の修正等の実施
- ・ できるだけ、元の作業班、作業員を戻す。
- ・ 作業所長、担当者等が変わっていなければ、今後の出来高査定で、納入材料の分まで出来高に入れてもらうとか、配慮をお願いする。
- ・ 追加・設計変更は、確実に事前契約し、請求する（後での支払い等の話には、絶対に乗っ

てはならない。

3. 工事完了後の当該ゼネコンとの付き合い方

- ・ 取り極め単価等は厳しくなることが予想されるが、優秀な作業所長、主任等がいれば、次の仕事も受注したほうが良い。
- ・ 優秀な人材が逃げ出している状況が見られた場合は、速やかに撤退を考えて、条件の良さだけ（例えば、単価が多少良い、現金支払いである等々）で、継続受注をしてはならない。再度の倒産もありうる。

建設業界は過当競争の時代で、特に地方の年間工事高50億円から100億円程度の地場ゼネコンは、公共工事の減少、入札制度の改革等により財務状況が徐々に厳しくなり、ここ数年は、地場の有力企業の倒産が急激に目に付くようになってきている状況にあります。

このような建設業界の中で、専門工事業者が、過剰にリスクに敏感になり選別受注に徹すれば、受注先は限られ、安全性の高いゼネコンは競争が激しく、結果として利益も減少することになり、事業の縮小、利益額の減少に至る確率が高くなる経営環境にあります。

そこで、①地元大手商社等を経由（商社マージンの支払い必要）しての受注契約、②一定の利益を上乗せしての受注契約、③支払い条件を月2回に、又は、一部前金で支払いを受ける等の受注契約、④従来からの工事担当者で、出来高査定で通常の査定よりも甘い（納入材料を出来高に入れてくれる等）条件設定で契約できる現場、等々の対応を実施することにより、リスクに対応し受注を確保する方法があります。

もう1つは、とにかく堅く経営していくことを前提に、受注高の減少を覚悟し、選別受注に徹し、人員リストラ、事業リストラを実施し、この厳しい時代を生き残る方法もあると思われます。

最も問題なのは、事業戦略を立てずに、成り行きで経営をしている経営者で、そのときになってからの対応では、連鎖倒産等の確率が非常に高くなると思います。先行きが不確定な時代で、専門工事業の経営者の皆様は、「こんな時代だから経営戦略なんか立てても役に立たない」という考え方をしている方も多く見られますが、「先行きわからない時代だからこそ経営戦略は必要なのです!!」といたいと思います。

VII. 個別論点

Q¹¹⁰ Question

元請の赤伝処理への対応について教えてください。

最近、取引先のゼネコンからの赤伝処理が項目・額ともに多くなってきた困っています。どのように対応したら良いか、教えてください。

Answer

最近の厳しい受注競争の中、元請の受注時の利益率は、相当に低いモノとなっており、現場での利益回復ノルマが大きくなっている現状があります。そこで、ここ数年、専門工事業者への赤伝処理が、従来からの産業廃棄物等に限らず、駐車場費用から、下請詰め所の備品代、暖房費用まで負担（赤伝処理）させるようになってきているゼネコンが多くなっています。

建設業法に決められた赤伝処理前の協議・合意の手続きをキチンと踏んだり、見積り時の条件にその内容を書面で明示している場合もありますが、立場を利用したFAXでの差し引き額での連絡等、建設業法違反、と思われる赤伝処理をしている作業所、ゼネコンも多く見受けられる等、年々エスカレートしている現状にあります。

専門工事業者（下請負人）は、関連する建設業法をしっかりと理解し、対等な立場で、赤伝処理には毅然とした態度で協議し、合意し、自社の利益を確保するためにも、ゼネコンの意識を変えさせる必要がある段階までできているように思えます。

解説

以下、国土交通省の「建設業法令遵守ガイドライン」の抜粋です。

① 赤伝処理とは、元請負人が

- ・ 下請代金の支払いに関し発生する諸費用（下請代金の振込手数料等）
- ・ 下請工事の施工に伴い副次的に発生する建設廃棄物の処理費用
- ・ 上記以外の諸費用（駐車代、弁当ゴミ等の処理費用、安全協力会費等）

等々の費用を下請代金の支払い時に差し引く（相殺する）行為をいいます。

② 赤伝処理を元請負人（ゼネコン等）が行うときに必要なことは、以下のとおりです。

a. 事前に元請負人と下請負人双方の協議・合意

赤伝処理行為それ自体が建設業法違反とはなりませんが、赤伝処理を行うためには、その内容や差引の根拠等について、元請人と下請負人双方の協議・合意が必要であるこ

とを元請負人は、よく理解する必要があります。

b. その内容を見積り条件・契約書面に明示する

下請代金の支払いの諸費用及び下請工事の施工に伴い副次的に発生する建設廃棄物の処理費用を赤伝処理する場合は、その内容や差引額の算定根拠を見積り条件や契約書面に明示する必要があります。当該事項を明示しなかった場合、建設業法第20条第3項に、当該事項を契約書面に記載しなかった場合は、同法第19条に違反します。

また、建設リサイクル法第13条では、建設副産物の再資源化に関する費用を契約書面に明示することを義務づけていることにも、元請負人は留意すべきです。

c. 適正な手続きに基づかない赤伝処理は建設業法違反

双方の協議・合意がないまま元請負人が一方的に諸費用を下請代金から差し引いたり、合意はあるものの、差し引く根拠が不明確な諸費用を差し引く行為、又は実際に要した諸費用（実費）より過大な費用を差し引く行為等は、建設業法第18条の建設工事の請負契約の原則（対等、公正な契約締結）に反するので、同法第28条第1項第2号の契約に関する不誠実な行為に該当します。なお、赤伝処理によって、下請代金の額がその工事を施工するために「通常必要と認められる原価」に満たない金額となるような場合は、元下請間の取引依存度等によっては、同法第19条の3の不当に低い請負代金の禁止に違反すると判断されることもあります。

「赤伝処理は、双方の協議→合意のもとに行えるものであるが、元請負人は、差引額の算出根拠、用途等を明らかにして、十分な協議を下請負人で行い、当該費用の収支を下請負人に明示する等、その透明性の確保に努め、赤伝処理による費用負担が、下請負人の過剰負担とならないよう十分に配慮する必要がある。」としております（「建設業法令遵守ガイドライン」平成20年9月国土交通省改訂版より）。

平成18年12月の国土交通省の「専門工事業者の重層下請け構造に関する調査」において、アンケート回答で20%強が「赤伝処理により、出来高支払から一方的に控除された」との回答があったとのことです。

[注意] 建設業法上の元請人、下請負人の定義は、2次下請企業にとって、1次下請企業は元請けとなります。以下、3次、4次に関しても同様です。

参 考

「建設業法令遵守ガイドライン」（<http://www.mlit.go.jp/common/000023582.pdf>）

VII. 個別論点

Q111 Question

瑕疵保証に関する施工業者（元請、下請）の
対応方法について教えてください。

Answer

最近の環境重視社会、及び一般の人々の権利意識の向上、良質な住宅の提供等の観点から平成11年に「住宅の品質確保の促進に関する法律」が制定されました。「建築業者に基礎や床・柱等の基本構造部分に瑕疵がある場合は10年間無償補修を請求できる。」とするもので、その後、「住宅性能保証制度」もスタートし、改定を重ね今日に至っています。元々瑕疵に関する請負者の責任は、民法で第634条から第640条まで、規定してあります。施工業者は、瑕疵保証に関しては、発注者より多くの知識を持って対応すべき時代と認識すべきです。

日本の長寿社会の中で、今後人間だけでなく、建物等も長寿化する（欧米並みに維持保全が大切になる）ことが予想されます。今後の事業として、維持保全（リニューアル工事）の仕事が多くなる中、瑕疵担保責任を理解し、自社の元施工物件のリニューアル工事に積極的に提案営業を展開することは、元請、下請共に必要な今後の営業活動と思われます。

また引渡後のアフターサービスとして、自社の引渡時のアフターサービス基準の説明等を確実に実施し、引渡後の顧客サービス（顧客の囲い込み）と、後日のトラブルを出来るだけ避けるようにしておくことが大事と思われます。

解説

1. 瑕疵と保証について

自社のアフターサービス基準があり、引渡し時に説明した場合は、その内容に応じて、発注者（ビルの持ち主等）に工事完了後一定期間内に生じた不具合等に対し、無償で補修をしなければなりません。また、不具合が瑕疵であれば、民法上、当然に補修義務を負います。

2. 瑕疵と担保責任について

請負契約における瑕疵とは、請負契約で定めた内容どおりにできていないとか、社会常識として普通の人が期待する品質、性能が備わっていないことをいいます。請負者の瑕疵担保責任とは、請負者の仕事の目的物に瑕疵があった場合、請負者が負う責任のことをい

います。

責任の内容としては瑕疵修補、損害補償、又は契約解除があり、下記のとおり、ケースによって行使できる権利が変わります。

- a. 修補義務：目的物に瑕疵があった場合には、発注者は、修補請求権があります。しかしその瑕疵が重要でなく、補修に多額の費用がかかる場合には、補修を求めることはできません。損害賠償を請求することになります。
- b. 損害賠償：発注者は補修の代わりに損害賠償を請求することができます。なお、補修をしても損害のあるときは、補修にあわせて損害賠償の請求ができます。
- c. 契約解除：目的物の瑕疵が重大で、発注者が発注した目的を達成できない場合は、契約を解除できます。ただし、「建物やその他の土地の工作物」については、請負契約の解除はできません。

3. 瑕疵担保責任と保証の違いについて

一般的な保証書及び保証契約の「保証」とは、不具合の無償補修を行うことであり、アフターサービスを行うことです。

補修対象は、瑕疵担保責任では、引渡し時に存した瑕疵が対象となります。これに対し、保証書では、引渡し時の瑕疵であるか否かにかかわらず、保証書に定めた不具合事象がその対象になります。保証では瑕疵担保責任と異なり金銭による損害賠償は予定していないのが通例です。瑕疵担保責任は民法で定められていますが、保証期間については、保証書に記載されており、請負者により一定ではありません。

建設企業（元請、下請共に）は、発注者よりの補修（クレーム）の依頼の原因が「引渡し時に存していた瑕疵」なのか、自社の「アフターサービス基準」の範囲なのか、「使用者のメンテナンスの悪さ、又は使用の仕方が悪かった等」ハッキリと判断し、発注者（使用者）によく説明し、有償、無償の判断をして、積極的に対応することが必要です。

地域での信頼、品質、安全を売りにしている地場の建設企業で、自社の「アフターメンテナンス基準」を持っていない企業も多く見受けられます。ぜひ下記（参考）の（社）不動産協会のHPを検索し、「中高層住宅アフターサービス基準（様式B）」を参考に自社のアフターサービス基準を作成し、活用してください。

参考

（社）不動産協会（http://www.fdk.or.jp/k_afterservice/）

VII. 個別論点

Q112 Question

外国人労働力の活用について教えてください。

Answer

現在の法律では、建設現場での外国人労働者の雇用は原則禁止されています。しかし、海外実習生・研修生の受け入れ事業は、「建設技術・技能の移転協力要請に応え、要請する国の建設事業を担う人材育成等に協力する」という観点から実施されている国際協力事業という位置づけのもと、建設現場で働く（研修・実習）ことが認められています。また、実務研修（OJT）を通じ、自社の工事のマンパワーとして有効活用されると同時に、今後、取引先ゼネコンが海外進出のときに、現地での取引先を探す等の場合も非常に有利な人脈となること等が期待できます。

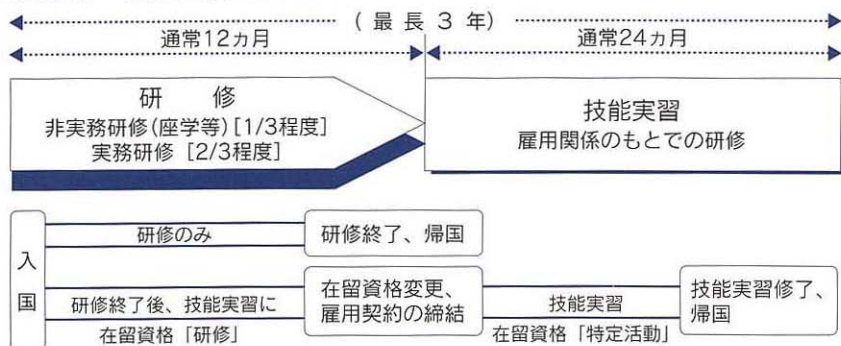
解説

1. 研修・技能実習事業の目的

開発途上国からの建設技術・技能移転協力の要請に応え、わが国の建設技術・技能及び知識の移転を通じ、これら諸国の建設産業人の人材を育成するとともに、国際的人材交流と友好交流の増進に貢献する協力事業を行うことを目的とした事業です。

この研修修了後には、さらに技術・技能を高めることを目的として引き続き技能実習生となることができます。

2. 外国人研修・技能実習の流れ



3. 研修・技能実習生の構成

1年間の研修＋2年間の技能実習＝最長3年間の研修・技能実習

(1) 1年間の研修

開発途上国から技術・技能取得を希望する人材を受け入れ、建設技術・技能及び知識の

修得を目的として1年間の研修を実施します。

I. 企業の受入要件

- ① 研修施設及び宿泊施設を確保する
- ② 自社従業員で5年以上の実務経験を有する研修指導員を配置する
- ③ 自社従業員で研修生の生活指導を行う生活指導員を配置する
- ④ 研修生のための災害補償保険に加入し、必要な保障措置を講じる
- ⑤ 労働安全衛生法上の必要な措置を講じる

II. 研修内容（職種制限はない）

- ① 非実務研修：日本語教育、建設専門知識、専門用語、安全衛生等の非実務研修の時間を1/3以上
- ② 実務研修：建設工事現場等で修得する実践的技術・技能の実務研修時間を2/3未満

(2) 2年間の技能実習

企業で実施した1年間の研修後、研修生は建設技術・技能の技能評価試験後に、研修生として受け入れた企業において、さらに高度な建設技術・技能を修得することを目的として2年間の技能実習を実施します。

I. 技能実習の要件

- ① 労働基準法に基づく雇用契約締結（賃金、休暇、勤務時間等）
- ② 年金・健康保険・雇用保険等の加入
- ③ 労働安全衛生法に基づく措置
- ④ 研修生を受け入れた企業が技能実習をする

II. 技能実習内容（職種制限がある）

- ① 技能評価職種と同一職種（型枠、鉄筋、内装等）
- ② 受入企業の就業時間内で構成

(3) 研修と技能実習の違い

研修生は、「留学」資格と同様に企業において就業できませんが、技能実習生は、受入企業との雇用契約に基づき賃金（残業等）を得ることができます。

(4) 相談窓口

この事業の支援機関として、法務、外務、厚生労働、経済産業、国土交通の五省共管により設立された(財)国際研修協力機構があります。

(5) その他

平成21年7月現在、この制度に係る出入国管理法の改正が検討されています。

参 考

外国人研修制度等については、(財)国際研修協力機構（JITCO）のホームページを参照してください（<http://www.jitco.or.jp/>）。

資料編

- I. 建設業の制度と特徴
- II. 建設業に関する行政施策と融資制度
- III. 建設業の現状

I . 建設業の制度と特徴

第1節 公共工事における 入札から完成までのポイント

1 全体フロー図

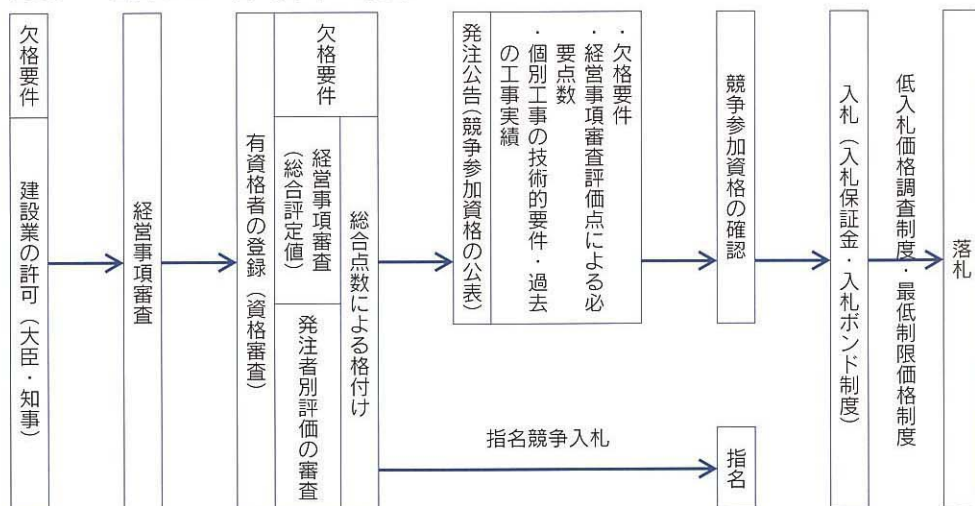
公共工事における建設業の許可から落札までの流れは、おおむね図表1のとおりです。

公共工事の受注を希望する者は、必ず建設業の許可を取得しなければなりません（※1）。その上で、全国共通の経営事項審査を受審し、その結果を添えて各公共発注者に対し入札参加資格の審査申請を行います。この審査では、経営事項審査は客観点数として扱われ、これに各公共発注者独自の基準（発注者別評価点）を加味した総合点数により、A、B、Cなど申請業者の格付けが行われます。一方、各発注工事についても、その規模等を勘案してA、B、C

など等級付けが行われます。そして、個々の入札に参加できる建設業者に求められる格付けと、その工事の等級をほぼ対応させています。実際の入札に参加できる建設業者を選定する方式は、格付けさえ満たせば広く一般に参加できる方式と、発注者自身が指名する方式に分かれます。

入札においては、原則として最低価格の応募者が落札者となりますが、その価格が極端に低い場合は、工事の品質の確保に支障を及ぼしかねないだけでなく、下請負人へのしわ寄せ、労働条件の悪化、安全対策の不徹底等につながるおそれがあります（ダンピング受注）。そのため、多くの公共

図表1 全体フロー図（許可～落札）



発注者の入札契約制度では、低入札価格調査制度や最低制限価格制度などといった、一定のチェック機能を設けています。

同じく、落札から完成までのお金の流れについては、おおむね図表2のとおりです。

落札後、多くの請負契約の締結にあたっては、契約保証金の納付を求められます。これは、請負者の責めによる契約解除時の違約金に充当されるもので、工事が無事完成すれば返還されます。現金納付が原則ですが、保険会社の保険、保証会社の保証等があれば現金納付は求められず、保険金や保証金が違約金に充当されます。ただし、この場合、工事が無事完成しても保険料や保証料は返還されません。

建設工事は、着手時に多額の着工資金が必要なことから、当該工事への使用を条件に、請負金額の一部を前払い（前金払）してもらうことができます。ただし、前金払は発注者にリスクを伴うため、必ず前払金

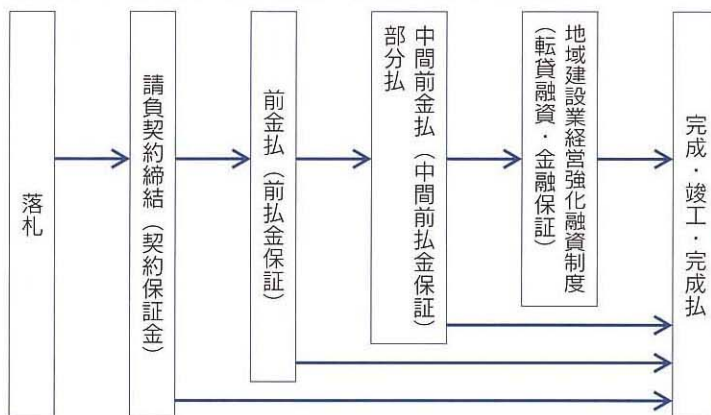
保証会社の保証を付けることが求められます（前払金保証）。

平成20年度には、建設業者の金融円滑化を推進する目的で、地域建設業経営強化融資制度が創設されました。この制度は、転貸融資と金融保証に分けられます。転貸融資とは、公共工事を受注・施工している中小・中堅建設業者から工事請負代金債権（※2）の譲渡を受けた「事業協同組合等又は一定の民間事業者」が、この債権を担保に工事の出来高の範囲内で融資するものです。金融保証とは、前払金の支払いを受けた工事を対象に、建設業者が金融機関から当該工事の完成に関する資金の貸付を受ける際に、前払金保証会社が債務保証するものです。

※1 建設業法では、建設業の許可を受けている者を「建設業者」と呼ぶ。よって、「建設業を営む者」と「建設業者」とは意味が異なる。

※2 工事完成前でも可能。

図表2 全体フロー図（落札～完成・竣工・完成払）



2 建設業の許可制度

建設業法（昭和24年法律第100号）は、公共の福祉の増進に寄与するために、建設工事の適正な施工を確保し、発注者を保護することを目的の1つとしています。その手段として、建設業を営む者の資質の向上を挙げています。その具体的方策の大きな柱として位置づけられているのが、建設業の許可制度です。

建設業を営もうとする者は、軽微な建設工事（※1）のみを請け負うことを営業とする者を除き（※2）、建設業の許可（有効期間5年）を受ける義務があります。建設業の許可を受けて初めて「建設業者」といいます。

建設業の許可は、一般建設業又は特定建設業の区分に応じ、28の建設業の種類（業種）ごとに行われます。

一般建設業、特定建設業の区別にかかわらず、工事をすべて直営施工する限り、あるいは下請契約の金額が3,000万円（※3）未満である限り、発注者から直接請け負う金額に制限はありません。しかしながら、3,000万円（※3）以上の下請契約ができるのは特定建設業に限ります。特定建設業の趣旨は、比較的規模の大きい工事を下請負人に施工させる建設業者について、下請負人保護のために特に重い義務を負わせるべく許可要件を加重させるものです。

1つの建設工事であっても、その中身は様々な専門分野に分かれます。実際、多く

の専門工事業者が存在し、得意分野に特化しています。許可を業種別に行うことにしたのは、専門工事業者の専門化が促進され、その地位の安定化を図るためです。その結果、経営体質の改善、施工技術の向上、ひいては建設業全体の合理化を促進することがねらいです。

許可行政庁は2種類あり、営業所を複数の都道府県に設置する場合は国土交通大臣、1つの都道府県に限る場合は都道府県知事です。つまり、許可行政庁は、設置する営業所の所在地により法律で決まっております。どちらが上位というわけではありません。これは、複数の都道府県にまたがる営業所を持つ建設業者の監督を、1つの都道府県知事にゆだねるのは、行政運営上適切ではないためです。

なお、許可は区分や業種ごとに行われますが、許可行政庁は建設業者にとって1つに限られます。すなわち、ある建設業者が、A県の営業所では一般建設業の土木工事業のみを、B県の営業所では特定建設業の建築工事業のみを営む場合は、それぞれの県知事許可を申請するのではなく、国土交通大臣許可を申請することになります。建設業許可の区分別に見た許可要件の違いは、**図表3**のとおりです。

（注）金額は、原則として「消費税込み」である。

※1 工事1件の請負代金の額が500万円未満の工事（建築一式工事に限り、1,500万円未満

の工事又は延べ面積150㎡未満の木造住宅工
事)

※2 許可業種に係る工事に附随する他の業種に

係る工事は、一定の条件下で許される。

※3 建築工事業に限り4,500万円

図表3 建設業許可の区分別の要件

建設業許可の区分 許可の要件	一般建設業	特定建設業
1. 経營業務管理責任者の設置	次の1～3の【いずれか】に該当する者 1. 許可を受けようとする建設業に関し、5年以上の経營業務管理責任者(法人の役員、個人事業主など)としての経験があること 2. 許可を受けようとする業種以外の建設業に関し、7年以上の経營業務管理責任者としての経験があること 3. 許可を受けようとする建設業に関し、7年以上経營業務管理責任者に準ずる地位にあって、経営を補佐(法人では〇〇部長など、個人では親族、共同経営者など)した経験がある者	
2. 専任技術者の設置	次の1～3の【いずれか】に該当する者 1. 所定の高校等を卒業+実務経験5年以上又は所定の大学等を卒業+実務経験3年以上 2. 実務経験10年以上 3. 国土交通大臣が1又は2と同等以上の能力を有するものと認定した者	次の1～3の【いずれか】に該当する者 1. 国家資格者その他の法令の規定による免許で国土交通大臣が定めるものを受けた者 2. 一般建設業の専任技術者となる資格で、発注者から直接請け負った4,500万円以上の工事に関する指導監督的な実務経験2年以上 3. 国土交通大臣が1又は2に掲げる者と同等以上の能力を有するものと認定した者 ※ただし、「指定建設業」(土木、建築、電気、管、鋼構造物、舗装、造園)にあつては「1」又は「3」で1と同等と認定された者に限る。
3. 請負契約に関する誠実性	法人の場合は当該法人・役員・政令で定める使用人、個人の場合は事業主・政令で定める使用人が、不正(請負契約の締結又は履行に際して、詐欺、脅迫、横領、文書偽造等を行うこと)又は不誠実な行為(工事の内容、工期、天災等不可抗力による損害の負担等について契約違反の行為)をするおそれが明らかでない者	
4. 財産的基礎又は金銭的信用	次の1～3の【いずれか】に該当すること 1. 自己資本の額が500万円以上 2. 500万円以上の資金を調達する能力があること 3. 許可の更新の場合は、更新申請の直前5年間、許可を受けて継続して建設業を営業した実績があること	発注者との間の請負契約で8,000万円以上のものを履行するに足る財産的基礎を有すること。具体的には、次の1～3の【すべて】に該当すること 1. 欠損の額が資本金の20%を超えていないこと 2. 流動比率が75%以上であること 3. 資本金の額が2,000万円以上であり、かつ、自己資本の額が4,000万円以上であること
5. 欠格要件	許可を受けようとする者が、次の1～11の【いずれにも】に該当しないこと(更新を受けようとする者にあつては、次の1及び7～11の【いずれにも】に該当しないこと) 1. 成年被後見人もしくは被保佐人、又は破産者で復権を得ないもの 2. 不正の手段で許可を受けたこと、又は指示処分もしくは営業停止処分に違反したこと等により、その許可を取り消されて5年を経過しない者 3. 「2」の許可取消処分に係る聴聞の通知があつた日から、許可取消処分があつた日又は許可取消処分をしないことの決定があつた日までの間に、廃業の届出をした者で、その届出の日から5年を経過しないもの。 4. 「3」の廃業の届出があつた場合、聴聞の通知の日前60日以内に当該法人の役員等であつた者で、廃業の届出の日から5年を経過しないもの 5. 営業の停止を命ぜられ、その停止の期間が経過しない者 6. 営業を禁止され、その禁止の期間が経過しない者 7. 禁錮以上の刑に処せられ、その刑の執行を終わり、又はその刑の執行を受けることがなくなった日から5年を経過しない者 8. 建設業法又は一定の法令の規定に違反して罰金の刑に処せられ、その刑の執行を終わり、又はその刑の執行を受けることがなくなった日から5年を経過しない者 9. 営業に関し成年者と同一の行為能力を有しない未成年者で、その法定代理人が1～8のいずれかに該当するもの 10. 法人で、その役員又は政令で定める使用人のうちに、1～4又は6～8までのいずれかに該当する者のあるもの 11. 個人で、政令で定める使用人のうちに、1～4まで又は6～8までのいずれかに該当する者のあるもの	

3 技術者制度

建設業の許可要件として、営業所ごとに専任技術者を置くことが要求されていますが、これは契約の適正な締結及び履行を確保するためのものです。また、「建設工事の適正な施工を確保」という建設業法の目的を十分に達成するために、建設工事の現場には、当該工事の施工の技術上の管理をつかさどるものを置くこととされています。

具体的には、次ページ図表4のとおりです。

すなわち、建設業許可の区分（一般建設業・特定建設業）や請負金額の規模にかかわらず、どの建設工事の現場であっても主任技術者又は監理技術者を置かなければなりません。ただし、発注者から直接工事を請け負った特定建設業者の場合で、下請契約の額が3,000万円（※1）以上のときに設置すべき技術者は、主任技術者より格上の「監理技術者」に限ります。

したがって、特定建設業者であっても、発注者から直接請け負った建設工事でなければ、たとえ下請契約の額が3,000万円（※

1）以上となっても、監理技術者を置く必要はなく、主任技術者で構いません。また、発注者から直接請け負った建設工事であっても、直営施工するもの、あるいは下請契約の額が3,000万円（※1）未満の場合は、同様に、監理技術者を置く必要はなく、主任技術者で構いません。

発注者から直接請け負った建設工事であっても、下請として請け負った建設工事であっても、その中身が「公共性のある施設若しくは工作物又は多数の者が利用する施設若しくは工作物に関する重要な建設工事で政令で定めるもの」（※2）について設置すべき主任技術者又は監理技術者は、他の工事現場の管理を兼務することを禁じられています。さらに、この場合の監理技術者は、監理技術者資格者証の交付を受けている者であって、監理技術者講習を受講したものに限られます。

※1 建築工事業に限り4,500万円。

※2 工事1件当たり2,500万円以上の工事（建築一式工事に限り5,000万円以上）。発注者の公共・民間は問わない。個人住宅を除くほとんどの工事が該当する。

4 競争入札参加資格の審査制度

国、地方自治体など公共発注者は、競争入札に参加するために必要な資格を独自に定め、自らが発注する工事の受注を希望する建設業者を独自に審査し、有資格者名簿

を作成します。これは、国の場合は「予算決算及び会計令」（昭和22年勅令第165号）第72条に、地方自治体の場合は「地方自治法施行令」（昭和22年政令第16号）第167条

図表4 主任技術者と監理技術者の設置条件

建設業許可の区分	工事の種類		技術者の種類	工事の中身	専任の義務	監理技術者資格者証及び監理技術者講習受講の必要性	
一般建設業		下請として請け負った建設工事		個人住宅を除くほとんどの工事で請負金額が2,500万円以上(建築一式工事に限り5,000万円以上)のもの	あり	…	
					上記以外		無
		下請契約の額 3,000万円未満 (建築工事業に限り 4,500万円未満) (※3)	発注者から直接請け負った建設工事	主任技術者	個人住宅を除くほとんどの工事で請負金額が2,500万円以上(建築一式工事に限り5,000万円以上)のもの		あり
					上記以外		無
特定建設業		下請契約の額 3,000万円以上 (建築工事業に限り 4,500万円以上)	監理技術者	個人住宅を除くほとんどの工事で請負金額が2,500万円以上(建築一式工事に限り5,000万円以上)のもの	あり	あり	
				上記以外	無	無	

※3 全部を自社施工する場合を含む。

——→ 主任技術者を置かなければならない場合
 ——→ 監理技術者を置かなければならない場合

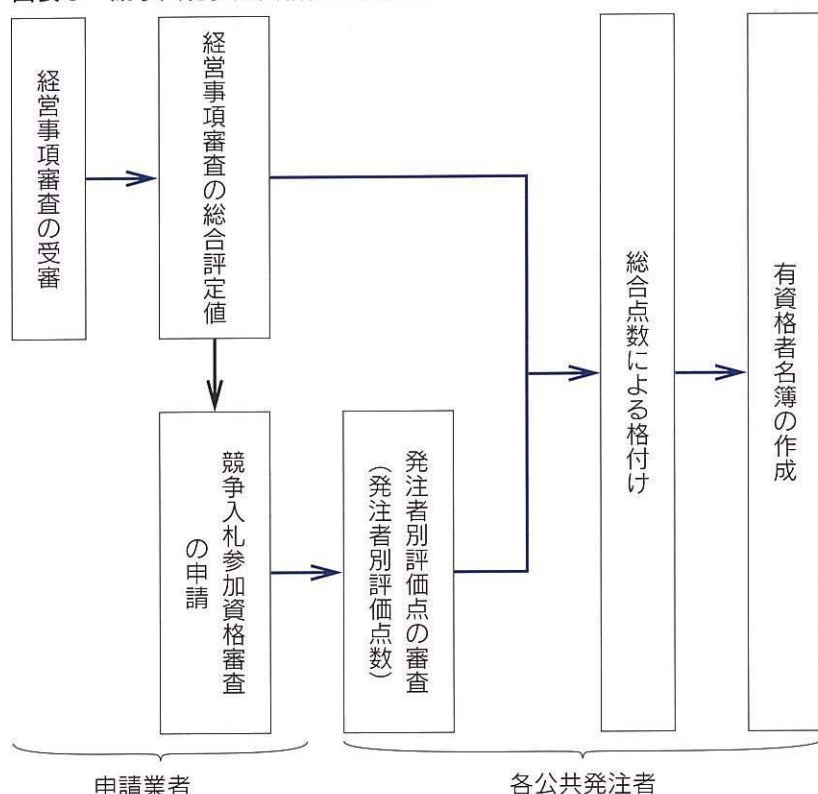
の5第1項に、それぞれ定められています(指名競争入札については各条文を準用しています)。

競争入札参加資格審査の大きな流れは、

図表5のとおりです。

申請業者にとっては、まず経営事項審査を受けることから始まります。これは許可行政庁が審査し、どの許可行政庁であっ

図表5 競争入札参加資格審査の流れ



ても基本的に共通の基準であることから、個別の発注者においては客観的な評価として扱われます（総合評定値）。申請業者は、その結果（総合評定値通知書）を添えて、今度は各個別の発注者に対し、競争入札参加資格審査の申請を行います。

各個別の発注者においては、あらかじめ定めてある独自の基準に従い申請業者を点数付けします（発注者別評価点）。最終的には経営事項審査による総合評定値と発注者別評価による発注者別評価点を合算し、総合点数により A、B、C 等に格付けした上、有資格者名簿を作成します。この格付けは

当該発注者限りのものです。

多くの公共発注者においては、この格付け（入札参加資格）の有効期間を 2 年としています。その場合、2 年ごとに一斉に受け付けるものを「定期受付」、定期受付終了後に受け付けるものを「随時受付」としています。随時受付による資格の有効期間は、定期受付によるものと同じであり、2 年未満となります。

以上が企業の格付けになりますが、一方で、「発注標準」というものがあります。これは、公共工事の多様性を踏まえ、市場を規模、工種などにより A、B、C、D な

どによりグルーピングするものです。

実際の入札にあたっては、工事の発注標

準に合わせて入札参加業者の格付けを制限する形が一般的です。

5 経営事項審査制度

1. 経営事項審査とは

経営事項審査（以下「経審」という）は、公共工事の受注を希望する建設業者の企業力を審査する制度で、建設業法第27条の23に規定されています。

国や地方公共団体など公共工事の発注機関は、入札参加に必要な資格基準を定め、それぞれ個々に公共工事の入札参加を希望する建設業者の資格審査を定期的に行っています。そして、この資格審査では、申請者を客観的事項と主観的事項の2つの観点から総合的に審査しますが、このうち客観的事項の審査のことを「経審」といい、主観的事項の審査のことを「発注者別評価」といいます。

2. 経審の評価項目

経審の評価区分は大きく分けて、経営状況分析と経営規模等評価の2つに分けられます。

経営状況分析の評価点をY、経営規模等評価のうち、経営規模に関する評価点をX、技術力に関する評価点をZ、その他の審査

項目に関する評価点をWといい、これらXYZWの評価点をウエイト付けして合算した数値を総合評定値Pといいます（図表6）。このP点が客観的事項の評点として扱われます。また、このP点は、許可を受けた建設業に係る建設工事の種類別に計算されます。

3. 経審の流れ

公共工事の入札参加を希望する建設業者は、はじめに登録経営状況分析機関（平成21年3月31日現在11機関）のいずれかに対して経営状況分析の申請を行い、経営状況分析結果の通知を受け取ります。

その後、許可行政庁（国土交通大臣又は都道府県知事）に対して、経営規模等評価の申請を、必要書類添付の上で行います。

許可行政庁は、審査の上、申請した建設業者に対し「経営規模等評価結果通知書・総合評定値通知書」を発行します。

各発注機関においては、この経審の総合評定値（客観的事項）と発注者別評価点の合計によって、申請者に対し競争入札参加

参考

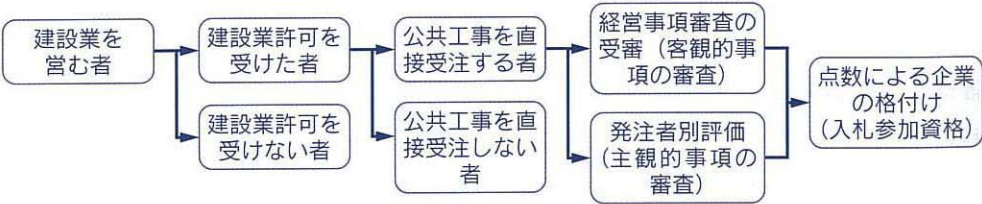
この結果の公表については、(財)建設業情報管理センターのホームページ (<http://www.ciic.or.jp/>) から閲覧可能です。

図表6 経審の審査項目

区 分				審査項目
総合 評定値 (P)	経営状況分析 (Y)			1. 純支払利息比率
				2. 負債回転期間
				3. 総資本売上総利益率
				4. 売上高経常利益率
				5. 自己資本対固定資産比率
				6. 自己資本比率
				7. 営業キャッシュ・フロー（絶対額）
				8. 利益剰余金（絶対額）
	経営規模等 評価	経営規模	(X ₁)	1. 建設工事の種類別年間平均完成工事高
			(X ₂)	2. 自己資本額
				3. 利払前税引前償却前利益
		技術力 (Z)		1. 建設業の種類別技術職員数
				2. 建設工事の種類別年間平均元請完成工事高
		その他の審査項目 (W)		1. 労働福祉の状況
				2. 建設業の営業年数
				3. 防災活動への貢献の状況
				4. 法令遵守の状況
				5. 建設業の経理に関する状況
				6. 研究開発の状況

総合評定値 (P) = 0.25X₁ + 0.15X₂ + 0.2Y + 0.25Z + 0.15W

図表7 経営事項審査の仕組み



の資格審査を行うこととなります(図表7)。

4. 審査基準日

経営事項審査の基準となる日(以下「審査基準日」といいます)は、申請日の直前の営業年度の終了の日(決算日)です。例えば、ある会社の決算日が3月31日であれ

ば、3月31日時点が審査基準日となります。

5. 経営事項審査の有効期限

審査基準日から1年7カ月間が有効期限となっています。したがって、毎年継続して公共工事を発注者から直接請け負う建設業者は毎年、経営事項審査を受ける必要があります。

6 共同企業体

1. 共同企業体とは

共同企業体とは、建設会社が単独で受注及び施工を行う場合とは異なり、複数の建設会社が1つの建設工事を受注・施工することを目的として形成する事業組織体のことをいいます。

建設業界では、英名の「Joint Venture」の略語である「JV」という呼び方が広く用いられています。

一般に、共同企業体の法的性格は、民法上の組合契約の一種と解されています。また、構成員間の責任の分担を明確にするため、「共同企業体協定書」が構成員間で締結されます。

2. 共同企業体の種類

建設工事の入札に関する共同企業体には、「特定建設工事共同企業体」と「経常建設共同企業体」の2種類があります。

「特定建設工事共同企業体」とは、大規模かつ技術的難度の高い工事の施工に際し

て、技術力等を結集することにより、工事の安定的施工を確保する場合など、工事の規模・性格等に照らし、共同企業体による施工が必要と認められた場合に、工事ごとに結成する共同企業体をいいます。

一方、「経常建設共同企業体」とは、優良な中小・中堅建設会社が継続的な協業関係を確保することにより、その経営力・施工力を強化する目的で結成する共同企業体をいいます。

「特定建設工事共同企業体」は、ある特定の工事について結成され、その工事が完成し引渡しされれば解散するのに対し、「経常建設共同企業体」は継続的なものであり、少なくとも1年間は工事の完成・未完成にかかわらず共同企業体は維持されます。

また、「特定建設工事共同企業体」は、工事の公告ごとに発注機関に対し共同企業体結成の届出をするのに対し、「経常建設共同企業体」は、単体の建設企業と同様の組織とみなされ、発注機関の競争入札参加

資格の審査時に申請を行い、単体の建設企業と同様の有資格業者として、一定期間登録されます。

3. 施工形態による分類

共同企業体には施工形態により「甲型」と「乙型」の種類があります。この甲乙の区別は国土交通省が定める共同企業体標準協定書が「～共同企業体協定書（甲）」や「～共同企業体協定書（乙）」と記載されていることによります。

「甲型」は「共同施工方式」とも呼ばれ、共同企業体の構成員が一体となって1つの工事の施工を行います。一方、「乙型」は「分担施工方式」とも呼ばれ、構成員は担当した工事について責任を持って施工するという方式です。

「甲型」の場合、内部的な損益計算は共同企業体全体として把握され、構成員は出

資割合によって利益配分や損失負担をすることになります。したがって、構成員同士は連帯債務関係に立つことになり、構成員の債務不履行に対しては他の構成員も責任を負うことになります。

一方、「乙型」は1つの工事を構成員間で分担し、それぞれの構成員は担当した工事について責任を持って施工するという方式です。

「乙型」の場合、損益計算は構成員ごと（担当工事ごと）に行われるため、ある構成員は黒字で工事を完了したが、別の構成員は赤字で完了したという場合もあり得ます。ただ、工事は分担して行いますが、自分の担当工事さえ終わればいいというものではなく、構成員の債務不履行に対しては、甲型と同様に他の構成員が連帯して責任を負うことになる点は変わりません。

7 入札制度

1. 入札制度の変遷

公共工事の入札談合等に対する社会的批判の高まりを背景に、公共工事を巡る不正防止や入札の透明性、競争性の確保を図るべく、国や地方自治体などの各発注機関では、絶え間ない入札・契約制度の改革が行われています。

平成12年の「公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律」の制定以後、従来の指名競争入札に代わり、一般競争入

札や公募型指名競争入札等を採用する発注者が増加してきています。

2. 指名競争入札

会計法では、「契約の性質又は目的により競争に加わるべき者が少数で第1項の競争（一般競争入札）に付する必要がある場合及び同項の競争（一般競争入札）に付することが不利と認められる場合においては、政令の定めるところにより、指名競争

に付するものとする。」(第29条の3第3項)と、地方自治法施行令では、指名競争入札によることができる場合として、「工事又は製造の請負、物件の売買その他の契約でその性質又は目的が一般競争入札に適しないものをするとき。」(第167条第1号)と、それぞれ規定しています。

このように、国でも地方自治体でも、工事の発注は一般競争入札を原則とし、指名競争入札は例外としていますが、実際には、長い間指名競争入札を中心とした入札契約制度が続いていました。

指名競争入札は、まず発注者があらかじめ競争参加希望者の資格審査を実施して有資格者名簿を作成しておき、個々の工事発注時期にその名簿の中から発注標準、技術的適性、地理的条件等の指名基準を満たしていると認められる建設業者(通常10者程度)を指名し、競争入札を行う制度です。しかしながら、この制度は、その手続き上、指名された建設業者を推測しやすく、また発注者の恣意性も入り込みやすい制度であることから、談合が起りやすい制度でもありました。

現在では、このような指名競争入札を採用する発注者は年々減少し続けており、代わりに、一定条件を満たした入札参加者を公募し、その中から指名業者を選定する「公募型指名競争入札」や、公告により参加希望者を募り、提出された資料を審査の上、条件を満たすすべての者を指名する「工事希望型指名競争入札」を採用する発注者が

増加しています。

3. 一般競争入札

一般競争入札とは、競争入札に付する工事の概要などを示して、その工事の入札に参加を希望するすべての建設企業を競争させる入札方式です。この方式は、入札希望者にとっては広く競争に参加する機会が得られ、また、競争参加者選定に発注者の意向がほとんど入る余地がないため、経済性に優れた方式であるとされています。

また、経営事項審査の点数や入札参加資格の格付け、地域要件、類似工事の実績等の一定の条件を付加した「条件付一般競争入札」も、地方自治体を中心に広く採用されています。

4. 最低価格自動落札方式と予定価格

指名競争入札であれ、一般競争入札であれ、工事の発注は調達行為ですので、最低価格の応札者を落札者とすることが原則です。これを「最低価格自動落札方式」といいます。ただし、最低価格が「予定価格」を超える場合、落札とはなりません。

予定価格とは、発注者が競争入札を行う際に、設計価格をもとに決めた価格のことをいい、「その価格より高い場合は契約しない」という価格、つまり落札者決定の上限価格と理解されています。

予定価格は長い間非公開とされてきましたが、規制緩和の推進や入札制度改革の進展に伴い、事後公表する発注者が増加して

きました。また、国土交通省は推奨していませんが、地方自治体によっては事前公表

するところもあります。

⑧ 低入札価格調査制度と最低制限価格制度

「最低価格自動落札方式」は、税金の支出を節約できるため合理的ですが、その価格が極端に低い場合は、工事の品質の確保に支障を及ぼしかねないだけでなく、下請負人へのしわ寄せ、労働条件の悪化、安全対策の不徹底等につながるおそれがあります（ダンピング受注）。そのため、多くの公共発注者の入札契約制度では、低入札価格調査制度や最低制限価格制度などといった、一定のチェック機能を設けています。

1. 低入札価格調査制度

国の会計法（第29条の6第1項）と地方自治法施行令（第167条の10第1項）では、契約の適切な履行がなされないおそれがある場合、最低価格者とは契約せず、予定価格の制限の範囲内の価格をもって応札をした他の者のうち最低の価格をもって応札をした者を契約の相手方とすることができるよう規定しています。

具体的には、発注者はあらかじめ調査基準価格を設定し、これを下回る場合、発注者は落札決定を保留し、入札者が契約の適正な履行が可能かどうかを積算内容等の面から調査を行います。その調査の結果、対象入札価格の積算内容等が合理性を有すると判断された場合には、当初の最低価格で

の入札者が落札者となりますし、そうでないと判断された場合には、他の入札者で最も価格の低かった者を契約の相手方とします（これも調査価格を下回っている場合は同様に調査を行います）。

2. 最低制限価格制度

地方自治法施行令第167条の10第2項に「最低制限価格制度」についての規定があります。最低制限価格制度とは、あらかじめ設定した最低制限価格よりも低い価格で入札した場合は、自動的に失格となる制度のことをいいます。低入札価格調査制度では、入札者が契約の適正な履行が可能かどうかを発注者が調査しなければなりません。が、小規模な自治体では調査体制に限界があるため、自動的に失格となる制度の方が合理的です。

ただし、最低制限価格制度はダンピング防止に効果的な制度ですが、過去の実績等により、予定価格や最低制限価格はある程度予測可能な場合があるため、入札価格がその付近に張り付いてしまい、最終的にくじにより落札者を決定するなど、必ずしも適正な競争とはいえない状態になる場合があります。

なお、会計法には最低制限価格制度の規

定がないため、国の発注工事では採用されていません。

3. 公共工事品確法

入札制度改革の進行に伴い、行き過ぎた価格競争、いわゆるダンピング受注の横行が一部で見られるようになりました。そのような状況を放置すると、公共工事の品質確保について懸念する事態が起きかねないこともあり、「公共工事の品質確保の促進に関する法律」（以下「公共工事品確法」という）が平成17年に施行されました。

公共工事品確法では、「公共工事の品質は、経済性に配慮しつつ価格以外の多様な要素をも考慮し、価格及び品質が総合的に優れた内容の契約がなされることにより、確保されなければならない」という理念を打ち出しています。

これに伴い、予定価格内の最低価格応札者を落札者とする「最低価格自動落札方式」だけでなく、入札価格以外の技術力、技術提案等も考慮し、総合的に落札者を決定する「総合評価方式」を適用する案件が増えつつあります。

4. 総合評価方式

総合評価方式は、価格評価点と技術評価点を合わせた総合評価点が最も高い応札者を落札者とする制度です。総合評価方式の適用により、公共工事の施工に必要な技術的能力を有する者が施工することになり、工事品質の確保や向上が図られ、加えて工

事目的物の性能の向上、長寿命化・維持修繕費の縮減・施工不良の未然防止等による総合的なコストの縮減や、交通渋滞対策・環境対策、事業効果の早期発現などが、効率的かつ適切に図られること等により、現在と将来の国民に利益がもたらされることが期待されています。

総合評価方式は、本来、最低価格でなくとも技術評価が高ければ落札者となるチャンスがあるという制度ですが、低価格傾向は収まっていないのが現実です。

なお、地方自治法施行令では、最低価格自動落札方式で入札を行う場合、最低制限価格制度と低入札価格調査制度のいずれかの採用が可能です。総合評価方式で入札を行う場合には、価格以外の要素も判断基準となる性質上、低入札価格調査制度が採用されています（会計法には最低制限価格制度の規定がないため、国の発注工事で認められるのは、低入札価格調査制度のみとなります）。

しかし、低入札価格調査制度においても「失格基準」を設けることは可能です。これは、調査基準価格を下回る価格で入札を行った者のうち、さらに一定価格を下回る応札者については、契約の内容に適合した履行が確保できない可能性が高いものとして、低入札価格調査を実施せず、ただちに失格とする制度です。発注者によっては、最低制限価格制度と同様のダンピング防止効果を期待し、採用しているところもあります。

9 履行保証制度

1. 履行保証とは

請負者が当該請負契約の債務を履行しない場合は、発注者側に債務不履行による損害金が発生します。履行保証とは、この損害金を補う保証のことであり、代表的なものとして、会計法等では契約保証金が定められています。

契約保証金は、契約に際し、契約金額の100分の10を納付することが原則とされています。

2. 履行保証制度の転換

しかし、長い間契約保証金を利用されることは少なく、債務不履行による損害を他の建設会社が（工事を完成させることによって）補てんする工事完成保証人制度が利用されていました。工事完成保証人制度は、発注者・請負者双方に一定のメリットがある履行保証制度でしたが、透明性、客観性、競争性等について問題があることも指摘されてきました。

そこで、平成5年12月の中央建設業審議会の建議において、入札・契約制度の全般にわたる「透明性・客観性・競争性の向上」の一環として、工事完成保証人制度廃止の方針が出され、平成8年度から全面的に新たな履行保証制度に移行しました。

3. 現在の履行保証制度

工事完成保証人に代えて新たに導入され

た履行保証には、金銭的保証と役務的保証があります。金銭的保証とは、冒頭に説明した契約保証金を中心ですが、会計法等では契約保証金に代わる担保の提供も認められており、実際にはこちらが多数を占めています（契約保証金の納付は、全体のわずか2%程度にすぎません）。

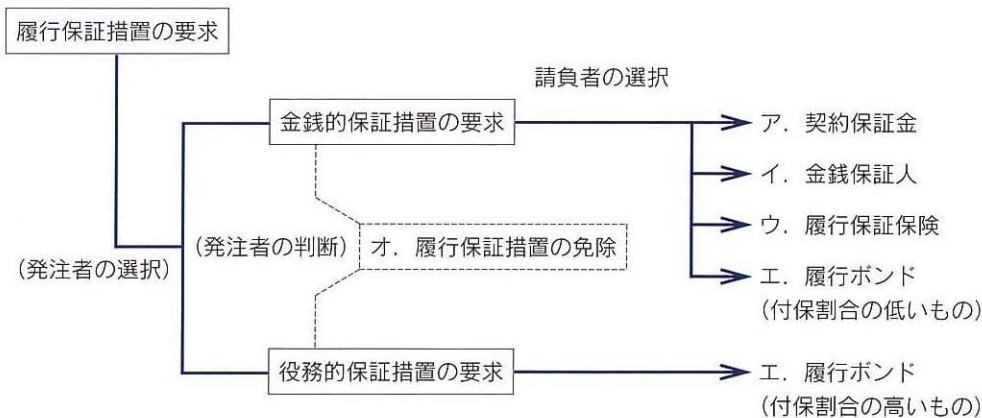
発注者は、履行保証を求める場合、金銭的保証措置又は役務的保証措置のいずれかを選択する必要があります。

契約保証金に代わる担保としては、有価証券等の提供、金融機関の保証、前払金保証会社の保証、損害保険会社の保険等があります。主に、経済的損失の補てんで足りる場合に用いられることが多いようです。なお、金融機関の保証と前払金保証会社の保証をあわせて「金銭保証人」と呼ぶこともあります。

役務的保証とは、工事の完成そのものを保証するもので、損害保険会社の履行ボンドがあります。主に、発注者の体制が不十分な場合や施設の供用開始時期の関係等から、経済的損失の補てんのみでは不十分な場合に採用されることが多いようです。

発注者が金銭的保証措置を選択した場合、請負者が複数の選択肢の中からどの金銭的保証を選択するかは、請負者の判断にゆだねられます。

図表8 履行保証の体系



発注者が履行保証措置等を選択する場合の考え方

- 金銭的保証措置 : 経済的損失の補てんで足りる場合（通常の場合）
- 役務的保証措置 : 発注者の体制が不十分な場合や施設の供用開始時期の関係等から、経済的損失の補てんのみでは不十分な場合
- 履行保証措置の免除 : 請負者が債務不履行に陥る可能性や、債務不履行時の影響等を勘案して、履行保証措置が不要な場合

出所：履行保証制度研究会「公共工事に関する新たな履行保証体系について」

4. 主要な履行保証の特徴

主要な履行保証に関する特徴をまとめると次のようになります（図表8）。

① 契約保証金

- 第三者に保証や保険を求めないため、請負者に費用負担は発生しない。
- 納付した契約保証金は、工事完了まで拘束されてしまうため、資金負担が大きい。
- 発注者側に契約保証金の管理事務が発生する。

② 金銭保証人

- 請負者は金銭保証人に対し保証料を支払う必要がある（前払金保証会社は請負者による差異はなく、金融機関は請負者の信用状態により差異あり）。
- 前払金保証会社の保証は、前払金の支出

が予定されている工事に限られる。

③ 履行保証保険

- 平成5年以前から地方公共団体の一部で利用されていた金銭的保証である。

④ 履行債券

- 付保割合（金銭保証人という保証金額）が2種類（10%と30%）ある。
- 損害保険会社が工事の完成と保証金額の支払いという2つの選択肢を有している。

10 請負代金の支払方法

1. 請負代金の支払方法

建設工事は、他の業種と比較して完成までの期間が長く、かつ、契約金額も多額になることが多いといわれています。

もし、完成まで代金を受領できないと、立替払い額が多くなり、建設会社の資金的負担はとても重くなります。そのため、請負代金は完成時に一括して支払われるのではなく、契約締結後、工事完了までの間に数回に分けて支払われることが通例です。

公共工事の請負代金の支払方法は、中央建設業審議会が定めている公共工事標準請負契約約款（以下「標準約款」という）を基本に、各発注者が契約書及び請負契約約款に定めています。標準約款に定められた請負代金の支払方法には、完成払、前金払、部分払があります。

2. 完成払

完成払とは、発注者が工事代金（前金払及び部分払を受けている場合はそれを除いた残額）を、工事が完成し発注者が行う検査に合格した後に支払うもので、竣工払とも呼ばれます。標準約款上では、完成払という言葉はなく、請負代金の支払と書かれています。このことは、完成払が請負代金支払の原則であり、前金払や部分払は請求があった場合に支払う性質のものであることを示しています。

3. 前金払

前金払とは、発注者が工事代金の一部（通常請負金額の40%以内）を着工時に支払うものです。前金払は、請負者である建設会社には、着工資金の心配から解放される等のメリットがあり、発注者側には、工事の着工、施工に必要な資金を前払いすることにより、工事の円滑な施工が期待できる等のメリットがあります。

ただし、公共工事の資金は税金など貴重な公共資金であり、その確実な保証が必要です。例えば、前金払後に請負者が債務不履行になった場合、発注者は前金払分が過大に支出されたことになり、経済的な損失を被ることになります。

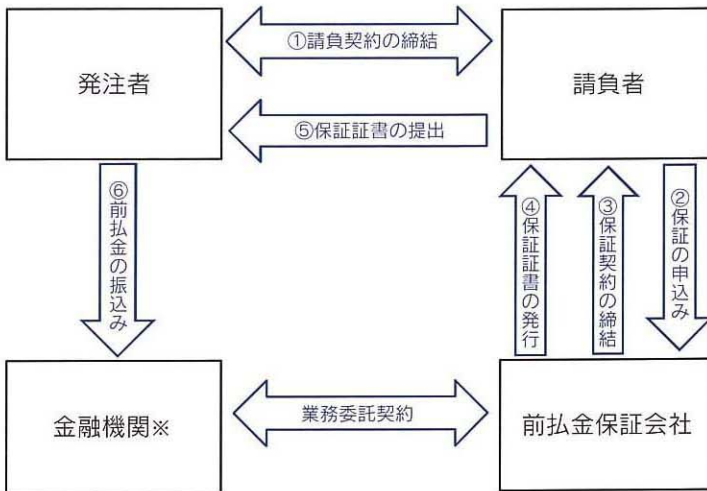
これを回避するために、前払金保証制度があります。同制度では、請負者が前払金を請求する場合、前払金保証会社の保証が必要になります。

請負者が債務不履行になった場合、前払金保証会社は、原則として前金払額を限度に発注者に弁済することになります。

また、前払金保証会社は、前払金が当該工事に適正に使用されるよう用途の厳正な管理を行うことが義務づけられています。

そのため、前払金は運転資金として自由に使えるわけではなく、前払金を受領した工事にしか使用することができないことに留意する必要があります（図表9）。

図表9 前払金保証手続



※前払金保証会社と業務委託契約を締結した金融機関の中から建設会社が選択します。

4. 部分払

部分払とは、発注者が出来形部分、工事現場に搬入済みの工事材料等に相応する請負代金相当額を工事の完成前に支払うものです。部分払される回数は一律に決まっておらず、契約書等に記載された回数について請求することが可能です。建設会社にとっては、出来高分の資金調達が可能である部分払は有効なものになります。

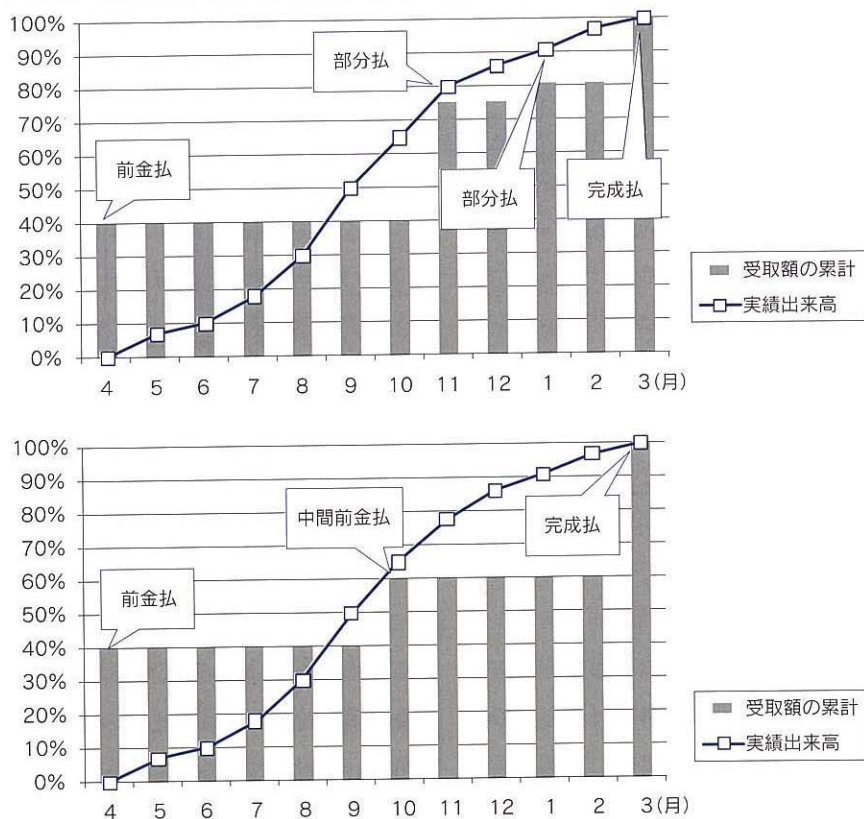
部分払には資金調達面でメリットがある一方で、発注者に部分払に先立ち出来形部分と工事材料の検査・確認を行うことを求めているため、発注者・受注者双方に事務手続き負担が発生するというデメリットが指摘されることがあります。

このため国土交通省は、部分払に伴う手続き上の工夫を進め、既済部分検査、出来高の取扱いを改善した出来高部分払方式を導入しています。

なお、国土交通省などでは、部分払に代えて中間前金払を選択することが可能です。中間前金払とは、工期の2分の1が経過し、工程表により工期の2分の1を経過するまでに実施すべき作業が行われ、かつ、工事の進捗出来高が請負金額の2分の1以上に達している場合、請負代金額の20%を支払うものです。この場合、既済部分に関する検査は不要です。図表10に、部分払と中間前払金の出来高と支払額の間係を示しますので参考にしてください。

なお、支払時期は、前金払、部分払ともに請求後14日以内に、完成払は請求後40日以内に支払わなければならないとされています。

図表10 部分払(上図)と中間前金払(下図)利用時の受取額と出来高の関係



11 建設業と独占禁止法

1. 独占禁止法の内容

独占禁止法とは、昭和22年に制定された「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」のことで、公正かつ自由な競争を促進し、事業者が自主的な判断で自由に活動できるようにすることを目的としています。

独占禁止法が定めている内容は、①私的独占の禁止、②不当な取引制限の禁止、③不公正な取引方法の禁止、④企業結合規制、

⑤事業者団体の規制、⑥独占的状态の規制についてです。このうち、①～③を独占禁止法の三本柱と呼ぶこともあります。

私的独占とは、不当な低価格販売などの手段を用いて、競争相手を市場から排除したりする行為、他の事業者の事業活動に制約を与えて、市場を支配しようとする行為のことで、前者を「排除型私的独占」、後者を「支配型私的独占」と呼びます。

不当な取引制限とは、本来、各事業者が

図表11 業種ごとの課徴金算定率

$$\text{課徴金額} = \left[\text{カルテル・入札談合等実行期間中の対象商品又は役務の売上額} \right] \times \text{課徴金算定率}$$

●大企業（※1）

業種	違反	早期解消 （※2）	再度の違反
製造業等 （建設業含む）	10%	8%	15%
小売業	3%	2.4%	4.5%
卸売業	2%	1.6%	3%

●中小企業

業種	違反	早期解消 （※2）	再度の違反 （※3）
製造業等 （建設業含む）	4%	3.2%	6%
小売業	1.2%	1%	1.8%
卸売業	1%	0.8%	1.5%

参考：公正取引委員ホームページ

※1「早期解消」とは、違反行為の期間が2年未満で、調査開始日の1カ月前までに違反行為を止めた場合です（支配型私的独占は適用されません）。

※2「再度の違反」とは、調査開始日からさかのぼって、10年以内に課徴金納付命令を受けたことがある場合です。

※3「大企業」とは、業種により異なりますが、製造業（建設業含む）の場合は、資本金が3億円以上で、かつ、従業員が300人以上の企業のことです。

自主的に決めるべき商品の価格や販売・生産数量などを共同で取り決める行為、国や地方公共団体などの公共工事や物品の公共調達に関する入札に際し、事前に、受注事業者や受注金額などを決めてしまう行為のことで、前者を「カルテル」、後者を「入札談合」と呼びます。

不公正な取引方法とは、「自由な競争が制限されるおそれがあること」、「競争手段が公正とはいえないこと」、「自由な競争の基盤を侵害するおそれがあること」といった観点から、公正な競争を阻害するおそれがある行為のうち、公正取引委員会（独占禁止法を運用する行政機関）が指定するものです。

カルテル・入札談合等の違反行為が行われた場合、行政庁は違反事業者等に対して

金銭的不利益を課します。この金銭的不利益のことを課徴金と呼びます。課徴金は、カルテル・入札談合等の実行期間中（最長3年間）の対象商品又は役務の売上高をもとに算出され、事業者の規模や業種ごとに決められた算定率を掛けて計算します。平成18年に施行された改正独占禁止法では、課徴金算定率が引き上げられました。違法行為を繰り返した場合、早期に違法行為をやめた場合には別の算定率を掛けて計算します（図表11）。

なお、改正独占禁止法では、課徴金制度の見直し以外に、談合等の違反内容を公正取引委員会に自主的に報告した場合に課徴金を減免する課徴金減免制度の導入、犯則調査権限の導入、審判手続等の見直し等が行われています。

2. 建設業と独占禁止法

独占禁止法の三本柱のうち、建設業と特に関連が深いのは、入札談合が含まれる不当な取引制限です。

特に、公共工事については、入札談合に絡んだ独占禁止法違反事例が多数発生していることから、違反防止を目的に公共工事入札ガイドラインが策定されています。公共工事入札ガイドラインでは、事業者等のどのような活動が独占禁止法上問題となるかについて、具体例を挙げながら明らかにされています。

なお、入札談合など独占禁止法に違反する行為を行った企業に対しては、建設業法に基づき、指示処分や営業停止などの監督処分が行われ、特に悪質なケースは、建設業許可が取り消されることもあります。

ところで、入札談合というと請負者であ

る企業側に目を光らせているように思いがちですが、発注者側が入札談合に関与するケースもあります。公共工事の発注者は、事業者ではないため、独占禁止法の対象外となっています。そこで、発注者の入札談合への関与を取り締まる目的で、官製談合防止法が平成15年に施行されました。当時の正式名称は「入札談合等関与行為の排除及び防止に関する法律」でしたが、施行後も発注者が関与する入札談合事件が続いたため、発注機関職員への刑事罰の導入、入札談合等関与行為の範囲の拡大等を内容とする改正が行われ、正式名称も「入札談合等関与行為の排除及び防止並びに職員による入札等の公正を害すべき行為の処罰に関する法律」に改められ、平成19年から施行されています。

12 その他（電子入札、電子納品等）

前項までは、公共工事における入札から完成までのポイントを解説してきました。

本項では、前項までに触れなかった電子入札、電子納品、行政処分、住宅瑕疵保証の4つについて解説いたします。

1. 電子入札

電子入札とは、インターネットを用いて公告、入札、改札、結果の公表を行うことで一連の入札業務を電子化することです。

従来の入札では、①人の移動が多く、そ

れによって入札参加機会が制約される、②業者同士が会うことにより談合のおそれがある、③手続きが不透明である、等の問題点が指摘されていました。

電子入札には、こうした問題点を解決する切り札としての役割が期待されています。

国土交通省では、公共事業支援統合情報システム（CALS/EC）の一環として、平成13年10月から電子入札を実施しており、平成15年度からは国土交通省の直轄事業への

全面導入となっています。

なお、電子入札に参加するためには、電子証明書を取得する必要がありますので、あらかじめ認証局（民間を中心に多数存在します）に問い合わせする必要があります。

2. 電子納品

電子納品とは、調査・設計業務あるいは工事などにおいて、図面や写真などの成果品を電子データ（各電子納品要領・基準に示されたファイルフォーマットに基づいて電子化された資料・情報のこと）で納品することをいいます。

電子納品の目的は、公共事業の各事業段階で利用している資料を電子化し、共有・再利用することで、①事業執行の効率化、②情報の伝達ミスや転記ミスを低減することによる品質の向上、③ペーパーレス・省スペース化、等の効果を実現することです。

国土交通省が発注する公共事業（業務及び工事等）は、平成16年度からすべての事業が対象となっています。

しかしながら、納品された電子データを紙に印刷して監督・検査に用いることがあり、一部で二重納品となっていることが指摘されています。そこで、国土交通省は、CALS/EC アクションプログラム2008において、紙と電子の二重納品を排除するための現地検査方法の開発や書類検査の省力化を図ることを目標に掲げています。

3. 行政処分

行政処分とは、事業者の作為不作為に関して、行政機関が監督権者としての責任において、法律に基づき事業者に対して義務を負わせるなど法律上の効果を発生させる行為をいいます。行政処分には、申請に対する処分（建設業許可等の申請）と行政庁が相手方又は利害関係人に不利益を与える不利益処分とがあります。建設業法上の不利益処分の代表的なものには、指示及び営業の停止（第28条）、許可の取消（第29条）があります。

営業の停止になる事由としては、請負契約に関する不誠実な行為（入札談合等）、一括下請負の禁止違反等があります。また、許可の取消事由としては、営業の停止事由に該当し、情状が特に重い場合等を挙げています。

国土交通省は、建設業者等の過去の行政処分歴等を、「国土交通省ネガティブ情報等検索サイト」において公開しています（<http://www3.mlit.go.jp/>）。同サイトにおいて公開されるネガティブ情報（過去の行政処分歴など事業者にとって有利に働かない情報）は、「すべての行政処分」、「個別の事業者に対する社会的影響の大きな行政指導」及び「国土交通省直轄公共工事の指名停止」等です。国土交通省は同サイトによって、消費者の「選択行動」に影響を与え、事業者に対する新しい「監視の目」ができること、消費者の「監視の目」を活用することによって、事業者の適正な事業運営の確保、

公正で自由な競争の確保、安全・安心の確保が図れること、を期待効果としています。なお公開期間は、最短で2年となっています。

4. 住宅瑕疵保証

瑕疵保証とは、請負者が負う瑕疵担保責任の履行について、第三者が保証することをいいます。また、契約の目的物に瑕疵があった場合に、その瑕疵の補修や損害賠償等を行う責任のことを瑕疵担保責任と呼びます。

瑕疵担保責任の期間は、例えば住宅請負契約の場合、完成引渡しから木造住宅なら5年、鉄筋住宅なら10年となっていますが、当事者間の契約でこの期間を自由に短縮す

ることができます。ただし、新築住宅の場合は最低10年とされ、短縮することはできません（住宅の品質確保の促進等に関する法律）。

平成17年に「構造計算書偽装問題」が発覚した際、売主が倒産してしまい、瑕疵担保責任が履行されず住宅所有者が不安定な状態におかれしました。こうした問題に対応するため、特定住宅瑕疵担保責任の履行の確保等に関する法律が平成19年に制定されました。同法では、瑕疵担保責任を確実に履行させるために、資力確保措置を売主又は請負人（建設業者や宅地建物取引業者）に求めています。具体的には、新築住宅を引き渡す際に「保険への加入」又は「保証金の供託」が義務化されています。

第2節 建設業会計の特色

1 建設業特有の経理処理

1. 建設業法様式の財務諸表等

建設業者は、建設業法第11条第2項で、毎事業年度経過後4カ月以内に、許可行政庁に対し、建設業法施行規則に定められた様式と勘定科目に基づく貸借対照表、損益計算書、完成工事原価報告書等（以下「建設業法様式の財務諸表等」という）の提出が義務づけられています。

ところで、会社法は、会社計算規則第146条において「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則別記に掲げる事業を営む会社（建設業者）が当該別記事業の所管官庁（許可行政庁）に提出する計算関係書類の用語、様式及び作成方法について、特に法令（建設業法施行規則）の定めがある場合（中略）には、当該別記事業を営む会社（建設業者）が作成すべき計算関係書類の用語、様式及び作成方法については、（中略）その法令（建設業法施行規則）（中略）の定めによる。」旨（下線部は著者が挿入）規定しています。

したがって、建設業法様式の財務諸表等は建設業の許可申請や経営事項審査の申請に使用できるだけでなく、税務申告においても建設業法様式の財務諸表等を使用することが可能です。しかし実際には、単一性の原則が担保されていることを前提に、税

務申告においては会社法の考え方をもとにした決算書を使用し、建設業の許可申請や経営事項審査の申請においては建設業法様式の財務諸表等を使用していることが多いようです。

2. 建設業特有の勘定科目

建設業法様式の財務諸表等に使用される勘定科目のうち、一般の財務諸表に比べて特有の勘定科目には、次のようなものがあります（図表12）。なお、期中においては、一般的な勘定科目で処理をしておき、建設業許可や経営事項審査の申請時に建設業法様式の勘定科目に書き換えて提出する企業も見受けられます。この場合は、行政書士に依頼している企業もあります。

(1) 損益計算書関係

① 完成工事高

工事が完成し、引渡しが完了したものについての最終総請負及び長期の工事で工事進行基準により収益に計上する場合における期中出来高相当額をいいます。一般企業の「売上高」に相当します。

② 完成工事原価

完成工事高として計上したものに対応する工事原価をいいます。一般企業の「製造原価」に相当します。

図表12 勘定科目対比表

建設業法様式	一般企業
完成工事高	売上高
完成工事原価	製造原価
完成工事未収入金	売掛金
未成工事支出金	仕掛品、半製品
工事未払金	買掛金
未成工事受入金	前受金
完成工事補償引当金	製品保証引当金

(2) 貸借対照表関係

① 完成工事未収入金（流動資産の部）

完成工事高に計上した工事に係る請負代金の未収額をいいます。一般企業の「売掛金」に相当します。

② 未成工事支出金（流動資産の部）

引渡しを完了していない工事に要した工事費並びに材料購入、外注のための前渡金、手付金等をいいます。一般企業の「仕掛品」や「半製品」に相当します。一般企業で仕掛品と呼ぶことから、「仕掛工事」という企業もあります。

③ 工事未払金（流動負債の部）

工事費の未払額（工事原価に算入されるべき材料貯蔵品購入代金等を含む）をいいます。一般企業の「買掛金」に相当します。

④ 未成工事受入金（流動負債の部）

引渡しを完了していない工事についての請負代金の受入高をいいます。一般企業の「前受金」に相当します。

⑤ 完成工事補償引当金

引渡しを完了した工事に係る瑕疵担保に係る引当金をいいます。一般企業の「製品保証引当金」に相当します。中小建設企業で計上しているところは多くありません。

⑥ 工事損失引当金

実行予算書の作成の結果、損失が発生することが確実と見込まれる場合に計上する引当金です。中小建設企業で計上しているところは多くありません。

参 考

建設工業経営研究会編『建設業会計提要』（株）大成出版社、2007年11月
 （財）建設業振興基金編集・発行『建設業会計概説 2級』2008年10月
 （財）建設業振興基金編集・発行『建設業会計概説 1級財務諸表』2006年10月

2 建設工事の原価計算

1. はじめに

建設工事の原価管理は、建設業の特殊性である①単品受注生産、②現場の移動性、③公共工事が多い、④重層下請構造である、⑤金額が大きいことから、3つの原価計算体系があり、かつ建設業特有の処理方法があります。

2. 財務諸表等作成目的の原価計算

建設工事の原価を材料費、労務費などの発生形態別に把握する原価計算を形態別原価計算といいます。この原価計算の目的は財務諸表等を作成することにあります。

発生形態の区分は、建設業法施行規則に勘定科目が列挙されており、「材料費」「労務費」「外注費」「経費」の4つの形態となっています。一般の製造業においては、「材料費」「労務費」「経費（外注費を含む）」となっていますが、建設業においてはその生産システムにおいて下請を利用する割合が高いことから「外注費」を独立した要素としています。

また、製造業においては、工場の作業員、

技術者ともに「労務費」に賃金・給与を区分しますが、建設業の原価計算においては、現場の作業員の賃金は「労務費」に、現場管理の技術者の給与は「経費」に区分します（図表13）。

3. 見積り・積算を目的とする原価計算

建設工事は、単品個別生産であり、かつ、工事に要する金額が大きいことから、事前原価計算として見積りや積算を行います。この金額をもとに施主や発注者との請負金額の交渉や入札が行われます。

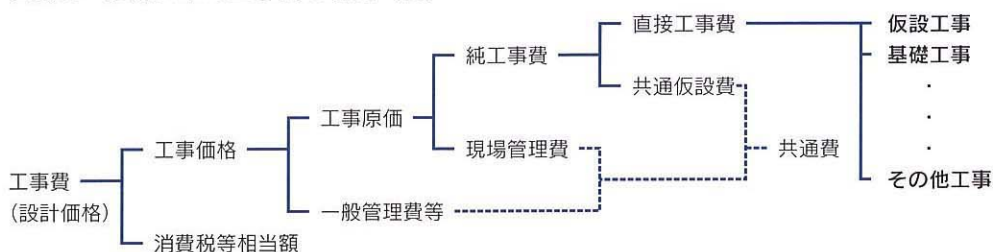
見積り・積算は、土木工事と建築工事で概念の違いはあるものの、工事目的物の設計図書から工事に要する材料等の数量を拾い出し、自社の生産能力や調達能力を加味して単価等を決定して、見積金額や入札金額を決定する一連の原価計算のプロセスです。

図表14は建築工事の積算における価格構成の例ですが、公共発注者であれば所定の積算のため様式を指定しています。この場合の原価区分は、仮設工事、基礎工事、駆

図表13 建設業と製造業の原価区分の違い

建設業の原価区分	製造業の原価区分
I. 材 料 費	I. 材 料 費
II. 労 務 費 (賃 金)	II. 労 務 費 (給料手当) (賃 金)
III. 外 注 費	III. 経 費
IV. 経 費 (従業員給料手当)	(外 注 費)

図表14 建築工事の工事費の構成（例）



体工事といった施工プロセス面での費用区分になります。ちなみに、会社の利益は一般管理費等に区分されます。

4. 実行予算管理制度

建設工事は、単品の受注生産かつ移動型であるため、工事ごとに施工の条件が異なります。そのため標準原価を設定して実際原価との対比による原価管理は不可能です。

そこで建設業においては、工事を受注すると実行予算書を作成して原価管理を行っています。実行予算書の作成にあたっては、施工現場の立地条件、資材の調達条件、協力会社等の施工能力などの施工条件を前提に、最も経済的かつ合理的な施工方法を選択して、受注した工事を最小のコストで完成させることを目標とします。施工費用を予算の範囲に抑えることにより、目標利益を得ようとする目標管理の意味合いを持っています。予算額に対して、毎月又は毎日の実際発生原価を計算して、予実算対比を

行うことにより、その工事の損益状況を把握して、施工方法等の検討を行い、PDCAの管理サイクルを回して、利益の確保を図ります。

実行予算管理制度においては、施工プロセスを管理するため、図表14の工事費のうち、直接工事費、共通仮設費、現場管理費が管理の対象となり、直接工事費を仮設工事、コンクリート工事、鉄筋工事、型枠工事、内装工事、防水工事など施工プロセス別に区分してコスト管理を行います。なお、中小建設業においては、共通費の一部を予算対象から外している企業もあります。

参 考

(財)建設業振興基金編集・発行『建設業会計概説 1級原価計算』2007年10月

3 建設工事収益の計上

1. 新しい会計基準の適用

企業会計基準委員会は、平成19年12月27日に企業会計基準第15号「工事契約に関する会計基準」を公表しました。従来、完成工事高の計上基準は、工事完成基準と工事進行基準の選択が認められました。しかし、平成21年4月1日以降に開始する事業年度から、上場会社や会社法上の大会社については、一定の要件を満たす工事にはすべて工事進行基準を適用することになりました。

2. 会計上の工事進行基準

工事契約に関して、工事の進行途上において決算を迎えた場合、請負金額の大小に関係なく、一定の要件を満たす工事には、工事進行基準を適用し、この要件を満たさない工事は工事完成基準を適用することになりました（図表15）。

一定の要件とは、次の3点について「成果の確実性が認められる」ことをいいます。

- ① 工事収益総額
- ② 工事原価総額
- ③ 決算日における工事進捗度

「成果の確実性が認められる」とは、上記の3要素が信頼性を持って見積もられることをいいます。

工事収益総額を確実に見積もるには、施工主との契約関係の適正化が必要になり、工事原価総額を適正に見積もるには実行予算

制度など原価計算のシステムを確立することが求められます。そして、工事進捗度の把握のためには、現場でのデータ収集能力向上と迅速な伝達システムの整備、データの信頼性の向上のためのチェックシステムを整えるなどして、内部統制システムを構築する必要があります。

3. 税務上の工事進行基準

会計基準における完成工事高計上基準の改正に合わせる形で、税法上の完成工事高の計上基準が改正されています。

工事進行基準によるべき工事の範囲について、工事期間が「1年以上」で、請負金額が「10億円以上」となりました（強制適用）。これ以外の工事については、工事進行基準と工事完成基準を選択適用することが可能です（選択適用）。

4. 決算日における工事進捗度の把握方法

工事進捗度の把握の方法には、発生原価、施工面積、作業時間など工事の内容により合理的な方法を選択することになりますが、一般的な基準としては、原価比例法を採用するケースが多いと推測されます。原価比例法は次の算式で表されます。

▼工事進捗度

$$\frac{\text{当期発生工事原価} + \text{前期までに計上した工事原価}}{\text{見積工事原価総額}}$$

図表15 工事進行基準の概要

	会 計	税 務
適用時期	平成21年4月1日以後開始の事業年度 (早期適用可)	平成20年4月1日以後開始の事業年度 (平成21年3月31日までに開始する事業 年度に経過措置あり)
適用基準	<成果の確実性が認められる工事> ○工期が著しく短いものを除く。 ○次の3要素が信頼性をもって見積も られること。 ・工事収益総額 ・工事費用総額 ・工事進捗度 ⇒工事進行基準 (強制) <上記以外の工事> ⇒工事完成基準 (強制)	<長期大規模工事> ○工期1年以上 ○請負金額10億円以上 ⇒工事進行基準 (強制) <会計年度内の契約・引渡し工事> ⇒工事完成基準 (強制) <上記以外の工事> ○継続適用を条件⇒選択適用
貸倒引当金	工事進行基準の適用により売掛債権が 生じるときは、引当金計上	工事進行基準の適用により発生する売掛 債権に対して引当可能
工事損失引当金	工事進行基準、工事完成基準にかかわ らず工事損失が見込まれる場合は計上	損失が見込まれても、計上は認められな い。会計上の引当金は自己否認
改正前	工事進行基準、工事完成基準は企業が 任意選択	工期2年以上、請負金額50億円以上の工 事に強制適用。それ以外の工事では損失 が見込まれないことが条件で任意適用。 発生する完成工事未収入金は、金銭債権 とは認められなかった。

5. 中小建設企業の対応

工事契約に関する会計基準は、上場会社や大会社に適用されるものと考えがちですが、会社法では「株式会社の会計は、一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行に従うものとする」(第431条)とされており、中小建設企業においても、この会計基準に従った決算が求められます。

現状では、事務処理能力に限界があることや税務申告を前提とした決算が中心になりやすいため、税務を基準とする経理処理

を採用する企業が多いと思われますが、今後は、経営事項審査や金融機関取引なども勘案し対応していく企業が増えていくと予想されます。

なお、経営事項審査の「監査の受審状況(w5)」で評点を得ている会計参与設置会社や「経理処理の適正を確認した旨の書類」を提出している企業については、「中小企業の会計に関する指針」や「経理処理の適正を確認した旨の書類」の改正動向に注意が必要です。

参 考

(財)建設業振興基金 建設業経理研究会編著『工事契約会計適用ガイドライン』建設産業経理研究所、2009年6月

4 前払金と未成工事受入金・支出金

1.はじめに

建設業の財務等に関する分析をより深めるためには、工事代金の受領処理に使用される「未成工事受入金」や工事費の処理に使用される「未成工事支出金」の内容を理解することが必要です。

2.工事代金の受領処理

建設工事代金の受領は、民間工事では契約時に手付金、棟上げ時に中間金、そして完成引渡時に残金を受け取ります。また、公共工事においても、契約時に前払金、50%以上の出来高が上がったときに中間前払金、出来高に応じた部分払金（利用されることは少ない）、そして残金を工事の完成引渡時に受領することが一般的です。

この建設業特有の代金支払制度について、具体的な処理を見ていくと次のようになります。

(1) 手付金、前払金等の受領時

工事の完成引渡以前に受領する工事代金、手付金、前払金、中間金、中間前払金などを受領した場合は、すべて「未成工事受入金」勘定で処理をします。

【設例】 1号工事の契約を締結して、前払金（手付金）4,000,000円が普通預金に入金した。

普通預金 4,000,000

未成工事受入金 4,000,000

(2) 工事の完成時

工事を完成して引き渡したときには、受領済みの前払金等及び工事代金の残金と完成工事高を対応させて処理します。

【設例】 1号工事を完成し引き渡したので、前払金（手付金）4,000,000円を除いた残金6,000,000円を請求した。

未成工事受入金 4,000,000

完成工事未収入金 6,000,000

完成工事高 10,000,000

3.支払保証料の処理

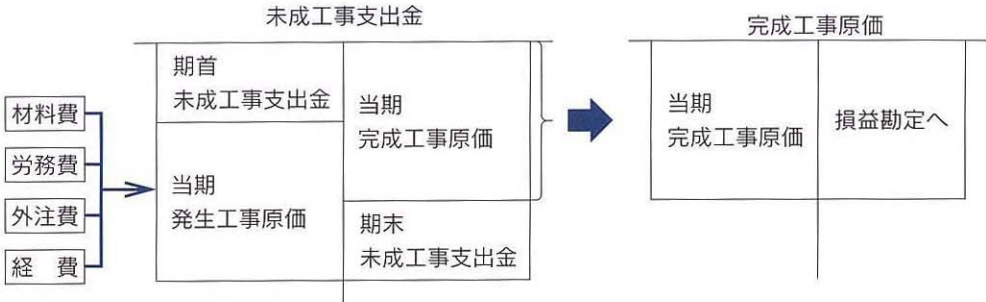
公共工事の前払金については、前払金保証会社の保証を受ける必要があります。

この保証を受ける際に支払う保証料については、会計上は前払金を受領するために必要な金融費用であるため、営業外費用の区分で処理することが原則です。一方、特定の工事との関係が明らかであるため、税務上は工事原価で処理することも認められています。

4.工事原価の処理

建設業の原価の発生過程は、一般の製造業のように仕掛品→半製品→製品のような流れはなく、建売などの一部の業種を除くとし掛工事から完成即引渡となります。したがって、期中はその取引内容に応じて材料費、労務費、外注費、経費の勘定科目で

図表16 工事原価集計の概念



処理をして、期末（月次決算の会社は月末）に集合勘定である「未成工事支出金」勘定に振り替えてから、個別原価計算により完成工事分の費用を確定して「完成工事原価」勘定にさらに振り替える処理をすることになります（図表16）。

5. 未成工事支出金、未成工事受入金の財務分析上の取扱い

未成工事支出金は、発注者に対する工事費の立替金の性質を有しており、また、未成工事受入金はその工事費の前受金の性質を有しています。

未成工事受入金は、金額が大きく流動負債の大部分を占める場合が多い勘定科目ですが、工事を通常に施工する限り返済の義務はなく、返済を要する通常の負債とは性質が異なっています。そこで、代表的な健全性の財務分析比率である「流動比率」「当座比率」を算出する場合には、工事に係る立替金と前受金を控除した次の算式による

ほうが、よりの確な財務分析を行えるといわれています。

▼流動比率

$$\frac{\text{流動資産} - \text{未成工事支出金}}{\text{流動負債} - \text{未成工事受入金}} \times 100$$

▼当座比率

$$\frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債} - \text{未成工事受入金}} \times 100$$

参 考

（財）建設業振興基金 建設業経理研究所編著『中小建設企業の会計指針』（株）清文社、2006年6月

第3節 労働・安全問題

① 労働保険と社会保険と雇用の現状

1. 労働保険について

労災保険は、業務上の事由又は通勤による労働者の災害に対して迅速かつ公正な保護をするため保険給付を行うとともに、被災労働者の社会復帰、被災労働者等の援護等を目的とした制度で、政府が管掌するものです。

一方、雇用保険は、雇用保険法に基づき、失業した労働者の生活の安定や再就職の促進等を目的とする保険です。

これら労働保険には「一元適用事業（労災保険と雇用保険の保険料の申告・納付等を両保険一本として行う）」と「二元適用事業（労災保険と雇用保険の適用の仕方を区分する必要があるため保険料の申告・納付等を別個に行う）」がありますが、建設業は「二元適用事業」とされています。

これは、建設業が重層下請構造によって行われる場合が多く、原則として労災保険は元請企業において一括加入することが義務付けられているためです（雇用保険は会社ごとに加入することになります）。

法定外労働災害補償制度は、建設労働災害の発生に際し、政府の労災保険による法定給付とは別に上乗せ給付等を行う制度です。（財）建設業福祉共済団、（社）全国建設業労災互助会、全国中小企業共済協同組合

連合会、（社）全国労働保険事務組合連合会又は保険会社との間で労働者災害補償保険法に基づく契約を締結します。

2. 社会保険について

建設業の場合、健康保険と厚生年金保険については、常時5人以上（法人の場合には常時1人以上）の労働者を雇用する限り、必ず加入手続きを行わなければなりません。

健康保険は、健康保険法に基づき、労働者及びその扶養家族に対し、業務に関係のない病気やけがについての給付を目的とした保険です。

厚生年金保険は、厚生年金保険法に基づき、労働者の老齢、傷害、死亡についての給付を目的とする保険です。

健康保険と厚生年金保険は、社会保険の制度上セット加入が義務づけられていますので、どちらか一方だけの加入は原則としてありません。

建設業では、小零細規模の事業所が多いため、法で定める強制適用から外れたり、事務処理能力が乏しかったりすることなどから、各種社会保険の適用度が他の産業に比べて低くなっています。

また、臨時・日雇比率が高く、出稼ぎ労働者等も多く就労していますが、これらの

労働者は入離職の都度、適用を受ける社会保険が変わり、加入脱退を繰り返す事務上のわずらわしさから、加入しなかったり、二重加入をしていたり、といったことも起きています。

3. 建設業退職金共済制度

この制度は、建設現場で働く人のために、中小企業退職金共済法により設けられた退職金制度です。

事業主は、現場労働者の共済手帳に、働いた日数に応じて、掛金となる共済証紙を貼り、その労働者が建設業界で働くことをやめたときに、勤労者退職金共済機構から退職金を支払うという、いわば業界全体での退職金制度です。

4. 建設業の賃金

建設業の常用労働者の年間賃金総支給額（規模10人以上）は、約4,158千円となっており、産業計平均を下回る状況になっています（厚生労働省「毎月勤労統計調査」平成18年平均男子）（図表17）。

臨時・日雇については、1日いくらという定額制のほか、どのくらいやったらいくらという出来高払制がかなり採用されていますが、どちらの形態なのかが不明確な場合も少なくなく、労使間のトラブルが生じることもあります。

5. 建設業の労働時間

厚生労働省の就労条件総合調査報告で1週間の所定労働時間を見ると、建設業においても週40時間労働制が全面的に適用されるようになり、平成9年以降、40時間以下の企業の割合が高まっています。

建設業の常用労働者について厚生労働省の毎月勤労統計調査によると、1人平均の年間総労働時間（規模30人以上）は、平成18年には平均で2,088時間となっており、他産業と比較するとかなり長時間といえます（図表18）。

さらに、建設業については、都市部等では交通対策、その他のために深夜の労働を余儀なくさせられるなど、労働の時間帯についても問題が生じています。

② 労働関係法令と労働災害の現状

1. 労働関係法令

建設労働をとりまく関係法令は数多くありますが、主要なものは以下のとおりです。

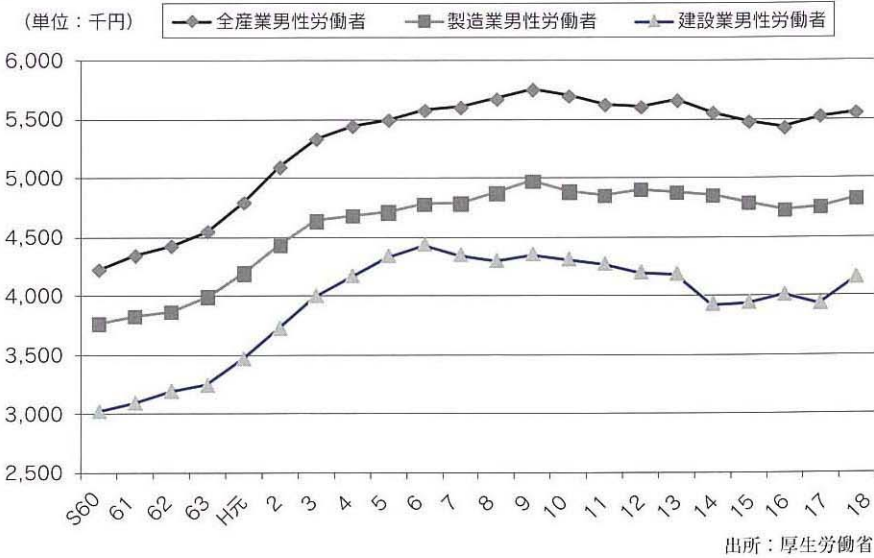
(1) 労働条件の基準に関する法令

① 労働基準法

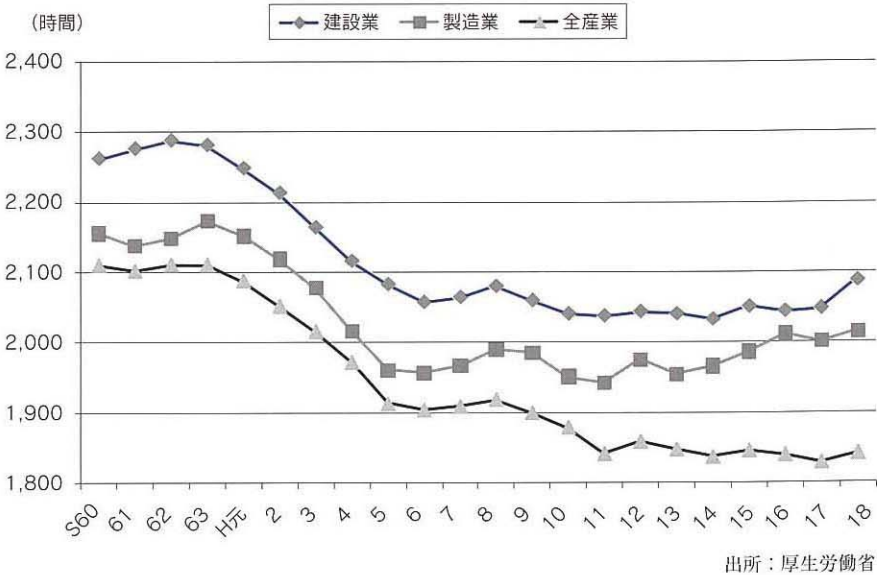
労働者が人たるに値する生活を営むため

の必要を満たすべき労働条件の最低基準を定めた法律です。労働者を雇用する事業者一般に広く適用されますが、技能者の養成、寄宿舎など建設業が特に注意すべき条文もあります。

図表17 生産労働者の年間賃金総支給額の推移



図表18 年間総労働時間の推移



② 労働安全衛生法

労働安全衛生法は、労働基準法と相まって、職場における労働者の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境の形成を

促進することを目的としています。労働者の安全とは、職場での危険を防止することであり、衛生とは、健康障害を防止することです。

この目的を実現するために、①労働災害の防止のための危険防止基準を確立すること、②労働災害の防止に関する総合的計画的な対策を推進すること、が第1条に定められており、建設労働者には特に関係の深い法律です。

労働安全衛生法は、もともと労働基準法の中で規定されていたものですが、労働者保護の観点から労働安全衛生に関する規定を独立させました。

建設業にとっては、事業場が選任を要する各級管理者や安全衛生委員会等、労働安全衛生法が求める安全衛生管理体制に関して、特に留意しなければなりません。

(2) 雇用に関する法令

・建設雇用改善法

建設労働者の雇用の改善、能力の開発及び向上並びに福祉の増進を図るための措置等により、その雇用の安定に資することを目的にしています。

この法律は、基幹的な産業でありながら多くの困難な労働問題を抱える建設業についてその基本的な問題の改善の足がかりを築くものであり、既存の法令、制度を前提としつつ、建設労働の特殊性に対応する特別の対策を講じようとするものです。

(3) その他

そのほか建設業法はもちろんのこと、職業能力開発促進法、労働災害防止団体法、雇用対策法、労働者災害補償保険法、作業環境測定法、労働組合法などがあります。

2.労働災害

厚生労働省の発表によると、平成19年の全産業における労働災害による死亡者数は1,357人、前年比115人(7.8%)減となっています。建設業はこのうち461人と最も多く、次いで製造業の264人、陸上貨物運送事業の196人の順であり、建設業は全産業の34%を占めています。前年と比較すると、建設業は47人減となりました(図表19)。

建設業における労働災害死亡者461人を事故の型別に見ると、墜落・転落が207人と最も多く、次いで、交通事故(道路)が48人、はさまれ巻き込まれが44人、崩壊・倒壊が39人、激突されが32人となっています(図表20)。

また、平成19年の全産業における重大災害(一時に3人以上の労働者が業務上死傷又は罹病した災害事故)は、前年と比べて25件(7.9%)減少し、293件となりました。

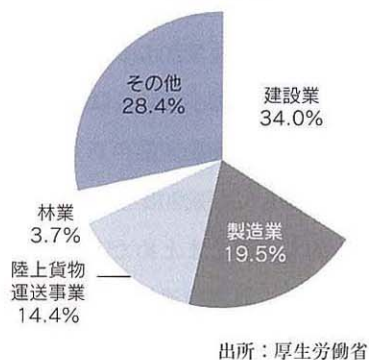
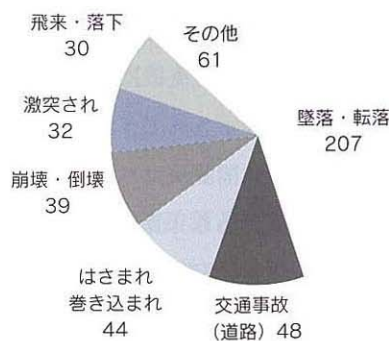
こちらも建設業が104件と最も多く、次いで製造業が61件、陸上貨物運送事業が19件となっています。前年と比較すると、建設業が前年比16件減、製造業が1件減となっています。

建設業における労働災害は、長期にわたって減少傾向を維持し、特に年間の死亡者数については、平成9年に848人と1,000人を下回り、平成17年には497人となって、統計史上初めて500人を下回りました(図表21)。

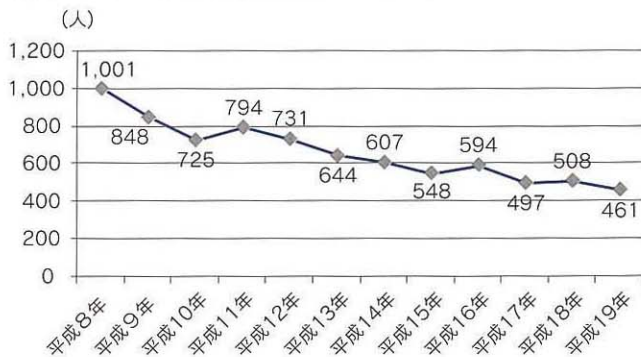
建設業は、重層下請構造のもと、所属の異なる労働者が同一場所で作業するという

図表19 平成19年における死亡
災害発生状況

(N=1,357)

図表20 建設業における死亡災害の
型別

図表21 建設業における死亡者数の推移



作業形態であり、短期間に作業内容が変化するという事業の性質から、工事現場における元方事業者による統括管理の実施、関係請負人を含めた自主的な安全衛生活動の推進を基本に、本・支店、営業所等がそれぞれ安全衛生指導・援助を的確に行うこと

が重要です。また、労働災害を防止する責務が事業者に課せられていることを経営トップ自らが厳しく認識し、率先垂範して、労働安全衛生関係法令の遵守はもとより、自主的な安全衛生活動の活性化を図る必要があります。

Ⅱ．建設業に関する行政施策と融資制度

第1節 建設産業に関連する国の基本方針

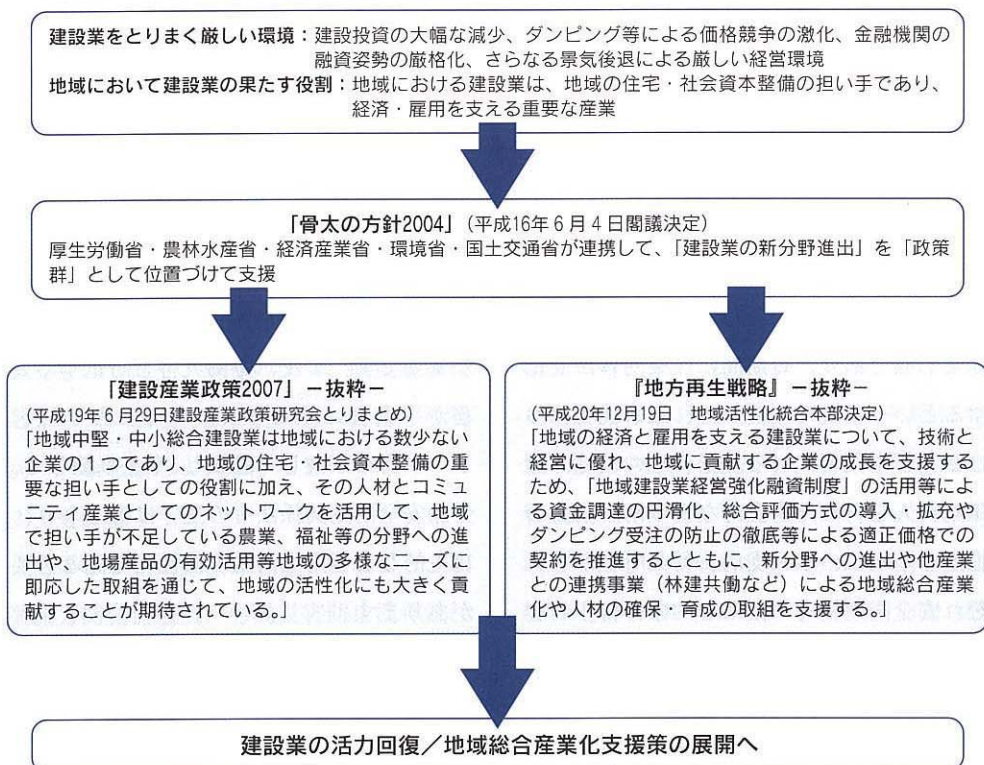
地域経済や雇用に高い波及効果が期待される建設業の再生・支援は、国の基本方針等においても提示されてきました。

平成16年度に閣議決定された経済財政運営の基本指針である「骨太の方針2004」では、建設業の新分野進出支援が指示され、関係5省から構成される「建設業の新分野進出を促進するための関係省庁連絡会議」が幅広い支援策を展開してきました。

平成19年度には国土交通省において建設産業政策研究会が設置され、同研究会の提

言を踏まえ「建設産業施策2007」がとりまとめられ、建設市場の縮小に伴う供給過剰の解決に向け、今後の建設産業のあり方を示しています。そして平成20年度には、地域振興の基本的方向性をまとめた「地方再生戦略」に基づき、異業種連携事業を支援する「建設業と地域の元気回復助成事業」が第2次補正予算により実施されています（図表22）。

図表22 最近の建設産業に関連する行政施策の流れ



① 「建設産業政策2007」(平成19年6月29日建設産業政策研究会とりまとめ)

国土交通省総合政策局は、今後の建設産業政策のあり方について検討するため産学官から成る「建設産業政策研究会」を設置、およそ1年間の論議を経て構造改革の方向性と今後の建設産業のあり方を「建設産業政策2007」としてとりまとめました。

1. 建設業を取り巻く変化と3つの改革

事業環境が大きく変化するなか、建設産

業が活力を回復し、国民経済や地域社会に貢献を果たしていくために、3つの構造改革を推進していくことを打ち出しています(図表23)。

2. 今後の建設産業政策となる5つの“C”

上記3つの改革を通し、今後の建設産業政策の具体的方向性として5つの柱にまっています(図表24)。

図表23 建設業を取り巻く変化と3つの改革

大転換期にある建設産業	
【建設投資の急激な変化】 ・建設投資は平成4年度のピーク時比で約6割の水準にまで減少。 ・「更なる再編・淘汰」は避けられない状況。	【談合廃絶への社会的要請】 ・建設産業は「脱談合」の大きなうねりの中にある。 ・談合の廃絶は強い社会的要請である。 ・CSR(企業の社会的責任)も求められている。
【品質確保に対する懸念】 ・建設生産物の安全性や品質、建設生産システムに対する国民の信頼が大きく揺らいでいる。	【担い手不足の懸念、就業者の高齢化】 ・人口減少社会を迎え、若年労働者の確保に大きな課題がある。 ・建設業就業者の高齢化も進展し、長年培われてきた技術等の継承にも大きな課題がある。
求められる構造改革	
1. 産業構造の転換 (再編・淘汰は不可避)	法令遵守の徹底による脱談合への「意識改革」と完工高重視のビジネスモデルからの転換、得意分野への選択と集中などの「経営革新」を推進していくことが必要。
2. 建設生産システムの改革 (「脱談合」時代に対応した新しい建設生産システムの構築)	「建設生産物のエンドユーザーに対し、対価に対して最も価値の高いサービスを提供する」ものへと転換していくため、脱談合時代に対応した、工事の態様等に応じた多様な調達手段の活用や対等で透明性の高い建設生産システムの構築が喫緊の課題。
3. 人づくりの推進 (将来を担う人材の確保・育成)	建設産業関係者が、建設産業を支えるのは「人」であることを改めて認識し、将来を担う人材の確保・育成、技術・技能の向上・継承等に一体的、総合的に取り組んでいくことが必要。

図表24 今後の建設産業政策となる5つの“C”

①公正な競争基盤の確立（コンプライアンス）	●一括下請負、極端な低価格による受注に伴う下請・労働者へのしわ寄せ防止の徹底等により、公正な競争環境を整備する。 【具体策】 ・建設業法令遵守推進本部の設置 ・法令遵守ガイドラインの策定等
②再編への取組みの促進（チャレンジ）	●過剰供給構造の是正に向け、再編を促進する環境を整備する。合併等に向けた経営判断の阻害要因の見直し、再編に向けたインセンティブを付与するための施策を講じる。 【具体策】 ・経営事項審査の見直し ・農業等の分野への進出支援等
③技術と経営による競争を促進するための入札契約制度の改革（コンペティション）	●公正性、透明性、競争性の高い入札制度を導入し、価格と品質が総合的に優れた最も価値の高い調達を実現する。 【具体策】 ・一般競争方式の拡大 ・総合評価方式の拡充 ・入札ボンドの導入、拡大等
④対等で透明性の高い建設生産システムの構築（コラボレーション）	●「脱談合」時代に対応した新しい建設生産システム実現のため、発注者、設計者、施工者等が対等の関係に立ち、それぞれの役割・責任分担を明確し、透明性を向上させる。 【具体策】 ・設計施工一括発注方式等の活用 ・三者協議、CM・PM方式の活用等
⑤ものづくり産業を支える「人づくり」（キャリア・ディベロップメント）	●建設産業は「人」で成り立つ産業。優秀な人材の確保・育成とその評価は、建設産業が魅力ある産業に転換する上で不可欠。 【具体策】 ・基幹技能者の評価の検討等 ・専門高校と地域業界の連携による将来の人材育成強化策の検討等

参照 URL

「建設産業政策2007（建設産業政策研究会の最終報告書）について」

http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/01/010706_6_.html

「建設産業政策2007の概要」

http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/01/010706_6/03.pdf

② 「地方再生戦略」（平成20年12月19日地域活性化統合本部決定）

「地方再生戦略」は、平成19年11月、内閣官房に設置された地域活性化統合事務局により、地方再生のための総合的な戦略としてとりまとめられました。地方と都市の格差の拡大を防ぎ、地方の活力を取り戻すための道筋が明確に定められ、「地方の元気が日本の力」を基本理念に、地域の創意

工夫を活かした自主的な取組みを政府一体となって強力に後押しすることが提示されました。

この戦略に基づき、国があらかじめメニューを定めるのではなく、地域の意欲的な取組みを構想の段階から直接支援する「地方の元気再生事業」の実施など、省庁

図表25 「建設産業政策2007」の概要

14回の審議を重ねてまとめられた「建設産業政策2007」では、構造改革の必要性が改めて強調された。

建設産業政策2007の概要～大転換期の構造改革～



横断的・施策横断的な取組みが進められています。

建設産業関連では、「建設業の活力の再生」に係る施策が盛り込まれました。地域の経済と雇用を支える建設業について、技術と経営に優れ、地域に貢献する企業の成長を支援するため、「地域建設業経営強化融資制度」の活用等による資金調達の円滑化、総合評価方式の導入・拡充やダンピング受注の防止の徹底等による適正価格での契約を推進するとともに、新分野への進出

や他産業との連携事業（林建共働など）による地域総合産業化や人材の確保・育成の取組みを支援します。

第2節 主な支援施策(1)～建設業緊急支援対策～

① 「地域建設業経営強化融資制度」(平成20年11月4日創設)

建設投資の急速な減少、不動産業の業況の悪化、資材価格の高騰等により、極めて厳しい状況に直面している地域の中小・中堅建設企業に対し、「安心実現のための緊急総合対策」(平成20年8月29日、「安心実現のための緊急総合対策」に関する政府・与党会議、経済対策閣僚会議合同会議)に基づき、建設業の資金調達の円滑化について支援を実施するため「地域建設業経営強化融資制度」が創設されました。

中小・中堅建設企業が、公共工事発注者に対して有する工事請負代金債権を担保に事業協同組合等又は一定の民間事業者から出来高に応じて融資を受けられるとともに、保証事業会社の保証により、工事の出来高を超える部分についても金融機関から融資を受けることが可能となります(図表26・27)。

1. 対象となる建設企業

公共工事を受注・施工している中小・中堅建設企業。

※ 中小・中堅建設企業は、原則として資本の額又は出資の総額が20億円以下又は常時使用する従業員の数が1,500人以下の企業とする。

2. 融資制度の特徴

- ・建設業者の方の集まりである事業協同組合等(建設業者団体を含む)、又は一定の民間事業者による転貸融資制度と保証事業会社による金融保証制度を活用した事業であること。
- ・工事の途中段階で、公共工事請負代金債権の資金化が図れること(国土交通省の直轄工事、その他の公共工事発注者にも国土交通省通達により推奨が図られている)。
- ・元請業者の方には、事業協同組合等からの転貸融資とともに、未完成部分については保証事業会社が債務保証を行い、金融機関からの直接融資を行うこと。
- ・当制度を事業化し、利用する事業協同組合の方には、制度推進のための助成制度が用意されていること。

3. 実施時期

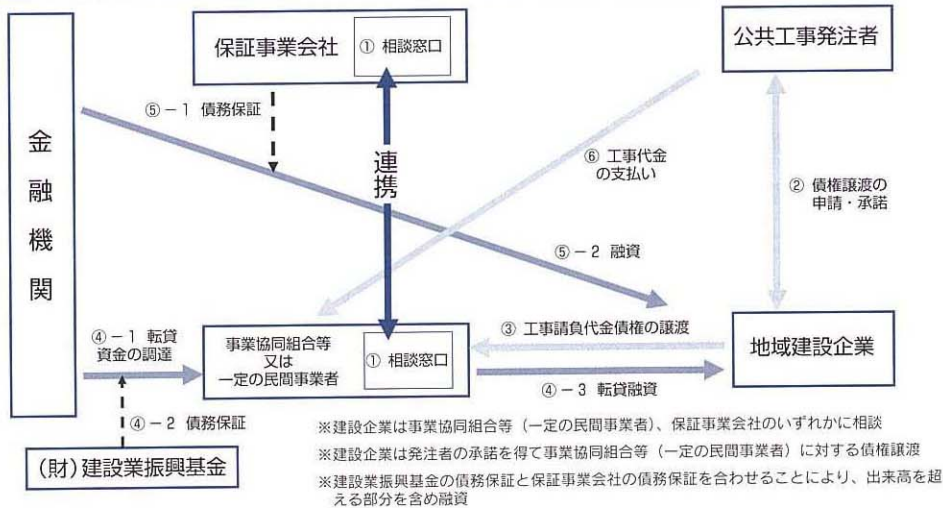
平成20年11月4日から、当面、平成23年3月末まで。

参照 URL

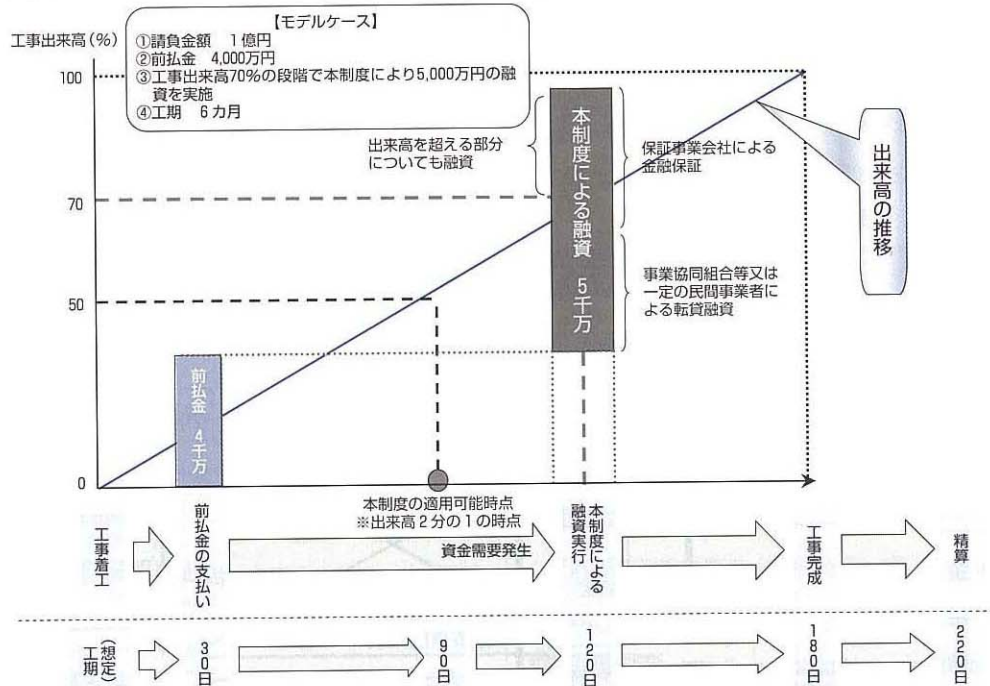
http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/const/sosei_const_tk2_000011.html

図表26 地域建設業経営強化融資制度の概要

建設企業が公共工事発注者に対して有する工事請負代金債権について未完成部分を含め流動化を促進する等により、建設企業の金融の円滑化を推進。



図表27 地域建設業経営強化融資制度の具体的なイメージ



② 「下請資金繰り支援事業」(施行期日：平成21年7月1日から)

1.事業の概要

下請資金繰り支援事業は、建設投資の急速な減少、厳しい金融環境等により極めて厳しい状況に直面している「下請建設企業」又は「資材業者」の資金繰りを確保するために、緊急的に下請建設企業等の保有する債権を買い取る事業として、平成21年度補正予算に基づき創設されました。

下請建設企業等が元請建設企業に対して有する工事請負代金等に係る債権を、支払期日前に、ファクタリング事業者(他者の債権を、買取料を差し引いた額で買い取る者)が買い取る場合に、

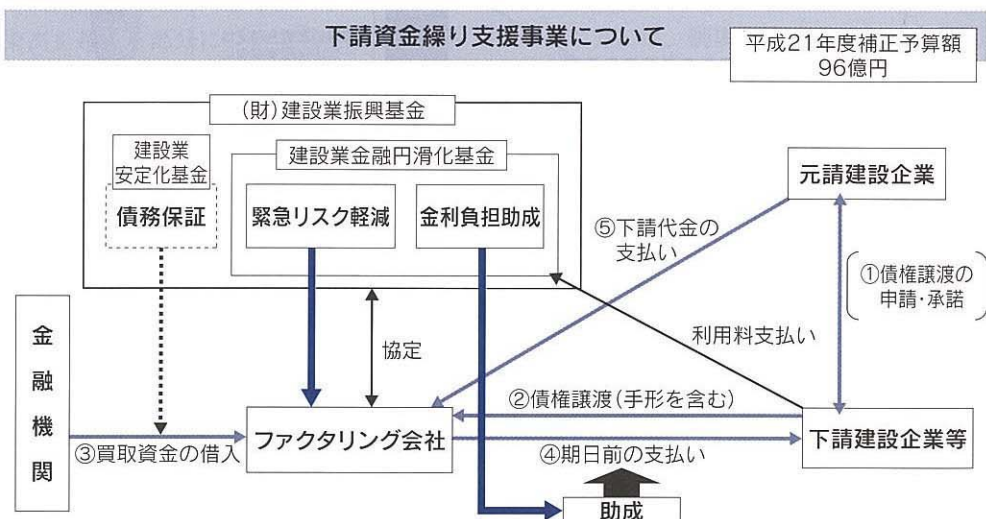
- ① 買取時における下請建設企業等の金利負担を軽減する
- ② 買い取った債権の回収が困難となっ

たため発生した損失を補償(債権回収に係る緊急的なリスクを軽減)する

ことにより、下請建設企業等の資金需要に対応したファクタリング事業者の積極的な債権の買取を促進し、もって下請建設企業等の資金繰りの円滑化等を図ることを目的としています(図表28)。

下請建設企業等にとっては、保有する手形債権をファクタリング事業者がノンリコース(無担保裏書譲渡)で買い取ることにより早期の資金化を実現することができ、取引先の倒産等により債権回収ができなくなった場合(不渡り)でも、手形割引とは異なり、下請建設企業等には買戻しの義務がないため、バランスシートのスリム化を図ることができます。(財)建設業振

図表28 事業のスキーム図



(財)建設業振興基金による債務保証を実施、ファクタリング会社の資金調達の円滑化を図る。同時に、下請建設企業等の金利負担の軽減を図るとともに、緊急的にリスク軽減を図るための助成を実施。

図表29 事業の利用要件

下請建設企業等 (手形受取人)	資本金が20億円以下、又は常時使用する従業員の数が1,500人以下の中小・中堅建設企業で、以下のいずれかの要件に該当するもの。 ・元請建設企業から当該建設工事の全部又は一部を直接請け負っている下請建設企業 ・元請建設企業に当該建設工事に関する資材を直接供給している資材業者
元請建設企業 (手形振出人)	以下の要件をすべて満たす元請建設企業。 ・本事業に基づき債権の買取りを実施しようとする日が属する年度又はその前年度に公共工事の受注実績があること ・破産手続開始の申立て、民事再生手続開始の申立て、会社更生手続開始の申立て又は特別清算開始の申立てがなされていないこと ・手形交換所による取引停止処分を受けていないこと ・財務内容の健全性が著しく損なわれている者でないこと ・本事業に関し、不正又は不誠実な行為をするおそれがないこと

図表30 事業の留意事項

対象債権	取引先である元請建設企業が振り出した約束手形であり、支払サイトが原則として120日以内のものに限られます。
買取金額	買取下限額は500万円。ただし、1回に複数の手形を買い取る場合は、その合計額が500万円以上であれば買取りが可能となります。
買取限度額	元請建設企業及び利用者ごとに買取上限額が設定されるため、希望が叶わない場合があります。
買取料率	上限15.000%（年率）。買取料率の2分の1（年率3%を上限）が助成されます。
制度利用料	手形額面の1%（年率）
連帯保証人	必要はありません。

興基金による買取料の助成（買取料率の2分の1。年率3%を上限）等もあわせ、銀行借入とは別の新たな資金調達の手段を確保できるメリットが生じます。

2. 利用要件

本事業を利用できる下請建設企業等及び元請建設企業の要件は図表29のとおり。

3. 留意事項など

図表30参照。

4. ファクタリング事業者

北保証サービス(株)（北海道札幌市）、
(株)建設経営サービス（東京都）、(株)建

設総合サービス（大阪府大阪市）が選定されています（平成21年7月31日現在）。

5. 事業実施期間

平成21年7月1日から施行、当面、本事業により平成23年3月31日まで買い取られた債権が対象となります。

6. 問い合わせ先

(財)建設業振興基金 業務第一部

TEL：03-5473-4575

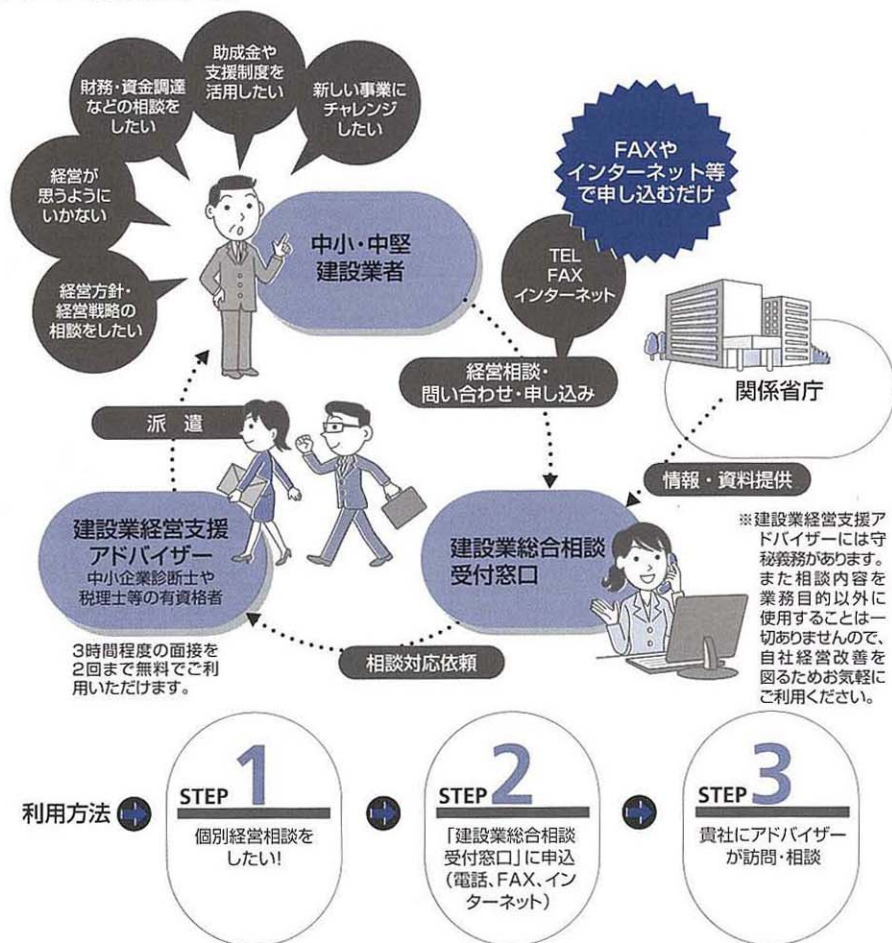
参照 URL http://www.mlit.go.jp/report/press/sogo14_hh_000080.html

第3節 主な支援施策（2）～様々な支援施策～

【総合的な支援】

●ワンストップサービスセンター事業

中堅・中小建設業者の経営革新や改善を支援するため、相談申し込みなどのサービスが1カ所でまとめて受けられる支援事業。国土交通省の各地方整備局等、各都道府県の建設業協会等に設置される「建設業総合相談受付窓口」が、相談の内容に対応して、関連する資料の提供や相談窓口の紹介を実施。また、相談者（建設業者）が経営上の個別・具体的な相談を希望する場合には、「建設業経営支援アドバイザー」を派遣している。



問い合わせ先：（財）建設業振興基金 構造改善センター TEL：03-5473-4572

参照 URL <http://www.yoi-kensetsu.com/one-stop/top/>

●建設業総合支援サイト「ヨイケンセツドットコム」

（財）建設業振興基金が運営する中小・中堅建設業者のためのポータルサイト。建設業者が使える公的情報をデータベース化した「建設業支援情報ガイド」をはじめ、新分野進出等の経営革新事例、建設業経営 Q&A 等の読み物、財務診断「クリック建診」など、建設業の経営に役立つ情報が掲載されている。

参照 URL <http://www.yoi-kensetsu.com/>

【環境分野】

●学校エコ改修と環境教育事業

断熱改修や省エネルギーを取り入れた学校改修を行うことで、環境建築技術の普及や環境教育の促進を図るモデル事業。事業期間は原則 3 年で、事業費の半分を国が補助する。

問い合わせ先：環境省総合環境政策局環境経済課環境教育推進室 TEL：03-3581-3351（代）

参照 URL http://www.env.go.jp/policy/edu/materials_eco.html

【農業分野】

●農地リース方式による農業参入支援

農業生産法人以外の企業などが農地を借り受けて農業に参入する農地リース方式を活用する企業に対して制度説明や経営相談、農地の状況などの情報提供、さらに参入後の施設整備への支援などを行う。

問い合わせ先：農林水産省経営局構造改善課 TEL：03-3502-8111（代）

参照 URL <http://www.maff.go.jp/soshiki/keiei/nouchi/shiensaito/shientop1.htm>

●金融支援

建設企業等が農業分野へ事業展開を図る際に、日本政策金融公庫、農協等の金融機関が実施する融資を受けられる。具体的には、農業経営改善のための経営体育成強化資金・農業経営基盤強化資金などの日本政策金融公庫資金や農業近代化資金などがある。

問い合わせ先：（株）日本政策金融公庫（農林漁業・食品産業向け窓口）など TEL：0120-926478

参照 URL <http://www.afc.jfc.go.jp/finance/fund.html>（日本政策金融公庫）など

●農山漁村活性化プロジェクト支援交付金

農山漁村における居住者、滞在者を増やすため、地域が行う取組みに対して、交付金の交付や施設用地の円滑な確保等の法律上の特例措置をもって総合的に支援する。

1. 地域の創意工夫を活かしたきめの細かい生産基盤の整備や多様な地域産業の振興に必要な施設等の整備への支援
2. 良好な生活環境に必要な情報通信施設の整備、簡易な給水・排水施設等の整備への支援
3. 市民農園などの交流・ふれあいのための施設、都市住民を対象とした農業等の技術取得のための研修施設等の整備への支援
4. その他施策の目標を達成するために地方が提案する事業等

問い合わせ先：農林水産省農村振興局整備部農山漁村地域活性化支援室 TEL：03-3502-8111（代）

参照 URL http://www.maff.go.jp/j/kasseika/k_project/index.html

●地域・企業協働基盤整備推進対策（農業参入促進基盤整備実証事業）

農外企業による農業参入が見込まれるモデル地区を厳選し、地域における企業の受入れ体制の構築や企業の能力を活用した基盤整備や農業経営を展開するまでの過程について、官民パートナーシップの活用も踏まえた新たな担い手育成や事業及び維持管理コストの合理化等に向けた技術的課題等に関する調査・検討を行う。

1. 企業参入導入調査

2. 企業参入過程調査及び企業参入フォローアップ調査

問い合わせ先：農林水産省農村振興局農地資源課 TEL：03-3502-8111（代）

参照 URL http://www.maff.go.jp/j/aid/hozyo/2009/nousin/pdf/nouson0_09.pdf

【福祉分野】

●地域介護・福祉空間整備等交付金等による地域における介護基盤の整備

国土交通省と厚生労働省との連携による、地域福祉拠点としての公的賃貸住宅団地等の再整備（安心住空間創出プロジェクト）及びケア付き住宅の整備の促進、介護療養病床の介護療養型老人保健施設等への転換整備の実施（地域介護・福祉空間整備等交付金の中で対応）など。

問い合わせ先：厚生労働省老健局計画課 TEL：03-5253-1111（代）

参照 URL <http://www.mhlw.go.jp/wp/yosan/yosan/09gaisan/syuyou1.html>

【雇用対策】

●地域雇用開発能力開発助成金等

雇用機会が著しく不足している地域（同意雇用開発促進地域）において、当該地域内に所在する事業所の事業主が、当該地域に居住する求職者を雇い入れ、計画的に職業訓練を実施する事業主に対し、職業訓練の実施に要した費用の一部を助成。

問い合わせ先：（独）雇用・能力開発機構 TEL：045-683-1111（代）

参照 URL <http://www.ehdo.go.jp/gyomu/f-3-a.html>

●中小企業基盤人材確保助成金（新分野進出等）

新分野進出等（創業・異業種進出）もしくは経営革新に伴って、基盤となる労働者を雇い入れる中小企業事業主に、雇い入れた労働者の賃金の一部を助成。

〈新分野進出等に係る基盤助成金〉

1. 基盤人材の雇入れ：140万円／人（雇用失業情勢の改善の動きが弱い地域は210万円／人）

2. 一般労働者の雇入れ：30万円／人（雇用失業情勢の改善の動きが弱い地域は40万円／人）

問い合わせ先：（独）雇用・能力開発機構 TEL：045-683-1111（代）

参照 URL <http://www.ehdo.go.jp/gyomu/f-1.html>

【能力開発】

●中小企業雇用創出等能力開発助成金

事業の高度化等に必要な高度な職業能力の開発及び向上のため、又は新分野進出等もしくは経営革新に必要な職業能力の開発及び向上のため、事業内外での職業訓練の実施又は職業能力開発休暇の付与を行う事業主に対して、その費用の一部を助成。

1. 職業訓練を受けさせる場合の経費、又は職業能力開発休暇期間中の教育訓練の受講に要した経費の1/2〔1人1コース10万円を限度〕
2. 職業訓練期間又は職業能力開発休暇期間中のその雇用する労働者の賃金の1/2

問い合わせ先：(独)雇用・能力開発機構 TEL：045-683-1111 (代)

参照 URL <http://www.ehdo.go.jp/gyomu/f-3.html>

【中小企業対策】

●新たな事業活動への支援

農工商等連携、地域資源を活用した取組み、新連携等の取組みを支援し、地域経済の活性化、地域中小企業の振興等を図る。

農工商等の連携に対する支援

中小企業者と農林漁業者が連携し、それぞれの経営資源を有効に活用して新商品・新サービスの開発などを行う場合に、補助金や融資・税制から支援。

地域資源を活用した取組みに対する支援

中小起業者が地域の「強み」である産地の技術、農林水産品、観光資源などを活用して新商品・新サービスの開発・市場化に取り組む場合に、補助金や融資・税制から支援。

新連携に対する支援

異分野の複数の中小企業者が有機的に連携し、互いの経営資源を有効に活用して新商品・新サービスの開発などを行う場合に、補助金や融資・税制から支援。

問い合わせ先：中小企業庁相談室 TEL：03-3501-4667 (直)

参照 URL http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/leaflet/leaflet2009/06_shinrenkei.pdf

●中小企業再生支援協議会による再生支援

都道府県ごとに設置された中小企業再生支援協議会においては、常駐する専門家（弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、金融機関 OB 等）が再生に関する相談を受け付け、助言や再生計画作りの手伝い、金融機関等との調整などの支援を行う。

問い合わせ先：中小企業庁経営支援部経営支援課 TEL：03-3501-1763 (直)

参照 URL <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/leaflet/leaflet2008/03saisei.pdf>

Ⅲ. 建設業の現状

第1節 建設産業の特性と現状

1 建設業の状況

1. 建設投資の推移

日本の建設投資の総額は、44.7兆円（平成21年度見通し）という規模です。

内訳を大別すると、民間建設投資は28.4兆円で全体の63.5%を占め、政府建設投資（公共投資）は16.4兆円で全体の36.5%を占めています（図表31）。また、建築・土木別で見ると、建築投資が全体の56.7%、土木投資が全体の43.3%となっています。そして、民間建設投資の83.0%が建築で、その68.0%が住宅投資となっている一方、政府建設投資の89.1%が土木というのが建設投資の構造の大きな特徴です。

建設投資は、バブル経済崩壊後も景気対策としての公共投資が下支えとなり平成2～8年度には80兆円前後の水準を維持していましたが、その後、財政構造改革の進展

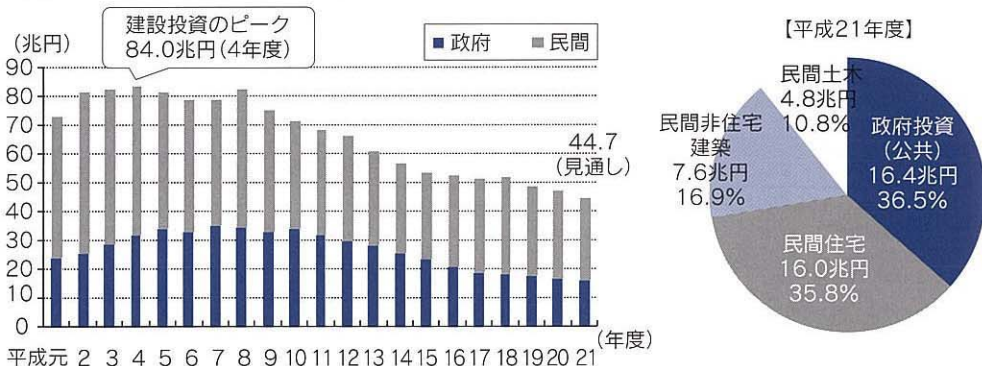
によって公共投資の削減傾向が強まったことなどが影響し、平成9年度以降はほぼ縮小の一途をたどっています。

平成21年度は、ピーク時の平成4年度（84兆円）と比較して4割強の減少となっており、特に公共投資については、ピーク時の平成7年度（35兆円）の半分以下の水準にまで落ち込んでいます。

国内総生産（GDP）に占める建設投資の割合は、日本経済に対する建設業の貢献度を表しますが、平成19年度の対GDP比率は、9.4%となっており、建設投資が急激に減少する中にあっても依然として1割程度を占めています。

また、諸外国の建設投資の対GDP比率（平成19年）を見てみると、米国が8.3%、西欧が7.0%、中・東欧が8.3%、アジアが

図表31 名目建設投資の推移と構成



出所：(財)建設経済研究所

図表32 各国・地域別の建設市場（名目値、兆円換算）

	日 本 平成19年度	アメリカ 平成19年	西 欧 平成19年	中・東欧 平成19年	アジア(※1) 平成19年
GDP	515.0 (100)	1,625.8 (315.7)	1,887.4 (366.5)	95.6 (18.6)	963.8 (187.1)
建設投資(※2)	48.7 (100)	134.3 (275.8)	131.5 (270.0)	7.9 (16.2)	189.0 (388.1)
対 GDP 比 (%)	9.4	8.3	7.0	8.3	19.6

※1 日本を除いた額。

※2 維持補修を除いた新規の建設投資。ただし、日本の建設投資には、政府土木分の維持修繕が含まれている。

出所：(財)建設経済研究所

19.6%となっています（図表32）。

平成2年度には18.1%あった日本の建設投資の対GDP比率は、諸外国に比べその高さが指摘されることがありましたが、平成19年では米国や中・東欧と変わらない水準であることがわかります。

2. 建設業者の数・構造

平成20年度末の建設業許可業者数は、50万9,174業者で、ピーク時の平成11年度末（60万980業者）と比較すると15.3%の減少（▲9万1,806業者）となっています。

建設工事の施工実績（100万円以上）があった業者数で見ると、平成19年度は21万3,225業者で、さらに建設業専業業者（総売上高のうち建設工事完成工事高が80%以上を占める業者）に絞り込むと17万8,047業者となります。また、施工実績のある建設業許可業者のうち公共工事の元請業者に限って見た場合、その数は約7万業者となります。

資本金階層別に見ると、建設業許可業者の98.8%（503,140業者）が資本金1億円未満の中小企業や個人経営者となっており、

資本金10億円以上の建設業許可業者となると全体のわずか0.3%（1,511業者）にすぎません。

また、建設業者団体の会員状況から見てみると、(社)日本建設業団体連合会（日建連）に加盟する大手・準大手業者が54社、(社)全国建設業協会（全建）に加盟する地域の中堅・中小建設業者等が約2万3千業者あります。これら以外の約48万業者は、中小零細建設業者であり、このうち約30万業者が年間完成工事高100万円未満です。

建設業者の数が多くとよくいわれますが、こうした建設業者の構造の実態を踏まえると、数の議論においては焦点を絞る必要があります。

3. 建設業就業者の数

建設業の就業者数は、ピーク時の平成9年には685万人に達しましたが、平成20年は537万人となり、約10年間で148万人の減少（▲21.6%）となっています。

建設投資の縮小に伴って、建設業就業者数も年々減少傾向にありますが、全産業就

業者数に占める割合は8.4%と高い水準にあり、建設業が雇用の安定に寄与している

側面を持つことを表しています。

2 建設業の特性

1. 受注生産方式

建設業の特性として真っ先に挙げられるのは、生産方式が、建設工事1件ごとに発注を受けてから生産活動をスタートする受注生産方式であるという点です。

建設業は、製造業のように固定した生産設備の下で同種同規格のものを大量に見込み生産を行う産業ではなく、建設業者が発注者から個別に請負として建設工事を受注するのが原則ですから、受注が建設業経営の絶対的な要件となります。

また、発注者側から見た場合、完成品が目に見えない段階で契約を交わし、品質や性能について注文通りの水準が確保されているか否かは引き渡しを受けてみないと分からないため、受注生産を行う建設業においては、過去の施工実績に裏打ちされた信用力が極めて重要な意味を持ちます。

2. 移動型の屋外単品生産

建設工事は、構造や仕様などに発注者の意向が色濃く反映され、個別性が非常に強く、1件ごとに固有の土地に密着して行われます。

また、同じ場所で繰り返し行われることはなく、プロジェクトごとに生産現場を転々と移動しながら行われるのが通常で

す。

加えて、建設業の生産活動は、工場のような屋内施設で生産が行われる製造業とは異なり、屋外生産・屋外作業となります。

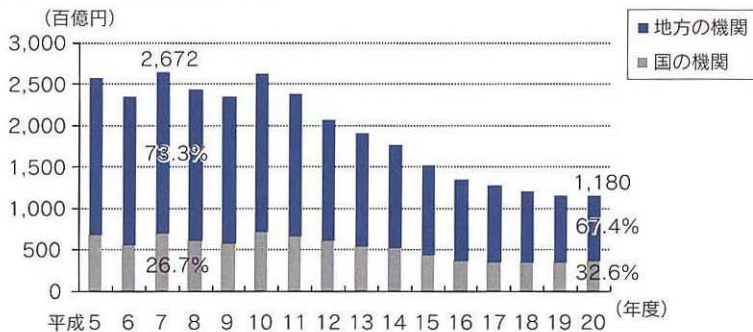
このため、地理的条件や天候、季節の影響を受けやすくなる上、例えば高所作業や地下作業、重量物の運搬、危険物の取扱い等とも関連して労働災害の発生が他産業に比べて多いことから、建設業では、安全対策への取組みは最も重要視されるテーマとなります。

3. 労働集約型産業

建設業は、多岐にわたる生産工程ごとに専門化した分業組立生産を行うため、労働力に頼る比重が高く、いわゆる労働集約的な性格を多分に残しています。

また、機械化が進んでいるとはいえ、移動型屋外単品生産であるという性格から、大規模建設業にあっても機械設備や工場建物といった固定資産が比較的少なく、生産目的が達成できるか否かは労働力の調達いかにかかっているといえます。

図表33 公共工事の動向



出所：北海道建設業信用保証(株)、東日本建設業保証(株)、西日本建設業保証(株)

4. 多種多様な発注者

建設業はまさしく請負業ですから、発注者の存在なくして建設工事の受注・契約は成立しません。そして、この発注者は、持家を望む個人、マンション開発の不動産ディベロッパー、事務所・店舗・工場等が必要とする企業から、道路や下水道等インフラ整備を担う国、地方公共団体等まであらゆる分野に及びます。

したがって、建設業は発注者の多様な要望に応える総合産業であり、他の各種産業とも密接に結び付いており、国民経済に大きな影響を与える産業であるといえますが、逆に他の産業からの影響も受けやすいといえるでしょう。

5. 公共土木中心の地方建設業

建設業は、海外生産は少なく、大半が国

内需要に支えられた内需依存型産業であり、また、国、地方公共団体等が発注する公共工事に依存する傾向の強い産業です。

政府建設投資の約9割が土木投資となっており、公共工事は公共土木といわれることがありますが、図表33のとおり、日本全体の公共工事のうち約7割が都道府県、市区町村といった「地方の機関」で占められています。

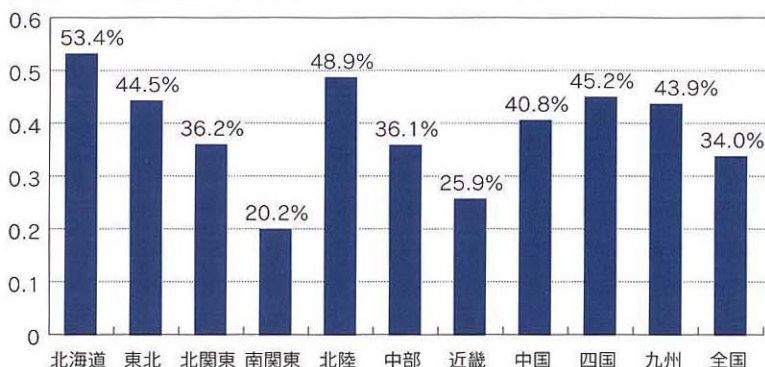
また、図表34は、地域別の建設投資に占める公共投資の割合を示していますが、地方圏においては、都市部に比べて公共投資の割合が相対的に高い水準にあるのがわかります。特に北海道では、公共投資の割合が53.4%と民間投資を上回っています。

公共工事の市場が急激な縮小傾向にある中でも、地方における公共工事の割合は全体の3分の2程度を維持しており、特に民

参 考

図表33「公共工事の動向」については、保証会社3社が前払金保証を行った公共工事に関して、請負契約金額を発注者別に集計したものです。

図表34 建設投資全体に占める公共投資の割合（平成19年度）



出所：国土交通省「建設総合統計」

間投資が相対的に低い水準にある地方圏に存在する建設業の多くは、公共事業に頼っ

た土木工事業が中心であるのが実態です。

3 建設業の課題

1. 供給過剰構造

もはや企業努力では対処しきれないほどのスピードで建設投資が縮小する中であっても、許可業者数はそれに応じた減少には繋がっておらず、建設業は依然として供給過剰の状況にあるといえます。そして、建設業が多くを依存する公共工事においては、一般競争入札の導入等、透明性・公正性を追求した市場競争原理が広がる一方で、過剰供給体制が熾烈な低価格競争を招き、いわゆるダンピング問題を発生させています。

建設投資の急激な縮小に伴う受注競争の激化から、受注しても利益がマイナスになるようなケースも多く存在するようになっており、このような状況の中、個々の建設

企業が厳しい経営環境に対応していくためには、その規模、事業内容等に応じ、合併や企業間連携、企業の機能別再編等、最適と考えられる形態を選択し、新たな顧客ニーズを積極的に生かしていこうとする経営姿勢が必要になるでしょう。

2. 財務上・会計上の課題

建設業法では、建設業の許可に際し資本金や自己資本等一定の財産的要件を課していますが、建設業は、他の産業に比べ自己資本比率等が低い傾向にあり、総じて財政的基盤は弱いといわれています。また、建設業は、製造業のように工場等の固定的な生産設備を必要としないことから事業規模に比して固定資産の保有が少なく、他産業

よりも資金に窮した場合の対応力に乏しい面があると考えられます。

	自己資本比率	自己資本対売上高比率
全産業	33.5%	28.7%
製造業	43.8%	41.4%
建設業	29.3%	22.6%

出所：法人企業統計（平成19年度）

建設業の会計は、よく「どんぶり勘定」といわれることがあります。この理由には、工事代金が出来高に応じ定期的なサイトで入金するケースが少ない上に、支払い面でも多種多様な業者が入り組んでいるために複雑になりやすく、また現場ごとに原価構造が異なっていることから、建設業の経理処理が他業種に比べて損益管理や資金管理が雑になりがちになるといったことが挙げられます。

しかし、近年の過当競争で財務基盤が疲弊し、収支ギリギリの中での資金繰りが求められ、金融機関に対する資金調達の需要が高まっている現在の建設業にとっては、こうした管理体制の杜撰さが決定的な弱点となる可能性があります。

このため、経営者自らが自社の財務や経営の状況を正確に把握するとともに、金融機関に対して十分な説明を行い、客観的で確かな経営データや財務情報を共有することで相互の信頼関係を構築することがより重要となるでしょう。

3. 契約上の課題

建設業が受注産業、請負業であることに

関連して、建設企業の立場は弱く、発注者の意思に強く制約される傾向にあるため、建設工事の請負契約等に種々の不合理な問題を生じさせることがあります。

建設工事は、自然条件の変動等により事前に予測できない不確実性や変動性が大きいといえますが、実際には、設計不備や設計変更等への発注者の不十分な対応、契約外の業務を無償で強いられる等、受発注者間の契約における片務性が指摘されているところです。リスク負担関係が曖昧であるために、発注者が負担すべき部分まで受注者が負担しているケースが多いと考えられます。

また、元請下請間においても、見積条件の不明確さ、指値発注等依然として片務性が存在すると指摘されていますが、発注者の不適切な行為が下請に直接影響している可能性も否定できません。

このため、建設生産現場における各主体間の責任、費用負担関係等を契約によって明確化・透明化することが必要となります。さらに、建設生産には必ずといっていいほど追加リスクが発生することから、追加リスクをあらかじめ想定しておくことが重要となります。その上で、今後の建設業経営では、受注のリスクとリターンを慎重に検討する姿勢が求められるといえるでしょう。

4. 人材上の課題

建設業は、厳しい経営環境の中で、賃金

が低下傾向にあるなど労働条件等の悪化が進んでいるのに伴い、建設業に対する将来の不安等から若年労働者の入職者が減少し、50歳以上の就業者が4割以上を占めるなど、急速に高齢化が進展しています。

労働条件の改善等により若年労働者を確保することが急務で、ベテラン技術者・技能者の引退により現場における技術・技能が消失するおそれが大きく、業界において長年培われてきた技術・技能をいかに承継していくかが大きな課題となっています。

5. 法令遵守

建設業においては従来、違法な一括下請負や書面によらない契約等の法令違反行為が一部に見られ、さらに、公共調達をめぐる談合事件や構造計算書偽装問題の発生等を背景として、建設業に対する国民の目は厳しいものとなっています。

法令遵守に対する社会的な要請が高まる中、国土交通省においても法令遵守を促進するための環境整備が進められており、建設業界全体に法令遵守の徹底の動きが広がっています。今後、コンプライアンス経営を意識する企業が増えていくでしょう。

4 今後の建設業

1. 新分野進出

建設投資の急激な縮小等を踏まえ、より厳しい経営環境にある建設企業が、今後、企業の存続や雇用確保を図っていくためには、本業である建設業以外の新たな事業分野への進出についても検討していくことが求められます。

進出する新分野については、本業との関連が深いリフォーム・リニューアル分野、環境分野のほか、異業種である農業分野が注目されています（図表35）。

リフォーム分野は、建築関係の業務を主とする建設企業にとって、特に新たな投資や人材育成等を行わなくても、比較的取り組みやすい分野となります。しかし、進出しやすい反面、多くの企業が参入している

ことから競争が激しいという面は否めません。リフォーム分野に進出し、成功している企業の例を見ると、耐震性に優れたリフォーム、高齢者対応のバリアフリー化等、他社が提供するサービスとの差別化を図り特定の分野に絞って事業展開している事例が多くなっています。

また、リニューアル（維持・修繕）分野については、既存施設の有効活用、長寿命化の要請に加え、高度経済成長期に大量に整備された社会資本やオフィスビルが今後更新期を迎えることから、市場が一層拡大すると見られます。

環境分野では、水・大気・土壌汚染対策、バイオマス資源の活用等、種々の事例が見られます。建設業は多くの建設廃棄物を排

図表35 新分野進出モデルの事業テーマ別件数

事業テーマ	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
環境・リサイクル	4	10	14	23	27	17
新商品・新工法の開発・販売	3	8	14	16	24	21
農林水産	1	3	4	15	12	12
サービスの開発・提供	1	0	5	8	9	8
地域活性化	1	8	1	4	8	4
高齢化社会・福祉	0	2	4	6	3	3
IT等による業務展開・効率化	3	9	0	0	0	0
海外関連	2	0	1	2	4	2
パブリックビジネス	0	0	0	0	10	0
リフォーム・リニューアル	2	2	1	0	0	0
計	17	42	44	74	97	67

出所：(財)建設業振興基金

出する産業であり、環境関連の経験やノウハウが他業種よりも豊富であることから、今後も成長市場である環境分野に進出する企業が増えていくと考えられます。

農業分野では、農作業受託、酪農・果樹・有機野菜の栽培等で建設業の参入事例が見られます。農業土木で培ったノウハウの活用や建設業と農業を兼業している人材の存在等、農業は、建設業が比較的参入・連携しやすい分野といえます。

新分野進出にあたっては、自社の経営資源（技術力・顧客・資産等）を見極め、どのように他社との差別化を図るかを進出前に十分検討する必要があります。また、一定規模の先行投資となるため、資金調達も重要な要素となります。そして、新分野進出を経験した多くの企業が、苦心した点として人材の確保を挙げており、専門知識を有する人材の確保・育成が課題となります。

2. 指定管理者制度

平成15年9月の地方自治法改正により「指定管理者制度」が導入され、これまで自治体直営か財団法人等に委託されていた公の施設を、民間事業者が運営することが可能になりました。これにより、施設利用者にとっては利便性が向上し、地方自治体にとっては管理経費の縮減につながるなどの様々な効果が期待されています。また、こうした官業の民間開放では市場規模は50兆円程度と試算する向きもあり、民間事業者にとっては、大きなビジネスチャンスとなっています。

(社)全国建設業協会が実施した建設企業の経営に関するアンケート調査結果（平成18年3月）によれば、指定管理者制度に興味・関心を示している企業は約4割で、実際に指定管理者となっている企業も17社存在しています。

建設企業は、地域に密着した経営を行っており、建造物としての施設の構造などに明るく、維持・修繕などの面でも強みがあ

ることから参画を検討しやすいと考えられます。施設の管理運営に関するノウハウの習得、人材確保など様々な課題は残りますが、アイデア次第でより多くの収益を生み出すことが可能な事業であるため、積極的にこの分野に進出する動きが広がることが期待されます。

3. 地域における建設業の役割

建設業は、地域に良質の住宅・社会資本を供給する担い手であると同時に、地域経済の活性化・雇用の創出を支える基幹産業として重要な役割を果たしてきています。

また、自然災害の多い日本では、災害が発生した場合には、建設業がその保有する人材、資材、機材を活用して迅速に対応するなど、建設業は災害への対処と復興の中で非常に大きな役割を果たしています。

そして、地域の中堅・中小総合建設業は、地域における数少ない企業の1つであることから、社会資本の整備等を通じて培った技術力・ノウハウ、ネットワークを活用し、地域振興の要として、まちづくり・コミュニティビジネス等へ積極的に参画していくことが、今後ますます期待されるでしょう。

第2節 特異な建設生産システム

① 建設業の生産システム

1. 建設生産システムとは

建設業の生産物は、個人住宅から高層ビル、トンネル、ダム、石油基地、原子力発電所等まで多種多様にわたり、種々の機械資材と多様な技術労働力を使用し、多岐にわたる生産工程を経て完成するものです。このため、その生産活動は、企画、設計、施工、維持管理の各プロセスから構成され、発注者、設計者、建設業者、資材業者等多様な主体による協業に基づき行われることになります。

こうしたプロセス（各主体の選定及び事業の実施）及び各主体相互の関係性の総体を、「建設生産システム」と呼んでいます（図表36）。

そして、建設生産における各主体が、建設生産物に関して情報を共有し、すり合わ

せを行っていくことで、付加価値の最も高いサービスをエンドユーザーに提供することが可能になると考えられています。

2. 分業関係における役割

(1) 発注者の役割

発注者は、建設生産システムにおけるプロセスの出発点となる計画・企画の役割を担っています。

そして、エンドユーザーに対して最も価値の高い建設生産物を提供するため、設計者、施工者等パートナーの適切な選定を実施するほか、施工段階においてもリーダーシップを発揮し、様々な追加リスクを理解・評価する体制を備えることが求められます。

図表36 建設生産システムの流れ

建設生産システムの担い手		建設生産の流れ		
		計画段階	設計段階	施工段階
発注者		計画	設計者の選定	施工者の選定
設計者			設計業務の実施	
施工者	元請			施工の実施
	下請			下請業者の選定 施工の実施

出所：国土交通省

(2) 設計者の役割

建設生産物の品質は、設計者の提供する設計の品質に大きく左右されることから、建設生産システムにおいて設計者の果たす役割は非常に重要です。

建築分野においては、建築士が設計と工事監理を行うことになっていますが、構造計算書偽装問題を契機として、構造・設備分野については高度な専門能力の評価に基づく専門の建築士制度が設けられています。

土木工事においては、設計者は、これまで設計の作業のみでしたが、今後は、能力・体制が脆弱な公共発注者の代理人として、工程管理、品質管理等の各種マネジメント業務を実施する役割も考えられます。また、発注者、設計者、施工者による三者協議に参画し、設計思想を伝達するケースも増加すると考えられます。

(3) 総合工事業者（元請）の役割

建設工事の施工は、発注者から直接建設工事を請け負って、経営力、企画力、技術力等総合力を発揮してその管理監督を行う「総合的管理監督機能」と、専門的な技術・技能を駆使して工事施工を直接担当する「直接施工機能」とが、それぞれ相互に組み合わされて行われています。

総合的管理監督機能を担う元請となるのは、総合工事業者いわゆるゼネコンであり、建設工事の発注者と交わした契約に基づき、工事完成についてのすべての責任を持つという役割を有しています。換言すると、

元請であるゼネコンが直接生産活動を行うというわけではなく、ゼネコンは、工事ごとに多種多様な専門工事業者と下請契約を結び、各プロジェクトの遂行を監理する役割を担当することになります。

(4) 専門工事業者（下請）の役割

専門工事業者は、元請のゼネコンと交わした下請契約に基づき、直接施工機能を担っており、建設生産物の品質、原価に対し実質的に大きな影響を与える存在です。

担当工種の施工法の検討から、資材調達、技能労働者の提供等、元請の管理監督を受けながら工事施工を直接担当します。

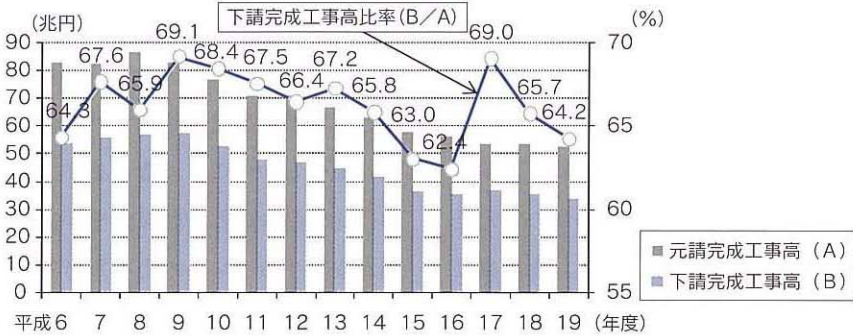
3. 専門工事業者の高度化

図表37のとおり、元請完成工事高に対する下請完成工事高の比率は、ほぼ6割以上という高いレベルで推移しており、近年の建設生産の内容の高度化、複雑化等により、専門工事業者の責任施工の重要性が高まっていると見られます。

専門工事業者は、専門的技術・技能を有する建設労働者を直接に雇用していることから、現場での施工力の維持・向上を図る極めて重要な役割を担っています。

また、さらには、分担する工事分野において、直接施工のみならず施工管理も自らが行い得る体制を確立するなど、専門工事業者の役割の高度化という要請に応えることが期待されています。

図表37 完成工事高及び下請比率の推移



出所：国土交通省「建設工事施工統計」

② 建設業の重層下請システム

1. 重層下請構造の進展

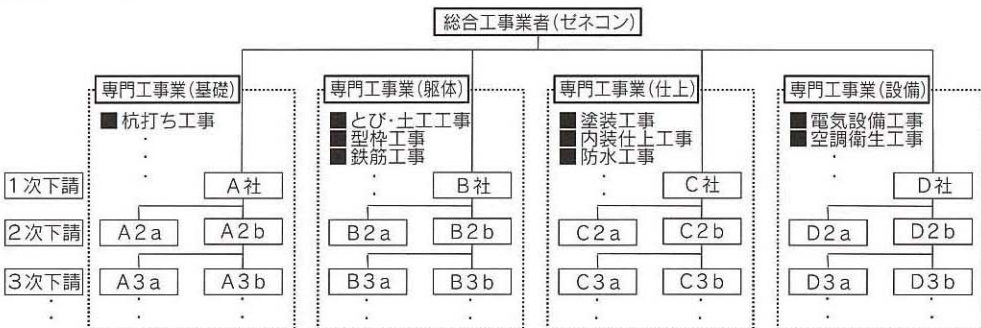
建設工事の施工は、一般的にはそれぞれ独立した各種専門工事の総合的な組み合わせにより成り立っており、そのため建設業は他産業には類をみないほど多様化し、かつ、重層化した下請構造を有しています。

建設業は、高い専門性を保持しながら需要に応じた柔軟な施工体制を身につけるために、長い年月を経て現在のような多重階層の下請体制を構築してきました。工事全

体を統括し運営する総合工事業者（元請）と、細分化され専門工事に特化した専門工事業者（下請）とが連携して施工することによって、今日まで建設産業が成長を遂げてきたのです（図表38）。

下請制度は、必ずしも建設業ばかりでなく、製造業等他産業においても広範に見られます。しかし、建設業においては、多種多様な生産工程のすべての生産能力を1つの企業が保有するのが困難であることが

図表38 建設工事の施工形態のイメージ（ビル工事の例）



出所：国土交通省

ら、生産工程別又は技術別等で下請させる形態が通常となっています。

加えて、受注産業であるという特殊性から弾力的な生産体制をとる必要があること、また中小零細企業にとっては、元請の系列に入ることによって企業経営の安定維持が容易になるなどのことから、建設業における下請制度は、他の産業には例が見られないほど広く、不可欠なものとして発達しました。そして、同様に、下請した業者がさらに再下請に出すという形で、重層化、かつ複雑化しています。

建設生産は労働力に依存することが大きく、労働者の調達という企業経営上の課題が残りますが、一企業が常時それを大量に抱えているのは採算上困難であることから、重層的下請システムの中に、ほとんど労働力の供給のみを内容とした、いわゆる労務供給的下請が生まれています。下請制度の末端に近くなればなるほどその色彩が強くなっています。

また、近年の厳しい経営環境下で、企業が人件費負担に耐えきれずに労働者の雇用を請負に切り替えた結果、いわゆる一人親方が増加していることも重層下請構造の進行の要因になっているとみられます。

2. メリット・デメリット

建設生産においては、総合工事業者（元請）及び専門工事業者（下請）によって多層的な下請階層構造を形成することが一般的な形態となっていますが、多層的階層構

造は、分業化・専門化により経営の効率化に寄与している面があると考えられます。

重層下請構造の最大のメリットは、工事量・工事場所の変動にあわせて労働力を調整し易いということになります。このほか、専門化が進むことで作業効率が上がり、品質が安定するといった点も挙げられます。

一方、重層下請が過度に進行することで、結果として諸経費が増大するという根本的なデメリットがあります。また、関係する企業数が多いことで、連絡調整の手間の増大、設計・施工情報の伝達不全等による手戻り・手待ちの発生等、企業レベル、現場レベルの非効率性が存在していることも施工上の大きなデメリットとなっています。

そして、建設業の労働生産性の低さは、こうした重層下請構造の進行が要因の1つであると考えられます。

3. 適切な元請下請関係の構築

建設生産においては、総合工事業者及び専門工事業者による分業化が確立していますが、総合工事業者は、契約上施工の一切に関する責任を負担しているにもかかわらず、自社施工が不可能な経営構造となっているため、専門工事業者に対する依存度が非常に大きくなっています。建設業における下請は、他の産業のように生産の補助的役割ではなく、むしろ主役的な地位にあるといえます。

しかし、総合工事業者と専門工事業者の関係は、基本的には元請と下請の上下関係

であり、設計変更に伴う手直し等を下請企業が無償で強いられる等、契約における片務性が指摘されているところです。

元請下請間の片務性を是正し、双方が対等な関係に立ち、新しいパートナーシップに基礎を置いた強い協力体制を築いていく

ことで、合理的な建設生産システムを構築していくことが可能となります。そのためには、協議による役割・責任分担の明確化、書面による契約の締結、設計変更等に伴う契約変更の適切な実施が必要となります。

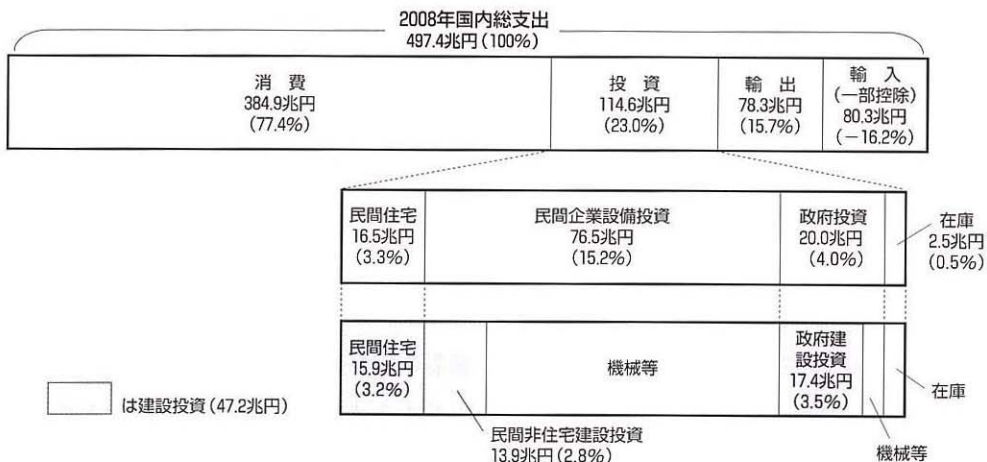
参 考

下請取引上のルールについては、国土交通省が策定、公表している「建設業法令遵守ガイドライン」を参考にしてください。

第3節 日本経済における建設業の位置づけ

1. 国内総支出と建設投資

2008年度国内総支出のうち、建設投資の国内支出に占める割合は約1割弱になる。

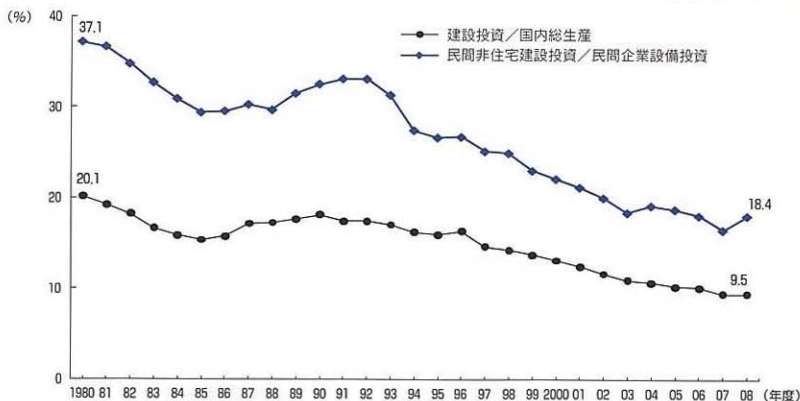


- (注) 1. () 内は国内総支出中に占める割合を示す。 出所：内閣府、国土交通省
 2. 建設投資中の「民間住宅」は、国内総支出中の「民間住宅」と概念上は同一ではあるが、推計機関が異なるため、数値に若干の相違がある。

参照 URL 内閣府 <http://www.esri.cao.go.jp/sna/h19-kaku/21annual-report-j.html>
 国土交通省 <http://www.mlit.go.jp/common/000043132.pdf>

2. 建設投資比率の推移

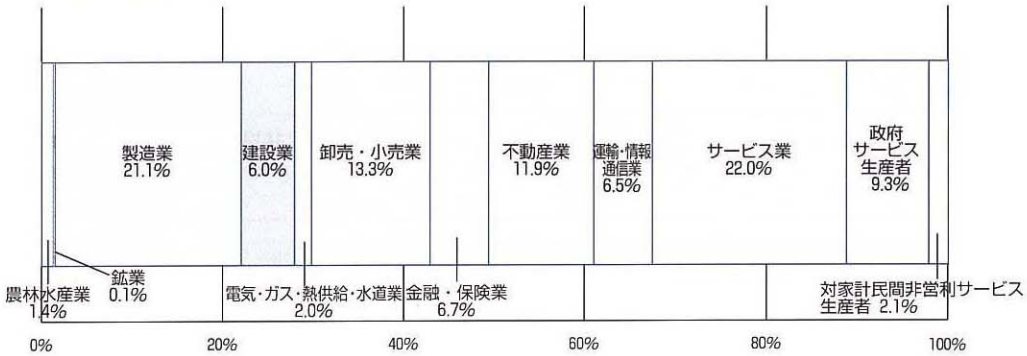
国内総支出に占める建設投資の割合は低下傾向にあったが、08年度は上昇に転じた。



参照 URL 内閣府 <http://www.esri.cao.go.jp/sna/h19-kaku/21annual-report-j.html>
 国土交通省 <http://www.mlit.go.jp/common/000043132.pdf> 出所：内閣府、国土交通省

3. 産業別生産額（粗付加価値額）

2007年度の建設業生産額（粗付加価値額）は国全体の生産額（国内総生産）の6.0%を占め、約31兆円に上る。

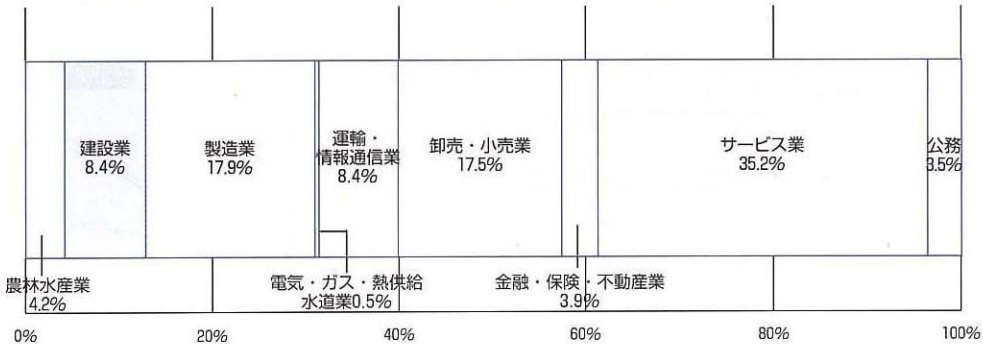


出所：内閣府

参照 URL 内閣府 <http://www.esri.cao.go.jp/sna/h19-kaku/21annual-report-j.html>

4. 産業別就業者数

2008年度の建設業の就業者数は537万人であり、全体の8.4%を占める。



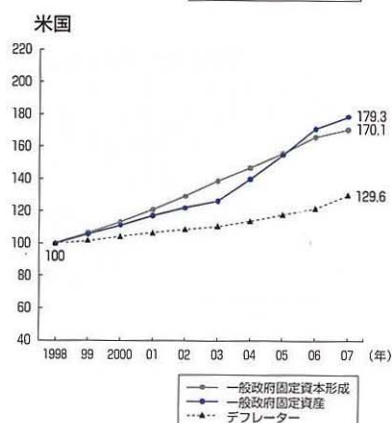
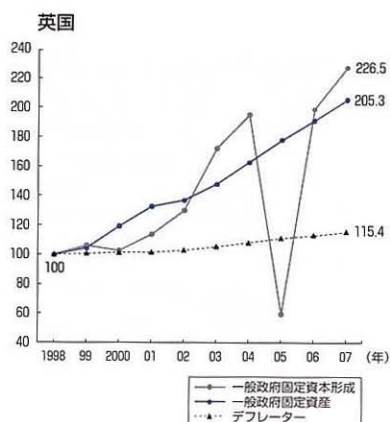
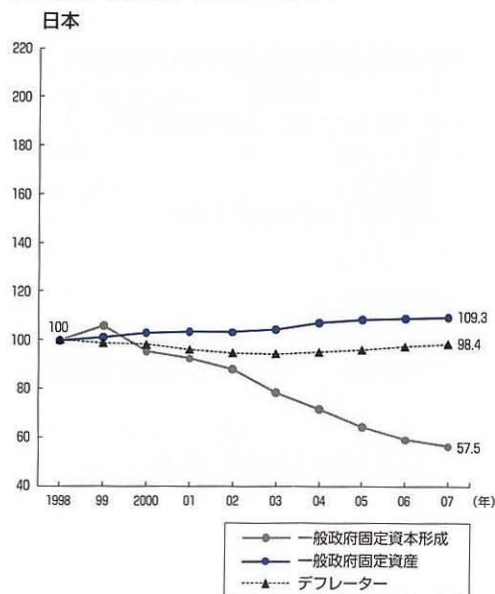
出所：総務省

参照 URL 総務省 <http://www.stat.go.jp/data/roudou/>

第4節 建設業の国際比較

1. 主要国の公共投資、社会ストック

公共投資を増やし、社会ストック整備を進める英米に対し、日本は公共投資の削減傾向が続き、社会資本の整備が低迷している。



- (注) 1. 一般政府固定資本形成、一般政府固定資産は名目値。
 2. 日本・米国は一般政府固定資本形成デフレーター、英国は固定資本形成デフレーター。
 3. 英国の2005年公共投資の大幅減は一部資産の移転による。

参照 URL 内閣府 <http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/toukei.html>
 英国国家統計局 <http://www.statistics.gov.uk/hub/>
 米国連邦商務省経済分析局 <http://bea.gov/>

2. 主要国の建設市場と建設業

諸外国に比べ、GDP に対する建設市場額・投資額や、全就業者に占める建設就業者の割合が高い傾向にある。

2007年	日本	米	英	仏	独	韓国
名目 GDP (兆円)	515.8	1,622.3	326.5	301.6	393.0	112.5
建設市場額 (兆円)	59.1	—	35.0	34.0	41.7	—
同対 GDP 比 (%)	11.5	—	10.7	11.3	10.6	—
建設投資額 (兆円)	47.9	137.6	19.9	18.4	19.6	20.6
同対 GDP 比 (%)	9.3	8.5	6.5	6.1	5.0	18.3
建設業者数 (千社)	524	725	192	318	328	73
就業者数 (全産業) (千人)	64,120	146,047	29,100	25,628	38,163	23,433
建設就業者数 (千人)	5,520	11,856	2,388	1,758	2,527	1,850
全就業者に占める割合 (%)	8.6	8.1	8.2	6.9	6.6	7.9

(注) ドイツの建設業者にはレンタル業者も含む。

為替レート：1 ドル=117.76円、1 ユーロ=162.13円、1 ウォン=0.127円。

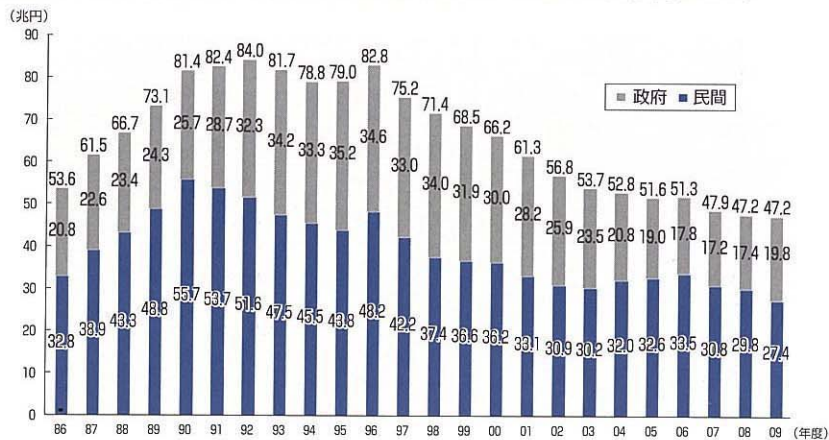
出所：総務省、日本銀行、(財)建設経済研究所

参照 URL 総務省 <http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>
 日本銀行 <http://www.boj.or.jp/>
 建設経済研究所 <http://www.rice.or.jp/>

第5節 建設市場（建設投資）の現状

1. 建設投資の推移

建設投資は、1992年度をピークに、96年度を除きほぼ一貫して減少傾向にある。



(注) 07、08年度は見込み値、09年度は見通し値。

出所：国土交通省

参照 URL 国土交通省 http://www.mlit.go.jp/report/press/joho04_hh_000094.html

2. 建設投資の構造

発注者別では民間部門が63.2%、政府部門が36.8%、工事別では建築が58.1%、土木が41.9%を占める。



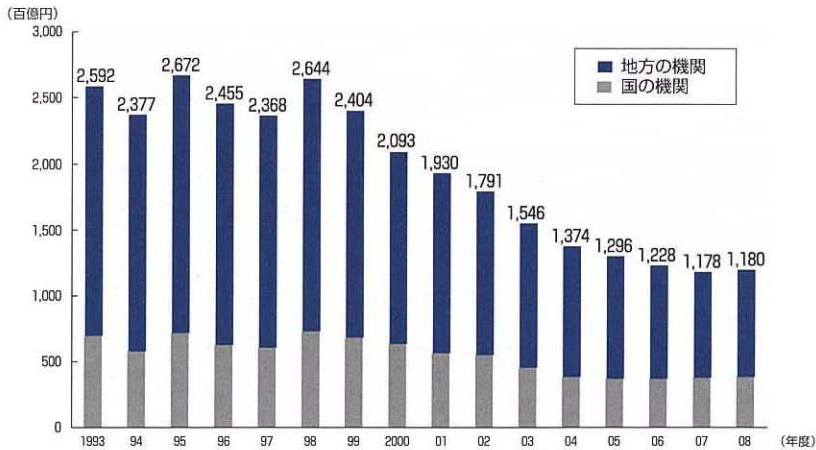
(注) () 内は投資額を100とした場合の構成比。
平成20年度の数値をもとに作成。

出所：国土交通省

参照 URL 国土交通省 http://www.gov-book.or.jp/contents/pdf/official/577_1.pdf

3. 公共工事費の推移

公共工事費は1998年度以降一貫して減少傾向にあったが、2008年度に僅かに上昇に転じた。

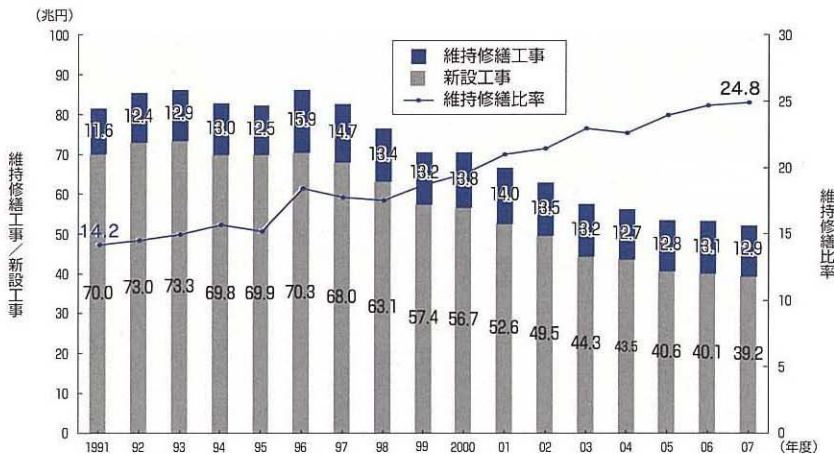


出所：北海道建設業信用保証(株)、東日本建設業保証(株)、西日本建設業保証(株)

参照 URL 北海道建設業信用保証(株) <http://www2.hokkaido-cs.co.jp/>
 東日本建設業保証(株) <http://www.ejcs.co.jp/>
 西日本建設業保証(株) <http://www.wjcs.net/>

4. 維持修繕工事の推移

建設市場全体に占める維持修繕市場の割合は堅調に拡大し、2007年度は24.8%に達した。



(注) 金額は元請完成工事高を示す。

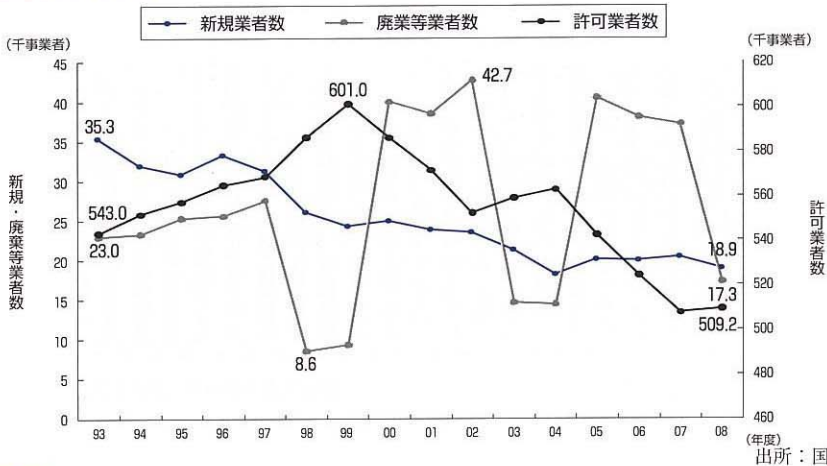
出所：国土交通省

参照 URL 国土交通省 http://www.mlit.go.jp/statistics/details/kkoji_list.html

第6節 建設業の現状

1. 許可業者数・新規及び廃業等業者数の推移

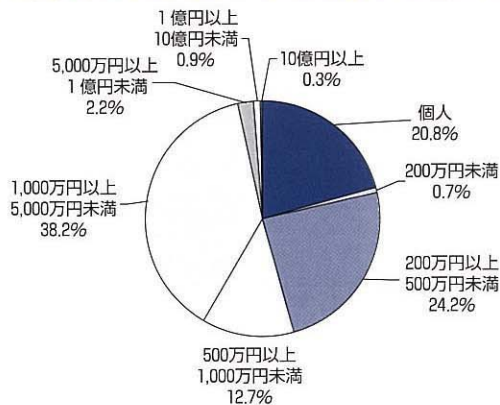
許可業者数は07年度比0.3%増の50万9,174業者で、4年ぶりに増加した。ただ、今回の増加要因は08年度に更新期を迎えた業者が少なく、結果として建設業許可の失効件数が大幅に減少したことによるものである。



参照 URL 国土交通省 http://www.mlit.go.jp/report/press/sogo13_hh_000051.html

2. 建設業界の構造

個人及び資本金の額が3億円未満の法人数は、建設業許可業者数全体の99.4%を占めている。



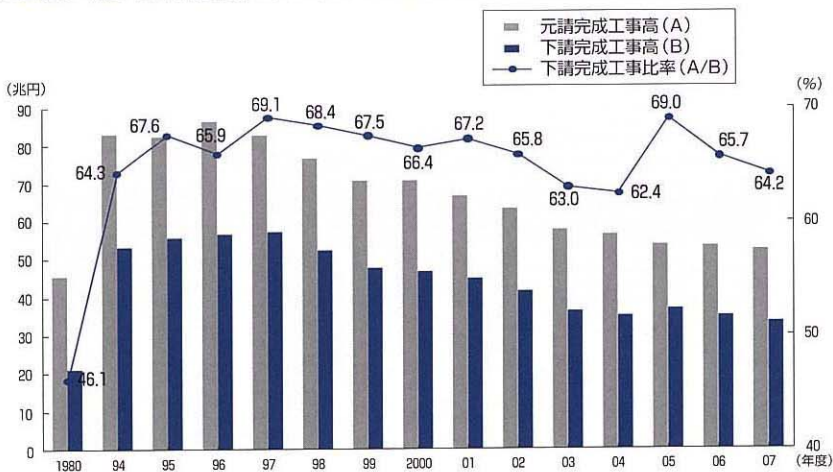
(注) 2008年度の数値をもとに作成。

出所：国土交通省

参照 URL 国土交通省 http://www.mlit.go.jp/report/press/sogo13_hh_000051.html

3. 下請完成工事比率の推移

05年に上昇に転じた下請完成工事比率は、再び低下気味に推移しはじめた。

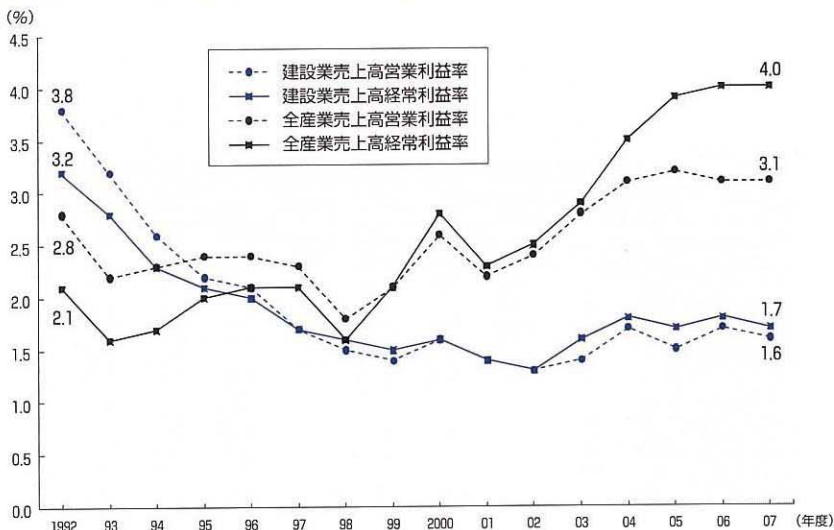


出所：国土交通省

参照 URL 国土交通省 <http://www.mlit.go.jp/statistics/details/index.html>

4. 建設業の利益率の推移

全産業に比べて、売上高営業利益率、経常利益率ともに低水準で推移。

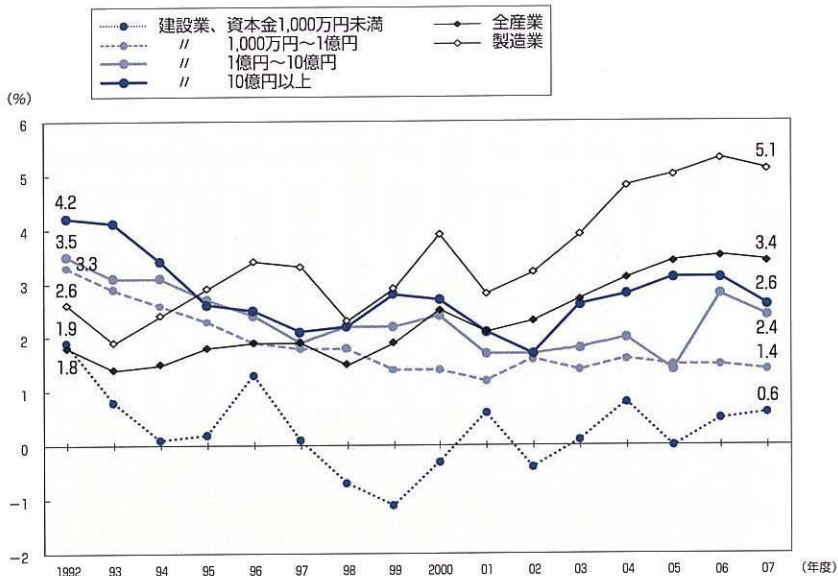


出所：財務省

参照 URL 財務省 <http://www.mof.go.jp/1c002.htm>

5. 建設業の規模別売上高営業利益率の推移

比較的利益率の高い資本金10億円以上の企業でさえ、近年では全産業に比べて、低い状況にある。

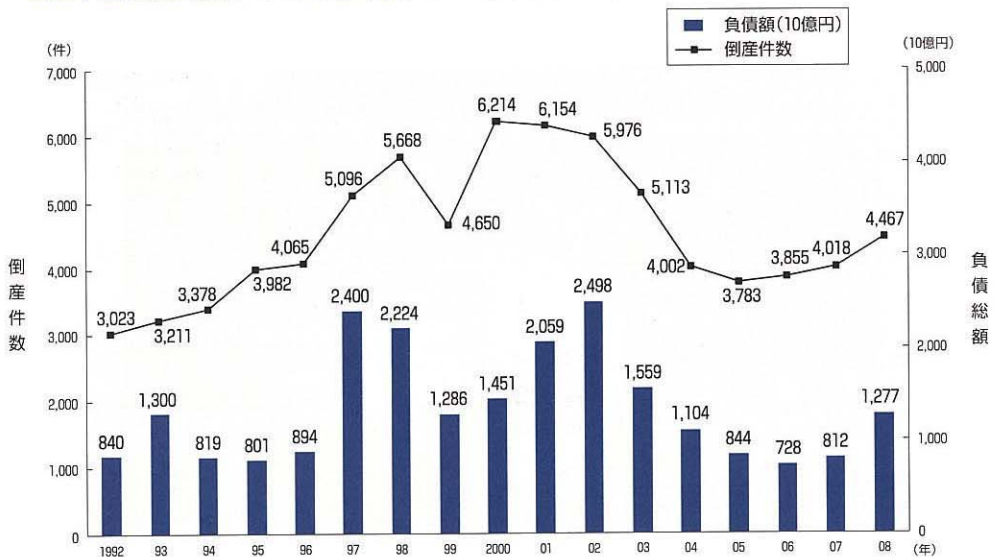


出所：財務省

参照 URL 財務省 <http://www.mof.go.jp/1c002.htm>

6. 建設業の倒産の推移

2000年以降減少傾向にあった倒産件数は、05年以降再び上昇に転じた。



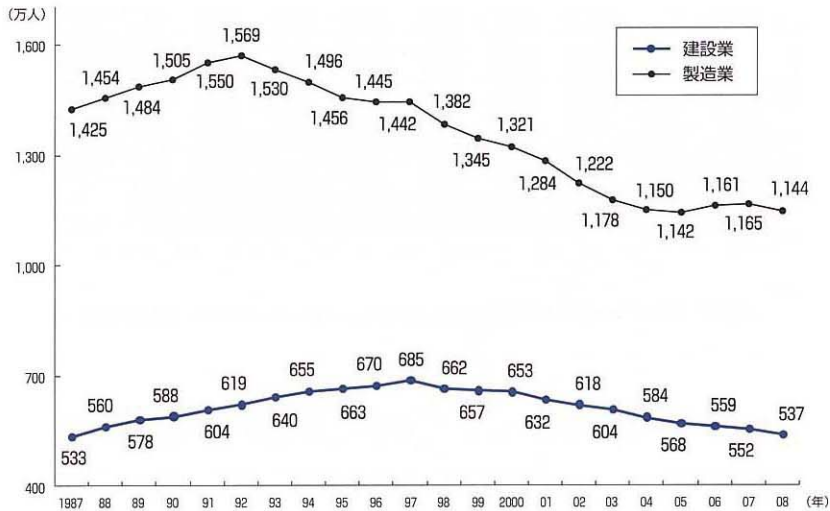
出所：(株)東京商工リサーチ

参照 URL (株)東京商工リサーチ <http://www.tsr-net.co.jp/>

第7節 建設業就業者及び建設労働

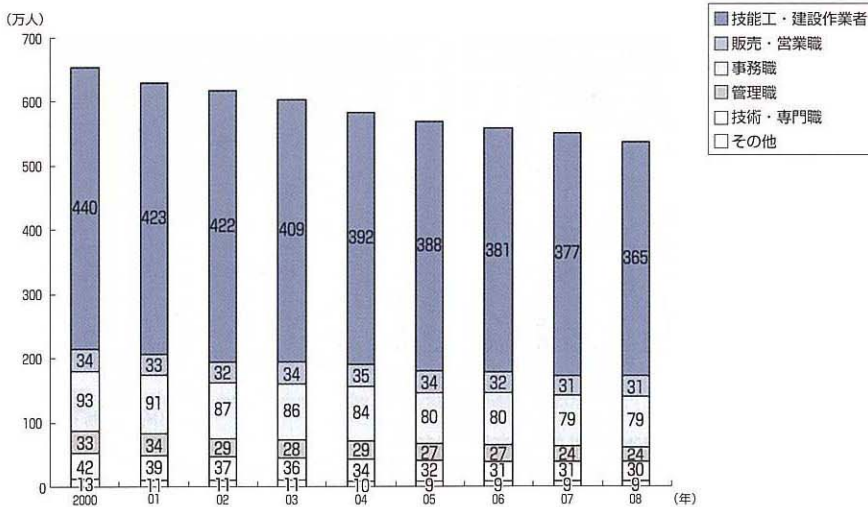
1. 建設業就業者及び職業別就業者数の推移

建設業就業者数は一貫して減少しているが、特に技能工・建設作業者、技術・専門職の減少傾向が顕著である。



出所：総務省

参照 URL 総務省 <http://www.stat.go.jp/data/roudou/>

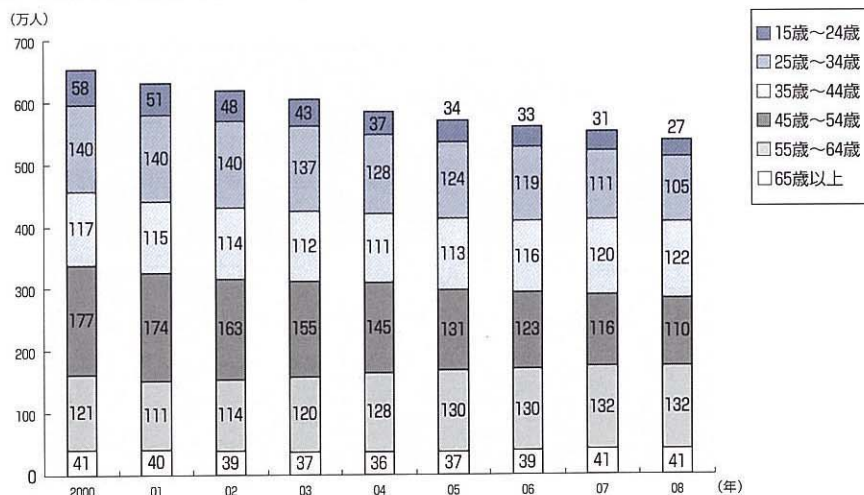


出所：総務省

参照 URL 総務省 <http://www.stat.go.jp/data/roudou/>

2. 建設業就業者の年齢階層別構成比の推移

15歳～24歳の若年層、次いで45歳から54歳の壮年層の割合が大きく減少している。



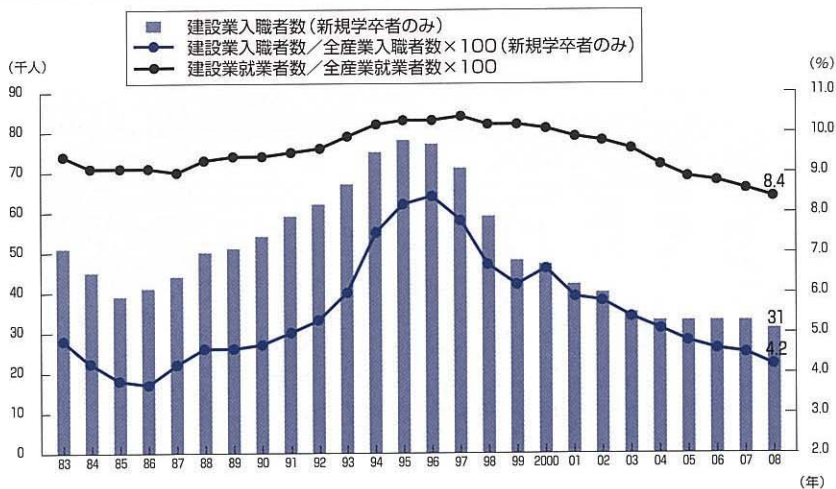
出所：総務省

参照 URL 総務省 <http://www.stat.go.jp/data/roudou/>

3. 建設業における入職・離職状況

〈新規学卒者の入職状況〉

1996年以降、入職者数は低下傾向が続いている。

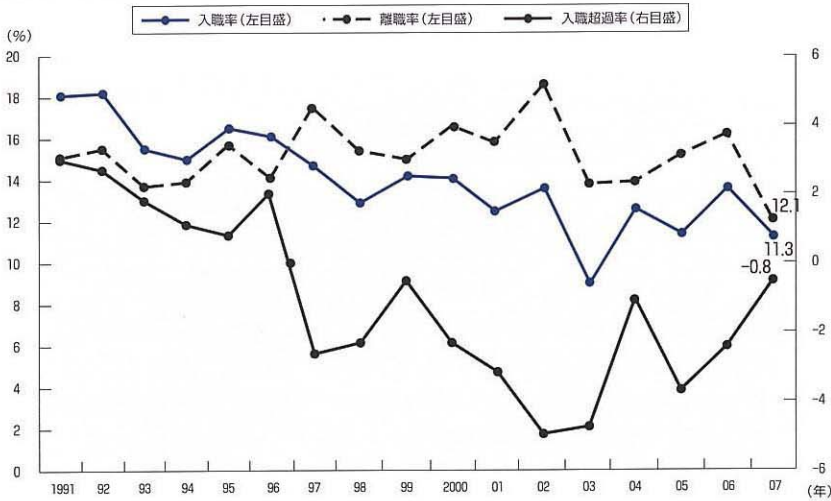


出所：総務省、文部科学省

参照 URL 総務省 <http://www.stat.go.jp/data/roudou/>
文部科学省 http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/index01.htm

〈入職率と離職率〉

入職超過率（入職率から離職率を差し引いたもの）も、近年は、マイナス傾向が続いている。

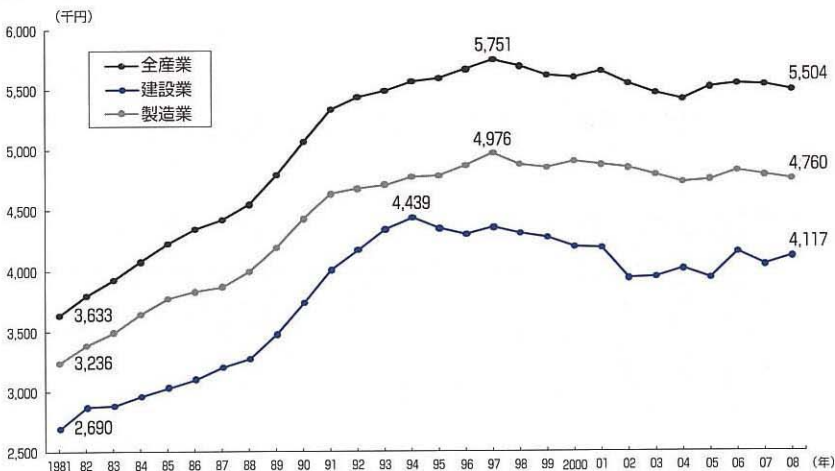


出所：厚生労働省

参照 URL 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/9-20-1.html>

4. 労働賃金（年間賃金総支給額）の推移

他産業に比べて、一貫して低い状況は未だ改善されていない。



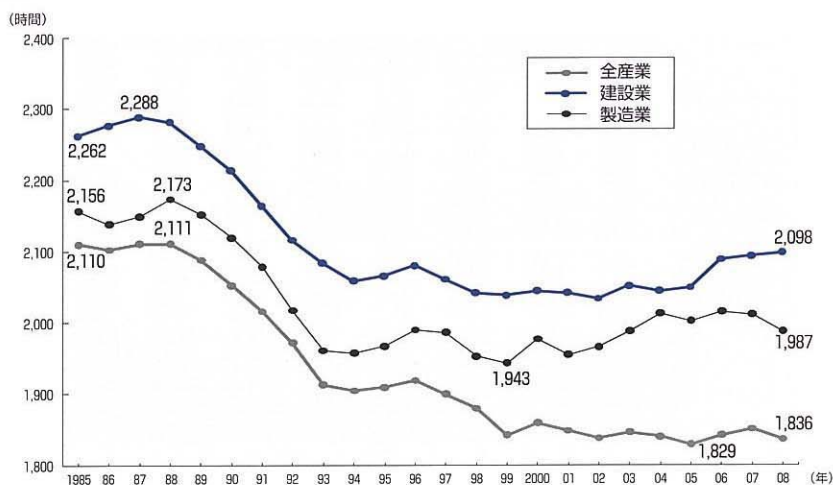
(注) 調査対象は、10人以上の常用労働者を雇用する事業所。

出所：厚生労働省

参照 URL 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/52-20.html>

5. 年間労働時間の推移

1985年に比べて年間労働時間は約8%短縮しているが、他産業に比べて、およそ15%余多い状況にある。



(注) 調査対象は、30人以上の常用労働者を雇用する事業所。

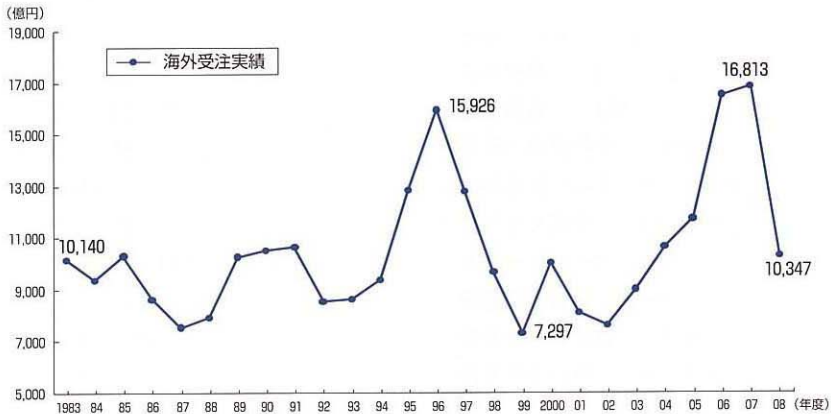
出所：厚生労働省

参照 URL 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1.html>

第8節 建設業の国際化

1. 海外工事受注の推移

2002年以降、拡大傾向にあった海外受注実績は、08年度に大幅に低下した。

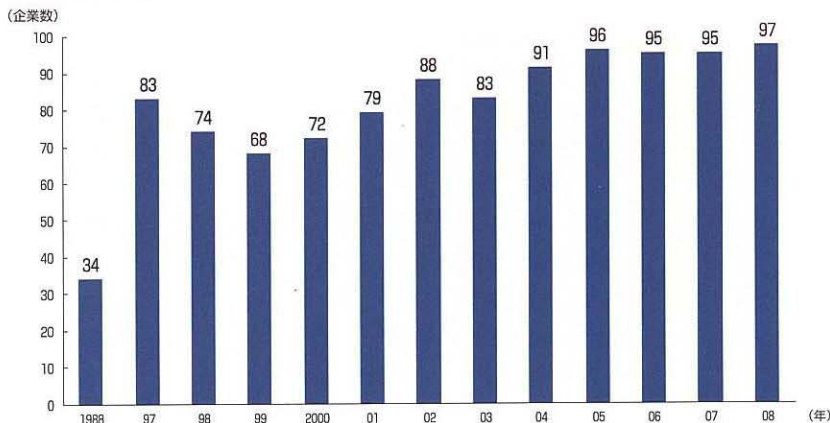


出所：(社)海外建設協会

参照 URL (社)海外建設協会 <http://www.ocaji.or.jp/>

2. 外国建設業者数推移

日本国内での建設業許可を取得した外国建設業者の数は、2000年以降増加傾向にあったが、近年は90社代とほぼ横ばいである。



出所：国土交通省

参照 URL 国土交通省 <http://www.mlit.go.jp/>

索引

【ア行】

赤伝処理 220
 アフターサービス 222
 安全管理 156
 アンゾフ・マトリックス 49
 意思決定力 94
 維持補修市場 32
 一般競争入札 18, 22
 一般農業法人 52
 一般保証 143
 遺留分の特例 84
 営業競争力の強化 152
 営業マン管理 144
 営業見込み管理 20
 営業利益 26
 営業力の強化 3
 エネルギー革新技術計画 55

【カ行】

会議 90
 会社分割 5, 164, 166, 168, 174, 176, 178
 会社方針（社長方針） 14
 格付け 134
 貸倒損失 210
 瑕疵保証 222
 合併 166, 168, 172
 株式交換 164, 168, 184
 株式譲渡 168
 勘定合って（利益は出ている）銭足らず 131
 監督処分 198
 管理会計 106
 企業価値 188
 企業再生 73, 192, 194, 204
 企業理念 14
 技術シナジー 49
 技術力の強化 4

技術力の評価 42
 技術力の評点 42
 機能戦略 6
 キャッシュ・フロー計算書 126
 キャッシュ・フローのパターン 128
 協議・合意 220
 業務提携 5
 協力業者 160
 銀行への対処法 199
 金融検査マニュアル 198
 クイック建診 41, 47
 グループホーム 56
 経営改善計画 190
 経営改善計画書 202
 経営革新計画 59, 214
 経営課題 14
 経營業務管理責任者 98
 経営計画 72
 経営資源 18
 経営事項審査 17
 経営状況分析 40
 経営戦略 18, 26
 経営統合 164, 166
 経営理念 18
 経営理念の確立 2
 決算書の粉飾 114
 原価管理 3
 原価構成 151
 原価積算 158
 原価の圧縮 29
 現行経審の指標 116
 研修・技能実習生 224
 建設技術・工法の開発 34
 建設業協会 39
 建設業協同組合 39
 建設業の廃業 5
 建設業法違反 24
 建設業法令遵守ガイドライン 24

工期の短縮 29, 119

公共工事 16

後継者教育 96

後継者づくり 95

工事完成基準 124

工事進行基準 124

工事反省会 90

工程管理 154

公的支援 214

ゴーイングコンサーン 95

コスト情報 110

コストダウン 3, 150

5W2H 31

固定費 119

コンバージョン 32

【サ行】

サービス品質 61

最終利益目標管理 149

最低制限価格 36

債務者区分 132, 199

債務免除益 209

財務会計 106

財務力の強化 4

指値受注 24

産学官連携 68

産業活力再生特別措置法 83

事業計画 190

事業再生 196

事業再編 174

事業承継 76

事業承継計画 81

事業譲渡 5, 164, 168, 186

事業戦略 6

資金繰り 3

資金繰り計画 136

資金調達 134

市場ニーズ 5

市場の拡大 32

実行計画書 74

実行予算書 146

実質債務超過 115, 132

実態 BS 115

実態 PL 115

指定管理者 45

私的整理 208

シナジー効果 70

指名競争入札 18

重層の下請構造 42

集中購買 112

受注時利益の確保 28

ショートステイ 56

職業訓練機関の活用 100

人材育成 102

進捗管理 74

新入社員 87

新分野進出 50, 66

信用格付 198

信用保証協会 142

成果主義 104

セーフティネット貸付 214

セーフティネット保証 143

セグメント 26

施工検討会 90

設計変更・追加工事 162

絶対的力量 117

全社戦略 6

全体会議 90

選択と集中戦略 196

戦略 5

総合評価方式 36

総合評価落札方式 9

組織体制 86

損益分岐点の公式 121

【タ行】

ターゲット選定 19

第二会社方式 81, 83, 204

多能工化 100

談合防止 36

ダンピング 118

地域性 67

知的財産権	35	買収	172
仲介契約締結	180	買収調査（デューデリジェンス）	171
中小企業再生支援協議会	202	破産	211
中小企業支援施策	214	販売促進策	5
中小企業承継事業再生計画	83	非適格合併	182
中小企業地域資源活用促進法	63	秘密保持契約締結	180
中小企業の海外市場開拓支援プログラム	65	費用対効果	31
中小建設業者の M&A のポイント	170	標準単価	158
長期借入	140	品確法	36
直接原価計算	145	品質管理システム	92
提案型営業	30	品質計画書	93
提案型受注	17	付加価値	75
低価格競争	118	富士教育訓練センター	99
低価格入札	22	変動費	119
デイサービス	56	法的整理	211
データベース	110	ボトムアップ	13
手形借入	140		
適格合併	182	【マ行】	
出越し	133	マネジメント力	95
出面（でづら）取り	123	見積り合わせ	122
投資採算性	50	見積原価（社内原価）データベース	159
特別保証	142	みなし事業年度	183
トップダウン	13	民間工事	16
取締役会	86	民間（旧四会）連合協定工事請負契約約款	163
		民事再生	218
【ナ行】		民事再生法	194
内部統制	88	メインバンクへの相談	218
2代目の経営学	78	目標管理	104
入札情報サービス（PPI）	10	持たざる経営	131
入出金管理	136		
任意整理	208	【ヤ行】	
認定農業者	53	融資枠	134
ネットワーク工程表	155	予実管理	147
農業生産法人	52	予実管理表	148
ノンネーム提示	180	与信管理	138
【ハ行】		【ラ行】	
バーチャート工程表	154	リーダーシップ	66, 95
廃棄物処理法	54	利益確保	152
廃業	210	利益を増大させる方法	122

リスクアセスメント 157
リスクマネジメント 216
リストラ 151
リフォーム・リニューアル 20
労賃の二重払い 216
労働承継法 171
労働分配率 123

CM 方式 9
DCF 法 188
DDS 202, 206
EBDA 200

ISO 92
IT 活用 108
IT コーディネータ 109
J-NET21 51
KY 156
KYK 156
M&A 164, 172, 188
NEDO 55
PDC サイクル 150
SWOT 分析 17
VE 方式 9
WEB カメラ 212
WEB メール 212

【著者紹介】（五十音順）

建設業経営支援研究会は、中小・中堅建設業に対する経営指導のあり方や建設業経営に関する支援方策等に係る調査、検討を行う目的で当基金に設置されており、下記の著者に加え、（社）中小企業診断協会の会員事業部長である小沢一英氏の7名から構成されています。

後藤 吾郎（ごとう ごろう）

公認会計士・税理士

平成12年 専修大学大学院経営学研究科修士課程修了

平成12年 監査法人トーマツ入社

平成15年 後藤会計事務所開業 現在に至る

建設業の会計・税務及び経営全般に関する相談業務を行うとともに、建設業の企業再生、組織再編等の業務に従事している。また、全国各地で講演・セミナーなどを開催している。

藤井 一郎（ふじい いちろう）

中小企業診断士・修士（MBA）

昭和63年 大阪大学経済学部卒業

昭和63年 三菱銀行（現三菱東京UFJ銀行）入行

平成5年 中小企業診断士登録

平成16年 みどり合同経営コンサルティング部門取締役就任 現在に至る

建設業・製造業・流通サービス業等の分野に関する経営支援を行う。主たるフィールドは、経営戦略、マーケティング戦略、ファイナンス戦略、組織変革。地域活性化伝道師、中小企業大学校講師。

藤原 一夫（ふじわら かつお）

中小企業診断士・1級建築士

昭和46年 明治大学工学部卒業

昭和51年 1級建築士登録

昭和60年 中小企業診断士登録、1級建築施工管理技士登録

平成13年 藤原コンサルティング開業 現在に至る
ゼネコンに30年勤務。東京、神奈川の再生支援協議会の専門委員を担当。建設業を主に経営支援コンサルティング活動及びセミナー・講演活動等を実践。「（社）中小企業診断協会東京支部 建設業経営研究会」代表幹事。

矢口 季男（やぐち としお）

中小企業診断士・1級販売士

昭和54年 名城大学理工学部卒業

昭和63年 中小企業診断士登録

平成2年 有限会社情報ビジネスコンサルティング設立 現在に至る

中小企業の創業支援、再生支援、経営指導など経営全般に関するコンサルタント活動を実施。特に中小建設業の資金繰りや経営改善などを中心に活動している。

山北 浩史（やまきた ひろし）

中小企業診断士・行政書士・商業施設士

昭和57年 立命館大学理工学部卒業

昭和60年 経営コンサルタントとして独立

平成4年 有限会社アックス（経営コンサルタント会社）代表取締役 現在に至る

特定非営利活動法人経済活動支援チーム（NPO EAST）専務理事、一般社団法人中小企業支援協会事務局長として、経済活性化支援に従事。地域資源活用支援、農工商連携支援、建設業の新分野進出支援、対ロシアビジネス支援を中心に活動している。

吉永 茂（よしなが しげる）

公認会計士・税理士

昭和42年 中央大学商学部卒業

昭和47年 公認会計士登録

昭和52年 吉永公認会計士・税理士事務所開設（職員数50名）

平成21年 熊本学園大学会計専門職大学院専任教授に就任 現在に至る

建設会社勤務の経験を有する。税務・会計、経営事項審査及び建設業の組織再編に関するアドバイスやセミナー活動を全国的に展開している。建設業経営研究所（CML）理事長。

ちゅうしょうけんせつぎょう けい えい かい ぜん
Q&A 中小建設業の経営改善ハンドブック

2009年10月30日 発行

著者 建設業経営支援研究会 ©

編著者 財団法人 建設業振興基金 ©

発行者 小泉 定裕

発行所 株式会社 清文社

東京都千代田区内神田1-6-6 (MIF ビル)
〒101-0047 電話 03(6273)7946 FAX 03(3518)0299
大阪市北区天神橋2丁目北2-6 (大和南森町ビル)
〒530-0041 電話 06(6135)4050 FAX 06(6135)4059
URL <http://www.skattsei.co.jp/>

印刷：亜細亜印刷(株)

■著作権法により無断複写複製は禁止されています。落丁本・乱丁本はお取り替えます。
■本書の内容に関するお問い合わせは編集部までFAX (03-3518-8864) でお願ひします。

ISBN978-4-433-36549-3



9784433365493



1922034025004

ISBN978-4-433-36549-3

C2034 ¥2500E

定価： 本体2,500円 +税

中小 建設業の 経営改善ハンドブック



Q&A