

# 全社的原価管理で、 競争力と利益を拡大

すどう たかお  
須藤 卓雄

ケイエムワイコンサルティング代表（米田雅子&建設支援リーグ メンバー）

現在都市部の一部でオフィスビルや高層マンションの建設が活況を呈しており、人手不足が取沙汰される業種もでている。しかしながら建設投資は平成22年までに12～25%減少すると予想されており、特に公共工事縮減の傾向は著しい。中長期的に見ると中小建設業は今後も供給過剰の状態が続き、淘汰が避けられない状況であることは間違いがない。一段と厳しい競争が予想される建設市場にあって、勝ち残っていくためには、価格競争力とともに企業にとって必要な利益を上げ続けられることが最低条件である。そのためには自社の財務状況を把握し、売上・原価・経費・利益をしっかりと管理することが今求められている。本連載第7回は、原価管理の重要性に着目し、そのポイントを解説したい。

## 利益を増やす最善の方法は「原価削減」だ

会社の利益を増やす方法は、売上高を増やす、工事原価を減らす、販売費・一般管理費を減らす、この3つしかない。市場縮小・競争激化・安値受注の常態化の中で売上高を増やすことは至難の業である。連載第2回「数字が示す建設産業の厳しい経営実態」をご覧ください。また売上高増加の効果は数パーセントの営業利益率の範囲にとどまる。たとえば売上高10億円、営業利益率2%の会社があったとしよう。売上高を20%増やすと営業利益は4百万円増える。ダンピングを行いさらに受注を拡大させたとしても、利益率の悪化により効果は薄く一度下げた価格は元に戻せず命取りになる。では原価率を80%と仮定して、工事原価を5%圧縮したとしよう。販売費・一般管理費は変わらないので営業利益は4千万円増える。工事原価が高い比率を占める建設業では削減効果は大きい。さらに売上高を

増やすのと違い、自社内での取り組みが可能である。販売費・一般管理費削減も営業利益にダイレクトに効果をもたらすため重要課題ではあるが人件費などの固定費削減は限界がある。したがって利益を拡大させる最善の方法は、工事原価を圧縮することである。工事原価を圧縮し、価格に反映すれば競争力が向上し売上高増加にもつながる。一石二鳥だ。

## 本当の原価管理とは

どんぶり勘定と言われることが多い建設業であるが、経営事項審査の導入で財務会計への関心は確かに高まった。しかし管理会計への関心が十分でない企業も未だに多く、伝票の整理や結果の集計などの会計処理と原価管理とを混同している場合もある。ここで本来の原価管理とは何かを確認しておきたい。

会社が必要としている利益目標を立て、必要な費用を加算し、粗利益率から逆算し必要な売上高を確保



1. 会社に必要利益を把握しているか

2. 利益目標が社員の末端まで浸透しているか

3. 見積は原価に基づいて作成されているか

4. 実行予算書を作っているか

5. 予算実績管理はできているか

6. 目標達成のために、必要な対応がなされているか

7. 現場の原価管理に会社として関与しているか

8. 会社としての標準歩掛・標準原価を蓄積しているか

する。そして会社の利益目標を達成するため各現場の目標と実行予算書を作成する。工事が始まると、それを踏み外さないように日常管理を徹底し、必要な対策を講じながら、あらゆる手を尽くし目標を達成する。本部は各現場の情報を集め経営の意思決定を行う。さらに結果を分析し次期の利益確保に活かしていく。これらの一連の活動が原価管理である。終わったことの整理ではなく、未来の利益を確保するための将来に向けた前向きな活動でなければならない。税務会計や対外的な財務会計とは目的も手段も異なるものである。そして原価管理はそれぞれの部署や現場ごとの経費削減とは異なり、全社的・部署横断的に取り組むことで効果をあげることができる。原価管理の自己チェック(図-1)で自社の原価管理を確認していただきたい。

### 原価管理はシステムで管理する

現場代理人ごとに実行予算の書式が違っていたり、見積書と実行予算の項目がばらばらであったり、要求しても現場の出来高がなかなか出てこないといったことはないだろうか。

建設業の原価は、見積原価、実行予算、発注金額、原価実績というように目的を変えながら役割を果たし、最終的に請負金から工事原価と販管費を差し引いて

図-1 原価管理の自己チェック

利益を確定する。積算部、営業部、工事部、購買部、経営層が、それぞれの役割に応じて必要な原価や情報を用い、会社の利益目標の達成に取り組む。そして結果を分析、フィードバックし、次の受注方針や見積、さらには経営戦略に反映させていく。したがって、それぞれの原価を連動させ、一元的に管理するとともに情報を共有化することが、合理化、意思決定の迅速化、原価削減提案につながるのである。(図-2参照)

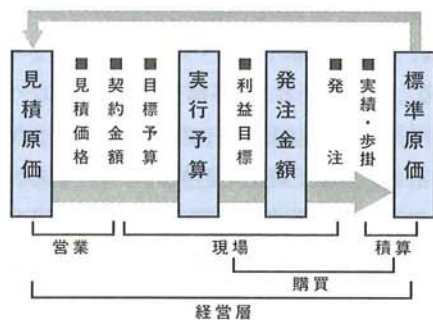


図-2 原価のサイクルと関連部署

また、いつ誰が何を検討・作成し、誰が承認するのか、責任者は誰か、不在の場合はどうするのか、どのような会議体をどのようなメンバーで行うのかなど、業務フローや必要なルールを確立し、企業としての意思決定を織り込んだシステムとして実行することが重要である。システムといっても電子化に限定する必要はないが、業種・業態・規模によっては、原価管理や業務統合に関するソフトの導入は業務フローをスムーズにかつ迅速にするために効果が大きい場合があるので、検討してみる価値はある。

### 利益を生む実行予算管理

実行予算は、原価管理の中核をなす最も重要な原価であるといえる。もし実行予算がなかったら、下請工事をいったいいくらで発注したらよいのだろうか。また現場が終わってみて始めて大きな赤字だったということもあり得る。実行予算は現場の責任者や担当者判断基準を与えてくれる。そして実行予算と実績を比べることによりいつでも最終利益予測が可能となり、



成り行き任せでなく、コストをコントロールできるようになる。実行予算とは利益を生み出すための原価に関する設計図でありパイプだ。それゆえ、実行予算は完成させた時点で現場の収支がほぼわかるものである必要があり、それに忠実に工事を進めれば目標どおりの利益が得られるものでなければならない。

それでは、そのような実行予算はどのように作成すれば良いのだろうか。まず、実行予算書を作成する時点で徹底したコストダウンを図ることが重要である。必要なことは、企業の経験やノウハウをそこに凝縮させることである。現場責任者・工事部長・経験豊富なベテラン現場所長、さらには経営トップが参画し、VE会議や施工検討会、実施予算案の再検討を実施する。外注工事費や材料費は必ず見積書を取り、「このくらいでできるだろう」ではなく、全て根拠のある数字を採用することが大切である。標準原価に現場固有の条件を考慮し、会社のノウハウが詰まった精度の高い予算書を作る必要がある。実行予算書は最終的には経営者が決裁し、努力目標を加味した目標利益とともに現場責任者のコミットメントとして託されることが必要である。つまり、現場責任者と会社との利益に関する約束であり、現場責任者はそれを死守する必要がある。

実行予算書を現場で活かすには、見積原価の内容を発注形態や現場での作業内容に適合する形に変換する必要がある。見積原価で掘削立米あたりいくらとなっている記載を、掘削機械をリース単価×台数×日数、搬出ダンプ単価×台数×日数、オペレータ単価×日数、作業員単価×人数×日数といった具合に直し、これに歩掛を考慮し、日報と連動できるようにしておく。こうすることによって、機械、ダンプ、作業員、工期の最も効率的な組合せを見つけることも可能となる。また日報から日々の進捗や目標との乖離を把握することも容易になる。

### 実行予算管理のポイント

(1) 実行予算は全ての現場で作成する。小さな現場、

忙しい現場でも必ず作成する。数日で終わる現場の場合、紙一枚であってもつくる。どんなに小さな現場でも一つ一つが利益の源泉であるという意識が必要であり、実際にそうである。

(2) 予算実績管理を行う習慣を定着させる。いくら実行予算を作っても、現場の予算実績管理が行われていなければ全く意味が無い。少しでも早く異常を見つけ、そこに手を打つことが必要だ。

(3) 目標利益から予測利益が乖離した場合、原因を追究するとともに、できるだけ有効な工種に対策を打つ。残工事費の多い工種、予算との乖離が著しい工種などである。

(4) 発注に際し、外注工事に関しても、価格構成を分析し外注先の原価と経費を把握する努力が必要である。外注工事費見積書に一式いくらといった表記があれば、材料はいくらで入るのか、一人一日あたりどのくらい進捗するのか、過去の実績はどうかなど、内容をよく把握し、割高な外注工事費を支出することがないようにしたい。

(5) 工事の歩掛実績は必ずとる。現場配属の新入社員がまず覚える仕事であるが、原価管理の基本である。予定に対し実際はどうか、外注工事費は割高だったのか、適正だったのか。このデータは最も大切な自社の「財産」である。一元的に管理し、次の工事の実行予算に活かすだけでなく、精度の高い見積書原価は価格競争力の向上につながる。

### 原価管理は全社的システムだ

原価管理は、叱咤激励を受け現場だけが行うものではなく、会社全体で、原価をコントロールし利益を創出する仕組みをつくるのが最も大切である。共通目的と一元化された情報を元に、それぞれの部署が、具体的な目標と必要なアクションを明確にし、必達する。そして各部署のP(計画・目標設定)、D(実行)、C(チェック・分析)、A(対策の立案・実行)を回し、さらに全社のPDCAを回すことにより、効果が確実なものとなるのである。