

『業種別支援の着眼点』

2023（令和5）年3月

建設業

金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

3 建設業

業種別に事業者支援の「入口」となりうるポイントにフォーカスしています。また、事業者支援の実務家の方々の知見・ノウハウを取りまとめたものであり、実務者の主観的な表現等を含みます。

本書を出発点として、用途に応じてそれぞれの組織・個人で、内容の追加等の工夫を加えながら活用いただくことを期待しています。

中小建設業の目利き（決算資料編） その1

建設業

決算資料編

会社に訪問する前に、着目してほしいポイントやそれに付随する資料等についてまとめます。建設業は特に苦手という声が多く聞かれることもあり、その苦手意識を克服するための“初めの一步”として整理しています。

1

売上総利益 (完成工事利益)

- 同業他社の業界平均に必ず着目し確認
- いくつかの工事業種が売上高（完成工事高）に混合している場合は、大まかに工事業種ごとの受注割合をヒアリングしておき、その比率で業界平均を事前に算出しておく
例：土木40%、住宅建築60%であれば、それぞれの業界平均を調べて、比率を算出しておく

建設業は、製造業と同じで“モノ（現場）とそこから生み出した利益”が重要となる業種です。支出の大半が工事原価に関わる費用であることから、売上総利益（完成工事利益）にまず注目します。また、特に中小規模の建設業は、大手ゼネコンとは異なり、多岐にわたる工事業種を手掛けていることも少ないので、「今年の公共工事は不調だったが、高層マンション建築で盛り返した」などの“幅”はありません。自社が受注できる工事業種の範囲で、一定の工事利益が取れているかが、その事業者全体の運営や取組み（予算や原価・資材管理等）の状況を示していることも多いといえます。

2

売上原価 (完成工事原価)

- 材料費・労務費・外注費・経費の“割合”に着目
- 労務費の中の従業員給与・作業員給与・雑給に着目
- 同業他社の業界平均も押さえるが、個社ごとに受注・施工の形態で異なるため、あくまでも参考程度に留めておく
- 大まかな工事施工体制が読み取れる大切なプロセス

売上原価で注目するのは、原価全体の多い少ないではなく、各費目の“割合”です。例えば、材料費や労務費が少なく、外注費の割合が大きな原価構成の場合、受注した工事の多くは、更に細かな工事業種に分けて外注しているので、外注先とのネットワークが工事施工の源泉になっていると類推できます。反対に、労務費の中で“作業員給与や雑給”の比率が多い場合は、直営班（自社工事の施工に携わる作業員で構成される班）主体の施工体制が中心となっていることが類推されるので、労務管理の体制整備等も着目するポイントです。また、経費中の減価償却費やリース料（賃借料）の大小から、建設機械の調達方法等の類推もできます。

3

固定資産台帳 (含 リース資産)

- 必ず入手し確認する（建設業や製造業では必須）
- 建物や付属設備だけではなく、機械・車両類に着目
- 取得年月日にも着目
- 特殊機械・特殊車両＝その会社の“得意技”であることも多い

固定資産台帳は、現場職員が目利きをする上では“大きなヒント”になります。機械・車両は利益を稼ぎ出す源泉です。そこには機械や車両の形式・名称が記載されています。機械や車両の用途や性能が分かるのみならず、施工状況を映した動画に巡り合うこともできます。例えば、土木工事といっても多岐にわたるのですが、取引先が従事している“現場”に近い状況を垣間見ることができます。

中小建設業の目利き（決算資料編） その2

会社に訪問する前に、着目してほしいポイントやそれに付随する資料等についてまとめます。建設業は特に苦手という声が多く聞かれることもあり、その苦手意識を克服するための“初めの一步”として整理しています。

4	立替工事高比率	$= \frac{\text{受取手形} + \text{完成工事未収入金} + \text{未成工事支出金} - \text{未成工事受入金}}{\text{完成工事高（売上高）} + \text{未成工事支出金}} =$	11～13% が目安 （約1.5か月分）
----------	----------------	--	-------------------------------------

立替工事高比率とは、1年を通した工事施工高（完成工事高と未成工事支出金の合計）に対して、「工事代金等を立替えている」金額の割合をみる指標で、全体としては“資金繰りの円滑性”を判断するものです。令和2年度「建設業の経営分析」（建設業情報管理センター）の平均値は11.04%となっています。また、令和元年度「建設業構造実態調査」（国土交通省）の統計データからも、平成17年度以降の建設業における工事代金の受取方法や支払時期に大きな差異が見られないことから、初動段階における対象企業の“資金繰りの円滑性”の一定の基準になると類推することもできます。

工事業種や受注形態等で違いがありますが、一般に中小建設業が請負う工事の工期は1～2か月程度のものが多い傾向が強く、大手ゼネコンとは異なり何年にもわたる大型プロジェクトを請負うことはありません。年間の工事施工高（完成工事高と未成工事支出金の合計）に対する立替工事高（受取手形+完成工事未収入金+未成工事支出金-未成工事受入金）の割合が、11%～13%（年商の約1.5か月分）というのは、中小建設業者の“肌感覚”とも近い感覚を指し示す数字ともいえます。

立替工事高比率は、数値が低いほど、資金繰りが円滑であるといえます。一方で、数値が異常に高い場合は、粉飾決算や工事支払条件を大幅に譲歩した無理な工事受注営業や、元請企業の経営危機（工事代金の支払条件が悪い）等を示唆していることも考えられます。

～ 未成工事支出金や中小建設業の実情をどのように考えるか？ ～

**未成工事支出金
中小建設業の実情**

“未成工事支出金”は、在庫と同じ意味合いとなり、金融機関としては気になる項目かもしれませんが。例えば、年間の平均完成工事高の過半を超えるような未成工事支出金が残っているなど、極端なケースを除いて、未成工事支出金の精緻な妥当性を判断するには、工事別出来高調書（現場の実際の進捗）と、決算書の整合性を詳しく調査する必要があるため、高い専門知識や実務経験が必要になります。実務的には極端な過剰感や、表面損益状況と著しく異なる資金相談等がない限り、早期にリスクを判断することは難しいともいえます。

また、典型的な請負業である中小建設会社は、元請企業からも決算書の開示を求められることも多く、決算情報は公共工事に関わる経営事項審査を受ける際や入札資格・格付け・許認可の維持に重要な情報として扱われます。

このような建設会社特有の実情について理解した上で、窮境に至った経緯や度合いを共有して、債権者・債務者双方にとって、事業継続の可能性や具体的な改善案を見出すことが、事業者支援では必要であるともいえます。

中小建設業の目利き（訪問時編） その1

建設業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。

ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

1

工事施工体制

- **集権型** トップや特定の人物が、受注額や予算額、取引する建材屋・下請業者を選定して、現場は“受け身”で工事施工を行うという運営が中心
- **分権型** 請負った仕事は、原則として現場代理人が、取引する建材屋・下請業者を選定するという運営が中心（場合により営業の一部も現場に任せる運営もある）

個社ごとに工事施工体制は異なります。集権型の場合、資材価格や発注先・業者の選定に至るまで、本社や社長がその決定権を握っているため、一定の管理がなされているといえます。他方、厳しい価格交渉をするケースが多く、常に一定以上の工事を受注する力がないと下請業者が離れていったり、請負金額が低い工事等では、現場への負担が増え、士気低下による収益力の悪化に繋がったりするケースもあります。

分権型は、受注が取れた時点で社内の現場代理人に全て任せるようなイメージです。実行予算等を現場代理人が作成しても“予算会議”等にはかけられるケースはまれで、下請業者や建材の仕入先も現場代理人個人との付き合い・使いやすさで選定する傾向があります。長所としては、現場代理人を中心とした人的ネットワークが構築されるので、現場の進め方等の“感覚の共有”が強固で、難工事や突貫工事への対応力も上がります。反面、会社としての予算や原価管理が甘くなり、馴れ合いや、場合によっては不正の温床にもなりやすいといった傾向もみられます。

金融機関は企業に“管理”を求めることもありますが、例えば分権型の短所ばかりに目を向け、専門家派遣等で、あらゆる“管理”を強いてしまい、長所である臨機応変な対応力を削ぎ、損益がさらに悪化するといったケースもあるので注意が必要です。事業者が現時点で置かれている状況と事業者の工事施工体制を理解するとともに、集権型と分権型それぞれの長所・短所を良く理解し、事実確認を慎重に行った上で、改善に着手する必要があるといえます。

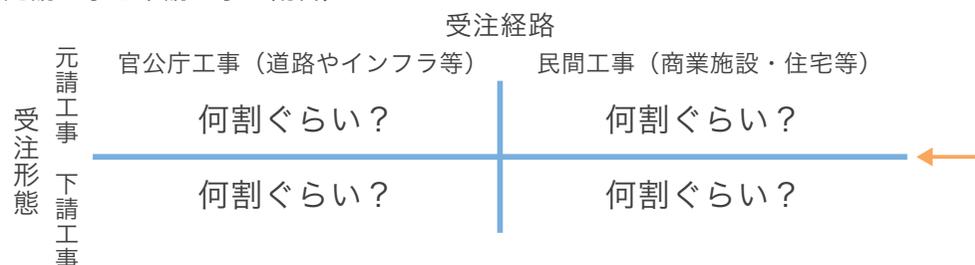
2

工事種別・受注形態

- どのような工事種別の仕事が多いか？
(建築業にも様々な工事種別があり、例えば電気工事・屋根工事・塗装工事等に区分される)
(土木業にも様々な工事種別があり、例えば造園工事・解体工事・舗装工事等に区分される)
- どのような受注経路、受注形態が、どの程度の割合になっているか？
(官公庁工事と民間工事の割合、元請工事と下請工事の割合)

どのような“工事種別”を、どのような“受注経路”で受注しているかで、利益率は異なります。また、元請・下請の受注割合や、官公庁と民間の受注割合で、営業スタイルや場合によっては地域における競争力の類推も可能です。

工事種別や受注形態を理解せずに“地元に向けた提案営業力の強化”等を提案しても全く響かないケースもあり、事業者の事業性把握にも重要な要素といえます。



中小建設業の目利き（訪問時編） その2

建設業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

3

キーマンの把握

- 現場代理人・技術者の数（建設業の種類ごとの施工管理技士、設計士等の数）
- 積算担当者の経歴（積算は受注と予算の要）
- 営業担当者の経歴（営業は特に民間工事・下請工事確保の要）
- 作業員名簿（現場作業員の年齢・保有資格・勤続年数等は施工能力の要）

官公庁工事の入札等では、現場代理人を入札予定工事に登録することが求められますので、施工管理技士の人数は、官公庁発注工事を元請する件数と強い相関関係があります。「高収益工事確保のために営業を強化してください」と提案しても、施工管理技士の数に限りがあれば、おのずとその方法は採用しにくくなります。また、元請企業から指名で発注がくる現場代理人がいるケースもありますので、そのような観点からの質問で受注力を把握できることもあります。

次に積算担当者ですが、“いくらで工事を請けるか？”を算出することが仕事であり、積算の精度も受注確保には重要な役割を果たします。中小建設業では、現場業務に精通したベテランが従事していることが多いのですが、積算担当者が定着しなかったり、明確な役割分担がなかったりするケースもあります。積算の精度は経験値に比例することが多いため、“誰が積算に従事しているか”、その経歴を含めて確認することは、事業性を把握する上で重要です。

そして、昨今の民間工事等（営業先が官公庁以外）の営業は、発注者や元請企業の要望を聞いて、その場で価格提案や技術提案、またはその両方を合わせたVE（バリューエンジニアリング）ができないと、機動的な受注確保には至りません。営業担当者に豊富な工事経験があるかは、昨今の建設業界の営業では、極めて重要な要素といえます。

最後に作業員名簿です。直営班（自社工事の施工に携わる作業員で構成される班）を持っている会社であれば、必ず常備している名簿です。昨今は現場作業員の高齢化や流動化が著しいため、現場作業員の年齢・保有資格・勤続年数等により、その会社の施工能力やモチベーションを含めた社内環境を推し測るヒントにもなり得ます。

4

静態観察

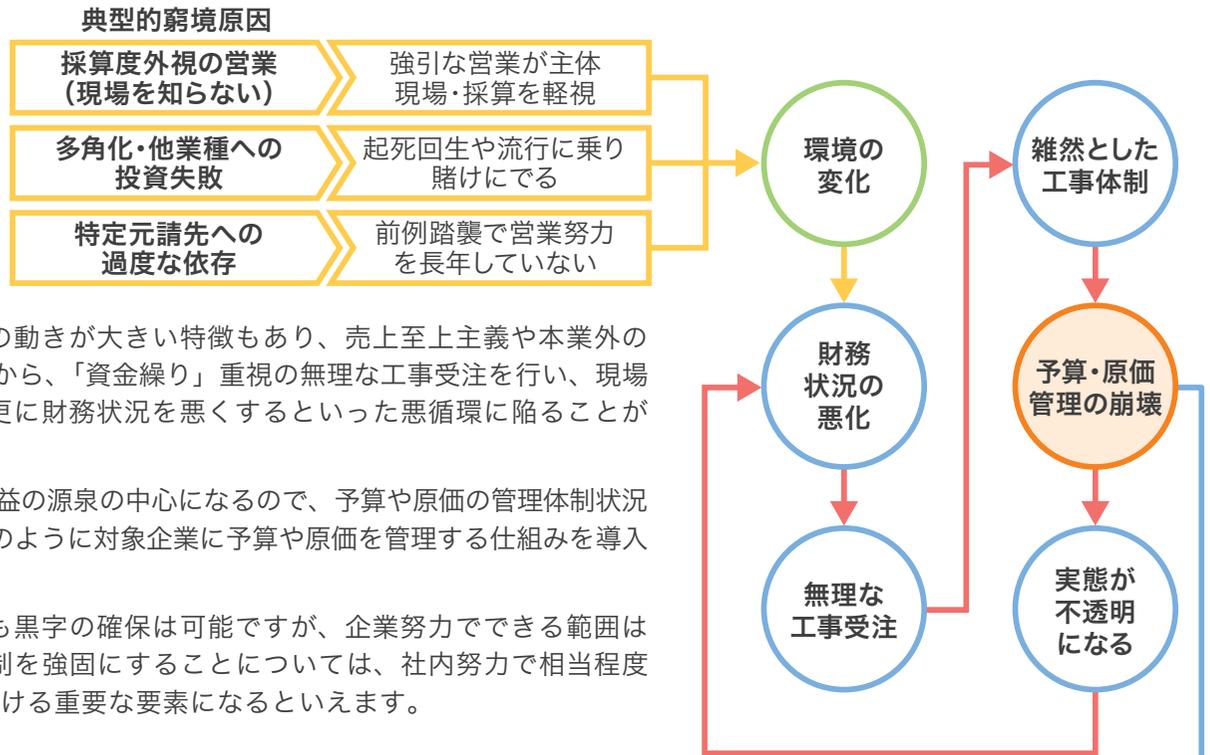
- 資材置き場の整頓状況
- 工事車両の駐車状況・清掃状況
- 会社に掲示されている表彰状・感謝状等の確認

建設会社は、運送事業者等と同様で、日中、事務所に訪問しても本業活動を見ることはできません。もちろん、工事現場の視察等も大切ですが一度や二度みるだけでは、単なる見学に終始してしまう傾向があります。そこで、事業者の運営状況を側面から推し測る手段として、「静態観察」が効果的です。早朝・休日等の会社が稼働していない時に資材置き場や工事車両等が整理整頓されているかは、その企業の風土や現時点における士気の高低等を表している場合もあります。また、特に建設業は、社内に表彰状を掲示している会社が多くあります。どこから、どのような内容の表彰を、いつ頃受けているかによって、その会社の強みや全盛期、特定の取引先との関係性等を類推することもできます。

中小建設業の目利き（将来の事業性・成長の可能性） その1

ここでは、将来の事業性や成長の可能性について考えていきます。地域の中小建設業は生活インフラ（電気・ガス・水道・防災等）の維持に重要な役割も担っています。そこで、将来の事業性について、しっかりとした目線が持てるようなポイントをまとめます。

1 建設業の典型的な窮境パターン



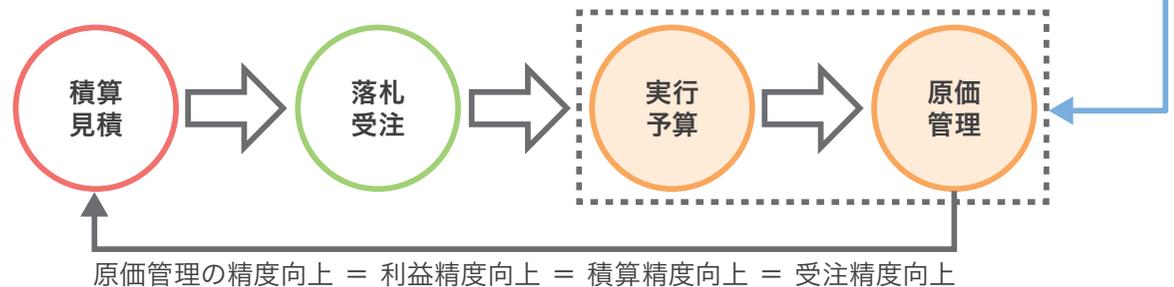
建設業は、底堅い利益が期待できる工事業種もありますが、資金の動きが大きい特徴もあり、売上至上主義や本業外の投資等で経営危機に陥るケースも少なくありません。財務状況の悪化から、「資金繰り」重視の無理な工事受注を行い、現場に心身両面の負担が掛かり、現場別の損益管理等の体制が崩壊し、更に財務状況を悪くするといった悪循環に陥ることが典型的な窮境パターンです。

特に不況期等の受注減衰期には、実行予算と工事原価管理の徹底が利益の源泉の中心になるので、予算や原価の管理体制状況は事業性評価には不可欠です。（なお、企業再生の分野においては、どのように対象企業に予算や原価を管理する仕組みを導入して運用するかが、カギになります。）

もちろん、受注環境が劇的に好転すれば、管理がある程度杜撰でも黒字の確保は可能ですが、企業努力でできる範囲は限られるケースが多いともいえます。一方で、予算や原価の管理体制を強固にすることについては、社内努力で相当程度の効果が期待できるうえ、着手が容易であることから経営改善における重要な要素になるといえます。

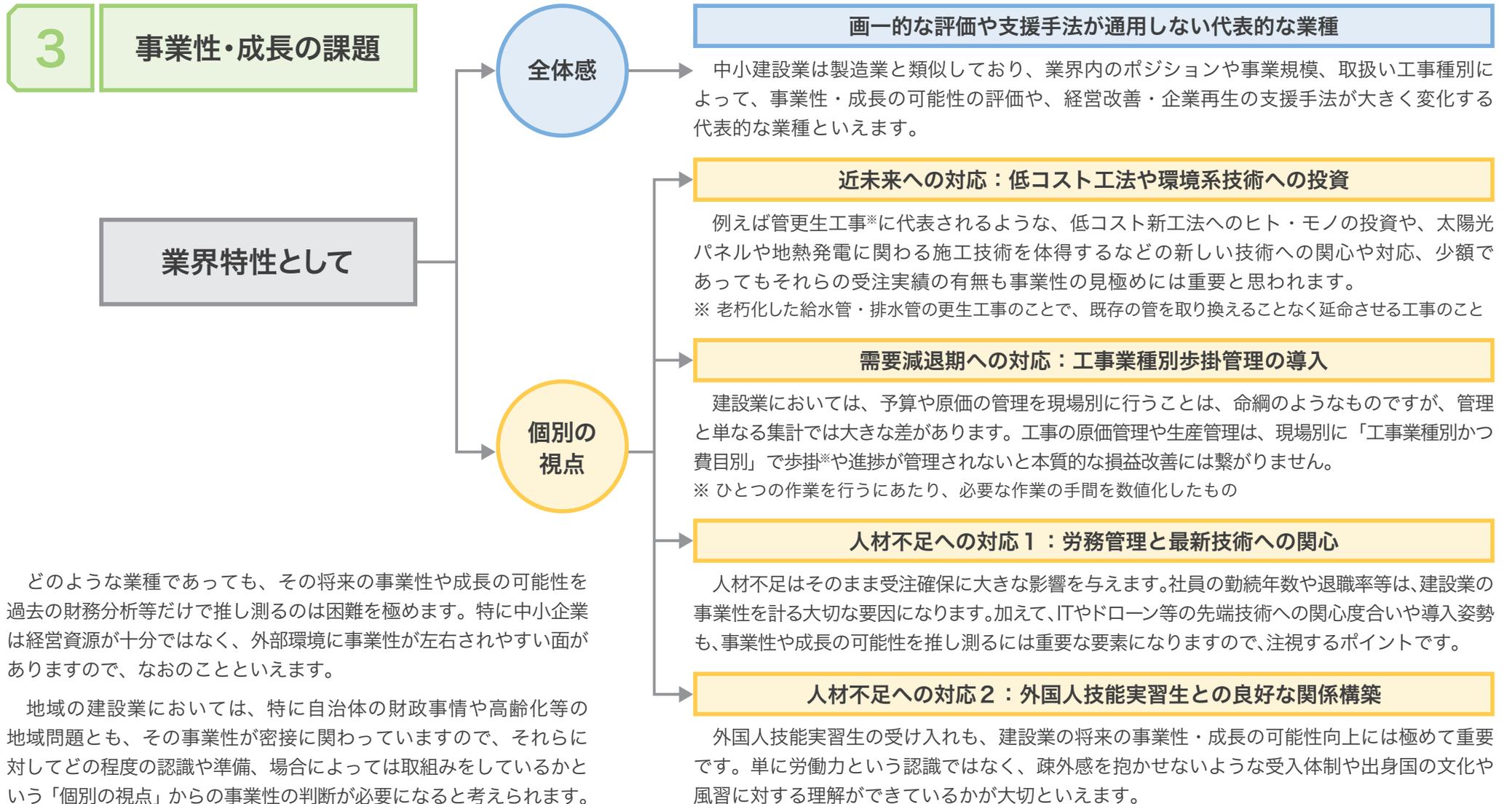
2 好循環プロセスの確認

積算・見積から始まる好循環プロセスが機能しているかが事業性のカギともいえます。「工事さえ取れば何とか」と、予算や原価の管理の着手を忌避する事業者もいますが、この改善着手は、結果として受注精度の向上にも繋がり、好循環を機能させるのに必要不可欠な段階といえます。



中小建設業の目利き（将来の事業性・成長の可能性） その2

ここでは、将来の事業性や成長の可能性について考えていきます。地域の中小建設業は生活インフラ（電気・ガス・水道・防災等）の維持に重要な役割も担っています。そこで、将来の事業性について、しっかりとした目線が持てるようなポイントをまとめます。



どのような業種であっても、その将来の事業性や成長の可能性を過去の財務分析等だけで推し測るのは困難を極めます。特に中小企業は経営資源が十分ではなく、外部環境に事業性が左右されやすい面がありますので、なおのことといえます。

地域の建設業においては、特に自治体の財政事情や高齢化等の地域問題とも、その事業性が密接に関わっていますので、それらに対してどの程度の認識や準備、場合によっては取組みをしているかという「個別の視点」からの事業性の判断が必要になると考えられます。

中小建設業の目利き（参考事例） その1

建設業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に注目し、金融機関の支援部署や現場職員が、企業の事業性や成長の可能性を見出して、支援したかに焦点を当てて、取組事例を紹介します。

1

企業概要

- 年商3億円（全盛期は年商15億円）、社員数5名（全盛期は社員数約30名）
- 人口6千人規模の町村にある、建築・土木両方を手掛ける老舗の総合建設業者
- 長年の放漫経営と不明瞭な会計処理、年商に近い実質債務超過
- 代表者急逝により従業員の多くが離散、狭い地域での風評により経営リスクも高まる

2

着目したポイント

- 残留した技術者と新代表（急逝した前代表の甥）は全員地域の定住者（逃げ場がない）
- 現場技術者の多くが現場作業員経験者であるため、小さな仕事や同業他社が忌避する仕事でも施工できる
- 規模が一気に小さくなったので、予算・原価の管理や情報共有の改善が容易にできる可能性がある
- 残った社員は、非常に家族的で外国人技能実習生との関係も良好

3

金融機関としての支援

- 「確実に年間で返済可能なCF(キャッシュフロー)×15年分」を除く債権を、メイン行が引き受けるDDS(デット・デット・スワップ)を実施
- 企業支援部署から人材を派遣し、予算や原価の管理、経理面での経営管理部分の改善支援を実施
- 社長に対し、必要損益、入札工事選定や県外への下請工事受注も含めた経営相談にも毎月対応
- 風評被害低減のため、材料費・外注費の支払サイトを短縮、必要な運転資金はメイン行が支援

4

支援後の経過

- DDSを含む返済負担軽減もあり、無理なく本業改善に集中でき、短期的に黒字が確保できた
- 劣後していない部分を計画3年目で一括返済し、DDS部分も15年返済の長期資金にシフトできた
- 会社規模に応じた改善ができ、受注不調な年度でも返済財源の確保が可能な損益体質になった
- 実質債務超過も解消し、継続可能なビジネスモデルが確立された

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

前代表が急逝し、以前から不明瞭な会計処理が疑われる先でしたので、財務面の数値だけを見ると誰がみても“蘇生不可能”な企業でした。この会社を重点再生支援先とした時も、営業店職員や本部職員の大勢は「無理だ」「無駄だ」の大合唱でした。一方で、町では唯一の総合建設業者であり、当社よりも更に小さい規模の地元企業が下請けや取引先として関係していました。ヒト・モノ・カネの3要素のうち、モノ（老朽化）とカネ（財務状況）は当てになりませんから、ヒトの部分で、理想論やあるべき論は横に置いて、「今できること」に集中しました。

ヒトの部分に特化したといっても、言葉の上で「地域雇用を守るため」と唱えても何もできません。会社に残った人々で何ができるかを徹底的に深掘りしました。目の前にある状況を強みとみるか？弱みとみるか？も含め、事業者と同じ場所に立たないと判断できないと痛感した事案でした。

中小建設業の目利き（参考事例） その2

建設業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に注目し、金融機関の支援部署や現場職員が、企業の事業性や成長の可能性を見出して、支援したかに焦点を当てて、取組事例を紹介します。

1

企業概要

- 年商30億円規模、地元でも有数の老舗の総合建設業
- 建築は官公庁・民間の大型工事から、住宅やリフォームも幅広く手掛ける
- 長年、不明瞭な会計処理を繰り返していた
- 先代が急逝し、一族が事業承継後に不明瞭な会計処理があることを取引金融機関に開示した

2

着目したポイント

- 地域に細かなネットワークがあり、建築部門は地域外にも民間建築の販路を持っていた
- 建設協力会やスポーツ活動等を通じて、地域に世代を問わず幅広いネットワークをもつ社員が多数いた
- 一族以外の経営幹部2名（営業・経理）が優秀かつ地元出身者で、社内外からの人望が厚い

3

金融機関としての支援

- 第二会社方式による、大幅な実質債権放棄を伴う抜本再生スキームをメイン行として主導
 - スキーム完遂までのDIPファイナンス*の一部を積極的に対応
 - スポンサーの選定を地域金融機関の立場（情報が集中）で分析し、再生会社に助言
 - スポンサーへの打診・調整等を含むスキーム全体像を描き、再生を主導
- ※「Debtor in Possession Finance」の略称、再建型の法的手続きや私的整理手続き中の過大な債務を抱える企業に対して資金繰りの維持等の目的で金融機関が新規の融資をすること

4

支援後の経過

- 地域のインフラを支える、地元企業体がスポンサーとして子会社化
- スポンサー企業に建築部門の知見はなかったが、長年の経営管理ノウハウを再生会社に注入し1年目から黒字化達成
- 優良スポンサーの傘下に入ったこともあり、金融取引や資材取引も一気に正常化
- スポンサー企業の一部門として、地域の建築需要を担う企業としての役割を引き続き果たしている

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

最初に窮境を知った時には、地元の名士が経営する企業でもあり「まさか」という思いでした。地元の地縁を細かく網羅して営業を展開していることは知っていましたが、放漫経営の穴を埋めるには至っていない状態でした。一方で、社風は元々、良くいえば開放的、悪く捉えれば野放しでしたので、社員が個々に持っているネットワークは広く、そこで揉まれて創られたビジネススキルは高いという特徴がありました。

つまり、「個々の特性が組織力として活かされていない」ということですが、事実上、全権を掌握している地元の名士に正面からそれを諭すということも、現実的に難しかったが故に、ここまで来てしまったのだらうと感じました。一方で、全く違う力（窮境を救済するスポンサーの力）が加われば、個々の社員の能力を組織としてまとめ上げることも可能と判断しました。大きな債権放棄を伴いましたが、地元力は保持できたと考えています。

中小建設業の目利き（参考事例） その3

建設業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に注目し、金融機関の支援部署や現場職員が、企業の事業性や成長の可能性を見出して、支援したかに焦点を当てて、取組事例を紹介します。

1

企業概要

- 年商約14億円の土木建設業者で、土木工事部門・鉄骨工事部門等、三つの事業部門を有している
- 施工管理体制が未整備であり、そのため工事受注の採算が悪化し、大幅な赤字計上となった
- 場当たりの経営であり、急な資金不足に陥ってしまった

2

着目したポイント

- 資金計画が立てられない社内体制であることから、まずは内部の管理体制に注目した
- その結果、工事ごとの採算管理・資金管理ができていないことが分かり、部門ごと・工事ごとの収支把握を最優先とした
- このような管理体制の未整備は、現場職人と管理部門とのコミュニケーション不足が原因の一つだった

3

金融機関としての支援

- 外部専門家と連携して、企業に適した工事案件の管理データベースを作成
- 若手中心の事業改善チームを組成することで、現場職人と管理部門との関係性の向上を支援
- 部門ごとの大まかな収支状況の把握を支援し、適切な人員配置と外注基準の見直しを提言

4

支援後の経過

- 案件の積算精度が向上したことで、数か月先の資金繰りの把握が可能となった
- また、社内のコミュニケーションが円滑になったこと、若手の意見が取り入れられるようになったことで、職員のモチベーションアップにつながった
- 社内において採算への意識が向上し、コストの削減にもつながり黒字化の見通し

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

今回のご支援は、急な融資相談を受けたことがきっかけで始まりました。まずは、経営者との面談を通じて、急な資金調達が必要になった背景や理由を丁寧にヒアリングしました。その結果、資金管理体制に課題があることが分かり、経営者にもその状況を理解してもらいました。次に、そのやりとりの中で、工事ごとの資金管理・採算管理が現場任せであり、現場職人と管理部門とのコミュニケーションも不十分であるという点に着目しました。

改善に向けて、受注管理データベースを作成したのですが、導入当初は現場から相当な不満があったようです。しかし、社内で人望のある若手を中心に事業改善チームを組成し、根気強く社内浸透に取り組みました。あるべき論を掲げて頭ごなしに管理体制の見直しを支援するのではなく、経営者の十分な理解を得ながら、キーマンを巻き込みつつ、現場の納得感にも配慮して改善に取り組んだことが、良い結果につながったと思います。



金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。