

特集：頼って良かった！ 中小企業診断士

——中小企業における中小企業診断士活用事例に見る成功の秘訣 Part 3

第5章 【原価管理】株式会社オクマサ商事 利益を生み出す管理手法の導入

——中小建設業などにマッチした
総合的な経営管理システムづくり



増田 宣彦

広島県中小企業診断協会

1. 企業の経営環境

同社は、給排水・管工事をコア事業として、地元での長年の実績や市の業者指定を受けるなどで、強固な経営基盤を築いてきた。

一方、新築・リフォーム工事は、大手ハウスの進出、地元の工務店・同業者、さらには電器店・ホームセンターなど業界の内外から参入があり、年々、競争が過熱している。

2. 事業内容

昭和47年の創業以来、給排水の設備工事や管工事、それにかかわるリフォーム工事を行ってきた。公共工事・民間工事ともに、業界の長年にわたる停滞・競争の過熱などから、売上の伸び悩み、利益の過少の状態が続いている。

こうした中、顧客から「水まわり」だけでなく「家まわり全般」の相談を受けるようになり、それを契機に建築一式工事受注へと事業拡大に乗り出した。

平成22年に、「夢ハウス」のフランチャイズ・チェーンへ加盟し、施工部門の強化・営業部門の育成・事務部門の充実に取り組むなど、新事業の展開に挑戦中である。

【株式会社オクマサ商事 企業概要】

○設備工事・設計施工，設備機器各種販売，新築・リフォーム，増改築工事

○住所：広島県東広島市三永3丁目16-12

○代表者：代表取締役会長 奥正弘美

○従業員数：5名

○売上高：107百万円（平成27年8月期）

○企業HP：<http://www.okumasa.jp>

【企業沿革】

昭和47年 個人創業

平成2年 有限会社設立（資本金500万円）

平成11年 増資（資本金1,000万円）

平成12年 新社屋（ショールーム）開設

平成22年 「夢ハウス」FC加盟

平成28年 株式会社移行，社長交代



ショールームのある社屋

3. 同社との出会い

会長は、地元の業界団体の理事長として人望があり、業界発展のためには率先垂範が大事と、経営改善への意欲が高かった。当初は経営全般の支援を目的に、建設業振興基金の相談支援制度を活用した支援機関の派遣専門家としてかかわった。

当時は、新事業の戦略策定や後述の管理システムの構築に早急な対応を迫られていた。それらの課題解決に向けて、派遣期間中から派遣終了後も引き続き、会長と私の二人三脚で、数年がかりの総合的な経営改善に取り組むこととなった。

4. 支援前の問題・課題

会長は、同社の「売上停滞」、「利益過少」という2つの問題に対して、解決の方向性（課題）を明確に持っていた。前者は「新事業展開の具体化戦略の策定」、後者は当社の事業にマッチした「経営管理システムの構築」である。課題解決に向けて、一般的な中小企業と同様、自社内だけではノウハウが不足していたことが、専門家の支援を要請された所以である。

5. 支援活動

(1) 新事業展開の具体化戦略の策定

会長の考えるビジョンが、会社全体へ円滑に浸透するようワークショップ方式で進めた。

経営戦略を「現場の言葉に置き換える」ことで、具体的な計画に見える化し、業績を的確に評価しながら、アクションプランを着実に実行するための「経営戦略実行シート」をまとめるプロセスを支援した。さらに、同シートをベースに「経営革新計画」として取りまとめ、県の承認を得た。それらの支援で新事業展開の道筋を構築でき、現在、推進中である。

新事業にも次の「管理システムの構築」は不可欠であり、以降は後者を中心に説明する。

(2) 経営管理システムの構築

同社では当時、原価管理に必要な見積・予算・日報・台帳などの元情報はあるものの、それらに連動性を持たせたシステムができておらず、また日々の業務管理も多忙を極めており、早急な改善が求められた。そこで、2つのステップで支援した。

① Step-1 ～表計算ソフトによるシステムの構築

システム構築は、設計自由度・開発スピード・コスト面から表計算ソフトとし、そのポイントを次の3点に置いて支援した。

- ・ 見積書+実行予算+工事台帳の合体：工事高・工事原価・利益が一目で見えるようにし、契約時の採算管理、施工時の予実管理、月次の業績管理を可能とする。
- ・ 4つの日報を一括処理：日報は工事だけでなく、営業・サービス・その他の業務について、それらの全てを原価として管理する（間接費を除く）。
- ・ 3つの利益で管理：各工事の出来高から「粗利益」を、さらに営業費・サービス費を控除して「実利益」を計算し、追加コストを控除して「真利益」を計算する。

構築に数ヶ月、運用が軌道に乗るまでに数ヶ月を要して、システムは完成した。しかし、表計算ソフトゆえの複雑なオペレーション、その最中に計算式等が壊れること、また使用期間に比例して表自体が過大となることから、次のStep-2を急ぐこととした。

② Step-2 ～アプリケーションソフトによる経営管理の高度化

制作は私が行い、会長からは社内での実証テストについて全面協力を得た。

アプリケーションソフトによる情報処理の能力アップを活用して、多くの業務管理と連動させた総合的なシステムとし、建設業の全業種・企業規模を問わず使用できるよう、汎用性のある基本設計にした。また、開発コス

工事台帳画面

ト・開発期間を抑えるため、Step-1で作成した画面イメージ・入力操作手順・情報処理方式などは、そのまま流用した。

完成までに半年を要したが、運用を開始したところ、会長をはじめ、工事を管理する現場代理人、オペレーションを担当する事務員からの評価は大変高かった。

(3) アプリケーションソフトの概要

当ソフトは、表計算ソフトの画面操作方式を採用したため、見やすい上に馴染みやすく、簡単に扱える特徴がある。

「工事台帳」で見ると、上部には工事高・工事原価・利益などのデータ表があり、下部には見積書欄と実行予算（材料費・労務費・外注費・経費）の積算欄がある。予算と実績の対比や利益率が表示され、採算管理・予算管理ができる。

次に、画面の右端にあるメニューボタンにそって、上から順に説明する。「日報」（工事・営業・サービス・その他）は、業務に応じてそれぞれの日報に原価要素を入力する。

「入力リスト」は、入力情報の検索によって各種情報を取り出し、「月報作成」と併せて、業績管理・業務管理ができる。中心にある工事台帳は前述のとおり、下段8項目は社外情報（取引先・得意先・調達単価）や社内情報（部門・社員・振替価格）などを登録する。

6. 支援の成果～中小建設業などにマッチした総合的な経営管理システムの構築～

(1) 原価管理の容易化による利益率の大幅な向上

商談中から実行予算を立てて予定利益率を、施工中は予実管理による見込利益率を、月末には業績利益率をチェックできるようになり、管理レベルが格段に向上した。その結果、総利益率は、システム導入前（H25年8月期）の25%から、導入後は33%へと8ポイントアップする大幅改善を達成した。

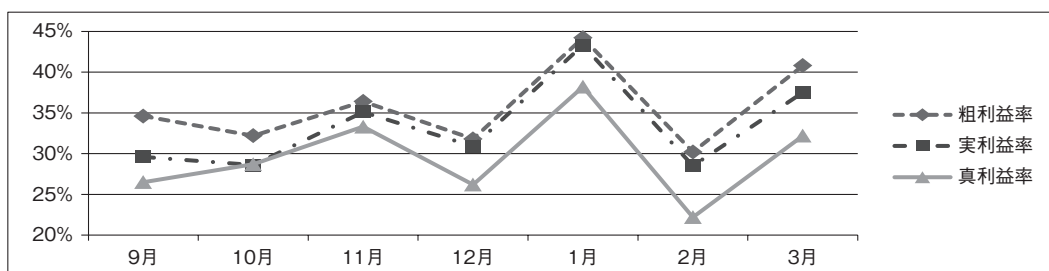
(2) 営業管理の質的向上による原価低減

建設業の業務プロセス（営業活動→工事施工→アフターサービス）のうち、営業活動は、営業内容・営業コストのムダ・ムリ・ムラを排除できる効率的な管理が可能となった。アフターサービス、その他業務についても、営業活動に準じた処理を行って、トータルコストを管理できるようにした。その結果、システム導入前より売上高がかなりダウンするも、大幅赤字に陥らず、営業利益は安定的に推移している。

損益計算書の推移

	H25年8月期	H26年8月期	H27年8月期
売上高	137,255千円	97,559千円	107,432千円
工事原価	102,796千円	64,780千円	72,298千円
総利益	34,459千円	32,779千円	35,134千円
総利益率	25.1%	33.6%	32.7%
販売費・管理費	33,081千円	33,742千円	33,507千円
営業利益	1,378千円	▲ 963千円	1,627千円
営業利益率	1.0%	—	1.5%

3つの利益率の推移



- ・粗利益率：毎月末、工事の出来高をもとに売上高を算出し、工事原価を控除して計算
- ・実利益率：その工事にかかった営業費・サービス費を、粗利益から控除して計算
- ・真利益率：人件費等のうち、上記原価の不算入分を追加コストとして実利益から控除

(3) 先行処理データによる業績管理の精度向上

建設業の場合、残高試算表による月次決算は難しく、コストダウンや資金繰りの管理情報を得ることができない。当システムでは、経理部門の事後処理データを使用せず、管理を目的とした先行処理データによって算出される3つの利益率で業績評価を行う。

当期（H27年9月～28年3月）の各利益率は上表のように月ごとに算出できる。ここ1年間の粗利益率は34.2%を確保しており、順調に改善が進んでいる。

7. 支援方法の整理

(1) 支援からの成果物

中小企業支援から得られる成果は、企業側が生産性向上・利益率改善を得ることが第一義であるが、中小企業診断士側もキャリア・ノウハウ面からみて、得られる成果は非常に大きい。今回のケースでは、アプリケーションソフトという具体的な成果物が得られた。

この成果物を、私の企業支援の中核に据えたいと考え、当ソフトを活用したコンサルティング方法の整理に取り組み、必要アイテム3点をまとめた。

- ・原価管理システムのソフト（前述：アプリケーションソフトの概要）
- ・原価管理の説明資料（後述：利益を生み出すコスト管理の手法）
- ・原価管理ソフトの操作紹介（後述：原価管理システムソフト操作の基本）

(2) 必要アイテムの作成

中小企業において、原価管理の導入事例はあまり多くないが、順調に推移している運用事例となると、さらに少ないのが実情である。一般的にシステム構築は、コスト・時間・人材面からハードルが高くなっている中、シンプルな方式があることを伝えなければならない。

そこで、原価管理とは何かを分かりやすく

解説した資料や、当ソフトの基本的な操作方法を紹介した資料を作成した。

<利益を生み出すコスト管理の手法>

・一般的な工事台帳の問題点

完成時まで売上高が未計上となることや、工事原価の仕分けが不明瞭なため、月次決算ができない。施工前・施工中・施工後に合わせた各管理ができないため、利益率が上がらない。

・本当の工事台帳・利益とは？

見積書・実行予算・工事台帳を合体させた仕組みをつくる。営業・施工・サービスをトータルで管理するため、労務費は施工だけでなく、営業・サービスまで含めて工事原価とする。

・事例に基づく業務改善の流れ

単価表→見積書→実行予算→工事日報→工事台帳→月報作成の順に進める。原価管理の次に営業・サービス日報も追加して、総合管理システムの構築を目指す。

<原価管理システムソフト操作の基本>

・マスターの登録：会社情報、取引先・得意先、作業内容などの登録方法

・工事台帳の登録：工事情報、実行予算の登録方法

・工事日報の入力：実行予算がある場合とない場合の入力方法

・他日報の入力：営業・サービスほかの入力方法

・入力リストの作成：社員・取引先・得意先などに関する情報の検索方法

・月報の作成：当月の売上高・利益率管理表や、次月計画表の作成方法

(3) 支援工程のカリキュラム

中小企業にとって、支援回数の多さは負担の大きさにつながり、システム構築への意欲が弱くなるのを防ぐため、基本的な支援内容を3工程（3日間）に収めるよう工夫した。

・1工程：前述の2つの資料を説明しながら、会社の原価管理状況をヒアリングし、システム化に向けての具体策を提案する。次に、

会社のパソコンに当ソフトをインストールし、マスター登録を支援する。工事台帳の登録は、部門・台帳の基本設定をする際にカスタマイズできるため、会社の実情に合わせてられる。

・2工程：会社による工事台帳の登録が終了後、2回目の訪問をする。システム開始日までの工事实績を入力するなど事前手続きの後、システムをスタートさせる。次に、工事日報の入力方法を支援する。なお、当ソフトはオペレーション指導を受けなくても使用できるのが特徴で、パソコン作業は全て会社の担当者が行う。

・3工程：会社による1ヵ月分の日報入力が終了後、3回目の訪問をし、月報作成に伴う手続きを支援する。入力ミスのチェック、予算変更の処理、収支バランスの処理、完工・継続の処理を行った後、月報を作成する。月報から得られる管理表のほか、入力リストから作成できる情報も含め、マネジメントへの活用を支援する。

(4) 必要アイテムと支援工程カリキュラムの整理

当ソフトは、コンサルティングの中で多機能を持つよう開発した経緯から、多くの特徴を持っている。建設業の場合、あらゆる形態に対応し、管理レベルを柔軟に設定させ、工事に加え営業など全ての業務に対処できるため、原価管理だけでなく業績管理・営業管理・労務管理などを網羅した、総合的な経営管理システムとして利活用できる。

さらに、建設業（一品種・高単価・長納期）の対極にある製造業（多品種・低単価・短納期）でも利用可能で、農業・造船業・産廃処理業・プロジェクト管理など多くの業種に展開できる。

当ソフトによるコンサルティングを効果的に行うため、必要アイテム3点と支援工程3回分のカリキュラムを整理した。

【経営者の声】

代表取締役会長 奥正 弘美氏

このたび支援を受けた新事業の展開と管理システムの構築は、数年前から独自に取り組むも、なかなか進まな



い状況にあったが、たまたま近所に増田診断士が事務所を開設されたため、制度活用による支援を依頼することとした。本音を言うと、従前からの知り合いだったため、中小企業診断士への期待というよりは、親近感からという面が強かった。

新事業の展開については、こちらが持っていた材料をもとに、経営戦略の策定について丁寧な支援をいただき、経営革新計画の申請・承認までスムーズに進んだ。おかげ様で、何をすべきか頭の中の整理整頓ができ、アクションプランに基づいて逐次取り組んでいる。

管理システムの構築については、正直びっくりしたことだらけである。あるにはあった見積・予算・日報・台帳を合体させるなどシステム化の支援を受け、今までの問題が一挙に解決した。小工事の請求業務や労務管理など、当方の希望も取り入れていただき、業務全般の効率化に役立った。さらに、原価管理だけでなく営業管理・業績管理まで取り込んだ経営管理システムの構築まで支援いただいた。所期の目標であった利益率の改善と同時に、業務効率化によって事務員の負担も非常に軽くなるなど、思いもよらぬ大きな成果を得られた。

中小企業診断士は、まさに中小企業にとって唯一無二のコンサルタントである。増田診断士にはこれからもさまざまな面で、ホームドクターのようにアドバイスをお願いしていきたい。

増田 宣彦

(ますだ のりひこ)

合同会社マスターシステム代表社員。
1976年中小企業診断士登録。商工会議所勤務後、2011年に開業。

公職：広島県中小企業診断協会理事／建設業研究会代表、建設業振興基金 活性化支援アドバイザーなど。

専門：建設業のほか、原価管理システムを必要とする企業への支援

主宰：原価管理ソフトによるコンサルティングFC本部

