

第2章 原価管理

(中小規模の建設業にあった原価管理とは)

石川県建設業アドバイザー
株式会社迅技術経営 代表中小企業診断士 西井 克己

はじめに

建設業界においては、近年の建設投資の減少に伴う受注競争の激化等、厳しい経営環境に置かれ、原価管理の必要性が提唱されてきたところですが、徹底して原価管理を行っていると言える建設企業の割合は、まだまだ少ないのが実態です。

建設業の方に、「原価管理は必要ですか？」と問うと、大半の方は「必要だ」と答えます。しかし、同じ人に「貴社は原価管理を徹底していますか？」と問うと、大半の方が「徹底できていない」と答えます。

このように、原価管理は、皆必要性は感じているものの、なかなか徹底できていないのが現状なのです。

こうした状況を踏まえ、本稿は、原価管理を徹底したいと考えている建設業の方が、自社の原価管理を見直すための参考となるように作成しております。

▶ 1 原価管理の目的を定めましょう。

建設業において、原価管理を徹底できていない理由の1つに、原価管理の目的があいまいであり、全社的にその目的が浸透していないことがあります。

原価管理の目的が浸透していないと、日々の仕事が忙しい等様々な理由により、原価管理の優先順位が下がってしまいます。

まずは、原価管理に取り組むメンバー（経営者、営業部門、管理部門、現場代理人）が集まって、自分たちはなぜ原価管理を行うか、その目的を共有しましょう。

▶ 2 徹底して原価管理を行いましょ。

原価管理は行っているが、実行予算作成前に工事を着工することがしばしばあり、また、工事台帳の進捗管理もしていないため、現場完成後に締めてみるまで、どの程度利益が出るのかわからない。このような状態では、だれも原価管理を信用しようとしません。

原価管理が信用できない場合は、各部署で疑義が生じ、いわゆる一体感のない会社になってしまいます。

例えば

- ・ 経営者は、本当に正しい利益なのか、どこかに無駄があるのではないかなどの疑義を持つ。
- ・ 管理部門は、投資は本当に必要なのか、むしろ外注の方が利益はでるのではないかなどの疑義を持つ。

- ・営業部門は、この予算で本当に利益が出るのか、そもそもコストが高すぎるのではないか等の疑義を持つ。
- ・現場は、どこでどのくらいのロスがでているのかわからないので、どのような改善ができるのかも分からない等の疑義を持つ。

これでは、適正な事業活動ができるはずなどありません。

最初から完璧である必要はありません。まずは、どんなに簡易なものでも、経営者や社員が「納得」できるものを作り、そしてその運用を徹底することが大切です。

▶ 3 従業員に適切な給与を支払っている会社は、外部に支払うお金が少ない。

原価管理を徹底するとどんなメリットがあるのでしょうか？

原価管理を徹底し、外部への支払いを低く抑えている企業は、会社の利益を確保していることはもちろん、実は、従業員1名当たりの人件費も高い傾向にあります。

表1は同友館「中小企業実態基本調査」、表2はTKC経営指標を基にそれぞれ作成した資料です。

いずれのデータも、1名当たりの限界利益（限界利益＝売上－材料費－外注費）が高い会社ほど、1名当たりの人件費が高い傾向を示しています。

一方、1名当たりの限界利益が高い会社ほど、労働分配率（労働分配率＝人件費／限界利益）は低い傾向にあり、このことから、外部に支払うお金を少なくするほど、従業員も会社も喜ぶ結果となっていることがわかります。

すなわち、労使が協力して、会社に必要な限界利益を確保することで、お互いにWIN－WINの関係が形成されているということであり、これはまさしく地域経済を支える中小企業のあるべき姿であるといえます。

表1 1名当たりの限界利益と人件費

「中小企業実態基本調査」に記載の経営・原価指標のうち建設業の指標を引用したもの

	5名以下	6～20名	21～50人
1名当たりの年間限界利益（千円）	6,577	8,020	8,580
1名当たりの年間人件費（千円）	3,749	4,192	4,268
労働分配率（%）	57.0	52.3	49.7

表2 1名当たりの限界利益と人件費（平成24年版 土木工事業）

	年商0.5億 円未満	年商0.5～ 1億円	1～2.5億 円	2.5～5億 円	5～10億 円	10～20億 円
1名当たりの年間 限界利益（千円）	4,656	5,628	7,116	8,388	9,816	11,700
1名当たりの年間 人件費（千円）	2,796	3,396	4,056	4,457	4,812	5,256
労働分配率（%）	59.9	60.4	57.1	53.0	49.1	44.8

中小規模の建設業が目指すべき原価管理とは？

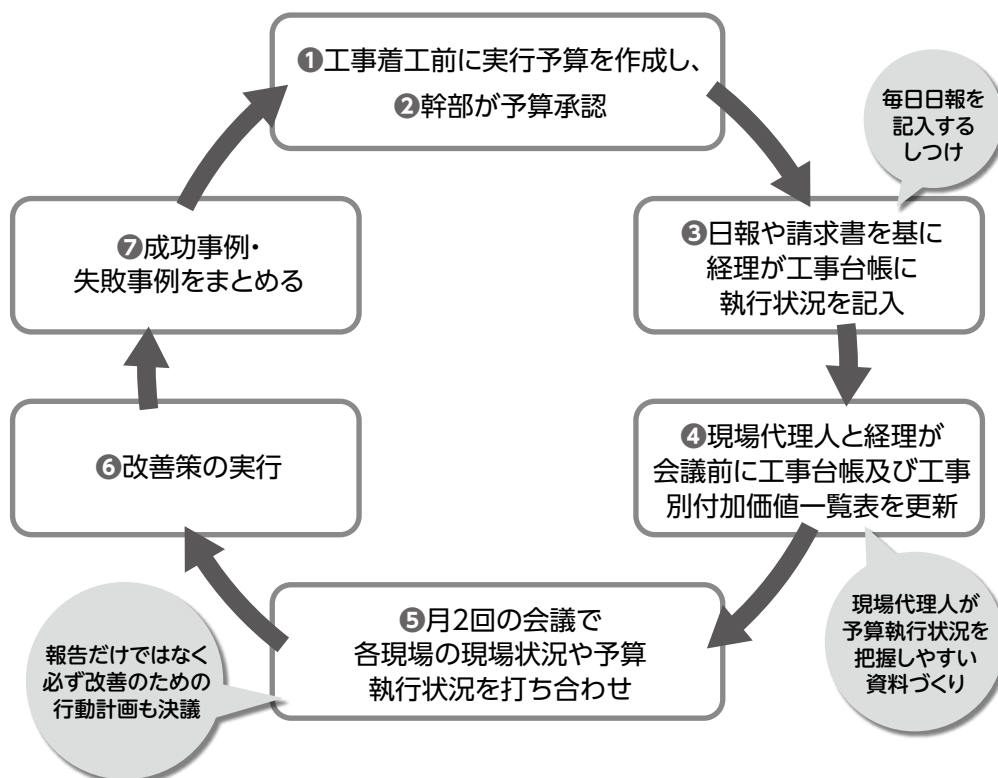
中小規模の建設業は、原価管理を「徹底」することで、あるべき姿に近づくことができます。しかし、ひと口に「徹底」と言えど、実際にどこまで行えば「徹底」していると言えるのでしょうか？

企業の数だけ、そのやり方は存在すると言えますが、あえて具体例をあげれば、「同業他社に原価管理体制を説明する機会があったときに、経営者、管理部門、営業部門、現場代理人が、他社に説明して恥ずかしくないと思えるレベル」であり、図1の「原価管理改革サイクル」のような内容となります。

原価管理改革サイクルは、(1) 工事着工前に実行予算を作成する→(2) 実行予算書の詳細を経営幹部が承認する→(3) 実行予算の執行状況が分かる工事台帳を作成する→(4) 会議前に現場代理人と経理が会議資料(工事台帳及び工事別付加価値一覧表)を作成(更新)する→(5) 会議(月2回程度)で各現場の現場状況・採算進捗状況を報告する。また、報告だけではなく、具体的改善策(行動計画)を決議する→(6) 会議で決議した改善策を実行する→(7) 現場完成後、なぜ予算と実績に差異が発生したのかを検証する→実行予算作成の精度を高めるため、次の(1) 工事着工前に実行予算を作成するという循環(サイクル)になります。すなわち、原価管理改革サイクルは、工事原価の予実管理*であると言えます。

* 予算実績管理のこと。予算と実績を比較してその達成率と達成の状況を検討して、目標に達していない場合にはその理由を明らかにし、新たに目標を達成するための対策を取り、目標達成を管理していくこと

図1 原価管理改革サイクル



原価管理改革サイクルを確立するための各項目毎のポイントを示します。

(1) 工事着工前に実行予算を作成する

ポイント

- ・必ず現場代理人が実行予算を作成すること
- ・1現場でいくつも工種が存在する場合はその工種毎（4-1原価管理フォーマット工事台帳参照）に作成すること

(2) 実行予算書の詳細を経営幹部が承認する

ポイント

- ・実行予算承認前に工事を着工しないこと
- ・現場代理人はもちろん、経営幹部がこの工事の懸念点（仕様が固まっていない、不得意な施工内容が存在する等）を把握すること

(3) 実行予算の執行状況が分かる工事台帳を作成する

ポイント

- ・工事台帳の作成は、管理部門が行なうこと
- ・管理部門が、現場代理人にヒアリングをしなくても、納品書と現場日報を基に、「工事の進捗率」を除いて工事台帳を作成できること
- ・月締めではなく、日で、少なくとも週単位で締め、リアルタイムに予算の執行状況を把握すること
- ・以上のポイントを達成するために、現場で作成する日報は、毎日必ず作成することとし、材料や外注費は、安易に（納品書がないと）支払わないことを徹底すること

(4) 会議（月2回程度）で各現場の現場状況・採算進捗状況を報告する

ポイント

- ・予算の執行状況と現場の進捗状況の差を把握しやすい資料をつくること
「4-1 原価管理フォーマット工事台帳」は、工事毎に1枚作成し、工事単体での予実管理を行います。
- 「4-2 原価管理フォーマット工事別付加価値一覧表」は、期首から期末までの工事一覧表であり、会社全体としての予実管理を行います。
- いずれも、会議出席者が、より進捗状況を把握しやすいよう各資料をペーパー1枚にまとめ上げることが大切です。

(5) 現場完成後、なぜ予算と実績に差異が発生したのかを検証する

ポイント

- ・成功事例や要改善事例の報告だけにとどまらないこと
成功事例の場合は、他の現場に水平展開するためには何を行うべきか、行動計画を示し、決議すること
- 要改善事例の場合は、なぜ予算を下回ったのかの説明に終始するのではなく、今後失敗しないためには何を行うべきか、行動計画を示し、決議すること

原価管理を徹底するためには、自社の現状に応じた原価管理改革サイクルを確立することが大切です。

さらに、原価管理改革サイクルを継続することで、常に自社にあった原価管理を追い求めることが大切です。

表3に現状と今後のアクションの一例をまとめましたので、自社のレベル把握の参考にしてください。

表3 現状と今後のアクション

原価管理 レベル	現 状	今後のアクション
レベル1	期末の工事原価を見て全体としてコストダウン	現場別に実行予算と工事台帳を作成する
レベル2	現場別に実行予算を立案しているものの、工事台帳は現場完成後に集計しているため、実質活用できていない	工事台帳で実行予算の実施状況と工事進捗を管理する
レベル3	一部の現場代理人のみが原価管理（実行予算を立案し、工事台帳で進捗管理）を行っている	現場代理人全員が原価管理を行う（全社一丸となって原価管理を徹底して実施する）

原価管理が徹底できている企業とは？

▶ 1 原価管理が徹底できている企業の共通点

これまで中小規模の建設業を支援してきた中で明らかになった、原価管理が徹底できている企業の共通点をご紹介します。

■ 経営者が、原価管理の重要性を理解し、トップダウンで原価管理を推進している。

原価管理が徹底できている企業は、経営者が、社内の理解を得るまで、繰り返しその重要性を説明しています。

■ 経営幹部及び現場代理人並びに管理部門・営業部門の管理者は、なぜ原価管理を徹底しなければならないのかその目的を理解している。

原価管理が徹底できている企業は、現場代理人や管理者が、最大の協力者や理解者となっています。

■ 現場代理人、管理部門の中に、原価管理の目的を理解し、それを、自分の言葉で部下に伝えることができるキーマンがいる。

原価管理が徹底できている企業は、最大の理解者となった現場代理人や管理者が、ただ社長の言葉を伝えるのではなく、社長の言葉を自分で理解し、自分の言葉で部下に伝えています。

■ 完璧ではなくても、とりあえず目的に向かって前に進めようという雰囲気がある。

原価管理が徹底できている企業は、最初から完璧を目指すのではなく、まず前に進めて、進みながら1つずつ課題を解決しています。

■ 会議に使用する資料には、会議の内容を理解するために独自に工夫した定番品（工事台帳や工事別付加価値一覧表）がある。

原価管理が徹底できている企業は、会議に必要な情報を示した資料を定番化し、毎月同じ内容を繰り返すことで、メンバーの原価管理スキルを向上させています。

■ 自社でカスタマイズできるソフト（エクセル等）で運用し、1つ1つの課題を解決することで、自社にあった原価管理体制を確立している。

原価管理が徹底できている企業は、自分たちが原価を把握（管理）しやすいフォーマットにするため、自分たちでカスタマイズできるソフトを使用しています。

▶ 2 事例紹介

○事例企業の概要

売上高	従業員数	主たる業種	原価管理に取り組んだ時期
約7億円	20名程度	土木工事業	平成8年～

原価管理に取り組んだきっかけ

社長が、原価管理の大切さを理解し、トップダウンで実行した。月締めではなく、できる限りリアルタイムに実績が知りたいという目標を掲げスタートした。

原価管理が社内に浸透したきっかけ

当時の現場を管理する部長の意識が高かった。とりあえずやってみようとしてスタートした。

原価管理の導入方法

導入当初は、外部から原価管理システムを導入し、運用を行ってきた。その後、自社にあった内容にシステムをカスタマイズしようとしたが、汎用システムであるため自由に手直しができず、いったん運用を断念した。

社内での検討後、外部のシステムではなく市販の表計算ソフトを活用する形で運用を再開することとなり、会議で抽出された課題をその都度担当者が改善していくことで、本格的な運用が開始されることとなった。

工事台帳での進捗管理

管理部門が、現場日報及び納品書を見て工事台帳が作成できるように、実行予算書の作成時に、工事毎に工事ナンバーを付している（完工高が5,000千円超の工事について工事ナンバーを付している）。

現場日報は、現場の部長が協力的であったため、問題なく運用を開始できた。

納品書は、当社専用の納品書（工事ナンバー、品名、規格、数量等必要事項を指定）を作成し、納品時に併せて提出することを徹底した。

現状では、日毎とまではいかないが、少なくとも週毎には工事台帳を締め、進捗が把握できるようになっている。

進捗会議の運用状況

月末に、前月締めた工事台帳を基に、進捗会議を行っている。

工事台帳は、A4一枚で自社が知りたい情報（当社の場合は、リアルタイムな予算の執行状態）に絞り込む形で作成している。

会議の3日前に、現場代理人と管理部門が、工事進捗状況等を確認するための打ち合わせを行い、最終的な修正を行っている。

この事例企業が原価管理の運用を継続できている理由は、

- ① 経営者が原価管理の必要性を理解し、目的を的確に社内に伝えている
- ② その目的を理解した人材が、リーダーとなって原価管理を推進している
- ③ システムに頼るのではなく、自社でカスタマイズできるソフトを活用し、徐々に自社にあった仕組みを作っている

ことにあります。

身の丈に合った原価管理に取り組みたいと考えている中小企業にとっては、参考になる内容となっておりますので、参考にさせていただけると幸いです。

○4-1 原価管理フォーマット工事台帳【例】

工事台帳(□実行予算時 □月次決算 □完工検査(引渡) □完工時)

		実行予算策定時				完工後	
工事番号		契約金額(税抜)A			千円		千円
工事名		材料・外注・経費B			千円		千円
発注者		工事付加価値C=(A-B)			千円		千円
工期		労務費(D)			千円		千円
施工と死守粗利率(該当に☑)	<input type="checkbox"/> 元請自社施工 ○○% <input type="checkbox"/> 元請他社施工 ○○%	工事粗利率E=(C-D)			千円		千円
	<input type="checkbox"/> 下請自社施工 ○○%	工事粗利率			%		%

		実行予算(○月○日作成)					実績(○月○日現在)					予算消化率		
実行予算:工期	実績:進捗率	仮設工事	土木工事	〇〇工事	その他	小計	〇〇月	〇〇月	〇〇月	〇〇月	〇〇月	小計	100%	残額予算 (予算-実績)
		○/○~○/○	○/○~○/○	○/○~○/○	○/○~○/○		%	%	%	%	%			#DIV/0!
材料費						0								0
外注費						0								0
工事経費						0								0
工事粗利益E=(A-B-C-D)						0								0
現場管理者(〇〇千円/日)						0								0
現場作業員(〇〇千円/日)						0								0
小計		0	0	0	0	0								0
出金合計(B+C+D)						0	0	0	0	0	0	0		0
工事粗利益E=(A-B-C-D)						0								0
事務所費(F)						0								0
利益(E-F)						0								0

押印	実行予算						実績						
	作成	現場	営業	総務	経理	社長	作成	現場	営業	総務	経理	社長	

該当に☑
発注者からの仕様が固まっている 不得意な施工内容が存在する
現場(現場管理者や職人)に無理がかかる 規模が大きい

該当に☑
発注者からの仕様が変更した 不得意な施工内容が存在した
現場(現場管理者や職人)に無理がかかった 規模が大きかった

備考 残工事のすべてを記載し、引渡時工事台帳に記載されていない残工事は、別工事扱いとする。

○4-2 原価管理フォーマット工事別付加価値一覧表【例】

工事別付加価値一覧表

作成日		作成者		外部購入費用										人件費+工事雑品					工事原価		工事粗利益見込み						
工事番号	ステージ (例:実行 予算作成・完工)	工事 進捗率	予算 消化率	現場名	工期	担当者	〇月実績累計					完成までの見込み					付加価値見込		人件費			工事雑品		②+③+⑤+⑥		①-⑦	
							完成 工事高	材料費	外注費	工事経 費	合計	材料費	外注費	工事経 費	合計	①-②-③ 付加価値	率	〇月ま での実績 累計	完成ま での見 込み	合計	〇月 までの 実績 累計	完成ま での見 込み	合計	⑦	⑧	率	
20011				西井	12/1~3/5	佐々木	20,000	3,000	3,000	1,000	7,000	2,000	3,000	1,000	6,000	7,000	35.0%	2,000	3,000	5,000	500	500	1,000	19,000	1,000	5.0%	

経理が記入 現場管理者が記入		実行予算													
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	⑨-⑩ 付加価値 見込	率	⑪ 労務費	⑫ 工事毎 に分類 できない 工事雑	⑬+⑭+⑮ 実行予算原価計	⑯-⑰ 工事 粗利益	率