

現場を変えるしくみはこれだ！

中小建設業の付加価値を利用した

管理会計の重要性について

みどり合同税理士法人 税理士 北野 里美
株式会社みどり合同経営 コンサルティング部
コンサルタント 山下 晶子

【目次】

1. 建設業における、試算表活用の限界	3
2. 管理会計とは？	6
(1) 財務会計との違い	6
(2) 中小企業の管理会計とは？	8
3. 目標利益の考え方	11
(1) 付加価値と粗利の違い	11
(2) 付加価値を重視する意味（受注の判断）	13
(3) 付加価値を重視する意味（外注・内製の判断）	18
(4) 付加価値基準で判断する際の留意点	20
4. 工事別付加価値一覧表とは？	22
(1) 工事別付加価値一覧表とは？	22
(2) 工事別付加価値一覧表の詳細	23
(3) 工事別付加価値一覧表を作成するには？	25
(4) 建設業向け会計ソフトウェアの活用	28
(5) 工事別付加価値と当初利益目標との比較、 付加価値見込率の推移	31
5. 工事別付加価値一覧表の活用方法	33
(1) 現場責任者の活用方法	33
(2) 経営者の活用方法	37
(3) 会議での活用について	41

1. 建設業における、試算表活用の限界

現在、中小企業の経営者様の中で毎月自社の試算表を見ておられる方はどのくらいいらっしゃるでしょうか？

「試算表など見なくても、自分の長年の勘と経験で、会社がどのような状況にあるかはきちんと把握している」と仰る方がおられるかもしれません。実際にお目にかかった経営者様の中にも少なからずいらっしゃいました。そういった経営者様に、私たちは毎月試算表を見ることの重要性について説明してまいりました。特に、「タイムリーに自社の業績を把握すること」にこだわり、自社内で数値を把握するための「自計化」の体制づくりを進めてきました。

私たちの話に耳を傾けて下さって、社内の経理体制を見直し、スピーディな試算表作成に取り組んでくださった経営者様もいらっしゃいましたが、その一方で、会社の業績をタイムリーに把握するツールとして「試算表」を用いることが馴染まないケースもありました。

その一つが建設業でした。

中小建設業の経営者様とお話しさせていただくと、試算表を経営に役立つツールとしてご覧になることがあまりないことがよくわかります。建設業の場合、通常、工事が完成してはじめて売上が計上され、それに伴い、工事に係る原価が計上され、粗利益が確定します。工事が完成し、売上と原価の振替が完了するまでは、例えば、材料費や外注費や労務費といった工事原価が先行して計

上されることになり、企業の実態とはかけ離れた数値が試算表上に載ってくるようになります。

もちろん、進行基準に基づいて会計処理をすれば、今どのくらい利益が出ているのかを把握することは可能です。

ただ、工期が1年未満の工事を含んだすべての工事を進行基準で管理していくということは、それだけ現場や経理の方の事務量が増えることになり、中小企業様にとっては非常に負担になるわけです。また、決算の時に完成工事基準を適用した経理処理に戻すことになると、毎月把握してきた工事に係る粗利益と決算書上の粗利益が食い違うことになります。(進行基準に基づく会計処理は、赤字工事がなければ、利益を前倒しで計上することになります。)通常、毎月の試算表を積み上げていったものが決算書にならなければならないのに、それが期末で大きく変わってしまうと、試算表そのものの信頼性が損なわれることになります。

また、試算表を業績を把握する上での中心的なツールにすると、早いタイミングで月次決算をしなければ、意味がありません。ところが、建設業の場合、値引きや追加・手直し工事の関係で売上がなかなか確定しなかったり、業者への支払サイトの関係で請求書締め日を変えられなかったりと、売上や原価への振替が遅れがちになります。

そうすると、試算表の完成を待っていたのでは、我々税理士としては2ヶ月以上も前の数値を元に説明せざるを得なくなり、試算表が経営管理の上では、古新聞程度の意味しかもたなくなって

します。

これは、毎月の試算表を積み上げた結果が決算書であり、税務署や金融機関への提出資料となるため、確定した数値の積み重ねであることが要求されることにも関係しています。毎月の試算表は決算・申告がゴールになりますので、どうしても経理の方中心の数値ということになってしまい、現場の方がご覧になってもピンと来ないというのが現状です。

しかし、数値というのは経理の方だけが把握していればよいというものではありません。経営者様はもちろん、現場の方々も、自社の業績や自身の関わった工事の利益がどうなっているかをきちんと把握していただく必要があると、私たちは考えています。

そして、その役割を担うのが管理会計という考え方なのです。

ポイント

数値化された情報は、経理だけでなく経営者や現場と共有すべきである。そのためには、試算表だけでなく管理資料が必要である。

2. 管理会計とは？

(1) 財務会計との違い

管理会計についてご説明する前に、管理会計と対峙するものとして取り上げられる財務会計についてご説明致します。

毎月の試算表を積み上げたものが決算書であるということは既に述べましたが、決算書の果たす重要な役割の一つは外部の利害関係者へ情報を提供することにあります。外部の利害関係者とは、税務署、取引金融機関、株主や営業上の取引先等のことを言います。これら外部関係者は日々、企業がどのような経営活動をしているのかを見ることはできません。ですから、企業から提出される決算書やそれに関する附属資料を元に、企業がどのような経営状態・財務状態にあるかを判断するのです。判断にあたっては、過去の決算書と比較したり、他社のそれと比較することが往々にしてありますので、企業独自の基準で売上や経費が計上されていると、外部関係者は判断を誤ることになります。

ですから、外部への報告を前提とした決算書は一定のルールのもとに作成されなければならないのです。

一定のルールというのは、税法や会社法といった法律や会計基準のことを言います。税法や会社法に準拠することはもちろんのこと、中小企業の場合、「中小企業の会計に関する指針」という会計基準に基づいた経理処理が求められています。

例えば、企業が機械を購入した場合、それを何年で減価償却すべきかというのが、法律で定められています。これを法定耐用年数と言いますが、法定耐用年数が8年と定められている機械を企業が自身の判断で、5年で償却したり、あるいは15年で償却したりしていると、決算書に計上されている減価償却費は企業の判断によって数値が大きく異なり、延いては利益額や税金計算にまで影響を及ぼす事になります。

こういったことを無くすために、企業は一定ルールに基づいて会計処理をすることが求められており、それが財務会計の考え方なのです。

一方、管理会計というのは、企業内部の管理者（主には経営者や責任者）に、企業経営に役立つ情報を提供するためのものですので、外部に情報提供することを目的としていません。ですから、企業独自のルールや考え方で作成することが可能ですし、確定した数値だけでなく、将来の予測をも含めた情報を取り入れることができるのです。

資料 『財務会計・管理会計比較表』

	誰に	何の目的で	どのような	データの性質
財務会計	外部の 利害関係者	企業の経済状態を判断 するために	公正妥当な会計基準や各種法律に 基づいた	正確性を重視した過去データ
管理会計	内部管理者 (経営者等)	企業経営に役立つ情報を提供 するために	定められたルールではなく、 企業の必要に応じて	迅速性を重視した予測も含めた データ

(2) 中小企業の管理会計とは？

では、建設業の場合、内部管理のためには、どのような資料が必要になるのでしょうか？

建設業の方にとって、最も身近で、しかも重要な管理資料が『工事台帳』ではないでしょうか？『工事台帳』は、すべての建設業で作成している資料であり、しかも、試算表や決算書の元になるデータです。

先に、財務会計と管理会計についての違いをご説明しましたが、この2つは決して相反するものではありません。管理資料は決算書を補足し、先行管理するためのものなのです。

スピーディに自社の業績が把握でき、かつ、数値の積み上げが決算書の数値へと結びついているのが、『工事台帳』なのです。

実際、『工事台帳』に記載されている内容は、試算表や決算書の構成とよく似ています。

資料 『決算書フォーム』

I. 売上高	
	完成工事売上高
II. 完成工事原価	
	材料費
	外注費
	労務費
	賃金手当
	賞与
	法定福利費
	厚生費
	その他経費
売上総利益(粗利)	
売上総利益率(粗利率)	
III. 販売費及び一般管理費	
	役員報酬
	従業員給与手当
	賞与
	法定福利費
	厚生費
	広告宣伝費
	地代家賃
	減価償却費
	・
	・
	・
	通信費
	諸会費
	雑費
営業利益	
IV. 営業外収益	
V. 営業外費用	
経常利益	
VI. 特別利益	
VII. 特別損失	
税引前当期利益	
	法人税等充当額
当期利益	

資料 にもあるように、決算書は完成工事高から材料費、外注費、労務費、その他経費を差し引いて売上総利益を算出します。

『工事台帳』も、完成工事高からその工事にかかった材料費、外注費、工事経費を差し引き、社内労務費や社内損料を配賦して粗利を計算します。

社内損料の配賦を除けば、決算書上の売上総利益と『工事台帳』上の粗利はほぼ一致することになり、決算書の数値との結びつきは明確です。

また、実行予算を組み、工事の進行状況に応じた原価管理を行うことで、タイムリーに工事毎の成績を管理することができるのです。(実行予算管理の詳細については、後述。)

しかし、建設業の業績管理において目標とすべき利益は、粗利ではないと我々は考えています。では、何を指標として考えるべきなのか？それが、「付加価値」なのです。

ポイント

中小建設業の数値を先行管理するポイントは、決算書との関連が深い『工事台帳』を活用すること。

3. 目標利益の考え方

(1) 付加価値と粗利の違い

付加価値とはどのように計算され何を表しているのでしょうか？

資料 『決算書フォームとの比較』

A「決算書フォーム」

B「付加価値基準のフォーム」

I. 売上高	
	完成工事売上高
II. 完成工事原価	
	材料費
	外注費
	労務費
	貸金手当
	賞与
	法定福利費
	厚生費
	その他経費
売上総利益(粗利)	
売上総利益率(粗利率)	
III. 販売費及び一般管理費	
	役員報酬
	従業員給与手当
	賞与
	法定福利費
	厚生費
	広告宣伝費
	地代家賃
	減価償却費
	・
	・
	・
	通信費
	諸会費
	雑費
営業利益	
IV. 営業外収益	
V. 営業外費用	
経常利益	
VI. 特別利益	
VII. 特別損失	
税引前当期利益	
	法人税等充当額
当期利益	

I. 売上高	
	完成工事売上高
II. 変動費	
	材料費
	外注費
	その他経費
付加価値(限界利益)	
付加価値率(限界利益率)	
III. 固定費	
	1. 人件費計
	【工事原価】
	貸金手当
	賞与
	法定福利費
	厚生費
	【販売費及び一般管理費】
	役員報酬
	従業員給与手当
	賞与
	法定福利費
	厚生費
	2. その他経費計
	広告宣伝費
	地代家賃
	減価償却費
	・
	・
	・
	通信費
	諸会費
	雑費
営業利益	
IV. 営業外収益	
V. 営業外費用	
経常利益	
VI. 特別利益	
VII. 特別損失	
税引前当期利益	
	法人税等充当額
当期利益	

資料 の B は、前出の決算書のフォーム A を一部変更したものです。

工事に関する利益を、売上総利益ではなく、付加価値（限界利益）という名称で表示しています。もちろん、名称だけでなく、内容も異なります。売上総利益が、売上から材料費・外注費・労務費・工事経費を差し引いて算出されているのに対し、付加価値は、売上から材料費・外注費・工事経費を差し引いて算出しています。言い換えれば、労務費（社内人件費）を差し引く前の利益が付加価値ということになります。

では、何故、粗利ではなく、付加価値を目標利益とすべきなのでしょう？

ポイント

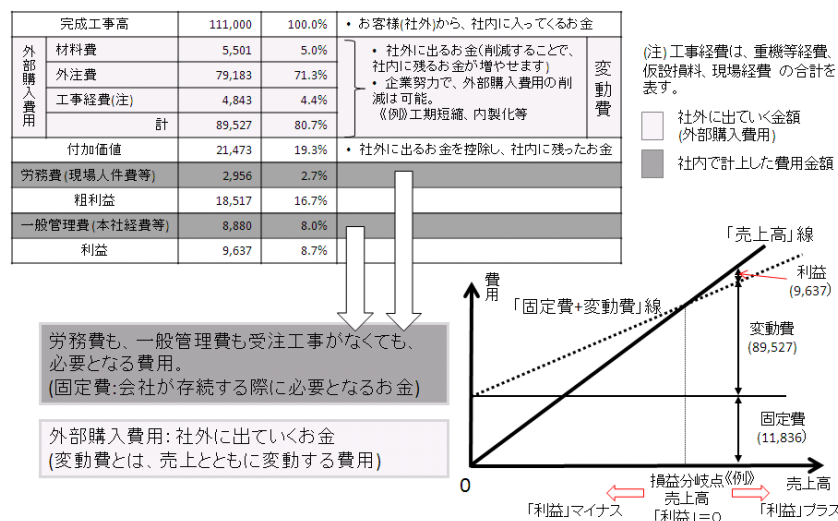
『工事台帳』活用の第一歩は粗利ではなく付加価値を目標とすること。

付加価値とは、工事原価のうち労務費（社内人件費）を差し引く前の利益をいう。

(2) 付加価値を重視する意味（受注の判断）

付加価値を算出するためには、完成工事原価を労務費とそれ以外の経費に分類する必要があります。これは、労務費とそれ以外の経費には相違点があるからです。

資料 -1 「付加価値と粗利の違い」



資料 -1 にもあるように、材料費や外注費、工事経費に共通しているのは、社外に対する支払いが必要な経費だという点です。加えて、工事を受注しなければ発生しない経費でもあります。

一方、労務費は、社内の従業員に対して支払うべき経費であり、工事を受注してもしなくても、雇用契約が継続している以上、必ず発生する経費です。

管理会計の基本的な手法の一つに、経費を変動費（売上とともに変動する費用）と固定費（会社が存続するために必要となる費用）に分解し、限界利益（売上 - 変動費）を算出する固変分解という考え方があります。固変分解をすることで、利益を出すためにはいくら以上、売上げなければならない損益分岐点が明らかになり、それが目標設定の基準となります。付加価値の考え方もこれと同じです。

自社の固定費をまかなうためには、どれだけの付加価値を確保する必要があるのか、延いては、どれだけ工事を受注しなければならないのかを判定する基準となるのです。

では、なぜ私たちが付加価値を重視するのでしょうか？付加価値の考え方が定着すると判断基準が変わるということを簡単な例でご説明します。

Q. 工事Cは受注すべきでしょうか？

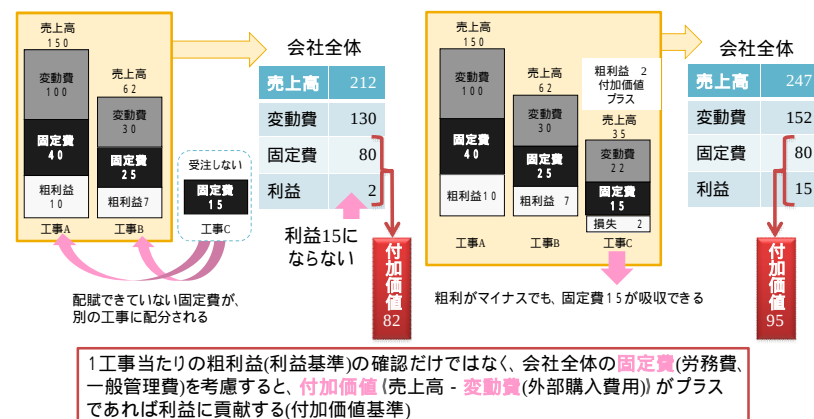


資料 -2 は、ある会社の工事の受注状況と期中の業績をあらわしたものです。現在、工事 A と工事 B の 2 つの工事を受注し、既に完成・引渡が完了し、工事利益も確定しています。2 つの工事の売上高は 212、そこから変動費 130 と固定費 65 を差し引き、粗利は 17 残っています。この状態で工事 C の引き合いがあったとします。

工事 C は売上高 35、変動費 22、固定費 15 ですので、見積段階で既に粗利が▲ 2 となる赤字工事です。

この工事 C を受注すべきかどうかの判断は、目標利益を、粗利を基準として考えた場合と付加価値を基準として考えた場合では、全く違ってきます。

- 粗利益基準で工事受注を判断したパターン (工事C は、受注しない)
- 付加価値基準で工事受注を判断したパターン (工事C を、受注する)



粗利益基準で工事受注の可否を判断すると、粗利がマイナスになる赤字工事 C は受注すべきではないという結論になります。では、受注せずに決算を迎えた場合、この会社の利益はどうなるのでしょうか？ (資料 -3 参照)

先に述べたように工事の受注の多寡にかかわらず、固定費は発生します。本来、工事 C に配賦される予定だった固定費 15 は、配賦すべき工事がいないため、必然的に工事 A と工事 B に配賦されることになります。

すると、会社全体の収支としては、売上高 212、売上高から変動費を差し引いた付加価値 82、付加価値から固定費を差し引いた粗利 2 が会社の利益として残ります。

では、付加価値基準で工事受注を判断した場合はどうでしょうか？

工事 C は、見積段階で粗利は▲2 ですが、売上 35 から変動費 22 を差し引いた付加価値は+13 ですので、受注すべきという判断になります。

そして、受注後の会社全体の収支は売上高 247、売上高から変動費を差し引いた付加価値 95、付加価値から固定費を差し引いた粗利は 15 になり、工事 C を受注しなかった場合と比べて粗利が 13 上回っています。

粗利基準で見れば赤字工事であっても、ある程度固定費が吸収できるだけの付加価値が見込める工事であれば、それを受注する方が最終的には会社に利益が残るのです。工事を受注すべきかどうかの判断において、付加価値の考え方が定着しているかどうかで、判断基準は変わってくるのです。

ポイント

粗利基準で赤字でも、付加価値基準でプラスであれば、受注すべき工事はある。

(3) 付加価値を重視する意味（外注・内製の判断）

付加価値を算出するためには、工事原価を労務費とそれ以外の経費に分類する必要がある、労務費以外の経費の共通点は、外部への支払を必要とすることであるということは既に述べた通りです。

付加価値を上げていくためには、工事を受注すべきかどうかの適正な判断が必要であるとともに、外部への支払をいかに減らすかということも重要なポイントになります。

受注した工事を外注すべきか、それとも、社内の人員でこなすべきかという判断が必要な場合があります。

作業の一部または全部を外注に出す要因は大きく分けて 3 つあると考えています。

1 つは、技術的な要因です。機械や設備がないために、或いは、その作業を行う技術を持った人員が社内にはいないため、技術的に自社で行うことが不可能な業務については、外注に頼らざるを得ません。

2 つ目は、人的余力の要因です。社内人員が既に他の工事に手を取られてしまっており、オーバーワークの状態にあり、内製化することが出来ない場合、どれを外注し、どれを内製するか判断は必要ですが、外注が必要になります。

3 つ目は、価格の要因です。社内で決められている労務費の配賦基準を元に粗利を考えると、外注した方が低コストだという判断で外注する場合があります。

以上、3 つの要因のうち、一番問題なのは、3 つ目の価格要因で外注・内製の判断をするケースです。

現場責任者に、自分が担当する工事の利益について責任を持ってもらうということは、多くの企業様で行っていると思いますが、重要なのは目標とする利益は何なのかということです。粗利や粗利率を目標にした場合、内製するよりも外注した方が低コストであれば、より多くの粗利を残すために、外注を選択するのは当然なことです。例え、社内にその作業をこなすだけの技術力と人的余力があったとしても・・・です。

そして、価格要因で判断し、外注することを選択すると、人手が余っているにもかかわらず、外部への支払が増えることになります。会社全体で見ると、残る利益が小さくなり、キャッシュも減ってしまうのです。

そういう判断を避けるためには、社内人件費を配賦した後の粗利ではなく、売上から外部購入費を差し引いた付加価値をいかに増やすかを考えるよう、現場責任者の判断基準を変えていく必要があるのです。

付加価値の考え方が定着すると判断基準が変わるというのは、経営者様だけでなく、現場責任者や担当者にも言えることです。

ポイント

付加価値を現場の目標利益とすることで、外注するかどうかの判断基準は変わる。

(4) 付加価値基準で判断する際の留意点

付加価値基準で判断することの重要性について説明してきましたが、付加価値がプラスになる工事は何でもかんでも受注してもよいという訳ではありません。

工事発注量が多い場合は、例え付加価値がプラスであっても、付加価値の低い工事については、受注すべきかどうかを慎重に判断する必要があります。受注する工事の選択を誤ると、会社全体の利益を引き下げることになりかねません。

一方で、工事の発注量が少ない場合、受注の取り合いになり、価格競争が起こります。見積金額をいくらまで下げられるかという判断をする際に、付加価値基準の考え方が重要になってくるのです。

また、工事毎の利益を付加価値で管理していても、結果を見るだけでは、なかなか業績の改善にはつながりません。実行予算の段階から工事の進行状況に応じて付加価値を把握していくことが重要です。

工事毎の付加価値をタイムリーに把握していくためには、現場と経理の協力が不可欠です。後半では、実際の現場で我々が管理面でお手伝いさせていただいている内容について詳しくご説明します。

ポイント

付加価値基準での判断は、工事発注量が少ない時にこそ有効。
また、付加価値の先行管理は現場と経理の協力が必要。

4. 工事別付加価値一覧表とは？

(1) 工事別付加価値一覧表とは？

実際に付加価値という数値をどのように使って行くのか、どのような帳票を作成し利用すればよいのかについてご説明いたします。

工事別付加価値一覧表とは、EXCEL を活用して工事毎の受注金額、工事原価等を集計し、付加価値、工事粗利が確認できるように作成した管理資料です。(資料 参照、この表は、横1行が一つの工事で構成されています。)

例として一つの工事が表示されていますが、実際にはいくつもの工事が記載されます。

さらに、資料 には表示していませんが、会社全体の数値を把握するために、合計行を設けます。合計行には、工事毎に工期を判断し、今期完成に計上できる完成工事高合計(予定)と来期以降の完成工事高合計(予定)を分けて表示します。

今期の会社全体の着地に関する完成工事高、粗利金額は、必ず把握しなければいけない数字です。それに加えて工事1本ごとの完成工事高・粗利金額を見て行く必要もあります。完成工事高、粗利金額だけでなく、今後は付加価値額についても一緒に確認頂きたいと思います。

(2) 工事別付加価値一覧表の詳細

工事別付加価値一覧表（資料 ）の詳細について、ご説明いたします。この一覧表の特徴は、付加価値を計算する為に、工事原価を外部購入費用と社内費用とに分けて記載することです。

資料 工事別付加価値一覧表

					外部購入費用				社内費用					
① 工事 番号	② 現場名	③ 工期	④ 担当者	⑤ 完成 工事高	⑥ 6月実績累計				⑦ 完成までの見込				⑧ 付加価値見込	
					材料費	外注費	経費	合計	材料費	外注費	経費	合計	⑤-⑥-⑦ 付加価値	⑧-⑨-⑩ 率
001	A新築工事	4/1～8/31	三好	100	28	17	5	50	7	4	1	12	38	38%

【外部購入費用】

に前月（例では6月）までの、実績累計金額を材料費・外注費・経費に分けて記載します。

には、この工事が完成するまでに必要となる各費目の予想金額（当月以降分）を記載します。

は、付加価値見込（ - ）が計算されています。この工事の完成時に予想される付加価値金額となり、この表で一番重要な数値になります。

【社内費用】

は、社内労務費を記載します。これも、先月までの実績累計金

額と当月以降完成までに発生する予定労務費を分けて記載します。

企業様によっては、共通経費の配賦金額も工事原価として記載していますが、今回の一覧表では省略させて頂きました。

は、工事原価合計額を表示しています。外部購入費用の ・ と社内人件費 を合計したものです。

は、工事粗利益見込金額を計算しています。これが本来、工事の粗利と呼ばれている金額です。

ポイント

「工事別付加価値一覧表」は、工事毎の付加価値額と工事粗利益額を表した一覧表である。年間利益目標と工事毎の利益予測をリンクした一覧表であり、中小建設業にとって最も重要な経営資料の一つである。

(3) 工事別付加価値一覧表を作成するには？

それでは、具体的な「工事別付加価値一覧表」の作成についてご説明いたします。皆様の中には、「こんな複雑なものを自社で作成できるのか？」と考えられる方もいらっしゃるのではないのでしょうか。作成のコツは、現場責任者と経理担当者との連携（コミュニケーション）にあります。

例えば、現場責任者と経理担当者が把握している工事利益額が違うというような事はありませんか。お互いに違う数値を追っかけていてもしかたがありません。この「工事別付加価値一覧表」を作成する過程により、お互いに把握できていない情報を確認することができます。

これにより、現場責任者は自分の現場の原価計上がきちんとできているかの確認ができますし、経理担当者は今後の原価発生タイミングを知る事により、資金繰りの情報として役に立てることができます。

また、この一覧表を作成する担当者は、業種や規模など企業様によって違ってきます。現場責任者が、担当工事について数字を計算し、工事部で全体をまとめるといった、工事部主体で作成する場合と経理担当者が経理情報を中心として作成する場合があります。

まず、工事部が中心となり「工事別付加価値一覧表」を作成する際の流れとポイントをご説明いたします。

手順 実行予算書を作成

実行予算書を作成する際のポイントは、外部購入費用と社内費用（社内労務費、社内使用料）を分けて記載することです。（資料参照）

実行予算書の労務費を、従業員の人件費と外注労務費に分けて記載するようにします。

また、従業員人件費以外の社内費用については、「機械等損料」や「仮設損料」があります。これらの社内使用料は、自社で所有している重機や機械設備を現場毎に基準を設けて費用を配賦したものです。企業様によっては、損料という扱い方をせずに現場共通費として減価償却費を計上し、各工事に配賦を行っているかもしれません。実行予算書を作成する上で、社内使用料の計上は非常に大切な考え方です。しかしながら、間接的には社外に出て行った費用であっても、この工事に使用したからといって新たに社外への支払いは発生していません。付加価値を計算する際には、「機械等損料」や「仮設損料」は工事経費の中で社内費用分として分けて取り扱って下さい。

資料 外部購入費と社内費用

		社内費用	
	外部購入費	社内労務費	機械装置等の社内使用料
工事直接原価	材料費 外注費 工事経費(賃借料等)	労務費 現場代理人	機械等損料 仮設損料
工事間接費 (現場共通費)	工事経費 燃料費・保険料	工事部長の人件費	機械等 減価償却費



手順 実行予算書と実績を管理

現場責任者が、実行予算書をにらみながら現場の原価管理を行う通常の業務です。



手順 工事完了までの予測を記入

実行予算管理を行うと、実行予算書通りに進んでいるか、またはトラブルにより手戻り工事が発生し、実行予算額を超えて原価が発生してしまうことがあります。これらを考慮した上で工事完成まで、あとどれくらい工事原価が発生するかを工種ごとに予測します。

次に、当初作成した実行予算の項目ごとに工事原価を集計します。

最後に、工事毎に原価の実績、完成までの予想工事原価を集計すれば、「工事別付加価値一覧表」の出来上がりです。

ポイント

実行予算書を作成する際には、工事原価を外部購入費用と社内費用（社内労務費・社内使用料）に分けて記載することにより、後で効率的に実績を集計することができる。

(4) 建設業向け会計ソフトウェアの活用

次に、「工事別付加価値一覧表」を経理担当者が作成する場合についてご説明いたします。

建設業と言いましても多種多様です。一人もしくは数人で担当するような大規模 JV 工事があれば、一人でいくつもの工事を掛け持ちして担当する管工事のような専門工事業もあります。

小さな工事が多く、一人の担当者が複数の工事を一度に担当しなければならない場合、実行予算書を作成する時間もなく、また工事原価管理も難しいのかもしれませんが。このような企業様では、先ほど説明しました、実行予算書を基にした付加価値の計算は、時間が掛かるため、難しいのが実情ではないかと思います。

このような企業様の場合、工事原価管理は行っていないのでしょうか？また、出来ないのでしょうか？いいえそんなことはありません。厳密な実行予算書は作成していなくても、見積書作成時に原価計算を簡易な計算シート（EXCEL、手書き）を利用して行っている企業様もいらっしゃいます。

また、一例ですが、建設業向け会計ソフトウェアを用いて会計処理を行っている企業様であれば、経理担当者が簡単に「工事別付加価値一覧表」を作成することができます。

まず、工事原価に関する請求書の明細を工事別に分類します。この分類ができれば、工事別に、仕訳伝票を入力することができ、

自動的に工事台帳が作成されます。このようなソフトウェアには、様々な帳票や管理資料が用意されており、工事原価実績は入力された仕訳伝票から集計されます。

次に、受注金額、実行予算額、完成までの見込原価を入力することにより、利益見込額を確認することができます。この完成までの見込原価については、請求書が届いている以外に完成までにどのぐらいの工事原価が発生するか、現場担当者に問い合わせを行い資料を完成させます。この時に経理で作成した工事台帳を工事担当者に確認頂くことにより、工事原価実績の集計作業を省くことができ、現場責任者の負担が少なくて済みます。

最後に、この建設業向け会計ソフトウェアの「利益見込一覧表」を EXCEL にデータ書き出しを行い、「工事別付加価値一覧表(資料)」と同じ項目の並びに修正し、付加価値額を求めることができます。

今回、「工事別付加価値一覧表」作成方法について2つのパターンを説明させて頂きました。企業様によって工事管理のルールも変わりますので、自社に合うようにアレンジして頂ければと思います。

例えば、100万円以上の工事については、実行予算を作成する。300万円以上の工事については、「工事別付加価値一覧表」に掲載する。それ以下の工事はまとめて雑工事として記載するなど、工事管理のルールを決めて行きます。

また、付加価値の呼び方も企業様により「持ち帰り利益」「粗あら利益」など従業員が分かりやすい独自のネーミングを採用されています。いずれにせよ、企業様の実情に合わせて対応することにより、より企業様に「工事別付加価値一覧表」が定着し易くなります。

ポイント

企業様の業種・規模により、「付加価値一覧表」を作成する方法や担当者が変わってくる。自社にあった方法やルールを工夫して取り組むことにより企業様に定着し易くなる。

付加価値見込率の推移

資料

付加価値一覧表+実行予算比較+付加価値見込率等の推移

外債購入費用													社内人件費										実行予算率対比 (付加価値→)				実行予算率対比 (工事費→)				付加価値 見込率の推移		工事利益 見込率の推移	
8月実績累計					完成までの見込								付加価値 見込		労務費 見込		工事費 見込		工事 粗利見込		実行予算率対比 (付加価値→)		実行予算率対比 (工事費→)											
①	②	③	④	⑤	⑥			⑦					⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱	⑲	⑳	㉑	㉒							
工事番号	現場番	工期	相違番	完成工事票	付加価値比率	総率	合計	付加価値比率	総率	合計	付加価値比率	総率	合計	付加価値比率	総率	合計	付加価値比率	総率	合計	付加価値比率	総率	合計	付加価値比率	総率	合計	付加価値比率	総率							
001	A新設工事	4/1~6/31	三好		100	26	17	5	30	7	4	1	12	36	33%	10	5	15	7	23	23%	68	33	33%	80	20	20%	33%	54%	32%	21%	23%	23%	

また、毎月の付加価値見込率、工事粗利見込率の推移を記載します。これを追って行くと、急に率が悪くなった場合、現場でのトラブル発生や、追加工事・変更の発生に気付くことがあります。

反対に各々の率が良くなっているような場合は、現場でのコスト削減の工夫があったのかなど気付くことができます。

資料 資料 の右側を拡大

実行予算対比 (付加価値見込ベース)			実行予算対比 (工事粗利益見込ベース)		
⑬	⑭		⑮	⑯	
実行予算 (材+外 +経)	⑤-⑬	率	実行予算 原価計	⑤-⑯	率
	付加価値 見込			工事粗利益	
65	35	35%	80	20	20%

付加価値 見込率の推移			工事粗利益 見込率の推移		
4月	5月	6月	4月	5月	6月
36%	34%	38%	21%	20%	23%

ポイント

工事別付加価値一覧表の付加価値見込額(率)と工事粗利見込額(率)は何と比較するのか？

- ・実行予算策定時の付加価値見込額(率)と工事粗利見込額(率)
- ・毎月の付加価値見込率と工事粗利見込率の推移を確認することにより現場で発生している問題点に気付くことがある。

5. 工事別付加価値一覧表の活用方法

この章では、「工事別付加価値一覧表」をどのように活用していくのかといった重要なポイントについて現場責任者と経営者それぞれの立場でご説明いたします。

(1) 現場責任者の活用方法

付加価値は現場でコントロールできる利益

現場責任者の方に、会議の話をお聞きますと、工事一覧表などを見ながら「利益率が低い」と指摘され、やる気が無くなることが多いとおっしゃいます。どうしてやる気が無くなるのかお聞きすると、粗利率ばかりが取り上げられることが多く、粗利率を上げるにしても自身の努力だけでは、限界があるとおっしゃいます。もちろん、現場責任者の方は、自分の努力で粗利率を上げることについて、ある程度までは可能だと思っているのですが、工事原価には、自分自身の給与（労務費）が含まれており、削減するにも限界を感じていらっしゃるようです。

例えば、若い現場責任者だと本人の給与も安いので労務費も安いのですが、ベテランの現場責任者になると本人の給与が反映されて労務費も高くなってきます。現場で一生懸命働いても、本人の労務費を差し引かれると残りは少なくなってしまうのです。大抵の場合、工期は決まっていますので、本人の労務費については、削減することはできません。

また、共通経費の配賦を行っている企業様では、完成工事高の〇％と予め決められ、各工事に共通経費を配賦しています。

～ 実例 ～

A 社様では、10 数年前前から、工事毎に完成工事高の 2.5％を共通経費として実行予算書に計上するというルールがありました。しかし、ここ数年は 10 年前と比べて全社の完成工事高が 3 分の 1 程度にまで激減していました。従業員の方も少なくなり、また経費削減にも取り組み、固定費も下がったのですが、固定費が 10 年前の 3 分の 1 にまで減少することはありません。固定費を各工事に割り振ったものが、共通経費になりますので、10 数年前の基準である完成工事高の 2.5％では、固定費を賄えなくなっていました。

このような状況下では、実行予算書上、昔の基準である 2.5％で共通経費を予定していましたが、実際に工事が完了し経理部で工事を締めてみると、実際配賦された共通経費は 7％になっていました。

現場責任者は粗利率が 15％は確保できたと思っていた工事が、経理部が作成した資料を見ると 10％に減少しているということになります。これを見た現場責任者の方の気持ちは・・・容易に想像することができるかと思います。

～ ～ ～

こういった社内労務費、社内経費的な数字は現場ではどうすることもできません。これらの社内費用を除いた付加価値で工事の

利益を見ていくことが必要になってきます。工事原価の内、社内費用を除いた、材料費、外注費といった工事原価については、現場での努力により圧縮することが可能です。

工事別付加価値目標の設定

それでは、現場責任者が材料費、外注費といった現場でコントロールの可能な工事原価について、どのようにすればやる気が向上するのかについて、一例をご紹介します。

実行予算書作成時に会社としての目標利益率を現場責任者に指示することがあります。この時、粗利で目標を設定するのではなく、付加価値で目標を設定します。目標の達成時には、報奨金などのインセンティブを支給する企業様もあります。そうすると現場責任者は、どうにかして現場で利益を出そうという考えが働きますので、現場で色々な知恵を絞る様になります。

ある建築現場の責任者は、工期短縮を試みたり、VE 提案を行ってみたりと行動が前向きになりました。

～ 実例 ～

B 社様では、現場の手持ちがなく次の現場まで空いている従業員様を他の現場に手伝いに行かせて付加価値を少しでも上げようと努力されています。今では当たり前のことになっていますが、少し前まで B 社様では、現場責任者は自分の現場を従業員（それもベテランの従業員）に手伝ってもらいと、労務費が発生する為、従業員より時間単価の低い外注作業員を雇うということが、当たり前に行われていました。

言い変えますと、工事を粗利で判断すると労務費単価の低い外

注作業員を使えば、工事原価は下がり粗利は上がります。しかし、手待ちの従業員が現場をこなせば、社外に流出するお金は、節約することができます。つまり付加価値が上がることです。どちらが B 社様にとって利益になるかは、すぐにわかる事ですが、B 社様では、長年粗利での工事管理に慣れており、このような事に疑問を抱く現場責任者はいなかったということでした。

ポイント

- ・付加価値は、自身でコントロール（現場で工夫）できる利益である。
- ・付加価値を増大させる取り組みは、全社の利益も増大させる。
- ・工事別付加価値目標の設定を行い、目標達成時にはインセンティブ等を支給することにより、現場責任者のやる気向上を図ることができる。

(2) 経営者の活用方法

会社全体の利益目標と現場の付加価値目標のベクトルが合致

毎年、会社全体の年間利益目標を立てられると思いますが、通常利益目標と呼ばれる利益は、粗利で立てられることが多いのではないのでしょうか。これに加えて付加価値の目標も立てて頂きたいと思っています。なぜ付加価値目標が必要かと言えば、一つの工事の付加価値目標と全社の年間付加価値目標のベクトルが合致するからです。

具体的に説明すると、経営者としては会社全体の利益がこのくらいあれば会社が維持できると考えています。その利益目標を目指して各現場責任者が努力すればよいのですが、先ほど説明しましたように間違った方向（従業員が手待ち状態でも労務費単価の安い外注を使うといったこと）に努力してしまい、会社全体で考えると利益の低下を招いてしまうといった弊害が起こる事があります。

付加価値基準で考えることにより会社の利益を上げるために全従業員が同じ方向で考えることができ、「工事毎の付加価値を上げる＝会社全体の利益が上がる」とすることができます。

繁忙期と閑散期での受注方針決定の違い

工事を受注するか否かを決定する際には、付加価値基準で繁忙期と閑散期に分けて考えて頂きたいのです。

繁忙期は、付加価値と言わず粗利額が高い工事から順に受注して行けば良いのですが、問題は閑散期においての受注判断です。

閑散期、言い換えればライバル会社も仕事がない時期です。このような時は、受注競争も激しくなっており、どの会社も少々見積金額を下げてでも工事を受注したいと考えます。しかしどこまで金額を下げて受注するかについて明確な基準をお持ちの会社は少ないのではないのでしょうか。

閑散期や、受注競争が激しい物件を必ず受注したい時、いくらまでなら下げてもよいのか、付加価値が一つの判断基準になります。付加価値がプラスであれば、粗利がマイナスであっても固定費が吸収できるため、受注する決断をするべきではないでしょうか。

～ 実例 ～

地方中堅ゼネコンで完工高約 20 億円の C 社様では、閑散期に 7 億円の新規建築物件の受注見込みがありました。見積段階ですでに数千万円の赤字が出ており、いままでの社長様なら絶対受注はしなかったという工事でした。しかし付加価値基準で再度検証を行い、受注するという決断をされました。もちろん社内では、反対の意見もあったと聞きます。この期の決算を迎えた時に、社長様から「この工事を受注していなければ、今期の決算は大変な事になっていた。」と後日談を聞くことができました。厳しい工事でしたが、現場での努力や材料調達における努力で何とか粗利ベースでも黒字にすることが出来たそうです。

当初作成した実行予算書の内容を見直すことができる。

工事別付加価値一覧表を毎月検討していくと、当初作成した実行予算書の内容自体がおかしい事に気付くことがあります。そも

そも、現実的ではない厳しい実行予算書になっていることや、反対にサバを読みすぎて甘すぎる実行予算書になっていることに気付くようになります。

実行予算書策定者によっては、実行予算策定の癖があるかも知れません。このような場合は、「実行予算対比」の項目を注意して見て行くことが重要になります。

追加工事などの契約のチェック

現場責任者は追加工事の契約について、忙しくつい後回しにすることはありませんか。追加工事の発生は、現場責任者から報告がなければ、通常把握すること難しいのが実情です。

工事別付加価値一覧表の「付加価値見込率」と「工事粗利益見込率」の推移を毎月チェックしていくと急に見込率が悪化することがあります。このような場合、現場での追加工事発生に気付くことができます。追加工事を把握することにより、追加工事の契約交渉に素早く対応することができます。

若い現場責任者（代理人）の育成

先にも述べましたが、社内の手待ちの従業員に現場を手伝ってもらおうと労務費が高くなるとの理由から、若手の従業員を現場に連れて行かない。現場での経験が積めず育たない。公共工事の入札の場合、現場経験（実績）が少ないと現場代理人になれないため、入札できない、というような悪循環に悩んでいる企業様がありました。

～ 実例 ～

D 社様のあるベテラン現場責任者の方からお聞きした話ですが、昔は工事の規模も大きく、予算にも余裕があったことから、ベテラン現場責任者と若手担当者数名で一つの現場を担当していました。若手担当者も勉強になり、公共工事の場合実績を積むことができました。

しかし、現在では予算も厳しくベテラン現場責任者が一人で工事を担当しないと、粗利が出ない状況です。また、公共工事では総合評価方式が導入され、色々な種類の工事を担当した実績がある現場代理人がいないと、入札さえ参加できない状況になっているとのことでした。

これらの出来事は、現場責任者が担当工事の粗利を上げることに注力してしまったために、会社全体の利益向上について考えることができず、間違った努力を行ってしまったために招いた事態であり、目標に付加価値も追加していたら、このような事は起こらなかったのではないのでしょうか。

ポイント

経営者にとって付加価値基準の考えを取り入れることは重要であり、色々な事に気付くことができる。

全社の利益目標と現場毎の付加価値目標のベクトルが合致
受注戦略、特に閑散期の受注判断ができる

当初作成した実行予算書の内容を見直すことができる

追加工事発生のシグナルに気付く

行き過ぎた粗利での管理は若手の育成にも弊害がある

(3) 会議での活用について

この付加価値一覧表を経営者の方が見るのはもちろんのこと、工務（工事）会議などで活用頂きたいと考えています。

工務会議というと工事毎の工程に遅れはないか、納期は大丈夫なのか、段取りはどうなっているのか、といった工程管理の確認や安全管理、品質といったことが主なテーマではなかったでしょうか。もちろんこれらも大変重要なテーマです。

もう一つ重要なテーマとして、工事利益の管理があります。実行予算書通りに工事が進行しているのか確認されている企業様もありますが、私がお手伝いさせて頂いた限りでは、実行予算書と1か月前の工事原価実績の対比をされているというのが、一番良く管理されている例でした。

先ほども説明いたしましたが、付加価値見込率や工事利益見込率の推移が悪くなった際には、その原因を突き止めなければなりません。内容によっては、現場に確認に行く事も必要になってきますし、追加工事が発生していれば、営業担当や経営者様が追加工事契約に動かなければいけないこともあります。こういった異変を早く見つけ対応することが重要です。

また、工務メンバーで対策を考え、失敗事例の情報共有を行うことも大切です。

反対に良くなっている場合には、何が成功事例なのか現場責任者に発表して頂き情報共有するといった事を是非行ってください。

この「工事別付加価値一覧表」を用いて利益管理を行って頂きたいのですが、ここで一つお願いしたいのは、現場責任者・担当者の方を一方的に責めるのが目的ではなく会社に1円でも利益を持ち帰るために、会議の参加者全員で考え、知恵を絞るために利用して頂きたいということです。最終的には、工事毎の実行予算書策定時以上の付加価値目標を設定し、達成時には報奨金を支給するなど、現場責任者・担当者のやる気向上に役立てて頂ければ最高です。

最後に建設業界は厳しい状況下にありますが、今回お話をさせて頂きました管理会計的な考えを取り入れた「工事別付加価値一覧表」を活用し、企業様の経営に微力ながら役立つことができれば幸いです。

ポイント

工事別付加価値一覧表から、現場の状況を知る事ができる。
付加価値や工事利益の見込率が悪化している場合は、原因を突き止め、対策を行う。
良い状況が確認できれば、成功事例を社内で共有する。現場責任者・担当者のモチベーションアップに役立てることが重要。

■■■ 著者経略歴 ■■■

北野 里美 (mailto:skitano@digitalbank.co.jp)

みどり合同税理士法人

管理会計部 チーフアドバイザー 税理士

東京女子大学文理学部日本文学科卒。香川大学大学院
経済学研究科修了。商社、出版会社を経て当社へ入社。
中小企業の管理会計導入（財務会計から管理会計への
落とし込み）が得意分野。財務 DD、経営計画策定にお
ける経験豊富。



山下 晶子 (mailto:akiko@digitalbank.co.jp)

株式会社みどり合同経営 コンサルティング部

コンサルタント

情報系専門学校卒。大手電気メーカーシステム営業担
当を経て当社へ入社。企業全体の業務の流れを適正な
流れに変えていく「業務フロー整流化コンサルティング」
は高い実績を誇り、落とし込みまでの個別指導には定評
がある。特に受注工事業における独自性の高い工事管理
システムの導入が持ち味。受注工事業業務効率化をテーマ
にした講演・講師多数。



株式会社みどり合同経営 <http://ct.mgrp.jp/>

本社 〒160-0007 東京都新宿区荒木町 2 - 3

(社)金融財政事情研究会 セミナーハウス 4F

TEL(03)3358-5951 FAX(03)3358-5952

高松 〒760-0062 香川県高松市塩上町 3 丁目 1 番 1 号

TEL(087)834-0301 FAX(087)834-0882

現場を変えるしくみはこれだ！

中小建設業の付加価値を利用した管理会計の重要性について

2008 年 10 月 1 日 第 1 版 第 1 刷 【非売品】

著者 税理士 北野 里美

コンサルタント 山下 晶子

発行所 株式会社 みどり合同経営

〒160-0007 東京都新宿区荒木町 2 - 3

(社)金融財政事情研究会 セミナーハウス 4F

TEL(03)3358-5951 FAX(03)3358-5952

本書の一部あるいは全部について、株式会社みどり合同経営から文書による
承諾を得ずに、いかなる方法においても無断で複写、複製することは禁じら
れています。