

利益計画

管工事業のモデル利益計画

中小企業診断士
佐藤 節夫



I 業界の概要

1 管工事業とは

管工事業は、建設業の中で、配管などの設備の工事を行う専門工事業であり、建設業法に基づく28種類の許可業種の1つである（28種類を基本として、32種類に区分・図表-1参照）。また指定建設業の1つでもある。

指定建設業とは、施工技術の総合性や普及状況などを勘案して政令で定められた業種で、現在、次の7業種が指定されている。①土木工事業 ②建築工事業 ③電気工事業 ④管工事業 ⑤鋼構造物工事業 ⑥舗装工事業 ⑦造園業。

2 管工事業の内容

管工事業は、戦後しばらくの間は給排水・衛生工事が主流であった。一般個人向けは、昭和40年代を境とする所得の上昇による国民生活水準の向上により、法人需要は、ビル・工場の建設急増により設備拡充が図られ、これに伴い管工事の内容の多様化・高度化が図られ、管工事業が拡大した。

●図表-1 「許可業種」業種区分

1	一般土木建築工事業	17	金属製屋根工事業
2	土木工事業	18	板金工事業
3	造園工事業	19	塗装工事業
4	水道施設工事業	20	ガラス工事業
5	舗装工事業	21	建具工事業
6	しゅんせつ工事業	22	防水工事業
7	建設工事業	23	内装工事業
8	木造建築工事業	24	はつり・解体工事業
9	大工工事業	25	電気工事業
10	とび・土工・コンクリート工事業	26	電気通信工事業
11	鉄骨工事業	27	管工事業
12	鉄筋工事業	28	さく井工事業
13	石工工事業	29	熱絶縁工事業
14	煉瓦・タイル・ブロック工事業	30	機械器具設置工事業
15	左官工事業	31	消防施設工事業
16	屋根工事業	32	その他の設備工事業

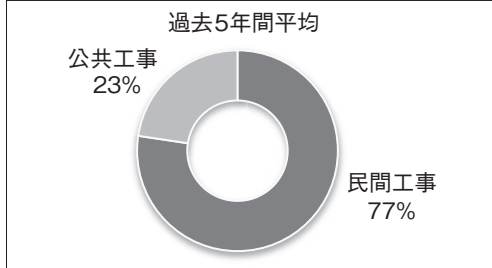
（出所）国土交通省「建設工事施工統計調査報告」（平成23年）

管工事業の拡大に伴い、給排水・衛生関連のほか、空調・換気関連などへとその業務の範囲は広がった。

国土交通省の告示(昭和47年3月8日第350号)によれば、「冷暖房、空気調和、給排水、衛生等のための設備を設置し、または金属製の管を使用して水、油、ガス、水蒸気等を送配するための設備を設置する工事」と定義されている。また、日本標準産業分類（総務省）においては、管工事業（さく井工事業を

●図表－2 発注別の推移・元請完成工事高
(管工事業)

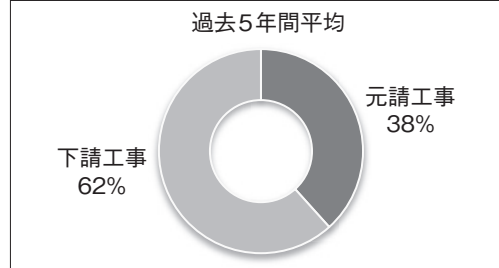
単位：億円	H19	H20	H21	H22	H23
民間工事	15,611	14,996	13,897	12,747	13,783
公共工事	4,366	4,276	3,868	4,043	4,220
民間比率	78%	78%	78%	76%	77%



(出所) 国土交通省「建設工事施工統計調査」
(平成23年度)

●図表－3 完成工事高・元請比率の推移
(管工事業)

単位：億円	H19	H20	H21	H22	H23
元請工事	19,977	19,272	17,765	16,790	18,002
下請工事	35,511	31,837	28,157	24,616	27,543
元請比率	36%	38%	39%	41%	40%



(出所) 国土交通省「建設工事施工統計調査」
(平成23年度)

除く)は、詳細な工事分類がなされている。

- ・一般工事業
- ・冷暖房設備事業
- ・給排水・衛生設備事業
- ・その他の管工事業

以上、一口に管工事業と言っても、その業務の範囲は非常に広い。

昨今では、「民需7割、官需3割」と言われ、ビルの配管や空調装置の取付け・補修工事などが大きな市場となっている(図表－2)。

3 管工事業の形態

業種の形態としては、①元請けとの関係 ②業者の規模 ③工事内容などにより、大きく2つに分類される。

1 町場型

一般の個人住宅、小規模な木造建築物の管工事を行う事業者であり、給排水・衛生設備工事、浄化槽設備工事等があり、これらは建築業者の下請けとなっている。

しかし、取替工事、補修工事、便所の水洗化等の場合は元請けとなる場合もある。

2 野丁場型

中規模以上の構築物の管工事を施工する事業者である。工事の種類も多岐にわたり、施

工技術も異なるため、空調設備関係業者と給排水・衛生設備業者にそれぞれ専門化している場合が多い。

大手企業の場合は、両者とともに施工する能力を持った総合管工事業者もみられる。

多くの業者は、元請け、下請けの両面をもっているが、一般的に企業規模が大きくなるにつれて、元請工事のウエイトが高まる。

野丁場型の元請工事の場合は、新築は施工主より直接受注することも多い。これは建築技術水準の革新、ビルや工事建築等における関連工事の増加に伴い、施工技術が高度化し、施工能力のある業者が建築業者の下請的存在から成長・独立していくためである。

完成工事高の元請比率の推移を見ると、直近で1%の減少があるものの、平成19年度を境に、元請比率は36%から40%と穏やかな増加傾向にある(図表－3)。

4 許可業者数の推移

過去5年間の推移を見ると、建設業全体の業者数は48万4千となり、減少傾向が続いている(平成19年度比△4.7%)。

管工事業の業者数は8万5千となり、同様に減少傾向が続いている(平成19年度比△

通則法

所得税

法人税

相続税

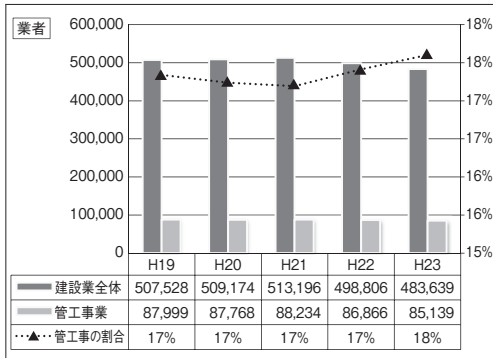
消費税

法務

経営

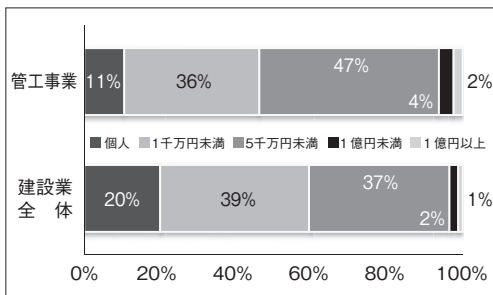
関連業務

●図表－4 許可業者数の推移



(出所) 国土交通省「建設業許可業者数調査の結果について」(平成24年5月)

●図表－5 資本金階層別



(出所) 国土交通省「建設業許可業者数調査の結果について」(平成24年5月)

3.2%)。一方、建設業全体に占める割合は、17%から18%に増加している(図表－4)。

図表－5は、許可業者数を資本金階層別に分類したものである。これを見ると、管工事業は「資本金1,000万円以上5,000万円未満」の階層が最も多く47%を占めている。また、建設業全体と比較すると、「個人」が少なく、「1,000万円未満」も少ない。図表－6は、建設業を営む場合の許可の区分による業者区分を示したものである。

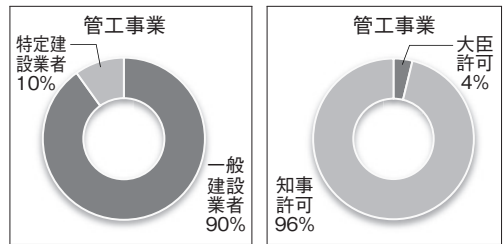
これを見ると、「特定建設業者」については、建設業全体では9%であるのに対して、管工事業は10%とわずかに多い。また、「大臣許可」については、建設業全体が2%ほどであるのに対し管工事業は4%と倍近く多いという構成になっている。

このことは、建設業全体と比較すると、管

●図表－6 業者区分

建設業全体	一般建設業者	特定建設業者	計	
大臣許可	6,908	5,546	12,454	2%
知事許可	455,630	38,207	493,837	98%
計	462,538	43,753	506,291	
	91%	9%		

管工事業	一般建設業者	特定建設業者	計	
大臣許可	1,436	1,808	3,244	4%
知事許可	75,262	6,633	81,895	96%
計	76,698	8,441	85,139	
	90%	10%		



(出所) 国土交通省「建設業許可業者数調査の結果について」(平成24年5月)

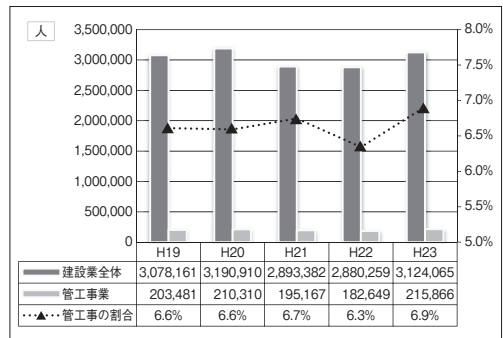
(注1) 特定建設業：発注者から直接請け負った建設工事について、一件当たりの合計金額が3,000万円以上(建築工事業については4,500万円以上)の下請契約を下請負人と締結して施工させる場合に必要の許可。

(注2) 一般建設業：下請負人に出す工事の代金の額が3,000万円(建築工事業については4,500万円)に満たない場合に必要の許可。

(注3) 知事許可：許可を受けようとする営業所が、同一都道府県内のみの場合に必要の許可。

(注4) 国土交通大臣許可：許可を受けようとする営業所が、二つ以上の都道府県にある場合に必要の許可

●図表－7 就業者数の推移



(出所) 国土交通省「建設業許可業者数調査の結果について」(平成24年5月)

工事業は、元請金額が大きく、かつ営業範囲が広い元請業者が多いことを示している。

5 就業者数の推移

過去5年間の推移を見ると、建設業全体で

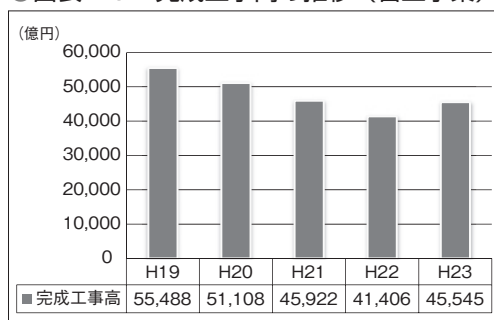
は減少傾向が続いていたが、平成23年度は312万4,000人と対前年度比1.5%と増加した。また、管工事業も減少傾向にあったが、平成23年度は21万5,000人と前年度比6%増加し、大きく回復した。建設業全体に占める割合では平成22年度は6%と1ポイント減少したが、直近では7%と例年並みに戻った(図表-7)。

6 完成工事高の推移

図表-8は、管工事業の完成工事高の推移を示したものである。平成22年度の完成工事高は4兆1,405億円に減少し、平成19年度以降減少の一途をたどっていたが、平成23年度の完成工事高は4兆5,545億円となり、前年度比10%増と大きな伸びがみられた。

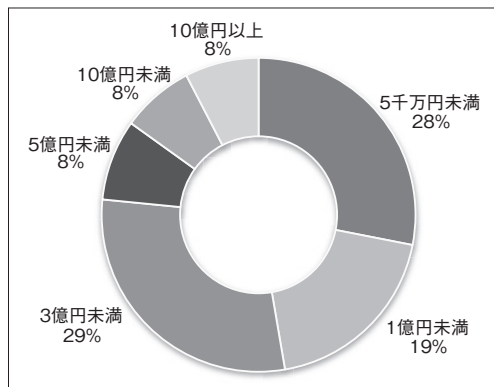
近年最も完成工事高が高かった平成18年度

●図表-8 完成工事高の推移(管工事業)



(出所) 国土交通省「建設工事施工統計調査」
(平成23年度)

●図表-9 完成工事高の構成比



(出所) 「全管連」平成23年度資料より

の5兆8,049億円と比較すると、平成23年度は22%も減少しており、以前の水準には回復していない。

図表-9は、「全管連」*に所属する企業の直近営業年度における完成工事高別の構成比を見たものであるが、「3億円未満」の企業が29%と最も多いが、「1億円未満」19%、「5千万円未満」28%と、この両方で47%と約半分近くを占めている。

* 「全管連」は、「全国管工事業協同組合連合会」の略称で、昭和35年に設立、所属団体数610団体、所属業者数17,977社を組織する業界最大の関係団体である。

7 業界動向

管工事業は、建設業界における付帯的工事業者といった側面が強く、自社に特殊技術があり他社との差別化が図れる施工能力を有しているか、又は、大手・中堅建設業者やマンション建設業者などの安定化した受注先を確保しているかによって収益が大きく左右される業界である。その中において、前述の「全管連」では、本年度の活動スローガンを次のようにあげている。

- ・災害に強い組織対応で地域貢献
- ・老朽管の更新、耐震管の敷設促進
- ・培った技能技術の若者への継承

8 事業の課題

リーマン・ショック後の民間工事減少や公共事業を圧縮する政策などの影響を受け、建設投資額は平成8年の83兆円をピークに、平成22年には41兆円まで落ち込んできた(図表-10)。

しかし、ここに来て東日本大震災の復興需要やアベノミクス政策による公共工事の増加などによりようやく回復の兆しが見えてきた。

ところが、縮小を続けてきた建設業界にとっては、急な需要増加が人手不足や労働者人

通則法

所得税

法人税

相続税

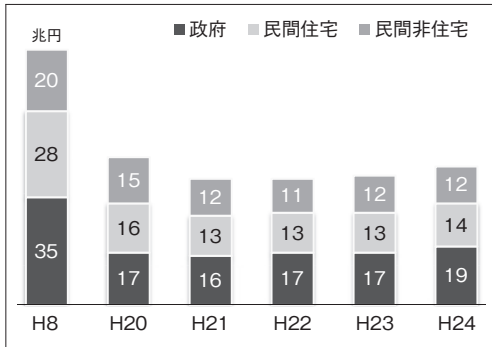
消費税

法務

経営

関連業務

●図表-10 建設投資額の推移



(出所) 国土交通省「建設投資見通し」
(平成23年6月)

件費や資財高騰などの問題を生じさせている。

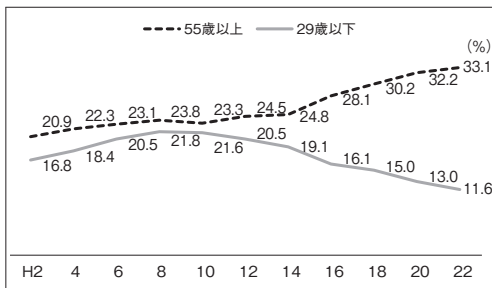
そのため、「自治体が示す価格では採算に合わない」と判断する元請建設会社が増え、公共工事の入札が成立しない例が相次ぎ発生し、結果的に下請工事業者に仕事が回らないという事態になっている。

また、建設業就業者数を年齢階層別に見ると、若年層の減少が目立っており、相対的に高齢者の割合が高まっている(図表-11)。

このような高齢化の傾向は、管工事業も例外ではなく、就業者の高齢化は産業活力の維持・強化の点で大きな問題である。加えて、団塊世代の技術者・熟練技能者の多くが65歳を迎え、最終的にリタイアしつつある中で、建設生産システムの中核をなす技術・技能の承継も当面の大きな課題である。

さらに大きな問題として、中小企業における経営者の高齢化があり、管工事業界も同様

●図表-11 建設業就業者の年齢構成の推移



(出所) 総務省「労働力調査」

であり、今後は後継者難から「廃業」による企業淘汰や、「M&A」による業界再編の時代に入る可能性は高い。

9 事業の将来性

管工事業は、エレクトロニクス、省エネ、環境問題など、成長が見込まれる分野を有する業種である。しかし、収益性の低い分野も多く、工事コスト削減の煽りを受けやすい業種でもある。今後は技術革新の進んでいる分野の需要動向を把握し、技術力や企画力、他社との差別化を図れる特殊技術等を有することが不可欠である。

そのためには、エネルギーの節減と合理的利用を目指したコージェネレーションシステムなどの開発・普及や、地震に備えた設備の耐震性強化など、社会インフラ構築に貢献する余地は大きく、社会性も高く、事業の将来性は広がりを持っている。

II モデル店 A 社の概要

<概要>

創 業：昭和43年
組織形態：株式会社
資 本 金：3,000万円
従 業 員：7人
事業内容：水道・管工事業
年間完成工事高：1億円

A社は、首都圏S県北部のK市に、昭和43年、父親である先代社長が創業した。

A社は、地元工務店の下請企業としてスタートしたが、現在では、取引先の信頼を得て業容を拡大し、S県K市を中心に隣接市を含め水道工事(取替・補修)をはじめ給排水・衛生等の設備工事を手掛けている。

管工事業の形態からすると「町場型」であり、業者区分として、「特定建設業者」として「知事許可」を受けている。

昨年、先代社長が70歳になったのを機に、長男であるB氏が2代目社長として事業を引き継ぎ、活躍している。B氏は、もともと地元ゼネコンに勤務していたが、先代社長が65歳の頃、病気を患ったのをきっかけに地元ゼネコンを退職し、家業のA社に入社した。5年の家業実務を経験し、この間に配管技能士・管工事施工管理技士・給水装置工事主任技術者等の資格を獲得し、社長業に就いた。

B氏は、地元ゼネコン時代に、設計業務も経験しており、ITリテラシーも高い。

一方、相談役に退いた先代社長のA氏は、現在では病気も癒え、実務は2代目社長のB氏に任せ、地元での高い実績や知名度を活かし、業界の地位向上のための協同組合活動や、地元活性化のための商工会活動に励んでいる。

多くの中小企業が後継者難の課題を抱えている現状からすると、A社は事業承継が上手くいっているケースである。

III

モデル店の利益計画の現状と課題

1 営業形態

1 「元請け」・「下請け」

A社の受注形態は、下請け比率が約7割超と圧倒的に多く、「脱下請」が課題である。

2 「公共工事」・「民間工事」

元請である大手ゼネコンや地元ゼネコンの受注内容にもよるが、ここ数年は公共工事の減少もあり、民間工事の比率が高くなり、8割超が民間工事である。

しかし、A社のあるS県では、災害時における水道施設の早期復旧を目的に、S県と

S県管工事業協同組合連合会との間で「災害時における水道施設の復旧に関する協定書」を締結したこともあり、災害時に限らず、水道施設関連の耐震化工事等の公共工事の増加を期待できる。

3 「材料持ち」・「手間請け（材料支給）」

一般的に大手ゼネコンによる下請工事は材料支給のケースが多く、地元ゼネコンによる下請工事は材料持ちのケースが多い。A社の場合は、地元ゼネコンからの下請が多く、そのため材料持ちが5割超となっている。

4 平均受注単価

建設投資の冷え込み、入札契約制度の改革の影響等を背景に、施主の安値要求、元請であるゼネコンによる安値受注競争の激化などから、下請へのコストダウン要求は一段と厳しく、受注量の減少と受注単価の下落が続いている。

5 「一貫施工」・「外注委託」

「自社で営業・施工・アフターフォローまで一貫して行うのか、営業中心で施工は外注任せか」など種々の形態があるが、A社の場合は、圧倒的に土木工事を含む「一貫施工」が多く、「外注委託」は手が足りない時の応援依頼に限らず、慢性的に依頼をかけている傾向がある。

6 セールスポイント

「軟弱地盤の工事はA社に頼め」と、地元での評価は高く、難工事や厄介な工事についてはゼネコンや近隣の市の同業者から指名されることが多い。

2 経営資源

1 人材

業界としての共通の悩みであるが、A社も技能者の高齢化と若手技能者の確保難にある。また、いかにして若手技能者へ技術を伝承し育成していくかが課題である。

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

2 設 備

管工事業としては、大掛かりな設備は必要としないが、今後の事業展開を考えた場合、高齢化対策としての省力化機器やコスト対策のための高効率化機器の導入・更新が課題である。

3 資 金

現状では下請仕事が増える傾向にあるため、資金繰り等で苦しむことは少ないが、今後「脱下請」の仕事や材料持ちの仕事が増えた場合には、それなりの資金需要が発生するので、今まで以上の資金管理が必要となる。

4 技 術 力

厳しい受注競争を勝ち抜くためには、基本となる現場施工力を向上させるとともに、ゼネコン等が開発する新工法への積極的な対応が課題である。そのためには国家資格を取得するなど、技術者・技能者の能力拡大による提案力・企画力が必要となる。

5 情 報 化

CADによる図面の作成、PCによる見積りや積算など、効率的な事務作業をするため、IT技術活用による対応が必須である。

また、施工現場の管理において、複数の施工現場を管理するために、携帯電話による工事日報作成やタブレットによる進捗管理など、「見える化」による全体最適化が必要である。

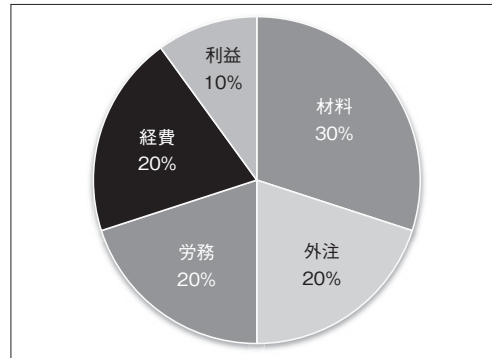
3 管工事現場の“QCD”

1 Quality

管工事の「出来栄え」は、なかなか目にする事が出来ない。土中か壁や柱の中であったり、地下室の天井であったり、一度完成するとやり直しが難しい。問題があれば、それは建築物や設備の基本機能を損なう重大欠陥となる。A社にはそのような事故のないのが自慢であり、業界の評価になっている。

2 Cost

●図表-12 A社の工事原価内訳



水道関連工事は、従来、地方自治体が指定した地元の水道工事店による現地施工に限られていた。規制緩和に伴い、一定の資格要件を満たせば地元以外の業者も施工が可能になったため、地元の水道工事店の独断場ではなくなり、受注するためには対抗上、安値単価での入札が常態化している。

コストダウンの対象は材料費であるが、ほぼ一定しているため原価低減の余地は少ないと考えられる。ただし、仕入方法の合理化(支払条件や物流の見直しによる値引き交渉)や歩留まり率の向上等日常のきめ細かな対応が必要である(図表-12)。

注意を要するのは、工事の手戻りや段取り替え等による人件費等のロスである。工程の打ち合わせを綿密に行うことにより進捗管理を図り、これらのミス・ロスの発生を防止することがコストダウンになる。

3 Delivery

元請の信頼を勝ち得るのは、設計変更や仕様変更があっても、きちんと工期通りに完成させることである。

しかし、天候異変や雨天の連続、材料遅れ等により工期遅れが発生し、リカバリーのための残業や安易な外注により、コストアップになっている。

4 A社の問題点

●図表-13 A社のSWOT分析

		強み	弱み
内部環境	財務の視点	・大きな設備投資がない ・ほぼ無借金経営	・近年の売上減少で内部留保が減少 ・競争激化で受注単価低下傾向
	顧客・消費者の視点	・地方公共団体からの高い信頼 ・地元ゼネコン・業者間での高評価	・B to Bが多く、B to Cの接点が少ない ・宣伝等の販促活動の経験がない
	業務プロセスの視点	・安定した工事方法 ・永年蓄積されたノウハウ	・若い経営者のネットワークづくり ・安易な外注委託が少なくない
	学習と成長の視点	・先代社長、地元・組合での知名度 ・2代目社長、ITリテラシーが高い	・技術者・技能者の高齢化 ・若年技能者の確保難・技能不足
		機会	脅威
外部環境	政治	・自公政権、衆参ねじれ解消 ・震災復興・国土強靱化計画	
	経済	・オリンピック効果 ・インフレ期待（アベノミクス）	・緩和規制による新規参入の増加 ・消費税導入（2014年）
	社会	・老朽インフラ対策（公共工事の増加） ・災害復旧協定（地方自治体）	・少子高齢化、内向き志向 ・人手不足、後継者難
	技術	・モバイル機器の普及 ・エコ、省エネ、耐震工法	・国内製造業の空洞化、技術流出 ・技能、技術承継の時間切れ

上記の課題をSWOT分析（図表-13）で整理すると、問題点は次のようになる。

- ① 受注は、元請依存体質のため、売上低下に歯止めがかからない
- ② 安易な外注委託が少なくなり、コストアップ要因になっている
- ③ 営業・運営管理は、先代社長時代のままで、2代目社長の色がでていない
- ④ 若手技能者への技術承継が上手くいっていない

IV 課題・問題点の改善策

1 成長戦略（図表-14）

1 成長市場を取り込む

震災復興や国土強靱化計画による公共工事の増加が見込まれるが、加えて笹子トンネル崩落事故（平成24年12月）や堺市の水道管破裂事故（同年7月）などの社会インフラ老朽化に対する整備事業が見込まれる。

そのためには、A社単独ではなく、県レベ

●図表-14 成長戦略

	既存市場	新市場
既存技術	【民間工事】 水周り・管工事專業 （下請け）	【公共工事】 社会インフラ 整備事業
新技術	【民間工事】 リフォーム エコ・省エネ工事 耐震・免震工事	

ルではS県管工事業協同組合連合会、市レベルではK市管工事業協同組合等での組合活動を通じて組織的・積極的に取り組む必要がある（図表-15）。

2 住環境ニーズに取り組む

リフォームと言えば、室内の内装関係をイメージするが、台所・洗面所・浴槽・トイレなど「水周り」関連は多い。また、マンションなど大規模修繕工事などでは給排水管の耐用年数に関わる改修ニーズも高い（図表-16）。

2 差別化戦略

1 既存取引先との取引を深耕する

A社は「軟弱地盤に強い」と言われる技術・

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

●図表-15 社会資本の老朽化の現状

	対 象	H23年度	H33年度	H43年度
道 路 橋	15万7,000橋	約9%	約28%	約53%
河川管施設	直轄1万施設	約24%	約40%	約62%
下 水 道 管	約4万km	約2%	約7%	約23%
港 湾 岸 壁	約5,000施設	約7%	約29%	約56%

(出所) 国土交通省「社会資本の老朽化対策会議」資料(平成25年1月)

(注1) 建設後50年以上経過する社会資本の割合)

(注2) 今後20年間で社会資本の老朽化が加速的に進展

●図表-16 国内住宅リフォーム市場

元請金額	H20年度	H21年度	H24年度	H20度比
戸建住宅	5兆2,000億円	5兆1,500億円	5兆2,900億円	101.7%
集合住宅	2兆3,500億円	2兆4,100億円	2兆6,700億円	113.6%
合計	7兆5,500億円	7兆5,600億円	7兆6,600億円	105.4%
リフォーム部位	H20年度	H21年度	H24年度	H20度比
水周り設備	1兆3,502億円	1兆2,834億円	1兆5,060億円	111.5%
水周り以外設備	9,530億円	1兆360億円	1兆2731億円	133.6%
内装	9,416億円	9,343億円	9,443億円	100.3%
外部建具	3,248億円	3,348億円	3,497億円	107.7%
エクステリア	2,886億円	2,795億円	2,831億円	98.1%
外装・屋根	883億円	895億円	940億円	106.5%
合計	3兆9,465億円	3兆9,575億円	4兆4,502億円	112.8%

(出所) (株)富士経済「住宅リフォーム市場の現状と将来展望」(平成21年版)

工法を積極的に地元ゼネコンに売り込み、社会性の強い水道インフラ整備を取り込む必要がある。

2 新規取引先を開拓する

「難工事はA社に頼め」と言われる「ノウハウ」をリフォーム業者に売り込み、一般住宅の「水周り」に関するリフォームや集合住宅の給排水管の改修ニーズを取り込むため、他の専門業者との「戦略的連携」をする必要がある。

3 IT活用戦略

1 営業：ホームページを名刺代わりにする

ゼネコンや同業者から声が掛かるのを「待つ」いる元請依存体質から脱却するために、とりわけ、民間のリフォーム事業をターゲットにするホームページ作成が必須である。技術・工法・価格・過去の実績等をわかりやす

くPRする必要がある。

2 運用管理：最新モバイルを利用する

今やスマホやタブレットなどのモバイル端末が安価に提供されており、また通信環境もSkypeなどの多面通信も簡単に利用できる。

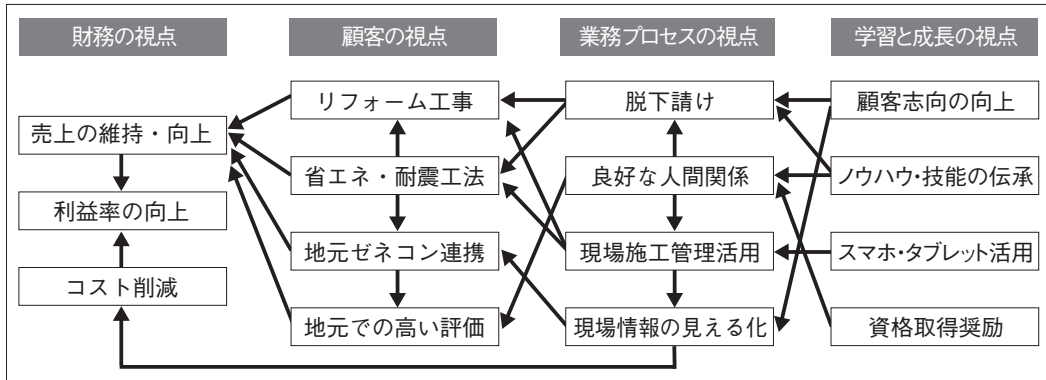
これらを活用することで、デジタル情報や画像情報などの収集・配信が「早く・安く・簡単に」なり、情報の処理・伝達能力を大幅にアップする。

4 人材育成・パートナー戦略

1 内部「技能者」の資格取得を支援する

工事でものをいうのは、最後は個人の「技術力」であり、組織としての「施工力」である。そのためには、「技能者」のレベルアップは不可欠である。関係する国家資格取得に挑戦し、資格を取得することは、業界内での技能者としての評価や自己価値の向上になり、

●図表-17 利益計画改善戦略フロー



●図表-18 今後の収益改善予想 (単位:千円)

科目	直近期末		1年目		2年目		3年目	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上	100,000	100.0%	100,000	100.0%	100,000	100.0%	100,000	100.0%
売上原価	90,000	90.0%	89,900	89.9%	89,877	89.9%	89,929	89.9%
(材料費)	30,000	30.0%	30,900	30.9%	31,827	31.8%	32,782	32.8%
(外注費)	20,000	20.0%	19,000	19.0%	18,050	18.1%	17,148	17.1%
(労務費)	20,000	20.0%	20,000	20.0%	20,000	20.0%	20,000	20.0%
(経費)	20,000	20.0%	20,000	20.0%	20,000	20.0%	20,000	20.0%
売上総利益	10,000	10.0%	10,100	10.1%	10,123	10.1%	10,071	10.1%
販管費	5,000	5.0%	5,000	5.0%	5,000	5.0%	5,000	5.0%
営業利益	5,000	5.0%	5,100	5.1%	5,123	5.1%	5,071	5.1%

- (注1) 売上は、増加は望めない(公共工事の単価減等)ので、民間工事のリフォーム工事で補う想定にした。
- (注2) 材料費は、リフォーム工事を取り込むことで、前同比+3%と想定した。
- (注3) 外注費は、リフォーム工は一貫作業を目指し、前同費▲5%を目指す。
- (注4) 労務費は、高齢従業員退職と若年従業員採用による入替が発生するが、賃金は同一とした。
- (注5) 経費は、固定費とみなし、従前同様とした。
- (注6) 販管費は、新規客を開拓するに当たり変化するが、従前同様とした。

また業務面の遂行においても高いモチベーションを維持・増進する。

2 外部「同業者」と戦略的連携をする

工事現場では予期せぬことが起きる。そこで問われるのは、出来事に対応する「動員力」であり、最後までやり切る「貫通力」である。「地域 NO.1」を目指していても限界があり、「地域 Only 1」の同業者との戦略的連携は不可欠であり、常日頃のコミュニケーションの円滑化による情報交換やネットワークづくりをする。

V 改善後の利益計画

戦略フロー(図表-17)に基づく改善策を確実に実行することで、利益計画は実現可能となる(図表-18)。

強調したいのは、「経営承継は経営革新の好機」ということである。二代目社長は、「顧客の視点」を基軸に「B to B」から「B to C」にウエイトをかけ、利益計画・経営革新を実行していただきたい。

【さとう・せつお】

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務