



九昭電設工業が重視する数字

・会社が稼がなくてはならない「金額」

⇒ **付加価値額** (売上総利益) = 固定費 + 利益

・付加価値額を達成するための原価管理の基準

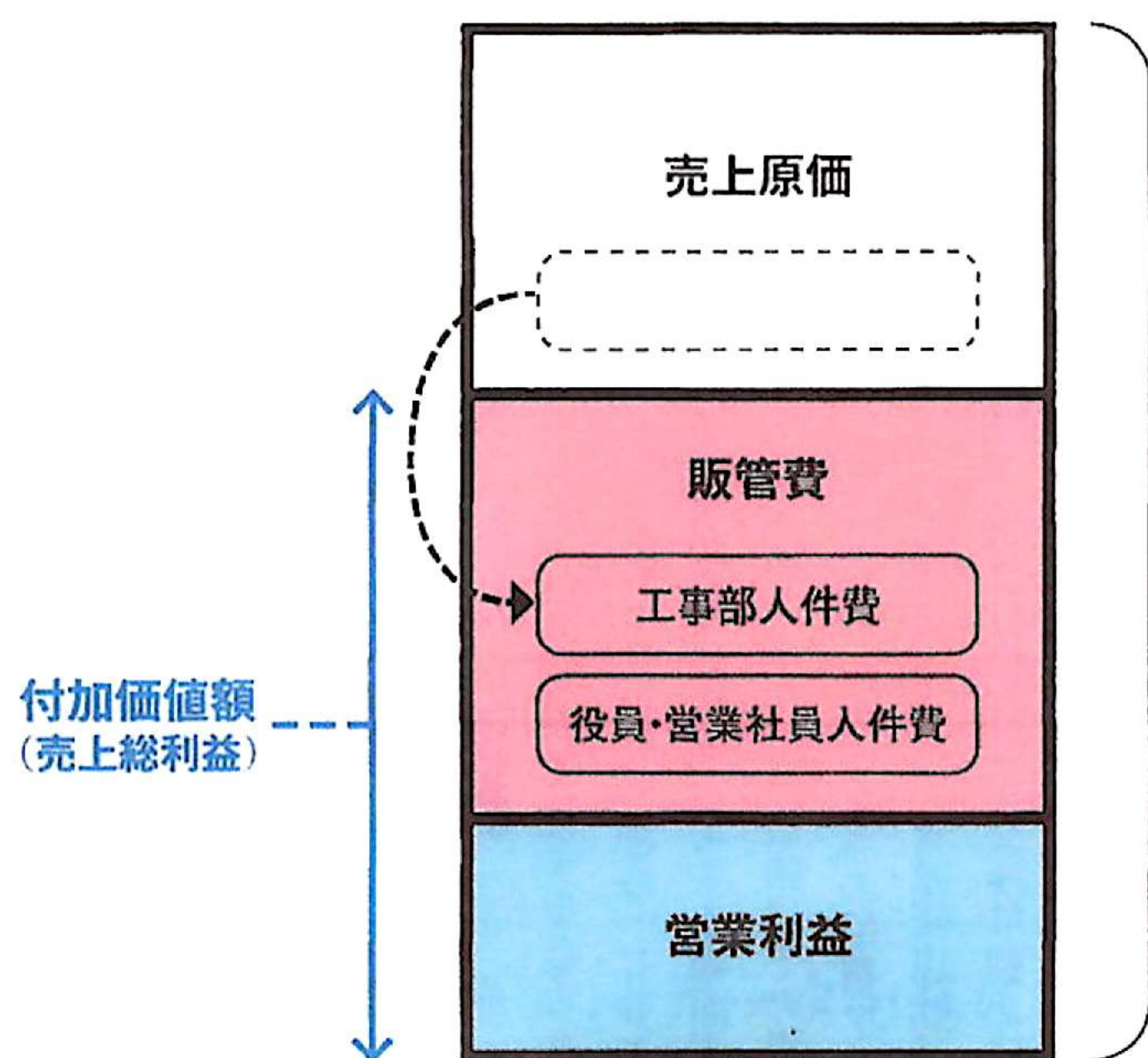
⇒ **付加価値率** (工事の種類・内容に応じて設定)

■ **仕事を付加価値率によって選別、得意分野に集中**



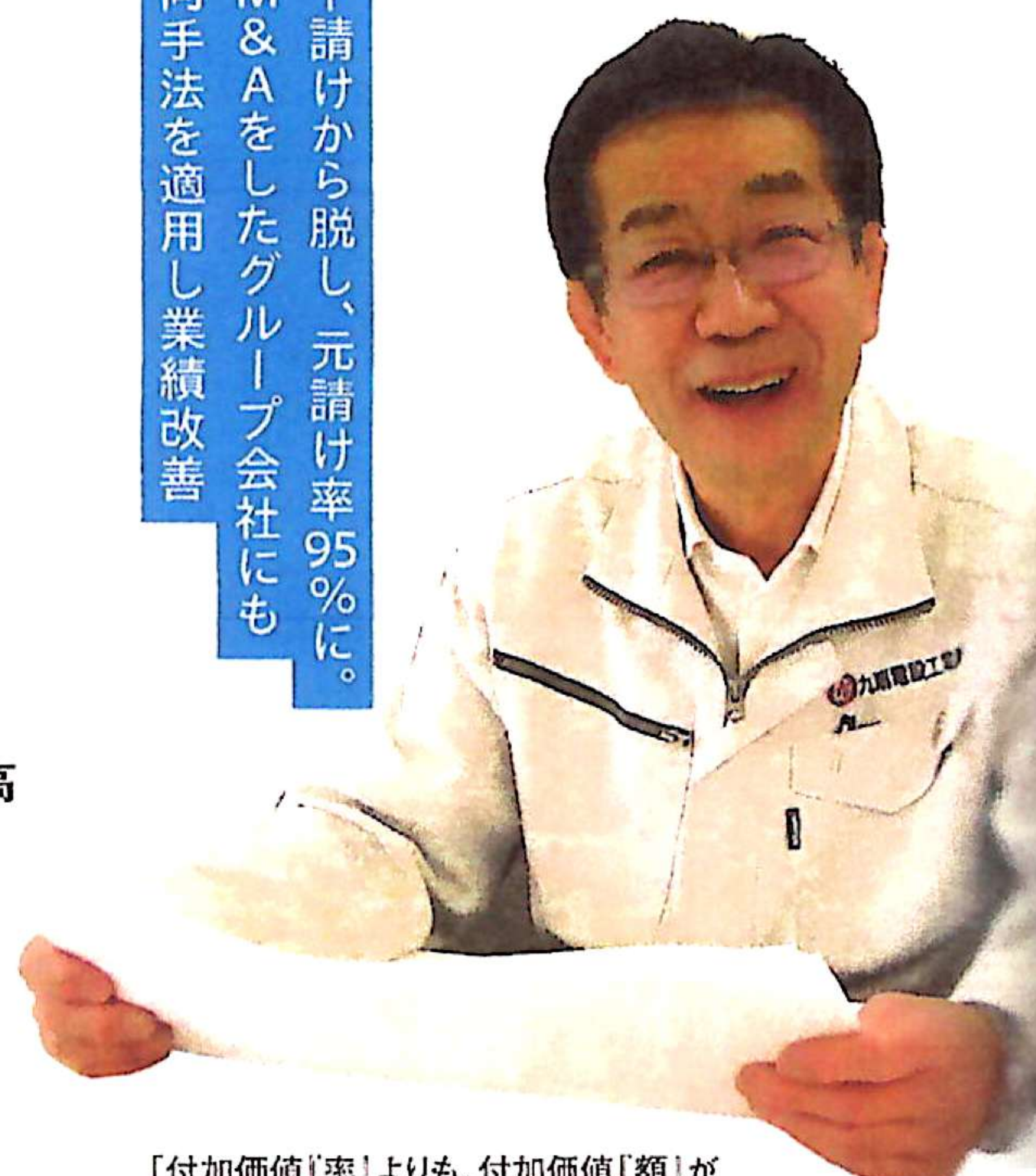
九昭電設工業が指標にする付加価値額

工事部の人件費を販管費に移し、
工事そのものの原価を見える化



売上高

下請けから脱し、元請け率95%に。
M&Aをしたグループ会社にも
同手法を適用し業績改善



「付加価値率」よりも、付加価値「額」が重要」と語る池上秀一社長

付加価値率で仕事を選ぶ

付加価値額・付加価値率を指標にすることで仕事に明確な選択基準ができる。

同社が受注する工事は現在、公共が約7割(年により変動)、民間が3割。公共の場合は入札のため

さらに付加価値額や付加価値率を高めるには社員がより効率よく動き、労働生産性を上げることが必要だ。そこで実行予算委員会の後、工事の工程を組んで人を割り当てる工程会議をセットで行うことにした。

ホワイトボードを2枚並べて、直近2週間分の工程を書き込む。直営部隊の工事なら、各社員の予定を確認しながらできるだけ効率よく割り当て、調整する。「この2つの会議を毎週続けたことで、社員の意識が上がったと思う」。

予算が承認された工事は一覧表にして、1件ごとの売り上げ、付加価値額、付加価値率がリアルタイムで把握できるようにする。「工期は長いもので1年以上あるので、試算表ではあまり状況が把握できない。工事の一覧表が一番の指標になる」。

「決算書を見せて社員にあれこれ説明するのは自分も難しいし、聞く方も理解が難しい。付加価値額なら単純に説明がしやすかった」。

社員の理解が定着するまでには数年かかったが、今は自分が受け持つ工事どれくらいの付加価値率と額を出さないといけないか担当者全員が把握している。

工事原価を全幹部で確認

社員に説明するだけでは具体的な行動につながらない。池上社長は、すべての工事の原価管理のために営業部、工事部、総務部の幹部が全員参加する実行予算委員会を週に1回実施した。

工事を受注した段階で工事担当者を決める。工事担当者は受注金額に対して材料費、外注費、直営費(自社人件費)の予算を立て、純利益、付加価値額と付加価値率を算出した予算書を2週間以内に実行予算委員会に提出する。付加価値率の下限は35%と決めて、それを下回る場合はその理由も提出。付加価値率をどうすればクリアできるか方策をみんなで考える。

ケース3

全員で稼ぐべきは 付加価値額

九昭電設工業(電気工事業)

小さな企業が売り上げを順調に伸ばし、大きな受注を次々獲得して規模を拡大する過程で収益性が悪化、行き詰まってしまう例は決して少なくない。

北九州市を拠点に電気工事を手がける九昭電設工業。持ち株会社を含めグループ7社を福岡、佐賀、沖縄に展開する。約10年前、太陽光発電装置の設置の需要が高まり、大型工事の引き合いが急増した。

「そこで大型工事に突っ込んでいたら、今ごろうちの会社はなかっただろう」と池上秀一社長は言う。そうならなかったのは、明確な判断の軸となる数字を手に入れたからだ。

収益性を高めながら着実に会社を成長させてきた軸となる数字は実にシンプル。損益計算書の売上

総利益に当たる「付加価値額」だ。
売上増でも儲からない

九昭電設工業は、池上社長の父が創業。池上社長が27歳のときに父が別事業を始めるために会社を任され、前職を辞めて2代目社長となった。そのときの売上高は1億5000万円ほどだった。

営業努力を重ね、売上高は3億円、5億円と順調に伸びたが、忙しくなった割に利益は上がらない。赤字となった工事が、他で稼いだ利益を削ることもあった。

売り上げを伸ばせと言われた担当者も、もし利益率5%の予算の仕事であれば95%の金額でどんな外注に出していた。「売り上げが伸びるほど儲けなくなる原因はこれだと気が付いた」。

さらに電気工事業は一般に下請け比率が高い。利幅が低い上、競争が激しい中で仕事を取ろうとす

るとどうしても無理な値引きをすることになる。

あるとき次年度の予算を組もうとしていた池上社長は、P/L損益計算書の工事原価に工事部の人件費が入っていることをふと疑問に思った。「工事原価は変動費なのに、工事部の人件費がその中に入っている。工事があってもなくても払う人件費は販管費のはず」。

そこで提出用の決算書とは別に、工事部の人件費を販管費に組み替えて自分なりのP/Lを作った。

売上高から(人件費を含まない)工事原価を差し引いた売上総利益は「会社に残るお金」であり、付加価値として生み出した額と見ることができる。俗に言う粗利だ。「目指すべきは売上高ではなく付加価値額」が池上社長の結論となった。

付加価値額を目標にすると、売上高よりも目標額の根拠が社員に説明しやすかった。「仮に、社員の給料の合計が1億円として、来年5%アップすると500万円余計に必要。そして会社として必要な利益を最低2000万円足して、合計1億2500万円が必要だから頑張ろうと説明ができる」。付加価値額を直近2〜3年の付加価値率で割れば目安となる売上高が逆算できる。

「決算書を見せて社員にあれこれ説明するのは自分も難しいし、聞く方も理解が難しい。付加価値額なら単純に説明がしやすかった」。

社員の理解が定着するまでには数年かかったが、今は自分が受け持つ工事どれくらいの付加価値率と額を出さないといけないか担当者全員が把握している。

工事原価を全幹部で確認

社員に説明するだけでは具体的な行動につながらない。池上社長は、すべての工事の原価管理のために営業部、工事部、総務部の幹部が全員参加する実行予算委員会を週に1回実施した。

工事を受注した段階で工事担当者を決める。工事担当者は受注金額に対して材料費、外注費、直営費(自社人件費)の予算を立て、純利益、付加価値額と付加価値率を算出した予算書を2週間以内に実行予算委員会に提出する。付加価値率の下限は35%と決めて、それを下回る場合はその理由も提出。付加価値率をどうすればクリアできるか方策をみんなで考える。