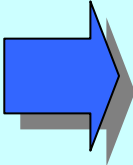


**建設業界向け  
経営改革とIT（情報技術）の活用**

株式会社 日本総合研究所

- I. 経営環境動向と経営課題
- II. IT革命と情報システム課題
- III. 建設業の業務課題
- IV. プロジェクトマネジメント改革
- V. ビジネスモデル改革
- VI. 工事原価管理業務改革
- VII. 間接業務改革
- VIII. 建設業の業務改革の留意点

- 建設業を取り巻く経営環境は、市場の縮小傾向など厳しい状況が続くものと考えべきである。
    - 借金棒引きで敗者が残り勝者が疲弊する状況も
    - 建設市場の需要低迷は短期的な景気変動の影響もあるが、本質的には経済構造の変化による
    - 公共工事も需要の縮小と価格低減の傾向は当面変わらない。
    - 公共工事の経済対策頼みの経営から早期に脱却すべきである。
    - 情報通信関連の工事のように投資の伸びが期待される分野もある。
    - **今重要なのは、必要な利益を安定的に確保できる企業体質を確立することである。**
- 1) 民間工事は全体として停滞基調が継続
- ・ 製造業の設備投資は一部明るい兆し
  - ・ 住宅着工は一部増加
  - ・ オフィスビル建設の低迷
  - ・ 情報通信関連の工事は好調
- 2) 公共工事は中央と地方の双方で大幅減少
- ・ 政府の財政改革路線を反映
    - ・ 工事発注の抑制
    - ・ コスト縮減方針の強まり
  - ・ 経済対策も息切れ傾向
  - ・ 地方自治体も財政難
- 3) 国際会計基準の適用圧力
- 4) その他の留意事項
- ・ ISO9000取得要求の高まり
  - ・ 地球環境保護への取り組み
  - ・ 業界構造の変化が進む
  - ・ 市場開放要求の高まり
- 
- 受注量の減少が顕著
  - 競争激化に伴う利益率の低下が顕著
  - 消耗戦が始まったとみるべき
  - 生き残りをかけた合併、提携が進む
- ★工事受注確保及び利益の確保には引き続き格段の努力を要する状況
- 経営改革が緊急の課題  
— 本業強化がポイント —**

●本業強化

－ 経営管理の強化

1) 戦略経営の推進（事業改革）

- 選択と集中による事業再構築と棲み分け
- 環境、リニューアル市場等の市場ニーズに即応したサービス・機能の提供

2) 予算管理・業績管理強化

- 月次予算管理の強化
- 経営管理の透明性の向上

3) 競争力強化（受注力強化）

- コスト競争力の強化
- 顧客管理の強化
- 営業・技術の両部門の一体化  
（提案営業の推進）開発企画への積極的な参画と戦略的投資）
- 物件開拓および物件進捗管理の強化

4) 収益力向上（工事利益向上）

- 工事原価低減
- 資材集中購買
- 協力会社指導、育成
- 工事間接経費の低減

5) 固定費削減

- 管理・間接費の低減（業務、組織のスリム化）
- 従来業務の抜本的見直し

6) 国際会計基準への対応

- 工事進行基準の導入

－ 設計・施工能力の強化

◇負の遺産処理

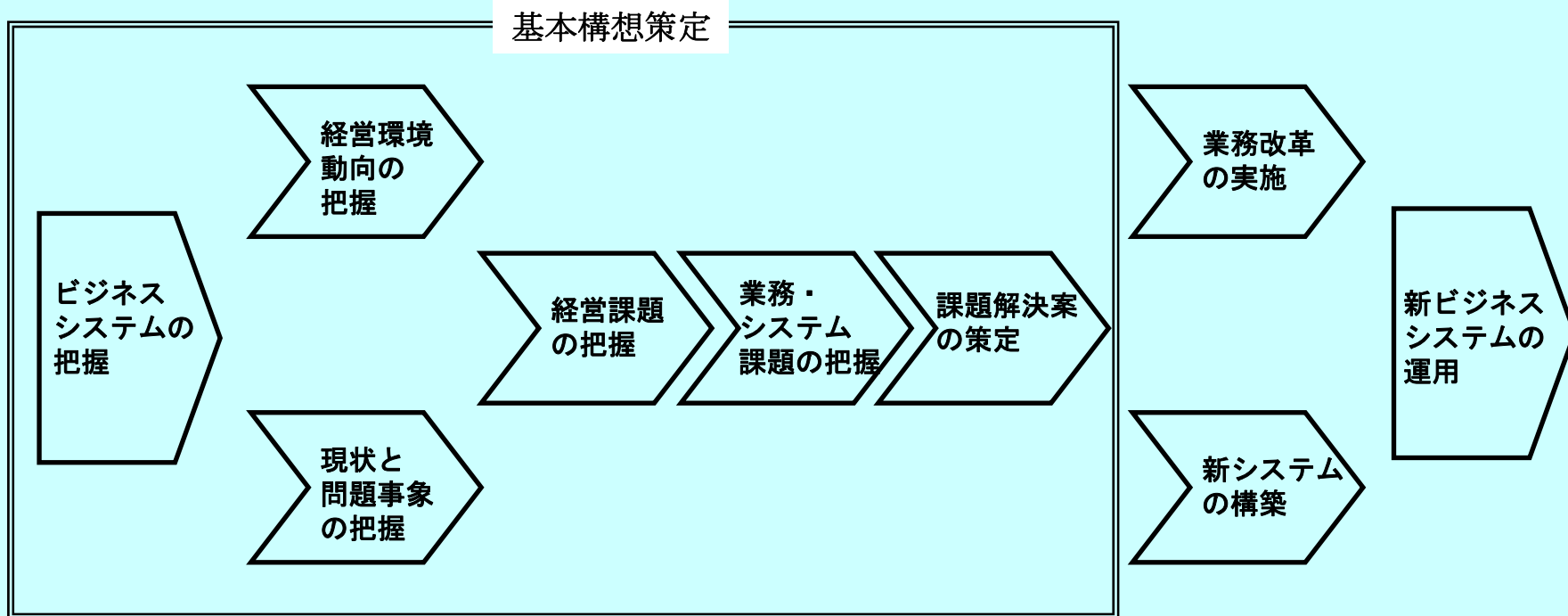
- ・国際会計基準の荒波への対処
- ・資産リストラ

◇長期課題

- 市場開放
- 業界構造改革
- 環境マネジメント

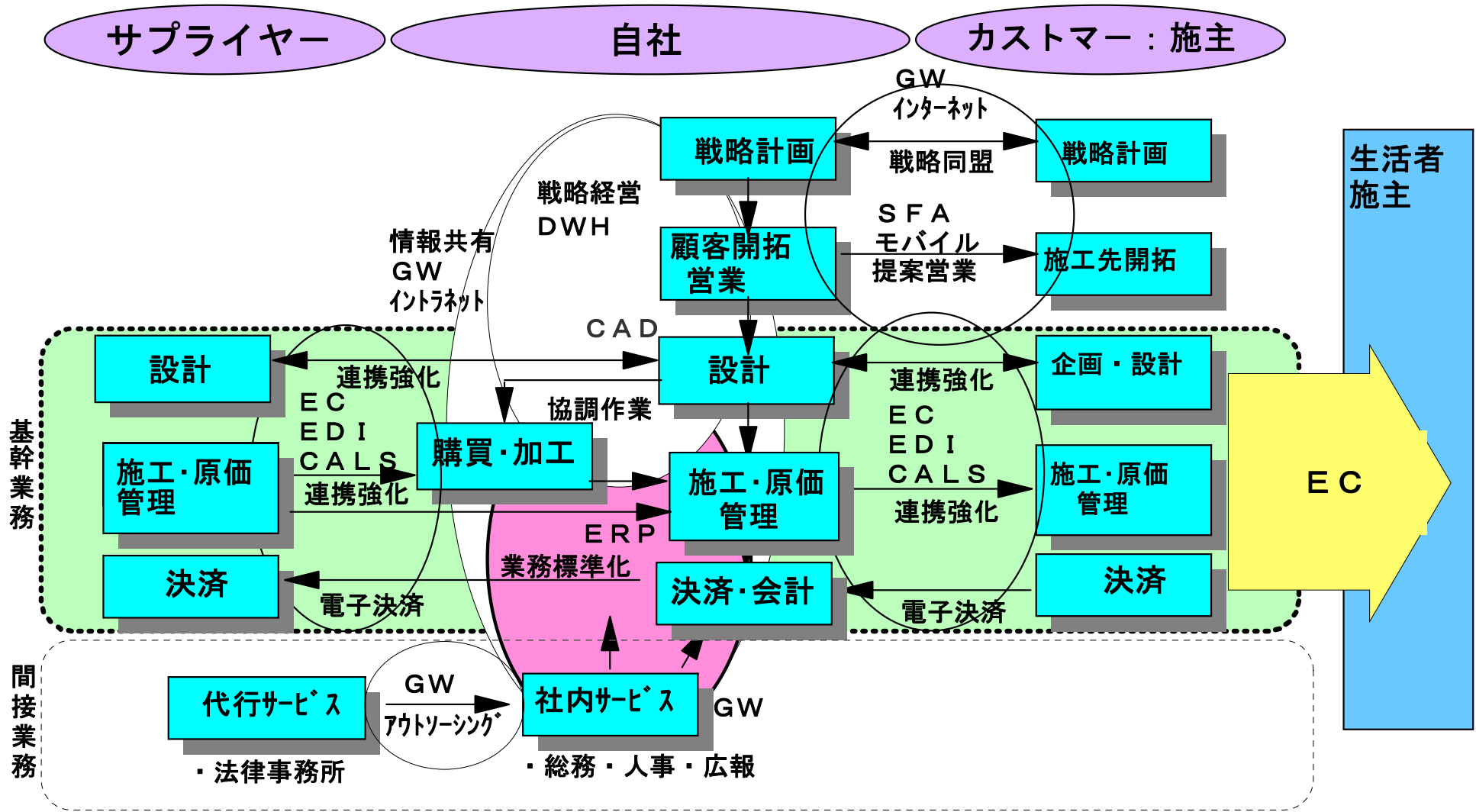
### － 3. 業務・システム改革の進め方

- 最大の問題は経営幹部が情報システムを理解できていない事  
→ その状態で意思決定を行わなければならない
- 業務改革とシステム改革は相互に協調して進めるべきである。
  - － 業務改革とシステム改革のウエイトは個別企業の置かれた状況で異なる。
  - － 経営課題、業務課題、システム課題は相互に目的と手段の関係で連鎖すべきである。  
これにより目的の明確な改革を推進すべきである。
  - － ビジネスシステムはビジネスモデル、業務プロセス、制度・ルール、組織機能、情報システムから構成される。



# ー 4. ITを活用した建設業のビジネスシステム変革モデル

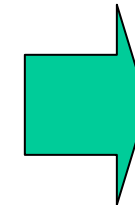
取引先を含むトータルシステムとして、整合性のとれた仕組みを構築する事が、  
継続的な競争優位を確立する



### Ⅲ. 建設業の業務課題 - 1. ビジネスシステムの把握 (建設業界の構造)

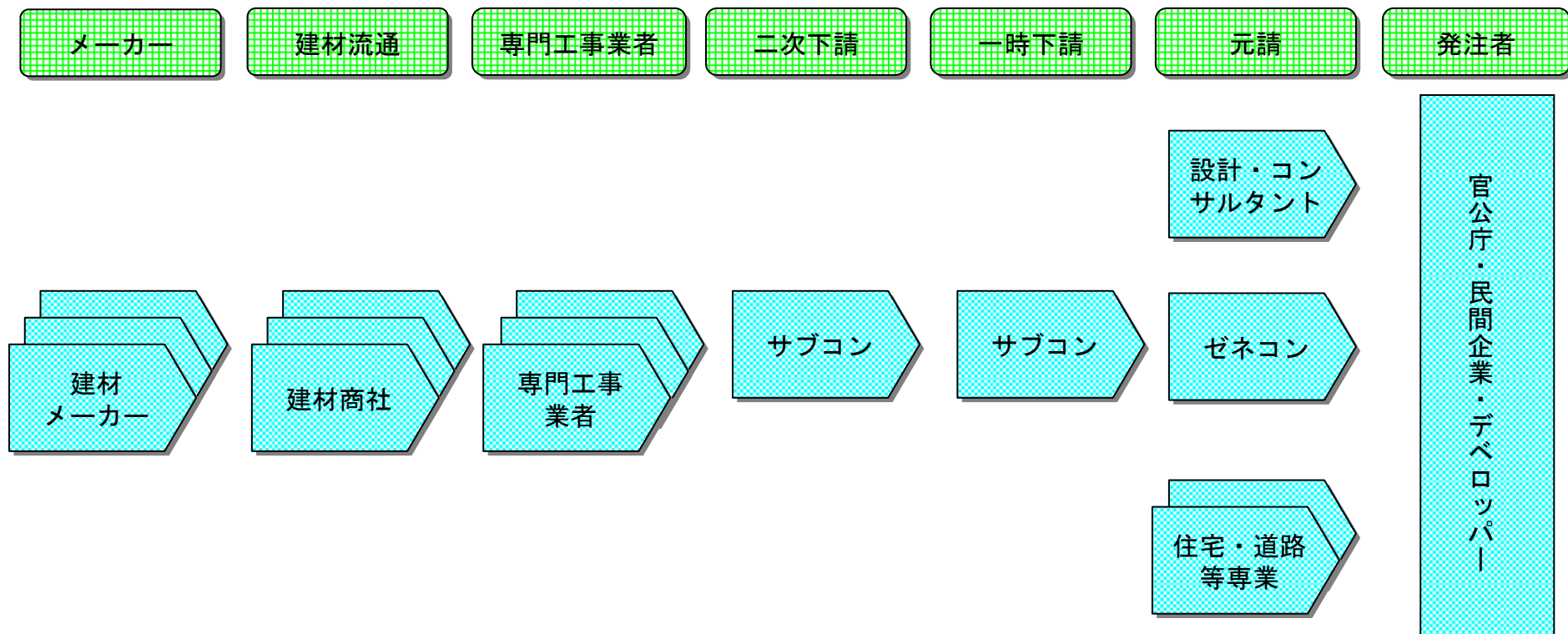
● 建設業界の特性及び流通構造上の問題点

- 重層構造
- ウェットな契約体質
- 丸投げ体質
- ゼネコンが工事の全てに関して責任を負う形態
- 専門工事業者の責任施工能力をより向上させる必要がある



- 自社のビジネスモデルを明確にする

- 改革方向：  
 選択と集中により  
 業者間で棲み分け



### 1) プロジェクトマネジメント

- ・ 営業から施工までの一貫したプロジェクト管理が行われていない
- ・ プロフィット&コストのマネジメントが弱い
- ・ 原価、利益の不透明性を生みがちの体質が多い

### 2) 事業管理業務

- ・ 戦略策定のための情報がタイムリーに生成できない（事業別、部門別、顧客別、外注先別、工種別 等）

### 3) 予算管理・業績管理業務

- ・ 月次の受注、出来高、売上、利益の予算管理が未熟
- ・ 期末にならないと業績が把握できない
- ・ 業績評価が曖昧で納得性がない

### 4) 受注業務

- ・ 従来型のご用聞き営業が限界にきている
- ・ 経験工事情報の共有化が不十分（工種別）
- ・ 取引実績の分析がタイムリーにできない（顧客別）
- ・ 物件情報が属人化しており進捗状況が見えない
- ・ 積算に信頼性が無い

### 5) 工事原価管理業務

- ・ 工事原価（利益）の状況が作業所長にしかわからない
- ・ 実行予算管理、原価管理の仕組みが各部門でバラバラ
- ・ 個々の作業所長の力量で工事利益が大きく左右される（資材費、外注費）
- ・ 個々の工事の原価改善が次の実行予算策定に反映されにくい
- ・ 現場、事業所の報告資料作成業務の負担増
- ・ 工事長の原価・工程管理と経営管理上の原価管理が遊離して二重作業になっている

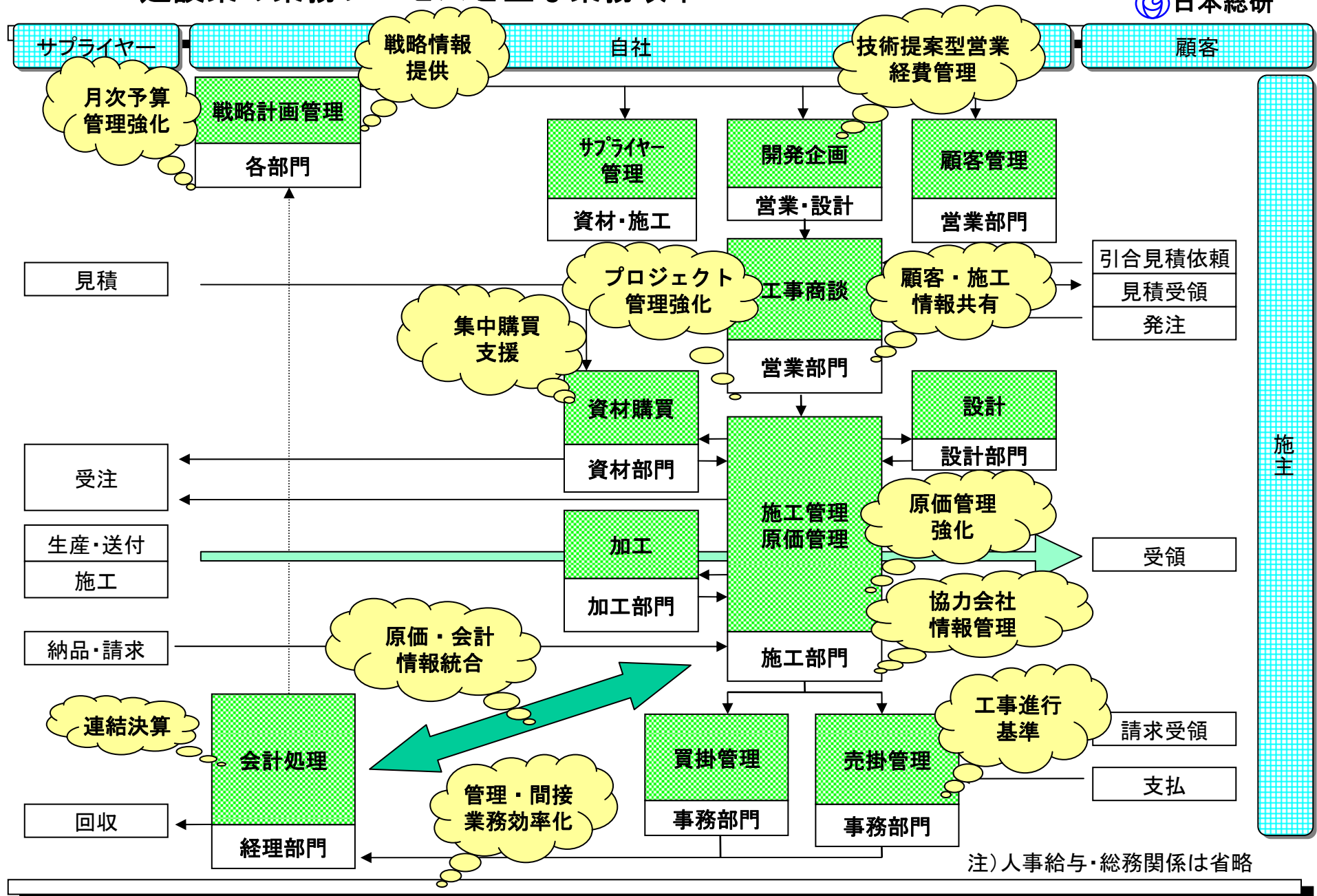
### 6) 間接業務

- ・ 肥大化する管理・間接業務
- ・ 決裁業務のおくれ

### 7) 会計制度

- ・ 工事進行基準に対応した仕組みができていない

# ー 4. 建設業の業務プロセスと主な業務改革

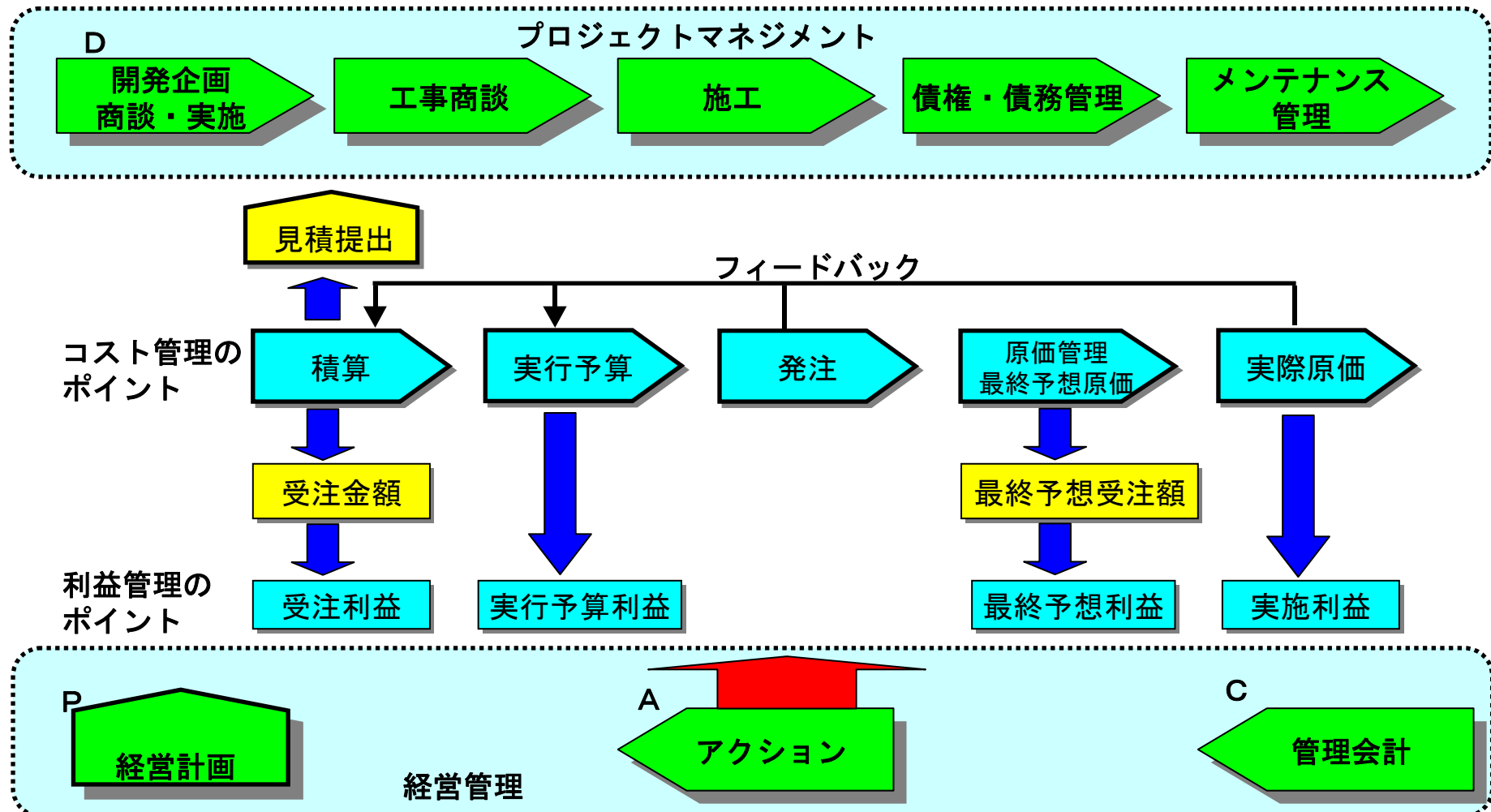


- プロジェクトマネジメントとは工事プロジェクトのライフサイクル（営業～施工～会計）に渡る管理である。
- 工事プロジェクトを営業から施工まで一貫して管理する。
  - － 物件コード、契約コード、工事コードを一貫して管理する。
  - － 営業部門および施工部門で相互に工事プロジェクト情報を共有する。
  - － 営業物件情報を共有し、営業・設計・技術などの組織力を戦略的なリソース配分の基に動員し、企画提案力の向上をはかり受注力を強化する。
- 工事プロジェクトの営業から施工までのライフサイクルコストとプロフィットの管理を強化する。
  - － 営業経費管理、施工コスト管理、変更管理を厳格に行う。
  - － 受注利益、実行予算利益、最終予想利益、実施利益を管理する。
- 工種・工程別のコストコードを標準化して施工実績を見積原価・実行予算にフィードバックする。
  - － 材料費、外注費については発注実績を標準コストテーブルの更新に活用する。
- 標準工程コードを基に工程設計を行い原価管理、資材発注管理、外注管理、工事進行管理を行う。
  - － 工程別に積算、実行予算作成、原価管理を行う。
  - － 工程別の実行予算を基に資材発注、施工外注データを作成する。
  - － 工程別の進行割合を管理し、工事全体の進行割合を把握する。



## ー 2. コスト&プロフィット マネジメント

- 工種・工程別のコストコードを標準化して施工実績を見積原価・実行予算にフィードバックする。
  - ー 材料費、外注費については発注実績を標準コストテーブルの更新に活用する。
- 工事プロジェクトの営業から施工までのライフサイクルコストとプロフィットの管理を強化する。
  - ー 受注利益、実行予算利益、最終予想利益、実施利益を管理する。





[ 経営課題 ]

■ビジネスモデル改革

- ・ 経営環境変化（社内外）への即応体制の構築
- ・ 事業の選択と集中による再構築と棲み分け

[ 事業管理業務の問題点 ]

精度の高い

1) 戦略策定のための情報がタイムリーに生成できない

（事業別、部門別、顧客別、外注先別、工種別 等）

2) ビジネスモデルが明確化できていない

流通構造

事業領域

コア取引先

コア工種

コア業務プロセス

戦略の業務化

■事業管理業務改革のポイント

事業の再構築及びビジネスモデル明確化のための支援として特に精度の高い情報をタイムリーに提供

◇事業戦略、営業戦略の策定および管理業務の改革

- ・ 取引先の選択と集中支援
- ・ 事業の選択と集中支援 等
- ・ 取引先別実績管理（受注、売上、利益）
- ・ 工種別実績管理（受注、売上、原価、利益）

益)

■活用する情報技術

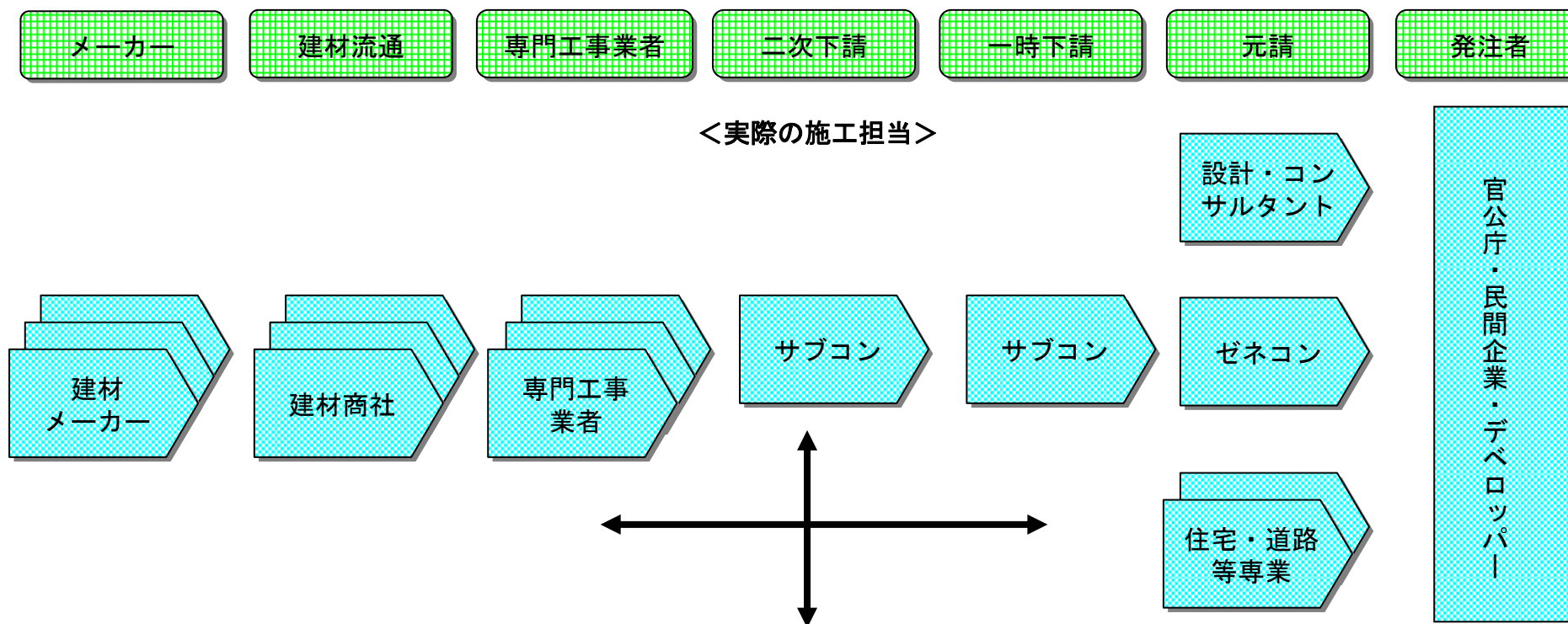
ERP、DWH

■情報技術活用の有効性

- ・ 精度の高い経営情報をリアルタイムで提供
- ・ 時系列な経営情報を提供
- ・ カテゴリーコードによる目的別分析の容易化

## － 2. 建設業のビジネスモデル改革

- ビジネスモデル改革の着眼点
  - － 取引先の選択と集中
  - － 得意な事業の選択と集中
  - － 連鎖戦略の推進
    - 戦略連鎖、需要連鎖（計画連鎖、DCM）、供給連鎖（SCM）
  - － 提携、合併



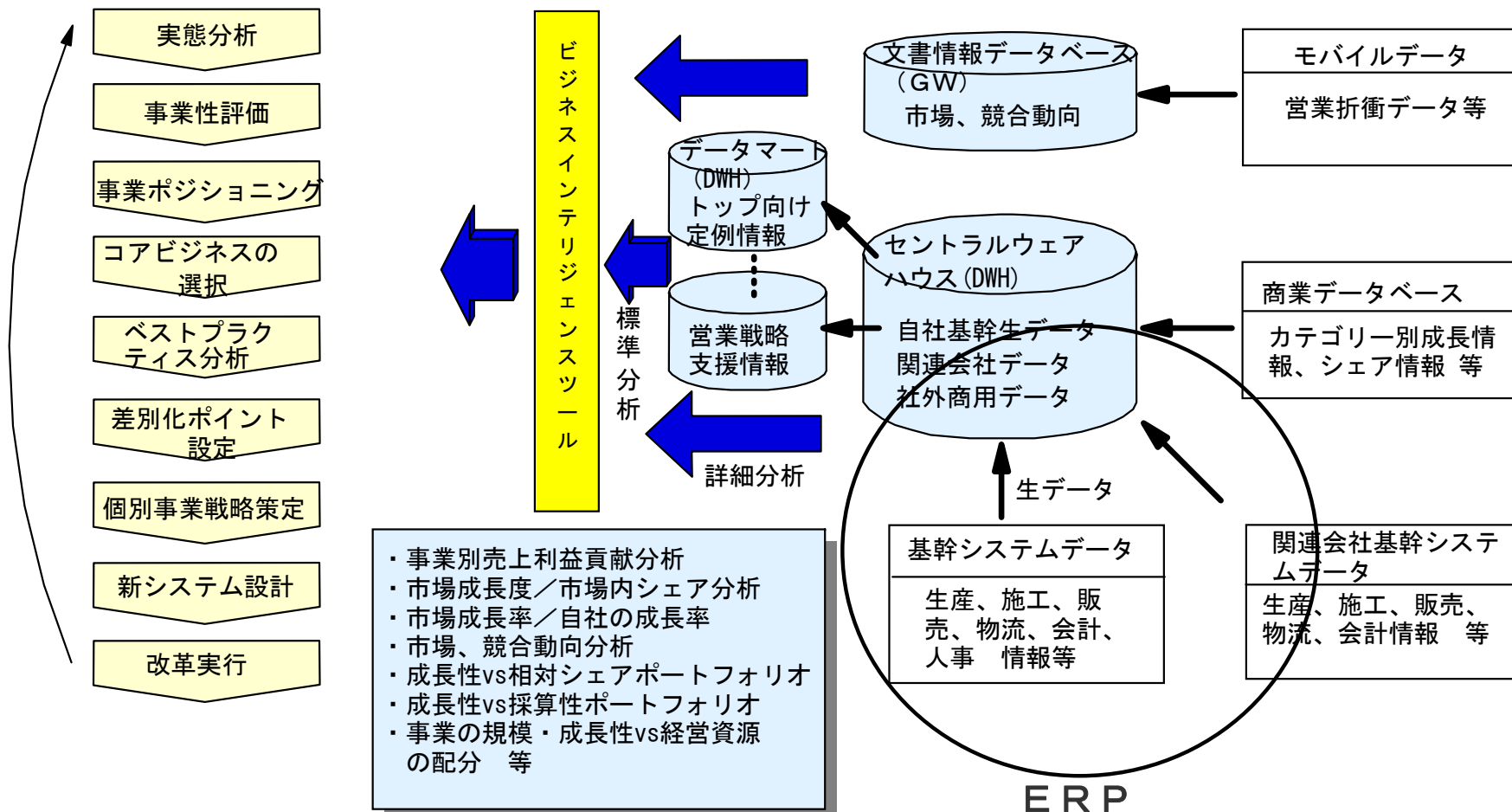
### － 3. 戦略策定機能強化の仕組み

- 戦略策定の業務プロセスを明確化
- コア情報の絞込と生成から廃棄までの流れの明確化

精度の高い情報

#### ■業務プロセス

#### ■情報システムの仕組み



[ 経営課題 ]

■工事利益改革

- 1) 工事原価低減
- 2) 資材集中購買
- 3) 協力会社指導、育成
- 4) 工事間接経費の低減

[ 工事原価管理業務の問題点 ]

- 1) 工事原価（利益）の状況が作業所長にしかわからない
- 2) 実行予算管理、原価管理の仕組みが各部門でバラバラ
- 3) 個々の作業所長の力量で工事利益が大きく左右される（資材費、外注費）
- 4) 個別工事の改善が実行予算策定に反映されにくい
- 5) 現場、事業所の報告資料作成業務の負担増

[ 業務改革課題の解決方向 ]

■ 工事原価管理業務改革の方向

- 1) 会計システム（データ）と原価管理システム（データ）の統合
  - ・ 工務部門側から見た工事管理情報（工種別の原価情報）と管理部門側から見た会計情報（要素別の原価情報）を同期させる
  
- 2) 実行予算策定業務の精度向上
  - ・ 標準コストテーブルを作成
  - ・ 原価実績の活用による実行予算の低減化
  - ・ 自社の工種別基準実行予算テンプレートの作成と活用
  - ・ 積算データとの連動による実行予算の策定 → 積算精度の向上へ反映も
  
- 3) 実行予算・実績差異分析業務の改革
  - ・ 節目（月次）で工程別の進捗状況と原価実績を対比管理し最終原価予想
  - ・ 原価管理に於いて工種、工程別に多段階で差異管理を可能にする
  - ・ 原価責任者別差異管理の実現
  
- 4) 最終損益予想の管理（業績予想支援）
  - ・ 実行予算－（計上原価＋発注残＋予算残）
  - ・ 原価管理においては今後発生する予定コストを工程単位に予測

[ 経営課題 ]

■ 固定費改革

- 1) 管理・間接費の低減
- 2) 業務、管理部門組織のスリム化

[ 間接業務の問題点 ]

- 1) 肥大化する管理・間接業務
- 2) 決裁業務のおくれ

[ 業務改革課題の解決方向 ]

■ 間接業務改革のポイント

- \* 販管費の予算管理強化
- \* 権限委譲
- \* 起案決裁業務の電子化
- \* 低付加価値業務の廃止
- \* 外部報告業務の効率化

■ 活用する情報技術

ERP、DWH、GW

■ 情報技術活用の有効性

- ・ 経費予算管理機能
- ・ ワークフローシステム
- ・ カテゴリーコードによる  
目的別分析の容易化

- 1) 改革目的の明確化と全社の意思統一が必要
  - ・ 経営トップの改革目的の明確な意思表示
  - ・ 今が改革のチャンスであるとの認識の共有
  - 経営環境が厳しい今しか抜本的な改革の機会はないとの認識
- 2) 現場の業務支援をまず考える
  - ・ その結果のデータを一元管理し経営管理に活用
- 3) まず業務の標準化を推進
  - ・ 現場任せ個人任せの管理スタイルから脱却
  - ・ 世代交代を見据え、ベテランのノウハウを若手に引き継ぐ
  - ・ ERPを業務テンプレートとして標準化をリード
  - ・ 既成のパッケージシステムの有効活用
  - ・ 企業間の業務連携の基盤構築（EDI、SCMなど）
- 4) 業務改革と情報システム再構築を協調的に推進
  - ・ 経営企画管理部門、情報システム部門、ユーザー部門が一体
  - ・ 先進的な情報技術を変革のテコとして業務改革を推進
- 5) 選択と集中の手法で推進
  - ・ コアビジネスのコアプロセスにシステム化投資を優先
- 6) ビジネスシステムの構成領域
  - ・ ビジネスモデル
  - ・ 業務プロセス
  - ・ 制度・ルール
  - ・ 組織機能
  - ・ 情報システム

〒102-0082 東京都千代田区一番町16番  
株式会社日本総合研究所 総合研究部門  
業務革新クラスター長  
主席研究員 兼為 勇次郎  
E-mail: [rcdweb@mljri.co.jp](mailto:rcdweb@mljri.co.jp)

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。