

利益計画

内装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 内装工事業とは

内装工事業とは、建設業許可28種（建設業法・別表第1）の一つであり、1件の請負代金が500万円未満（消費税込み）の工事については資格・許可とも不要である。500万円以上（建築一式は1,500万円以上）の工事を請け負う場合は、「一般建設業許可」が必要である。

内装工事とは、建築工事の最終工程として、木材、石膏ボード、吸音板、壁紙、たたみ、ビニール床タイル、カーペット、ふすま等を用いて建築物の内装仕上げを行う工事である。

内装工事の例としては、インテリア工事、天井仕上工事、壁張工事、内装間仕切工事、床仕上工事、たたみ工事、ふすま工事、家具工事、防音工事などがある。

主な工事内容として、オフィス内の仕上げ工事、店舗やホテルの室内工事、マンションや一戸建てといった住宅の室内工事が挙げられるが、店舗の外装等を請け負うこともある。

2 内装工事業の完成工事高

国土交通省の「建設工事施工統計調査報告」によると、平成22年度の内装工事業の完成工事高は1兆8,747億円と、前年度の1兆7,624億円と比べて6.4%増加した。

その内訳は、元請完成工事高は前年度比8%減の6,151億円、下請完成工事高は同15%増の1兆2,596億円であった（図表-1）。

3 許可業者数の推移

国土交通省のデータによると、内装仕上工事業の許可業者数は平成23年3月末現在で6万6,881社と、前年比1.3%増加した。

ただ、これらの業者は建設業法における許可件数のため、他業種との兼業も含まれており、純粋に内装工事のみを手掛ける業者はこの数値の半分以下ともいわれる（図表-2）。

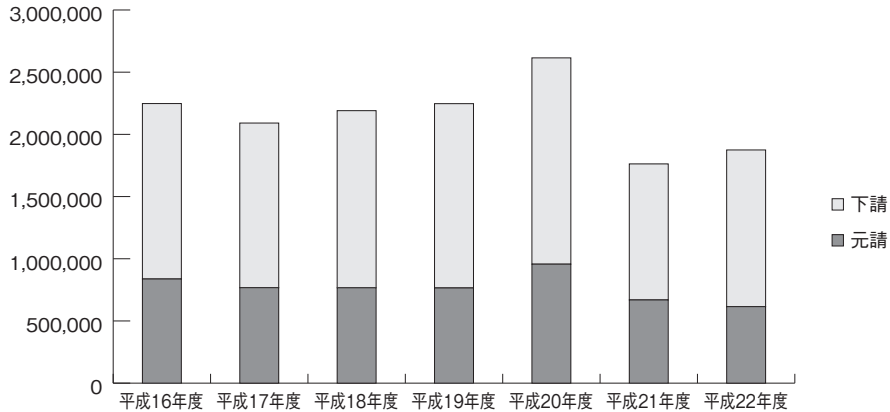
4 事業所数・従業者数

総務省「事業所・企業統計調査」によると、平成18年の内装工事業の事業所数は2万6,165社と、平成13年の2万8,383社に比べて7.8%減少した。

従業者数は13万2,771人で、平成13年の15

●図表－1 完成工事高の推移

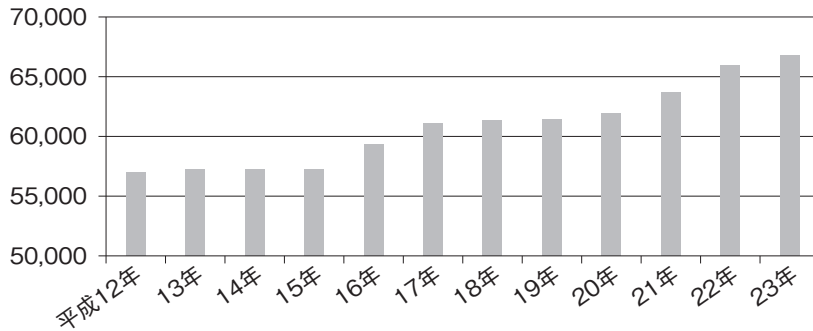
(単位：百万円)



	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
総数	2,247,650	2,091,006	2,188,427	2,246,845	2,614,956	1,762,430	1,874,686
元請	837,362	767,518	766,750	765,282	956,583	668,866	615,114
下請	1,410,289	1,323,488	1,423,782	1,481,563	1,658,374	1,093,564	1,259,572

(出典) 国土交通省「建設工事施工統計調査報告」

●図表－2 許可業者数の推移

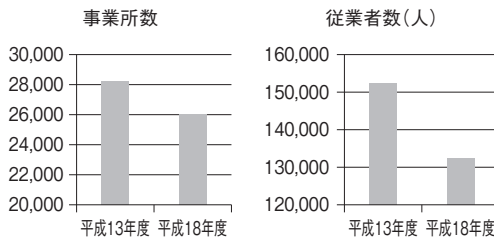


(出典) 国土交通省「建設業許可業者数調査」

●図表－3 事業所数・従業者数

	平成13年	平成18年	13年比(%)
事業所数	28,383	26,165	▲7.8
従業者数(人)	152,596	132,771	▲13.0
	平成13年	平成18年	13年比(%)
男	114,028	100,013	▲12.3
女	38,568	32,758	▲15.1

(出典) 総務省「事業所・企業統計調査」



万2,596人に比べて12.7%減と、事業所数、従業員数ともに減少した(図表－3)。

5 業界動向

内装工事は建築工事の最終工程となるため、新築住宅の着工戸数や建築市況に左右されることが多い。

平成19年度の新築住宅着工戸数が前年比2割の大幅減になって以来、低迷が続いているため、近年は市場規模6兆円ともいわれるリフォーム市場に進出する動きが目立っている(図表－4)。

通則法

所得税

法人税

相続税

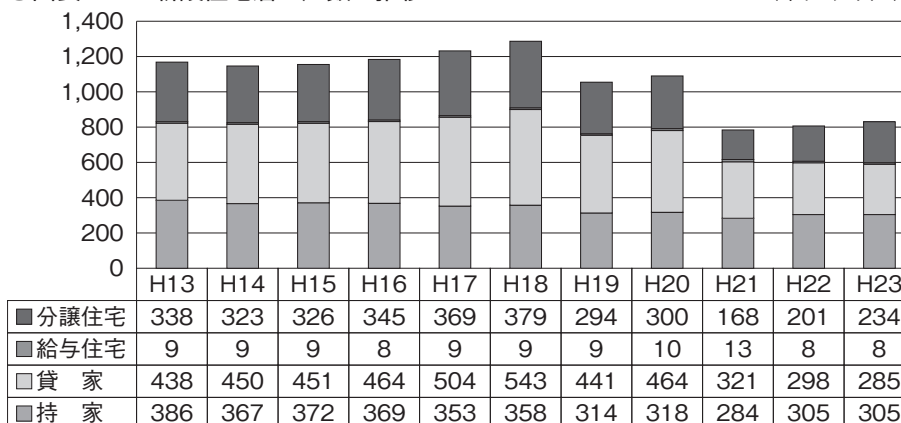
消費税

法務

経営

関連業務

●図表－4 新設住宅着工戸数の推移 (単位；千戸)



(出典) 国交省「建築着工統計調査」

6 業者の特徴

建築工事の最終工程である内装工事は、下請体質が濃い。しかし、近年は自社の特色を活かして直接受注に乗り出す業者も増えている。大手企業が存在するものの、他の工事業に比べれば開業は比較的容易であり、他の工事関連から内装工事へと参入する業者も多い。

また、下請業者からの脱却を狙い、有望市場である上記のリフォーム事業に参入する業者も多い。

7 営業形態

「元請か下請か」、「公共工事が民間工事中心か」、「材料持ちか手間請(材料支給)か」、「平均受注単価はどのくらいか」、「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。

また、セールスポイントとして、得意分野(事務所オフィス、店舗商業施設、一戸建住宅、マンション、催事イベントなど)をもっていることが重要である。

8 事業特性

売上計画に関しては、取引先の人脈、地元

工務店・不動産業者との連携があること、売上げの根拠となる「受注契約書」やそれに準じた書類(工事図面・発注書など)が入手できる見込みがあることが重要である。

また、資金計画に関しては、工事代金回収までの材料代・人件費などのつなぎ資金、設備資金としては機械工具・車両購入などが必要である。特に、売上代金の回収条件や外注先等への支払条件をきちんと把握し、取引先の倒産などの不測の事態にも備えた資金計画が必要である。

9 事業の課題

工事の質、技術を高めることが受注につながるが、「職人」の不足が顕著となっている。人材育成や確保が次の成長に向けて不可欠となっている。

関連団体である(社)全国建設室内工事業組合(東京都中央区)は、上記の課題について、以下のように述べている。

「ものづくり日本」の建設業界における担い手は、専門工事業の職人であります。職人の生活の安定と技能・技術の伝承なくして「ものづくり日本」の明日はありません。

当協会は平成24年度より、新たに第8次構造改善事業をスタートします。

今回のテーマは「経営の健全化と技能者の育成・強化」を挙げ、具体的課題として①「経営の健全化，体質強化の推進」②「品質の確保と施工の強化・推進」③「新分野・新市場の研究と開拓」④「会員会社のレベルアップと技能者の研究」を推進するとともに，最重点事業として「職人を育て守る」「社会保険未加入対策」に積極的に取り組み，強力に押し進めて参ります。」（出所：社全国建設室内工事業組合ホームページ）

10 事業の将来性

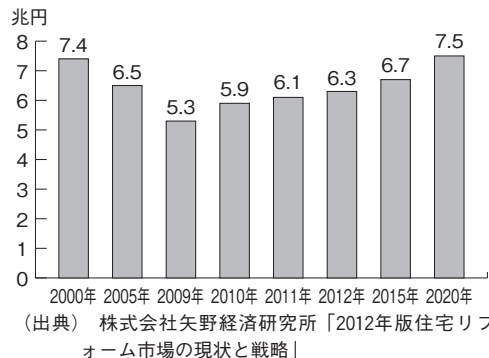
市場としてはオフィスビルなど事務室内の仕上工事，店舗・ホテルなど商業施設の室内仕上げ，マンション・一戸建など住宅の室内仕上げなどがある。

一戸建住宅のリフォーム需要の伸びも期待できることから，安定した受注を確保できる環境はある。

11 住宅リフォーム事業

（株）矢野経済研究所が実施した「住宅リフォーム市場に関する調査結果」によれば，2011年の住宅リフォーム市場規模は，前年比約3.1%増の6.1兆円であり，また2012年の見込みは，前年比約2%増の6.3兆円である。さらに2020年は，2011年比約23%増の7.5兆円と予測している（図表-5）。

●図表-5 住宅リフォーム市場の市場規模予測



II モデル店 A 社の概要

- ・創業 昭和50年
- ・組織形態 株式会社
- ・資本金 10億円
- ・従業員 20人
- ・事業内容 内装工事専門業
- ・年間売上高 20億円

A社は，首都圏S県北部のG市に，昭和50年，父親である先代社長が創業した。

A社は，地元ゼネコン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G市を中心に関東全域で内装工事を手掛けている会社である。

5年前には，長男であるB氏が事業承継し，2代目社長として活躍している。

B氏は，地元の家電メーカーに勤務していたが，先代社長が65歳になったのを機会に家電メーカーを退職し，A社に入社した。5年の実務を経験し，帝王学を学んだ後，先代社長が70歳になった時点で，2代目社長に就任した。

B氏は，家電メーカー時代に，設計技術の業務に就いていたこともあり，ITに関しては専門的な知識もあり造詣が深い。

一方，相談役に退いた先代社長のA氏は，実務は2代目社長に任せ，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会活動や，地元活性化のための商工会活動に勤しんでいる。

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社は非常にうまくいっているケースであるといえる。

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

Ⅲ モデル店の利益計画の現状と課題

1 営業形態

1 元請・下請

A社の受注形態は、約9割超と圧倒的に下請が多く、「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、約7割超は民間工事となっている。

しかし、東北大震災による復興事業や、昨年12月の衆議院総選挙の結果によって自公政権が復活したこともあり、「国土強靱化計画」による公共工事の増加を期待している。

3 材料持ち・手間請（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、地元ゼネコンからの下請が多く、そのため材料持ちが約5割超となっている。

4 平均受注単価

以前はゼネコンによる下請系列化がはっきりしていたが、現在はその境目がなくなりつつあり、受注競争が激しくなっている。

また、元請であるゼネコンからのコストダウン要請や値引要求もあり、受注単価は低下傾向が続いている。

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。

A社の場合は、圧倒的に「外注委託」が多く、

●図表-6 A社の営業形態・セールスポイント

受注	元請	下請
工事区分	公共工事	民間工事
材料	材料支給	材料持ち
受注単価	高い	低い
加工	外注委託	一貫施工

セールスポイント	事務所オフィス
	店舗商業施設
	住宅（一戸建て）
	マンション
	催事イベント

網掛け部分が、A社の営業形態及び得意分野

一貫施工はほとんどない。

6 セールスポイント

工事分野としては、事務所オフィス、店舗商業施設、住宅（一戸建・マンション）、催事イベント）などがある（図表-6）。

A社の場合は、元請との関係で、大手ゼネコンからは店舗商業施設、地元ゼネコンからは住宅（マンション）の評価が高い。

2 経営資源

1 人材

業界としての共通の悩みであるが、A社も職人の高齢化と若年の現場技能者の確保難がある。そして、内装工事業としての職人の技をいかにして伝承し育成していくかが課題である。

また、社内に抱える職人はもちろんのこと、関係する外部の職人を守り育てるためにも、社会保険未加入問題への取組みが最重要課題でもある。

2 設備

内装工事業としては、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・未熟練技能者対策としての自動化機器等の導入・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り、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、また新規事業等に進出する場合には、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課題となる。

4 技 術

現状の下請仕事に甘んじている限りは、職人技の伝承や元請からの指導等の受け身の姿勢で充分対応できた。

しかし、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、大手ゼネコン等が開発する新工法への積極的な対応が必要であり、そのためには技術者の能力拡大が必須の課題である。

5 情 報

内装工事業の宿命として、前工程でもある躯体工事が完了しないと工事に着手できない。

そのため、前工程の工事の遅れが、内装工事の「手待ち」になるなど、また、前工程の遅れを取り戻し、工期に間に合わせるための突貫工事が常態化する傾向がある。

A社では、施工管理者や現場監督者からの携帯電話のメール機能を利用して情報を発信し、情報の共有化を図っているが、複数の工事現場を束ねる情報伝達機能としては部分最適になっている。現場の作業や経営の効率化に寄与する施工管理や進捗管理の「全体最適化」、「見える化」が課題である。

3 内装工事現場のQCD

1 Quality

最大の品質課題は、「でき栄え」であるが、A社の場合、年間2～3件のやり直し工事が発生している。

このため、完成工期遅れが発生し、元請に迷惑を掛けるばかりでなく、元請の評価が下がり、次期の受注に影響が出る。

材料支給の場合には、支給材料の損害を補償しなければならない。利益は大幅に低下し、赤字工事になることもある。

原因は複数の要因が絡まっているが、ベースには、①図面の指示を正確に読み取ることができる「知識・能力」があるかどうか、②施工管理者・現場監督者の指示がきちんと行き届く「コミュニケーション」があるかどうか、③遅れた工期を取り戻すための連続作業や長時間労働が、「職人のモチベーション」を低下させていないかどうか、などがある。

2 Cost

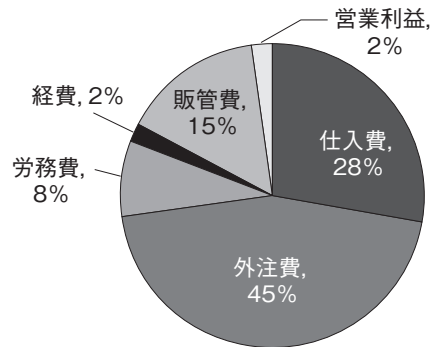
業界平均では、労務費が工事原価の大半を占めている。A社の場合は、外注依存度が高いため、「外注加工費」の管理がきわめて重要である（図表-7）。

複数の工事現場を常に抱えているので、施工管理者の進捗管理がポイントになり、工事現場の進捗に合わせ、必要な技術を持った「職人」をタイミングよく手配することが求められる。

しかし、現場の情報入手の遅れや部分最適な情報である場合には、「手待ち」が発生するなど、ムダな労務費・外注費が発生している。

また、材料持ちの工事の場合には、図面の指示に基づき、JIS規格に合致した材料を手配するのが通常である。

●図表-7 A社の工事原価内訳



通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

しかし、A社の場合、材料によっては、相場情報で値上がりが予測されることもあり、オーバースペックの材料を先行手配し、長期在庫になってしまう問題も発生しており、コストアップの要因にもなっている。

3 Delivery

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

通常でも、天候異変や材料遅れ等により工期の遅れが発生し、リカバリーのため長時間労働になりがちな現場作業であるが、最も困難を抱えている現場に、腕のよい職人をいかにして集中的に手配できるかがカギである。

A社の場合、永い歴史の中で、外部の「職人」との良好な人間関係が出来ているのが強みであり、今のところ問題はない。

しかし、今後は職人の「高齢化」問題もあり、外部の若年「職人」の能力アップ支援や、社会保険加入促進による将来保障の安心支援が課題であるが、他社と比較して進んでいるとはいえない。

4 A社の問題点

上記の課題をSWOT分析で整理すると、問題点は以下ようになる。

- 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 施工は、外注加工委託に多く依存しているため、自社の核となる技術・工法が育っていない。
- ③ 運営管理は、ベテラン従業員の経験や勘に頼るところが多く、効率的な情報処理ができていない。
- ④ 内装工事の重要なパートナーである「職人」を守り育てていない。

IV 課題・問題点の改善策

1 成長戦略

1 脱元請・脱公共工事を強化する

●図表－8 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	・地元での知名度 ・地元工務店との連携	・BtoBが多く、BtoC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	・現場進捗状況の見える化、共有化 ・多種多様な職人との永く良好な関係性	・社内での一貫生産の実績が少ない ・下請、外注依存度が高い
	学習と成長の視点	・先代社長、地元・協会での知名度 ・2代目社長、ITリテラシーが高い	・職人の高齢化 ・若年技能者の確保難・技能不足
		機会	脅威
外部環境	政治	・自公政権の復活 ・国土強靱化計画（公共事業の増加）	・失われた20年（円高・株安） ・基地・領土問題（普天間・尖閣・竹島）
	経済	・公共工事の増加期待 ・インフレ期待	・デフレが続き、消費低迷が続く ・消費税導入（平成26年）
	社会	・民間リフォーム需要 ・二世帯住宅・バリアフリー	・少子高齢化、内向き志向 ・価格競争・過当競争
	技術	・モバイル機器の普及 ・省エネ、耐震、免震工法	・国内製造業の空洞化 ・技術流出

●図表－9 成長戦略

	既存場	新市場
既存商品	内装工事専業 (下請け)	リフォーム事業 (脱下請け)
新商品	省エネ工法 耐震・免震工法	

自公政権が復活し、国土強靱化計画に基づく緊急経済対策により、短期的には公共工事の増加が期待できるとしても、中長期的には多くを期待することは、いつか来た道に戻る可能性がある。

2 成長市場を取り込む

かつてのように新設住宅着工件数の大幅な伸びは期待できないが、住宅関係の今後の有望な市場はリフォーム事業だといわれている。工事内容には、維持・補修・改修があり、それぞれに必ず内装工事が絡むので、リフォーム需要を取り込む(図表－9)。

3 住環境へ取り組む

近年の消費者の環境・省エネ・高齢化・防災への意識の高揚から、内装工事業としては、この動きを積極的にとらえ、その対応を図る。リフォームする場合のニーズとして、有害物質の使用を抑えた住宅、省エネ住宅、バリアフリー住宅、耐震住宅などがある。いずれも、環境に優しく、省エネになり、健康で、安全で、くつろげ、かつ強い住宅が求められている。内装工事業者としては、この動きを素早くとらえる。

2 差別化戦略

1 既存取引先との取引を深耕する

最新の工法・技術は元請である大手ゼネコンや特殊な工法は地元ゼネコン等からもたらされるケースが多い。

大手ゼネコン・地元ゼネコンから工法・技

術の指導・支援を受ける際には、単に情報をもたらす姿勢ではなく、現場作業の視点から積極的な改善提案が必須である。具体的には、健康素材など新素材・新建材の使用や新工法・新技術の応用提案を訴求する。

2 新規取引先を開拓する

リフォーム市場参入者は、ハウスメーカー、マンション施工業者、建材メーカー、リフォームプライチャイプチェーンなどがあり競争は激しい。

リフォームは工事内容がさまざまであり、大量生産によるコストダウン効果が発揮しにくい。この点で、内装工事で培った新技術・新工法と、きめ細かな提案などにより差別化を図り、新規取引先を開拓する。

3 地元工務店との連携を強化する

下請的な地位か否かを問わず、上記技術・技能を背景とした新規取引先へのはたらきかけを強化する。特にリフォーム顧客獲得を支援するために、地元工務店に顧客の紹介・斡旋を心がける。いままでの営業姿勢ではなく、顧客ニーズをしっかりとらえた提案による新規顧客獲得を支援する。

そのためには、先代社長の地元での高い知名度を生かしながら、日頃から付き合いのある業者関連や、仕事面での強い関係・結付きのある大手ゼネコン・地元ゼネコンから、顧客情報・リフォーム情報を入手し地元工務店に提供し連携強化を図る。

3 IT活用戦略

情報技術を顧客管理・運用管理・営業管理に取り込み、経営改善に取り組むことはきわめて重要である。

1 顧客管理：CADを活用する

大手ゼネコンとの取引では、CAL S (電子納品) の活用や EDI (電子データ交換) 対応は通常のものとなっている。

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

また、CAD（コンピュータ支援設計）等の積極的な活用により、業務効率化を促進し、コスト削減対応することが求められている。

具体的には、設計変更や仕様変更に伴う工事内容の変更に関連する「図面管理」にはCADの効果は大きく、現場の混乱・ミスを防止するには欠かせないツールである。

また、現場改善の技術や工法を取引先に訴求するツールとしても有効であり、コスト削減や次回の受注にも繋げられるツールにもなる。

2 運用管理：最新モバイルを利用する

一人前の施工管理者や現場監督者になるためには、最低でも10年の経験が必要といわれるほど、経験が重要な要素になっている。

施工管理では、常に複数の工事現場が存在し進行しており、その進捗状況の把握も大変な労力を要している。

また現場監督では、高齢化した職人と若年の技能未熟者が混在しており、作業の指示徹底にも労力を要しており、コミュニケーション不足によるミスやロスが少なくない。

現状のツールとしては、一時代前の携帯電話によってアナログ情報の伝達で凌いでいるが、迅速性や確実性において難がある。

今は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・配信が迅速かつ容易になり、情報の処理・伝達能力が大幅にアップする。

2 営業管理：ホームページをもっと活かす

インターネットがごく当たり前の存在となった今では、一般消費者に向けた販売促進策も有効なツールである。

リフォーム事業に進出する際には、今までのB to Bとは異なるB to Cへのアプローチ

が必要となる。

単なる事業紹介や商品紹介にとどまるのではなく、小売店の対面販売にも似た画面づくりがポイントになる。

具体的には、リフォームの組合せ・リフォーム相談・簡易見積りなど、さまざまな可能性がある。また、リフォームQ&Aなどにより、メール等を利用することで、生の顧客の声やニーズを吸収することも可能になる。

4 人材育成・パートナー戦略

工事でものをいうのは、最後は職人の「技術力」であり、その職人を何人集められるかという「動員力」であり、そしてそれを最後までやりきる「貫通力」である。

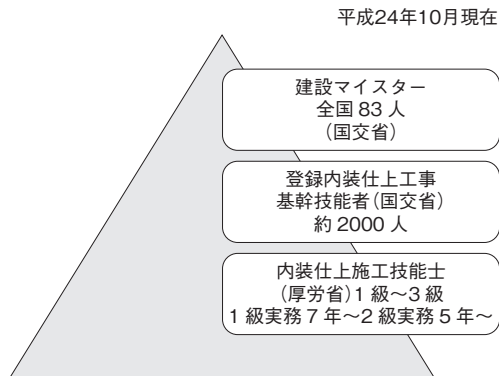
しかし、内装工事の範囲は広く、内容もさまざまである。したがってすべての技能・技術を1人又は1社で保有することできないが、ベースとなる知識や技能・技術の習得による能力向上を図る。

1 内部「技能者」の資格取得を支援する

関連団体である(社)全国建設室内協会では、会員会社のレベルアップと会員企業社員の教育を実施し、資格取得を奨励しているため、これらの施策に積極的に参加する(図表-10)。

これらの資格に挑戦し、資格を取得することは、業界内での技能者としての自己の価値

●図表-10 技能検定



(出典) (社)全室協 DVD を基に著者作成

●図表-11 社会保険加入割合

	雇用保険	健康保険	厚生年金	3保険
企業別	94%	86%	86%	84%
労働者別	75%	60%	58%	57%

*調査企業数：約25,000社
 *調査労働者数：約116,000人
 *平成23年10月
 (出典) 国交省公共事業労務費調査

向上になり、また、業務面においても高いモチベーションを維持できる。

2 外部「職人」の社会保険加入を支援する

自社で不足する技能や技術については、質・量の両面で、長年の付き合いのある外部

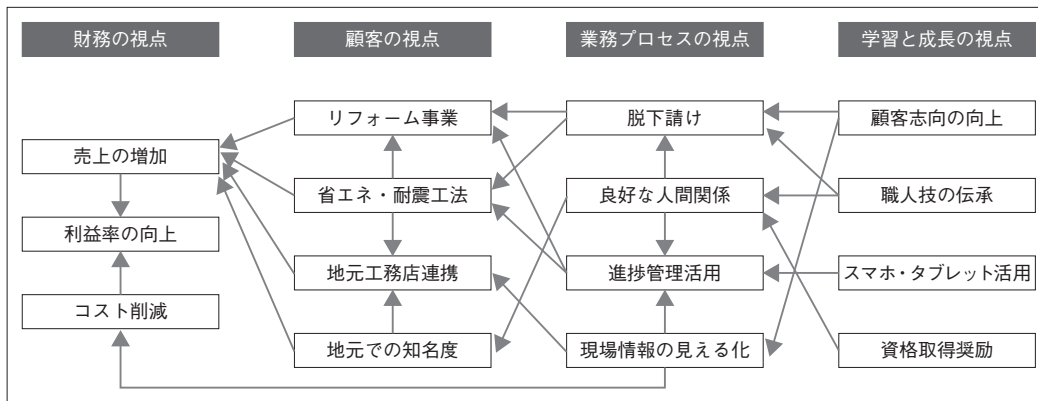
の「職人」集団に頼らなければならない。

しかし、「職人」については、高齢化や技能承継という問題とリンクする形で、「社会保険未加入」問題がある(図表-11)。

これに関しても、前述の(社)全国建設室内工事業協会では、社会保険加入促進計画を実行している。「職人」の災害補償や将来保障を図り、処遇改善を積極的に側面支援することにより、以下の効果が期待できる。

- ・「職人」集団との良好な関係づくりができ、「動員力」に寄与することができる。
- ・「職人」のモチベーションが上がり、現場

●図表-12 利益計画改善 戦略フロー



●図表-13 今後の収益改善予想

単位：百万円

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	2,110	100.0%	2,000	100.0%	2,000	100.0%	2,000	100.0%
売上原価	1,750	82.9%	1,710	85.5%	1,660	83.0%	1,610	80.5%
(仕入費)	590	28.0%	600	30.0%	650	32.5%	700	35.0%
(外注費)	950	45.0%	900	45.0%	800	40.0%	700	35.0%
(労務費)	170	8.1%	170	8.5%	170	8.5%	170	8.5%
(経費)	40	1.9%	40	2.0%	40	2.0%	40	2.0%
売上総利益	360	17.1%	290	14.5%	340	17.0%	390	19.5%
販管費	310	14.7%	310	15.5%	310	15.5%	310	15.5%
営業利益	50	2.4%	-20	-1.0%	30	1.5%	80	4.0%

- (注1) 売上は、増加は望めないため、内装事業の減をリフォーム事業で補う想定にした。
 (注2) 仕入費は、リフォーム事業を取り込むことで、前同比+3%と想定した。
 (注3) 外注費は、リフォーム事業は内製による一貫作業を目指し、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。

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

「貫通力」が向上する

V 改善後の利益計画

戦略フロー（図表-12）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-13）。

【さとう・せつお】