

## INTERVIEW



## インフレ時代の工務店が直面する「見えない赤字」

## 予算管理の本質と、粗利を守るための仕組み

株式会社 ecomo・株式会社 log build 代表取締役社長

## 中堀 健一さん

インフレの長期化にともない、完工後に赤字が発覚する工務店が増えている。資材・外注費の上昇で原価が増える一方、着工前の準備工程に必要な工数を確保できず、粗利が見えないまま削られていく構造が背景にある。この状況をどう克服すべきか。監督業務の効率化と分業体制の構築を自社で進め、多くの工務店支援に携わってきたログビルド代表・中堀健一氏は、原価管理プロセスと監督業務の再設計が不可欠だと指摘する。中堀氏に、課題と解決の方向性を聞いた。

## — なぜ今、工務店にとって予算管理の再構築が急務なのか。

資材費と外注費の上昇で建築コストは高止まりし、資材価格の変動が粗利を直撃しやすい状況が続いている。主要資材はここ3～4年で2～3割上昇し、価格改定の頻度も高まっている。

しかし多くの工務店では原価管理が一元化されておらず、積算・購買の専任がないまま、監督が実行予算づくりや外注単価の調整まで兼務している。価格情報が社内では整理されず、見積りや実行予算に反映されないまま現場が走り出すケースも多い。本来は契約前後に原価と粗利を明確にし、着工前に利益構造を固める必要があるが、この前工程に工数を割けていない。

その結果、実行予算が不十分なまま着工し、完工後に数十万円単位の粗利下振れに気づくことも少なくない。資材高騰によって、こうした前工程の弱さが露呈しやすくなっており、予算管理の再構築が急務になっている。

## — 原価管理が追いつかず粗利が下振れするのは、どのような社内構造が原因か。

監督は6～10棟を掛け持ちし、工程管理や施工・近隣対応、図面確認など多岐な業務を担っている。本来は着工前に、図面の整合性確認や数量精査、納まり確認、設備・電気との干渉チェックなど、原価と品質の土台となる準備作業に時間をかけ

るべきだが、工数が確保できず、防げたはずの不備が施工後に発覚してしまう。

着工後も同様で、工程ごとに「誰が何をどの水準で確認するか」という会社としてのチェック基準が整備されていない。断熱施工の連続性、雨仕舞、下地、開口部まわりの納まりなど、重要工程の判断が監督の経験に依存し、管理水準がばらつく。こうした不備対応が続くと次の現場準備が後ろ倒しになり、再び不備が起きる悪循環が生まれる。こうした状況はインフレ環境では致命傷になりかねない。

## — 原価管理を機能させるために、現場監督の働き方をどう再設計すべきか。

原価管理を機能させるには、まず監督が着工前の準備に十分な時間を確保できる体制が不可欠だ。図面整合、数量精査、納まり確認といった前工程こそ最も工数をかけるべきだが、現状は監督が現場チェック、施工対応、工程管理まで抱え込み、準備が後回しになりやすい。その結果、施工後に手戻りや追加対応が発生し、粗利が削られる。

解決には、監督業務を「外部化できる領域」と「社員が判断すべき領域」に切り分けて再設計することが重要だ。出来形確認や巡視など標準化しやすい業務は外部へ、施工説明、設計変更の判断、工程組み替えといった専門判断は監督へ集中させる。この工数配分の見直しにより

前工程の精度が上がり、後工程の不備や追加対応を抑え、粗利の安定につながる。

とくに高単価案件が増えるほど、施工対応には丁寧さと密度が求められる。監督が中核業務に時間を投じられる体制こそ、工務店の品格や施工満足度を支える基盤となる。

## — 外部化を成立させるために必要な「会社標準」とは。

監督業務を外部化するには、会社として判断の基準を事前に整えておくことが不可欠だ。標準図・施工要領・安全基準がなければ、外部スタッフは判断の拠り所を持たず、依頼側・受託側双方の工数が増えてしまう。

そこで当社では、遠隔管理の実務を継続して経験してきた設計士や管理者で構成する建築士のコンサルティングチームが、各社の断熱・構造・設備・仕上げなどの仕様を丁寧にヒアリングしている。

この内容をもとに、大手住宅会社の品質管理基準を土台とし、標準概要図・標準施工要領・安全基準を一社ごとに整理した「会社標準」を作成する。この標準は、外部スタッフが同じ基準で判断できる土台となり、監督の判断を属人化させないための共通言語として機能する。

## — 整備した会社標準を使い、遠隔管理は現場でどう運用されるのか。

会社標準が整備されると、遠隔管理の

運用が初めて成立する。物件ごとに工程数や撮影ポイントを最適化し、現場では職人と代行オペレーターが直接やり取りしながら、VR(360度画像)やビデオ通話を使って約20回の出来形確認と安全確認を行う。

軽微な指摘は職人へ即時共有し、重大項目は監督に伝達する。画像だけでは判断が難しい場合は、ビデオ通話で寸法を当ててもらいながら正確に判断する。

こうして標準と記録の蓄積が進むことで、監督は前工程の準備や施工説明といった、自社社員でしか担えない業務に時間を集中できるようになる。

また、監督の退職など突発的な人員変動があっても現場が止まりにくく、会社として再現性のある経営体制が整う。私は、遠隔管理とは単なる省人化ツールではなく、工務店が再現性のある経営体制をつくるための一つの仕組みと捉えている。

## — 仕組み化の最終到達点は何か。工務店はどこを目指すべきか。

最終的に目指すべき姿は、誰が担当しても品質と粗利が安定する会社になること。監督個人の経験に依存するかぎり、人が替わるたびに現場の精度も利益も揺らぐ。

そのためには、これまで個別に判断されてきた内容を会社の基準として整理し、全員が同じ土台で動ける状態をつくる必要がある。チェック項目や施工手順、発注ルール、図面と見積りの整合プロセスが統一されれば、ミスや手戻りは確実に減り、粗利の下振れも抑えられる。

こうした基準が社内に残れば、担当者が辞めても現場は止まらない。原価管理を個人ではなく会社として運用できる体制こそ、持続的に粗利と品質をぶらさない経営の土台である。