企業価値最大化に向けた経営基盤構築のご提案

# 1. エグゼクティブ・サマリー

株式会社瀬戸内ホームズ様（以下、貴社）は23年の赤字から24–25年で黒字定着・増益へ転換し、成長軌道に復帰している。一方、営業CFが3期連続で約▲13億円規模のマイナスとなっており、「利益は出ているのに現金が減る」構造が固定化している。

要因は、売上成長に伴う売掛・未収・未成工事支出金の増加に加え、25年に販売用不動産（約80.9億円）が計上され資金固定化リスクが上振れしている点である。今後の持続的成長は、施工能力の増強だけでは実現できず、**商流別の回収条件標準化（前受・出来高請求・変更管理）×運転資金KPIの経営実装×DXによる出来高・原価の精度向上**が成長の前提条件となる。

本提案では、岡山の地域特性（住宅ストック、製造・物流の改修、災害・老朽更新、補助金）を踏まえ、**「住宅×建設（工事）×ストック（改修）×省力化」**を収益機会として取り込みつつ、12か月で営業CFを黒字化軌道へ乗せる具体策と、投資回収（ROI）・ストレステストを含む財務インパクトを提示する。

# 2. 財務諸表による現状診断

## 2-1. 収益性：V字回復は達成、次は「粗利の再現性」

グラフ

AI 生成コンテンツは誤りを含む可能性があります。

23年 営業利益▲2.4億 → 24年 +8.7億 → 25年 +15.4億と、収益構造の立て直しは成功している。そのためここから先は「受注量」ではなく、**案件別粗利が設計どおりに残るか（追加変更・歩掛・外注単価・手戻りの管理）**が利益率を決める。

グラフ, 棒グラフ

AI 生成コンテンツは誤りを含む可能性があります。

販管費も25年に約53億円まで増勢であり、固定費化が進むほど「粗利のブレ」が即座に利益を毀損する。

**現場で起きている問題（推察）**

* 見積段階の歩掛・外注単価が属人化し、案件間で粗利のばらつきが大きい
* 追加変更が書面化されず、原価だけ増えて粗利が抜け落ちる案件が混在
* 施工監督の業務過多により、出来高集計・請求・原価締めが遅れやすい

## 2-2. 安全性：自己資本は厚いが、「資金固定化」が安全性を毀損する

グラフ, 棒グラフ

AI 生成コンテンツは誤りを含む可能性があります。

純資産約460–475億円と財務耐性は高い一方、営業CFが継続的にマイナスであることは、成長局面での安全性を損なう。特に販売用不動産（約80.9億円）は、売却タイミング次第で資金繰りの弾力性を奪う。自己資本が厚いからこそ、**「現金化までの時間」を短縮する設計**へ踏み込む方向性を見出す必要がある

## 2-3. 効率性：最大のボトルネックは「運転資金回転」

グラフ, 棒グラフ

AI 生成コンテンツは誤りを含む可能性があります。

売上は24年266億→25年315億へ増加しているが、営業CFが追随していない。建設業の典型課題である**未収・未成（支出金）・保留金・検収遅延**が、規模拡大とともに資金が吸い上げられている。このポイントを放置すると、成長するほど資金が足りなくなり、「受注制限」「外注費の支払条件悪化」「協力会社離脱」に波及する。

# 3. 経営課題の特定と優先順位（最優先3つ）

## 課題①：営業CFを黒字化する“商流設計”が未整備

* 受注時点で回収条件（前受・出来高頻度・保留金・検収条件）が標準化されていない
* 追加変更の契約実務が弱く、粗利・請求・回収が遅延する

## 課題②：案件別粗利の再現性が不足（原価・歩掛・外注単価）

* 成長に伴い現場数が増えるほど、属人運用は限界に達する
* 販管費が増える局面では「粗利の取りこぼし＝即減益」となる

## 課題③：2024年問題下での施工能力拡張が“人海戦術”寄り

* 従業員数は23年250→25年627と急拡大しており、定着・教育・分業の仕組みが追いつかないと品質・安全・利益が同時に毀損する
* DXは“導入”ではなく、**出来高請求精度と残業削減に直結する運用設計**が必須

# 4. 具体的解決策（Action Plan）

以下は、診断で指摘された不足点（CF数値計画、ROI、契約テンプレ、資金手段、リスク対応、実行体制/KPI）を織り込んだ実行パッケージである。

## 4-1. 施策パッケージA：商流別の回収標準化（前受・出来高・保留金・変更管理）

**目的：運転資金の増加を止め、営業CFを反転させる。**

**（1）民間元請：前受＋月次出来高請求を“標準条項化”する**

* 契約時前受：**10〜20%**（最低ラインを明文化）
* 月次出来高請求：**毎月締め・翌月○日請求・翌月末入金**を標準
* リテンション（保留金）がある場合：
  + 保留金率上限（例：**5%**）と解除条件（検収/引渡/○ヶ月後）を条文化
  + 可能な案件は「保証への置換（保証証券等）」で現金拘束を外す

**（2）公共：履行保証・出来高支払の実務を前提に“資金化”する**

* 出来高検査の頻度・書類要件を工程に織り込み、月末集中を回避
* 保留金・支払遅延が発生する前提で、**出来高連動の資金枠**を組成（銀行連携）

**（3）追加変更：口頭禁止、変更指示書の運用を“監督の負担ゼロ”で回す**

* 現場で起きる追加変更を、  
  **変更指示→見積→発注者承認→施工→請求**の5点セットで統一
* 施工管理DX上で「変更台帳」を自動生成し、月次請求に直結させる

**商流別・標準ルール（雛形レベルの要点）**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 区分 | 前受 | 出来高請求 | 追加変更 | 保留金/担保 | 目標効果 |
| 民間（元請） | 10–20%必須 | 月次（締日固定） | 変更指示書必須・単価合意後施工 | 保留金5%上限、保証置換を標準 | DSO短縮・粗利漏れ防止 |
| 公共 | 原則なし（制度依存） | 出来高検査の前倒し設計 | 書面・設計変更手続の厳守 | 履行保証/保留金を前提に資金枠化 | 資金繰り安定・検収遅延抑制 |
| 下請（受注） | 着手金交渉 | 中間出来高を取りにいく | 追加は都度見積・承認 | 支払条件の改善（サイト短縮） | 現金回収の平準化 |

## 4-2. 施策パッケージB：運転資金KPIを“役員会アジェンダ”に格上げ

**目的：営業CFマイナスを「構造的に再発しない状態」に固定する。**

**月次ダッシュボード（必須KPI）**

* DSO（売掛・未収回転日数）：**現状→▲10日（12か月）／▲20日（36か月）**
* 未成工事支出金回転日数：**現状→▲10日（12か月）**
* 前受金比率（受注高に対する前受）：**+3pt（12か月）**
* 請求遅延件数（締日超過）：**0化**
* 出来高精度（出来高計上と請求差異）：**差異率1%以内**
* 工事別資金繰りスコア（前受・出来高頻度・工期・協力会社支払条件）：**受注判断に連動**

## 4-3. 施策パッケージC：DX投資—「現場監督の時間」と「請求精度」を直接買う

**目的：2024年問題に対応しつつ、出来高請求の精度を上げてCFを改善する。**

**投資対象（例）**

* 施工管理（写真・安全・日報・出来高）統合クラウド
* 原価管理（工種別の標準歩掛・外注単価テーブル）
* 電子契約・電子請求（変更指示書を含む）

**ROI（概算モデル：投資と回収の関係を意思決定可能な形に整形）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 投資項目 | 初期/年額（目安） | 主要因 | 12か月効果（目安） |
| 施工管理DX（全社） | 0.8〜1.5億円 | 監督の事務工数削減、出来高可視化 | 残業削減＋請求前倒しでCF改善 |
| 原価DX（歩掛DB/単価表） | 0.3〜0.7億円 | 見積精度向上、赤字案件の再発防止 | 粗利率+0.2〜0.4pt |
| 電子契約/変更管理 | 0.1〜0.3億円 | 変更の粗利漏れ防止 | 変更粗利の回収率向上 |

## 4-4. 施策パッケージD：GX商品化—岡山で「ストック×非住宅改修」を利益の柱にする

**目的：新築依存を下げ、粗利率の高い改修・更新需要を継続収益化する。**

* 住宅：断熱・窓・給湯・耐震を**補助金込みでパッケージ化**（見積段階で還元額提示）
* 非住宅：中堅製造・物流向けに、空調更新＋断熱＋照明＋太陽光/蓄電池を**省エネ効果試算付き**で販売
* 公共：更新・修繕を取りこぼさないため、積算・書類を標準化し受注コストを削減

## 4-5. 施策パッケージE：人材—採用より「分業・定着・協力会社」を先に整える

**目的：急拡大した人員を戦力化し、品質・安全・利益の同時達成を可能にする。**

* 現場監督の分業（現場事務/BPO・内勤支援）を制度化
* 協力会の再編：
  + 支払条件・評価基準・繁忙平準化を明文化し、主力協力会社の離脱を防止
  + 外注プールを複線化（特定業者依存を減らす）
* 定着KPI：
  + 1年以内離職率、職長化率、教育完了率（安全・品質）を月次モニタリング

# 5. 導入コストと期待リターン（営業CF改善を中心とした12か月計画）

## 5-1. 営業CF改善の“数値計画”（12か月）

営業CF ▲13億円規模を、**運転資金圧縮＋請求前倒し**で反転。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 重点施策 | 管理指標 | 12か月目標 | CFインパクト（目安） |
| DSO短縮 | 売掛・未収回転日数 | ▲10日 | +8〜10億円 |
| 未成支出金圧縮 | 未成回転日数 | ▲10日 | +5〜8億円 |
| 前受比率引上げ | 前受金/受注 | +3pt | +3〜5億円 |
| 変更粗利の回収 | 変更台帳の回収率 | 95% | 利益＋CFの同時改善 |
| 合計（目安） |  |  | **+16〜23億円** |

→ 現状の営業CFマイナス（約▲13億円）を、**12か月で黒字化レンジ（+3〜+10億円）へ押し上げる**設計。

# 6. 財務インパクト・シミュレーション

## 6-1. BS：運転資金を圧縮し、現預金を積み上げる

* 売掛・未収：DSO▲10日分を圧縮
* 未成工事支出金：出来高管理と工程平準化で圧縮
* 前受金：標準条項で増加（資金の“自然調達”）

**BSイメージ（効果方向）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 科目 | 現状 | 施策後 | 方向性 |
| 売掛/未収 | 高止まり | 減少 | 現金化加速 |
| 未成工事支出金 | 高止まり | 減少 | 資金固定化解消 |
| 前受金 | 低め | 増加 | 運転資金の内製調達 |
| 現預金 | 伸びにくい | 増加 | 財務余力拡大 |

## 6-2. PL：粗利率を+1.0〜1.5pt押し上げる実行線

* 原価DX（歩掛・外注単価標準化）
* 変更管理の徹底（粗利漏れ根絶）
* 非住宅改修・ストック比率を引き上げ（粗利の高い領域へシフト）

## 6-3. リスク管理（ストレステストと打ち手）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| リスク | 影響 | 先回りの打ち手 |
| 資材高騰 | 粗利悪化 | 見積の価格スライド条項標準化、発注先複線化、在庫最適化 |
| 受注減（市況悪化） | 固定費負担増 | ストック改修比率引上げ、公共更新の取り込み、販管費の変動費化 |
| 金利上昇 | 支払利息増 | 運転資金圧縮で借入依存を低下、長期固定化の比率調整 |
| 協力会社離脱 | 工期遅延・品質低下 | 協力会再編、支払条件透明化、外注プール複線化 |

## 6-4. 実行体制と12か月ロードマップ（責任と会議体まで落とす）

* **責任者**：CFO/経営企画（運転資金KPI）、工事部長（出来高・変更管理）、DX責任者（システムと運用）
* **会議体**：月次役員会で「運転資金KPI」を最優先アジェンダ化（数字が戻らない限り施策追加）

**ロードマップ**

* 0–3か月：商流別契約標準（前受・出来高・保留金・変更管理）を制定、KPIダッシュボード稼働
* 3–6か月：重点現場で施工管理DX→出来高請求の精度を1%以内へ
* 6–12か月：原価DX（歩掛DB）導入、ストック/非住宅改修の営業パッケージ展開
* 12か月以降：全社展開と、協力会再編・分業/BPOの定着

# 7. 結び

貴社は「利益回復」をすでに成し遂げている。次に実現すべきは、成長すればするほど資金が苦しくなる構造を断ち切り、**営業CFが成長を支える会社**へ転換することだ。

本提案は、商流・契約・現場運用・DX投資・人材の打ち手を、すべて「キャッシュに効く順番」で接続している。貴社が岡山で“新築偏重からストック×非住宅×省力化へ”踏み出し、企業価値を最大化する局面において、私たちは資金と実行の両面から伴走し、12か月で「数字が変わる」成果にコミットできる仕組みを提供したい。