



キタケイ・レポート

地域に根ざした住まいづくり地域住宅産業を支援します。

特集1：建築会社・工務店の時代がやってくる。

工務店淘汰から住宅会社淘汰へ

これまで、地域の中小工務店の淘汰が言われてきました。

それは、相対的に中小工務店の経営基盤が脆弱なことや、大手住宅会社に比べ、商品力や営業力の点で格段の差があることからそう言われてきました。

しかし、このことを良く考えてみると商品力は、「画一化した商品としての住宅」の開発力や、生産技術力であったといえます。

営業力も「頭数だけの」営業力でしかなかった。

年間3,000棟販売する積水ハウスも営業マンは5,000人以上いて、一人当たりの営業の生産性は年間たった6棟です。周りを見れば、社長一人で年間6棟完工している工務店はざらにいます。

今後、100万戸時代へ、持家30万戸時代へということになると、大量販売を前提として成り立っていた大手住宅会社のビジネスモデルそのものが難しくなっています。

2001年度各社の業績が速報される内容を見てもこのことが歴然としています。

既に、殖産住宅や、日本電建などの老舗といわれた木造企業が市場から退出していますし、プレハブメーカーでもクボタハウスは三洋電機へ営業譲渡と淘汰の序章が始まっています。

日経ビジネス4月8日号で積水ハウスの和田社長は「これまでのように大手住宅会社が一緒にやっていけるわけがない。企業淘汰は避けられない」とこれから本格的な企業再編淘汰が始まるとしています。

大手住宅会社の2001年度連結業績 (単位：億円)

	売上高	前年比	営業利益	前年比	営業利益率	経常利益	前年比	当期利益	前期
積水ハウス	13,055	-4.3%	746	-22.3%	5.7%	731	-17.4%	-903	252
大和ハウス工業	12,100	3.0%	545	13.8%	4.5%	530	8.2%	170	63
住友林業	6,700	-1.8%	90	-43.7%	1.3%	100	-40.9%	40	70
ミサワホーム	5,000	-5.5%	150	-15.2%	3.0%	150	-33.3%	-180	25
ナショナル住宅産	2,530	-6.1%	-79	-	-3.1%	-84	-	-106	-25
三井ホーム	2,170	-12.7%	-56	-	-2.6%	-57	-	-92	20
エスバイエル	1,213	-13.0%	5	-89.1%	0.4%	-18	-	-315	31
積水化学工業	4,200	-8.8%	-20	-	-0.5%	*	*	*	*
旭化成工業	4,180	-3.6%	155	-38.2%	3.7%	*	*	*	*
大手9社平均	51,148		1536		3.0%	*	*	*	*

*住宅事業部門別公表ない

目次

特集1：建築会社・工務店の時代がやってくる。

本業の事業活動の実態を示す営業利益は大手9社中3社が赤字

大手住宅会社上位9社の2002年度連結業績を見ますと、売上高は大和ハウスを除いて全て減少。本業の営業業績を表す営業利益はナショナル住宅、三井ホーム、積水化学（住宅部門）の3社が営業赤字。資産の評価損などを含めた当期利益は上位5社のうち5社が損失を計上しています。中でも、ナショナル住宅や三井ホームは創業以来の営業赤字となっています。

住宅会社各社は、本来バブルの崩壊があった平成元年から需要構造の変化を先取りして事業の構造改革に取り組むべきであったが、政府の景気浮揚策としての低金利政策や住宅ローン減税などによって一時的に業績が高まったことが先送りの原因になってしまった。大手住宅会社の主な顧客層である年収600～800万円のサラリーマン層が最も恩恵を受けた層であり建て替え需要の先食いが、今の受注低迷の原因となっています。

ここにきて、三井ホームは、全国シフトから首都圏名古屋圏近畿圏へ営業を集約するという改革に取り組んでいますし、ナショナル住宅も販売会社の本社統合へ向けた取り組みをスタートさせています。

住宅会社以上の高収益企業は地域の建築会社・工務店

大手住宅会社の当期利益は、9社全体では赤字になってしまいましたが、黒字の大和ハウスで1.4%、住友林業で0.6%にしかありません。

このような中で、日経ホームビルダーは、当期利益率5%以上確保している高収益企業を紹介しています。

アイフルホームやユニバーサルホームなどのFC加盟の企業が目立っているものの、大半は独自の経営で高い収益性を確保している。

売上が企業の勢いなら、利益率は企業の体質を表す。

これからの企業は、経営者だけでなく、社員全員が「利益を上げること」の重要性を十分認識している。

NO	高収益企業	所在地	当期利益率	従業員	完工棟数	特徴・業態
1	大成住宅	宮城県	8.10%	55	65	不動産仲介と規格注文住宅
2	大城建設	北海道	8.00%	12	25	品質確保と迅速なクレーム対応
3	島帆ハウス	茨城県	7.10%	25	90	アイフルとOMソーラーで差別化
4	ヤマダタッケン	石川県	6.70%	19	70	マネジメントチェックリストで業務改善
5	アキュラホーム	埼玉県	5.50%	93	155	ローコストFCの展開
6	クリーズ	埼玉県	5.50%	23	70	ユニバーサルFC加盟、24時間アフター体制
7	栄建	愛知県	5.50%	19	40	FP工法の展開、体験宿泊キャンペーン
8	晃栄住宅	鹿児島県	5.40%	46	85	ユニバーサルFC加盟、人材育成に注力
9	しばや工務店	青森県	5.40%	30	45	外断熱・次世代省エネ住宅
10	グッドリビング	静岡県	5.40%	120	250	ユニバーサル脱会、独自商品開発
11	あさひほうむ	青森県	5.30%	8	30	創業時から利益重視経営
12	土屋ホーム岩手	岩手県	5.30%	23	30	高気密・高断熱住宅の展開
13	ウチダレック	鳥取県	5.30%	36	20	顧客密着で周辺ビジネスの取り込み
14	マルミツ建設	福島県	5.00%	25	70	フル装備ローコスト住宅、完成見学会徹底
15	タカノホーム	富山県	4.90%	175	145	一条FC加盟店。

日経ホームビルダー（平成14年4月号）参照

利益がお役立ちの結果の指標と言われるように、これらの企業も、様々な工夫で顧客満足のための取り組みをしている。

「良い商品と良いサービス」を継続して提供する企業は、決して大企業だけでなく地域に根付いた工務店でも実現可能であるという見本ではないでしょうか？

高収益企業の取り組みの事例

- ・ 請け負った注文住宅全てに、引渡し後定期的に無料点検を実施。地域の信頼を繋げる。
- ・ プレハブメーカーとは対照的に、県産材を活用した在来木造住宅でアピール
- ・ 土地の仲介を住宅の受注に結びつける。
- ・ 受注の半数はモデルハウスで、やや高級の路線で、値引き競争に巻き込まれない戦略
- ・ 品質確保と迅速なクレーム処理を徹底、紹介受注に繋げる。
- ・ 「赤字なら受注しない」個別原価を算出、粗利25%以下では受注しない。
- ・ 自然素材の活用、客のニーズを先取りFC加盟でも、独自の商品特徴をつける。
- ・ アフターのためにも値引きはしない。
- ・ 作業基準をまとめたマネジメント管理表で品質管理の徹底などなどである。

高収益企業に共通する特徴

営業エリアが集中している

自社の地盤をしっかりと持ち、小さいエリアでも地域一番店を目指している。現場が集中し工期短縮アフターサービスも迅速にできる。

情報発信に力を入れている

会社の情報誌を配布するなど地域や顧客へ積極的に情報発信しており「自社はこんな工務店」という経営者の人柄や顔が見える経営をしている。

客の値引き要請に対抗できる

価格に見合った価値があることをお客様に示せる仕掛けがある。価格の根拠をはっきり示せる。

商品に特徴がある

ここでしか手に入らないと思わせる独自の商品特徴がある。他社と比較されず、無理な値引きもなくなる。

個別邸別の原価管理が徹底している

邸別に適正な利益を確保できる体制になっている。販売管理費などもリアルタイムに把握できる。

こうやって書いてみると、あたりまえのことであるが、実行できる会社とそうでない会社の差が高収益企業か、赤字企業かの分かれ目になっている。

別紙「高収益工務店自己診断チェックシート」参考ください。

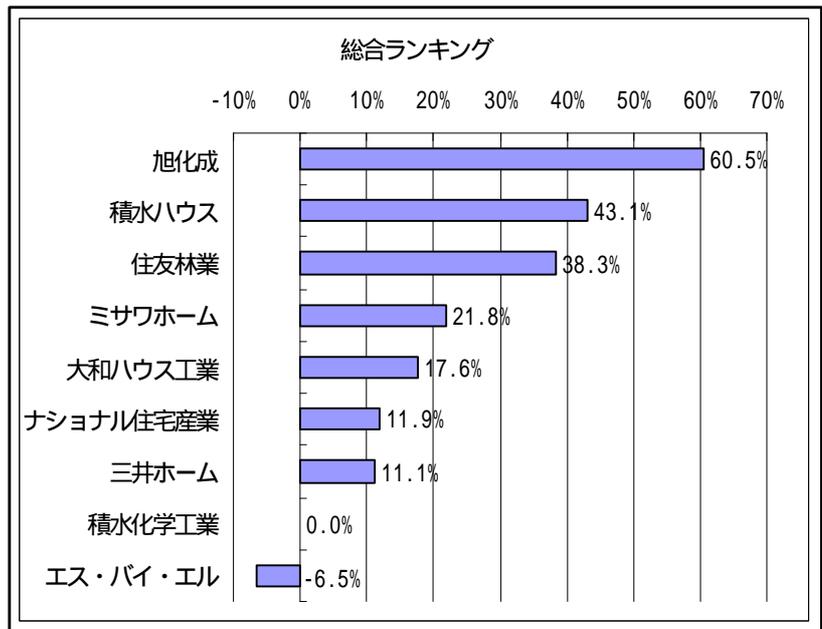
日経ビジネス1万人アフターサービス調査 上位3社業績を反映

トップ3には昨年と同じく、旭化成、積水ハウス、住友林業が名を連ねた。
 1位には昨年3位の旭化成が躍進。2位には積水ハウスが3位からランクアップした。
 順位の変動が大きかったのは、8位から4位に上昇したミサワホーム。
 逆に積水化学工業は4位から8位に下降した。エスバイエルは今年も最下位。

ハウスメーカー各社が掲げる保証や点検制度の内容、クレームの処理スピードに関する数値目標には大差がない。それでも満足度に関きが出るのは現場における徹底度に違いがあるためだろう。ディーラー制度よりも直販制度を敷く企業の方が、また、全国的に販売先を広げるよりも都心部に集中させている企業の方が、評価が高い傾向にあるのは、本部の方針を現場に浸透させやすいためと見られる。

それにしても満足度が低すぎる。各社は顧客満足度(CS)に力を入れているとアピールするが、改善の傾向は見られない。長年、売りっぱなしを是としてきたこの業界の体質は、それだけ根が深いということだろう。

満足度の算出は、「満足か」から「不満」を引いた数値。



再購入意向ランキング

順位	社名	再購入
1	旭化成	80.00%
2	住友林業	71.40%
3	積水ハウス	70.10%
4	ミサワホーム	64.80%
5	三井ホーム	62.30%
6	ナショナル住宅産業	58.50%
7	積水化学工業	53.00%
8	大和ハウス工業	47.70%
9	エス・バイ・エル	44.10%

修理技術ランキング

順位	社名	満足度
1	旭化成	45.20%
2	積水ハウス	41.80%
3	住友林業	40.40%
4	大和ハウス工業	23.90%
5	ミサワホーム	19.40%
6	積水化学工業	17.00%
7	ナショナル住宅産業	9.50%
8	三井ホーム	1.90%
9	エス・バイ・エル	0.00%