



# 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：最近のリフォーム市場の動向

### 住宅会社の本格強化でリフォーム市場は、戦国時代へ

昨年の品確法や5月から施行された建設リサイクル法では、従来のように一定の年数を経過すると安易に建て替える「スクラップアンドビルド」発想から脱し、適切な維持管理を行うことで住宅の寿命を延ばしていこうとする方向付けが明確に打ち出されています。資源の有効活用と環境保全に目を向け、良質な住宅を建てることでフローからストック型ビジネスへの転換が社会的にも要請されています。このような背景で注目されるのは中古住宅流通とリフォームマーケットです。

#### ・大手住宅会社の目標1000億円

新築需要の低迷と余剰人員のシフトもあり、大手住宅会社はこぞって、リフォーム事業の強化を打ち出しています。

大手住宅会社は既に10年位前から、自社の顧客のアフターメンテナンスを担当する部署を独立させてリフォーム需要の開拓に取り組んでおり、現状300～400億円規模まで伸ばしています。大和ハウスや積水ハウス、積水化学の上位3社は、今後5年間で1000億円まで拡大するとしています。積水化学は新築部門から大量に人員シフトさせて自社顧客だけでなく一般顧客もターゲットとした専門販社を展開するとしています。

但し、住宅会社に一般顧客を対処としたリフォームの開拓ができるかどうか疑わしいものがあります。クローズドな自社顧客であれば、専用部材や工法の制約もあり競争を排除しやすいという点もありますが、一般顧客を対象とした場合、価格競争に巻き込まれ、収益性を確保することは容易ではないと考えられます。

積水ハウスのリフォーム事業は「あくまでも自社顧客ターゲット」としている点が注目されます。

累積150万戸、戸建てだけでも70万戸と考えられ、このボリュームがあれば、年間1000億円近い売上が可能といえます。

#### ・伸び悩む既存大手と注目される定額制

一方、リフォーム専門大手会社は、東急アメニックスや三井デザインテックの両社共にここ数年低迷していますし、ミスタービルドも加盟店の撤退で事業を大幅に縮小という状況にあります。

唯一、元気のあるのは住友不動産の「新築そっくりさん」事業で2001年度は6年目で340億円まで伸ばしています。「価格が不明確」といわれるリフォーム市場に定額制という新しいビジネスモデルを導入したことが成功要因とされています。

#### 目次

特集1：最近のリフォーム市場の動向

現実には、「建て替えるよりリフォームで間に合わせ」といった市場に特化して開拓したことや、このことで受注単価を1000万円まで高めたことがポイントのような気がします。

この定額制は、大手各社も追随していますが、住友不動産のメインターゲットは中古住宅購入層のリフォームですが、ネット上でも「引っ掛けビジネス」「だまし」といった情報も飛び交っています。

定額といっても設備機器は別途、40%の掛け率でサービス販売するとしていますが、最近市況では住宅会社でなくても40%前後の仕入れはあたりまえになっており決して顧客有利な条件とはいえません。

また、工事体制も下請け工務店へ丸投げの状況で、必ずしも顧客満足の高い施工が行われているわけではないようです。

・ 建材メーカー系看板貸しだけでは頭打ち

また、建材メーカー系では、松下電工リファインショップ400店、トステムのホームウエル200店、イナックスのライファ250店がありますが、個店によるばらつきが大きく、「ブランド依存」だけでは安定受注が厳しい状況になっています。

トステムイナックスの経営統合により今後の動きが注目されますが、リフォームビジネスは看板貸しだけでは難しく、多様な商品構成や施工内容の複雑さから一般的な標準化モデルが通用しない点が経営管理手法の大きなネックになっています。

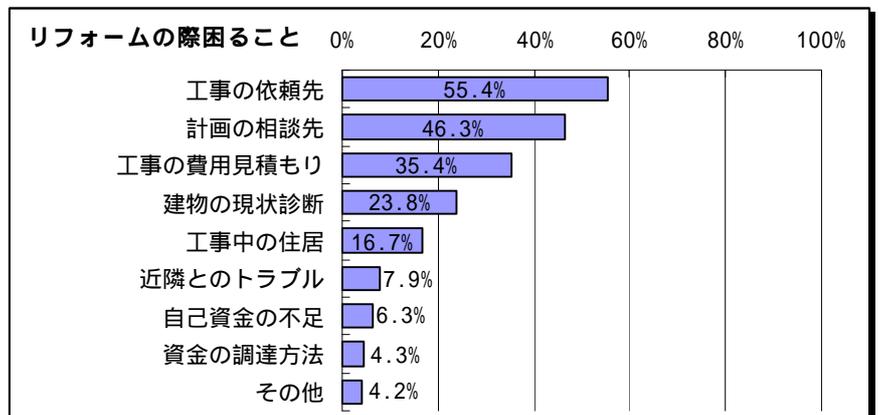
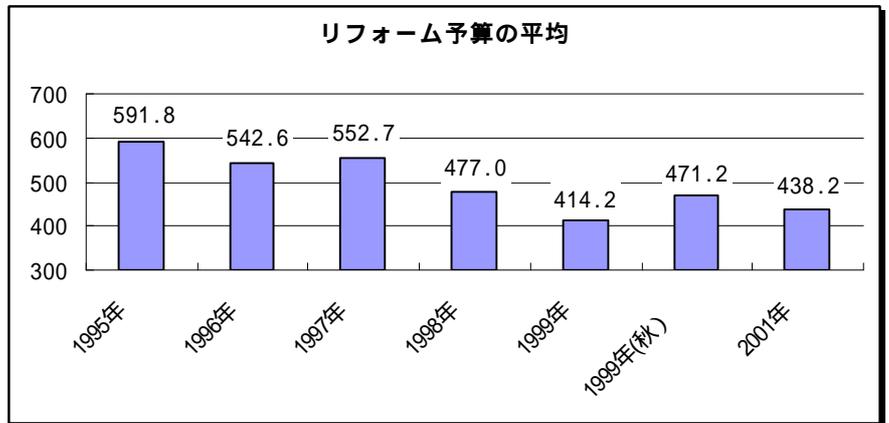
これ以外にも、ガス会社、ペイントハウスや新興産業などの外装訪販業者、ホームセンター家具などの流通大手によるロードサイド店、サニックスによる家屋補強システムなど新しい業態ビジネスが参入してきておりまさにリフォーム業界は戦国時代へ突入した感があります。

**地場工務店こそリフォーム需要を支える柱**

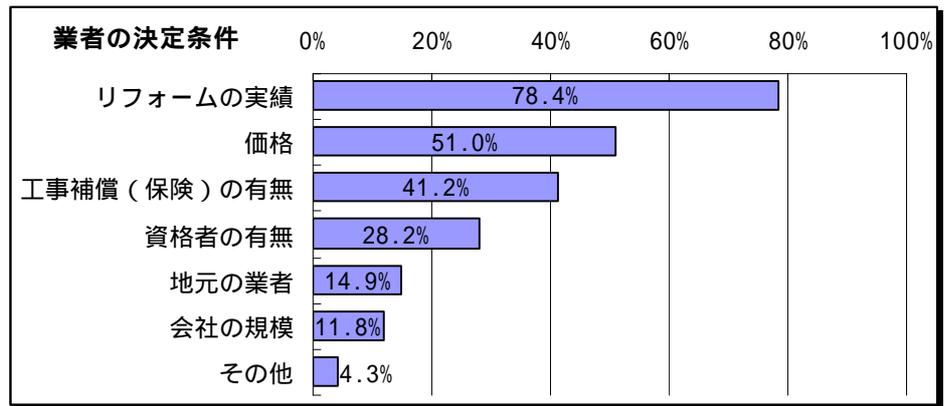
(財)リフォームセンター開催のリフォームフェア参加者を対象としたアンケートでは、リフォーム予算はこの5年間で100万円以上低下しています。新築市場と同様にデフレ傾向が進行し価格競争がますます激しくなる傾向を示しています。

このことは、大手住宅会社のような高コスト体質では適切な収益の確保が難しいといえます。

また、「リフォームの際に困ること」という設問では、工事の依頼先や相談先が第一位と第二位を占めており、リフォーム業者や工務店としては「何で、うちに相談してよ!!」ということではないでしょうか？



そして、消費者がリフォーム業者を選ぶ決定条件として上げられているのは、「リフォームの実績」であり「価格」「工事補償（保健）の有無」ということになっています。安心できる工務店がないから、仕方なしに「実績のある大手に依頼する」「大手は高いから価格を見てシビアに検討しよう」ということではないかと考えられます。



この結果を見て、地場工務店は大いに反省すべきです。相談先がないというのは、日頃から自社顧客との接点が欠落しているか、「リフォームはしていない」と思われているからではないでしょうか。

地域に根を張った工務店は

- ・ 自分で施工したお客様の家ことは一番良く知っているはず。
- ・ お客様の家族や暮らしのスタイルも良く知っているはず。
- ・ 地元の建築士や職人のネットワークも持っているはず。
- ・ お客様と同じ地域に住まいを構え、本当の24時間対応が出来るはず。
- ・ こまめにメンテナンスや点検が出来るはず。

こんな地元工務店の「強味」を忘れてしまっていないか。本当にお客様に安心と満足を提供できるのは、地元のしっかりした工務店のはずです。お客様との接点を再構築して、「いつでも相談していただけるような」仕組みと対応を考えるべきです。

### 地域工務店のリフォームビジネス成功のポイント

「リフォームの片手間に新築は出来ても、新築の片手間にリフォームは出来ない」と言われるくらいにリフォームビジネスは厳しく難しいビジネスです。かつてのような、でもしかビジネスでは成り立ちません。それは、いつもそこにいる顧客との関係、見積もりでは不確定要素が多いことや、施工管理や職人のマナー、絶対額の少ない中でしっかり利益を出すこととの困難さは新築の比ではありません。本来、地元に着目して多くのOB施主（顧客）を持っている工務店にとっては、もっとも重要な仕事として取り組まなければならない分野ですが、なかなか本格的な取り組みがなされてきませんでした。前にも述べたように、ストック型社会に対応した業態への転換を考える場合、リフォームへの取り組みは不可欠といえます。工務店が成功するリフォームビジネスの条件を整理しますと以下のとおりです。

### 営業面での条件

チラシはコストの割には効果が薄い。工事費が少ないリフォームでは費用を回収できない。お客様も知っている工務店に相談依頼したいと思っている。同じ費用をかけるならOB施主へのこまめな訪問や定期的なニュースレター・はがきなどで接点を切らさないような工夫が必要。押し付けがましい営業は、不信感を与え逆効果。あくまでも相談に乗るという姿勢が大切。

### 見積もりの条件

内分状態は、はがしてみないとわからない。表にも言える部分だけの拾い出し積算では、得てして足が出る人が多いのもリフォームの見積もりである。このことを正直に施主へしっかり伝え、理解してもらっておくこと。工事費が少ない割に現場の管理は以外に手間がかかる。新築と同じ利益率では赤字になる。現場管理者の工数を原価に算入して利益管理を行うことが不可欠の条件。

### 現場での顧客対応の条件

リフォームは施主が住んでいる家で仕事をすることが多い。事前に工程表をしっかりと作成し施主に「今日はくるのかこないのか」やきもきさせないよう施主との連絡は密に行うこと。また、職人の仕事振りは常に見られており(施主だけでなく周囲からも)現場での職人のマナー、特に仕事にかかる前と後の挨拶は欠かせません。

### 工事管理の条件

リフォームでは狭い部屋の中で、複数の職人が入ることがある。上手に段取りを組んで手待ちが出来ないような工夫をする。工期が伸びればその分コストがかさむ。近隣で複数の現場を回ってもらうのも工夫のひとつ。

小さな工事は利益が出ないということは良く聞く話。

2000万円の新築の場合施主は一人、10万円のリフォームでも施主は一人。10万円の仕事を20回すれば施主は20人になる。「いい仕事をしてお客様のリピートや紹介をえる」ことを考えればリフォームもお客様の増やすという点では大いにメリットがあるはずだ。

「リフォームと新築では違う」という意識をしっかりと持って取り組めば、工務店でも必ず成功します。

営業・設計・現場管理と分離した組織で対応している大手企業に比べて、すべてをこなす多能工の工務店は管理コストが節約できこの点だけでも「大手に負けない」リフォームビジネスは可能です。