

# SCB

SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

産業企業情報

20 - 10

(2009.3.25)



信金中央金庫  
総合研究所

SCB

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7  
TEL.03-5202-7671 FAX.03-3278-7048  
URL <http://www.scbri.jp>

## 「質的充足」の流れの中で拡大期待が高まる住宅リフォーム業界

- 住宅リフォーム事業に取り組む地場中小企業は地域密着の強みを活かせ -

### 視点

近年のわが国の住宅政策が「量的確保」から「質的充足」へと本格的に転換していくなかで、ストックビジネスの代表格である住宅リフォーム市場があらためて注目を集めている。

そこで本稿では、住宅産業のアウトラインを踏まえたうえで住宅リフォーム市場について概観するとともに、住宅リフォーム事業に積極的に取り組んでいる地場中小企業の取組み事例も紹介しながら、今後の方向性について考察した。

### 要旨

- 住宅リフォームとは、住宅の老朽化やライフスタイルの変化などに合わせて、既存の住空間をより快適なものへと作り直し、長く住み継いでいける価値ある住まいを実現させるための手段である。ただ、ひと口に住宅リフォームと言っても、その内容は極めて多種多様で、リフォーム契約金額も総じて少額にとどまるのが実態である。
- わが国の住宅政策は、住宅ストックの積み上がりとともに「量的確保」から「質的充足」の時代に入っている。こうしたなかで、近年では住宅の“長寿命化”が推進されるなど、住宅リフォーム事業に取り組む地場の中小企業の活躍余地は広がる方向にある。
- 近年の住宅リフォーム市場は、総じて伸び悩み気味に推移しているが、今後、住宅リフォームに対する潜在的なニーズをより一層顕在化させていくには、消費者の信頼を得るための市場環境整備など、業界全体での取組みの重要性が増している。
- 住宅リフォーム事業に取り組む個々の中小企業においては、潜在的なニーズを掘り起こすための提案力、受注・施工からアフターフォローまで含めた対応力などに加え、地域密着を強みとして活かしつつ、地域社会からの揺るぎない「信頼」を確立することが不可欠であるといえよう。

### キーワード

住宅リフォーム、住宅ストック、質的充足、長寿命化、200年住宅、地域密着、提案力、対応力、口コミ、信頼

目次

1. わが国の住宅政策は「量的確保」から「質的充足」の時代へ
  - (1) 着実に増加を続けるわが国の住宅ストック
  - (2) 諸外国と比較しても短命なわが国住宅の“平均寿命”
  - (3) 住宅の“長寿命化”へ向けた取組みが「質的充足」を加速
2. 「質的充足」へ向けて拡大期待が高まる住宅リフォーム市場
  - (1) 住宅リフォームの内容は多種多様
  - (2) 近年は伸び悩み気味に推移する住宅リフォーム市場
  - (3) 市場拡大期待を背景に活発化する多業種・他業態の参入
3. 住宅リフォーム事業への取組み事例
  - (1) 株式会社 I K ホーム（栃木県鹿沼市、従業員：10 名）
  - (2) 株式会社武蔵工務店（栃木県小山市、従業員：8 名）
  - (3) 株式会社ロビン（岐阜県高山市、従業員：13 名）
  - (4) 株式会社ひまわりほ一む（石川県金沢市、従業員：約 100 名）
  - (5) 新協建設工業株式会社（東京都台東区、従業員：約 40 名）
  - (6) 株式会社ダイケン（栃木県足利市、従業員：8 名）
  - (7) 株式会社鶴田建築（埼玉県三郷市、従業員：12 名）
4. 住宅リフォーム事業に取り組む中小企業の課題と方向性
  - (1) 潜在的なニーズを掘り起こす「提案力」が不可欠
  - (2) 受注・施工からアフターフォローまで含めた「対応力」も重要課題
  - (3) 人材こそが企業の生命線
  - (4) 顧客・地域社会からの揺るぎない『信頼』を  
おわりに

## 1. わが国の住宅政策は「量的確保」から「質的充足」の時代へ

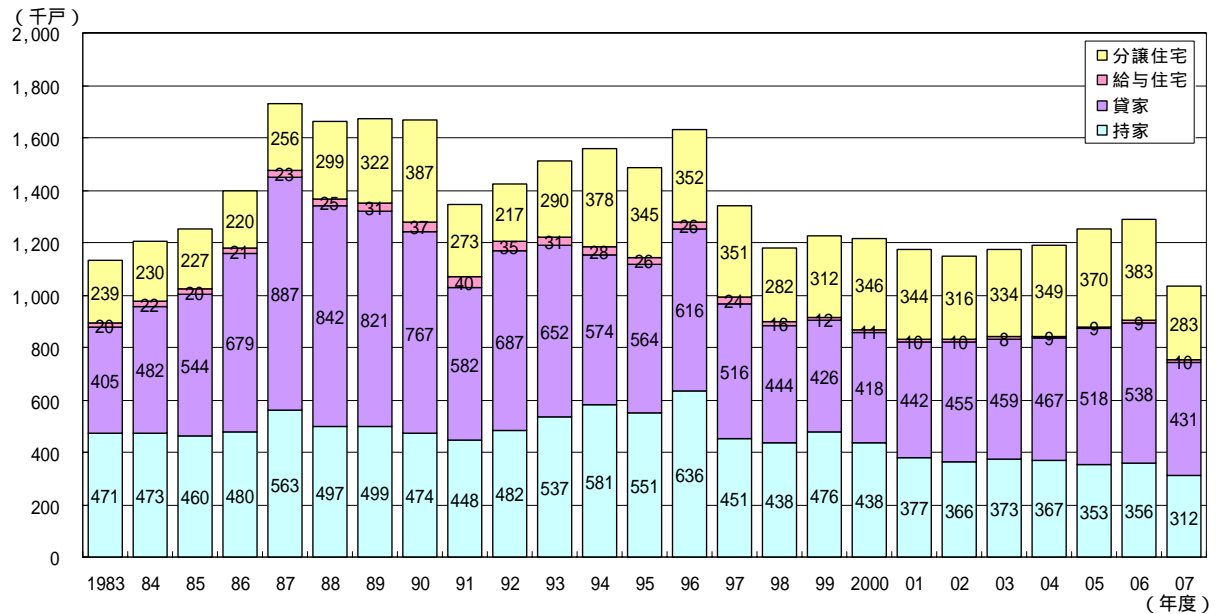
### (1) 着実に増加を続けるわが国の住宅ストック

近年のわが国の住宅市場を着工ベースで見ると、1990 年代半ば以降は 120 万戸前後の水準を一進一退しながら推移してきた（図表 1）。しかし、直近の 2007 年度をみると、耐震偽装問題を受けた建築基準法改正の影響などから、前年度比 19.4%減の 104 万戸まで急落、5 年ぶりの減少で、1967 年度以来 40 年ぶりに 110 万戸を下回るという結果となった。

一方、わが国の住宅市場の動きをストックベースで見ると、戦後のわが国の住宅政策が、景気対策などとも連動しながら、絶対量が不足する住宅を充足させるための「量的確保」を最優先させてきたことなどから、年々着実に増加している（図表 2）。

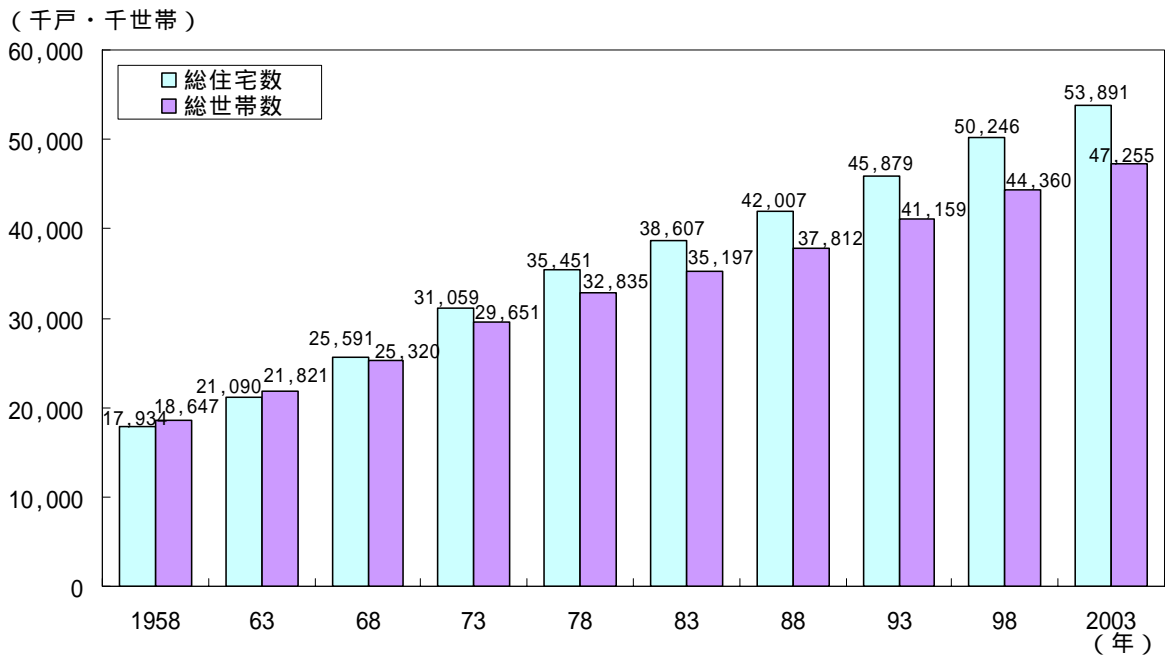
住宅ストックは、1968 年に初めて総世帯数を上回った後も着実に増加を続け、直近では住宅ストックが総世帯数を 664 万戸ほど上回るまでになっている。すなわち、住宅の「量的確保」の時代はすでに終焉を迎え、今後のわが国の住宅市場は本格的な「質的充足」の時代に入っているといえる。

(図表1) 新設住宅着工戸数(利用関係別)



(備考) 1. 持家...建築主が自分で居住する目的で建築するもの  
 分譲住宅...建て売り又は分譲の目的で建築するもの  
 給与住宅...会社、官公署、学校等がその社員、職員、教員等を居住させる目的で建築するもの  
 貸家...建築主が賃貸する目的で建築するもの  
 2. 国土交通省「住宅着工統計」をもとに信金中金総合研究所作成

(図表2) 総住宅数および総世帯数の推移



(備考) 1. 各年とも10月1日時点における総住宅数および総世帯数  
 2. 総務省「住宅・土地統計調査」をもとに信金中金総合研究所作成

## (2) 諸外国と比較しても短命なわが国住宅の“平均寿命”

住宅ストックの“平均寿命”を諸外国と比較した場合、文化や生活様式などの違いから単純には比較できないものの、わが国の住宅の“平均寿命”（滅失住宅の平均築後年数）は約30年と、アメリカの約55年、イギリスの約77年と比べて極めて短い（図表3）。これは、これまでのわが国の住宅政策が「質的充足」（耐久性）よりも「量的確保」を重視して来た結果、およそ30年経過した住宅は「スクラップ&ビルド（建替え）」せざるを得ないほど劣化が進んでいるのが通常だったためである。

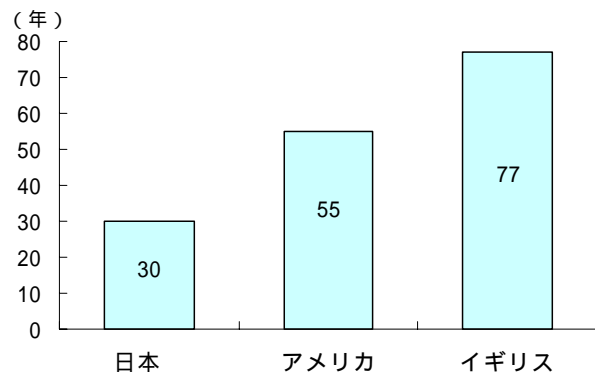
実際に、住宅流通市場における既存（中古）住宅の流通割合をみても、わが国の場合は13.1%と、アメリカ77.6%、イギリス88.8%、フランス66.4%に比べても極めて低水準となっている（図表4）。

しかし、今後は「量的確保」から「質的充足」の時代を迎え、わが国の住宅もリフォームなどを通じて“長持ちさせる方向”へ進んでいくものとみられ、政策的にも住宅の“長寿命化”が推進されている状況にある。こうした流れは、住宅リフォーム需要を顕在化させる方向へ進めていこう。

## (3) 住宅の“長寿命化”へ向けた取組みが「質的充足」を加速

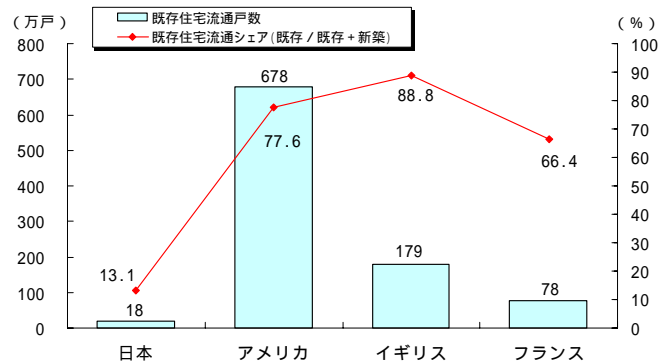
こうした流れのなかで、2006年6月に制定された「住生活基本法」に基づいて、同年9月に「住生活基本計画」が閣議決定された。「住生活基本計画」では、基本的な方針（横断的視点）として、①ストック重視、②市場重視、③福祉、まちづくり等関連する施策分野との連携、④地域の実績を踏まえたきめ細かな対応、の4点が掲げられ、住生

(図表3) 滅失住宅の平均築後経過年数の国際比較



(備考) 1. 滅失住宅について、滅失までの期間を推計したもの  
 2. 日本：住宅・土地統計調査（1998年、2003年）  
 アメリカ：American Housing Survey（2001年、2005年）  
 イギリス：Housing and Construction Statistics（1996年、2001年）より国土交通省が推計した資料をもとに  
 信金中金総合研究所作成

(図表4) 既存住宅流通シェアの国際比較

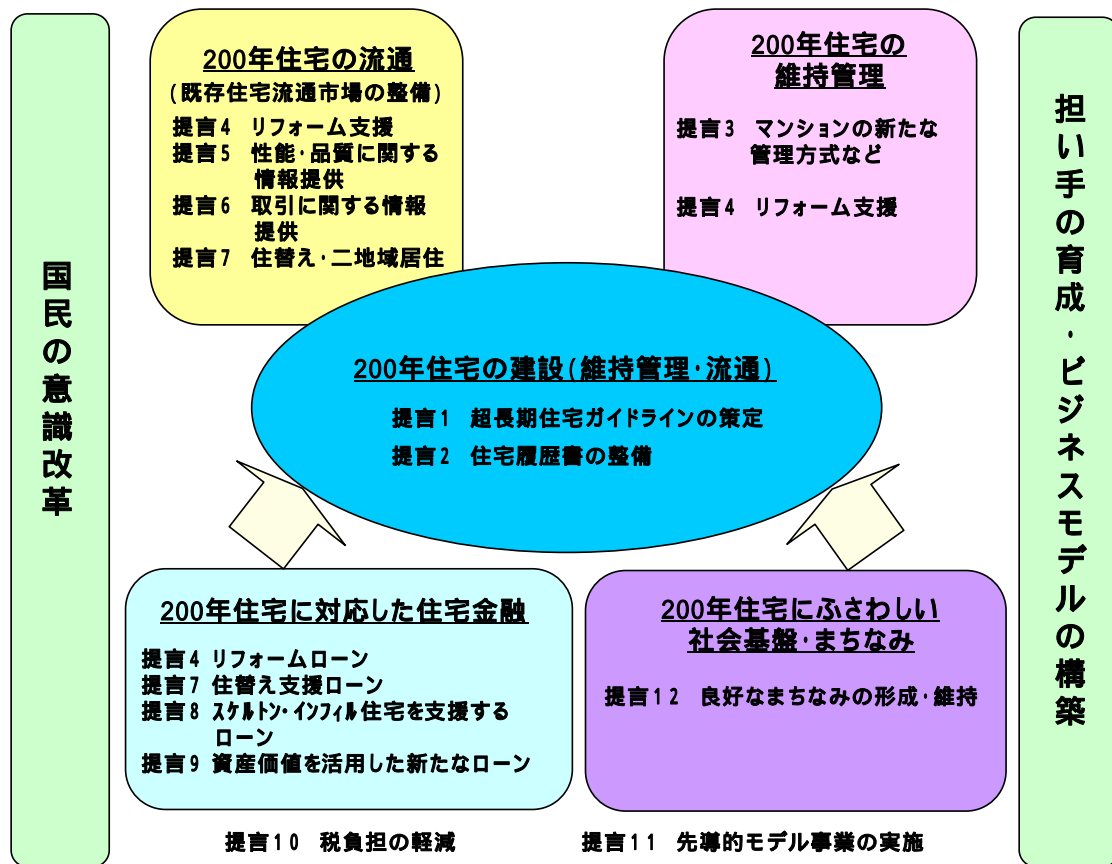


(備考) 1. 全住宅取引量とは、新築住宅着工数と中古住宅取引戸数とを合わせた戸数  
 2. 新築住宅着工数...日本は2003年、アメリカ及びイギリスは2004年、フランスは2005年の値を使用  
 3. 中古住宅取引戸数...日本は2003年、アメリカ及びイギリスは2004年、フランスは2000年の値を使用  
 4. 国土交通省「国土交通白書2008」の資料をもとに  
 信金中金総合研究所作成

活安定向上施策を総合的かつ計画的に推進するための目標や成果指標が具体的に示されている。また、自由民主党政務調査会住宅土地調査会が2007年5月に「200年住宅<sup>1</sup>ビジョン」をとりまとめ、住宅の“長寿命化”を目指す政策の方向性がより鮮明になった(図表5)。

政府ではこうした動きを踏まえて、2007年6月の長期戦略指針「イノベーション25」や「経済財政改革の基本方針2007(通称:骨太の方針2007)」でも、住宅の“長寿命化”を図る方向性を明記し、住宅リフォーム(メンテナンス)の重要性がこれまで以上に広く認識されるようになってきている。

(図表5)「200年住宅ビジョン」の全体像



(備考)自由民主党政務調査会住宅土地調査会「200年住宅ビジョン」をもとに信金中金総合研究所作成

現在、住宅の“長寿命化”に向けた施策、研究・技術開発などが多方面で推進されている。そのひとつとして注目を浴びているのが、国土交通省が2008年4月にスタートさせた「長期優良住宅(旧:超長期住宅)先導的モデル事業」である。これは、「いいものをつくってきちんと手入れして長く大切に使う」というストック社会のあり方について、具体的なモデルを提示し、技術の進展に資するとともに普及啓発を図ることを目的としたもので、国が公募した住宅の“長寿命化”に向けたモデル事業の中から優れた提案を採択し、補助金を交付するものである。

<sup>1</sup>住宅の長寿命化を象徴的に表すものとして用いられている言葉。「長期優良住宅」と同じ意味。

ちなみに、2008年度の第1回募集（4月～5月）では603件の提案のうち40件が、第2回募集（8月～9月）では325件の提案のうち48件が採択された<sup>2</sup>。なお、採択プロジェクトは国土交通省や独立行政法人建築研究所のホームページで公表されており、住宅の“長寿命化”に対する住宅関連業者の取組み意欲を掻き立てるものとなっている。

さらに、2009年6月には「長期優良住宅の普及の促進に関する法律」が施行される見通しである。この法律では、長期優良住宅として認定を受けた住宅に対して税制上の優遇措置が講じられることとなっており、長期優良住宅への取組みは住宅関連業者だけでなく消費者からも注目を集めるものとなるに違いない。また、住宅を長期にわたって維持・管理していくうえで、住宅リフォームの重要性は今後一段と高まっていくことになりそうだ。

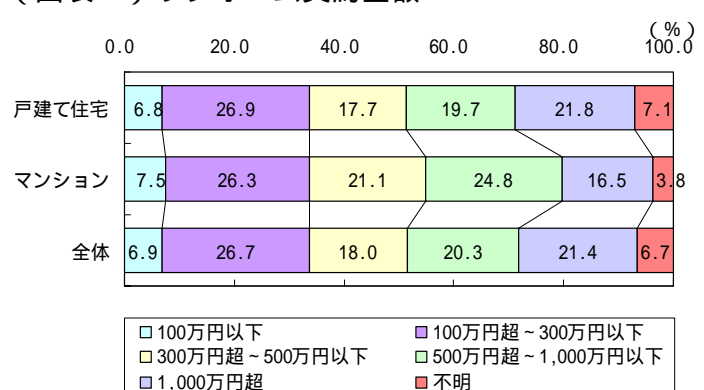
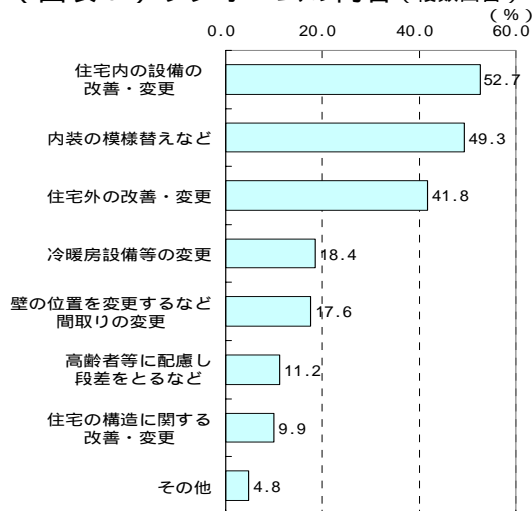
## 2. 「質的充足」へ向けて拡大期待が高まる住宅リフォーム市場

近年のわが国の住宅政策が「量的確保」から「質的充足」へと本格的に転換していくなかで、住宅の“長寿命化”を図るうえでの住宅リフォーム市場があらためて注目を集めている。

### (1) 住宅リフォームの内容は多種多様

住宅リフォームとは、住宅の老朽化やライフスタイルの変化などに合わせて、既存の住空間をより快適なものへと作り直し、永く住み継いでいける価値ある住まいを実現させるための手段といえる。ただ、ひと口に住宅リフォームといっても、その内容は非常に多種多様で、消費者にとってわかりにくい部分も多い。（図表6）

(図表6) リフォームの内容(複数回答) (図表7) リフォーム契約金額



(備考) 1. 図表6 国土交通省「平成19年度 住宅市場動向調査報告書」(2008年3月)をもとに信金中金総合研究所作成  
 2. 図表7 住宅リフォーム推進協議会「平成20年度 住宅リフォーム実態調査報告書」(2009年1月)をもとに信金中金総合研究所作成

<sup>2</sup> [http://www.kenken.go.jp/chouki/project\\_01.html](http://www.kenken.go.jp/chouki/project_01.html)



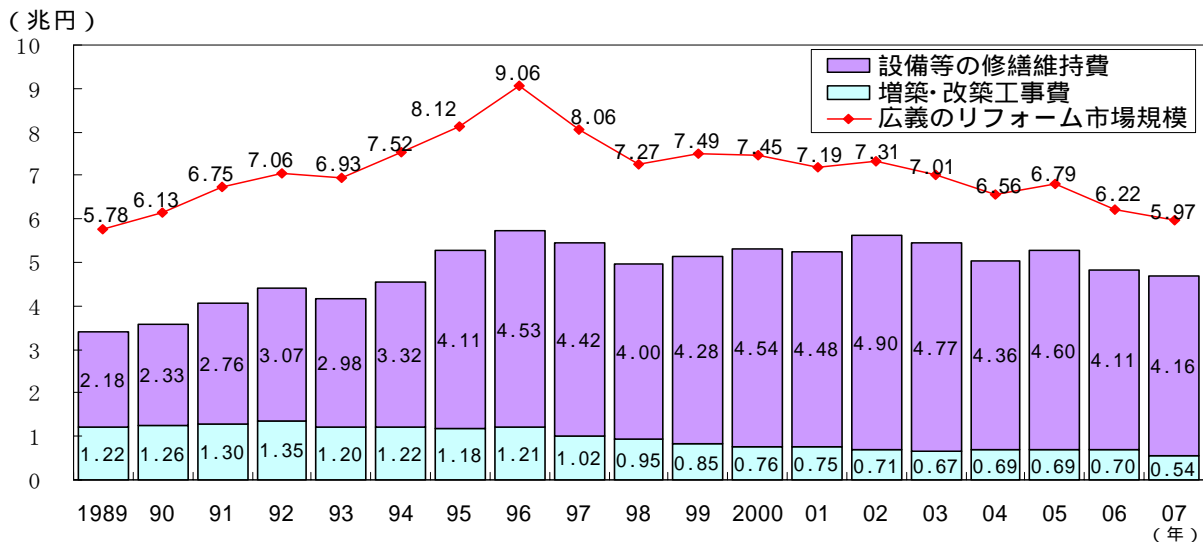
例えば、「網戸の張替え」のようにさほど技術力を要しない小規模のものから、「古民家再生」など高度な技術力が重視される大規模なものまで、住宅リフォームの種類は千差万別であり、改築、改装、修理、補修など、工事内容も様々である。1件あたりのリフォーム契約金額も100万円以下から1,000万円超までバラつきがみられる(図表7)。なお、新築する場合と比較して、総じて少額であることから、ほとんどの施主はリフォーム費用の全額を自己資金のみで賄い、ローンの利用率は低いのが実情となっている。

## (2) 近年は伸び悩み気味に推移する住宅リフォーム市場

住宅ストックが増え続ける一方で、住宅リフォーム市場が順調に拡大しているわけではない。(財)住宅リフォーム・紛争処理支援センターの推計によると、2007年の広義のリフォーム市場規模は5.97兆円で、1996年の9.06兆円をピークとして、むしろ減少傾向にある(図表8)。

住宅リフォーム市場が伸び悩んでいるのは、景気の冷え込みといったマクロ的な要因に加えて、消費者が安心して住宅リフォームを行える制度の普及や適切な情報提供、相談窓口など住宅リフォーム市場全体の環境整備が十分に図られていないことで住宅リフォームの潜在需要が顕在化していないことや、悪質リフォーム詐欺事件の影響等による業界全体への不信感などがその要因として考えられる。

(図表8) 住宅リフォーム市場規模



- (備考) 1. 「広義のリフォーム市場規模」とは、住宅着工統計上「新設住宅」に計上される増築・改築工事と、エアコンや家具等のリフォームに関連する耐久消費財、インテリア商品等の購入費を含めた金額  
 2. 推計した市場規模には、分譲マンションの大規模修繕等、共用部分のリフォーム、賃貸住宅所有者による賃貸住宅のリフォーム、外構等のエクステリア工事は含まれていない  
 3. 本市場規模は、「建築着工統計年報」(国土交通省)、「家計調査年報」(総務省)、「全国人口・世帯数・人口動態表」(総務省)等により、(財)住宅リフォーム・紛争処理支援センターが推計した資料をもとに信金中金総合研究所作成

しかし、“ストックビジネス”の代表格である住宅リフォーム市場は、団塊世代の大量退職という局面も追い風となって、今後はニーズの拡大が期待されている。住宅リフォームに対する潜在的なニーズをより一層顕在化させていくためには、消費者の信頼を

得るための市場環境の整備など業界全体の一段の取組みが求められよう。

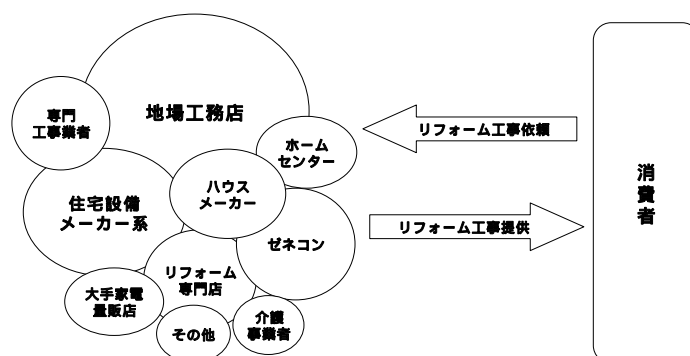
また、住宅ストックに対する社会的要請として、高齢化の進展や地球環境問題への対応が必須となりつつあることも、住宅リフォーム市場の拡大には追い風となりそうだ。具体的には、居住者の高齢化等に対応したバリアフリー化のためのリフォームや、太陽光発電の導入やオール電化などによる省エネルギー（CO<sub>2</sub> 排出抑制）対応のためのリフォームなどに対するニーズは、中長期的にも拡大が見込まれる分野のひとつとして、今後も各方面からの注目を集めていくことになりそうだ。

### （3）市場拡大期待を背景に活発化する多業種・他業態の参入

住宅リフォーム市場は、かつては小回りの効く“地場工務店”が主な担い手であったが、今日では、軽微な建設工事（500万円未満）であれば建設業許可が不要であるなど参入障壁の低さなどから、企業規模の大小を問わず、さまざまな業種・業態の事業者が個々の強みを活かし、今後の市場拡大を見込んでリフォーム部門のテコ入れや新規参入などを果たしている（図表9）。

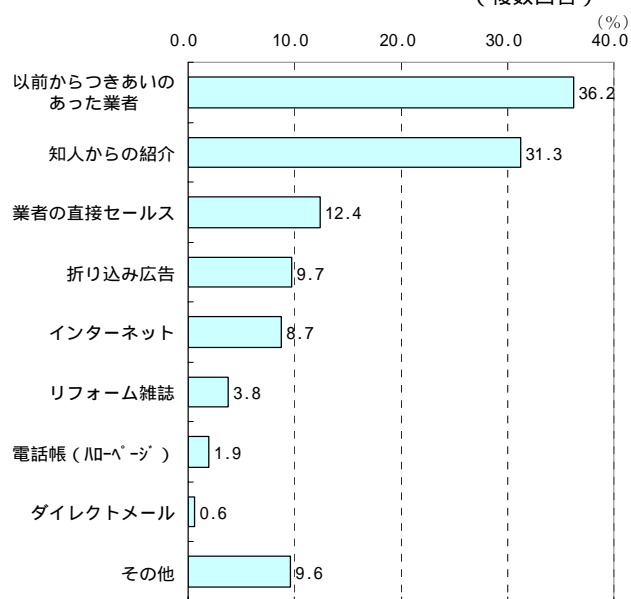
（図表9）住宅リフォーム市場構造

例えば、大手ハウスメーカー住友林業(株)の子会社でリフォーム事業を手がける住友林業ホームテック(株)は、今後、中長期的に新設住宅着工戸数の伸び悩みが見込まれるなかで、“「木」のスペシャリスト”として、自社施工の住宅に限らず他社が施工した住宅も対象に、リフォーム事業の強化を本格化している。



（備考）信金中金総合研究所作成

（図表10）リフォーム施工業者を探した方法  
（複数回答）



（備考）国土交通省「平成19年度住宅市場動向調査報告書」（2008年3月）をもとに信金中金総合研究所作成

このように、住宅リフォーム市場はますます競争が激化している。一方で、リフォームは新築と比べてエンドユーザーのニーズが極めて多種多様であり、事業として成立させるには、それらを的確に判断して応えていくための提案力、ノウハウ、技術力、施工体制などが必要とされる。そのため、事業を軌道に乗せることができず、縮小・撤退を余儀なくされる事業者も少なくない。

様々な業種・業態が参入する“乱戦模様”のなかで、リフォームを発注する消費者サイドでは、「どこに頼んだら



良いのかわからない」といった不安や疑問を抱いているケースは少なくない。

消費者がリフォーム業者をどのように探したかを見ると、「以前からつきあいのあった業者」や「知人からの紹介」、つまり「リピート客」や「口コミ」が多数を占めている（図表10）。

一方、インターネットの普及により、住宅リフォーム事業を手がける企業と消費者を結ぶポータルサイトが増え、以前に比べ手軽にさまざまな住宅リフォーム情報を得ることができる環境も整備されつつある。ただし、実際の利用者（ネット経由の発注者）は期待されるほど多くないのが実情のようだ。情報過多という状況で、消費者のリフォーム業者選びは、最終的には“見える範囲”の中でより慎重に行われているのが実態とみられる。

したがって、住宅リフォーム事業に取り組む個々の企業にとっては、消費者に「信頼」と「安心」を与えられる事業体制の構築がますます重要な課題となっている。

### 3. 住宅リフォーム事業への取り組み事例

先に述べたとおり、今後は中長期的にリフォーム需要の拡大が見込まれる一方で、これを新たな成長市場ととらえる企業間の競争も一段と激化している。以下では、こうしたなかでそれぞれの地域を活動地盤としながら、住宅リフォーム事業へ積極的に取り組んでいる7社の事例を紹介する。

#### （1）株式会社I Kホーム（栃木県鹿沼市、従業員：10名）

当社は、栃木県鹿沼市を中心に、「健康で快適な暮らしと資産価値を持続できる住まいを実現する」を基本理念とし、「SHS<sup>3</sup>（スタイロ・ハウス・システム）」とよばれる外張断熱工法を採用した戸建住宅の施工に特化して20年の実績を持つ、地域密着型の地場工務店である。

当社では、「住宅産業は地場産業」という考えのもと、きめ細かなサービス、アフターフォローも考慮し、鹿沼市を中心に自動車でおよそ1時間以内の区域で営業展開している。

1973年に現社長の伊藤正氏が住宅資材販売会社を創業、事業を営んできたなかで、極寒の地でも十分な断熱効果を発揮していた「SHS外張断熱工法」と出会い感銘を受け、

電飾でライトアップされた  
株式会社I Kホーム本社外観



<sup>3</sup> 全世界でトップブランドの評価を得ている、米ダウ・ケミカル社の開発した高性能断熱材“スタイロフォーム”を利用した高断熱・高气密住宅システムの略称。

「この快適性を地域に普及させたい」という思いから、住宅資材販売で得た経営資源を活かしつつ、本格的に工務店経営へ事業転換していった。

当社では、東京電力㈱の運営するオール電化住宅の推進組織である「Switch Network」に加盟し、栃木県内で数少ない「東京電力 電化推進パートナー」として、安心・クリーン・経済的なオール電化住宅の普及を東京電力と協働で推進、年間20棟程度のオール電化住宅（新築）を手がけている。その一方で、既存住宅のオール電化リフォームにも積極的に取り組んでおり、現在では月6件程度を手がけている。なお、リフォーム工事1件あたりの受注金額は平均2～3百万円程度だが、キッチンまわりの小さなリフォーム工事が施主からの追加的な要請によって、大規模な増改築工事に発展するケースも少なくない。

当社では、「家づくりは、引き渡せば終わりということではなく、むしろそこから始まりである」という思いから、新築後10年間（年2回）の無償アフターサービスや情報誌の発刊、各種イベントの開催などにより顧客との継続的なコミュニケーションを大切にしている。

一方、当社の本社屋は、地域貢献の一環として、鹿沼市の中心市街地活性化を図るために行われている「かぬま冬まつり“冬の光フェスタ”」において、最優秀賞を受賞するほどの人気イルミネーションスポットとして毎年注目を集めている（写真参照）。これらの取組みが、地元・鹿沼市での知名度を高めることにも繋がり、確かな存在感をもつ地場工務店としての地歩を固める一助となっている。

今後も、地域の人々に住み心地の良い環境を提供すべく、「SHS外張断熱工法」と「オール電化住宅」にこだわりつつ、年間100件程度を目標にリフォーム事業にも注力していく意向である。

【㈱IKホームのURL：<http://www.ikhome.co.jp/index.html>】

## （2）株式会社武蔵工務店（栃木県小山市、従業員：8名）

当社は栃木県小山市を拠点に、「一生のお付き合い」をモットーとして住宅および店舗等の新築・リフォームの設計から施工まで幅広く対応している地場工務店である。当社のグループ企業で総合建設業を営む真和建设㈱（小山市）の建築部門より分社独立し2006年1月に設立された。

会社設立後間もない頃に手がけたグループ企業内の店舗（飲食関係）の新築工事をきっかけに、他にはない斬新でインパクトのあるデザインと施工技術が各方面から注目を集め、以後、着実に事業地盤を築いている。

当社は設立以来、「顧客第一主義」を徹底している。十人十色といわれる住まいのニーズに対し、顧客だけでなく社長の明本真吾氏自らオーナー・施主になった気持ちで、顧客と一緒に納得がいくまで何度でもプランを練り直すほどの“こだわり”を持つ。感性豊かな女性従業員の意見も取り入れつつ、3次元CADを駆使した“空間プロデュー

ス”などにより施工後のイメージの実感を重視し、顧客のライフスタイルに合った最適なプラン提案を行っている。

当社では、新築工事だけでなく、クロスの張替えからマンションの全面改装まで幅広いリフォーム工事にも対応しており、現在のリフォーム関係の売上は年商の約半分程度を占める。紹介と口コミによる受注が多いのが特徴である。

「人と人のつながりを大切にしたい」という思いから、施工後のアフターサービスも非常に重視している。新築はもちろんのこと、リフォームについても構造や施工に対して独自の補償制度の充実を図り、「アフターフォロー保証書」の発行など、顧客に安心感・信頼感を与えることで他社との差別化を図っている。

また、「お客様にとって不透明な部分が多いリフォームへの入り口を切り開いてあげたい」という思いから、取引関係のある大手建材メーカーのショールームを借り切るなどにより、スポット的なイベントを開催し、リフォームを検討する人などで毎回賑わいを見せている。同イベントの特徴は、①実際に商品を体感できること、②住宅設備機器等の数量限定目玉商品の販売、③当社設計士による無料相談会、などである。

今後も小回りの効く中小企業の良さを活かし、一つひとつの仕事を大切に、品質、技術、デザイン、人材のすべてにおいてクオリティーの高さを追及しつつ、「アフターサービス」にも重点を置いた事業体制の中で、将来的には関東一円での事業展開も視野に入れながら積極的にリフォーム事業にも取り組んでいく意向である。

【**株式会社口ピン**の URL : <http://www.musashi-m3.com/index.html>】

### （3）株式会社口ピン（岐阜県高山市、従業員：13名）

当社は、岐阜県高山市に本社を置く、住宅・アパートの新築・増改築・リフォームの企画・設計・施工・アフターメンテナンスを行う企業である。「うれしいとありがとうの一杯詰まった会社にしよう」をスローガンに、地元・高山市と愛知県名古屋市を中心として、木造戸建住宅の新築とリフォームを手がけている。現在、主力の高山市周辺ではリフォーム売上が8割、新築売上が2割となっているのに対し、2003年に支店を開設した名古屋市周辺では逆にリフォームが1割、新築が9割となっている。

当社は、「エンドユーザーと直接取引がしたい」という<sup>くもて</sup>蜘蛛手健介社長の思いを実現するため、父親が経営する電気工事店から分離独立して2001年4月にリフォーム専門会社(有)ワンリフォームとして創業した。その後、2004年5月に(株)口ピンへ名称を変更した。

株式会社口ピン本社外観





創業当時は、下請け中心の電気工事店からエンドユーザー相手の直接受注中心の事業に転じたこともあり、周囲の同業者（工務店やリフォーム会社等）からの風当たりも強かったが、地域密着のきめ細かなサービスを継続的に行うことで、地元・高山市内での事業基盤を固めていった。

2003年11月には業容拡大を図るため名古屋支店をオープンしたが、競合が多いうえに、「ヒト・モノ・カネ」が揃っていなかったこともあり、経営的にも厳しい状況に陥った。そうした中、蜘蛛社長を中心とした個人的な繋がりによるWeb上でのリフォーム業者同士の情報交換（勉強会）が苦境脱出の活路となった。2003年にはこの勉強会を「ジャック」と命名、現在では全国規模の同業者間ネットワークへと成長している。ちなみに、現在「Jack」の参加企業は、北は青森から南は鹿児島まで約70社を超え、2か月に1回の定期的な勉強会・セミナー等の開催のほか、最近では、リフォーム雑誌の共同出版や、およそ280万枚にも及ぶチラシの共同作成（コスト削減も実現）、住宅設備機器の共同仕入・大量発注により大手をはじめ同業他社では真似できない低価格販売を可能とするなど、リフォーム業者の一大ネットワークとして機能している。

当社は、「ロビン安心の3つの約束」（①追加請求0（ゼロ）宣言、②リフォーム後の生活、お見せします、③予算の範囲内での提案を致します、の3つを約束）のもと、どんな小さな工事でも積極的に受注するよう心がけている。なお、受注に際しては、まず現地調査を徹底的に行ったうえで、プランの提案と明朗な見積書を作成、素材の「メリット」だけでなく「デメリット」に対する説明責任も果たしながら施工を行っている。

なお、当社ホームページでは、施工事例の紹介はもちろん、クレーム情報とその対応や今後の対策なども公開している。また、当社では住宅新築や10万円以上のリフォーム顧客を対象に「Robin CLUB」への登録をお願いするなど、きめ細かなアフターサービスを視野に入れた顧客管理を行っており、これらの取組みが顧客の信頼を勝ち得る材料となっている。

今後、リフォーム会社と住宅会社の垣根が無くなっていくとみられるなかで、当社が蓄積してきた技術やノウハウ、人的ネットワークなどをフルに活かしつつ、さまざまな

## ㈱ロビン本社外観



## 「Jack」のホームページ



URL <http://www.e-jack.net/index.html>

ことにチャレンジしていきたいと考えている。たとえば、OB顧客からの住宅買取り相談にも機動的に対応できるようにすることなどで、「Robinの住宅」を流通させられるなどの事業展開も視野に入れている。

また、「Jack」については、将来的に協同組織化することも検討中で、「Jack」としてのプライベートブランド構築にも取り組んでみたいと考えている。

【**RobinのURL**：<http://www.e-robin.com/index.html>】

#### （４）株式会社ひまわりほーむ（石川県金沢市、従業員：約100名）

当社は、石川県金沢市に本社を置き、石川県と富山県を中心に、新築住宅とリフォーム工事の設計・施工を行う木造注文住宅メーカーである。阪神・淡路大震災（1995年）を機にスタートした任意制度である「住宅性能表示制度<sup>4</sup>」を全国に先駆けてすべての住宅に導入するなど、先進的な取組みに特徴がある。

当社では、会社案内等の事業内容で「家族が楽しく暮らすために品質の高い建物を心の品質の高い人間が新築住宅とリフォーム工事の設計・施工を行っています」と標榜するなど、顧客の「満足」だけでなく「感動」までを与えることを目指す経営姿勢のもとで躍進し続けている。

当社は、現社長の加葉田和夫氏が地元ビルダー等での勤務経験を踏まえつつ1996年に独立創業した。当社の本社屋「まるごと実験

&体験館」は、単なる事務所・展示場ではなく、家づくりの疑問を「見る・触れる・感じる・比べる・わかる（家づくりの五感）」を通じて、特に外からは見えない住宅の構造、基礎、素材の劣化等についても確かめられることが特徴である。

2005年には東京事業部を開設して首都圏にも進出、当社住宅の普及拡大に加えて、住宅政策の情報収集拠点としても機能させている。

当社は、前述の「住宅性能表示制度」に限らず、2008年には、国土交通省が推進する「200年住宅」へもいち早く対応している。当社では、200年住宅の認定基準のうち、耐久性・可変性などは「住宅性能表示制度」によって以前からクリアしていたため、新たに省エネルギー性を一段と向上させることにより200年住宅の標準仕様に対応できる状況にあった。こうしたなかで、2008年度の「長期優良住宅先導的モデル事業（第

ひまわりほーむ本社外観



<sup>4</sup>住宅品質確保促進法（品確法）に基づき2000年から実施された任意の制度。新築戸建やマンションの基本的な性能を、構造の安全、火災時の安全、劣化の軽減、温熱環境など大きく10項目の基準により、比較、判断するもので、指定住宅性能評価機関が評価を行う。なお、2002年から、中古住宅を対象とする「既存住宅の住宅性能表示制度」もスタートした。

2回)」に当社のプロジェクトが採択されたのを皮切りに、当社で手がけるすべての新築戸建住宅について、「全棟性能表示」、「全棟200年住宅」、「全棟ムク材」、「全棟耐震・省エネ」を標準仕様とするなど、他の追随を許さない高品質の住宅を提供している。また、アフターメンテナンス、情報誌の発刊、家族で参加できるイベントの開催、地域貢献など、様々な取組みを通じた地元顧客との“つながり”を大切することで、厚い信頼を得ている。

現在、住宅業界では「200年住宅」への流れを意識して住宅の“長寿命化”への取組みが本格化しているが、当社では、こうした流れを見越してかねてよりリフォーム分野へも注力している。住宅リフォームの局面では女性の意見が重視されがちなことから、リフォーム営業に女性社員を積極的に登用し、女性ならではの感性やきめ細かな視点を活かしたリフォーム、また、高品質を誇る当社だからこそできるリフォームを前線から提案している。

今後も当社の強みを活かし、「健康」で「高品質」な住宅を幅広い地域に普及させていきたいと考えている。そのためには、まず、社員ひとりひとりの成長が会社の成長を支えていくという考えのもと、若手社員を中心とした人材育成に一段と力を入れていく意向である。

【**睨ひまわりほ一むの URL : <http://www.e-himawari.co.jp/index.html>】**

### （5）新協建設工業株式会社（東京都台東区、従業員：約40名）

当社は、本社がある東京都をはじめ、大阪府、石川県、広島県に拠点を持ち「国民の住まいづくりに奉仕する」、「よい建物、よいアフター」をモットーに、「お客様が心から満足する建物づくり」、「多様なニーズに応えられる高い技術とサービス」、「お客様と地域社会に貢献できる優れた技術者、専門家」を目指して、木造・在来工法の住まい作りとリフォームを中心に一般ビル建築まで事業を展開している地場の建設業者である。

当社の創業は1972年である。現会長の星野輝夫氏、現社長の富塚孝氏は、ともに大手ゼネコンに勤務していた経験やノウハウを活かし、創業当初から小さなゼネコンというスタイルで公共工事を中心事業に位置付けながら、ビル等の大型物件などを数多く手がけてきた。しかし、バブル崩壊後の景気後退を背景とした公共工事の減少や建設業界の過剰供給構造による価格競争の激化などを契機として、「国民の住まいづくりに奉仕する」という“新協三目標”のもと、2000年頃

**新協建設工業株本社外観**





より個人の戸建住宅と住宅リフォームに大きく事業の軸足を移していった。

当社は、「安くて、よい工事を、迅速に」をスローガンに、新築の戸建住宅で蓄積された経験を活かすべく、住宅リフォーム事業にも積極的に取り組んでいる。リフォーム工事受注確保のためのチラシ営業などは行っていないが、2007年度リフォーム工事受注件数は500件を超え、リフォーム工事が売上高の約半分を占めている。これは、チラシの代わりに年4回「住まいの友」という当社手づくりの情報紙の発行（OB顧客をはじめ、生協、学校などへ約14,000部を送付）が効果を発揮しているためである。すなわち、「住まいの友」は、当社の取組み（勉強会・見学会）や、建築・住宅にかかわる専門家へのインタビュー、施主の声などを掲載するなどオリジナリティに溢れた内容となっている。また、「住まいの友」の送付に際しては、施工後の状況（意見・相談）等をお伺いするための「はがき」を毎回同封し、OB顧客がいつでも気軽に相談できる良好な関係維持に努めており、これが継続的なリフォーム受注につながっている。

「住まいの友」



また、「大人のための木工教室」、「古材・古民具のフリーマーケット」などのイベントを開催し、顧客や地域社会とのコミュニケーションも重視している。こうした取組みの継続による信頼の蓄積が、安定的なリフォーム工事受注獲得へもつながっている。

今後についても、地域の安心・安全の仕組みを作るのは地元の中小企業であるという認識のもと、建設業界の中で勝ち残っていくために、新築住宅はもちろんのこと戸建住宅における改修・再生・リフォーム市場へも従来同様に積極的に取り組んでいく方針である。

なお、当社では個人の戸建住宅に注力していく一方で、都内の中小建設業11社の事業協同組合（官公需適格組合）である受注連建設事業協同組合（略称：受注協）の中心企業としての活動にも注力している。受注協では、都市公団や東京都が発注する公共工事、民間ビルのリニューアル工事などの共同受注、共同施工を相互に連携しながら手がけており、地域に根ざす中小建設業者の先進的な連携事例として注目されている。

【新協建設工業㈱のURL：<http://www.shinkyo-ken.co.jp/index.html>】

（6）株式会社ダイケン（栃木県足利市、従業員：8名）

当社は、「ご用命を頂きました工事は下請け外注（丸投げ工事）することなく自社職人が責任をもって施工いたします」をモットーに、地元・栃木県足利市に根を張った総合外装工事（屋根・外壁・防水・塗装工事）会社である。

当社は、現社長の真尾憲三氏が防水工事会社勤務時代に培ってきた専門技術・ノウハウを活かし、1987年に独立創業した。地場ゼネコン等からの防水工事の下請けを主に手がけて着実に実績を積み上げ、1991年には大手ハウスメーカーの専属業者としてエ

リア内に存立する戸建住宅および集合住宅の工事を手がけるまでになった。その一方で、当社では年商1億円を目標に掲げ、建設業許可（防水工事・塗装工事・とび土工工事）を取得し、公共工事（主として足利市関連の建物の補修工事）へも積極的に展開していった。その後、公共工事関連が軌道に乗ってきたことなどから、大手ハウスメーカー関連の業務からの撤退を決断、地域に根ざす総合外装工事業者としての地盤を固めていった。

なお、ここ数年の公共工事の激減、民間工事における受注競争の激化を契機に、2007年12月にはリニューアル事業部を立ち上げて、専門的な知識・経験を持った営業スタッフを配置し、公共工事で培った確かな技術力、信用力ときめ細かなサービス体制で、戸建住宅から大型物件までの外装に特化したリフォーム事業へも積極的に取り組んでいる。

当社はチラシ反響型の営業スタイルにこだわりを持っており、単なるポスティングではなく、手づくりのチラシをビニールファイルに入れて一軒一軒丁寧に手渡しすることを基本としている。いわゆる「悪質リフォーム」と混同されないよう、顧客との「相談」から入ることを基本とし、確かな信頼関係を築いたうえで、ニーズにあった工事提案を心がけている。なお、工事施工においては下請業者等に丸投げすることなく自社一括管理をし、企業名のロゴ入りの現場シートを使用しながら「現場きれい」や「近隣配慮」を徹底することで当社のイメージ、信頼性を高め、同業他社との差別化を図っている。

このような当社の真摯な取組みが地域社会において認知、評価されてきたことで、リニューアル事業部を創設して約1年であるにもかかわらず、確かな手応えを得ているとのことである。

今後も、社員教育の徹底、施工技術の向上、営業スタッフと工事スタッフのコミュニケーションの円滑化、エクステリア事業（外構工事）への展開などを図り、地域密着型の総合外装工事業者として事業基盤をより強固なものとしていく意向である。

### （7）株式会社鶴田建築（埼玉県三郷市、従業員：12名）

当社は、埼玉県三郷市にて、「夢いっぱいの家造り」をモットーに、新築からリフォームまで幅広く対応している地域に根付いた地元密着型の地場工務店である。構造体には集成材を一切使わず、紀州和歌山の「<sup>ひのき</sup>桧の無垢材」にこだわった家造りを実践している。

当社は、現社長の鶴田和幸氏が、大工職人として技術の研鑽を積んだのち1977年に独立創業した。創業以来、小さな工事やリフォーム工事を中心に地域密着で事業展開し

### ㈱ダイケン本社外観および施工現場



てきた積み重ねと、確かな技術力、誠実な企業姿勢などが認められ、地元三郷市でのプレゼンスは高い。

### ㈱鶴田建築本社外観

大手ハウスメーカーに負けない家造りを目指して住宅の新築も手がけるようになった1991年当時、自宅をモデルルームとして公開したイベントにおいて、2日間で300組を超える来客があり、今日の事業基盤を築く大きなきっかけとなった。



現在では、ショールームを開設して新興住宅地である地元・三郷市を地盤に、年間20棟程度の新築住宅を手がけている。その一方で、

会社創業以来、累計250棟の住宅を手がけてきた経緯から、これら“OB顧客のアフターフォロー”が、現在のリフォーム対応の中心となっている。簡易な工事であれば、協力業者等から預かっている協力金の範囲内で対応できる仕組みを構築し、顧客の負担を最小限に抑えており、これが当社の強みのひとつとなっている。当社は、「顔の見えるアフターフォロー」にこだわりを持ち、正社員である大工職人が定期的にOB顧客を訪問し、どんな些細なことでも親身になって対応することで、顧客とのコミュニケーションを深め、それが安心感や満足感につながっている。

なお、当社では、建築中の引越し費用の一部負担やトランクルームの無料貸出など、一風変わった付帯サービスも行っている。また、地域貢献活動として夏休み時期には、「子供工作広場」を無料で開催し、OB顧客だけでなく地域の人々との交流も積極的に図っている。

地域に根ざし築き上げた豊富な経験とノウハウや、人と人のつながりを通じた地域の情報ネットワークを大切にし、様々なニーズにきめ細かく対応することで地域から高い信頼と評価を得ている。「OB顧客が新規顧客を紹介してくれる」という好循環も、地元・三郷市内での「知名度向上」につながっている。

今後、少子高齢化の進展に伴い新築需要の減少が予測されるなかで、当社では地域密着を志向しながら新築住宅の受注に注力していく一方で、引き続きOB顧客へのアフターフォローの延長としてのリフォーム事業を中心に、同事業を推進していく方針である。

また、目先のことだけでなく5年後、10年後を見据えながら、常に新しいことに挑戦、それを継続し、競合他社との差別化を図り鶴田建築ブランドをより確かなものとしていきたいとしている。

【㈱鶴田建築のURL：<http://www.tsuruta-k.com/index.html>】

## 4. 住宅リフォーム事業に取り組む中小企業の今後の課題と方向性

今後の成長が期待される住宅リフォーム市場ではあるが、消費者の潜在ニーズを本格的に掘り起こしながら事業を継続・発展させていくためには、個々の事業者として克服すべき課題も少なくない。以下では、住宅リフォーム事業に携わる中小企業にとっての課題と今後の方向性などを考察してみた。

### (1) 潜在的なニーズを掘り起こす「提案力」が不可欠

前述したように、住宅リフォーム市場における競争は参入企業の増加などで一段と激化していく方向にあり、地場の中小企業は今後も厳しい環境下に置かれ続けていくとみられる。しかしながら、地場の中小企業には大手ハウスメーカー等に真似できない強みもある。それは、地域の特性、住宅事情を熟知し、地域と強いつながりを持った地場の中小企業ならではのきめ細かな地域密着型の営業スタイルである。

この強みを最大限に活かしながら、自社の独自性、優位性を消費者に分かりやすく訴求し、潜在的なニーズを掘り起こすきっかけを数多く作っていくことがまずは重要な営業ポイントと考えられる。

さらに、住宅のリフォームは、新築の場合と比較して個々の事情により工事条件が大きく異なるため、消費者ニーズに対する確かつきめの細かいアドバイス・提案力や問題解決力などが求められる。そのためには、聞き上手に徹し、顧客との何気ない会話の中からライフスタイルや嗜好を把握しつつニーズを掘り下げ、そのうえでベストな提案を心がけていくことが大切であろう。

なお、「提案力」の向上に際しては、住宅リフォームに関連した公的な資格（建築士、増改築相談員、インテリアコーディネーター、福祉住環境コーディネーターなど）を取得するなど、専門的な知識や技術に磨きをかけていくことも有効であろう。

### (2) 受注・施工からアフターフォローまで含めた「対応力」も重要課題

住宅リフォームに対する消費者ニーズは多様化・高度化が著しく、今後、個々の事業者においては、現場ごとの確かな施工能力が一段と重要となろう。そのためには、まずは、自社の施工能力を把握したうえでの適度な商圈設定と受注確保に努め、個別事情に合わせたクオリティの高いきめ細かな対応をしていくことが大切である。受注量の確保だけを優先した結果が、下請業者等への丸投げにつながったり、現場管理が疎かとなることで施工品質の低下を招いたとしたならば、これまで築き上げてきた地域での信頼を一挙に失いかねない恐れもある。

その一方で、近年では、消費者の要求水準が高まっていることから、万全な施工体制であってもトラブル等に発展してしまうケースもある。いうまでもなく、トラブル・クレームはどう対応していくかが重要である。クレームに迅速かつ真摯に対応すれば、顧客との信頼関係をより深める契機となり得る。さらに、個々のクレームを貴重なニーズ



と捉えて社員同士で共有し、業務に活かしていくことが、企業の成長そして社員一人ひとりの対応力、提案力の向上につながるのである。

そして、「対応力」の面で決定的に重要なのは、快適で安全な住まいを維持していくうえで必要な施工後の「定期訪問」や「アフターフォロー対応」であろう。本稿で紹介した事例企業においても、地場の企業としての強みを活かすべくOB顧客のアフターフォローに注力している。

### (3) 人材こそが企業の生命線

近年、住宅産業に定着する若年層が減少しているともいわれており、当業界においても“少子高齢化”の波が押し寄せている。このため、長年の経験によって培われてきた高い技術・技能・ノウハウを持つベテランの社員（職員）の退職（引退）を機に、これらが伝承されずに途絶えてしまうことも少なくない。技術やノウハウの伝承への的確な対応は、喫緊の課題である。

まずは、専門知識・技術を身につけた人間性豊かな人材（職人）の育成を積極的に推進することが重要である。社員一人ひとりのビジネススキルやモチベーションの向上を図るためには、企業に蓄積されてきたナレッジの共有化や、社員が創造性や発想力を発揮できるような「場」の創造が必要である。また、社内だけでなく社外での同業種・異業種との交流や各種研修等も有効であろう。このような取組みがさらに後の世代の人材獲得・人材育成にもつながっていく。

地域社会から信頼を得られる「人材育成」の取組みが、企業に「信頼性の向上」と「持続的成長」をもたらすのではないかな。

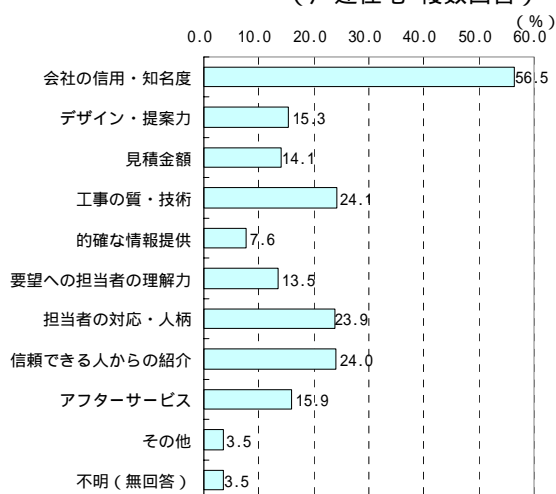
### (4) 顧客・地域社会からの揺るぎない『信頼』を

住宅リフォームは、一戸一戸ごと条件が異なり多様な消費者ニーズに対するきめ細かな対応が必要とされることから、サービス業的な性格の強い地域密着型ビジネスであると言える。つまり、顧客・地域社会から『信頼』を確立することが最大のポイントになる。

住宅リフォーム推進協議会のアンケート調査結果からも『信頼』が重視されている傾向が読み取れる（図表 11）。消費者が契約に至った要因、つまりリフォーム業者の選定理由としては、「会社の信用・知名度」が「工事の質・技術」を圧倒している。

企業間競争が一段と激化していくなかで、

(図表 11) リフォーム契約に至った要因  
(戸建住宅・複数回答)

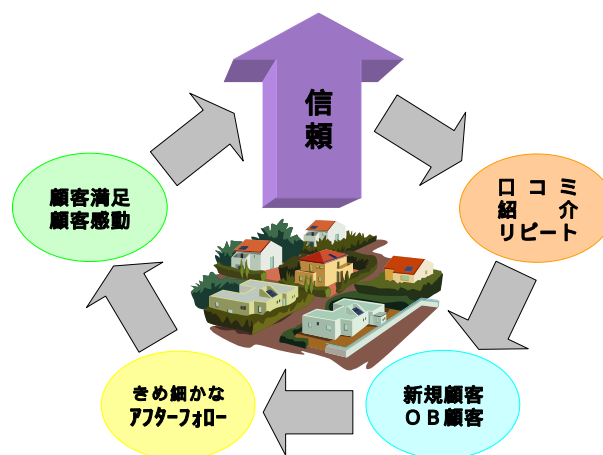


(備考) 住宅リフォーム推進協議会「平成 20 年度 住宅リフォーム実態調査報告書」(2009 年 1 月)をもとに信金中金総合研究所作成

住宅リフォーム事業に取り組む地場の中小企業が全国展開を図る大手企業のブランド力に対抗し、『信頼』を確立していくためには、施工品質や費用など工事内容の透明性確保などはもちろんのこと、施工後の小まめな定期訪問、迅速で確実なアフターメンテナンス体制、情報発信（冊子・ホームページ）、現場見学会、地域密着的なイベントの開催など、様々な地域密着型の取組みを通して顧客そして地域社会とのコミュニケーションを深めることが重要であろう。地域社会における“顔の見えるつながり”の中で、商品・サービスに満足した顧客の“口コミ”が新たな顧客を生み出すという好循環によって、そのネットワークを継続・維持・発展させることが、企業の「持続的成長」を支え、ひいてはそれが地域社会からの「信頼性の向上」にもつながっていくものと考えられる。良い“口コミ”を広めてくれる優良顧客は、いわば非常に有能な営業社員ともいえよう。

こうした活動等を通じて構築されていく地域社会からの揺るぎない『信頼』こそが、最終的には地域社会の中で住宅リフォームを手がける事業者の「最大の強み」となっていくにちがいない(図表12)。

(図表 12)住宅リフォーム事業に取り組む地場の中小企業における信頼性の向上サイクル



## おわりに

本稿でもふれた「200年住宅ビジョン」では、住宅の“長寿命化”の実現に向けた取組みを提言しており、そのひとつとして200年住宅に対応した住宅金融、すなわち「リフォームローン」についても触れられている。

こうしたことも踏まえれば、今後に向けて、住宅リフォーム事業に取り組む地場の中小企業が事業を円滑に推進していく上では、「リフォームローン」を提供・推進する信用金庫などの地域金融機関と相互連携を図っていくことが成功の鍵の一つとなろう。例えば、住宅リフォーム相談会などにおいて、信用金庫などの地域金融機関と連携しながら金融面を含めた住宅リフォームの情報を消費者へトータルに提供する取組みも有効であろう。

それぞれの地域を活動地盤として住宅リフォーム事業に取り組む地場中小企業の今後の活躍を期待するとともに、信用金庫の立場からも今後の住宅リフォーム業界の動きをあらためて注視していきたい。

以上  
(神原 俊公)



《参考文献》

- ・国土交通省『建築着工統計調査報告』（2008）
- ・国土交通省『国土交通白書 2008』（2008）
- ・国土交通省『平成 19 年度 住宅市場動向調査報告書』（2008）
- ・（株）住宅産業新聞社『住宅産業百科 2008』（株）星雲社（2008）
- ・住宅リフォーム推進協議会『平成 20 年度 住宅リフォーム実態調査報告書』（2009）
- ・（財）住宅リフォーム・紛争処理支援センター『住宅リフォームの市場規模』（2008）
- ・自由民主党政務調査会住宅土地調査会『200 年住宅ビジョン』（2007）
- ・総務省『平成 10 年住宅・土地統計調査』（2000）
- ・総務省『平成 15 年住宅・土地統計調査』（2005）
- ・野村総合研究所『2015 年の建設・不動産業』東洋経済新報社（2008）

**本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。**