

製品としての住宅再考

～微分型商品開発～

東新住建株式会社 経営研究所
リーダー 落合正一

目次

1．はじめに	26
2．既存の製品住宅	26
3．新プロトタイプ住宅の必要性	28
4．新プロトタイプを得るためのプロセス	29
5．新プロトタイプ住宅の意味	30
6．まとめ ～新プロトタイプ住宅の商品性～	32

1.はじめに

住宅メーカーは、各社、日々新商品の開発を行っている。定期的に商品を送り出しつづけるエネルギーは特筆されるべきだろう。地震への対策や、室内環境の向上、多様な価値観に対応するためのデザインの開発、収納の提案など、日本の住宅をとりまく価値は向上しつづけてきたように思われる。

しかし、2006年に行われたアンケートによれば、住宅を購入した後の評価は次の通りになる。(文末グラフ参照)

複数回答で「住宅を購入後評価できること」を挙げてもらった。この中で、20パーセント以上の回答を得ている項目は、「通勤・通学に便利であること(27.6パーセント)」と「駅やバス停に近いこと(21.5パーセント)」の2項目だけである。次に多いのは「価格が安いこと(18.6パーセント)」であり、「信用できる会社であること(15.1パーセント)」と続く。住宅そのものが評価される項目は、これらに次ぐ、「以前からなじみの場所であること(12.1パーセント)」に次いで、「間取りに工夫があり、使いやすいこと(11.4パーセント)」が評価された。

住宅を購入後、評価できる項目は立地や環境などの土地に関する項目が上位にランクインし、建物や設備に対する評価は低いと言わざるを得ない。

顧客の夢を実現するために「自由設計」を標榜し、日夜努力している住宅メーカーであるが、そのビジネスモデルの発生から数十年を経て、未だ顧客の満足を得ることができていないのだ。このような状況を鑑み、住宅メーカーは新しい製品としての住宅をどのようにして生み出せばいいのだろうか。

本稿では、住宅メーカーから発行されている商品カタログを分析し、現状の製品住宅の傾向を明らかにする。この傾向から問題点を抽出し、これを根本的に解決する方法を提言する。

2.既存の製品住宅

住宅メーカーのカタログは、非常に多くの労力をもって作成されている。美しい写真や外観パース、構造の説明や実験の写真など、驚くほど多くの情報を掲載している。顧客はこれを眺めることで住宅のイメージを膨らませ、自分の価値観に近い住宅メーカーを選択するのであるから当然だろう。

しかし、これらのカタログは根本的な矛盾を抱えている。一方で「夢を実現する自由設計」という意味合いのコピーを使いながら、また一方で「～シリーズ」「～スタイル」といった既製品を思わせるような表現が行われている。顧客にとっては、自分にぴったりな設計をしてほしいと思いきや、スタイルやシリーズの選択を迫られるのである。

製品住宅において、「商品」とは一体何なのだろうか。カタログを見る限り、「スタイル」「シリーズ」など、既決の仕様の束のことであると読み取れる。

サンプルのうち、数社は以下のようなカタログの構成である。「ベッドルーム」「キッズルーム」「キッチン」「リビングルーム」「ダイニングルーム」といった部屋の、それぞれイメージの違う仕上げを行った写真を掲載している。顧客は住宅メーカーから提案されたプランに対して、これらの中から好みのスタイルを選択することになるのだろう。パソコンに例え

るならば、パーティションされたハードディスク（部屋）に対して様々なシステム（機能・デザイン）をインストールするような明快さである。これらのメーカーの設計者は、顧客の所有している敷地に対して、いかに部屋をパーティションしていくかが求められているということだろうか。

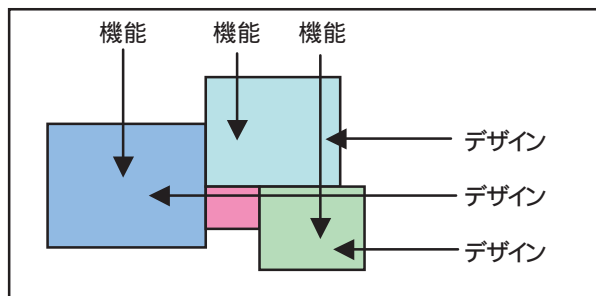


図1.パーティションへのインストール

サンプルのうち、数社は住宅プランの一例を掲載している。そこには幸せな家族の姿が見事に表現されている。プライバシーが守られた主寝室と子供室、家族の交流が促進されるダイニングルーム、家族がくつろぐリビングルーム、日本人の心を思い出す和室などが提案されている。これらの部屋の構成に、吹き抜けや土間など、生活を楽しくするような提案が加えられている。

そして、最新のシステムキッチンで家事が楽になり、耐震構造に加え、制振や免震といった機能によって財産がまもられるとあれば、買わない理由などないといったところだろう。

以上のように、住宅メーカーが販売している住宅の性質をカタログから読み取ることを試みた。住宅メーカーの住宅は、本当の意味での自由が実現されているわけではないが、企業が検討を重ねたコーディネートが用意されているという意味で、顧客にとっては理解しやすく、検討しやすい商品体系になっていると言える。

また、住宅の設計の順序としては、家族の交流をする部屋、食事室、個室、寝室を組み合わせた空間構成が顧客の所有する土地に対して用意され、個々の部屋にソフトをインストールすることで出来上がる。予算に余裕があるのであれば、最新のシステムキッチンや、ユニットバス、制振構造や太陽光発電などをプラスすることが可能である。

つまり、住宅メーカーの製品としての住宅は価値の積み重ねでできているのだ。

このようにして作られた住宅における生活はどのようなものになるだろうか。様々な生活シーンに併せて部屋が作られ、機能が付与されているため、非常に便利であろうことは疑いがない。日夜研究開発を行った成果が発揮されているとみていいだろう。居住者は、企業が用意した価値を数珠つなぎにした、固定されたシークエンスを渡り歩くことで生活を成立させていくのである。

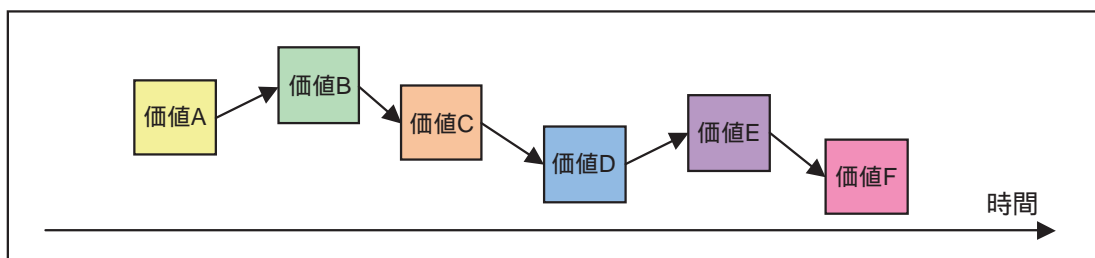


図2.価値のシーケンス

住宅メーカーの住宅は、「価値を積み重ね、積み上げることで生活を描こうとしている」と言えるだろう。これを「積分型住宅」と命名したい。

この「積分型住宅」の開発は、恩蔵直人による商品の分類によれば¹⁾、典型的な「調査依存型商品開発」にカテゴライズされるだろう。

この「調査依存型商品開発」の特徴は、消費者調査への依存度が高く、消費者ニーズを製品開発の指針とし、既存の事業領域において開発され、常識の範囲内でリスクを回避するような組織文化で行われることが特徴とされている。「積分型住宅」は既存の枠組みには手を出さず、インストールする機能やデザインを消費者調査によって決定していく手法であり、リスクの少ない方法であり、「調査依存型商品開発」の特徴を持っていると言える。

3.新プロトタイプ住宅の必要性

商品としての住宅が持つ特性をまとめたが、前述した、「満足が得られない」結果となっている事実をどうとらえたらよいのだろうか。ここでは、「積分型住宅」の問題点を考えてみたい。

まず、逆に「積分型住宅」の利点を挙げてみたい。

一つには、対価が支払われるべき商品としての価値が、この対価を下回らないということが挙げられる。つまり、設備や構造、仕上げのグレード等の価値の総和がそのまま住宅の価値なのであるから、個々の価値の価格が明確である以上、顧客が支払う対価と比較して住宅の価値がそれを下回ることがないのである。どのような人材が関わろうが、結果的に価値が損なわれることはない。裏を返せば、個々の価値に対する対価の総和を上回る価値を生み出すことは想定されていないと言える。

また、顧客とのコミュニケーションを明確に行うことができるということが利点として挙げられるだろう。顧客の「声にならない声」を、選択肢を提示することでどちらかといえばこちら、という形で汲み取ることができるのだ。

そして、個々の価値を分業して研究開発を行うことが可能になることが大きな利点として挙げられる。外壁の開発はその専門のチームが、構造の開発はまた別のチームが、というように、効率的な研究開発体制を敷くことができるのではないだろうか。

このように、多くの利点が存在すると同時に問題点が見え隠れする「積分型住宅」であるが、ここまで挙げてきたもの以外の問題点を考えてみたい。

まず、部屋を分節していき、機能を付与するという手法は、大きな規模が要求されるとい

うことである。4人家族がそれぞれ個室を持ち、快適な団らんの場を設けるには大きな床面積の住宅が計画されることであろう。しかし、家族は永遠に4人なのではない。子供が独立することもあるだろうし、年老いた両親を引き取るといったこともあるだろう。「積分型住宅」はこのようにドラスティックに変化する家族に対して、あまりに多くの事項の決定を事前に要求してしまう。

次に、大きな問題点は「nLDK」という空間構成を採用していることである。戦後の住宅難の時代に発明され、発展してきたこの空間構成は、「積分型」のアプローチを行うのに適した空間構成であった。つまり、部屋を分節し、各部屋に機能を割り振り、個人のプライバシーと家族の団らんと両立するという空間構成は、企業が「積分型住宅」として供給するためには都合が良かったのである。

非常に親和性の高い両者は、引き離すロジックを得ることなく住宅メーカーによって繰り返され、今日に至っている。ほぼ、住宅と言えばnLDKというほど浸透している。全く新しい住宅の空間構成が市場に現れることの障害になっていると言えるだろう。

このように、「積分型住宅」は多くの問題を抱えていることが理解できると思う。このことを踏まえて、住宅メーカーはどのような製品住宅を開発していけばよいのだろうか。ヒントとなるのは「プロトタイプ」という言葉である。

「プロトタイプ」という言葉は、「試作品」を意味する。大量生産される製品の基となるモデルのことである。工業製品は合理化されたプロセスによって、試作品のコピーが大量に生産されていく。しかし住宅は工業製品と違い、個別の注文による生産となるため、生産される製品はプロトタイプとは違うものになる。コピーではない。住宅におけるプロトタイプは、コピーを前提とする試作モデルのことではなく、個別の状況に落とし込んだ時にも試作品と同質の状況を生み出す「ルール」とであると言える。現在の住宅業界において最もスタンダードなプロトタイプは、前述の「nLDK」である。個室と食事、団らんのスペースを設け、個室が4部屋であれば「4LDK」と呼ぶ、という非常に明快なルールづけによって、日本の住宅は生産されてきたというわけだ。「積分型住宅」がnLDK住宅と密接に関係して作られている以上、新たな住宅を開発するためには、nLDKとは違うプロトタイプ(=ルール)を見いだす必要があるのだ。

4.新プロトタイプを得るためのプロセス

積分型住宅の問題点をふまえ、新たな住宅プロトタイプを生み出すためのプロセスを提言したい。

前述した通り、積分型住宅は価値の積み重ねでシーケンスを形成することで生活を描く。このため、空間が細分化される一方、時間経過に対する対応が非常に難しく、そのため冗長性のある住宅になり、合理的規模からは離れる。であるならば、積分型のアプローチを転換し、「微分型」アプローチとするべきである。つまり、生活シーンを積分することで空間を構成するのではなく、空間構成を微分することで生活シーンを描く概念が考えられる。

実際の開発プロセスにおいて、この「微分型アプローチ」を落とし込むとすれば、作業としては次のようになる。

空間構成モデルを発生させる。

発生する価値を読み取り、これを担保できるルールを導く。

ルールを様々な条件に対応させ、検証する。

これを、「微分型住宅開発」と命名する。

順を追って、nLDKというプロトタイプが発生する過程を例にして解説していきたい。

空間構成モデルを発生させる。

何も無い状況から空間構成を発生させる。実務においては、このモデルは膨大な量の案が必要とされる。なぜなら、この後のプロセスにおいてほとんどの案が淘汰されていくからである。nLDK住宅で言うならば、大きな室と複数の小さな室という構成が発生した段階である。

発生する価値を読み取り、これを担保できるルールを導く。

発生した空間構成によって生活が行われることをシミュレーションし、そこで生まれる価値を発見していく。この時に発見される価値が商品として妥当なのかどうかで淘汰が行われるべきである。また、発見された価値は、常識にとらわれずに認識されるべきである。nLDK住宅で言うならば、大きな室での家族の団らん、小さな室でのプライバシー等が価値として発見され、これらを担保するために、大きな室では団らん、料理と食事が行われること、小さな室は大きな室から離され、ドアで区画することがルールとなった段階である。

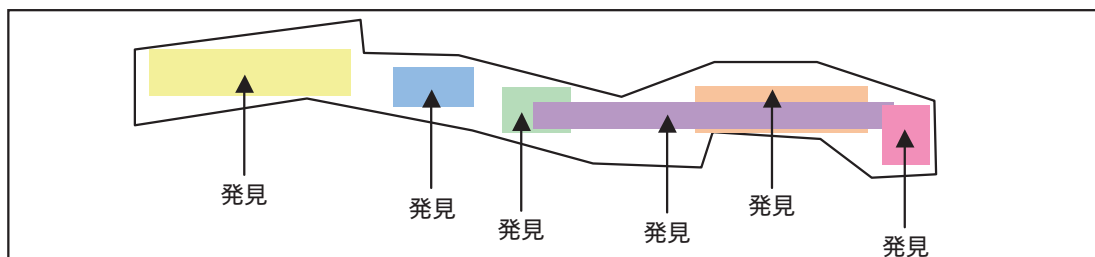


図3.微分型プロセスにおける価値の発見

ルールを様々な条件に対応させ、検証する。

居住する人間の人数、年齢構成、立地、法制限、構造制限などを適用し、ルールの強度を検証していく。nLDK住宅においては、夫婦と子供世帯の居住に適することが検証され、在来の木造工法での施工が、細分化するための壁によって容易であることが検証された段階である。

このようなプロセスを踏むことで、容易に新しいプロトタイプを生み出すことが可能である。

5.新プロトタイプ住宅の意味

こうして「微分型住宅開発」のプロセスによって生まれたプロトタイプは、「探索型商品開発」(恩蔵)¹の性質を持っていると考えられる。

	調査依存型商品開発	探索型商品開発
消費者調査への依存	相対的に高い	相対的に低い
消費者調査の用途	開発以前の指針	導入後の指針
消費者ニーズ	製品開発の指針として追従	企業から新たなニーズを提案
製品領域	既存の事業領域内	事業間の余白部分
組織文化	常識の範囲内でリスク回避	リスクを受け入れ常識を打破
	↓	↓
	積分型住宅開発	微分型住宅開発
空間構成モデル	nLDK	新プロトタイプ
住機能のアプローチ	積み重ね	発見
ターゲット	ファミリー	新ターゲット
規模	冗長	適正

図4. 積分型開発と微分型開発の比較見

「探索型製品開発」の必要性は「ハウスメーカーの住宅開発動向～探索型製品開発への移行が示すもの～（小間）」²に詳しいが、激しい競争を行うようになった市場においては、調査依存型の商品開発ではなく、探索型の商品開発が有効である。

「探索型商品開発」の特徴は次の4つの視点で語られている。¹すなわち、「顧客より先行する」「余白部分の開拓」「導入後の学習」「常識の打破」である。この視点から「微分型住宅開発」を検証すると以下の通りになる。

まず、「顧客より先行する」であるが、「探索型商品開発」では、消費者が何を望んでいるかに追従する姿勢ではなく、消費者よりも一歩進んで歩み、常に新しいものを提案する特徴がある。「微分型住宅開発」においては、空間モデルの創出からスタートし、価値を見いだしていくことから、「顧客より先行する」性質が充分にある。

次に、「余白部分の開拓」であるが、既存の事業範囲を超えた事業の探索が「探索型商品開発」の特徴の一つである。「微分型住宅開発」においては、住宅事業を「nLDK」住宅に絞って行ってきたのであるから、余白部分は探索されないまま現在も残っており、これを範囲として事業を行うことが可能である。

次に、「導入後の学習」であるが、「探索型商品開発」の特徴として、完成を否定する考え方がある。導入時の完成度を求める「調査依存型商品開発」とは違い、導入した後も探索の過程は続くのだ。「微分型住宅開発」においては、ルールを活かした全く違う利用法などが現れる可能性がある。

最後に、「常識の打破」であるが、これは「市場」「業界」「自社」といったレベルでの常識を打破する事である。「微分型住宅開発」における打破すべき「市場」の常識は、住宅とはnLDK住宅のことであるという常識である。「業界」の常識は住宅はファミリーが居住するものであるという常識である。そして「自社」の常識とは、nLDK住宅を販売することに特化した営業の仕組みであると言えるだろう。

このように、「微分型住宅開発」のプロセスは、「探索型商品開発」の特徴を持っている。消費者調査への依存度が低く、企業側から新たなニーズを提案できる可能性があり、顧客より先行することが可能である。しかし、組織文化としてはリスクを受け入れ、常識を打破する文化が必要である。何も存在しないところからモデルを発生させ、価値を発見していくプロセスは、企業が新たな価値を提案するためには適しているのである。

6.まとめ ~新プロトタイプ住宅の商品性~

ハウスメーカーにとって、商品とは何だったか。現在の状況においては、前述したように「仕様の束」である。顧客は、自分のライフスタイルにマッチした住宅を望んでいるにも関わらず、である。残念ながら、ハウスメーカーが持ち合わせているライフスタイルは、「nLDK住宅」が想定しているもののみであり、これに価値を積み重ねていくことで差別化を図り、ライフスタイルに適していると称して住宅を供給しているのである。

一方、顧客が建築家に設計を依頼することに関して、様々なサービスが誕生していることは留意すべきだろう。複数の建築家からコンペ形式で案を募り、気に入った案を出した建築家と契約するサービスや、建築家と施主の出会いをプロデュースするサービスなどが現れている。建築家は既成概念にとらわれず、さまざまな空間構成を柔軟に提案できることが満足を与えられる。

こうした競合が現れる中、いままで通りのプロトタイプに頼った製品づくりでいいのだろうか。

今後、ハウスメーカーの提案する新商品は「新プロトタイプ住宅」であるべきである。これは、製品としての住宅が多様性を獲得するために必要なことなのだ。そして、その目的は、真の意味でライフスタイルに合致した住宅を顧客に提供することなのだ。

プロトタイプを得るための「微分型住宅開発」における「ルールを様々な条件に対応させ、検証する」という段階においては、様々な条件の中から、特定の条件を選択的に適用することになる。これは「ターゲット」「コスト」「工法」「コンテキスト」といったものがプロトタイプを魅力的にするために考えるべき条件になるだろう。この中でも、「ターゲット」および「工法」の項目において条件付けを行ったプロトタイプが、本研究誌に掲載されている「単身者向け住宅」の数々である。これは東京大学千葉学研究室と東新住建株式会社経営研究所によって行われた共同研究の成果である。本プロジェクトにおいて設けられた条件は、ターゲットを単身とすること、そしてツーパイフォー工法を用いることであった。

千葉学によれば、「盲導犬の現場が終わって何人かの人たちから、ここは幼稚園や美術館でも成り立ちそうだ、というコメントをもらった。そこでしかできないものでありながら、どこか普遍性を指向していた。その普遍性とは、こうした空間そのものの在り方が、次から次へと使い方を開発していくような、そんな建築の強さなのだと思う。」としている。³

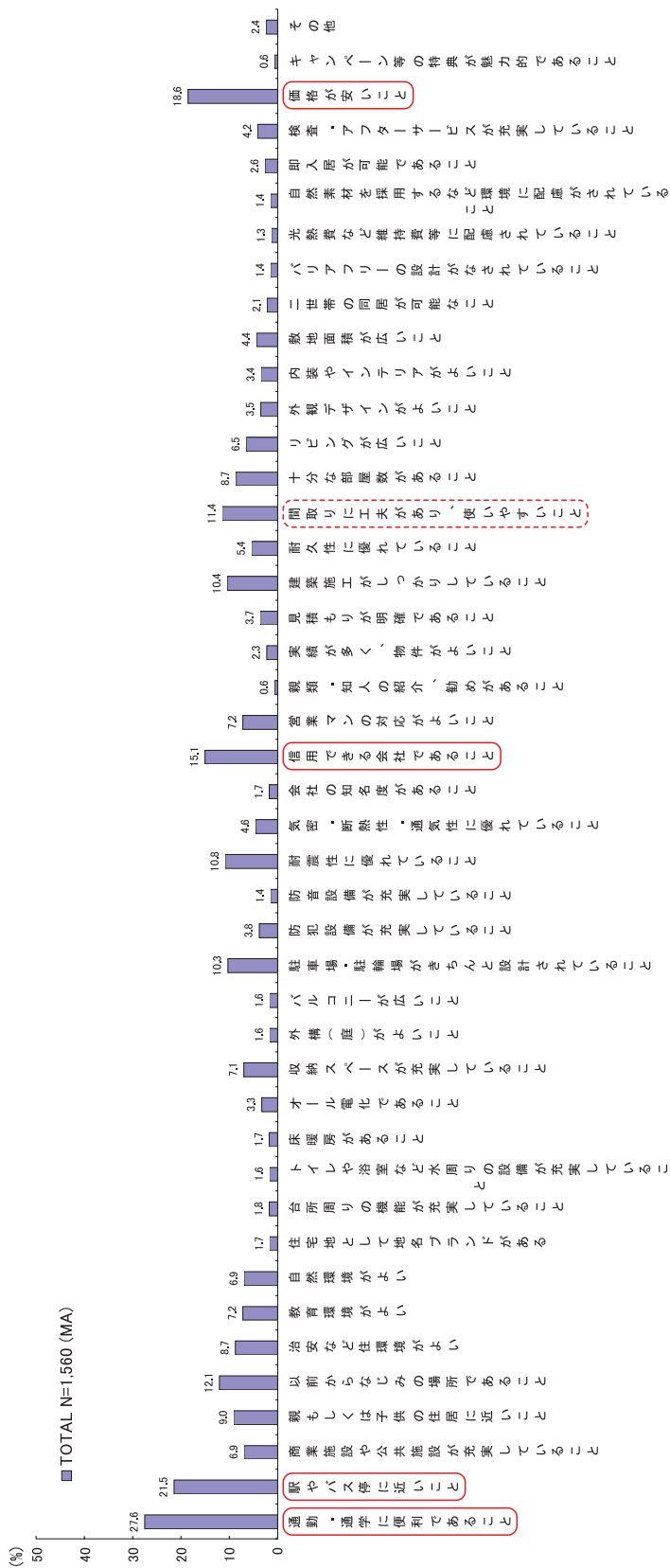
魅力的な空間構成を作り出し、微分的アプローチによって、それを構成する論理を発見し、ルール化し、どのような条件においても対応できる強さを持つことができれば、それはnLDK住宅にとって替わるプロトタイプとなる。そして、より長く使われ、愛される住宅となるのだ。

参考文献

¹ 恩蔵直人(1995)「競争優位のブランド戦略」日本経済新聞社

² 小間幸一(2006)「ハウスメーカーの住宅開発動向～探索型商品開発がもたらすもの～」東新住建株式会社経営研究所

³ 千葉学(2006)「そこにしかない形式」TOTO出版



グラフ 住宅購入者アンケート