

住宅供給モデルの変遷と 今日的課題についての考察

～ 住宅供給プロセスの innovation という観点から ～

金井 恭秀

(マーケティング研究所)

要旨：

明治以降、現在のハウスメーカーによる住宅供給モデルまでの変遷について考察した。

住宅における「供給」という概念は大正時代の関東大震災の対応による応急住宅供給（同潤会）から始まった。そこでは住宅の「供給」がその他のプロセスから分離されるという innovation が認められる。

そして、戦後、住宅金融公庫などの設立、殖産住宅・太平洋住宅・日本電建による初めての大規模な民間住宅供給専門会社住宅の誕生は「住宅供給」から「住宅販売」への innovation をもたらすと同時に住宅を「商品」として捉える概念の変化があった。

「住宅商品」は昭和30年以降、ハウスメーカーにより大量生産=工業化され、住宅産業としての確立を見ることとなる。現在まで続くハウスメーカーの供給モデルは今日も課題を抱えており、その一つとして需要を集約することが難しい点が上げられる。

目次

| | |
|---|----|
| 1. 戦後までの住宅供給モデルの変遷 | |
| 1-1.明治期 | 63 |
| 1-2.大正期 | 63 |
| 1-3.戦後 | 65 |
| 2. 民間による住宅供給 | |
| 2-1 民間住宅供給専門企業の誕生 | 65 |
| 2-2.政策による住宅供給コントロール | 65 |
| 2-3.戦後の建築文化 | 67 |
| 3. 民間住宅供給専門企業による innovation | |
| 3-1.殖産住宅、太平洋住宅、日本電建による innovation | 68 |
| 3-2.ハウスメーカーによる innovation | 69 |
| 3-3.innovationの定義 | 70 |
| 3-4.ハウスメーカーの住宅供給プロセスマネジメント | 71 |
| 3-5.ハウスメーカーによる住宅産業の確立 | 71 |

| | |
|---------------------------|----|
| 4 . ハウスメーカーの今日的課題 | |
| 4-1.ハウスメーカーの市場シェア | 72 |
| 4-2.スケールメリットの出にくい産業 | 73 |
| 4-3.規模拡大とコスト構造 | 74 |
| 4-4.ハウスメーカーの国際化 | 75 |
| 4-5.ハウスメーカーの部品市場特性 | 76 |
| 5 . 最後に | 76 |
| 参考文献 | 77 |

1.戦後までの住宅供給モデルの変遷

1-1.明治期

明治以前、住宅は「大工が家を建てる＝住宅を供給する」という構図だった。つまり、大工の棟梁が鳶・屋根・板金・左官・建具などの多くの職人を取りまとめて家を建て、住宅を「供給」していた。材木商も含めて皆が自営で棟梁の下にネットワークを作り住宅を建設していた。大工棟梁は住民からの依頼によって家を建てていたわけでそこに住宅の供給を専業として事業を営む企業体は存在しなかった。住宅商品のサプライヤー＝製造者だったのである。

江戸時代から引き続き明治にわたっても町人の大半は商業者や家内工業を営む職人が多く、彼らの住まいには居住専用住宅（住むためだけの住宅）は少なかった。自分の商業との併用住宅がほとんどだったからである。職人はほとんど自営で自宅兼職場だった。労働者用社宅（長屋）や女工員のための寄宿舍などもあったがそれらは小規模なものであって、居住専用住宅の需要は全体として少なく多少ある需要に対しても積極的にその供給をする企業体は世の中が求めていなかった。

居住専用住宅が必要になるための条件として以下のような点が考えられる。

まず、職場が住まいから離れたところにある。それはそのまま給与所得による労働者の増加を意味する。資本家と労働者という構造が形成されるようになるにつれて居住専用住宅の必要性が高まってきたと考えてよいだろう。それは日本においてはまずは明治以降、殖産興業が進む中で主に賃貸住宅として発達していった。

明治期の住宅はその80%にあたる160万戸は民間の資金によるものだった。だがその民間中身は江戸時代から続く大工棟梁と内容はそれほど変わっていない。自営業の法人化が進みあくまでも納税に関しての都合から法人化されたものでそのために会社名が必要となり工務店といった名称が使われたというような形である。つまり、明治期はそれ以前の住宅供給の概念をそのまま引き継いだ形で行われておりそこでは新たな住宅供給についての概念はまだ醸成されていなかった。建築については明治以降、西洋の手法が徐々に取り入れられていってはいるがそれらを民間が住宅供給に対して展開するようになるには昭和25年前後、住宅金融公庫設立を待つことになる。

まとめると、明治期は住宅のサプライヤーという概念はまだ存在しておらず江戸後期から引き続き住宅供給モデルは「大工が家を建てる＝住宅を供給する」であった。

1-2.大正期

大正期に入るとそれ以前の住宅供給モデルからの変化が見られる。それはまず明確な居住専用住宅の大きな需要の発生から始まる。大正12年（1923）の関東大震災である。全壊建物12万8千棟、全焼建物44万7千棟という未曾有の大災害は被害総額が当時の国家予算の1年4カ月分に達するといわれ、この救済のために政策的に住宅が「供給」された。大災害という明大な需要に対して国策として「供給」を行ったのである。

ここでひとつの住宅供給についての転換を迎えた。それは日本における住宅サプライヤー

の概念形成である。住宅供給モデルはまずは政策(politics)によってイノベート(innovate)されたのである。

この政策的住宅供給のシステムとは同潤会アパート（震災復興住宅）である。

戦後の住宅供給において最初の大型供給はこの同潤会アパートと考えてよいだろう。関東大震災により46万戸の住宅損失が発生、住宅難世帯が急増しその深刻化に伴って政府は義援金をもとに財団法人同潤会を設立したのである。

時期的には欧米において「田園都市論」¹⁾(ハワード/1902)、「近隣住区論」²⁾(ペリー/1923)等の住宅計画論が盛り上がり、日本においても長崎の軍艦島(1918)や東京都の古石場住宅(1922)等、耐火性のRC造アパート建設が始まった頃であった。

焦土と化した首都圏は新たな都市計画を行うに十分な条件が整っておりそこで同潤会によって建てられた集合住宅は住宅供給と同時に欧米風の生活様式をも輸入することとなり日本の生活様式に変化を与えるきっかけともなった。

生活様式の変化という点では大正デモクラシーを背景にした「住宅改造博覧会」も開催されている。日本建築協会主催の一大イベントは大阪桜ヶ丘で開かれた。

当時は中流階級と称されるサラリーマン層が新しい都市住民として定着しはじめた時期であり、また、大正デモクラシーを背景に洋風の暮らし方・住い方を基調とする「文化生活」が「生活改善同盟」などによって盛んに提唱された。こうしたムーブメントは一方では郊外住宅地の成立を促し、また一方では椅子式生活や家族本位の間取りなどを基本コンセプトとするいわゆる洋風化住宅(文化住宅)を誕生させることになる。

まとめると、関東大震災を期にした同潤会による住宅提供が日本において初めて住宅供給を専業とするサプライヤーの誕生と考えることができる。その時代背景や当時の住宅・都市論などもあいまって民間の住宅供給は最初の大きな転換期を迎えた。それはそれ以前の住宅供給スタイルからの第1回目のinnovationが起こったと考えてよいだろう。

そのinnovaitonとは住宅においてその供給概念の創出であり、更にそれを分業化した点である。ここでの住宅サプライヤーの中心は官であり、居住専用住宅を政策的に供給することにより国民の生活様式などについても意図的にある方向へ誘導するような形となった。当時、民間のサプライヤーはまだ住宅供給の中心にはなく、政府の統制化のもとでの住宅供給であった。

このように大正、関東大震災から昭和初期は居住用専用住宅が政策的に「供給」され始めた時期であり、日本において住宅「需要」に対して「供給」するという資本主義的な概念が住宅について適応され始めた時期といつてよい。

政策的な住宅供給はその供給を専業的に行うことにより、住宅の「建築」と「供給」の分業化が初めてなされる住宅供給の転換点となった。今後、今日まで続く住宅の工業化・産業化(大量生産や住宅の「販売」)への流れの始まりとも言えるだろう。

大工棟梁が一貫して行っていた住宅供給までのバリューチェーン³⁾について供給(まだ販売とは定義できないが)の部分が切り離されたわけである。

ただその中心は政府であり、まだ民間がそれを専業として担うまでにはいたっておらず、民間の住宅供給専業企業が誕生するのは第二次世界大戦後、昭和20年以降ということにな

る。殖産住宅・太平洋住宅・日本電建の設立がそれにあたる。住宅供給について民間への移行の流れが出来始めたこの頃が第二の住宅供給モデルについての転換点であろう。

1-3.戦後

第二の転換点であるその当時の時代背景を振り返ってみると、終戦直後、戦争による壊滅的な打撃と植民地から日本への引き上げによって深刻な住宅不足が発生。それらに対して、住宅建設の動きが政府主導により始まりを見せる。いわゆる「バラック住宅」である。応急処置的に対応するための住宅供給は戦後昭和20年度から23年度までの四年間に約200万個の住宅が新築。これらの住宅は文字通り戦後の住宅不足に急対応するための住宅であった。

1950年にはこのバラック住宅の居住性や耐久性を高めるため住宅金融公庫を発足させ、新たに「木造住宅建設基準」を設定し、戦災復興住宅の建設に力を注ぐ。しかし、当時の住宅レベルは住居として極めて不十分なもので、この当時の平均的な間取りは2つの居室に台所と便所という形でこの空間のなかで工夫をしながら使いこなしていた。

そういった時期を経て人々の生活に若干の余裕が生まれてくるにつれて本格的な居住に対する需要が生まれてくることになる。

この当時、住宅供給モデルについての大きなターニングポイントとして住宅金融公庫・公営住宅・住宅公団の立ち上げが行われた。政府によってなされた住宅の「供給」についての分業化が初めて民間主体で大規模に営まれるようになったのはこの頃である。この時点を経た住宅供給モデルについての第二のinnovationとしたい。

ここでの住宅供給モデルに対するinnovationとして注目すべき点は“民間による住宅供給の本格化”“それまでの「住宅」の性格から変化とそれに伴う住宅市場という概念の創出”である。

2.民間による住宅供給

2-1 民間住宅供給専門企業の誕生

“民間による住宅供給の本格化”は、当時生まれた住宅販売会社（殖産住宅、太平洋住宅、日本電建）の展開とも相まって民間の住宅販売会社の誕生により営業して住宅を販売するという展開が定着した。市場の需要を喚起したり供給側が需要を能動的に獲得する行動を起こし始めたのである。

政府によって行われた住宅供給モデルについて「供給」の分業化は住サプライヤーの専門的役割を社会的に認知させることになり、それを民間が受け継ぐことにより民間にもサプライヤーの概念が生まれる。民間の住宅供給専門企業の誕生である。現在まで続く住宅営業・販売、住宅販売企業の始まりと考えることができる。

2-2.政策による住宅供給コントロール

“「住宅」の性格変化と住宅市場概念創出”はその当時、政府の施策ではあるが住宅供給

を日本全体で大きく捉えてその需要を望ましい方向にコントロールするというところを行った。住宅金融公庫・公営住宅・住宅公団を中心にしてそれまでの逼迫した住宅需要に対する応急的な住宅供給からより居住性を意識した住宅供給が行われるようになったのがそれである。

それ以前、個々の建物として居住などを意識した住宅の研究・存在はあったがここまで大規模に展開することはなかった。

居住性を考えた住宅供給が大規模に行われることにより住宅はそれまでのインフラ的性格から一步、コモディティ⁴ (commodity)へとその性格を踏み出したということができであろう。それは住宅「商品」の萌芽であり商品を大量生産する(大量供給する)ということでは住宅の産業化の始まりも同時に意味する。

こうして産業化されることによって需要を意識した生産が行われる結果、住宅においても「市場」の概念が定着していくこととなる。このような住宅とその供給についての概念についての innovate は、現在の住宅産業の基礎的な部分である。それらがこの時点から始まったと考えられるわけである。

それまでは住宅供給についてその需要者を全体として捉えて何か展開するという供給モデルはその目的として、災害などの住宅需要に対応する為に主に行われてきた。

戦後、応急的な住宅供給の必要性も解消される中で次にとった住宅供給政策は生活にゆとりが生まれつつある需要者のニーズを捉えながら自らの目指す「住宅供給像」に彼らを誘導するというものだった。明治からの住宅及び住生活は災害や戦争などに対しての緊急避難的な側面が大きかった訳だがそういった応急住宅需要ではない民間の住宅需要が発生するに際してその供給について政策的な意図を加えることで住宅市場、ひいては住生活を日本の目指すべく社会構成に近づけようというのである。

その政策的誘導を試みたのが住宅金融公庫・公営住宅・住宅公団の「三本柱」である。具体的には戦後の産業復興のための住宅政策として基本的に持ち家層に対する「住宅金融公庫」、貧困層に対する「公営住宅」、中間層に対する賃貸住宅「住宅公団」という内容である。

ここで住宅供給において始めて需要者のセグメントが行われている。これは住宅を市場として捉えその需要者をある程度コントロールしようという意思の表れということもできであろう。

「ニーズやウォンツを満たす社会的・管理的プロセス」(「コトラーのマーケティング・マネジメント」/フィリップ・コトラー Philip Kotler) が住宅についても始まったと言え、住宅供給についてもマーケティング的な概念が適応され始めたということになる。

このような国の「三本柱」によって日本の政策的住宅システムは戦後産業復興を目指すべく、そのために望ましい社会構成の形成に主眼を置くことになる。

目指す社会構成の目的は戦後復興であり国民の総生産を増大させるような社会構成が望ましいと考えられた。世帯(住宅需要者)に対して彼らが所得を増やす努力ができる土壌と考えた場合、単身よりは世帯を形成する方が望ましい訳であるし、資産を形成するという観点からは賃貸住宅よりは持ち家が推奨されることになる。

実際の住宅金融公庫、公営住宅、住宅公団のその当時の働きをみていると公庫による低利

融資を強調することによって住宅の取得と資産の蓄積を促進し、借家から持家へ、より大きな住宅へと人々を誘導する施策をとっている。

政府による住宅金融公庫設立の意図は公庫を通して産業復興に望ましい社会の構成員への融資を行い住宅取得を促進することにあつたといつてよいだろう。公庫は“結婚して家族を形成し”、“一定以上の収入があり”、“住宅を建設する土地を所有している”、等の要件を満たす人々をその構成員と見なし国庫出資による個人向けの低利・長期融資を行ったわけである。このように日本のコアになる社会構成員と見なされた人々が有利な条件で融資を受け住宅を取得することができる仕組みの構築は同時にその社会構成の「外側」に位置する人々を「内側」へと吸引する役割も果たしていた。

有利な融資条件によるある一定世帯群への優遇措置は同時に、単身者や低所得者など日本の望む社会構成のからずれた人々を家族を形成し、所得を向上させる努力をすることによって日本の目指す社会構成へと参入するよう奨励するシステムとしても機能していたのである。

公営住宅はこのようなメインストリームに参加できない低所得者を救済するものとしてその機能を果たしていた。その「救済に値する／しない」の線引きは収入額と家族の有無を指標として行われた。入居者の収入額基準の推移を見ると入居基準と住宅の明け渡し基準は年々低下している。公営住宅に入居できる世帯は高齢者世帯・母子世帯・障害者世帯にほぼ限られることとなり、公営住宅の福祉住宅化が進んだ。

住宅金融公庫は融資対象を限定することにより人々を日本の望む社会構成へと誘導した。公営住宅は入居対象を年々圧縮し続けたため所得の向上した者は公営住宅に住み続けることができず民営借家や公団・公社の借家へと移動し梯子を上る競争へと組み込まれていった。住宅金融公庫は人々をメインストリームの内側へ引き込み公営住宅は逆に外側から内側へと押し出す役割を果たしたと言える。

住宅供給モデルにおいて政策的に需要者をセグメントしそれぞれのターゲットに向けた施策を施していたのである。

2-3.戦後の建築文化

一方、その頃の建築文化に観点を移すと公団の登場により洋風建築の考え方であるLDKタイプが一般化し住宅材料メーカーによる住宅生産の工業化の試みがスタートした。設計に際して標準設計と呼ばれる基準タイプが生まれたのである。

これにより茶の間の考え方を活かして和室2部屋に台所・便所・玄関を附属したものが生まれたがこの時点では浴室はまだない。

公営住宅標準設計「51C型」では初めてダイニングキッチン形式が採用されることとなる。食事をする場と寝る場とを分ける「食寝分離型」の間取りで、その特徴は一戸あたりの面積を広げて食堂を設けた点で食堂が独立できないときには、台所を広げて「ダイニングキッチン」(DK)としたのである。

1956年公団の住宅に「DK」という言葉が登場しその後全国に拡大する。DKは生活行動による空間の分割を行いやがて人々はこの新しいスタイルに馴染んでいく。1967年住宅公団は「DK+L」を標準設計とし後にLDKは集合住宅のみならず戸建住宅へも広がっていった。それらがその後のプレハブメーカーの登場に結びついていった。

あわせてそのころには住宅の先端部分として建築家による「モダン建築」の代表作も次々

と作られていった。

(立体最小限住宅/池辺陽⁵)(1949)、丹下自郎/丹下健三⁶)(1953)、私の家/清家清⁷)(1954)、久我山の家/篠原一男⁸)(1954)、代々木の家/吉村順三⁹)(1954)

民間の住宅についての需要、志向も次第に醸成され、多様化していく中で住宅は産業としての発展を続けていくこととなる。

それまではトレンドセッターが住宅についてのありようを研究するなどの展開は見られたがそれを大規模にマスに対して展開するということはなかった。公団の使命は大量に住宅を供給することにあったという背景も相まって洋風建築などの建築文化が水平展開されることになり住宅も「商品」としての認識が醸成されていくこととなる。

住宅はその前工程と分業化されることによる「サプライヤー」の概念の誕生からこの時点で「商品」としての概念が形成され、市場が形成され、ターゲットセグメントによる市場の編集が行われた。これらはそれまでの住宅供給モデルからの大きなinnovateであり同時に、「住宅需要者」も「住宅消費者」へとそのスタイルを変化させていくことになる。

そこでは、以下、当時の住宅供給モデルのinnovationの2点目として触れる住宅の供給から「販売」への転換も見ることができる。

3. 民間住宅供給専門企業による innovation

3-1. 殖産住宅、太平洋住宅、日本電建による innovation

昭和20年前後、民間の住宅供給専門企業が殖産住宅・太平洋住宅・日本電建が誕生することにより、住宅を「供給する」から「販売する」という新たな住宅供給概念が生まれることとなった。民間の住宅サプライヤーの誕生は住宅供給による利潤追求の始まりでもあり住宅販売が産業化したポイントでもある。

これらの会社の特色は積立式割賦販売と非常に多くの営業員の数であった。消費者に商品を販売するという営業販売活動展開に初めて力点が置かれたこの住宅供給モデルの変化はそれまでのシステムからの大きなinnovationとすることができる。今までとは違い、住宅が建設され顧客に渡る間に営業員が介在するそのスタイルはその後、ハウスメーカー、パワービルダーと変遷する民間の住宅供給形態にそれらは続くのである。

昭和20年代に誕生したこれらの住宅販売会社の住宅販売スタイルは基本的に紹介営業と飛び込み営業だった。多くの営業員を抱えるリスクなどが今となっては感じられる部分でもあるが当時は民間住宅販売の黎明期でありここから住宅販売戦略の進化がスタートした。

また、民間の住宅供給企業はもう一つの供給モデルのinnovationとして国内で初めて工務店の組織化を行い、それらによって協力施工店を形成し、下請けとして住宅の施工および施工管理を任せた。それにより、住宅産業についての分業化がさらに一段階進むことになる。

多くの一級建築士を社員として設計業務を行いそこから先の施工業務は傘下の工務店が担当した。協力施工店である工務店とも当初は良好なパートナー関係があり協力施工店が集まり技術向上の勉強会も行なわれるなど活発な活動が行われていた。

このように、当時、住宅供給のバリューチェーンにおいて営業員の存在が生まれ工務店の

ネットワーク化が行われることによって明確に販売（供給）とその前のチェーンが分離し、さらに、設計と施工についても線引きがされるようになった。

住宅がそれまでの概念から「商品」への転換期であったその当時、住宅産業でなされた分業化の進化はある意味、予定調和的な成り行きの結果でもある。住宅の商品化、工業化＝大量生産と考えると住宅の工業化を迎えるにあたり住宅供給の工程は調達・設計・施工・営業が分業化し、より大量生産を行いやすい体制が必要となるのである。

住宅供給における最初の民間 innovator である住宅販売会社3社だがその後現在に至る中ではフレキシブルな戦略対応はできないままであった。設計業務は自社で行っていたので1970年代後半に始まったCADシステムの導入による合理化には対応することができたが、1980年代に入ってから木造軸組構造材プレカットなど新たな施工合理化技術の登場に対しては協力施工店に施工業務を任せていたため施工合理化への対応が遅れてしまった。さらに1954年末の神武景気からオイルショック後の1974年まで20年間ほど続いた平均年率10%といった高度経済成長の中、積立式割賦販売そのものも時代に合わないものになっていた。

そうして、2002年1月に殖産住宅相互が民事再生法適用を申請、新築部門をペイントハウスが買収、また日本電建は2002年9月に大東建託に事業を譲渡し大東住託になった。2003年1月には太平洋住宅が東京地裁から破産宣告を受け、第一世代の住宅供給業者は創業からほぼ50年で幕を閉じた。

工業化住宅勃興期はその需要の急激な伸びと相まって、短期的な戦略の積み重ね。拡大再生産だけで企業成長が約束された。だが、その他の産業と同じく業界が成熟するに従って短期的な単一の戦略では成長が描けなくなり企業運営リスクも高くなってしまった結果であるう。

3-2. ハウスメーカーによる innovation

では、住宅供給（販売）について3社に続いて次の住宅供給 innovator となった企業群の勃興について考察を進めてみよう。

昭和20年代、戦後の復興を抜け、住宅金融公庫・公営住宅・住宅公団による住宅政策、殖産住宅・太平洋住宅・日本電建の日本で初めての住宅供給の専門企業の誕生により住宅供給において市場の概念と住宅の産業化・分業化が始まった。それを受けて昭和30年代、1960年ごろから新たな住宅供給のプレイヤーが生まれてきた。現在まで続くプレハブ中心のハウスメーカーである。彼らは黎明期の住宅産業に対して消費者を意識した商品開発と工法・新たな販売手法の開発によってその市場を拡大させていった。

まず、1955年に大和ハウス工業が創業し鋼管構造のパイプハウスを発売。1959年にはプレハブ住宅の原点である3時間で建つ勉強部屋「ミゼットハウス」を開発した。1962年にはパネル式プレハブ住宅「ダイワハウスA型」を発売している。

また、1960年には積水化学工業のハウス事業部を母体とし積水ハウス産業が設立されセキスイハウスA型（平家建）が発売された。1961年セキスイハウスB型（平家建）、62年には2B型（2階建）を発売している。

1961年、松下電工に住宅事業部が発足。松下1号型住宅が発売され1963年にはナショナル住宅建材が設立されている。1962年には住宅金融公庫融資対象住宅として軽量鉄骨系ブ

レハブ住宅を認定している。さらにミサワホームも1962年木造パネル工法で創業し1967年ミサワホームを設立している。

(1970年代になるとヤクルトや、カネボウ、日立化成、トヨタ自動車、三井ホーム、住友林業など多くの企業がハウスメーカーとして参入)

当時の時代背景をみると、昭和30年を過ぎて衣・食・住という3要素に変化が表れ、衣食の充実に加え国民生活のある一定水準を「住」というかたちに集約して見るようになってきた。つまり住宅がある種のステイタスとなっていたわけである。これらは、ハウスメーカーによる住宅産業の発展の土壌となりこの頃を境としてプレハブ・ハウスメーカーは成長、巨大化する建築業界とともに単なる住宅供給から住宅を住宅産業という一分野にまで昇華、確立させた。

当時のハウスメーカーによる住宅の工業化としてプレハブ工法の開発があげられる。現場での施工に関わる手間を圧縮、総合的な工期短縮、かつ熟練技能者を必要としないという、いわば大工などによる一品方式から各部材を大量生産した「プレハブ型方式」への移行である。

これにより、付加価値の高い生産性から実現された価格体制を生み出した。それは、経済成長における国民のマイホームへの憧れをあまり、夢を与え、最も高級な商品としての住宅「商品化住宅」を実現させていく。戦後の生活習慣、生活スタイルの変化から国民が新しい住宅の姿をプレハブ住宅へ見出すのも必然のことであった。

戦後、住宅供給(販売)について産業的な(商業的な)アウトラインが徐々に形成されていく中でこれらハウスメーカーの誕生によって現在に続く住宅の産業のモデルが醸成されていくことになる。

3-3.innovationの定義

さて、ここまで住宅供給モデルについて「innovaiton」という表現を用いてきたが、改めてここで述べている「innovaiton」について定義づけしておきたい。

HBS(Harvard Business School)のクリステンセン教授(Clayton M. Christensen)は著書『Seeing What's Next』の中でのInnovationを以下のように定義している。

Anything that creates new resources, processes, or values or improves a company's existing resources, processes, or values. Obvious innovations include new or improved products, processes, and services. New delivery mechanisms, customer service strategies, and business models are all other forms of innovation.

つまり、innovationとは単純な技術的な革新だけではなく、全てのプロセスをマネジメントすることと本文では捉えたい。狭義の新しい製品の開発や技術革新にとどまるものはここではあえてinnovationとしては取り上げていない。

そういった意味で同潤会による住宅供給プロセスの分業化や戦後の住宅の商品化、市場の形成はinnovationであると言える。

また、住宅供給からその産業化という中で昭和30年代に誕生したハウスメーカー群も住

産業の innovator だったといえるだろう。

プロセスマネジメントをしてみるとハウスメーカーの特徴として自らの住宅産業を企画開発、営業、設計、資材調達、生産、施工、メンテナンスまでといった住宅のトータルなサプライチェーンに統合化し、可能な限り内部化しマネジメントしている点に注目したい。

以下、少し具体的に考察してみる。

3-4.ハウスメーカーの住宅供給プロセスマネジメント

その頃誕生したハウスメーカー群は自ら部材製造工場を持ち自社製造でない資材・部材・住宅設備機器などについても自社仕様で外注製造し、配送に関しても大型の配送センターを設置するなどして集積し、邸別配送するなどを行なっている。(現在では大型の資材に関しては工場から現場へ直接配送した方が効率的であるし、独自仕様でない一般資材については既存の納材ルートを活用した方が在庫負担がないので大型配送センターを用いない場合もある)

施工に関しては当初は協力工事店というスタイルで工務店に任せるところがほとんどであったが、ハウスメーカーはそれぞれの系列工事店を各地に設立し独自の工法に習熟した施工スタッフの育成を行なうスタイルになっている。独自の施工組織を持つことは需要が減少した際には大きなリスクになるが品質確保や施工の効率化などのメリットの方が大きいと考えているのである。

住宅の販売手法についても営業員の直接販売から総合展示場の活用という新しい販売手法を開発している。営業に関してはそれまでの紹介営業、飛び込み営業という方式だったがハウスメーカーはより効率性を求めて初めて、総合住宅展示場を拠点としての販売展開を始めるようになった。

日本最初の住宅展示場「ABCモダン住宅展」が昭和41年(1966年)、朝日放送の主催により大阪市大淀区(現北区)にオープンしている。プレハブ住宅を屋外に展示した画期的な販売手法で大きな反響を呼び、その後、現在まで続く住宅販売方式の一つとなっている。住宅についての産業化の黎明期から成長期に移るにつれてバリューチェーンそれぞれについての効率化が進み、ハウスメーカーが確立した住宅供給モデルについての深化が始まってきたのである。

3-5.ハウスメーカーによる住宅産業の確立

ハウスメーカーは団塊の世代の世帯数の拡大による住宅需要の増加にともない空前の住宅ブームのもと成長、規模拡大を続けていた。その背景には民間金融機関の融資条件の大幅改善があり民間からの融資額は飛躍的に増大した。さらに、政府の金融ポリシーが産業基盤重視から生活関係重視に転換されたことによって公的資金による住宅着工数の増加、住宅金融公庫融資戸数の大幅な増加が見られた。1972年には戦後最高の住宅着工戸数(186万戸)を記録したが住宅金融の緩和により、これらの中で持ち家比率を大幅に高めることとなった。

1965年までは持ち家といえば工務店への注文建築であったが1965年以降は不動産業者による分譲住宅の比率が増大するようになった。持ち家が増加していった反面、公団・公営住宅などの公的資金による住宅は計画を大きく下回った。それにより日本の住宅は賃貸住宅で

はなく持ち家主導にシフトしていくこととなる。

1968年には全国計で1973年には東京都を始めとして全国の都道府県で初めて住宅戸数が普通世帯数を超え、戦後から続いていた住宅供給の困窮の状態から量的には脱却することができた。

昭和40年代からは都市型住宅による高級志向・多様化志向への住宅商品の対応やマンション供給、生活文化提案型住宅など様々な商品が提案された。この時期、プレハブ住宅は広範な中間層をターゲットに市場を広げ住宅産業はさらに巨大化していった。

このように、現在も続くこれらのハウスメーカーによって住宅供給は産業化を成した。だが、産業化されることによって彼らの住宅の産業化（工業化）モデルの課題も見えてきている。

以降、今日に続くハウスメーカーの産業化の営みによって明らかになってきた課題について考察を加える。

4.ハウスメーカーの今日的課題

4-1.ハウスメーカーの市場シェア

まず、ハウスメーカー上位10社の現在の着工棟数を見てみる。2004年度でその数は8万戸弱(住宅産業研究所：2004年度ハウスメーカー実績より)である。2004年度の総住宅着工戸数は約119万戸、その中で分譲・戸建て持ち家の戸数は約60万戸(国土交通省:住宅着工統計より)であるから、ハウスメーカー上位10社でも戸建て住宅シェアは13%に過ぎない。2004年度のハウスメーカートップ、積水ハウスだけで見ると戸建てシェアの約3%となってしまう。(積水ハウスの2004年度戸建て着工棟数19545棟：住宅産業研究所より)

つまり、住宅供給マーケットにおいてはハウスメーカートップですらそのシェアの3%しか獲得していないわけである。この数字は市場シェアとして高いとは言い難いだろう。彼らのinnovateしてきた住宅供給モデルがそこまで市場シェアを取れるスキームではなく、すなわち、需要を集約することが難しいシステムであると考えられるのではないだろうか。

需要の集約が難しい理由は戸建て住宅供給の75%以上を占める注文住宅の商品性によって説明することができる。

注文住宅は基本的に顧客が用意した土地の上に顧客の要望する仕様で建設する。すなわち、毎回違う立地条件の下、異なる商品を生産しているわけである。基本の規定プランである程度は想定企画の中での設計とすることで顧客の数だけ全くのフルオーダー・個別生産とまではなっていないが各邸別に生産するスタイルには変わらない。それだけに工場生産といっても部品点数があまりにも多い。部品の数が多く内製化も難しいのである程度の量をまとめたところで資材購買費は期待するほどは下らない。確かに、フレーム化、パネル化、空間ユニット化といった段階で工場での集約生産による量産メリットが出やすくなっていくという点では評価できる。だが、そこから各邸の現場へのデリバリーコストは日本の運輸事情を見ると高く、工場での工業化によるメリットがそういった点でも出にくい。

前述のシェアのように集約して生産したものを集約して効率よく配送するところまでのスケールメリットは現在のハウスメーカーシェアでは得がたい。大型配送センターでの在庫負

担に耐えられるだけのスケールメリットを生み出すほどのシェアは獲得できていない。

例えば、Aエリアの工場で集約生産、需要エリアB,C,Dへ集約配送、そこから個々の顧客へ配送というスタイルならば受注在庫管理を行うことによって効率化が成せる。しかし、多くの企業のSCM¹⁰⁾(Supply Chain Management サプライチェーンマネジメント)ソリューション事例からも、このようなモデルはある程度の需要があることが前提である。そのクリティカルマス¹⁵⁾(critical mass)に到達できないハウスメーカーはSCMに立脚したデリバリー戦略が成立しにくい。

例えばそれはその商品開発においての迷走ぶりからも見てとれる。ハウスメーカーは1970年代に「企画型住宅」と名づけ、オリジナル部品を使い住宅すべてを商品として作り込む試みをしていたが、1990年代に入ると、むしろ多様な個別ニーズにどう対応するかといったことに力を注ぐようになった。オリジナル部品は一定量を確保しないと成立しないということの表れだろう。

工業化とは基本的に大量生産することを前提にしている概念であり、ある製品を機械制工業によって生産しうるようにすることをその製品の工業化というのである。人間が工作するよりも機械が工作する方が正確にスピーディーに生産することが可能である。そういった製品の製造には機械が向いている。

しかし、現在の日本のハウスメーカーはそのメリットを十分に生かすことができていない。大量生産方式と呼べるだけの市場スケールを持つことができていない。そのため、ハウスメーカーによる住宅供給モデルによって生産される住宅は国際競争にもまれている自動車産業のような合理的価格と新しい品質をもった商品と比較するとその工業化モデル手法の品質は評価として厳しくならざるを得ない。

自動車産業や電子部品産業、小売商品などの産業における効率化ソリューションの適応が住宅産業については難しいのではないだろうか。SCM(Supply Chain Management)、カンバン方式¹¹⁾、IE¹²⁾(Industry Engineering)、TOC¹³⁾(Theory of Constraints)、シックスシグマ¹⁴⁾(six sigma)などは住宅における生産性向上については非常に有効性の高いものかもしれないが住宅産業全体の最適化には必ずしも有効とはいえないと思われる。

4-2.スケールメリットの出にくい産業

また、需要が集約されたとしても大量生産による効率化、スケールメリットの恩恵を受けにくいモデルである点も指摘しておきたい。

多くの工業化、商業化された産業は需要を集約することで商品開発やデリバリー手動での市場がマネジメントが成立する。そのため多くの商品はSMCを効果的に行うことで成功しているのだが、現在のハウスメーカーの住宅供給モデルは需要を確保してもただ集めただけになってしまい需要を集約する効果が出にくいのである。

それは、ハウスメーカーの住宅供給innovationの一つである総合展示場を例にとっても明らかである。

現在、総合展示場における営業員1人あたりの年間受注は10-15棟程度で、大手ハウスメーカーは全国各地数百ヶ所にモデルハウスを持っている。

ただ、そこでの売上規模の拡大は営業員や総合展示場モデルハウス数の単なる足し算ではない。営業員の数の増加(総合展示場のモデルハウスの棟数の増加)がそのまま売上の増

加と近い相関なのである。営業員を増やせば（モデルハウスを増やせば）その増やした数の分、売上が上がるということである。

企業の売上規模を拡大するためには営業員やモデルハウスの数を増やせばよいといえば話は単純なのだが、それはすなわち、売上規模の増加と固定費の増加が平行に進んでいく構造を同時に意味する。逆に、営業員やモデルハウスのコストを回収できないリスクを抱えてしまうわけである。総合展示場を活用した住宅供給モデルについても規模の効果（スケールメリットから享受する効率性）を出すことが難しいということができるであろう。

理想的にはある程度の販売ノウハウや販売手法の効率化が徐々に進むことにより固定費が低減していったり、全国の総合展示場への出展によって集客コストが低減される（ある程度数があれば、それ以上増やさずとも規模拡大ができる）というスタイルが望ましい。しかし、ハウスメーカーの構築してきた総合展示場スタイルの住宅供給モデルでは現状のそれを見ると難しいようだ。

4-3.規模拡大とコスト構造

規模拡大のためのイニシャルコスト発生の連続と事業成長についてNTTやAT&Tなどの通信回線の業態の凋落の例を見てみよう。

彼らは研究開発/機器製造・据付/通信事業運営を一貫した垂直統合体を持っていた。エリアを拡大（売上規模を拡大）するためには回線、ターミナルの開発を含めそのつどイニシャルコストが発生する。

例えば、NTTならば日本の通信網すべて、AT&Tなら米国の回線すべてをシェアしてしまえばその後は回線メンテナンスだけで事業は安定成長するという発想からその回線網の拡大は続いていた。しかし、それは発生する初期投資コスト回収とエリア拡大の鬼ごっこのような状態をまねき、挙句、ディスカウンターや新たなイノベーターの前に事業を衰退させていくことになった。

垂直統合体がゆえに固定費を機動的にカットすることもできず、さらにシェア拡大＝イニシャルコストの発生の連続はメガカンパニーですら規模のメリットを受けるまでには至らなかった。エリア拡大のペースを緩めるといふ縮小均衡の事業オプションは筋肉質な経営体質を取りにくい彼らにとってはそのまま企業のシュリンクも意味する。

需要を集約することによる恩恵はあるクリティカルマス（critical mass）まで到達しないと受けられない。むしろクリティカルマスに到達するまでは需要の集約に対しての企業負担は大きい。技術革新や新たな経営手法の開発などのペースがかつてのそれとは全く異なる現代のビジネススピードの中では、企業の恒久的成長という観点からはクリティカルマスに到達すればある程度恒久的な事業安定性が担保されるという考え方自体が危うくなってきている。

通信回線事業はかつては公共事業だったように国策から市場を作り民間がその市場を拡大していったという点では日本国内の住宅産業のそれとイノベーションの変遷などが似ている。

現状、ハウスメーカーの固定費率は25%ほどと極めて高く、多くのハウスメーカーの損益分岐点比率も90%ほどと、全産業の2004年の損益分岐点比率の平均82%を大きく超えている点などは注視すべき点であろう。

ハウスメーカーも、単一企業で大量の需要を集約することが可能ならば、購買、共通部材、

工場の生産性の向上などのメリットを受けられるのかもしれないがそのクリティカルマスは現在の彼らのシェアではまだまだ足りないのである。

現に大手ハウスメーカーの中では工場の統廃合やメーカー間を越えての共同購買、共通部材の使用に着手している。

4-4.ハウスメーカーの国際化

更に確実な将来として国内の住宅需要（日本の世帯数）は減少するという問題も横たわっている。

国内シェアの減少に対しての代表的なオプションの一つとして海外マーケットに目を向けるという戦略がある。他の日本国内の産業で成長を手にした企業は日本だけでなく国際商品を開発し世界という広いマーケットを見据え、グローバルな需要を背景に事業を展開しようというのである。

しかし、日本のハウスメーカーの住宅商品はそういった日本の他の産業の事例のようにうまくはっていない。

積水ハウスが1961年のB型からメーターモジュールを採用した理由の一つに自動車と同じように将来国際マーケットに輸出するといった可能性も考えたと言われているが、そういった商品開発の営みをを含めて国内ハウスメーカーの住宅商品はまだ国際商品にはなり得ていない。

4-5.ハウスメーカーの部品市場特性

また、住宅商品についてその部品（部材）に目を向けてみるとそこにも課題がある。自動車の場合、他の産業や事業体に対してオープンな自動車部品市場はほとんど存在しない。そこでは系列の部品メーカーというスタイルをとっている。ある自動車を製造できるのはその自動車メーカーに限られることになる。

しかし、住宅の場合、誰でも入手可能なオープンな住宅部品市場で部品を購入することができ、極端な言い方をすればだれでも住宅を作ることができる。排他的とまではいかなくともある程度の事業参入へのハードルがあった方がその業界としては事業の安定性が確保できるが、住宅部品についてはそれが乏しい。

ハウスメーカーが工場生産による高品質でローコストな住宅で工務店や設計事務所の既存の住宅シェアを奪おうとしてもハウスメーカーと同じような住宅部品を使うことができる工務店・設計事務所の住宅と決定的な違いを出すことは難しい。自動車産業の例のようにある程度排他的、独占的な部材構成によって製品を作るといような産業障壁が作りにくいのである。

逆に言うとそれにより様々な産業から住宅事業への参入が生まれている（松下電器 パナホーム、トヨタ自動車 トヨタホーム旭化成 ヘーベルなど）し、新興の住宅企業参入も比較的容易となっている。

このように、住宅というその性質上、自動車産業ほどの商品構成部材についての排他性（部材マーケットがある程度商品とexclusiveな関係になっている）がなく、商品の差別化が産業構造上難しい点もプレハブハウスメーカーのシェアが現状の状態になっている要因の一つ

であろう。

5.最後に

ここまで、明治期から現在のハウスメーカーまでの変遷を住宅供給モデルの innovation という観点で考察してきた。時代背景や政策、消費者の変化によって変化してきた住宅供給モデルだが民間による住宅供給についてはその課題も多いことがわかった。今後、そういった課題を解消するような新たな innovation も発生してくると思われる。

現在も新たな住宅供給手法が様々の企業によって試みられているがそれらについても新たな供給モデルの innovation という観点から今後も注目していきたい。

以 上

参考文献

- 本間博文・初見学/2002/「住計画論」
納賀雄嗣/1996/「これからの住宅に求められること」
吉田桂二/2004/「間取り百年」
フィリップ・コトラー/2001/「コトラーのマーケティング・マネジメント」
名和高司・近藤正晃ジェームス/2003/「マッキンゼー戦略の進化」
岩井克人/2003/「会社はこれからどうなるのか」
ClaytonM.Christensen,ScottD.Anthony,ErikA.Roth/2004/
“ SeeingWhat'sNext:UsingtheTheoriesofInnovationtoPredictIndustryChange”
ClaytonM.Christensen,ScottCook,andTaddyHall/2006/
“ WhatCustomersWantfromYourProducts”
住宅産業研究所/2005/「'05住宅メーカーの競争力分析」
住宅産業研究所/2005/「'05ホームビルダー経営白書」
国土交通省/「住宅着工統計」
団地百景/<http://danchi100k.com/>

注釈

1) 田園都市論

都市と農村のよいところを兼ね備えた都市の建設。周囲を農業地帯によって取り囲まれ、健康的な住居、土地は公有化され、開発利益は社会的に還元され、産業をもつ自立都市を目指したもの。レッチワースやウェルウィンというというイギリスの都市が典型とされている。

2) 近隣住区論

都市を構成する一つの都市計画単位（unit = 近隣住区）で、1小学校区を単位として、歩車道分離、公園緑地を確保し、商業施設を配置するもの。1930年代のセント・ルイスやニューヨークの都市計画に取り入れられる。

3) バリューチェーン（(Porter's) value chain 価値連鎖）

製品やサービスを顧客に提供するという企業活動を、調達 / 開発 / 製造 / 販売 / サービスといったそれぞれの業務が、一連の流れの中で順次、価値とコストを付加・蓄積していくものとらえ、この連鎖的活動によって顧客に向けた最終的な“価値”が生み出されるとする考え方。

4) コモディティ (commodity)

品質、機能、形状、その他すべての属性が、標準化の進展、技術の発達、市場の発達、ライフサイクルの成熟化その他の理由によって安定的に均一化・共通 (Common) 化して、交換・代替が容易な普遍的 (Universal) 価値として確立した商品のこと。

日用品で、消費者がどこのメーカーが作ったものかにこだわらず、基本的な機能さえ備わっていれば購入する性質のもの。塩、砂糖、茶碗・皿、ティシュペーパー、ビニール傘などがその例。

5) 池辺陽 (いけべきよし 1920-1979年)

素材、部品の組み合わせと一個のシステムとしての建築の表現をおこなった建築家。

木造から鉄骨、RCまで様々な構造とデザインに携わり、住宅以外にも鹿児島島の宇宙空間観測所施設など当時の最先端の施設も手がけている。東京大学教授。

6) 丹下健三 (たんげけんぞう、1913-2005年)

「世界の丹下」と言われ、日本人建築家として、最も早く海外でも活躍し、認知された一人。第二次世界大戦復興後から高度経済成長期にかけて、多くの国家プロジェクトを手がける。また黒川紀章、磯崎新、槇文彦、谷口吉生などの世界的建築家を育成する。

東京大学助教授時代に参加した、広島平和記念公園のコンペに一位で入選。注目を集めた。旧東京都庁舎や大阪万博など、岡本太郎とのコラボレーションは注目された。代々木第一体育館、東京都庁舎などを手がける。1974年東京大学名誉教授。

7) 清家清 (せいけきよし 1918-2005年)

日本の代表的建築家の一人。戦後、住宅をはじめとする明瞭で軽快な作品で日本の伝統的モダン美を独自の解釈ではじめて形にした。

1979年東京工業大学を停年退官、同大学名誉教授の称号を受く。1981年日本建築学会会長。1989年東京建築士会会長。1991年から1997年まで札幌市立高等専門学校校長を務める。

8) 篠原一男 (しのはら かずお 1925年-)

日本の空間原理とモダニズムの空間原理を統合して止揚し、現代の建築を創造するという試みに成功した建築家。

篠原が発見し、つくった建築言語は多くの弟子や信奉者の手で現在多くの建築作品に影響を及ぼしている。空間の原型をつくった建築家の一人。

東京工業大学百年記念館 (1987年) などの作品がある。

9) 吉村順三 (よしむらじゅんぞう 1908-1997年)

日本の建築家。日本の伝統とモダニズムの融合を図った。

東京出身。東京美術学校で建築を学び、卒業後、アントニン・レーモンドに師事。モダニズム建築を体得するとともに、レーモンドに日本建築を伝える。皇居新宮殿の建設にも関わっている。

1941年、吉村順三設計事務所を開設。東京藝術大学教授。

10) SCM (Supply Chain Management)

主に製造業や流通業において、原材料や部品の調達から製造、流通、販売という、生産から最終需要(消費)にいたる商品供給の流れを「供給の鎖」(サプライチェーン)ととらえ、それに参加する部門・企業の間で情報を相互に共有・管理することで、ビジネスプロセスの全体最適を目指す戦略的な経営手法、もしくはそのための情報システム。

企業にとっての具体的な目的は、納期短縮・欠品防止による顧客満足の上昇、流通在庫を含む在庫・仕掛品の削減によるキャッシュフローの最大化などが挙げられる。

11) カンバン方式

トヨタ生産方式においてJIT (just in time) 生産を実現するために、「カンバン」と呼ばれる情報伝達ツールを使って“後工程引き取り”を実施する工程管理手法。

後工程(部品を使用する側)が「何を、いつ、どれだけ、どんな方法で欲しいか(使ったのか)」の情報を出し、それに応じて前工程(部品を供給する側)が生産を行う。

12) IE (Industry Engineering)

作業のムリ(overstrain)・ムダ(waste)・ムラ(uneven)をなくして仕事の価値を高めること。ムリとは、負荷が能力を上回っている状態をいう。ムダは逆に、負荷が能力を下回っている状態をいう。ムラは、時間の経過とともにムリとムラが交互に出てくる状態をいう。

13) TOC (theory of constraints 制約条件の理論 / 制約理論)

イスラエル出身の物理学者エリヤフ・ゴールドラット(Dr. Eliyahu M. Goldratt) 博士が提唱した生産管理・改善のための理論体系。SCMの背景理論の1つともいわれる。

基本的な考え方は、全体最適の視点から問題を分析して中核となる問題(ボトルネック)を探し当て、解決することで短期間に大きな改革成果を得ようというもの。

14) シックスシグマ (six sigma / 6 sigma)

各種の統計分析や品質管理手法を体系的に使用して、製品製造やサービス提供に関連するプロセス上の欠陥を識別・除去することにより、業務オペレーションのパフォーマンスを測定・改善する厳格で規律ある経営改善方法論。

15) クリティカルマス (critical mass)

多くの人々が商品やサービスを受け入れることができる利用価値が達成されるために、最小限必要とされる市場普及率のこと。この普及率を超えると、その商品やサービスは急速に広まる。