

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もたらすもの～

小間 幸一

(マーケティング研究所)

要旨：

ハウスメーカーの住宅開発動向と国土交通省の住宅需要実態調査における住宅不満率を照らし合わせて見ると、ハウスメーカーの住宅開発が極めて顧客視点に立脚した、カスタマーオリエンテッドなものであることがわかる。

その住宅開発動向は、大きくは「設備・間取り系」から「安全・エコ・健康系」への転換と言えるだろう。言い換えれば、わかりやすい商品からわかりにくい商品への開発転換ともいえる。

このような流れを家電業界になぞらえると、1990年代に調査依存型製品開発から探索型製品開発へという転換が起こったことが参考になる。住宅業界も、わかりやすい商品を開発する調査依存型製品開発から、わかりにくい商品を開発する探索型製品開発への転換の時期にさしかかっているのである。

そのためには、住宅開発の方法や組織も探索型のそれに変えなければいけない。組織文化もリスク許容型の風土に変わることが要求されるのである。

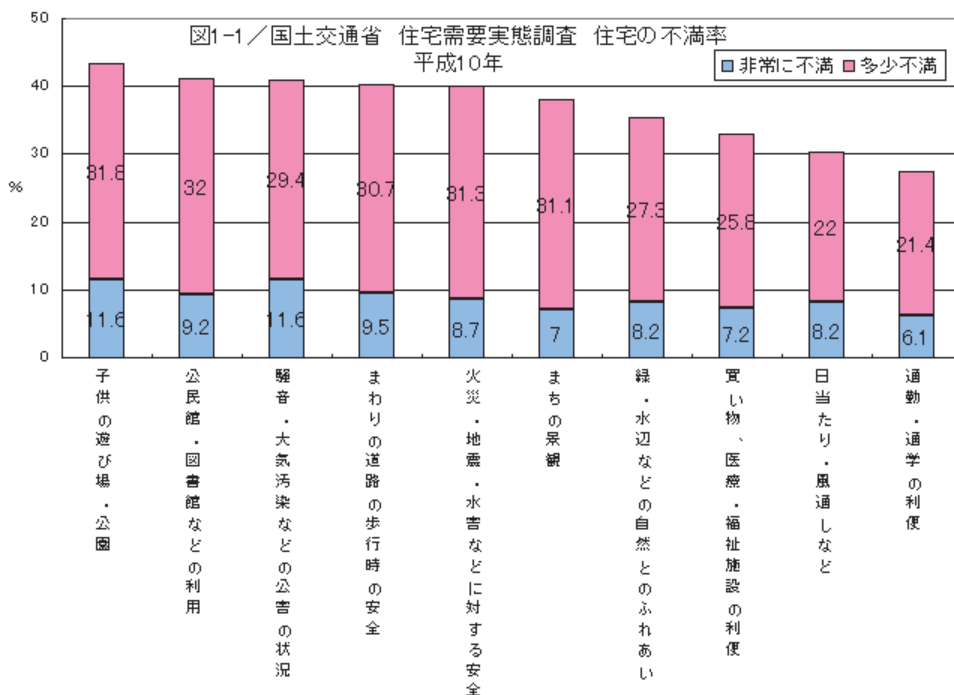
目次

1. 住宅需要実態調査における住宅不満率変化	82
2. 住宅開発の方向性	83
3. 調査依存型製品開発から探索型製品開発へ	85
4. 探索型製品開発における留意点	86

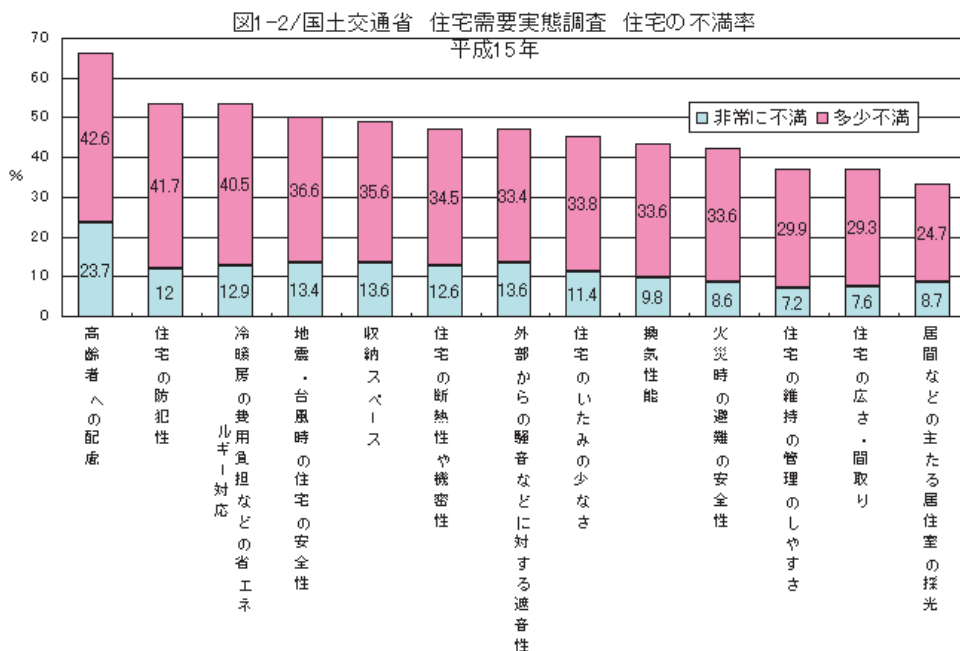
1. 住宅需要実態調査における住宅不満率変化

国土交通省の住宅需要実態調査¹の中で、住宅の各要素に対する不満率という項目がある。平成10年(1998年)(図1-1)と平成15年(2003年)(図1-2)を比較してみる。すると、平成10年の調査結果では、遮音、断熱、収納、いたみ具合、台所設備・広さ、間取り、部屋数、冷暖房設備・給湯設備、敷地の広さなどの「設備・間取り系」のものに対する不満率の高さが目立つ。ところが平成15年の調査では、防犯・地震・火災・台風(安全)、省エネ(エコ)、換気・採光(健康)などの「安全・エコ・健康系」が上位にランクされている。これは、住宅に対する不満な点=住宅に対する関心のある点、であるとするならば、5年間で住宅へ期待するポイントが変化したことを示すものである。

しかも、平成15年に上位にランクされた安全、エコ、健康という項目は、環境や生命に対する全社会的な関心の盛り上がり 배경にしていることを考慮するならば、本稿を執筆中の平成18年の段階ではさらに強く支持されているものと考えられる。



¹国土交通省 住宅需要実態調査 平成15年 p.20



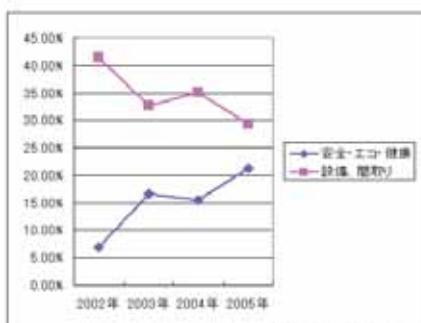
2.住宅開発の方向性

そのような消費者の意識の変化に住宅会社はどのように応えているのだろうか。2002年～2005年までの住宅会社が発売した新製品を年度ごとに見る。参考にしたのは住宅産業新聞のホームページにおける新商品速報である。ここから、住宅団地の部分を除き住宅（アパート含む）の新商品のみをチェックした。見方としては、各年において、先ほどの「設備・間取り系」と「安全・エコ・健康系」のそれぞれの住宅開発がどのくらい行われていたかをカウントする。どちらの分類に属するかは判断は、参考にした住宅産業新聞の資料において表示されている住宅名とセットで表示されているキャッチコピーから判断した。例えば、キャッチコピーが都市型とあれば、都会での生活の快適性を追及した間取りや設備であると考えて「設備・間取り系」、涼温房は部屋の空気の流れや室温を自然な形でコントロールするものと判断し「安全・エコ・健康系」、自由設計は「設計・間取り系」といった具合である。その結果を集計したのが図2の注文住宅・アパートの製品傾向別割合の変化と注文住宅・アパートの傾向別数の変化である。

図2.「注文住宅・アパートの開発傾向別の開発割合の変化」「注文住宅・アパートの開発傾向別の開発数の変化」

■注文住宅・アパートの開発傾向別の開発割合の

商品	2002年	2003年	2004年	2005年
安全・エコ・健康	6.9%	16.7%	15.5%	21.2%
設備・間取り	41.4%	32.7%	35.1%	29.4%



■注文住宅・アパートの開発傾向別の開発数の変化

商品	2002年	2003年	2004年	2005年
安全・エコ・健康	2	26	15	18
設備・間取り	12	51	34	25
その他	15	79	49	42
合計	29	156	97	85



住宅産業新聞 ホームページ 新商品情報 <http://jstaku.coil.ne.jp/>より作成

注文住宅・アパートの製品傾向別割合の変化を見ると、「安全・エコ・健康系」の割合は2002年の6.9%から2005年には21.2%と増加傾向にある。しかし、「設備・間取り系」の割合は2002年の41.4%から2005年の29.4%と逆に減少傾向にある。

つまり、上述の住宅需要実態調査における住宅の不満内容の平成10年から平成15年への変化と同じ傾向を示しているのである。消費者の不満に住宅会社が真剣に対応しようとした結果であると考えられる。

ところで、「設備・間取り系」から「安全・エコ・健康系」への住宅開発テーマの移行はどのようなことを意味するのだろうか。

「設備・間取り系」を開発テーマとする住宅は、具体的には「遮音、断熱、収納、いたみ具合、台所設備・広さ、間取り、部屋数、冷暖房設備・給湯設備、敷地の広さ」などの良さを強調する。その場合、間取りは目で見て実感可能、部屋数はカウント可能、収納は使い勝手を実感できるものである。つまり、「設備・間取り系」を開発テーマとする住宅はその良さが住む人間にとって具体的でわかりやすい製品であると言えるだろう。

一方、「安全・エコ・健康系」を開発テーマとする住宅は、具体的には防犯・地震・火災・台風、省エネ、換気・採光などの対策や改善をこうじていくことになる。ところが、環境や健康をテーマとする住宅は内容が難しく、レベルを設定しにくく、具体的かつ即効的な利便性を実感しにくいと言えるのではないだろうか。つまり、理解させるための努力が長期間にわたって必要という意味で、かなりわかりにくい住宅である。

「設備・間取り系」から「安全・エコ・健康系」への住宅開発テーマの移行は、言い換えると「わかりやすい住宅」から「わかりにくい住宅」への開発の移行を示すものでもある。その要因としては治安の悪化、地震発生の予想、環境の悪化、健康への不安などの社会的背景が考えられる。それへの対策として住宅会社にとっては、わざわざわかりにくいテーマに取り組まざるを得ないという状況があるであろう。

ともあれ、このようなテーマの移行は住宅会社にとっても次のような難しさを抱えること

になる。それは、住宅の開発の仕方の違いを見ると明らかになる。「わかりやすい住宅」の場合、開発のヒントは通常は消費者の声をアンケートやインタビューで集めることから始まる。それを分析し、消費者に実感できるように改善することになる。ところが、「安全・エコ・健康系」の「わかりにくい住宅」の場合はテーマが抽象的であるために、何を改良したのか、何が良くなったのか、その判断基準は何かがわかりにくいのである。監督官庁、業界団体等の指導やガイドラインはあるものの、そこまでやるのか、どのように啓蒙していくのかの判断も迫られることになる。しかも、往々にしてこのようなテーマでの商品開発は実験を含めて多額の投資を要することが多いのである。住宅会社にとって「わかりにくい住宅」の開発は、自らの判断と投資が要求されるリスクの高い事業なのである。

3.調査依存型製品開発から探索型製品開発へ

以上、述べてきた内容を住宅業界に限らず、製品開発では日進月歩の家電業界などの見方ととらえるとするならば、どのようになるのだろうか。その際、ヒントとしたいのは製品開発における調査依存型製品開発、探索型製品開発の考え方である。この内容は、恩蔵の競争優位のブランド戦略²に詳しいが、ここでは必要な内容をかいつまんで説明する。

調査依存型製品開発は、戦後から高度成長期の家電業界を考えるとわかりやすい。つまり、消費者は冷蔵庫、洗濯機を使用した米国の生活に憧れを抱いていた。メーカーは、どのような製品が良いのかを簡単なアンケート等で詳しく聞きだして、それを満たす製品を市場に投入して言ったのである。ところが、一通り普及すると、消費者は自分の欲しいものを明確に言えなくなるものである。

次の段階では、消費者にさらに入り込んで生活を観察し、消費者にヒントを与えてさまざまな論議をさせるなかで製品開発のヒントを得ようになる。消費者に聞くという姿勢から、消費者とともに歩むという姿勢への転換である。このような観点から世に出された製品としては、「電子手帳（カシオ）」や静音を実現した洗濯機である「静御前（シャープ）」などがあげられる。

しかし、調査依存型製品開発にも限界があらわれる。1990年代がそのターニングポイントであると言われる。上記のようなアンケートやインタビューを繰り返しても製品開発のヒントが出にくくなってきたのである。すなわち、普通に考えつくような製品はすべて出尽くしたということである。消費者の想像力では限界に達したのである。

そこで、採用されるようになったのが探索型製品開発である。これは、消費者へのアンケートなどにあまり依存せず、企業自らが既存の事業領域をはみ出して新たな領域をつくる。そして、その領域において、消費者が今まで見たことの無いような製品を開発するのである。それを見せることで消費者に新製品の良さを気づかせるというような開発手法なのである。

それは、例えば、ミネラルウォーターが発売されるまでは水道水はおいしいと思われていたが、ミネラルウォーターが発売されて初めて水道水がまずいことに気づいたというようなことである。このあたりは、競争優位のブランド戦略に詳しいので参照して欲しい。

² 競争優位のブランド戦略 恩蔵直人 日本経済新聞社 1995

このような考え方を上述の住宅業界の開発の傾向の変化に当てはめてみるとどうなるだろうか。いままで主流であった「わかりやすい住宅」では、消費者のアンケートやインタビューが開発のヒントの発見に多用されていた。部屋、間取り、設備などに対する不満をいかに集めるかがテーマであった。その結果、それらの不満を解消する形で開発した住宅は、当然わかりやすい。「わかりやすい住宅」は調査依存型製品開発であったのである。

それに対して新しく出てきた「わかりにくい住宅」は安全・エコ・省エネと言うようなテーマであるがゆえに、消費者もその内容を想像ができにくいのである。その場合、企業がみずから問題を設定し、解決のために開発をして消費者に提示しなければならない。探索型製品開発をしなければいけないケースなのである。

つまり、住宅業界も家電業界に約10年遅れて、ようやく探索型製品開発の時代に入ったと言えるのではないのだろうか。2003年が、そのターニングポイントと考えられる。発表された住宅数も、2003年は156件と格段に多くなっている。前年の2002年が29件であるから比較にならない多さである。その後、2004年が97件、2005年は85件となっている。ある意味では、住宅業界では2003年に意欲的に新住宅が発表され、その後の市場の反応を見ながら2004年、2005年と絞り込んだものを発表しているとも考えられる。その意味でも2003年は非常に重要なのである。

4.探索型製品開発における留意点

では、探索型の製品開発を採用せざるをえない住宅会社はどのように実行すれば良いのだろうか。その場合の留意点は何であろうか。

図3は、競争優位のブランド戦略に掲載の調査依存型製品開発と探索型製品開発の比較（表5-1）をもとに作成したものである。消費者調査、消費者のニーズ、製品領域、組織文化の4項目に絞って比較してある。

図3. 調査依存型製品開発と探索型製品開発との比較

	調査依存型製品開発	探索型製品開発
①消費者調査	依存度は高い	依存度は低い
②消費者ニーズ	ニーズの発見に努める	企業から新たなニーズを提案
③製品領域	既存の事業領域	既存の事業領域をよみ出た部分
④組織文化	保守的でリスク回避	リスクを受け入れ常識を打破

競争優位のブランド戦略 恩蔵直人 日本経済新聞社 p.119 図5-1をもとに作成

消費者調査については、探索型は調査依存型に比べて依存度は低い。消費者のニーズに関しては、調査依存型が消費者のニーズを発見しようとするのに対して、探索型はそれをつくり提案しようとするところが違う。当然、製品領域については、いままでの事業領域内では納まりきらない。はみ出すことになる。ここで、自社や業界や市場の常識を打ち破る発想が求められる。そして、その結果、組織文化は最も重要なポイントになる。消費者が見たことも無いニーズを、今までの事業領域をはみ出して提案するのであるからリスクも高いはずである。しかし、リスクを承知で取り込み、失敗した場合にそれを許容し、次の挑戦に活かしきっていくという企業文化、組織風土がないと、探索型製品開発の実現は難しいだろう。特に、今まで調査依存型の開発姿勢であった場合には、リスクを回避する組織風土であることが多く、それを、探索型に転換した場合には、そのギャップは大きいはずである。しかし、それを許容する文化、風土へと変貌することが求められるのである。

このように、今後、住宅業界の開発には、開発手法の転換に留まらず、企業文化や組織風土の転換も余儀なくされるようになるであろうと考えられる。

以 上

参考文献

- ・ 競争優位のブランド戦略 恩蔵直人 日本経済新聞社 1995
- ・ 住宅産業新聞 ホームページ 新商品情報 <http://jutaku.cool.ne.jp/>
- ・ 国土交通省 住宅需要実態調査 平成15年