

Five Star CLUB JOURNAL

ファイブスタークラブジャーナル NO.19

INTERVIEW

女性活躍・活性化で人財不足を解決

トップランナー成長の軌跡

さまざまな分野で女性に活躍いただき

地域密着型の新たな経営のあり方を目指す

ドヒハウス株式会社
代表取締役
土肥 裕範氏

MANAGEMENT TREND REPORT

「住宅経営ハンドブック」から考察する
今の経営課題と消費者の特徴

EVENT REPORT

第七回 ファイブスター交流会 2019

「5G・IoT 技術」を生かした
スマートシティ・スマートビル構想



INTERVIEW

女性活躍・活性化で人財不足を解決

トップランナー成長の軌跡

さまざまな分野で女性に活躍いただき
地域密着型の新たな経営のあり方を目指す

ドヒハウス株式会社
代表取締役
土肥 裕範氏



広島県で100年の歴史を誇るドヒハウスは、女性の活躍・活性化で最先端の取り組みをし、業績と地域社会貢献を両立しています。そのユニークな活動は「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2019*」において、ビルダーとしては全国で唯一の入賞企業として表彰されました。

*Forbes JAPAN WOMEN AWARD …「真の女性活躍」を通じて、多様で働きやすい職場づくりをしている企業や、次世代のモデルとなる新しい働き方を自ら切り開き活躍している女性を表彰する。

DOHI HOUSE **ドヒハウス株式会社**

- 事業内容 注文住宅事業・規格住宅事業・ビル建築業・不動産管理業・オリジナル造作家具製造業
- 設立 明治38年(1905年) 展開エリア 広島県広島市・呉市
- 社員数 28名(2019年12月)、女性パート社員8名

“女性の活躍・活性化でピンチをチャンスに変える”

ドヒハウスの事業内容を教えてください。

土肥代表取締役(以下役職名、敬称略) 当社は、1905年(明治38年)に、広島県の呉市で、私の曾祖父が創業しました。それから115年、地域密着型の経営を続けている会社です。

ドヒハウスは明治38年の創業以来、設計から施工までの一貫した家造りを続けてきました。時代は変わりましたが、完全注文住宅で、造作家具も自社の工房で作製、施主のこだわりを形にした、本当の”世界に一つだけの家”を作ってきました。

最近では、こだわりをまとめたオリジナル規格住宅を分譲地に建ててご提供する、建売事業にも取り組んでいます。

ドヒハウスの経営の特徴を教えてください。

土肥 何と言っても、女性の活躍ですね。総合展示場に2カ所出展しているのですが、かつては男性の正社員を中心に営業から設計、工務を行っていました。現在は、住宅部門は、関与者の3分の2が女性です。



特に初回接客は全て女性に対応してもらっています。年齢や環境、経験にかかわらず、若い方もいれば、弊社の施主様でもある奥様や、子育てが一段落して社会復帰をされた奥様などさまざまです。

家事や育児をされている方々は、ご家庭の事情もありますので、時間の調整などが必要なケースもあります。そういった場合は、雇用形態をパート契約にするなど、希望に応じて臨機応変に対応しています。

彼女たちが素晴らしいのは、初回接客で、来場者の奥様の気持ちをごっすりつかみ、お客様をファン化する力に優れていることです。そのため、次回アポにつながる率は、男性の営業スタッフが対応していた時代の倍近くになります【図1】。

積算や工務も女性に活躍してもらっています。設計部門では、体調不良でフルタイムで勤務することが難しく

なってしまった方を、雇用形態は変えず、変則で勤務してもらえるよう調整しています。子育て中のため、テレワークで働いている方もいます。

インテリアコーディネーターとして活躍していた元社員の女性は、独立後もパートナー契約をしており、欠かせない存在となっています。

他にも、引き渡し前の完成検査も、弊社の施主様でもある奥様方がチェックを入れることで、引き渡し後の満足度も非常に高くなっています。

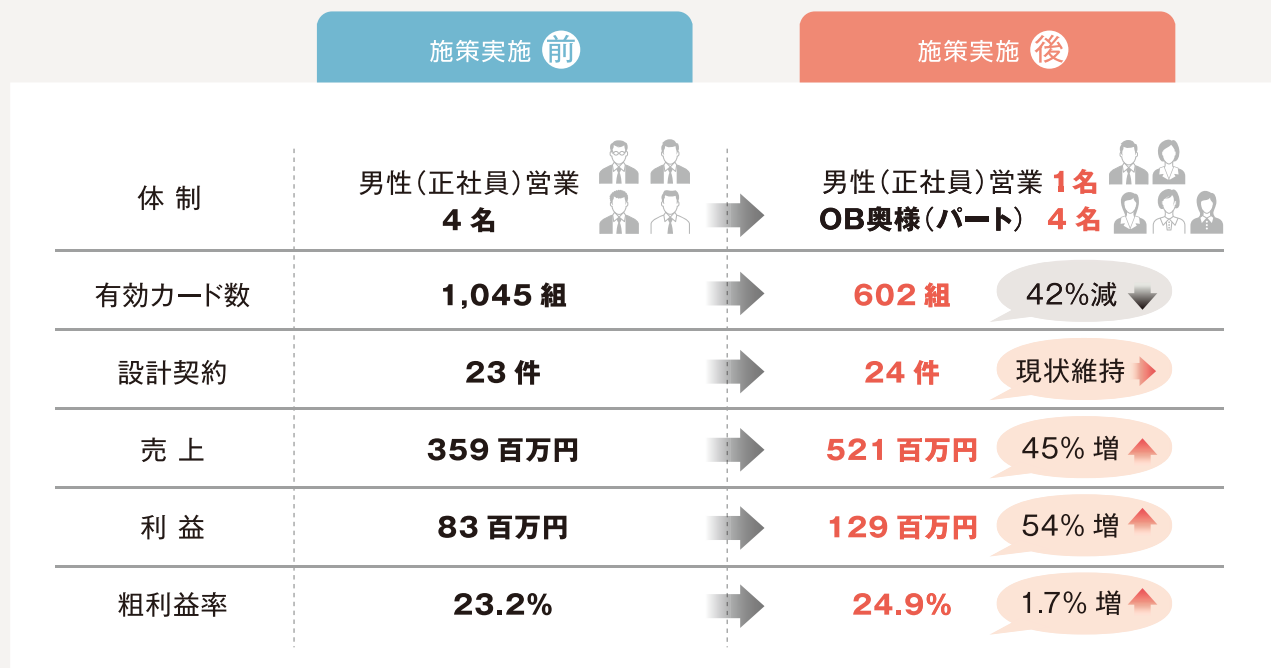
このように、さまざまな年齢、家庭状況、意向を持つ女性に、多様な業務・雇用形態・働き方を提供することで、主体性と責任感を持って働いていただいているのが特徴ですね。

素晴らしい取り組みですね。ただ、事業経営との両立が難しくはないですか？

土肥 そう思われる方も多いと思います。もちろん、営業未経験でブランクがある主婦の方に「今日から営業をしてください」とお願いするだけでは当然できるものではありません。

一定の期間をかけ、リブ・コンサルティングさんにご協力いただいて、さまざまな教育やツールづくり、仕組みづ

図1





くりなどを行っていただきました。

彼女たちもロープレや活動の振り返りをコツコツと続けてくれたので、以前の男性営業スタッフ中心の時代よりもはるかに業績が向上したのだと思います。

特に、初回接客では、リブ・コンサルティングさんが主催する展示場の初回接客力を全国で比べ合うコンテストで、2018年に全国でNo.1を取ってくれるまでになりました。男性営業スタッフが初回接客をしている企業が多い中、営業未経験かつブランクがある主婦の方がこの成果を挙げてくれたので、とてもうれしかったですし、これらの取り組みは間違いないと確信を持つことができました。

今回、こういった活動が「女性の活躍・活性化」に取り組まれている企業を表彰する「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2019」において、全国のビルダーで唯一表彰されましたね。感想をお聞かせください。

土肥 表彰された多くは、誰もが知っている名だたる企業でしたので、とてもうれしかったですね。

登壇された女性の方々は、本当に、生き生きと人生を過ごしておられる方ばかりでしたので、弊社の女性陣もすごく刺激を受け「もっと頑張ろう」と言ってくれました。多くの企業が、新卒や中途入社した女性に対し、活躍

の場を与えるだけでなく、結婚・出産してからの職場復帰、共働きに対するバックアップなど、いろいろと取り組まれているのを聞いて、われわれ住宅業界にもまだまだできることはたくさんあると思いました。

われわれは、元々いた社員の職場復帰という形ではなく、制約はあるものの、結婚・出産・育児が落ち着いたので社会復帰をしたいという方々に対し、その力を発揮する場を提供するという形を取っています。

そこにユニークさがあるとすれば、「女性のライフイベントや経験」を、女性のキャリアの中でマイナスととらえるのではなく、それこそがプラスであり、以前とは違った形で社会に価値を提供できる存在になったのだから、活かしていただこうとしている点です。

今回の受賞はそういった女性たちにスポットを当て、活躍の場をもっと作ってあげてほしいという激励だと受け取っています。

一生に一度の住宅の購入は知らないことばかりで、本当に不安だと思います。ご自身の意思決定とはいえ、多額のローンを抱えますし、家事・育児をしていく上で、どのような家づくりをすればよいのか、など不安は尽きません。だからこそ、すでに同じような体験をした経験者が、不安に共感しつつ自分の体験を語ってくると、安心して家づくりを進めることができるのです。

そういう意味では、住宅会社の初回接客をする方の半分以上が、家づくりを経験された施主であってもおかしくないと思っています。



こういう動きが全国で広がると本当に素晴らしいですね。社長が考える理想的な住宅会社の姿はどういうものですか？

土肥 そうですね。われわれは地域密着型で経営をしていますので、成長だけがゴールではなく、地域に根差してどれだけお客様との関係性を続けていくかが大事です。

満足いく家づくりをして、喜んでもらうこと。

住み続ける中で愛着を感じて、本当にこの家で暮らしてよかったと思っただけ家族を増やすこと。

それが、口コミや紹介につながり、輪として広がっていくこと。

そして、家族の成長や変化に合わせてアフターやリフォームで関係性を続け、やがて幸せに育った子どもがまた、新しい幸せな家庭を持つこと。

そういう経験を活かしてわれわれの活動のお手伝いをしていただき、ご自分の存在価値と人に喜んでいただく経験を持ちながら、新たに幸せになるご家族を増やしていただくこと。

そうして、一生、ドヒハウスに関わってよかったと思っただけの人を増やしていくことができれば、わが社にとっても、地域にとっても理想的かなと思っています。

最後に、この女性活躍・活性化についての今後の展望についてお聞かせください。

土肥 実は、住宅会社にとって、彼女たちの能力・経験を活かせる場はまだたくさんあると思っています。

例えば、弊社が新たなモデルハウスを建てる際には、彼女たちに「もう一度家を建てるならプロジェクト」の中心となってもらい、理想の間取り・設備・仕様などを話し合っただけ新しいプランを出してもらいます。これが、お客様には大変好評で、接客する彼女たちも、なぜこういうふうにか考えたのかを、自分の経験や思いを交えて話すので、初回接客後にファンになる方が続出しています。また、ランクアップ活動の中でOB座談会のメンバーとして話をしたり、自宅を見せながら働きかけることもしてくれます。

最近では総合展示場とは別のエリアに、建売モデルを展開しているので、各エリアでご協力いただける方を募ろうと考えています。こちらはOB施主に限定せず、休日だけ対応いただくことも検討中です。

日本の労働人口が減り、人財不足が嘆かれています。一方では、住宅会社の周りには、即戦力になれるだけの経験と能力を持っている女性たちに、働ける場を提供できていないというミスマッチが起きています。

われわれは地域密着型の企業として、新しいビジネスモデルを今後とも進化させ、地域で幸せになる人を増やしていきたいと思っています。そういう地域密着型の住宅会社が増えれば、地方創生にも役立てるのではないかと考えています。

貴重なお話をありがとうございました。



「住宅経営ハンドブック」 から考察する 今の経営課題と消費者の特徴

当社は、住宅事業に携わるファイブスタークラブ(以下FSC)会員様向けの支援活動の一環として、住宅産業の概況などを調べる調査や、エンドユーザーである消費者の志向や動向などをまとめたレポートなどを提供しています。本稿では、「事業活動調査」と「労働市場調査」から見てきた現在の経営課題と、「住宅購入者調査」の結果が示す今の消費者の特徴について考察します。

売上は好調、完工率は伸び悩み

まずは、FSC会員様を取り巻く業界環境を見てみます。

2017年と18年の売上を比べると、ここ10年くらい続いているなだらかな景気回復の影響などが追い風となり、売上額、営業利益額ともに1割ほど伸びました【図1】。

受注に関しても、調査にご協力・ご回答いただいた会員企業様においては増加傾向にあり、住宅の種別で見ると、注文住宅(自由設計)が17年比で20%増、注文住宅(企画)が17%増、建売が16%増となりました。また、企業の規模別では受注棟数が多い企業ほど伸び率が大きく、年間100棟以上受注している企業

の受注率が18%増加しました【図2】【図3】。

市場全体としては、注文住宅(自由設計および規格)の成長率が鈍化し、建売(分譲住宅)が伸びている傾向がありますが、FSC会員様においては、注文業界が引き続き好調で、高い伸び率を維持していること

図1 調査結果 ①成長率 売上・営業利益

サマリー 売上額・営業利益額ともに増加傾向にある。一方で【営業利益率】は横ばい。

2017年～2018年度の推移(1社当たり平均)

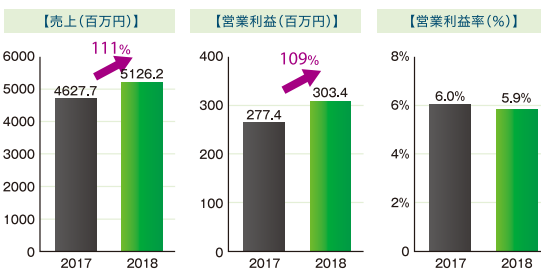


図2 調査結果 ①成長率 受注棟数【業態別】

サマリー 受注棟数は各業態ともに増加傾向にある。

2017年～2018年度の推移(1社当たり平均)

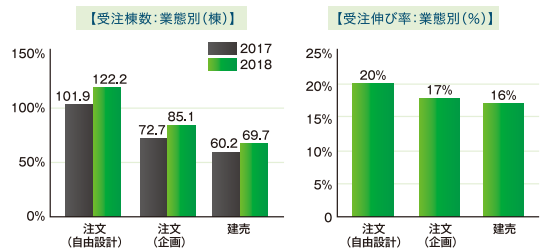
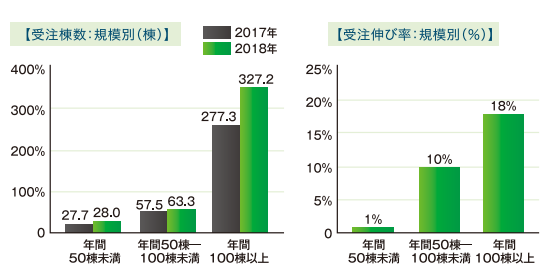


図3 調査結果 ①成長率 受注棟数【規模別】

サマリー 受注棟数は「年間100棟以上企業」が大きく伸ばしており、規模が大きいほど成長率が高いことが伺える。

2017年～2018年度の推移(1社当たり平均)



がわかります【図4】。

ただし、課題もあります。例えば、売上額と営業利益額は前述の通り増加していますが、営業利益率は変わらず、その部分の改善までは手が及んでいないことがわかります。

また、受注数と比べると完工棟数の伸び率が鈍く、生産能力の課題が浮き彫りになっています。完工に関しても注文住宅(自由設計および企画)より建売の伸び率が低く、企業の規模別では年間50棟未満の企業の完工棟数が減り、17年比で1社当たり4棟、伸び率では15%のマイナスとなりました【図5】。



第2、第3の柱で総合力を高める

このような概況を踏まえて、経営側はどのような戦略を考えているのでしょうか。

調査では、従来のように新築一本で成長を実現するのではなく、第2、第3の柱となる新規事業の立ち上げに取り組む姿勢があることがわかりました【図6】。

新規事業の立ち上げ計画については、半数近い企業が計画を持っているか、すでに立ち上げ中です。この傾向は企業規模と比例し、年間100棟以上手がける企業では、8割が計画中で、6割は1年以内の立ち上げを計画していることがわかりました。また、新規事業の内容については不動産関連と回答した企業様が6割を超え、現在の軸である新築事業と関連する周辺事業を新たな柱とし、総合力を高めようと取り組んでいることがわかりました【図7】。



仕事は好きだが、やりがいは…?

次に採用状況を見えます。

年間採用人数を見ると、新卒採用の人数は減少傾向にあり、2015年に平均10人以上だった採用者数は5人前後まで減っています【図8】。

その反面、採用にかかるコストは増加しています。15年と19年の比較では、1人当たりの採用コストが3倍近くまで膨らみました。このことから新卒採用のみ

図4 調査結果 ①成長率 完工棟数[業態別]

サマリー 完工棟数は「建売」がほぼ横ばいであり、「注文(自由設計)」は受注棟数の伸び率と比較するとあまり伸び切れていない。

2017年～2018年度の推移(1社当たり平均)

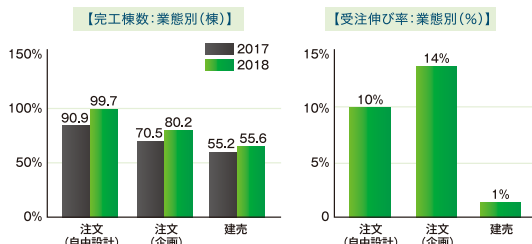


図5 調査結果 ①成長率 完工棟数[規模別]

サマリー 完工棟数は「年間50棟未満」が大きく後退している。

2017年～2018年度の推移(1社当たり平均)

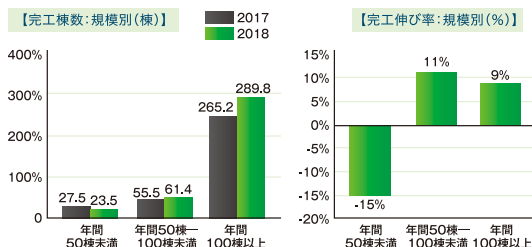


図6 調査結果 ⑦経営課題 新規事業計画の有無

サマリー 新規事業を「立ち上げ中」もしくは「具体的に計画している」と回答した企業は約半数にのぼり、規模が大きくなるほど新規事業を計画している割合が多い。

新規事業の有無

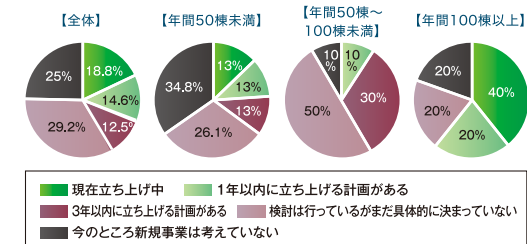
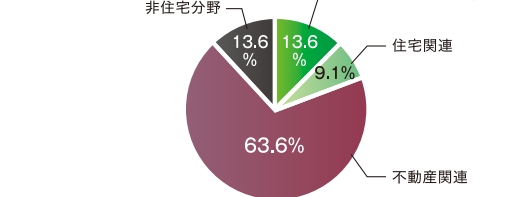


図7 調査結果 ⑦経営課題 新規事業の分野

サマリー 新規事業の分野としては「不動産関連」と答えた割合が60%超と多く、周辺産業に幅を広げ総合力を高めようという傾向が見て取れる。

新規事業の分野



ならず、採用したスタッフの育成と定着も重要課題になっていることがわかります【図9】。

では、当事者である働き手は現在の仕事の内容や環境についてどのように感じているのでしょうか。

今の仕事の満足度に関しては「とても満足」「まずまず満足」と答えた人が62.1%となり、おおむね満足していることがわかりました【図10】。

しかし、今の仕事にやりがいを「とても感じている」「まずまず感じている」と答えた人は23.4%しかいません。仕事内容に満足しつつも、やりがいは感じられないということは、仕事内容以外の部分に課題が潜んでいる可能性があると考えられます【図11】。

現在の会社を辞めようと思ったことがあるかを聞いた調査では、69.7%の人が「ある」と回答しました【図12】。

職種で見ると、退職意向が強いのはバックオフィス系、技術系、マーケティング・セールス系の順番です。

退職して別の会社への転職を検討したことがある人は、約半数が住宅産業の会社を検討しています。ここでも職種別の差が見られ、住宅不動産業界以外を検討した人が多かったのは、バックオフィス系、技術系、マーケティング・セールス系の順番でした。

人事マネジメントの観点から見ると、他業界を志望する人はともかく、同業他社への転職を考えている人（職種別の比率は、マーケティング・セールス系、技術系、バックオフィス系の順で多い）に対しては、退職を考えることとなった不満要素を明らかにし、対処することによって人財流出を抑止できる可能性があります【図13】。

エンゲージメントを測る仕組みが必要

では、具体的にどのような要因が退職や転職を検討する理由となっているのでしょうか。

全体像を見ると、退職の検討要因は「給料」の不満が最も多く、以下、「上司との関係性」「仕事内容」「休

図8 調査結果 採用活動 年間採用人数

サマリー 中途採用に関してはほぼ横ばいの状況が続いているが、一方の新卒入社は2015年に比べ2018年、2019年は大きく減少している。

新卒・中途社員の採用人数(全企業平均)

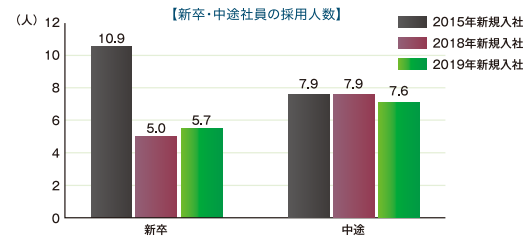


図9 調査結果 採用活動 採用コスト(2015年/2019年比較)

サマリー 新卒・中途を合わせた採用コストは2015年に比べ3倍近くに膨らんでいる。

1人当たり採用コスト
2015年/2019年比較(全企業平均)

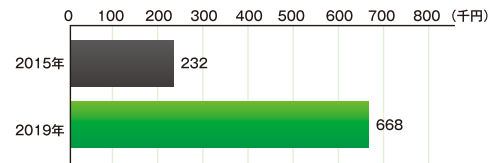


図10 調査結果 仕事内容の満足度

サマリー 仕事内容の満足度に関しては回答者全体として62.1%が「満足」と回答しており、「不満」と回答している人はなしという結果となった。

仕事内容の満足度(全体)

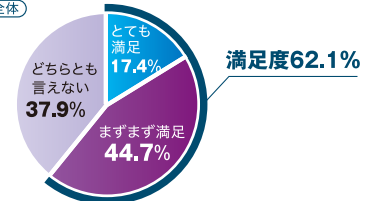


図11 調査結果 仕事のやりがい

サマリー 仕事にやりがいを感じている人は全体の23.4%と非常に低く、やりがいを感じられていない人が圧倒的に多い。

仕事にやりがいを感じるか(全体)

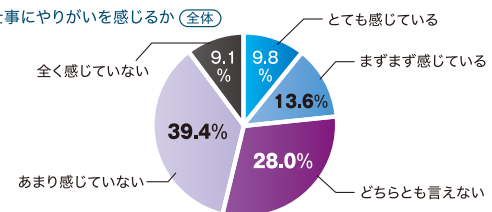
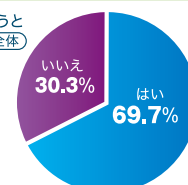


図12 調査結果 従業員における退職意向の有無

サマリー 全体の69.7%は現職を辞めようとしたことがあると回答している。

現在の会社を辞めようと思ったことの有無(全体)



日数」「同僚・部下との関係性」などが続きます。

改善の可能性がある要因については、対処することによって人財流出のリスクを抑えることができるでしょう【図14】。

また、給料、休日、社内の人間関係といった一般的な要因にとどまらず、目の前にいる従業員がどのように感じているのか調べる仕組みを作ることも重要です。例えば、会社や仕事に対するエンゲージメントを数値化し、定期的、定量的に測定することができますし、最近はそのためのツールやサービスも増えてい

ます。前述の通り、現状は売上状況が安定していますが、生産力に課題があります。採用状況が厳しくなっていく中で、優秀な人財を確保・定着させることが求められます。

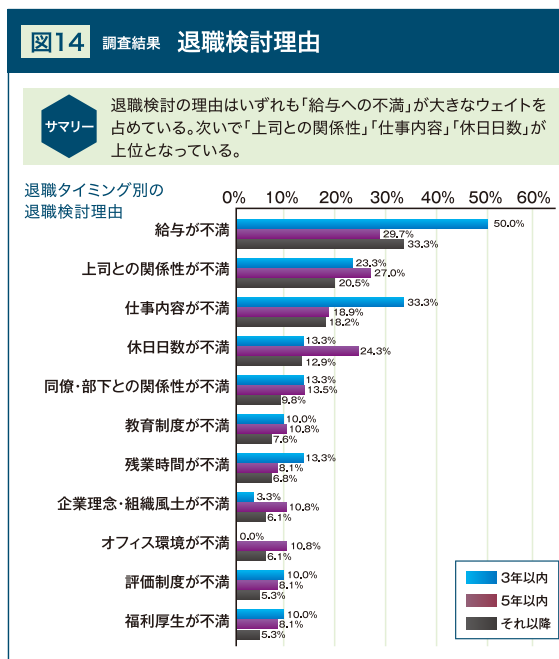
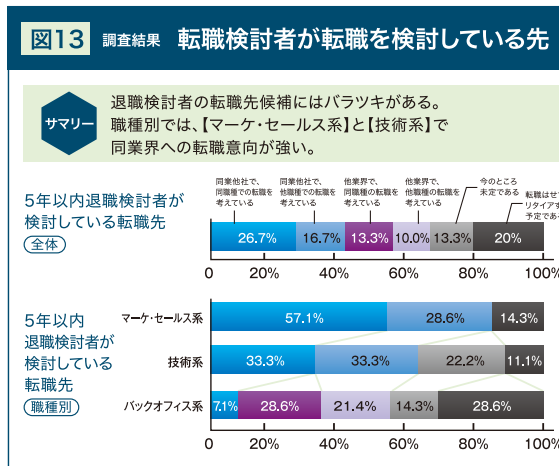
このような課題を解決していく上でも、従業員のエンゲージメント改善などに取り組みながら、長く働ける企業を目指し、従業員が働き続けたいと思う魅力を高めていくことが重要です。

📖 ミレニアル世代の消費者像を探る

次に、「住宅購入者調査」の結果を踏まえて、消費者の購買行動と志向性の変化について見てみましょう。

住宅購入者調査は、直近2年間に住宅を建築または購入した人に聞き取り調査したものです。回答からは、例えば、住宅に対するこだわり、購入に至るまでのプロセス、情報収集の方法、資金調達の方法などに関する特徴や変化がわかり、当社ではその結果を踏まえてマーケティングのあり方などを考える資料としています。

また、調査対象である住宅購入者の中心層が、ミレニアル世代と呼ばれる層に変わりつつあることも押さえておいてほしいポイントです。ミレニアル世代は、日本でいう団塊ジュニア層の年代と近い層で、年齢的に住宅購入のメイン層となっています。また、この層の



購買行動には「ミニマリズム」「モノからコト」「Web重視」といった傾向があり、過去のお客様像と異なる特徴を持っているといわれます。

今回の調査でも、今の消費者像を表すいくつかの特徴が浮かび上がってきました。

📖 コンパクトと規格住宅がカギ

一つ目は、住宅購入のミニマリズムです。

例えば、購入した住宅の大きさを見ると、最も多いのは4LDKですが、3LDK以下の住宅も増えてい

下の住宅を購入した人が約半数に及びます【図15】。

また、床面積もコンパクト化の傾向が見られ、首都圏では約7割、その他の地域でも約半分が35坪以下となっています【図16】。

このようなコンパクト化と併せて、自由設計よりも購入しやすい規格住宅の需要が伸びています。

当社が2014年に行った調査を見ると、自由設計でこだわりの家を建てたいと答えた人の割合は53.7%でしたが、18年調査では34.8%に減っています。一方、いくつかの規格プランの中から選びたいと答えた人は、14年は36.6%でしたが、18年は51.1%に増えています。

過半数が規格住宅を求めるようになったのは大きな変化です。建売でよいと答えた人も、14年の9.7%から18年は14.0%に増えました【図17】。

これは、家を「建てる」から「買う」に変化している一つの表れといえます。

現状はまだ自由設計で建てる人が多い(自由設計37%、規格住宅・規格アレンジ29%、建売34%)のですが、今後も家を「買う」傾向が進むとすれば、規格住宅の提案方法や営業方法を見直す必要がありますし、規格住宅を求める人をターゲットにした集客方法を確立させていくことも重要といえます。

アフターサービスが重視されている

資金状況と購入する家の価格の関係については、世帯年収が多くても高い家を買うとは限らないということがわかりました。

一般的に、収入が多い人ほど高い家を買うと考えられています。しかし、住宅の購入額と年収を聞いた結果、この二つの間にはほとんど相関性が見られませんでした【図18】。

親や親族などからの資金援助についても同様のことがいえます。援助を受ける人は資金的な余裕ができます。その結果、より高額な住宅を買うだろうと

図15 調査結果 ① 大きさ、間取り 部屋数

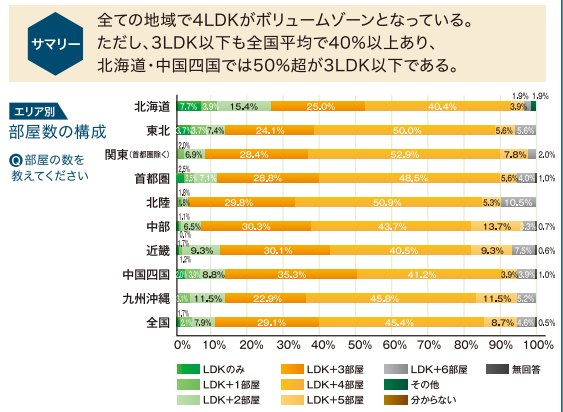


図16 調査結果 ① 大きさ、間取り 建築床面積

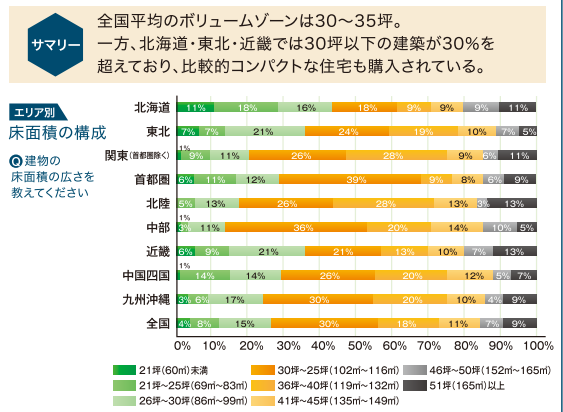


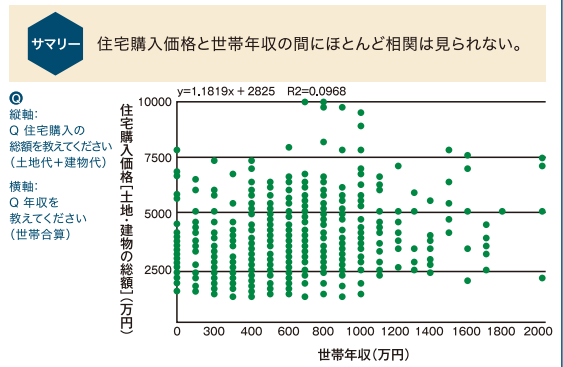
図17 調査結果 ① 大きさ、間取り 【参考】規格住宅志向の高まり

サマリー 2018年の調査では、半数以上の消費者が「規格住宅で建築したい」という結果だった。今後、ますます規格住宅の比率が高まると想定できる。

【2014年1000人調査(リブ・コンサルティング)】	全体
多少お金や時間がかかっても自由設計でこだわりのプランや仕様にした派	53.7%
いくつかの規格プランの中から自分の好みに合ったものを選びたい派	36.6%
建物についてはあまりこだわりがないので構造がしっかりしていれば建売住宅でよい派	9.7%

【2018年1000人調査(リブ・コンサルティング)】	全体
多少お金や時間がかかっても自由設計でこだわりのプランや仕様にした派	34.8%
いくつかの規格プランの中から自分の好みに合ったものを選びたい派	51.1%
建物についてはあまりこだわりがないので構造がしっかりしていれば建売住宅でよい派	14.0%

図18 調査結果 ③ 購買行動 住宅購入価格と世帯年収との相関



考えるのが一般的ですが、調査ではこの部分についても相関関係が見られませんでした。

つまり、援助を受けた人がより高価な住宅を買うわけではなく、資金があっても家にお金をかけるとは限らないということです。

住宅購入で重視したことに関しては、耐震性を重視する人が最も多く、以下、日当たり、設備の充実度、収納、アフターサービスと続きました。

上位四つは従来から重視されてきた定番の要素で、特に新しい発見はありません。注目したいのはアフターサービスが上位に入っていることです。

住宅販売は「売って終わり」になりがちです。購入者はその点に不満があり、「買った後も大事にもらえるか」という点を重視していると考えられます。

Webサイトでしっかりと接点を作る

住宅購入のプロセスでは、ミレニアル世代の特徴の一つといわれている「Web重視」の傾向が見られ、Web上で住宅会社を絞り込む傾向が見られました。

住宅購入までに訪れる住宅会社の数は、ひと昔前までは10社くらいが平均でした。しかし、今は1社が24%で最も多く、47%が2社以下です。このことから、消費者は「Webで見た情報を確認するため」に住宅展示場を訪れている可能性が高いといえます。また、Webで興味を持ってもらえなかった会社は訪問してもらえず、この時点で見込み客獲得の機会を失う可能性が大きいといえます【図19】。

裏付け調査として住宅購入時に参考にした媒体を聞いたところ、もっとも多かったのが住宅会社のWebサイトで、次にSUUMOなどのポータルが挙げられました。口コミは3位です。また、チラシや雑誌など紙媒

体の影響力は低く、テレビやラジオCMもあまり参考にされていません。最近はSNS流行りですが、調査結果を見る限り、住宅会社のSNSもあまり参考にされていないという結果となりました【図20】。

図19 調査結果 ③購買行動 住宅会社を訪問した件数

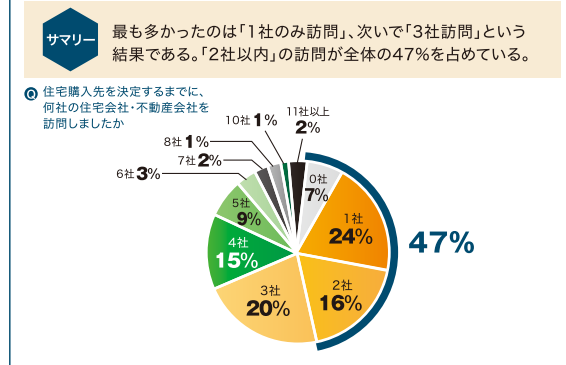
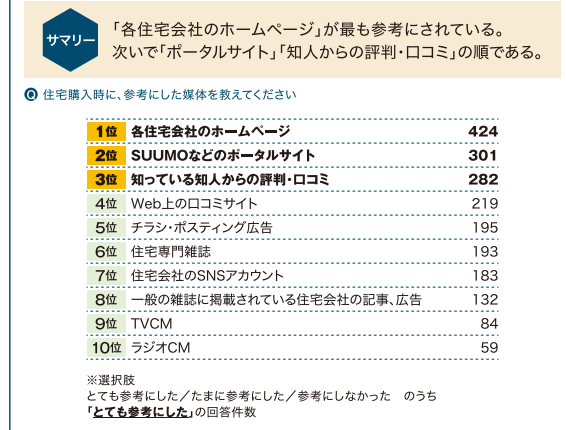


図20 調査結果 ③購買行動 参考にした媒体



Webを含む集客や広告はコストがかさみますので、マーケティングにかかるコストの優先順位をつけ、より高い効果が見込める手法を選ぶことが重要です。

また、前述の通り消費者はWeb上で住宅会社を絞り込みます。そのため、自社のWebサイトにて閲覧者の直帰率、セッション時間、閲覧ページ数、リターニング率などを測定し、消費者が「見てくれるWebサイト」に改善していくための取り組みも重要といえます。

※本稿は、当社主催の「第7回ファイブスター交流会2019」(2019年12月6日開催)にて発表した内容を一部編集して掲載しています。発表のプレゼンターは、菊地剛士マネージャー、佐藤浩康ディレクターです。

Five Star
CLUB

経営の5つ星を目指す住宅会社の集い

第七回

ファイブスター交流会 2019

Five Star CLUB Member Meeting

2019.12.6 FRI.
in Tokyo

第1部 新時代の到来と我々のチャレンジ

第2部 懇親お食事会

特別講演

「5G・IoT 技術」を生かした
スマートシティ・スマートビル構想

ゲスト講師

ソフトバンク株式会社 テクノロジー・ユニット
IoT 技術戦略部 テクニカルマネージャー

村山 貴一郎 様

2019年12月6日、リブ・コンサルティングはファイブスタークラブ会員様を対象とする「第7回ファイブスター交流会2019」を開催しました。交流会では「新時代の到来と我々のチャレンジ」をテーマに、新たなテクノロジーの活用例やソリューションサービスなどに関する講演を実施。その前段として、住宅産業を取り巻く変化について語った当社代表取締役、関徹の講演内容をご紹介します。



「次代」を勝ち抜く戦略が 求められている

住宅産業を取り巻く環境が大きな潮目を迎えようとしています。

マクロ環境としては国内の人口と世帯数が減っていくことや消費税増税に伴う消費力の落ち込みが大きな要因ですが、産業内においても、例えば、職人の高齢化、労働人口の減少、働き方改革の影響があり、景気後退を警戒する着工数の減少も進むだろうと見られています。

一方では、5G(第5世代移動通信システム)やVR(バーチャルリアリティ)をはじめとするテクノロジーが実用フェーズに入りつつあり、住宅産業においても競争力向上のために新たな技術を積極的に取り入れていくことが求められています。

このような変化を勝ち抜いていくために、住宅業界は次代を見据えた10年単位の戦略を考えていく必要があります。

また、そのためには直近10年くらいの変化を踏まえ、住宅産業を取り巻く現状をしっかりと理解しておくことが重要です。

では、住宅産業はどのように変化してきたのでしょうか。

直近10年を見ると、押さえておきたいポイントは五つあると考えています。

- 1: 不景気を知らない10年
- 2: 家を「建てる」から「買う」へ
- 3: ハウスメーカーがハウスメーカーでなくなった
- 4: 人の確保は深刻な問題へ
- 5: 地方テック問題

不景気を知らない10年

今から約10年前の2009年は「チェンジ」が大きなキーワードでした。

国内では第45回衆議院選挙で民主党が勝利し、政権交代が起きます。米国ではオバマ政権が誕生し、前述した「チェンジ」があらゆる場面で使われるトレンドワードになりました。

経済面では、国内景気が低迷し、日経平均株価がバブル経済崩壊後の最安値を更新します。住宅産業を含めて、あらゆる業界が先行き不安に覆われていました。

しかし、間もなくして始まった安倍政権とアベノミクスから状況が変わり、その後の約10年は景気回復と好景気の期間に入っていきます。この間、不景気と呼ぶほどの難局がないまま景気は右上がり推移しました。景気回復の継続期間はそれまでの戦後最長記録であった「いざなぎ景気」を抜き、現在も更新中です。

逆風が吹かない市場で、大型企業の倒産もほとんどなくなりました。不景気になると市場のプレイヤーが入れ替わりますが、ここ数年は住宅産業の勢力図にも特に変化がなく、不景気のない市場環境だったことを示しています。

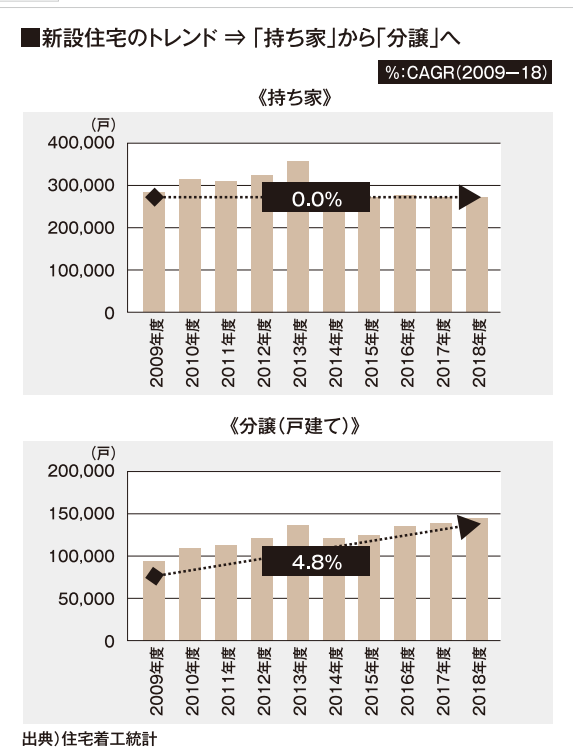
家を「建てる」から「買う」に変わり ハウスメーカーがハウスメーカーで なくなった

このような環境の中で戸建て住宅の業界がどう推移してきたかという点、新築戸建ての戸数は過去10年間で平均1%ほど成長しました。ただし、新築戸建てを注文住宅と分譲住宅に分けると明白な差があります。

注文住宅の戸数は10年前と変わっていません。一方、分譲住宅の個数は4.8%増加しています。それぞれの比率を見ても、かつては注文住宅が新築戸建ての3/4を占めていましたが、現在は分譲住宅が比率を

増やし、注文住宅の比率は2/3程度にまで減っています【図1】。

図1



業界各社の動向としては、分譲住宅を軸とする企業が業績を伸ばしたのがこの10年の特徴の一つです。市場内シェアも、かつては注文住宅を軸とする大手企業がそれぞれ数%ずつシェアを持つ分散型の市場であったのに対し、今は分譲住宅を手がける企業が強く、資本力を持つ企業が市場を寡占化しやすい状況に変わっています。

企業目線で見ると、市場内での戦い方のルールが変わったといえます。また、消費者目線では、家を「建てる」から「買う」に変わりつつあるといえます。

注文住宅に注目してみると、大手が市場シェアを維持している状態は変わっていません。ただし、事業の成長性は鈍化傾向です。大手ハウスメーカーの事業ポートフォリオも、2012年ごろまでは注文住宅の売上が全体の30%以上を示していましたが、今は16%程度にまで減っています。

売上16%程度の事業を主力事業とは呼ばないでしょう。ハウスメーカーは家を建てることを主たる事業としてきましたが、今はその様相が変わっています。分

譲住宅、賃貸住宅、リフォームといった事業を幅広く手がけるようになり、従来のハウスメーカーとは異なる新しいビジネスモデルへと変わってきているのです。

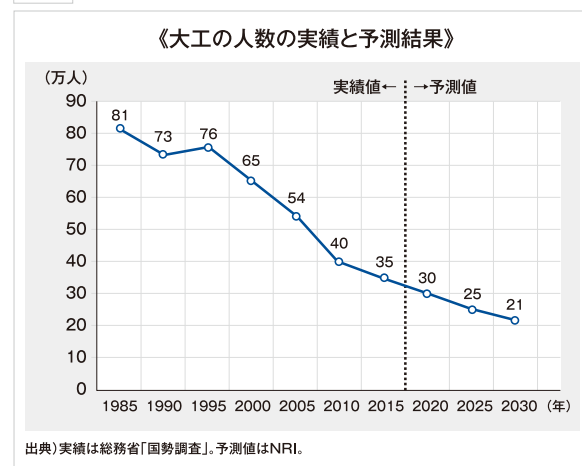
人の確保が深刻な問題となり 地方テック問題が起きつつある

最後に、企業にとって最も重要なリソースである人財について見てみます。

人財の確保と採用はこの10年で最も深刻化した問題の一つです。人不足は多くの業界に共通した悩みですが、住宅産業はその中でも厳しい状態にあり、営業やマーケティングを担う販売部門の人が足りず、大工をはじめとする生産現場の人も足りません。

特に深刻なのは生産現場の人手不足です。例えば、2010年前後は40万人ほどの大工さんが活躍していましたが、現在は30万人ほどに減っています。予測値として、2030年までに21万人に減るというレポートもあります【図2】。

図2



この減少スピードは速く、着工のスピードを上回ります。つまり、市場に求められる量の住宅を供給していくためには、大工さん1人当たりの生産性を高める必要があるということです。リサーチによると、1人当たりの新築戸数は、2010年が2戸/人でしたが、2030年には2.9戸/人まで引き上げる必要があると

されています。

人不足は今後も深刻化するでしょう。この課題を解決するためには、これまで人が担ってきた業務をITによって支える必要があります。

この傾向は住宅産業に限ったことではありません。特に最近は働き方改革が普及していることもあり、人が担っている仕事をITに移行する流れが定着しつつあります。市場動向を見ても、ITやICT化は拡大していますし、この流れは今後も加速していくと考えられます。

では、住宅産業はこの流れに対してどのように対応してきたのでしょうか。

有効求人倍率をもとにして都市部と地方の人不足対策を比べてみると、販売関連の人手に関しては都市部と地方の差はほとんど見られず、どちらも徐々に人不足が深刻化してきました。販売職の有効求人倍率は、2013年が1~2倍、18年が1倍代後半から3倍台前半で、都市部と地方の時差はありません。

しかし、IT関連である情報処理や通信技術の人財に絞ると、都市部では13年ごろにすでに有効求人倍率が3倍に達しています。IT活用によって生産性を高める取り組みがこの頃から重視されてきたということです。

一方、地方は18年時点でもいまだにIT技術者の有効求人倍率が2倍前後にとどまっています。都市部と比べて約5年の時差があり、IT化やデジタル化の取り組みという点で遅れを取っている状態なのです【図3】。

これからの10年を乗り切るに当たり、IT化やデジタル化が避けて通れない課題だとすれば、5年の時差は早々に埋める必要があります。

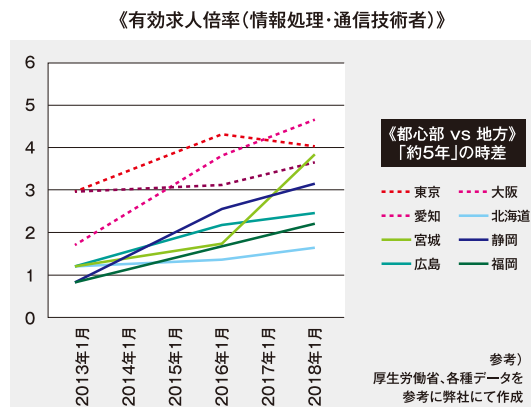
採用が難航している以上、人不足による穴を人の力で埋めるのには限界があります。ITで埋めるという思考にシフトする必要があります。

従来、住宅産業は住宅関連の知識やスキルを持った人に絞って採用活動を進めてきました。しかし、今後はIT技術者を中心に多様な人財を採用し、デジタル化による生産性向上を実現していく必要があります。

その中核となるのは経営陣やCHRO(人事責任者)

図3

■販売の職業の有効求人倍率
⇒ 地方は、都心部の約5年遅れの傾向



で、いい人財を採用できるように会社を成長させ、会社の特長をアピールしていく努力が求められます。

人が担っていた仕事をITの力で代替またはアシストしていくのが今後10年の経営課題です。

IT人財(ヒト)とツール(モノ)が市場内競争の優位性を生みます。

現場は引き続き、日、週、月といった比較的短期的な視点で人不足解消に取り組みますが、経営側はそれよりも長い視点で、例えば、5年、10年といった期間を見据えながら、ヒトとモノを獲得し、強化していくための投資が不可欠になるだろうと思います。

講演者プロフィール



株式会社 リブ・コンサルティング
代表取締役

関 厳

東京大学卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。同社にて、史上最年少で取締役、その後専務取締役に就任。2012年、「100年後の世界を良くする会社」を増やす」を理念に、リブ・コンサルティングを設立。コンサルティング活動以外にも講演活動を行っており、年間約5,000名を動員。

