

## 工務店の未来

### 1. 不思議な商売、大工・工務店

9万社ほどはあるのではないかと考えられている大工・工務店は、現在でも戸建住宅の最大の担い手である。しかし家づくりをしようとする人にとって、今や大工・工務店は身近な存在では無くなってしまっている。町のあちこちで大工・工務店の看板は、多く見かけるのだが建設関係の業者であるといったことは了解できても、そこで住宅が設計・施工されているとは、通りから見た限りではわからない。

1棟数1000万円といった仕事をする割には、実に商売熱心でないのが大工・工務店である。しかし仕事が無いからといって、チラシを配ったところでお客さんはやってこない。営業熱心なのは仕事がないからで、仕事がないところはいい仕事をしないからに違いない、そんなところに頼むのはやめようということになってしまう。

大工・工務店は地域に根ざしたビジネスで、地域社会の人間関係の中から自然と仕事が入ってきている。地域社会との付き合いの中で、互いに無意識の中での営業活動が行なわれてきているのである。そのため急に意識的な営業をしようと思っても、うまくはいかないのである。大工・工務店は、無意識な活動も含め、いったいどのようにして、仕事を集めてきているのだろうか。

しかも大工・工務店の社屋や住まいの多くは、そうした家に住みたいといった共感を与えるものではない。自分の住まいに無頓着な人に家づくりを頼んでも、希望の家ができるかどうか不安になってしまう。いいところに住んでいい暮らしをしなければ、他人のいい家を作れるはずがない。紺屋の白袴ではないが、なぜ大工・工務店は夢のある家に住まないのか疑問の一つである。

営業もしないでも仕事がかかる不思議なビジネスであるが、高齢化が進んだ地域では、家をつくろうといった人がめっきり減って、まったく仕事が無くなってしまったという話も聞く。そのいっぽうで大工の高齢化も進んでいるので、仕事の減少が先か、大工の高齢化が先かの問題で、いずれ時間が解決してくれるといった暗い未来のシナリオを描くこともできる。10年後の2015年65歳以上の高齢者は日本の全人口の25%となる。大工・工務店が得意とする地域の中で馴染みのある人は確実に年を取って行く。2015年、はたして大工・工務店はどのような状況になっているのであろうか。

そのいっぽうで元気に頑張っている工務店も少なくない。こうした工務店の多くは、素材を吟味した木材をふんだんに使って、いかにも職人が細かなところまで気を遣っていねいに仕上げたといった住まいをつくっている。こうした住宅は大工・工務店でしかつくりえない住まいであるので、確実に10年後もこうした工務店は頑張っているに違いない。

そこでこうした元気な工務店の秘訣についても明らかにしてゆきたいが、しかしそれは現在の大工・工務店が今後どう生き残っていくかといったためではなく、このビジネスに新たに入ってくる若者が、ど

うすれば成功するかといったために行なおうとするものである。というのも工務店の後継者や新たなプレイヤーが、戸建住宅市場を変革し、ビジネスとして成功する、そんな世界を工務店の未来のシナリオとして考えたいからである。

## 2. 注文戸建住宅の半分を担う大工・工務店

2005年戸建住宅は、約48万戸建設されている。そのうち12万戸ほどが建売住宅で残り36万戸が注文戸建住宅ということになる。注文戸建住宅の中で10万戸が大手住宅メーカーなど二世代の住宅供給業者、8万戸ほどがローコストビルダーなど三世代の住宅供給業者によって供給されている。大工・工務店は、注文戸建住宅36万戸のちょうど半分の18万戸を作っていることになる。

さらに大工・工務店の18万戸の内訳であるが、その半分の9万戸が年間4棟以下の大工、残り半分の9万戸が5棟以上の工務店といったことになっている。

注文戸建住宅市場を分け合う、大工・工務店と住宅供給業者の大きな違いは、業務の中に流通といったフェーズがあるかないかである。大工・工務店はあくまでも住宅を注文に応じて、自家製造販売するもので、商品としての住宅を流通販売する住宅供給業者と違って、商品を流通させる必要がない。

衣食住の中で、衣はコンパクトでストックもできるということから、今や国際的な流通商品になっており、よほど高級なものでない限り、自家製造販売はほとんど見られない。これに対して食とくにわれわれが食べる最終製品である料理は、なま物でありストックが難しいということから、電子レンジで調理する冷凍食品だけでなく、街のレストランや惣菜屋さんなども自家製造販売が頑張っている。

また住の中で住宅はその大きさからストックだけでなく、そのままの形で運ぶことさえ難しいので、商品として流通させても、現場での施工に長い時間が必要となる。そのため住宅の自家製造販売業者である大工・工務店が、減ったとはいえ未だ注文戸建住宅市場の半分のシェアを確保している。

この自家製造販売の強みは、なんとといっても、顧客を見ながら製造し販売することである。そのため衣料の分野でも、最近ではSPA（製造小売業）が注目を集めている。SPAは、Speciality store, retailer of Private label Apparelの略で、アメリカのGAP社が自社のビジネスモデルを表現するのに作った造語で、製造と小売とが分業していた領域を一つの企業が一貫してマネジメントするものである。こうした流れを受けて、総合スーパーでもイトーヨーカドーはIYG生活デザイン研究所を設置、家族向けの「pbi（ペービーイー）」や50歳代の男性向け「epom（エポム）」などのプライベートブランドのもと、自らの手でSPAを始めているし、いっぽうのダイエーはSPA業者のユニクロと提携し、独自ブランドを開発している。

大工・工務店という業態は、一般にはあまり理解されていない。ほとんどの人は大工技能者であったり、建設請負業者だと考えているに違いない。SPAではないが、大工・工務店はもっと自らのビジネスモデルを、これから家づくりしようとしている人々に訴えてゆく必要があるだろう。

### 3. 職人としての大工・工務店への期待

家づくりを頼もうという人の多くは、大工・工務店に対して木造建築の職人としての期待がある。大工はまさに職人であるし、工務店の社長も、もともとは職人だったり、職人でないにしても職人としての意識が高い人が多い。

その職人であるが、辞書によると「伝統工芸や手工業的製造業の技能者。大工、左官、植木屋、仕立屋などのように、自分の身につけた技術で物を造ることを職業としている人達の総称。」とされる。

技能と技術の違いについては、物理学者の武谷三男の定義が有名で、「技術は客観的なものであるのに対し、技能は主観的・心理的・個人的なるものであり熟練によって獲得されるものである。技術はこれに反して客観的であるゆえに、組織的・社会的なものであり、知識の形によって個人から個人への伝承という事が可能なのであります。すなわち技術は社会の発展に伴い伝承により次第に豊富化されていく事になります。」としている。

しかし技能と違って体から離れた技術は、知識のみが先行し、生産システムの分業化やマニュアル化とあいまって、欠陥にだれも気付かないといった問題を生むことになった。とくに20世紀末に、技術大国日本の自信を無くさせるような大きな事故が続いた。

1999年6月27日「ひかり351号」が山陽新幹線の福岡トンネル内を走行中、トンネル内壁の約200kgのコンクリートの塊が落下、屋根を直撃・破壊するといった事故が発生した。幸いにも人的な被害はなかったが、大量の死傷者を出す大事故になりかねない事故であった。JR西日本は142のトンネル全ての点検を実施し、応急処置を行い8月には安全宣言を出した。しかしそれから2ヶ月もたたない10月9日、今度は北九州トンネルで約226kgのコンクリートの塊が落下するという事故が発生、高品質で安全といった日本のものづくりへの信頼は崩れてしまった。

さらに1999年9月30日、茨城県東海村の核燃料製造メーカーであるJCO東海事業所の核燃料濃縮施設で、放射線漏れの事故が発生、従業員3人が被ばくした。しかも事故の原因は、バケツで直接混ぜるといったあまりにもずさんすぎるミスで、危険な現場を素人に任せているのは、ここだけではないのではないかといった不信をもたらせた。

こうした大事故は、頭だけの知識で考えた設計と管理、指示されるまま何も考えずに体のみで働く作業員といった分業によって生みだされたものである。

2005年11月ついに住宅建設の世界でも同様な問題が起こってしまった。マンションの耐震偽装事件である。大きな責任は偽装構造計算書を作成した構造設計者にあるが、鉄筋の極端な不足を見抜けなかった、建築確認検査機関や施工図を作成し鉄筋を調達した施工会社、さらに施工図の指示のまま何も考えず配筋した鉄筋工も問題である。

耐震偽装を受けて、設計施工一貫は建設に関しての情報を内部化してしまうのでよくなく、設計の独立性がこうした問題を再発させないために必要であるという意見もある。しかし木造住宅などでは、頭と

体の分業化ではなく、むしろ頭だけでなく手や足など全身で考える職人として、設計施工する大工・工務店の方が安心であると言える。

#### 4. 戸建木造住宅の未来

大工・工務店は、もっぱら戸建木造住宅の担い手であるので、その未来を考えると、戸建木造住宅が住宅市場の中で今後どうなるかは重要な要素である。

木造住宅のニーズの高さとして必ず例示されるのが、内閣府大臣官房政府広報室がほぼ3年ごとに実施している「森林と生活に関する世論調査」で、その中で「今後、新たに住宅を建てたり、買ったりする場合、どんな住宅を選びたいと思うか」という問いに、2003年12月の調査では「木造住宅（昔から日本にある在来工法のもの）」は60%、「木造住宅（ツーバイフォー工法など在来工法以外のもの）」は、20.4%、「非木造住宅（鉄筋、鉄骨、コンクリート造りのもの）」は、12.8%となっている。

もっとも多い木造在来工法であるが、10年前の調査に比べ12%減っており、逆にツーバイフォー工法などの木造住宅がその分だけ増えている。さらに年齢別に見ると30代では、木造在来工法が38.1%、ツーバイフォー工法が33.3%、非木造が20%となっている。いっぽう50代では、木造在来工法が65.3%、ツーバイフォー工法が18.6%とこちらの方は、年齢が高くなると木造住宅が圧倒的に多くなっていく。

また木造住宅を選びたいと回答した人は、住宅を選ぶ際に重視することとして、「品質や性能が良く、耐久性に優れていること」が70.6%、「健康に配慮した材料が用いられていること」が66.1%、「国産材が用いられていること」が40.8%、「使用する木材の種類や産地、費用が明らかであること」が33%となっている。

しかしこの調査は、あくまでも願望を聞いたもので、5年後、10年後、15年後に戸建木造住宅の市場がどの程度の規模になっているかは、住宅需要予測からくる住宅着工戸数予測、持家率予測、持家の中での戸建住宅選択率予測といった手順で推計しなければならない。

住宅需要にもっとも大きく寄与するのは、世帯数の伸びであるが、2015年までは鈍化傾向にあるが、世帯増は続き2015年から減少するものと、国立社会保障人口問題研究所では推計している。もう一つの要素である建て替え需要であるが、総務省の2003年の調査では、住宅ストックのうち37.5%が1980年以前に建てられたものとなっており、今後それらは建て替え時期を迎えることになる。

持家率はこのところ60～62%ほどで、2004年には118万9000戸の新設住宅の中で、71万5300戸、60.1%となっている。今後もあまり変わらないだろう。みずほ総合研究所の2004年の調査レポートでは、年齢階層別の持家取得比率と今後の世帯数見通しから、15年後の2018年までの持家の潜在需要は、横ばいの66万戸ほどと見込んでいる。

いっぽう戸建住宅選択率は、首都圏では70年代が75%、80年代は60%、90年代には50%、

2000年代になると45～48%と、ついに50%を割ってしまっている。関西圏でも2000年代には55%ほどで、50%に近づいている。さらにマンションのセキュリティーや都心の利便性から、シニア層の都心回帰も言われるようになり、戸建住宅選択率は、さらに減るといった見通しもあるが、しかし都心に回帰できるような豊かなシニアは少なく、むしろ生活費の安い地方への年金移住や東南アジアへの年金移民の方が多いのではないだろうか。

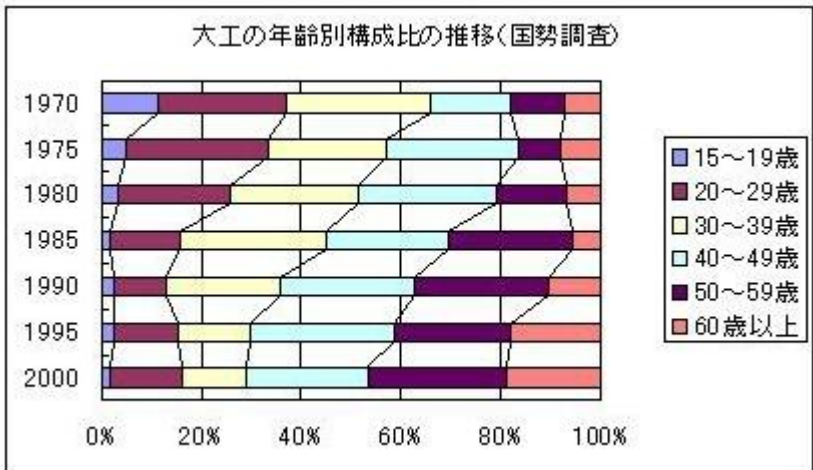
マンションは2004年20万4000戸が建設されており、全持家住宅71万5300戸のうち、28.5%ほどで、全国市場での戸建住宅選択率は71.5%となっている。

また持家となる戸建住宅の中で、分譲戸建住宅は現在年間14万戸ほど建てられている。この10年間戸建住宅の着工戸数が減る中でやや増加しているが、今後もそれほど変わらないものと見込まれる。

したがってこうした見通しをもとにすると、戸建木造住宅は今後の10年間で減少しても10%ほどと明るいシナリオを描くことができる。

しかし2001年の建設経済研究所の建設市場の中長期予測では、住宅着工戸数を2010年103万戸、2020年76万戸といった見通しもあり、そうなると戸建木造住宅の未来は決して明るいとは言えない。

## 5. 今後の大工の就業者数



需要(デマンド)側の戸建木造住宅の着工戸数は、今後の10年間でそれほど減らないのではないかといった見通しもあるが、そのいっぽうの供給(サプライ)側、とくに大工・工務店の数は、今後高齢化と新規参入の減少などでどの程度減ってくるのだろうか。いくら需要があっても供給側が不足するようでは、その市場を奪われてしまうことになる。

まず国勢調査であるが、大工の就業者数は1980年の93万6703人をピークに、その後減少してきており、1990年には73万4087人、2000年には64万6767人となって、ピーク時の69%ほどになってしまっている。

現在30代の大工は10年後には40代になる。その中には転職する人もいるがそれほど多くなく、いっぽう40代になって新たに大工として入ってくる人はほとんどいない。こうしたことから将来の大工の就業者数を推定するのは、それほど難しくはない。2005年59万人、2010年51万人、20

15年44万人、2020年36万人といった見込みになる。さらに大工の平均年齢も2000年には47.1歳であったのが、2005年からは確実に50歳を超えるものと考えられる。

もちろんこうした大工のうち、もっぱら戸建木造住宅を手がける人は限られてくる。その他はプレハブ住宅や木造アパートの大工、マンションやビル、店舗などの内装大工やコンクリートの型枠大工ということになる。

また2000年の国勢調査で大工のうち、常雇の雇用者が30万1431人、臨時雇用者が5万1109人、会社役員が2万7430人、雇用者のいる事業主が6万9790人、雇用者のいない事業主が16万6066人、家族従業者が3万941人となっている。

年間4棟以下の木造住宅を手がける自営大工は、おおよそ6万人ほどと推定され、全国で年間9万戸ほどを建てている。住まい手から見れば、地元の大工さんであるが、今後は、大工の就業者数の減少と同じ程度に減ってくるとすると、2010年5万6000人、2015年4万4000人、2020年3万6000人といったことになる。

しかしこうした自営大工は、地縁血縁で仕事を受けることがほとんどなので、顧客となる地縁血縁者の高齢化にともなって、新築住宅の仕事を得る機会が今後さらに少なくなってくるものと考えられる。看板は出しているが、普段は下請けの仕事といったことが益々多くなってくることになる。したがって、自営大工による住宅建設戸数も、現在の9万戸から2010年5万4000戸、2015年4万5000戸、2020年3万戸といったことになってくるものと見込まれる。

いっぽう事業所統計には、木造建築工事業と大工工事業とがあるが、木造住宅に直接関連するのは木造建築工事業である。木造建築工事業は、1996年9万8690、2004年8万6974事業所で、それぞれの調査年での従業員数は、53万8119人、41万1820人となっている。木造建築工事業の事業所数は9年間で12%とその減少はわずかであるが、従業員数は23%も減っている。ちなみに2004年の1事業所あたりの従業員数は4.7人となっている。また木造建築工事業の事業所数の減少は、国勢調査での大工の就業者数の減少とほぼ同様な傾向を示している。

またもっぱら非住宅建築分野で仕事をしている大工工事業の方は、2004年3万4621事業所で従業員数は10万3676人となっており、この9年間で事業所数、従業員とも30%以上減少している。

## 6. 大工技能者不足の時代はくるか

10年後の2015年には大工の就業者数は44万人になるとすると、2000年の64万6767人の70%弱となってしまふ。単純に考えると将来の大工技能者不足が心配になるが、これまで行なわれた業界団体のシミュレーションでは大工の不足といった事態は今後も起こってこないようである。

1996年に住宅生産団体連合会が行なったシミュレーションの中で、大工の必要数が高いシナリオの方によると、2010年の必要数を木造在来工法が31万9000人、ツーバーフォーが2万7000

人、プレハブやマンションなどが8万7000人で、合わせて44万3000人と見込んでいる。さらに2015年35万3000人、2020年28万7000人となっている。

もちろんこの予測にはリフォーム工事での必要な大工数は入っていないが、国勢調査をもとにした予測の大工就業者、2010年51万人、2015年44万人、2020年36万人と比べると、大工の不足といった事態は今後も起こりそうにない。

しかしプレカットや造作部品が使われるようになってきて、木造住宅を作るのに以前に比べ熟練した技能が必要とされなくなってきてはいるが、それでも木の良さを活かした住宅を作ろうとすると熟練した大工技能が求められる。

大工の中で本格的な木造住宅を建てることができる熟練技能を持っている人は、どの程度いるのだろうか。1959年から始まった建築大工技能士の検定であるが、現在までに一級、二級合わせて15万人程が資格を得ている。すでに引退した人もいるが、多くはまだ現役である。一級、二級の重複があるのでほぼ8万人ほどが、建築大工技能士として活躍しているものと考えられる。

しかし最近の毎年の合格者は、一級建築大工技能士が700人、二級建築大工技能士が350人と少ない。国勢調査をもとに推計すると、最近では毎年7000人程が、大工として新たに参入してくるものと考えられるので、そのうち7人に一人が技能士として合格していることになるので、技能士取得への意欲は他の技能者に比べそう少なくはない。

プレカットを使ったとしても在来工法の木造で梁や柱など木を現しにした造作をした場合、坪3.5人日は必要となるので、40坪とすると1戸140人日の大工技能者が必要となる。現在大工・工務店による住宅は年間18万戸程度で、そのうち半分が木を現しにした木造住宅とすると年間9万戸となるので、これを建築大工技能士が担当するとしても、4万5000人がいれば可能ということになり、熟練技能者の不足といった心配も今のところない。

しかし建築大工技能士の毎年の受験者が3000人、合格者が1050人といった状況が持続できれば、15年後も現役の建築大工技能士が4万人程度はどうか確保できそうであるが、これ以上に受験者が減ってくると、熟練大工技能者の不足といった事態も起こりかねない。

## 7. 技能と経営

職人の中には「腕はいいが商売はうまくない」といった人が少なくない。しかしプロ野球でのいい選手がいい監督になれないといったこととはちょっと違っている。とくに大工は棟梁として、仕事をマネジメントする能力も求められるので、時間とか予算の管理能力に欠けている技能者はほとんどいない。

大工・工務店で職人あがりの経営者の商売がうまくいかないのは、結局のところ顧客を満足させていないからである。顧客を満足させるような住宅が提供できないから、どんなに大工としての腕がよくても仕事が来ないのである。

技能グランプリで入賞した大工技能者が回りに何人もいるが、木造住宅の工務店としては、だれ一人成功していない。Aさんの場合は、工務店の周りに新築がほとんどないといったこともあるが、在来的な住宅しか作っていないためほとんど仕事きていない。設計事務所の仕事を取ろうとしても、新しい材料と建築家の考える納まりをこなす経験と器用さは彼にはない。

Bさんは工務店の看板は出しているが、木造住宅の仕事はほとんどしていない。ビルの中に作る和風の飲食店の仕事で忙しい。店舗設計者の設計をもとに作るが、住宅と違ってプレカットもできないし、古材を使うこともあるので、技能グランプリの建築大工としての腕が発揮できる。

Cさんは建売住宅の坪請けの仕事をしている。技能グランプリ入賞者は腕がいいだけでなく手も早いので、同業の坪請け職人の1.5倍の収入にはなっている。休日はもっぱら三重塔などの大きな模型の制作で大工技能の腕を磨いている。

技能グランプリ入賞者のこの3人に共通しているのは、顧客を満足させる設計力がないということである。大工・工務店の見習うべきビジネスとして、しばしばシェフやパティシエが挙げられるが、大工・工務店は、自らの費用で商品を試作するというわけにいかないの、注文を受けた顧客に図面や模型などを使って顧客に確認してもらう必要がある。

したがってシェフやパティシエと違って、腕のいい大工がいくら工務店経営者となっても、設計力まで求めるのは無理がある。しかし設計力がなければ工務店経営は難しいので、設計スタッフを雇うか、外部の設計事務所との提携が必要となる。とはいっても大工技能を活かし、その優位性をもとにながら、顧客を満足させる木造住宅の設計ができる設計者は、それほど多くない。

大工さん達と飲んだりしていると、「この店の柱の使い方は逆で全く木の使い方がでたらめだ、いい仕事をしていないね」などといったことになる。柱は乾燥させるときは末口を下にして、水分を吸い上げないようにするが、柱として使う時は木が育った時のように元口を下にして使うといったことが、大工の常識となっている。こうした大工の常識には木をいかに狂わず美しく丈夫に使うかといった科学的理由がある。いくら顧客の要望に合わせると言っても、顧客は素人である。顧客や設計者にこうした大工の常識を伝えるのも、大工・工務店が仕事での優位性を出すために必要であると言える。

## 8. 大工・工務店に必要なのはマーケティング力

大工・工務店が経営を行なう上での課題としてもっとも関心が高いのは、いかに仕事を受注するかといったことである。いまのところ順調に仕事がある工務店にとっても、いずれ仕事が無くなってしまうのではないかとといった不安は大きい。仕事が減って困っている大工・工務店にとってはさらに深刻である。こうした大工・工務店に対して、営業手法を伝授するコンサルタントも多いし、そのためかなりの費用を払う工務店も少なくない。

しかし工務店に必要なのは、営業力ではなくマーケティング力である。営業力とは売る側、サプライサ



イドからのものであるが、マーケティングは顧客サイドからの発想である。大工・工務店は営業に頼るのではなく、マーケティングで住宅を売ることができる優位な立場にある。そうした立場を活用しないで、大手住宅メーカーの営業力を真似したところで成果を上げることはできない。

マーケティングの具体例としばしば「エスキモーに冷蔵庫を売る」という話が出される。当初は不要な物売りつける例え話であったが、実際に冷蔵庫が大量に売れ、しかもアラスカ州が家庭での冷蔵庫の保有台数が全米で一番となると、顧客を創造したマーケティングの好例として取り上げられるようになってきた。

温暖な地域に住んでいるわれわれにとって冷蔵庫は、食品を低温で長期に保存するためのもので、食品が腐敗しないような寒冷な地域では、不要なものであると考えられてきた。しかしエスキモーに冷蔵庫を売った人が登場した。最初に売ったのは日本の商社マンという説もあるが、冷蔵庫は食品が凍るのを防ぎ、すぐに調理できるような状態で保存するためのものとして販売したのである。エスキモーに冷蔵庫を最初に売ったこの人は、冷蔵庫に新たな価値を見出し、新たな顧客を創造するといったマーケティングをしていたというわけである。

もちろんエスキモーが冷蔵庫を必要とするようになったライフスタイルの変化も背景にはあった。何十年前のトドや鯨などだけを食べていた時代には、当然冷蔵庫など必要ないが、スーパーマーケットで野菜や卵や肉、牛乳などを買うような生活に変わり、しかも暖房した家の中で暮らすようになったからこそ、そうした食品を凍らせない冷蔵庫が必要となってきたわけである。

おそらく現在エスキモーが使っている冷蔵庫は、われわれの冷蔵庫とは仕様が異なっているはずである。顧客を理解し、顧客の満足できるような製品やサービスにして行けば、特別な営業力がなくても売れるようになる、それがマーケティング力であると言える。

いまや工務店にとって顧客はエスキモーであり、木造住宅は冷蔵庫であるといった程の発想の転換をしなければ、大工・工務店による木造住宅の市場は確実に狭まっていくことになる。顧客がどのような暮らしをしているか、どのような住まいを求めているかもっと理解する必要があるし、顧客も大工・工務店がどのような住まいを作っているかも見えていない。食品を低温で長期に保存するための冷蔵庫を売ろうとする工務店と、食品が凍るのを防ぐ冷蔵庫などないと考えている顧客、その間を埋める努力が必要である。

## 9. 大工・工務店の未来を考えるために

現在でも大工・工務店は注文戸建住宅の半分のシェアを持っている。シェアを維持するために深刻さを増しているのはむしろ、第二世代の住宅供給業者である大手住宅メーカーである。しかし大工・工務店においても未来はそう楽観的なものではない。とくに高齢化、少子化、さらに団塊の世代の大量リタイアメントなどで住宅需要は、今後も大きく変わってくる。そうした変化に大工・工務店の強さを活かし

ていかに対応するかも、工務店の未来を考える大きな鍵になっている。そこで工務店の未来について、次の8つパートに分けて考えてゆくことにしたい。

#### ① 工務店の実像

まず工務店に関してのさまざまな実態調査をもとに、工務店の実像について迫ってみることにする。経営や事業の進め方など、工務店ビジネスの現状を正しく理解してみたい。大工・工務店といっても規模もさまざまであるし仕事の内容も大きく違っているので、タイプ分類することによって理解を容易にしたい。

#### ② 工務店の抱えている問題

つぎに工務店の抱えている問題について、工務店の内側からだけでなく、同業他社など外側や、顧客側から見て工務店のどこが問題なのかも明らかにしたい。とくに工務店が顧客を獲得してきたこれまでの方法の問題点と、その解決方法として顧客に近づくための新たな試みが行われているかも探してみたい。

#### ③ 流通なしの少量生産販売の競争力

さらに工務店が未来に向けて競争力を維持するには、その強みをいかに活かして、住宅需要の変化に巧みに合わせてゆく必要がある。第二世代の住宅供給業者である大手住宅メーカーや住宅FCやパワービルダーなど第三世代の住宅供給業者には、商品流通といった機能が必要であるが、工務店は商品を流通させるといった機能を必要としない。そこで流通なしの少量生産販売の競争力として、工務店など自家製造販売業者の強みについて分析を加えることにする。

#### ④ ベストプラクティスから学ぶ

工務店を衣食住の関連産業中で例えると、住宅メーカーであるファミリーレストランに対して、工務店は街のレストランである。またスーパーやコンビニの39円豆腐がローコストビルダーだとしたならば、工務店は街の手作りの豆腐屋さんである。こうした工務店と似たような立場の業種の中で、成功している会社のビジネス・イノベーションから何を学ぶべきかを考えてみたい。

#### ⑤ 元気な工務店の秘密

つぎにベストプラクティスから学ぶが他分野の成功業者に対してベンチマーキングであるが、ここでは工務店の中での成功業者のベストプラクティスを取り上げ、そこから何が学べるか考えてみることにする。

#### ⑥ 工務店の強さと武器

こうした分析をまとめ、工務店が未来に向かって活かすべきその強さと武器について考えたい。とくに内部にいると意外と自らの強さを知るのには難しい。強い部分は楽にこなしてしまえるので、その強み内部には意識されないのである。逆に苦労してこなしている仕事は、弱みとして過大に意識されてしまう。

#### ⑦ 工務店にとって選ぶべき顧客

工務店が住宅市場の中で強さを活かして事業を進めてゆくためには、相手にすべき顧客、相手にしても

手間がかかって儲からない顧客、相手にしても結局満足してもらえない客などの判別が必要である。

⑧ 工務店の生き残りメニュー

そして最後に、これから工務店がどう生き残っていくべきか、具体的なメニューを工務店タイプごとに作成することにする。