

TOP RUNNER

長崎県佐世保市

永代ハウス株式会社

<http://www.aidai-house.co.jp/>

代表取締役 松村 清一 氏



人口25万人を擁する長崎県第二の都市・佐世保市。今回訪れた永代ハウス株式会社は、古くから造船の町として知られる佐世保で、昭和62年に創業した。現在は自然素材にこだわった木造注文住宅を中心に年間約130棟を施工する同社だが、この10年間は試行錯誤の繰り返しだったという。売建住宅から注文住宅へ、コンクリート住宅から木造住宅へと大きく軸足を移してきた永代ハウス。その軌跡と今後何を目指していくのか、同社の松村社長にお話をうかがった。

「本当に住みたい家」を探した 10年間の軌跡

消費税5%のショック

最初の転機は平成9年、消費税が5%に引き上げられたことだった。

昭和62年の創業以来10年間、永代ハウスは長崎県北部を中心に、土地を持たない一次取得層をターゲットとして、“安くて良い家”を土地付きで販売してきた。「ハウスメーカーより良い住宅を、コストを抑えて提供する」というねらいが功を奏し、平成8年には年間180棟を施工した。ところが、そんな永代ハウスも翌9年の消費税アップの影響は避けることができず、売上が低迷した。「木造住宅では差別化は無理かもしれない」当時、そう思い悩んだ松村社長

は、「オンリーワンを目指さなければならない」と決意した。

『オンリーワン』とはどういうものなのか、『オンリーワン』の企業とはどのような企業なのか。すぐには答えの出ないテーマを自らに問いかけながら、平成10年、松村社長は『オンリーワンとマーケットの拡大』を戦略に掲げた。

コンクリートの鎧に 包まれた木造住宅

売建住宅から注文住宅に主軸を移すという方針は、すぐに決まった。とはいうものの、分譲住宅会社として地元で信頼されていた永代ハウスが、注文住宅でどのような住宅を提供するのが課題となった。自身を「技術屋」と称する松村社長が『オンリーワン』に



木葺コンクリート住宅・スーパーシェルター展示場

なるために最初に取り組んだのは、コンクリート住宅だった。「コンクリートは耐震性や耐火性が高い。やはり住宅における最高峰は鉄筋コンクリート住宅である」と考えた松村社長は、当時をそう振り返る。平成11年から始めたコンクリート住宅は、改良を重ね、2年後、“スーパーシェルター”と名付けられた。

スーパーシェルターは、まず、長崎市周辺で大きな反響を呼んだ。台風などの災害の多い地域で、松村社長のねらい通り、コンクリート住宅の強度の高さが支持を得たのである。これを受けて永代ハウスは、当時、コンクリート住宅を提供する住宅会社が3社ほどしかなかった福岡への進出を決めた。

一方、コンクリート住宅の課題も見えてきた。結露が気になる、コンクリートの冷たいイメージが住まいとして敬遠されるといった点である。これを解決するために、“木装コンクリート住宅”が生まれた。外壁は頑強な鉄筋コンクリートでありながら、内装を無垢の木と自然素材で仕上げたもので、「いわば、コンクリートの鎧の中に木造住宅をすっぽりと入れたイメージ」だと松村社長は言う。コンクリートと木、それぞれが長所を生かし短所を補い合う住まいである。

福島で目から ウロコが落ちた

『オンリーワン』を求めて木装コンクリート住宅に行きついた松村社長は、「内装を無垢の木でやるのなら、家具などにも徹底的にこだわろう」と考え、全国の家具職人や工芸家などを訪ね歩いた。そこで知り合った職人のひとりから、福島県の株式会社四季工房を紹介されたことが、第二の転機となった。平成15年のことだった。すぐに福島へ駆けつけた松村社長は、無垢の木を大工が手刻みし、自然素材とエアバス工法で、住む人にも環境にもやさしい四季工房の家づくりを目の当たりにした。松村社長は、「これが本物の木造住宅だ、と目からウロコが落ちました」と、そのときの強烈な印象を語る(四季工房については、「住まいの空気まわり」Vol.47参照)。松村社長は「本当に住みたい家とはどんな家なのか」を改めて自問した。身体にやさ



木造住宅施工事例内観



木造住宅施工事例外観

しく、夏涼しくて、冬暖かい。いつまでも丈夫で、住むほどに味わいが出てくる自然素材が生かされた家—答えは、気候風土に合う木を用いた日本の伝統の住まいだった。「結局、蓄積された技術や人の住まい方を、原点に戻って考えなければならないことに気づきました」そして、日本の木の家の伝統を紡ぎだすのは、人であり、技術であるという結論に達した。『オンリーワン』とは、“基本に帰り、忠実に技術を磨き抜くこと”。そう定めた永代ハウスは、主力商品を木装コンクリート住宅から、自然素材を用いて人と環境にやさしい木造住宅にシフトした。現在、永代ハウスは年間約130棟の注文住宅を施工するが、その90%以上を木造住宅が占めている。お客様には、“自然素材、エアバス工法、オールアース住宅(※)”という3点に絞って、永代ハウスの考え方を明確に伝える。そして、『オンリーワン』を追求してきた永代ハウスの歴史を、チラシにしてお客様に伝えている。販促活動を通じて伝えられる家づくりへの真摯な姿勢とぶれのない思想は共感するお客様を集め、結果として客層も変わったという。1棟あたりの平均単価は、以前に比べて1千万円もアップしたそうだ。

永代ハウジングパビリオン

『オンリーワン』の追求は、同時に掲げたもうひとつの戦略テーマである「マーケットの拡大」にも貢献した。前述のとおり、コンクリート住宅は長崎市周辺でシェアを伸ばしたが、実は松村社長は、当初、長崎での展開に重点を置いていなかった。「過去のデータを調べたところ、長崎に進出した住宅会社の成功事例はありませんでした。当社は平成元年から長崎に支店を置いていましたが、本格的な展開は福岡で、と考えていました」そんな松村社長の読みは、コンクリート住宅の開発により、良い方向に裏切られた。さらに、福岡進出に向けての自信にもつながった。

福岡は、九州最大の都市であり、九州の経済と文化の中心地である。「福岡に出る以上は、九州ではほかにはないような展示場をつくらう」そう決めた松村社長が造ったのが、“永代ハウジングパビリオン”である。5階建ての館内にはキッチンや洗面、浴槽などのほか、建具や家具、食器なども展示する。住宅の設備や資料がそろった展示場であるが、それらすべてが木の家に似合う提案である点が特徴的だ。また、古材を解体して組みなおしたコーナーや茶室など日本の伝統技術を伝えるコーナーもある。そして4~5階は、木装コンクリート住宅・スーパーシェルターの展示場になっている。ここを訪れば、永代ハウスが追求してきた『オンリーワン』の家づくりを存分に体感できる、そんな展示場だ。

※オールアース住宅：人体への悪影響が懸念されている電磁波への対策を施した住宅。建物における電磁波のおもな発生源は床・壁内の配線であるが、それらの配線と床・壁の間に導電性繊維のシートを入れて、それ自体をアースとすることで電磁波を室内に入れないようにする。

このパビリオンとともに福岡進出を果たした永代ハウスは、主力商品と定めたエアバス工法の木の家“四季の家”展示場を同じ福岡市内にオープンした。この2つの展示場ができたことで福岡エリアにおける永代ハウスの認知度はいっきに拡大し、このエリアで年間約40棟を施工するようになった。

想いは崩さず

売建住宅から注文住宅へ、“ごく普通の”木造住宅からコンクリート住宅を経てこだわりの日本の木の家へ——10年のあいだに大きく転換してきた永代ハウスを支えてきたのは人材育成と規格化だった。松村社長は人材育成について、「まず理論を知らなければなりません。技術は先人の知恵であるマニュアルを学び、トレーニングを積むことが大切です」という。自由設計でお客様と打ち合わせを重ねて契約するまでには、時間もかかるし、営業や設計担当者の力量も問われる。売上とのバランスのとり方に悩む住宅会社も多い。松村社長は、ここを規格化によってクリアした。「徐々に会社をつくっていくためには、想いは崩さずとも、ある程度の規格化



宿泊体験型展示場「道草の庵」。エアバスの家を体感できる。五右衛門露天風呂やデッキのプランコが家族連れに人気で、週末は予約でいっぱいである。



は必要です。規格化された業務を通じて、人はひとつ上の仕事を目指して育っていくのではないのでしょうか」と語る。マニュアル化や規格化が可能なのはきちんと整備すると同時に、人間形成を助ける研修にも力を入れている。研修の講師は社長が自ら務め、社員が業務外の日常生活の中で直面した問題を取り上げながら、永代ハウスの社員としてふさわしい考え方が身に付くように導いていく。

今後は、自然素材の住宅の提供方法の規格化を図るそうだ。「理想を追うと受注がうまくいかない、そんなことがよくあります。規格化、マニュアル化で社員のレベルを上げて、理想とする自然素材の木の家をより幅広いお客様に提供したいものです」たどり着いた『オンリーワン』の家を、福岡エリアで年間100棟、佐世保・長崎・佐賀エリアで年間100棟建築することが、当面の目標である。



永代ハウスの「オンリーワン」の家づくり追求の歴史を「本物」との出逢い物語～オンリーワンを求めて」と題したチラシで紹介。

▶▶ 自社らしい家と最適な顧客の絞り込みが、分譲住宅から注文住宅への転換の鍵。

不動産不況、建設不況と騒がれる昨今、特に分譲住宅会社を取り巻く状況は、日々厳しくなっています。この機会に分譲住宅から注文住宅に切り替えようと考えている住宅会社様もいらっしゃるのではないのでしょうか。数ある住宅会社の中で新たに注文住宅を始めるのに、これまでと同じ家づくりではお客様に選んでいただくことはできません。貴社だけの「らしさ」が必要です。

永代ハウス様は、注文住宅を志した当初より『オンリーワン』の追求に邁進され、試行錯誤を重ねつつも、変化を恐れずに挑戦し続けました。試行錯誤の過程でも、そのときに最高と考える住宅だけを、最適なお客様に届けていました。様々な選択肢がある中で、焦点を絞り込んで自社の目指す方向を定める。これは、分譲から注文への転換に限らず、住宅会社がターゲット顧客層を絞る際に有効なのではないのでしょうか。

■ 永代ハウス株式会社様の場合 常に目指すは『オンリーワン』!!

	昭和62年～平成8年 →	平成9年～15年 →	平成16年～現在
住宅のタイプ	土地付き売建住宅	木装コンクリート住宅	自然素材と無垢の木の家
住宅の特徴	住宅メーカーより良い家をコストを抑えて提供	コンクリートの頑強な外壁と無垢の木の癒しの内装	エアバス工法、自然素材、オールアース住宅
ターゲット客層	土地を持たない一次取得層	災害の多い地域に住む人	環境や健康に関心の高い層

貴社では、どのような住宅をどのようなお客様にお届けしていますか。伝えるべきポイントは、絞られていますか。

- コストダウンにこだわった住宅…………… 所得の少ない、若いお客様に。
- 平屋の住宅…………… 高齢者がいるご家族、これから年齢を重ねていくお客様に。
- 3階建ての住宅…………… 都市部で狭小地に住むお客様に。
- 最新エコ設備搭載の住宅…………… 環境に関心の高いお客様に。

など選択肢は無数にあります。

住宅を絞り込む際には、貴社の商圏の特徴も、よく考慮しましょう。

- ◎人口・世帯数は？ ◎人口に占める対象顧客のボリュームは？ ◎競合他社の特徴は？シェアは？
- 永代ハウス様は、たとえば「福岡にはコンクリート住宅会社が3社ほどしかない」など、事前のリサーチも丹念に行いました。

永代ハウス様は、自社の試行錯誤の過程を率直にチラシに表現し、こだわりと努力もオープンにしました。造る住宅は変化しても、目指すものは変わらない。それが、お客様には真摯な姿勢と伝わったのではないのでしょうか。