

パワービルダーにおける住宅供給モデルの考察と 将来の住宅供給モデル展望

金井 恭秀

(マーケティング研究所)

要旨：

住宅供給モデルという観点から考察するとパワービルダーの供給モデルは採算性を確保しながら大量供給を行っている。その手法はハウスメーカーとは異なり需要を集約することから全体のプロセスを最適化するという試みであるといえる。需要側からのプロセスの最適化は事業にフレキシビリティを与えることにもなっており現在の成長を支えているように思われる。

また、将来の住宅供給モデルについての予見として少数の需要を大量に集約することによって大きな利益を生むというモデル「long tail理論」を参照。住宅産業の構造とその理論を比較し住宅供給モデルの可能性について考察した。

目次

1. パワービルダーの定義とその特徴	90
2. 住宅供給と需要者（消費者）の関係性	94
3. 新たな住宅供給モデル innovationの可能性	96
参考文献	100

1. パワービルダーの定義とその特徴

現在も続くプレハブハウスメーカーの住宅供給モデルにより住宅商品についての工業化はある発展を遂げた。そして住宅の産業化における課題もそこでは提示している。それを前提に現在進行している新たな住宅供給モデルについて考察してみる。

innovationを住宅プロセスマネジメント自体の革新と考えると(新製品の開発など狭義の技術革新にとどまるものではなく)2000年ごろから生まれたパワービルダーが第4のinnovatorとして注目されるのではないだろうか。

まずはそのパワービルダーについて言葉の定義から見てみるとそれぞれの解釈があるようで統一したものはなく、観念的には存在するものの概念化は明確にはされていないようだ。例えば一例としてこのような定義がされている。

パワービルダー(知識検索 japan knowledgeより)

建売住宅を低価格で売る地域密着型の住宅会社。1990年代半ばあたりから台頭し始め、各地域で業績を伸ばしている。主力は条件のいい土地を小さく分割し、数棟の一戸建て住宅を建てるというミニ開発である。

最寄り駅から歩いて10～20分、約100平方メートルの敷地に床面積75平方メートルの4LDKの2階建てで、平均価格が3500万円程度というのが主力商品。首都圏なら30～40キロメートル圏の立地で、神奈川、東京郊外、埼玉、千葉を環状に結ぶ国道16号沿線沿いのあたりが多い。このエリアは1970年代に地方出身の団塊の世代がやっと家を手に入れた地域にあたる。その世代の子供たちも、住み慣れた土地からそれほど離れていない地域で一戸建てを求める傾向がある。

かつては、都心の盛り場まで出かけなければ、百貨店や映画館、レストランなどがなかったが、国道沿いにはショッピングセンター、複合型映画館、ファミレスなどが並んでおり、パワービルダーはそうした場所へ自動車です30分以内で行ける地域を選んで開発している。

パワービルダーの成長(週刊東洋経済 2004/10/23号より要約抜粋)

いま首都圏の住宅事情に変化が起きている。マンションブームが一段落し、代わりに分譲一戸建て住宅が人気を集めている。国土交通省によると、2003年度の首都圏新設住宅着工数は、42万2750戸(前年度比7.5%増)と3年ぶりの増加となった。牽引役の分譲一戸建て住宅は6万5137戸(前年度比10.8%増)という伸びを見せている。

こういった背景にはいくつか理由がある。そもそも同じ値段であるならばマンションよりも戸建てに住みたいと考える消費者は多い。戸建ての価格を下けている昨今の地価下落は大きな一因であろう。そしてもう一つの大きな要因が、激安住宅を大量供給している飯田産業などの地場ハウビルダーの存在だ。なかでもパワービルダーと呼ばれる飯田産業や東栄住宅などは、販売戸数成長が著しく良好。特にここ数年の伸びは目を見張るもので、ランキング推移を見てもパワービルダーの躍進は一目瞭然だ。

飯田産業や東栄住宅は大手が手掛けない小型物件を積極的に供給するのが特徴。強さの秘密は圧倒的な安さだ。特許に裏付けられた独自技術と工法により、材料資材費と労務費が少なく済む。注文住宅のスタイルを取っていないため規格化された住宅を提案でき、資材発注でもスケールメリットを出すことができる。

速さも売りの一つだ。工期の短縮は労務費の削減にも効果がある。一般的な注文住宅大手が3~4ヶ月かかる工期を、飯田産業では独自のノウハウを用いる事により最短約49日で終わらせることが可能だ。また仕入れの期間や、仕入れから引渡しの期間など大手ハウスメーカーとは比にならないほど早い。こうしてパワービルダー各社は住宅原価を極端に安く抑えることができ、結果、住宅本体の価格が大手注文住宅メーカーの半値以下という価格設定を実現させているのである。

上記の内容にもあるようにパワービルダーは採算性を確保しながら値ごろ感のある価格設定を実現している。着工棟数の伸びからも分かるようにそれらの住宅商品を多数供給する点もその特徴である。販売効率率は社員一人当たりの完工棟数でみると飯田グループなどの分譲住宅系で10.0棟/年、タマホームなどの注文住宅系でも3.5棟/年と高く、販売効率の良さがうかがえる。ターゲットを住宅の一次取得者層（始めて住宅を購入する層）に据え、販管費を抑えながらハウスメーカーに比べて低価格での大量供給を実現しているようだ。

ハウスメーカーは住宅供給について工業化という概念を持ち込んだ。工業化とはその産業における工業の占める割合の増加、労働力の占有率や付加価値生産の割合が工業によって高まる状況であるとする住宅産業は他産業における工業化ようには展開できなかった。大量生産によるコストダウンは劇的には進まず住宅価格はある程度高い水準のままである。

その高い価格や商品性という理由でもあるが社員一人あたり（営業、間接部門あわせて）の年間完工棟は平均2.0棟。全社員での頭割りとはいえ完成した商品の販売が年間で一人当たり平均2件というのは他の産業に比べて販売効率がよいとは言えない。ハウスメーカーの主要販売手法の総合住宅展示場はその出店拠点の縮小などから分かるように、集客力の低下とその維持コストの釣り合いが取れない状況であることはハウスメーカー自体も自認するレベルに達しており、従来のチャネルからの十分な新規の見込み客の発掘が難しくなってきた。住宅展示場への出店コストがかさむ上にその集客力は低減してきている状況には彼らも危機感を感じているようだ。

そこで頭角を現してきたのがパワービルダーである。彼らは需要を集約しそこにスケールメリットを発生させるという戦略を住宅供給において実現させようとしている。

そのポイントとしてターゲットの設定があるだろう。

彼らは住宅需要においてボリュームゾーンである一次取得層をターゲットとした。30代を中心とした若い世代の住宅一次取得層は住宅についてのこだわりが高齢の高額所得者層よりも低いのである。それは、「こだわりが低い」という言葉は適切ではないかもしれない。彼らはその年収や環境（育児、教育、通勤など）から多くの選択肢を持つことが難しく妥協も含め結果として「選択師が少ない こだわりが低い」状況となっているのである。そういったターゲットを中心に据えることで広いエリアを商圈とすることを可能にした。ハウスメーカーの注文住宅の場合はその固定比率の高さから中高級路線を取らざるを得ずどうしても商圈は大都市圏に偏りがちであり郊外での展開が難しい。

更にこのようなターゲット設定は営業員のセールスについてもメリットが生まれてくる。まず、消費者の選択肢が限られているわけなのでセールスにかかる時間が短くできる。営業リードタイムの短縮は販売回転率の高さとなりその短い期間での住宅需要の集約は購買などの調達コストの低減や設計・施工効率のアップ（結果、建設工期の短縮によるコストダウン

の実現)にも結びつくため資金効率も高くなる。

パワービルダーは住宅という需要を集約するメリットが出にくい産業において需要サイドに近い側から個別に散在した需要をいかに効率的に処理するかをフォーカスし、そこから新しい住宅供給モデルを導き出しているのである。

ハウスメーカーでは手がけなかった狭小物件を手がけたり短い工期での住宅の建設を実現したり、何よりハウスメーカーに比べて非常に安い価格での住宅の提供を行うことを可能とした。

販売手法についても極論すると住宅の購入といえば一生の買い物であるから懇切丁寧なセールスが必要という概念を逆手に取り、短期間での簡易な(ハウスメーカーのそれと比べて)セールス展開を行っている。それは、販管費の削減による価格の低減効果となり結果的には急速なエリア展開の一助ともなっている。

これらは住宅需要を需要者側の観点から集約していくことにより作り出された住宅供給モデルと考えることもできる。

住宅商品はその性質上、消費者の要望に基づいて部材をアSEMBLすることで作り出す商品という色合いが強い。つまり、消費側からその生産・流通、商品開発の最適化をする手法が向いているのである。それはSCM¹⁾(Supply Chain Management サプライチェーンマネジメント)よりもDCM²⁾(Demand Chain Management デマンドチェーンマネジメント)がそのソリューションとしては望ましいということではないだろうか。

DCMの採用で成功している事例として、パソコン販売業界大手のデル・コンピューターがよく挙げられる。彼らはBTO³⁾(built to order 受注生産方式)という生産モデルを持っており、消費者からのorderによってコンピューター部品を組み立てて製品化する。

注文住宅における製品化プロセスも消費者からスタートしてアSEMBLが始まるという点では同じである。つまり、住宅商品における工業化、生産性の向上はその生産ラインのブラッシュアップからスタートするのではなく、消費者(需要者)側からスタートする最適化が望ましいのである。優先順位として生産性の効率からではなく需要の集約による効率化の実現を図ろうというパワービルダーの発想はそういった意味で評価できる。

また、インターネットなどの情報化が進み住宅商品においても営業員と消費者間で商品情報の非対称性が失われつつある中、手ごろな価格で大量の住宅を供給する彼らの住宅は住宅性能としてもある程度成立している。現在でも単に安いというだけでは住宅はなかなか売れない。安いものには何か訳があるのではないかと敬遠されてしまうところがある。

だが、大手のパワービルダーなどは住宅産業の技術的発展の恩恵によりかつては高級注文住宅でしか採用し得なかった機能や内装も廉価に住宅に採用することが可能となった。デザイン面においても例えば注文住宅系パワービルダーの一つアキュラホームではグッドデザイン賞を取得するなどその格差は縮まってきている。

夢のマイホームなどといわれるように住宅はサラリーマンが一生かかって手に入れる大きな買い物というイメージは今も純然と存在するだろう。しかし、逆に住宅の取得をもっと手軽にできてよいのではないかという発想はそれまではあまり強調されてこなかった。固定比率の高いハウスメーカーはそのコスト体質から低価格住宅の大量供給は難しかったのだ。

ハウスメーカーがこれまで行ってきた住宅供給モデルとは明らかに異なる供給モデルをバ

ワービルダーは実現しているのである。そこには住宅を工業化する中でハウスメーカーに内包していた課題のある解も含まれていると考えられるだろう。

ハウスメーカーに対してパワービルダーという構図が住宅業界の構図としてあるようだ。ハウスメーカー群のほうがパワービルダー群よりも、何かしらの側面で良いと感じている部分もあるようだが、その価値判断についての根拠は希薄なように感じられる。

確かに住宅商品としての品質は比較してハウスメーカーの方が高い場合が多い。だが、単価の高い商品、高級な商品を扱っているということがそのまま経営品質の良し悪しという評価は安直である。ビジネスモデル、住宅供給モデルの評価という観点では扱っている商品の金額の高安はその観点としてはあまり重要ではない。

むしろハウスメーカー達のシェアが低下しパワービルダー達の急成長が目立ち、ハウスメーカーが業績の建て直しのためにパワービルダーの業態を模倣する試みを始めている事実から考えると、現在の住宅供給モデルとしての評価についてはそこに暗示されているのではないだろうか。

住宅供給の歴史（事業体として運営している長さ）が長いという価値観もイトーヨーカドーがセブン&アイ・ホールディングスとなって百貨店部門とコンビニエンスストア部門の立場が逆転してしまった例を挙げるまでもなく、過去の繁栄をそのまま現在の優劣の根拠にするのはいささか強引な論拠であろう。

現在パワービルダーの分譲する住宅の規模は郊外で95m²程度、東京23区内で80m²程度となっている。30-35坪程度の狭い敷地に面積の狭い住宅を建て分譲するのは良好な住宅のストックにならないと批判的な見方をする人も少なくない。

確かに狭い敷地に住宅が建っているのは事実である。しかし、おそらく実際に暮らして不便を感じるのはそうした狭さではなく収納スペースの少なさであろう。

パワービルダーの分譲住宅の敷地は建蔽（ぺい）率50-60%、容積率100-200%となっている場合が多く、行おうとすれば125m²程度の住宅を建設できる場合が多い。それでも95m²の住宅にしているのは、購入者がこの大きさと満足してくれるからという側面もあるだろう。賃貸住宅に住むか、マンションを購入して住むか、分譲住宅を購入して住むかといった選択のなかで購入される住宅はファミリー向けの賃貸住宅ならば50m²程度であるしマンションも1次取得者が購入できるものは広くても70m²程度、パワービルダーの分譲住宅の95m²は十分広いというわけである。

さらに容積率などに余裕があるからといって住宅の面積を増やすと当然販売価格は高くなる。現状では住宅ローンの返済月額が賃貸住宅の家賃と同じ程度といったところで競争しているので面積を増やしてしまより高い販売価格にするのは難しい。

連棟式のテラスハウスが好まれない日本にあって、パワービルダーの分譲住宅は日本型の低層集合住宅と考えることもできる。パワービルダーの30坪以下の住宅を日本型の低層集合住宅と見れば必ずしも狭いとは言えない。

また、日本で戸建住宅の中古が出回らないのは注文住宅がほとんどであるといったことも大きな要因の一つといわれている。注文住宅は建てた人には暮らしやすいが他人にはまったく暮らしにくい。そういった意味ではこれに対してパワービルダーの住宅の平均的なデザインは誰にでも住みこなせるので中古住宅となっても売りやすいという点では評価できるのではないだろうか。

住宅供給モデルについての第4のinnovationとしたパワービルダーの住宅供給モデルは現在進行形で進んでいるモデルであり、その評価については今後、時間的経過を待って下されるであろう。

パワービルダーの供給モデルについても課題が無いわけではない。むしろハウスメーカーよりも工業化された住宅供給モデルはそれ故に抱える課題もある。工業化が進むということはある程度最大公約数的な商品の供給となるわけであり、先ほどの論とは逆説的になるがそれが住宅商品の性質とマッチするのかなどもその一つであろう。ある程度各人の生活に合わせた家作りが良いという発想もあるわけである。

ただ、現在も絶え間なく営まれている住宅供給においてはその需要者（消費者）の住宅に対するニーズも時代やその社会環境とともに変容していくわけであり、住宅供給モデルについても現在のメジャーなモデルが今後もそのメインストリームで続くということは無いであろう。

2.住宅供給と需要者(消費者)の関係性

明治以降の住宅需要に対しての供給モデルの変遷を振り返ってみると、大正時代（1920年代）の震災復興の同潤会、昭和初期（1940年代）の戦後復興の時代の住宅供給モデルはその災害などの応急対応として政策的に住宅需要に対応してきた。

昭和20年代（1950年代）から始まった住宅金融公庫・公営住宅・住宅公団の住宅政策から殖産住宅・太平洋住宅・日本電建の民営住宅供給モデルの誕生では需要に対して「販売（営業）」というソリューションを構築し、住宅の「商品」概念の誕生のきっかけとなった。そして、昭和30年代（1960年代）前後から続くハウスメーカーはその住宅需要を工業化製品として大量供給することで住宅の「商品」としての位置づけを確立した。

では、ハウスメーカーが確立してきた住宅商品はそれ以降、需要者（消費者）とどのような関係性をたどってきているのだろうか。

住宅の「商品」としての位置づけ、住宅商品の工業化からさらに進んでいき、他の産業と同じような市場メカニズムに住宅商品も組み込まれていく中で住宅商品の概念についてのリデザイン(redesign in progress)が進んでいるように思われる。

それは、従来よりマーケットインした住宅商品概念であり、需要者との関係性という観点ではより相互作用が働くという商品の商品性的変化である。また、生産工程の観点ではよりオープンなネットワーク化とフレキシビリティの浸透である。

以下でそれらについて考察してみる。

消費者との相互作用という点では、まず、DCM(Demand Chain Management デマンドチェーンマネジメント)をその例として挙げたい。需要者側からさかのぼっていく効率化という観点はそれまでの住宅供給モデルにおけるプロダクトアウト的な思考からマーケットインな考えへの転換でもあり、多少飛躍した表現ではあるかもしれないが、住宅商品開発における貢献者としての需要者（消費者）の存在がより色濃くそこにはある。

また、分譲マンションの供給におけるインターネットによる販売チャネルは無視できないポジションにまでなっている点も注視したい。

分譲マンション大手の大京が発表しているところによるとライオンズマンションのインターネットによる契約実績は契約戸数で3796戸（前年度比58.8%増）、契約金額で1514億円（同64.2%増）と大幅な伸びを示している。業界全体での数字というものはまとめられていないが大手一企業におけるこの状況を見ると業界全体でもかなり有望なチャネルとなっていると推測できる。

住宅以外の商品についてもオンラインでの売上げは非常に伸びているがその流れは住宅商品についてもあてはまりつつあるということだろう。市場メカニズムに更に組みしていく中で、オンライン販売チャネルの醸成は住宅以外の商品がそうであるように、その商品性や供給モデルの概念がそのチャネルの発達とともにリデザインされていく方向で進むと思われる。そのリデザインの方向性については将来の新たな住宅供給モデルのinnovationの予測という形で別途、後述する。

生産工程に目を向けてみよう。現在、木材のプレカット工場を使いオープンな住宅部品市場での部材調達を行うことによってハウスメーカーが自社工場で住宅を生産する工程と同様、もしくは短縮された工数での住宅供給がパワービルダーによってなされている。ハウスメーカーが行ってきたようなクローズドで個別な生産設備や組織を持たず、オープンな住宅生産インフラを活用しての住宅供給は需要の拡大や縮小に対応するフレキシビリティ(flexibility)を持っている。

逆に言うと、個別生産設備などを持つハウスメーカーは需要に対してのフレキシビリティに欠けているとも言える。工場を持った以上はある程度の需要が無ければその工場の意味(大量生産によって生産効率性を向上させる)が無くなるのである。そこには解消が困難な固定費の増加が残ることになる。そういった意味でも現在のハウスメーカーの生産体制は需要の側からの最適化、DCMという観点からは構築されていないということが分かるだろう。

また、住宅フランチャイズにみられる地元工務店のネットワーク化やパワービルダーにおける用地仕入れでの地元不動産業者の活用はより顧客に身近な地元とのネットワーク化が進んでいるということが出来るであろう。地域情報に詳しく機動的な運用をサポートするという意味でこれらのネットワークは有効であろう。

サービスやビジネスの形として従来の様な中央集権的な発想が崩壊しつつある状況が産業界で言われて久しい。ピラミッド型組織によって大量生産を実現し業績を拡大させた企業の代表として挙げられる米国自動車企業フォード社を見てみよう。

2001年赤字に転落し、その後、組織再生計画が発表された。それは工場労働者を底辺とする巨大なピラミッド型組織を丸ごと逆さにし、逆ピラミッド型に変えるという計画であった。顧客に最も近い現場に大きな権限と情報を持たせ、自律的な判断で変革を進めることによって、消費者の多様なニーズにすばやく対応しようというものであった。

フォード社における企業再生は発展途上であり企業再生への道半ばであるが、これまでの活動によって現時点で10億ドルの経済効果を創出したと発表している。

工業化の象徴でもあったフォード社の大量生産モデルにおいて、まさに需要側からの最適化という方向に大きく舵が取られているのである。住宅産業の工業化においても需要側からの最適化(DCM)が今後のメインストリームになっていくのではないだろうか。

最後に今後の住宅供給について筆者が注目している内容をいくつか上げておきたい。

まず、住宅の流通についてこういった形での進化が発生するのかについて。

住宅についての商品化が進み、市場メカニズムへ組み込まれ市場化が促進されている中で住宅においても流通のinnovationが起ころのではないだろうか。これまでは、販売、供給という側面でのinnovationが行われてきたがここで考える流通におけるinnovationとはその販売や供給が行われる市場の概念、住宅商品についての価値概念及び、その価値交換される場の概念についてのinnovationである。

土地という意味での不動産については既にREIT（不動産信託証券）などの手法によってその商品性だけではなく、不動産そのものの流通概念までも大きく変容させることとなった。単一の土地区画を単一の人称が所有するという概念から証券化という投資家による複数人称による所有（投資）という手法の開発はそれまでの不動産流通における考え方では通用しないほどのインパクトを与えた。

証券化により投資単位が小口化された不動産は流動性が高まり、同様に換金性の向上も果たした。また、不動産ファンドの設定や証券市場への不動産投信の上場など証券化により新しい概念での不動産市場の形成が行われた。かつては土地価格の値上がりから土地そのものの売買差益によって得ていたキャピタルゲインは、証券化により市場での証券取引からも得ることができるものとなった。

一方、不動産のデューデリジェンス4)(due diligence 適正な価値を詳細に評価すること)手法も進み、不動産それぞれのその個性がなくなり共通の価値基準によって様々の不動産が評価されるようになっていった。それまでの個別の土地取引では煩わしいものであった土地価格の評価についての進化である。

土地の流通についてのこのようなinnovationの展開からも、既存の住宅商品流通からのinnovationは十分に起こりうるだろう。それは需要者（消費者）の観点からでは住宅取得についての概念のinnovationである。

日本の住宅政策は減税による新築持家を促進する政策からは既に転換されており、中古住宅やストック資産としての住宅価値が求められてきている。住宅商品においても不動産における流動化のように現在よりもその流動化が促進されるという予測も立てられるであろう。

3.新たな住宅供給モデルinnovationの可能性

もう一点、注目したいのが住宅供給における需要の集約手法の概念モデルである。住宅産業における需要の集約手法の将来性について検討してみたい。

DCMによる住宅商品の商品性の進化は住宅の商品性において将来、最大公約数的な個性の少ない住宅と高度にパーソナライゼーションされた住宅の二極に分かれるように思われる。それは工業化がより進むことによる平均的な住宅とこだわりを持つ顧客を対象にした住宅である。他の産業と同じように住宅商品についてのcommodity化が進むとすると商品性における差別化がより難しくなってくる。極論すると、国民住宅的な平板化した価値に基づく住宅とユーザーの個別の志向に合わせたカスタマイズ化が進むということである。それは大衆商品（ヒット商品）とニッチ商品の二極化と言い換えることができるかもしれない。

翻って、現在の住宅供給事情においてもその状況はある程度は検証される。商品性につい

でのパーソナライゼーション（カスタマイゼーション）について、公約数から商品を導き出しているハウスメーカー・パワービルダーを中心とする住宅供給業者とその要望について多く取り入れようとしている工務店・設計事務所群である。

これまで住宅供給モデルについてはそのマス側（大量に供給する側）に注目してそのinnovationをみてきた。しかし、大手ハウスメーカーのシェアを集めても全体の戸建て住宅の13%程度である状況を鑑みても、そこで起こるinnovationが住宅供給全体におけるinnovationの全てとは言い難いだろう。確かに明治以降の住宅供給モデルのinnovatorという観点からは商品概念の定着化などハウスメーカーが果たしてきた役割はそのメインストリームに位置していたのは間違いない。

だが、そのメインストリームの中心軸の転換が将来的に行われるのではないかと思われる。工務店や設計事務所群による住宅供給モデルのinnovationである。

住宅産業に限らず、家電、自動車、食品などにおいても「8対2の法則」なるものが現在もよく知られている。「上位2割の合計が全体の8割を占める」という考えであり、売上や利益という観点からは「売り上げの8割は、全商品の2割に依存している（利益の8割は全商品の2割から導き出されている）」というものである。

確かに、これまでの産業はその経験則からまさに「8対2の法則」が成り立っていた。少しずつしか売れない商品の総計よりも少数でも生まれるヒット商品のがその事業への貢献度が高かったのである。

だが、最近はその考えがあてはまらないモデルによる事業体も出現しその事業性を拡大している。その事実などから「long tail理論(theory of the Long Tail)」なる理論が登場している。米国WIRED⁵⁾の編集長だったクリスアンダーソン(Chris Anderson)が2004年10月に発表した「the Long Tail」という記事の中で提唱した法則である。

wikipediaからその記事の要約の一部を紹介すると、

Anderson described the effects of the long tail on current and future business models. Anderson argued that products that are in low demand or have low sales volume can collectively make up a market share that rivals or exceeds the relatively few current bestsellers and blockbusters, if the store or distribution channel is large enough. Examples of such mega-stores include Amazon.com and Netflix. The Long Tail is a potential market and, as the examples illustrate, successfully tapping in to that long tail market is often enabled by the distribution and sales channel opportunities the Internet creates.

「long tail理論」は、特にインターネットでのビジネスなどにおいてその収益構造がリアルビジネスと異なることから説かれたものである。オンラインでの販売などではその在庫管理コストにおいて商品アイテムの過多がほとんど影響しない。低コストで大量の商品の扱いを可能にしたことでヒット商品を作り出す必要なく、ニッチ商品の積み重ねで利益を生むことが可能だという理論である。

リアルビジネスにおいてヒット商品が必要な理由は在庫管理コストの削減である。売れな

い商品を抱えていてはその商品の回転率からコスト高になり非効率になってしまうのである。だが、それらの多くの商品において在庫管理コストが限りなくゼロに近づいていって逆にニーズの低い商品でもより数多くの品揃えをしたほうが販売機会の創出となり売上に貢献することになる。

「long tail」の所以は販売量をX軸、商品数をY軸としたグラフを作成した場合、あまり売れない多数の商品が販売数量曲線の「long tail (長い尾)」のように見えるというところからきている。

アンダーソンの記事にはこのような事例が挙げられている。

What's really amazing about the Long Tail is the sheer size of it. Combine enough nonhits on the Long Tail and you've got a market bigger than the hits. Take books: The average Barnes & Noble carries 130,000 titles. Yet more than half of Amazon's book sales come from outside its top 130,000 titles. Consider the implication: If the Amazon statistics are any guide, the market for books that are not even sold in the average bookstore is larger than the market for those that are (see "Anatomy of the Long Tail"). In other words, the potential book market may be twice as big as it appears to be, if only we can get over the economics of scarcity. Venture capitalist and former music industry consultant Kevin Laws puts it this way: "The biggest money is in the smallest sales."
(from The Long Tail www.wired.com)

本の販売においてamazonの売上集計結果をみると、Barnes & Nobleが販売する13万タイトルの「比較的売れる商品(sold in the average bookstore)」の売上の総額よりそれ以外の「売れない商品(nonhits)」の売上の総額の方が大きいというのである。需要におけるニッチの集約はヒットを凌駕しているのである。("The biggest money is in the smallest sales.")

現在もそうだが商品開発においては2割のヒットを出すことにヒト、モノ、カネの多くを費やしてきた。残りの8割は費用対コストがあまりにも悪く、ビジネスとして成立しなかったからだ。ヒットを出すにはどうすればいいか。それは大衆ニーズの最大公約数に合う商品を出すことだった。

この結果、どの社から出される商品もみな同じようなものになり、選択肢の幅は狭められていく結果となった。だが、逆行して顧客ニーズは多様化、個別化が進化している。

技術革新は最大公約数から漏れたニーズに対して優れたコストパフォーマンスで商品を出すことを可能にした。新しい技術や仕組みを使うことでもともと多様だった大衆のニーズに答えることができるようになったのだ。つまり、多様なニーズにそれぞれに対して十分にしかも効率よく答える仕組みを作った企業が市場から利益を取ることができるモデルが誕生したのである。

ヒット商品、多くの人に受け入れられる商品ではなく、わずかに存在するニーズを集約しようというのである。そこではその小さいニーズをどれだけ効率的に集約し、その需要に答えるかがキーとなってくる。

では、この理論について住宅産業に置き換えてみることについての有効性を検討してみた

い。そこで、前述の工務店や設計事務所群による住宅供給の innovation という予見が成立しないだろうか。

住宅について、その販売数量曲線はまさに「long tail」である。上位の住宅供給業者（ハウスメーカーなど）については、年間に数棟から数十棟という住宅供給の中小の地元工務店や設計事務所が何千と存在している。それらのシェアの総計は実に全体の60%を超えている状況である。これらの「long tail」の需要を集約するスキームが成立すればそこには新たな住宅供給における innovation が発生するだろう。その需要の集約におけるキーは需要集約の効率化であり、最大公約数が求められる（ヒット）商品の開発ではない。あくまで需要側からのプロセスの最適化を目指すのである。そして、それはネットワークによって成し遂げられるのではないだろうか。

萌芽としてのオンラインでの不動産売買、ネットオークションによる住宅商品デューデリジェンスの進化、中古住宅市場への政策的働きかけなども見られる。

また、その土壌として現在まで続く住宅産業の供給モデルが抱える構造的な問題として、不透明な積算や重層的な請け負い方式、工程管理や調達・物流の非効率性などがさげばれ、中小工務店の経営不振も問題としてあげられている。

こういった経営環境が厳しくなる中、生き残りをかけて新しい住宅供給モデルも現れてくるだろう。価格や請け負い構造を透明化し、中小工務店をネットワーク化することで住宅建設のプロセスを合理化し、低価格・高性能住宅供給を実現しようとする試みなどは「long tail 理論」を住宅産業において実現できる可能性を秘めているのではないだろうか。（アキュラネットやタマホームの工務店ネットワークなど）

今後、具体的にどのような住宅供給モデルの innovation においてこういった事象が昇華されるのか状況を注視していきたい。

以 上

参考文献

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」
週間東洋経済2004.10.23号
日経情報ストラテジー2005.8月号
知識検索 japan knowledge/ <http://www.japanknowledge.com>
ウィキペディア/ <http://ja.wikipedia.org>
Wikipedia/ <http://en.wikipedia.org>
WIRED/<http://www.wired.com>

注釈

1) 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。

2) DCM (demand chain management)

小売現場での消費者の購買行動から情報を得、ニーズに合った商品開発や生産・流通の最適化を図ろうという経営手法。サプライチェーンマネジメントに対し小売主導で行われる。

3) BTO (Built To Order 受注生産方式)

組立製造業において、顧客の注文を受けてから最終製品の生産を行う生産方式のこと。狭義には注文確定後に部材の最終加工および最終組立を行う受注加工生産をいい、広義にはそれらを含む受注生産一般をいう。

パソコン直販メーカーのDell Computer社がこの方式で成功を収めたため、多くの大手コンピュータメーカーがこの方式を採用し始めており、PC業界以外にも自動車業界でも取り組みが始まっている。

4) デューデリジェンス (due diligence)

もとは法律用語で、直訳すると「当然払うべき注意・努力 (Due diligence)」といった意味。不動産証券化の用語としては、不動産価値の精査、あるいは適正な評価手続きを行うための事前の調査・分析を指す。従来の不動産取引における重要事項や不動産鑑定評価のレベルとは違いさまざまな角度から総合的かつ精巧に調査する。不動産投資信託では格付機関も独自にデューデリジェンスを行う。

5) WIRED

1993年に4月/5月号で創刊した雑誌でパソコンなどのデジタル機器が発展するなかでの新しいライフスタイルを提案する。