



慶應義塾大学ビジネス・スクール

大和ハウス工業株式会社

5

大和ハウス工業株式会社（以下、大和ハウス工業）は、1955年に創業され、2009年時点で、大阪本社・本店、東京と名古屋に支社、全国80ヶ所の支店と10ヶ所の工場を有し、約1万4千人の従業員からなる約1兆1500億円の売上を達成している企業である。大和ハウス工業の事業内容は広範で、注文住宅や分譲住宅、マンション・集合住宅などの住宅系の建築、レストラン、店舗、オフィスビルなどの建築系の建築事業に加えて、リゾートホテルやゴルフ場などの都市開発事業を国内外に展開している。

この広範な事業を営む1兆円カンパニー大和ハウス工業株式会社の総合宣伝部を担当する山本誠上席執行役員（2010年4月1日より営業推進担当兼務）は、2009年秋、今後のマーケティング戦略のプランニングに向けて思案を巡らせていた。

10

15

大和ハウス工業

1955年4月5日に創業（設立は1947年3月4日）した大和ハウス工業は、2009年時点で、大阪府大阪市北区梅田3丁目3番5号に本社をおき、資本金約1100億円、約1万4千人の従業員（大和ハウスグループ全体では、約4万人）を雇用し、約1兆1500億円の売上を達成している企業である。創業商品「パイプハウス」を1955年に発売し、57年に日本初の本格的鋼管構造建築として日本軽量鉄骨協会より構造認定書を取得し、59年に「ミゼットハウス」を発売し、61年に大和団地を設立し、大阪・東京証券取引所（現第一部）そして名古屋証券取引所市場に株式上場を行っている。その後、事業領域の拡大につとめ、69年に都市開発事業を本格展開し、

20

25

本ケースは、クラス討議の資料するために、慶應義塾大学大学院経営管理研究科井上哲浩教授そして同研究科後期博士課程西本章宏によって、クラス討議の基礎資料として作成されたものであり、経営上の巧拙を記述したものではない。また本ケースの作成にあたって、大和ハウス工業株式会社総合宣伝部上席執行役員山本誠氏、総合宣伝部マーケティング戦略室室長杉本典行氏、同部メディア企画室室長盛本容充氏、同部マーケティング戦略室主任栗原将由氏、同部メディア企画室主任石井治彦氏より協力を得た。感謝の意を表したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 井上哲浩、西本章宏（2010年4月作成）

sample

sample

sample

sample

sample

5

75 年に服部カントリークラブをオープンし、77 年にマンション事業へ進出し、78 年にはダイワロイヤルホテルズ 1 号店を能登にオープンし、80 年にロイヤルホームセンターを奈良市にオープンし、80 年代に大和情報サービスと大和リビングなどを設立している。そして 2001 年、大和ハウス工業と大和団地が合併し、その後もいくつかの事業の分社化や経営統合を行い現在に至っている。

10

大阪に本社・本店をおき、東京と名古屋に支社、そして全国に 80 ヶ所の支店と 10 ヶ所の工場、そして奈良市に総合技術研究所を有している。事業内容は、注文住宅・分譲住宅、別荘やマンション・集合住宅、寮・社宅等の企画・設計・施工・販売・増改築といった住宅系の建築事業、レストラン・店舗・オフィスビル・医療・介護施設・工場・倉庫等の企画・設計・施工・販売・増改築といった建築系の建築事業、リゾートホテル・ゴルフ場・別荘地の企画・開発・設計・施工、都市の再開発・地域開発の企画・設計・施工、別荘地の販売・管理、一般土木工事の企画・設計・施工・販売代理といった都市開発事業などがあり、さらに海外への部材の輸出入、建設・合弁事業といった海外事業や環境エネルギー事業、ゴルフ場の企画・運営・集客なども行っている。これら大和ハウスグループ（図 1）での住宅事業の建築実績は約 133 万戸、入居世帯数は約 107 万世帯、商業建築事業の建築実績は約 3 万棟、リゾートホテル年間利用者数は約 361 万人、そして大和ハウスグループが運営する施設は 157 か所にも及んでいる。

15

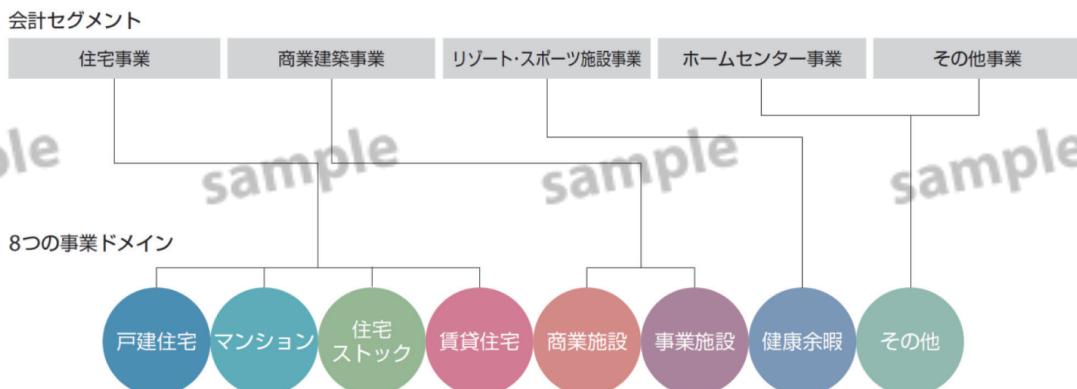
大和ハウス工業の連結決算と個別の単独での決算は、図 2 である。まず連結決算に関して、2009 年の売上は約 1 兆 7000 億円、営業利益は約 735 億円、当期利益は約 40 億円、そして ROE は約 0.7% である。売上は 2007 年から微増であるが、営業利益、当期利益、そして ROE は減少している。大和ハウス工業の単独決算も同様であり、2009 年の売上は約 1 兆 1500 億円、営業利益は約 475 億円、当期利益は約 55 億円、そして ROE は約 1.0% であり、売上は 2007 年から微増であるが、営業利益、当期利益、そして ROE は減少している。

20

多様な事業領域から構成される大和ハウス工業は、『2009 アニュアルレポート』において、5 つのセグメント別に決算概要を開示している。第一のセグメントは住宅事業であり、売上構成比率が約 57%、営業利益構成比率は約 29% となっている。第二のセグメントは商業建築事業であり、売上構成比率が約 31%、営業利益構成比率は約 67% となっている。第三そして第四のセグメントは、リゾート・スポーツ施設事業とホームセンター事業であり、それぞれ売上構成比率が約 4%、営業利益構成比率はわずかとなっている。またその他の事業が第五のセグメントとして存在しており、約 5% の売上構成比率、約 3% の営業利益構成比率となっている。ただし従業員の構成としては、約 52% が住宅事業に、約 24% が商業建築事業に、約 9% がリゾート・スポーツ施設事業に、約 2% がホームセンター事業に、そして約 13% がその他事業に従事している。

30

図1 大和ハウスグループの事業



(出所：大和ハウス工業『2009 アニュアルレポート』)

図2 大和ハウス工業の業績

(単位：百万円)	連結			単独		
	2009年3月	2008年3月	2007年3月	2009年3月	2008年3月	2007年3月
売上高・営業収益	1,690,956	1,709,254	1,618,450	1,152,431	1,157,660	1,185,664
営業利益	73,580	89,120	85,678	47,503	63,245	60,993
経常利益	39,855	61,290	89,356	28,320	49,959	65,636
当期利益	4,170	13,079	46,393	5,578	7,446	38,292
ROE(%)	0.69	2.01	7.02	1.03	1.33	6.46

(出所：大和ハウス工業『2009 アニュアルレポート』および日経テレコン 21)

図3 大和ハウスグループの「エンドレスハート」



(出所：大和ハウス工業『2009 アニュアルレポート』)

図4 〈ハウジング〉〈ビジネス〉〈ライフ〉での社会の新しい価値共創

人・街・暮らしの価値共創グループ



(出所：大和ハウス工業『2009 アニュアルレポート』)

sample

sample

sample

sample

sample

5

10

15

20

25

30

第二のセグメントの商業建築事業で興味深いのが、土地活用コンサルティングである LOC システムである。この LOC システムは、税務対策や収益性確保のために不動産の有効活用を考えているオーナーと、新しいビジネス拠点のために候補地を探している企業の、両者のニーズをジョイントしようとする土地有効活用システムである。LOC システムは、全国に展開する大和ハウス工業の情報網を活かし、大型の商業施設から、ファストファッショングロードサイド店舗、ショールームやアミューズメント施設、予備校の校舎まで幅広くコーディネートした土地情報・出店情報を集積し、大和ハウス工業の豊富なノウハウと綿密な調査を元に最適な事業計画を提案し、建物の設計そして施工までをトータルにプロデュースするシステムである。これによって土地のオーナーとその土地を拠点として事業展開する企業が、共に、長期安定したビジネスが可能となることを支援するシステムであり、2008 年 10 月末に完成した北関東最大級のショッピングセンターであるイーアスつくば、イーアス札幌、湘南モールフィル、東進衛星予備校岐阜金宝町校など、これまで 3 万件以上の実績を達成している。

住宅事業、商業建築事業、リゾート・スポーツ施設事業、ホームセンター事業など、事業が多岐に渡る大和ハウスグループのシンボルが、エンドレスハート（図 3）である。エンドレスハートは、

大和ハウスグループは、「心を、つなごう」を経営ビジョンに、
事業を通じて、新たな価値を創り、
お客様一人ひとりとの絆を育みます。

そして、「エンドレスハート」をグループシンボルに、
共創共生の精神で、人が心豊かに生きる社会の実現を目指します。

をうたい（『2009 アニュアルレポート』）、2005 年 1 月 4 日に樋口会長が行った「グループの一層の団結が必要であると感じ、そういう意味も込めてシンボルマークを統一していきたい」という年頭訓示に端を発している。このエンドレスハートをシンボルとする大和ハウスのアニュアルレポートは多くの賞を受賞しており、アニュアルレポートにおける卓越した成果を表彰する、世界最大規模の ARC にて、2005 年度にはホームビルディングクラスにて総合で「銅賞」を、そして 2006 年度にはホームコンストラクションクラスにて総合で「金賞」を受賞し、2007 年度には経営者メッセージ部門と写真部門にて「金賞」を受賞している。

大和ハウス工業の第二次中期経営計画：Challenge 2010

多様な事業を展開し成長してきた大和ハウスグループは「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、事業分野を再整理し、〈ハウジング〉〈ビジネス〉〈ライフ〉の 3 領域（図 4）で、社会

の新しい価値を創り出すことを、大和ハウス工業株式会社代表取締役会長・CEO の樋口武男氏は、『2009 アニュアルレポート』において述べている。

〈ハウジング〉に関して、2009 年に「長期優良住宅の普及の促進に関する法律」が施行され、良質なストック社会の構築が住宅政策の基本となったこともあり、住宅の長寿命化を支える技術開発を進め、成長市場開拓の先導事業としてリフォーム事業に取り組む体制を整え、高品質な中古住宅の流通市場整備や長期リレーションによるお客様のサポートなどを展開し、「人」の将来を支える住産業へと改革することを計画している。〈ビジネス〉領域も、住宅事業とともに経営戦略の大きな柱であり、商業建築物のグループ賃貸実績は 360 万 m²を超える、98% の稼働率を達成している。商業施設、物流施設、高齢者向け施設開発など「人」とビジネスを結ぶ一連のアセットマネジメントを構築し、更なる地位向上を計画している。そして、会員制リゾートホテル事業から始まった〈ライフ〉事業では、ゴルフ場、スポーツクラブ運営、ホームセンター事業、そして住生活に関わる保険やクレジットカードなどの金融サービス事業などを展開し、全ての「人」のライフタイムバリューに対応する成長を計画している。

これら 3 領域での価値共創をうけて、代表取締役社長・COO の村上健治氏は、『2009 アニュアルレポート』において、新 3 カ年計画「第二次中期経営計画:Challenge 2010」を提示している(図 5)。Challenge 2010 は、「利益体質の強化」と「将来に向けた収益源の育成」を重要な経営テーマとし、「グループ連携による更なる成長の実現」「将来に向けた新たな収益源の育成」「ストック・超高齢社会に向けた研究開発と地域温暖化防止への取り組み」そして「経営基盤の強化」の 4 つを基本方針として、3 つの新たな重点施策が掲げられている。

図 5 第二次中期経営計画 : Challenge 2010

「第二次中期経営計画 Challenge 2010」

重要な経営テーマ

利益体質の強化

将来に向けた収益源の育成

基本方針

- ・グループ連携によるさらなる成長の実現
- ・将来に向けた新たな収益源の育成
- ・ストック・超高齢社会に向けた研究開発と地球温暖化防止への取り組み
- ・経営基盤の強化

2009年度 重点施策

- ① 戸建住宅、マンションの〈事業生産性〉の向上
- ② リフォーム、環境エネルギーの〈新・成長事業〉へ本格参入
- ③ 不動産投資の計画修正と、コスト・経費の全社的な改革

sample

sample

sample

sample

sample

第1の重点施策は「戸建住宅、マンションの〈事業生産性〉の向上」、第2の重点施策は「リフォーム、環境エネルギーの〈新・成長事業〉へ本格参入」、そして第3の重点施策は「不動産投資の計画修正と、コスト・経費の全社的な改革」である。売上高成長率と市場成長率の2次元で構成される事業ポートフォリオにおいて、3タイプの事業ドメインを計画している。第1に、
5 利益成長の柱となる事業ドメインとして、賃貸住宅、商業施設、事業施設を位置づけ、商業施設は売上高成長率も市場成長率も共にやや縮減する方向で、対して事業施設は共に拡張する方向で計画している。第2に、利益の改善を目指す事業ドメインとしては、戸建住宅、健康余暇、
10 マンションを位置づけ、健康余暇事業もマンション事業も低い売上高成長率となる方向で計画している。そして住宅リフォームと仲介を主とする住宅ストック事業は、第3のタイプとして、
15 売上高の拡大を目指す事業ドメインとして位置づけ計画されている。

この第二次中期経営計画 Challenge 2010 の具体的な経営目標は、売上高が1兆8500億円、
15 営業利益が1150億円すなわち6.2%の営業利益率、そしてROEが9.0%を目指すというものである。第1の利益成長の柱となる事業ドメイン群では9.5%から10.3%の営業利益率の達成が目標とされ、第2の利益改善事業ドメイン群では2.2%～4.7%の営業利益率の達成が目標とされ、そして第3の売上拡大を目指す住宅ストック事業では対2007年度比約1.46倍の売上成長をしつつ5%の営業利益率の達成が目標と掲げられている。

建設・住宅業界

20 大和ハウスグループは、多様な事業を展開し成長してきたため、建設業界にも、住宅業界にも、
そしてリゾート開発業界などにも関わった事業を営んでいる。したがって、大和ハウス工業と全く同じような事業ポートフォリオを構成している企業は少なく、大和ハウスグループの競合関係を業界で明確に定義することは容易ではない。そのような状況において、建設・住宅業界の競合である積水ハウス株式会社などについて以下でふれ、リゾート開発業界は割愛することにする。
25

積水ハウス株式会社

積水ハウス株式会社（以下、積水ハウス）は、1960年8月1日に創業し、大阪市北区にある梅田スカイビルタワーイーストに本社をおき、2009年4月時点での約1865億5400万円の資本金、
30 そして約1万6000名の従業員を雇用し、約1兆5000億円の売上を計上する企業である。積水ハウスは、大阪本社、東京支社に加え、工場を6ヶ所、研究所を京都に1ヶ所、営業本部を全国に17ヶ所、支店を126ヶ所（うちシャーウッド住宅支店は10ヶ所）、そしてカスタマーズセ

ンターを全国に 65ヶ所、有している。その販売戸数は世界一である。

事業内容は、建築工事・施設工事の請負及び施工、建築物の設計及び工事監理、不動産の売買、交換及び貸借並びにこれらの仲介及び代理、不動産の管理及び鑑定並びに不動産コンサルティング、地域開発、都市開発及び環境整備に関する調査・企画・設計など、多岐にわたって事業活動を展開している。

積水ハウスの財務状況であるが、まず連結決算に関して、2009年の売上は約1兆5000億円、営業利益は約740億円、当期利益は約12億円、そしてROEは約1.5%である。売上は2007年からほとんど変わらないが微減であり、営業利益、当期利益、そしてROEは減少している。積水ハウスの単独決算も同様であり、2009年の売上は約1兆1000億円、営業利益は約530億円、当期利益は約18億円、そしてROEは約0.3%であり、売上は2007年から微減であるが、営業利益、当期利益、そしてROEは減少している。積水ハウスのセグメント別売上高は、工業化住宅請負事業が約45%、不動産販売事業が約21%、不動産賃貸事業が約24%、その他事業が約10%となっている。

中期経営計画では、大きく2つの組織改正が提示されている。1つは本社組織改正である。事務管理部門では、グループ経営の推進化、グループ全体のセンター機能化、コストダウン化が提示されている。技術部門では、マーケティング、商品企画などの設計本部と、技術管理・研究・開発などの技術本部の設置が提示されている。施工部門では、施工品質の向上、施工環境の改善、施工能力の強化などが提示されている。2つ目の組織改正は、営業組織改正である。従来の支店営業所を廃止し、支店長に地域における経営責任を集中し、同時に人事の活性化若返りを図っている。また営業本部についても地域性を考慮に入れ、首都圏本部、西日本本部を設置しより効果的かつ効率の高い営業・商品戦略を目指している。

積水化学工業株式会社

積水化学工業株式会社（以下、積水化学工業）の創業は、1947年3月である。2009年3月時点で、大阪市北区西天満にある大阪本社と東京都港区虎ノ門にある東京本社の二本社体制であり、1000億円の資本金で、約1万9000人の従業員を雇用し、約9300億円の売上を達成している。究極の工業化住宅といわれるユニット工法一筋に事業を行ってきたが、ユニット工法にツーバイフォー工法を加えた、ツーユーホームも提供している。

積水化学工業の売上は、いくつかのカンパニーから構成されている。第1のカンパニーは、住宅カンパニーであり、セキスイハイム住宅という名称で、パルフェやドマーニなどの鉄骨系住宅、グランツーューなどの木質系住宅などを提供している。「地球環境にやさしく、60年以上安心し

て快適に住み続けることのできる住まいの提供」を理念とし、太陽光発電システム搭載住宅、オール電化住宅、タイル外壁住宅などで実績をあげている。第2のカンパニーは、環境・ライフラインカンパニーであり、環境創生型企業として、廃棄物の高度処理システムによる環境保全事業の推進、循環型社会に対応した環境リサイクルシステムの構築を基本コンセプトにして事業展開している。⁵ 第3のカンパニーは、高機能プラスチックカンパニーであり、エレクトロニクス・自動車・医療・建築材料を中心に、高度な樹脂配合・成型・表面機能化技術によるソリューションを提供している。その他には、常圧プラズマ技術を利用し、半導体・LCD向け各種製造装置の開発・販売を行っているP2事業推進部などがある。

積水化学工業の財務状況であるが、まず連結決算に関して、2009年の売上は約9300億円、営業利益は約34億円、当期利益は約10億円、そしてROEは約0.3%である。売上は2007年からほとんど変化していないが、営業利益、当期利益、そしてROEは減少している。積水化学工業の単独決算も同様であり、2009年の売上は約3400億円、営業利益は約38億円、当期損失は約93億円（当期利益約-93億円）、そしてROEは約-3.7%である。売上は2007年から微減であるが、営業利益、当期利益、そしてROEは減少しており、2009年度の当期利益は赤字となっている。¹⁰ 積水化学工業のカンパニー別売上高は、住宅カンパニーが約45%、環境・ライフラインカンパニーが約24%、高機能プラスチックカンパニーが約28%、その他事業が約4%となっている。¹⁵

積水化学工業の中期経営計画G21-SHINKAでは、まず2007年度の利益水準の回復を目指し、2010年度から利益倍増を狙う計画が示されている。グローバル展開、バリューチェーン展開、そして新成長セグメント開拓という3つの軸によりフロンティア開拓を推進し、中期経営計画を目指すことが示されている。2013年までの約2200億円の投資の内、1200億円が戦略的投資であり、その約60%が高機能プラスチックカンパニーを対象とし、環境・ライフラインカンパニーに約30%弱が、住宅カンパニーに約10%強が、投資される計画である。²⁰

旭化成ホームズ株式会社

旭化成ホームズ株式会社（以下、旭化成ホームズ）は1972年11月に創業され、2009年3月時点での東京都新宿区に本社をおき、32.5億円の資本金で、約830名の従業員を雇用している企業である。1972年にALCパネル「ペーベル」を壁・床・天井などの構造材に用いた「ペーベルハウス」を開発し、その後2003年10月に旭化成グループの住宅に関する事業は全て旭化成ホームズに継承され、売上高約4100億円を計上している。全国10ヶ所に営業本部を設置し、集合住宅事業、マンション開発・宅地開発事業、不動産流通事業、リフォーム事業、ファイナンシャル事業、コンサルティング事業を営んでいるが、住宅や開発事業に焦点をあてている傾向がうか³⁰

がえる。

旭化成ホームズの財務状況であるが、まず連結決算に関して、2009年の売上は約1兆5500億円、営業利益は約350億円、当期利益は約47億円、そしてROEは約0.8%である。売上は2007年から微減であり、営業利益、当期利益、そしてROEは減少している。旭化成ホームズの単独決算も同様であり、2009年の売上は約310億円、営業利益は約170億円、当期利益は約170億円、そしてROEは約4.5%である。売上は2008年まで増加していたが2009年には40%減となつたが、総じて高い営業利益率、当期利益率、そしてROEを達成している。5

旭化成ホームズは、中期経営計画で、都市圏の建替え市場の強化と、高収益事業構造の構築を実現することで、ホームズ・セグメントでのフロー事業（新築請負事業）を一層拡大させるとともに、ストック事業（リフォーム・不動産・金融など）の成長と新規事業開発により、フロー事業とストック事業を連携させ相乗的に成長を遂げる構造への転換を進める計画を提示している。10

ミサワホーム

ミサワホーム株式会社（以下、ミサワホーム）は2003年8月の創業であるが、その前身である旧ミサワホーム株式会社は1967年10月に創業しており、独自の「木質パネル接着工法」により木質系プレハブ住宅を提供している。2009年現在、東京都新宿区に本社をおき、約230億円の資本金で、約750名の従業員を雇用し、約4000億円の売上を計上している。東京本社に加えて、4ヶ所の事務所、そして研修所や物流センターをベースに事業展開している。ミサワホームの事業内容は、建物及び構築物の部材の製造及び販売、設計、請負、施工及び監理や、不動産の売買、交換、賃貸、仲介、管理及び鑑定などである。15

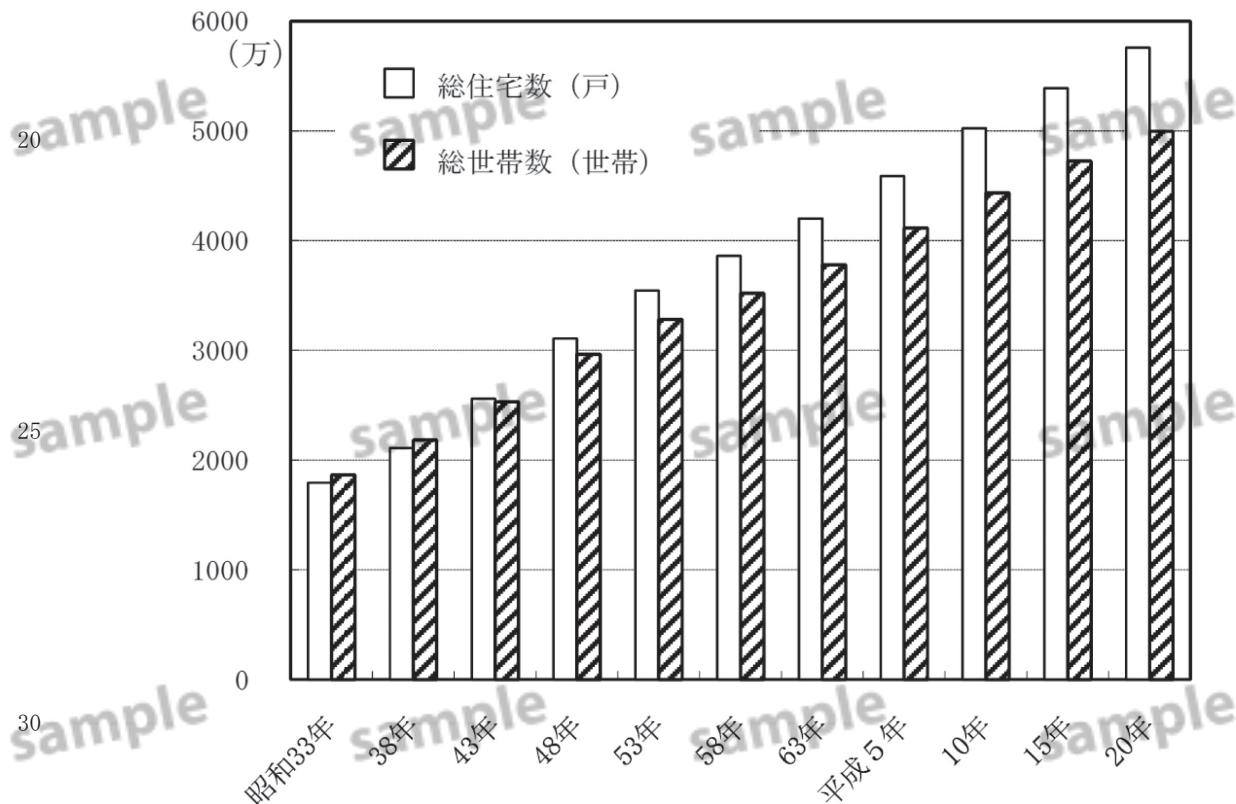
ミサワホームの財務状況は、連結決算に関して、2009年の売上は約4000億円、営業利益は約87億円、当期損失は約30億円（当期利益約-30億円）、そしてROEは約-16.8%である。売上は2007年から微減であるが、営業利益は2009年には微増しているが、当期利益は赤字となり、負のROEとなっている。単独決算では、2009年の売上は約1300億円と2008年から約倍増し、営業利益も約74億円と倍増しているが、当期損失は約42億円（当期利益約-42億円）、そしてROEは約-17.6%である。20

建設・住宅業界の市場環境

住宅市場の環境

まず消費者向けの住宅市場の環境について、概要を把握する。2007年3月に社団法人日本建材・住宅設備産業協会が発表した『住宅関連産業での電子タグ「商品コード標準化」調査』によれば、上位50社で住宅着工戸数の約33%をしめ、上位100社に拡大しても37%であり、残りの63%は中小工務店などの下位企業により着工されている。総務省統計局が2009年7月に発表した『平成20年住宅・土地統計調査－速報集計－』によれば、2008年10月1日現在における日本の総住宅数は5759万戸、総世帯数は5000万世帯となっている(図6)。2003年からの増加数をみると、それぞれ370万戸、273万世帯であり、増加率は6.9%、5.8%となっている。第1回調査が行われた1948年の総住宅数は1391万戸であったので、その後の60年間で4.1倍に増加している。3大都市圏について総住宅数をみると、関東大都市圏が1714万戸、近畿大都市圏が913万戸、中京大都市圏が382万戸となっており、それぞれ全国の29.8%、15.9%、6.6%となっている。これらを合計した3大都市圏の総住宅数は3010万戸となり、全国の52.3%となっている。

図6 総住宅数及び総世帯数の推移－全国（1958年：昭和33年～2008年：平成20年）



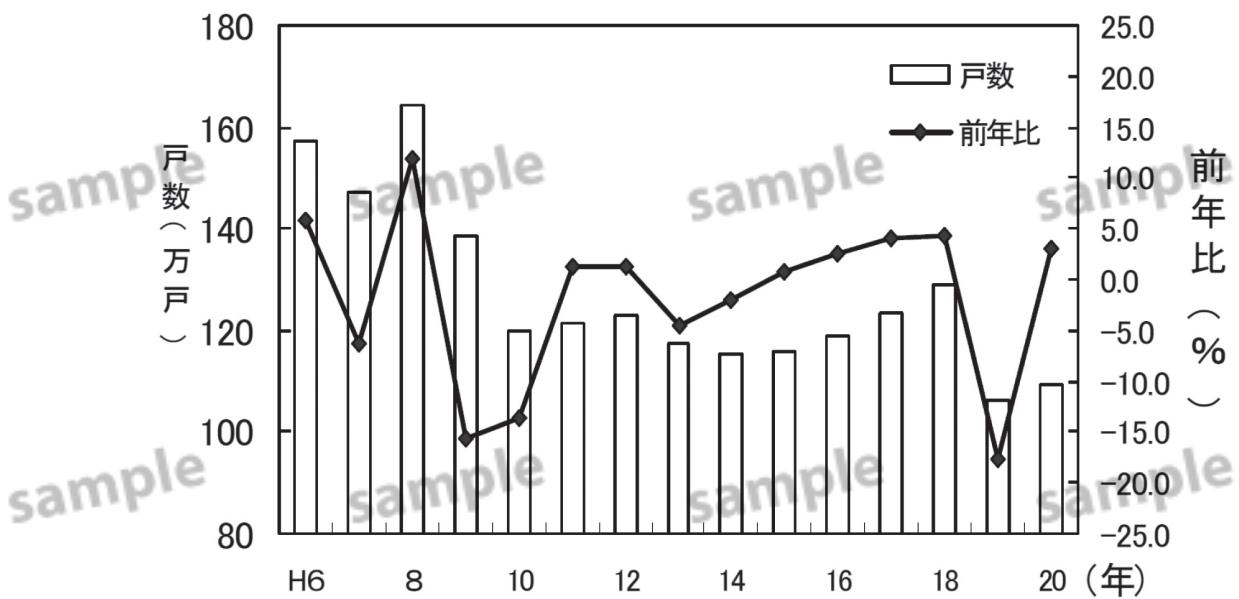
(出所『平成20年住宅・土地統計調査－速報集計－』総務省統計局、2009年7月)

国土交通省による『建築着工統計調査報告（平成 20 年計分）』によれば、2008 年の住宅着工戸数は、2 年ぶりの増加となっており、2008 年の新設住宅着工戸数は約 109 万戸であった（図 7）。これは、前年比では 3.1% 増となり、2 年ぶりの増加である。同様に、新設住宅着工床面積は 9076.8 万 m² であり、前年比では 0.1% 増で、2 年ぶりの増加となっている。

これを利用関係別戸数で把握すると、持家は約 32 万（前年比 1.2% 増、2 年ぶりの増加）、貸家は約 46 万戸（前年比 5.2% 増、2 年ぶりの増加）、分譲住宅は約 30 万戸（前年比 1.8% 増、2 年ぶりの増加、その内、マンションは 8.1% 増で 2 年ぶりの増加約 18 万戸、一戸建住宅は 6.8% 減で 2 年連続の減少の約 12 万戸となっている。

地域別では、首都圏総戸数は前年比 11.7% 増であり、持家が 6.2% 増、貸家が 18.0% 増、分譲住宅が 8.8% 増（内、マンションが 20.6% 増、一戸建住宅が 8.1% 減）となっている。近畿圏総戸数は前年比 1.6% 減であり、持家が 2.8% 増、貸家が 3.0% 増、分譲住宅が 9.1% 減（内、マンションが 11.0% 減、一戸建住宅が 6.5% 減）となっている。中部圏総戸数は前年比 3.5% 増であり、持家が 3.5% 増、貸家が 4.0% 増、分譲住宅が 3.7% 増（内、マンションが 7.4% 増、一戸建住宅が 0.3% 増）となっている。

図 7 新設住宅（戸数・前年比）（1994 年：平成 6 年～2008 年：平成 20 年）



（出所 『建築着工統計調査報告（平成 20 年計分）』 国土交通省、2009 年）

商業建築市場の環境

商業建築に関する市場の一例として、持株会社である株式会社ファーストリテイリングの下で事業を営んでいるユニクロ事業をとりあげてみる。図8は、ユニクロの売上高と店舗数の推移である。店舗数は5年間で約75%増と順調に推移しており、売上も同様に増加傾向にある。他の業界のマクドナルドの場合、同社ホームページのIR情報によれば、2005年度末の店舗数は3802店、2006年度末が3828店、2007年度末が3746店、2008年度末が3746店、そして2009年度末が3715店となっている。

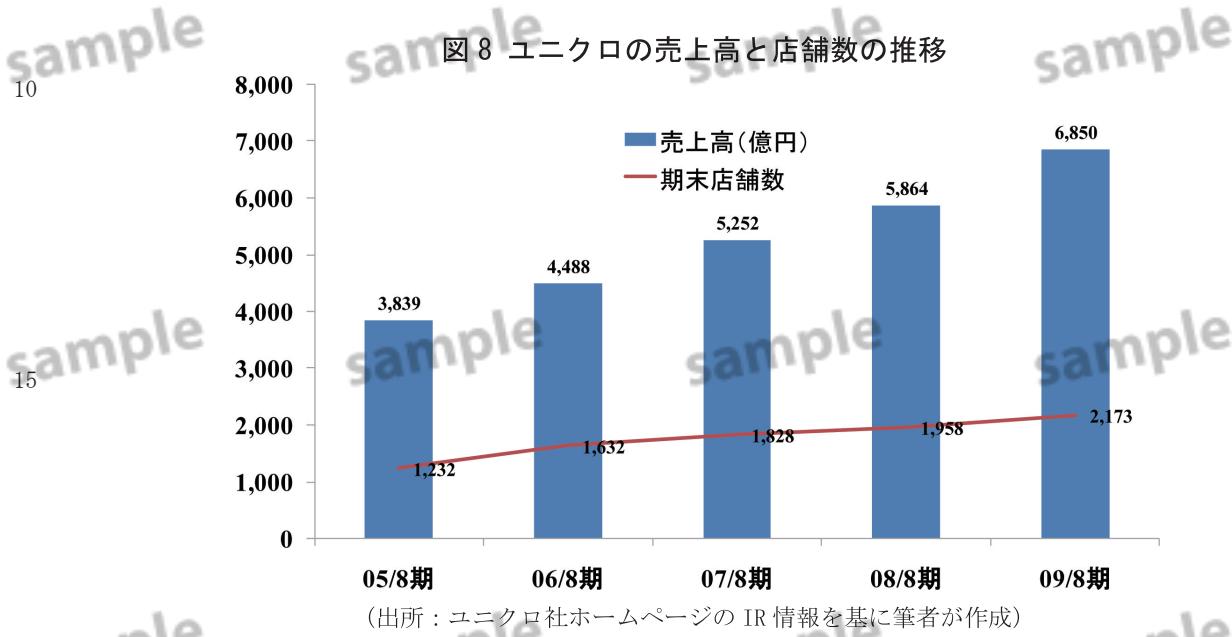
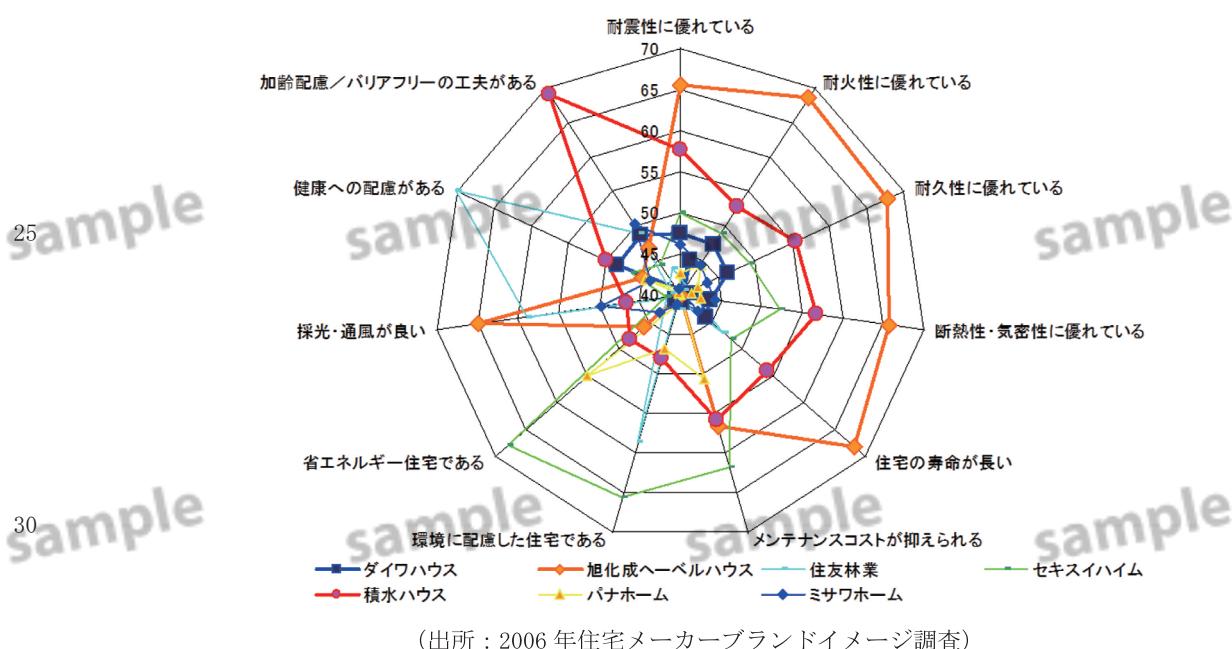


図9 各住宅メーカーのイメージ



住宅購買の過程

顧客としての消費者が、住宅を購買する際、大きく3つの段階に分けセグメンテーションすることができる。ニーズが発生する前の潜在的な段階の潜在層、許容候補や検討候補が形成され絞り込みが行われている段階の顕在層、そして展示場に出かけ見学し複数他社の住宅を比較し検討する検討層である。

潜在層が認知しているブランド数の平均は、約9.9ブランドと考えられている。潜在層はまだ具体的な住宅に対するニーズを知覚していない。引っ越し、転職、結婚、昇進などのライフステージの変化、テレビや新聞の報道など様々な要因によって、住宅購入のニーズが刺激され生じると顕在層へとセグメントが推移する。顕在層は、具体的なニーズに応じて様々な住宅ブランドを検討し、ある程度の絞り込みを行う。顕在層が検討しているブランド数の平均は、約4.6ブランドと考えられている。そしてさらに具体的に住宅購買を検討する層へとセグメントが推移すると、より積極的な情報収集や情報の検討を行うと考えられる。展示場に見学しに行き、様々なモデルルームやモデルハウスを見学する。その平均見学ブランド数は、約4.0ブランドと考えられている。そして営業担当との接触や意見交換、カタログなどを検討し、さらにブランドを比較する。比較し検討するブランド数の平均は、約3.8ブランドと考えられている。そして最終的な意思決定を行い、1ブランドのみと契約し、購入するという過程が考えられている。

2006年にリクルート社が『月刊ハウジング』読者を対象に行った「住宅メーカーブランドイメージ調査(N=1100)」によると、ハウスメーカー検討時の重視点として、択一回答の場合には、1位は「間取り・プランが良い」、2位は「耐久性に優れている」、3位は「耐震性に優れている」、そして4位は「採光・通風が良い」となっている。「とても重視する」と「やや重視する」を含めた場合には、1位は「耐震性に優れている」、2位は「耐久性に優れている」、3位は「採光・通風が良い」、そして4位は「間取り・プランが良い」となっている。

同調査において、住宅メーカー毎に「耐久性に優れている」「耐震性に優れている」「採光・通風が良い」などの項目に関するイメージの評価を示したのが図9である。積水ハウスは、「加齢配慮／バリアフリーの工夫がある」に関して突出した評価を得ている。積水化学工業の積水ハイムは、「省エネルギー住宅である」「環境に配慮した住宅である」「メンテナンスコストが抑えられる」に関して高い評価を得ている。旭化成ホームズの旭化成ヘーベルハウスが高い評価を得ているのは、「耐震性に優れている」「耐火性に優れている」「耐久性に優れている」「断熱性・気密性に優れている」「住宅の寿命が長い」といった点である。

大和ハウス工業が独自に行った調査によると、同社の購入決定要因として、「大手メーカーで安心」「品質性能が良い」「営業担当者が良い」があげられている。そして同社購入の最大の理

大和ハウス工業のマーケティング戦略

総合宣伝部

大和ハウス工業のマーケティング戦略は、主として総合宣伝部で企画運営されている。総合宣伝部は、新聞、テレビなどの媒体の取り扱いを主たる業務とするメディア企画室、ホームページや社内向けのインターネットの運営と管理を行っているデジタルメディアグループ、総合宣伝部の旧組織であり各事業の販売促進を担当している事業販促企画室、今後の大和ハウス工業のマーケティング統括のための礎を管理するマーケティング戦略室、総合宣伝部での経理などの業務を行う業務管理グループ、そしてエンドレスハートの管理やヴィジュアル・アイデンティティを担当しているコーポレート・ブランド室がある。加えて、スピードスケート女子500mの前日本記録保持者で、2006年2月に開催されたトリノオリンピックに日本代表選手として出場した大曾小百合選手が所属するスケート部も、この総合宣伝部の下にある。なお、広報業務は、総合宣伝部と同じく経営管理本部下にあり、横並びの広報企画室が担当している。

この上席執行役員経営管理本部総合宣伝部長（2010年4月1日より営業推進担当兼務）が山本誠氏である。山本上席執行役員は、営業の出身であり、数ヶ所の営業所支店長を歴任した後、CS推進部が本社に創設されたのを機にCS推進部長となつた。その後2005年度に、ブランド力向上の見地から、広告戦略担当の責務を与えられ、当時の販促室とコーポレート・ブランド室を一つに統合して総合宣伝部を創設し、その部長となつた。

この山本上席執行役員の直属組織が、総合宣伝部のマーケティング戦略室である。大和ハウス工業のマーケティング戦略や広告プランニングの運営と管理やブランド管理などを担当業務とするマーケティング戦略室は、以前は事業販促企画室内で活動していたが、山本氏の直属組織として独立した。マーケティング戦略室が設立される以前は、縦割り的に各事業部門が独立した意思決定を行い、各事業部門に様々なマーケティング担当者が散在していた。将来的には、マーケティング戦略室が、大和ハウスグループのマーケティングを司り、宣伝広告のあり方や製品や市場の開発に関する市場動向を示唆し、川上から川下までを統合的に管理できる組織になることを目標としている。

総合宣伝部創設の思いは、山本上席執行役員が、九州西部の某支店長時代の経験にさかのぼる。その支店は、住宅営業所、集合住宅営業所、流通店舗営業所、お客様センターから構成さ

れていたが、縦割り組織が凝縮されたようなケースであり、例えば、広告宣伝費の配分に関して、住宅や集合住宅事業への集中的な配分がなされ、広域のビジネスを担っている流通店舗営業所や建築営業所の担当者が、収益を上げているにも関わらず低い広告宣伝費の配分しかないことにやや不満を感じていた。当時の支店長だった山本氏は、事業部間の資源の共有と横断的な連携の重要性を感じており、総合宣伝部を創設する意志へとつながっていた。

5

マーケティング戦略

多岐にわたる事業を運営し成長してきた大和ハウス工業は、第二次中期経営計画 Challenge 2010において、〈ハウジング〉〈ビジネス〉〈ライフ〉の3領域において、社会の新しい価値を創り出すことを目指していた。〈ハウジング〉事業では戸建住宅、マンションや集合住宅が、〈ビジネス〉事業では LOC ビジネスに代表されるように商業施設やホテルやアパートなどの経営者や土地保有者が、〈ライフ〉事業ではホームセンター・ホテル運営などが、それぞれ具体的な事業対象であった。すなわち、大和ハウス工業は、単に住宅メーカーではなく、ビジネスやライフ事業でも積極展開していることを広く認知してもらい、全体としての企業のメジャー感を創出することが課題であった。「人・街・暮らしの価値共創グループ」として事業運営していることを、理解してもらうことが課題であった。

山本上席執行役員は、マス広告の重要性に関して、データそして過去の経験に基づきある考えを保有していた。大和ハウス工業は、1997～98年度そして2001～02年度に、前年度比で約60～70%までマス広告費を削減した経緯がある。その際に行われた日経企業イメージ調査によると、社名の認知度は伸び悩みさらに好感度が減少したという結果を得た。この経験を経て、マーケティングそしてマーケティング・コミュニケーション戦略に関する様々な知見を得た。その一つがメディア活用である。メディアの役割に関する総合宣伝部やメディア企画室の考え方には、「知っていただく」役割としてのテレビ、「理解していただく」役割としての新聞や雑誌、「深く理解していただき次に行動にしていただく」役割としてのWeb、「購入・契約をしていただく」役割としての営業や展示場、そしてWebは「広めていただく」役割も保有している、というものである。テレビ→新聞→Web→展示場という一つの流れを、考慮している。そして総合宣伝部は、大和ハウス工業のマーケティング、特にマーケティング・コミュニケーションの展開を、大和ハウスグループ、大和ハウス工業、そして事業という3つのラインで、2006年以降、展開するようになった。

10

15

20

25

30

共創共生

大和ハウスグループのマーケティング・コミュニケーションは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」を具現化し共創共生の理念を伝える「郡上八幡」「通り庭」などのシリーズで展開されている共創共生をテーマにしたものである（図 10）。企画意図は、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、お客様と共に新たな価値を創り、活かし、高め、人が心豊かに生きる社会の実現をめざす、という大和ハウスグループの経営ビジョンを言葉化した「共に創る。共に生きる。」につなげることである。したがってメッセージは、「共に創る。共に生きる。」という大和ハウスグループの経営ビジョンを言語化したものであった。しっとりとした世界観である共創共生に関して「心に残る」「共感できる」「情緒がある」といったマインドシェアを高めることが、マーケティング目標と役割として設定された。

共創共生シリーズでは、重要な 3 つの視点を維持していた。第 1 は、「自然や風土との共生、地域の人々どうしの共創」である。水や風や光と上手に共生している町、CO₂ 排出削減が叫ばれる前から環境との共生をあたりまえのようにやってきた地域や町など、共生するための知恵や工夫を紹介することが、そのまま今の中に対するメッセージとなり、大和ハウスグループの活動にも結びつけることを視点とした。第 2 は、「コミュニケーション、コミュニティ、つながり」である。人と人のコミュニケーションが残っている町、つながりが生きている町など、コミュニティ性がどんどん希薄になっている今、その暮らし方はお手本になり、CM を見てその大切さを思い出す人がいて、自分の生活にあてはめる人がいて、結果的に大和ハウスグループの姿勢に共感が集まることを視点とした。そして第 3 は、「いまも生きている暮らしの知恵、発見」である。かつてはこうだった、むかしはよかった、というノスタルジーではなく、観光化して売りものになっているものでもなく、いまも暮らしの中にちゃんと根づいているもの、生きた暮らしの中で毎日あたりまえのように行われていることなどから、見る人の共感も驚きも生まれてくるという視点である。

この共創共生シリーズは、テレビ CM と新聞広告を連動し出稿が行われた。この共創共生シリーズ「郡上八幡」「通り庭」のテレビ広告は、第 47 回消費者のためになった広告コンクール（2007 年）の経済産業大臣賞（最優秀作品賞）をテレビ広告部門で受賞している。2008 年 10 月～2009 年 3 月の下期における共創共生シリーズのテレビ出稿回数は、約 40 回ぐらいである。また共創共生シリーズの新聞広告は、2006 年、2007 年、2008 年と朝日広告賞を受賞している。

2009 年度からは、「WE BUILD ECO」シリーズを展開している（図 11）。また 2008 年 10 月に創刊され、月 2 回月曜日に発行する朝日新聞の「メディア・イン・メディア」である「朝日新聞グローブ（GLOBE）」にも、出稿を続けている（図 11）。朝日新聞グローブは、朝日新聞社が 07 年の夏

に立ち上げた「メディア研究プロジェクト」での論議の結果、「発行形態としては新聞メディアで、しかしスタイルとしては今までにないものを模索する。かつ活字メディアとしての特性は十二分に生かす」という結論から創出され、「世界のどこかで日本の明日を考える」をキーコンセプトとする、非常にユニークな「メディア・イン・メディア」である。

5

なんでダイワハウスなんだ？

大和ハウス工業のマーケティング・コミュニケーションは、「なんでダイワハウスなんだ？」シリーズに代表される（図12）。「なんでダイワハウスなんだ？」企業CMシリーズは、役所広司さんが出演した「ダイワハウスが言えない男」篇の印象が強いが、総じて12作にも至っている。それらは、「細胞」篇、「人生ゲーム」篇、「お菓子の家」篇、「リピートアフターミー」篇、「ジャック」篇、「大統領」篇、「竜宮城」篇、「ドラキュラ伯爵」篇、「カレー屋」篇、「クジラ」篇、「ダイワハウスが言えない男」篇、「言えない男／新築祝い」篇である。2008年10月～2009年3月の下期における「なんでダイワハウスなんだ？」シリーズのテレビ出稿は、約280回行われた。企業CMの古き典型とは異なり、毎回趣向を変えながら、荒唐無稽な意外性のあるストーリー展開で人を引き付け、最後はいつもおなじみの「何で？」に落としこむアプローチで制作してきた。あえて特定のメッセージを入れずに、意味不明にすることで、「なんでダイワハウス」というお馴染みのフレーズを際立たせる配慮も行った。そして「クジラ」篇と「ダイワハウスが言えない男」篇では、それぞれ「環境」「マンション事業」の要素を含んで表現している。

「なんでダイワハウスなんだ？」という問いかけを表現している理由は、「ダイワハウスがイイからなんじゃないか」という連想を顧客が行うのでは、という仮説に基づいている。そしてこの連想に基づき、顧客がさらに大和ハウス工業のホームページにアクセスし、展示場へと足を運ぶことが期待されている。企業イメージや知名度を上げることを狙って、マーケティング活動が行われている。またある営業担当者の経験に、営業先の支店長が「なんでダイワハウちゅなんだ？」のテレビCMを褒めに、わざわざその営業担当者のところに挨拶に来られた、というエピソードもある。

Webでは、「なんでダイワハウスなんだ？」をうけて、「だからダイワハウスなんだ！」というマーケティング活動も行っている（図12）。このサイトは、大和ハウス工業を中心とする大和ハウスグループ社員約4万人の社員一人一人が語るコンテンツである。

10

15

20

25

30

xovo・D-Room

大和ハウス工業の戸建住宅事業のブランドに「xovo（ジーヴォ）」がある。xovoは、25年ぶりに工法を一新し、2006年9月より発売した戸建住宅商品の新ブランドである。耐久性と省エネルギー性に優れた大和ハウス工業独自の外壁システム「外張り断熱通気外壁」を標準装備し、高度な省エネと高い耐久性を実現している。また長期間美観を維持する外壁塗装「XEコート」や、省エネ効果の高い「太陽光発電システム」などを使用し、建築後の住まいにかかる費用「ライフサイクルコスト」を低減するよう製品開発されている。2009年6月に施行された「長期優良住宅の普及の促進に関する法律」における減税政策の認定基準をxovoは標準仕様で満たしている。

xovoのターゲット・セグメントは、住宅購買層である。販売開始当初は、ラサール石井さんを起用し、数ある商品機能の中から、他社にはない独自性能である「外張り断熱通気外壁」に焦点を当てて訴求をしていたが、2009年現在は永作博美さんを起用し、外張り断熱通気外壁によって生まれる「環境性能」（例：光熱費の削減、CO₂排出量の削減）を訴求している（図13）。2008年10月～2009年3月の下期におけるxovoのテレビ出稿回数は、約110回ぐらいである。2008年度におこなわれた第12回環境コミュニケーション大賞テレビ環境CM部門で、xovo「エコバッグ篇」は優秀賞を獲得している。またxovo外張り断熱の家「CO₂排出を減らせる家」篇は、2008年度の第57回朝日広告賞を受賞している。

また従来型の展示場に加え、「まちなかxovo」という興味深いマーケティング活動も行っている。まちなかxovoとは、文字通り、実際の“まちなか”に建つ“xovo”であり、住んだ後の暮らしの想像できる、リアルサイズの建物・スペックが特長の、ご近所密着型オープンハウスである。建ってしまってからではなかなか見ることのできない、着工～完成に至るまでの住まいづくりのプロセスを見学することができ、また季節に応じたイベントを定期的に実施し、近隣でのコミュニケーションスポットを目指し、地域の特色にあわせた住まいづくりを提案するオープンハウスである。

「D-Room」は、大和ハウス工業が提供する賃貸住宅事業である。D-Roomは、暮らしをつつむ3つの”D”をコンセプトに運営されている。第1のDは、Designing Roomであり、ライフスタイルの原点としての住まいにおいて、賃貸住宅は個性やこだわりを気軽に表現できる好適度住宅としてとらえ、シングルからカップル、ファミリーまでのこだわりに応えるべく多彩な住空間をラインアップすることである。第2のDは、Delightful Roomであり、快適で心地よく暮らせるための多重構造の壁などの工夫をすることである。第3のDは、Dependable Roomであり、シックハウス症候群対策、耐震性や耐火性など安心し信頼できる住宅設計をすることである。

したがって、D-Room のターゲット・セグメントは、賃貸住宅入居検討者そして土地所有者である（図 13）。普通の賃貸住宅は「安っぽい」「あくまで仮住まい」というイメージがあるが、D-Room はハウスメーカーである大和ハウス工業が提供している品質の賃貸住宅であるという快適性を訴求するべく企画された。マーケティング活動の当初は当社の賃貸住宅の入居者層を中心であった 30 歳前後のヤングファミリーに訴える伊東美咲さん・劇団ひとりさんを起用していたが、現在は逆の発想で、賃貸住宅を借りる層で最も多い若い独身層にアピールするために上野樹里さんが起用されている。2008 年 10 月～2009 年 3 月の下期における D-Room のテレビ出稿回数は、約 70 回ぐらいである。「快適賃貸住宅」D-Room の「家もつくる。環境もつくる。ダイワハウスの賃貸住宅」は、2007 年度の第 56 回朝日広告賞を受賞している。

5

10

15

20

25

30

図10 共創共生シリーズの新聞広告:「郡上八幡(2006年8月1日)」と「通り庭(2006年12月16日)」

水は使い分けるのがあたりまえ。その街は、黙ってそう教えてくれました。家の中に、道がありました。人や風や光が行き来する道でした。



岐阜県郡上八幡。400年前に生まれた水の使い分けシステム『水舟』

枕草子のはばなかに登場する山いの街、都上八幡、古川町と小敷良用、ふたつの津波が街中を流れ、本城がもたらされた町の名前。水舟寺は、40年ほど前に生まれ育て、いまも街には二つ目津波で倒れていた木の使いで残っています。清水と水舟をまとめて「まくび」で舟身まで引く。上舟は木舟本。下舟は農業用舟舟でうちらわした。最終は舟揚げい出し、木舟本にむけた分岐で船底が生えていました。大陸から来た舟、みんなでだいじに使う。そんな考え方、この街に暮らすひととの心にせんに蘇りしているのです。



共に創る。共に生きる。
We Build Hearts

家の奥へつなぐ土間「通り庭」。人と町を結ぶ暮らしのかたちです。

假説用語考索。そして正解解説、町家づくりの言葉が、いま暮らしの舞台になつてゐる。実際から言葉の本義まで、また上手にひきついているか解説してゐます。そこには「土居」や「土間」ではなく、空室、廊下が「行」ます。隣の部屋をさへ、直角に通せる走廊を「通路」など、用語は全部空室、廊下が「行」ます。まるで洋語のそのままの意味の「in」にならへてゐるようです。引ひき門は既に現れており、吸い戸や扇子戸、また洋風の引き戸がある部分の窓は光差しもしくは、ここちよい空間。それは、人間を縮み、自然をじょうずに縮む暮らしのかたちなのです。



その知恵と心、わたしたち大和ハウスグループの

社会と共に生きること。自然と共に生きること。人々と共に暮らしのかたもや価値を創ること。そんな「共創共生」の精神をもつた大和ハクスグループにとって、「道徳家」のある暮らしはお手本です。既存事業をはじめ、商業建築、ホテル・リゾート、医療、介護など、幅広い事業で社会に貢献したい。大和ハクスグループ35000人の思いがひとつです。



図11 「WE BUILD ECO(2009年6月5日)」新聞広告と朝日新聞グループ掲載広告(2009年1月、6月)

図12 「なんでダイワハウス？風流鯨（2008年7月3日）」新聞広告とホームページの一部

The image shows a newspaper clipping from July 3, 2008, with the headline "なんでダイワハウス？" (Why Daiwa House?). The ad features a large wind turbine and text about environmental initiatives. To its right is a screenshot of the Daiwa House website, featuring a grid of staff photos and sections for "だいわ" (Daiwa) and "We Build ECO".

図13 xevo新聞広告（2008年5月10日）とD-Room新聞広告（2009年3月5日）

The image displays two newspaper ads. The left ad is for xevo, showing a woman walking past stylized trees with the text "ジーヴォに 住んでなかつたら、わたし、 ブナの木 60本ぶんの CO₂を 出してしまう。" The right ad is for D-Room, featuring three men wearing red glasses and the text "ダイワハウスの 賃貸住宅にするとは、 どちらさまも お目が高い！" Both ads include contact information at the bottom.

2009年秋、今後のマーケティング戦略

総合宣伝部のマーケティング努力により、レギュラーワン番組枠、特番枠、スポット枠そしてこれらを総じてテレビ出稿量は、2006年以降ほぼ横ばいであるにも関わらず、Webへの誘引数は
5 134%上昇し、住宅資料請求枚数は137%上昇している。日経企業イメージ調査でも、2004年と比べ、好感度は141%増（他社平均117%）、一流であるという評価は148%増（他社平均107%）、株購入意向は146%増（他社平均101%）、就職意向は148%増（他社平均117%）と、突出した成果を上げている。

役所広司さんが演じる「ダイワハウスが言えない男」篇は、CM Data Bank 株式会社による平成20年度 CM 好感度白書では非常に高い好感度効果を達成しており、また大和ハウス工業が
10 2008年11月に行った調査（約800の回答者数）でも非常に高い評価を得ていた。約57%が同 CM を「非常に好き」または「やや好き」と回答しており、約37%が以前と比べて大和ハウス工業の印象が改善していた。またほぼ同時期に行った社内調査（約170名の回答者数）の結果も好評で、約78%が「とても良い」または「良い」と回答していた。その理由として、「駅で役所
15 さんとの「ダイワハウちゅ」を自然の会話の中で楽しそうにつかっている女子高生の姿を見かけました。社員としてとても嬉しく思い、とても浸透していると感じました。」や「知人・友人・取引先など幅広い様々な人から、「ダイワハウスの CM」という会話がここ数年よく出てきます。親しみやすく認知度が上がる CM で大変面白いと思います。」などが述べられていた。

総合宣伝部の一連のマーケティング活動は素晴らしい成果を上げていたが、山本上席執行役員は、依然としてマーケティング課題があると感じていた。一つは、関西ではある程度の知名度があるが、関東では売上に対して知名度が低いと思っていた。「なんでダイワハウスなんだ？」シリーズで知名度は上昇してはいるが、十分であると判断するには時期尚早と思っていた。大和ハウス工業がどのような事業を運営している企業かということに関する一般的な認識は、まだ十分とは言えない、という思いがあった。2009年秋、山本上席執行役員は、今後のマーケティング戦略のプランニングに向けて思案を巡らせていた。
25

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.4 P0