



慶應義塾大学ビジネス・スクール

マツ六株式会社ファーストリフォーム事業部： 大切な人を転倒から守る

芸人でパラパラ漫画でも有名な鉄拳が作成したショート動画「母の辛抱と、幸せと。」が話題になった。「辛抱」が信条で、決して息子に弱さを見せない母親と、転倒してケガをした母親の介護に奔走する息子の姿を描いた涙腺崩壊の物語だ。「大切な人を転倒から守り、安全で豊かな暮らしのお手伝いができたら」という想いを伝えるため、建築金物卸売業のマツ六と共同で制作した母と子の物語である。

超高齢化社会を迎えた日本で「介護リフォーム」という新しい市場をつくりだしたのがマツ六株式会社（大阪市天王寺区）である。マツ六は、これまでに無かったまったく新しいタイプのリフォーム事業「ファーストリフォーム」（これ以降、Fリフォーム）を2003年に立ち上げた。「For Interactive Relations and Speedy Transportation」（相互の関係性を高め、迅速な物流を目指して）を基本理念として、その頭文字から名づけた新規事業のビジネスモデルは、現場で実際に工事に携わる施工業者600名以上に聞き取り調査した結果に基づいて設計した。

具体的には、手すりやバリアフリーなど、高齢者や介護者の住宅改修を事業ドメインとした、施工業者（大工）向けのリフォーム専門のカタログ、インターネット販売ビジネスである。そして、このB2Bダイレクト・マーケティングの真の価値は、単に流通システムを簡素化するだけでなく、施工業者の困りごとを解決するソリューションを提供することにある。

現在、Fリフォーム事業の売上高は、約11億円（2017年度）、Fリフォームに登録する施工業者は2万社を超えている（2019年2月）。

本ケースはマツ六株式会社の松本將社長、同社執行役員の森田正彦氏へのインタビューをもとに磯辺剛彦教授が作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

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・スクールまで（〒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）。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。ケースの購入は<http://www.bookpark.ne.jp/kbs/>から。

Copyright ©磯辺剛彦（2019年2月作成）

介護リフォームへの参入

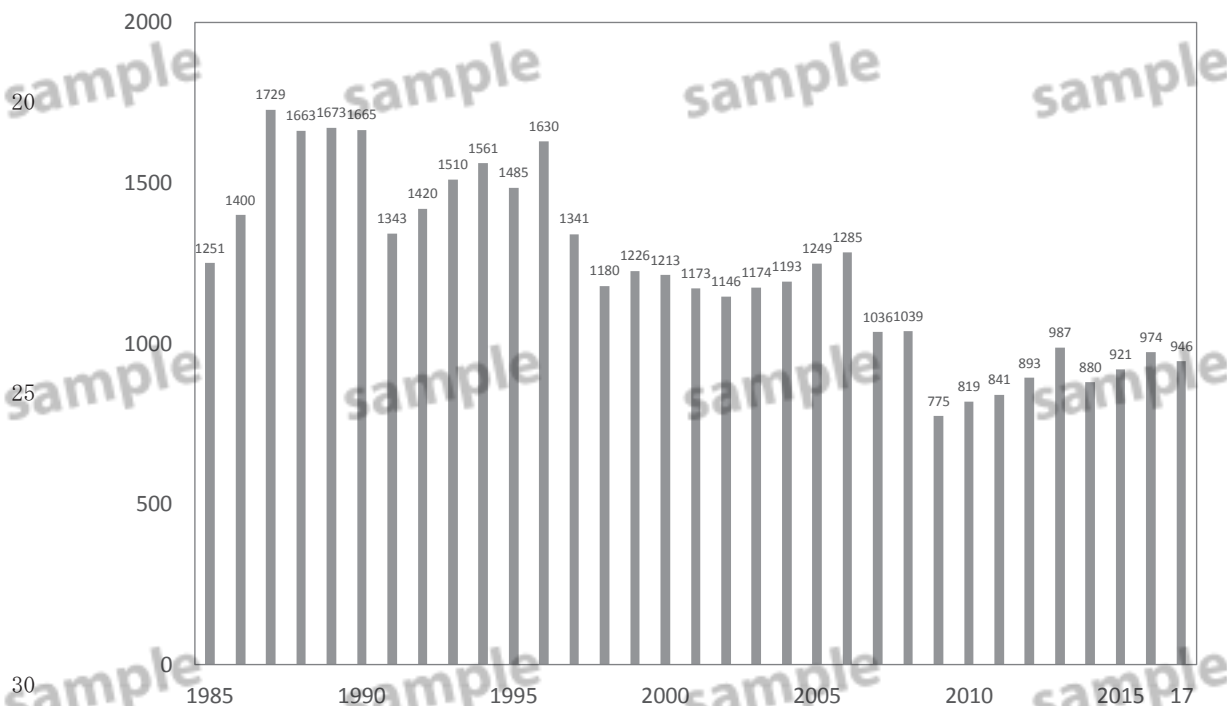
マツ六は大正10年に建築金物卸売業「松本六郎商店」として創業以来、時代に合わせて変化を遂げてきた。高度経済成長期には旺盛な新築需要に合わせて、建築金物なら何でも揃う「建築金物のデパート」と呼ばれていたが、バブル崩壊後に新築住宅着工戸数は一気に減少した。新築件数と歩調を合わせてきた会社の業績は、みるみるうちに悪化した。

「問屋業は金物店から依頼された商品をメーカーに頼んで倉庫に入れ、それを届けるだけです。『つまらない仕事だな』と思っていました。ということは、社員にとってもやりがいがないのは明らかでした。社員がやりがいのある仕事をする。そのためには社会に必要とされ、新しい市場を作り出すことが必要だと感じていました」(松本将社長)

そして90年代後半、当時副社長だった松本氏は、「リフォーム」と「高齢化社会」をキーワードに住宅用手すりを中核としたバリアフリー建材に乗り出した。

「高齢者向けのリフォーム商材がまったくないことに気づき、これはチャンスだと思いました。先代社長のときから技術に対する知見はありましたので、高齢者や介護者のための手すりやスロープといった商品をメーカーポジションできちんと作っていかうと決めました」

新築住宅着工件数の推移（単位：千戸）



(資料) 国土交通省「建築着工統計調査報告書」

商社であるマツ六はメーカーとしては後発だったが、市場にはバリアフリー建材がなかったので、このカテゴリーでは先発者になることができた。そして、松本氏はリフォーム事業を「もの」でなく「こと」と定義した。

「金物店やホームセンターは商品別に仕入れ、店頭でもドアノブや蛇口といった商品別に並べられています。しかし、現場の施工業者が施主さんから依頼されたのは工事です。リフォームという『こと』が完結するには『もの』が揃っていなければできません。私たちが目指したのは、売り手側の理屈よりも現場のお手伝いでした。そして99年に『バリアフリー建材カタログ』を完成させました。このカタログは商品別ではなく、トイレ、階段、居間のように場所別、工事別に構成したのです」

しかし、全国の金物店や建材店にカタログを売り込んだが、取り扱ってくれる店はほとんどなかった。その当時の新築住宅着工戸数はピークほどではないが、それでも安定していた。事業環境が変化しても新築住宅への信仰は厚く、小口で面倒な介護リフォームには誰も興味を示さなかった。

ここで思いがけないことが起こった。カタログを創刊した翌年の2000年に、厚生労働省の介護保険制度と国土交通省の建築基準法改正が施行された。どちらの制度にも手すりに関する項目が含まれていた。特に介護保険制度では、介護認定を受けた高齢者が保険で利用できるサービスの中に、「自宅を暮らしやすく、自立を助けるための住宅改修費支給」が含まれていた。これらの制度により、膨大な住宅ストックを背景にした介護リフォーム事業が注目されるようになった。介護保険金を受給できる改修工事には、「手すりの取り付け」や「床段差の解消」など5項目が指定されたが、すでにマツ六のカタログにはすべての工事が含まれていた。

「まったくの偶然でした。介護保険が始まるからバリアフリーのリフォームを始めたわけではありません。バリアフリーの事業を始めたら、その直後に介護保険制度がスタートしたのです」

リフォームのビジネスモデル

介護リフォームでは、要介護者や介護者、福祉・医療関係者、そして施工業者による情報交換や連携が不可欠になる。

たとえば、ケアマネージャーなどの福祉・医療関係者との打合せ、住宅の現地調査、自治体への申請書類（見積書や施工前と施工後の写真等）の作成、商品の調達、施工、アフターケアなど、施工業者の仕事の範囲は非常に広く、責任も重い。

それに加えて、施工業者にとって介護リフォームの仕事はとても効率が悪かった。たとえば、介護リフォームは、手すり1本の取り付けで1万円程度の工事から、介護保険の上限である20万円までの工事が中心になる。平均すると、介護リフォームは1件あたり10万円程度と、きわめて小規模な工事が多い。

さらに、リフォームは、顧客（施主）によってニーズが異なるので、既設住宅に見合った商品を調達する必要性が生じるなど、いわゆるアフターマーケット特有の問題や制約があった。要するに、顧客にカスタマイズした工事が必要となり、施工は現場単位になるため、必要な材料が小口化する。たとえば、顧客から「4mの手すりを取り付けたい」という要望があっても、稼働率が低く、しかもかさばる商品を
5 常時在庫している金物店は少ない。また、手すり棒を壁に固定するブラケット（壁面に取り付けて支えるもの）は、材質、サイズ、色など、多品種におよぶ。しかも、一つ二つといった小口での購入が難しく、一般に納期も長くかかった。高齢者を対象とした住宅リフォーム事業の市場は魅力的だったが、施工業者へ商品を届ける「流通」が大きな課題になっていた。

10

介護リフォームの基本的な流れ

- ① 各市区町村から介護認定を受ける
- ② 担当のケアマネージャー等に相談する
- ③ ケアマネージャー等も同席し、業者と打ち合わせ
- 15 ④ 業者が見積書、工事図面を作成する
- ⑤ 業者と契約
- ⑥ 申請書類の一部を提出（事前申請）
 - 住宅改修内容を記載したもの
 - 改修箇所や費用の見積を記載した申請書
 - 20 ⑦ 住宅改修理由書（ケアマネージャー等が作成）
 - 住宅改修前の状況が確認できるもの（改修前の写真等）
 - 工事図面・工事費見積書（業者が作成したもの）
- ⑦ 事前申請の審査結果を受けた後、着工
- ⑧ 業者への支払い（各自全額負担）
- 25 ⑨ 工事完了後、再度申請
 - 工事費内訳書
 - 領収書
 - 完成後の状態がわかる図面や写真など
 - 住宅所有者の承諾書
- 30 ⑩ 住宅改修費支給

「日本の住宅事業のビジネスモデルは新築建設に向けたものになっていて、介護リフォームのようなストックビジネスに応用することは容易ではありません。新築住宅市場が重視されるには理由があります。まず、新築は単価が大きく、効率的な商売ができます。それに対して、手すり工事は手間暇がかかりますが平均単価は10万円程度です。そして新築のように同じ設計であれば金物部品を箱買いすることができます。しかし、リフォーム工事は一軒単位なので箱単位では部品が余ってしまいます。「この品番の丁番を3個、このタイプのビスを5個欲しい」といっても、金物店は箱を開封すると在庫が残りますので、開封せずに箱のままで売りたいのです。要するに、住宅リフォーム事業を成立するためには、施工業者に必要な商品を必要な個数だけ、必要な場所に届ける流通システムが大きな課題でした」

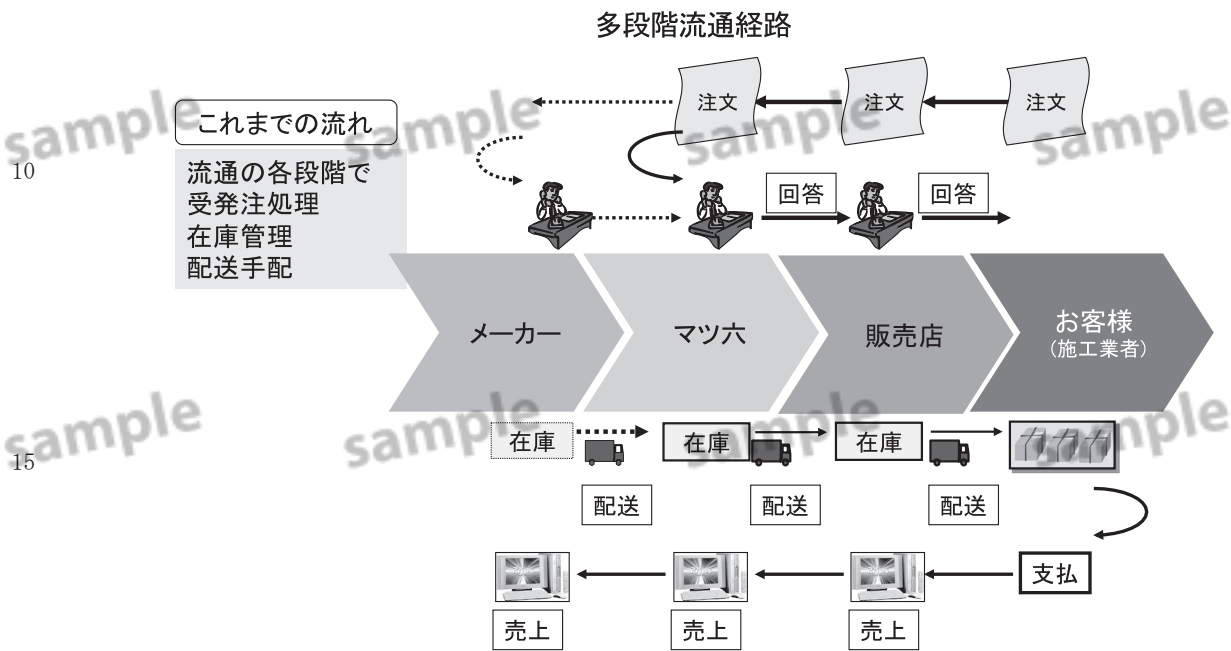
現場を知る

この問題に対して、松本氏は「工事の現場を知る」ことから始めた。朝早くホームセンターの駐車場で開店を待つ600人以上の施工業者から「現場で困っていること」を聞いた。「商品の購入先がバラバラなので面倒」「小ロットで買いたいのが箱単位でしか売ってくれない」「手すりのような長尺部品は現場に直接届けてほしい」「工事の途中で買い出しに行くと段取りが狂う」「その日の仕事が終わって発注したいが、夜は店が開いていない」いろいろな困りごとを知ることができた。

施工業者困りごと（アンケート / インタビューより）

- | | | |
|-------------------------|---|--------------|
| ■ 商品の購入先が分散して面倒 | | |
| ■ 緊急時は現場近くのホームセンターで購入する | | ● 品ぞろえ |
| ■ ホームセンターは欲しい物を探すのが大変 | ⇒ | ● 分かりやすいカタログ |
| ■ 作業中に資材を買いに出ると段取り狂う | | ● 少量発注 |
| ■ 小ロットで買いたい。箱単位は要らない | | |
| ■ 商品未着で現場作業中断するのは大問題 | | |
| ■ 価格より欲しいものが確実に届くのが大事 | ⇒ | ● 確実なデリバリー |
| ■ 昼間は現場にいる。注文は夕方から夜間が多い | | |
| ■ 施工方法や商品情報が入りにくい | | |
| ■ 介護保険申請時の情報がほしい | ⇒ | ● 相談や情報提供 |
| ■ 工事の適正な価格やコストを知りたい | | |

住宅リフォームでは、居住者から依頼を受けた施工業者が、金物店や建材店から必要な設備や材料を購入する。施工業者から注文を受けた金物店は商品を問屋から仕入れ、さらに問屋はメーカーに発注する。いわゆる「多段階流通経路」と呼ばれる仕組みが一般的な流通システムだった。それに対して、施工業者はジャストインタイムのサービスを求めている。そんなとき、松本社長はオフィス用品アスクルのビジネスモデルに出会い、これを住宅リフォーム事業に応用した（付属資料にアスクルのビジネスモデルを解説している）。



ファーストリフォーム事業の仕組み

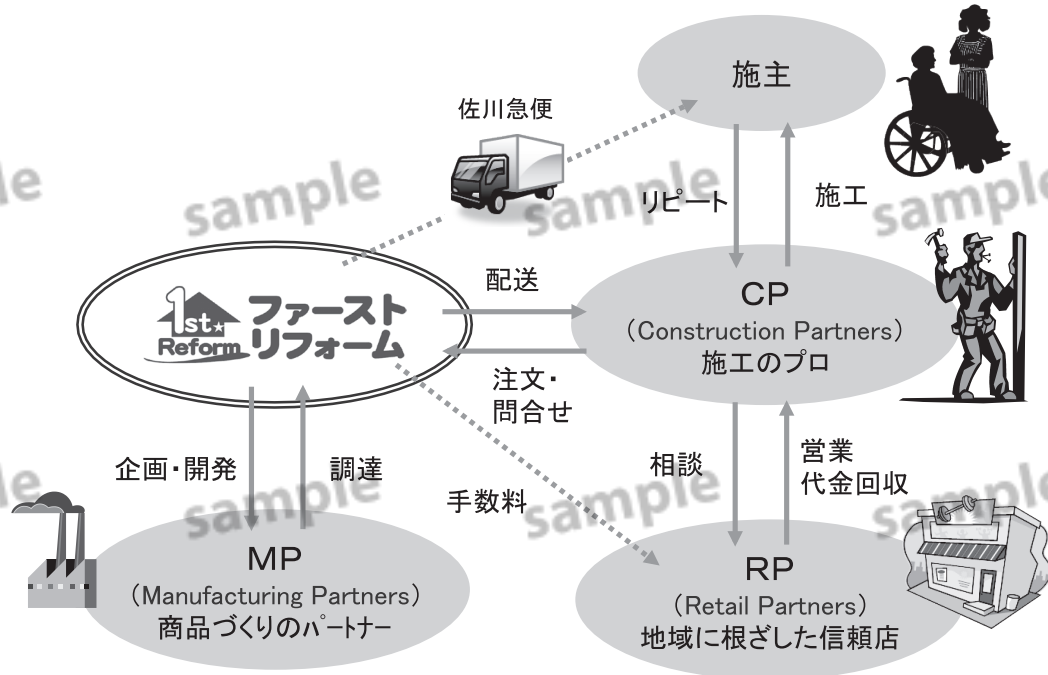
2004年、バリアフリー住宅のリフォームのための高品質な品揃え、全国どこでも確実に短納期のデリバリー、小口配送、介護リフォームに関する施工や関連法規等の情報提供、問い合わせセンターの開設を提供価値にした新しい流通システムを開発した。

この事業を設計するにあたって、企業理念である「協調互敬」に従い、Fリフォーム事業に関するすべての企業を「パートナー」として認識することで、すべてのパートナーが利益を享受できる仕組みづくりを条件とした。具体的には、施工業者をCP（Construction Partners）、代理店をRP（Retail Partners）、仕入先をMP（Manufacturing Partners）、そして情報システム、物流、金融などの協力企業をSP（System Partners）と呼び方を変えた。そしてマツ六単独ではなく、共同体としての事業推進を最優先にした。なお、受注システムのパートナーはNTT西日本、物流パートナーは佐川急便、そして決済システムのパートナーはJCB、オリエンテーションから構成されていた。

この流通システムでは、①金物店（RP）にFリフォームの特約代理店になってもらい、地元の施工業

者（CP）に商品カタログを配布する。②施工業者はカタログから工事に必要な商品や部品を選んでFリフォームに発注し、施工業者に宅配便を使って商品を指定された場所・時間に配送すると同時に、施工業者と取引登録のある建築金物店に出荷報告を行う。③施工業者は商品を受け取ると同時に、代金は指定の建築金物店に現金で支払い、Fリフォームはその金物店から代金を回収するという流れである。

Fリフォームの体制



建築金物店の機能は、施工業者の開拓・カタログ配布、代金回収及び施工業者に対する施工プランや必要部材に関する助言・サポート機能である。ただし、施工業者からの商品や施工に関する問合せについては、Fリフォームが問合せセンターを通じて行っている。

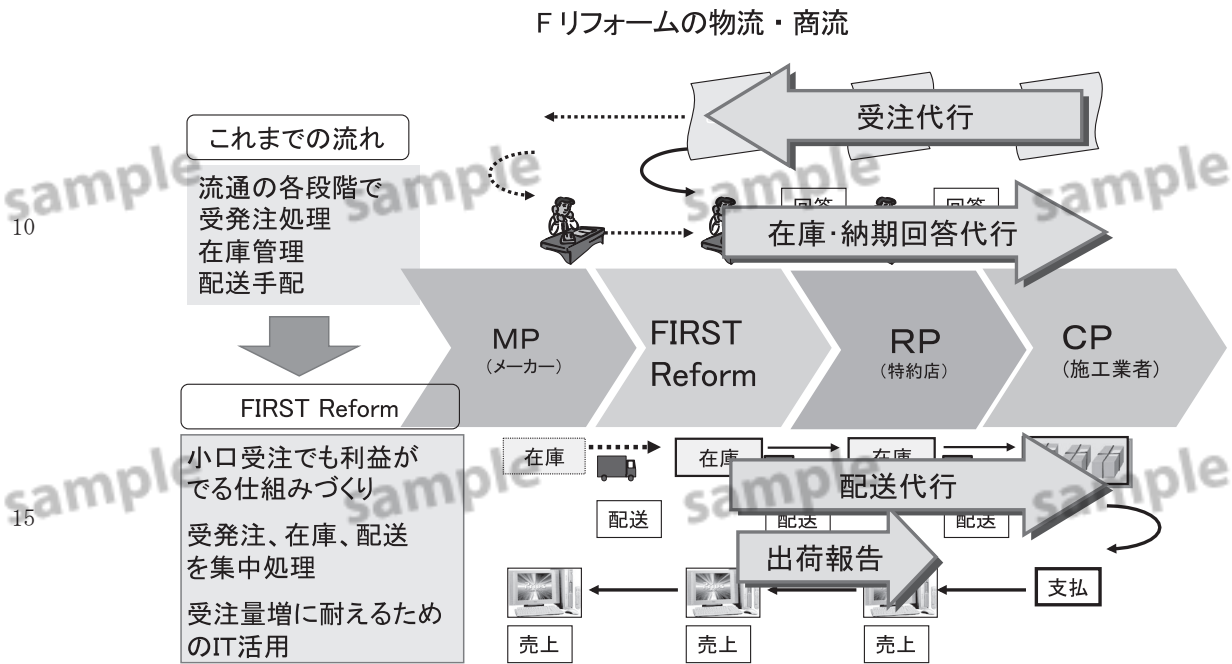
また、金物店による施工業者の与信管理や回収業務の効率化やリスク管理を支援するために、SPであるJCBやオリエントコーポレーションと協働して、業界初の法人カード決済システムである「Sarai（サライ）」（再来月に口座振替することからサライと命名）を上げた。この業界では掛け売りが一般的である。そこで、RPが新規にCPと掛け売り取引しても、確実に代金を回収できる仕組みを構築することで、RPがCPの開拓する動機付けを行っている。

Fリフォーム事業が建築材料の流通改革に乗り出すなかで、とくに頭を痛めたのが、たとえば4mにもなる長尺の手すり棒の配送だった。これには佐川急便の協力により、翌日に指定の現場までの納品を可能にした。また佐川急便とは「代引き機能」の活用により、通常取引での債権債務を相殺する仕組みを構築することでキャッシュフローの改善にも貢献している。

このビジネスモデルのポイントは、「必要なものを、必要なだけ、必要なところへ」というジャストインタイムによって、24時間自動受注、自動出荷、1個口からの小口配送、平日16時までの注文について

は当日出荷するほか、施工業者の現場へ直送することで従来のムダを省き、同時に施工業者の利便を向上する。

現在、登録施工業者は2万1千社。Fリフォームが常時在庫しているのは約6千アイテム。そのうち売上の約6割が自社開発商品であることと全体流通の最適化により適正な利益率を確保し、金物店や施工業者へも満足出来るマージンを提供できる仕組みになっている。



「高齢者や介護者の施設を訪問したり、施工業者さんの要望を直接聞いたりして、愚直に商品を開発してきました。必要とされるものを作り続けた結果、2700アイテムにもなりました。まさしくロングテールの商品ですが、ここが当社の強みになっています」

多種多様なブラケットと手すり棒

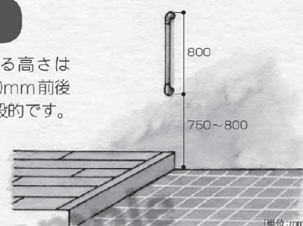
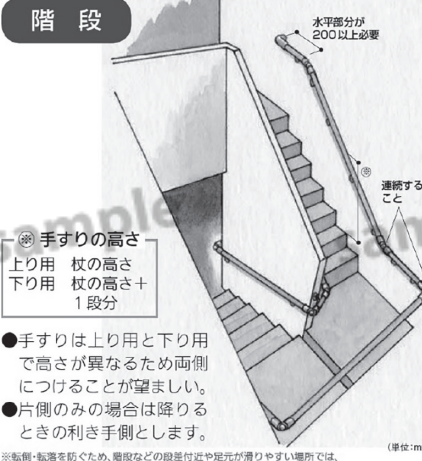
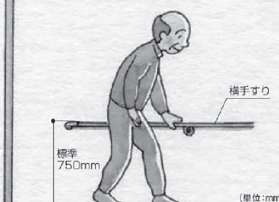
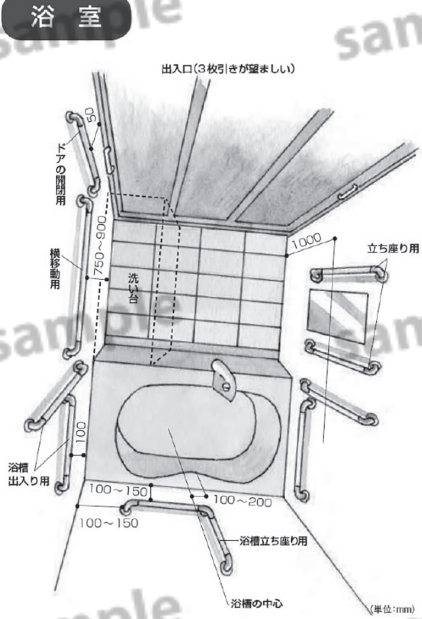
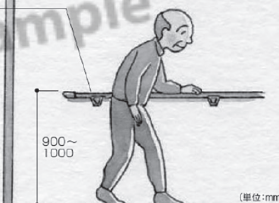

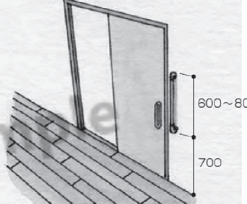


カタログについて

■情報提供

従来、施工業者へ商品情報や施工情報を提供していたのは、地元の金物店や建材店だった。しかし、介護リフォームという新しい市場が出現したが、施工業者に限らず金物店も商品情報、施工情報、あるいは介護保険の情報をもたなかった。そこで、Fリフォームは、商品の流通だけでなく、施工業者にとって重要な「お役立ち情報」や介護保険制度などの「豆知識」「施工方法」をカタログに掲載した。

豆情報「手すりの望ましいつけ方」

| | |
|--|--|
| <p>玄関</p> <ul style="list-style-type: none"> ●手すりを握る高さは床から1200mm前後の高さが一般的です。  <p>(単位:mm)</p> | <p>階段</p>  <p>(単位:mm)</p> |
| <p>廊下</p>  <p>(単位:mm)</p> | <p>浴室</p>  <p>(単位:mm)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●図のL型手すりはLタイプ(左用)です。 <p>※立ち上がりのため、前傾姿勢が必要な場合は400程度まで可</p> |
| <p>アームレール ※楕円形や天端がフラットな形状で、肘、腕を支え歩きやすいための手すり全般</p>  <p>(単位:mm)</p> | <p>便所</p>  <p>(単位:mm)</p> |
| <p>扉の横</p> <ul style="list-style-type: none"> ●手すりを握る高さは床から1200mm前後の高さが一般的です。  <p>(単位:mm)</p> | <p>●浴室は重大事故につながりやすい場所であるため、様々な位置が考えられます。身体状況にあわせて適切な位置を選びます。</p> |

新サービス「ファースト事務」

介護保険による住宅改修の際には事前に申請の手続きが必要だが、提出書類の作成にあたっては「御見積書の商品明細を入力するのに時間がかかる」「役所へ提出するための商品画像をカタログからコピーするのが面倒」といった時間と手間がかかり、施工業者の大きな悩みだった。

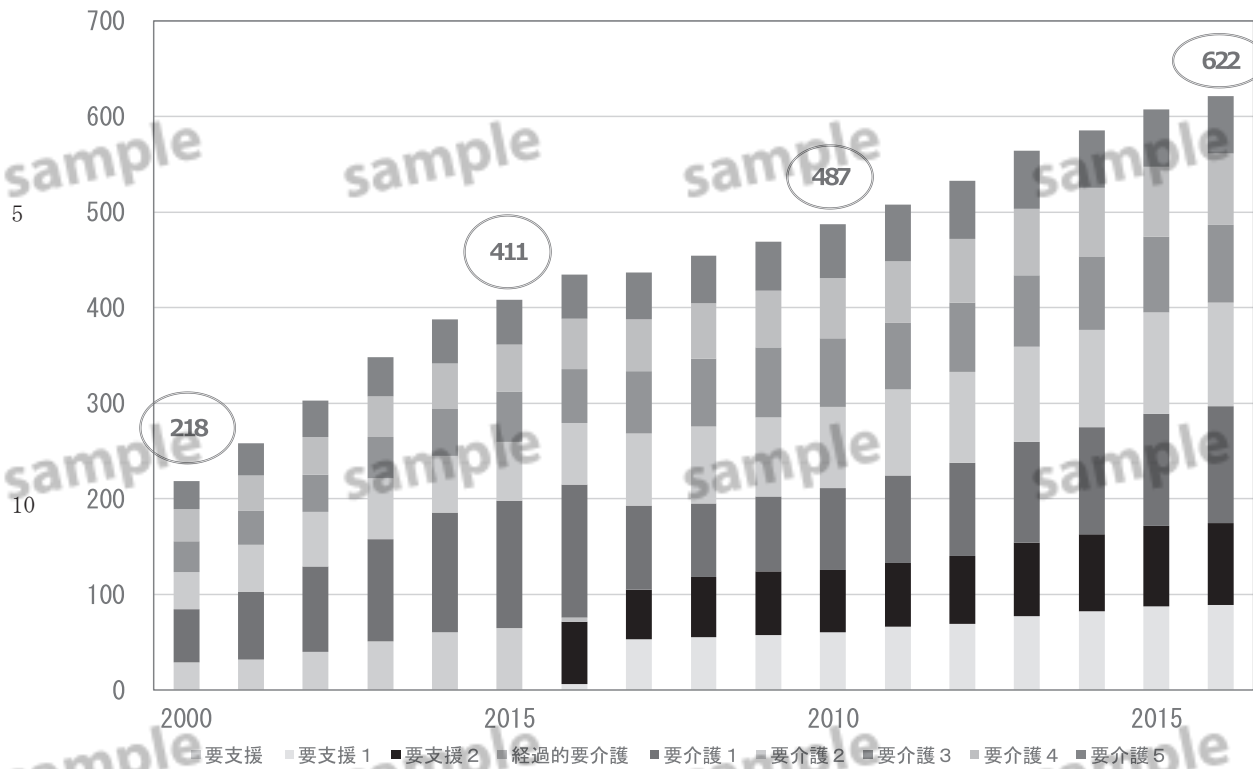
このような施工業者の事務作業の手間を軽減するため、Web サイト上から F リフォーム取扱商品の商品明細や商品画像を一括でダウンロードし、フォーマットに貼り付けるだけで簡単に見積書などの書類を作成できるサービス「ファースト事務」を開始した。

ファースト事務では、介護保険申請に必要な「御見積書」「商品内訳書」「商品写真付きの一覧表」の3種類の書類を簡単に作成することができる。たとえば、玄関・階段の改修で手すり部材など 20 アイテムが必要な工事の場合、ファースト事務の機能を利用することで商品名や品番・価格などの明細の入力にかかる時間が1回あたり約 15 分の短縮になる。工事件数が月 30 件あるとすると、1ヶ月あたり約 7.5 時間の時短になる。

経営理念を今の環境に合わせる

マツ六の創業理念は、「小さな商いをたくさん集める」こと、そして商売にかかわるすべての人を幸せにするという「協調互敬」にある。F リフォームの仕組みは施工業者の困りごとを解消し、金物店には施工業者の開拓や代金回収という新しい役割と責任を依頼した。そして介護を必要とする方や家族には「転倒のない安全な室内環境」を提供する。つまり、100 年前の創業理念が、今の F リフォームへ脈々と引き継がれている。F リフォームの取り組みは、「環境変化の中で、経営理念を今の環境に合わせるようにメンテナンスすること」の大事さを教えてくれる。

要介護度別認定者数の推移（単位：万人）



（出典：厚生労働省「介護保険事業状況報告」）

これから介護保険は厳しい環境を迎える。ますます高齢化が進むと介護保険の適用条件が厳しくなる。極端なことを言えば、「寝たきりにならないと介護保険を受けることができない」になるかもしれない。そこで「介護が必要になったので手すりを取り付ける」から、「転倒して介護が必要にならないために手すりを取り付ける」へ思考を変える必要があります。そこで、同社では「転倒予防ナビ」というサイトを立ち上げ、さまざまな情報を発信している。

利用者には「玄関やトイレなど、場所ごとに最適な手すりって何か」、「介護保険のもっとも適切な使い方とは」。施工業者に対しては「設置場所によって手すりを付ける最適な方法とは何か」といった情報を提供している。

「歌手の北島三郎さん、俳優の谷啓さんや細川隆之さんは自宅で転倒されています。外出先でなく住み慣れた自宅で転倒されています。どうすれば、自宅での事故を防ぐことができるのか。このようなことを社会に伝えていくことも私たちの大事な使命です」

Fリフォームの使命は「介護リフォーム」から「自宅での事故をなくす」に変わりつつある。

【参考】アスクルのビジネスモデル

アスクルは文具用品を中心としたオフィス用品の通信販売事業であり、1993年に文具・オフィス家具メーカーであるプラス（株）の新事業としてスタートした^[1]。従来、文具流通の中核を占めてきたのは、全国役2万3000の文具店と約340の卸売業者だった。メーカー→卸売業者→文具店のチャンネルを強みにしてきたのがコクヨだった。コクヨの製品は66の系列卸を通じて全国の文具店で売られていた。画期的な文具製品や差別化が行われてこなかった文具業界では、チャンネル支配力が重要な競争力になっていた。

日本の文具市場の規模は約1兆4000億円で、そのうち75%が法人向け（業務用）と25%が個人用に分けられた。法人向け市場は約660万の事業者から構成されていたが、そのうちの5%が従業員30名以上で、このような事業所が従来から文具メーカーの最重要市場だった。このような顧客に対しては、文具店による外商（ご用聞き営業）のアプローチが一般的だった。これに対して、従業員が10名未満の事業所については、文具店の店頭での現金購入が一般的だった。

また文具用品は品目数が膨大であったが、文具店での品ぞろえは品目数が限られていたので在庫切れが多く、その場合には納品まで通常2日から数週間かかった。こうした状況において、プラスは従業員30名以下の事業所を巨大な真空市場と捉え、アスクル事業のターゲットとした。つまり、需要量の少なさゆえに大規模事業所よりも低いサービスしか受けてこなかった市場に、多頻度小口配送によって均一の高いサービスを提供することにした。

流通の壁

アスクルの仕組みにおいて大きな問題だったのが、従来から取引があった文具小売店との関係である。プラスにとって文具店は重要な顧客であった。とはいっても、多くの文具店が地盤沈下傾向にあり、しかもこのチャンネルはライバルのコクヨが圧倒的に優位な立場にいた。

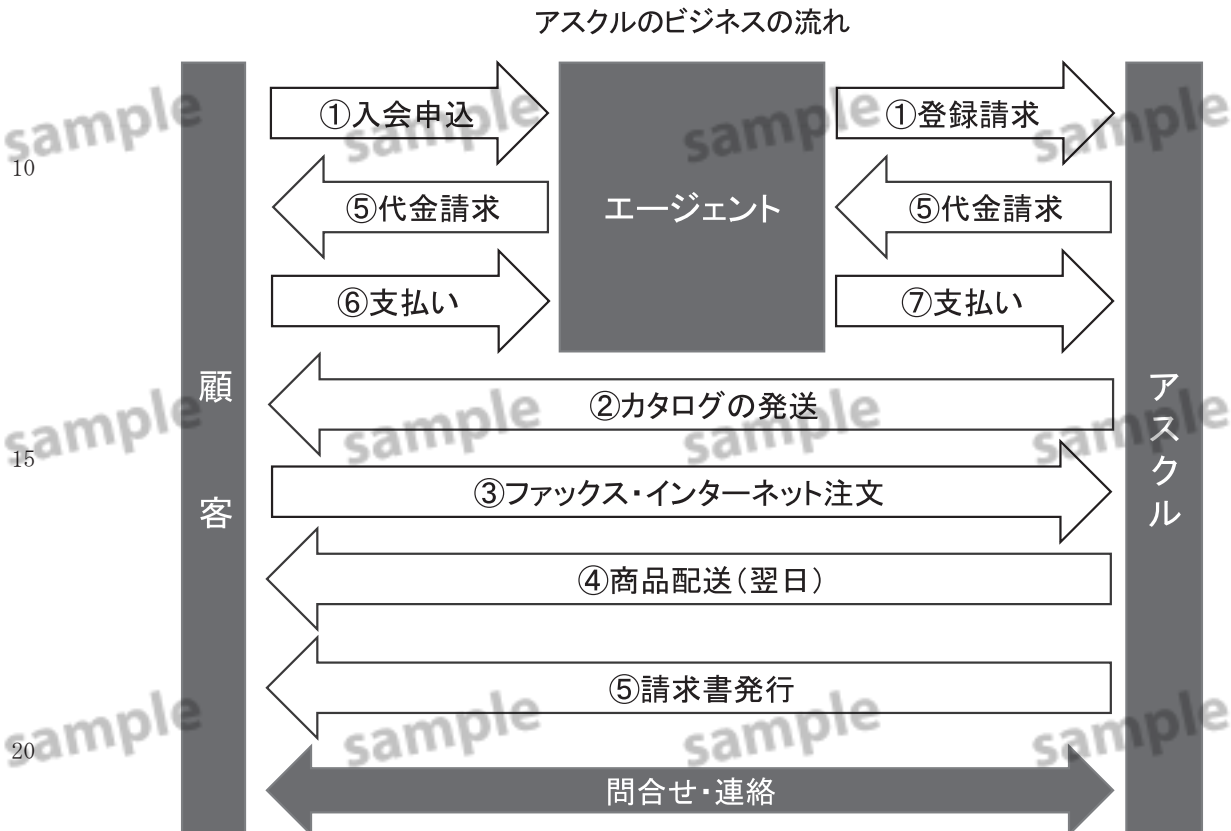
この状況でプラスがアスクルの通販ビジネスを始めれば、文具店からの反発は必至だった。そのため、アスクルの事業を始めるにあたって、文具チャンネルとアスクル事業の両立が絶対の課題であった。

他方、アスクル事業を効率的に行うためのビジネスモデルを開発する必要があった。アスクル事業の起業精神は、社会最適という観点からは従来型の文具チャンネルはあまりにも非効率で、社会的な最適化を達成しないと、アスクル事業は長続きしないという信念だった。そこで、従来型の文具チャンネルとの共存と、通販事業を社会的に最適な仕組みで行うという観点から、文具店をアスクルのパートナーとして位置づけ、アスクルのビジネスモデルに組み込んでいくという方法が選ばれた。

^[1] 現在はプラスに代わってヤフー（株）が筆頭株主である。2018年5月期の売上高3604億円、営業利益は41億円である。

ビジネスモデル

アスクル事業のビジネスモデルでは、まず、顧客を勧誘して登録してもらい、カタログを配布する。顧客はそのカタログを見て、ファックスやインターネットで注文する。次に、商品の配達と代金に請求が行われ、最後は顧客から支払いが行われるという流れである。この流れのなかで、最初の顧客の勧誘と最後の代金回収や債権管理を文具店に任せるというのが、プラスの考えだった。



通常に通販では、顧客の勧誘のために売上の約20%が広告費として支出されていた。アスクルでは通販における広告宣伝比率を若干下回るマージンを支払って、この機能を文具店に委託することにした。これであれば、プラスにとっても採算が合うし、また、新規顧客獲得のために、地域に根付いた文具店に信用力や外商力を活用できた。また、小規模の事業所が顧客になれば、膨大な数の小規模取引を行う必要があり、こうした債権管理にはむしろ文具店の方が適していた。

一方、地盤沈下傾向にあった文具店にとっても、アスクルのビジネスモデルは新しい成長機会を提供するものだった。アスクルの仕組みを利用すれば、文具店は、いったん顧客を獲得すれば、これまでのように在庫や問合せに悩まされることがなくなり、代金回収と債権管理だけの業務で売上に応じたマージンを得ることができた。こうして、アスクルのビジネスモデルでは、小売店をエージェントという名のパートナーとして組み込んだ。

アスクルの損益の推移(単位:百万円)



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2019.3 PDF