

2024

秋号

DAIGO REPORT



 株式会社 大五

〒550-0011 大阪府大阪市西区阿波座2丁目4番23号 西本町大五ビル

はじめに

1997年(平成9年)に消費税の増税と歳出削減などの緊縮財政に移行したことにより、日本の消費者物価指数は1998年9月以降デフレとなり、金融緩和政策が展開されました。

しかし日銀が目標とする2%の消費者物価指数まで回復せず、ついに2016年1月には金融緩和策をより強化するため、日銀として初めてマイナス金利政策の導入に至りました。

日銀が金融機関から預かる当座預金の一部にマイナス0.1%の金利をつけることで、銀行が日銀に預ける預金が積み上がると損をする環境とし、銀行から市中へお金が回るようにする政策ですが、実施されてから8年たった今年3月、マイナス金利政策はようやく解除されました。

さらに7月末の日銀の金融政策決定会合により、マイナス金利解除後の0~0.1%政策金利を、0.25%に引き上げることも決定されました。背景にありますのが、

✓多くの企業(大企業・中小企業とも)で給与が大幅に改定され、消費拡大への足がかりになると期待されていること。

✓コロナ禍後の2022年から、多くの食品や消費財が値上げされていること。

	2022年	2023年
値上げ品目数	2万5,768品目	3万2,395品目
値上げ率	14%	15%

※帝国データバンクが主要食品メーカー195社を対象に行った調査による

安さのアピールが終息し、企業は値上げにより利益率が向上していること。

✓アメリカはコロナ禍による大幅な財政緩和による記録的なインフレを抑え込むために、政策金利を急速に引き上げ(8月現在で5.25~5.5%)た結果、日本との金利差が拡大。

金利差が2022年から急拡大したことで、投資資金を円で借りて、それをドル資産に投資するという、金利差分の利益を得るキャリー取引が活発になり円安が進行。

この円安を抑えるため企業の業績も堅調に推移していることから、日銀も政策金利を上げ始めたこと。

などから政策金利が引き上げられましたが、直後の8月2日の東京の株式市場は、1987年10月20日のブラックマンデーの急落(3,836円の下げ)に次ぐ2,216円の下落という大幅な下げ幅となりました。

30年も続いたデフレ基調から、現在は金融政策が正常化に戻される途上であり、金融緩和によらない成長と、実質賃金が上がることで家計の購買力が上がり、経済が好転するという“正のスパイラル”軌道に乗りかかっており、ようやく金利のある世界に戻り“正常な経済”が定着するということが期待できる状況まで回復してきた感があります。

このように経済の正常化への途上ですが、企業にとって成長のためには、付加価値をどのように高めるかが急務の課題といえます。そのため今回は住宅の付加価値について考えていきます。

1. 高付加価値経営を実現しているキーエンス

大阪の東淀川に本社を置く“(株)キーエンス”という会社があります。

1974年創業ですので今年で50周年の会社です。

東証のプライム市場に上場している企業の中でも、利益率の高さで群を抜く業績で常に注目されています。

企業概要を整理しますと以下のような会社です。

✓売上高と営業利益率(売上高・営業利益ともに単位は億円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	5,381	7,552	9,224	9,673
営業利益	2,768	4,180	4,989	4,950
営業利益率	51.4%	55.4%	54.1%	51.2%

年商規模としましては1兆円弱の企業ですが、毎期、売上高の半分以上が営業利益となっており、毎年5割以上の利益率となっています。

他の日本企業の営業利益率の高い企業を見ますと(2024年3月期)

JR東海	任天堂	ユニクロ	トヨタ自動車
35.5%	31.6%	14.9%	11.9%

※ユニクロのファーストリテイリングは8月決算のため、2024年4月時点の見直し

東海道新幹線を運営するJR東海や、ゲーム機やゲームソフトにより高収益を上げている任天堂は、いずれも3割を超える高い営業利益率となっていますが、これらの企業と比較しましてもキーエンスの5割を超える営業利益率が群を抜いていることがわかります。

✓扱っている商品は、FA関連機器

一般消費者向け商品は扱っておらず、すべてBtoBの商売であり、扱い商品はセンサー、測定器、画像処理機器、制御・計測機器、研究・開発用解析機器、ビジネス情報機器などの製造販売ですが、自社工場は持たず製造は提携企業に委託するファブレス企業です。

創業以来のモットーを『付加価値の創造こそが企業の存在意義』としており、ホームページのメッセージにおきまして『世の中になく価値を生み出すことに取り組み続け、新商品の約70%が世界初、業界初の商品となっている』と訴求しており、常に世の中になく商品を生み出すことを目指し、それが付加価値を高めている要因としています。

✓社員の意識は高収入が高いモチベーションにつながっている

かつては高い営業利益率を上げるため、従業員の勤務時間中は常に行動を会社が管理をしている“ブラック企業”ではないかというイメージを持たれていたようですが、実際にキーエンスで働いた経験のあるOB社員によりますと、

- ・労働時間が長いのにそれに見合う給料がもらえない企業がブラックであり、キーエンスはそうではない。
- ・残業時間が20時間程度の月も多く、こんなに楽に高額な年収をもらえる企業はないと思う。
- ・分単位のスケジュールを記録する義務はあるが、営業先に着いた時にオンライン上でボタンを押せば良いだけのシステムになっていて管理されている感じは低い。
- ・ただし、仕事中は『私用の携帯電話はロッカーに入れる』と指示されている。
- ・こぼすリスクがあるため、社外で購入したコーヒー等の飲料を事務所内に持ち込むのは禁止されている。
- ・泥臭くやれば営業成績が上がる仕組みになっており、営業成績のランキングなどが社内で公表され、目に見えて良い成績を出せていることが分かりモチベーションにつながっている。

ただしそれしかモチベーションがないので、燃え尽き症候群になる人もいます。

などとされており、やはり他の普通の会社に比べますとやや管理型の会社というイメージはありますが、実際にキーエンスで働いた経験のある元社員や現役の社員に確認しますと、“比較的、気持ちに余裕のある会社生活ができている会社”になっているように感じられます。

前出のように、キーエンスの商品は世界初・業界初という他に競合のない商品を顧客に提供しているため、価格を高く設定でき高い付加価値を確保できているということですが、そのために会社が社員に求めているのは、常に『顧客の顧客』を見るところとされます。

具体的には、

- ・ 飲食店が顧客の場合、『顧客の顧客』とは飲食店に来店し食事をする客となります。
- ・ 飲食店を開業するにあたり、店の顔になる『看板』を作る場合、仮に5万円の店名を表示した普通の看板と、50万円をかけて豪華な目立つ看板を付けた場合、開店という初期投資の段階では5万円の普通の看板のほうが経営としては妥当といえます。
- ・ しかし5万円の普通の看板では、新しい店ができたのかと気づいてくれ来店した客が1日10人でしたが、50万円の豪華な目立つ看板では1日13人が来店した。
- ・ 5万円の看板でも50万円の看板でも、店のメニューや味は同じですからおいしいから来店したわけではなく、豪華な看板が目について興味をそそられたから来店した客が3人多かったことになります。
- ・ また豪華な看板に魅かれて来店した客は、商品に対し期待感が高まっており、より豪華な食事を求めやすくなっているということで、同じメニューでも価格を上げても抵抗感が低いといえます。
- ・ 結果として、豪華な目立つ看板にすることで、お店の付加価値が高くなっているということになります。

このように新規開店の飲食店の店装におきましても、飲食店に来店する客の視点で考えることで、店(顧客)の付加価値が高まるということになります。

キーエンスでは常に『顧客の顧客』を見て最適な商品を顧客に提案しますし、そのため提案する商品は世界で初めて、業界で初めてという商品を開発していくことが求められていることになります。

2. 付加価値の考え方

金利のある正常な経済環境に戻るということは、価格競争ではなく、付加価値による競争が必要になります。

付加価値は、新しい商品だけが持っているわけではなく、商品には必ず備わっているものです。

この付加価値とはどういうモノと理解すべきものでしょうか。

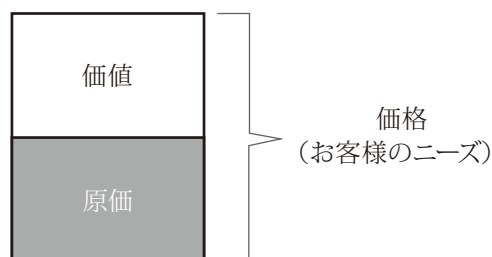
元キーエンスの社員でコンサルティングエンジニアとして活躍し、現在(株)カクシンというコンサルティング会社のCEOとして活躍されている田尻 望氏が、研修の際に付加価値について説明している、わかりやすい解釈をご紹介します。

商品の価格の中で、付加価値はどのような位置づけになっているかの説明です。

✓商品の価格は、原価に価値をプラスしたものになっています。

図で表しますと右の図のようにこの原価+価値でできている価格で売れているとしますと、この価格はお客様のニーズを満たしている価格ということになります。

(価格=お客様のニーズといえます。)



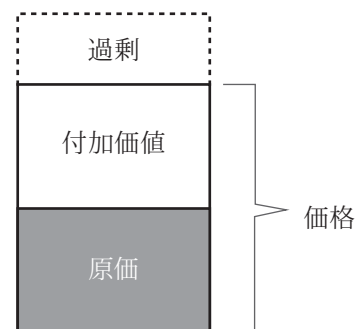
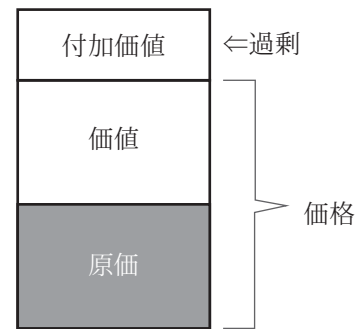
✓しかし、付加価値とはお客様のニーズを超えた価格で提供することだという考えを持つ方が多く見られます。図で表しますと右の図のようになります。

✓付加価値とは、お客様の期待を上回る、プラスアルファのようなものを提供するものと考え、お客様のニーズに適合している価格にさらに上乗せし、全体の価格を吊り上げたものと考えがちです。

✓右の図のように価格にさらに上乗せした“部分”はお客様が求めているニーズを超えたものになっていますので、付加価値ではなくお客様にとっては“過剰”なものになってしまいます。

(お客様のニーズを超えたものは、求められていないもののため、お客様にとっては過剰なものとなります。)

✓結果としまして、付加価値とは、原価に上乗せしたお客様のニーズを満す価格部分ということになります。



以上のように付加価値とは、商品やサービスの価値（原価）に付け加えられた価値の量であり、お客様のニーズを叶えた部分ということになります。

このように付加価値とは、余分なものを付け加えるものではないということであり、例えば飲食店では、メニューの作り方で付加価値が増減します。

- 鰻店で、松、竹、梅の3種のうな重を品揃えしている店と、上と並の2種のうな重を出している店があります。鰻は天然ものと養殖ものがありますが、ほとんどは養殖鰻で、同じ店の松・竹・梅のそれぞれのうな重で味の違いはなく、違いは鰻の大きさ（量）の違いということになります。
- 松、竹、梅3種の店の価格は、それぞれ6千円、4千円、3千円。上と並のうな重の価格は、6千円と4千円で提供していた場合、どちらの店の売り上げが多いかを考えてみてください。
- 松、竹、梅3種の店では売れ筋は必ず4千円の“竹”になり、売上比率はおおよそ2対5対3といった比率になります。
- 上と並の店では、上が4に対し並は6という比率になるのが一般的です。
- 両店とも1日に100人が来店したとしますと、松、竹、梅3種の店の総売り上げは、41万円。これに対し上と並の店では48万円の売り上げになります。

メニューを多くして客の選択肢を増やすということは、客に最も無難な価格帯の商品を進めているということになり、メニューを絞り込むと高い方が美味しいだろうという心理から、高い方が売れるということになりやすく、メニューを絞り込むことで調理面からも効率が上がり、付加価値を得やすいということになります。

このように顧客の立場に立って心理を考えることで、付加価値を得る・高めることができるということになります。（そのためキーエンスが実践していますように、『顧客の顧客を見る』ことが重要なポイントになります。）

住宅着工の推移を見ますと、昨年（2023年）の住宅着工戸数を見ましても年々減少傾向が鮮明であり、昨年の着工戸数は全国で82万戸弱、近畿エリアで13万戸となり、全国で80万戸割れ、近畿エリアでは月平均1万戸レベルまで落ち込んでしまいました。

住宅着工数の内容を見ますと、価格が決まっています様々な“条件”で物件を選ぶ建売分譲の需要は大きく変化していないといえます。

むしろ分譲住宅需要は以前よりも高まっていると見られ、特に価格を優先する客層では、ローコストの注文住宅ではなく、戸建分譲でも十分満足していますし、一方で注文住宅は所得が高く、比較的年齢の高い客層向けになるなど二極化が進んでいるといえます。

このように「戸建分譲≒(ほぼイコール)ローコスト」、「注文住宅≒中高級」という二極化が進むことで、長い間、工務店様取り組みにくかった「ローコストの注文住宅」という戦略の存在価値が薄れてきているといえます。

<新設住宅 建て方別着工戸数> (単位は戸)

		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
全国	計	964,641	942,370	905,123	815,340	856,484	859,529	819,623
	持家	284,283	283,235	288,738	261,088	285,575	253,287	224,352
	貸家	419,397	396,404	342,289	306,753	321,376	345,080	343,894
	給与	5,770	7,468	6,400	7,231	5,589	5,675	5,078
	分譲	255,191	255,263	267,696	240,268	243,944	255,487	246,299
近畿	計	138,669	142,289	137,782	129,897	135,776	137,659	132,807
	持家	34,980	35,449	37,104	33,303	36,707	32,528	29,279
	貸家	60,009	58,103	51,928	48,503	55,180	60,136	59,336
	給与	542	878	963	1,232	1,048	1,247	719
	分譲	43,138	47,859	47,787	46,859	42,841	43,748	43,473

価格を優先する客層が戸建分譲にシフトしていくのであれば、注文住宅は『価格』ではなく『性能』や『デザイン』『住宅としての品質(住みやすさ)』といった付加価値で、競合他社と差別化をしていく必要があるということになります。

差別化を考え進めるためには、適正な利益の確保が必要であり、利益の確保のためには住宅の価格を上げる必要があるということです。

価格を上げると売りにくいという懸念があるかもしれませんが、住宅会社でも工務店様でも市場環境は変わりませんので、これからは業界全体で価格が上がっていくということになります。

施主は工務店様が提示していた過去の価格と現在の価格を比較しているわけではなく、個々の施主が住宅に求めている付加価値と、自分の考える予算に対して適正であるかどうかで判断しています。

昨年から今年にかけて多くの商品が値上げされ、所得も確実に増える傾向が見えるようになり、ようやくデフレからの脱却が見え始めました。

しかし、経済協力開発機構(OECD)によりますと、収入と比べた住宅価格で日本は38参加国の平均を下回っています。住宅の価格が割高か割安かを表す指標である『住宅価格収入比率』(住宅価格÷1人当たり可処分所得)でOECD平均を下回っていますし、コロナ禍が終了した後の住宅価格の上昇率もOECD平均より一貫して低く、2023年までの上昇率はOECD平均に一度も追いついていません。

- ・ 日本は新築偏重で、中古市場が活性化せず
- ・ 中古市場が活性化していないので流通量が少なく
- ・ 住宅が流通していないため、新築市場も活性化しない

- ・市場が活性化しないため、地方を含め空き家の増加は止まらず
- ・全国的に住宅がだぶついている状態

ということで、住宅の価格は国際的に取り残されている状況とされています。

今が粗利益の設定を見直す良い機会ですし、利益を削って価格を抑えて数を売る時代ではなくなった現在は、他社にはない自社の強みによる“付加価値”で、1棟当たりの利益を高め、健全な経営を目指すという方向に向かっていくべきと考えられます。

建設業界でも2024年規制で残業時間への規制が始まりましたし、週休2日制を採用し就業者の確保に苦心しているという企業も出てきました。

このような制度改革、新しい規制の導入、従来からの慣習の変化といった波を乗り越えるためにも、住宅の粗利益率を見直し健全な経営ができる状況に戻す必要があります。

3. これからの住宅の付加価値

住宅の付加価値をお客様に訴求することは非常に難しいことといえます。

住宅の付加価値を具体化して訴求することが難しいのは、住む人1人1人によって感じる快適さが違うということと、家族構成や暮らし方が多様化しているためということができます。

さらに前出のように、住宅市場が活性化せず、流通市場が未成熟なため、付加価値を評価する市場の基準が不明確ということになります。

住宅という高額商品を購入していただくわけですので、金額だけを追求するのではなく、お客様ごとの異なる暮らしを豊かにするため、コストパフォーマンスが高い住宅を提供していくことが、“住まい”へのお客様の高い満足度に繋がりますし、安定した受注を上げることにも繋がります。

『お客様にとって良い住宅』が、『付加価値の高い住宅』となっていれば良いのですが、供給側の工務店様の考え方だけで企画された（付加価値を組み込んだ）住宅は、必ずしも個々のお客様にとって「高い付加価値を持っている住宅」とは限りません。

付加価値になると考えて提案している事柄が、お客様とその家族には必要のない機能であったり、過剰な仕様になっているという場合もあります。

提案する住宅が個々のお客様の暮らしを豊かなものにできる設定が、最適な付加価値を持つ住宅といえます。

住宅の営業中にお客様がどのような生活を求めているかを理解できると、暮らしに必要な付加価値が提供できているということになります。

他社にはない独自の付加価値を提案するという事は、機能や性能だけでない“コト”による差別化が必要になるということです。

お客様への独自性のある間取りやデザインを提案することで、「この工務店さんは自分が欲しいものをわかってくれる」と思ってもらえますし、顧客の要望を上回る提案をすることが差別化となり、家づくりの進め方自体が“コトの付加価値”にできるといえます。

このような“営業方法”以外にも、会社の理念やスタッフの人柄も“コトの付加価値”になりますし、地域に貢献している企業としての姿勢を示すことも“コトの付加価値”となります。

（どのような商品・サービスを提供しているかに加えて、どのような理念やメッセージを発信しているかということがお客様の選定行動に影響することになります。）

住宅の機能を付加価値として訴求しますと、それは他社が必ず同様の機能を訴求してきますので、いつまでも独自の付加価値にはなりません。そのため、

- ・ 道路から玄関ドアまでのアプローチの階段の踏み板部分の奥行きを広くし、勾配も緩くしたり
- ・ 玄関の三和土を少し広めにし、ゆとりを持たせたり
- ・ 住みやすさの追求により、階段の勾配を緩くし段数を多くしたり
- ・ トイレの横幅や奥行きを寸法を広げてみたり
- ・ アルミサッシから断熱効果の高いエクセルシャノンのような樹脂サッシや、従来のペアガラスからトリプルガラスといった高機能商品に変更したり
- ・ 全体の寸法にゆとりをとるため、910モジュールではなく、1,000モジュール（メーターモジュール）を採用したり
- ・ 耐久性を高め、長く使える住宅にすることで中古としての価値を損ねにくい住宅にする

など、機能以外の訴求ポイントを持つことが、お客様にとっていいことであり、利益率を高める要素になるといえます。（上記のような要素をいくつか複合することで付加価値になりますが、すぐに他社も追随しますので、継続して新しい要素を出していく必要があります。）

現在、坪単価60～65万円としますと、少なくともあと10～15万円上乘せし、坪単価70～80万円前後といった設定ができる要素が必要です。

一方で、粗利率も現在は大体20%ほどとなっている工務店様が多いといわれますが、これも30%を確保するために、見積もり段階では少なくとも35%の粗利率とし、最終的に30%の粗利率を確保し社員さんや協力会社への還元ができるようにするなどの考え方が必要になります。（利益を確保し、協力会社への還元率を上げることで、協力会社の技術力や省力化・デジタル化が高まり生産性が向上するという効果が生まれます。）

神奈川県の大船に事務所を構えるある工務店様は、

- ・ 年間4棟前後の新築と、OB施主の増改築でおおよそ4億円前後の年商としています。
- ・ 新築住宅は1棟平均で5,000万円（実質粗利35%を確保）
- ・ 住宅は、高气密高断熱住宅を訴求し、好みの設定温度を1年中保てるとされ、
- ・ 温度変化が少ないということは、室内の湿度も低湿度に保っているということで、
- ・ パンをテーブルの上に置いたままで、1年もの間、カビも生えず保てる（固くはなりません）

といった高品質な住宅を供給しています。

さらに些細なことですが、採用した住宅設備や資材メーカーの取り扱い説明書はすべて1冊のファイルにまとめ、見出しを付けて探しやすくするといったことで『親切的な、キチンとした工務店さん』といった印象を持たれ、施主にとって『知人に安心して紹介できる』という信頼を高め、紹介受注が継続しており安定した経営ができているとしています。

『お客様にとっての良い住宅＝自社の付加価値の高い住宅』となっているということを実践されています。

m e m o

A series of horizontal dashed lines for writing.

