

# 住宅サービス産業の ビジネスモデルを探る



## 「スマイル・カーブ」化に向かう住宅産業

日本モーゲージサービス株式会社  
代表取締役社長

**鵜澤 泰功**

### 第1章 スマイル・カーブ化とは

#### アップルの強さの秘密

iPadにiPhone、iPod…多くの人が今一番欲しい商品ではないだろうか。

どれもコンパクトで高性能、いかにもアップルのブランドイメージを体現したカッコい

い製品ばかりである。しかし冷静にその中味を見ていくと、実はアップル固有の技術というものが製品に投影されていないことに気づく。

かつてソニーは「ウォークマン」製品化の過程で、それこそ血の滲むような努力を続

け、部品の合理化や小型化などを行い、その積み重ねによって製品全体の小型化を実現した。しかし、アップル商品にはそうした「モノづくり」の面における努力の痕跡や技術的な進化の跡は見られない。

もちろんコンパクトでカッ

## 今回のポイント

- ①自動車、電子、家電…と日本の全ての産業においてスマイル・カーブ化が進行している。住宅産業も例外ではなく、新築市場の縮小と並行して、部品生産や建設工事、部材流通分野の企業の利益率が低下し、商品開発・部品供給企業およびメンテナンスや中古流通等のサービス型住宅企業の付加価値率が高まると予想される
- ②アパレル業界でここ数年起きていた「SPA革命」（企画製造小売）と「SPA企業」の業界支配の進行と同じことが住宅産業にも訪れると予想される。イケアやニトリの一人勝ちと同じように、住宅業界での製造加工や流通物流分野はSPA企業の下請け的存在となる
- ③スマイル・カーブ化する住宅産業にあつては、「サービス産業型ビジネスモデル構築」と「住宅版SPAモデル」（生産と消費・販売）を直結する仕組み）の構築が最命題となる

コいい端末に最大で64GBものデータ容量があることは画期的なイノベーションといえるが、そのメモリー自体は韓国のサムスン電子が供給しているものだ。また、アップル製品の大きな特徴となっている独特のデザインを実現する加工技術も外部の委託企業が支えている。

端的に表現すれば、アップルの商品とは、「モジュール化」されたデバイスの寄せ集め、カッコよく化粧された半導体（メモリー）や液晶ディスプレイの固まりそのものである。

それではアップルが果たしている役割とは何なのだろうか。

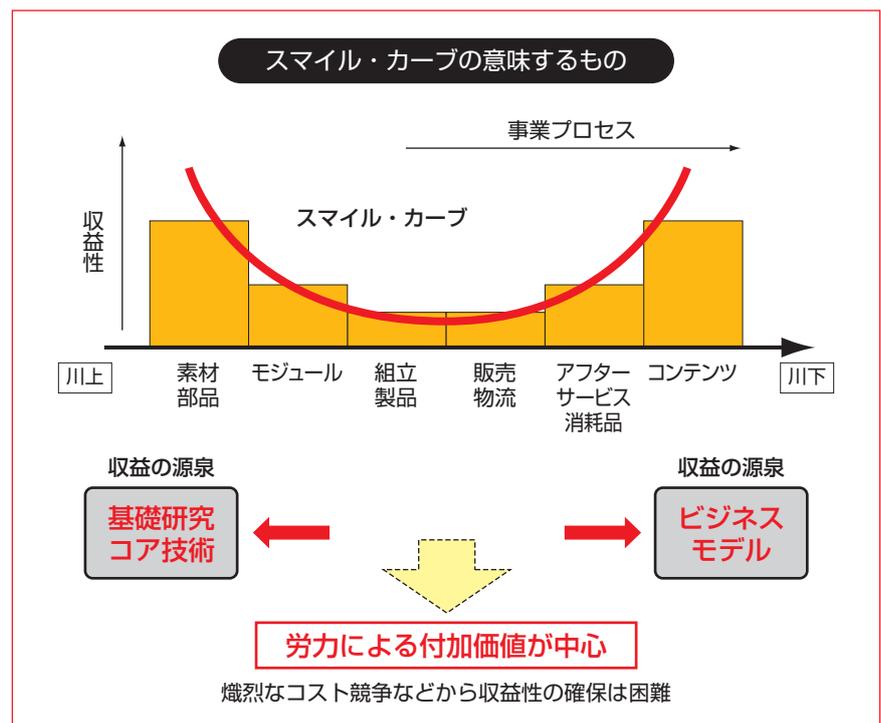
それは、まず製品そのものを開発したこと、そしてiTunesやAppStoreといった

音楽や映画、アプリ等コンテンツのネット販売のビジネスモデルを立ち上げ、将来にわたってモデルを通じて利益を上げる仕組みを構築したことにあつた。つまり、アップル最

大の功績は、新たなコンテンツ流通の仕組みを作り上げたところにある。

## スマイル・カーブ現象

このアップルの事例は、電



[1] 出所：ビルダーズシステム研究所

子エレクトロニクス産業で数年前から言われている「スマイル・カーブ」現象そのものといってもよい。

スマイル・カーブとは、台湾エイサー社のスタン・シー会長がパソコンの各製造過程での付加価値の特徴を述べたのが始まりとされている。付加価値を製造過程の流れに沿って図示すると人が笑った口のような形になることからスマイル・カーブと呼ばれている [図1]。

これが意味するのは、川上の企画開発と川下のアフターサービスなどにおいては付加価値が高くなるが、中流の製造・ものづくりの過程では付加価値が最も少なくなるということである。

パソコン市場を見ても、川上でOSやMPU（マイクロプロ

セッサ）を開発したマイクロソフトやインテル、あるいは川下でプリンタのトナーの販売や修理などを行うようなビジネスは儲かっているが、パソコン自体を製造するメーカーは低収益に苦しんでいる。

アップルはこのスマイル・カーブ化しつつある業界の事業構造を十分理解し、戦略の柱に据えて見事に付加価値の高い（利益の上がる）両極を押さえるビジネスモデルで大きな勝利を収めた。

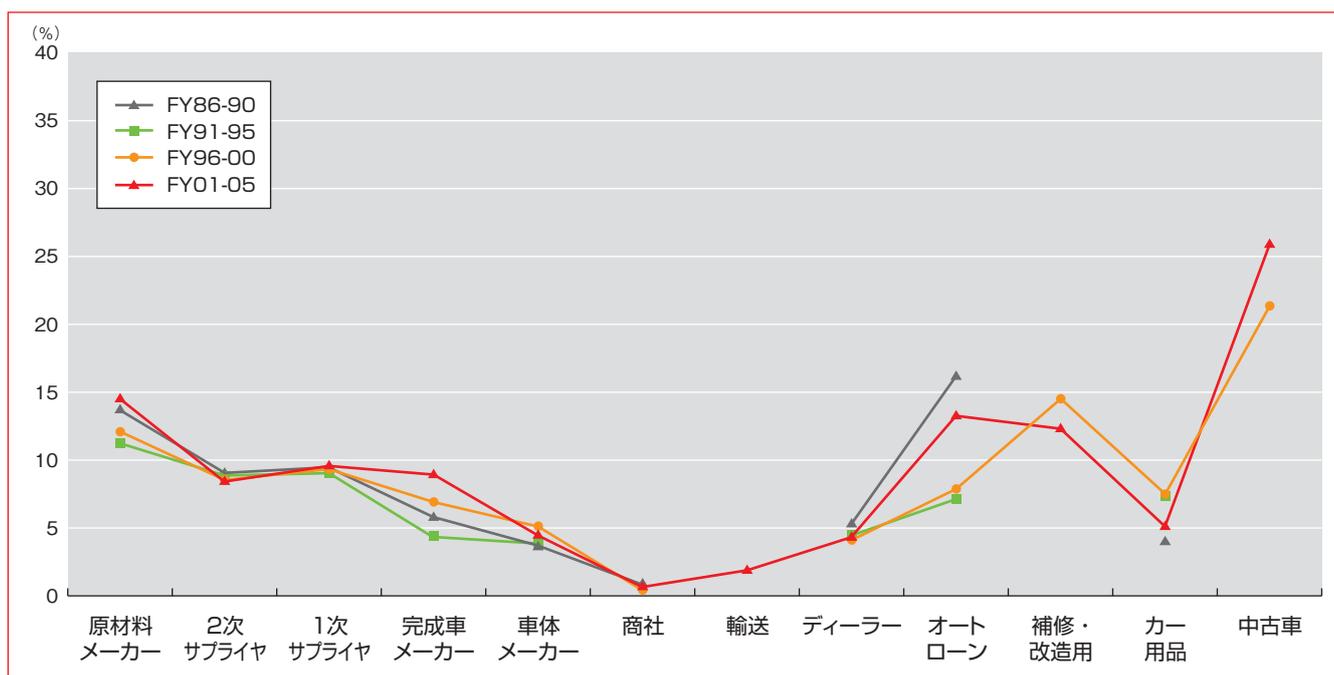
一方、製造技術に圧倒的な強みを持っていたソニーは、その強みゆえにスマイル・カーブの谷に沈んでしまったということが言えよう。

これは電子産業だけの現象でなく、[グラフ2]のように自動車産業や消費材全般にお

いてもスマイル・カーブ化が進行している。トヨタ自動車の豊田章男社長も記者会見でこう語っている。「日本のトップ企業であるトヨタ自動車ですえこのスマイル・カーブの洗礼を受け始めている」。

一方、アSEMBルメーカーの利益率低下を尻目に、利益率が最も高くなっているのが中古車を取り扱う企業、補修改造やオートローンを提供する企業である。つまりは、車を買うための支援ビジネス、買った車を長く安全に使い続けるためのソリューション、更なるその車をより高く売るための仕組みの提供といった周辺サービス産業が儲かっている。

これらは今後の住宅産業の未来を見通す際、格好の先行事例に見えてならない。



[2] 自動車産業のEBITDAマージン (86年～05年度) [資料：有価証券報告書からニッセイ基礎研究所作成]

## 第2章 住宅産業のスマイル・カーブ化は進むのか

では住宅産業の現状と今後はどうだろうか。

下記に現状での住宅産業の事業プロセス別の付加価値の推定（あくまで私の推定による抽象的なもの）と今後（想定としては消費税値上げによる駆け込み需要が一巡した後の2015年以降）のスマイル・カーブのイメージをまとめてみた。

[グラフ3]のように現状の

新築中心の市場構造にあってはスマイル・カーブ現象は表面化していないと見ている。しかし、新築型市場から「ストック循環型市場」へと市場構造が変わっていくに従って急速にスマイル・カーブ化が進展していくことになるだろう。

現段階では、事業プロセス段階別の業態の区別よりも、個々の企業間の力の収益格差

が圧倒的に大きい。また現段階では、プロセス業態間の付加価値率の差よりも、同一業態同士の勝ち組と負け組の二極化現象の方が目立つ。

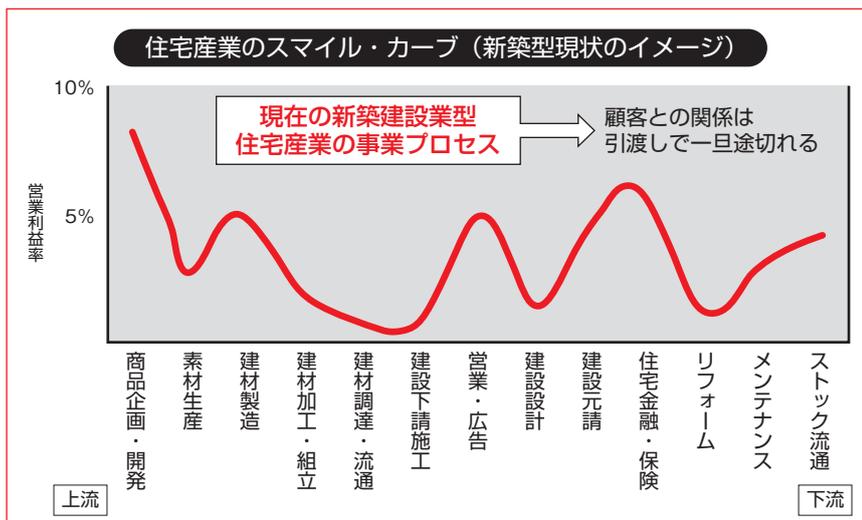
[グラフ4]も、本来であれば実際の事業プロセスおよび業態別のデータ分析からスマイル・カーブ化しているのかどうかの傾向を定量的に示すべきであるが、今回はあくまで経験値からの推測イメージを作成してみた。その点を前提として見て頂きたい。

### ストック循環型、そして住生活支援サービス産業へ

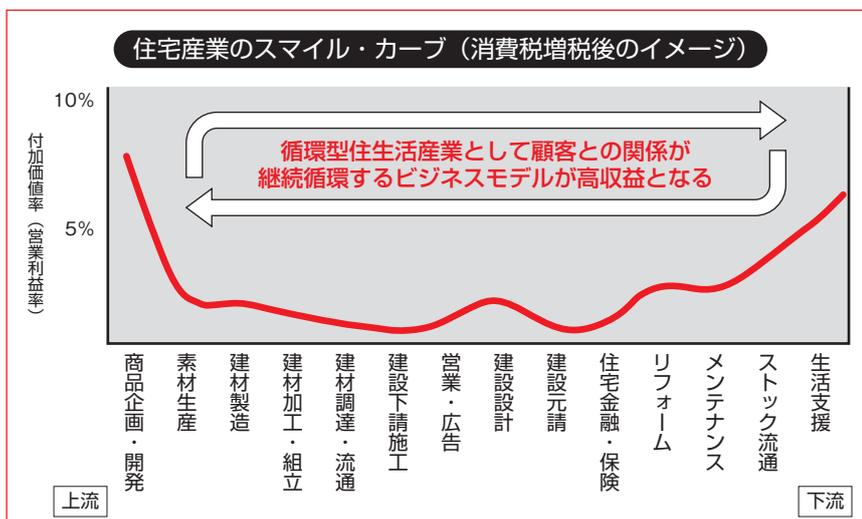
現行の住宅産業の中心は新築型ビジネスモデルにある。これにおいては何と言ってもハウスメーカーのビジネスモデル（商品開発、広告・営業・販売、設計施工を一貫して行う業態）の付加価値が最も高いものと思われる。

サプライサイドである建材製造企業や建材流通・調達企業も、川下のリフォームやメンテナンス、中古住宅のストック流通にかかわる企業も、販売元請型建設企業であるハウスメーカーには付加価値率ではとても及ばない状況であろう。

しかし、これはあくまでも、これまでのようにそれなりの



[3] 出所：ビルダーズシステム研究所



[4] 出所：ビルダーズシステム研究所

購買力を顧客が持ち、なおかつ新築志向が非常に強いという、日本の住宅市場構造の特徴が継続するという前提での話である。だが、人口構造や社会情勢から見て、このような状況が今後も継続することはありません。

日本の住宅市場および産業構造は想定よりもかなり早いタイミングで「新築型市場構造」から「ストック循環型市場構造」への変化が起こると考える必要がある（私はその変化は2014～15年に起きると考えている）。下記にその主な理由を整理してみたい。

### ① 中産階級の購買力低下

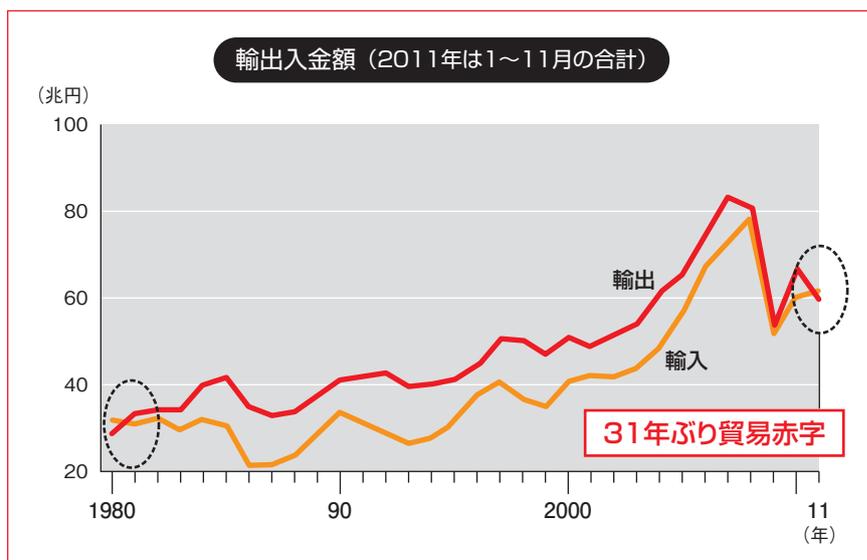
〔グラフ5〕を見て欲しい。2011年の日本の貿易収支が31年ぶりに赤字となった。さらに2011年度の貿易収支は通年でも赤字となった模様であり、これは日本の産業空洞化が加速度的に進行しているということを意味する。

日本人の中産階級の購買力はさらに低下し、とても新築注文住宅を買える状況にないものと見るべきである。

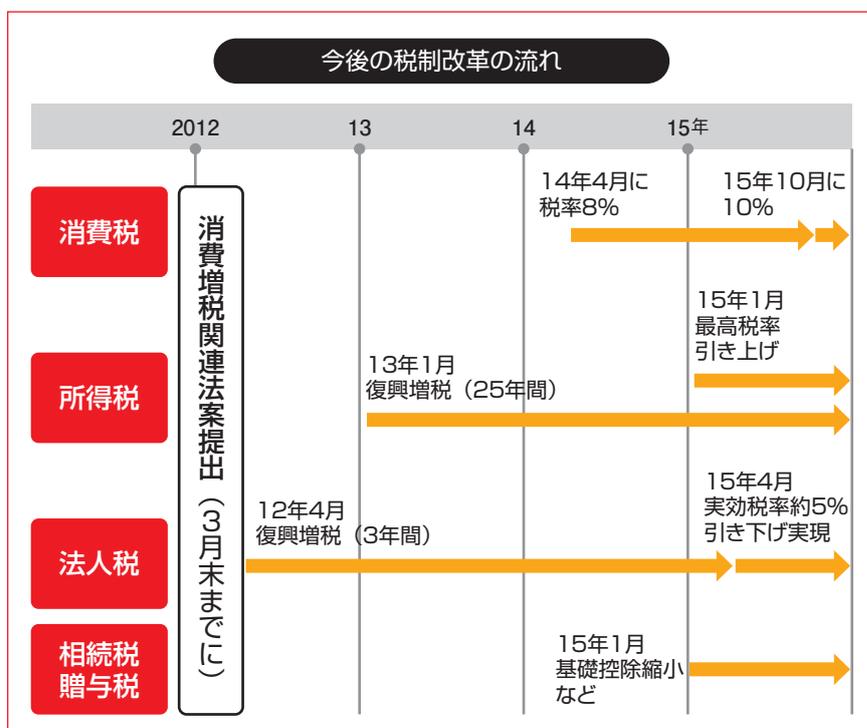
### ② 消費税駆け込みの先食い

2014年4月と2015年10月に予定されている消費税の増税により、今回も駆け込み需要が予想される。

これにより新築市場は相当な先食いをする事になり、



[5] 出所：日本経済新聞社



[6] 出所：日本経済新聞社

増税後は一定の購買力を持つ顧客は一巡し、一気に見込み客が減少することになる（消費税増税分を相殺する措置が行われれば状況は変わるが）。

### ③ 「家余り」の加速

日本の総世帯は約4900万世帯、これに対して住宅ストッ

ク戸数は約5760万世帯。単純にみれば800万戸以上の住宅が余剰ということになる。

さらに、これまでは地方都市や農村部で「家余り」が顕著だったが、今後は大都市圏においても高齢化→老老介護→介護施設→不動産売却…というサイクルに本格的に突入

し、大量の売却物件が世に出ることが予想される。現在はいわば「迫りくる不動産大量売却時代前夜」だと言える。

#### ④塩漬け物件の放出

中小企業円滑化法によって、金融機関に抵当権を設定されている住宅が「塩漬け」になっているが、円滑化法が失効した段階で一気に売り物件が市場に流れ出すことになる。そのタイミングが2013年4月にしろ14年4月にしろ、売り物件が流れ出すことには間違いない。新築住宅の最大のライバルは中古住宅という時代がすぐそこまで来ている。

上記のような理由から、2014年～15年以降（消費税アップ後）は市場構造がストック循環型へ一気に変わっていくだろう。その結果、住宅産業においても一気にスマイ

ル・カーブ化（サービス産業化）が進展すると見るべきだ。

次ページの「グラフ7」のように、今後3年～4年後には新築ビジネスのポテンシャルが低下していくことになり、それによって住宅・建設産業のスマイル・カーブ化が顕著に進展していくのではなからうか。

さらに、スマイル・カーブ化と同時に住宅建設産業の業態そのものがサービス産業化していくと考えられ、大きなポイントとなろう。現在までの新築中心の住宅産業ビジネスモデルにおいては、住宅商品の開発、販売、最後の中古住宅ストック流通まででいったんビジネスプロセスは終了していた。しかしポスト新築型時代は、一番川下に「住生活支援サービス」が加わり、在宅介護の支援から現在の住宅を売却や貸家への転換による不動産活用まで、いわば「家

をお金に換え、そのお金で老後をどのように暮らすかの支援」が行われ、産業プロセスがぐるぐると循環するビジネスモデルとなるであろう。

しかもこの住生活支援サービス分野の付加価値率が最も高くなっていくと思われる。これによって住宅産業は、「サービス産業化」していくだろう。

アップルの事例は、最も川上である商品企画の分野と、最も川下であるコンテンツ販売や支援サービスの分野が、「成功の鍵」であることを示している。このことは、住宅産業においても大きな付加価値を生む新たな「住生活支援サービス産業」というビジネスモデルが成立する時代が訪れていることを物語っている。

日本の住宅産業も成熟したスマイル・カーブ型産業になるはずである。

## 第3章 迫る「不動産大量売却」時代

次に、先述した「不動産大量売却」時代について詳しく説明しよう。

2012年3月で失効する予定であった「中小企業金融円滑化法」がまた1年延長された。既存住宅流通にかかわるリノベーション等の不動産企業にとっては大変に困ったことだとの見方がされている。それ

は、前述のように金融機関の抵当物件が塩漬けになり、市場に出てこないからである。

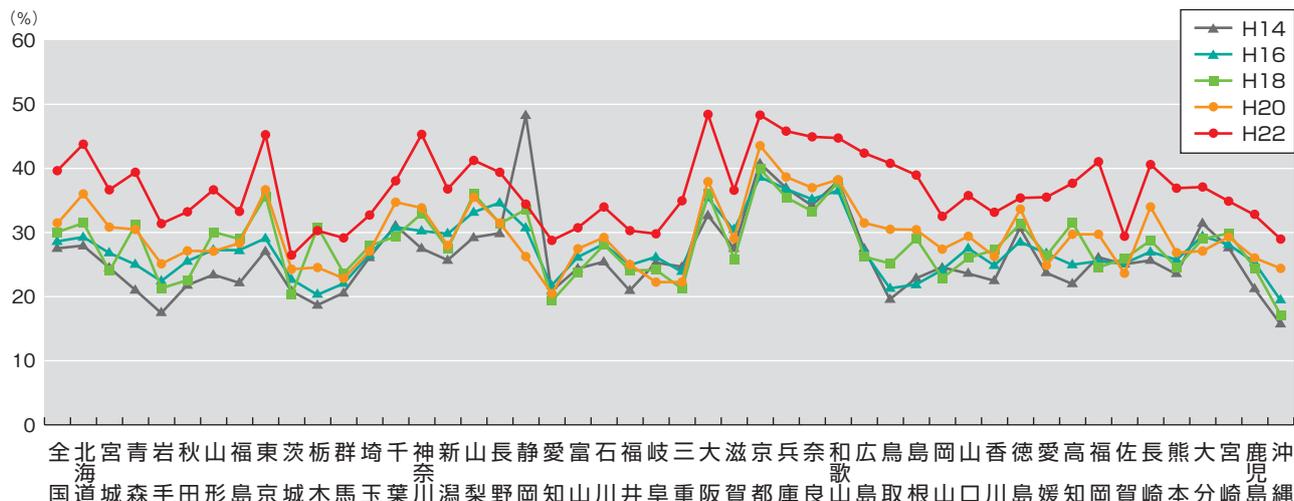
このことは、逆に言えば、円滑化法が失効すれば一気に塩漬け物件が市場に放出されることを意味する。

### 高まっている中古シェア

「グラフ7」は価値総合研究

所がまとめた、所有権移転件数から中古住宅取引件数を推定し、中古住宅の全住宅取得内のシェアの推移をまとめたものである。買取仲介や投資用物件のような最終需要以外の業者間売買取引件数も含まれている数字であり、正確性には欠けるものの、確実に年々中古住宅のシェアが高ま

【推計】建物売買による所有権移転個数を既存住宅流通量と見なした場合の既存住宅流通シェア（都道府県別）



既存住宅流通総量シェア：建物売買による所有権移転個数 / (建物売買による所有権移転個数 + 新設住宅着工総戸数)  
 ※建物売買による所有権移転個数には、非住宅分の所有権個数が含まれるが、ここでは既存住宅流通総量と見なしている

[7] 中古住宅シェアの推計（出典：価値総合研究所作成）

ってきていることが読み取れる。このことから、大都市圏においては40%前後が既存住宅による住宅取得であるものと推測している。

この資料を見ると、2002年から2010年の8年間で、全国平均で既存住宅のシェアが15%程度も高まっている。特に2008年から2010年の2年間では、大都市圏中心に10%前後ものシェア上昇が見て取れる。

このペースで全住宅取得件数の中に占める中古住宅購入件数のシェアが上昇し続けると、2015年頃（3年～4年後）には住宅取得に占める中古住宅のシェアが60%以上にまで高まると予想され、米国の80%に近づいていくことも覚悟しなければならない。

今後、団塊世代の定年に伴う移住や、高齢者の介護施設等への移住が急速に増加することをふまえると、中古住宅の大量売却時代が着々と近づいていると見るべきであろう。

### 空室率との関連

野村総研による試算[図8]を参考にすると、現行の年間80万戸程度の住宅着工が継続されるとした場合、2020年には空室率が20%を超え、2040年には40%を超えることになる。

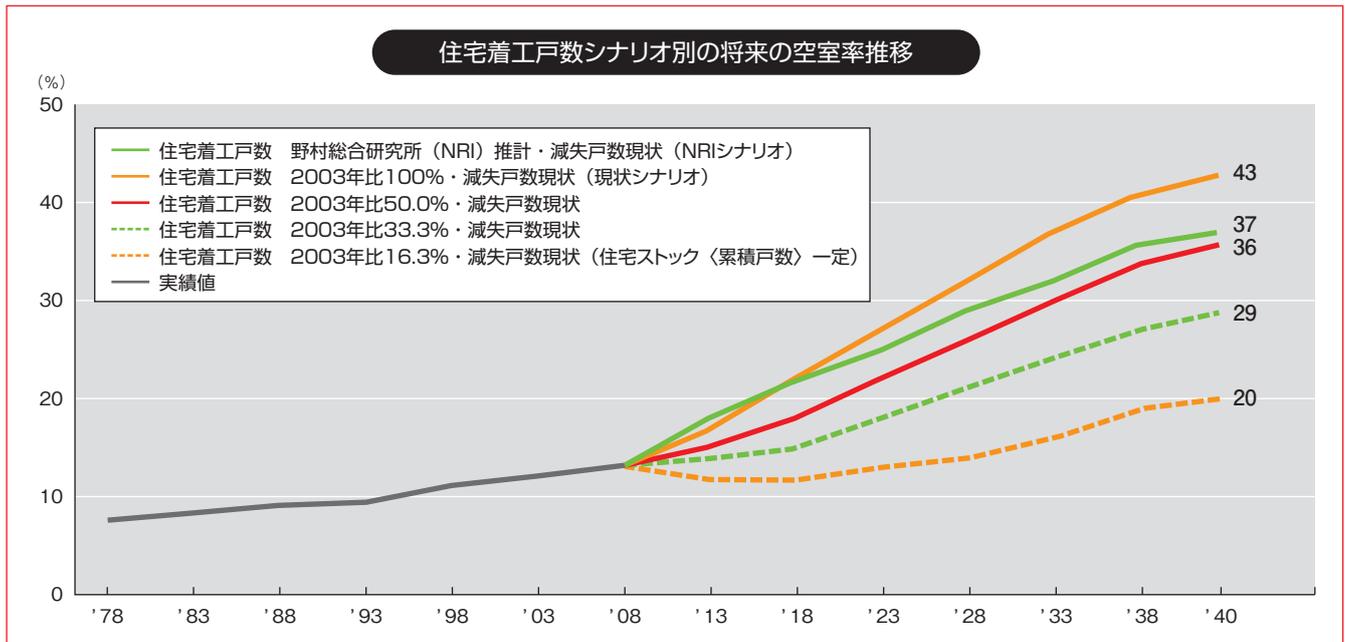
もちろん現実的には、空室率が20%超えということは5軒に1軒が空き家ということになり、もはやそれ以上新たに住宅を建設するというモチベーションは下がり、市場の需要調整機能が働き出すと考

えられる。その結果自ずと新築着工件数が50万戸程度にまで減少すると推定され、空室率が20%を大きく超える状況が生まれることは考えにくいことではある。

しかし、十分な中古住宅の物件供給がなされれば、あえて建物部分の消費税の高い新築住宅を選ぶよりも、中古住宅を購入する方が圧倒的に合理的だと判断する消費者もますます増えていくだろう。

### 影響を受けるのは新築市場

また、先述のように2013年3月に円滑化法が失効すれば、大量の中古住宅が売却され、これまで玉不足からもう一つ活性化しきれていなかった中古住宅流通市場が一気に活性化する可能性がある。そ



[8] 出所：野村総研「人口減少時代の住宅・土地利用・社会資本管理の問題とその解決に向けて（下）～2040年の日本の空家問題への対応策案」

の時期が刻々と迫っており、まさに今年から来年は「不動産大量売却時代前夜」と言える。

問題は、大量売却時代の到

来によって最も影響を受けるのが新築市場であり、住宅産業における最大の収益セクターだということである。

新築住宅の最大のライバル

が中古住宅となった時、日本の住宅市場構造が根本的に変わる。それは住宅産業が本格的なスマイル・カーブ化を一気に迎える時でもある。

## 第4章 スマイル・カーブ化時代の経営戦略

住宅産業がスマイル・カーブ化することを前提にし、住宅関連企業が勝ち残っていくための経営戦略を考えてみたい。

提示したい方向性は以下の3つである。

### ①アップル型モデル

大資本の川上企業連合による「垂直統合型サプライチェーン」を構築し、開発と循環型住生活支援サービスといっ

たスマイル・カーブの両端に注力することによって産業プロセス全体の利益を全て取り込んでいくビジネスモデル。

### ②ユニクロ型モデル

川下（住宅建設元請企業）や川中（建材流通業等）から川上に上って行き、市場掌握力と顧客コントロール力を武器にして、川上の製造業や流通業を徹底してローコスト化の装置として使い切るモデル。

### ③楽天／Google型モデル

中小の住宅企業が一つの垂直統合プラットフォーム（建材調達、金融、メンテナンス、生活サービス…）の上に乗ることで、1社による垂直統合でなく連合体として共通のプラットフォームを活用することで、結果としてのパフォーマンスを高めるモデル。

### 中小企業の対応

大手ハウスメーカーは自動車産業やIT産業、家電産業との提携をどんどん進めている。モーターショーでのカルロス・ゴーンがいみじくも「車だけ売る時代は終わった。今後は住宅など生活インフラも同時に提案していく」と言い切ったように、大資本による周辺産業との「産業ミックス」連合体構築が急ピッチで行われており、大手企業の目線は既に来るべきスマイル・カーブ時代に注がれている。

問題はスマイル・カーブ化時代に対する中小住宅企業の対応である。

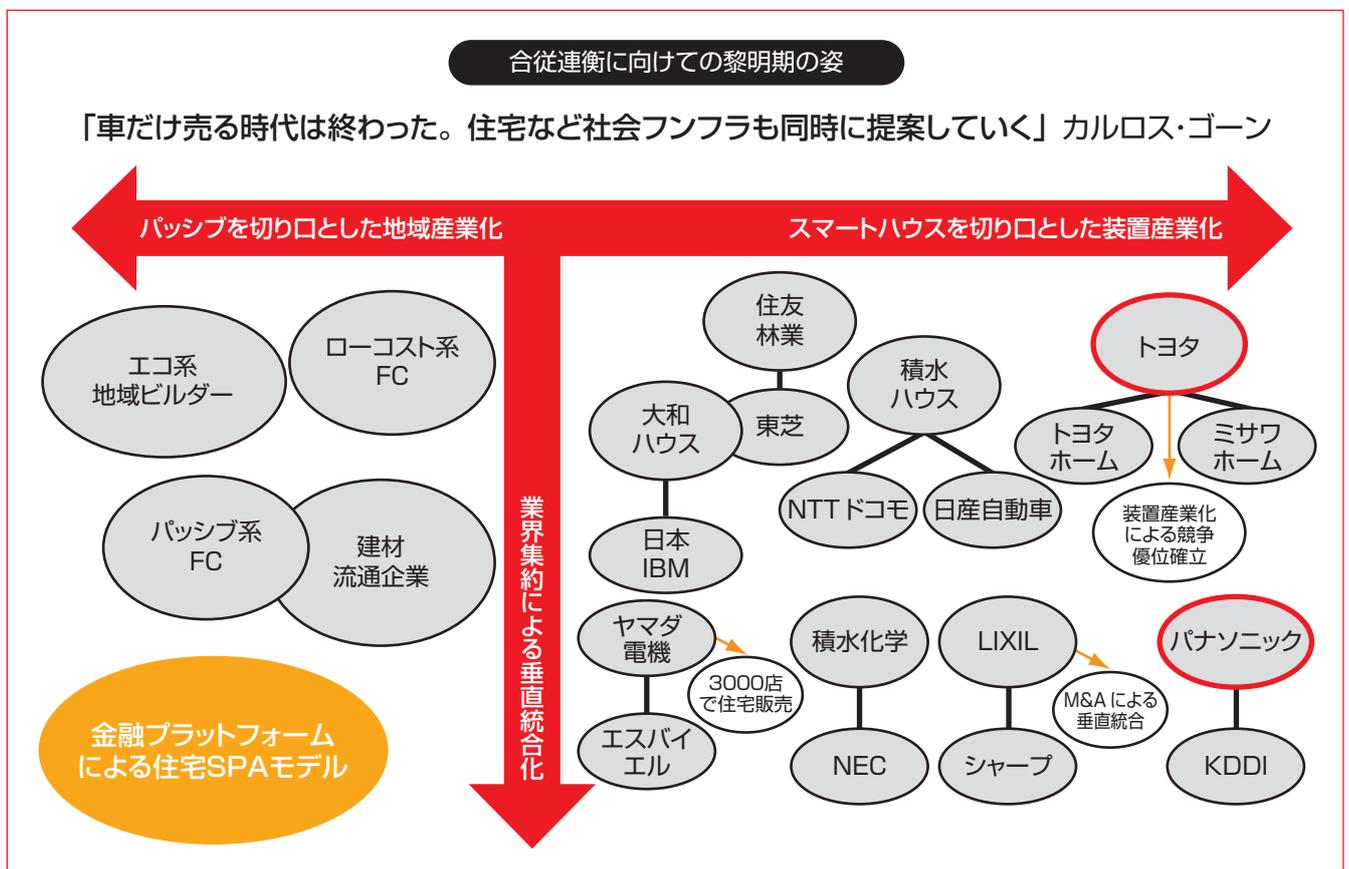
先述したように、強力でコ

ストパフォーマンスの高い垂直統合プラットフォームの構築が行われなければ、住宅産業は大資本連合により装置産業化と垂直統合化が進み、事業プロセス全体が寡占化に向かうことになる。このプラットフォームの運営主体が川上側(建材メーカー等)や大手ハウスメーカーであれば、結局は地域のつくり手にとっては意味をなさない。

また、川中(建材流通業等)であっても、結局は部材流通のサプライチェーンを作られるだけであって、これもつくり手にとって有利なプラットフォームになることはない。

結論としては、川下側(地域ビルダー、工務店など)といった消費者のより近くに立った業態が主体となったプラットフォーム構築しか、地場産業型の住宅企業にとっては価値がないことになる。

[図9]のように、大資本同士の間で合従連衡はスマートハウス、スマートグリッド技術の確立という大義名分によって一気に進んできた。これに対抗すべく、地域のつくり手側に立った地場産業プラットフォームの構築を急がなければならない。これは弊社グループの事業ミッションでもある。



[9] 出所：ビルダーズシステム研究所

## 第5章 スマイル・カーブ化とは下流ビジネス（住生活サービス）の時代である

現状の住宅産業の勢力関係や大手ハウスメーカーの経営戦略に少し触れていきたい。

スマートハウスやスマートグリッドといった装置産業化に向けての道筋が見えるなかで、大資本連合により川上から川下を一気通貫させる垂直統合型のサプライチェーン化が進んでいるといえる。

現段階では川上企業であるパナソニックグループによる「生活まるごとソリューション」というビジネスコンセプトやLIXILによる「グローバル拡大戦略(垂直、水平両方への規模の経済の追求)」といったように、大資本の勝ち組企業による垂直統合モデルが目立つ。

しかしながら、エンドユーザーとの接点が無い川上企業が住生活サービス産業という川下ビジネスに参入することは難しい。以下に2点の理由を述べる。

### 理由①

新築ビジネスから中古住宅の循環と、そこに付帯する様々な顧客の潜在欲求(リフォーム、移住、介護支援、売却等)を引き上げてストック循環型ビジネスとして結実させていくためには、地域社会との一体となった永続的關係性マー

ケティングが必要である。これは地場産業型の住宅企業しか担えない分野である。

### 理由②

介護サービスから四季折々の模様替え、通院等の日常から発生する多様なニーズに応えるビジネスモデルを構築するためには、事業の適正な規模やエリア区分を設定することが重要となる。たとえば郊外の住宅団地であれば、建物の状態や家族の状態にはある程度の共通点があるろう。その地域の属性を前提として極めて狭い範囲(コンビニの商圈程度の)での住生活支援サービスを提供するにはネットワーク化されながらも独立した経営を行うようなフランチャイズ的な業態が馴染むものと思われる。

### 新しい業態創造へ

最も利益率が高くなるのは消費者との強力な接点を有しながらも、供給する商品は決して労働集約的なサービスだけでなく、リフォームの手配から、住み換えの支援、それに連なる損害保険・介護サービスの申請、コンビニと提携したフードサービスなど、幅広い情報・生活コンサル支援機能をもった業態となであらう。

逆にスマイル・カーブの中

央部分である工事業や、建設請負、建材・設備流通に関してはどこまでもコモディティ化していくことを覚悟しなければならない。

これらの住生活支援サービス業が収益構造を構築するためには、不動産流通へのコミットと、流通させる住宅に対して明確な新しい機能を付加できるパッケージ(たとえば、介護サービス設備と介護サービスが一体となった住宅など)化が重要となる。たとえば、アップルのようにサービスやコンテンツがハードと一体となった商品のようにである。

IT産業や自動車産業、またアパレル産業のように、住宅産業がスマイル・カーブの洗礼を受けるまでもう2~3年しかない。それまでに住宅産業の川上、川中、川下それぞれに新たなビジネスモデルを構築する必要がある。その点で見るとなかなかその萌芽が見当たらず、産業人としては極めて心もとない状況である。

しかし、「循環型住生活支援サービスモデル」の構築ができなければ、住宅産業が誰も利益の出せないただの衰退企業の集合体となってしまうことを覚悟しなくてはならない。そのための準備の時間は、もう残り少ない。