

「顧客に教えられた棟匠スタイルの家づくり」への決断

秋の七草「萩」が市の花となっている水戸市。偕楽園の「萩まつり」では、多くの市民が初秋の風情を楽しんでいる。今回お伺いしたのは、1999年に2代目として就任した36歳の社長率いる株式会社 棟匠。若い社長の新しい取り組みをお伺いした。

製材業から住宅会社

昭和48年オイルショックの年、棟匠は住宅業界に進出した。オイルショックを機に、時代はこれまでのような成長、拡大一辺倒からゆとり時代の時代へ変わろうとしていた。「モーレツからビューティフルへ」というCMが流行った。それまで「市場（いちば）」に材木を卸し、植林・製材加工だけを業としていた石川林産は、「棟匠」という名前で住宅の請負業を始めたのである。名前の通り、まさに匠の棟梁による家づくりである。市場に卸しているだけでは木を使う住宅会社の声は聞こえない。ましてや一般消費者の声など皆無である。これからは言われたものだけを作る時代ではない。自らユーザーのニーズに合う商品を開発していかなければ、生き残っていけなくなるだろうと考えた先代社長は、市場を通さず直接住宅会社に材木を販売するという事業だけでなく、自ら住宅を建築

するという住宅会社にまで進出したのである。当初は住宅業界の拡大にも支えられ、お客様の求めに応じた住宅を提供しつづけた。植林、製材工場をグループ内に持つ住宅会社ということが評価を受け、事業は順調に拡大していった。

棟匠スタイルの家づくりへ

しかし、時代は住宅業界の成熟、新築件数の減少へと進む。これまでのように、お客様の求めに応じて作っているだけでは、どんどん価格競争の波に巻き込まれていく。大手住宅会社との競争も激しくなってきたため、12年ほど前から棟匠は新たな住宅づくりに取りかかった。太陽熱を使ったパッシブソーラーハウスを展開するグループにも参加した。しかし、どうしても独自の考え方による住宅づくりがしなかった。なんとか具体的な物件で取り組んでみたかった。ちょうどその時、東京で一人暮らしをしていた現社長の叔母が水戸に帰る事になり、そこで、叔母が新しく住む住宅をテストケースにして、冬はどの場所にも暖かく、夏は涼しい快適な住宅づくりに取り組んだ。水戸という地域は、夏は当然暑く湿度も高いのだが、冬は寒い上に湿度が低い。夏冬の温度差は最高35度ある。この環

境に合う住宅づくりの構想を考えていた。そして、それまで研究を重ねてきた「外断熱」工法にプラス、家全体の温・湿度をコントロールするために、「全熱交換型換気システム」を取り入れた。「それまで懇意にいただいていた大手住設メーカーさんに相談しました。商品開発の方が来られて“全熱交換の新しい商品を開発したので一度試験的に使ってみようかと思っていたのです”と仰ってくれました。私ももまだ新しい住宅づくりの実験中でしたので、是非取り入れてみようということになりました。うまくタイミングが合ったのです」という全熱交換型換気システムは、以来、棟匠の標準設置商品になっている。こうして、新しい棟匠の住宅づくりはスタートした。しかし、その住宅を「棟匠の家はこれです。これしか作りません」と言えるようになるには、さらに5～6年かかった。



顧客に教えられた「決断」すること

現在の社長、石川忠幸氏が社長に就任したのはちょうど1999年の年。現在36歳である。自ら「バブル就職組ですよ」とおっしゃる社長、引く手あまただったが、大学を卒業するとすぐ棟匠に入社した。「先代社長が絶対他の会社に就職することを許しませんでした。こんな景気のいい時期に他に行ったら、一生息子は帰ってこなくなると考えたんですね。だから、内定していた何社かの会社を全て断って、棟匠に入りました」それくらい息子に夢を託したのだろう。「私が入ったころの棟匠は、いろいろな住宅をつくっていました。まさに特徴のない、ただの地域の工務店です。しかし、その一方で、ようやく新しい棟匠らしい住宅づくりも始まっていました。とはいえ、まだまだこれまで通りのお客様の言われるままの住宅づくりが中心でした」その後、先の叔母の住まいに始まる新しい住宅づくりに取り組み出していた頃、彼はお客様からこんなことを言われた。それは、寒い12月の引渡しの時だった。「失敗しました。少々高くても、最初に勧めていただいた住宅にしてあげばよかったです。両親のことをもっと考えてあげばよかった」と。この言葉はショックだった。「私も悩んでいたのです。どこ

までお客様に新しい住宅づくりを勧めたいのか」さらにこんなことがあった。キッチンの水道から水漏れがしているというので見に行くと、水漏れではなく、配管のため床にあげた穴の所が結露していた事が原因だった。この二つの出来事の後、彼は決断した。「普通の家を売っていたらダメだ。これからは、これしかないという家をつくろう」と。



棟匠スタイルの家づくり

「外断熱」「全熱交換機」の家は、このような背景の下にできた。社長になってから彼は、それまでの会社の迷いを捨てた。「会社に強い意志があれば、お客様はわかってくれます。これしかないと思ったのだから、社員にもそれ以外の住宅は受注するな、と言いました。それでも「これどうですか」ともって来るんですよ。



代表取締役社長 石川 忠幸氏



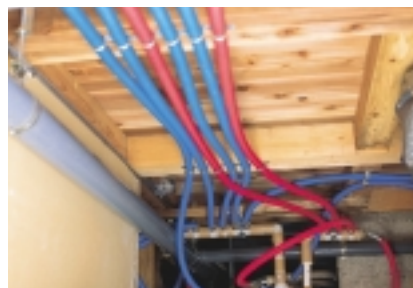
“外断熱・全熱交換換気・4層”の棟匠の家

そんな時は、横向いたまま、「ダメだ」と言いました」と社長。
「トップが迷っていたら会社はいつまでも変わりません」苦しみながらも方向性を決めていった。当然売り上げは下がった。しかし、この1~2年少しずつ右肩上がりになってきたという。
「捨てる勇気、断る勇気が本当に大切だということを学びました。今では99%が、こちらの提案する家です」と、新しい棟匠スタイルの家を建ててくれたお客様はすでに800軒になったという。

昔の家をヒントに、長寿命の家づくり

棟匠スタイルの家は、外断熱と全熱交換機をベースにしなが、独自のスタイルを持っている。
「昔の住宅のつくりを現代的に考えたのです。もう一度昔のものを直そうとか、古民家の再生などもおこなっています。そんな中で、何かもっと独自のものを考えたかったのです。昔はかや葺き屋根で、屋根裏では蚕を飼っていました。床は土間で、床下は収納になっていました。この考え方を少しでも取り入れようと考えました」とおっしゃる棟匠スタイルは、住宅全体が4層になっている。屋根裏をロフト、あるいは、趣味の部屋

にすると同時に、雨の侵入などの点検が容易にできるようにした。また、半地下を設け、そこもホームシアター、マージャン室などの趣味、あるいは収納部屋にした。半地下のもう一つの意味は、床を高くし、シロアリや水漏れの点検、また将来の設備交換時に、配管等床下でのメンテナンスが簡単にできるようにすることだった。



床下を高くし、イージーバイピングシステムを採用

「家は50~100年大丈夫でも、設備は20~30年に一回は取り替えなければならぬものがほとんどです。しかし、配管ひとつ取り替えようと思ったら大変なことです。家を長く使っていただくためには、点検が容易にでき、設備、配管工事が楽に出来るのがポイントなのです」と、お客様自身の手によってメンテナンスが容易にできるようにした。
また、棟匠のお客様は、社長の言葉では、「マニア」的な人が多いという。自分達も家づくりに参加したいという人が多く、設計段階でも、いろいろなアイデアを出し

たり、部材の選択について一緒に考えて、お客様自身でメンテナンスもできる家、それが棟匠の家づくりである。

いつまでもつながりを大切に「お客様感謝祭」

棟匠には、4000人もOB顧客がいる。これらの人を対象に年一回8月か10月に「お客様感謝祭」が催される。決して建てさせてもらったらおしまいということはない。アフターメンテナンス体制はもちろんのこと、これまでのお客様と一緒に自社の持っている山、国有林の見学など、家族で一日自然に親しみ、棟匠の家に住んでいただいている人同士のコミュニケーションの場を提供している。参加費は一人500円だが、魚とり、ハイキング、手作り木工教室等、さまざまな企画が実施される。多い時には、一回1000名の参加があり、全社員が対応に追われるが、毎年楽しみにしてくれているお客様が増えている。
今、石川社長の課題はすでに2010年以降の住宅づくりにある。「今のままの家づくりで2010年以降の対応は無理だと思っています。新しい流れは何なのか、家づくりの新たなテーマを探すのが私のこれからの仕事です」と、36歳の社長には、溢れるようなエネルギーがあった。



「これしかない」棟匠の家づくりを伝えるパンフレット



「方向」を決め、「決断」をする。 きっかけは「顧客の声」

前回の井村木材ホーム様にひきつづき、新しい方向に向けて会社を変えていった事例です。苦しみながら、新しい道を決断し、歩み出す会社が増えてきました。しかし、まだまだ決断をしきれず、相変わらず価格競争の中であえいでおられる住宅会社様は沢山あります。

今回のケースは、36歳の若い社長が「顧客の声」によって新しい方向を決断したものです。お客様の声ほど我々に大きく影響を与えるものはありません。では、お客様の声をどのようにして聞けばいいのか、どうしたら聞けるのかについて考えてみました。

今、多くの工務店様は少なくなったお客様を逃さないように

- ・どんな家づくりでも対応し...
 - ・価格競争にもなんとか対応しようと粗利を削り...
 - ・人的な営業活動を強化する
- といった状況です。

一方で新たな展開にも取り組まなければならない

- ・高気密・高断熱
- ・オール電化
- ・耐震
- ・健康・安全



プラス

何か自社オリジナルなものを持って、変わらなければならない。
しかし、きっかけ、踏ん切りがつかない

棟匠の場合 | なぜ決断できたのか

- | | | |
|--|---|---|
| 叔母の家づくりでの新しい家づくりの実験
住設メーカーからの新しい換気システムの提案
引き渡したときの顧客の声 | + | 社長の交代
社長の「家」への想い
(昔の茅葺の家による想い、その現代版+メンテナンスの楽な家をつくりたい) |
|--|---|---|



ひき金は「お客様の声」
「失敗しました。あなたの言うとおりにしておけばよかった」だった

お客様の声を聞くポイント

- Point 1 まず、本当に社長自らが悩み、苦しむこと(でなければ、耳に入らない)
- Point 2 どのような家を求めているのか、事前のヒアリングをしっかりと行う
- Point 3 社長が自ら、生のお客様の声を聞くこと(引渡し時、引渡し後の訪問)
- Point 4 引渡し後、定期的に必ずお客様の声を聞く場をつくる(訪問、アンケートetc.)