

# Foundation and Development of a Northern European Imported-House Business: An Investigation of the Case of Sweden House Co. Ltd.

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2020-03-12 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 村山, 貴俊 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/24196">https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/24196</a>

# 北欧式輸入住宅事業の創設と展開

## —— スウェーデンハウス社の事例 ——

村山 貴 俊

東北学院大学経済学部准教授

### 1 はじめに

本稿では、北欧式輸入住宅の最大手会社・スウェーデンハウス(株) (以下、スウェーデンハウス社と略記。スウェーデンハウスと記す場合には、同社が販売する住宅を指す) が、どのような経緯で創設され、その後、いかにして北欧式輸入住宅ビジネスを軌道に乗せ、事業拡大を進めてきたかを検討する<sup>1)</sup>。

これまで筆者は、一連の拙稿を通じて、わが国住宅産業のなかで最後発の事業ともいべき輸入住宅ビジネスの業界構造や住宅特性を明らかにし<sup>2)</sup>、次いで北米式輸入住宅を手掛ける中小企業による同ビジネスへの参入経緯とその後の資材調達システムの制度化の過程<sup>3)</sup>、さらに北米式輸入住宅を手掛ける大手企業と中小企業によるフランチャイズの活用を析出してきた<sup>4)</sup>。それら拙稿に共通する問題意識の第 1 は、新興ビジネスである輸入住宅に各社がどのような経緯で参入し、更にそれをどのように展開してきたのか、という新規事業の創造プロセスの解明であった。問題意識の第 2 は、輸入住宅ゆえ国際的な資材調達態勢の整備が不可欠となるわけだが、それに向けた各社の取り組み、また異国間取引ゆえに発生する諸問題をいかに克服していったのか、

- 1) 以下、特に注記がない限り、スウェーデンハウス社に関する記述は、スウェーデンハウス(株)「スウェーデンハウスの 20 年——そして新たな挑戦へ」同社、2004 年 (以下、「スウェーデンハウス社史」と略記)、スウェーデンハウス社およびスウェーデンヒルズ関係者へのヒアリング調査(1998 年 5 月 29 日、2001 年 3 月 6 日、2001 年 7 月 26 日、2007 年 5 月 15 日、2007 年 6 月 23 日、2007 年 11 月 24 日)、同社の広報誌「The Sweden House」44 号～119 号 (一部号数の抜けあり) および同社提供の各種資料に依拠している。またヒアリング調査の一部については、科学研究費補助金・基盤研究 (C) 「中小企業の経営革新と創業に対するフランチャイズの有効性の検証」(課題番号 18530301、研究代表・小島正稔・東洋大学教授) より助成を受けた。
- 2) 村山貴俊「住宅輸入による住文化の再構築——財、システム、ライフスタイルの移転」佐藤邦廣ほか編著「ビジネスをめぐる知の饗宴」学文社 (第 7 章として所収)、2000 年 (以下、村山「住宅輸入による住文化の再構築」と略記) を参照。
- 3) 村山貴俊「輸入住宅の資材調達システムに関する一考察——日本とカナダの住宅メーカーによる国際取引の事例」『東北学院大学論集 経済学』第 147 号、2001 年 9 月、85-170 頁 (以下、村山「輸入住宅の資材調達システム」と略記) を参照。
- 4) 村山貴俊「輸入住宅産業におけるフランチャイズ・チェーンの導入と運営に関する一考察」『フランチャイズ経営の有効性と問題点に関する研究』(研究代表・河野昭三) (科学研究費補助金研究成果報告書; 研究課題番号 11630117)、2001 年、1-120 頁を参照 (以下、「輸入住宅産業におけるフランチャイズ・チェーン」と略記)。

という国際ビジネスの動態の解明であった。

本稿では、北米式輸入住宅から北欧式輸入住宅へと分析対象を拡張のうえ、上記の問題意識を継承し、北欧式輸入住宅という新事業の創造過程、その後の商品開発の有り様、資材調達システムや販売経路の整備、また工務店の組織化による施工体制の整備などを明らかにしていく。加えて、北米式と北欧式という工法および調達先の差異はもちろん、ビジネスを手掛ける母体となる企業の規模や事業内容の差異、また参入動機や参入時期の差異などによって、同じ輸入住宅ビジネスといっても事業展開の有り様に様々な違いが生じるという比較分析の視点を導入することで、スウェーデンハウス社による北欧式輸入住宅ビジネスの特異性を析出していきたい。

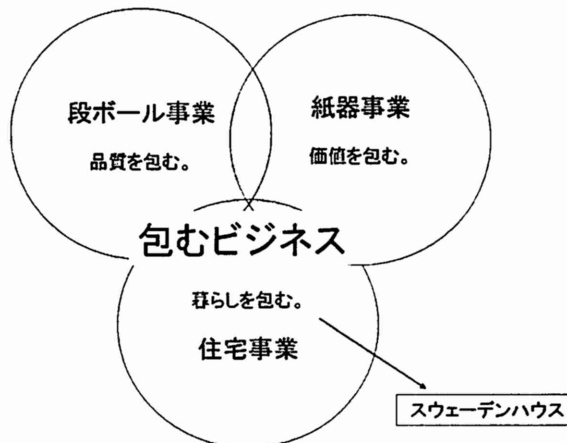
## 2 会社概要と市場動向

### 2.1 会社概要

スウェーデンハウス社は、スウェーデン式住宅の製造、輸入、施工、販売を主事業とする。本社は東京都世田谷区太子堂、支店としては北海道支店、東北支店、北関東支店、千葉支店、東京支店、横浜支店、名古屋支店、九州支店などが開設されており、全国市場をほぼ網羅する、いわゆるナショナル・ホームビルダーである。

同社は、資本金4億円の未上場会社である。(株)トーモク(以下、トーモクと略記)が2億4,300万円を出資し筆頭株主であり、そのほか、役員従業員幹部が1億7,000万円、三菱地所(株)が5,000万円を出資している<sup>5)</sup>。筆頭株主トーモクは、東証1部上場会社で、自らの事業ドメインを「包む」ビ

図表1 トーモクの事業ドメイン



(出所) (株)トーモク HP (<http://www.tomoku.co.jp>) に基づき筆者作成。

5) 2007年時点のスウェーデンハウス(株) HP (<http://swedenhouse.co.jp>) を参照。

図表2 工法比較

	北米系	北欧系	日本住宅
工法	枠組壁工法 いわゆる2×4、2×6工法	木質パネル工法	軸組、2×4
断熱材	100～150 mm	100～300 mm	50～100 mm
壁、床、天井の厚み	120～170 mm	170～250 mm	120～170 mm
構造用合板厚み	12.5 mm	12.5 mm	9 mm
窓	2層窓 デザイン窓	2層・3層窓 回転窓など機能重視	シングル窓が多い
住宅サイズ	やや大きめ (170 m <sup>2</sup> )	やや小さめ (130 m <sup>2</sup> )	小さめ (120 m <sup>2</sup> )
モジュール	1,219 mm (4×8 フィート)	1,200 mm (1.2 m モジュール)	910 mm (3×6 尺)
間柱間隔	406 mm	枠組みパネル	455 mm
デザイン	多様なデザイン オープンスペース	シンプル 総2階	和洋混在

(出所) 大石新太郎「輸入住宅の現状を探る」『ジェトロセンサー』1995年2月号、11-15頁に基づき筆者作成。

ビジネスと定める。段ボール、紙器、住宅の3つがトーモクの主事業になっており(図表1)、「段ボール事業=品質を包むビジネス」、「紙器事業=価値を包むビジネス」、「住宅事業=暮らしを包むビジネス」として捉えられる。段ボール事業の主製品は食品・飲料向け梱包用段ボール、紙器事業の主製品は食品向け個別梱包の紙容器や商品ディスプレイ用の紙器である。そして、住宅事業の主製品がスウェーデン式輸入住宅であり、それを生産・販売する子会社がスウェーデンハウス社である。スウェーデンハウス社の主製品は、スウェーデンの一般的な住宅施工法である木質パネル工法<sup>6)</sup>に基づく輸入住宅であり(図表2)、スウェーデンの現地工場加工・組み立てされた資材を日本へ輸入し、日本各地で施工・販売されている。

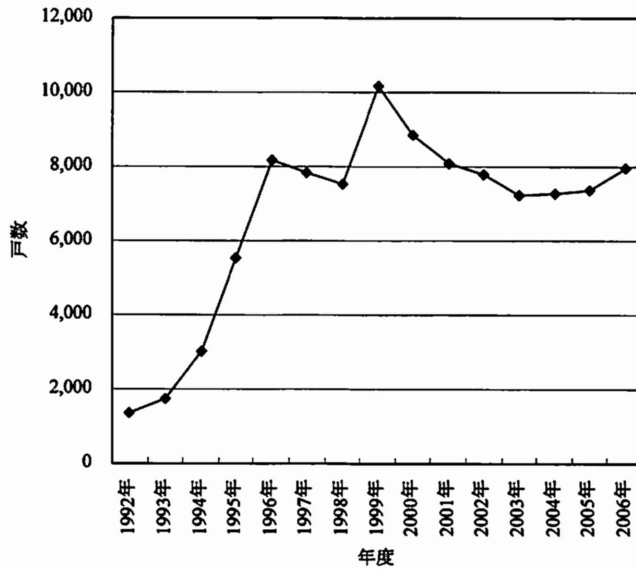
## 2.2 市場動向

さて、わが国輸入住宅市場は、図表3にみられるように成長が既に停滞しており、また近時わが国の人口減少と住宅供給過多という状況を併せて考えれば、将来的に大きな伸長が期待できるビジネス分野とはいえない。また市場の停滞によって、当然、企業間競争も熾烈化しており、勝ち組と負け組との選別が進んでいると考えられる。他方、図表4の平均建築工事費の推移をみると、その競争が必ずしも低価格化一辺倒で展開されているわけではなく、2001年からはむしろ上昇傾向にあった。近時に至り、価格と性能との対比によって評価されるコスト・パフォーマンスを軸とする競争が展開されつつあると解するべきだろう<sup>7)</sup>。

6) 同工法の詳細は、村山「住宅輸入による住文化の再構築」を参照。

7) もちろん、資材価格の高騰および使用建材などに関する規制強化などが、価格上昇の原因でもある。

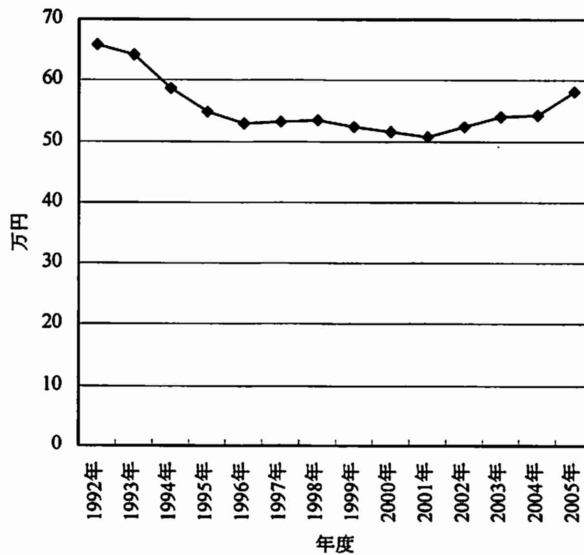
図表3 輸入住宅供給戸数の推移



(注) ただし、2006年は予定戸数。

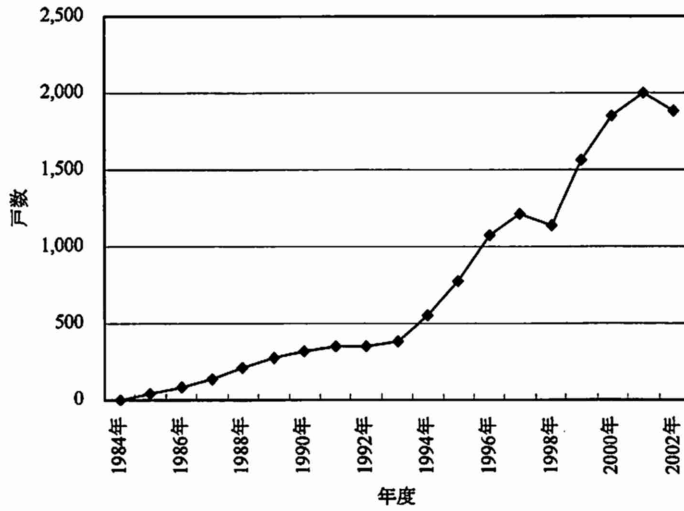
(出所) 国土交通省住宅局住宅生産課木造住宅推進室「輸入住宅関連企業アンケート調査結果の概要」2006年9月27日に基づき筆者作成。

図表4 平均建築工事費の推移



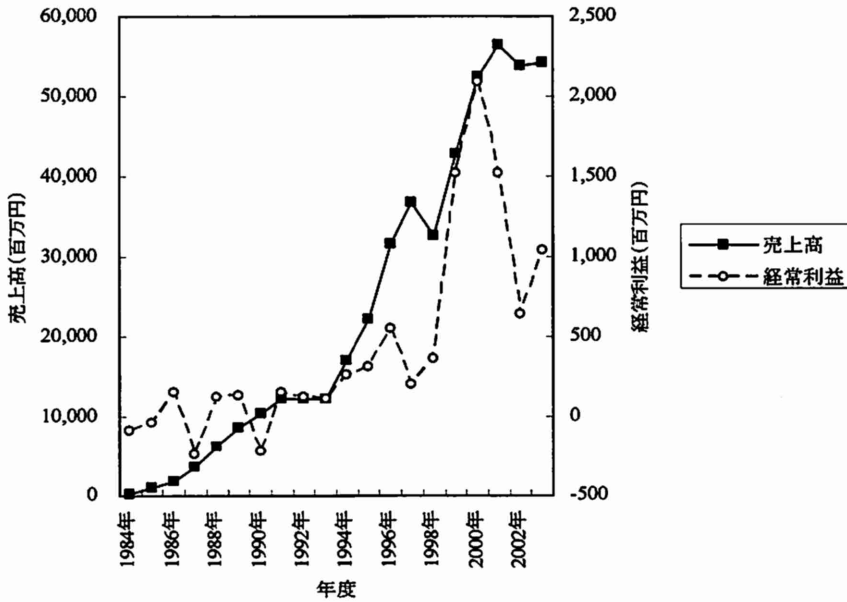
(出所) 国土交通省住宅局住宅生産課木造住宅推進室「輸入住宅関連企業アンケート調査結果の概要」2006年9月27日に基づき筆者作成。

図表5 スウェーデンハウス社の供給戸数推移



(出所) スウェーデンハウス㈱「スウェーデンハウスの20年——そして新たな挑戦へ」同社、2004年3月、129頁(以下、「スウェーデンハウス社史」と略記)に基づき筆者作成。

図表6 スウェーデンハウス社の売上高と経常利益



(出所) 「スウェーデンハウス社史」、128頁に基づき筆者作成。

かかる競争環境下、スウェーデンハウス社は、図表5にみられるように供給戸数を着実に伸ばしており、特に1993～2001年には大きな成長を記録した。やや古いデータではあるが、1998年度の輸入住宅供給戸数ランキングでは、住友不動産(2位)や東急ホーム(3位)などの大手メーカーをおさえて、スウェーデンハウス社が1位になっていた。また、図表6のように、同社の売上高は1993～2001年に急成長し、経常利益も1998～2000年に大きく伸びていた。すなわち、会社設立から約15年を経て、ようやく事業拡大が経営業績へと結びつくようになってきたと評価できるだろう。

### 3 石狩新港とスウェーデン村——新しい街づくり

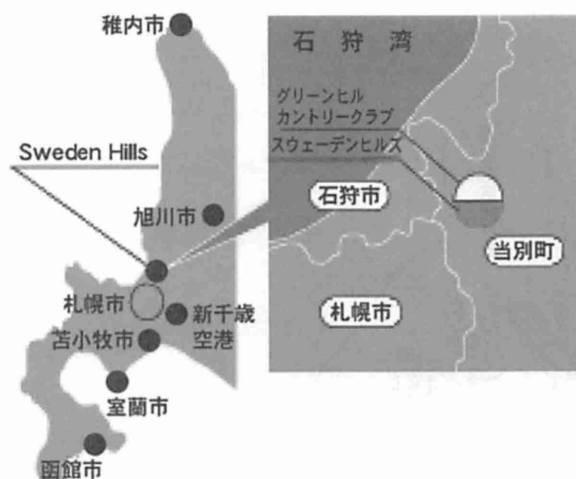
スウェーデンハウス社の親会社トーモクの創設は、1948年、東洋製罐・小樽工場の炭坑入植者用プレハブ住宅の製造・供給に端を発する。翌49年5月、住宅向け原材料供給の安定化および部材の生産と物流の合理化を狙って、「東洋木材(株)」(同社の前身は「北海製罐乾燥(株)」であり、1971年に「(株)トーモク」に商号変更)が設立され、これが現在のトーモクの前身となる。

その後、昭和30年代後半に、北海道石狩地区に一大木材コンビナート団地を建設するという計画が打ち出された。トーモクは、この計画の中核を担うべく、1964年12月、三菱グループと共同で「石狩開発(株)」を設立した。この時、石狩開発の代表取締役役に就いたのがスウェーデンハウスの生みの親となる手取貞夫氏であった。同開発事業が進むなか、1971～72年にかけて、石狩新港とその後背地に工業団地を建設する計画が、国と北海道庁によって立案された。同計画の遂行のために北海道庁は石狩開発に2億円を出資し、1972年1月、第3セクター・石狩開発(株)として新発足した。また石狩新港開発の計画過程で、工業団地関連の企業従業員向け住宅供給という課題が浮上してきた。これを受けて、トーモクは、宅地開発へと乗り出し、新港周辺の土地を調査した結果、当別町獅子内の丘陵地帯300ヘクタールが候補地と位置づけられた(図表7)。1972年4月には、その開発を進める「(株)グリーンタウン」(資本金2億円)が設立され、同地は「ゆったりタウン石狩」(以下、「ゆったりタウン」と略記)と名づけられた。300ヘクタールの半分を、緑地とレクリエーション場に充てるとし、まずレクリエーション施設の1つとしてゴルフ場「グリーンヒルカントリークラブ」が建設され、1973年5月にはゴルフ場運営会社「(株)グリーンスポーツ」が設立された。なお、グリーンタウンは1986年1月、グリーンスポーツは1979年5月に、いずれも「北洋交易(株)」<sup>8)</sup>と合併のうえ今日に至っている。

また、住宅団地の開発にあたり、他に類をみない独自の特徴を織り込むことが計画された。その1つとして、当時、聖路加看護大学学長の職にあった日野原重明氏が提唱していた高齢化社会

8) 1964年、ソ連木材の輸入を目的として小樽に設立された木材輸入商社である。現在、スウェーデンハウス社全額出資の子会社であり、スウェーデンヒルズなどの土地販売と住宅保険の販売および輸入インテリアやキッチンの販売などを手掛けている。スウェーデンヒルズ関係者へのヒアリング(2007年11月24日)に依拠。

図表7 石狩新港と「ゆったりタウン石狩」(現、スウェーデンヒルズ)の位置



(出所) スウェーデンヒルズ HP (<http://www.swedenhills.com>) より転載。

に対応する街づくり、すなわちニュータウン中心部にメディカルセンター（医療予防施設や医療指導施設）を設置するという構想に着目した<sup>9)</sup>。同構想を実現すべく日野原氏、和田武雄氏（当時、札幌医科大学学長）、手取氏そしてトーモク関係者からなる視察団が編成された。視察団は、医療先進国でのシステム医療、医療保険制度、老人医療の実態を調査すべく、1975年7月～8月にアメリカ、1976年年末～77年年初にフィンランド、デンマーク、スウェーデンを訪問した。この視察団による北欧訪問こそが、スウェーデンハウス社設立に向けた直接の契機となる。

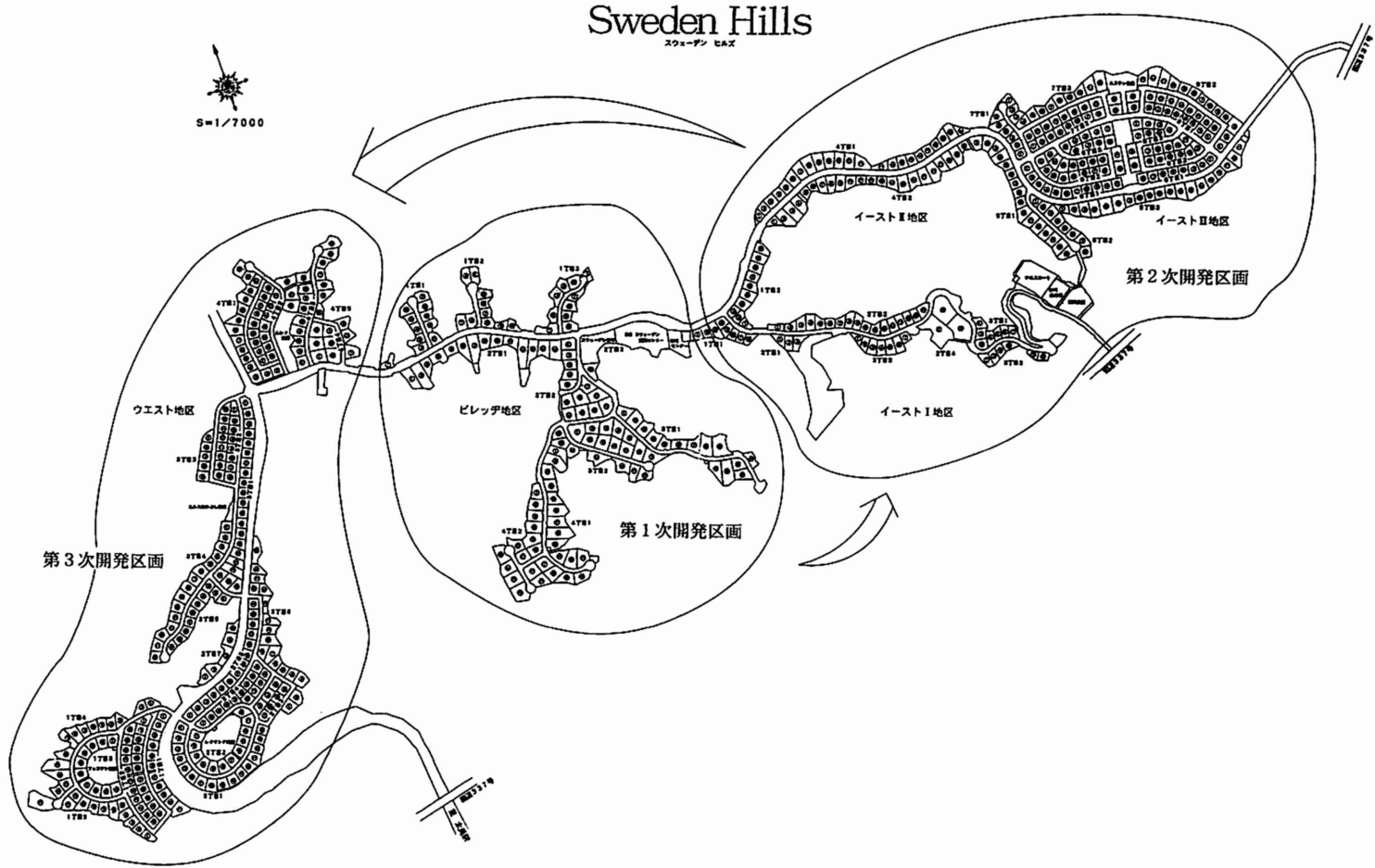
北欧視察の際、手取氏は、フィンランドのトゥクルという都市に立ち寄った。トゥクルは、17世紀にスウェーデンがフィンランドを領有していた時のフィンランドの首都であり、その名残からスウェーデン式住宅が多く建ち並んでいた。手取氏は、たまたま建設中のスウェーデン式住宅に出会い、その堅牢さと断熱性能を知ることになり、このスウェーデン式住宅が「ゆったりタウン」の1つのシンボルになると調査を開始した。また、手取氏は、北欧視察の折にお世話になった都倉栄二・元スウェーデン大使が1978（昭和53）年8月に帰朝したことから、御礼を兼ねて都倉夫妻を北海道旅行に招待した。その際、「ゆったりタウン」開発への助言を都倉氏に求めたところ、スウェーデン村の導入を薦められ、併せて在日スウェーデン大使への仲介役も買って出たという。

さらに手取氏は、スウェーデンと北海道との気候風土の類似性にも着目し、石狩新港の後背地

9) このメディカルセンター構想は、スウェーデンヒルズにおいて実現されることはなかった。ただし、当初、構想実現に向けて1978年に札幌市の「ロイヤルクリニック」を取得し、人間ドック「ニューロイヤルクリニック」として経営した経緯があった。ただしニューロイヤルクリニックも1998年には閉鎖に至る。『スウェーデンハウス社史』、29頁を参照。この経緯の詳細は、別稿で論じたい。



図表 8 スウェーデンヒルズ開発の有り様



(出所) スウェーデンヒルズ提供資料に基づき筆者作成。

の工業団地にスウェーデン優良企業を誘致する計画を立てるなどスウェーデンと北海道との幅広い経済交流を目論んだ。その計画を受けて、「スウェーデン北海道産業文化提携会議」が創設され、1979年11月には第1回会議が北海道で開催された。この会議に出席したスウェーデン国立投資銀行総裁アンネ・カランズ氏が「ゆったりタウン」を視察し、同地がストックホルム近郊のイメージを持ち合わせおりスウェーデン村の開発に最適な地であると評価されたことから、ここにスウェーデン村構想が実現に向けて始動することになる。スウェーデン側からは、基本設計を担う機関としてスウェーデン国内で最も信用がある「ネスウェコンサルタント・グループ」(NWSSWE)を紹介され、同グループは、以下のような開発基本方針を立てた。

- ① 中心にスウェーデン交流センターを配置し、その周囲に92戸からなるスウェーデンとまったく同じ雰囲気のある街づくりを行う。
- ② 敷地300ヘクタールのうちゴルフ場が2分の1。残りを住宅地として開発するが、その3分の2は自然のままに残す。
- ③ ニュータウン中央部に建設される92戸の住宅は、すべてスウェーデンから輸入する<sup>10)</sup>。

次いで宅地ディベロッパーの選定については、三菱地所に助言を求めた結果、米国での宅地開発経験を有する東急建設(株)に決まった<sup>11)</sup>。併せて、三菱地所とも、「造成工事の見積りの審査と工事管理に関する助言」という業務委託契約を締結した。また、同地は、1984年には、「ゆったりタウン」から現在の「スウェーデンヒルズ」<sup>12)</sup>へと改名される(図表8)。さらに、上モノの住宅については、1980年に、2階建てと平屋のスウェーデン式実験住宅2棟がスウェーデン人大工によってグリーンヒルカントリークラブ正面に建設され、ここで耐寒性・居住性・衛生など様々な品質実験が試行されることになる。

#### 4 スウェーデン式住宅と認定取得——38条認定の壁

1980年11月、トーモクは、札幌市でハウジング・プロジェクト創設に向けた会議を開催し、ここで住宅事業への本格参入が決定された。この決定を受け、同年12月に、新規事業調査委員会が設立された。住宅事業への本格参入に際しては、以下のような状況認識があったという。

10) 【スウェーデンハウス社史】、34頁。

11) 同社は、「東京急行電鉄グループ」のなかで、東急不動産と並び開発事業を担っている。さらに、東急不動産グループのなかには、北米式輸入住宅を手掛ける「東急ホーム」もあった。1973年には、東急グループの米国現地法人「UDC」(ユナイテッド・ディベロップメント・コーポレーション)が、米国ワシントン州シアトル郊外(北に約32km)にて高級住宅地ミルクリークの宅地開発を開始した。1983年には人口3,351人、面積約3.1km平方のミルクリーク市が誕生し、さらにその後、面積は約5.7km平方、人口は12,000人超にまで拡大した。この街は、会員制ゴルフ場を囲む形で街が展開される、いわゆるカントリー・クラブ・コミュニティという北米の典型的な高級住宅街であり、こうしたノウハウが「ゆったりタウン」でも活かされたと考えられる。東急建設については、東急ホーム関係者(2000年3月22日)へのヒアリング、東急ホームHP(<http://www.millcreek.jp/build/city.html>)を参照。また、東急ホームの輸入住宅ビジネスの詳細は、村山「輸入住宅産業におけるフランチャイズ・チェーン」を参照されたい。

12) 改名については電通からの提案があったという。詳細については、別稿で論じる。

- ① 国内の住宅メーカーは耐寒住宅を手掛けておらず、また木材による住宅のプレハブ化が進んでいないことから、これらの面で良質の製品をつくり、既にマーケットをもっている既存メーカーに販売することができるという判断。
- ② スウェーデンの住宅メーカーは生産設備が意外に小さいため、同国との国際分業を進めることにより少額の設備投資で住宅事業を企業化できる可能性があるという判断。
- ③ 良質の製品をつくることができれば、これを購入してくれる可能性のある有力な顧客が存在するという判断<sup>13)</sup>。

なお、①の既存メーカーの1社が三菱地所であった。当時、三菱地所は、年間1,000戸の個人向け住宅を販売しており、スウェーデン式住宅が有する高い保温性能に注目していた。また同社の住宅には、寒冷地仕様向けにスウェーデン製の窓枠を採用したのがあり販売協力にも同意してくれたという。ちなみにこの新規事業への参入に際して、トーモクは、市場調査を三菱総合研究所に依頼したが、その調査結果は、北海道全体での販売棟数40棟、札幌で20棟という、かなり消極的な内容であったという。主なる理由は、性能が良すぎて必要とされない、すなわちオーバー・スペック（過剰仕様）ということにあった。しかし、その報告書に目を通した手取氏は、いずれそのような性能が求められる時代が必ずやって来ると、報告書をゴミ箱に投げ捨て新規参入を英断したという<sup>14)</sup>。この決断がなければ現在のスウェーデンハウス社はなかったことになり、手取氏がスウェーデンハウス社の「生みの親」といわれる所以である。

かくして、トーモクは、輸入態勢の整備に取り掛かり、年間販売棟数100戸位まではスウェーデンから部材を輸入し、その水準を超えた時点で現地工場の設置を考えるという計画を立てた。そこでまずは、「スウェーデン国立投資銀行」および「スウェーデン貿易公団」の推薦をうけて、「フィンボーン社」が対日輸出の窓口となり、生産は「エレメントヒュース社」などを使うという態勢を整えた。

他方、日本国内での住宅事業への参入に向けては、建築基準法の壁を乗り越えなければならなかった。スウェーデン式住宅は、日本の建築基準法が想定する構造様式や部材と異なるため、建築基準法で定められた認定、いわゆる38条認定を受ける必要があった。38条認定は、以下の3つに区分され、まず敷地と平面プランを限定した「個別認定」であり、この個別認定で4棟以上の建築実績を達成すると平面プランのみを限定した「一般認定」となる。そして、かかる認定のもと100棟以上の実績を積むと設計要綱による自由設計可能な「システム認定」の取得が可能となる。個別認定→一般認定→システム認定の順に、設計・施工の自由度が高まり、また契約から施工までの期間も短くなるので、営業上かなり有利な展開が可能となることはいうまでもない。

この認定取得までのトーモクの新規事業調査委員会の動きをやや詳しくみておこう<sup>15)</sup>。まず、

13) 「スウェーデンハウス社史」、39頁を参照。

14) スウェーデンハウス社関係者（1998年5月29日、2007年6月23日）へのヒアリングに依拠。

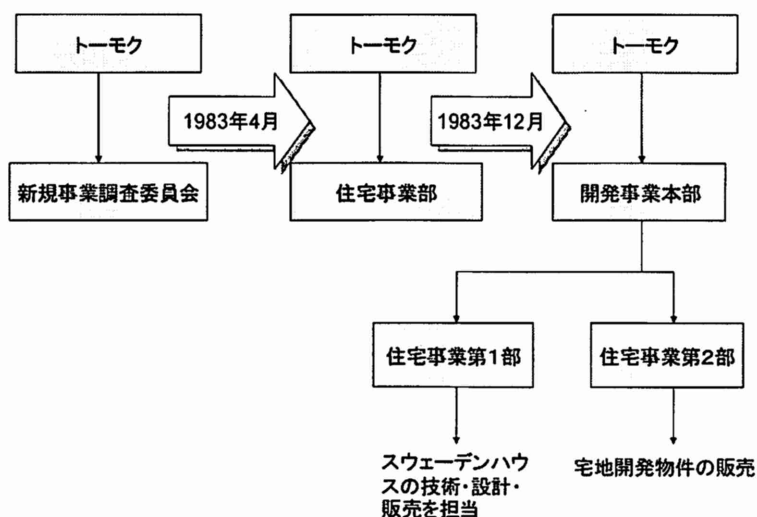
15) これら取得認定の過程については「スウェーデンハウス社史」の14頁と43頁に記されているが、内容に齟齬があるという問題が認められる。ここでは、年代について14頁、細かな経緯について43頁を参照した。

1980年にカントリークラブ前に建築された2棟の実験棟により、「個別認定」を取得した。次いで、「一般認定」取得に向けて試行住宅4棟の建築を計画するが、調査委員会は、まずもって会社内部のトーモク役員会に計画を納得させるという課題に直面した。というのも、住宅事業には基本的に賛成していた役員会であったが、上記の実験棟2棟の建築費用の予算超過を問題視したのである。とはいえ認定取得に向けては、試行住宅の建築が不可欠であることから、1983年にスウェーデン式住宅4棟を輸入のうえ、三菱地所が造成中の小樽市「望洋台パークタウン」および札幌市厚別「森林公園パークタウン」に2棟ずつ建設することとし、同年4月から基礎工事が開始された。スウェーデンのパネル工法は、国内のどの工務店および建築士も施工・設計の経験がなかった。そこで、スウェーデンから職人4人を呼んで、まず彼らの技能を日本人の職人に移転することとした。また費用を節約するため、実績4棟での一般認定取得が目指され、実際に4棟での取得に成功した。22棟でも合格しない、11棟ではほとんど不可能ともいわれているなか、僅か4棟での取得は異例であった。それが可能になった理由として、スウェーデン式住宅の材料精度の高さ、施工と設計との一致、さらに施工方法や手順の合理性などが挙げられる。

次いで、「システム認定」となるわけだが、建設省からは、最低150棟の実績が必要になるだろうとの見解が伝えられていたという。しかし実際には、1986年12月、100棟に届くかどうかという水準で、輸入住宅では初となるシステム認定を取得するに至る。このシステム認定取得によって、予め決められたプランでの販売だけでなく、お客の要望を取り入れた自由な設計・施工が可能となり、売上拡大に向けて大きな弾みとなった。

また、この認定取得と軌を一にして進められた組織改編にも触れておこう。1983年4月には新規事業調査委員会が住宅事業部に改称され、次いで同年12月には住宅事業部が住宅事業第1部と

図表9 改組プロセスについて



(出所) 筆者作成。

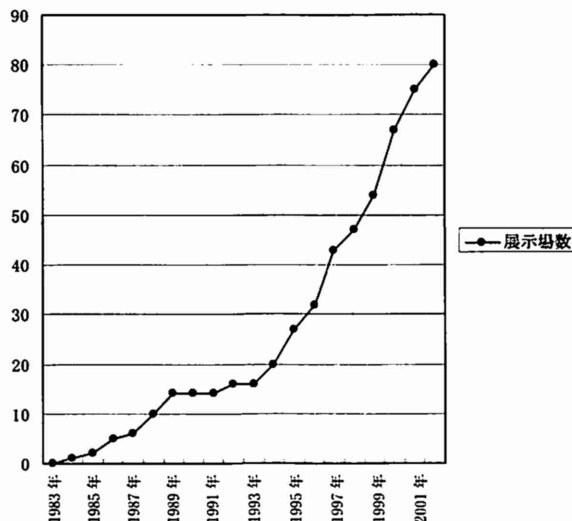
住宅事業第2部へと分割された。第1部がスウェーデンハウスの技術・設計・販売を担当する部門、第2部がスウェーデンビレッジをはじめとする宅地開発物件の販売に関わる部門という分業体制が敷かれた。また、両事業部を統括する組織として開発事業本部が設置された（図表9）。

### 5 販売政策の展開——16号作戦から全国展開へ

1984年3月1日、三菱地所の薦めもあって、トーモクと三菱地所との合弁で、スウェーデン式住宅の販売を目的とする新会社「スウェーデンハウス㈱」が設立された。資本金は1億円、当初の出資比率はトーモク60%、三菱地所40%となっていたが、1984年8月には、トーモク持分のうち11%を北海製罐が引き受け3社による合弁会社となった。スウェーデンハウス社の本社は、東京都千代田区丸の内へのトーモク本社内に設置され（後に現住所に移転）、また当初は北海道を中心とする営業を考えていたことから札幌に北海道支社が開設された。組織は、業務関係と営業関係とに分けられ、営業関係は販売に直接従事する6名の販売員グループと、その販売員グループを側面支援するセールス・エンジニアグループとで構成された。

まず顧客ターゲットをかなりの高所得者に絞り込み、新聞広告やチラシ等でも高級感ある銀色を使うといった工夫がなされた。また販促策の1つとして、グリーンヒルカントリークラブ前に建設された実験棟2棟への体験入居者を募ることとした。体験入居の期間としては、1984年4月29日～5月6日の連休を予定していたが、予想を遙かに上回る214家族からの応募があったため、結局、連休後の週末を利用して対応することになった。他方、住宅販売の必須アイテムとなるモ

図表10 展示場数の推移（直営およびパートナーシップを含む）



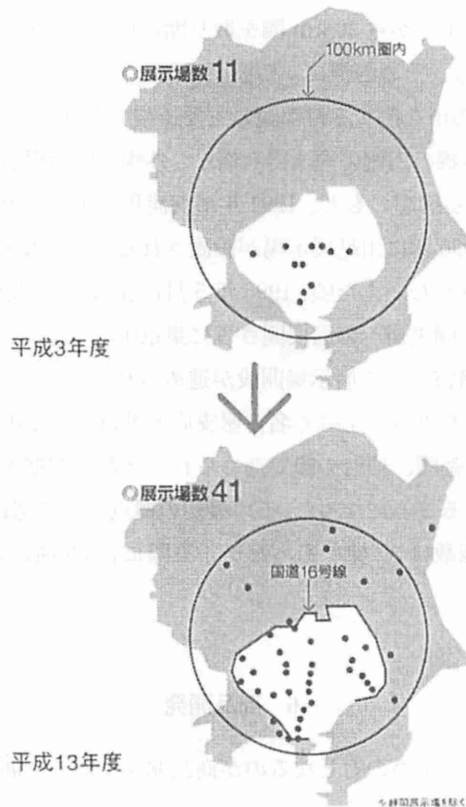
（注） パートナーシップとは、いわゆるフランチャイジングを指す。

（出所） 「スウェーデンハウス社史」、129頁に基づき筆者作成。

デルハウスは、1984年11月、札幌市豊平区の北海道マイホームセンター札幌会場に第1号モデルハウスが開設された。

しかし、スウェーデンハウスのように高価な住宅の北海道内での売れ行きは予想を下回り(当時、北海道での平均的な住宅坪単価は30~35万円であったのに対し、スウェーデンハウスは45万円と約1.5倍)、このため首都圏進出計画を前倒しする必要に迫られた。1985年11月3日には、首都圏の代表的な高級住宅街近辺の東京都世田谷区二子玉川園の住宅展示場にモデルハウス「グラン・ルーレ」を開設した。展示場を訪問する顧客の地理的範囲は半径5kmといわれており、また展示場訪問客の成約率が全契約数の70%を占めるというデータもあることから、販売拡大には展示場の増設が不可欠であった。そこで同社は、首都圏でも特に都内と横浜を重点地域と位置づけ、1986年10月の横浜営業所の開設を皮切りに、1987年に大船展示場(1月15日)、横浜展示場(1月18日)、武蔵野展示場

図表 11 16号作戦の展開  
・関東の展示場数推移・



16号作戦によって短期間に展示場が拡大した  
(出所) 『スウェーデンハウス社史』、101頁より転載。

および同支店(3月21日)、1988年に自由が丘展示場(4月)、たまプラーザ展示場(6月)、1990年にハウジングステーション汐留展示場、新宿レールシティ住宅展示場(いずれも1月)などを開設し、モデルハウス出店を加速させた。この間、西東京支店、市川営業所、新宿支店も開設し、さらに1990年12月には仙台支店を開設し全国展開に向けての第一歩を踏み出した(展示場数の推移については、図表10参照)。また別荘地での住宅販売にも着手し、1986年6月25日に「山中湖スウェーデンビレッジ」の販売を開始した。同ビレッジでは、高級輸入住宅をセリングポイントとし、1987年5月に43棟すべてを売り切った。当時のバブル経済を背景としたリゾート市場の拡大に対応するため、1988年8月1日にはリゾート営業部を設置し、二子玉川展示場に隣接してリゾートタイプのモデルハウスを開設した。

1994年頃、スウェーデンハウス社は、モデルハウス出展の新たな戦術として「16号作戦」(図表11)を構想する。それまで同社は、田園都市線沿線から神奈川の一部までを包囲する、例えば世田谷区、大田区、目黒区など高級住宅地エリアを中心に展示場の設置を進めてきたが、当時の住宅市場は、一般の消費者が実際に一戸建てを購入できる郊外、さらにそこから外へと向かって放射線状に拡大していることが明らかになってきた。そこで、このように郊外へと広がる住宅市場の動きに対応すべく、東京の中心から30km圏を取り囲む形で配されている国道16号線に注目したのである。国道16号線は、その沿線に、相模原、町田、八王子、川越、大宮、春日部、野田、柏など人口30万人前後の都市を擁する首都圏の主要道路であり、この16号線の沿線に展示場を設置していくことで、16号線の内側の高所得者層と、外側の中所得者層とを同時に取り込めるという狙いがあった。かかる構想のもと、1994年に南浦和展示場、1995年に藤沢展示場、新所沢展示場、相模原展示場、1996年に川越展示場が設置されることになる。

16号作戦がおおよそ完遂をむかえた頃、1996年5月に経営5カ年計画が立案され、新たな販売政策として、16号線外側の圏央道への面展開さらに東京中心からの「100km圏構想」が織り込まれ、宇都宮、高崎、水戸、筑波などで展示場開設が進められていった。また、1997年4月には、愛知、三重、岐阜の中部3県をカバーすべく名古屋支店と神宮東展示場(名古屋市熱田区)が開設された。すなわち、北海道、首都圏、仙台の順で進められてきた商圈拡大であったが、次いで首都圏から南方への展開が図られることになった。その最初の拠点として選ばれたのが名古屋であり、神宮東展示場の初年度目標棟数は30棟であったが、実際には50棟の販売実績を残すことになった<sup>16)</sup>。

## 6 商品開発

事業拡大を後押しするいま1つの力となるのが商品開発である。展示場を多数開設しても、そ

16) スウェーデン式住宅は、基本的に冬の耐寒性能をウリとしているが、夏の暑さに対する断熱性能も優れているといわれている。特に営業政策上は、外気温の影響を受けにくいことから、冷暖房効率が優れており省エネおよびランニングコストの節約に繋がるという点が強調される。

ここで販売される住宅の魅力が乏しければ、当然、集客は儘ならない。ここでは、スウェーデンハウス社による商品開発の流れを概観する。

まず1985年の首都圏展開に際し、都市型住宅として大屋根タイプ「アルム」(楡)、総2階タイプ「グラン」(樺)、平屋タイプ「ビヨルク」(白樺)、2階建てタイプ「エーク」(樺)の4タイプが準備された。そして、首都圏の狭隘地を有効活用するには総2階が良いと判断され、首都圏最初の二子玉川のモデルハウスとして総2階タイプ「グラン・ルーレ」が設置された。また首都圏向けということで、3層ガラスの外側の層にブランドを入れることで強い日差しの遮断と防犯効果の向上が図られ、加えて都会でのアウトドアライフを楽しむ工夫として大型バルコニーが設置された。

1986年11月には、北海道マイホームセンター西会場のモデルハウスとして新商品「フリート」が導入された。「フリート」は、スウェーデン語で「実直で勤勉」の意味を持ち、過剰な装飾を加えずコスト・パフォーマンスを追求した商品であった。断熱性や気密性などの基本性能はそのままに、屋根の素材を安価なものに替え、また床材をスウェーデン製から国産のものに替えることでコスト低減が図られた。また、この商品において、スウェーデンハウスの重要な特徴の1つとなる3層ガラス入り木製サッシが採用された。木製サッシは、安価かつ高い断熱性を有するが、精度の低さや狂いという問題から、その利用は敬遠されていた。しかしスウェーデンハウス社では、スウェーデンの技術を活用し木製サッシの短所を克服のうえ、現在では全商品に木製サッシが標準仕様として組み込まれており、競合他社に対する有効な差別化ポイントになっている<sup>17)</sup>。

ちなみに、建築基準法および都市計画法で定められた準防火地域内で建物を建築する際には、建築物の延燃の可能性がある箇所に、政令に基づく防火戸を設置する必要がある、もって当該地域に建つ住宅で木製サッシを使用するためには建設省「乙種防火戸」の認定を受ける必要があった。日本では、欧米の基準と異なり、当初、木製の窓には乙種防火戸認定を受ける資格がなかったが、1990年に建設省告示が改正され、木製窓でも同認定が受けられるようになった。認定を受けるには、指定試験機関「(財)建材試験センター」の試験に合格し、次いで防火戸の部品・部材の使用方法について「(財)日本建築センター」の認定を受け、さらに建設省から生産・供給体制の認定を受けるという多重の壁が立ち塞がっていたが、スウェーデンハウス社開発部はこれらを全てクリアし、1993年に同社の木製窓は乙種防火戸認定を取得した。これにより、それ以前に木製窓の外側に取り付けられていた防火用電動シャッターとシャッターボックスが不要となり、見た目の向上に加え、不要なコストが省かれることになった。

1988年、首都圏5カ所目となる自由が丘住宅公園展示場に大屋根タイプ「アルム・ヒューブスタット」が設置された。「アルム」は、スウェーデン式住宅の1つの特徴である大屋根を用いた住宅であるが、同商品では、1,200mmモジュールやスウェーデン断熱基準といった国際規格の導入が進められ、これらもまた同社のセリングポイントをなしていく。それらハード面に加え、ソフ

17) 例えば、スウェーデンハウス社は、2007年4月28日から、「家は、窓からその窓が、性能の証。」という販促・広告キャンペーンを実施している。



ト面では、家族の会話を重視するサロン型空間、老人同居に対応した本格的和室、主婦の生活動線への配慮、人目を気にせずバーベキューなどアウトドアが楽しめるデッキ部分の内側への取り込み、といった特徴を持たせた。

1990年1月に開設された玉川展示場と新宿展示場には、新モデルハウス「スティーラ」が設置された。同商品は、これまでの木質感を押し出すイメージとは大きく異なり、シックな都会派住宅を目指し、ライトブラウンとオフホワイトのツートンカラーの外壁で、外部造作材、内部の床、窓枠、家具もブラウンで統一した。イメージ刷新を狙った同商品であったが、結果として販売は振るわず、この失敗と反省に立ち、創業以来の商品イメージへの回帰が進められることになる。

1991年、坪単価53万円のプラン集「限定30プラン」が作成された。このプラン集には、まずプラン集に基づく商談によって顧客のニーズが把握し易くなる、また具体的な金額が提示でき顧客の予算計画が明確になる、さらに高価格というイメージが先行する同社の住宅を規格化により幾分なりとも安く提供できるという狙いがあった。その後、30プランでは不十分との営業側からの指摘を受け、1995年に「ベーシックプラン50」、1998年に「ベーシックプラン100」が作成された。こうした規格プランの増加を通じて、営業力の向上がもたらされたのと同時に、予算上限2,500～3,000万円という資金制約の厳しい顧客の取り込みが可能となり、対象とする顧客層が拡大した。事実、前掲図表5でも、まず1994～1997年に第1段階の成長(552棟→1,215棟へと約2.2倍)、さらに1998～2001年に第2段階の成長(1,142棟→1,995棟へと約1.7倍)が達成され、ベーシックプラン導入が少なからず売上棟数の増加に貢献したと察せられる。

また、2003年には、団塊ジュニア向け商品として「hus roa」(ヒュース・ロア)が導入される<sup>18)</sup>。「hus roa」は、スウェーデン語で「楽しむ住まい」を意味し、基本プランは、南玄関3タイプ、北玄関3タイプ、東西玄関3タイプの計9タイプで、いずれもスクエアかつシンプルな外観を有しており(近時の住宅デザインの流行とされる「シンプル&モダン」に対応)、部屋の間取りも、リビング階段と吹き抜け、そして間仕切りを排したオープンプランを基本特徴とした。同商品では、基本プランを9タイプと少なく抑える一方で、外観や内装のカラー(色)とその他の設備の自由な組み合わせで、施主側が個性を演出できる工夫が施されている。キッチン、トイレ、収納をはじめとして、蛇口、鏡、タオルハンガー、テーブルセット、ベッドリネンなど細部に至る設備機器についても、シンプルさを基調とする北欧デザインのオプション製品が数多く用意されており、家全体をトータル・コーディネートできるようになっている。同プランの主たる特徴をなすカラーについてやや詳しくみておくと、*smultron, gradde, syren, morker, rok, lov, moss, citron, kakao* という9パターンが基本となっているが、そのほか200色からの自由な組み合わせが可能であり、まさに選ぶことの楽しさ、それによる自分らしさの演出と他者からの小さな差別化をウリとする商品といえよう。

最後に、同社商品の現行デザイン(2007年時点)について整理しておこう。まず外観デザインは、

18) 同商品については、スウェーデンハウス社提供資料「選ぶ、楽しむ、自分らしさ。スウェーデンハウス hus roa」を参照。

屋根形状によって大屋根の「アルム」、切妻の「グラン」、寄棟の「リンド」が基本となり、さらにリゾートタイプ「ビヨルク」、3階建て「トレアルム」、シンプルモダン「hus roa」が加わり6種類となろう。これに内装デザインとして、「Swedish Natural Taste」、「Swedish Classic Taste」、「Swedish Modern Taste」、「Japanese Taste」、「Provence Taste」、「British Taste」、「West Coast Taste」という7種類の基本形が用意され、すなわち外装6×内装7の42パターンが1つの雛形となる<sup>19)</sup>。もちろん、これらを基本に、自由設計では内外装に様々な独自の工夫が加えられることはいうまでもない。

以上のような変遷を辿ってきた商品開発であるが、2007年時点の営業方針に依拠して、近時のスウェーデンハウスの商品特徴を把握しておきたい<sup>20)</sup>。他社との差別化として第1に強調されるのは、同社の住宅は構造躯体に関して1種類の仕様しかない点であり、他社のごとく価格に応じた構造躯体(2×4工法、2×6工法など)の選択肢が用意されているわけではなく、また基本的な材料(例えば、材木、断熱材、金具など)にも一切差がない。すなわち、全ての商品で、基本性能は全く同じとなる。よって価格の差というのは、坪数、建物の形(例えば窓の数や壁の量が違ってくる)のほか、外装や内装の特別仕様、例えばメンテナンス・フリーの瓦や外壁といった高価な外装材の使用、あるいは造作家具などの設置によって生じるものである。ちなみに、同社の建物の平均的な価格帯は、40坪前後で2,000万円後半～3,000万円、坪単価67～70万円位だという。

上で述べた価格帯は決して安くはない水準であるが、価格面の営業政策としては、住み始めてからのランニング・コストの安さが強調される。すなわち、優れた断熱性と気密性によって冷暖房費の節減が可能となるため、その分をローン返済に充当できるというわけである。さらに、頑強な構造体から生み出される耐用年数の長さ、それによる経済的メリットも併せて強調される。すなわち、一生で2,000万円の家を2度建てるのか、それとも耐久性に優れた3,000万円の家を1度建てるのか、という選択へと置き換えることが可能だという。もちろん営業活動においては、建て替えに伴う廃棄コストや建築中のエネルギー消費といった環境負荷の問題にも言及しつつ、後者の3,000万円の選択の有利さが強調されることになる<sup>21)</sup>。

また、スウェーデンハウス社は、こうした営業政策をより説得的なものとするため、同社独自の品質保証制度「全棟高性能保証表示システム CQ+24 時間換気」(1999年8月に導入)、さらに住宅検診制度「ヒュードクトル 50」(HUS DOKTOR 50)(2000年8月に導入)を設けている。

前者は、住宅の気密性を示すC値を実測し(C値計算報告書)、さらに断熱性能を示すQ値を計算のうえ、24時間換気システムを標準装備として顧客に引き渡す制度をいう。ちなみに、C値は、建物の床面積1m<sup>2</sup>当たりの隙間面積を示しており数値が低いほど気密性が高くなる。省エネ住宅の基準を定めた「次世代省エネルギー基準」(1999年以降の基準)では、北海道(I地域)と東北地方の一部(II地域)のC値基準を2.0、それ以外の地域(III地域以下)のC値基準を5.0としているが、ス

19) スウェーデンハウス社関係者へのヒアリング(2007年5月15日)およびスウェーデンハウス(株)『Sweden-House Design Book』同社、2007年を参照。

20) スウェーデンハウス社関係者へのヒアリング(2007年5月15日)に依拠。

21) スウェーデンハウス社関係者へのヒアリング(2007年5月15日)に依拠。

ウェーデンハウスの全地域での実測 C 値平均は 0.73 であり、I~II 地域の C 値基準を軽くクリアしている<sup>22)</sup>。特に C 値の場合、施工の良し悪しが実測数値で表示されるため、施工工務店や大工にとって作業の質を証明する 1 つの目安となり、顧客からの信頼を引き出す有効な営業手段であるのと同時に、現場作業員に対する品質管理手段としても効果がある<sup>23)</sup>。また断熱性能 Q 値もゼロに近づくほど高性能となるが、「新省エネルギー基準」(1992 年~)では I 地域=1.7、II 地域=2.7、さらに「次世代省エネルギー基準」(1999 年~)では I 地域=1.6、II 地域=1.9 が基準値と定められていたが、スウェーデンハウスは 20 年前から既に Q 値=1.38 を実現しており、それを全国標準としてきた<sup>24)</sup>。

「ヒューズドクトル 50」は、10 年間の構造躯体の保証内容に基づく 3 カ月、6 カ月、12 カ月、24 カ月、4 年、7 年、10 年の無料定期点検とメンテナンスアドバイス(実際のメンテナンスは有償となる場合がある)、その後 5 年毎に 50 年目までの無料定期点検とメンテナンスアドバイス(一部有償)を実施するという、日本初の 50 年間無料定期点検システムである<sup>25)</sup>。これも、永く住まえる家へのこだわりから導入された制度であり、また長い耐用年数を実際に可能とする高性能住宅への同社の矜持のあらわれといえよう。

## 7 施工体制の整備 —— 工務店開拓と直工体制

住宅という製品の場合、構造パネルや主要部材などは工場内で集中生産できるが、実際に住宅を設置する段階では、顧客が所有する宅地での現場作業となる。すなわち、スウェーデンハウス社のように広域展開を指向するナショナル・ホームビルダーにとって、各地域での良質な施工体制の構築が不可欠となる。加えて、北欧式パネル工法という特殊工法ゆえ<sup>26)</sup>、施工経験を持たない作業員が前提となることから、施工者への教育訓練を通じた質の確保が重要である。

まず良質な施工ネットワークの構築にあたっては、各地で施工を担当する工務店や内装設備業者の協力をとりつける必要がある。最初の工務店協力会の設置は、北海道での事業開始時に組織された「北海道スウェーデンハウス会」であり、当初は、辻野建設、西条産業、牧内組の 3 つの工務店、さらに設備・暖房・内装関連の業者も加えた計 15 社で構成された。

22) スウェーデンハウス㈱ [Sweden House Way] 同社、2007 年 4 月、28 頁 (以下、スウェーデンハウス㈱ [Sweden House Way] と略記) を参照。ただし、広報誌 [The Sweden House] 116 号、13 頁には、北海道エリア C 値=0.56、その他の地域 C 値=0.94 (すなわち、全国平均 0.75) とも報告されている。どちらの数字が正しいのか判断できない。

23) 例えば、「自分たちの建てた家の性能が、そのつど数字になって現れるわけですから、精度の低い工事をすることは決して許されません。技術者は現場に年度も足を運んで課題をクリアし、現場は工事の精度を高め品質にこだわる」([The Sweden House] 116 号、14 頁)、「高性能が具体的な数字で示されることは、建築に携わるクラフトマンたちの誇りと自信を刺激し、モチベーションを上げるきっかけにもなりました」([The Sweden House] 107 号、16 頁) などと記されている。

24) スウェーデンハウス㈱ [Sweden House Way]、28 頁を参照。

25) スウェーデンハウス㈱ [Sweden House Way]、30 頁および [The Sweden House] 105 号、17-18 頁を参照。

26) パネル工法とその他工法との比較については、村山「住宅輸入による住文化の再構築」を参照。

ここで工務店開拓の難しさについて、やや詳しくみておきたい。首都圏進出に際しては、やはり施工を担当する工務店の開拓がボトルネックとなった。当時、多くの工務店は在来軸組工法を中心としていたため、スウェーデンハウス社のパネル工法には対応できないという技術的問題があった。工務店探しは、50件回って漸く1件の協力が得られるという状況であった。また、工務店が見つかったとしても、建築途中で放棄されたり、1棟完成した後に次の仕事を断られたり、また現場の大工からはこの家は大工がやる仕事でないと不満を言われるなどまさに苦労の連続であり、さらに売買契約が成立してもそれを施工する工務店が見つけれられないという辛酸を嘗めさせられたこともあった。また、岩手県で展開された雫石プロジェクト(1990年に開始)では、同地において80棟の施工を任されることになり、これに対応できる工務店を開拓する必要に迫られた。しかし、同地の工務店の多くは地域密着型の経営を行っていたため、同地では新参者に過ぎないスウェーデンハウス社の名前を出したところで全く相手にされなかった。さらに、トーモクの紹介を通じて盛岡の某工務店から内諾を得た矢先に、東京の方で既に工務店を決めていたことが分かり、急遽、盛岡の工務店に断りを入れなくてはならなくなった。しかし次に、東京で内定していた工務店が倒産する、という憂き目にあう。盛岡の工務店に再依頼するわけにもいかないという状況下、倒産した工務店の社員が新会社を立ち上げ同社に施工を任せることで何とか乗り切ったという。工務店開拓をめぐる一連の出来事からは、販路拡大と軌を一にした施工体制の整備の重要性が窺い知れる。すなわち、スウェーデンハウス社は生産会社であり、躯体や部材の生産体制および現場の施工体制という生産基盤があって、はじめて販路の拡大が可能になるのである<sup>27)</sup>。

こうした工務店開拓と併せて、スウェーデンハウス社は、自社の大工による直工体制の整備にも乗り出す。直工体制の導入は手取氏の発案とされ、1986年、トーモク白本貞昭氏の主導により「スウェーデンハウスの販売員の増強と施工チームの編成」の重要性が主張され、社内から広く人材を募ることになった。1988年、トーモク横浜工場内に横浜工事事務所が新設され、直工体制が始動する。バブル経済を背景に住宅市場が活況を呈するなか、特に東京・神奈川方面で大工不足が深刻化したため、直工体制の拡充が急務となった。横浜工事事務所は、当初、12名で構成され、そのうち8名が大工で、同地域の全工事の半分程度を直工部隊で行うことが目指された。直工体制を擁するメリットとしては、大工の不足に対して職人の安定的な確保が可能になるということのほか、自ら施工することで品質の管理と向上が期待できた。加えて、現場作業のなかで発生した問題を社内に持ち帰り細かく分析できることから、コストダウンに向けた研究、および施工に関する標準作業を整備するためのデータやノウハウの蓄積が可能であった。また、下請への丸投げが多い同業界のなかで、直工体制の整備と維持こそが競合他社に対する差別化に繋がるという考えもあった。バブル経済を追い風に競合他社が住宅価格の値上げを進めるなかで、逆にスウェーデンハウス社では直工体制を梃子としたコストダウンにより住宅価格を据置き、結果、価格面で他社と対等に戦えるようになったという。

27) 輸入住宅ブームのなかで、商社が輸入資材販売を狙って同業界に参入したが、結局、その多くが撤退を余儀なくされた。その原因の1つが、施工体制の不備であったとされる。

その後、工務店を通じた施工ネットワークは拡大をみせ、1996年には「スウェーデンハウス協力会」が発足するに至り、2003年時点で600社以上が加盟する規模になった。ちなみに、既に述べた最初の協力会「北海道スウェーデンハウス会」は、上記のスウェーデンハウス協力会の北海道支部となり、構成メンバーは100社超になっている。スウェーデンハウス社の知名度の向上、ならびにパネル工法の普及やデータ蓄積による施工方法の標準化が、工務店開拓の推進力になったと考えられる。

## 8 資材調達システムの構築——外部化から内部化へ

次いで、いま1つの生産体制である資材・部材生産とその調達体制の変遷をみる<sup>28)</sup>。既に触れたように、スウェーデンハウス社は、当初、スウェーデンの現地企業から部材を購入していた(いわゆる、生産の外部化)。これら現地企業とは、「インシェヒュース社」と「ベガスヒュース社」の2社であり、1980年代にはスウェーデン経済の好調もあり、これら会社の事業は順調に推移していた。

しかし、1990年代にはスウェーデン経済が不況へ転じ、1991年2月、インシェヒュース社が倒産の危機に直面する。インシェヒュース社を引き継ぐ現地企業や経営者が見つからず、またスウェーデンハウス社にとって資材の安定調達は不可欠であることから、インシェヒュース社の生産設備と熟練社員を継承する形で(ただし、土地・建物はリース)、スウェーデンハウス社、トーモク、三菱商事の3社で「トーモクヒュース(株)」を設立し、1991年8月に直営工場として稼働させる。トーモクヒュースの当初の生産能力は年間300棟と、規模的にさほど大きくなかった。そして1994~95年には、いま1つの取引先であるベガスヒュース社が破産したことから同社のパネル生産用の機械を購入のうえ、高精度・高能率のクロスカットソーを新規導入し、生産能力を年間700~1,000棟へと引き上げた。

その後、スウェーデンハウス社の販売棟数が更に伸びたため、年間1,500棟の生産体制が必要となり、第1次増産計画が策定される。かかる計画のもと、1994年の土地購入にはじまり、95年春の建設着工、96年の機械導入を経て、96年8月に「トーモクヒュース 第2工場」が完成する。第2工場は、手造りライン、半自動化ライン、ロボット組み込み自動化ライン、という3種の混合によって構成され、特に自動化による生産効率の追求とコストダウンが推進された。しかし第2工場の完成直後には、はやくも第2次増産計画が浮上し、年間2,000棟体制の確立が急務となった。同計画では、第1工場を稼働したままで増改築をおこない、さらに大幅な自動化と合理化を進めることで増産体制の構築が目指された。1999年8月には新工場開設の準備が整い、同年9月に年間2,000棟の生産体制が完成した。

次いで、2002年6月、ダーナラ地方インションに窓専用工場が設立された。この窓専用工場の

28) 「スウェーデンハウス社史」、71-75頁ほか、「The Sweden House」106号、107号、108号、109号、110号、111号などの関連記事を参照。

図表 12 トーモクヒュースにおける技術開発と改善

自社工場設立前

年月	技術開発の内容	目的
1986年8月	スカート合板、パネルからの切り離し	輸送効率、組み立て効率の向上
1988年2月	スウェーデン製気密パッキンから日本製エプトシーラーへ変更	調整ボード中止によるコストダウン
1989年	ビックボード*の厚さの変更	内装下地材の確保
1990年	パネル横棧の位置変更	石膏ボード下地の確保

自社工場設立後

年月	技術開発の内容	目的
1991年12月	ハイパネルの開発	商品のバリエーション
1992年11月	野地板改良	コストダウン
1995年	ピーリング、野縁、巾木、ケーシング材の結束と養成材の変更	生産効率化によるコストダウン
1995年	窓防水（水密）性能の向上	品質向上
1997年2月	スライディングドアパネルの追加	組立効率化によるコストダウン
1997年2月	小パネルの追加	組立効率化によるコストダウン
1997年2月	内部ドアパネルの開発と追加	組立効率化によるコストダウン
1997年2月	外壁パネルの追加	コストダウン
1997年3月	パネル合板釘の変更	コストダウン
1997年3月	コーナーパネル変更	在庫圧縮によるコストダウン
1998年	スウェーデン製木製階段の仕様変更	商品の品質向上
1998年	バルコニードア組立方法変更	生産効率化によるコストダウン
1998年	集成材の追加	商品のバリエーション
1999年1月	コーナーパネル変更	品質安定化と組立効率化
1999年12月	OPパネル枠釘打ち数打増し	構造性能の向上
1999年	ビックボード*の釘打ち変更	下地の安定性確保
2000年	集成梁の追加	品質向上
2001年8月	通気層ボードの変更	組立効率化によるコストダウン
1999～2003年	窓・バルコニードアの内製化	コストダウン

\*は原文に従った。

(出所) 「スウェーデンハウス社史」、73頁より一部変更のうえ転載。

設立は、1999年初めにスウェーデンの窓メーカー2社が談合し、仕入価格の値上げを迫ってきたことに対応した動きであった。1999年7月には経營業績が悪化していた窓メーカーの生産ラインを借用し、そこで試作生産を兼ねて生産技術の蓄積を行い、その技術とノウハウに依拠して2000年には工場棟の図面と機械設備レイアウト図の作成に取り掛かる。また工場建設に際しては、ス

ウェーデン国内はもとよりドイツ、ノルウェーなど数社の窓メーカーを視察し、最新技術と最新設備を導入した。

もちろん海外工場トーモクヒュースには、日本側が要求する品質の確保、納期短縮、コスト削減という使命が課されており、それらを達成すべく日本側からの技術や技能の移転、ならびに現地での経費削減に向けた改善活動が進められている。例えば、生産の効率化と合理化を進めた結果、設立当初に比して生産量は9倍に増加したが、人員の増加は2.8倍に抑えられていた。また、スウェーデン現地での部材調達においても、同じ部材を複数の会社から購入することで競争的な購買価格を維持し、またそれら複数会社間の生産ラインの比較によって品質改善やコスト改善(いわゆる、ベンチマーキングの適用)を相手先に要求するなど外部サプライヤーを対象とした改善活動も推進されている。また、日本側からの技術・技能移転については、図表12に示された現地工場の技術開発や改善活動の有り様から間接的に窺い知れよう。その図表は、自社工場設立以前の現地企業(すなわち、上述の「インシエヒュース社」と「バガスヒュース社」)での技術開発と、自社工場設立後のそれを比較したものであるが、買収による直営化以降の方が盛んであり、とりわけ1997～2000年には品質向上およびコストダウンを狙った技術開発が推し進められた。ちなみに、日本側から移転される設備改善のための技術や技能は、少なからず、スウェーデンハウス社の親会社であり、梱包製品の生産を手掛けるトーモクの製造現場で蓄積されたものであったという<sup>29)</sup>。

トーモクヒュースは1999年にスウェーデン木材製品協会の「最優秀木材製品会社賞」を受賞、また窓工場は2003年にスウェーデン国立検査機関から「P-Marking」という日本のJIS規格に相当する規格を取得するなど、スウェーデン国内においても特に品質に厳しい工場との評判を得ているという。こうした評判が構築されたお陰で、近隣の製材所からは、木材のなかでも、ムラのない高品質のものだけが自然に運び込まれるようになったという<sup>30)</sup>。

### 9 新事業の創設と展開——競争力の分析

ここでは、トーモクによる北欧式輸入住宅事業への参入と、子会社・スウェーデンハウス社による同事業の拡大を、特にその競争力の源泉<sup>31)</sup>に注目しながら分析する。

まず、トーモクによる北欧式輸入住宅事業への参入契機は、石狩新港の開発とその後背地への工業団地の設置、それに伴う住宅需要の発生を見込んだ宅地開発にあった。そして、高齢化社会

29) スウェーデンハウス社関係者へのヒアリング(1998年5月29日)に依拠。

30) 『The Sweden House』99号、12頁を参照。

31) こうした源泉はしばしば資源基盤と呼ばれることがあり、経営戦略論の分野で大いに注目されている。例えば、Wernerfelt, B., A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180, 1984が「企業の資源基盤的な見方」として先鞭をつけ、Barney, J., Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120, 1991, Dierickx, I. & K. Cool, Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, vol. 35, no. 12, pp. 1504-1511, 1989, Grant, R.M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage; Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, pp. 114-135, 1991らが持続的競争優位の構築に資する資源基盤の具体的な特性を明らかにしてきた。

に対応する街作りという1970年代としては極めて先進的な考え方が、宅地開発の基本構想として据えられた。そのために医療先進国の1つ北欧諸国への視察に出掛け、その視察途中、トーモクのトップ経営者・手取貞夫氏が、建設中のスウェーデン式住宅を偶然目にし、その耐久性や断熱性能に注目し、これを同地開発の1つの目玉にしようと考えたのである。今でこそ高齢化社会に対応する街作り、さらに耐久性能や断熱性能に優れた住宅の必要性は強く認識されるに至っているが、1970年代にこれらに強い関心を抱き、さらにその実現に向けてリーダーシップを発揮した手取氏の先進的感覚に基づく決断力と実行力は特筆に値するだろう。事実、三菱総合研究所の市場調査では、その性能が過剰であるゆえ市場性は低いと評価されたにも拘わらず、手取氏は、いずれ必要とされる時代がやって来ると参入を英断したのである。そして現在に至り、省エネルギー住宅という観点から、その高い断熱性能が必要とされ、また有限な自然資源の保全を重視する長寿命住宅という考えから、その高い耐久性能が求められている。結局、手取氏が約30年前に導入し過剰設備と揶揄されたスペックが、現在、その他の住宅会社が達成すべき1つの目標になっていると表現できるのではないだろうか。

かように、トーモクによる北歐式輸入住宅事業は、当初より、遠い将来を見据えたビジネスとして位置づけられていたのである。スウェーデンハウス社やトーモクの内部では、しばしば、手取氏の「男の浪漫」から生まれたビジネスと認識されている<sup>32)</sup>。輸入住宅というビジネス分野は、1993～96年にかけて急伸をみせるわけだが、それに伴い多数の住宅メーカーや資材を扱う商社などが同事業へと一斉参入してきた。スウェーデンハウス社の北歐式輸入住宅事業は、確かに輸入住宅ブームという波に乗って事業拡大を果たしたとはいえ、創業の契機それ自体は、このブームと全く関係がないところにあった。すなわち、トーモクが試験用スウェーデン式住宅を最初に建設したのは1980年であり、その開始時期の早さは一目瞭然である。手取氏の「男の浪漫」という長期的視野にも導かれ、1つ1つ難問を克服しながら事業を軌道に乗せていき、そこにやや遅れてブームが到来したのである。競合他社の多くが、輸入住宅ブームという市場急伸の波のなかで事業システムを急遽整えていったのに対し、スウェーデンハウス社では事業基盤が既にある程度整備されていたことから、このブームという偶発的な市場機会をより有効に活用することが可能となったのである。

さて、経営上の難題は、それをうまく克服すれば、逆に競合他社に対する参入障壁へと転化する可能性が高い<sup>33)</sup>。言い換えれば、挑戦的な課題に取り組むことこそが、自社を強くしていくので

32) スウェーデンハウス社関係者およびスウェーデンヒルズ関係者へのヒアリング(2007年6月23日、2007年11月24日)に依拠。企業内で新規事業を立ち上げていく際に、こうした経営トップの長期的視野は不可欠と考えられる。例えば、日立造船における杜仲茶ビジネスという新事業の立ち上げにおいても、経営トップの長期的視野に基づく支援がみられた。村山貴俊「ビジネス・ダイナミックスの研究——戦後わが国の清涼飲料事業」まほろば書房、2007年、第3章に掲載の日立造船の事例を参照。

33) 例えば、伊丹敏之「経営戦略の論理 第3版」日本経済新聞社出版、2003年は、「参入障壁が高いということは、自分にとっても参入が難しいことを意味する。しかし、逆に自分にとってやさしいことは他人にとってもやさしいことが多いのである。あえて障壁の高い分野に挑戦する企業が、結局はもっとも大きな成果をあげる」(153頁)という。



ある。スウェーデン式住宅は、例えば断熱性能や耐久性能で一頭地を抜いているといわれるが、それを日本で建築し、大量販売していくことは決して容易でなかった。まずもって、建築基準法の工法認定、すなわち個別認定→一般認定→システム認定という多重の壁をクリアしなければならなかった。実際、スウェーデンハウス社は、それら法律の壁を最小限の必要棟数で乗り越えてきたわけだが、現場従業員の並々ならぬ努力はもちろん、スウェーデン式住宅がそもそも合理的な設計・施工方法を有していたという点も奏功した。例えば北米で一般的な工法とされる枠組壁工法(いわゆる、2×4や2×6工法)<sup>34)</sup>も、木材や窓などの建材や金具のサイズが規格化されており、また施工方法も標準化(マニュアル化)されるなど、住宅性能のバラツキが出にくい工法と理解できるわけだが、スウェーデン式パネル工法も基本的には北米式枠組壁工法と考えを同じくすると思われる。これに加え、スウェーデンのような極寒地では、現場作業を出来るだけ少なくする必要があることから、工場内で住宅の壁や床をパネルに組み立て断熱材まで充填したうえで現場へ持ち込むため、より一層、施工時のバラツキが抑制されることになる。いうなら、北米式枠組壁工法の規格化・標準化のメリットと、日本式のプレファブ住宅にみられる工業製品化による均質化のメリットを併せ持つのが、スウェーデン式住宅といえるだろう。

ただし、こうした工法特性上のメリットがより確実に実現されるためには、まずもって、住宅を構成する資材の質と工場での組み立て作業(パネル化)の質が確保される必要がある。この点、輸入住宅ブームのなかで同業界に参入してきた企業の多くが、外国の住宅メーカー(いわゆるホームビルダー)あるいは国内外の建材商社からの資材調達を行ったのに対して、スウェーデンハウス社は、当初はスウェーデン現地企業からの資材調達をおこなっていたが、その後、経営が傾いた現地企業を買収することで直営工場の設立に乗り出した。さらに、木製サッシを製造する工場もスウェーデンで新設し、主要部材の生産を全て内部化したのである。もちろん、外国の住宅メーカーから資材調達する場合でも、日本の住宅会社はその購買力を梃子に、外国住宅メーカーに対して生産体制、品質管理体制および受・発注方式の改善を要求していくことは可能である<sup>35)</sup>。しかし、直営海外工場の場合、工場のトップ経営者として日本人を継続的に送り込むことができ、生産方式や品質管理方式を直接統制できるといふ優位性を有する。

加えて、近時に至り外国為替レートの変動が激しくなってきたが、こうした不確実性の高いマクロ経済要因に対しても、直営海外工場は一定の強みを有していると考えられる。もちろん、外国住宅メーカーから長期取引協定を介して資材調達を行う際にも、円安時には資材の出荷価格をやや低く設定してもらい、円高時には資材の出荷価格をやや高く設定することで、外国住宅メーカー(売り手)と日本の住宅会社(買い手)との間で利益が平準化されるような工夫がなされていた<sup>36)</sup>。しかし、売り手と買い手があくまでも独立の取引主体であり双方が自己利益の最大化を目的

34) 同工法は、1974年建設省告示により、在来軸組工法と同じ一般工法として認められた。例えば、工法特徴の詳細については、枠組壁工法教材研究会編「初めて学ぶ 図解ツーバイフォー工法 改訂版」井上書院、1989年および住宅金融公庫建設サービス部「ツーバイフォー 輸入住宅建設マニュアル」井上書院、1990年を参照。

35) 詳細については、村山「輸入住宅の資材調達システム」を参照。

とする以上、極端な円安ないし円高へと為替が動き、しかもその極端な為替水準が中・長期的に持続するような場合、双方が許容できる価格調整の範囲（例えば、原価割れ）を超えてしまい平準化が効かなくなるだろう。対して、海外工場が直営として内部化されている場合、例えば為替レートが円高に振れると、直営海外工場から出荷される資材の円換算の振替価格（transfer price）が安く設定されることになるため日本側・親会社の利益を押し上げる効果を有する一方で、（連結対象の）直営海外工場の利益は円換算で低く評価されることになり、結局のところ親会社の利益は平準化されると考えられる。また円安時には、直営海外工場の利益は円換算で高く評価される一方で、海外工場から出荷される資材の円換算の振替価格が高く設定されることになり、やはり利益が平準化されるだろう。しかも直営海外工場と親会社という内部化された関係においては、極端な円高・円安に対しても、上で述べた平準化のメカニズムが変わらず機能することになる。高質な輸入住宅を安定的に供給するという事業目的を追求するに際し、やはり直営海外工場を持つことの意義は大きく、さらに競合他社に対する優位性の源泉になっているといえよう。

併せて、スウェーデンハウス社が、東証1部上場会社・トーモクの多角化事業として展開されてきたという点にも注目する必要がある。すなわち、スウェーデンハウス社の住宅事業は、短期的に収益をあげなければならないサバイバル戦略として展開されてきたのではなく、親会社の経営資源（特に、カネとヒト）に支えられ、じっくりと事業基盤を構築していくことができたのである。例えば、こうした恵まれた事業環境がなければ、建築基準法の工法認定に関しても多くの資金や時間を投じる余裕はなかったであろうし、そうなればスウェーデン式住宅という難関にも挑戦できなかったであろう。また、競争優位の源泉の1つと捉えられた海外工場の買収や新設も行えなかったであろう。もちろん、スウェーデンハウス社の現場を支えた従業員からすれば、それほど悠長に構えていられる状況ではなかったのかもしれないが、やはり輸入住宅ブームの中で2～3年という短い期間で事業を軌道に乗せなければならなかった中小住宅メーカーの輸入住宅ビジネスの立ち上げに比して、事業展開に投じられる資源と時間の面で格段に恵まれていたといえよう。すなわち上場大手会社による多角化事業の一環さらに経営トップ主導という安定的基盤に支えられることで、スウェーデンハウス社は、工法や性能などに関して競合他社とは良い意味で一線を画する独自路線を追求してこられたのである。

## 10 むずびにかえて——心理的な参入障壁の瓦解

スウェーデンハウス社の事業展開史と競争力の源泉を析出してきたが、最後に、同事業を取り巻くリスク要因を検討することで締め括りたい。

まず、スウェーデン式住宅の群を抜く断熱性能こそが同社の1つのセリングポイントになっていたわけだが、1999年「次世代省エネルギー基準」のなかで高度な気密性能（I・II地域=C値2.0）

36) 詳細については、村山「輸入住宅の資材調達システム」を参照。

と断熱性能(I地域=Q値1.6)の基準値が示されたことで、これまでスウェーデンハウス社が追求してきた高度な仕様(C値=0.73、Q値=1.38)が決して過剰スペックと呼べなくなり、むしろ競合他社が目指すべき現実的な指標になってきているといえよう。また日本の大手住宅会社の開発力や技術力をもってすれば、そのような性能を実現していくことはさほど困難な課題ではないだろう。すなわち、「過剰」という認識が取り払われることで、日本の大手住宅会社は、「次世代省エネルギー基準」の数値、更にそれを凌ぐ仕様(例えば、スウェーデンハウス社のような数値)を一斉に追求して行くようになるだろう。

また耐久性能についても、輸入住宅ブームの1つの落とし子として、日本の住宅の耐用年数が先進諸外国よりも極端に短いという事実を<sup>37)</sup>、日本の消費者に気付かせた。こうした消費者意識の変化に機敏に反応し、日本の大手住宅会社は、こぞって耐久性能の高さ、そして耐用年数の長さを訴求するようになってきている(例、ミサワホームが標語として掲げる「100年住宅」など)。もちろん、耐用年数というのは、住宅の修繕活動とも深く関係しており、また立地条件や周辺環境の影響を大きく受ける問題でもある。そもそも耐用年数が積極的に訴求されるようになったのは比較的最近のことであり、長い耐用年数を訴求する住宅が、宣伝・広告で示されているような期間にわたり、実際に快適に住み続けられるのかは未だ実証されていない。外国で100年以上建っている住宅と同じ性能の住宅であると喧伝する住宅会社もあるが、風土や修繕活動の有り様が異なれば、耐用年数が異なるのは当然である。50年の長期無料検診システムを導入するスウェーデンハウス社にしても同じであり、最初の実験棟(1980年)が建設されてから未だ27年しか経っていないのである。しかし先に述べた断熱性能と同じく、住宅づくりに対する大手住宅会社の認識が変化してきていることが重要であり、すなわち、これまでスウェーデンハウス社が自社の強みとしてきた方向へと、強力な競合他社が一斉に目を向け始めているのである。

すなわち、過去には、スウェーデンハウス社が扱うスウェーデン式住宅は、過剰なスペックということで、日本の大手住宅会社から直接の競争相手とはみなされていなかったのではないだろうか。スウェーデン式住宅が有する性能を早い時期から必要なものとしてきたスウェーデンハウス社、それを過剰で不必要なものとしてきた他の大手住宅会社の間には、いわゆる認識の差という心理的な参入障壁が存在していたのである。言い換えれば、スウェーデンハウス社は、過剰仕様住宅という競合他社が余り目を向けなかった隙間市場(ニッチ市場)を独りで掘り起こしてきたのである。しかし繰り返し述べてきたように、過去には過剰と揶揄された性能が、いまや実際に求められる基準へと変貌を遂げつつあり、それを受けて大手住宅会社はその隙間市場へと一斉に目を向け始めている。もちろん、当該市場において、長年地道に事業基盤を築き上げ、またブランド力を培ってきたスウェーデンハウス社に一日の長があることはいままでもない。しかし同時に、スウェーデンハウス社にとっては、並み居る大手住宅会社との真の競争時代の幕開けを意味し、この厳しい競争を生き残るために真の競争力の構築を迫られている。スウェーデン式住宅

37) 先進諸国間での耐用年数の比較は、村山「住宅輸入による住文化の再構築」を参照。

## 北欧式輸入住宅事業の創設と展開

という製品の優位性に加え、今後は、スウェーデンハウス社の企業としての優位性の構築こそが求められるだろう。