

はじめに

(本書の構成)

本書は住宅リフォームビジネスに関わる大きな3つのテーマから構成されています。

一つ目は住宅リフォームビジネスの喫緊の課題である原価管理についてです。ここでいう原価管理とは、適正な金額で受注し、適正な金額で工事を行い、適正な利益を創出することです。本書のメインのテーマになります。二つ目のテーマは、住宅リフォームの事業戦略です。新築住宅を手掛けてきた地域ビルダーが新たにリフォーム事業を深耕するための指針について解説します。そして、三つ目のテーマとして、大規模リフォーム（リノベーション）において不可欠な3大要件である「耐震改修」「省エネ改修」「バリアフリー改修」の基礎知識について付け加えました。

一見、脈絡がなさそうなこの3つのテーマを結びつけたのは、次の理由によります。

筆者は大手の住宅会社から中堅の地域ビルダーに至るまで、数多くの企業の住宅リフォームビジネスのコンサルティングを行ってきました。

コンサルティングの流れは図の通りです。最初にビジョンを持ってリフォーム事業の「中期事業計画」を策定します。その次の課題が「リノベーションの3大要因への対応」です。耐震技術を確認たるものにすることから始まります。リフォームビジネスの中核となるリノベーション（間取りの変更等を伴う大規模リフォーム）では必須になる要件です。加えて省エネとバリアフリーへの対応力も必要です。そして、最後は「原価管理の仕組みづくり」です。外注業者から徴収する下見積りに依存するのではなく、自ら原価管理できる能力の培養です。住宅リフォームビジネスにおいては、この3つのテーマを一連の流れとしてセットで扱う必要があると考えてきました。

本書ではこの3つのテーマの中で一般財団法人経済調査会が主催する講習会で最も要望が多い原価管理を優先テーマとして最初に持ってきました。それに続けてその他の2つのテーマを遡って解説しました。

利益管理のテーマに関しての掲載内容は、拙著「木造住宅の見積りとコストダウン」、「住宅リフォーム見積り作成の手引き」（いずれも一般財団法人経済調査会から発刊）から本書のテーマに則した箇所を抽出し、新しい観点から多くの内容を付け加えたものです。

□中期事業計画の策定

住宅リフォームビジネスのビジョンと狙う市場
OB 客（引渡し客）への対応
一般客（OB 客以外）への対応
組織・体制の構築
営業戦略の策定

★第二編のテーマ



□リノベーションの3大要件への対応

耐震技術（耐震診断・耐震補強計画）
省エネ対応
バリアフリー対応

★第三編のテーマ



□原価管理の仕組みづくり

積算基準の標準化
工事实行予算による原価管理システムの構築
利益改善の仕組みづくり

★第一編のテーマ

☒ 住宅リフォームビジネス取り組みのプロセス

なお、本書では原価管理という観点から、原価（工事業者への発注金額、資材の納入金額）を主体として扱っています。売価（お客様へ提示する見積り金額）ではないことをご承知おきください。また、昨今の資材価格、労務費の高騰はすさまじいものがあり、本書においても価格変動に追従していくことができていません。従って、本書の目的は、あくまでも原価管理の理論を習得することであることをご理解ください。

購読者の皆様におかれましては、本書の内容が皆様の住宅リフォームビジネスを展開する上での一助となれば幸いです。

筆者 永元 博

目次

はじめに	1
------	---

第一編 住宅リフォームビジネスの原価管理 7

第1章 原価構成の基礎知識 9

第1節 原価の構成要素について 10

1. 建築工事の原価3要素	10
2. 住宅1棟の原価構成	11
3. 工種別の原価構成	12
4. 利益の種類	13
5. 粗利益の計算の仕方	16
6. 原単価と売単価の関連について	16

第2節 歩掛りについて 18

1. 歩掛りの定義	18
2. 下駄箱収納の積算金額の算出	21
3. 基礎外周立上り部（1m当たり）の工事費の算出	28

▶章のまとめと Question 35

第2章 原価管理の要点 37

第1節 原価管理の流れ 38

1. 原価管理の4本柱	38
2. 原価管理がうまく機能していない場合	40
3. 原価管理の業務フロー	42

4. 工事实行予算の管理	45
5. 利益改善会議の開催	49
第2節 原価管理能力を強化するための提言	54
1. 現状の問題点	54
2. 目指すべき業務フロー	55
3. 概算積算の有用性の検証	57
4. リフォームの原価管理強化の提言	63
▶章のまとめと Question	68
第3章 住宅リフォーム工事の積算について	69
第1節 標準的な積算基準	70
1. 工事種別の構成	70
2. 工事原価と粗利益について	72
3. リフォーム工事の標準的な積算基準	74
4. 数量拾いの基本原則	89
第2節 積算事例の紹介	93
1. 小規模な住宅のリノベーションの積算例	94
1. リノベーション計画の内容	94
2. 積算結果	97
3. 数量拾いの根拠	112
2. 耐震・断熱改修を伴ったリノベーションの積算例	118
1. 改修計画	118
2. 耐震診断	121
3. 積算結果	123

3. 床面積 10㎡以内の小規模増築の積算例	130
1. 増築内容	130
2. 積算結果	131
第 3 節 工程に従った積算の仕方	136
1. システムキッチンの交換	136
2. 在来浴室からシステムバスへの交換	140
▶ 章のまとめと Question	144

第二編 住宅リフォームビジネスの事業戦略	145
1. 地域ビルダーが目指すべき住宅リフォーム市場	146
2. 中期事業計画の策定	148
3. リフォーム事業の組織・体制	151
4. OB 客の営繕工事の運用体制	152
5. OB 客への対応は接点作りから始まる	154
6. リノベーションの業務フロー	155
7. リノベーションは空間創造提案が決め手	158
8. ワンストップサービスが求められている	160
9. 助成金・補助金・税制優遇の活用	162
▶ 章のまとめと Question	166

第三編 リノベーションの 3 大要件への対応	169
第 1 章 耐震改修について	171
1. 建築基準法における耐震基準の変遷	172
2. 耐震基準の種類	175

3. 耐震改修の方法	177
4. 耐震診断方法の概要	182
▶章のまとめと Question	193
第2章 省エネ改修について	195
1. 省エネで使われる単位と地域区分	196
2. 住宅の省エネルギー化の変遷	198
3. 断熱改修に関して	201
4. 省エネ機器に関して	208
▶章のまとめと Question	215
第3章 バリアフリー改修について	217
1. 住戸内の事故の発生原因	218
2. 床段差の解消	219
3. 手すりの取り付け	220
4. 階段の形状	222
5. ヒートショックの予防	223
6. 照明計画	223
7. 色彩計画	224
8. 介護が必要な場合	224
9. 介護保険制度による助成金	227
▶章のまとめと Question	228
▶ Q&A の回答集	229

第 1 章

原価構成の 基礎知識

適正な価格で受注し、適正な金額で発注し、適正な利益を創出することは、住宅リフォームビジネスにおいても必須要件となります。そのためには、住宅リフォーム工事の原価構成を理解し分析できる知力が必要です。併せて、健全な事業継続のために必要な利益水準を掌握し、実践していく必要があります。

第 1 節

原価の構成要素について

的確な原価管理・利益管理を行い適切な利益を生み出すためには、建築工事費を次に記述する原価3要素で捉えることが必須要件となります。

1. 建築工事の原価3要素

建築工事は、どんな工事でも「材料費」「労務費」「粗利益」の原価3要素で構成されています（図 1-1-1）。

例えば下請け業者に材工工事として発注している基礎工事でも、基礎工事業者はコンクリートや鉄筋などの材料を仕入れ、必要な労務を手配し、必要な粗利益*を計上しますので、結局この原価3要素に帰結することになります。

*粗利益：諸経費（会社を継続していくために必要な給与・社会保険料、地代・家賃や事務経費など）と営業利益を含んだ利益。

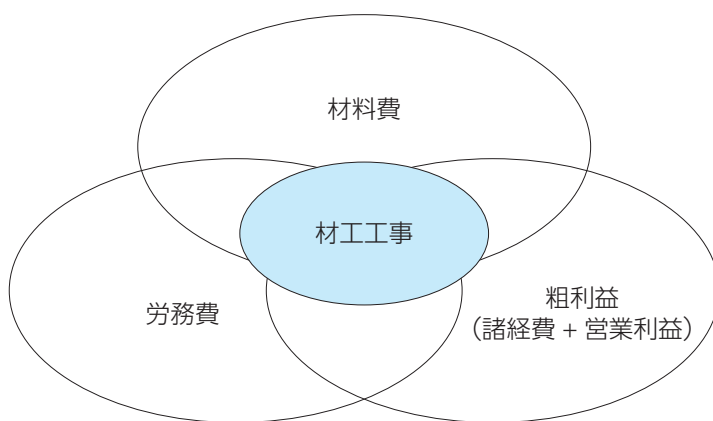


図 1-1-1 原価3要素

原価3要素を見極めることは、適正な金額で受注し、適正な金額で工事発注し、適正な利益を生み出すために必要で不可欠なことです。

リフォーム工事では、この原価3要素を見極めることが新築工事よりさらに重要にな

ります。内装工事の壁・天井クロス貼りの場合、新築住宅では壁面積・天井面積1㎡当たりの単価を設定して壁面積・天井面積を乗じて工事金額を算定している場合が一般的かと思います。例えば壁面積と天井面積の合計が450㎡の住宅で、1㎡当たりのクロス貼り単価を1,200円とした場合、総額で54万円となります。下請けの工事業者はこの54万円を予算として材料と労務を手配し、自分たちの諸経費や利益もここから捻出します。一方、リフォーム工事で1室50㎡の壁・天井クロスの貼り替えを行った場合、新築と同じ面積当たりの単価を準用するとわずか6万円程度となってしまう、職人に支払う手間賃も出ません。既存クロスの撤去も必要ですし、下地の状況によりかかる手間も大幅に違ってきます。

また、新築住宅の大工工事では、床面積当たりの単価（坪単価）を設定して発注金額を決めることが一般的ですが、リフォーム工事では工事内容や建物の状態等で大工の作業内容、かかる手間（工数）が大幅に異なります。耐震改修工事と、一部の間仕切り壁を設置する工事を一律の坪単価で決めることはできません。

従って、リフォーム工事では原価3要素にのっとして必要な材料と工数（労務数量：誰が、何人、何時間（日）かけて作業するのか）を想定し、下請け業者が必要な経費を加算して発注金額を見極め、さらに自社の経費を加算して工事金額を決める必要があります。

2. 住宅1棟の原価構成

それでは、住宅1棟の原価3要素はどのような構成になっているのでしょうか。

新築住宅の場合は一般的に材料費の割合が40～50%程度、労務費の割合が30～40%程度、粗利益が25～35%前後です。住宅リフォームでも、耐震改修や省エネ改修を伴う間取りの変更などの大規模なリフォーム工事（本書ではリノベーションと定義しています）は、この割合に近似しています（図1-1-2）。

粗利益の割合に差異があるのはなぜでしょうか。それは、会社の規模や形態によって必要な営業経費が異なるからです。全国規模で展開している大手ハウスメーカーでは、モデルハウスや広告宣伝費などに多くの費用が必要です。また、多人数の営業担当者も配属されています。そのために粗利益率は30%以上必要になります。さらに、工場を稼働させる経費が必要なプレハブ住宅の場合、実質的な粗利益率が35～40%前後になっ

第 2 節

歩掛りについて

1. 歩掛りの定義

^ぶ_がか 歩掛りという用語にあまりなじみがない方もいるかもしれませんが、各々の工事単価の算定の際の有用な数値根拠となります。その概念を下記参考欄に示しました。

歩掛りの定義は、狭義には、工事のそれぞれの工程の単位数量（1 m²、1 m、1 カ所等）当たりにかかる手間を数値化した「労務歩掛」を指しますが、本書ではこの労務歩掛に、工事の各工程の単位数量当たりにかかる材料の数量を数値化したものを付け加えて、広義の歩掛りとして定義しました。この材料と労務の歩掛りに、それぞれの単価を乗じた金額が単位数量当たりの複合単価（材工単価）になります。

そして、同じ工事の場合、材料と労務の歩掛りは不変要素ですが、それぞれの単価は変動要素になります。すなわち、根拠となる材料と労務の歩掛りを押さえておけば、その時々で変動する材料の単価と労務の単価を反映することにより、その都度適正な単価が算定できることになります。

以上の材料費と労務費に業者経費を加味したものが原価 3 要素の構成要素になります。

参考

■ 歩掛りの概念

例えば、延べ床面積 120m²（36.3 坪）の標準的な住宅で大工工数が 130 人日だった場合、床面積 1m²当たりの歩掛り値は $130 \text{ 人日} \div 120\text{m}^2 = 1.08 \text{ 人日}$ （坪当たり 3.58 人日）となる。工事難易度や職方の技量等の差異で、個々の工事にかかる労務量には当然バラツキが発生するが、一般的には標準的なサンプルで標準的にかかる労務量を基に歩掛り値を算定し、他の工事でもその歩掛り値を準用して運用する。

歩掛りは上記の大工工事の例のように躯体工事・造作工事を包含した全体的な工程で算定する場合と、詳細な工程（例えば木製フローリング張りの工程など）で算定する場合がある。また、出面人工（人日）程度で算定する場合から分単位の微細な測定値を用いる場合までであるが、対象や目的に合わせて適宜組み合わせることが有効である。なお、本章で扱った事例は出面人工を基にして算出した歩掛りとした。

参考として外壁塗装工事の歩掛りを算出し、それを根拠とした外壁面積 1㎡当たりの工事単価の算出事例を表 1-1-2 に示しました。その結果、原単価が 2,433 円 /㎡になりました。これを売単価に置き換えると 3,309 円 /㎡（表し経費率 15%、粗利益率 30%、業者経費 12% とした場合）になります*¹。また、原価 3 要素の構成は、材料費が 25.7%、労務費が 63.6%、業者経費が 10.7% となりました。この原価構成により、例えば原油価格の高騰の影響で塗料（材料費）が 20% 値上がりしたとしても、外壁塗装工事費に与える影響は 6 % 程度*² であることが読み取れます。

*¹ 原単価と売単価、表し経費率と粗利益の関係は前節「原単価と売単価の関連について」を参照のこと。

*² 影響額の計算：塗料（材料費）の原単価の値上がり分 = 699 円 × 0.2 = 140 円となり、合計金額を再計算すると 2,882 円となる。これは、5.8% の値上げ（2,882 円 ÷ 2,725 円 - 1）に相当する。

■ 建物全体の材料数量と労務量のサンプル

モルタル外壁：外壁仕上げ面積 184.6㎡

工程	材料数量（建物全体）			労務量（建物全体）		
	材料	数量	単位	職種	数量	単位
高圧洗浄	コンプレッサー（損料）	1.0	台	塗装工	2.0	人日
下地補修	樹脂モルタル等補修材	1.0	セット	塗装工	1.0	人日
養生	養生シート・テープ	1.0	セット	塗装工	1.0	人日
道具	ローラー・刷毛等	1.0	セット	—	—	—
下塗り	下地シーラー（14kg）	2.0	缶	塗装工	3.0	人日
中塗り	フッ素系 EP（16kg）	5.0	缶	塗装工	4.0	人日
上塗り	フッ素系 EP（16kg）	5.0	缶	塗装工	4.0	人日
片付け・清掃				塗装工	1.0	人日
計					16.0	人日

足場・発生材処分費は含まれていない。



■ 上表による歩掛りの算出（外壁面積 1㎡当たり）

工程	材料量（外壁面積 1㎡当たり）			労務量（外壁面積 1㎡当たり）		
	材料	数量	単位	職種	数量	単位
高圧洗浄	コンプレッサー（損料）	0.00542	台	塗装工	0.01083	人日
下地補修	樹脂モルタル等補修材	0.00542	セット	塗装工	0.00542	人日
養生	養生シート・テープ	0.00542	セット	塗装工	0.00542	人日
道具	ローラー・刷毛等	0.00542	セット	—	—	—
下塗り	下地シーラー（14kg）	0.01083	缶	塗装工	0.01625	人日
中塗り	フッ素系 EP（16kg）	0.02709	缶	塗装工	0.02167	人日
上塗り	フッ素系 EP（16kg）	0.02709	缶	塗装工	0.02167	人日
片付け・清掃				塗装工	0.00542	人日
計					0.08668	人日

足場・発生材処分費は含まれていない。



3.

リフォーム工事の標準的な積算基準

積算基準は、施主・ビルダー・下請け業者全てで共通の基準とすることは本節の冒頭で述べた通りです。そのためには、単純な工事区分と工事項目とし、誰が拾っても同じ数値が算出できる、分かりやすい拾い基準にする必要があります。

理解を深めるために、給排水設備工事と電気設備工事を取り上げ、本書が提唱する単純化した積算基準で拾った例（表 1-3-3）と、詳細に拾った例（表 1-3-4）を比較してみました。

屋内給排水設備工事の配管工事では、単純化した積算基準では給水・給湯・排水配管ともカ所数拾いとなっています。一方、詳細に拾った例ではそれぞれの配管材料の延べ長さ、および役物の個数を算出しています。またこの見積書では、屋内だけではなく屋

工事区分	規格・仕様	数量	単位	単価	金額	材工区分
1. 屋内給排水設備工事	【配管工事】					
	給水配管 架橋ポリエチレン管	6.00	カ所	15,000	90,000	材工
	給湯配管 架橋ポリエチレン管	3.00	カ所	18,000	54,000	材工
	雑排水配管 VU 管	4.00	カ所	11,000	44,000	材工
	汚水配管 VU 管	2.00	カ所	12,000	24,000	材工
	ヘッダー（給水・給湯）	2.00	セット	13,000	26,000	材工
	小計				238,000	

工事区分	規格・仕様	数量	単位	単価	金額	材工区分
2. 電気設備工事	分電盤 20 回路 単相 3 線式	1.00	セット	30,000	30,000	材工
	小計				30,000	
	【配線工事】					
	電灯配線	20.00	カ所	3,300	66,000	材工
	スイッチ シングル	12.00	カ所	4,100	49,200	材工
	同上 ダブル	2.00	カ所	5,000	10,000	材工
	三路スイッチ	1.00	カ所	7,000	7,000	材工
	コンセント ダブル	20.00	カ所	4,000	80,000	材工
	アース付きコンセント	6.00	カ所	6,000	36,000	材工
	クーラー用コンセント	7.00	カ所	8,000	56,000	材工
	小計				304,200	
	【弱電工事】					
	電話端子	3.00	カ所	9,000	27,000	材工
	LAN コンセント	5.00	カ所	12,000	60,000	材工
	小計				87,000	

表 1-3-3 単純で分かりやすい積算基準（抜粋）

□給排水設備工事

給水設備工事					
水道用耐衝撃性硬質ポリ塩化ビニル管	HIVP20A	23.0	m	280	6,440
//	HIVP13A	2.0	m	230	460
HIVP 継手		1.0	式	2,070	2,070
架橋ポリエチレン管	13A 保護材付	26.0	m	590	15,340
配管ヘッダー	2P	1.0	個	4,660	4,660
//	4P	1.0	個	8,160	8,160
架橋ポリエチレン管継手		1.0	式	5,750	5,750
さや管	28A	2.0	m	280	560
支持金物		1.0	式	5,000	5,000
配管工事		1.0	式	52,000	52,000
量水器 BOX・仕切弁	20A 樹脂製	1.0	セット	18,000	18,000
量水器 BOX 設置工事	20A	1.0	カ所	4,830	4,830
配管保温工事	屋外露出 SUS カラーラッキング	3.1	m	3,850	11,935
仕切弁	GV20 JIS-10K 鉛レス	1.0	個	6,350	6,350
仕切弁 BOX	樹脂製 W200	1.0	個	2,040	2,040
根切り・埋戻し	普通土 埋戻し：宅地内	15.5	m	1,110	17,205
はつり・補修工事		1.0	式	4,000	4,000
耐圧試験		1.0	式	12,000	12,000
スリーブ工事		1.0	カ所	3,530	3,530
部材・消耗品		1.0	式	2,600	2,600
水道局・下水道申請・手続費等		1.0	式	120,000	120,000
小計					302,930
給湯設備工事					
ガス給湯器設置・接続工事		1.0	台	15,000	15,000
リモコン配置・配線工事		2.0	カ所	9,800	19,600
架橋ポリエチレン管	16A 保護材付	7.0	m	800	5,600
//	13A 保護材付	13.0	m	590	7,670
//	10A × 2 ペア管 保護材付	2.0	m	1,290	2,580
配管ヘッダー	2P	1.0	個	4,660	4,660
架橋ポリエチレン管継手		1.0	式	5,400	5,400
被覆銅管	M タイプ ろう接合 呼径 1/2B	3.0	m	650	1,950
銅管継手		1.0	式	1,320	1,320
支持金物		1.0	式	3,200	3,200
配管工事		1.0	式	28,000	28,000
止水栓	BAV20A 逆止弁付	1.0	個	3,230	3,230
配管保温工事		3.1	m	6,120	18,972
はつり・補修工事	屋外露出 SUS カラーラッキング	1.0	式	2,300	2,300
耐圧試験		1.0	式	12,000	12,000
雑材・消耗品		1.0	式	2,150	2,150
小計					133,632
排水設備工事					
硬質塩化ビニル管	VP100A	30.0	m	1,650	49,500
//	VP75A	14.0	m	1,130	15,820
//	VP65A	3.0	m	740	2,220
//	VP50A	8.0	m	570	4,560
排水継手		1.0	式	11,100	11,100
基礎貫通キット	75A	2.0	個	13,200	26,400
支持金物		1.0	式	15,500	15,500
配管工事		1.0	式	160,000	160,000
小口径汚水ます	塩ビ製 ø150 90°合流	9.0	個	6,850	61,650
//	塩ビ製 ø150 90°起点トラップ	3.0	個	8,620	25,860
根切り・埋戻し	普通土 埋戻し：宅地内	32.0	m	1,660	53,120
雑材・消耗品		1.0	式	5,580	5,580
小計					431,310

表 1-3-4 詳細に拾った積算例 -1 (抜粋)

3

床面積 10㎡以内の 小規模増築の積算例

1.

増築内容

ここでは演習も兼ねた簡単な事例として、防火地域指定外地域における床面積 10㎡以内（建築確認申請が不要）の小規模な増築工事を用意しました。それぞれの工事項目で数量拾いをする際の参考にして下さい。増築図と想定仕様は図 1-3-16 の通りです。増築部分は 1 階で、水回りは設けていません。

既存建物との取り合い部分のエキスパンションは不要*とし、取り合い部の増築部分の直下の基礎は新たに設けました。

*既存部分の床面積の 1/20 以下かつ床面積 50㎡以下の増築工事なのでエキスパンションは不要とした。

□タイプ	1 階増築 (10㎡タイプ)
□想定仕様	
既存部分との取り合い：	既存外壁モルタル・下地撤去、エキスパンション（鋳金）
基礎：	フルベース基礎
躯体：	たて枠 204、垂木方式 204
外壁：	通気工法、モルタル・ソフトリシン仕上げ…増築部 + 既存取り合い部のみ
屋根：	4 寸勾配、彩色スレート葺き
分電盤：	既存建物と共用
換気設備：	24 時間熱交換型（第 1 種）

図 1-3-16 増築図と想定仕様

2. 積算結果

積算結果を表 1-3-18 に示しました。工事原価合計で約 235 万円となり、これを売価（粗利益 30%）に換算すると約 335 万円になります。

区分	単位	金額	備考
A. 建築工事			
1. 仮設工事	一式	185,800	
2. 解体工事	//	125,000	
3. 基礎工事	//	312,286	
4. 防蟻工事	//	29,790	
5. 木工事	//	587,850	
6. 断熱工事	//	58,730	
7. 屋根・鉄金工事	//	196,619	
8. 左官工事	//	170,950	
9. 外部建具工事	//	60,960	
10. 内部建具工事	//	88,200	
11. 塗装工事	//	98,128	
12. 内装工事	//	86,970	
13. 雑工事	//	3,000	
建築工事 合計		2,004,283	
B. 設備工事			
1. 電気設備工事	一式	91,380	
設備工事 合計		91,380	
建築本体工事 合計		2,095,663	
業者経費（内掛け 12%）		251,480	
工事費合計（原価）		2,347,143	

※粗利益率 30%（外掛け）とした場合の売価：3,353,306 円

表 1-3-18 積算結果（表紙）

まとめ

第3章 住宅リフォーム工事の積算について

- ① 積算基準として新築工事でも多く採用される「工種別積算」は、ほぼ工程の順番に従った工種ごとに工事区分を並べた積算方法である。
- ② 工事種別を、建築本体工事、付帯工事、別途工事で区分して構成すると顧客の予算管理が分かりやすくなる。
- ③ 諸経費は、企業活動に必要な「一般管理費」と工事現場ごとに発生する「現場管理費」に分類されるが、戸建て住宅では現場管理費も本社経費（一般管理費）として扱い、この2つの管理費を合わせて「諸経費」とすることが一般的である。
- ④ 積算基準は、施主・ビルダー・下請け業者全てで共通の基準とする。そのため、単純な工事区分と工事項目とし、誰が拾っても同じ数値が算出できる分かりやすい拾い基準にする。
- ⑤ 数量の算出方法には、①設計数量、②施工数量、③所要数量の三種類がある。戸建て住宅の積算では「設計数量」が基本となるが、小規模なりフォーム工事の場合では実際に現場に搬入する「施工数量」での積算も検討する



Question

- 1. 工事業者への発注、顧客への見積書提示において工事項目や数量拾い基準などの「積算基準」は同一とするが、異なって設定するのは何か？
- 2. 付帯工事の定義は何か？
- 3. 諸経費は、工事現場ごとに必要な「現場管理費」と企業活動で必要となる「●●管理費」から構成される。●●に当てはまる言葉とは何か？
- 4. 数量算出の基本となる誰が拾っても同じ数量になる算出方法は、●●数量である。●●に当てはまる言葉は何か？

➡答えは 230 ページ

第二編

住宅リフォーム ビジネスの事業戦略

一口に「リフォームビジネス」と言っても、その対象は多岐にわたりに捉えることはできません。壁・天井クロスの貼り替えや、外壁や屋根の再塗装もリフォーム工事の範疇ですし、システムキッチンをはじめとした住宅設備機器の交換もリフォーム工事です。さらに、耐震改修や省エネ改修など*を伴う間取りの変更も大規模なリフォーム工事（リノベーション）です。そして、これらのリフォームビジネスの担い手も多様で、それぞれの守備範囲が存在しています。

本編では、これらの多岐にわたる住宅リフォームビジネスの中で、新築を主体として手掛ける地域ビルダーが新たに住宅リフォームビジネスに進出する方策について、あるホームビルダー（B社）が事業の拡大に成功した事例を紹介しながら解説していきます。筆者は、大手から中堅ホームビルダーに至るまで、住宅リフォームビジネスのコンサルティングに数多く関わってきました。本編はその集大成として、まとめました。

*耐震改修、省エネ改修に加えてバリアフリー改修を含めたリノベーションの3大要望への対応は第三編で解説している。

1.

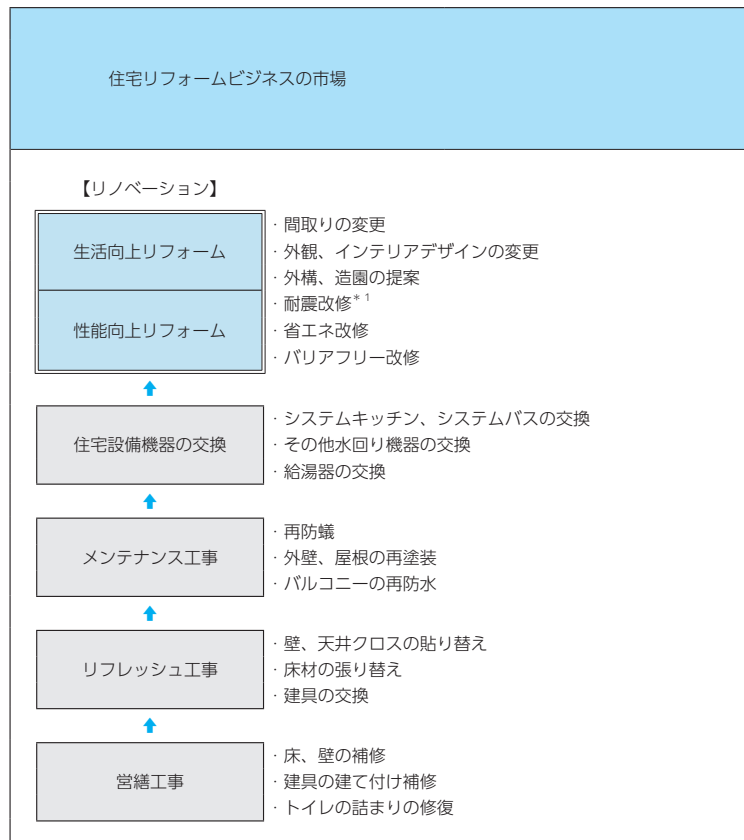
地域ビルダーが目指すべき住宅リフォーム市場

リフォームビジネスの市場と担い手について筆者なりにまとめたものを図 2-1-1 に示しました。この中で、再防蟻、外壁・屋根の再塗装、バルコニーの再防水などの「メンテナンス工事」は、専門業者が行う工事です。システムキッチンやシステムバス等の「住宅設備機器の交換」は、メーカー系の販売代理店の得意分野です。これらの市場に加えて、部分的な補修工事である「営繕工事」や内装（天井、壁、床、建具等）を刷新する「リフレッシュ工事」を中心に担う地域密着型のリフォーム専門会社や、比較的規模の大きなリフォーム工事（リノベーション）に比重を置く全国規模で事業展開しているリフォーム専門会社、間取り変更に強みを持つ設計事務所系リフォーム会社など多岐にわたる担い手が共存しています。

それでは、新築を主体としてきた地域ビルダーが目指すべきリフォームビジネスの対象はどこなのでしょう。その答えは、「OB 客（引き渡し客）」と「一般客」という異なる 2 つの対象（ターゲット）へのアプローチ方法にあります。

（1）OB 客（引き渡し客）

OB 客への対応はリフォームビジネスの原点です。決しておろそかにしてはいけません。その理由は、皆さんの会社は OB 客の「住まいのホームドクター」として役割を果たす責務があるからです。そして、引き渡し後のきめ細かい対応は地域での確固たるブランドの構築につながります。従って、



OB 客の対応は、日常的な営繕工事からリノベーションまでの全てが対象となります。

これを成熟させるためには、OB 客との日常的なつながりが重要です。つながりを示す指標として「定期メンテナンス工事の受注率」が挙げられます。受注率が6割を超えていることが、OB 客と日常的につながることができている目安になります。もし受注率が3割程度であれば、OB 客との日常的なつながりを修復することが最優先事項となります。また営繕工事に関しては、協力業者と連携して業務効率の改善を図っていく必要があります。これに関しては後述します。

(2) 一般客

OB 客の対応が適切にできるようになったら、次のステップとして一般客 (OB 客以外) の対応を始めます。一般客には、性能向上・生活向上リフォームなどのリノベーション

金額帯 (目安)	担い手						
	地域会社			全国規模 リフォーム 専業会社	設計事務所系 リフォーム 会社	新築ビルダーのリフォーム事業	
	メンテナンス 専業業者* ²	住宅設備機器 販売代理店系	地域密着型 リフォーム 専業会社			OB 客	一般客
1,000 万円以上	—	—	△	◎	◎	◎	◎
500 万円以上	—	—	△	◎	◎	◎	◎
200 ～ 500 万円	—	◎	◎	○	—	◎	○
150 ～ 300 万円	◎	—	○ メンテナンス 専業業者に委託	—	—	◎ 長期保証 対象	—
50 ～ 150 万円	—	—	◎	—	—	○	—
50 万円未満	—	○ 設備系の営繕	△	—	—	○	—

*¹ 耐震診断技術者の存在は必須

*² 防蟻業者、塗装業者などの専業業者 (バルコニー防水は元請けからの下請け工事となる)

図 2-1-1 住宅リフォームビジネスの市場と担い手