



アルファヴォイス倶楽部

VOL.147

2008.3

発行責任者：アルファヴォイスコンサルティング株式会社 代表取締役 野村 敬一
〒102-0074 東京都千代田区九段南4-7-10 TEL: 03-5215-8711

《INDEX》

1. **第四市場に建設業の活路を見出す**
- リノベーション市場への本格参入 -
代表取締役 野村 敬一
2. **川田竹也先生の賃貸マンション営業のための知識**
ワンポイントアドバイス ~相続人について~
コンサルタント 川田 竹也

第四市場に建設業の活路を見出す - リノベーション市場への本格参入 -

代表取締役 野村 敬一

【建設市場の現状認識】

地方総合建設業、工務店は既存市場低迷に加え新規市場開拓に苦しんでいる。

第一市場（＝公共工事）の減少と受注混乱、工事利益の減少は極端に地方ゼネコンを疲弊させている。

第二市場（＝民間法人）の建設投資の減少、地域間格差も広がり将来展望を暗いものにしてている。

第三市場（＝民間個人市場）も全般的には苦悩している。少子高齢化、人口減少に伴う不況感から来る戸建住宅や共同住宅の新築需要低迷は、さらに努力の限界を感じさせて明るい兆しは全く見えてこない。

市場全体が低迷し、建設業に従事する経営者や社員のモチベーションにまで影響を及ぼし始めた。

悲観的ではあるが、客観的かつ冷静にこの傾向を予測するならば、外的要因による大きな経済変動が天変地異のようなドラスティックな変化がおきない限り、短中

期的な改善は難しいであろう。建設業は構造不況業種になったのである。

当然のごとく、公共工事の市場は企業努力を超えたところにあるから、その復活の方策を持たない。

しかしながら、このような環境下でも第二・三市場においては努力や知恵を結集し、営業力や商品力、技術力強化で業績を伸ばしている企業は少なからず存在している。

それらの企業に共通していえることは、経営者が皆マネジメント能力に長けていることである。P.F.ドラッカーは言っている。『マネジメントすなわち経営者に求められる唯一の資質は《真摯》である』経営者としての力量は人間的魅力であり、結果として成長する企業には中小企業といえども優秀な人材や外部の専門家が集まっている。

経営者にしても事業にしても《真贋》が問われる時代になった。

外部市場環境がいくら悪くても、経営者がマネジメントの重要性を認識し、内にも外にも知恵を求め地道な努力を継続すれば、必ずや事業は成功するものであると確信している。

【第三市場の強化の為に第四市場への展開を】

昭和末年のアルファヴォイスコンサルティング創業当時から、我々の主張は『民間個人を対象とした第三市場（住宅や賃貸マンション等）に地方建設業は活路を見出すべきである』と申し上げてきた。お陰様でその主張に賛同共感していただいた皆さんにクライアントとなっていただき、営業力強化や事業展開には微力ではあるが貢献できたと自負をしている。

しかしながら、日本の経済構造や人口動態の変化による新築市場低迷は、我々の力では如何ともすることができない。さりとして手をこまねいているわけにもいかない。

そこで今こそ本格的に検討しなければいけないのが、第四市場への展開である。

建設業のニーズをこのところ毎日痛切に感じてきた。ストック建築市場のニーズも高い今、ニーズに対して価値ある商品（ブランド・技術・サービス）を提供するのが我々の責務であると感じている。

アルファヴォイスコンサルティングの役員は全員旭化成ヘーベルハウスの出身である。コンサルタントを開業したとき、ヘーベルハウスと競合するようなコンサルティングは道義上するべきではないと考えた。必然的にクライアントを地方に求め、同時にリフォーム営業のコンサルティングを志向した。

結果的に地方建設業中心にコンサルティング活動が展開でき、全国の建設業の皆さんと戸建住宅・賃貸マンションを中心にネットワークが広がっていった。

ところがリフォームに関するコンサルティングは平成の初期で終わってしまった。

要因はまだ新築市場が拡大していたから、あえて建設会社はリフォーム市場に進出しなくてもよかったのであろう。在来木造住宅やプレハブ住宅、分譲マンション

住宅の耐久性と団塊世代ジュニアへの世代交代という資産継承が未進行であり、リフォーム市場は成熟していなかったのである。またリフォームという概念が少額工事、手離れの悪さ等が付きまとい、建設業としての事業の柱になるイメージは湧いてこなかったのではないだろうか。

ありていに言えば『儲かるイメージ』がなかったのである。

ここ2～3年建設業の受注分析をしていると、事業としてあまり意識していないにもかかわらず、営繕修繕工事、リフォーム小工事が増えている。顧客が、市場が、リフォームを求めている証拠であろう。ほとんどの建設会社が本格的にリフォーム営業を展開しているわけでもないのに売上比率が増えているのである。

過去において本格的にリフォーム事業に展開した企業、またFCに参加してリフォームショップなどを展開した企業は多くあったが、残念ながらほとんどが失敗している。要因は様々ある。アルファヴォイスコンサルティングでもリフォーム営業マンの研修を多くさせていただいたが、ほとんどが成功しなかった。

第三市場で経験のある建設業が第四市場に進出できるチャンスは充分ある。第四市場への進出は、同時に第三市場との相乗効果として技術力、営業力、マーケティング力、ブランド力など新たな企業力が生まれる可能性がある。

市場ニーズを捉え、建設業の持っているリソース（資源）を分析し、何を建設業の皆さんに提供できるか。低迷している建設業に何をもってして貢献できるのか。また建設ストック市場と顧客ニーズに対して何を提供すれば社会貢献できるのか・・・。

【第四市場はリノベーション市場】

建設市場分類における第四市場はリノベーション市場と呼ぶことにする。

これからは、リフォームとリノベーションを明確に分けて事業戦略を構築する必要がある。リフォームは営繕修繕、小規模改装等の小工事とする。

団塊の世代のリタイア、少子高齢化は急激に市場の変化をもたらしている。人口動態の変化は、建設市場にも大きな変化をもたらす。

P.F.ドラッカーは言っている。『成熟した社会における需要は、世代交代から創造される』

一足早く人口動態が変化したヨーロッパ、建設市場として成熟した欧米の建設業の実態を見ると、多くが第四市場の仕事である。

日本の建設市場も欧米のように「スクラップ&ビルドからストック&リノベーション」に変化していくのである。

リノベーション事業を推進していく上で重要なのは、市場カテゴリーを明確にしていくことである。カテゴリーを分類していけば、マーケティング戦略や商品戦略、営業戦略が構築可能になる。

リノベーションの 카테고리を以下のように整理した。

ハウジング リノベーション (Housing Renovation)

プロパティ リノベーション (Property Renovation)

新しい事業イメージを構築するために米国におけるリノベーションという呼称を参考にした。ちなみにニューヨークの建築ならびに設計事務所、デザイン事務所の仕事の大半がリノベーションの仕事である。彼らは住宅系を Housing Renovation や Apartment Renovation と呼び、商業施設を Shop Renovation や Retail Renovation と言っている。

大規模な場合には Development と呼ぶこともある。

今回プロパティ Property という言葉を使ったのは事業用不動産(賃貸マンションやアパート、貸家、商業施設全般)のリノベーションという意味で使用した。これは米国でも通用するようである。

【リノベーションとは】

リノベーションとは既存の建物に大規模な改修工事を行い、用途や機能、デザインを変更し、性能や品質を高めることである。

資産継承や譲渡により生活者が変わった住宅、市場ニーズに合わなくなった賃貸住宅、商業建築を、建て替えずに時代の変化に合わせて新築時の機能、性能以上にデザイン性も含め向上させることである。また耐震性や耐火性、断熱性、遮音性、耐久性を向上させ、安全性や快適性、効率性、個性の付加価値向上のために行なわれるのがリノベーションである。

具体的には外壁の補修、交換、構造躯体の診断、補強、建具や窓枠の取替え、間取りの変更、給排水設備の更新、冷暖房設備の更新を行なう。金額的にみれば新築費用より基礎・構造分を差し引いた工事代が目安になるであろう。

つまりリノベーションをした建物は新築時より性能、機能、デザインにおいて価値が高くなっていなければならない。

【ハウジング リノベーション Housing Renovation の市場背景】

日本の住宅は『ウサギ小屋』からの脱出を目指し、『広さ』と『所有』求め建築が進められた。団塊の世代前後は持ち家が夢であった。広い家を持つことがステータスであったし、広さは品質でもあった。

しかし時代は大きく変化し、少子高齢化による単身生活者、少人数家族の増大は、地方においては家あまり現象を起こしつつある。資産継承が団塊の世代ジュニアたちに進んでいるのである。

継承した住居に対しては広さではなく、自分たちのライフスタイルに合った『快適性』『効率性』『個性』が求められる。新建材を使った内装も経年劣化が激しい。シックハウスなどへの関心も高まる。『本物』へのこだわりも増してきている。築20年以上経た住宅には構造上の不安も付きまとう。関心は『安全』へと変化してき

ているのである。

家に求められるニーズのプライオリティは大きく変化した。かといって建替えるには『もったいない』のである。昭和 50 年代以降建築の家は、まだそんなに古くなっていない。構造的にも根本的な問題は生じていない。自分たちのライフスタイルにあっていないのと、ただ漠然と不安なのである。顧客はストックリッチ（土地建物を所有し、住宅ローンも終わっている）である。家は親からもらっているか、もらう予定の世代である。ハウジングリノベーション市場が拡大していく背景がここにある。

しかしハウジング リノベーションには大きな課題がある。市場ストックの約 3 割以上を占めているのは、昭和 50 年以降本格的に登場した工業化住宅（プレハブ）の存在である。これらの物件がリノベーションを必要としてきている。ところが技術的にクローズドであり、一般建設業は取り扱いに苦慮している。ここにも大きなビジネスチャンスが存在している。

ハウジング リノベーション市場は、従来の住宅リフォーム市場とは違う市場と認識している。リフォームを営繕・修繕等の改修工事、小工事と規定すると、リフォーム市場の平均単価は頑張っても 100 万円から 300 万円程度である。

リノベーションの工事費は、平均的には新築の金額と比べ、2～3 割安い程度であろう。

【プロパティ リノベーション Property Renovation の市場背景】

賃貸共同住居系

昭和 60 年代から平成にかけて、貸家市場に工業化住宅（プレハブ）によるアパートが多く建てられ、同時に地方ゼネコンによるローコスト RC 賃貸マンションも多く建てられた。

築 15 年から 20 年以上たったプレハブアパート、ならびに初期のローコスト RC 賃貸マンション（とりわけワンルームの単身者向け）は徐々に空室が目立ち始めている。

事業用物件であるから入居率低下はすぐに収益性悪化に繋がってしまう。ここでは入居率を向上させるプロパティ リノベーションが必要とされている。そこで費用対効果の算定が重要な要素になる。リノベーション費用の算定は市場調査にもとづく入居予測と家賃調査からスタートしなければならない。リノベーション費用投資に対する収益性向上、利回りの計算が必須である。事業主にリノベーションを決定させるためには、設計やデザイン要素以外にリノベーションによる事業性の評価が必要となる。

ローコスト系 RC 賃貸マンションは主に地方総合建設会社が手がけてきた。その技術と販売実績はプロパティ リノベーションのノウハウを必要としている。置き去りにされた工業化住宅のリノベーションも大きな市場となりうるのである。

ハウジングリノベーションも同じ課題であるが、クローズドな技術のプレハブ賃

貸アパートのリノベーション技術は、必ずや市場から求められるのである。
 プロパティ リノベーションの商談は、新築の賃貸マンション建築にも繋がる可能性もある。

商業店舗系

都市部における商業ビルも老朽化が進んできた。とりわけ住居併用の駅周辺、都市部の個人所有のビルの空室が目立ってきている。

場所によってはテナントが入らないビルも、市場性によっては用途変更を伴う住居系ならチャンスはある。

ロードサイド店舗は一定の割合で空きがでてきている。新たな事業主にとっては新築より安いプロパティ リノベーションがあれば採算性は向上する。店舗のデザイン性と効率が重要視される。

【Property Renovation に必要なスキル】

事業主にリノベーションを決定させるためには、設計やデザイン要素以外にリノベーションによる事業性の評価が必要となる。

費用対効果の算定が重要な要素になる。

リノベーション費用の算定は市場調査にもとづく入居予測と家賃調査からスタートしなければならない。

リノベーション費用投資に対する収益性の計算と利回りの計算が必要となる。

【リノベーションのカテゴリーとリソース（必要資源）】

リノベーションカテゴリー	対象建築物	顧客ターゲット	目的を達成する必要資源
ハウジングリノベーション 【HR】	在来木造戸建住宅 プレハブ住宅 分譲マンション(専有住戸)	生活者	住宅積算施工技術 リノベ設計・デザイン リノベ営業スキル
プロパティリノベーション 【PR】	賃貸共同住宅 (木造・プレハブ・S・RC) 商業建築(ショップ・リノベ) 福祉・医療建築物	事業主	ゼネコン積算施工技術 市場調査・収支計算 リノベ設計・デザイン リノベ営業スキル

以上のように事業コンセプトとカテゴリーが明確になったら、次は具体的に何が必要かを検討しなくてはならない。

以上

川田竹也先生の賃貸マンション営業のための知識

ワンポイントアドバイス

コンサルタント 川田 竹也

相続人について（３）・・・遺留分

法定相続人や法定相続分に関するものに“遺留分”があります。遺留分も重要なキーワードなので覚えてください。

法定相続人が最低限相続できる権利割合・・・遺留分

【遺留分】

亡くなった人（被相続人）が遺産分割についての意思を具体的に表したものが遺言書になります。被相続人の意思を尊重するため、相続における遺産分割は遺言書の内容が最優先されます。しかし被相続人が自分の財産を特定の法定相続人（次男のみ）や、法定相続人以外の人（愛人など）にすべてを相続させるなど、不公平と思われる遺産分割が書かれた遺言書の場合には、法定相続人は最低限の財産を相続する権利を主張できます。この最低限の財産を相続する権利を遺留分といいます。

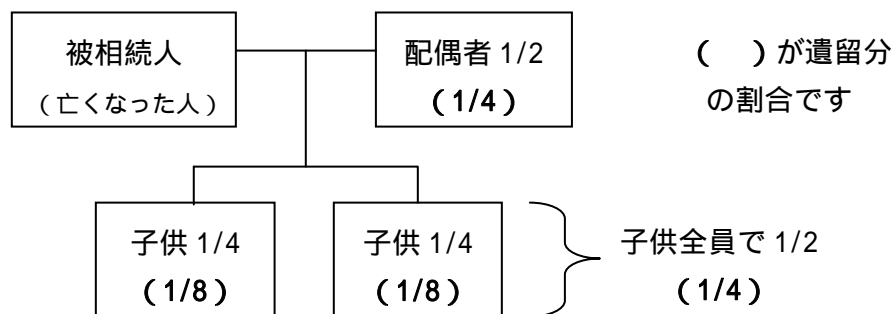
被相続人の財産は配偶者などの法定相続人が協力し合って築いたものであり、法定相続人の生活を守る程度の財産は、相続する権利があることを法律で認めているのです。

遺留分は法定相続人により割合が変わります。下記の例を見ていきましょう。

< 例 1 > 法定相続人が配偶者と子供 2 人の場合

配偶者と子供は法定相続分の 1/2 が遺留分になります

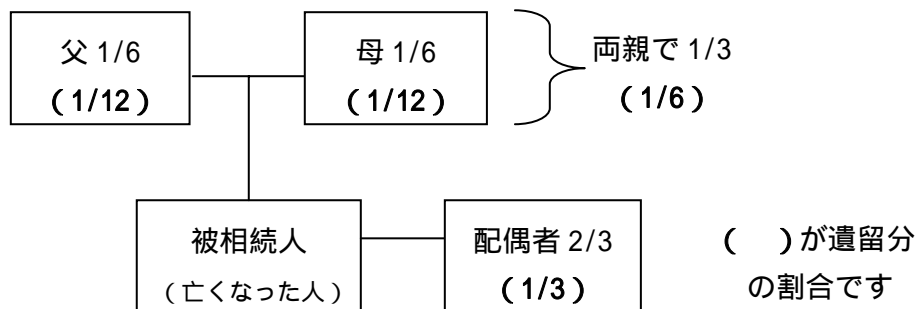
	法定相続分		遺留分	
配偶者	1/2		(1/4)	
子供 A	1/4	子供全員 で 1/2	(1/8)	子供全員で (1/4)
子供 B	1/4		(1/8)	



<例2> 配偶者と親（父、母）が相続人の場合

配偶者と親も法定相続分の1/2が遺留分になります

	法定相続分		遺留分	
配偶者	2/3		(1/3)	
父	1/6	両親で 1/3	(1/12)	両親で (1/6)
母	1/6		(1/12)	

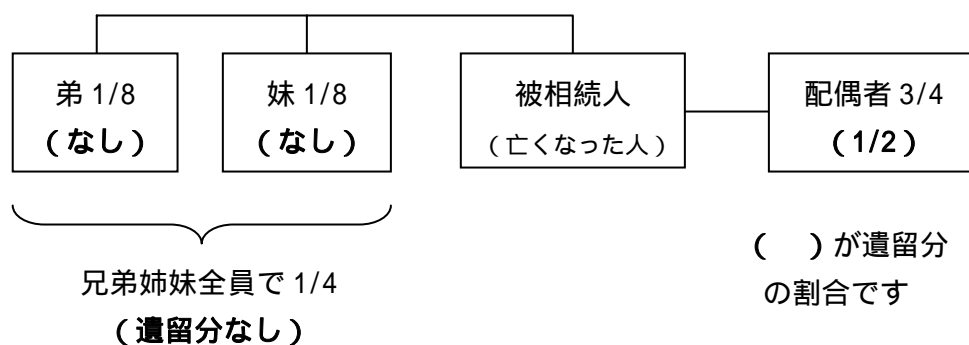


<例3> 配偶者と兄弟姉妹が相続人の場合

配偶者のみ法定相続分の1/2が遺留分になります

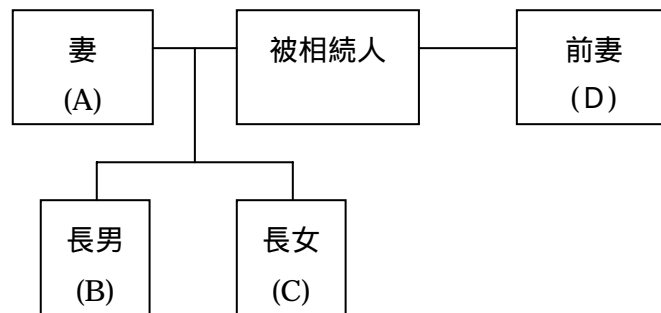
被相続人の兄弟姉妹に遺留分はありません

	法定相続分		遺留分	
配偶者	3/4		(1/2)	
兄	1/8	兄弟姉妹 全員で 1/4	なし	兄弟姉妹は 遺留分なし
妹	1/8		なし	



顧客から遺留分について聞かれたときは、特定の人物に多くの財産を相続させたいと考えているか、逆に財産を相続させたくない法定相続人がいることが予想できます。賃貸マンション営業の対応として単に遺留分の割合を答えるのではなく、顧客が持っている遺産分割に対するの考えや悩みを汲み取りましょう

問題 被相続人の財産が5億円あります。前妻(D)に財産の100%を相続させる旨の遺言書があった場合、妻(A)及び長男(B)長女(C)の遺留分の金額はいくらでしょうか？



解答はホームページにて <http://www.alpha-vc.co.jp>

掲載内容・公開セミナーについてのご質問・ご意見、また、アルファヴォイス倶楽部のメール配信をご希望の方は下記までご連絡下さい。

info@alpha-vc.co.jp または FAX03-5215-8717