

注文住宅業界における指名型コンペシステムの成長要因

金 児 誠 之

近年、多くの住宅メーカーや工務店の受注状況が芳しくないなか、指名型コンペシステムを採用している業者の成長が著しい。ではなぜ厳しい事業環境にさらされている注文住宅業界において成長することができたのであろうか。このような問題意識のもと、消費者の意思決定プロセスの観点から、指名型コンペシステムの成長要因を明らかにし、現実に対する示唆を得ることが本稿の目的である。

キーワード：住宅コンペシステム、想起集合の独占、意思決定プロセスのパッケージ化

I はじめに

多少の波はあるものの、平成3年（1991年）のバブル崩壊以降、新設住宅着工戸数は右肩下がりである一方で、建設業者数の変動は緩やかである。その結果、平成元年度には3.29戸であった1建設業者あたりの新設住宅着工戸数は、平成10年度には2.01戸、平成22年度には1.64戸にまで落ち込んでいる。このように国土交通省から公表されているデータからも、住宅メーカーや工務店の受注状況が芳しくないことは明白であるが、かつてないほどの厳しい事業環境にさらされているにも関わらず、特徴のある業者は右肩上がりでも業績を伸ばしている。それらの特徴の一つとして、消費者と建築家のマッチングサービスの一種である住宅コンペシステムがあげられる。

しかし住宅コンペシステムにもオープン型と指名型の二種類あり、現在主流となっているのは後者の方である。なかには、通常の成約率は三割以下とされている注文住宅業界において、六割を超えている業者もあり、年間棟数を従業員で除した値も業界平均の二倍から三倍を記録している。ではなぜ右肩下がりの業界において、指名型のコンペシステムを採用している業者は業績を伸ばすことができたのであろうか。そしてなぜオープン型コンペシステムは衰退していったのであろうか。このような問題意識のもと、意思決定プロセスの観点から指名型コンペシステムの成長要因を明らかにし、現実に対する示唆を得ることが本稿の目的である。

II 住宅コンペシステム

住宅は建売住宅か注文住宅かによって大きくは二つに分類される。建売住宅とは、ある区画にディベロッパーの企画した住宅が建てられ、土地建物が一体で販売される方式である。

そして消費者は完成した建物を見て購入を検討する。もちろん完成前に広告が先行することもあるが、基本的に住宅の仕様はディベロッパーにより決定されている。消費者にとっての建売住宅のメリットは費用を抑えられることと建物を見てからの購入が可能であることにあり、デメリットは趣向を反映できないことにある。

注文住宅とは消費者があらかじめ土地を購入し、そこに住宅を建てる方式である。注文住宅のメリットは趣向を反映できることにあり、デメリットは見積りをとらないと正確な費用がわからないことと、完成してみないと内容が十分にわからないことがあげられる。そして注文住宅は趣向の反映具合によってさらに三つに分類される。

一つ目は注文住宅メーカーに依頼する方式である。注文住宅メーカーは各社が協力して住宅展示場をつくり、訪れた消費者はモデルルームを見ながらイメージを膨らませる。しかし注文住宅と言っても、無限に自由度があるわけではなく、一定のシリーズがあり、消費者の趣向と土地の特性によりカスタマイズする方式である。こだわりの強い消費者にとっては不満が残るものの、モデルルームから完成イメージを連想することができるため、リスクは小さいと考えられる。

二つ目は工務店に依頼する方式である。工務店の設計者が消費者の意図を反映させるべく図面を書き、その図面をもとに住宅が建てられる。注文住宅メーカーでは満足できなかった消費者にとっては、趣向を反映させやすくなるが、経営的なリスクが高く、将来のことを考えるとなかなか踏み切れないでいる。

三つ目は建築家に依頼する方式である。建築家は注文住宅メーカーや工務店と比較すると提案力やプレゼンテーション能力が圧倒的に優れており、消費者が考えている以上の建物になる可能性を秘めている。しかし消費者が直接建築家に依頼することはまれである。なぜなら先生と呼ばれる建築家は敷居が高く、言いたいことが言えなくなるのではないかという不安を抱かせるからである。

つまり注文住宅と言っても、こだわりの強さによって依頼先が異なる。このように住宅の購入（依頼）先により大きくは四つのセグメントに分類された。近年注目を集めている住宅コンペシステムは、当然注文住宅に属するわけであるが、建築家に依頼したいが不安を覚えている消費者の一部、工務店の将来に不安を抱いている消費者の大部分、住宅メーカーの提案では満足できない消費者の一部をターゲット層としている（図1）。

住宅コンペシステムとは、公共施設などでは従来からあったコンペシステムを、平成10年に創業された「面白法人カヤック」が注文住宅に持ち込んだのが始まりで、その後、東京ガス出資の「OZONE」や「ウィークエンドホームズ社（平成22年に倒産）」の登場により市民権を得たと考えられている。基本的には消費者の要望をコンペ業者が取りまとめ、コンペ業者に登録している建築家が期限内に与条件を満たす提案書を作成し、消費者は全ての提案書のなかから最も気に入った提案書を選ぶことができる仕組みである。

コンペ形式にはオープン型と指名型がある。オープン型とは、登録建築家であれば誰でも自由に提案することができ、30名程度の競合となる。全ての提案書はまずコンペ業者に提出され、建築家に代わってコンペ業者がプレゼンを行う。その後、消費者は気に入った建築

家を2～5名選び、選ばれた建築家は一定の持ち時間を与えられ消費者に直接プレゼンする方式である。

一方、指名型とは、消費者がコンペ業者と相談しながら、登録している30～50名程度の建築家のプロフィールや過去の実績をもとに、数日以内に相性の良さそうな建築家を2～5名選び出し、指名された建築家は消費者と面談をしたうえで、数週間後にプレゼンテーションを行う方式である。

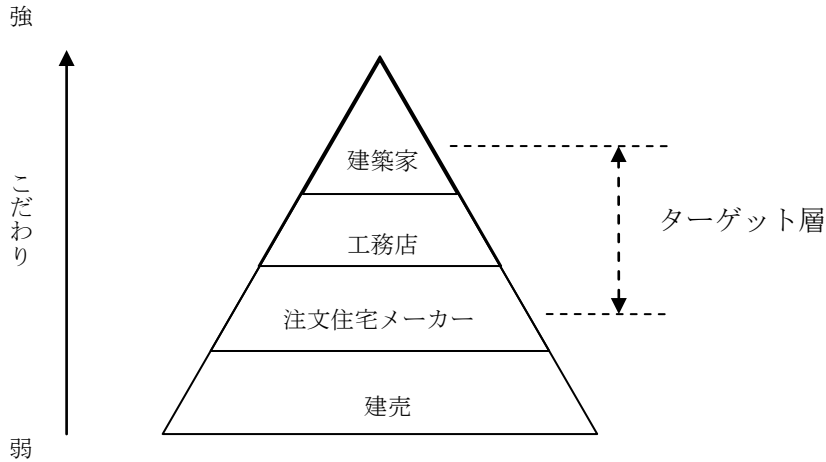


図1 住宅コンペシステムのターゲット層

Ⅲ 意思決定プロセスに関する先行研究

消費者の意思決定プロセスには、刺激反応型と情報処理型の二つの考え方がある。刺激反応型は、店頭プロモーションなどの刺激を受けた消費者が、その刺激に反応し、ついつい購入してしまうような行動を指し、主に低関与財を念頭に置いた意思決定プロセスである。

もう一方の情報処理型は、明確な目的を持った消費者が、その目的を達成するために、情報を収集し処理する行動を指し、主に高関与財を念頭に置いた意思決定プロセスである。この場合、消費者はまず知名集合を形成し簡易的な意思決定ルールでもって絞込み想起集合を形成し、次に綿密な意思決定ルールでもって評価し一つの選択肢を選び出すと考えられている。つまり情報処理型の意思決定プロセスにおいて、想起集合に名を連ねることが非常に重要なポイントである。なぜなら想起集合に含まれない限り、詳細に評価されることはないからである。

想起集合のサイズは商品カテゴリーによっても異なるが、一般には2から8ぐらい(清水2003)、と言われている。また恩蔵(1994)によると、情報処理パターン、評価に用いる属性数、属性の質的バラツキ、教育水準、年齢、情報探索行動、家族数、ブランド・ロイヤルティ、関与水準、によって想起集合のサイズは変動する(表1)。

そして本稿で取りあげる注文住宅は代表的な高関与財であることから、その意思決定プロセスは情報処理型と言える。また人生最大の買い物であることから、評価に用いる属性数も多く、関与水準は極めて高い。従って注文住宅における想起集合のサイズは、一般的に小さくなる傾向にあると考えられる。

表1 想起集合のサイズに影響を及ぼす主な変数

変数	想起集合のサイズへの影響
情報処理パターン	複雑で論理的な処理を行うほどサイズは大きくなる
評価に用いる属性数	多いほどサイズは小さくなる
属性の質的バラツキ	大きいほどサイズは小さくなる
教育水準	高いほどサイズは大きくなる
年齢	高いほどサイズは小さくなる
情報探索行動	活発なほどサイズは大きくなる
家族数	多いほどサイズは大きくなる
ブランド・ロイヤルティー	強いほどサイズは小さくなる
関与水準	高いほどサイズは小さくなる

出所：恩蔵 (1994) をもとに作成

IV 指名型コンペシステムの成長要因

注文住宅のような高関与財の場合、想起集合に含まれない限り詳細に検討されないため、想起集合に含まれることが非常に重要であるとされている。つまり最終的に選択される確率を高めるためには、想起集合に含まれる確率を高めなければならない。従って意思決定プロセスのなかでも、特に想起集合に焦点をあてることとする。

まずは住宅コンペシステム登場前の意思決定プロセスについて分析を進めていこう。住宅コンペシステム登場前の消費者は、主に住宅展示場まわりを通じて知名集合を形成するが、特定の住宅展示場だけで事が足りることはまれで、何ヶ月もかけて複数の住宅展示場を訪問する。そして、ある程度の知名集合が形成されると、メーカーの評判、展示場の雰囲気や対応などを参考にしながら絞込みを行い、想起集合を形成すると考えられる。すると想起集合に含まれる確率を高めるために重要となるのは、いかに消費者に認知してもらい、いかに展示場に足を運んでもらうか、ということになる。従ってこの場合における住宅メーカーの戦略は、TVCMによって認知度をあげることと、主要な住宅展示場を抑えることである。つまり多額の広告宣伝費を費やすことにより、想起集合の一議席を確保することができると考えられる。

次にオープン型コンペシステムの意思決定プロセスについて分析を進めていこう。オープン型のコンペシステムの場合、コンペ業者に要望を伝えると、数週間後にはコンペ業者に登録している建築家からの提案書が集まってくる。消費者の側からすると、何ヶ月もかけて展示

場を見てまわる必要性からは解放されるものの、コンペ業者のプレゼンまでは数週間あるため、その間に色々と考えてしまう。ゆえにやや気楽な立場で住宅展示場を見てまわり、気に入ったメーカーがあると比較のために何社かに提案を依頼することとなる。そして数週間後、コンペ業者から30名程度の建築家の提案内容について説明を受け絞込みを行い、わからない箇所についてはコンペ業者に質問をする。しかしコンペ業者は建築家ほど内容に精通しているわけではないため、質問に対する受けこたえが曖昧になってしまうことが多く、消費者は一抹の不安を覚える。一方、メーカーの提案内容はそれほど魅力的ではないにせよ、内容に精通しプレゼン慣れした営業マンが受けこたえをするために、消費者は安心感を抱くこととなる。そのため提案内容は平凡であっても想起集合に残される可能性が高まる。ゆえに想起集合に残っているのは、コンペで気に入った数名の建築家の提案と、平凡ではあるが安心感のある数社のメーカーの提案である。つまりこの時点でのオープン型コンペシステムの想起集合の占有率は50%程度であると考えられる。しかしコンペに参加する建築家からすると30名程度の競合では費用対効果が低く、徐々に参加を見合わせるようになる。そのため想起集合に含まれる確率も徐々に低下していくと考えられる。

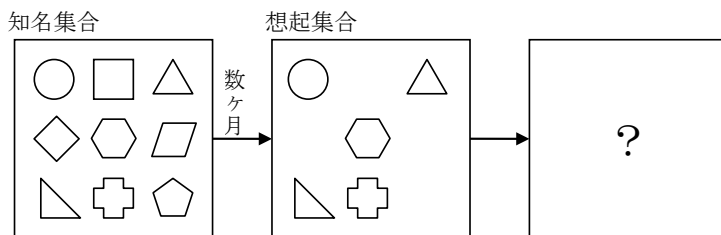
最後に指名型コンペシステム的意思決定プロセスについて分析を進めていこう。指名型のコンペシステムの場合、消費者がコンペ業者と相談しながら、登録している30～50名程度のプロフィールや過去の実績をもとに、数日以内に相性の良さそうな建築家を2～5名選び出す。この時点で消費者は簡易的な意思決定ルールでもって絞込みを行っているため、消費者の意思決定プロセスは既に想起集合に移行している。そして2～5という数値は、評価する属性の多い住宅のような高関与財の場合、想起集合としてはちょうどよいサイズであると考えられる。またプレゼンまでの間に数週間あるが、消費者の意思決定プロセスは既に次の段階へと移行しているため、オープン型と比べて消費者の探索活動は抑えられる。つまりこの時点で想起集合を独占していることとなる。もちろん最終的に選ばれるかどうかは、提案内容や消費者の諸事情（例えばリストラや年取減）によって左右されるため100%とはいかない。しかし一時的ではあるものの想起集合を独占しているため、最終的に選ばれる確率も高まると考えられる。しかもコンペに参加する建築家からすると2～5名程度の競合であれば費用対効果が高いため、オープン型ではなく指名型を選ぶ建築家が増える。ゆえにオープン型のコンペシステムは衰退していったと考えられる。

このように指名型コンペシステムが想起集合を独占できているのは、競合他社が入り込めないよう、消費者に対し意思決定プロセスそのものを提供していることにある。想起集合を形成するまでに、住宅コンペシステム登場以前では数ヶ月、オープン型コンペシステムでは数週間要していた。消費者にとって住宅は一生の買物であることから、時間をかけるほど色々と考えてしまうため、どんどん競合が増えていく。しかし指名型コンペシステムでは数日の時間しか与えず、次の段階に移行させてしまい、消費者の浮気心を封じ込めてしまう。もちろんこのことを可能にしているのは、実績のある建築家を数多く抱えることに成功したことが大きい。そして消費者の想起集合のサイズに適した人数の建築家を選び出すことで、消費者が満足できる意思決定プロセスを提供している。このサイズが小さいと消費者は物足

りなさを感じるし、大きすぎると消化不良を起こしてしまう。

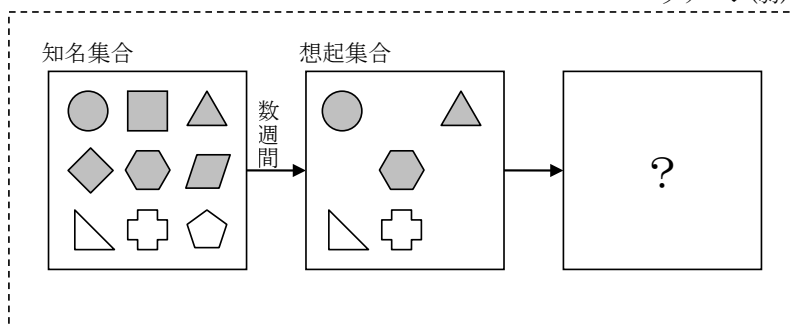
つまり指名型コンペシステムは意思決定プロセスのパッケージ化に成功したと考えられる(図2)。通常の注文住宅メーカーは、一つの選択肢は提供するものの、意思決定プロセスは消費者に委ねられている。しかし指名型コンペシステムは、複数の選択肢を提供するだけでなく、意思決定プロセスまでも提供しているのである。そのため指名型コンペシステムの提供する意思決定プロセスのパッケージに、競合他社は容易に入り込むことができない。以上のことから指名型コンペシステムの成長要因は「意思決定プロセスのパッケージ化」にあると考えられる。

■住宅コンペシステム登場前



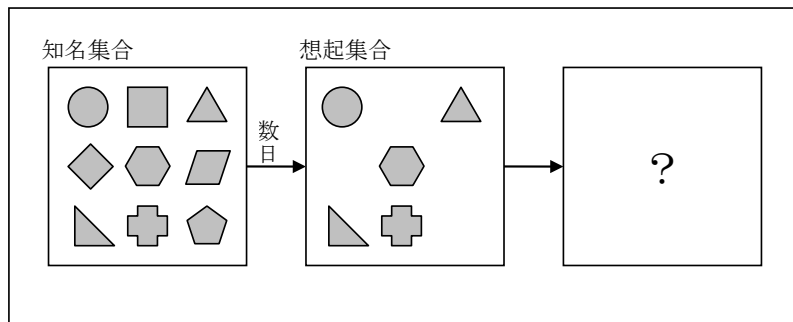
■オープン型コンペシステム

パッケージ(弱)



■指名型コンペシステム

パッケージ(強)



○ 注文住宅メーカー等 ● 住宅コンペシステム

図2 注文住宅の意思決定プロセス

V 意思決定プロセスのパッケージ化が有効な条件

意思決定プロセスのパッケージ化は、右肩下がりの注文住宅業界に一種のイノベーションをもたらした。では意思決定プロセスのパッケージ化はいかなる場合に有効なのであろうか。

ここで高関与財を「ニーズの把握具合」と「探索の困難さ」によって四つに分類しよう(表2)。なお、ニーズの把握具合とは、消費者がどれだけ自身のニーズを適格に把握しているかを表す概念であり、探索の困難さとは、消費者が選択肢を集めるためにどれだけの時間と労力を費やすかを表す概念である。もちろん二つの概念は、消費者によっても異なるし、同じ消費者であっても時間とともに変化していくと考えられる。

セル1は、消費者が自身のニーズを十分に把握しており、なおかつ選択肢の探索が容易な組合せである。この場合、ニーズを十分に把握していることから、他人からの助言や提案を必要としない。また選択肢の探索も容易であることから、時間と労力をかけずに選択肢を集め、確信を持って想起集合を形成することができる。つまり意思決定プロセスそのものを提供してもらう必要性は全くないと考えられる。

典型的には携帯電話のケースが考えられる。携帯電話の普及率は既に90%を超えており、多くの消費者は自分なりのニーズを把握していると考えられる。しかも家電量販店にでも足を運べばあらゆる機種が陳列されており探索は容易である。従って、意思決定プロセスそのものを提供してもらう必要は全くなく、むしろそのようなことをされると押しつけがましいと感じるため、消費者は気分を害してしまうであろう。

セル2は、消費者が自身のニーズを十分に把握できていないものの、選択肢の探索は容易な組合せである。この場合、探索が容易であるため、ある程度までは消費者自身により選択肢を見つけられると考えられる。しかしニーズを十分に把握できていないことから、消費者は他人の助言を求めている。つまり意思決定プロセスそのものを提供してもらうことの利便性のある程度は認識していると考えられる。

典型的には「iPad」に代表されるタブレット端末のような新しいコンセプトを提供する製品のケースが考えられる。この場合、消費者は製品の説明を聞きながら新たなニーズを発見していくことから、他人の助言を求めていると考えられる。しかし探索は容易で、家電量販店に行けばどこにでも陳列されている。従って、意思決定プロセスそのものを提供してくれることに対して、嫌悪感を抱くことはないであろうが、必要十分条件とまではいかない。

セル3は、消費者が自身のニーズを十分に把握しているものの、選択肢の探索が困難な組合せである。この場合、選択肢の探索が困難であることから、消費者は選択肢を集める作業をサポートしてもらいたいと感じている。しかしニーズを十分に把握していることから、基本的に他人の助言や提案を必要としないため、ある程度までは消費者自身により選択肢を見つけられると考えられる。つまりセル2同様に、意思決定プロセスそのものを提供してもらうことの利便性のある程度は認識していると考えられる。

典型的にはマネジャークラスの転職のケースである。マネジャークラスにもなれば、ある

程度、自分の求めている労働条件、労働環境を把握していると考えられる。しかし、マネジャークラスの求人は表に出ていないことも多く探索は困難であるため、探索をサポートしてもらいたいと感じている。従って、意思決定プロセスそのものを提供してくれることに対して、それなりに利便性が高いと判断するであろうが、必要十分条件とまではいかない。

セル4は、消費者が自身のニーズを十分に把握できておらず、選択肢の探索も困難な組合せである。この場合、ニーズを十分に把握できていないことから、消費者は他人の助言を求めている。そして選択肢の探索も困難であることから、消費者は選択肢を集める作業もサポートしてもらいたいと感じている。つまり意思決定プロセスそのものを提供してもらうことの利便性を強く認識していると考えられる。

典型的には本稿で取りあげた注文住宅のケースが考えられる。「家は三回建てないと満足しない」と言われているように、家づくりの素人である消費者が住む前から自分のニーズを確実に把握していることはまれである。そのためたいていの消費者は他人の意見を聞きながら、自分たちの要望を固めていく。また複数の展示場を見てまわるのは非常に労力がかかり、かつ一度に全てを見ることができなため探索も容易ではない。しかも完成してからでないと本当のところはわからないという注文住宅の特性が探索をより困難にしている。つまり消費者は探索作業を手伝ってもらいたいと感じている。従って、意思決定プロセスそのものを提供してくれることに対して、利便性を感じているであろう。

このように消費者が自身のニーズを十分に把握できておらず、なおかつ選択肢の探索が困難な場合に、意思決定プロセスのパッケージ化が有効であると考えられる。そして重要なことは、消費者が意思決定の各段階に納得しているかどうかである。なぜなら注文住宅のような高関与財の場合、確信が持てない限り最終的な意思決定には至らないと考えられるからである。

表2 高関与財の分類

	ニーズを十分に把握している	ニーズを十分に把握できていない
選択肢の探索が容易	セル1	セル2
選択肢の探索が困難	セル3	セル4

VI まとめ

バブル崩壊以降、右肩下がりの注文住宅業界において、指名型コンペシステムを採用した業者の成長が著しい。ではなぜ厳しい事業環境にさらされている注文住宅業界において成長することができたのであろうか。このような問題意識のもと、本稿では消費者の意思決定プロセスに着目し分析を行った。その結果、指名型コンペシステムの成長は、単に一つの選択肢を提供するのではなく、意思決定プロセスそのものをパッケージとして提供していることによって成し遂げられていることが明らかにされた。では意思決定プロセスのパッケージ化はいかなる場合に有効なのであろうか。

本稿では高関与財を「ニーズの把握具合」と「探索の困難さ」によって四つに分類し分析を行った。その結果、典型的には注文住宅のように、消費者が自身のニーズを十分に把握できておらず、かつ選択肢の探索が困難である場合に、意思決定のパッケージ化が有効であることが明らかになった。なぜなら自身のニーズを十分に把握できていないため、消費者は助言を必要としており、さらに選択肢の探索が困難であるため、消費者はその作業をサポートしてもらいたいと感じているからである。

このように、単に選択肢の一つを提供するのではなく、意思決定プロセスそのものを提供するという視点に立つと、右肩下がりの経済のなかでも新たなビジネスチャンスを見いだすことができると考えられる。

【参考文献】

- 恩蔵直人, 「想起集合のサイズと関与水準」, 『早稲田商学』, 第360・361合併号, 99-121, 1994.
清水聡, 「消費者の選択行動とインターネット」, 『マーケティングジャーナル』, 23 (1), 18-25, 2003.

