

人口減少局面でも収益増を可能にするストック重視へ 経営のパラダイムをシフトする

日本におけるマンション普及の歴史を切り開いてきた長谷工コーポレーション。累計施工数 47 万戸という実績をもとに、人口減少局面でも着実に利益が積み上がる経営へと、収益構造の転換を目指す。

マンション施工数累計 47 万戸と日本一の実績を誇る

長谷工コーポレーションが自社施工マンション第 1 号を完成させたのは、1969 年のことである。以来、同社は 40 年間で累計 47 万戸のマンションを建設してきた。日本におけるマンションの累計供給総数は 528 万戸 (2007/12 末時点)といわれるから、長谷工はその 9% 近くを建設してきたことになる。この数字からも、日本のマンションは長谷工が中心となって普及してきた、といっても過言ではないだろう。

「当社の事業エリアは、主に首都圏と近畿圏です。2008 年の首都圏でのマンション供給戸数 43,733 戸のうち、長谷工が施工したのは 9,061 戸シェア約 21%におよびます。関西圏では供給戸数 22,744 戸のうち長谷工が施工したのは 4,195 戸シェアは約 18.5%です。このように日本を代表する両経済圏で、マンションの 5 棟に 1 棟を長谷工が施工しています」と胸を張るのは、長谷工コーポレーションの松崎篤技術戦略室統括室長である。

長谷工が誇るのは単に施工戸数だけではない。長谷工は新しく便利な住宅用設備を次々と先導的にマンションに導入してきた。いまでは一般に普及しているユニットバスをいち早く導入したのは長谷工である。また、気密性の高いマンションに換気のための通風口 (換気ガラリ)を独自のデザインで開発し、取り付けたのも、流し台に生ゴミ粉碎機 (ディスポーザー)を先駆的に採用したのも長谷工である。このように長谷工はマンションに暮らす、ライフスタイルそのものを創り出してきたのである。

マンションビジネスに関するすべての業務を一貫受注

長谷工では自社を「マンションメーカー」と称している。松崎統括室長は、「ゼネコンの場合、建物を建設すればそれで仕事は終わります。当社のビジネスは用地情報の収集から、販売・管理までマンション事業をトータルでプロデュースすることです」と主張する。では長谷工のビジネスモデルとは一体どのようなものなのか、具体的に説明してもらおう。

「まず、自社で入手した土地情報をもとに、その土地に見合ったマンションの事業計画を立案し、それをデベロッパーに持ち込みます。当社の持ち込み企画が採用されると、当社は特命で工事を受注します。販売に関しても、長谷工エアバーストが事業主から販売委託を受け販売活動を開始します。さらに入居後の維持管理、大規模改修工事などを、長谷工コミュニティが引き受けます。このようにマンション事業の全業務を当社グループが一括受注する、それが当社のビジネスモデルになります」

このビジネスモデルが優れているのは、デベロッパーにとっては長谷工にすべてを任せられる点であり、長谷工にとってはマンション事業においてイニシアティブを取りながら、受託業務ゆえに事業リスクを負わなくてすむことである。この Win-Win の関係を築き上げたビジネスモデルこそが、長谷工躍進の原動力にほかならない。

建設から維持管理サービスへ収益構造の転換を目指す

現在、マンション購入の主要ターゲットは、「団塊ジュニア」及び「団塊ジュニアネクスト」と呼ばれる 30 代の世代である。日本の出生人口はそれ以降減少しており、マンション建設でこれまで以上の収益を期待するのは難しい状況にある。

その一方で、長谷工グループが管理するマンションは、すでに 20 万戸を超えている。しかも、管理戸数は年間約 1 万戸ほどコンスタントに増え続けている。また、安定した財務基盤を背景に、管理会社の M & A を積極的に展開しており、この半年で 3 社、管理戸数にして、約 5 万戸を傘下に収めた。フロー (建設関連事業) でこれまで以上の収益をあげるのが難しいなら、ストック (サービス関連



技術戦略室統括室長
松崎 篤

事業)で収益増を目指そうというのが、長谷工の中長期的戦略である。

「当社はサービス関連事業を第二の基幹事業と位置づけ、2003年に長谷工エアネシスを設立し、新しいサービス事業の育成・強化をはかってきました。現状ではフローが9割、ストックが1割ほどの利益構造ですが、更にストックによる収益を高め、将来的には、サービス関連事業で配当原資を安定的に確保したいと考えています」と、松崎統括室長はその意図を説明する。

ストック重視経営がいかに有望か、次の事例を見ればよくわかる。各マンションでは管理組合が約10年に一度の大規模修繕に備えて、毎月修繕積立金を徴収している。長谷工コミュニティが管理するマンションでは、毎年、多額の修繕積立金が積み上がることになる。長谷工コミュニティの場合、維持管理を受託しているマンションの9割から大規模改修を受注している。つまり、修繕積立金のほとんどが最終的には長谷工の改修工事売上に繋がっていくことになるのである。

「マンション建設は景気動向に大きく左右されますが、管理事業は毎年の売上や利益が確実に読めます。今後は管理会社のM&Aに力を注ぎ、マンションの管理棟数を増やし、景気に振り回されない経営体質への転換をはかっていく所存です」

40年前、時代の先を読み、一般のゼネコンからマンション専門のゼネコンへと舵を切った長谷工コーポレーション。いま人口減少局面を迎え、確実に収益増が見込めるストック経営へとパラダイムシフトをはかろうとしている。

政府が目指す長期優良住宅構想を“先導的モデル事業”で先鞭をつける

日本の住宅寿命は、消失住宅(災害・除却・自然倒壊などで消失した住宅)の平均築後年数ベースで推計約30年といわれる。これでは米国の55年、英国の77年に比べあまりにも短い。スクラップ&ビルドを繰り返していたのでは、産業廃棄物を増加させるだけで、地球環境保護の観点からも好ましいことではない。

こうした日本の住宅事情に一石を投じたのが、政府与党が公表した「200年住宅(長期優良住宅)ビジョン」であり、国土交通省が策定した「超長期住宅先導的モデル事業」である。長谷工は国土交通省が2008年に公募した第1回のモデル事業に応募。「さいたま市浦和区」と「吹田市出口町」の2案件が採択された。提案をとりまとめた本社技術戦略室の松崎篤統括室長は次のように語る。

「国土交通省の超長期住宅先導的モデル事業は、ストック社会の住宅のあり方を具体的に示し、長期優良住宅の啓蒙と普及をはかることを目的としています。今回は、耐久性や将来の間取りの可変性、設備の更新性の配慮など、これまでの当社のマンションメーカーとしての技術的蓄積等を踏まえた提案であることが高く評価されました。」

また、公募要件の現状より、概ね1ランク上の「基本性能の基準」を満たした上で、次の先導的技術の提案を行っている。

1. コンクリートひび割れ低減技術の採用

コンクリートは本来アルカリ性だが、ひび割れが生じると炭酸ガスや雨水が入り込み、中性化が進み鉄筋が錆びて爆裂の原因となる。そこで中性化とひび割れを抑えるため、「中庸熱ポルトランドセメント」の使用による温度ひび割れ抑制策と、化学混和材の使用による乾燥収縮ひび割れ抑制策を提案した。

2. 高耐久ステンレス共用給水配管システムの採用

マンションの共用配管は築30~40年頃の更新が一般的だがこれを耐用年数200年以上の高耐久ステンレス管に、また管を切断せず更新できるハウジング継手類の採用を提案した。

3. 住戸間取りの可変性を向上する新内装システムの採用

柔軟な間取り変更が可能ないように、間仕切壁下部の補強などが不要な床先行二重床や、居住者でも移動できる可動間仕切り収納壁などを提案した。

4. 更新性・可変性を備えたクラディングシステムの採用

居住者の世代交代や、ライフスタイルの変化に対応し、間取りの変更や内装・設備の更新が容易な、ALC壁・アルミサッシなどのクラディングシステムを提案した。

5. 大規模修繕・改修工事を容易にする新築時の配慮

大規模修繕・改修工事の施工性向上や工期短縮、工事中の居住性向上や負担軽減のために、高耐久インサートや可動パーティションを提案した。

「これらの技術は、今回のために特別に開発したのではなく、マンションのトップメーカーとして、日頃から蓄積してきた技術を、技術推進部門が中心となって取りまとめたものです。採択された「さいたま市浦和区」と「大阪府吹田市」のマンションは、今年の夏以降、販売が開始されます。超長期住宅事業には政府も本腰を入れており、超長期住宅先導的モデル事業では、1戸当たり200万円の建設補助金がつくほか、現在検討されている長期優良住宅の法案では、10年間で最大600万円が税制面で優遇される予定です。さらにローン関係では、住宅金融支援機構の50年間金利が変わらない「フラット50」が適用されます。これだけの性能・機能・優遇策がそろった物件がヒットしないはずがありません」と、松崎統括室長は「長期優良マンション」の普及に自信をみせる。