

地域住宅会社の木材調達システムの確立による住宅提供 －熊本県・新産住拓株式会社の取り組みについて－

江 島 和 廣

要 旨

本稿の研究目的は、地域住宅会社である新産住拓株式会社が、市場成熟期の中で、市場ポジショニングを保持している要因を明らかにすることである。新産住拓株式会社は、創業当初からの顧客志向、社会的志向に基づく木造住宅の良質性を訴求し続けてきた事業理念と、これまで蓄積されてきた経営資源による木材調達のシステムを確立し、良質な産直木材を活かした地産地消型の高品質木造住宅の商品化を実現している。この方向性のもと、新産住拓株式会社が地域住宅会社として独自のマーケティングの展開による市場ポジショニングを形成している。この点に絞って考察する。

1. はじめに

問題意識と分析視角

本稿では、新産住拓株式会社（以下、新産、という。）が地域で市場ポジショニング（以下、ポジショニング、という。）を保持している背景要因について、同社のマーケティング行動における木材調達のシステムの確立による高品質木造住宅の商品化の実現に焦点を当て考察を行う。

住宅市場は、住宅着工の低成長、大手住宅メーカー・地場住宅会社等の競争的環境の激化、顧客の住宅取得ニーズの高度化・独自性により成熟段階にある。そのため住宅提供者である各事業体は、ポジショニングを確立しなければ存続が不可能となる。この市場環境下の中、地域の住宅会社として存在感を示し、ポジショニングを保持している新産を挙げることができる。新産は、熊本市を中心市場とし、熊本県内の市場エリアを対象に、産直木材の地産地消による在来工法木造住宅を提供し、成長・発展しポジショニングを保持している地域住宅会社である。

新産がポジショニングを保持しているマーケティング行動の特徴に、川上の原木山林業者及び製材業者（以下、木材供給業者、という。）との提携による木材の調達システムを確立し、

高品質木造住宅の商品化を実現していることを捉えることができる。つまり新産は、地域・熊本の気候風土で育った木材を地域に適合する高品質木造住宅の商品化を実現し、顧客にその良質性を知覚させ、納得性を与えることで誘引効果を図り、需要喚起に結びつけているといえる。このことは、創業者小山幸治（以下、創業者、という。）の事業理念である産直木材の地産地消による地域型住宅の製品開発のモデル化を実現していると理解できる。

特に新産は、川上の木材供給者との提携を効果ならしめるため、1992年（平成4年）本社工場の配置に加え、1996年（平成8年）に木材調達先の近くへの天然乾燥貯木場、加工工場を配置し、建築木材の一定生産量、品質確保、品揃えによる住宅生産の効率的システムを確立する。このことが新産の木造住宅の商品力を高め、かつ、安定した住宅提供を可能にし、地域市場でのポジショニングを形成しているといえる。

なお、本稿での考察に際し、新産のマーケティング・アプローチについて、新産の木材調達システムの確立の要因を M.E. ポーターのサプライチェーンのマネジメントによる価値連鎖論、新産の木造住宅の高品質化戦略等を P.F. コトラのマーケティング・マネジメント論、住宅会社の事例分析を三島俊介・檜山純一による住宅産業のマーケティング戦略論、新産の地域住宅会社としての存在を山本久義の地域マーケティング論、産直木材利用による木造住宅造りを下平尾勲・伊東維年・柳井雅也の地産地消及び地域活性化論、実際の取り組みの事例として公益財団法人 岐阜県産業経済振興センターの自然素材の効用論、須貝高の無垢材の特性とその効用論に依拠し推敲を行った。

2. 市場ポジショニング形成の背景・要因

(1). 新産住拓株式会社の概要

① 会社概要

本社	〒 861 - 4101 熊本市南区近見 8 - 9 - 85
設立	1965 年（昭和 40 年 6 月） 創業 1964 年（昭和 39 年 10 月）
資本金	1 億 7600 万円
社長	小山英文（創業者小山幸治）
事業内容	注文住宅建築・増改築・不動産仲介 他
取扱構成	注文住宅 66% リフォーム 11.5% 建売ほか 22.5%（2015 年分）
関連会社	熊本住拓株式会社 株式会社すまい工房 エコワークス株式会社 株式会社九州住拓技術研究所 多良木プレカット協同組合

売上高 2015年実績 46億8千万円

② 新産の創業の由来

新産は、1964年（昭和39年）、熊本県が「新産業都市建設促進法」の指定を受けた年に創業した。創業の年は全国的に新産業都市（臨海工業都市）としての地域開発が叫ばれていた折、創業者は地元熊本に貢献したい創業の熱い思いを「新産」に託し、その後更に、「技術の前に心あり」との考えから、住宅を持つ人、造る人が一様に真の幸福を求める心で以って技術を拓き続けるべしと、「住拓」と命名。それは“住まいを拓く・人にとって最良の住まいとは何か”意味を持つものであるとされている¹⁾。

③ 事業概要

新産は、1964年創業以来、木造注文住宅を提供し、これまで2016年9月末時点において延べ5870棟の実績である。売上高をみると、表-1のように示され、2015年（平成27年）現在の売上高は46億8千万円であり、安定した経営の推移を見て取れる。

表1 売上高の推移

年度 (平成)	2007 (19)	2008 (20)	2009 (21)	2010 (22)	2011 (23)	2012 (24)	2013 (25)	2014 (26)	2015 (27)
金額 (千万円)	411	437	505	512	531	473	460	586	468

※ 2007～2011年度はグループ売上を含む。※ 2015年(27年)は、3分社化による減少
出所：くまもと企業白書（熊本経済）及び新産住拓のホームページ

(2) 創業者の事業理念に基づく住宅提供

新産がポジショニングを確立した要因を、創業者小山幸治（以下、創業者、という。）の明確な理念に基づく住宅提供、いわゆる同社の顧客志向及び社会的志向の側面から捉えることができる。

新産の顧客志向の側面は、同社が木造住宅の高品質化を実現する製品の良質性による「顧客価値と顧客満足²⁾」を創出していることである。新産が提供する製品の良質性は、これまでの在

1) ビルダーズジャパン、1999年5月号、p.38。

2) フィリップ・コトラー、監修者 恩蔵直人、訳者 月谷真紀『コトラーのマーケティングマネジメントミレニアム版（第10版）』2004年、株式会社ピアソン・エデュケーション、pp.44-51。Marketing Management: Millennium Edition, Tenth Edition Philip Kotler, Prentice-Hall, 2001)

来工法の良さに加え、天然乾燥無垢材の素材利用による家づくりを提案していることにある。住宅の基本的性能要素である安全性・快適性・耐久性といった性能の良さを提供している。特に新産は、創業者が企業責任のトップとして掲げた理念に、本物の軸組木造に欠く事の出来ない「5寸角柱シリーズ」を同社の発露商品に位置づけ、潜在顧客の賛同を得て需要ある限りは供給し続けるという使命を継続していることである。

例えば新産は、木造住宅が人にやさしい住宅であることを掲げ、そのコンセプトを「健康住宅」として「赤ちゃんを基準においた家づくり」を標榜しているのである。つまり、新産は、創業者の基本的な考え方に基づく「熊本の住まいは熊本の木で」ということに拘り、熊本の風土が育んだ「健康住宅」を着実に完成域にもってきている。新産は、産直無垢材の素材品質の良さを活かし、健康という付加価値を提供しているのだという顧客志向に基づくマーケティング行動を実践している。³⁾

いわゆる新産は、創業者の「情念としての将来の展望と、事実の重みとしての技術の発展度合いとをつき合わせて、事業行動の整合性と合理性を追求しようとする経営者として事業を拡大する」⁴⁾ という考えのもと、産直木材を活用した地産地消型の住宅提供を実践してきている。しかるに新産は、地域の木材活用による住宅の商品化を実現するという指標を掲げ、その商品化を実現しているのである。

また、新産の社会的志向の側面は、同社が高品質の木造住宅を提供することを通じ、地域との関係性を深め、社会貢献をし、住宅提供に伴う社会的使命に、地元経済に貢献するという社会的責任のマーケティングを実践していることである。この新産の社会的責任のマーケティングは、事業理念である業界全体の振興と地域との共存共栄の考えが創業当初から継続的に実践されている。それゆえ新産は、木材の産地に近い場所に工場を配置し、木材の流通、雇用の面でも貢献するという社会的主張に基づく事業を展開しているのである。つまり「企業の社会的責任とは、企業が自主的に、自らの事業活動を通して、または自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくことである」。⁵⁾

こうした新産の地域との関係性による社会貢献は、地域産直木材の調達による経済効果、木材供給地への自社工場の配置により雇用効果を生み出し、地域の活性化を招来する。いわば新

3) フィリップ・コトラー、前掲書、p.309。

4) 企画編集代表 山城章、宇野政雄『経営戦略百科 VI・マーケティング戦略の活性化』1988年、株式会社ぎょうせい、pp.2-21

5) フィリップ・コトラー、ナンシー・リー『社会的責任のマーケティング』2007年、監訳者 温蔵直人、東洋経済新報社、p.4. *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Philip Kotler and Nancy Lee, Japan, 2005.

産は、地域林業者、製材業者と結びついた地場産業の育成による地域活性化と、地域社会の人口減、雇用減による過疎化現象を少なからず食い止めるという社会的課題解決のマーケティング行動を実践している。

このように新産は、独立分業化している木材供給業者との提携を図り、地域での木材分業関係を集積することにより、各々が便益を受けるという共有体制のまとめ役を果たし、創業者の地域の木材利用を図り、地域に貢献するという創業者理念に基づいた地域住宅造りを実行している。

従って、新産は、顧客及び社会の便益を高めるという社会的主張としてのマーケティング行動の明確性が、同社の企業力及び商品力としての社会的評価となり、このことが顧客誘引効果を図り、需要喚起に繋がりポジショニングを保持することになる。要するに新産は、産直木材の地産地消による調達システムの確立による“乾燥無垢材”の素材に拘った良質な住宅の提供を継続的に実践しているのである。なお、新産の“乾燥無垢材”の調達と生産過程については後述する。

(3) 産直木材の地産地消による住宅提供

① 新産の産直木材の地産地消へのアプローチ

新産が高品質木造住宅の商品化を実現できた要因は、同社が木材供給業者との相互的、継続的關係により、産直木材の地産地消による良質な木材の調達システムを確立したからである。そこで地産地消の由来を捉えると「地産地消とは、農林水産省が生活改善運動（1980年代）を進めるなかで用いた言葉とされている。（中略）その定義を「地元で生産された産品を住民が、積極的に消費することによって、生産を刺激し、関連産業を発展させ、地域の資金循環を活発にし、地域を活性化する1つの手法であるとしている。⁶⁾そもそも、「地産地消の用語は、農林水産省農蚕園芸局生活改善課が1981年度から4か年計画で進めた地域内食生活向上対策事業から生じたと言われている。」⁷⁾この対策事業のなかで「地場生産・地場消費という用語が使用されているうちに、自然に言葉が省略されて、地産地消という用語が誕生したとされている。」⁸⁾

更に、下平尾勲によれば、「地産地消というのは地域で生産された産品を地域で消費しよう

6) 下平尾勲，伊東維年，柳井雅也『地産地消 豊かで活力のある地域経済への道標』2009年，株式会社日本評論社，p.169。

7) 下平尾勲，伊東維年，柳井雅也，前掲書，p.76

8) 下平尾勲，伊東維年，柳井雅也，前掲書，p.77

という活動であるが、大きな波及効果をもった。それは、農業分野からはじまり、商店街や温泉地の活性化、さらに地元建設業の支援へと広がっていき、大きな波及効果をもたらした。」⁹⁾といわれている。地域における木造住宅の需給関係は、まさに産直木材の地産地消によるものである。

なお、地産地消の地理的範囲について伊東維年によれば「流通拠点からの距離が50～60キロメートル以内の流通を地場流通、地域流通とされている。前者は主な担い手が、生産者、グループ、小規模出荷業者、後者は単位農協、農協連合会等（森材組合等も含む）組織的な対応が行えるか否かで区分する。さらに、後者の単位農協、農協連合会、（森材組合も含む）が行う流通で流通拠点までの距離が、50～60キロメートル以上のものを広域流通として定義している。」¹⁰⁾のである。

また、「少なくとも簡単に消費者が生産の現場を見学でき、生産者が小売や加工の現場、あるいは消費者を確認できる範囲、すなわち顔のみえる範囲であり、行政区域で言えば、広くても同一市町村内あるいは同一都道府県内の範囲とするのが妥当であろう」¹¹⁾といわれている。ところで「熊本県を例にとれば、北は荒尾市から南は水俣市まで南北およそ90キロメートル、東は阿蘇外輪山の東側から西は天草下島まで東西約120キロメートルに及んでいる。（中略）より弾力的に、経済活動を共有する県外の隣接市町村を含め、おおむね都道府県域程度の範囲を地産地消のエリアと考えている。」¹²⁾といわれ、理由としてその範囲は、流通拠点から50～60キロメートル以内の流通を地場流通、地域流通とされている。このように流通網が確立すると、その範囲は拡大し、経済活動の共有域拡大が地産地消を形成していく。これからして新産の市場の地理的範囲は、熊本市を中心市場に、県内市場を周辺市場とした地域限定としている。

そこで新産は、顧客が同社の強みである地産地消の良質な産直木材による住宅生産システムを直接確認できるよう情報開示を行っている。特に新産は、木材調達システムを明確に顧客に示しているところに特異性がある。これは新産が地域の産直木材の地産地消による良質な木造住宅を地域に提供するという創業以来の事業理念によるものである。

このことを図-1に示されている木材の調達システムのフローチャートから捉えることができ、それによると木材の履歴は、各部材がどのような経路を通過して運ばれてきたのかを示し、

9) 下平尾勲, 伊東維年, 柳井雅也, 前掲書, p.13

10) 伊東維年『地産地消と地域活性化』熊本学園大学産業経営研究所研究叢書47, 2012年, 株式会社日本評論社, p.10

11) 伊東維年, 前掲書, p.10

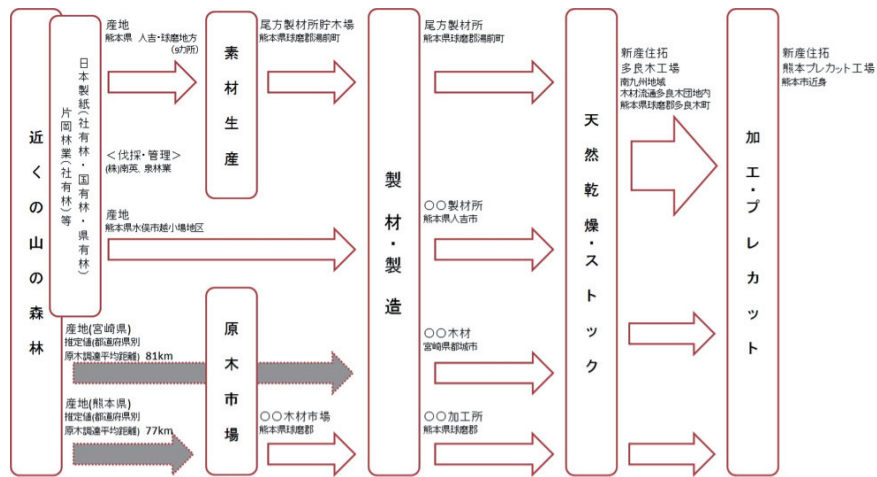
12) 伊東維年, 前掲書, p.11

地域住宅会社の木材調達システムの確立による住宅提供
 - 熊本県・新産住拓株式会社との取り組みについて -

流通把握度が使用された木材の流通経路について、どの程度把握できているかを示している。これは新産の顧客に対する自社住宅商品における木材流通経路の明確性を示していることになる。このことは新産が川上の木材供給業者との提携により、産直木材の地産地消による住宅生産に結びつける「マーケティング・ネットワーク」¹³⁾を築くことができたからである。つまり新産の木材の調達システムの確立が、同社の高品質木造住宅の商品化の実現に結びついているのである。

すなわち新産が提供する住宅は、木材の産地から加工まで、履歴が明確な木材を使用しており、流通把握度はその完成度を高めている。このことは住宅の生産履歴公開、いわゆるトレーサビリティ (traceability) による「顔の見える木材での住まいづく」¹⁴⁾の実践でもあり、生産者の顔が見える地産地消型の住宅商品の提供になり、それゆえ顧客の購買選好を高めることに繋がり、新産の高品質木造住宅の商品化の実現に寄与している。

図1 新産の木材調達システム



出所：新産のウッドマイルズレポートより 筆者修正

② 産直木材の地産地消による乾燥無垢材を活かした住宅提供

従来わが国における住宅需給では、産直木材を使用する在来工法の木造軸組み工法による住宅提供が汎用的に行われてきた経緯がある。新産は、産直木材使用による伝統的な工法の住宅造りによる住宅提供を実践している住宅会社である。新産の製品特徴は、産直木材の地産地消

13) 『フィリップ・コトラー、前掲書、p.18。』

14) 『農商工連携(88)選』2008年、農林水産省 経済産業省、p.99。

による天然乾燥無垢材の利用に軸足を置いた住宅造りであり、高品質木造住宅の商品化を実現していることにある。

ところで木造住宅の良質性を喚起する上で、公益財団法人 岐阜県産業経済振興センターによれば、住宅需給関係に伴う住宅提供者の住宅製品開発において、積極的な自然素材の活用を推進し、「健康」「環境」といったコンセプトが重要視され、とりわけ木の持つ効用を活かした住宅造りの必要性を提案している。この点わが国は豊富な林業資源に恵まれており、これを積極的に活用できる環境にあり、「よって、身近な自然素材や、地域の大工棟梁を中心とする職人等や、住宅会社に残されている優れた技術を積極的に活用することも必要である」¹⁵⁾。といわれている。

新産は、地域の林業資源を活かし、地域の大工棟梁を中心とする職人の技術の活用による住宅造りを行い、前述しているようにその高品質木造住宅の実際の効用のコンセプトに顧客の健康志向、安全志向に基づき「健康住宅」と「空気質の基準は赤ちゃん」としている。つまり有害化学物質を含まない無垢材の良質性と効用を活かした「製品コンセプトの明確性による」¹⁶⁾住宅提供を強調し、顧客誘引を図っているのである。しかるに新産の製品コンセプト化は、良質な天然乾燥無垢材である自然素材を使用した木造住宅の高品質化を意味していることになる。なお、天然乾燥無垢材の生産過程については後述する。

3. 産直木材の地産地消による木材調達システムの確立

(1) 川上の木材供給業者との提携

住宅は木材を多量に消費する商品であるため、住宅会社にとって良質な木材を確保できる能力が住宅商品の良悪に影響を与える。それゆえ住宅会社には良質な木材の調達能力が求められる。新産は、この課題を解決するため川上の木材供給業者との提携を図り、良質な木材調達を確かなものにしていく。

新産は、図-1で示したように、自然素材住宅をテーマに、熊本県産材を活用する木造住宅会社としてポジショニングを形成している地域住宅会社である。新産の家造りの使用木材は100%国産材を使用し、地元の熊本県産材が95%となっており、産直木材の地産地消型の高品質

15) 『高齢者市場の活性化に関する調査研究報告書～シルバーマーケットにおける住宅産業の在り方～』公益財団法人 岐阜県産業経済振興センター, p.38. (<https://www.gpc-gifu.or.jp/chousa/houkoku/14/koureisha2.pdf>)

16) 企画編集代表 山城章, 宇野政雄, 前掲書, p.19. 製品コンセプトは、①それが有している一つあるいは多くの属性(特性)②一つもしくは多くの効用の二つの部分から成りたっているといわれている。

地域住宅会社の木材調達システムの確立による住宅提供
- 熊本県・新産住拓株式会社の取り組みについて -

質木造住宅のビジネスモデルを確立している。このことも新産が川上の木材供給業者との提携により、地産地消による良質な産直木材の調達体制を整えることができたからである。その大きな要因は、川上の木材供給業者との「チャンネルの協調¹⁷⁾」の確立、つまり、木材供給者である生産者及び製材業者との協調的關係による原木の安定的調達とその加工を可能にしたことで、安定した品質の木材を確保できたことにある。それゆえ新産は、川上との提携による地域の産直木材を調達することで、品質を確保した木材を年間平均 200 棟分の在庫保管を可能にしているのである。

いわゆる新産は、地域の住宅会社としては規模の経済性を発揮でき、川上における原木調達、原木の製材、川中の自社工場での木材 2 次製品の加工と保管、現場工程への部材搬入といった物流管理の効率化を実現にしている。つまり新産は、川上の木材供給チャンネルの垂直統合による「共同運営の経済性¹⁸⁾」を実現したことで、住宅需要に対し、安定的な供給体制をとることができ、安定した販売を可能にしている。この新産の川上との垂直統合による良質な木材の確保が付加価値を持ち、差別化の能力を高め、競争優位の要因になっていると捉えられ、同社は、安定した住宅の生産、提供を可能にしているといえる。

しかるに新産は、本社及び木材調達現地での貯木場及びプレカット工場の配置により、地域住宅会社として安定した住宅提供を可能にし、住宅需要へのフレキシブルな対応ができるのである。更に、このことは新産の潜在顧客との効果的な関係性構築に繋がり、自社住宅商品への選好を高め誘引効果を発揮することになり、同社の高品質木造住宅の提供と顧客の需要が一体的に進展していることに結びついていると考えられる。つまり、住宅需給の関係において「生産と消費を地元で一体的に進められていくことにより地産地消の一つの意味がある。¹⁹⁾」のである。従って新産は、川上との安定的な木材調達システムを確立し、地域の山林資源を生かす地産地消型の製品戦略による住宅提供により、同社と顧客との関係性をも高め、地域市場での安定したポジショニングを保持しているといえる。

しかも新産が木材調達システム（木材流通産直システム）を確立できた要因に、同社が立地している熊本県は木材の豊富な産出県であり、それを効果的に利用できた面も大きい。それは

17) P. コトラー, ケビン・レーン・ケラー, 監修者 恩藏直人, 訳者 月谷真紀, 翻訳協力 株式会社バベル『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント (第 12 版)』2011 年, 株式会社ピアソン桐原, p.610. *MARKETING MANAGEMENT, 12th Edition by KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LANE*, Prentice-Hall, Pearson Education, 2006.

18) M.E. ポーター, 訳者 土岐坤他『競争の戦略』1993 年, ダイヤモンド社, P.394. *COMPETITIVE STRATEGY*, Michael E. Porter, Free Press, 1980 M.E. ポーターによれば、川上への垂直統合の利得にがあるといわれている。

19) 下平尾勲, 伊藤維年, 柳井雅也, 前掲書 p.22.

表-2から分かるように熊本県は県土の63%が森林で、杉、良質な桧材の生産量が多く、全国で上位に位置している。地元で育った木は、その土地の気候風土に合った性質を持つとされ、新産は、地元九州・熊本の気候風土で育った県産材を使用した住宅の製品開発・提供を行っている。このことは新産にとって産直木材を活かす地産地消型の高品質木造住宅の商品化の実現に結びついている。特に、南九州は木材供給地である。九州の杉の良材として流布されているのは宮崎県の椎葉、大分県の日田天瀬、そして熊本県の小国、球磨。この三県で全国の杉材の30%を占めているといわれている。²⁰⁾

表2 都道府県別 杉・桧生産料ベスト5

杉		桧	
都道府県名	生産量 (千 m3)	都道府県名	生産量 (千 m3)
宮崎	1,564	岡山	222
秋田	980	熊本	218
大分	765	高知	195
熊本	685	愛媛	184
青森	594	大分	151

出所：農林水産省 平成25年 木材統計 p.95。主要樹種平成25(2013)年上位10位より抜粋。

(2) 木材調達システムの確立による乾燥木材の確保

新産が木造住宅の高品質化を実現できた要因を、上述しているように産直木材の地産地省による良質な天然乾燥木材を調達できたことにある。新産が産直木材の地産地消による高品質木造住宅の商品化を実現しその提供の継続性を推進するためには、一定量の品質の安定した木材確保が不可欠となる。

そこで新産は、前述しているように良質な天然乾燥木材を確保するため木材調達先に拠点施設を、1992年(平成4年)に熊本市内本社にプレカット工場を設立していたものの、自社工場配置による部材加工を実現するため、1996年(平成8年)に南九州有数の木材産地である熊本県球磨郡多良木町に20,000m²の敷地に自社の木材乾燥センターとプレカット工場を開設し、9300m³の粗挽き材のストックを可能にし、木材加工の効率化を実現している。その木材加工工場配置の際、地元木材供給業者である株式会社泉林業(以下、泉林業、という。)及び有限会社尾方製材(以下、尾方製材、という。)両社との協力のもと木材の調達システムを確

20) 農林水産省 平成25年 木材統計 p.95。

地域住宅会社の木材調達システムの確立による住宅提供
- 熊本県・新産住拓株式会社の取り組みについて -

立することができ、良質な建築乾燥木材の確保体制が確立できたのである。

更に、新産は、良質な木材を確保する上で熊本県の球磨郡多良木に拠点を置き、2002年（平成14年）、人吉木材工業団地内に92,400m²の用地を取得し、木材集荷を兼ねた第二木材天然乾燥センターとしてのストックヤードを配置している。また、新産は、多良木センター内に人吉・球磨地域出張所を新設し、同社の産直木材の地産地消体制を確固たるものにしていく。

新産を特徴づける「産直木材の地産地消による住まいづくり」の“地産”部分を担う中枢施設が、南九州地域木材流通多良木団地（球磨郡多良木町）にある木材天然乾燥センターであり、住宅約200棟分に相当する人吉・球磨地域から調達された杉、桧の原木がここで天然乾燥にかけられている。²¹⁾

前にも若干ふれたがより詳述すると、その良質な乾燥木材ができるまでの流れは、①葉付き乾燥（図-2 原木伐採現場の写真）：泉林業による山林伐採現場で3カ月程葉付き乾燥を行い、葉の蒸発作用を利用して自然にじっくり熟成・乾燥させる。⇒②原木丸太材乾燥（図-3 の写真）：泉林業が伐出した原木丸太は、尾方製材の3300m²の貯木場に積み重ねられその土場で約6カ月乾燥させた後、梁材、柱材・板材などの用途別に粗挽き材にする。⇒③粗挽き製材品乾燥（図-4 の写真）：多良木プレカット協同組合多良木工場の露天、或は屋根のあるストックヤードに積み重ねられ、部材の種類にもよるが住宅建築に利用するまで1～2年天然乾燥させる。⇒④プレカット工場（図-5）：多良木プレカット協同組合多良木プレカット工場で継手・仕口等の高精度の加工が行われ建築資材の2次製品として在庫保管されるといった段階を経ている。

図2 原木伐採現場



図3 貯木場丸太材乾燥現場



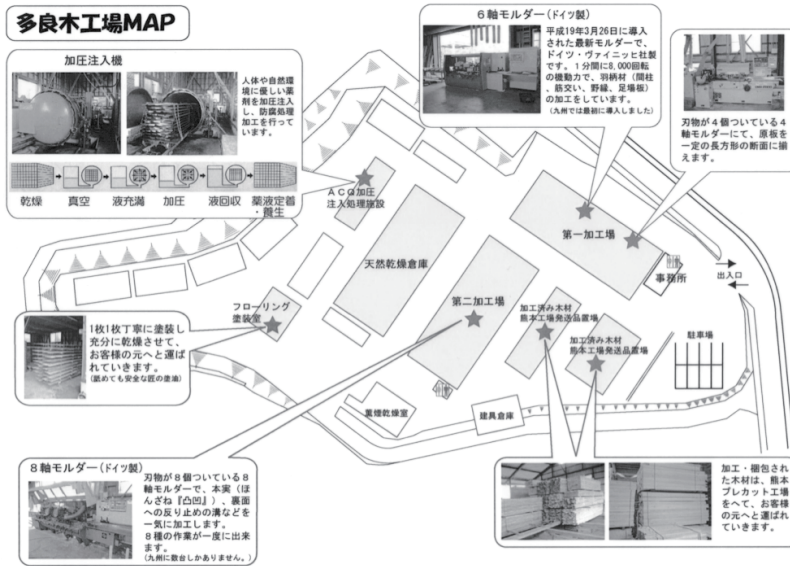
図4 スtockヤード乾燥現場



(写真は2008年10月5日の山へ行こうツアー参加時に筆者撮影したものである。)

21) 松岡泰輔『くまもと経済』2004年3月号、くまもと経済・株式会社地域経済センター p.51。

図5 多良木プレカット工場



出所：新産提供（現場体験見学時に配布されたマップによる）

特に、柱材・板材・梁材などは屋根のある、或は露天のストックヤードで浅積みされ、半年から8カ月間雨日に曝し水やアクを抜き、その後3カ月以上、屋根の下に置いて乾燥させ、そして自社のプレカット工場へ送られ建築資材として加工される。ここに置く間に含水率を20%まで落とすようにしているが、そこまで下がらない木材は、同じ敷地に建てた遠赤外線乾燥機や低温燻煙乾燥施設（特許申請中）を使って15%くらいまで下げることができるとしている。例えば、大黒柱の含水率は25%以内、管柱それは20%以内に極力抑え、木材品質の向上を図っている。更に、新築に際し、現場に持ち込まれている木材の含水率の検査を施し、木材の品質の確保をしている。このように新産の住宅建築用の良質な木材の確保は、原木、丸太材、粗挽き材の天然乾燥、プレカット工場での加工といった経過により時間をかけたものになっている。いわゆる新産は、乾燥無垢材の調達、保管場所での安定確保により木材の品質向上に努め、含水率の程度を15%までの低減を可能にしている。

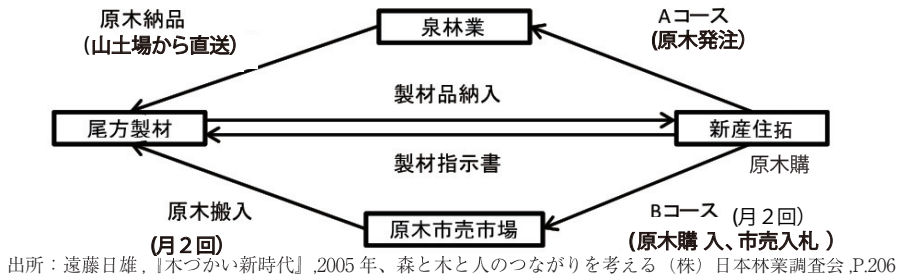
しかるに新産の住宅商品の高品質化を原木伐採から加工材までの含水率の低減から捉えることができ、この品質管理が新産の強みになっている。

このことも新産が図-6に示すように、川上の山林業者泉林業との提携による良質な原木の確保、その原木を製材する業者尾方製材との提携による良質な木材の安定的確保により、自社

地域住宅会社の木材調達システムの確立による住宅提供
 - 熊本県・新産住拓株式会社の取り組みについて -

プレカット工場で年間平均 200 棟分の建築木材の在庫を確保でき、フレキシブルに住宅提供体制を整えることができているからである。従って新産は、良質な乾燥建築木材の調達体制を確立し、顧客の品質志向を充足することができ又、地域経済の活性化に貢献しており地域の住宅会社としての存在価値を発揮しているといえる。

図6 泉林業・尾方製作所・新産の携帯・協働



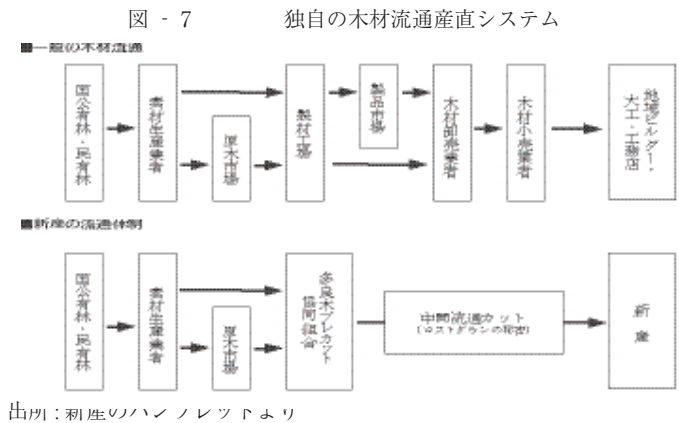
(3) 木材の慣行的流通システムからの脱却

①木材調達システムの内部化

新産の木材調達システムの内部化は、川上の原木供給者と川中の木材セリ市場・仲買人、川下の工務店である木材需要者の関係である流通経路の改革への取り組みを実行したことである。従来、地方の住宅提供は、大工棟梁の下での職人による生業的慣行によるウエートが高かった。しかるに地方の住宅建築に伴う木材調達は、木材流通の図-7の一般の木材流通から見て取れるように山林業者から提供された原木がセリ市場に出され、製材加工業者、卸売業者を通じて大工棟梁との取引になる伝統的な流通経路を通じて行われてきた。つまり、大工棟梁が顧客の建築注文に合わせ木材卸売業者から仕入れ、住宅を建築し、その完成引渡しを行う慣行的な住宅需給関係であった。伝統的な流通経路による木材の流通システムは、木材業界の商習慣である木材流通における原木伐採から原木のセリ市、その保管、製材による2次製品におけるセリ市といった仲介業者が介在するという経路の長さを経由する多段階経路であり、コストが上積みされることになる。

これらの国産材流通の複雑性、木材の安定購入の困難さ、木材品質の安定性等の問題点が存在していたため、新産は、そのことを解決する上で伝統的流通形態によらず自社独自の木材調達のシステムの内部化を図ったのである。これにより新産は、卸売・小売の中間流通をカットすることでのコスト低減、木材加工へのスピード化と品質確保を可能にし、そのメリットを活かした住宅提供を行っている。

ところで昨今の林業従事者の林業離れ、林業従事者後継者不足、外材調達による中での国内産材の値崩れといった事象が生じ林業業界の低迷が続いている。このことを鑑みると、川上の木材供給者と川中の住宅生産者との相互依存関係に基づく、長期的な視野での取引関係の仕組みの構築が必要になってきているといえよう。これに対し新産は、地方の住宅提供会社としては、地場競合他社よりも早い段階で先駆的に、川上の原木供給業、製材業の木材供給関係業者との良好な関係を構築し、木材の調達システムの内部化への取り組みを実行し得たといえる。このことも川上の木材供給業者である泉林業と尾方製材から直接木材を調達できるという関係性を築くことができたからである。それは図-7の新産の流通体制のように示すことができる。



けれども新産の独自の木材調達のシステムの確立は、わが国の伝統的木材市場の原木セリ市場を通さず直接川上から調達することに対し、地域業界の抵抗もあり反発を生んだといわれているが、泉林業と尾方製材の協力により実現できたのである。これは、単に、新産が地域住宅会社として住宅の製品開発・提供に携わるのみではなく、「サプライチェーン・マネジメント」²²⁾を活かした地域の川上の木材供給業者との効果的提携により、わが国の伝統的慣行による木材流通の多段階からの脱却といえる。²³⁾

これにより新産は、創業者が提唱した地産地消型の「熊本の木の家」を熊本県内への顧客に

22) 鷲尾紀吉『現代流通の潮流』1999年、株式会社同文館、p.58。

23) ただ、木材流通経路の短縮は、セリ市場が不要ということではない。高級木材の需給関係には、セリ市場でしか調達できないケースが存在するからである。例えば、市場といえば、かつては吉野スギに代表される産地ブランドがあった。ここでいう産地は、材がとれた場所ではなく、無節や柃目など、見栄えの良い材の代名詞で、いわゆる問屋ブランド。ブランド産地には、その格を求めて日本中から木材が集まったため、結果的に選別された良い製品が手に入り、それが吉野スギと称されたのである。当時はちゃんとした市場としての役割を果たしていたのである。(西日本新聞2010年12月19日「くらし情報」もろつか歳時記より。)

提供でき、この効果が競合他社に対する競争優位に繋がっていると見える。それゆえ新産にとっての有用性は、産直木材の地産地消による安定的確保、木材の良質性の確保、木材の品質管理を可能にし、更に、木材流通コストの低減効果をも高めることになり、顧客に高品質の木造住宅を提供できる体制を確立できたのである。

つまり、新産の木材調達システムの確立は、木材供給業者等との長期的視点に立った協調的關係を築くこととなり、木材供給地への設備投資による自社加工工場の配置に繋がり、木材の2次製品化を可能にし、本社工場の部材加工に連動した効果を発揮している。この場合、川上の木材供給業者と川中の新産との2つの組織が「相互信頼を基礎としながら長期的に強調し社会的な結合を行うモデル」²⁴⁾ になっているといえる。

② 新産と木材供給業者との具体的提携

そもそも泉林業や尾方製材のような原木・伐採業者、製材業者から新産が直接調達していることは業界でも異例となるが、泉林業及び尾方製材は注文をまとめて受けることにより経営の安定化に繋がり、一方、新産にとっては安定した木材調達が可能となり、双方にとって協働の便益を創出することになる。しかるに原木山林業者、製材業者、貯木保管業者といった木材供給業者も、直接新産と提携することで便益が生じる。いわばこれらの木材供給業者にとって、木材セリ市場、仲介業者の流通コストが削減されるばかりではなく、新産との長期的関係性を築くことで職業としての安定基盤をも築くことになる。従って木材供給業者は新産と提携することで、木材市場カバレッジ（Coverage）の安定性、在庫調整の安定性が得られることになり、木材の事業としての安定性と経済性を得ることになる。

このように新産と川上の木材供給業者とが提携することで、木材流通チャネルの長さを短縮するばかりではなく、双方に便益を生じさせることになる。いわゆる、木材供給業者と新産とのサプライチェーンにおけるパートナーとしてお互いが利益を得るウィン・ウィンの関係が成立しているといえる。²⁵⁾

特に、新産は、泉林業との提携において、「植林してから50年のもので全量葉枯らし」の条件を満たす原木を年間平均5,000m³ 泉林業から直接調達しているが、これは新産が扱う全体量の6～7割にあたとされている。²⁶⁾ 泉林業が伐出した葉がらし乾燥後の皮の付いた原木の状態から、貯木場で半年ほど天然乾燥されたあと、尾方製材に運ばれて粗挽きされる。尾方製

24) 宮内拓智・小沢道紀『ドラッガー思想と現代経営』2010年、株式会社晃洋書房、pp.5-6。

25) 鷺尾紀吉、前掲書、p.59。

26) 『チルチンびと別冊 2000年1月号別冊・地域版-山口・九州、本物の木の家-』p.86。

材は、新産の注文に応え年に約 5000 m³ 製材しているが、新産との取引が始まってから挽き方が前と大きく変わったといわれている。それは表-3に示されている新産からの注文表のように梁、柱、間柱等の用途ごとに寸法もいちいち異なるからである。それによると新産から尾方製材に宛てた製材依頼書において寸法が細かく指定されていることが分かる。

つまり尾方製材は、新産の指定する寸法は表-3のように多種におよび、粗挽きとしての大量生産ではないが、少量多品種生産としての機能を発揮することとなり、付加価値の高い仕事を請けられる製材業者として、安定した製材業を営むことができるのである。

そのため尾方製材には、新産の注文表に基づき製材業者としての熟練による木の素材を見る能力を発揮するところの正確な粗挽きが求められることになる。しかるに尾方製材は、木の特性である目の詰まり具合等の材質に合った挽き方をすることで、木材の良質性としての商品価値を高めることになり、このことが新産にとって良質な木材の確保に繋がり、っている。

こうした川上の木材供給業者との提携が、新産にとって良質の木材の確保に繋がり、同社の高品質木造住宅の商品化の実現と安定した住宅提供に結びついているといえる。従って、新産の熊本県球磨郡の地域の林業者や製材業者等との提携は、産直木材の地産地消による国産材100%の高品質木造住宅の商品化を実現でき、顧客の品質志向の充足による満足と便益を創出しポジショニングの確立を図っているといえる。

表3 新産の使用木材の指定基準

樹種	名称	等級	長(m)	厚(mm)	幅(mm)	本数(本)	製材寸法
杉	管柱	特1	3.0	120	120	2,242	130×130
杉	母屋	特1	4.0	115	115	965	122×122
杉	通し柱	特1	6.0	120	120	206	130×130
杉	通し柱	特1	6.0	150	150	55	160×160
杉	大黒柱	特1	7.0	240	240	56	250×250
杉	大黒柱	特1	6.0	240	240	90	250×250
杉	大黒柱	特1	8.5	240	240	111	250×250
杉	梁・桁	特1	5.0	120	360	137	128×370
杉	梁・桁	特1	5.0	120	300	42	128×310
杉	梁・桁	特1	4.0	120	360	186	128×370
杉	梁・桁	特1	4.0	120	300	227	128×310
杉	梁・桁	特1	4.0	120	240	193	128×250
杉	梁・桁	特1	4.0	120	150	1,797	128×160
杉	梁・桁	特1	3.5	120	300	309	128×310
杉	梁・桁	特1	3.5	120	240	26	128×250
杉	梁・桁	特1	3.5	120	150	158	128×160
杉	梁・桁	特1	3.0	120	360	38	128×370
杉	梁・桁	特1	3.0	120	300	237	128×310
杉	梁・桁	特1	3.0	120	240	1,518	128×250

出所：新産資料より抜粋

4. 地産地消型木造住宅への評価と効用

(1) 国の住宅政策等に対する製品適合化への評価

新産は創業以来、良質な木造住宅を提供するため国産の木材利用に拘り、産直木材の地産地消による高品質木造住宅の商品化を実現していると捉えることができ、それに対する評価について、例えば、国の住宅政策である地産地消との関わりでの森林認証住宅認可制度に基づく長期優良住宅制度への適合化を挙げることができる。これは新産の高品質木造住宅への総合的評価であるといえる。つまり新産は、高品質木造住宅の商品化を実現し、地域住宅会社としては国、自治体等の住宅政策及び林業政策に適合性を発揮するという先取的な製品戦略を実行しているといえる。

例えば新産は、2005年（平成17年）国の環境問題に配慮した国産木材利用を推進する『緑の循環』認証会議 SGEC（Sustainable Green Ecosystem Council）における「森林認証」の普及政策への認証林産物取扱事業者として森林認証を取得する。つまり、新産が産地木材の需要喚起を図っていることへの評価の対象となったものであり、住宅会社としては2番目、九州では初めての森林認証の取得である。このことは、新産の森林認証への取り組みが地元の森林を守りながら、地域経済の活性化にも繋がるという地域貢献と環境保護を同時に実現させていることへの評価である。また、新産の森林認証の木材活用による住宅造りは、前述しているように木材の流通経路履歴の明示性を担保することにもなり、トレーサビリティ効果を発揮していることになる。

また、新産は、2007年（平成19年）に「熊本木材流通産直システム」（森林認証の住まい）として、独自の産直流通システムにより、環境との品質に配慮した高品質の木材を骨太な構造材等に用いている提案と、県産材の安定した品質の確保、流通に関する仕組みが評価され、国土交通省の「第1回 超長期住宅先導的モデル事業」²⁷⁾に採択された。その詳細は、全国603件の応募の中から、表-4に示されているように住宅の戸建て新築部門で24件が採択され、九州では新産、山佐産業株式会社の2社が採択された。新産が採択された要因として、特に、先取的に熊本における木材流通産直システムの確立による木造住宅の高品質化を図ってきたことが評価されている。「この成果は1995年（平成7年）の阪神淡路大震災や1999年（平成11年）の台風18号を教訓にした工法の改革、林業者、木材供給業者との連携を持ち得たからで

27) 「いいものをつくって、きちんと手入れして長く大切に使う」というストック社会における住宅のあり方について、具体的な内容をモデルの形で広く国民に提示し、「技術の発展と普及啓発」を図ることを目的に、国土交通省が推進する超長期住宅先導的モデル事業である。

ある。」²⁸⁾ 新産は、これらの体験効果を活かした高品質木造住宅の商品化を実現している。

表4 超長期住宅先導的モデル事業採択－新築（戸建採択プロジェクト）

宮城の伊達な杉の家を創る会	山大
三井ホーム超長期住宅システム	三井ホーム
全建連地域木造優良（ちきゅう）住宅先導システム国産材モデル提案	社団法人全国中小建築工事業団体連合会
エス・バイ・エル・Σ超長期住宅モデルプロジェクト	エス・バイ・エル
『彩樹の家』～地場県産材を用いた超長期住宅事業～	高砂建設
富士ハウス型『資産価値の高い住まい』	富士ハウス
200年住宅コンソーシアムによる超長期住宅建設サポートシステム提案	200年住宅コンソーシアム (株式会社エヌ・シー・エヌ内)
MAST 超長期分譲住宅先導的モデル	積和不動産中部
北方型住宅 ECO モデル事業	北海道建設部住宅局建築指導課
(仮称) ウォールデンテラスおゆみ野分譲プロジェクト	トヨタホーム東京
ミサワインターナショナル「HABITA 超長期住宅」	ミサワインターナショナル
100年仕様の構造躯体と先進技術による点検・履歴管理 CHS・NEXT “安心見える化” プロジェクト	三洋ホームズ
「大樹の恵み」超長期化モデル	茨城県南木造住宅センター
MY CUBE「SI工法」	山佐産業（鹿児島県）
スモリの家・エコラ	スモリ工業
ペーベルハウス・ロングライフ住宅	旭化成ホームズ
My Forest -大樹・BF・北海道仕様（超長期化モデル事業）	住友林業
サンクレストホームズ超長期住宅先導的モデル事業③	北陸リビング社
国興ホーム 超長期住宅信州・松本モデル事業	国興
まちなみ分譲モデル・提案住宅モデル	積水ハウス
「住み継ぎ～第三者間～」分譲モデル棟全国展開 「住み継ぎ～家族間～」街角期間限定モデルハウス全国展開	大和ハウス工業
築60年民家の耐震・省エネ型移築工事	豊田設計事務所
TV マイホームカルテシステムによるサステナブル住宅の提案	パナホーム
熊本木材流通産直システム（森林認証の住まい）	新産住拓（熊本県）

出所：住まい文化新聞，住まい文化研究会発行，p.1

更に、新産の木材の地産地消による高品質木造住宅の商品化の実現は、人吉・球磨地区における山林業者側と製材業者との提携によるビジネス展開が、地域の活性化のモデルとして農林

28) 新産資料「木の日」特集2008より。

水産省と経済産業省のモデル事業体 88 選にも選ばれている。これは、農林水産関係業者と商工業者が連携して先進的な取り組みを行っている企業を広く紹介し、国内事業者の参考となるように選ばれるものであり、新産の山間地における地域振興と活性化、県産材の活用等が評価されたものである。いわゆる新産が木材の地産地消による有用性を発揮していることを表している。

また、新産の地産地消による木造住宅の高品質化は、他面、地域住宅会社として国の政策への先取的適合戦略の実行でもあり、かつ、典型的な農工商工等連携促進法版であるといえる。木材の低価格による価格低迷、林業従事者不足、後継者不足による山林地域の活性化の停滞が進んでいる中、林業再生を図る上で木材を消費する住宅業界に対する期待は大きい。林業再生についての国の政策において、2008（平成 20 年）年 5 月に農工商連携関連 2 法²⁹⁾が成立し、この法に適合する住宅供給も林業再生を促すことに繋がっているといえる。

しかも、このことは顧客の新産の木造住宅への信頼度、選好度を高めることにも繋がり、同社の企業力および製品力としてのパブリシティ効果をも発揮し、ひいては、潜在顧客を顕在顧客に結びつける誘引効果をも生み出しているといつてよい。

(2) 産直木材の地産地消に伴う 2 次的効用

①地域活性化としての効果

新産は、自社木造住宅の高品質化を立証する上で、産直木材の地産地消による木造住宅の良質性を知覚させるための企画として、かつ、地域活性化の実践による顧客誘引戦略効果を図る上で、「山へ行こう日帰りツアー」の体験企画による地域住民との交流をも図っている。新産は、これまで「山へ行こうツアー日帰りツアー」の企画を年 2 回の実施を行い、2016 年 10 月現在で 39 回³⁰⁾ 実行しており、地域山村における活性化に貢献しているといえる。

なお近年、他方において同じようにこのケースが見受けられるようになり、一部の産直住宅会社間でも「現場見学会」を催し、都市部の人達が「産直住宅」のできる工場を見学するツアーを組むといった動きが見られるようになりつつあるが、消費者自らが木材の知識や、林業経営による森林資源の育成に関心を持つことは、自然環境保全の取り組みを考える上でも重要なこ

29) 『中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律（農工商等連携促進法）』（ここでの連携は、通称 6 次産業（1 次産業× 2 次産業× 3 次産業）といわれている。）・『企業立地の促進等による地域における産業連携の形成及び活性化に関する法律の一部を改定する法律（企業立地促進法改定法）』。

30) 筆者が 2016 年 10 月 31 日に実施した新産でのヒアリングによる。

とである。」³¹⁾つまり新産は、これらの体験機会を提供することで、自社高品質木造住宅の価値を顧客に「注目される仕掛ける」³²⁾を行っているといえる。

例えば①市房ダム桜祭り、②果樹園見学（梨園での梨狩り）、③工場での物産紹介や地域の食材を使った昼食会、④人吉クラフトパーク見学民芸館での地場伝統工芸品見学、個人アトリエである山上伝統家具作品（釘を使わない剣菱工法）見学のイベントを単独で企画し、地域資源の利用、実際の体験の場を提供している。³³⁾この場合、社員が顧客との関係性を深める上で、顧客の体験現場に社員自ら入り、サービスを提供し、顧客とのコミュニケーションを図る努力をしている。³⁴⁾

また新産は、顧客の木造住宅への需要喚起を図る上で、住宅建築を検討している潜在顧客である家族などを分取造林に招待し、育林への関心を高める上で植林体験といった企画も実行している。例えば、新産は、国と分取造林契約を結び、熊本県球磨郡あさぎり町岡原南の山林で、2005年（平成17年）から3年かけて「新産希望の森」と命名した約10ヘクタールを確保している。そこでは杉、桧、櫟、山桜、山栗等の植林体験の機会を持ち、計2万本を植えている。

更に、新産は、2005年度、2006年度（平成17年度、18年度）に国の森林政策に協賛し、県産材の利用やPRに貢献したとして、これに対する評価として、2006年（平成18年）に、林野庁の「木づかい運動」の表彰第1号に、静岡県の菊池建設株式会社とともに選ばれ³⁵⁾、社会的評価を受けている。これは、「グリーン・ツーリズム型地産地消」³⁶⁾の一種といえる。新産は、グリーン・ツーリズム型地産地消を体験させることで、より木材への関心を高めると同時に潜在顧客と自社との関係性を図り、かつ、自社木造住宅商品への関心を高める誘引効果をも生じているといつてよい。

新産のこの企画は、新産の住まいづくりが地球環境保全に繋がっているとの主張でもあり、前述しているマーケティング行動として、社会的貢献の実践における森林を守る取り組みを行っていることになる。このことは新産の社会的貢献への実践でもあり、同社と地域との提携効果を高め、更には、同社の地域の企業力としての顕在化に繋がっているといえ、このことがバブリシティ効果を生じ顧客との関係性高め、自社製品への誘引効果を発揮しているといえる。

31) 公益財団法人 岐阜県産業経済振興センター，前掲書，p.39。

32) フィリップ・コトラー，前掲書，p.714。

33) 筆者が2008年9月15日と2009年3月29日に参加。

34) P.コトラー，ケビン・レーン・ケラー，前掲書，p.22。両者はリレーションシップ・マーケティングと称している。

35) 新産パンフレットより。

36) 下平尾勲，伊東維年，柳井雅也，前掲書，p.37。

こうして新産は、これらの企画を実行し、地域コミュニティに顧客を参加させることで、より顧客とのコミュニケーションを図り、同社が地域への社会貢献をも実践していることでの企業力、引いては商品力への関心を間接的に高めていることになる。この観点から新産は、地域住宅メーカーとして、社会的志向のマーケティングのコース・プロモーションの導入効果を発揮している。つまり自らの社会的コースに対して、人々に注意を向けさせ、関心を高めてもらうために行う活動である。いわゆる新産が地域との関係性創出を図る体験企画の実行による社会的貢献であり、パブリシティ効果を発揮するものである。³⁷⁾

新産が顧客、地域とのコミュニケーションを図る上でのコース・プロモーションの導入は、製品の売上とは直接的に連動しない活動だが、長い目でみれば、潜在顧客の誘引に結びつく効果を生じるものであり、企業イメージを高めることにもなる。このことは新産の企業理念である顧客志向、社会的志向に基づくマーケティング行動に結びつくものといえる。

従って新産は、このような顧客とのコミュニケーションの過程を通じ良好な関係を築くことで、顧客の住宅に対する購買行動意識における購買選好から購買意思決定へと変容させている。これは新産が顧客関係マネジメント（CRM：Customer Relationship Management）によるコミュニケーションの原則をとること、及びパートナーリレーションシップマネジメント（PRM：Partner Relationship Management）を重要視していることになる。特に、新産が実践しているコミュニケーションとしての情報開示、つまり、木材の調達システムによる良質な乾燥無垢材仕様による高品質木造住宅を顧客に实际的に現物を見せることで、顧客がその良質性を知覚し、感動し、ロイヤルティ意識へ変容するという誘引効果を発揮することになる。いわゆる既に住宅を取得した顧客が理性的にも感情的にも深い満足を感じて、自社の高品質木造住宅商品を購入してくれる適切な顧客を引き寄せるというクチコミ・マーケティングを通じて自社住宅製品の最強の推奨者にもなるからである。³⁸⁾ 例えば、新産の成約件数の内、紹介による成約が約 30～40% となっていることから理解できよう。³⁹⁾

以上のように新産は、地域の住宅会社としては先駆的に潜在顧客の現場体験見学会を実行し、木材産地の供給側との交流による山林保護や林業を学ぶ機会を提供していることで、顧客誘引効果を高めているといえよう。

37) フィリップ・コトラー、ナンシー・リー、前掲書、p.28。

38) フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン、監訳者恩蔵直人、訳者藤井清美『コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』2010年、朝日新聞出版、p.253。Marketing Management: Millennium Edition, Tenth Edition by Philip Kotler, Prentice-Hall, 2001

39) 筆者が2016年10月31日に実施した新産でのヒアリングによる。

②木材調達システムの確立による経済効果

新産の地産地消による木材調達システムの過程は、総じて地場の人の手による作業が行われる。それゆえ新産は、地域の木材生産者、加工業者との提携、いわゆる原木伐採・製材における地域林業従事者への生産・供給機会による利益創出、自社工場における雇用機会の創出による経済効果を生じている。特に、新産が地域へのストックヤード及び加工工場の配置していることにより、林業従事者、製材業従事者、工場労働者生産、運送事業者等の人材との関わりが必要になる。これは自ずと地元の労働者の雇用に繋がりが地域経済の効用を高め、「そこに従事する人にたとえわずかであっても広く収入機会を与え、衰退産業や売上げ不振の企業に、経営転換や新成長の機会を与える」⁴⁰⁾ ことに繋がる。

新産が川上との木材調達システムの確立は、地産地消型の木造住宅生産に利用する原木消費が約2倍となり、地元関係業者の売上げや雇用者の増加等の経済効果、地域活性化に大きな貢献をもたらしているという波及効果を生じ、いわゆる木材の地産地消の意義を見出すことができる。なお、2016年9月現在、50人ほど雇用に結びついているといわれている。⁴¹⁾ このように新産は、木材の原材料調達のため自社の効率的なチャンネルを形成するばかりでなく、地域の人々に対しても便益を創出するという社会的志向を踏まえた事業運営を行っているといえる。

しかるに新産は、単に住宅を生産し提供する地域住宅メーカーとしての存在だけでなく、それを越えたレベルであると捉えることができ、ビジネスモデルのレベルでも当社にとってより大きな意味を持っている。いわゆる新産は、産直木材の地産地消を基軸にした地域の住宅会社として、地域の林業の低迷脱却を図り、林業育成への牽引者的役割をも果たしているのである。

従って新産は、地域の木材供給業者と提携し、顧客の高品質の木造住宅を確保したいという基本的ニーズを充足すると共に、木材の地産地消促進による効用を生み出している。つまり、新産が産直木材供給地域に自社工場を配置し、地元雇用による労働力確保により、地域の経済効果、及び地域の活性化を図るための「コーズ・マーケティング」⁴²⁾ を実践していることにもなる。

そういう意味で新産は、地域における住宅提供機能だけでなく、地域住宅業界の永続的發展効果に寄与する牽引的存在として、熊本県の地域の「内発型」の住宅産業振興の役割をも發揮しているといえる。これは新産が地域の内発型住宅会社として、パラダイムを生じせしめるた

40) 下平尾勲，伊藤維年，柳井雅也，前掲書，p.170。

41) 筆者が2016年10月31日に実施した新産でのヒアリングによる。

42) フィリップ・コトラー，ヘルマン・カルタジャヤ，イワン・セティアワン，前掲書，pp.184-185。

めのマーケティング技術戦略が効果的に強化されてきた成果である。⁴³⁾ 更に新産は、地域の林業の従事者との提携に加え、地域住民との、交流機会を創出する過程で、前述している農商工連携2法に基づく林業および農業従事者の「6次産業化」をも促進するといえ、雇用機会の創出を図り、地域の活性化への貢献としての役割効果は大きいものである。

このように、新産は地域の木材供給業者との継続的な相互関係の構築を図り、協調の形成を図っている。すなわち新産は、地域の地産地消に結びつける「マーケティング・ネットワーク」⁴⁴⁾を築いていることになり、安定的な住宅生産を可能にしている。このことからして、地域住宅会社としての新産が産直木材を利用した住宅づくりは、地産地消としての意義が生じるといえる。しかも「地産地消は、産物、サービス、および資金の循環を良くし、農業、商業、観光、建設業の活力を増進し、人や地域を元気にする」⁴⁵⁾ という波及効果を生じる。

5. おわりに

本稿では新産が市場成熟化の競争的環境において、ポジショニングを保持できている要因明らかにすることであった。新産は、川上の木材供給業者との提携による木材調達システムを確立し、産直木材の地産地消による良質な乾燥無垢材の確保を可能にし、高品質木造住宅の商品化の実現に結びつけている。この連結の効果が顧客価値を創造し、ポジショニングを保持している。

新産は、創業以来、創設者の事業理念である顧客志向、社会的志向に基づく顧客の木づくりの家に住みたいニーズを充足するため、地域の木材を活かし、地域に特化した住宅造りを訴求し続け、高品質木造住宅の商品化を実現している。

このことは新産が市場対応として、川上の山林業者、製材業者である木材供給業者との関係性を構築し、独自の木材調達システムを確立することで住宅生産の合理化を実行し、他方では木造住宅の製品特性である職人による手作りの良さを活かした高品質木造住宅の商品化を実現しているのである。これにより新産は、顧客の品質志向に適合する産直木材の地産地消を謳った乾燥無垢材の高品質住宅の商品開発を提案でき、競合他社との関係においては差異化戦略を実行し、ポジショニングを保持している。

43) 山本久義『ルーラル・マーケティング戦略論－社会的豊山漁村型地域産業のマーケティング戦略－』2008年、同文館出版株式会社、pp.72－74。

44) フィリップ・コトラー、前掲書、p.18。

45) 下平尾勲、伊東維新、柳井雅也、前掲書、p.81

いわゆる新産は、地域の産直木材に拘ったその木質の良さを活かした高品質木造住宅を販売しているのである。また新産は、地域の産直木材の良質性を潜在顧客にアピールするため、川上の木材供給業者との協働体制による原木伐採、原木の葉枯らし乾燥、貯木場の天然乾燥、製材後の粗挽き材の天然乾燥、プレカット工場での部材加工等の現場を見学体験させる企画による情報開示を行い、木造住宅の良質性を知覚させ、高品質感を販売しているということになる。

更に、新産の産直木材の地産地消による木材を調達することでの地域への貢献は、熊本県の球磨郡の部分的範囲である特定した地域との部分的提携であり、県内全体の業者との提携ではなく、県内全体の活性化や経済的効果の底上げまでには結びついていないものの、球磨郡人吉市や多良木町という地域への部分的効果は確実に生じている。新産の地域貢献の効果が部分的といえども、新産が熊本の球磨郡内の部分的な組織と一体化した関係パートナーを構築していることは、地域にとっての便益創出、つまり地域の価値を高めている点で、有効的な地域マーケティングの実践であり、結果として新産は、地域住民にとっての便益を創出していることになる。

その観点からすると新産が地域住宅会社として、地域における部分的な関係性による木材調達システムの確立での便益の創出であるにせよ、県内の地域全体への刺激を与え、確実に地域活性化に連結している。これは新産の高品質木造住宅が、国及び熊本県や商工団体等の政策に連携した取り組みとして評価された産直木材の地産地消による“地域マーケティング”の実践のモデルケースの一例となろう。

本稿を作成するにあたり、新産住拓株式会社の岩崎利宏氏・橋口和典氏からのご協力（山へ行くツアー参加案内、工場見学案内、建築現場工程見学案内、ヒアリング、資料提供）を頂いた。この場を借りて感謝したい。

参考文献

伊東維年『地産地消と地域活性化』熊本学園大学産業経営研究所研究叢書 47, 2012年, 株式会社日本評論社。

M.E. ポーター, 訳者 土岐坤他『競争の戦略』1993年, ダイヤモンド社, *COMPETITIVE STRATEGY*, by Michael E. Porter, by Free Press, 1980。。。

企画編集代表 山城章, 宇野政雄『経営戦略百科 VI・マーケティング戦略の活性化』1988年, 株式会社ぎょうせい

『高齢者市場の活性化に関する調査研究報告書～シルバーマーケットにおける住宅産業の在

地域住宅会社の木材調達システムの確立による住宅提供
－熊本県・新産住拓株式会社の取り組みについて－

り方～』公益財団法人 岐阜県産業経済振興センター

下平尾勲, 伊東維年, 柳井雅也『地産地消 豊かで活力のある地域経済への道標』2009年, 株式会社日本評論。

フィリップ・コトラー, 監修者 恩藏 直人, 訳者 月谷 真紀『コトラーのマーケティングマネジメントミレニアム版 (第10版)』2004年, 株式会社ピアソン・エデュケーション, *Marketing Management: Millennium Edition, Tenth Edition by Philip Kotler*, by Prentice-Hall, 2001。

P.コトラー, ケビン・レーン・ケラー, 監修者 恩藏直人, 訳者 月谷真紀, 翻訳協力 株式会社バベル『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』2011年, 株式会社ピアソン桐原, *MARKETING MANAGEMENT, 12th Edition by KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LANE*, Prentice-Hall, by Peason Education, 2006。

フィリップ・コトラー, ナンシー・リー『社会的責任のマーケティング』2007年, 監訳者 恩藏直人, 東洋経済新報社, *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, by Philip Kotler and Nancy Lee, Japan, 2005。

フィリップ・コトラー, ヘルマワン・カルタジャヤ, イワン・セティアワン, 監訳者恩藏直人, 訳者藤井清美『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』2010年, 朝日新聞出版, *Marketing3.0 From Products to customers to the Human Spirit*。

松岡泰輔『くまもと経済』2004年3月号, くまもと経済・株式会社地域経済センター。

三島俊介・檜山純一『住宅産業のマーケティング戦略』1996年, 産能大学出版部。

山本久義『ルーラル・マーケティング戦略論－社会的豊山漁村型地域産業のマーケティング戦略－』2008年, 同文館出版株式会社。

宮内拓智・小沢道紀『ドラッガー思想と現代経営』2010年, 株式会社晃洋書房。

鷲尾紀吉『現代流通の潮流』1999年, 株式会社同文館。

参考資料

ECO LIFE (エコワークス株式会社資料)。

『木づかい新時代』,2005年, 森と木と人のつながりを考える (株) 日本林業調査会。

『くまもと企業白書』くまもと経済・株式会社地域経済センター。

『国産材での家づくり顔の見える木材での家づくりグループ30選』(2009年版)。

新産のウッドマイルズレポート。

『住まい文化新聞』住まい文化研究会発行。

西日本新聞 2010年12月19日「くらし情報」もろつか歳時記遠藤日雄。

『農商工連携(88)選』2008年，農林水産省 経済産業省。

農林水産省 平成25年 木材統計。

『ビルダーズジャパン』，1999年5月号。

マルチンびと（2007年1月号別冊・地域版）及び（2010年60号）。

Summary

House Supply Establishment of Wood Providing System — Concerning Management of Kumamoto Prefecture · Shinsan Housing Corporation—

Study purpose of this paper is to make clear of the factor that Shinsan Housing Corporation of regional housing company, in the market ripe period, is maintain of its marketable position.

Shinsan Housing Corporation, since its establishment, has kept on making a market on highgrade quality of wooden house based on customer's intention, social intention.

And it has established its business idea and the system of wood supply by accumulated management resources so far.

And then it has realized the merchandise method of high-grade wooden houses.

These houses put to practical use of high-grade local wood which are cultivated by the way of Chisan-Chisho: cultivated and consumed within the local.

Based on this direction I study focusing on the formation that Shinsan Housing Corporation as a regional housing company has formed its position by individual marketing development.