飯田グループホールディングス、日本クオリティの住宅を海外へ

富島　寛　飯田グループホールディングス株式会社 常務執行役員

2019年２月５日、飯田グループホールディングス株式会社（飯田GHD）富島寛 常務執行役員に、一般財団法人海外投融資情報財団 日塔貴昭 専務理事が飯田GHDの海外展開について聞きました（文責：JOI）。

飯田GHD発足後の事業展開

■日塔貴昭（海外投融資情報財団専務理事）

本日は、お時間を頂きありがとうございます。御社が2013年に同業６社が統合するかたちでホールディング化されてからの事業展開の早さには目を見張るものがありますが、まずは経営統合の背景・狙いについてお聞かせください。

■富島寛（飯田GHD常務執行役員）

グループ各社はそれまでも各々切磋琢磨をして成長してきていましたが、統合自体の狙いは、各々の強みやノウハウを活かしつつ業務効率化などの面でのシナジーを高め、競争が激化するなかにあってもグループ全体の成長・拡大を図るという点にあります。

効率化の観点からは、たとえば調達においてファーストウッドやIGウインドウズといった住宅部材メーカーを買収して内製化を図ることや、販売・施工面での協力やグループ共通化を図ることで、バリューチェーン全体で収益を極大化することを目指しています。

■日塔　海外の展開についても、グループ立ち上げからすぐの2014年にロシアに子会社を設立していますが、こうした方向性も飯田GHD立ち上げの前から検討されていたということですね。

■富島　そのとおりです。国内は人口・世帯数減の傾向の中、基本的には成熟市場になっていく。グループとしてシェアを上げていくのはもちろんですが、全体の市場の伸びには限りがあります。そうすると国内での収益・財務余力が十分にある今、海外に打って出て将来の収益の柱を構築するということは、当時から喫緊の課題でした。

左から、飯田グループホールディングス株式会社 富島寛 常務執行役員、海外投融資情報財団 日塔専務理事

■日塔　最近の動きをみていると、ほかの住宅メーカーもいろいろと海外での住宅販売に取り組んでいますが飯田GHDは割合早い時期から海外に出ていたということでしょうか。

■富島　当社がほかの住宅メーカーよりも早いということはないと思います。米国、カナダ、オーストラリアなどでは、ほかにも早い時期に取り組んでいるところはありました。ただ当社グループとしてここ数年で加速度がついてきています。

■日塔　そういうなかで御社の進出先選定のポイントはどういったところにありますか。

■富島　従来から市場として成長する国はどこか、という観点で進出先を真剣に調査、検討してきました。一義的には、成長する発展途上国において地域に合ったビジネスモデルを作るというのが基本的なスタンスです。インドネシアなどのASEAN地域、そしてロシアなどは、人口や所得が伸びている地域であり、いわゆる「人口ボーナス」という観点で成長余地が非常に大きいといえます。他方で、アメリカなどは法制度が確立していますし、先進国の中でも比較的安定成長する市場と考えており、そうしたところにもバランスをとって事業ポートフォリオを築いていくということです。

ロシアビジネスの展開

■日塔　次に飯田GHDの特徴的な進出先であるロシアの話をうかがっていきたいのですが、最初に木材加工の子会社（ファーストウッド・プリモリエ（現：

Iida Group RUS LLC)）から始まっていますね。

■富島　やはり当社グループは木造住宅が主事業ですから、木材原料の安定確保という点は非常に重要な課題です。ロシア極東地域は、日本から近く、世界有数の豊富な森林資源があります。建材としては針葉樹が多く使われますが、この地域は針葉樹に加えて広葉樹も豊富に賦存（ふぞん）する世界でも稀有な地域で、非常に魅力的と考えています。

■日塔　すでにグループで調達する木材も一定割合はロシア産ということになってきているのでしょうか。

■富島　現在、調達自体は一部ロシアのものも入るようになってきていますが、森林資源の保有会社を買収して自前の安定資源を確保する、という全体の狙いからみればまだ道半ばにあります。

■日塔　御社のロシアビジネスの中では、タタルスタン共和国のカザンでの住宅販売事業は大変目を引くのですが、そもそもカザンに進出されたきっかけはどのようなものだったのでしょうか。

■富島　日露間の経済協力の対話の中でロシア側からタタルスタン共和国が住宅面での協力を求めているという話がきっかけとしてあったと理解しています。爾後（じご）、当社としても事業化に向けた調査や現地政府などとの協議を進め、2016年11月に当社グループの飯田産業が現地会社を立ち上げ、住宅販売事業を開始するに至りました。

■日塔　カザンでは、既に数戸が竣工・販売までされているとうかがっており、事業展開の早さに驚いています。ロシアの冬の寒さや厳しい自然環境を考えると、住宅建築についても相応の特別な工夫が必要とされたのではと思われるのですが、その辺はいかがだったでしょうか。

■富島　特別な工夫というより、断熱とか防寒に関しては、日本の住宅のスペックはもともと相当に高い水準にあります。当社グループではもちろん北海道ほか寒冷地でも住宅を販売していますし、日本で販売している木造住宅はロシアの気候に十分対応できる性能を保持しています。

■日塔　ロシアの都市の風景を思い浮かべるとマンションというか団地のような住宅が中心というイメージがありますが、経済水準が上がり郊外に家をもつという動きが出てきているということでしょうか。

■富島　おっしゃるとおりロシアではソ連邦時代に建てられた公営のマンション形式の住宅が都市部では中心となっています。他方で、ロシアには郊外にダーチャ（別荘）を建ててそこで自家農園をもつという文化が昔から根強くありました。裕福な層はそこにサウナを設置したようなものも作るなどしていました。そうした状況がもともとあり、所得水準が上がっていくにしたがって、そう遠くない郊外にいい家をもちたいというニーズは自然な流れとしてあるのだと思います。

■日塔　ロシアについては、日本と同様の木造戸建住宅を販売しているということですが、実際に家を建てるとなると大工の確保など家づくりのプロセスが重要と思うのですがその辺のご苦労はいかがですか。

■富島　現地進出の大きな課題のひとつは現地の施工体制です。海外進出にあたって現地人材の教育は常に頭を悩ます問題です。さらに量的に拡大していこうとすると組織立って現地人材を教育する必要があります。アメリカ、ロシアなど木造住宅地域では汎用品である２×４部材を使った地震に強い工法を開発しました。また、トレーナー式移動工場の開発で現地職人の技術をバックアップしています。カザンの場合は最初は日本の職人を送り込みましたし、同時にロシア人を日本に呼び寄せて教育を行いました。現在も人材を交流させながら現地施工体制を徐々に作り始めている段階にあります。

■日塔　そうすると戸数を多く造って販売、という段階となると施工面での経営努力が不可欠という話になってきますね。他方で極東のウラジオストクでは戸建て住宅に加えてコンドミニアムも手がけていますね。

■富島　ウラジオストクのマンションは、どちらかというと投資タイプの事業という位置づけです。ただし、そちらも施工指導であったり内装のノウハウを提供するなどして当社としての付加価値を加えています。

カザンで販売している住宅

■日塔　ロシアにおいては、当面は極東の木材調達に加えてウラジオストクとカザンでの住宅販売の収益化を目指していくというかたちでしょうか。

■富島　そうですね。飯田GHDとして極東ウラジオストクでの住宅事業の取りまとめや日本とロシア向

けの木材調達を実施し、飯田産業（Iida Sangyo Rus）のカザン事業やほかのグループ会社も進出を検討しているといったところです。

収益化については、たとえばコンドミニアム事業はすでに相当戸数が販売され資金の回転は読める状況になっています。戸建て住宅はサンプル的に売っている段階でまだ助走というところですが、感触としてロシア人の日本住宅への信頼は高く、テイストも非常に好まれている。引き続き現地住民の所得水準帯のボリュームゾーンからアッパーミドル層を狙うというプリンシプルに沿って進めていきます。

インドネシアでのビジネス展開

■日塔　それでは次にインドネシア事業についておうかがいしたいのですが、ロシアとは相当に様子が異なってみえますね。

■富島　インドネシアはASEANの中で人口が最大で所得も急速に伸びているという、非常に魅力的なマーケットというのが基本認識です。他方、日本やロシアと気候風土が相当に異なっており、木造住宅での展開は基本的に狙っていません。インドネシア向けには、飯田産業においてコンクリートブロックを用いて外壁を組み立てる「IGストロングCB工法」という新工法を開発し、現地の気候風土にあった安価な材料を使って、ボリュームゾーンを狙った家づくりを目指しています。この工法は振動台実験で東日本大震災級の地震波でも損傷が見られませんでした。

■日塔　木造住宅では難しい、というのはどのような理由でしょうか。

■富島　高温多湿な国では白蟻の被害が大きな問題になりますし、有機物である木材は傷みや歪みが生じやすいといった問題があります。また現地では、住宅材料としての木材は価格が高く環境問題もあるといった点で、頑丈なコンクリート素材やレンガが広く使われているということがあります。

■日塔　御社グループのインドネシア展開は、飯田産業がジャカルタで現地国営企業と合弁企業（PT. Perumnas Iida Group）を設立し、アーネストワンはバリに子会社（PT. Ione Home Indonesia）を設立するなど、子会社ごとに各々で事業展開を進めているということでしょうか。

■富島　これはグループの当面の進め方ですが、各社が各々のエリアで独自の展開を図るということです。またあげられた会社に加えて一建設もジャカルタに現地会社（PT. HAJIME INDONESIA JAYA）を100%子会社で設立し、住宅事業に取り組んでいます。

■日塔　ジャカルタは、すでにほかの日本の住宅メーカーも出ていて相当の競合がありそうですが、その辺はいかがですか。

■富島　日本の他社とは、狙っている購買層が全く違っていると思っています。現状において、現地の平均的な所得層であるボリュームゾーンを狙っているという会社は当社グループ以外にあまり聞きません。だからこそ、飯田産業が国営住宅供給公社のペルムナスと組んだということですし、こうした取り組みこそ当社グループの大きな強みで、特徴的な動きだと思っています。

■日塔　そうしてみるとアーネストワンが住宅販売に取り組んでいるのがロンボク島というのも特徴的ですね。こうした地方において事業を進めていくうえでの鍵はどのような点にありますか。

■富島　誠実なパートナーの発掘はもちろん、住宅事業というのは必ず許認可が伴うものなので、地方政府や監督官庁との良好な関係が無いとうまくいきません。発展途上国で持ち家促進というのは政策のプライオリティが高く、そこに日本の技術で日本の住宅メーカーが家を建ててくれるというのは基本的に歓迎されます。ロンボク島では昨年大地震がありましたが、アーネストワンの事業も復興事業と位置づけられ、現地政府からもサポートが得られています。ジャカルタでの飯田産業の事業においても、用地の手当てなどはプロペルナス側と協同で推進しています。

インドネシアの家

こうしたことから、インドネシアでは、すでに全体で数千戸単位の住宅用地を確保し、開発に着手しています。

■日塔　インドネシアで国営の住宅供給公社と組むというのはメリットもある反面、ご苦労もあるのではないでしょうか。

■富島　インドネシア人は時に保守的で、「インドネシア・ファースト」という気質もあり、ビジネスを進めていくうえで難しい点があるということは確かです。ただし、先ほど申し上げたように住宅供給はもともと

優先度の高い政策ですし、日本の技術と資本が入ってくるというのは大いに歓迎されるところです。

■日塔　インドネシアで販売される住宅というのはどのようなものなのでしょうか。

■富島　コストは現地レベルと同等、性能は日本性能を担保するような商品の開発をするということが基本です。コンクリートブロックについては飯田GHDとして現地に工場を建設し、現地向けの資材を一貫生産する体制をとっています。

価格については、平屋や２階建てなど価格に幅はありますが、おおよそ500万円前後のレンジです。インドネシアの公的住宅ローンの保証上限はおおむね600万円程度なので、そこに合わせた価格設定をしています。

■日塔　インドネシアでは、現地の施工体制はどのように築いているのでしょうか。

■富島　インドネシアでも施工人材を育てるのは大きな課題です。当社グループの飯田産業では、宮古島でリゾート開発をしていますが、そこでインドネシア人の研修生を招聘（しょうへい）して工法を習得させるといったプログラムも実施しています。

飯田GHDとしての海外進出の流儀

■日塔　「日本クオリティの住宅」というときにどのような点がポイントとなるとお考えですか。たとえば内装に何か工夫をするとかあるのでしょうか。

■富島　インドネシアでもロシアでも、基本的に内装は住む人が施工するという場合が多いですが、当社としてはある程度内装を施し、付加価値をつけて差別化して売ることを志向しています。

日本のクオリティといったときにまずあげられるのが「間取り」ということがあると思います。現地の家は、玄関を開けるといきなりリビング、という家が珍しくありません。導線を意識した間取りということで、簡単な例ではドアを開けたときにほかのドア同士で当たらないようにするとか、さらには玄関の上がり框（かまち）を作って、玄関と部屋の区別をつけるとか、そういった一寸した工夫が現地の人にはとても新鮮に映るようです。ほかにも、たとえばインドネシアでは窓の密閉性を高めて防水能力を高めたサッシを低コストで生産するといった取り組みにもチャレンジしています。

■日塔　そうすると決して「日本趣味」とかいうことではないんですね。

■富島　そうです。「和のテイスト」とか、そういうことではなく、そこに住む人が少しでも快適に、という工夫を細かくするということが日本クオリティということと考えています。

■日塔　飯田GHDの海外展開をみていると、全体を統一的にやっているというより、グループ各社が各々で取り組んでいるという印象を受けるのですが。

■富島　全体を画一化するのではなく、グループ各社が競争の中で切磋琢磨するというのは日本で当社グループがパワービルダーとして強くなってきた原動力です。基本的には海外展開においても同じ考えです。将来的にはグループ事業としてまとまることも考えられますが、今はグループ各社が自ら考え、いろいろな場所で試しているということです。ハウスメーカーの海外進出はまだ始まったばかりで、何が正解かは誰もわからないわけです。他方で資材の供給はグループで共通化してコストを削減したり、海外事業に特有な現地法制度やガバナンス・管理といった側面はグループとして横断的にみていくということで進めています。

■日塔　最後に御社グループが海外展開を進めていくうえで重要と考えるポイントをあらためて教えてください。

■富島　現状において、インドネシアでは、他社がまだ狙わない現地のボリュームゾーンに売っていくということに注力しめどが立ちつつあります。ロシアは標準的な所得層に加えてやや高所得の人に訴求できるような日本家屋の良さを木造住宅で狙っていくという戦略をとっています。

重要なことはいずれにしてもグループ各社が試行錯誤しながら新たなビジネスモデルを自ら切り開いていくということです。決め打ちをせずに多様性をもって取り組んでいくということが当社グループの特色であり、強みと思っています。もちろん海外の住宅事業においては現地でよきパートナーを得ることも重要な要素ですが、グリーンフィールドで事業を自ら立ち上げるという気概は、当社グループの最大のポイントと考えています。

■日塔　海外における将来戦略も「誰でも買える家」というキーワードのもとに、グループ各社が切磋琢磨していくというのは非常におもしろいですね。本日は大変興味深いお話をありがとうございました。