

建材流通店が新築で培った資産を 元請と必要な改修を進める力へ

7年間の実地研究の知見と供給実態の調査から 元請への働きかけと供給をつなぐ条件を図解10枚で公開

実績・図面・取引関係を使い、元請と必要な改修を見出して進める。
三つの仕事が生じる日常で、利益・供給力・次を担う人につなぐ

リクエスト株式会社

組織行動科学®の研究・教育開発を行うリクエスト株式会社（本社：東京都新宿区、代表取締役：甲畑智康）は、実践研究資料『建材流通店が新築で培った資産を元請と必要な改修を進める力へ』を、本文と図解10枚で公開します。

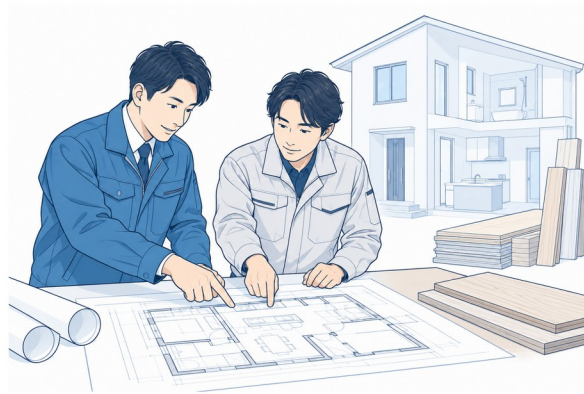
当社は、顧客接点人材の長期実地研究に加え、建材流通店のリフォーム供給実態も調査しています。本資料は、7年間の実地研究で得た仕事・判断・経験設計の知見と、建材流通店の供給実態調査の記録、公開統計を照合し、元請への働きかけと供給・育成をつなぐ条件を示します。

建材流通店のこれから

新築で培った資産を、 住まいを支え続ける力へ。

窓・ドア、住宅設備、資材などを扱う
建材流通店の事業と供給力を考える

一件の仕事を終えるたびに、
顧客への価値と、
次の仕事を担う力が残っているか。



7年間の実地研究と、当社も調査を行った建材流通店の記録、
公開統計を照合した実務提案

リクエスト株式会社 組織行動科学®

図1 新築で培った資産と事業の持続

市場環境の変化と自社の事業を確かめる

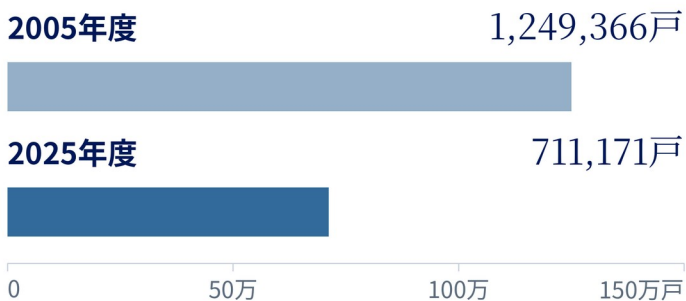
国土交通省によると、2025 年度の新設住宅着工戸数は 71 万 1,171 戸で、前年度比 12.9%減でした。2005 年度の 124 万 9,366 戸と比べると 43.1%減です（公表値から当社算出）。同じ 2025 年度の住宅に係るリフォーム・リニューアル工事の元請受注高は 4 兆 9,033 億円で、前年度比 18.7%増でした。[1] [2]

後者は建設業許可業者の元請受注を推計したもので、建材流通店の売上や個別の建材・住宅設備市場の規模ではありません。着工戸数とは単位が異なり、両統計から市場の置き換えりの割合は求められません。

住宅着工の20年間の変化と改修の受注動向

全国統計 | 新設住宅着工は2005年度と2025年度を比較

新設住宅着工戸数



2005年度比 **43.1%減**

538,195戸減少

2025年度の前年度比は**12.9%減**

住宅リフォーム・ リニューアル工事

2025年度

元請受注高

4兆9,033億円

前年度比18.7%増

対象と単位が異なるため、
着工戸数とは別に捉える。

リフォーム受注高は建設業許可業者の元請受注推計。建材流通店の売上ではありません。

出典：国土交通省「建築着工統計調査」「建築物リフォーム・リニューアル調査」

2025年度計の公表資料。2005年度比と減少戸数は公表値から当社算出。

図2 新設住宅着工の2005年度比較と住宅改修の受注動向

リフォーム売上が変わらなくても、新築売上が減れば、リフォームの構成比は上昇します。各社の経営でも、比率が変わった理由を確かめる必要があります。

構成比と併せて、何をきっかけに仕事が始まり、誰が次の対応をつくっているかを確かめます。本資料では、必要な改修を元請と具体化し、利益と供給力、次を担う人が残る状態を目指します。

注文が生まれる前の判断に目を向ける

当社は実務での観察から、元請からの注文に対応する仕事の進め方が基本習慣となり、蓄積した情報を使って自ら元請へ働きかける仕事が始まりにくい可能性に注目しています。リフォームが主となった場合も、仕事の入口が依頼中心のままという状態を検討します。

リフォームの構成と、仕事の始まりを見る

元請からの依頼への対応と、流通店からの働きかけを確かめる

確認すること	元請から依頼を受ける	流通店から働きかける
対象	示された案件の条件を確認	どの元請・住宅を確かめるか選ぶ
必要性	相談内容・要望を具体化	改修の必要性を元請と確かめる
記録	見積・手配・施工に使う	今確かめることを考える材料にする
次の行動	回答・手配・供給を進める	次の確認の担当と時期を決める

図面があることと、仕事を始められることの間に判断がある

仕事の始め方を比較する実務上の整理。どちらも必要な仕事であり、各案件で重なります。

依頼への対応が基本習慣となる可能性は検討仮説であり、供給実態の調査で原因を実証したものではありません。

図3 元請からの依頼と流通店からの働きかけ

注文への対応は、収益・信頼・供給経験を蓄積する重要な仕事です。依頼を起点とする場合、示された案件の条件を確かめ、見積・手配・納品・施工へ進める判断が中心になります。

流通店から働きかける場合には、その前に、どの元請・住宅について、何を根拠に、何を確かめるかを選びます。元請の反応を受け、追加確認・提案・保留・見送りを判断する仕事も必要になります。

この見方は検討仮説です。習慣だけで説明せず、記録の使いやすさ、元請の意向、担当者の時間、調査費用、供給余力も確かめます。今回の供給実態調査で原因を特定したものではありません。

長期実地研究で確かめてきた仕事と判断経験

当社の中核研究は、BtoB 企業 3 社の顧客接点人材のリーダー候補、計 423 名を対象としています。各社で 7 年間継続し、企業別の訓練期間は 12 か月・18 か月・21 か月でした。[3]

研究では、実際の相手と仕事を対象に働きかけを設計し、相手の反応、仕事の結果、実務記録を確認して、次の働きかけと支援を更新してきました。方法を伝えても、本人が従来の仕事の捉え方に戻り、新しい役割で必要な判断を担わない場面に繰り返し向き合ってきました。

そこで見てきたのは、本人が何を事実として確かめ、何と何を比べ、なぜその方法を選んだかという過程です。目の前の仕事の結果とともに、条件の異なる次の仕事でも、確認・選択・相談を自ら行えるようになったかを確かめています。

この研究を通じて当社が重視してきたのは、**仕事を進めることと、本人が新しい判断を担う経験を併せて設計すること**です。本資料では、この見方を、担当者が元請へ働きかけ、反応を受けて次を判断する仕事に照合します。

※7 年間は各社での取り組みの継続期間であり、423 名全員の追跡期間ではありません。423 名は改善者数や同一尺度での効果測定人数を示す数字ではありません。

供給実態の調査記録から見える仕事のつながり

建材流通店は、窓・ドアに加え、住宅設備や資材なども扱います。取扱品目や、現地調査・施工に関わる範囲は各社で異なります。

調査対象の建材流通店の記録から、リフォーム供給に関わる行動・理由・条件を整理しました。以下の実践は、主に窓・ドアのリフォーム供給について確認した記録に基づいています。[4]

現地調査（以下、現調）、商品選定、準備、施工、完了後の対応、育成の担い方は、各社で異なります。

一方、調査記録には、次のような実践が見られました。

- ・ 施主の困りごとと現場の状態を確かめ、商品や納まり、対応の可否を考える。
- ・ 現調で得た情報を指示書・図面・写真などで共有し、施工の準備へつなぐ。
- ・ 現場条件や作業に必要な時間、担当者の力量を踏まえて工程を組む。
- ・ 施工後に使い方や仕上がりを確認し、元請へ完了情報を戻す。
- ・ 改善点を共有し、工務担当者に現調を、若手に施主説明などを経験させる。

これらは各社の記録から整理した実践であり、全社共通の手順を示すものではありません。

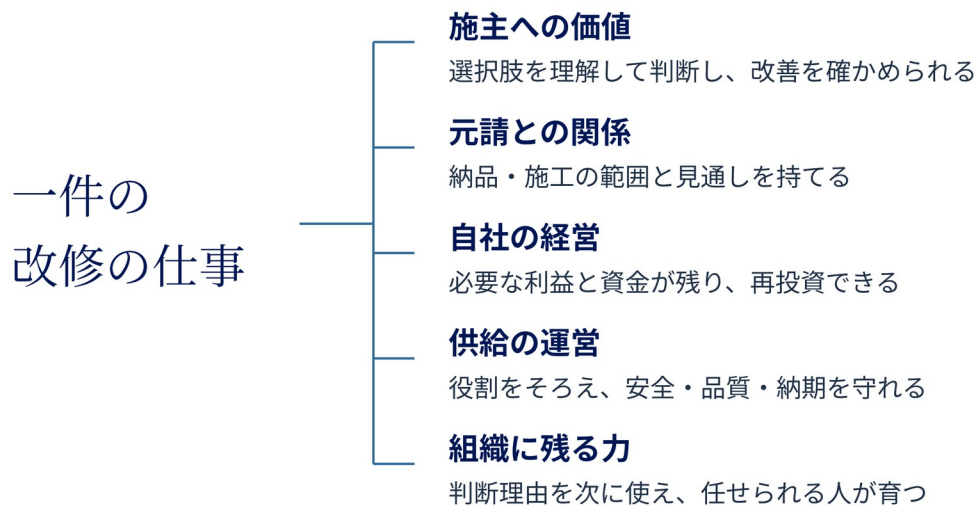
本資料では、こうした行動を、現調、提案、準備、施工、完了、育成のつながりとして読み解きました。着目したのは、**確認した事実が、次の担当者の判断や行動にどう使われているか**です。ここに、長期実地研究で扱ってきた仕事と判断経験との接点があります。

建材流通店が目指す状態を五つの側面で捉える

新築で培った力を土台に、元請と必要な改修を見出して実現する。その仕事を、顧客・経営・供給・育成に関わる五つの側面で確かめます。

目指す状態は、五つの側面で捉える

顧客への価値、採算、供給、人の育ちを併せて確かめる



五つは併せて確かめる観点です。一つの達成が、他の達成を自動的に生むことを示すものではありません。
研究知見と供給実態を照合した、当社による統合整理・実務提案。

図4 一件の仕事で確かめる五つの側面

施主への価値 改善したいこと、選択肢、費用・工期・制約を理解して判断でき、施工後に合意した改善を確かめられる。

元請との関係 既存顧客の困りごとや必要な確認を共に整理し、役割・費用・供給の見通しをそろえて、元請が施主への説明と次の対応を進められる。

自社の経営 仕入・配送、現調・調整・施工・手直し等にかかる自社負担を把握し、必要な利益と資金を確保して、人・設備・改善へ再投資できる。

供給の運営 引き受ける範囲、役割、納期、人員、確認事項が明らかで、安全・品質を守って約束した仕事を完成できる。

組織に残る力 確認した条件、判断理由、結果が次の案件で使われ、任せられる人と、必要に応じて相談できる体制が育つ。

働きかけで相談が増えた場合も、提案前の確認費用や人員の負荷を確かめます。一件の価値と採算、会社全体の資金・供給余力・育成を併せて見て、継続できる仕事として整えます。

三つの仕事の違いと共通する供給力を確かめる

本資料では、既存住宅への対応が主となり、新築（元請経由）、元請経由リフォーム、直接リフォームが混在する経営場面を考えます。元請経由では元請が施主と契約し、直接リフォームでは流通店が施主と契約します。扱う事業と比重は各社で異なります。

三つの仕事の違いを踏まえて運営する

同じ日常業務でも、相手・担う範囲・必要な確認は異なる

仕事	流通店が担う役割	運営で確かめること
新築 （元請経由）	商品選定・手配・納品と、 契約範囲に応じた施工対応	元請の工程と納期 仕様変更の確認 取引採算と入出金
元請経由 リフォーム	商品供給と、役割に応じた 現調・工程調整・施工対応	元請との役割と説明窓口 現場条件・費用負担 完了後の対応
直接 リフォーム	施主と直接契約し、提案から 施工・アフター対応まで担う	集客・説明・契約の負担 施工の手配と採算 既存取引との関係

案件ごとの違いと、会社全体の負荷を併せて見る

組み合わせ・担当範囲は各社で異なります。
直接リフォームの比率で企業を順位づけません。

図5 三つの仕事の役割と運営上の違い

新築（元請経由） 現在の収益を担う仕事として、元請の工程、仕様変更、納期、採算・入出金を確認します。供給を通じて蓄積する関係・情報・経験を、次の新築や改修へ引き継ぎます。

元請経由リフォーム 元請からの依頼に対応するとともに、過去の実績・記録を使った働きかけも設計します。元請と現在の困りごと、対応の要否、役割・費用・供給条件を確かめます。

直接リフォーム 施主の困りごとや判断条件を確かめるとともに、集客から契約・施工・アフター対応までの負担、採算、既存取引との関係を確認します。

直接リフォームの比率で企業を順位づけません。元請への働きかけに使う時間と費用を確保し、三つの仕事を合わせた人員・配送・施工の負荷を見て、受注範囲・優先順位・協力先を決めます。

元請と改修の必要性を確かめて仕事へ進める

流通店からの働きかけは、図面や納入記録を使って、元請と「今、どの住宅の何を確かめるか」を考えるとところから始めます。元請の既存顧客との関係を踏まえ、確認する対象と進め方を合意します。

元請と、必要な改修を仕事へ進める

新築で培った情報・取引関係・供給経験を、注文前の確認に使う

1 候補を元請と選ぶ

図面・納入記録から、今確かめる対象と理由を考える。

2 現在の事実を確かめる

元請を通じた確認・共同訪問で、困りごとと建物の状態を知る。

3 対応を比較する

修理・交換・見送り、範囲・費用・施工可能性を比べる。

4 役割を決めて進める

説明窓口・費用負担・担当・時期をそろえ、合意した供給へつなぐ。

すぐに工事をしない場合も、理由と次の確認時点を残す

当社の実務提案。過去の図面から改修の必要性や受注を確定するものではありません。

図6 元請と改修を具体化する四つの段階

例えば、過去に窓や住宅設備を納入した住宅について、元請が把握している不具合や相談、最近の点検・改修の状況を確認めます。必要に応じて元請から施主へ確認し、合意した範囲で訪問・現調を行います。

確認後は、修理・交換・経過観察などの選択肢を、暮らしへの影響、費用、工期、施工可能性から比べます。提案を進める場合は、説明窓口・担当・費用負担・回答時期をそろえ、受注後の供給まで見通します。

工事を見送る場合も、確認した事実と理由、再確認の要否を残します。ここで示すのは当社の実務提案であり、調査対象各社に共通する実施手順を示すものではありません。

蓄積した情報を必要な改修につなぐ

新築時の図面、納入記録、商品情報、施工経験は、次の仕事の判断材料になります。国土交通省も、図面や点検・修繕・リフォームの記録を住宅履歴情報として蓄積し、維持管理や改修計画に活用する考え方を示しています。[5]

記録から分かる事実と未確認の点を分けます。納入した商品や時期を確認し、現在の使用状況、改修履歴、施主の困りごとについて、元請と確かめる項目を考えます。情報の利用・共有範囲をそろえ、過去の図面を現在の状態と照合します。

住宅ストックを、 必要な改修が実現する仕事へ

暮らしの困りごとと、改修を判断できる条件を確かめる



施主・元請と確かめること

困りごとと建物の状態
予算と今後の利用予定
工事中の生活への影響
施工の可否と必要な準備

調整・修理か、交換か。
一度に行うか、順に進めるか。

窓・ドア、住宅設備、資材を組み合わせ、
実施する範囲と順序を考える。

実務提案の例。すぐに工事を行わない場合も、判断理由と次に確認する時点を残します。

図7 情報と現在の条件を改修の判断へつなぐ

図面や納入時期から、改修の必要性や購入意思を確定することはできません。現在の困りごとに加え、改修を決める人、予算、今後の利用予定、工事中の生活、施工可能性を確かめます。

窓・ドアや住宅設備の不具合であれば、調整や修理で対応できるか、交換が必要かを比較します。複数箇所なら、商品・資材、費用や生活への影響を踏まえ、実施範囲と順序を考えます。すぐに工事を行わない場合も、判断理由と次に確認する時点を残します。

注文前の働きかけを判断経験として設計する

元請への働きかけを担うには、対象を選び、何を確かめるかを考え、相手の反応から次の対応を判断する経験が必要です。当社は、こうした注文前の仕事にも、長期実地研究で扱ってきた経験と支援の設計を照合します。

注文前の働きかけを、判断できる経験へ

担当者が元請との一件を進め、反応と結果から学ぶ



上司が用意する条件

担当範囲・確認時間・相談先・承認事項・振り返る日

受注の結果と、確認・判断できる範囲の変化を併せて見る

長期実地研究の知見を照合した経験設計の提案。
建材流通店での育成効果を実証した図ではありません。

図8 注文前の判断を担う経験と支援の設計

例えば、上司と担当者が元請一社と確認対象を選び、担当者が記録を調べて、確認したい点とその理由を元請に伝えます。応答を受け、追加確認・提案・保留・見送りのどれを選ぶかを検討し、判断理由を記録します。

上司は、任せる範囲、確認に使う時間、相談先、承認事項、振り返る日を用意します。受注後も、元請との役割や現場条件を確かめ、安全・品質を守る体制の中で、担当者が判断と結果確認を経験できるようにします。

受注に至ったかとともに、何が分かり、本人が何を判断できるようになったかを確かめる。得られた事実と判断理由を次の働きかけへ戻し、任せる範囲と必要な支援を見直します。

経営者が確認する四つの問い

四つの問いで、元請への働きかけが必要な改修につながっているかと、三つの仕事を合わせた経営・供給の状態を確かめます。

経営者が確認する四つの問い

直近の一件を、経営者と現場で一緒に確かめる



仕事が継続して生まれているか

相談・継続・紹介・失注の理由

利益と資金が残っているか

仕入・配送等を含む採算と資金繰り

約束した供給を守れているか

納期・品質・手直し・負荷の集中

次を担う力が育っているか

任せられる判断と記録の再利用

確かめた事実から、次の一件で変えることを決める。

供給実態の調査は業界全体の実施率を示すものではありません。本資料は研究・調査・公開統計を照合した実務提案です。
長期研究は無作為割付・統制群による因果効果研究ではなく、建材流通店の事業モデルの効果を実証したものではありません。

図9 経営者が確認する四つの問い

仕事が継続して生まれているか 誰の働きかけから、何の確認を経て案件になったか。元請の依頼への対応と、自社からの働きかけの経過を、それぞれ追えているか。

利益と資金が残っているか 受注前の確認・提案から供給・手直しまで含め、採算を確かめているか。受注に至らなかった活動の費用や入出金も含め、会社全体で利益と資金が残るか。

約束した供給を守れているか 各案件の納期・品質・完了確認を守れているか。三つの仕事をまたいで、同じ人員・配送・施工先に予定や負荷が集中していないか。

次を担う力が育っているか 対象選定・元請との確認・次の対応を本人が判断できるようになったか。受注後も条件の違いを確かめ、必要な相談と記録の再利用ができるか。

構成比は売上・粗利益・工事件数・作業時間のどれかと対象期間をそろえます。働きかけの件数とともに、元請の反応、必要性の確認、進捗や見送りの理由を見ます。

気になる点は、一件の記録と同時期の工程表・担当案件で確認します。受注前の働きかけと日常の供給を併せて見て、次に変えることを決めます。

一件の仕事を始まりから確かめる

直近の元請経由リフォームと、働きかけても受注に至らなかった事例を選び、最初の接点から時系列でたどります。見積や受注後の工程だけでなく、連絡前に見た記録、連絡内容、元請の応答を確かめます。

一件の仕事を、始まりから確かめる

受注した案件と、働きかけても進まなかった案件をたどる

確認すること	記録・関係者から確かめる事実
最初の働きかけ	誰が、何を、いつ持ちかけたか
その前の情報	どの図面・納入記録を、何の確認に使ったか
元請の反応	何が分かり、何を追加確認することになったか
次の対応	担当・期限・費用負担が決まったか
進んだ理由・止まった理由	必要性・役割・情報・時間・供給余力はどうだったか

事実と推測を分け、次に変えること・担当・確認日を決める

当社の点検方法の提案。受注に至らなかった理由を習慣だけで説明せず、元請の意向や供給条件も確かめます。

図 10 仕事の始まりと進み方を確かめる五つの問い

図は仕事の入口を点検する方法です。記録で分からない点は担当者や元請に確認し、事実と推測を分けます。自社からの働きかけが少ない場合も、対象選定の難しさ、記録の使いやすさ、元請の意向、時間・費用・供給余力を分けて確かめます。

一件から会社全体の原因を決めず、ほかの事例や同時期の業務負荷も照合します。確かめた事実から次に変えること・担当・確認日を決め、元請の反応、案件の進み方、採算と他案件への影響を確認します。

残す記録は、**確認した事実、判断した理由、実行したこと、結果、次に確かめること**です。次の担当者がその理由を理解し、自分で確かめる範囲と相談先を持てるように引き継ぎます。

研究と調査の範囲

長期実地研究 BtoB企業3社・リーダー候補計423名を中核とする、仕事への働きかけと記録確認を反復したフィールド実践です。各社での継続期間と企業別の訓練期間は本文のとおりであり、無作為割付・統制群による因果効果研究ではありません。[3]

供給実態調査 調査対象の建材流通店の行動・理由・条件を整理しています。本文で紹介した供給実践は主に窓・ドアに関する記録に基づき、住宅設備・資材を含む全取扱品目の実態を同じ範囲で確認したものではありません。業界全体の実施率や、体制間の優劣を推定する調査ではなく、調査対象企業名、個人名、企業別原票は掲載していません。[4]

本資料の位置づけ 注文対応の習慣に関する見方は、当社の実務観察を出発点とする検討仮説です。仕事の始め方の整理、元請への働きかけ、経験設計、経営者の問いと点検方法は、研究・調査・公開統計を照合した実務提案です。今回の供給実態調査による原因の実証や、建材流通店の事業モデルを7年間検証した結果ではなく、特定の事業構成の効果を示すものではありません。

本文中の検討例・運用例と図解は、各社で検討するための提案です。人物・住まいの場面は説明用イラストであり、特定の調査対象企業や実際の現場を示すものではありません。

出典と関連公開資料

[1] 国土交通省「建築着工統計調査報告（令和7年度計分）」（2026年4月30日公表）。添付資料3頁の時系列表（2005・2025年度）。2005年度比は当社算出。

[国土交通省 公表ページ](#)

[2] 国土交通省「建築物リフォーム・リニューアル調査報告（令和7年度第4四半期受注分、令和7年度計）」（2026年6月12日公表）。令和7年度計の住宅受注高・前年度比、調査概要。

[国土交通省 公表ページ](#)

[3] リクエスト株式会社『成果を出してきた人の役割転換を支える経験設計 — 7年間の実地検証と企業横断の研究基盤に基づく実践報告』（2026年9月17日公開、全70ページ）。第1～2章、研究上の限界、補論1等。

[実践報告書の公開案内・PDF](#)

[4] 「供給力ヒアリング結果まとめ 工程別」（全21ページ、非公開調査資料）。現調・施工・育成・情報共有・完了後の対応等の記録を参照。実践を匿名で整理。

[5] 国土交通省「住宅履歴情報とは」。定義と維持管理・リフォームへの活用。

[国土交通省 住宅履歴情報とは](#)

公開情報の確認日 2026年9月26日

組織行動科学とリクエスト株式会社について

組織行動科学®は、組織で働く人の思考と行動が「なぜ起こり、なぜ続くのか」を、事業環境、歴史、経験から明らかにし、より善く再現するための当社の研究・実践体系です。

リクエスト株式会社は、980 社・33.8 万人の働く人のデータを研究・教育開発の基盤とし、方法の有効性と、その方法を本人が実際の仕事で使える条件の双方を研究しています。この基盤規模は、今回の供給実態調査の対象数や、同一条件での効果測定数を示すものではありません。

成果につながる方法を、本人が使える仕事へ。一件の仕事で事実を確かめ、判断と実行を支え、その結果を次の仕事・次の人へ残す取り組みを進めています。

会社名 リクエスト株式会社

代表者 代表取締役 甲畑 智康

所在地 〒160-0022 東京都新宿区新宿3丁目4番8号 京王フレンテ新宿3丁目4F

事業内容 組織で働く成人の研究・教育開発および組織行動科学®を基盤とした実践支援

[公式サイト](#) [会社概要](#)

本件に関するお問い合わせ

リクエスト株式会社

メール request@requestgroup.jp

[お問い合わせフォーム](#)