



日本建材業界戦略レポート

伝統からの脱却：サステナビリティとDXで再構築する成長シナリオ

Confidential / Internal Strategy Document

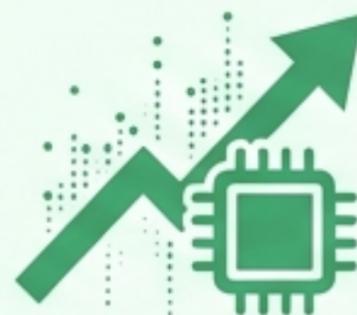
構造的変革の岐路：「モノ売り」から「建設プロセス支援」への進化が生存条件

現状の危機 (Critical Situation)



- **市場縮小 (Market Shrinkage)** :
新設住宅着工戸数の減少 (80万戸割れ)
- **二重の苦境 (Double Bind)** :
市場縮小 + 「2024年問題」 (労働・物流危機)
- **結論**: 従来の大量生産モデルでは利益浸食が不可避

成長への処方箋 (Growth Strategy)

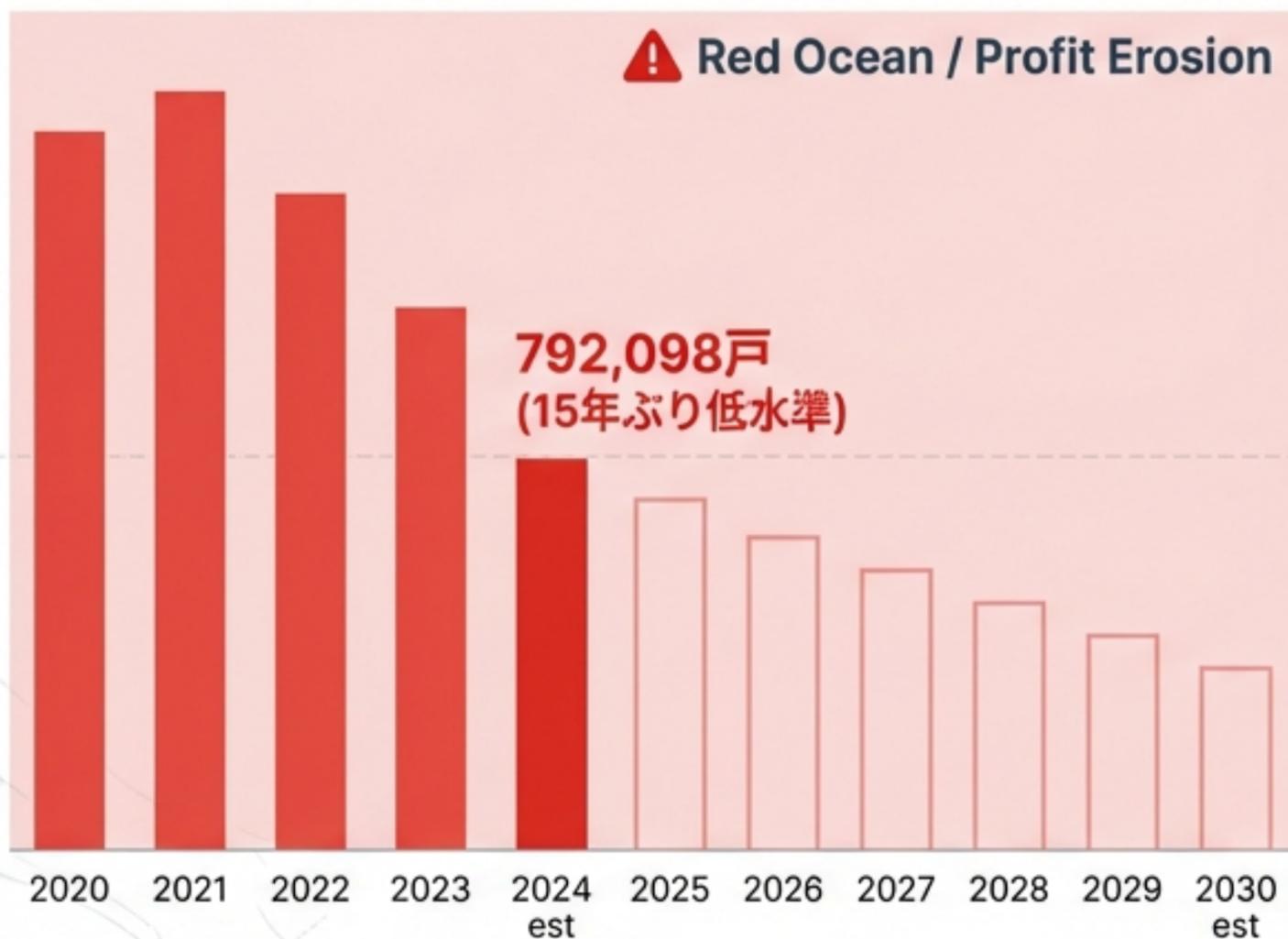


- 1. ポートフォリオ転換**
新築依存からの脱却 → リフォーム (7兆円市場) & 非住宅/ZEB (4倍成長) へ
- 2. 価値の再定義**
製品単価 → 「省施工 (時間短縮)」 & 「環境データ (LCA)」
- 3. デジタル支配**
物理的な棚 → 「設計情報 (BIM)」の獲得によるデジタル選別回避

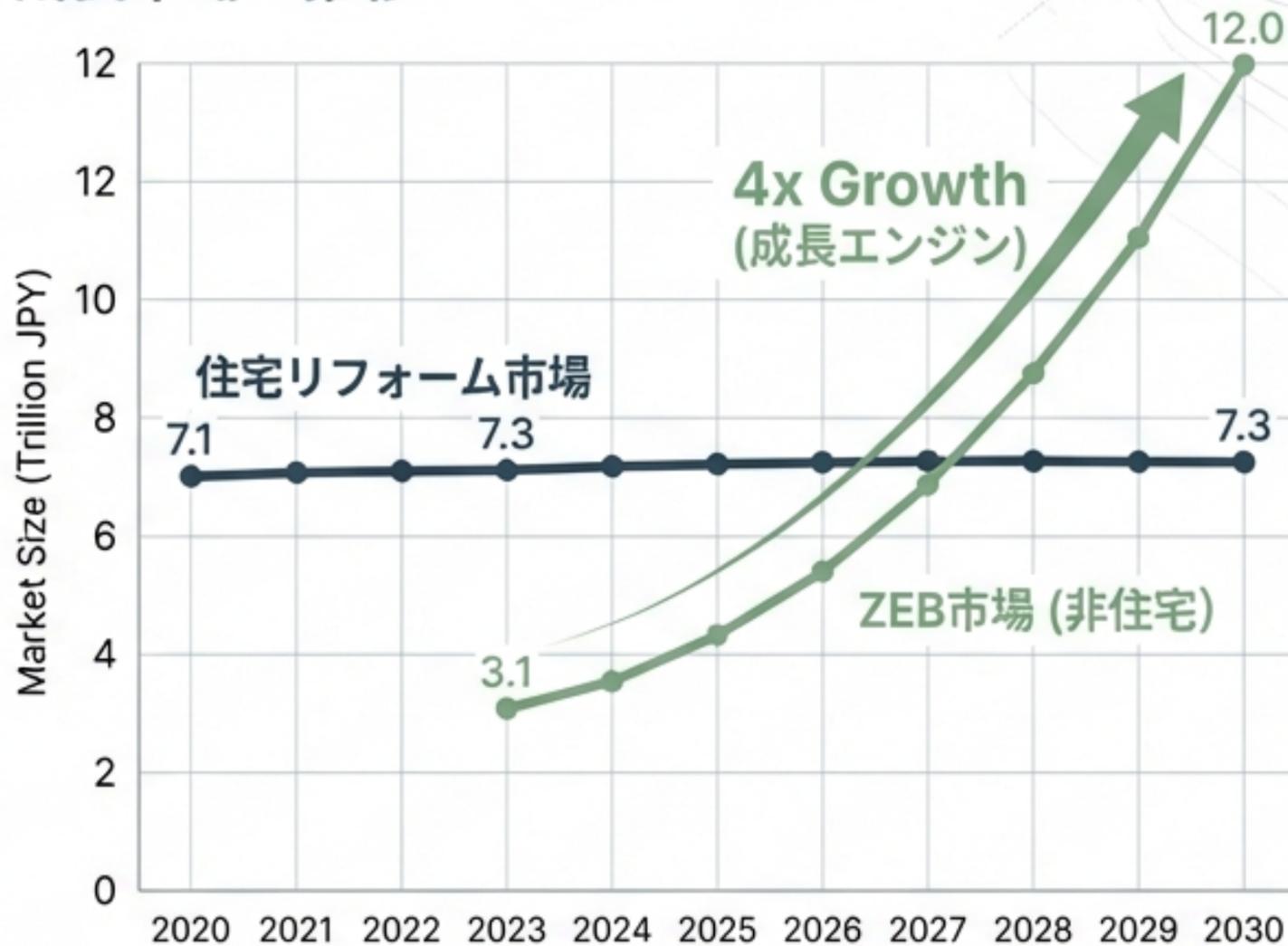
勝者の条件: 工場の生産能力ではなく、現場の人手不足と施主の脱炭素課題を解決する「ソリューション能力」

市場の二極化：新設住宅への依存は「緩やかな衰退」を意味する

新設住宅着工戸数



成長市場の推移



Key Insight Box

- 新築 (New Build): 人口動態による構造的減少。消耗戦へ。
- 成長機会 (Opportunity): ZEB市場は4倍に急拡大。リフォームは安定収益源。
- 戦略的示唆: ポートフォリオの再構築は「選択」ではなく「数学的帰結」である。

「2024年問題」の本質：顧客が求めているのは「安さ」ではなく「時間」である



背景：建設現場の限界
残業規制（2024年4月適用）
+ 職人の高齢化・入職者不足



労働力不足 → 工期遅延 → 施工会社の利益喪失

これまでの価値基準 (Before)



高品質 (Quality)



材料価格の安さ (Low Cost)

これからの価値基準 (After)



施工スピード (Speed / Labor Saving)



リスク低減 (Risk Reduction)



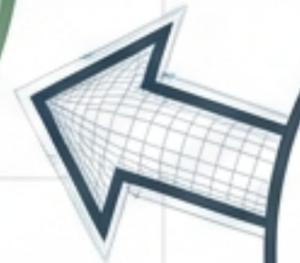
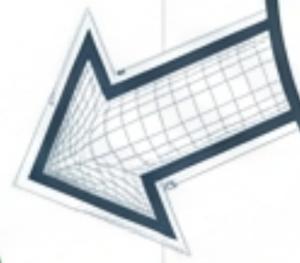
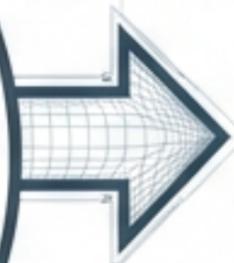
誰でも施工可能 (Skill-less)

現場の声 (Voice of Customer)：

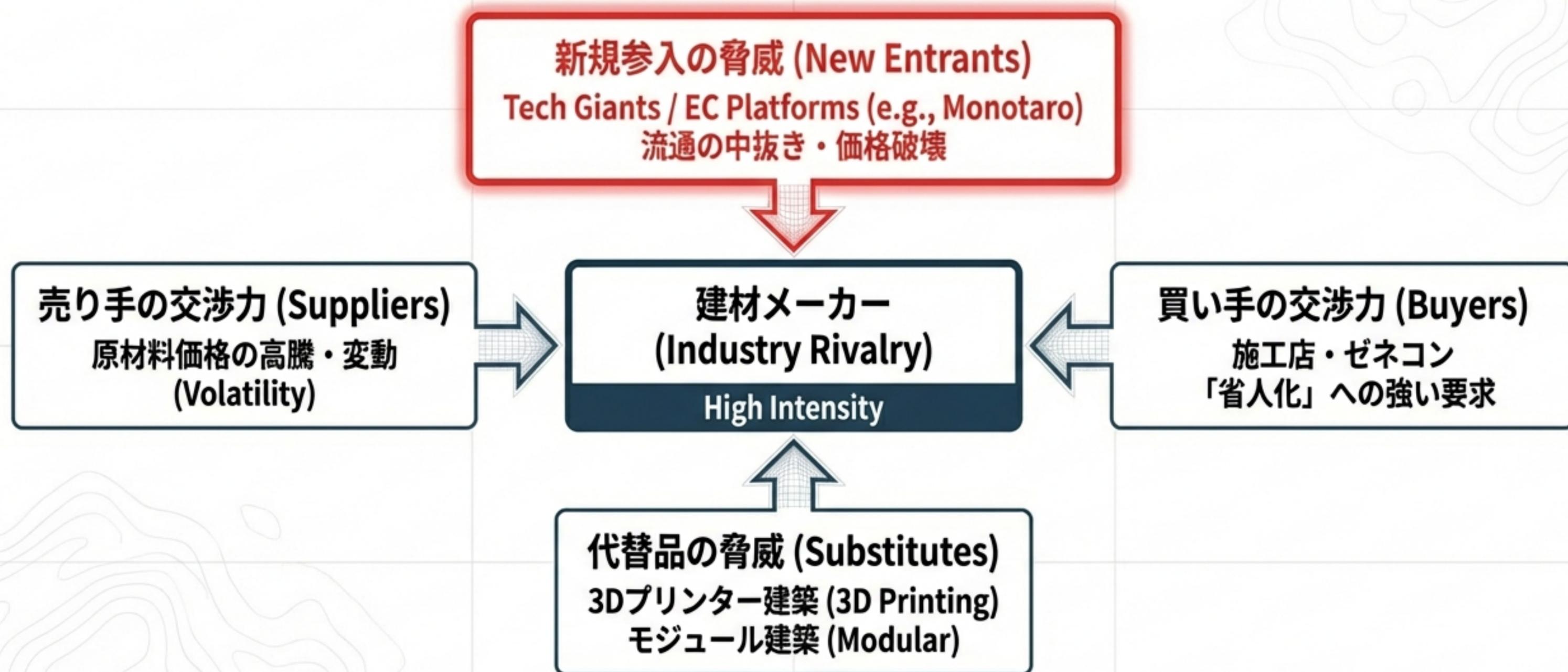
「職人が見つからない。多少高くても、現場での作業時間が半分になる『プレハブ製品』や『ユニット製品』を買うしかない。」

省施工 (Easy Installation) = 新たな最重要購買決定要因 (KBF)

外部環境分析：規制と社会課題が「コンプライアンス＋効率」 を新たな標準に変える

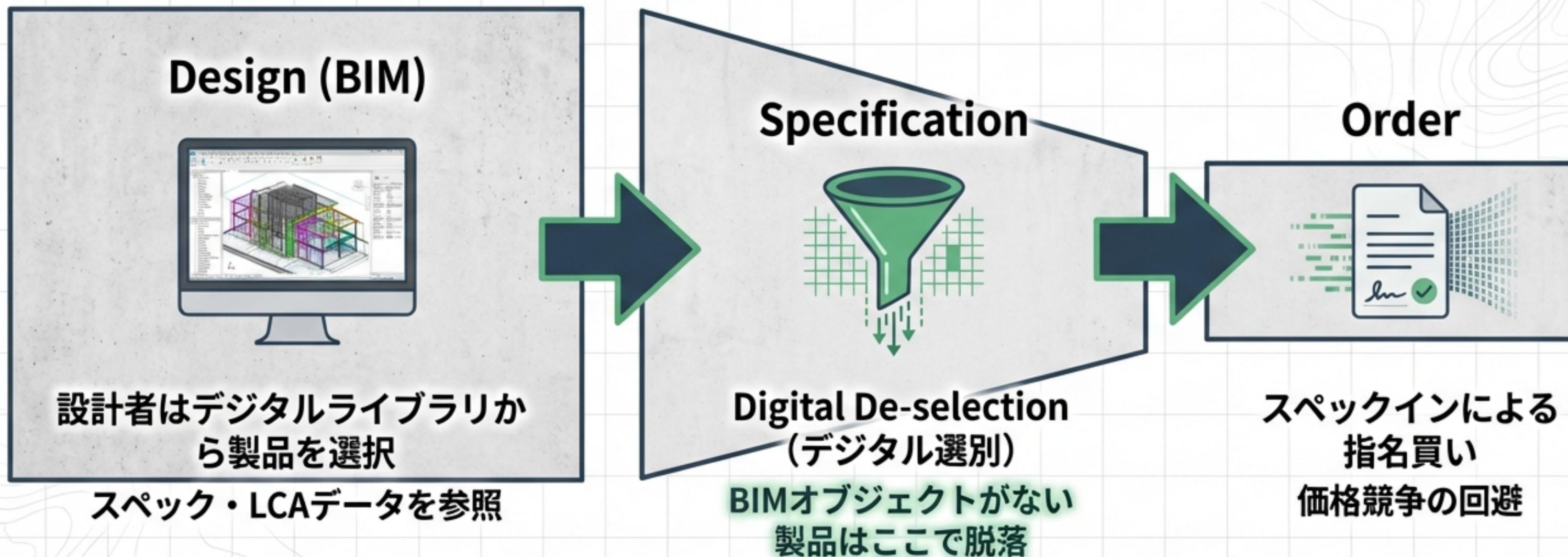


競争環境の激変：脅威は「競合メーカー」から「プラットフォーム」へ



🔍 Insight: 「仲介者」の力が弱まり、「データ保有者 (プラットフォーム)」の力が強まる。顧客接点を失えば下請け化のリスク。

設計情報の支配：「棚の確保」から「スクリーンの確保」へ



Critical Action: 高品質なBIMオブジェクトの提供は「マーケティング」ではなく「市場参加切符 (Ticket to Play)」である。

サプライチェーンの崩壊と再生：「安く運ぶ」から「確実に届ける」価値へ

The Crisis (崩壊)

2024年 物流危機&JITの終焉

- **ドライバー不足**による
輸送能力低下 
- ジャストインタイム (JIT)
納品の困難化 

Transition

The Strategy (再生)

物流の戦略兵器化

- AI需要予測
(AI Demand Forecasting)
(e.g., LIXIL: 120万品目の予測) 
- 在庫の最適配置
(Pre-positioning) 

価値の転換: 配送料の安さ < 納期の確実性 (Reliability)

「部品が届かないことによる手待ち時間」のコストは、配送料よりも遥かに高い。

顧客セグメント別戦略：画一的な製品提供からの脱却

Customer Segment	Pain Point (課題)	Solution (提供価値)
地域工務店 / リフォーム (Local Builders) 	職人不足、多現場管理  	「省施工キット」 (Labor-Saving Kits) プレカット、ユニット化、簡単施工 
ゼネコン / 非住宅 (General Contractors) 	環境規制 (LEED/ZEB)、 複雑な管理  	「データ & コンプライアンス」 LCAデータ、BIM連携、認証支援 
ハウスメーカー (House Makers) 	供給安定性、コスト  	「サプライチェーン統合」 自動発注、標準仕様の共同開発 

Takeaway: 「モノ」ではなく、工務店には「時間」を、ゼネコンには「ESG対応」を売る。

「コト売り」とサーキュラーエコノミー：新設市場に依存しない収益モデル



サービス化 (Koto-uri)

- **施工支援 (Construction Support):**
特殊工具レンタル、技術指導
アプリ
- **維持管理 (Maintenance):**
IoTセンサーによる劣化診断、
定期メンテナンス契約



サーキュラーエコノミー (Circular Economy)

- **リマニュファクチャリング
(Remanufacturing):**
使用済み製品（窓・サイディング）
の回収と再資源化
- **マテリアルパスポート:**
素材情報の履歴管理

Financial Impact: フロー型ビジネス（売り切り）からストック型ビジネス（LTV最大化）への転換

AIとジェネレーティブデザイン：効率化の道具から、価値創造の源泉へ



Defensive AI (守りのAI)

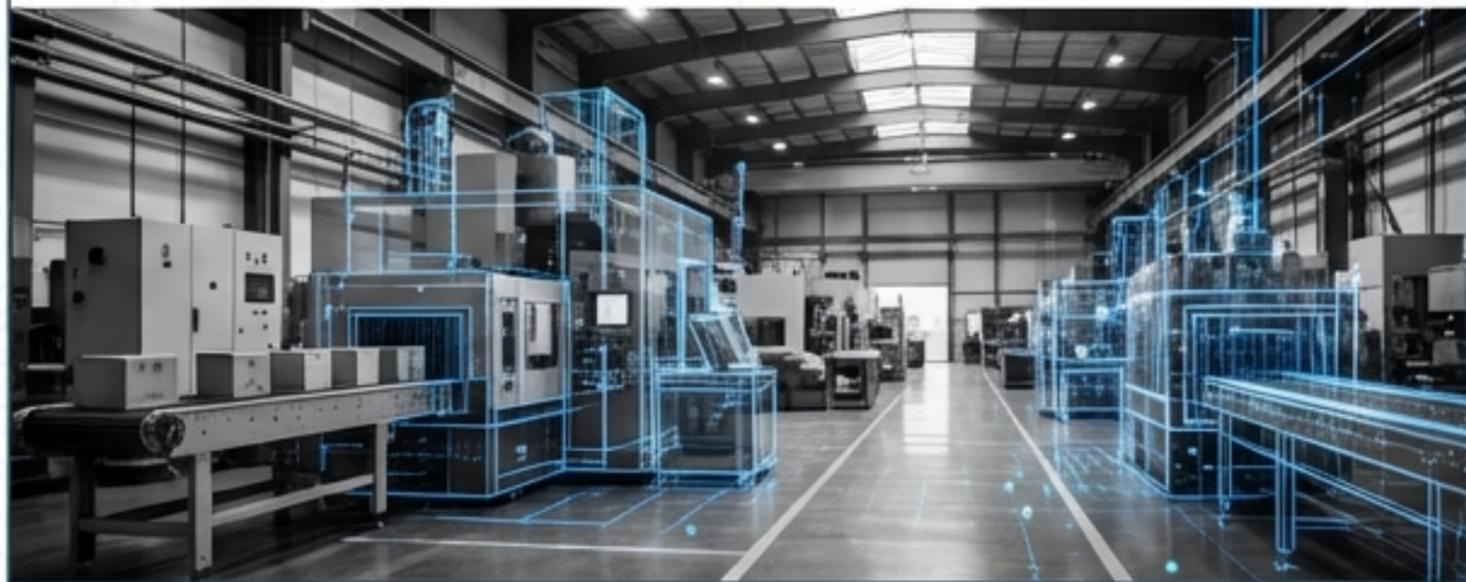
Goal: Efficiency & Optimization



- **Supply Chain:**
高精度需要予測による在庫最適化



- **Factory:** 画像認識による自動検品



Offensive AI (攻めのAI)

Goal: Value Creation



- **Generative Design:** AIが数千の設計案を生成し、軽量化と強度を両立

- **Sales:** 過去データに基づく最適ソリューションの自動マッチング



Conclusion: 物理的な工場と同じレベルで「デジタル能力」への設備投資が必要不可欠。



競合分析：高収益企業の共通点は「専門性」か「プラットフォーム」

Global Giants (総合メーカー)

LIXIL, TOTO

- Scale & ESG Leadership
- 課題: 固定費重く、利益率は低め (LIXIL ~2%)



Niche Specialists (専門メーカー)

Aica, Nichiha, Daiken

- Dominance in Specific Categories
- 強み: 価格決定力 → 高収益 (Aica ~11%)



Disruptors (破壊的参入者)

Monotaro

- Digital Platform
- 強み: 圧倒的な透明性とスピード、ロングテール攻略



Insight: 「中途半端な総合化」は危険。専門特化による利益確保か、プラットフォームによる支配か。

戦略オプションの評価：生き残りのための選択



Option A: Defend (現状維持)

• コスト削減・既存販路

Verdict: Dead End

(市場縮小スピードが勝る)

Option B: Solution Provider (推奨)

• 省施工製品・BIMデータ・サービス収益

Verdict: High Value

(既存資産を活かし、労働・
環境危機を解決)

Option C: Platformer (破壊的変革)

• デジタルエコシステムの構築

Verdict: High Risk

(巨額投資と既存流通との
コンフリクト)



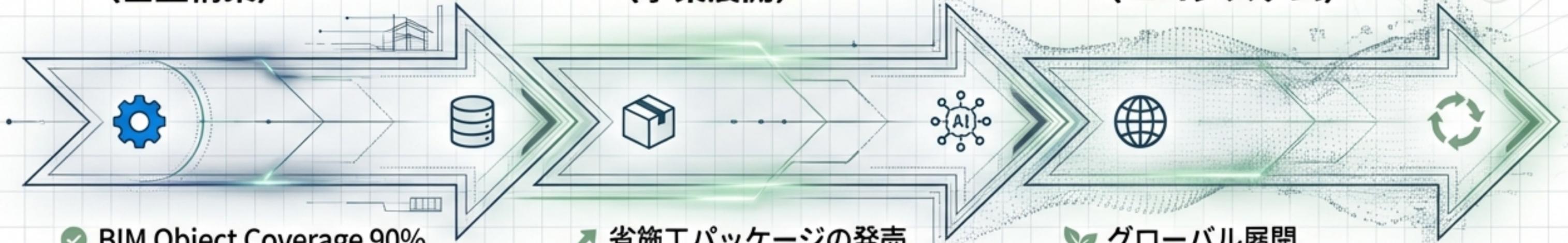
Recommended Path: Option B is the realistic transformation.

変革へのロードマップ：アクションプラン

Phase 1 (1-2 Years): Digital Foundation (基盤構築)

Phase 2 (3-4 Years): Solution Launch (事業展開)

Phase 3 (5+ Years): Circular Ecosystem (エコシステム)



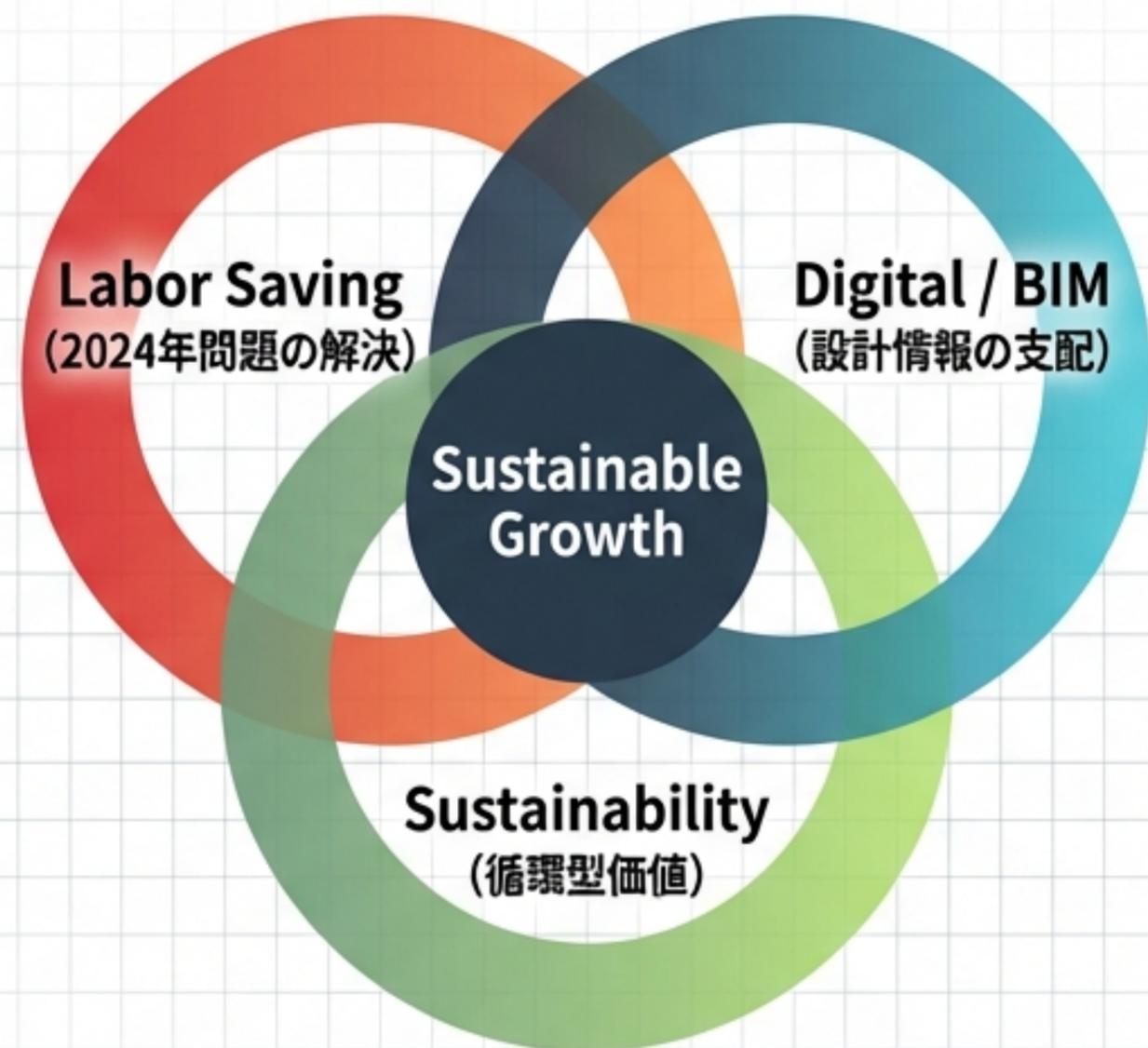
- ✓ BIM Object Coverage 90%
- ✓ DX部門設立
- ✓ リフォーム製品へのシフト

- 省施工パッケージの発売
- AIサプライチェーン統合
- メンテナンスサービスの収益化

- グローバル展開
- 完全なリマニュファクチャリングサイクル
- マテリアルパスポート実装

KPI Shift: Sales Volume (量) → Service Revenue % & LTV (質)

建材メーカーから「建設プロセス・イネイブラー」へ



これからの勝者は「モノ」を売る企業ではない。
デジタルと環境技術で「建設プロセス（コト）」を可能にする企業である。

The time for transformation is now.