

建材メーカーによる流通覇権のビジネスモデル

技術・産業コンサルティング部

鈴木 一範

建材メーカーによる流通覇権のチャンス

住宅産業が転換期を迎え、リフォーム市場が台頭する中で、古くから商材別の多層流通を行ってきた建材業界では、流通の枠組みが大きく崩れようとしている。

建材メーカーにとって既存流通の崩壊は、これまで建材の流通を支配してきた建材商社に代わって、流通における覇権を握るチャンスとも捉えられ、ひいては建材市場を席捲する絶好のチャンスと考えられる。

本稿では、市場環境の変化を捉えた上で、建材メーカーが流通構造の革新により、覇権を握るためのシナリオを展開する。

ターゲットはリフォーム市場

建材市場の動向を大きく左右する住宅産業は、大きな転換の時期を迎えている。

現在日本には、約 4,400 万世帯に対して、約 5,100 万戸の住宅があり、既に世帯数を大幅に上回っている。このため、新設市場は1996年以降、年率約5～10%で縮小を続けている。一方、リフォームは需要が伸びており、同市場は2000年以降、年率5～10%で拡大を続けている。また、市場規模も2002年には約7兆円と住宅市場全体の約4分の1を占めるに至っている。

リフォーム市場は、～ の理由から、今後も構造的に拡大する。建材メーカーとしても、同市場は建築資材の供給先として、注目すべき市場と考えられる。

世帯形態の変化

少子化、非婚／パラサイト化が進行している。このため、子供が独立して住宅を新築する機会が減少し、相対的にリフォーム市場の重要度が増す。

消費志向の変化

若い世代を中心に、新品へのこだわりが希薄化し、購入してからカスタマイズして楽しむ消費スタイルが

普及している。このため、住宅についても、新設よりもリフォームのニーズが拡大すると考えられる。

リフォーム施工業者の積極的な取り組み

従来、受注産業として事業展開してきた施工業者が、宣伝広告や消費者ニーズに合せたリフォームを行うなど、事業改革を積極的に推進している。

流通構造の先行的な革新が最大の鍵

現在の建材流通は、商材別の流通構造となっている。建材の種類は材質・用途により多岐に渡り、流通ルートも、木質系、窯業系、樹脂系建材などを取り扱う主力の木建ルートのほか、サッシなどでは独自のルートも存在し、それぞれが商社、問屋、販売店、施工業者などからなる多層構造となっている。つまり、施工業者は、各自がそれぞれの商材をばらばらの流通ルートから購入する形態をとっている。

また、現在の建材流通は、建材商社が支配する構造となっている。これは、施工業者の殆どが中小の事業者であるためであり、建材商社は流通の仕切り役として、メーカーから建材の大部分を仕入れ、傘下の問屋、販売店、施工業者への販売・金融機能を担っている。

このような流通構造は、業界特性の中でこれまでは合理的に機能してきた。しかし、住宅産業が転換期を迎え、リフォーム市場が台頭する中で、今後、流通の枠組み自体が徐々に崩れていくことが予想される。一つは、同じ商材の流通ルートにおいて川上と川下の流通業者の競合が加速し、多層流通が崩壊することが予想される。もう一つは、異なる商材の流通業者が提携することにより、商材別流通が崩壊することが予想される。

建材メーカーにとって、既存流通の崩壊は、これまで流通を支配してきた建材商社に代わって流通の覇権を握るチャンスとも捉えられる。そのためには、建材メー

カーが流通業者に先行して、主導的に流通構造を革新することが必要である。

流通構造革新の具体的なアプローチとしては、「従来販路での流通革新」と「提携による新しい流通の構築」の二つが考えられる。前者では、流通階層を減らすことによる流通コストの削減、後者では取り扱い商材を増やすことによる販路の拡大、更には商材の総合化によるワンストップショッピングの実現が目標となる。

その1：従来販路での流通の革新

従来販路での流通の革新として、自社流通ルートにおける流通業者の中抜き（流通マージンの取り込み）が考えられる。

建材流通は多層構造であるため、エンドユーザーの手元に商材が届くまでに様々な流通業者におけるマージンが雪だるま式に上乗せされている。例えば、壁紙業界の場合、メーカーが100円/㎡で出荷した壁紙がエンドユーザーの手元に届く頃には、5～6倍の価格になっている。このような、流通コストのカットによる収益化は、メーカーにとって魅力的である。

建材業界において流通が多層化した最大の理由は、クイックデリバリーを確実にするためとされ、流通革新の大きな足枷となっていた。しかし、ここ数年、デジタル印刷技術の発達によるオンデマンドプリントの実現やインターネットを利用した発注システムの普及が急速に進んでいるため、近い将来小ロット短納期でのデリバリーが流通業者を介さなくても可能になると考えられる。

むしろ、流通中抜きにおける問題は、流通業者による組織的な造反であろう。これを抑えるための方法として、例えば、決済などのエージェント機能を流通業者にアウトソーシングすることにより、流通業者との共存を図る（流通業者の選別は必要）、などの仕組みが必要である。

その2：提携による新しい流通の構築

提携による新しい流通の構築では、客層や商品構成が異なる企業同士が足りない部分を補完し合うことにより、シナジー効果を得ることが最大の狙いとなる。

建材メーカーのアライアンス先として、大きく以下の三つのプレーヤーが挙げられる。

中小施工業者を組織化する企業との提携

フランチャイズ業者、プレカットメーカー（木材）などが代表的である。特に、プレカットメーカーは、社数が少なく（国内800社程度）営業効率が高い、設計情報を入手できるなど、手組みのメリットが大きいといえる。

エンドユーザーとの接点を持つ企業との提携

東陶機器、イナックスノシステムなど大手住設機器メーカーが代表的である。アライアンスによる商品の総合化を既に推進しており、最近では、リフォーム市場に対しても積極的なアプローチを行っている。

技術革新の中心的役割を果たす企業との提携

ガス会社、電力会社などが代表的である。特に、ガス会社については、燃料電池の市場拡大に伴う、リフォーム需要の取り込みが期待できる。

新しい流通ルートを構築する場合も、既存の流通・施工業者との棲み分けが重要となる。したがって、エリアにより流通・施工業者を使い分ける、新しい流通ルートにおける販売、施工の一部を既存の流通・施工業者に担当させるなどの対応により、既存の流通・施工業者との軋轢を回避することが必要である。

図表 流通構造の革新モデル

