



Construction Industry Outlook

建設業界のビジネストランスフォーメーション
(2022年発行/2026年データ改訂版)

デロイト トーマツ グループ
建設セクター

目次

国内建設市場の動向と展望 02

建設業界のマクロ動向

国内建設会社の動向

建設業界のビジネストランスフォーメーション

業界トピック 05

dXによる顧客提供価値の革新

BIMを補完するデータ活用の重要性

海外市場開拓の為の事業モデル多様化

新規事業創出

問い合わせ先 09

国内建設市場の動向と展望

建設業界のマクロ動向

国内建設市場の今後の見通し

国内建設市場は震災復興や五輪特需等により活況を呈したが、COVID-19等によって足元は停滞しており、長期的には穏やかな市場縮小が予想される。土木市場はリニア新幹線開業や防災・減災、老朽インフラの維持・更新などの安定需要を期待できる。建築市場はオフィスなどの法人需要の回復が見込まれる一方、住宅は団塊ジュニア世代の購入需要一巡から郊外の戸建てを中心に市場縮小が予想される。

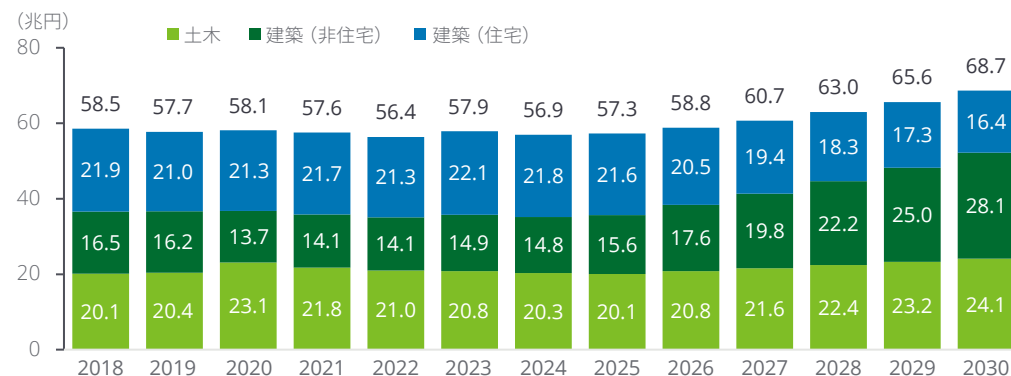
労働力の減少

建設業の課題として、労働参加率が限界に達したことと生産年齢人口の減少に起因した、就業可能者数の減少がある。製造業やその他の産業間で労働者の獲得競争激化と賃金上昇が予想されるため、労働条件の改善や引退する熟練労働者からの技能移転の仕組み化が重要となる。これらを通じて建設業は、年齢や性別を問わず幅広い人材が参加できる業界となる。

建設業界を取り巻く社会情勢

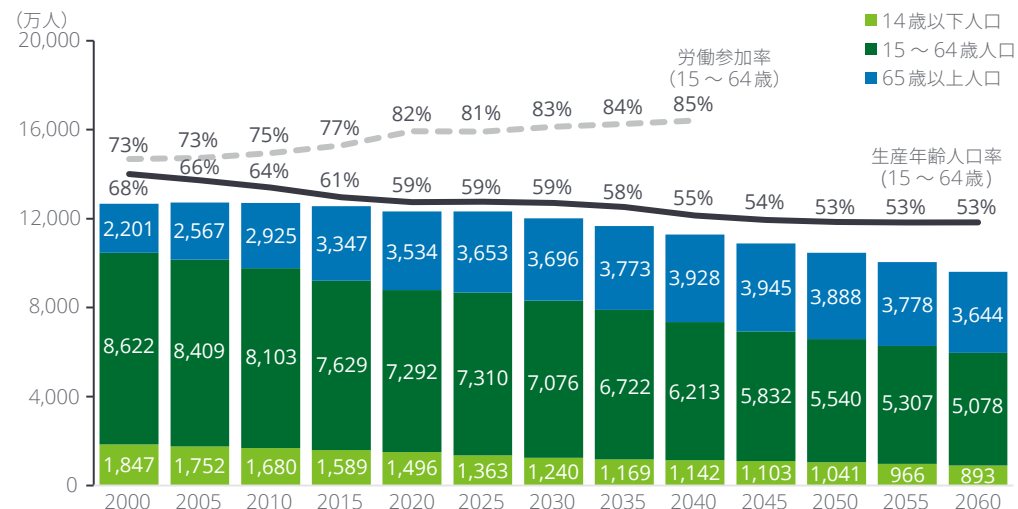
2050年カーボンニュートラルの実現に向けて建設業界ではサプライチェーンの可視化、再編が求められている。スマートシティの実現に際して、建設業界は多種多様なプレイヤーのサービス・ソリューションの統合化を担う役割を期待されている。また建設業界の労働規制緩和措置が2024年4月に解除される為、この対応が求められている。

図1. 建設市場の動向と将来推計 (兆円)



データソース: 国土交通省「建設投資見通し」、建設経済研究所「建設経済レポート」、FactSet

図2. 日本の総人口 (万人) と生産年齢人口率・労働参加率 (%) の推移



データソース: 総人口は総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(出生中位・死亡中位推計)を、労働力人口は総務省「労働力調査」及び労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」

国内建設会社の動向

競争環境の変化

受注環境は、従来より予測されていた五輪特需の終了や、大型受注が一段落し消化段階に入ることに加え、COVID-19の影響による建設投資計画が後ろ倒しされたことで厳しい状況となり、大手企業の小規模案件獲得が見られ、受注競争が激化している。

また供給環境は、技能者の高齢化や国内の労働参加率の頭打ちによる就業者数の本格的な減少や新興国からの労働力確保の難航による労務費の高騰、さらには原油・鋼材などの材料費の上昇もあり、工事原価の上昇を招いている。その結果、競争激化に伴う受注価格の低下と合わせて急激な採算・利益率の低下が生じている。

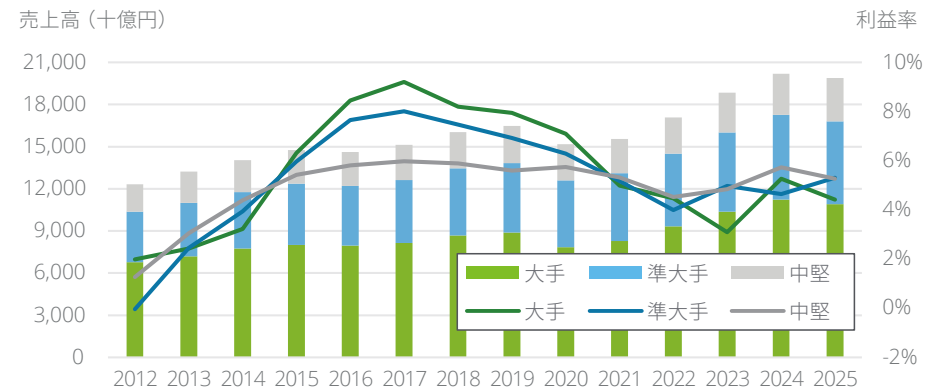
上述の状況により、国内の建設業界は厳しい環境下にあるため、新規参入や代替品の脅威は小さくなく、既存プレイヤー間で競争が継続する。

市場変化の予測

大手・準大手企業の利益率は急激に低下し、中堅企業は横ばいで維持しているものの、今後は中堅企業も含めた業界全体の利益率低下の可能性がある。

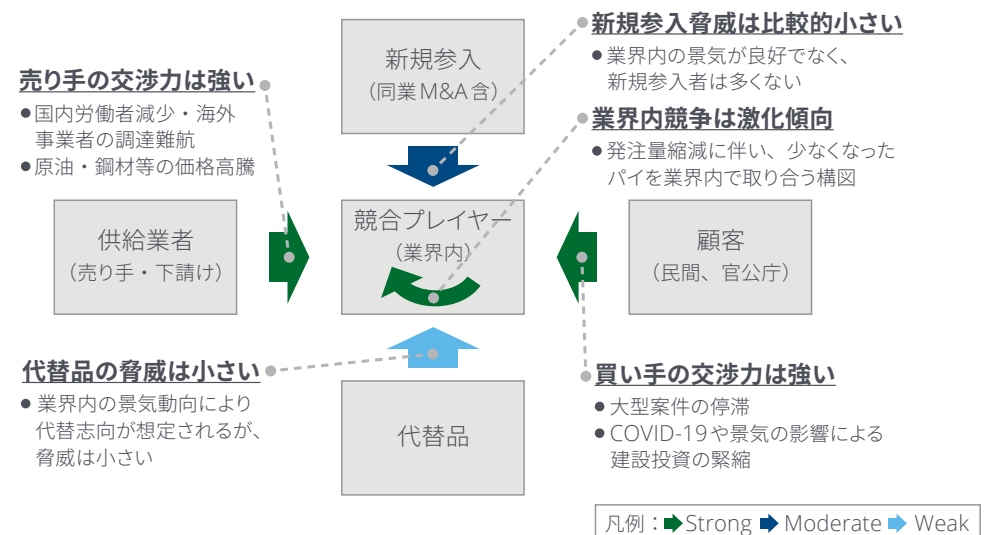
今後、建設業界は市場縮小に伴う建設投資の縮減と、労務費の高騰や材料費の変動による原価の高騰により、スタグフレーションが発生する危険がある。そのため、建設会社は、従来からの生産性向上の取組みに加え、高付加価値な商品の投入や新規事業の開発に取り組む必要がある。

図3. 企業規模別の売上高及び経常利益率



データソース：建設経済研究所「主要建設会社決算分析」

図4. 国内建設市場の競争環境分析



建設業界のビジネストランスフォーメーション

建設ビジネス変革

国内の建設会社各社は、COVID-19の影響等による国内市場の縮小と少子高齢化等による労働人口減少の影響を受けた働き方改革や生産性向上に加え、将来的には顧客への提供価値の見直しが必要となる。これまではコストオーバーラン、タイムオーバーラン等のリスク移転が重視されたが、これからは透明性の高いPJ管理とフロントローディングによるリスクの低減・シェアが求められる。その対応には、デジタル技術を活かした業務プロセス変革や意思決定手法の見直しが必要となる。

建設デジタル革新

建設業界のデジタル革新では、BIMをはじめとする膨大なデータを活かして業務を行う事になり、その為の専門能力を自社で有する必要がある。従来型の縦割りの組織・業務に対して、データ流通によって横串を通し、将来的にはネットワーク型組織に移行する事も想定される。これらの変革はデータ起点での新たな価値を生み出し、自社がオーナーに一貫して寄り添い、そのライフサイクルパートナーとなる事を可能とする。

事業領域の拡大

デジタル領域でケイパビリティを獲得することにより、これまで限定的であった海外建設工事の拡大、さらには工事請負だけでなく広範囲のサービス提供が可能となる。更にこれを新規事業開発につなげる事で新たな収益獲得が可能となる。

図5. 建設ビジネス変革

		提供価値	
		従来	今後
本業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 詳細な要件が提示されない中で不確実性・リスクを担った請負の建設事業 ● 外部設計の通りに構造物を建設する施工 ● 設計から施工まで一気通貫の設計施工 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 透明性の高いPJ管理と合理的な意思決定に基づいたデータドリブンな建設事業 ● フロントローディングによって高度化された設計・施工 ● 構造物及びそれに付随するバーチャルデータの提供 	
	周辺領域	<ul style="list-style-type: none"> ■ 建設工事の受注が目的の建設関連事業 ● 開発事業 ● 自社施工物件中心のファシリティ・マネジメント事業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな収益源となる非請負の新規事業 ● 上流の事業計画から企画のアドバイザー ● 不動産価値を最大化する施設運用 ● 建設ノウハウを活用したサービス提供

- dxによる顧客提供価値の革新
- BIMを補完するデータ活用の重要性
- 海外市場開拓の為の事業モデル多様化
- 新規事業創出

業界トピック

dXによる顧客提供価値の革新

従来のプロセス型モデルからネットワーク型モデルへ

建設業界に限らず多くの日本企業では、個々の部門での最適化を志向する傾向にあり、「現場」と「経営」が切り離されていることが多かった。今後は企業活動全体を通じた分業と顧客接点の強化により生産性と高付加価値を両立させる戦略思考が必要となる。これからの企業では、サプライチェーンとバリューチェーンを一体的に捉えた「ネットワーク型モデル」を取り入れ、顧客ニーズの変化をいち早く捉え、質の高い意思決定を現場でスピーディに実施することが重要である。この動きは建設業にも当てはまると考えられる。(詳細は「両極化時代のデジタル経営」Chapter3-5を参照)

工事請負者からライフサイクルパートナーへの進化

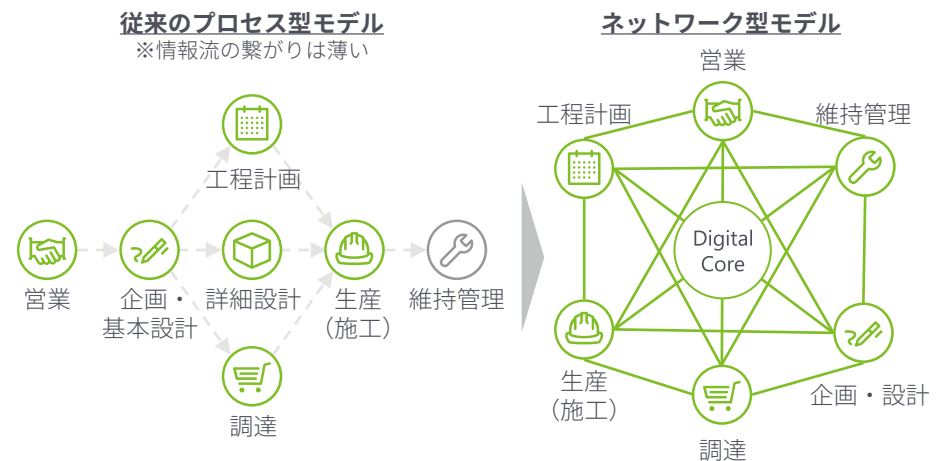
建設業界は、現場最適型の典型例で、サイロ化が進んでおり、営業・設計・調達・購買・施工・CS・維持管理が「現場」レベルで「個別」に、高いレベルで機能している。しかし、その弊害も顕著である。設計・施工・維持管理という大きな建物ライフサイクルにおいて、建てる局面では効率化された高い品質での価値提供が可能な体制が敷かれている一方で、建てた後の維持管理はCS部門、或いは他社へと引き継がれるため、顧客から見ると「建てて終わり」の状況に見える。社内やグループに建てるところまで、建てた後、それぞれを担う機能が存在はしているが、必ずしも情報・業務が連携しきれておらず、分断されているからである。

前述のネットワーク型モデルを取り入れることで、自社内に点在する様々なコンポーネントを繋ぐことが可能となり、多様な社内リソースを活用し、設計と施工から、維持管理まで顧客に価値提供を行うことができるのである。それは、すなわち建物のライフサイクルを通じてソリューションを導くライフサイクルパートナーへの進化そのものなのである。

dXによる価値提供の加速化

社内に点在する様々なコンポーネントを結び付ける上で、下図のDigital Coreの存在が欠かせない。一言でDigital Coreといっても、建設業においてはBIM活用や、ERP、BI等の現場の利益をモニタリングする仕組み、現場の知見を共有するナレッジマネジメントなど、情報・業務プロセスを清流化するために、様々な視点からの変革が想定できる。

図6. 従来のプロセス型からネットワーク型への転換イメージ



BIM を補完するデータ活用の重要性

デジタル化及びBIM活用の進展

2009年は日本におけるBIM元年と言われ、国内の建設会社におけるBIMの活用に向けた取り組みが本格化した。しかし、そこから十年以上経過した今でも、BIM本来の効果を享受できている日本企業は現れていない。米国ではBIM Level3が現実のものとなっている一方、日本の大手企業はLevel1から2の段階にとどまっており、大幅な遅れと共に国際的な競争力を失っている。

100年変わらないビジネスとも言われる日本の建設業界では、作業所という時間的な組織が中心であり、「職人」とも言われる作業員が現場作業を担っている。作業の標準化などによって人に拠らない組織的な現場生産を可能にしている海外の建設業界に比べて、「職人個人」に任せられる特性が日本のデジタル化やBIM活用の進展を難しくしていると考えられる。

データドリブンな業務プロセスへの転換

職人の高齢化による人手不足や働き方改革といった外的要因にさらされる中で、BIMを中心としたデジタル化による生産性向上は必須である。しかし、BIMツールのみではBIM本来の効果を創出することは難しい。BIM Level3を実現しているグローバル企業では、BIMの効果を最大化するためのデータ基盤とそのデータを活用する業務プロセス及び個々の業務システムを実装しており、日本の建設会社各社の帳票作成システムとは一線を画したものがあ

る。歩掛などの競争力の源泉となるデータの活用方法に加え、そうではない共通化・標準化してしまえる領域を特定し、個社独自で取り組むべき変革と、業界各社横断で進めるべき施策を具体化していくことも必要である。

図7. データ活用によるシームレスな情報連携

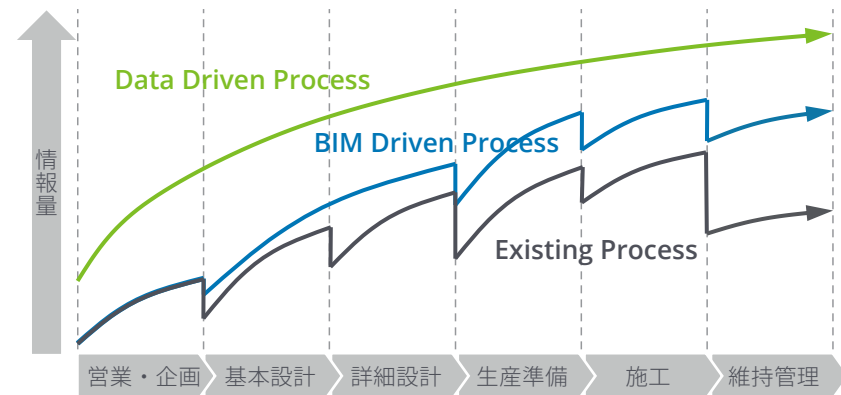
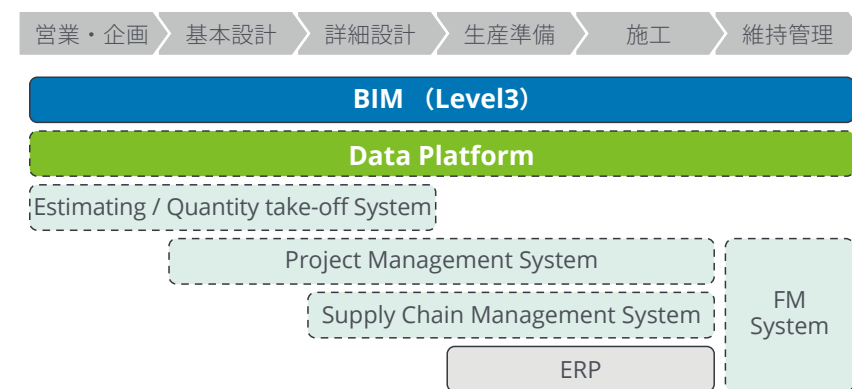


図8. データを軸にした業務システム全体像



海外市場開拓の為の事業モデル多様化

建設サービスとしての Construction Management (CM)

海外の建設市場は、地域によって今後も成長が見込める。しかし、日本の建設業界における標準的な契約手法や管理手法だけでは現地企業のニーズへの対応が難しい。対応が難しい要因として、海外の建設プロジェクトにおける契約形態のバリエーションの多さが挙げられる。海外建設プロジェクトにおいては、日本で一般的な請負契約以外の契約形態が複数存在し、プロジェクト毎に最適な契約形態が採用されている。

- 従来方式 (Design-Bid-Build)
- デザインビルド方式 (Design Build)
- ピュアCM方式 (CM for Fee)
- CM アットリスク方式 (CM at Risk)

海外建設プロジェクトにおいては、日本とは異なる契約形態のプロジェクトに対応していくために、施工者として請負契約をするだけでなく、CM会社としてサービスを提供できるようなケイパビリティを具備する必要がある。

Integrated Project Delivery (IPD)

近年、契約形態にBIMの活用を取り入れたIntegrated Project Delivery (IPD) という手法も出てきており、BIMの理解は国内以上に重要である。IPDとは、発注者にとっての価値創造ができていないかにフォーカスし、全ての関係者（設計者・施工者・専門工事会社等）が1つのチームとしてプロジェクトを実行するスキームである。そこでは、プロジェクトのリスクを共有・解決することで価値を創造し、利益を分配することができる。

図9. 海外建設工事における契約バリエーション

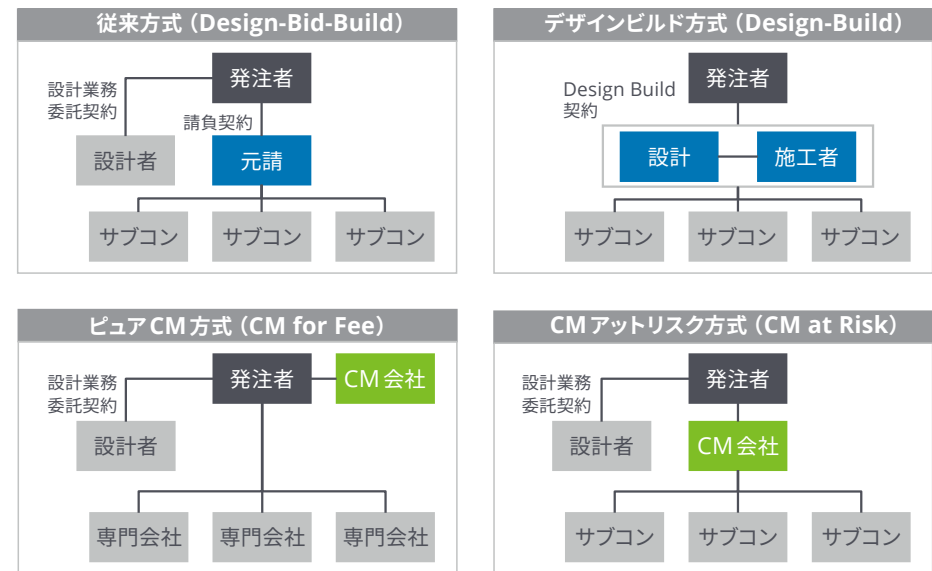
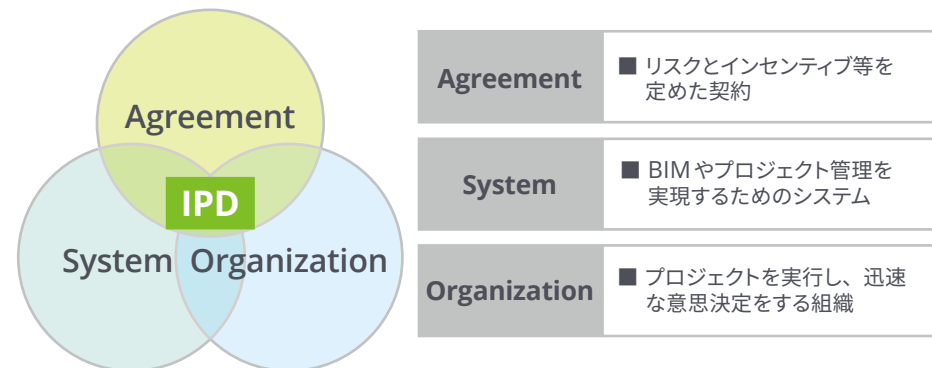


図10. Integrated Project Delivery



新規事業創出

～周辺・新規事業の始め方、実際に事業化していく際の障壁～

非建設領域事業推進の課題

「フロー型」社会から「ストック型」社会への転換に伴い、各社は中核の建設事業以外で収益の柱となる新規事業を模索している。O&M領域*1を始めとした非建設事業が着目されている。

しかし、着目されている領域は限られているにも拘わらず各社の取組は思う通り進んでいないようである。理由として以下の2点が挙げられる。

事業開発アプローチの選択

事業開発のアプローチは、A：連続的拡張と、B：非連続的拡張の2つに大別できる。よく検討が停滞・頓挫するパターンはBにおいて散見される。Bの場合は新しい顧客／市場に対して新しい商品／ビジネスモデルを導入していくため、相対的に検討推進難易度が高い。また、既存事業との関連性が低いことが多く社内の事業推進合意形成が難しくなることが多い。

検討推進にあたっては対象開発案の位置づけを整理した上でどちらのアプローチが適切か判断することが重要である。

事業開発管理プロセスの整備

管理プロセスが未整備なため検討が停滞する場合も多い。各管理プロセス及びその通過基準（ゲート）を定義し、推進側／承認側の両者が意思決定プロセスを持つことにより、適時適切な投資／撤退意思決定が可能になる。

*1:Operation & Maintenance

*2:Minimum Viable Product (必要最小限の製品・サービス)

図 11. 2つの事業開発アプローチ

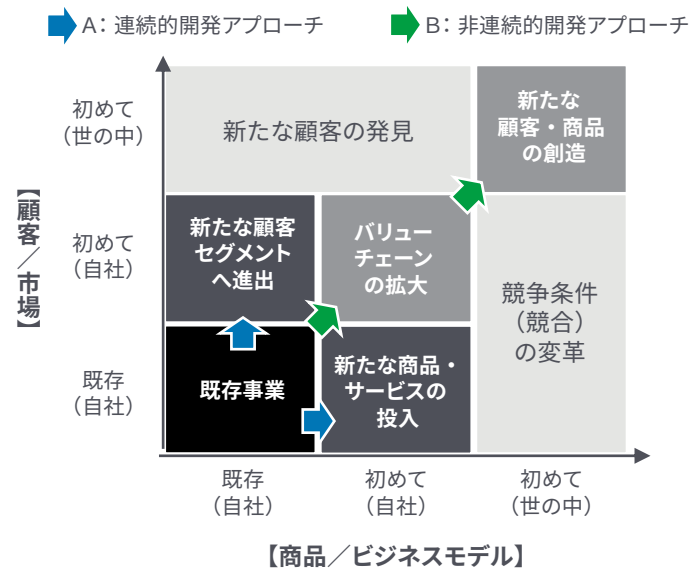
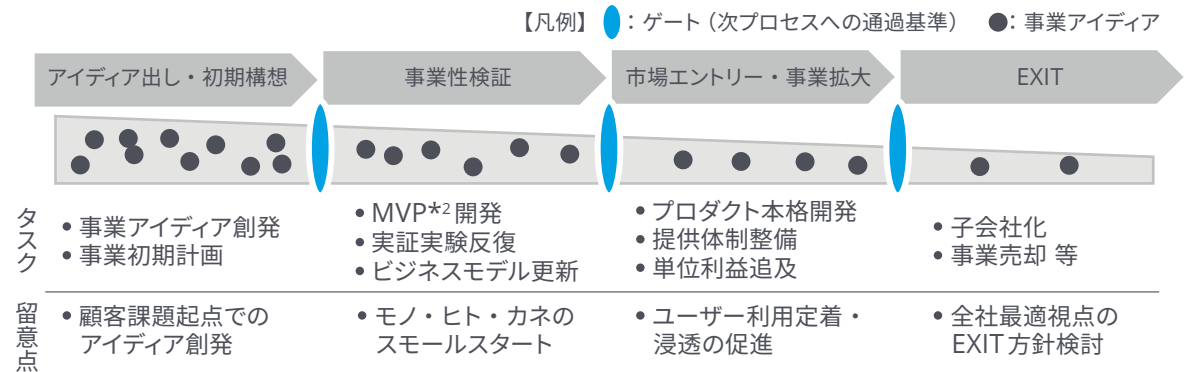


図 12. 事業開発管理プロセス



問い合わせ先

庄崎 政則／Masanori Shosaki

合同会社デロイト トーマツ
パートナー
建設セクター リーダー
mshosaki@tohatsu.co.jp

原 祐介／Yusuke Hara

合同会社デロイト トーマツ
シニアマネジャー
建設セクター
yushara@tohatsu.co.jp

編集

古山 蘭／Ran Furuyama

合同会社デロイト トーマツ
リサーチマネジャー
建設セクター
rfuruyama@tohatsu.co.jp

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。
デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの革新と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>