

ウクライナ国

**窯業系サイディングによる
建築復興にかかる
ウクライナ・ビジネス支援事業
調査完了報告書**

2025年6月

ニチハ株式会社

内容

I. 事業計画書.....	1-1
1. 自社戦略における本調査の位置づけ.....	4
1.1 調査の目的.....	4
1.2 本調査の概要.....	4
2. 市場環境.....	5
2.1 市場環境（政治・制度面）.....	5
2.2 市場環境（建築市場）.....	6
2.3 競合動向.....	7
3. ターゲット顧客・ニーズ.....	8
3.1 ターゲット顧客.....	8
3.2 ターゲット顧客のニーズ（顧客の直面している問題）.....	9
3.3 マーケティング活動によるニーズ確認（商品セミナー）.....	9
4. 製品・サービス概要.....	10
5. フィージビリティ（技術／運営／規制等の実現可能性）.....	11
5.1 技術・価格の現地適合性.....	11
5.2 ウクライナ建築市場における市場適合性.....	11
5.3 法規制・その他障壁.....	12
6. ビジネスモデル（実施体制／顧客やパートナーに提供する価値等）.....	12
7. 将来的なビジネス展開、ロードマップ.....	14
7.1 事業規模のイメージ.....	14
7.2 進出形態・実施体制のイメージ.....	14
7.3 事業化に向けたスケジュール.....	14
7.4 事業化の条件・課題・リスク.....	15

案件概要



ウクライナ国 窯業系サイディングによる 建築復興にかかるウクライナ・ビジネス支援事業 ニチハ株式会社(愛知県名古屋市)



ウクライナにおける開発ニーズ(課題)

- ・老朽化や戦争によってダメージを受けた住宅、病院、学校等の全ての建築物の復旧または新築。
- ・ウクライナ国が必要とする外壁を伴った迅速な復興

提案製品・技術

- ・窯業系サイディングは高い耐候性・防火性・凍害性・意匠性を有した外壁として建物性能の向上に貢献
- ・断熱改修による省エネでより健康的な住環境の提供
- ・工業化住宅会社と協力し高性能な建物を短工期で供給可能
- ・木材チップを使用し、炭素固定化によるCO2削減に貢献

調査概要

- ・調査期間: 2024年10月～2025年5月
- ・対象国: ウクライナ国
- ・調査概要: 日本製の高品質で施工性の高い窯業系サイディングの現地ニーズの検証。老朽化や戦争によりダメージを受けた既存建築物の外壁需要のほか、提案製品を展開する上で必要な技術認証や関連法規等を調査し、ウクライナ及び周辺国でのビジネス拡大の可能性を検討する



EX Series

ビジネスモデル

ターゲット顧客として、ウクライナ国における政府機関、民間企業や団体、一般消費者を想定。または第三国の政府機関(ESTDEVを通じたウクライナ復興支援プロジェクト等)や民間企業等を通じて、流通業者とのビジネスを模索する。新築・改修のパイロット案件を設けて設計サービス、施工支援を行いながら、ビジネスの拡大を目指す

対象国に対し見込まれる成果(開発インパクト)

- ・戦争によって破壊された住宅、病院、学校などの建築需要は膨大であり、日本が得意とする高断熱システム、高性能建物を短工期で供給し復興に貢献
- ・ダメージを受けている既存建築物の断熱改修を通じ、省エネでより健康的な住・建物環境を提供
- ・特別な熟練施工技術を必要としない施工及びメンテナンス業務の展開により、現地雇用の創出に貢献

2024年9月現在

Ⅰ 事業計画書

ニチハ株式会社（以下、「当社」）は 1956 年に設立された建材メーカーで、本社は愛知県名古屋市に所在。東京証券取引所プライム市場および名古屋証券取引所プレミアム市場に上場し、主力事業は、外装材を中心とした建築資材の製造・販売。特に窯業系外装材「サイディング」の国内シェアは業界トップクラスの地位を確立している。

取り扱い製品は、外装材、内装材、その他建材と多岐にわたり、特に外装材（窯業系サイディング）については高い耐久性と意匠性を特徴とする。環境配慮にも積極的で、リサイクル原料の使用や省エネルギー製品の開発に取り組んでおり、また、耐震性能や防火性能に優れた製品開発も行っており、安全・安心な住まいづくりに貢献している。

また、日本全国に営業所と工場を展開し、海外では米国に生産拠点を持つなど、グローバルに事業を展開する。近年は、デザイン性の高い製品開発やスマート工場化による生産効率の向上、環境負荷低減など、時代のニーズに応じた事業展開を進めている。また、東欧や旧ソ連圏で既にビジネス展開を行っており、ウクライナでも 2022 年のロシアによるウクライナ侵攻以前ビジネスを展開している。

本報告書冒頭に記載の調査を実施し、当社が作成した事業計画書を以下に示す。

1. 自社戦略における本調査の位置づけ

1.1 調査の目的

本調査を通じて、ウクライナ侵攻被害による建築復興需要に着目し、ウクライナにおける窯業系サイディングのニーズを検証し、窯業系サイディング事業の海外市場拡大を目指す。具体的には、ウクライナ国内の住宅・建築物の需要状況、競合製品、必要とされる技術認証などを調査し、さらに、復興事業に関わる政府機関や民間企業との連携の可能性や、現地企業との取引における透明性についての調査も行う。また、老朽化した住宅の外壁改修のニーズ調査をウクライナにおいても調査し、既存ビジネスからの拡大を策定する。

1.2 本調査の概要

1.2.1. 調査開始時に想定していたビジネスモデル

ロシアのウクライナ侵攻による現地建築物の損失総額は 1,570 億ドルに達し、このうち住宅被害は 589 億ドルと最も高く、今後大規模な復興需要が見込まれる。窯業系サイディングは日本の戸建住宅市場において 8 割近いシェアを有し、ウクライナ市況においても十分にポテンシャルを有すると推察した。一方で、当社の窯業系サイディングを用いた外壁システムはウクライナ市場において、特殊な位置づけにある製品であり、一般的な窯業系サイディング（fiber cement）とは一線を画す。その主な要因として、以下 2 点挙げられる。

1. 生産工場での事前塗装により、建築現場での塗装作業が不要
2. 専用金具材を使用した独特の施工方法

これらの特徴は製品の品質向上や施工効率化に寄与する一方で、現地の一般的な外壁施工方法とは異なるため、市場での認知度が限定的なものとなっている。

この状況を改善するため、既存の欧州ビジネスモデルを参考にし、ウクライナでも販売店と連携強化したビジネス展開を想定している。初期段階として、ウクライナ国内および近隣諸国において販売店ネットワークを構築する。具体的には、WEB や現地代理人を活用したハイブリッド説明会などを開催し、販売候補店を募集する。選定された販売店候補に対しては、日本あるいは、上述の通り既に当社製品や工法での建設を実証済みである近隣国でビジネスセミナー、施工研修会、実案件の視察などを実施し、販売店契約の締結を想定する。第二段階では、新規販売店と連携し、新築や改修のパイロット案件において、設計

サービスから施工までを一貫して提供し、これにより、実績とノウハウを蓄積する。また、連携を通してマーケティング活動を展開し、セミナーや展示会を通じた当社製品の特徴や利点の周知を進めることで、市場認知度の向上を目指すとともに、更なる事業拡大を図る。第三段階では、隣国の住宅会社との協業を視野に入れ、省エネ・高性能建築物の提供スキームを確立する。

このようにウクライナ国内・国外の両面より、ビジネス参入を検討し、ウクライナにおける当社のプレゼンス向上と安定的な事業基盤の構築を図るべく調査を実施した。

1.2.2. ビジネス展開による対象国・地域への貢献

当社のビジネス展開は、ウクライナの復興と発展に多面的に貢献することが期待される。ターゲットとして、破壊された住宅、病院、学校等の建築物の復興需要への対応を挙げる。具体的には高断熱・高性能な建築物を短い建築工期で供給することで、人々の生活を支援する。第二に、老朽化した既存建築物の断熱改修需要への対応。エネルギー効率の高い住環境を提供することで、省エネと健康的な暮らしの実現に貢献する。第三に、住宅会社との連携により、高品質・高性能な建物を効率的に供給する。最後に、材料販売だけでなく、施工やメンテナンス業務も提供することで、継続的で最小限の雇用を創出し、ウクライナの経済活性化に貢献する。このように、当社は、窯業系サイディングという優れた建材と、長年培ってきた技術・ノウハウを活かすことで、ウクライナの復興と持続可能な社会の実現に貢献することが可能と推察している。

2. 市場環境

2.1 市場環境（政治・制度面）

項目	内容
正式国名	ウクライナ (Ukraine)
首都	キーウ (Kyiv)
面積	603,550 km ² (世界第45位、日本の約1.6倍)
人口	約4,400万人 (2021年推計) ※戦争前
元首	大統領 (現：ヴォロディミル・ゼレンスキー)
公用語	ウクライナ語

【政治体制】

大統領制と議院内閣制を併用した共和制国家である。1991年のソ連崩壊に伴い独立を果たし、2004年のオレンジ革命、2014年のユーロマイダン革命を経て、より民主的な国家体制を目指してきた。

【統治機構】

- ・ 行政府：大統領が国家元首として外交・安全保障を主導し、首相が内政を担当
- ・ 立法府：一院制の最高会議（450議席）
- ・ 司法府：最高裁判所を頂点とする司法システム

【地方制度】

24の州（オブラスチ）、1つの自治共和国（クリミア：現在はロシアが実効支配）、2つの特別市（キーウ、セヴァストポリ）で構成され、2014年以降、地方分権化改革を進め、地方自治体の権限強化を図っている。

【主要な政治課題】

- ・ 汚職対策・行政の透明性向上
- ・ 行政の透明性向上

- ・ 司法改革の推進
- ・ 欧米との関係強化・EU加盟を目指した制度改革
- ・ 2022年2月以降のロシア侵攻対応

【制度改革の現状】

- ・ 2019年のゼレンスキー政権発足以降、反汚職機関の設立や司法改革を推進
- ・ EU加盟基準に適合するための法制度整備を進行中
- ・ 地方分権化による行政効率の向上を目指す

これらの課題に対し、ウクライナは西側諸国の支援を受けながら、民主的な制度構築と改革を進めている。特に2022年のロシアによる侵攻以降、国家の存続をかけた戦いの中でも、民主主義体制の維持と制度改革の継続に取り組んでいる。将来的なEU加盟を視野に入れた改革の加速が期待されているが、現在の戦争状況が、これらの改革進展の大きな障壁となっている。

2.2 市場環境（建築市場面）

ウクライナの建設市場は、2022年のロシアによる全面侵攻により大きな打撃を受け、前年同期比で建設市場は金額ベースで56%減少し、労働力も徴兵や移民により40%近く減少した。また建設資材の生産量も3分の1減少するなど、業界全体が深刻な影響を受けた。しかし2023年以降、緩やかな回復の兆しが見られている。これは主に以下の要因による。

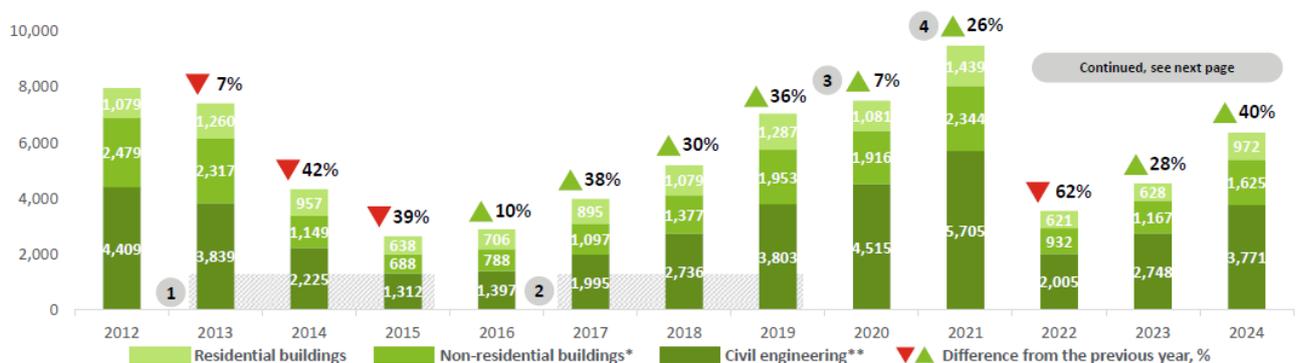
- ・ 重要インフラと被害を受けた住宅の再建に対する政府と国際的資金の投入
- ・ 防衛関連施設の建設需要の増加
- ・ 土木インフラや非住宅建設プロジェクトの回復

2023年の建設金額は28億ドルに達し、2022年と比較して7億ドル増加した。ただし、依然として戦前の水準（約100億ドル）には遠く及ばない（下図参照）。課題としては、熟練労働者の不足、建設資材の供給制約、物流の混乱などが挙げられる一方で、復興需要の高まりにより、革新的な建設手法の採用や、より持続可能な建材への需要増加など、新たな機会も生まれてきている。

図 1. 2012 年から 2024 年までの建築分類別建設金額推移

Trends in the number of constructions by building categories from 2012 to 2024, USD mln. (1/2)

Prior to the full-scale invasion, the construction sector experienced growth, reaching approximately \$10 billion in production volume



(出典元：Ministry of Economy, State Statistics Service, Ministry of Finance, State Agency for Reconstruction and Development of Infrastructure, Kyiv School of Economics をもとに調査団作成)

地域的には、戦闘の影響の少ない西部地域（リヴィウなど）への建設需要のシフトが見られ、この傾向は当面続くと予想される。また、戦争による被害の修復需要（約1,570億ドル規模）に加え、建築物の老朽

化による更新需要（約 500 万㎡）も存在しており、中長期的な市場の成長が期待される。

2.3 競合動向

2023 年のウクライナの想定外装材市場 1.3 億～1.8 億ドル規模に対して、窯業系サイディングの輸入額は 50 万ドルとなり、推定シェアは 0.3～0.4%と、日本国内での住宅市場におけるシェア約 8 割と比較し、現時点では広く普及していない。自国建材供給の制約もあるなか、窯業系サイディング市場の大半は輸入品で占められており、ベルギー（CEDRAL、Equiton、Siniat）、トルコ（Hekim Yapi、tepePan）、スイス（Cembrit、Swisspearl）の他、日本を含めた複数国のメーカーが参入している。

価格帯は製品により大きな幅があり、日本からの輸入品は比較的高価格帯に位置する。一方、ベルギーやトルコのメーカーはより手頃な価格設定となっている。

流通面では、各メーカーとも代理店経由での販売が一般的であり、大手代理店である当社販売店候補は、JamesHardie（アイルランド企業）、Swisspearl（スイス企業）など複数ブランドを扱っている。また、デザインの幅広さ、サイズバリエーション、情報提供の充実度なども、各メーカーの競争力を左右する要素となっている。

現地生産はウクライナの Cemi 社のみで、多くを輸入品に頼っている市場といえる。2023 年度の窯業系サイディング製品の輸入額は約 50 万ドルで、2021 年の 330 万ドルから大きく減少している。今後は戦災復興に伴う建設需要の拡大が見込まれるものの、価格重視の傾向が強く、当社のような、高付加価値製品の普及には課題が残る。

欧州やトルコのメーカーが提供する窯業系サイディングは厚さが 8～12mm であるのに対し、日系メーカーの製品は 14～21mm と比較的厚めとなっている。そのため、日系メーカーの窯業系サイディングは意匠性と品質に優れている一方で、重量がかさむという特徴がある。

表 1. ウクライナで入手可能な窯業系サイディングのブランド

Selected brands of fibercement panels available in Ukraine*:

Brand	Country of HQ	Texture	Panel size, mm (L x W x H)	Panel weight for 1 m ² , kg	Panel density, kg/cubic m	Price for 1 m ² (rounded number)**	Where to buy in Ukraine
Cedral	Belgium	Smooth, wood	3600 x 190 x 10 3600 x 186 x 12	18.1-18.9	No less than 1300	\$20-\$40	Official distributor, large retailers, marketplaces
Equitone	Belgium	Smooth, silk, gravel	2500 x 1220 x (8-10) 3050 x 1220 x (8-10) 2500 x 1250 x (8-12) 3100 x 1220 x (8-12)	14.9-22.8	No less than 1600	\$30-\$100	Official distributor, large retailers, marketplaces, specialized stores
Siniat***	Belgium	Smooth	2400 x 1200 x 10	14.5	1200	\$25	Official distributor, large retailers, specialized stores
Hekim Yapi	Türkiye	Smooth, wood, stone, brick	2500 x 1250 x (6-12) 3000 x 1250 x (6-12) And others	11.2-16.8	No less than 1350	\$15-\$60	Official distributor, marketplaces, large retailers, specialized stores
tepePan	Türkiye	Smooth	2500 x 1250 x (6-14) 2800 x 1250 x (6-14) 3000 x 1250 x (6-14)	11.8 -17.7	1075-1225	\$15-\$60	Marketplaces, large retailers, specialized stores
Cemi	Ukraine	Smooth	3050 x 1220 x (8-12)	NA	1650-1750	\$35	Official manufacturer, large retailers

Brand	Country of HQ	Texture	Panel size, mm (L x W x H)	Panel weight for 1 m ² , kg	Panel density, kg/cubic m	Price for 1 m ² (rounded number)**	Where to buy in Ukraine
非公開情報							
James Hardie	Ireland	Smooth, wood, roughsawn	3600 x 180 x 8 3600 x 214 x 11 And others	11.4+	No less than 1300	\$35+	Direct importer***, large retailers, marketplaces, specialized stores
Sfibral	Lithuania	Smooth, gravel	2510 x 1250 x (6-8) 3050 x 1250 x (6-8)	9.9-15.7	No less than 1650	NA	Large retailers, specialized stores
Cembrit	Switzerland	Smooth, brush	2500 x 1200 x (6-8) 3050 x 1200 x (8-10) And others	11.0-18.9	1550-1800	\$25-\$105	Large retailers, specialized stores
Swisspearl	Switzerland	Smooth, gravel, wood etc.	2510 x 1250 x (8-12) And others	Up to 18.9	No less than 1550	NA	Direct importer***, large retailers, specialized stores

(出典元：Cedral、EquitoneSiniat、Hekim Yapi、tepePan、Cemi、James Hardie、Sfibral、Cembrit、Swisspearl の各社 HP をもとに調査団作成)

3. ターゲット顧客・ニーズ

3.1 ターゲット顧客

① 大手不動産デベロッパー

ウクライナ企業である、ストリツァグループ、リエル、IB アライアンス等はキエフやリヴィウ地域で大規模な建設プロジェクトを展開。また高級住宅やオフィスビルを手がけており、そのため高品質な外壁材のニーズが高い。

② 戦後復興プロジェクトの建設会社

住宅施設の被害が全体の 37.5% (589 億ドル) と最も大きく、特にドネツク、ルハンスク、ハリコフ地域での復興需要が見込まれる。また、国際援助資金による再建プロジェクトでは、高品質で耐久性のある建材が求められる。

③ 建材商社・代理店

エピセーター、ノヴァラインなどの大手建材チェーンや高級外壁材を専門に扱う代理店。これらの顧客層は、高品質な日本製品への評価が高く、価格よりも品質・耐久性を重視する傾向があり、特に戦後の復興需要を見据えた長期的な関係構築が重要である。

④ 近隣国における復興支援機関

ウクライナ復興支援に関わる欧州各国の支援機関とその支援対象都市について、判明している主な機関を下記に報告する。このような機関を通じて、近隣国からのウクライナへの販売スキームも視野にいれる。

表 2. ウクライナ復興支援に関わる欧州各国の支援機関

支援国	機関名	支援対象都市/地域
ドイツ	GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)	ミコライウ、チェルニーヒウ
スウェーデン	SIDA (Swedish International Development Cooperation Agency)	ドニプロ
デンマーク	DANIDA (Danish International Development Agency)	ミコライウ
フィンランド	FINNFUND	ハルキウ周辺
ポーランド	Polish Aid	リヴィウ、ルツク
フランス	AFD (Agence Française de Développement)	オデーサ
エストニア	ESTDEV	ジトミール

(出典元：調査団作成)

3.2 ターゲット顧客のニーズ（顧客の直面している問題）

建設市場における顧客ニーズについて以下 5 点に対する当社外壁システムのメリットを策定する。

① 戦災による再建需要

ロシア侵攻により約 22 万棟の住宅施設が破壊または損傷を受け、総被害額の 37.5% (589 億ドル) を占める。特にドネツク、ルハンスク、ハルキフ、キエフ地域での被害が大きく、早急な再建が必要とされている。

② 老朽化建築物の改修需要

約 500 万㎡の住宅エリアが改修を必要とする状態にあり、特にオデッサ、ドネツク、ハルキフ、ドニプロペトロフスク等の地域で老朽化建築物の改修需要が高まっている。

③ 労働力不足への対応

戦争の影響で建設業界の労働力が過去 2 年間で約 10 万人減少しており、少ない人員で効率的に建設できる革新的な工法や材料へのニーズが高まっている。

④ コスト効率の追求

ウクライナ経済の危機的状況により、建築資材選定において価格が最重要基準となっているものの、同時に耐久性や断熱性、施工の容易さも重視されてきている。

⑤ 持続可能性とエネルギー効率の要求

建築基準において省エネルギーや持続可能な資源利用が重視されており、環境に配慮した建材へのニーズが高まっている。

3.3 マーケティング活動によるニーズ確認（商品セミナー）

前項のターゲット顧客がウクライナ市場どのように把握しているか、今後のビジネスの展開可能性やそれに伴う障壁を確認するため、以下の場を企画し、ヒアリング内容を下記に纏めた。

① ウクライナ技術機関との面談

ウクライナ復興庁傘下の技術組織であり、技術的なインフラ革新を市場に取り入れることを目的と

している。当社製品をウクライナで販売するにあたり、現地法令への適合性を示すために必要な認証や作業の確認を当該機関に対して実施。面会した担当者は主にインフラ系を担当しており、当社製品のような建築物用外壁材の認証については担当部署及び担当者を紹介してもらうこととした。

② 近隣国での商品セミナー開催

当社製品に対する見識を深めてもらう目的で、ウクライナの設計事務所・建設会社・販売店および、ウクライナでの復興需要開拓を目指す近隣国の設計事務所、建設会社を対象に当社の商品セミナーを開催した。近隣国から約 20 名、ウクライナからは約 50 名近くが参加。セミナー後、参加者を対象にアンケートを実施した。その結果、当社製品の特徴である施工性の良さと通気工法は、建物改修に効果的であるとの評価を得た。これら物件における意思決定要素として、最も重視されるのは価格であり、次いでデザイン、施工性、メンテナンス性が重要視されることが分かった。当社製品の簡易な施工方法は、ウクライナが直面している職人不足の解決策として高く評価され、通気工法は老朽化建築物のエネルギー効率改善に効果的であるとの評価。また、当社製品のデザイン性とメンテナンス性については、顧客満足度を十分に満たすことが確認された。しかしながら、価格が最も重要な意思決定要素であることも明らかになり、そのため、高級品である当社製品は、その特徴を活かした差別化戦略の構築が必要であることが示唆された。

③ ウクライナ販売店候補との面談

ウクライナから参加の販売店候補とは、当社他国の販売店の事例を紹介しつつ、中長期的な数値目標や販売計画、投資プランや戦略についてのビジネス展開についての打ち合わせを実施。ウクライナでのブランド名を決め、ラインナップを選定し、在庫販売を見据えた倉庫拡張を行った。今後は販売店契約の締結を見据え、より具体的な数値目標や詳細な施策やマーケティング戦略についての打ち合わせを実施予定。

④ 近隣国支援機関との面談

近隣国外務省の下部組織として設立された当該国の開発協力と人道支援を担当する政府機関。面談を通して、当社商品と同社が進める当該国でのプレハブ工法の相性の良さ（簡易施工、軽量建材）を理解したことで、現在進行中の某州にある被災者向けの住宅建設プロジェクトの外壁材に当社商品の採用に前向きに検討をしている。

⑤ キーウでの建材展示会への出展

2025 年 2 月にウクライナのキーウにて開催された建材展示会（KyivBuild Ukraine 2025）へ当社販売店候補が出展し当社品を展示。多くの建築士、ゼネコン、施工会社や個人オーナーへ商品を提案する機会を設けることができた。また、来訪者へ②のセミナーへの招待も実施した。

4. 製品・サービス概要

当社の製品は木材チップを使用したカーボンニュートラルへの貢献、高い耐候性・耐凍害性、高い耐火・防火性、高意匠性、乾式金物施工による熟練工不要という特徴を持っている。これらの特徴は、ウクライナ市場が直面する以下の課題に対して有効なソリューションとなりえる。

① 復興需要への対応:

戦争による被害のうちメインは住宅被害である。当社の高耐久・高性能な外壁材は、迅速な復興に貢献でき、戦争難民に対して居住の場を提供できる。

② 労働力不足の解決:

戦争による徴兵や国外脱出により、建設業界は深刻な労働力不足に直面している。当社の乾式金物施工システムは熟練工を必要とせず、簡易施工であることから、この課題に対応できる。

③ 省エネ・高性能建築への需要:

既存建築物含めて断熱改修を通じた省エネ性能の向上が求められており、当社の外壁システムは外断熱工法にも対応が可能であり、このニーズに応えることができる。

④ 環境配慮:

木材チップの使用によるカーボンニュートラルへの貢献は、ウクライナの建築基準にある「天然資源の持続可能な利用」に合致し、環境負荷の低減につながる。

一方で、現状のウクライナ市場では窯業系サイディングの使用は限定的であり、市場開拓には製品の認知度向上と流通網の整備が課題となる。

5. フィージビリティ（市場／技術／規制等の実現可能性）

5.1 技術・価格の現地適合性

ウクライナでは、戦争による住宅被害は約 600 億ドルに達し、既存建築物の老朽化も深刻である。復興需要は膨大であり、高断熱・高性能な建物の供給が求められている。しかし、現状では湿式ファサードが主流であり、乾式換気ファサードは高級住宅などに限られる。窯業系サイディングパネルの市場は輸入品が中心で、当社は既に販売代理店を通じて参入しているものの、その規模は未だ小さく、更なる普及が課題である。サイディング市場は主に外国メーカーが占めており、日本からも複数の窯業系サイディングメーカーの製品が既に参入している。当社の商品は現地含めた競合製品に比べると比較的高価格帯に位置する。

しかし、当社の製品は独自の成型・塗装技術による高意匠性や、木材チップを使用したカーボンニュートラルへの貢献など、差別化要因を有している。

5.2 ウクライナ建築市場における市場適合性

ウクライナの建設市場は戦争の影響で一時的に縮小したものの、政府や国際支援による復興需要により着実な成長を示している。特に西部地域での建設需要が高く、人的・金融資源が西部に集中する傾向が続くと予測されている。

この需要の中心は高断熱・高性能な建物であり、当社の製品は、その特性から西部の旺盛な需要に対して高い市場適合性を有し、レジリエントな都市形成に貢献できると思われる。また、工期短縮や熟練工不足の解決にも寄与する製品特性は、ウクライナ全体で課題となっている人材不足という状況において、特に建設需要の逼迫している西部地域では大きな強みとなり、侵攻終了後の戦後復興期の建設需要にも適合すると考えられる。

5.3 法規制・その他障壁

ウクライナでの建材輸入には、製品適合性の証明や各種表示要件など複数の規制要件、特に建築製品の性能宣言が存在する。しかし、現在、EU加盟国からの建材輸入に関しては、戦時下の特例措置として簡素化された手続きが適用されている。この特例措置はEU規制に基づく文書を以て輸入を可能とするもので、戦時法終了後も90日間継続される。

当社はEU圏内のビジネスのために取得したEU規格試験レポートを取得済みである。ウクライナ技術機関との協議の結果、この試験レポートをウクライナの現地規格に読み替えることが可能であることが確認された。このため、簡素化された輸入手続きを活用し、円滑な当社製品の導入が可能と考える。

なお、税制面では、窯業系サイディングには10%の関税とVAT20%が課される。

6. ビジネスモデル（実施体制／顧客やパートナーに提供する価値等）

ビジネスモデルとしては、既存の欧州ビジネスと同様に、現地販売店を通じた展開を想定している。現在ウクライナには小規模の販売店が1社のみだが、本事業を通じて販売網を拡大する計画。また、近隣諸国にも販売店を設置し、ウクライナの復興需要に対応する体制を近隣国から構築することも視野にいれている。

本調査事業では、日本で生産した当社外壁材を日本から輸出後、現地販売代理店を通じてウクライナ市場で販売する計画である。販売店との契約を通じて、事業展開を目指し、製品の販売以外にも、製品に関わる資料提供や、施工指導等のノウハウ提供、海上輸出に輸出者として必要な書類の作成を通じたサービスも実施する。一方現地販売店は商品の販売とそれに関わるマーケティング活動を実施する。マーケティングについては販売店と連携することで、市場における課題を明確にし、解決方法を導く方針（下図参照）。ウクライナにおける当社既存販売店はエリアも限定的であり、人員的な制限もあり、今後大きな伸びしろが期待しづらい状況。今回、新たに発掘した現地販売店候補はウクライナ全土およびEUへの配送網を確立しているうえ、技術サポートやコンサルティング機能を有している。

今後の両販売店の活用方法について、以下内容にて検討する。

1. 市場セグメントの棲み分け

- ・新規販売店候補：大規模商業施設や高級住宅向けの主力販売店として活用
- ・既存販売店：中小規模案件や特定地域に特化した販売活動を継続

2. 相互補完的な連携

- ・新規販売店候補の物流網を活用し、既存販売店への製品供給も効率化
- ・技術サポートは新規販売店候補に集約し、既存販売店もそのリソースを活用

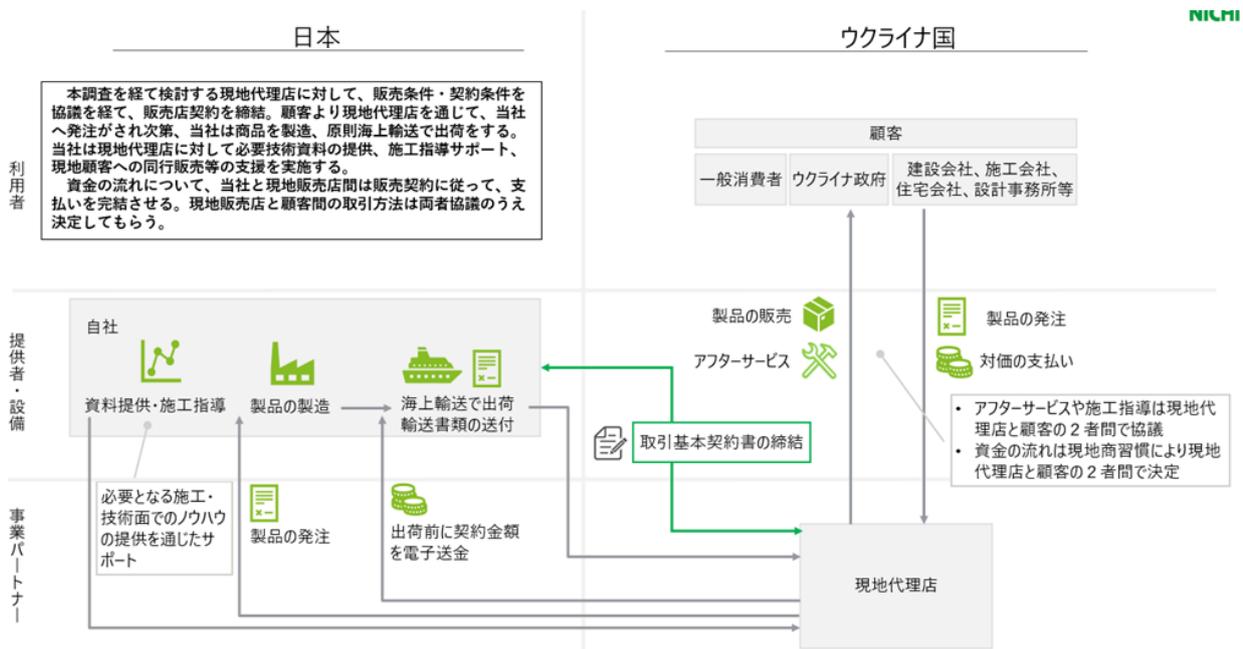
3. 段階的な移行

- ・当面は両販売網を並行活用し、実績を見ながら最適な体制を構築
- ・既存販売店との良好な関係は維持しつつ、新規販売店候補を主軸とした販売体制へ徐々に移行

このアプローチにより、既存の販売チャネルを活かしながら、新規販売店候補の強みを最大限に活用した市場拡大が期待できる。

前述のとおり、現時点でウクライナにおける窯業系サイディングの市場シェアは限定的であり、さらなる普及活動が必要とされている。このビジネスモデルを活用することはウクライナにおける普及活動の一助となることが期待できるうえ、利点として、以下のことが挙げられる。1. 既存の輸入ルートの活用が可能、2. 近隣国の流通網を活用できる、3. 政府機関との連携により、復興支援プロジェクトへの参入機会が得られる。

図 2. 復興支援事業ビジネスモデル



(出典元：調査団作成)

現時点ではウクライナの販売店は1社のみだが、本調査を通して、新たな販売店を設置して販売拡大を計画。新たな販売店について、初年度及び次年度はプロジェクトベースにて主に住宅と商業の案件獲得を目指してもらい、ウクライナ市場への当社品のプレゼンスを高めていく。当社からは営業ツール（カタログ、サンプル、SNS等々）のサポートや、ゼネコン/建築士/施工会社への営業活動への同行、顧客を集めた商品説明セミナー/施工セミナーの実施、展示会への出展を進め、採用案件数を増やしていく。プロジェクトベースでの案件化が継続的に可能となった後は（2~3年後）は、当社品に興味のある建材問屋やメーカーを選定し、販売網の整備を行い、商流を確立し、在庫運営を行い、より販売拡大に注力する。

目標の計画数値は初年度及び次年度のプロジェクトベースでの展開時は前年比120%を見込む。販売網の整備及び在庫運営が可能となった後は前年比150%を見込む。

7. 将来的なビジネス展開、ロードマップ

7.1 事業規模のイメージ

ウクライナでは戦争による建物被害は約 1,570 億ドルに達し、そのうち住宅建築物の被害が最も大きく全体の 37.5% (約 589 億ドル) を占める。被害を受けた建物は約 22 万棟、総面積は 8,890 万㎡に及び、これは住宅ストック全体の 8.6%に相当する。当社はビジネス立ち上げにあたり、狙うべき最優先ターゲット市場として設定する。

7.2 進出形態・実施体制のイメージ

既存の欧州ビジネスモデル及び実績をベースに、段階的なアプローチを計画する。まず、販売店契約を結んだ現地販売店が製品を輸入し、当社の施工研修を受けた設計施工責任者の下で施工を行う体制を想定する。現在のビジネスは小規模既存販売店が 1 社のみであり、本事業を通じて販売店網を拡大する計画。6. に記述のあるとおり、初年度及び次年度はプロジェクトベースでの採用活動を行い、認知度を高めていく。その後は販売網を整備し、商流を確立した上で在庫運営を行い、より販売拡大に注力する。また、近隣国政府支援機関によるウクライナ復興支援プロジェクトを通じて、公共案件にも当社品の展開を図っていき、ウクライナの復興需要に貢献しつつ、ウクライナでのプレゼンスをより高めていく。

7.3 事業化に向けたスケジュール

事業展開のシナリオとしては、今後 1 年程度をかけ事業化に向けた調査、検討を継続し、その結果を踏まえ事業化の準備に繋げて行く。課題が解決される前提で表 3 に示す事業開発スケジュールを考えている。2026 年より現地販売店を起用した販売網の拡大、セミナーを活用しながら高付加価値の差別化戦略により、高級品市場でのプレゼンスを確立し、事業基盤の構築に努める。現地のニーズに応える独自の商品で、競争優位性を築き、持続的な成長を維持しながら、2029 年には売上基盤の確立を目指す。

表 3：事業化に向けたスケジュール

年次	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年
非開示情報					

(出典元：調査団作成)

7.4 事業化の条件・課題・リスク

① 条件

ロシア侵攻による破壊は甚大で、住宅、病院、学校などあらゆる建築物の復旧・新築需要は膨大で、これら省エネ性や耐火性、耐震性に優れた高性能建築物の需要に対して当社品のニーズを見定める。また現地企業との連携や販売契約、協力体制を築けることが事業化の条件となる。

② 課題

外壁市場では、乾式工法である窯業系サイディングは、まだ広く普及しているとは言えない。日本や欧州の競合メーカーも参入しており、シェア獲得には、価格競争力や認知度向上に向けた積極的なマーケティング活動が必要となる。このためにも、新規販売店の開拓や育成による流通網の早期拡大が急務である。また、あるいは近隣諸国からの販路拡大など、多角的な視野での戦略の構築が求められる。

③ リスク

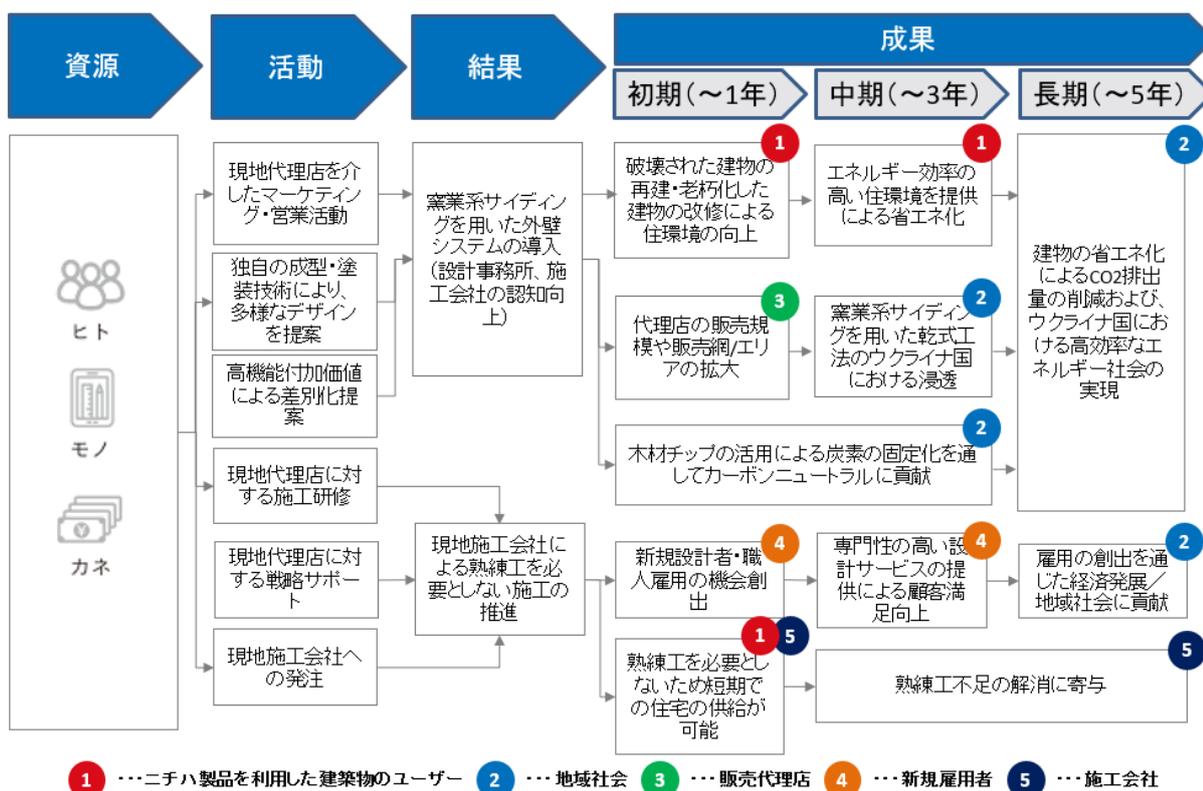
ロシアとの戦争が長期化しており、政情不安定な状況が続いている。予期せぬ戦闘の激化や政変などが、事業活動に大きな影響を及ぼす可能性がある。資金洗浄や汚職などのリスクも存在することから、取引の透明性を確保し、信頼できるパートナーと協力することが重要となる。

II. ロジックモデル

事業目標：

コーポレートスローガン【素晴らしい人間環境作り】を目指し、よりよい外壁を提供することで、住みやすい住空間を提供し、加えて、オフセットサイディングを通じた環境保護や社会貢献に取り組むことで、持続可能なビジネスモデルを確立する。それらにより、海外でのプレゼンスを増加させ、市場シェアやブランド認知度の向上することで、より国際的に展開していく。

裨益者	裨益の種類	裨益者の種類	ロジックモデル上の表現
現地企業（販売代理店、建設会社）	直接	企業	現地企業
設計事務所、施工会社	間接	企業	設計事務所、施工会社
住居の居住者	間接	社会	居住者
病院従業員・利用者	間接	社会	病院従事者・利用者
教師・子供	間接	社会	教師・子供
地域社会	間接	社会	地域社会



以上、