

論文要旨

担当：三崎秀央教授

市場縮小に対応する事業再編に関する考察：
縮小する建設業界における効果的なビジネスモデルを構築する

経営学研究科 博士後期課程

2013 年度入学

BD13B801

中田孝成

2018 年 12 月提出

(1)建設業界の市場が縮小していること、建設産業が競争理論によって淘汰されることには、不都合があることから建設業界で中小企業が生き残るためのフレームワークを提示すべく検討を重ねてきた。特に中小企業にこだわったのは、競争原理から淘汰される可能性が高いものであり、また交通網の発達によって距離という優位性が薄れており、地域密着というメリットだけでは存続が困難であるという現状がある。また建設企業は災害時の復旧対応等、市民生活のライフライン確保には必要不可欠である。つまり、特定の地域に建設企業がなくなるということは災害時においてライフライン確保が即時にできないということにつながるのである。

そこでまず建設業界の市場が縮小しているという事実を受け止めたうえで、建設企業が生き残るために選択する可能性がある戦略について経営戦略を整理して検討を加えた。そして経営戦略の中から多角化戦略、ブルー・オーシャン戦略、ホワイトスペース戦略、ダイナミック・ケイパビリティについて検討を加えた。

(2)多角化戦略をとることによって、特定の市場が縮小した場合でも、他の市場でその代替が可能であれば、企業として存続可能である。従来メイン業務としておこなっていた業務がサブとなり、サブ業務であったものがメイン業務になるということは、それほど違和感なく実行できるものと考えた。しかし、多角化戦略の先行研究を精査すると研究の多角化戦略研究は経済環境が良くビジネスとして拡大期に行われた研究であった。多角化戦略を実行する大前提が現在の業務が好調であり、今後現市場が縮小した場合のリスクヘッジ的な意味で多角化戦略をとらえているものではない。特に現在好調なメイン業務と関連した業務に進出するのか、新たな分野に進出するのかといった選択から多角化戦略は進んでいく。つまりは、市場縮小時において多角化戦略を立案するということは、本来メインとなる事業が縮小しているということであり、その次期に多角化戦略を立案することはリスクが高いということである。

(3)市場が縮小している場合であっても、新市場開拓を模索する方法としてのブルー・オーシャン戦略について検討を加えた。もっとも、本稿で研究対象をしている企業が中小企業であるので、ブルー・オーシャン戦略で肝となっている戦略キャンバスを用いて分析においては、ライバル企業の設定が必要となり、中小企業において特定のライバル企業を設定することは困難であるし、また他社分析を行う能力も不足しているといえることができる。そこで利益方程式の見直しという自社分析を中心として戦略であるホワイトスペース戦略について検討を行った。ホワイトスペース戦略もブルー・オーシャン戦略と同様に新しい市場に進出するという戦略であるが、ブルー・オーシャン戦略が新市場を創造するという観点であるのに対して、ホワイトスペース戦略は自社の利益構造を見直し、利益法公式を変更することで新たな利益構造を生み出すことを市場の創出ととらえているものであり、自社分析が中心であるといえることができる。自社分析であれば、中小企業においても、実行することが可能

である。

(4)もっとも、市場縮小時の戦略を構築するということが大前提であるので、利益方程式の変更によって生み出されるものの主軸は利益構造の変化によるところが大きい。つまり、新たな市場を生み出しているわけではないということである。そこで新たな市場を創造するというブルー・オーシャン戦略に軸足を置きながら、他社分析が必要な戦略キャンバスの部分にホワイトスペース戦略における自社分析の考え方を取り込むこととした。また、ブルー・オーシャン戦略においては、戦略構築後にブルー・オーシャン戦略のチェックを行うこととなっているが、戦略キャンバスを利用しないので、ブルー・オーシャン戦略のチェックではなく、自社の戦略構築を実行できるのかどうかの可否を判断するということなので、どのような経営資源を用いて戦略を実行するのか、自社で戦略を実行することができるのかを経営層が判断するダイナミック・ケイパビリティの観点をフレームワークに取り込みこととした。

ダイナミック・ケイパビリティによって判断した結果は戦略の実行・再検討・断念という3つの道筋が考えられる。どのような道筋を選択するのかについては、企業の経営層に判断によって異なるものでありこの点をフレームワークにおいて不可欠な判断項目である。

(5)章で構築したフレームワークを実際の事例に適用する。その際には、ブルー・オーシャン戦略のよる分析にだけでは、不十分なのかをまず確認する。ブルー・オーシャン戦略だけの判断では不十分だと判断した場合には、本稿で提示したフレームワークでの分析を加えるものとした。本稿で提示したフレームワークでの分析ができなかった場合や不十分であると判断した場合には、どこが不十分であったのかを明確にし、フレームワークの修正で対応することが可能かどうかの判断を行った。

(6)具体的にフレームワークを用いて検討した企業は3社である。3社とも中小企業であり、専門工事業をメインとしている企業である。アトリフォーム株式会社においては、本稿で提示したフレームワークを直接あてはめることができたので、フレームワークの有効性が確認できた。株式会社TTN コーポレーション株式会社は、本稿で提示したフレームワークを修正することによって、あてはめることができた。マックスエンジニアリング株式会社においては、本稿で提示したフレームワークを適用することはできなかった。この場合においても、戦略を事業ごとに区分したうえで、本稿で提示したフレームワークをあてはめることができた。

(7)ブルー・オーシャン戦略は新市場を創造するという意味において、市場縮小時に効果的な戦略である。レッド・オーシャンを避け新たな市場に活路をもとめるものである。しかし、ブルー・オーシャン戦略の肝となる戦略キャンバスによる市場分析は、まずライバル企業を

特定し、ライバルとの差別化を考慮するという点において、中小企業において立案が困難となる。具体的には、特定のライバル企業を1社に絞ることが困難である。また、仮にライバル企業を特定できたとしても他社を分析するだけの十分な経営資源がないという実態がある。

そこでブルー・オーシャン戦略実行の7つのステップを他社分析から自社分析と変更を加えた。ここでの変更の際には、ブルー・オーシャン戦略の戦略キャンバスによる他社分析ではなく、ホワイトスペース戦略における利益方程式の変更という自社の利益構造を変更するという観点からの分析手法をフレームワークに取り入れた。その上で中小企業においては、経営層の判断能力が企業運営に大きく寄与していることから、ダイナミック・ケイパビリティによって戦略実行の可否を考察する経過を、フレームワークに手順として落とし込んだ。つまりは、構築した戦略を最終的に実行に移す前にダイナミック・ケイパビリティによって実行・断念・再検討のいずれかを選択することを明確化したものである。

(8)本稿で提示したフレームワークを用いて、実際の企業分析をおこなった。分析手法としては、最初にブルー・オーシャン戦略による分析を行い、ブルー・オーシャン戦略による分析では、分析できない場合と不十分だと思われる場合に本稿で提示したフレームワークを用いて分析を行った。ブルー・オーシャン戦略による分析の場合も本稿で提示したフレームワークを用いての分析の場合も同様になぜ分析ができなかったのかを明確に示し、フレームワークを修正することによって分析が可能な場合には、その点についても明記をした。

分析した3社はすべて建設業の許可を保有している中小企業であり、専門性の高い専門技術をもった企業である。また、建設業界のピークを知る企業であり、かつ現在においても、業績を維持し、向上させている企業を選択した。

また、分析に際して直接に本稿で提示したフレームワークを適用できる企業。本稿で提示したフレームワークを修正することによって適用することができる企業、本稿で提示したフレームワークを適用することができない企業と分析前想定される企業を事例として取り上げた。

(9)分析の結果、中小企業においてブルー・オーシャン戦略による分析は困難であることが分かった。これは、章で検討したように中小企業においては、ライバル社の設定が困難であるということが一番にあげられる。また、本稿で検討した企業の中には、すでにブルー・オーシャン戦略を実践して成功をおさめている企業が含まれており、すでに勝ち組となっている企業に対してブルー・オーシャン戦略を用いて分析をしても、さらに良い市場を発見することはできなかった。また、多角化戦略を実践している場合についても、事業相互間のシナジー効果を測定することはできず、分割して検討するしかなく、この場合にシナジー効果は測定できないので、ブルー・オーシャン戦略及び本稿で提示したフレームワークの限界であることがわかった。

2、考察

ブルー・オーシャン戦略を基本に考えて、中小企業における分析フレームについて検討を重ねた。前提として市場が縮小する場合における新たな市場を模索するということであった。市場が縮小する場合には、企業はその市場に固執して最後まで戦うのか、新たな市場を求めるのかという選択に迫られる。もちろん、既存の市場で戦いながら新たな市場を模索するという選択肢もあるが、新たな市場を模索するという点において、新戦略の立案必要性は変わらないものと考えている。そこで、新市場を模索する戦略としてブルー・オーシャン戦略を検討した。ブルー・オーシャン戦略はライバル企業や業界の分析というものが前提であり、分析できる資源を保有していることが前提である。また、特定のライバル企業を設定することも必要となる。逆にいうと中小企業であっても特定のライバル企業を設定できるのであれば、ブルー・オーシャン戦略を立案することは可能となる。つまり、業界という視点ではなく特定の技術や商品という部分にまで絞り込めば、ブルー・オーシャン戦略によって分析できると思われる。しかし、そこまで細分化した場合には、競争優位となる戦略を立案したとしても、市場が小さくなりすぎており、効果は薄いものと考えられる。つまり、ブルー・オーシャン戦略を中小企業で実践することは困難だと言える。

本稿で提示しているフレームワークを中小企業適用した場合には、他社との比較ではなく自社分析という観点からの分析を試みることで、ブルー・オーシャン戦略を用いた場合の不都合については回避できるが、さらに意思決定過程が戦略構築後ではなく、戦略構築と同時に行われる場合や多角化戦略のように事業間にシナジーが生じるような場合に分析が不可能となる。もっとも、前者である戦略構築と同時に意思決定が行われるような場合については、本稿で提示したフレームワークを修正することで分析ツールとして活用することは可能である。後者のような多角化戦略を実践しているような場合には、事業を分解することによって、個別の事業を本稿で提示したフレームワークを用いて分析することはできるが、事業間のシナジーについては、全く考慮することができないので、本稿で提示したフレームワークの限界であると考ええる。つまり、事業間のシナジーについては、別の視点からフレームワークを構築する必要があるということである。

3、結語

本稿においては、中小建設業を念頭に置き、さらに市場が縮小している際の戦略構築について検討を加えた。もっとも、建設企業ということは検討の前提ではなく、中小企業における戦略構築という視点での検討であった。最終的に考察において建設企業でも活用できるのかという視点を加えている。

業界が縮小している場合に新たな市場を求めることは、企業として当然の行動である。とはいっても、資金力に乏しい中小企業においては、新市場の検討だけでも負担の多いことである。そこに一定のツールとしてフレームワークを提示できることは、意味のあることだと

考えている。そして地域に密着している建設企業はライフラインの復旧の責任を負い、住民の安全確保にもなくてはならない存在であり、経済競争で淘汰されてはいけないものである。中小建設企業の存続のために新市場開拓のためのツールとしてブルー・オーシャン戦略を検討したが、中小企業において実行することが困難であることがわかった。そこで中小建設企業の存続のために、本稿ではブルー・オーシャン戦略を修正することによって、新たなフレームワークを構築し提示している。分析した中小建設企業において、フレームワークの有用性が確認できた。また、直接本稿で提示したフレームワークを活用することができなかった場合においても、修正することによって活用が可能となった。また、多角化戦略をとっている場合には、事業ごとに区分することによって、分析が可能となったが、事業間のシナジー効果までは判断することができなかった。この点については新たなフレームワークを構築する必要がある。

すべての中小建設企業に適用できるフレームワークを提示することはできなかったが、ブルー・オーシャン戦略を直接適用することができない中小企業に対してフレームワークを提示し、その有用性を確認できたことを踏まえて次の研究に活用していきたい。