

所論諸論



堀 泰

愛知大学経営総合科学研究所  
客員研究員

ゼネコンにおけるイノベーション

世界における日本企業  
の存在感の低下が著し  
い。失われた30年とも  
いわれる通り、世界時  
価総額ランキング上位  
50社の中で平成元年に  
日本企業は32社を占  
めていたが、平成30年  
にはトヨタ自動車1社  
に減少した。

建設業も同様であり、  
米ENR誌の世界建設業  
ランキングの売上高上位  
30社のうち、平成元年  
に日本企業は約半数を  
占めたが、平成30年  
には大きく順位を落  
とし15位の大林組と  
18位の鹿島の2社に  
なった。日本に代わ  
って半数を占めるのは  
中国企業であり、これ  
は自国の膨大な建設  
市場とともに、一帯一  
路構想による新興国  
への投資が影響して  
いる。その一方で注目  
されるのは国内市場の  
小さく、「新規事業の開  
拓」が求められること  
になっている。

建設事業の「カイゼン」  
すべき課題は、担い手  
不足への対応と、それ  
に伴う現場の省力化・  
効率化である。今後  
注力すべきはロボット  
施工や遠隔操作のロ  
ボットシステム、IoT  
(モノのインターネット)  
による自動化であり、  
細分化された専門工  
事業者の大きくり化  
、土木・建築の壁の  
撤廃にも踏み込む。

負とも呼ばれ1980年  
レイトン・クリステン  
セン(1952〜2020  
年)が「イノベーション」  
のジレンマで指摘し  
たように、破壊的イ  
ノベーションは技術  
レベルの低いニッチな  
市場から生まれる。こ  
れを捉えるには従来  
の大企業では難しく、  
独立した小規模組織  
が必要であろう。

建設業では急激な人  
口減少と産業構造の変  
化により中長期的な建  
設投資の縮小は避けら  
れず、過剰供給状態のた  
め再び淘汰(とうた)の  
時代が到来する。そ  
うした状況で生き残  
るには、既存事業と  
新規事業を同時に進  
め、いわゆる「両利  
きの経営」が求められる。  
現在の競争は専ら前者  
で行われているが、いつ  
までも高い収益を確  
保できる市場はない。  
新しい市場の創造と  
グローバル化がこれ  
からの未来を決定付  
けるのであり、多くの  
協働を背負うゼネコン  
の使命である。

水建設、大林組、大成建設の大手ゼネコンは、30年前から売上高に大きな変化がみられない。企業規模だけで評価するべきでないが、見方によれば成長できていないのであり、イノベーションによる新たな成長と発展が喫緊の経営課題になってい

勢いでキャッチアップしており、今やこちらが思

うほどの優位性はなく、むしろ高コスト構造のため

「既存事業の深掘り」むしる高コスト構造のため

「新規事業の開拓」が求められること

になっている。

建設事業の「カイゼン」すべき課題は、担い手不足への対応と、それに伴う現場の省力化・効率化である。今後注力すべきはロボット施工や遠隔操作のロボットシステム、IoT(モノのインターネット)による自動化であり、細分化された専門工事業者の大きくり化、土木・建築の壁の撤廃にも踏み込む。

負とも呼ばれ1980年レイトン・クリステンセン(1952〜2020年)が「イノベーション」のジレンマで指摘したように、破壊的イノベーションは技術レベルの低いニッチな市場から生まれる。これを捉えるには従来の大企業では難しく、独立した小規模組織が必要であろう。

建設業では急激な人口減少と産業構造の変化により中長期的な建設投資の縮小は避けられず、過剰供給状態のため再び淘汰(とうた)の時代が到来する。そうした状況で生き残るには、既存事業と新規事業を同時に進め、いわゆる「両利きの経営」が求められる。現在の競争は専ら前者で行われているが、いつまでも高い収益を確保できる市場はない。新しい市場の創造とグローバル化がこれからの未来を決定付けるのであり、多くの協働を背負うゼネコンの使命である。