

所論諸論



堀 泰

愛知大学経営総合科学研究所
客員研究員

ゼネコンにおける競争戦略

長引く新型コロナウイルス禍、混迷を極めるウクライナ危機など企業を取り巻く経営環境が激変する中、生き残るための羅針盤となる経営戦略が強く求められている。しかし多くの日本企業の経営戦略は似たり寄ったりであり、その中身は短期的な数値目標が中心だ。

一方、ビジネスシステムについては、現場を中核とした地道な設計・施工技術は向上しているものの、土木から建築まで多種多様な建設物を対象とする中で個々の「カイゼン」が全体的な生産性の向上に結び付いていない。また製造原価における外部調達率が約85%を占めるなど、ゼネコンはコア技術を失いつつある。そしてライバル企業と違うポジションを取り、そこに経営資源を重点的に投入し違いを実現するシステムを作り込んでいく。

市場を俯瞰(ふかん)的に捉え、ライバル企業に対して優位性を獲得するという競争戦略の視点が欠けている。

み出し、より大きな成果につながるサイクルの構築が必要となる。ゼネコンの現状として、ポジショニングでは、ポジショニングでは単品受注生産という産業特性から顧客ごとの個別対応が優先されている。将来的な国内建設投資の減少は明らかであり、市場や技術を創る視点をもち、ライバル企業に対して優位性を獲得した会社だけが逆境をチャンスに変えることができる。

競争戦略の本質はライバル企業との間に違いを作り、差別化を図ることだ。競争を勝ち抜くには横並びから脱却し、ほかでは提供できない価値を顧客に届けなければならぬ。わが国のパソコン

や携帯電話の関連メーカーが衰退した要因は、製品がコモディティ化によって性能の差が小さくなったことと、コア技術の基体部品メーカーに押さ

たこと、コア技術の基体部品メーカーに押さ