

建設業の経理

CONSTRUCTION
ACCOUNTING

秋季号

発行=建設産業経理研究所
監修=建設業振興基金

〔RIACI研究会報告〕

IFRS公開草案

「顧客との契約から生じる収益」課題整理

●建設業会計基準の在り方に関する研究会

「中小企業会計基本要領」と

「中小企業会計指針」の比較について

●中小建設企業の会計に関する研究会



特別企画

第12回建設業経理士検定試験

【模範解答&解説】

南 武博●税理士・登録1級建設業経理士

建設産業と経営戦略

中小企業診断士・社会保険労務士 手島 伸夫

事業領域と戦略の種類

はじめに

建設業界の競争が激しくなる中で、「何でもできる総合建設業」という看板をかかげていたところも「得意分野を作る戦略」が必要になっています。また、建設の施工だけでなく材料事業や新しい農業などの分野に進出する場合には、それぞれの「事業別の戦略」を明確にしないと成功できません。ここでは、事業領域を中心に戦略を決定するときの大切なポイントを考察します。

1 戦略的意思決定と事業領域

事業領域（＝ドメイン）とは、企業が行う活動の領域のことですが、建設業では、「基礎工事、鉄骨工事、管工事、〇〇工事」などの国土交通省による許可分類で事業領域を考えている企業が多いでしょう。同じ建設業の中でも、建設のどの部分を得意とするのかによって具体的な施工技術や設備機械が異なっているのですから、ある意味で当然です。

しかし、経営学で問題にする事業領域は、現在の建設業の領域だけでなく、将来の潜在的な事業領域も含めて考察します。たとえば、建設だけでなく不動産を含めた事業を展開した場合には「快適な居住空間を提供する事業と定義する」などとすれば、やるべきことが明確になります。したがって、工事の許可の種類別だけで事業領域を考察することはできません。

事業領域は、ある意味で自社が「競争相手と戦う土俵」を決めることでもあります。また、「自社の成長方向などのイメージの統一性」を規定することでもありますから戦略的意思決定の中でも非常に重要なものです。

(1) 事業領域と「近視眼」

事業領域が初めて注目されたのは、アメリカの鉄道会社でした。大陸横断鉄道を完成させたときには、すでに輸送手段の主役が自動車に移っており、その会社は衰退してしまいました。この例では、鉄道会社が、事業領域を「鉄道業（＝自社技術中心）」から、「輸送業（＝顧

客ニーズ中心)」に設定していれば、事業展開を時代の変化に合わせて適切に変更することができ、衰退しなかったのではないかと指摘されたのです。

さて、「生活上必要な充足を求めている状態(例：のどが渴いた)」をニーズといいます。「ニーズを満たす特定の製品(例：ジュース)を欲する状態」を「ウォンツ」といいます。

つまり、ウォンツはニーズを満たすための道具・手段に過ぎないのですが、鉄道会社は目の前のウォンツ(=鉄道の需要)だけに目を奪われて、その背景にあるニーズ(=輸送の需要)を幅広く認識できなかったといえます。そのことを「事業展開上の近視眼」(マーケティング・マイオピア)、と批判されたのです。建設業でも、自分たちが施工してきた工種だけにこだわる「近視眼」になっていないでしょうか。

たとえば、コンピュータ会社の中には、「お客さまは、コンピュータという機械が必要なのではなく、それを使って情報処理をしたいというニーズを持っている」のだから「情報処理産業としての事業領域」と設定し直して、企業の将来を切り開いた会社もあります。

このように考えてみると、建設業全体に求められているものとしては、建物やダムや道路の建設というハード部分だけでは、不十分な時代になっています。住民というお客さまは、単なる道路ではなく「安全で快適な移動空間」を求めているのであれば、歩道やガードレールや防音壁だけでなく「渋滞情報などが適切に受け取れる快適な移動空間」というものも造らなければなりません。

(2) No. 1 理論と事業領域

事業領域を決定するときは、その事業領域で自社がNo. 1になれるかどうかを考察することが大切です。そこが「お話し合い時代の論理」と「競争時代の論理」で、大きく異なるところです。

消費者は異なる2社の商品を同時に買うことはしません。自分が良いと思うNo. 1の商品を1つ購入するだけです。したがって、その分野で、「一番良い品質や価格」を目指して差別化を図る必要があります。これが競争の基本です。

しかし、No. 1の商品は、その業界に1つだけしかないわけではありません。実は、No. 1というのはその業界でも、いくつも存在するのです。たとえば、デジタルカメラの「No. 1」は1つだけでしょうか。家電量販店をみてください。「1,000万画素のカメラNo. 1, 軽量カメラのNo. 1, 1眼レフのNo. 1, ミラーレスのNo. 1…」と数限りなくNo. 1商品があるのです。

皆さんが、デジカメを購入したときも、自分でNo. 1と判断した商品を購入したのではありませんか。つまり、市場細分化は、No. 1を作るための分析でもあるのです。そう考えると建設業でも、多くのNo. 1があります。

そのデジカメも、「スマホという通信機能付きデジカメ」と競争しています。市場は常に

変化しているのです。建設業でも、「業種別の No. 1」だけでなく、いろいろな切り口が考えられるでしょう。

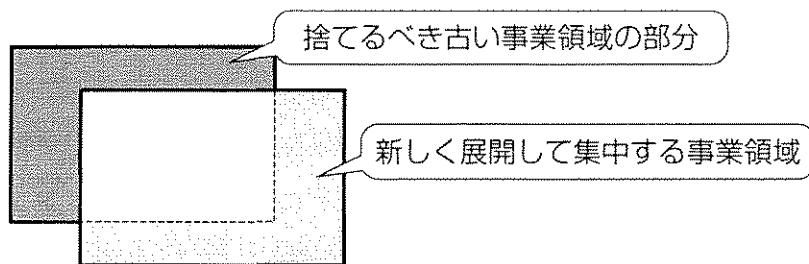
そして、No. 1 になるという目標は、社内の人々の元気を大きく引き出すというメリットもあります。たとえば、バックホー作業、クレーン作業、鉄筋、型枠、配管などの各作業で、誰が No. 1 なのかを明確にして、その作業員をほめることで、さらに創意工夫するようになります。そのことが積み重なって、会社全体の品質と効率を上げることができるのです。

(3) 古い事業領域を捨てること

どんな会社も、経営資源は限られています。新しい事業領域を選択するときには大切なのは、古い事業領域を捨てることによって新しい事業領域に集中することです。あれもこれも少しずつ良いというのでは、No. 1 に顧客満足をすることはできません。このことは、これからの建設業でも、大切なことです。

「お話し合い」で仕事を分けていたときは、いろいろな仕事に「指名参加願い」を出して、多くの工事入札に指名をもらって、貸し借り関係を作ることが必要でした。したがって、一般の産業と異なり、得意分野に特化することが必ずしも経営に有利になるとは限らなかったのです。しかし、一般の産業と同じように競争の原理がまだはたらく時代になれば、狭くても深く絶対的に自信のある業種を持たないと受注競争の中で No. 1 を取ることはできません。ここが、これからの建設産業の戦略展開で考え方を変えなければならない、最大のポイントです。それは、「選択と集中」なのです。

図表1 事業領域の展開と「選択と集中」



「選択と集中」とは、図表1のように古い事業領域を捨てることによって成立するのです。従来の事業領域を捨てることにより、新しい領域に経営資源を集中させて成功した企業は多く見られます。その代表例は、クロネコヤマトの宅急便でしょう。当時の「ヤマト運輸」は、運送会社の収益の大きな柱であった大型重量物の定期運送業界では、マイナーな存在でした。そこで、若き日の小倉社長は、宅急便の事業を始めた時に、負けていた大型重量物の運送から撤退して、社内の意識を宅急便に集中させて成功させたのです。

また、皆さんが使っているパソコンのCPUを作っているアメリカの企業「インテル」が、

日本との安い半導体競争から撤退して、付加価値の高いCPUに開発を集中して成功させたのは有名な話です。建設業でも、新しいニーズに対して事業領域を広げるときには、捨てる場所を明確にすることです。

2 事業領域決定の視点

事業領域を決定するという事は、お客さまの満足を得る上で大切なことであり、企業成長のカギを握ることでもあるのですが、次の視点に注意してください。

(1) 事業領域決定の要素

事業領域を決定するときには、①「誰（どんな顧客）」を対象とするのか、②「何（顧客のどんなニーズ）」を対象とするのか、③「どんな技術」を持って事業を展開するのかという3点から考察すると良いのです。

上記に当てはめると、建設業では、①は、公共事業、民間施主、個人などの種類になり、②は、土木構造物や工場、個人木造住宅という種類になり、③は建設業の許可業種ではなく、具体的な得意分野です。

(2) 事業領域決定の意義

事業領域を明確に決定することにより、次のような効果が期待できます。

- ① 企業の意思決定の範囲や焦点を絞ることができます。このことは、自社の技術を磨いてゆくためにも大切なことです。
- ② 必要とされる経営資源が明らかになります。建設業では、その業種に必要な設備や道具が大きく異なりますが、その習熟度が高くなり工事の能率が高くなります。
- ③ 外部に「あの会社は、基礎工事に強い」「鉄骨工事に強い」「〇〇工事に強い」などというイメージが強まると、さらなる受注につながります。

(3) 事業領域決定で留意すべき点

事業領域を決定するときに、以下のような点に注意しなければなりません。

- ① 事業領域は広すぎると焦点がぼけて経営資源の集中が困難になり、強みを作ることができません。
- ② しかし、狭すぎると将来の活動の範囲が小さく成長の可能性が狭まります。事業領域は、現在の事業ばかりでなく将来の事業の活動範囲を展望して決定します。
- ③ 事業領域の設定を変更した場合には、社内・社外へ積極的に宣伝することです。その手段として、「ロゴマークや社名」を変更するなどの工夫が行われてきました。

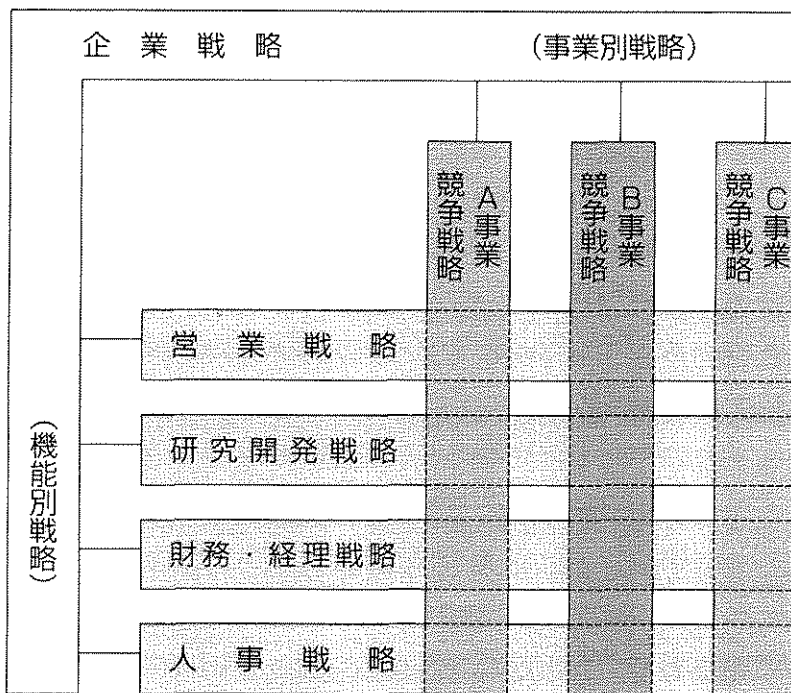
3 成長戦略と競争戦略

企業戦略には、全社的な戦略と、その下に位置する事業別、機能別戦略の2つの階層のレベルがあります。

(1) 全社的な戦略と下位階層の戦略

全社的な戦略と、その下位に位置する「事業別戦略、機能別戦略」の関係は、図表2のような関係になります。

図表2 企業戦略の格子構造 (マトリックス)



建設業の事業別戦略は、本来的には「工事部門」と「材料部門」などの内容の異なる事業別戦略を示しています。ただし、工事内容が大きく異なる場合は「各工事現場」に分け事業別に戦略として分析することもできるでしょう。

(2) 事業別戦略

事業別戦略とは、特定の業界分野で他企業と競争する方法を考察するので、「競争戦略」とも呼ばれます。

しかし、ドラッカーは「われわれの事業とは何かは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる」としています。それは、事業別戦略を「企業経営の資源配分の問題として見る立場」ではなく、「顧客の立場」から事業を見ているのです。

たとえば、建設業でも施工部門と材料部門などの「顧客が異なる事業」があれば、戦略も

異なるべきです。それを「全体最適」という大義名分によって、施策を一緒に展開することは無理なのです。「部分最適と全体最適」の判断は「顧客価値の創造」から考察しなければ意味がありません。「部分最適」であっても、顧客ニーズに適合するために必要であれば、「全体最適」という社内利益を目的とする戦略的な統一をするべきではないのです。その視点を間違えて社内論理を優先すれば、顧客満足は得られずに、事業別の競争戦略は失敗します。

ドラッカーは、「企業の目的と使命を定義するとき、出発点は一つしかない。顧客である。顧客によって事業は定義される」として顧客視点の大切さを強調していますが、建設業では、発注者という「直接顧客」だけでなく、利用者という「最終顧客」まで視点を広げることが大切です。

(3) 機能別戦略

機能別戦略は、事業を横断する機能に関する戦略です。一般的には、①営業戦略、②研究開発戦略、③財務・経理戦略、④人事戦略、⑤マーケティング戦略など、その企業によってさまざまな機能別戦略があります。

4 全社戦略と成長方向の意思決定

全社戦略は、企業の将来の成長方向を定めることなので、「成長戦略」とも呼ばれます。その内容には、

- ① 最適な事業構成を決める「事業領域に関する戦略的意思決定」
- ② 成長戦略や撤退戦略を決定する「成長ベクトルに関する意思決定」
- ③ 経営資源の適正配分を決定する「PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）戦略に関する意思決定」

などの戦略的な意思決定が求められています。

*参考文献

- ・P.F. ドラッカー著／上田惇生訳『マネジメント【エッセンシャル版】』（ダイヤモンド社 2003年）

手島 伸夫（てじま・のぶお）

中小企業診断士，社会保険労務士。ISO9000と14000の元審査員補。東亜道路工業㈱で横浜工場長，社長室次長，ISO品質システム部長を歴任後，(株)テナーネットコム取締役経営コンサルタント部長を経て独立。アサシテ経営労務事務所の代表。分かりやすい説明の「マネジメント研修」「コミュニケーション研修」「経営戦略研修」は定評があり官庁への出講も多い。

著作は、『激突市場マーケティング戦略大研究』（PHP社・共著），『ビジテク塾』（日経産業新聞）他多数。

URL <http://www.dab.hi-ho.ne.jp/tejima/index.htm>（←手島伸夫で検索してください）