建設業の経理

CONSTRUCTION
ACCOUNTING

2013
冬季号
通巻
No.62

発行＝建設産業経理研究所
監修＝建設業振興基金

建設産業経理研究所15周年 記念シンポジウム 開催！

【記念講演】

会計制度のグローバリゼーション

平松 一夫 氏●関西学院大学 教授

【講演】

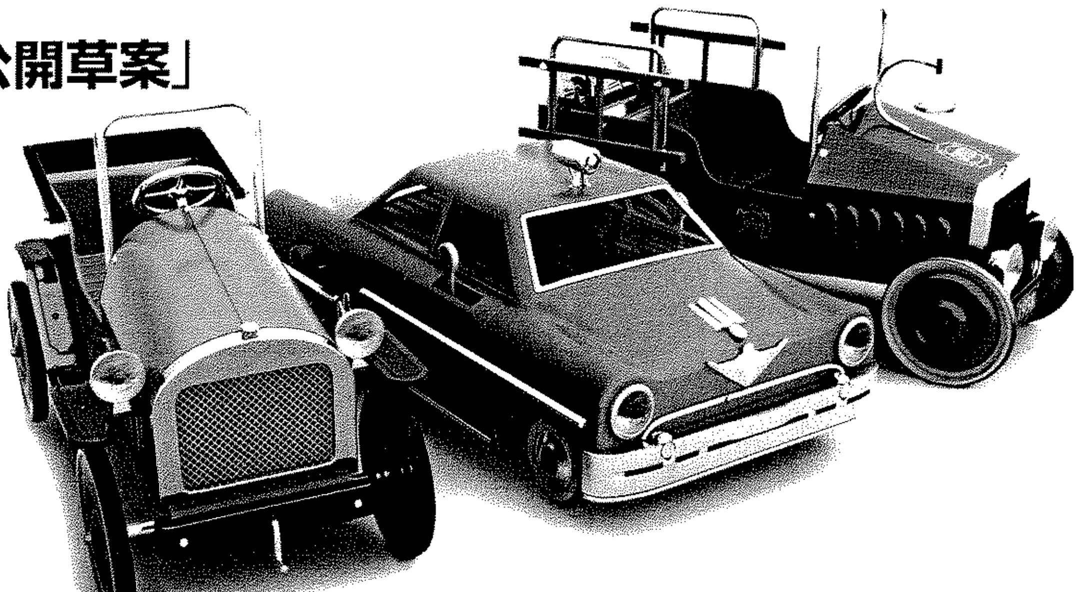
中小建設業と中小企業会計基準

万代 勝信 氏●一橋大学大学院 教授

【講演】

IFRS「収益認識公開草案」をめぐる課題整理

濱本 道正 氏●埼玉学園大学 教授



建設業における与信管理と債権保全策の制度化について

片岡 健治●南海辰村建設株式会社 取締役経営管理本部長

発売 清文社

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

建設産業のライフサイクルとPPM

はじめに

建設業界の競争が激しくなる中で，自社の事業のどこに力を入れるのかという「選択と集中」は重要です。ここでは，PPMという「事業を一定のパターン」に当てはめて戦略を考える方法を紹介します。

PPMとは，「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（Product Portfolio Management)」の略称です。ポートフォリオは，本来は分析結果の「書類の紙ばさみ」という意味ですが，そこに記述された「投資の組み合わせ戦略」を示すようになったものです。

PPMは，多角化で拡大する企業に1960年代から70年代に多く適用された戦略です。しかし，その長所・短所を押さえて利用すれば，現在の建設業でも十分活用できます。ここでは，この理論を建設業に適用する時の注意点を考察します。

1　PPMの意味する内容

（1）　PPMとその理論的前提

PPMは，多角化する企業の製品群を「相対的市場シェア率と市場成長率」の２つの面から分析して，各製品群の市場の相対的な位置（ポジション）を評価しながら戦略をマネジメントする手法です。この「製品群」とは，単なる商品別，地域別ではなく「戦略的な製品のまとまり」を考察するものですが，建設業では「工法や工種，または事業所」と置き換えて考えてもよいでしょう。

この理論は，次の「製品ライフサイクル」と「経験曲線」の２つの理論が前提になっています。

（2）　製品ライフサイクル理論

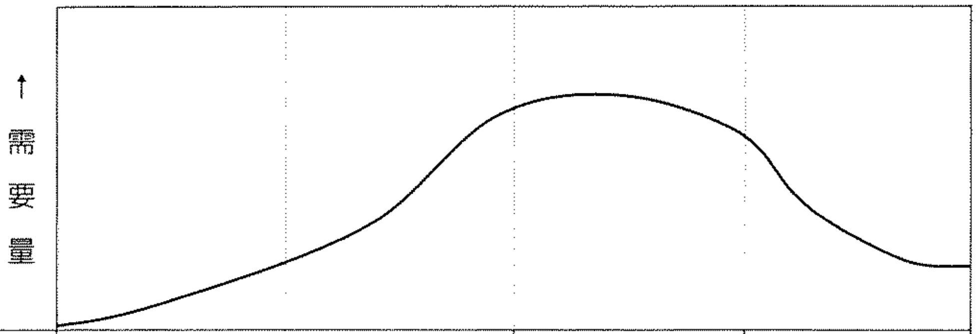
はじめに，一般工業製品のライフサイクルを考察します。製品ライフサイクルは，ある製品が誕生してから市場より消滅するまでの期間を「市場自体の成長率」によって，「導入期，

成長期，成熟期，衰退期」に区分したものです。

この各段階で，キャッシュフロー（資金）の流入・流出の量が違ってくるので，「伸ばすべき分野や，経営資源を投下・回収する経営戦略」の判断に大きく役立つのです。

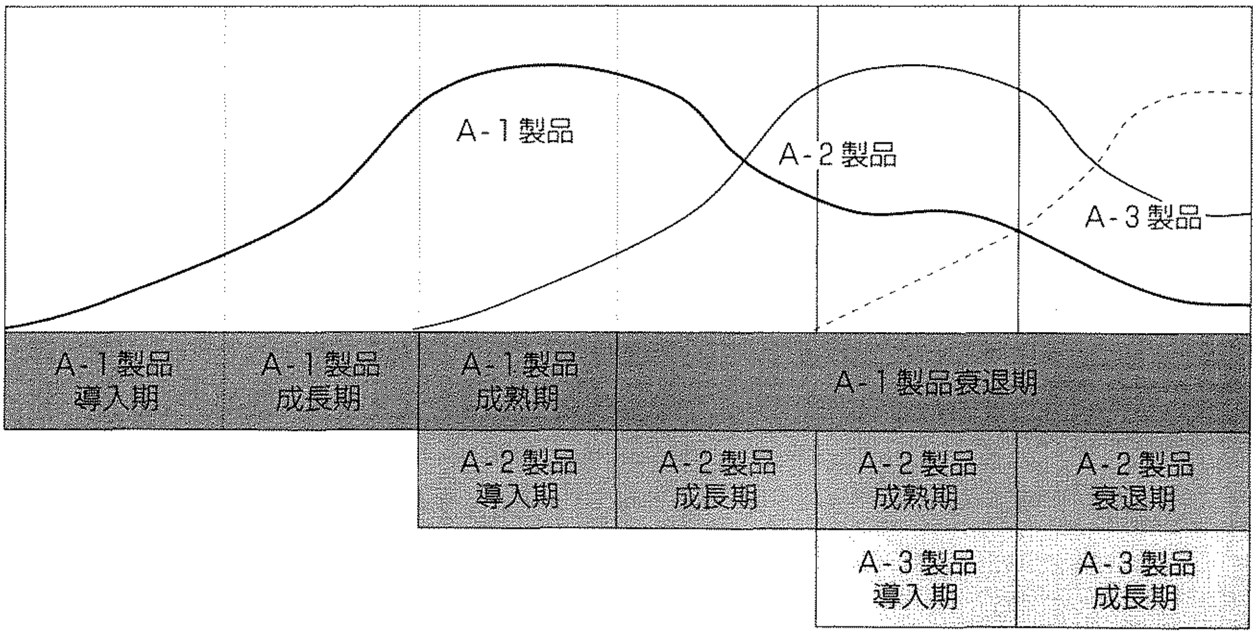
たとえば，ある製品が顧客のニーズを満足させるために市場に提供されます。その供給が一定程度充足されると，図表１の「製品ライフサイクル」からわかるように，需要は衰退します。したがって，企業は新しいデザインや機能をつけた「新製品」を市場に提供して新たな需要を喚起します。そこでは，製品のライフサイクルを図表２のように新製品と旧製品が重なり，補完するように開発して市場に提供されます。

図表１　製品ライフサイクルの基本



製品ライフサイクル段階名	導入期	成長期	成熟期	衰退期
市場成長率	高い	高い	横ばい	マイナス
資金需要	多い	多い	少ない	少ない

図表２　製品ライフサイクルの重なり合い



ここで企業は，まだ十分使える製品を消費者が持っていても，従来の製品を「心理的またはデザイン的」に古く感じさせて，新規需要を作り出すという「陳腐化政策」をとっている場合があります。

たとえば，消費者は，家でまだ十分に見ることができるカラーテレビがあるのに「薄形の大型テレビ」を購入する場合や，十分に走れる車があるのに「新しいデザインの新車」を購入するのも，その影響なのです。

(3) 経験曲線効果理論

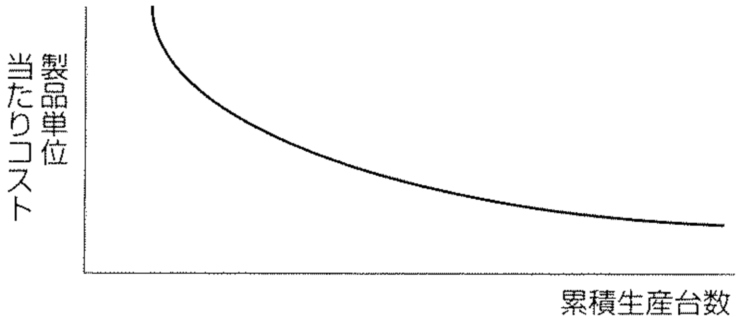
さて，「市場シェア率」を高めるためには，販売価格を安くして競争力をつける必要があります。そこで役立つのが「経験曲線効果」といわれるものです。

これは図表3に示したように，ある製品の累積生産量が大きくなるほど，その製品の生産ノウハウが蓄積されて能率が良くなり，単位当たりコストが低減する現象です。通常は，累積生産量が倍加するごとに，製品の単位当たりのコストが20～30%は低減するといわれています。したがって，大量に安く生産した企業が，他社よりも市場での優位性を持つことができるので「相対的市場シェア率」をさらに高めることができます。

このことは，電気製品や自動車産業などの大量生産を行う企業で，特徴的に見られました。

一方，建設業は屋外の個別生産で，現場の条件も異なって各現場の１品生産であると，また重層的下請構造により「技術の蓄積」が不明確で，経験曲線効果がわかりにくいのですが，よく見ればあるはずです。

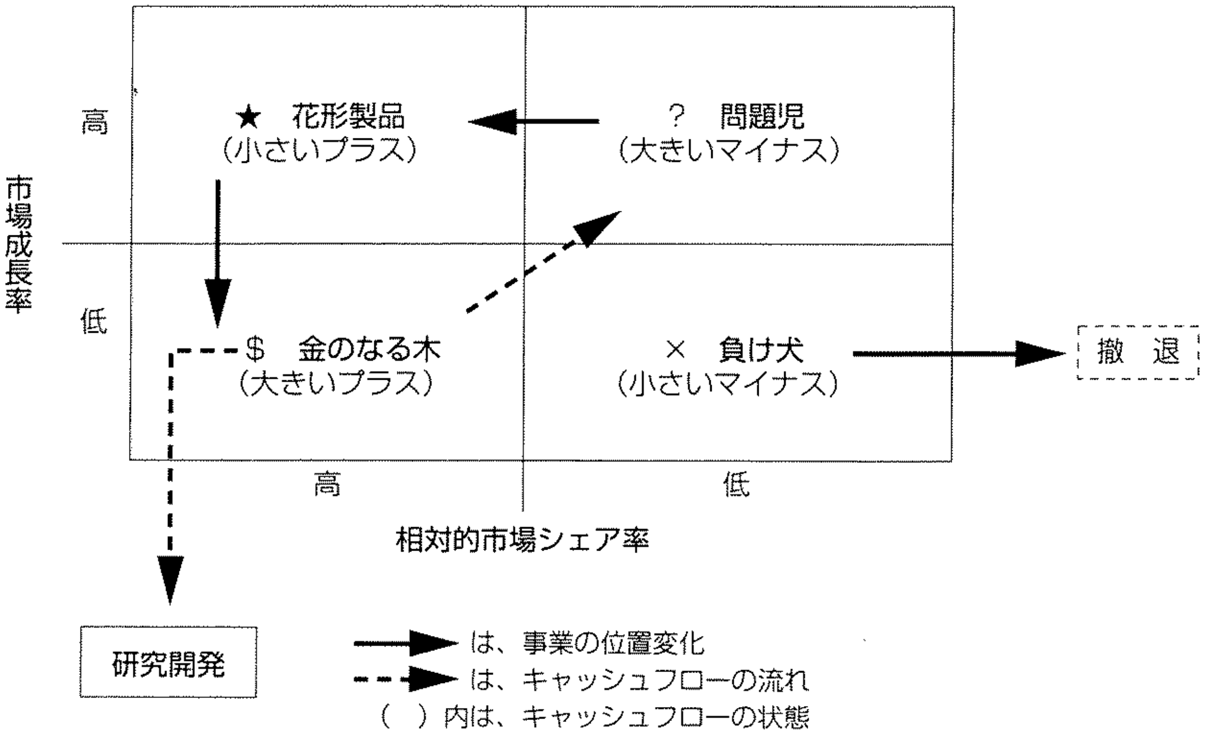
図表3　経験曲線効果



2 PPMと「成長率－シェア率のマトリックス」

PPMは，図表4のように製品・事業を「市場成長率」と「相対的市場シェア率」の2つの座標軸で表すマトリックス（＝表）で資金配分を考察します。

図表4　成長率－シェア率のマトリックス



（1）　各4つの現象の特徴

① 問題児：資金創出は小さいが，将来「花形」になる可能性を持つ製品・事業です。

② 花形製品：大きな資金（キャッシュ）を生み出しますが，同時に資金（キャッシュ）を多く投入しないと市場の地位を失う製品・事業です。

③ 金のなる木：資金創出が大きく，企業の資金源となる製品・事業です。ここでは，市場の成長率が低いために新規参入する企業も少なく，投資額が少なくて済みます。利益・キャッシュフローともに大きくなります。

④ 負け犬：長期的成長が見込めず，投資は避けるべき製品・事業です。

（2）　PPMとキャッシュフローと施策

企業は，製品・事業の「金のなる木」から得た資金を「問題児」へ投資して「花形製品」を育成するようにします。また，「金のなる木」から資金を回収して，市場成長率が高い製品・事業に研究開発として投入して，新しい製品を創るようにします。

(3) PPMと戦略的目標

① 「金のなる木」 は，キャッシュフローを最大化することです。

② 「花形製品」は，市場の優位性を守りながら，製品ライフサイクルの成熟期に「金のなる木」になるように，研究開発や宣伝広告などの資金を投入します。

③ 「問題児」は，投資をして「花形製品」に育てるようにしますが，資金を入れてやらないと「負け犬」になるという点で，まさに問題児なのです。

④ 「負け犬」は，尾を巻いて逃げる撤退の機会を検討する段階です。

戦略的に問題になるのは，それぞれの段階の製品・事業が常に変化していて，適切な施策を打たないと「問題児」から「負け犬」になってしまうことです。

さて，「負け犬」の事業規模が大きい場合に，経営者が撤退の意思決定をすることができなくて，いつまでも無駄な資金を投入しているという馬鹿なケースが現実に見られます。その分「花形製品」に必要な資金が投入できず「問題児」に落ちて，企業の将来さえ危うくするのです。

3 PPMの問題点

自社の市場における相対的な位置などの数字的分析の上に戦略立案をするPPMは，戦略を説明する上で便利でしたが，次のような問題点を持っていました。

① 市場成長率と相対的マーケットシェアの「高い・低い」を定義する基準が不明確なこと

② 過去の分析はできますが，将来の新分野進出戦略の方向性を示さないこと

③ 経営資源は，資金だけでないのに他の経営資源が考慮されずに，「自社の強いところ(コア・コンピタンス)」という戦略的な経営資源の視点がないこと

④ 負け犬とされた社員の士気（モラール）の低下が激しく衰退を早めること

⑤ 市場成長率が低下した成熟事業でも，新製品開発により市場成長率が伸びる可能性があること

4 建設産業でのPPMの利用

(1) 製品ライフサイクルと建設産業

① ダム・堤防と住民ニーズの高度化

建設業にも，製品ライフサイクルが明確に見られます。戦後の日本は，台風など大きな自然災害に見舞われてきました。そこで求められたのは，「災害を防ぐ河川堤防とダム構築」などの公共事業でした。その効果により災害が減ると人々のニーズは高度化して，コンクリート堤防から自然と触れ合える「緑豊かな親水堤防」を求めるようになっています。最近の「各

（2） PPMと建設産業

PPMは，多角化する企業の「製品や事業」を「相対的市場シェア率」と「市場成長率」の2つの座標軸の中に分類して，伸ばすべき事業と撤退させるべき事業を分析しました。しかし，建設業では，PPM的分析を意識せず実施していました。

たとえば，木造建築から始めた建設業者が，「鉄筋コンクリート建築，下水工事，舗装工事」などを施工する「総合建築業」になったのも，企業全体の経営資源の適正配分による戦略が，時代環境の変化に対してPPM的に適合したからなのです。

ただし，建設業では，重層的な下請構造や重機を含めたリース形式，また前渡金などがあり，製造業に比較して計画的な資金投下が不要でした。そのため戦略的な意思決定が不得意なのです。

PPMには，前述したような問題点もありますが，建設業が環境ビジネスや介護・福祉ビジネスなどの他の事業に進出・撤退するときも，ある程度の手がかりになるでしょう。

さて，公共事業が大きく縮減して「市場成長率」という指標が有効に使えない現在，建設業では，別の視点で「競争力を増す戦略」も必要となっています。

＊参考文献

- 村田昭治監修／フィリップ・コトラー著／小坂恕・疋田聡・三村優美子訳『コトラーマーケティング・マネジメント―競争的戦略時代の発想と展開』プレジデント社（1983年3月）
- 寺本義也・岩崎尚人編著『経営戦略論』学文社（2004年4月）
- 根本孝・茂垣広志監修／吉村孝司編著『経営戦略（ストラテジー）―企業戦略と競争戦略』学文社（2006年2月）

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，㈱テナーネットコムの取締役経営コンサルタント部長を経て独立。アサン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）