

Title	大手ゼネコンが横並び脱却・持続的成長するためのイノベーション組織形態の提案
Author(s)	岸山, 雄多佳; 井上, 悟志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 40: 728-731
Issue Date	2025-11-08
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	https://hdl.handle.net/10119/20213
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

大手ゼネコンが横並び脱却・持続的成長するための イノベーション組織形態の提案

○岸山雄多佳, 井上悟志 (東京理科大学)
8824215@ed.tus.ac.jp

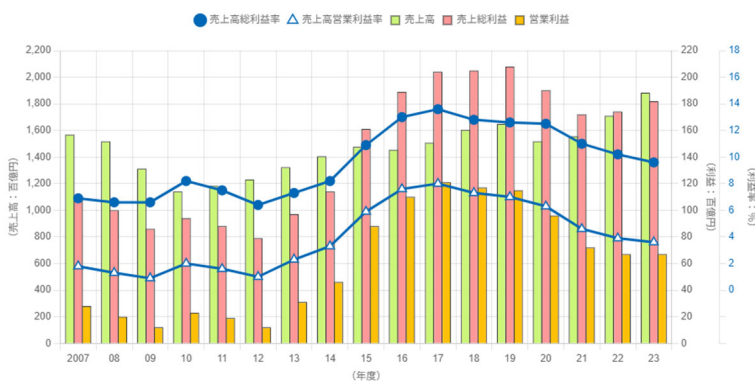
1. はじめに

大手ゼネコンは、新規事業開発部署を設置してイノベーション創出に取り組んでいるにも関わらず、利益水準が低迷している。持続的成長のため、他社と差別化できるイノベーションを継続的に生み出し続ける組織形態を提案する。本研究では、大手ゼネコンのうち大成建設を主な対象とする。

2. 問題意識・背景

大手ゼネコン各社は、技術研究所を保有して新規の技術開発・事業開発に取り組んでいるにも関わらず、横並びで優位性が得られず、過当競争が生じ、利益水準が頭打ちしている（図 2-1 参照）。既存事業の延長線上の新規事業を行い、差別化できていないことが原因と考えられる。また、官僚制により柔軟かつ迅速な対応ができず、革新的な価値創造が困難となっている。

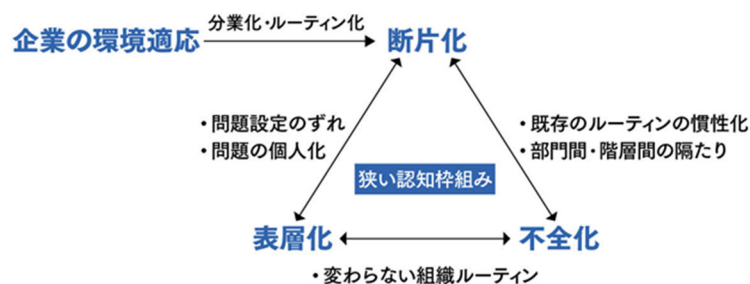
『企業変革のジレンマ』^[1]には、「企業の環境適応と無能化のメカニズム」が示されている（図 2-2 参照）。企業が環境適応する際、効率的実行のために分業化・ルーティン化を進めるため、組織は「断片化」する。そして、新たな環境に対する認知の幅が狭小化し、「不全化」が起こる。さらに、問題を全体的に捉えることができず、表層的な問題解決（既存事業の延長）を図ることに留まる「表層化」が起こる。官僚制を適用する大手ゼネコンにおいて、このメカニズムが働いていると考えている。



(注) 2002年～2006年度は41社、2007年度以降は40社

出所：「建設業デジタルハンドブック」一般社団法人日本建設業連合会

図 2-1 大手ゼネコンの経営状況



出所：『企業変革のジレンマ』^[1]

図 2-2 企業の環境適応と無能化のメカニズム

3. 個社分析

大成建設は、2010年代からオープンイノベーションを推進している（図 3-1 参照）。

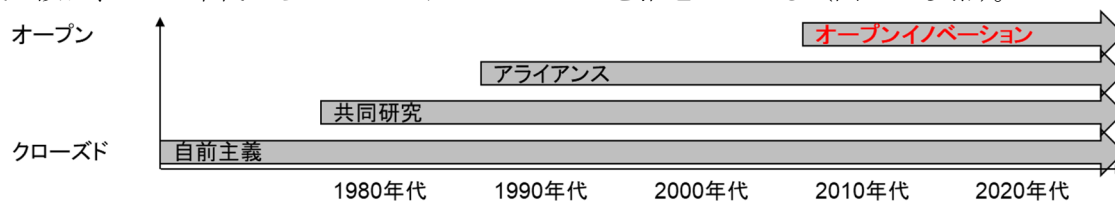


図 3-1 大成建設の技術開発スタイル

2021 年には社長直轄の新事業企画部および技術センター内にイノベーション戦略部を発足させ、新規事業の成果も上がっている（図 3-2 参照）。ただし、事業内容は、既存事業の延長線上のものが多く、

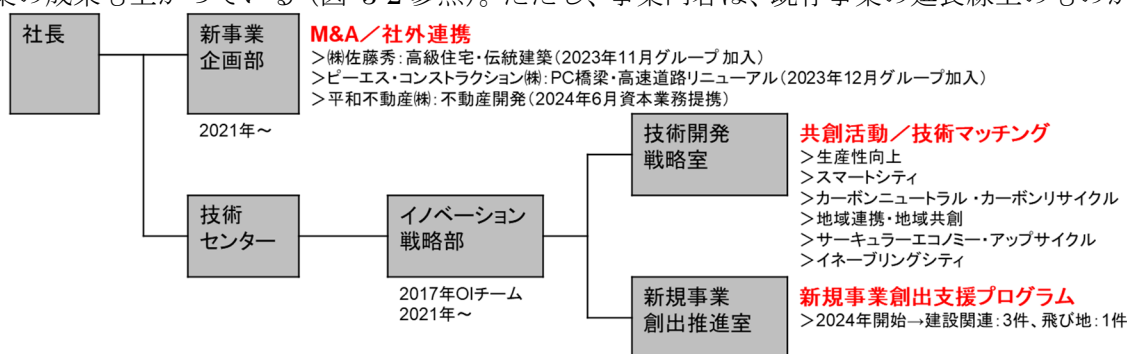


図 3-2 大成建設の新規事業開発部署（2025 年 9 月現在）

4. 問い

既存部署は、官僚制の下で合理的な意思決定を行い、建設分野を中心とした新規事業に取り組んでいる。しかし、他社ゼネコンも同様に合理的な意思決定を行うため、新規事業は横並びとなり、レッドオーシャンで競争することになる。そこで、他社が追随しない一見すると非合理的であるが将来においては合理的になる新規事業に取り組む組織形態が、持続的競争優位を生み出すのではないかと考えている。ブルーオーシャンで競争しない新規事業により、差別化・独占することが目指す事業開発であり、それを実現できる新規部署・組織形態を提案したい（図 4-1 参照）。建設業は、ビジネスサイクル（図 4-1 の横軸）が長いため、非合理的な意思決定が将来において合理的な意思決定に転化する可能性が高いと考えている。

問いは、「大手ゼネコンが、他社と差別化できるイノベーションを継続的に生み出し続けるにはどのような組織形態が最適か。」とする。

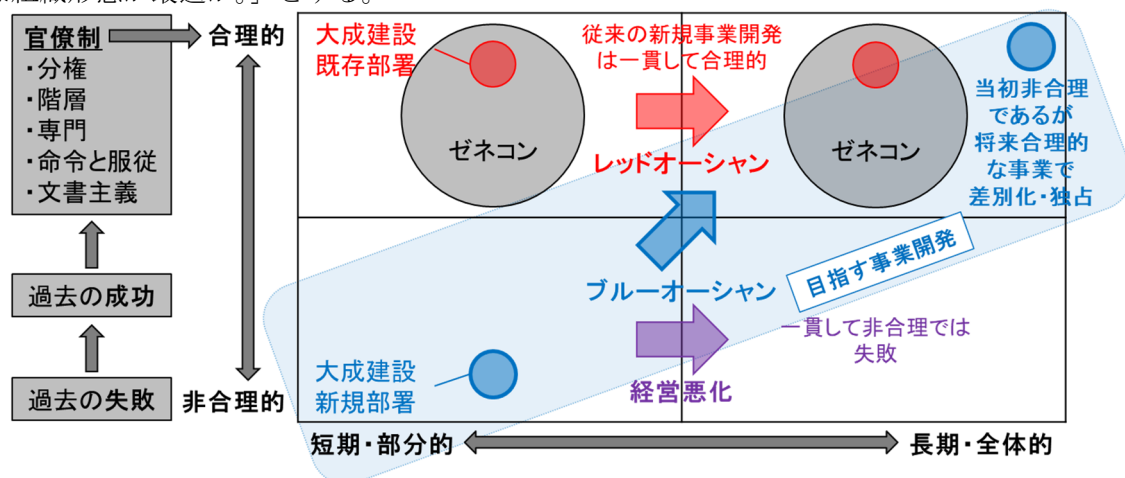


図 4-1 新規事業開発方針

5. 先行研究

イノベーションを創出する組織について、『組織論の名著 30』^[2]、『両利きの経営』^[3]が参考となる。

『Society 5.0 ―ともに創造する未来―』^[4]、『大企業におけるオープンイノベーション』^[5]では、大企業による出島戦略に関する提言がされている（図 5-1～図 5-2 参照）。

『オープン・イノベーションと CVC 投資』^[6]では、オープン・イノベーションの課題として、①官僚制の逆機能、②“Not Invented Here” シンドローム、③イノベーションのジレンマを挙げて、部門間の資源競争から独立した「出島」的な組織が必要と結論づけている。

『出島組織というやり方』^[7]には、様々な形態の出島組織が紹介されている（図 5-3～図 5-4 参照）。

以上より、会社本体（既存部署）と意思決定や評価制度を切り離れた異質な組織を「出島」のように立ち上げるのがよいと考えられる。ただし、出島組織形態は多様であり、「大手ゼネコンにおける相応しい出島組織形態」までは研究されていないため、本研究ではそれを研究対象とする。

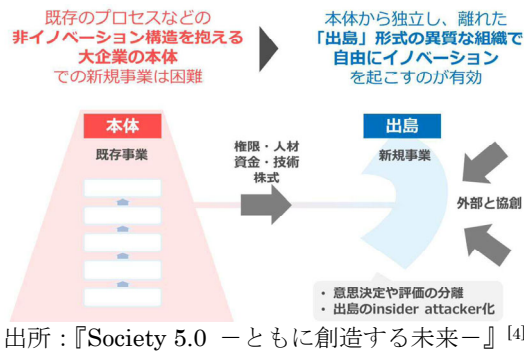


図 5-1 大企業による「出島」戦略

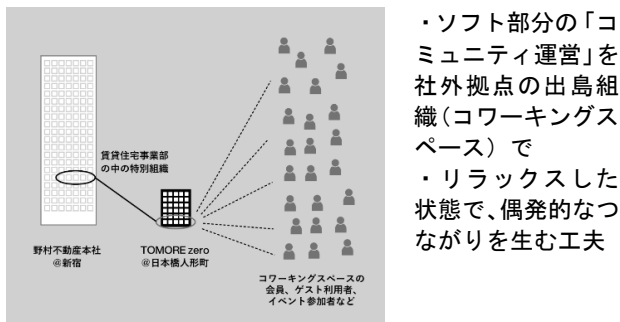
図表 1 大企業による出島戦略に関する経団連の主な提言内容

- 会社本体と物理的に距離を置いた異質な組織を「出島」のように立ち上げること
- 会社本体と「出島」で意思決定や評価制度を切り離すこと
- 本体トップの意思のもとで、「出島」に権限、人材、資金、技術を投入すること
- 「出島」では全権委任かそれに近い形で自由に活動してもらうこと
- 「出島」の新規事業が既存事業との間で競合することをいとわないこと
- 「出島」において外部との協創も積極的に行うこと

出所：（一社）日本経済団体連合会「Society5.0ーともに創造する未来ー」よりNRI作成

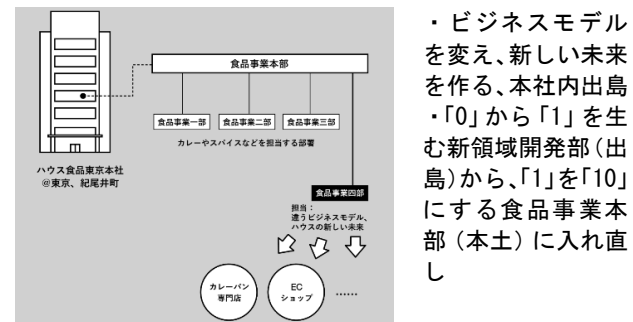
出所：『大企業におけるオープンイノベーション』^[5]

図 5-2 大企業による出島戦略に関する経団連の主な提言内容



出所：『出島組織というやり方』^[7]

図 5-3 野村不動産の出島組織：TOMORE zero



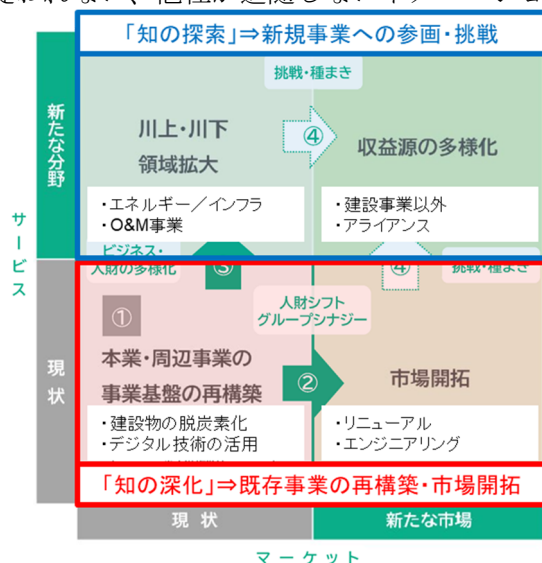
出所：『出島組織というやり方』^[7]

図 5-4 ハウス食品の出島組織：食品事業四部

6. 仮説

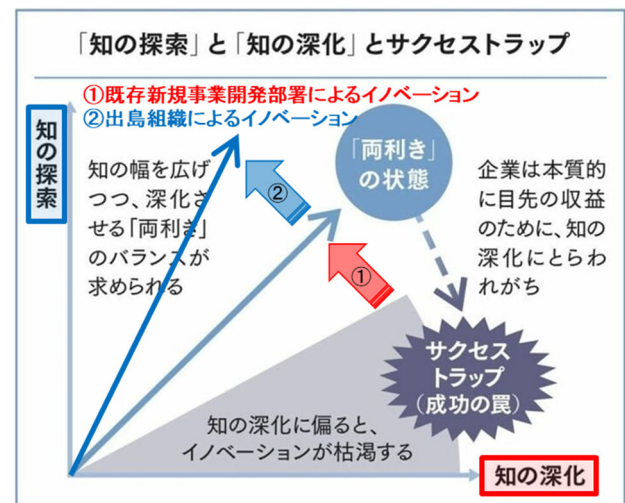
大手ゼネコン各社は、中長期的に目指す姿の達成に向け、新たなビジネスモデルを策定している（図 6-1 参照）。ここで、下段の現状サービスに対して「知の深化」を進め、既存事業の再構築・市場開拓を行うのは、既存新規事業開発部署が向いていると考える。上段の新たなサービスに対して「知の探索」を進め、新規事業への参画・挑戦を行うのは、出島組織が向いていると考える。これら既存新規事業開発部署と出島組織の両輪でサクセストラップを回避し、持続的成長するための知の探索を促進できるのではないかと考えている（図 6-2 参照）。

仮説は、「合理的な意思決定を行う官僚制組織から独立した出島組織を設けることで、短期的合理性に捉われない、他社が追随しないイノベーションを創出でき、横並び脱却できる。」とする。



出所：「大成建設グループ統合レポート 2024」に加筆

図 6-1 大手ゼネコンにおけるビジネスモデル（大成建設の事例）



出所：『両利きの経営』^[3]に加筆

図 6-2 既存部署と出島組織の両輪でサクセストラップを回避

7. 検証方法

様々な組織形態の調査を行い、大手ゼネコンに相応しい組織形態を発案し、検証する（図 7-1 参照）。

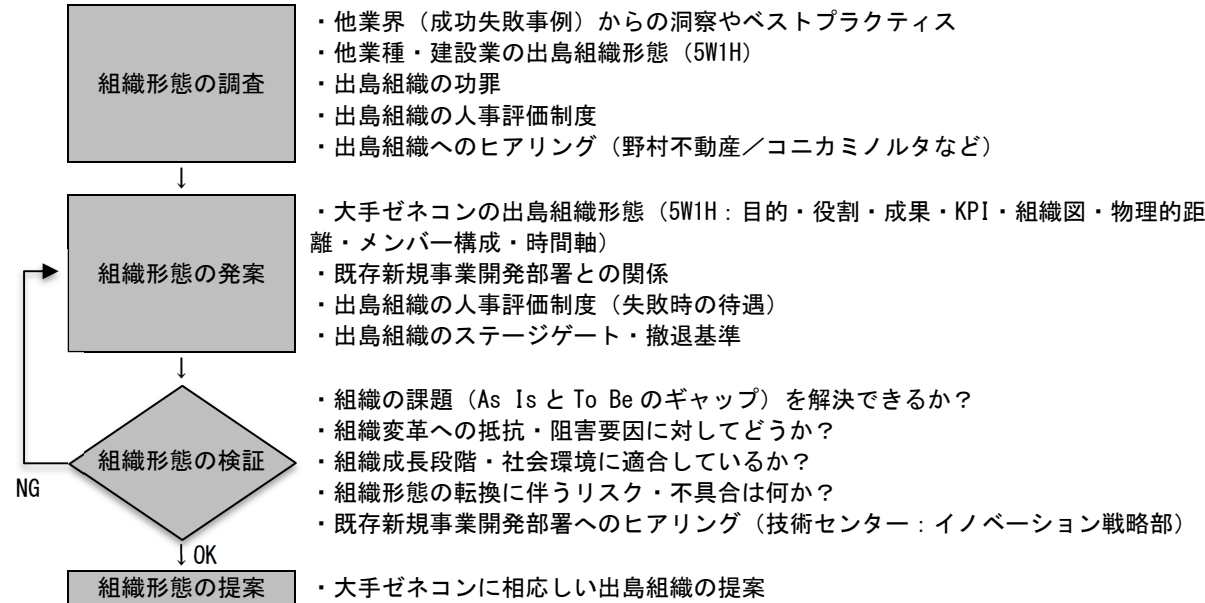


図 7-1 今後の検証フロー

8. まとめ

既存事業を軸として、新規事業を効率的・合理的に開発する部署は、大手ゼネコンの利益の源泉である。しかし、合理的な意思決定をするが故に、他社と過当競争に陥り、利益水準が向上しないと考えられる。

他社が追随しない新規事業を開発するために、一見非合理的な意思決定を行うことができる大手ゼネコンに適した出島組織を提案できるのではないかと考えている。

既存新規事業開発部署と出島組織は、お互いに異なる特性を有している（図 8-1 参照）。両者が、補完的・相乗的に作用して大手ゼネコンの持続的成長を生み出せるかどうか今後検証する。

	既存新規事業 開発部署	出島組織
官僚制	官僚的	非官僚的
効率性	効率的	一見非効率的
合理性	短期合理的 長期合理的	短期非合理的 長期合理的
イノベーション	持続的 （性能向上）	破壊的 （価値転換）
ポジショニング	レッドオーシャン	ブルーオーシャン
ケイパビリティ	価値実現力	価値発見力
失敗	ゼロが○	小さく早くが○
不確実性	回避	好機
行動特性	少産少死	多産多死
案件管理	個別 プロセス管理	全体 ポートフォリオ管理

出所：『大企業におけるオープンイノベーション』^[5]に加筆

図 8-1 既存新規事業開発部署と出島組織の特性比較

参考文献

- [1] 宇田川元一，企業変革のジレンマ 「構造的無能化」はなぜ起きるのか，日本経済新聞出版，（2024）
- [2] 高尾義明，組織論の名著 30，筑摩書房，243-276（2024）
- [3] チャールズ・A・オライリー，マイケル・L・タッシュマン，両利きの経営 「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く，東洋経済新報社，279-283（2019）
- [4] Society 5.0 ―ともに創造する未来― 2018 年 11 月 13 日，一般社団法人日本経済団体連合会，35-36（2018），https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/095_honbun.pdf
- [5] 柳沢樹里，大企業におけるオープンイノベーションへ生きた出島戦略～，NRI Public Management Review, vol.191（2019），株式会社野村総合研究所，<https://www.nri.com/content/900033161.pdf>
- [6] 樋原伸彦，オープン・イノベーションと CVC 投資，早稲田大学 WBS 研究センター 早稲田国際経営研究，No.48，71-78（2017）
- [7] 倉成英俊，鳥巢智行，中村直史，出島組織というやり方 はみ出して、新しい価値を生む，翔泳社，21-39（2024）