

|                  |                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title            | 北海道のゼネコンによる海外進出の成功要因：<br>サハリンでの合弁会社の成功事例とモンゴルへの道内企業の進出実態の比較                                                                                                                                                       |
| Sub Title        |                                                                                                                                                                                                                   |
| Author           | 岩田, 幸治(Iwata, Koji)<br>岡田, 正大(Okada, Masahiro)                                                                                                                                                                    |
| Publisher        | 慶應義塾大学大学院経営管理研究科                                                                                                                                                                                                  |
| Publication year | 2015                                                                                                                                                                                                              |
| Jtitle           |                                                                                                                                                                                                                   |
| JaLC DOI         |                                                                                                                                                                                                                   |
| Abstract         |                                                                                                                                                                                                                   |
| Notes            | 修士学位論文. 2015年度経営学 第3023号                                                                                                                                                                                          |
| Genre            | Thesis or Dissertation                                                                                                                                                                                            |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3023">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3023</a> |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2015 年度）

論文題名

北海道のゼネコンによる海外進出の成功要因  
—サハリンでの合弁会社の成功事例とモンゴルへの道内企業の進出実態の比較—

|     |          |
|-----|----------|
| 主 査 | 岡田 正大 教授 |
| 副 査 | 河野 宏和 教授 |
| 副 査 | 浅川 和宏 教授 |
| 副 査 |          |

|      |                 |     |       |
|------|-----------------|-----|-------|
| 学籍番号 | 8 1 4 3 0 1 3 7 | 氏 名 | 岩田 幸治 |
|------|-----------------|-----|-------|

## 論文要旨

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |      |                 |    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|-----------------|----|-------|
| 所属ゼミ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 岡田 研究会 | 学籍番号 | 8 1 4 3 0 1 3 7 | 氏名 | 岩田 幸治 |
| (論文題名)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |      |                 |    |       |
| 北海道のゼネコンによる海外進出の成功要因<br>ーサハリンでの合弁会社の成功事例とモンゴルへの道内企業の進出実態の比較ー                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        |      |                 |    |       |
| (内容の要旨)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |      |                 |    |       |
| <p>国土が狭く自然災害が多いという日本の環境から、国内のゼネコン業界は高い水準の建設技術や施工管理の質が求められてきた。一方で国内の建設業界は差別化が困難であり、スーパーゼネコン5社の売上高を合計しても全体シェアの15%にも満たないという多数乱戦状態となっている。加えて、売上の多くが公共事業の受注であるために需要は政策の影響を受けやすく、供給は硬直であるために需給ギャップが生じやすい業界構造となっている。こうした特性から、国内需要の増減による影響を薄め、供給力を吸収させるためにも、ゼネコン各社が数十年前から海外進出を検討し続けているが、代表的な中堅以上の上場ゼネコン企業のうち、売上高海外比率が20%を超えるものは極めて僅かであり、10%を超えるものも限られている。</p> <p>北海道のゼネコン業界は、産官学がそれぞれ独自に寒冷地での施工技術を追究する環境が存在するため、海外では施工が中止されるような冬期の低気温の環境下でも通年で施工できる技術や、凍害などによるインフラ劣化の防止のための技術が発展している。しかし、日本政府との直接契約関係となるODA事業以外による、北海道のゼネコン企業の海外寒冷地への進出事例は4社しか確認されていない。全国レベルのゼネコン業界では、規模の大きさと特殊分野に長じる内部資源の獲得を両立している企業ほど売上高海外比率が高い傾向にあるが、北海道のゼネコン企業はどのような要因によって海外進出しているのだろうか。</p> <p>本論文では、日本のゼネコンの海外進出に関する先行研究や既存の理論から仮説を構築し、海外寒冷地への進出の実績がある北海道のゼネコン企業4社をそれぞれ一つの実験として扱うケーススタディとして、関係者へのインタビュー及び進出先現地でのフィールドスタディ（直接観察）によって検証し、ケース間の結論をもって仮説の修正を行った。</p> <p>4社の進出先はロシア連邦サハリン州とモンゴルであり、いずれも寒冷地国・地域であることから、北海道の技術研究環境によって得られた寒冷地の施工技術が優位性をもつ資源となるという仮説と、それを活用する組織体制として、進出先へのローカル適応やサービスの特性を認識させる手段の確立が行われているという仮説を、Resource Based View、企業の国際戦略、BOP市場への進出に関連する理論をもって構築した。</p> <p>その結果、①寒冷地の施工技術自体は現地の技術水準によっては設計に取り入れ、模倣することが可能な一時的競争優位なものであるが、日本企業に特有の厳密さや繊細さと組み合わせることによって“他国の競合に対しては”持続的競争優位となることがわかった。しかし、これは日本の競合ゼネコン企業にとっては模倣が困難ではないため、②現地法人の資本構成、雇用、施工方法をローカル適応し、使用する作業員、資材、設備についてはグローバルな供給ネットワークを構築すること、そして③日本や北海道と進出先国・地域間の研修や教育と、実際の成果物による質の違いの可視化を通じてサービスの特性を認識させることによって競争優位の活用手段を最大限に利用しながら、競争優位性が模倣される前に、現地での信頼や人的コネクションなどを重ねることによって他の持続的競争優位の源泉を構築することが成功への道程であるという結論に至った。</p> <p>また仮説の検証を進める中で、地域の産官学が連携することで地域固有の資源として技術の研究開発体制を模倣困難なものとし、更に特定の海外国・地域の産官学と特定のプロジェクトを介して連携し、技術を研究開発することによって、現地の環境に適した新技術や、日本や他の海外国にとってもイノベーションとなるような技術の開発ができるというインプリケーションが得られた。</p> |        |      |                 |    |       |