

# 日本の工業化住宅メーカーの成長要因に関する研究

—事業システムを中心として—

M090832 中尾昌実

## 1. 研究の背景と問題意識

創業から100年を超える永続企業が日本には数多く存在する。これらの企業は、環境変化に適応して、持続的に成長し続けている企業と考えられ、住宅産業においても同様である。日本の工業化住宅メーカーは、戦後の経済成長を牽引する役割を果たしてきた。しかしながら、少子高齢化、世帯数減少、激変する経済状態と、取り巻く環境は時間とともに変化している。経営環境が成熟するほど製品やサービスなどの個別の戦略要素だけでは、成長を持続するのは困難であると考えられる。他社に模倣されにくい、独自性の高い事業システムを構築することが、成長の鍵ではないかと考え、日本の工業化住宅メーカーは変化する社会経済環境にどのように対応し、成長してきたのか。「事業システム」を中心にその成長要因を明らかにする。

## 2. 日本の工業化住宅メーカーの史的変遷と特徴

戦後の深刻な住宅不足と都市の不燃化に対応すべく住宅建設の工業化が進み、「住宅産業」という新しい産業が生まれた。従来の住宅建設は、現場施工による一品生産であったのを、工業化住宅メーカーは、施工業者との連携、部品の標準化・規格化による大量生産・供給を行うことで、全国規模での住宅供給を実現した。このように日本の工業化住宅メーカーは、コア技術となる構造体の研究開発を自社で行う一方で、部材の供給業者や専門工事業者を巻き込む形で、住宅供給・施工における独自の協働体制を構築し、規模の経済化を果たしたのである。

## 3. 先行研究と分析フレームワークの構築

生産・販売拠点の地域展開や社外組織との協力関係の構築など、工業化住宅メーカーの成長プロセスにおいて蓄積された独自の経営資源が結びつくことで「仕組み」として機能している点に着目し、「資源適合」「事業システム」に関する先行研究をレビューした。多くの研究は、経営資源の異質性が持続可能な競争優位の源泉となることを示しながらもスタティック（静的）な捉え方しかされておらず、時間的展開を通じた資源構築・能力構築過程については、十分に議論されていないことが、明らかになった。日本の工業化住宅メーカーの事業システムをダイナミック（動的）に捉えると同時に、情報技術の発達していない時代に何が事業システムの推進力となったのかを考察する。

## 4. 事例研究

研究対象は工業化住宅メーカーのパイオニアである「積水ハウス」と「大和ハウス」の2社とした。事業システムの時間的経過による変化を捉えるため、成長段階を創業期、成長期、成熟期の3つのフェーズに区分し、加護野（1999）が主張する事業システムの「スピード」「組み合わせ」「集中特化と外部化」の3つの論理について、分析フレームワークを構築した。調査にあたっては、キーワードをもとに質問項目を設定し、研究対象2社の社員を中心に半構造化インタビューを実施した。

## 5. 分析結果

研究対象2社においては、事業システムの「スピード」「外部化と集中」「組み合わせ」の論理が、いずれも成長段階ごとに過去の経営資源を上手く活かす形で進化し、時系列的に発展していることが明らかになった。積水ハウスの事業システムは、「集中特化と外部化」「組み合わせ」が経路依存的に強化拡大され、住宅専門メーカーとして顧客を巻き込んだ運命共同体的な「垂直統合型」の事業システムであった。一方で大和ハウスの事業システムは、「組み合わせ」が経路依存的に拡大され、団地開発や商業施設開発における金融機関、土地オーナー、テナント企業等の外部組織との関係が特に強化された「水平型」の事業システムであることが明らかになった。

## 6. 本研究の貢献と今後の課題

本研究における学術的貢献は、伊丹（1980）の提唱した「ダイナミックシナジー」における資源蓄積のプロセスと戦略の繰り返しが事業システムの推進力となることを実証し、企業の成長要因の一つとしてモデルを示すことができた点にある。また実践的貢献としては、同時期に創業した工業化住宅メーカー2社の成長プロセスの共通点と相違点を示すことで、日本の住宅メーカーが、環境の変化に対応し、さらなる成長を図るための一助となりえると考えられる。最後に今後の課題であるが、今回の調査対象企業は、工業化住宅メーカー2社に限定されるため、本研究で示したモデルが他企業においても適用できるかどうかを検証する必要があると考えられる。そうすることで、住宅業界特有のモデルが導出され、より実践的な知見が得られるからである。