

# 2012年度 第1回 一橋大学政策フォーラム

## 一橋大学グローバル COE プログラム

### 日本企業の閉塞感を越えて



1990年代前半のバブル経済崩壊後、日本企業の閉塞感が続いている。この状態を打破するためにはイノベーションが不可欠だが、それを阻害する要因はなかなかつかめない。そこで一橋大学は日本企業のイノベーションシンポジウム「日本企業の閉塞感を越えて」を開催した（主催＝一橋大学、一橋大学グローバルCOEプログラム）。現場のデータと理論をベースとした「実証研究」から、専門家による多角的な提言が行われた。

#### ●開会挨拶



一橋大学大学院商学研究科長  
一橋大学グローバルCOEプログラム  
「日本企業のイノベーション」拠点リーダー  
沼上 幹氏

グローバルCOEプログラムは、文部科学省が2008年度から今年度まで、国際的要素を重視し、国際的な重要な研究拠点を日本の大学院に集約するための取り組みで、若手研究者の育成も目指し、現場の閉塞感を打破する。しかしその阻害要因を明らかにし、現場のデータと理論をベースとした実証研究により、学問的な根拠ある情報を発信していく。

#### ●報告1

### 日本企業のマーケティング力 強い営業のジレンマ



一橋大学大学院  
商学研究科准教授  
山下 裕子氏

日本企業の閉塞感を打ち破る一番のドライバーは、市場と向き合うマーケティング戦略だと考える。日本では90年代半ばに「不透明で成熟化した時代には、マーケティング戦略よりも現場の実行力のほうが大切」という論調が表れ、2000年代になると、逆に「企業の収益が下がらないのは、戦略不全のまま現場に頼っているからだ」といわれるようになった。営業と戦略、どちらが重要なのか。2010年に248の事業部を対象に実施した「日本企業

#### ●報告2

### 日本企業と組織の「重さ」 戦略の共有と規律が必要

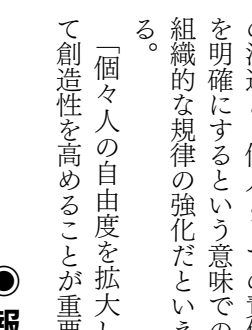


一橋大学大学院  
商学研究科教授  
加藤 俊彦氏

日本企業では、ミドルクラスの自発的努力によって事業が拡大することで、開発・生産・販売といった機能部門が肥大化する傾向がある。そこで、大規模化した機能部門間の調整の難しさが、製品市場への対応を妨げているのではないかと考え、04年度から2年ごとに、事業組織と戦略に関する調査を行った。これまでの調査対象は大手企業36社の約500の事業部（ビジネスユニット）である。我々が考える組織の「重さ」とは、ミドル層を中心とする

#### ●報告3

### 日本企業のリスクテイク行動 企業価値を高める原動力



一橋大学大学院  
商学研究科教授  
中野 誠氏

日本企業は元気がないといわれるが、実は世界一リッチといえる。総資産に占める現金・有価証券の割合の平均を比べると、日本の上場企業は16%で、先進経済諸国38カ国中、最も金持ちだと分かる。また、総資産利益率（ROA）の時系列標準偏差の比較で明確な戦略が共有されている、戦略が個人の業務に反映されていない。組織が直面する課題を正面から捉えないで先送りする、という組織的な問題が想定される。そこで、問題を抱える事業組織に求められるのは、戦略的思考の浸透と、個人としての責任を明確にするという意味での組織的な規律の強化だといえる。「個々人の自由度を拡大し創造性を高めることが重要

## 現場のデータと理論から 企業イノベーションを引き出す

### ●パネルディスカッション 日本企業の活性化の力を探る

ものづくりから脱却 山下氏  
有効な戦略構築重要 加藤氏  
従来の発想から転換 青島氏  
金融市場の制約課題 中野氏



延岡氏（モデレーター）

延岡 本日の3つの報告では、それぞれの実証研究に基づいて現状の問題点が指摘されたが、日本企業が抱える問題の本質はどこにあると考えるか。

山下 STPのポジショニングは製品の差別化として捉えられている。本来なら市場をセグメントして絞り込んだターゲットに対し、絞りに製品を提案していくという作業だが、多くの日本企業では、まず製品を変えて、それから買ってくれる人を探しに行き、そのプロセスに戦略は介在せず、戦略なき製品開発が行われている。背景にある

加藤 我々の調査では、戦略の重視項目として差別化を挙げた企業が非常に多かったが、差別化戦略重視の度合いと利益率の間に有意な関係は



見られなかった。マーケティング戦略や財務戦略など、「戦略」という名称が付いている。実は戦略になっていないケースが多い。有効な戦略を構築していく能力の欠如が一番の問題ではないか。

青島 我々が最も衝撃を受けたのは、エレクトロニクス産業の凋落（ちよろらく）だ。電子機器は機能を自由に組み合わせられるので、そも

延岡 顧客価値を創出する戦略を構築する能力がなくなりました。その昔から戦略を立てる力はあまりなかったと思う。成長期には精緻な戦略がなくても方向はある程度示されていく、多少のずれは市場が吸収してくれたので、問題は明らかにならなかった。理論は理論、現場は違

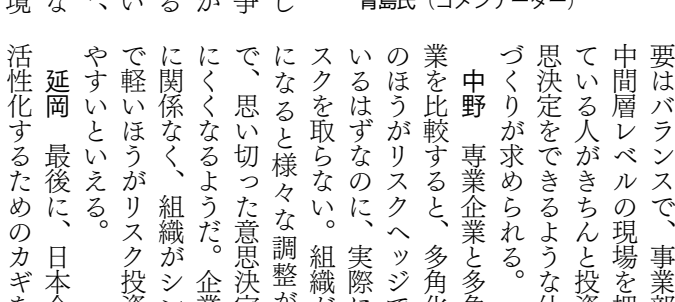
加藤 新設国で必要とされる基本的な機能を見極めるといふ逆方向の努力が求められなくては再構築しなければならなかった。取り巻く環境

延岡 顧客価値を創出する戦略を構築する能力がなくなりました。その昔から戦略を立てる力はあまりなかったと思う。成長期には精緻な戦略がなくても方向はある程度示されていく、多少のずれは市場が吸収してくれたので、問題は明らかにならなかった。理論は理論、現場は違

青島 最終的に意思決定をするのはマネジメント。しかし現場から遠い人はなかなかリスクテイクができません。要はバランスで、事業部長や中間層レベルの現場を把握している人がきちんと投資の意思決定ができるような仕組みづくりが求められる。

山下 マーケットをきちんとと直視している人に意思決定を委ねる仕組みを考える必要がある。そして若い人材が経験を積ませることが、人材を育てる教育が重要なのだ。

延岡 最後に、日本企業を活性化するための力を一



青島氏（コメンテーター）

延岡 トップマネジメントがリーダーシップを発揮して統制すべきか、部下に権限を委譲すべきか。投資などの意思決定についてはどう考えるか。

青島 最終的に意思決定をするのはマネジメント。しかし現場から遠い人はなかなかリスクテイクができません。要はバランスで、事業部長や中間層レベルの現場を把握している人がきちんと投資の意思決定ができるような仕組みづくりが求められる。

山下 マーケットをきちんとと直視している人に意思決定を委ねる仕組みを考える必要がある。そして若い人材が経験を積ませることが、人材を育てる教育が重要なのだ。

延岡 最後に、日本企業を活性化するための力を一

企画・制作：日本経済新聞社 クロスメディア営業局

主催：一橋大学 <http://www.hit-u.ac.jp/kenkyu/project/forum.html>  
お問い合わせ先：一橋大学政策フォーラム TEL 042-580-8053

※次回の一橋大学政策フォーラムは「日本企業のマーケティング力 Part2：新興国市場における戦略と組織」をテーマに、2月4日（月）の開催を予定しております。