



# Press Vol. 40

2015年7月1日発行  
編集・発行/事業創造大学院大学  
広報委員会

バックナンバー/広報誌「J Press」のバックナンバーは  
大学ホームページからダウンロードできます。

Published by Graduate Institute for Entrepreneurial Studies

contents 表紙/誌上講義 P2/著書紹介・誌上講義 P3/在学生・修了生紹介 P4/トピックス・インフォメーション等

Faculty interview

## 誌上講義

### 「レゴとジグソーパズル ~日本企業が直面している本質的な課題~」

問1:写真左の「レゴ」と右の「ジグソーパズル」を比較すると、皆さんはどちらの方が難解と思われるでしょうか?

問2:日本企業が抱える本質的な課題は、下の写真のどちらのタイプだと思えますか?



教授

五月女 政義

Soutome Masayoshi

【担当科目】  
経営戦略  
イノベーション論  
演習・

慶應義塾大学経済学部卒。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了(経営学修士)。消費財メーカー、外資系コンサルティング会社を経て、92年に㈱三菱総合研究所に入社。主任研究員、経営戦略研究室長、主席研究員等を歴任。20年以上にわたり、メーカーから流通・サービス業に至るまで幅広い分野で戦略ビジョン、中期計画、中長期事業戦略/ビジネスモデル革新、新規事業戦略などに関する戦略コンサルティングを実施。



「レゴ」は3才の幼児でも手軽に遊べる玩具として親しまれているのに対して、「ジグソーパズル」はピース数が少なくてもなかなか手強く、まして数千ピースのジグソーパズルともなると、もはやお手上げ状態となってしまいます。一方で、「ジグソーパズル」には正解があり、答えが一つしかないのに対して、「レゴ」は答えを自ら創り出さなければならないという無限の可能性を秘めています。

翻って、日本企業が抱えている現状の課題を考えると、従来のようにお手本があったり、答えが見えているような「ジグソーパズル型の課題」ではなく、答えが見えないあるいは答えそのものがないような「レゴ型の課題」に直面している状況となっています。

足もとの日本企業の業績は、円高の恩恵もあり輸出型の企業を中心に改善傾向にあります。国内市場の成熟・衰退、国境や地域のみならず業界・市場のボーダーレス化/クロスオーバー、国内外でのコスト上昇圧力、為替や資源価格の乱高下など不確実性が

高まる中で、企業経営はかつてない未体験ゾーンに突入しています。それにもかかわらず、多くの日本企業は未だに伝統的な業界バリューチェーンと競争ルールを前提として事業戦略を組み立てています。もはや「ジグソーパズル」のような既存の枠組み、今までと同じビジネスのやり方で持続的な成長や高収益を追求していくのは限界に近づきつつあります。

環境の激変と不確実性が高まる中で、成長の糊しろの縮小と収益モデルの陳腐化という構造的な問題に対し、どのような打ち手を打つかという「レゴ型課題」の解決が経営にとっての本質的な命題となっています。不確実性を前提とした上で、変化をビジネスチャンスとして捉え、いかにビジネスモデルを革新、新たなビジネスモデルを創造するかという課題に挑戦しなければ、中長期的に低付加価値ゾーンからの脱却は困難となるでしょう。

これまで日本企業は「ジグソーパズル」のように、複雑ではあっても答え(目標)が見えている課題に対して、いかに早く正確に解決するかということに主眼を置き、そのために大半の資源を投入してきたといっても過言ではないでしょう。今後は「レゴ」のように答え(目標)が見えない課題に対して、いかに解そのものを創造していくかという戦略思考とマネジメントに転換することが必要な時期にきています。

ちなみにレゴは、デジタル玩具の登場や特許切れによる廉価な類似商品の出現で、一時、コモディティ化したにもかかわらず、顧客を巻き込んだ継続的なイノベーションを実現することにより、2013年12月期の売上高は4,310億円、玩具世界最大手、営業利益1,410億円、営業利益率32.7%という高収益企業として進化し続けています。





