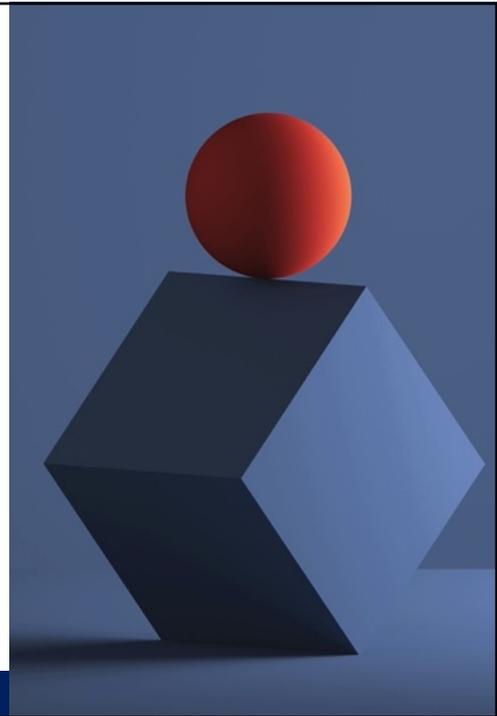


シン日本の経営: 悲観バイアス を排す

Ulrike Schaede ウリケ・シェーデ

University of California San Diego カリフォルニア大学サンディエゴ校
School of Global Policy and Strategy (GPS) グローバル政策戦略大学院
uschaede@ucsd.edu
RIETI BBL, April 25, 2024



1

THE BUSINESS REINVENTION OF JAPAN

HOW TO MAKE SENSE OF THE NEW JAPAN

ULRIKE SCHA

再興
THE KAISHA
日本のビジネス・リノベーション

私たちにとって最高最良の姿見が登場!
富山和彦 解説

「日本の力強さ」の再発見!
日本のビジネス界の裏面を知り尽くした経営学者が、日本企業の新たな発展への道筋を照らす。

Japan Re-Emerges
By Ulrike Schaede

シン・日本の経営:
悲観バイアスを排す

ウリケ・シェーデ

これは21世紀版「ジャパン・アズ・ナンバーワン」だ。

和彦

2

本の目次

1. 再浮上する日本
2. 2020年代は変革の絶好の機会である
3. 「舞の海戦略」へのピボット
4. 優れたシン・日本企業に共通する「7P」
5. 「舞の海戦略」の設計
6. 日本の「タイト」なカルチャー：なぜ変化が遅いのか
7. 日本の企業カルチャー：タイトな国でいかに変革を進めるか
8. 日本の未来はどうなるのか：日本型イノベーション・システムへ
9. 結論 「シン・日本の経営」の出現

本の結論

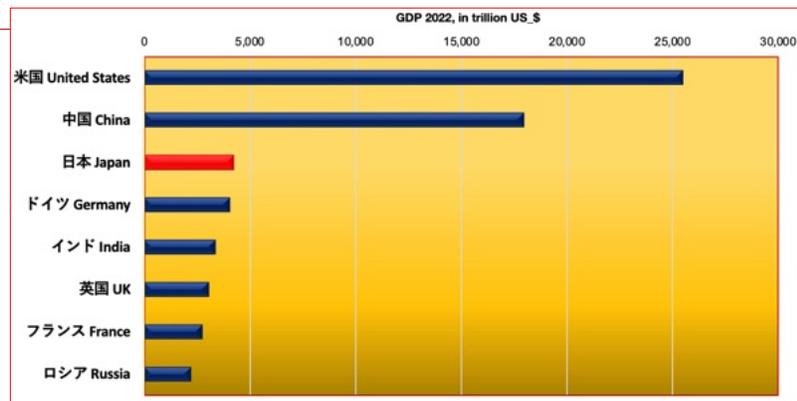
- 21世紀のはじめからの20年は「失われた」よりも産業構造や企業経営・戦略の「システム転換期」だった
 - 「最先端技術」のグローバルリーダーとして、必要不可欠な存在になる戦略が奏功している
 - 「ジャパン・インサイド」：テクノロジー・フロンティアへの川上シフト
 - 「舞の海」 / 「技のデパート」戦略の導入
- 「先頭ランナー」とはどんな企業か？
 - 日本のリーダーたちの "7P"
 - 戦略ツールとしてのイノベーションの流れ
- なぜこんなに遅いのか？
 - GDPの横並びは社会安定と引き換えに日本が支払っている代償である
 - 「ゆっくり」は停滞ではない。変化が遅いのは、日本の選択。スピーディな変化による混乱を避けた。
 - 社会の思考に合うスピード。国の文化のためだ：タイト・ルーズ理論

悲観バイアスが多い

- 「日本は30年間停滞していた」
- 「デフレ」
- 「高齢化と労働人口の減少」
- 「地方の萎縮」
- 「政府債務はどうなる？」
- 「非効率が多すぎる！」
- 「ゾンビ企業」
- 「生産性は向上していない」
- 「労働不足」
- 「イノベーション不足」

5

Q：「失われた30年」あるいは「停滞の30年」と言われていますが、なぜ日本はいまだにGDPで世界の経済大国なのか？



A：2005年ごろからの20年間は失われたものでも停滞したものでもなかった。日本の変革の時期だった。その結果が今、表れ始めている

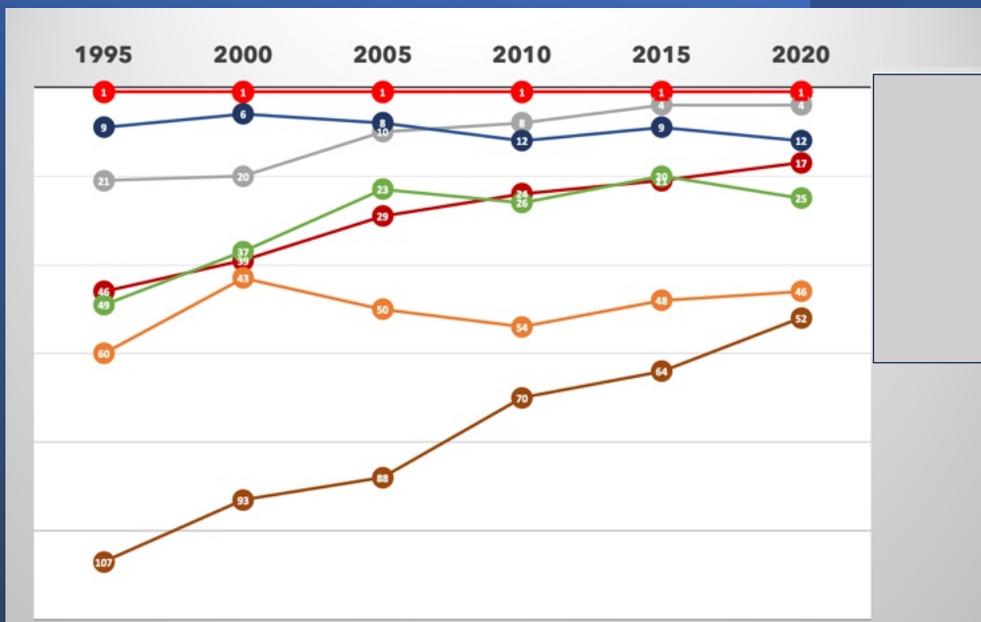
6

さらに驚くべきことは...

- ハーバード・グロース・ラボ (Harvard Growth Lab)
- 世界各国の[生産的知識]ランキング
- 輸出の「製品の複雑さ」
 - (1) ある国の輸出品の多様性と複雑性
 - (2) その国の製品の「偏在性」(どれだけの国で製造できるか)
- 例：
 - Tシャツ=複雑ではなくて、多くの国ができるもので、点数が低い
 - 半導体のための特殊素材=難しくて、珍しいもので、高得点

7

World Product Complexity Ranking 世界の製品複雑性ランキング



8

「失われた30年」のストーリー

- 第二次世界大戦後、日本は欧米に追いついた。その後、バブル経済が到来した。バブル崩壊後、日本はGDPが成長しない「失われた30年」を過ごした。日本はもはや革新的ではなく、グローバルに重要性を失っている。
- これはアメリカ人経済学者の視点から見たストーリーだ。真実ではないと思う。
 - アメリカの「健全な」経済の定義は、GDP成長率と労働生産性に基づいている。社会的コストなどを無視している。
- しかし、何度もそのストーリーを聞けば、ようやく「真実」になってしまう。

このストーリーはいかがですか？

- 第二次世界大戦後、日本は欧米に追いつくのに約30年かかった。日本は欧米から先進技術や生産プロセスを学び、取り入れ、改善させることに優れていた。
- 日本が追いついた後は、システムの変革が必要になった。日本はもはや「追随者」ではなく、韓国や中国などの競争相手に狩られているテクノロジー・リーダーになったのだ。
- この変革は2005年ごろから始まった。その被害から社会を守るために20年以上の歳月がかかった。その結果が今、目に見える形で現れている。

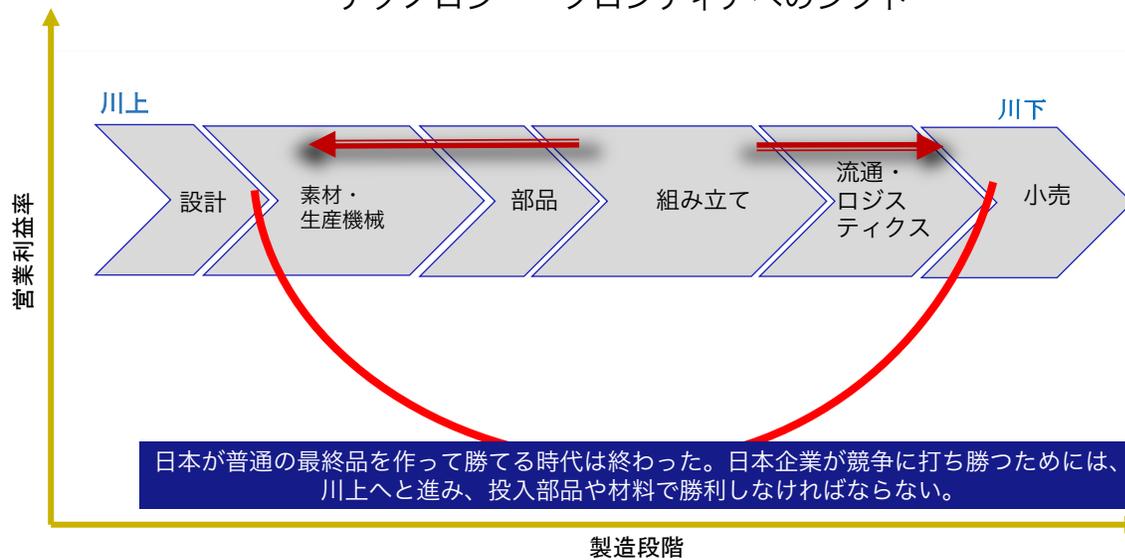
もちろん、すべての日本企業がテクノロジー・リーダーというわけではない。

しかし、先頭ランナーを研究すれば、他の日本の企業が進むべき道がわかるだろう。

© Ulrike Schaede | UC San Diego

11

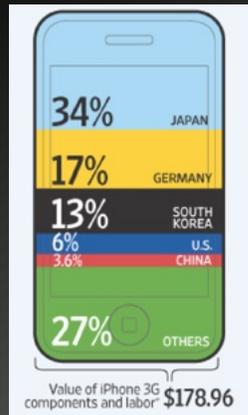
「再興」というのは？ 「ジャパン・インサイド」
テクノロジー・フロンティアへのシフト



12

12

グローバル・バリューチェーンにおける利益の獲得



Source: WSJ Dec 16, 2010

2010年 アジア開発銀行研究所

初期のiPhoneでは、
日本は付加価値の3分の1を占めていた

© Ulrike Schaeede, University of California, San Diego

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

13

高度成長期の インセンティブ：サイズ！

- 第二次世界大戦後後の日本の産業政策： 規模拡大志向
 - 売上と雇用で測る成功：大きければ大きいほどよい
 - 人材、技術、貿易割当へのアクセス、株価、高給
- 多角化による成長：事業部門と子会社
 - バブル経済 はそれを過剰なまでに後押しした
 - バブル崩壊後、「3つの過剰」：負債、人、資産
- 1998年以降：「選択と集中」の第一波 (version 1.0)
 - 撤退、売却、組織再編
 - 「戦略の変曲点」と2006年の会社法

© Ulrike Schaeede | UC San Diego

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

14

2010年代の挑戦

- ほとんどが「低空飛行の果実」：不良債権や非中核事業
- 2015年ごろに、250以上の「コングロマリット」
 - = 子会社が50社を超える企業
 - JPX400企業の25%が100以上の子会社を持つ
 - コングロマリット・ディスカウント
- 旧態依然とした工程が多い
- テクノロジー・フロンティアのリーダーであるためには、「選択と集中v.2.0」が必要になった

相撲の力士がいい例になる
小錦・曙 など

© Ulrike Schaede | UC San Diego

15

技のデパート戦略

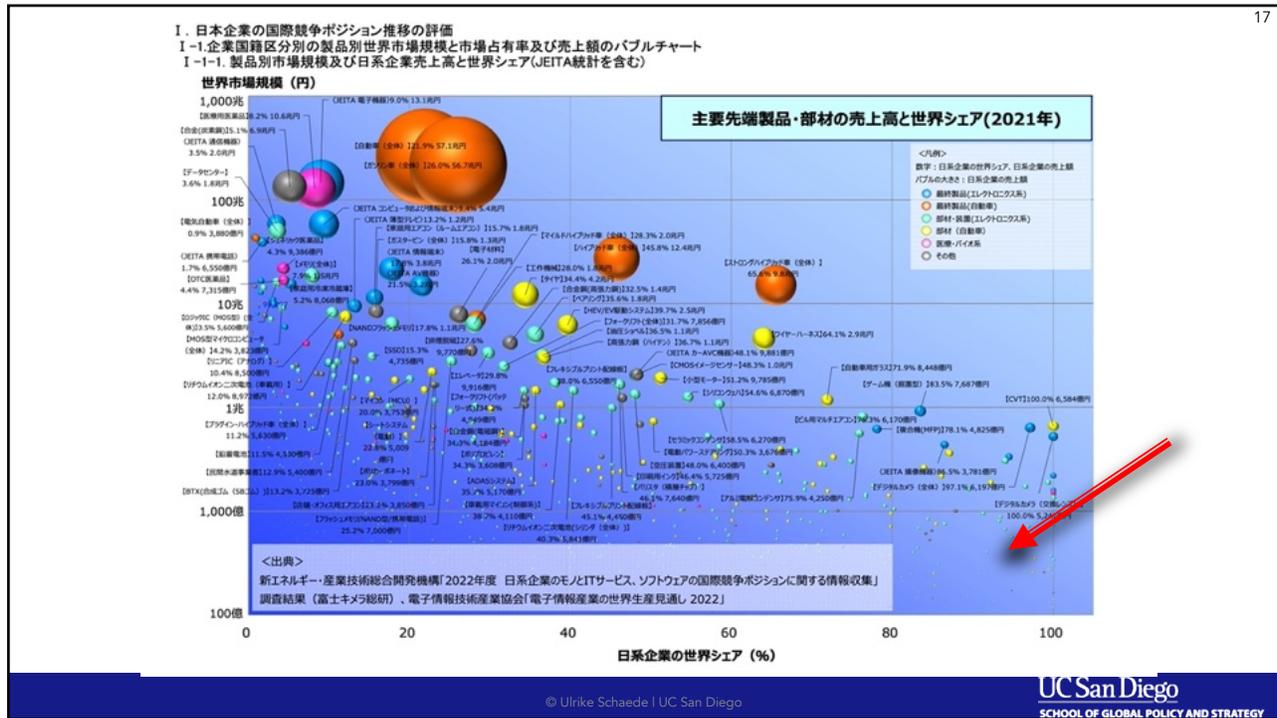
- 大きいサイズ（力）は有利だけど、サイズだけで勝利できない
 - コアコンピテンシーと事業分野の再興
- 賢くて機敏に戦う
 - 別の力士になる
 - （取り組みごとに）奇抜な技を生み出す
 - 技術の最前線の地位を守る
 - 依存関係による力
- 会社の「アイデンティティ」を変える
 - 新しいビジョンとマインドの変化



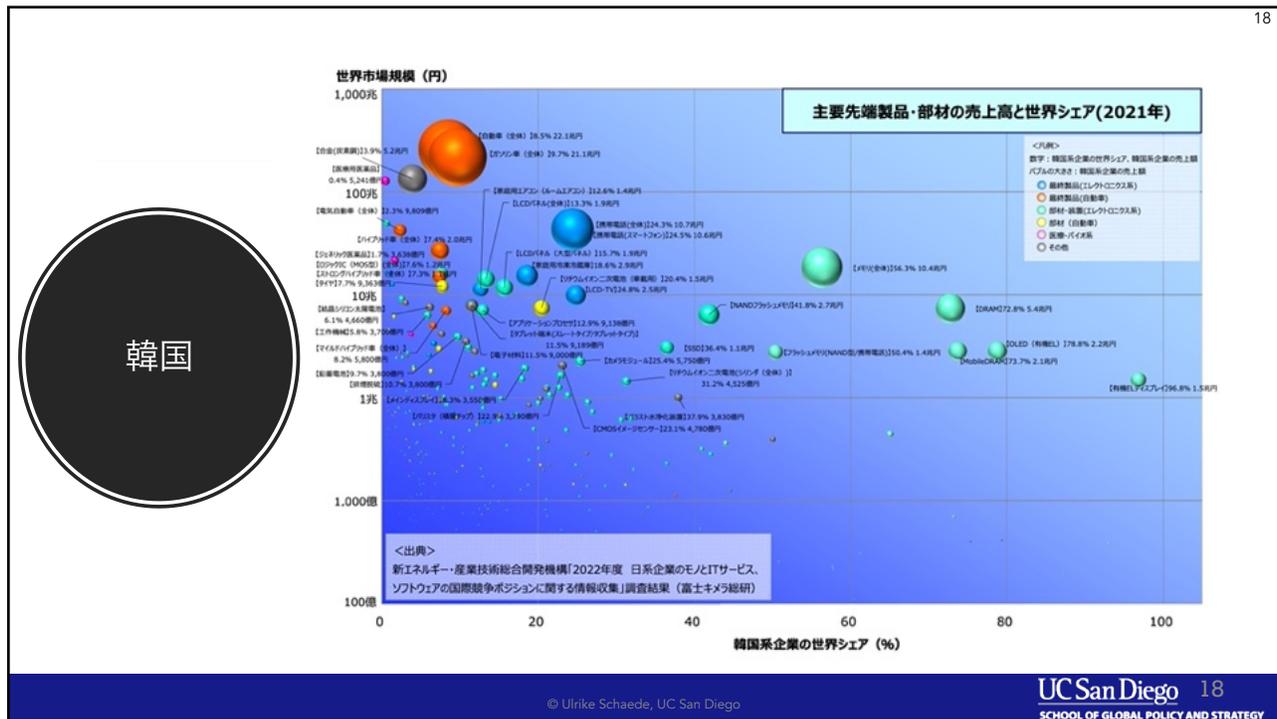
© Ulrike Schaede | UC San Diego

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

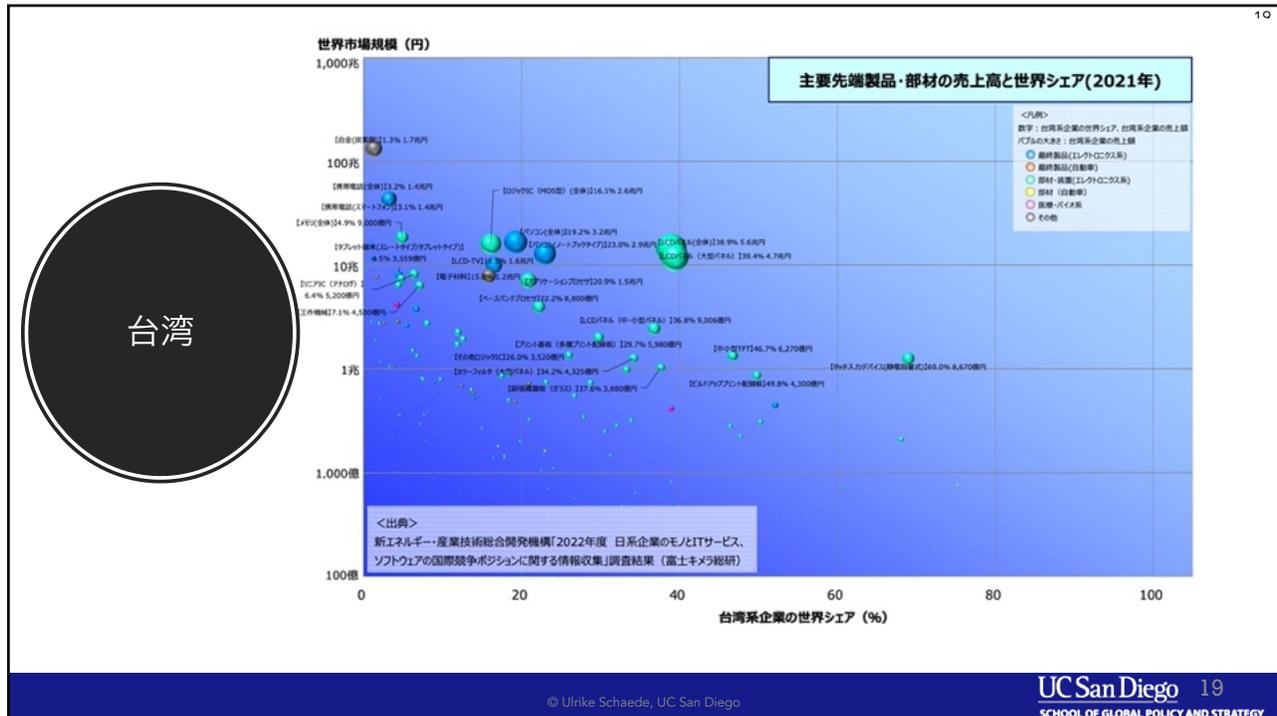
16



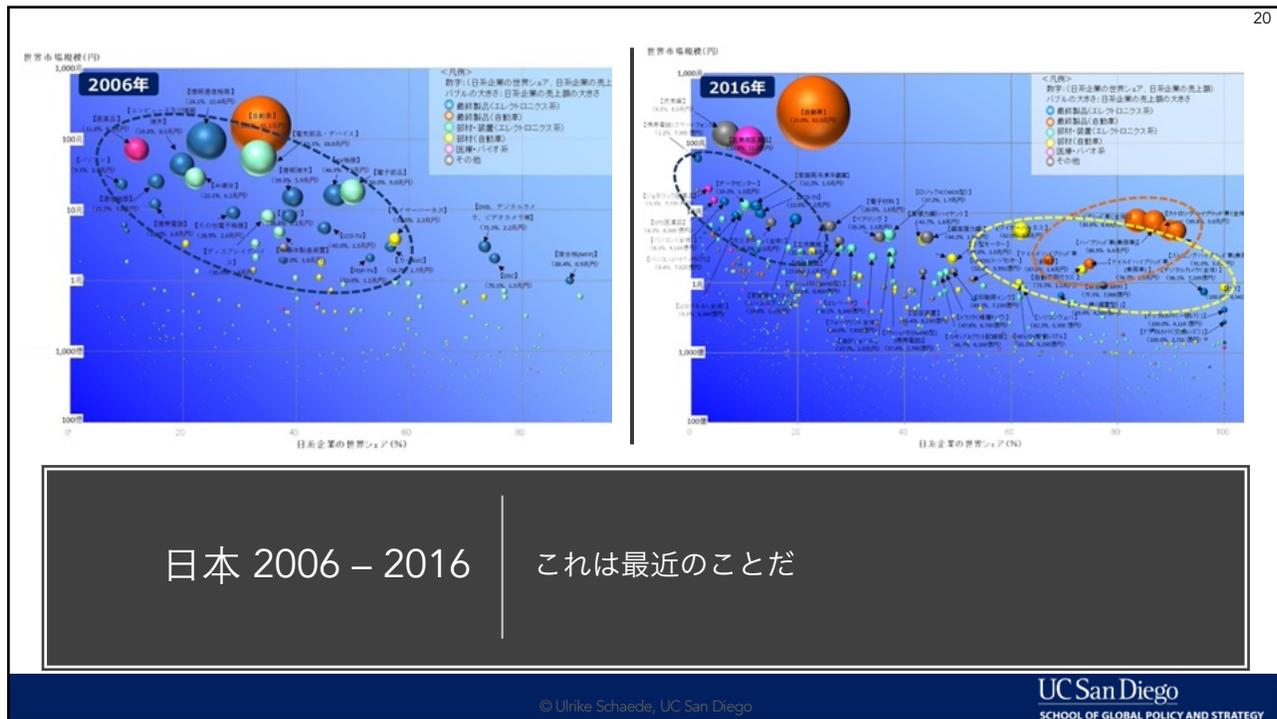
17



18



19



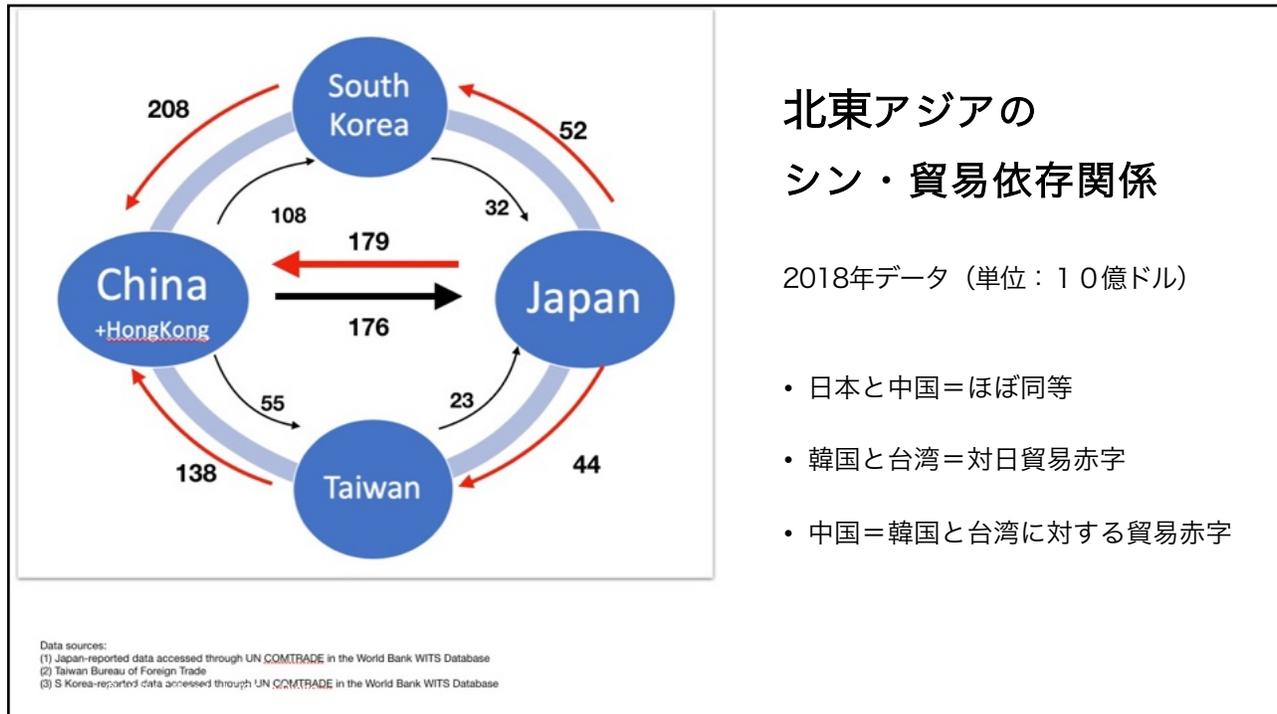
20

舞の海戦略の2つの成果

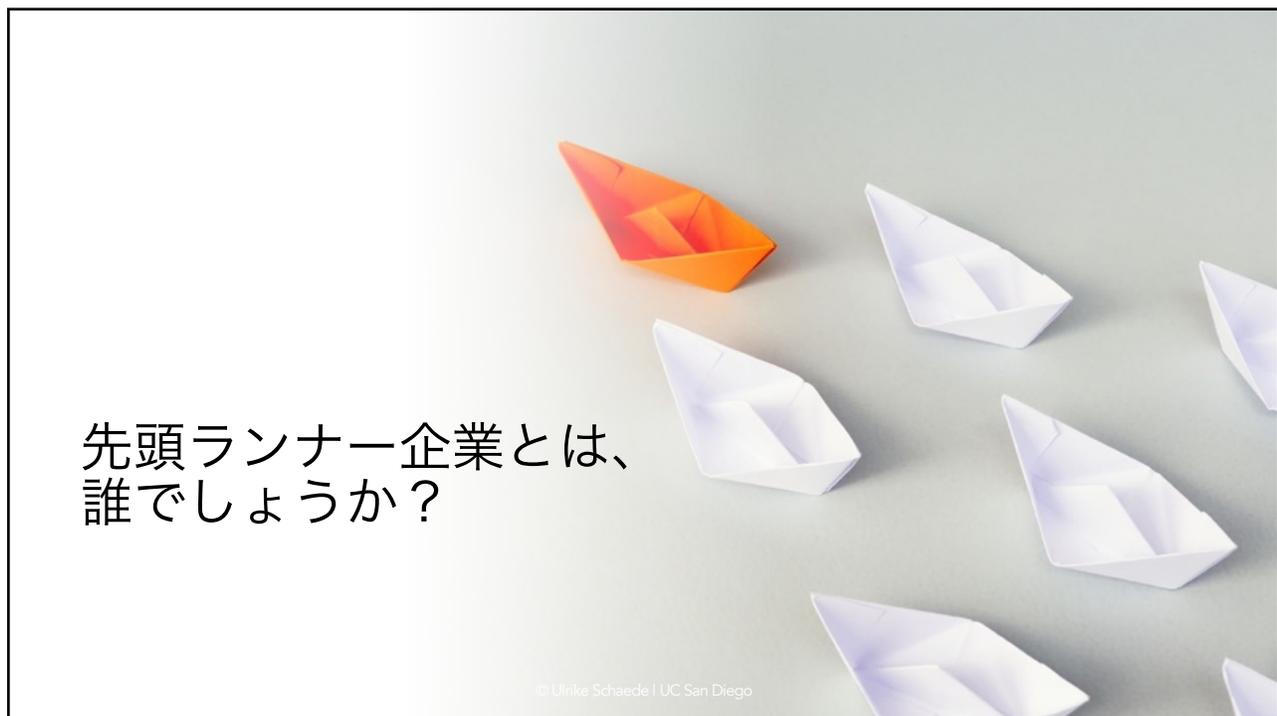
- ある企業が、隣接する複数の技術を占有する
 - 会社への依存関係による優位性
 - 例
 - JSR: フォトレジスト、偏光フィルム、輝度フィルムなど
 - Nitto: エレクトロニクス、建築などの接着剤、先端材料
 - ファナック: 数値制御、ロボット、ファクトリーオートメーション
- 複数の日本の企業が1つの技術を支配する
 - 日本への依存関係による日本の優位性
 - 例
 - エレクトロニクス向けファインケミカル (日本の世界シェア80%)
 - ファクトリー・オートメーション/システム・オートメーション用各種センサー (日本: 45~100%)
 - 航空機、自動車、自転車、ゴルフクラブ向け炭素繊維 (日本: 65%)
 - 半導体材料・製造装置 (日本: 45~100%)

「隠れたチャンピオン」の話ではない

- これは超大手、上場企業のシン・競争戦略である
 - 富士フィルム、村田製作所、JSR、TOK、Resonac、DIC、カネカ、日立製作所、パナソニック、AGC、NEC、日本製鉄 等
- 日本の大企業の「ディープテック」イノベーション戦略である
 - 過去20年間の戦略的な反動として起こった
 - 韓国、台湾、中国の台頭から利益を得る戦略



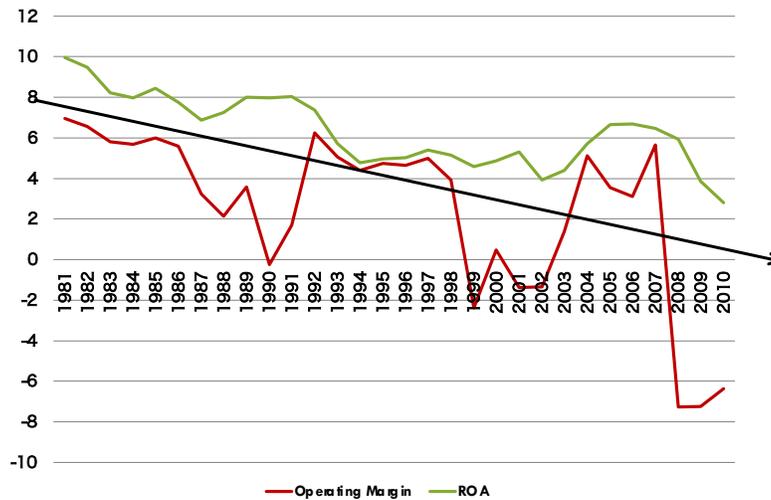
23



24

2000年代初頭は困難な時期だった

日本の上場会社の平均営業利益率とROA, 1981-2010



そのような困難な時代に、利益率が高い企業はどこだったのだろうか？

Constructed from Nikkei Needs data

© Ulrike Schaeede, University of California, San Diego

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

図表8 2000～2009年度で収益性の高い日本企業上位40社

ランク	企業	事業内容	平均営業利益率 2000～2009年度	標準 偏差
1	(株)キーエンス	センサ、測定器、画像処理機器、制御・計測機器	47.48	4.45
2	ファナック(株)	FA、ロボット、ロボマシン	32.69	6.22
3	ヒロセ電機(株)	高性能コネクタ	29.42	4.76
4	(株)三共	事務民生用機械(パチンコ機)	27.56	3.90
5	(株)ホギメディカル	医療用不織布・キット製品	24.72	1.79
6	ユニオンツール(株)	産業用切削工具	24.38	8.10
7	コーセル(株)	電子機器、電機機械器具	23.77	5.50
8	アリアケジャパン	畜産系天然調味料	22.89	6.08
9	任天堂(株)	家庭用レジャー機器	22.75	4.22
10	HOYA(株)	精密機械器具	21.71	5.49
11	SMC(株)	自動制御機器製品・焼結濾過体	20.39	5.73
12	(株)SHOEI	一般向け、官公庁用オートバイ用ヘルメット	19.79	12.55
13	(株)オハラ	光学ガラス	19.77	9.11
14	ローム(株)	半導体・電子部品	19.11	9.30
15	日本電気硝子(株)	特殊ガラス製品	18.50	7.39
16	テルモ(株)	医療機器・医薬品	18.49	2.44
17	(株)日本デジタル研究所	会計事務所や企業経理部門向け会計システム	18.03	2.99
18	太陽ホールディングス(株)	プリント基板(PCB)・ファインケミカル・医薬品等	17.56	4.59
19	(株)野田スクリーン	プリント配線板加工、プリント配線板加工用材料	16.95	7.92
20	(株)日本トリム	電解水素水浄水器・電解水透析システム	16.85	4.78
21	メック(株)	電子基板部品製造用薬品・機械装置	16.74	4.66
22	北川工業(株)	電磁環境、精密エンジニアリングコンポーネント	16.36	5.49

23	信越化学工業(株)	合成樹脂・半導体シリコン・半導体用封止材等	16.28	2.54
24	(株)島精機製作所	コンピュータ横編機・自動裁断機・手袋靴下編機	15.88	6.70
25	マブチモーター(株)	小型モーター	15.19	7.98
26	(株)村田製作所	電子部品	15.06	8.88
27	日東工器(株)	液体継手、磁気ボール	14.65	4.98
28	史一鋼管(株)	鋼管・表面処理鋼板・特品	14.30	3.56
29	東邦チタニウム(株)	金属チタン・プロピレン重合用触媒・電子部品材料	13.81	12.29
30	日本セラミック(株)	ハイテクセラミクス製品・モジュール製品等の電子部品	13.71	6.38
31	SECカーボン(株)	アルミニウム製録用カソードブロック SK-B等	13.60	6.30
32	浜松ホトニクス(株)	光電子増倍管、イメージ機器、光源、光半導体素子等	13.56	5.34
33	(株)シマノ	自転車部品、釣具、ロウイング関連用品等	13.28	2.67
34	(株)ローランドディージー	コンピュータ周辺機器	13.26	5.64
35	(株)ユーション精機	産業用直交型ロボット	13.17	3.78
36	ウシオ電機(株)	光応用製品事業、産業機械	12.90	3.64
37	キャノン(株)	事務機・商業印刷機・カメラ等・メディカルシステム・産業機械	12.83	3.60
38	オブテックス(株)	センサー、IoT技術	12.57	4.07
39	上村工業(株)	めっき用化学品・機械	12.56	1.89
40	(株)ディスコ	精密加工装置	12.47	11.33

資料：日経NEEDSのデータを用いて筆者が作成。

© Ulrike Schaeede | UC San Diego

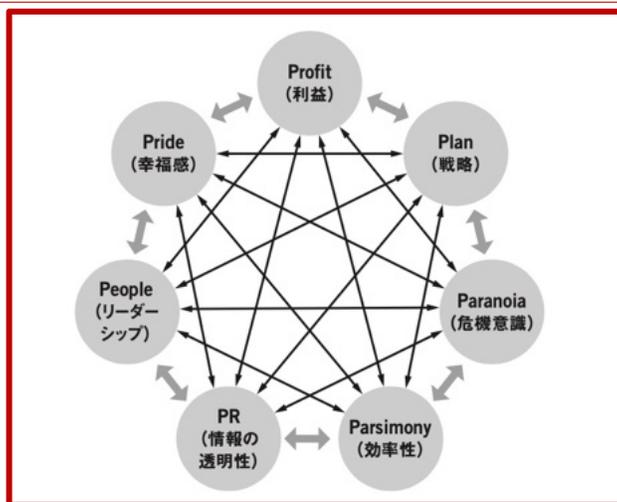
UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

これらの利益率が高い会社の共通点は何か？

- 売上高：140億円～4,070億円
- 従業員数：57人 - 6,924人
- 設立：1918年～1996年
- 外国人持ち株比率：7.7% - 49.2%
- 業界: カーボン, 合成ゴム, 電球, ファブレス半導体, 電子部品, スープストック, センサー, ロボット, ソフトウェア, パチンコ, ...
- 輸出比率：0%～77%

どれでもない！

The Virtuous Cycle of the “7P”



おそらく、他の国で成功している企業と違いはないだろう。

世界的なベストプラクティス！

著者のインタビューに基づく。
2010-2012

「7P」からのレッスン

- 「7P」企業はグローバル・サプライチェーンのスイート・スポットに位置する
 - テクノロジー・リーダー、高品質の製造プロセスに優れ、ロジスティクスや財務にも強い
 - ビジョン、戦略、実行：日本と世界のベストプラクティスを活用し、日本のマイナス面を回避する方法を見つけること
 - 困難な2010年代にも成功したことで、日本の環境でも変革が可能であることを示しました。もう言い訳しない
- もはや「戦略的収束」
 - 日本のフロントランナーは差別化戦略に転換
 - 戦略の実践の達人
- しかし、その先頭ランナーだけで足りるのだろうか？
 - 2000年代初頭には、日本の上場企業の25%が営業利益の全部の47%を稼いでいた。

日本社会はスローペースを志向する

- 「スロー」は選択
 - 無能ではなく意図的なトレードオフ
 - GDPの停滞は社会安定と引き換えに日本が支払っている代償である
 - 「スロー」は社会の思考に合う
- 「スロー」は停滞ではない
 - ただアメリカと違うだけだ
 - アメリカではGDP成長率が大統領の勝敗を決める

シン日本の「ジャパン・アズ・ナンバーワン」？

- GDPか、生産性か、ほかのマクロ経済データやランキングと違う
- 21世紀には、新たなバランスを見つけることがますます重要になるだろう：
 - 経済成長と社会の安定
 - 経済的生産と環境の持続可能性
 - 企業の進歩や技術進歩と人間の幸福
- この新しいバランスやより良い資本主義を目指すリーダーシップは、これまでとは異なるタイプの「ナンバーワン」となるリーダーシップである。
- 数値化するのは難しいが、これからの世界ではどの社会においてもはるかに重要な意味を持つだろう。
- もし日本がこの新しいバランスを見つければ、他の国々をより良いシステムへと導くことができるだろう。



Ulrike Schaede
 School of Global Policy & Strategy
 University of California San Diego
uschaede@ucsd.edu
www.thejapanologist.com