

日本の未来を牽引する「ジヤパン・インサイド」



米カリフォルニア大学サンディエゴ校
グローバル政策・戦略大学院

ウリケ・シェーデ 教授

一橋大学大学院 経営管理研究科

佐々木 将人 准教授

バブル崩壊以降、日本経済が低迷した約30年は「失われた30年」と評されるが、米カリフォルニア大学サンディエゴ校のウリケ・シェーデ教授は、これに対し異を唱える。著書では、日本企業が他国とは一線を画す新たな技術戦略を展開することで、日本が再興しつつあると論じた。日本の中小企業が目指すべき成長戦略と改革の方向性について、シェーデ教授と一橋大学大学院 佐々木 将人 准教授にお話を伺った。

「失われた30年」ではなく、
「失われていない30年」

佐々木 シェーデ教授は、企業戦略や組織論の専門家として長らく日本の企業を研究してこられました。そもそも、日本や日本の企業に関心を持たれたきっかけについて教えてください。

シェーデ 私が、日本に関心を持ったのは大学生の時からです。日本語や日本の寺社建築の美しさに惹かれ、大学2年生の夏休みに初めて日本を訪れました。それをきっかけに、母国ドイツの大学では日本学を専攻し、日本の経済構造などを学ん

だことで、ますます日本、日本の経済、日本の企業に対する関心が高まりました。その後、一橋大学経済研究所や日本銀行などの研究職として日本での勤務を経験するなど、日本には通算9年以上住みました。

佐々木 シェーデ教授は、2024年に「シン・日本の経営 悲観バイアスを排す」を出版されました。どのような思いを込めて執筆されたのでしょうか。

シェーデ 私は、日本を非常に面白い国だと思っています。清潔で安全、優れたインフラ、親切で思慮深い日本人々、食べ物も絶品で全てが魅力的です。

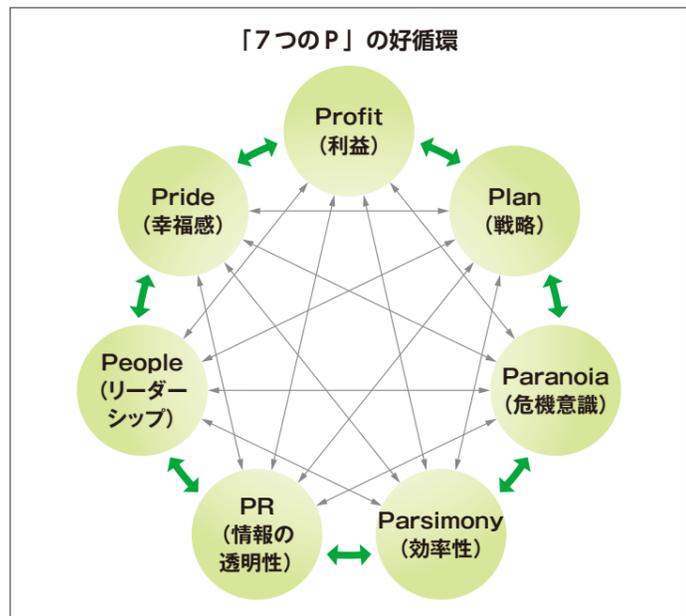
一方で、バブル崩壊以降の日本で

は「失われた30年」という言葉に代表されるように、日本の将来に不安を抱く否定的なイメージが先行し、悲観論が渦巻いています。

確かに、バブル崩壊以降の日本では、金融危機や記録的な倒産、リーマンショックなど、厳しい時代を迎えたのは事実です。ただ、私は日本の企業の研究を続ける中で、日本にはこの苦難を乗り越え高収益を実現している企業が数多くあり、またこれらの企業には複数の共通点があることに気づきました。この30年間は失われていたわけではなく、日本の企業はこの間に産業構造の転換を果たし、力強く、機敏で、賢い世界のリーダーとして姿を変え再浮上しており、その先行きは明るいと確信しています。「シン・日本の経営」は、日本に蔓延しているこの悲観バイアスを排したいという思いで執筆しました。

「選択と集中が導き出した『ジャパン・インサイド』」

佐々木 本書の中でも、バブル崩壊以降の「失われた30年」は失われていたのではなく、産業構造の転換を



シェーデ教授が作成

とお考えでしょうか。

シェーデ まず日本政府は、2001年の商法改正、2006年の会社法施行など、日本の企業が選択と集中に取り組むための基盤を整備しました。

その上で、バブル崩壊以降の日本の企業を取り組んできた選択と集中は、大きく二つの段階に分かれます。最初は単純に不採算部門の整理から始まり、次のステージでは、自社の強みを軸にして高付加価値が得

図るための準備期間だったとあります。その点について、詳しく教えてください。

シェーデ もし、この30年が失われていたのだとすれば、なぜ今なお日本は世界有数の経済大国なのでしょう。また、日本の企業は世界最先端の高度な技術を持っているのでしょうか。

その答えは、先ほどお伝えした通り、この30年の中で、日本を牽引する企業の得意とする市場が最終製品（メイド・イン・ジャパン）から素材や中間財に転換してきたことが大きいと思っています。スマートフォン、部品、医療デバイス、食品や化学関係など分野はさまざまですが、グローバルな最先端の技術力をベースに、バリューチェーンの重要な部分を押さえることで価格決定権を有し、高収益を確保しています。私は、これを「ジャパン・インサイド」と表現しています。

このような産業構造の転換が図られたことで、日本の企業は一般消費者から見えにくくなりましたが、それは確かにあるのです。これを裏付けるデータとして、国際的な研究機関による約1,000製品のポ

思います。

佐々木 「ジャパン・インサイド」を実現した企業には、具体的にどのような共通点がありますか。

シェーデ 優れた企業に焦点を当て、企業の研究を進めていく中で導き出した共通点を「7つのP」と定義しました。「7つのP」とは、利益、戦略、危機意識、効率性、情報の透明性、リーダーシップ、幸福感のことで、相互に関連しています。中でも重要なのが、リーダーシップです。

られる事業領域に集中するよう変革していききました。これにより、コモディティ化した製品から脱却し、バリューチェーンの川上に位置する素材や中間財の分野に磨きをかけてきたことが、「ジャパン・インサイド」の実現につながったと

ジシヨニング分析があります。日本は、このうち200を超える製品で圧倒的なトップシェアを誇り、特に素材や中間財の分野で強みを発揮しています。

この産業構造の転換には約30年の長い時間が掛かりましたが、これは日本人々が社会の安定と秩序を優先し、混乱を起こさないよう慎重に進めていくための意図的な選択だったというのが、私の見解です。

佐々木 産業構造の転換を図るためには事業の選択と集中が不可欠だと思います。日本の企業は、どの取組みが、どのように「ジャパン・インサイド」への実現につながった

リーダーにビジョンと改革のエネルギーがあることは、企業の成長に大きな影響を与えます。「ジャパン・インサイド」を実現している企業には、このような「7つのP」による好循環が構築されていると思います。

「日本の強さを物語る『経済複雑性ランキング』」

佐々木 先ほどのお話の中で、日本の企業がグローバルな最先端の技術力を持っていることについて触れておられたかと思えます。

シェーデ 日本の企業がグローバルな最先端の技術を持っている根拠の



一橋大学大学院
経営管理研究科准教授
佐々木 将人

2003年一橋大学商学部卒業。2008年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位修得退学。博士(商学)。2008年から2012年まで武蔵野大学政治経済学部講師。2012年から2013年まで一橋大学大学院商学研究科講師。2013年から2018年まで同准教授。2018年から現職。専門は経営組織論、経営戦略論。

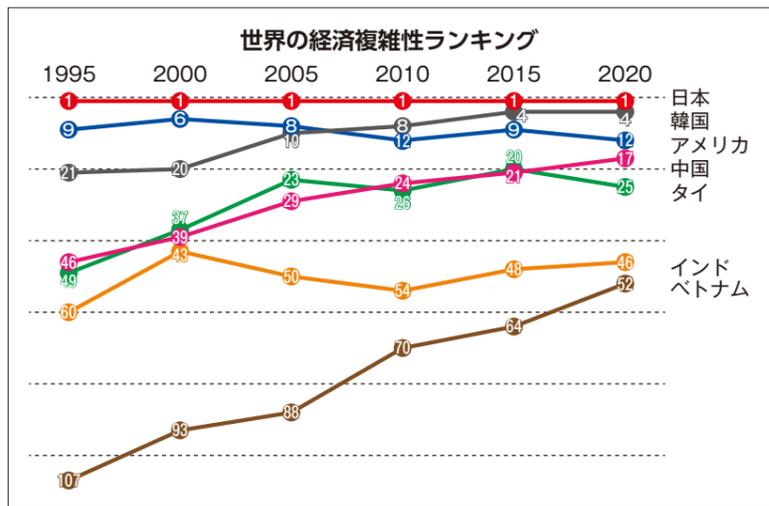
米カリフォルニア大学
サンディエゴ校
グローバル政策・戦略大学院教授
Ulrike Schaeede

日本を対象とした企業戦略、組織論、金融市場、企業再編、起業論などを研究領域に、米ハーバード経営大学院、米スタンフォード大学、米カリフォルニア大学バークレー校経営大学院、一橋大学経済研究所、日本銀行、経済産業省、財務省、日本政策投資銀行等で研究員・客員教授を歴任。



一つとして、「世界の経済複雑性ランキング」があります。

このランキングは、「輸出品の多様性と複雑性」と「製品の偏在性」の二つの指標で構成されています。例えばTシャツは多くの国が製造できますので低い点数となり、半導体の特殊な部品など他の国では製造できないものは高い点数となります。実は、このランキングで日本は30年連



ハーバード大学グロースラボの「Atlas of Economic Prosperity」のデータをもとにシエーデ教授が作成

続で世界1位となっており、これは、いかに日本の企業が長い間特定の分野で中核的な強みを持ち続けてきたかという証でもあります。今後も、コア・コンピタンスを強い軸足として、新たな技術、新たな製品、新たな市場に挑戦し革新を続けていくことが、グロー

バルな最先端の技術の保有につながっていくのでしょう。

佐々木 確かに日本には独自技術を持つ企業が多くあると思いますが、なぜ日本企業はこのような高い技術力を構築できたのでしょうか。日本の文化や歴史的背景が大きいのでしょうか。

シエーデ そう思います。日本では決められたルールを守ることが当然だと考えます。私はこれを「タイトな文化」と呼んでいます。反対に、例えば正しいとされる行動へ



の合意が乏しいアメリカは「ルーズな文化」であるといえます。どちらが良い悪いではなく、それぞれの個性があり、一長一短だということです。日本はタイトな文化だからこそ、コソコソと技術を磨き、非常に複雑で希少性が高い日本独自のものづくりを続け、世界での競争力を手に入れることができたと考えています。

時代の転換点を迎える日本の企業

佐々木 日本の企業を取り巻く環境

は大きく変化しており、その中でも急速な少子化は市場の縮小や労働力不足の観点でも大きな脅威となっています。一方で、人手不足だからこそ、人間の仕事をAIに置き換える取組みを進めやすいという側面もあります。シエーデ教授の言葉を借りると、日本はタイトな文化なので急速な変化は得意ではありません。そのような中で、企業が生産性向上を進めていくためには、どのような点に留意すべきでしょうか。

シエーデ 日本の企業には、まだ生産性の向上に取り組む余地がある

と考えています。確かに日本では急速な変化は好まれないかもしれませんが、現在のようないかなる不確実性の高い時代だからこそ変化を受け入れられやすい、そういった転換点を迎えているのではないかと思います。また、新たなテクノロジーがどんどん生まれる近年においては、DXを活用し自動化を推し進めるチャンスでもあります。例えば、コア技術と直接関係のないバックオフィス業務の非効率の解消などは比較的取り組みやすい分野ではないかと思

います。
佐々木 今後の中小企業の目指すべき方向性を考える中で、2025年の中小企業白書では「スケールアップへの挑戦」が大きなテーマになりました。これは「賃上げや設備投資を積極的かつ継続的に行っていくためには、一定の企業規模（売上高100億円規模）への成長が必要」という考えに基づいたものです。中小企業がスケールアップするためには、どのようなことが必要となるのでしょうか。

シエーデ 戦略的な観点からも、中小企業の規模拡大には利点があると思

います。一定の規模がある企業は競争力があり、価格決定力も強くなります。また、管理部門の効率化が図られるというメリットもあります。スケールアップに成功している企業は、自社が市場支配力を持つことで、高い付加価値の得られる特殊な市場セグメントを見定めています。その市場セグメントで勝ち残っていくためには、技術力と俊敏さを兼ね備えた独自の高い経営スタイルを構築していくべきです。

また、M&Aも有効な手段でしょう。M&Aという日本では良いイメージがないかもしれませんが、統合して競争力を強化するのと選択肢の一つだと思います。ただし、M&Aを拙速に行うことが結果として競争力を損なうこともあり得ますので、その際には十分な検討と注意が必要です。

佐々木 技術力を磨き、環境の変化に合わせ、技術を活用できる分野への進出など、柔軟性を持った戦略は重要ですね。

また、日本では、経済産業省による売上高100億企業への飛躍的成長に向けた「中



小企業成長加速化補助金」等の支援も行われています。
シエーデ 飛躍的成長に向けて、国や金融機関をはじめとする支援機関との連携は重要な役割を果たすでしょう。安定志向で大きな変革を好まないタイトな文化の日本では、革新的な中小企業に向けたさまざまな支援策が、飛躍的成長、技術競争力向上の後押しとなるのではないのでしょうか。

シエーデ 時間をかけて改善を積み重ね、イノベーションにつなげることもできるのは日本の強みです。現在の技術を磨いていけば、それが一つの競争基盤になります。技術で圧倒的な優位性を獲得していくには、今ある技術を未来に生かすための戦略が必要です。現在の技術をベースに、新しい技術や新しい市場に挑戦し革新を続けることで成長ができます。今後の日本と日本企業には間違いなく希望があります。未来に向けて、独自の道を切り拓く時