

「舞の海戦略」：日本企業の フロンティアマテリアルへのシフト

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

NEDO TSC Foresight Seminar
「日本のマテリアルのイノベーション：共創が拓く新時代に向けて」2025年

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

1



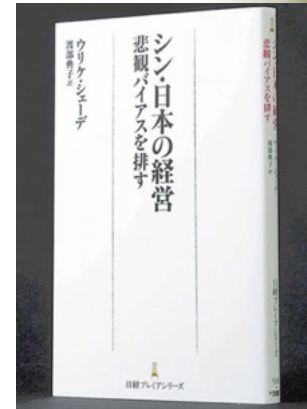
© Ulrike Schaede | UC San Diego

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

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



UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

3

いくつかは事実だが、
それだけが全てではない。

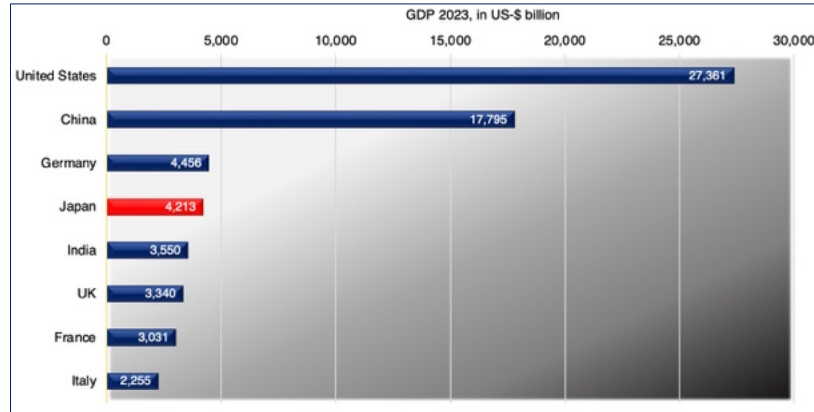
悲観バイアスが多い

- 「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」

4

5

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



A：失われたものでも停滞したものでもなく、日本の変革の時期だったその結果が今、表れ始めている

UC San Diego

SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

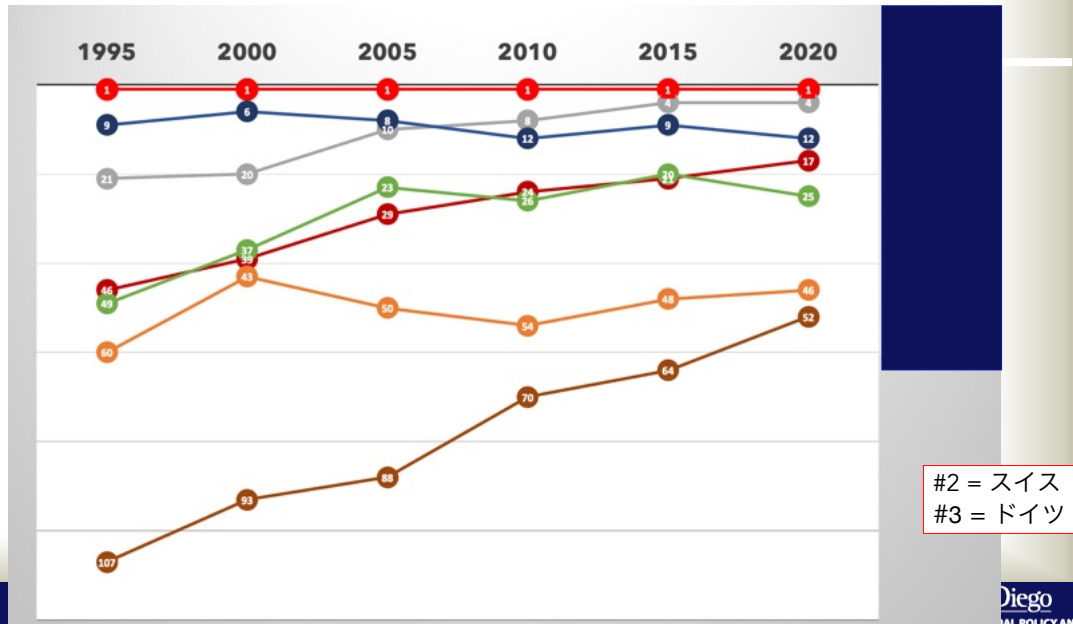
5

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、多くの国で製造できるため、点数が低い
 - 半導体のための特殊素材：希少で製造が困難のため、高得点

6

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



7

二つのストーリー（物語）

日本ダメダメ論

“Japan has lost it”

- 第二次世界大戦後、日本は追いつく力に優れていた。その後「バブル経済」が訪れた。
- バブル崩壊後、日本は「失われた30年」を経験した。成長の停滞、デフレ、就職氷河期、「ゾンビ企業」などの増加が特徴的だ。
- 日本はもはや競争力を失い、将来は暗い。

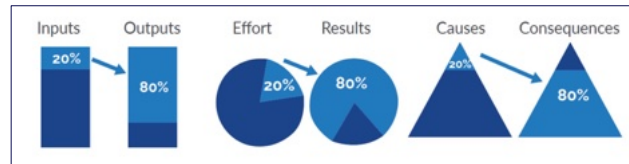
前向き論

“Slow is not Stagnant”

- バブル経済は日本のビジネスにおける重要な転換点となった。日本はもはや追随者ではなく、技術リーダーとしての地位を確立した。
- 韓国、台湾、中国の台頭により、日本の従来のビジネスモデルは大きな挑戦を受けた。
- 1998年から2004年の金融危機では企業変革が大きく制限されていたが、2005年頃から先頭ランナーが変革を始め、現在その成果が表れ始めている。

8

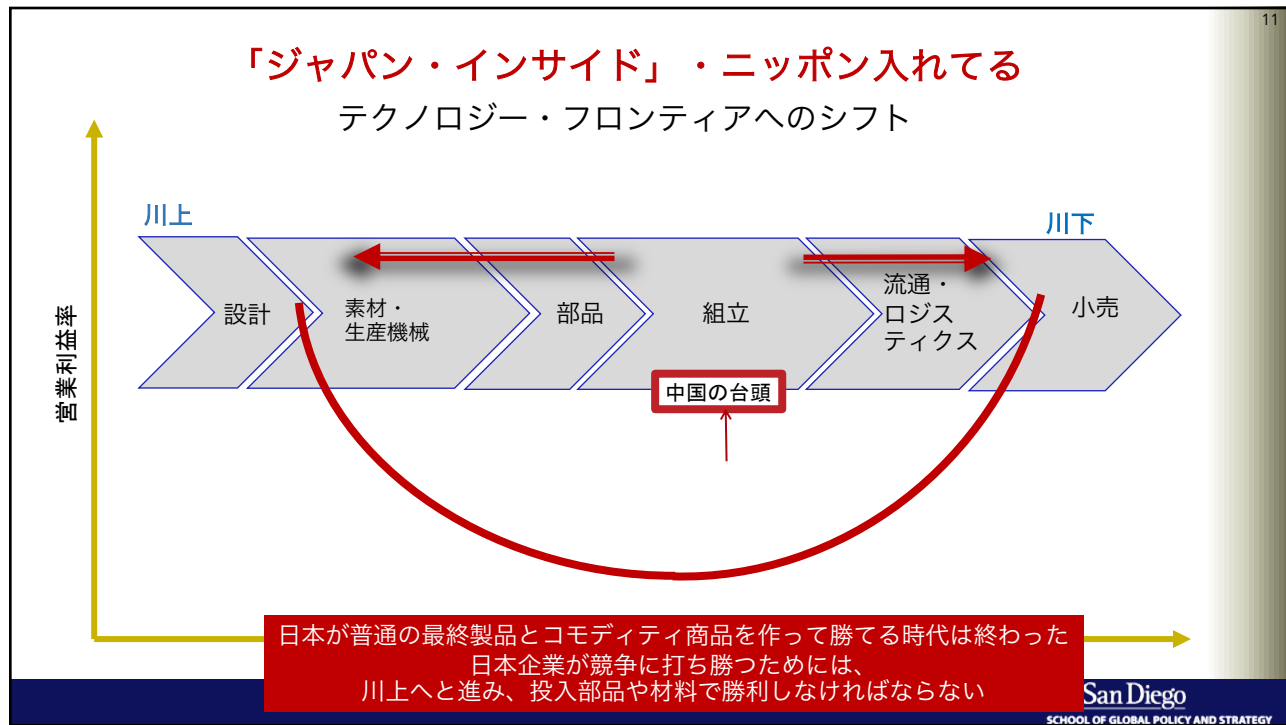
いずれも正しいと言えるのか？「80対20の法則」



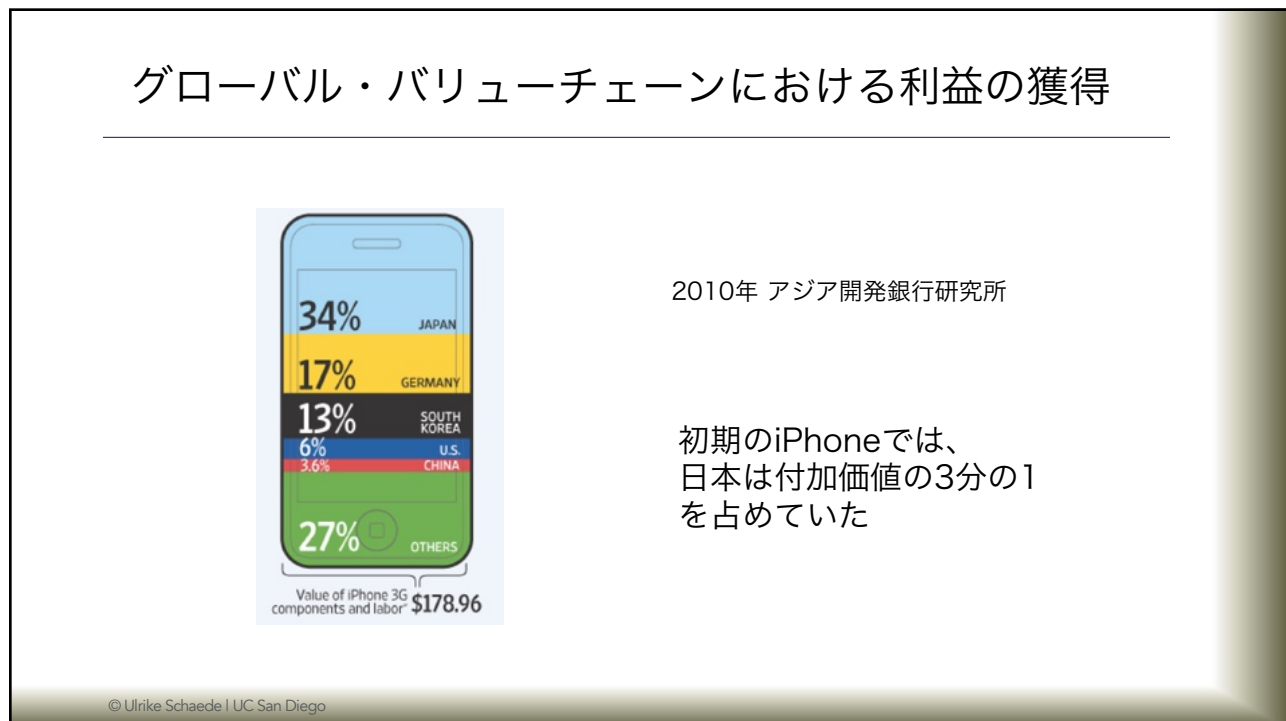
- 結果の80%は原因の20%から生じる
- 日本企業の約20%が日本経済の大部分を支えている
- 日本経済に関する研究の多くは、残りの「80%」の企業に焦点を当てている
- 本研究では、日本を世界有数の経済大国たらしめている企業群に注目する

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、日本の他の企業
が進むべき道がわかるだろう



11



12

高度成長期のインセンティブ： サイズ！

- 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
- バブル経済が過剰なまでに後押しした
 - バブル崩壊後の「3つの過剰」：負債、人、資産
 - 1998年以降：「選択と集中」の第一波 (v. 1.0)
 - 事業分野の撤退、事業売却、組織再編 等
- 「戦略の変曲点」と2006年の会社法
 - 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

© Ulrike Schaede | UC San Diego

13



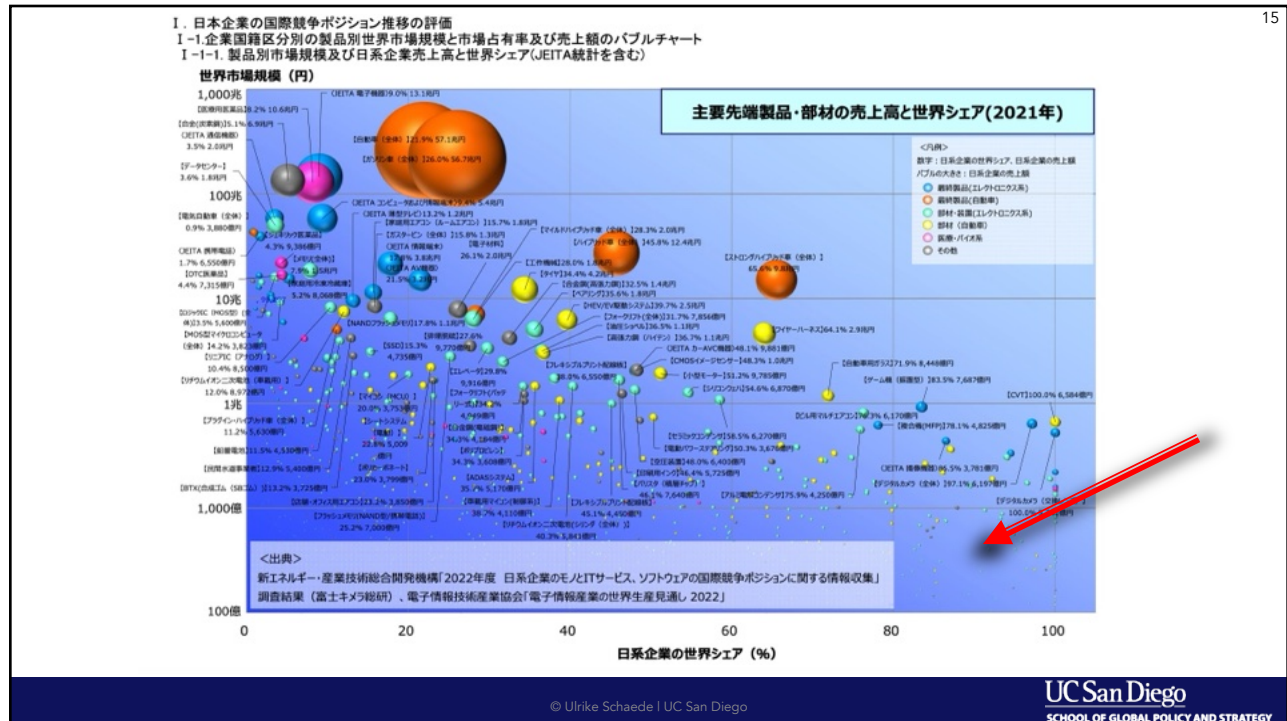
「舞の海」戦略

- 大きいサイズは有利だが、サイズだけでは勝利できない
 - コアコンピテンシーと事業分野の再興
- 賢く機敏に戦う
 - ダイエットプラスアルファ（別の力士になる）
 - (取り組みごとに) 奇抜な技を生み出す
 - 相手の成功から利益を得るために、依存関係を築く
 - 技術の最前線の地位を守る
- 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

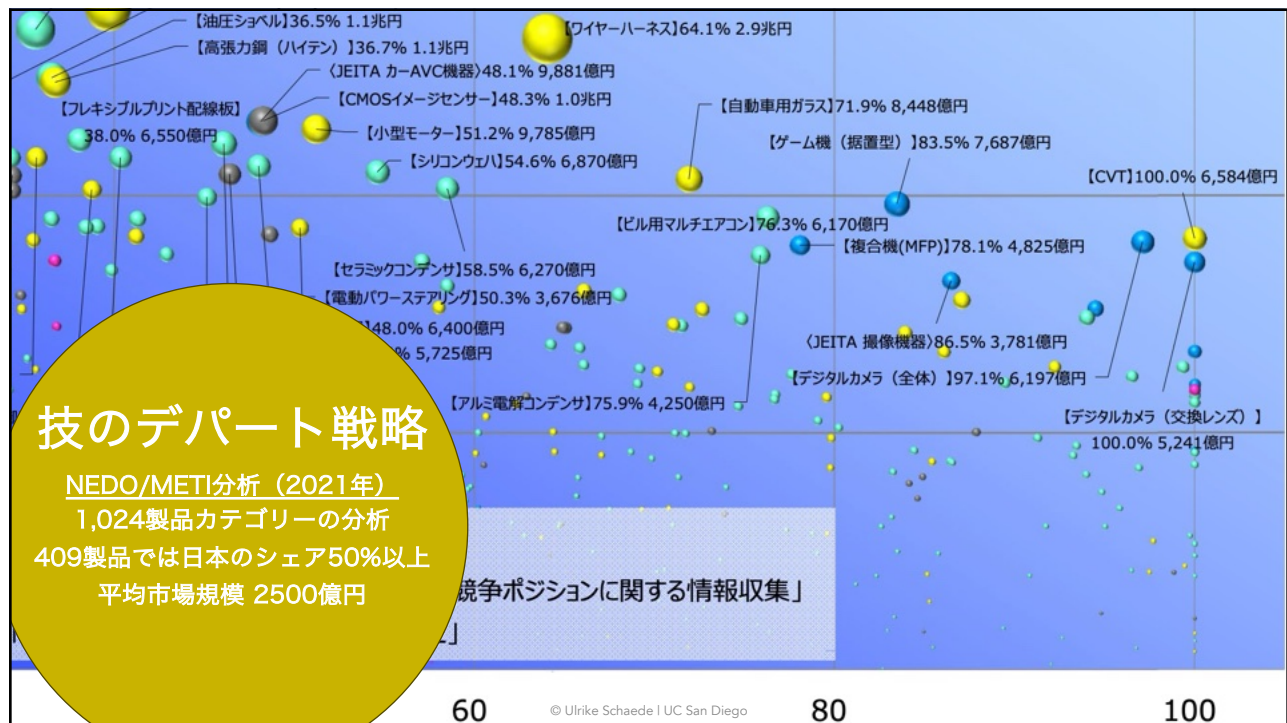
© Ulrike Schaede | UC San Diego

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

14



15



16

17

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 Denko: 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%）

© Ulrike Schaede | UC San Diego

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

17

18

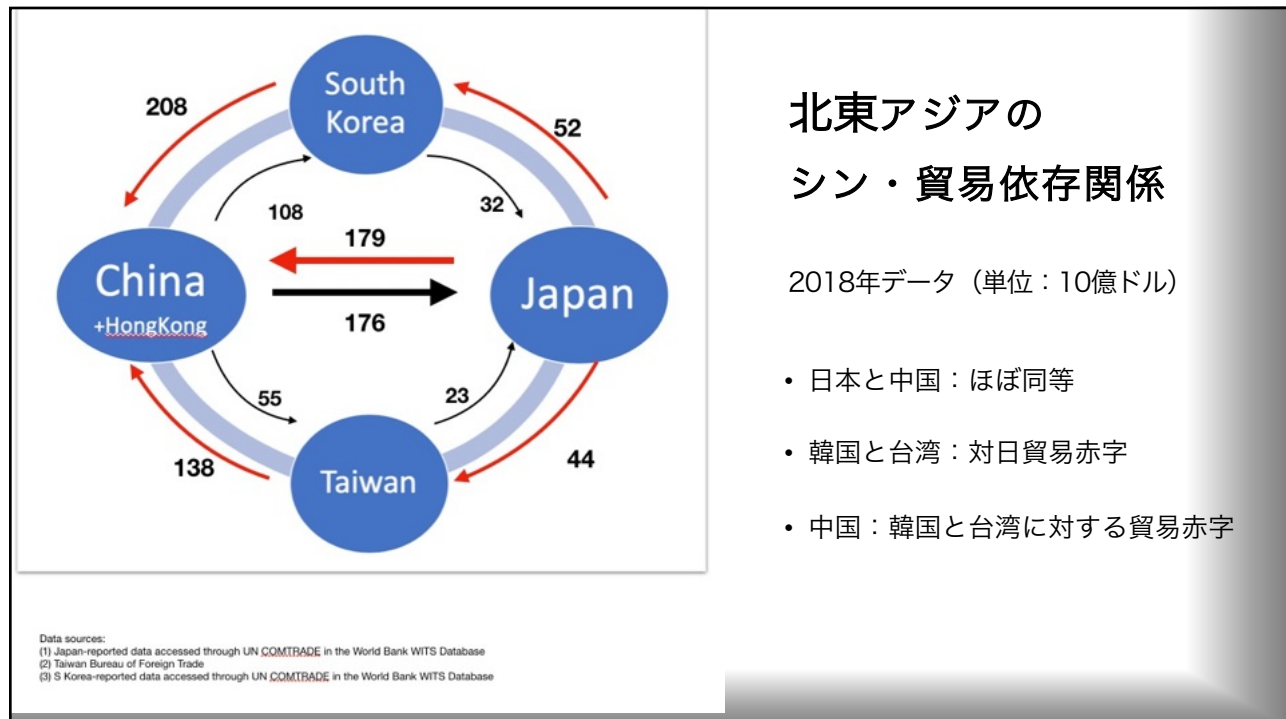
「隠れたチャンピオン」の話だけではない

- これは超大手、上場企業のシン・競争戦略である
 - 富士フイルム、村田製作所、Resonac、DIC、日立製作所、AGC、NEC、日本製鉄、Daicel 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年間の戦略的な対応として起こった
 - 韓国、台湾、中国の台頭から利益を得る戦略

© Ulrike Schaede | UC San Diego

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

18



19



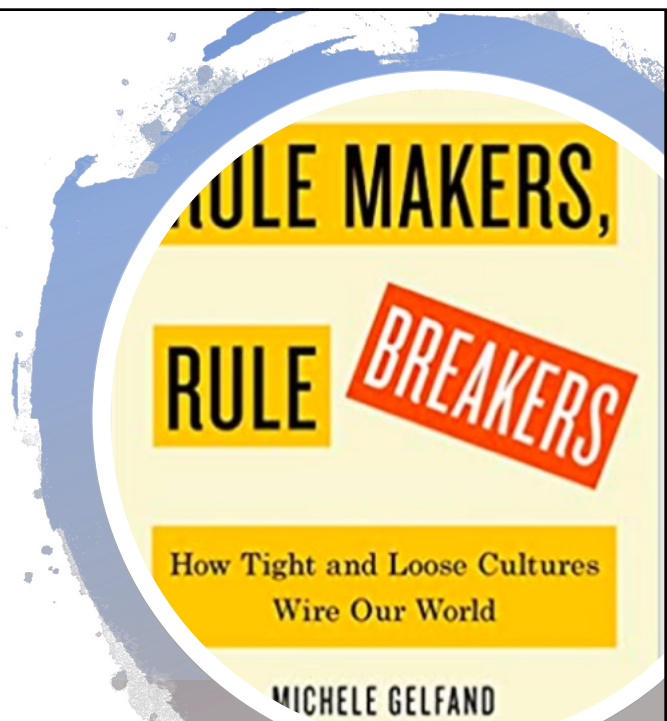
20

日本社会はスローペースを志向する

- 「スロー」は選択
 - 製品の複雑性は高い
 - 無能でなく意図的なトレードオフ
 - GDPの停滞は社会の安定と引き換えに日本が支払っている代償
 - 「スロー」は社会の思考に合う
- 「スロー」は停滞ではない
 - ただ米国と違うだけ
 - 米国ではGDP成長率が大統領の勝敗を決める

タイト・ルーズ理論

ある国の行動の様式に関する
合意と強度の分析



23

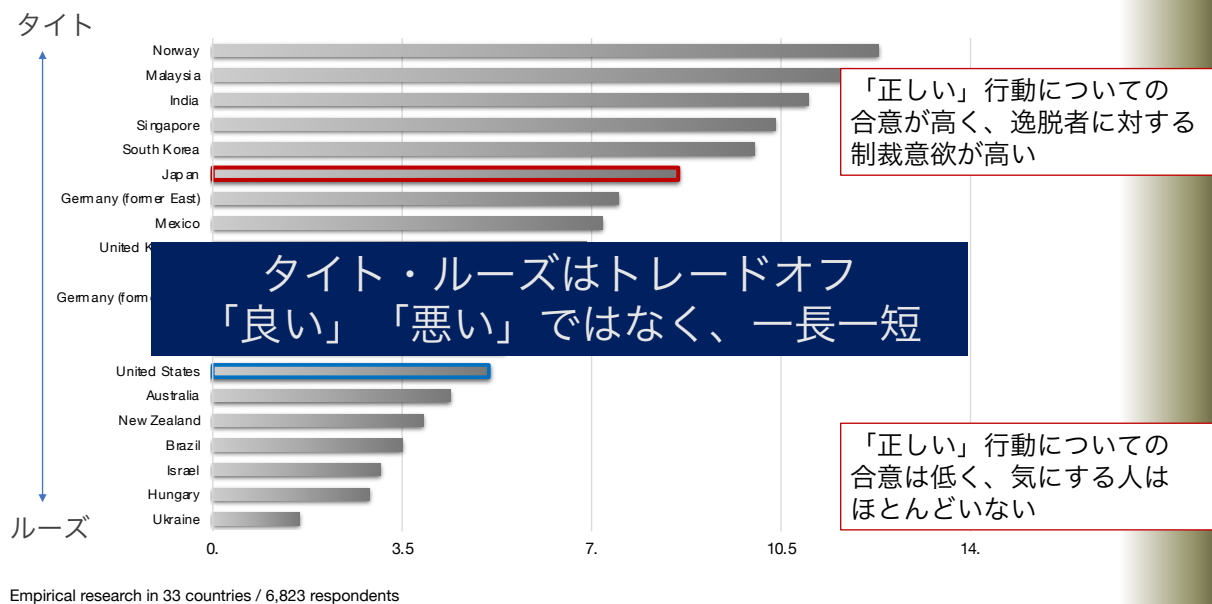
タイト・ルーズ理論

- 「カルチャー」とは、「行動の様式」である
 - 行動を導く一連の行動規範
 - コンセンサス（合意）はどの程度強固であり、人々はそれをどの程度感じているのだろうか？
- 「正しい」行動の国ごとの定義
 - 例
 - エレベーターの中で食事をしてもよいか
 - 道を歩きながら歌ってもよいか
 - 授業中に大声で笑ってもよいか
 - レストランにヘッドホンをつけて行ってもよいか

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

23

24



UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

24

25

企業カルチャーの変革のパラドックス

- 企業カルチャーをリフォームするには、
国のタイトな文化のプロセスを活用
 - 慎重かつ計画的な進め方が重要
 - 慎重なプロセス、理路整然としたアプローチ
 - 「正しい」行動の新しい定義を作る
- 変革は貨物船の方向転換のようなもの

© Ulrike Schaede | UC San Diego

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

25

26



「スロー」は
停滞ではない

26

3つの結論

1. 舞の海戦略と経済安定保障
2. 不安の時代と経営者の役割
3. シン・日本の「ジャパン・アズ・ナンバーワン」？

(1) 舞の海戦略と経済安定保障

- 近年は脱グローバル化と生産の国内回帰が世界的潮流
 - 日本のトップ企業は高性能部品・材料と川上部門のイノベーションに集中
 - コモディティ化した完成品市場の競争圧力を遮断することに成功
 - 最終製品がどこで組み立てられるにせよ、日本の先端的な素材等は不可欠
- 1980年代後半から、グローバルな製造網の構築
 - 舞の海戦略の成果は、国内生産のみを対象とする国内総生産や貿易統計に完全に反映されているわけではない
 - 日本は米国をはじめ世界各地に進出し、多くの製造拠点を置いている
 - こうした地域展開は貿易摩擦が頻発したとしても防波堤の役割を果たす

(2) 不安の時代と経営者の役割

- 経営者陣の役割は未来を予測することではなく、
未来の機会を発見できる企業をデザインすることである
→日本のトップ企業の経営陣がしてきたことはまさにこれ
- すなわち、米国に追従するのではなく、長年自らが競争優位を
保持してきた重要なバリューチェーンにおいて、技術力で先頭
に立つために独自の道を切り開いた

(3) 「ジャパン・アズ・ナンバーワン」？

- GDP・生産性・その他マクロ経済のデータやランキング等の指標とは異なる
- 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
 - 経済生産と環境における持続可能性
 - 企業の進歩や技術の進歩と人間の幸福
- これらのバランスがとれたより良い資本主義を目指すリーダーシップは、従来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
- 数値化は難しいが、今後は世界中のどの社会においても重要となる
- もし日本がこの新しいバランスを見出すことができれば、他の国々をより良いシステムへと牽引することができるだろう



A photograph of a man and a woman standing side-by-side against a plain grey background. The man on the left is wearing a dark suit, a white shirt, and a pink tie. He is holding a small book with a red cover and white text. The woman on the right is wearing a light pink blazer over a white top and dark pants. She is also holding a similar book. Both are smiling at the camera. The book covers have Japanese text and a small portrait of a person.

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

UC San Diego
SCHOOL OF GLOBAL POLICY AND STRATEGY

31