



2035年を見据えたイノベーションと未来を考える会  
イノベーション・エグゼクティブ・ボード(IEB)

# AI時代における 「ジャパンモデル」の再定義



# 目次

<b>第1章</b>	
<b>パラダイムシフトの到来と日本企業の現在地</b>	<b>04</b>
1-1. 「量から質へ」～競争軸のゲームチェンジと、少数精鋭の新興企業の台頭	05
1-2. 成長企業の組織構造がたどった3つのフェーズ仮説	08
1-3. 持続性成長には、モジュール型組織へ進化が不可欠か？	10
1-4. 大企業の生存戦略：ウォルマートに学ぶ「AIドリブンの徹底」	12
<b>第2章</b>	
<b>AI時代に適した変革を阻む「3つの壁」と現実的な困難</b>	<b>14</b>
2-1. AI活用に向けた「人の壁」～既存権益と雇用のジレンマ	15
2-2. モジュール化に向けた「事業・組織構造の壁」～機能別組織の権力構造	16
2-3. プロジェクト型事業推進における「産業特性の壁」～すり合わせ文化の呪縛	17
<b>第3章</b>	
<b>困難を突破する「現実解」～出島戦略とデュアルモード～</b>	<b>18</b>
3-1. AI本格活用の「別働隊（出島）」による突破	19
3-2. 組織の壁を乗り越えるデュアルラダー	20
3-3. 卓越した人材の育成とリテラシーの底上げ	21
<b>第4章</b>	
<b>日本の勝ち筋と国家戦略</b>	<b>23</b>
4-1. 日本人の特性自体を強みとして活かす	24
4-2. フィジカルAIと「モノづくり」の融合	26
4-3. 新ナラティブ（物語性）の創出と“ジャパン・ブランド”の復権（Narrative Value）	27
4-4. コンテンツの輸出による文化・価値観の共有	28
4-5. 国家としての総合的な競争力とは？～経済安全保障と地政学的リスクを超えて	30
<b>まとめ：次世代の経営リーダーへの提言</b>	<b>34</b>

# AI時代における 「ジャパンモデル」の再定義

アクセンチュアが発起人となった「2035年を見据えたイノベーションと未来を考える会——イノベーション・エグゼクティブ・ボード (IEB)」は、2025年11月28日に、2025年度の第2回「テーマ会議」を開催した。2025年3月のコア会議で決まった①「新陳代謝」と②「日本の強みを活かす“ジャパンモデル”の構築」という関連する2つのテーマのうち、後者を今回の主題に据えた。AI時代を迎え、激変する国内外の情勢のなかで、日本の強みを活かして、いかに企業として/国として勝ち抜いていけるのか。大企業がとるべきアクション、産業界としてなすべき取り組み、勝ち筋についてIEBコアメンバーで討議し、提言を取りまとめた。(敬称略/役職は会議開催当時のもの)

## コアメンバー

### 新浪 剛史 (議長)

澤田 純  
NTT株式会社  
取締役会長

### 根岸 秋男

明治安田生命保険相互会社  
取締役会長

### 安川 健司

アステラス製薬株式会社  
代表取締役会長

### 吉田 憲一郎

ソニーグループ株式会社  
取締役 代表執行役 会長

### 江川 昌史 (主幹事)

アクセンチュア株式会社  
代表取締役社長  
(CEO-アクセンチュア ジャパン 兼 アジアパシフィック)

### 立花 良範

アクセンチュア株式会社  
代表取締役副社長

### 濱岡 大

アクセンチュア株式会社  
常務執行役員  
ビジネス コンサルティング本部  
日本統括本部長

## プレゼンター

### 廣瀬 隆治

アクセンチュア株式会社  
執行役員  
ビジネス コンサルティング本部  
ストラテジーグループ日本統括

### 藤井 篤之

アクセンチュア株式会社  
ビジネス コンサルティング本部  
ストラテジーグループ  
マネジング・ディレクター

## 事務局

### 小池 純人

アクセンチュア株式会社  
執行役員  
マーケティング・コミュニケーション本部  
本部長

# 第1章

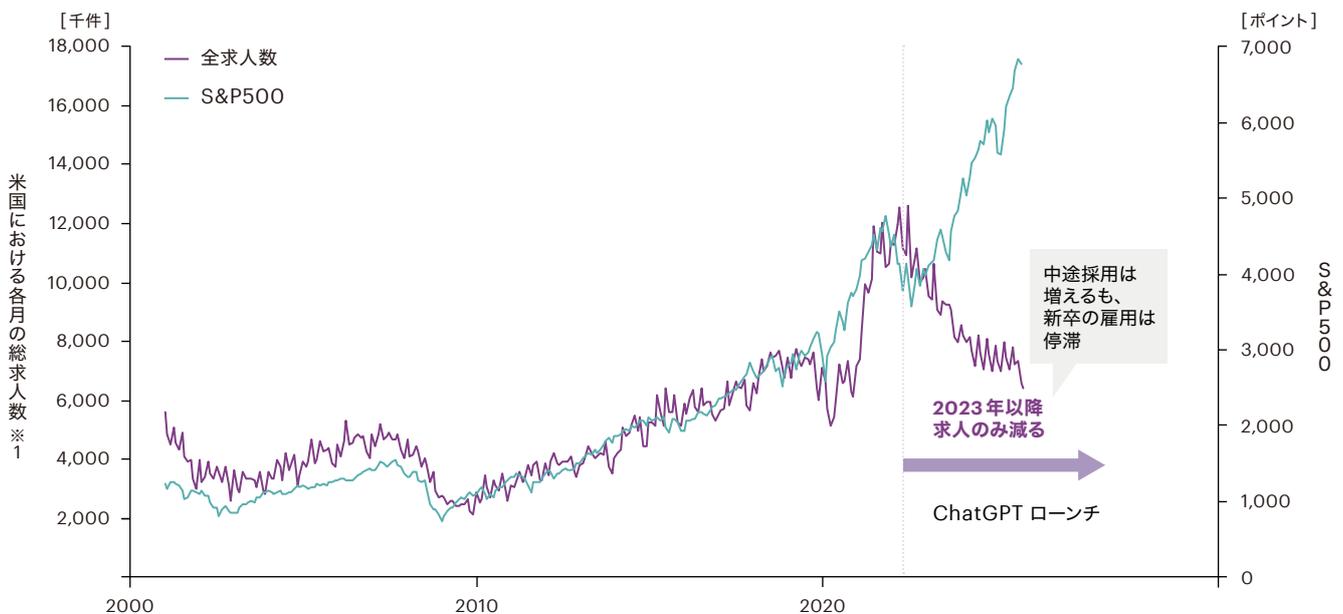
## パラダイムシフトの到来と 日本企業の現在地

本論考では、変化に対して日本企業が直面する「構造的な難しさ」を直視しつつ、勝機を見出すための新たな経営モデルを提言する。討議に先立ち、アクセンチュアより、企業の在り方・戦い方が大きく変化している状況についての紹介があった。

### 1-1 「量から質へ」～競争軸のゲームチェンジと、少数精鋭の新興企業の台頭

2023年を境に市場のルールは劇的に変化した。それまでの約20年、米国では、代表的な株価指数のS&P500と総求人数は横並びで連動していた。図1のとおり、企業の成長と雇用創出がきれいな正の相関を描いていたわけだ。しかし、対話型生成AIのChatGPTが急速に普及しはじめた2023年以降、両者は一転して負の相関を示す。右肩上がり続けるS&P500と反比例して、総求人数が減少トレンドに入ったのである。従来からイノベーションや効率化によって雇用の伸び率が鈍化することはあったが、企業の成長と雇用の伸びが正反対に動く見事なまでの“K字型”を示した時期はない。それまで続いてきたリニアな進化から一転、第4次AIブームの幕開けと言われる2023年前後で、競争の軸が「量（人数）」から「質（1人当たりの価値）」へと転換したと言えるのではないかと。まさに数十年に一度のタームで起きるパラダイムシフトの到来である。

図1. 米国における主要企業の時価総額と全求人数の推移～市場のパラダイムシフト



※1 各月の最終営業日時点で空いているポスト（人員）の総数。調査対象は米国の全民間企業・政府系機関。30日以内に就業開始でき、事業所外部に積極的に募集しているものに限られる。社内異動のみや外部委託で賄う枠は含まない。  
Job Openings: Total Nonfarm (JTUJOL) | FRED | St. Louis Fed

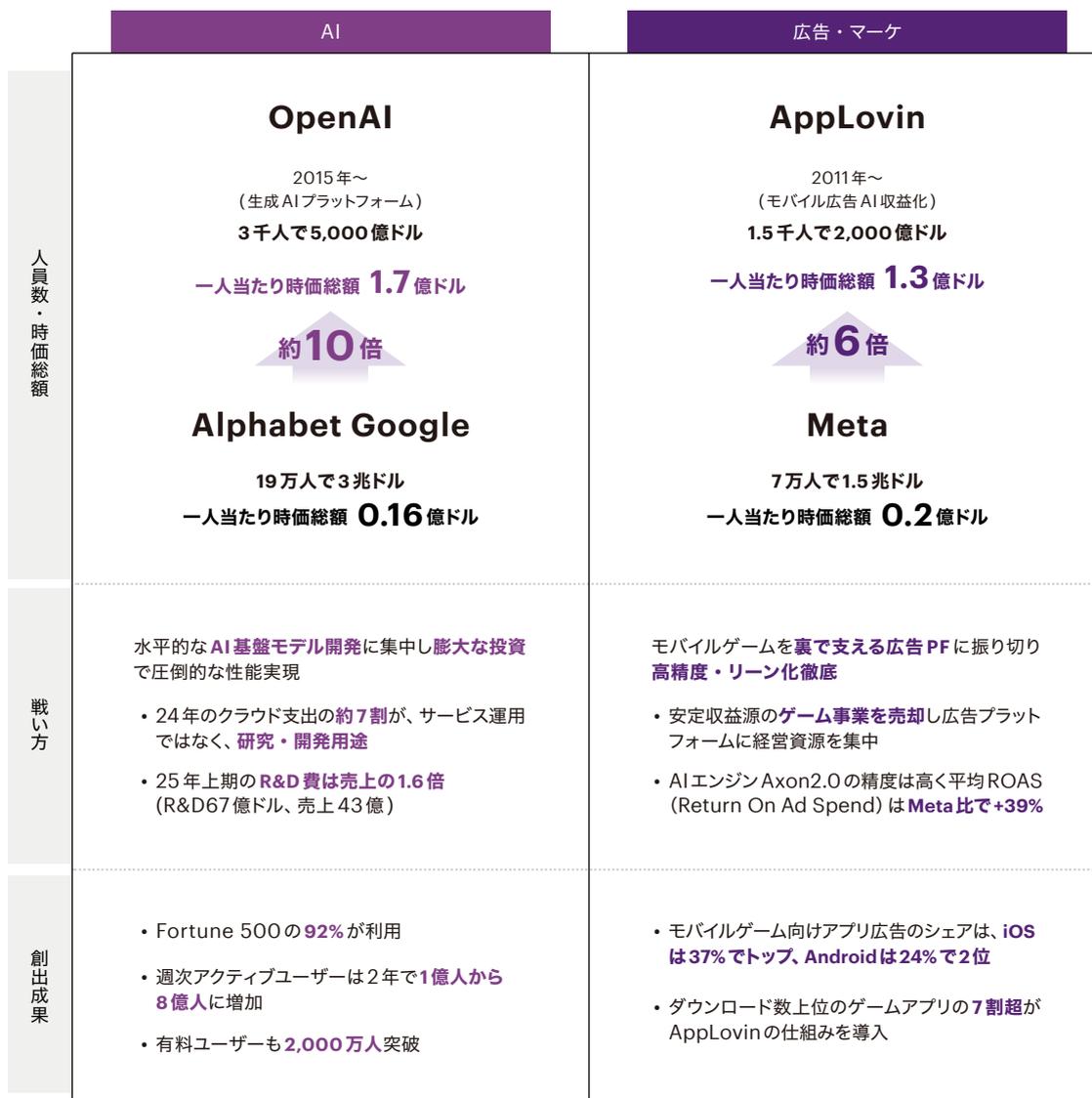
企業価値と雇用との関係を産業別に示したのが図2である。米国の代表的な産業であるエンターテインメント、通信、金融、小売、製造の各業界において、時価総額TOP10の企業を対象に、時価総額（縦軸）と従業員数（横軸）が2000年から2025年までにどう変化したかを調査した結果だ。デジタル技術・AI技術の影響が大きく、かつS&P500への影響が大きいビッグテックに限らず、どの業界でも、軒並み左上方向にシフトしている。つまり、従業員数を減らしながら時価総額を高めていく現象が等しく起きている。業界を問わず、成長の源泉である人材価値が量から質へ転換しつつあるようだ。

図2. 産業別時価総額TOP10企業における従業員数・時価総額の変化



こうした価値の転換は各業界の大企業がリードしているのか。むしろ刮目すべきは、極めて少人数で大手企業よりも圧倒的に高い価値を創出している企業が存在感を増している点だ。事業のコアにAIを活用するスタートアップの中でも、注目される2つの新興企業の例を図3に示す。各業界のトップ企業と「1人当たり時価総額」を比較したデータを見ると、AI分野でOpenAIはGoogleの10倍、広告分野でAppLovin (アップラビン) はMetaの6倍のパフォーマンスを発揮している。わずか数千人の従業員で、数万人~数十万人を抱える日米の大企業をはるかに凌駕する時価総額を叩き出しているのだ。世界的なビッグテックが少数精鋭の新興企業の後塵を拝している。

図3. 米国における一人当たり時価総額が高い少数精鋭の新興企業 (2010年以降設立)

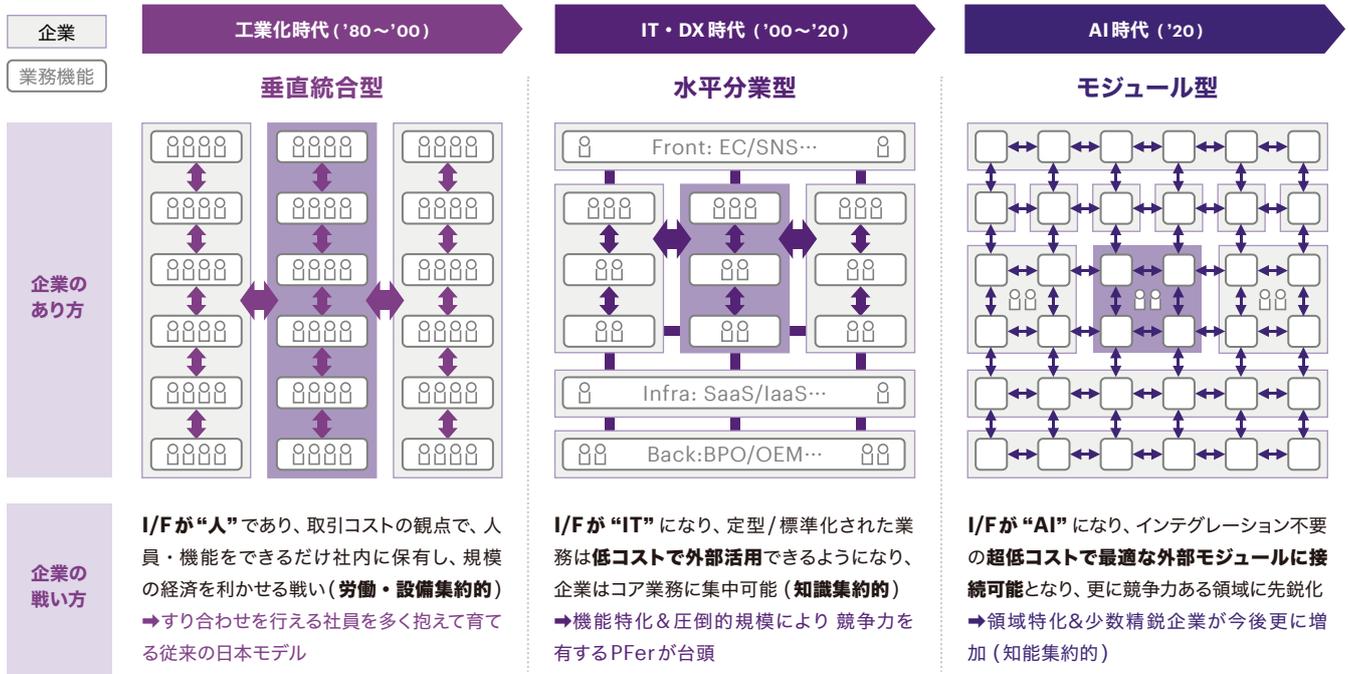


※Bloomberg、Investopedia、StatMuse 各種公開情報を基にアクセントチャにて作成  
 ※従業員数は2024年12月末、時価総額は2025年10月時点 (OpenAIを除く)  
 ※OpenAIは非公開企業のため、2025年10月時点の報道ベース推計

## 1-2 | 成長企業の組織構造がたどった3つのフェーズ仮説

米国を中心に世界的に起きているこの大転換を正しく理解することは、今後、日本企業がAI時代に適した企業経営によって力強い成長軌道を実現していくために重要な道標となる。そこでアクセンチュアは、この大転換を構造的に理解するために、仮説を含めて図4の通りに整理をした。

図4. インターフェイスの転換がもたらす時代の変遷と企業の組織構造・戦い方の変化



\*I/F：インターフェイス。P/Fer：プラットフォーマー

過去50年程度の間、産業構造や企業の組織形態が大きく変わって来た状況を、3つの時代区分に割って表現している。第1フェーズとして、高度情報社会の扉を開いたIT革命が起きるまでの2000年以前を「工業化」時代\*。インターネットが普及してデジタル・トランスフォーメーションが進む2000年から2020年までの第2フェーズを「IT・DX時代」と呼ぶ。そして、AI革命が席卷する2020年以降を「AI時代」と位置付けた。それぞれのフェーズで、企業のあり方や戦い方はどう変わってきたのかを、次に整理しておこう。

(中段の図は、四角が企業、その中の角丸四角が業務機能を示す)。

\*いわゆる人類史・文明論でいう「工業化時代」とはくり方がやや異なる。ビジネス・パラダイムの文脈で理解していただきたい。

まず、企業活動と対応する組織構造は、インターフェイス (I/F) の違いによって特徴づけられる。そもそも企業活動は、企業内外の経営資源 (人・モノ・かね・情報) を有機的に連携させながら行われる。企業活動の遂行に必要な具体的行動・プロセスが業務機能であり、その間をつなぐインターフェイス部分は、企業あるいはエコシステム全体として価値を最大化するために極めて重要な役割を果たすからだ。そして、インターフェイスの主軸は時代とともに変化するため、第1フェーズから第2・第3への移行は、ある意味インターフェイスの進化と捉えられる。

「工業化」時代の企業では、生身の人間が社内の業務の間や企業間をつないでいた。つまり「インターフェイス=人」だった。人を介したトランザクション (業務・取引) コストを下げるには、自社で人員を抱えたほうがコミュニケーション・コストは低く、規模の経済も効きやすいため、いわゆる「労働・設備集約的」な企業が成長をしてきた。かつての日本企業で言えば、すべての業務機能や製品のバリューチェーンを社内やグループ企業に組み込む「垂直統合型/タテ系列」の組織形態とし、“すり合わせ”を行える社員を自社で抱えて育てて活躍してもらう“日本モデル”が大成功を収めた。

2000年代からの競争パラダイムでは「インターフェイス=IT」になった。定型作業や標準化できる業務については低コストで外部のリソースを活用できるようになった。翻って企業は、コア業務に集中できる「知識集約的」な戦い方を志向し始める。その裏側では、例えばフロント部分で活用されるECサイトやSNS、ITインフラ・クラウドを通じたSaaSやIaaS、バックオフィス機能を担うBPO (業務プロセス委託) / OEM (他社ブランド製造) など、ある領域に特化してグローバルで圧倒的な規模によって競争力をもつプラットフォームが台頭してきた。製造業においても、設計・開発に経営資源を集中して製造工程をEMS (電子製品受託生産) に外注するファブレス企業、半導体デバイスを受託製造するファウンドリのような「水平分業型」モデルが広がった。

では、第3の「AI時代」はどうなっていくのか。インターフェイスがAIになると、もはや業務の定型化や標準化をしなくてもAIが自律的に解釈をしてつなげてくれるため、自社で手間をかけてデータの連携・統合をする必要がなくなる。しかも超低コストで最適な外部モジュールを活用できる社会になっていく。

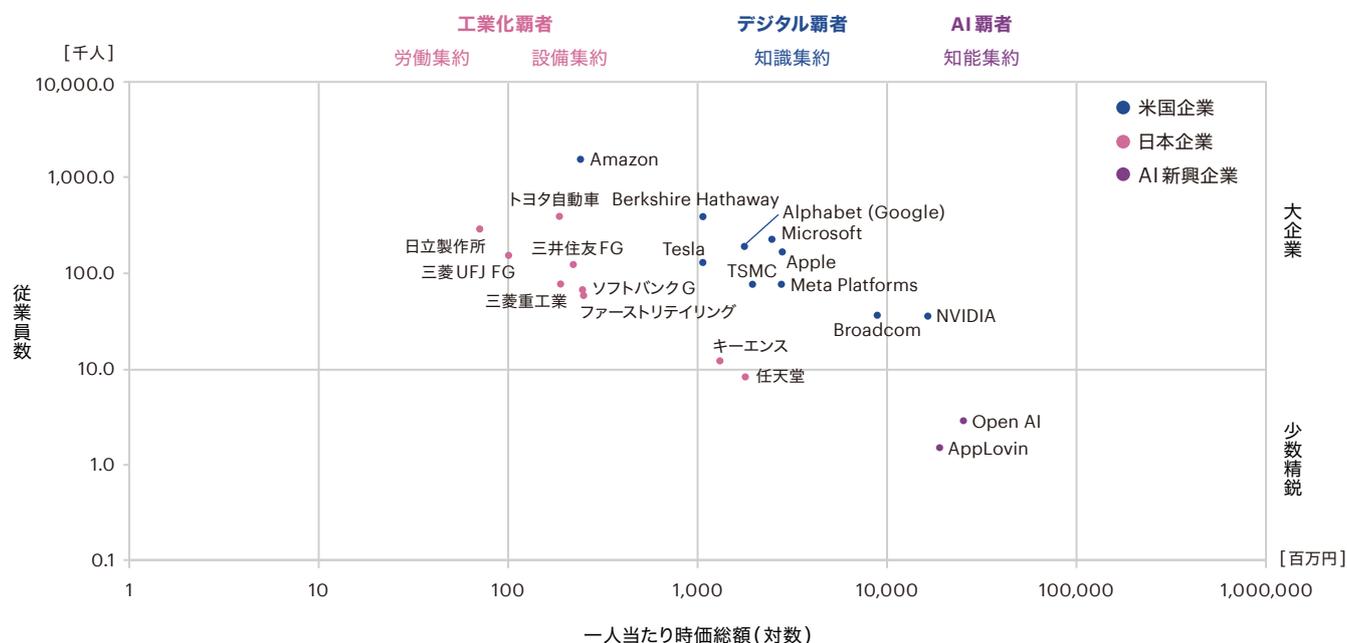
さらに、AIやロボットはインターフェイスとしての機能を果たすだけでなく、業務そのものの高度な自動化・代替をするようになる。その結果、企業は、究極的には自社の競争優位につながる領域、すなわち真に価値の源泉となる領域にのみフォーカスすればよくなる。実際、少数精鋭の「知能集約的」な企業が続々と誕生している。これらの新興企業が驚くべきスピードで成長しているのは、競争力となりうる真の価値の源泉であるモジュールのみに特化することで、変化への対応力と速さを手に入れるだけでなく、人材を中心とした経営資源を最大限活用出来ているからだ。

### 1-3 | 持続性成長には、モジュール型組織へ進化が不可欠か？

こうした大転換が起きている中、日本企業の現状を顧みるとどうなっているのか。改めて浮き彫りになるのは、多くの日本企業が、かつての成功体験である「工業化」時代の労働・設備集約型モデルを今なお色濃く残しているということだ。多数の従業員を抱え、思うように価値創出できずにもがいている状況から脱け出せていない。日本企業だけではない。この大転換中、「IT・DX時代」に急成長したビッグテックですら気を抜けない。「AI時代」の申し子であるモジュール型の新興企業が猛追をかけているからだ。

その状況を如実に示しているのが、日米の時価総額トップ10企業に新興企業3社を含めて生産性を比較した図5である。前項では3つのフェーズを時代の変遷として時系列的に描いたが、各時代を象徴する企業群が、現時点の生産性の高低を表す1つのグラフの中で、グループ分けされてプロットされてしまうのだ。ちなみに図5の縦軸は従業員数で、従業員1万人以上を大企業、それ以下を少数精鋭と分類した。横軸に1人当たり時価総額（生産性と相関）を取り、右にいくほど生産性が高いことを表す。

図5. 日米の時価総額トップ10企業の1人当たり時価総額／生産性の差



これを見ると勝負の行方が一目瞭然だ。右下に来るのが、Open AI、AppLovinの2社である。いずれも少数精鋭の知能集約型の企業で、1人当たり100億円を超える価値を生み出す「AI覇者」だ。たまたまこの2社が高いパフォーマンスを叩き出しているわけではない。図に示していないが、創業3年以内のユニコーン企業を調べると、数百人以下の従業員数で1人当たり10億円以上の高いパフォーマンスを出す会社が、AIから金融までさまざまな領域で次々と誕生している。

そして、日米の大企業は、1人当たり10億円の時価総額の中央ラインを境にきれいに左右に分かれている。右上のゾーンに集まっているのが、「IT・DX時代」に高い生産性を誇る「デジタル覇者」の米国発のビッグテックである。左上のゾーンにひしめくのが「工業化」時代に覇を競った日本のトップ企業群だ。日本の大企業は依然として多数の従業員を抱えながら、生産性は米国の1/10から1/100の水準に留まっている。

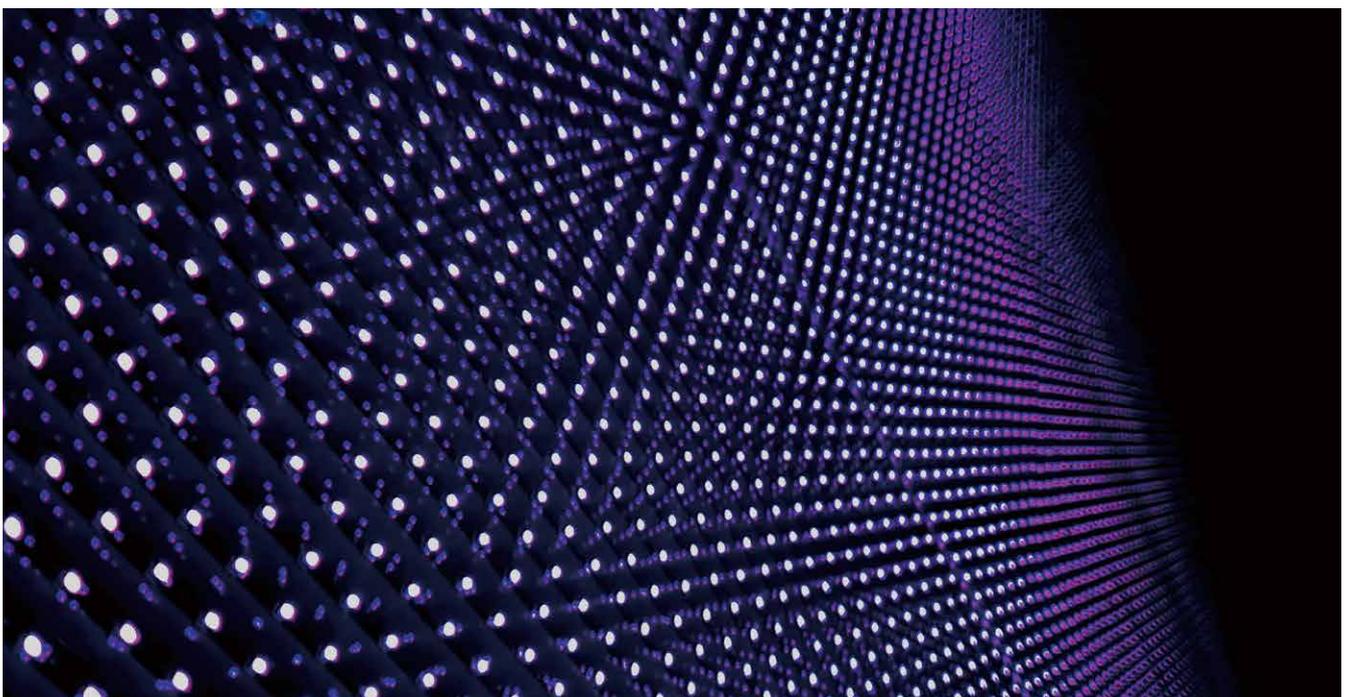
「デジタル覇者」も「工業化覇者」もともに、従業員規模が大きいほど生産性が低いのに対して、「AI覇者」は従業員が増えても競争優位につながるモジュールのみを人間が担うため、生産性を下げることなく規模を拡大していくであろう。AI時代のパラダイムシフトは、多くの日本の企業にとって、今はまだ海の向こうで起きている現象かもしれないが、早晚、日本に上陸することは間違いない。

では、パラダイムシフトが到来しつつある今、企業はいかなる戦い方を模索すべきか。アクセンチュアは、図4でも示した通り、「AI時代」における企業の戦い方として「モジュール型」組織構造への進化が不可避になっているのではないかという考えを提示した。「モジュール型」とは、もともと製造業の生産方式で、1つの製品やシステムを、特定の機能をもつ独立した「モジュール」に分割することによって、設計開発の効率化や生産性向上に役立つしくみである。これを組織運用に応用した考え方がモジュール型組織だ。業務や機能を細分化して、コア以外の機能はAIやロボットによる自動化を進めたり、外部の領域特化した少数精鋭企業と連携したり、必要に応じて組み合わせや入れ替えが迅速にできるようにするモデルである。

何も大企業に限った話ではない。中小・中堅企業も同様で、むしろ経営リソースに限りのある中小・中堅企業こそが、いち早く「モジュール型組織」へ脱皮を図る必要がある。一方で、その前提となるAI導入状況において課題がある。中小・中堅の老舗企業のAI導入は、新興企業に対して後れを取っているのだ。欧州の中小企業のデータ(\*)にはなるが、AIの導入率が設立年数によって大きな差があることが判明している。設立5年未満の企業は75%、35年以上の企業の61%だ。日本ではさらに乖離が大きいかもしれない。今後、モジュール型の戦いを試行する企業が増えると予想される中、中小・中堅企業も真剣に企業としての戦い方を考える必要がある。

\*フランスのフィンテック企業Qontoによる、欧州5ヵ国(イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン)の中小企業約5000社への調査(2024年)

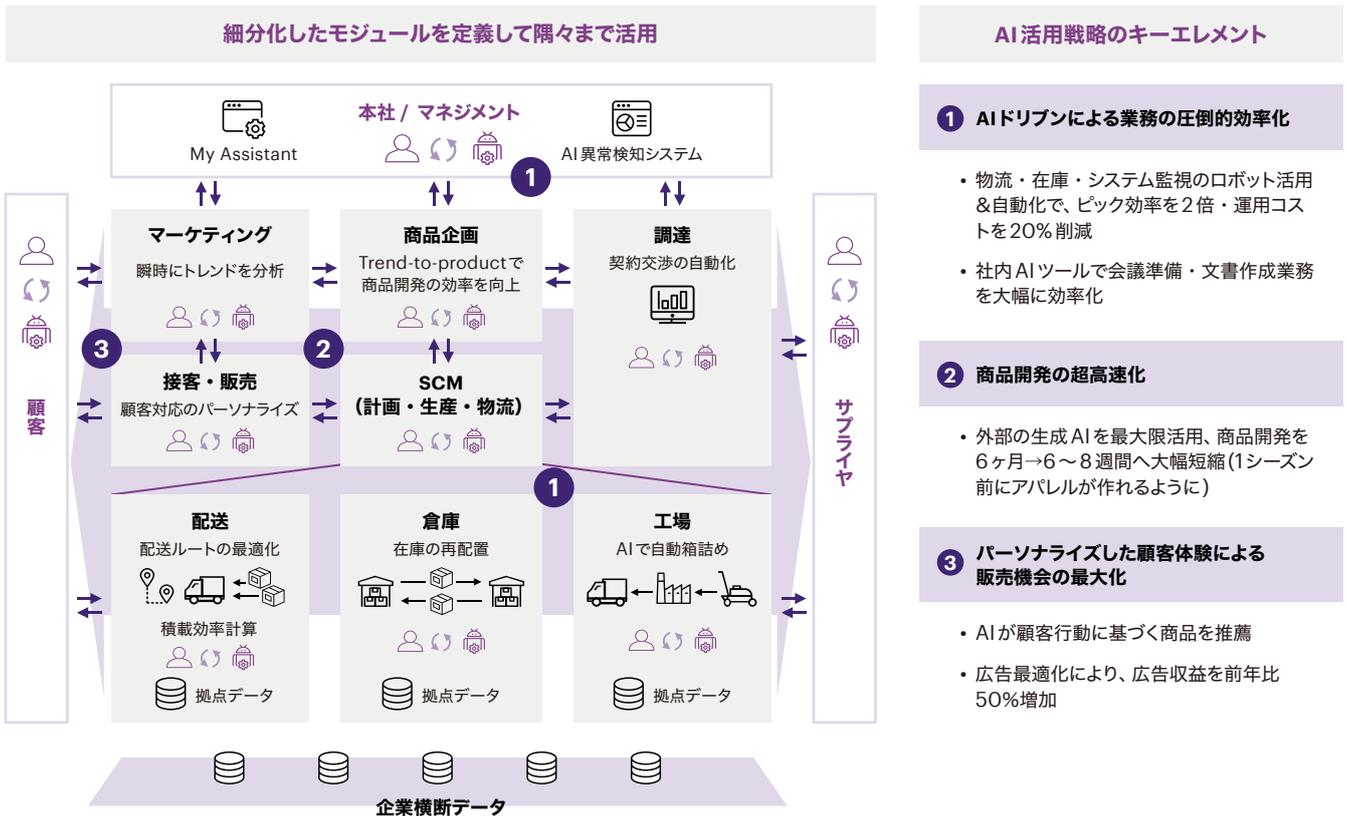
話を大企業に戻す。中小・中堅企業と異なり、よくも悪くも巨大で、経営リソースも豊富に抱える大企業は、どのようなアクションを採るべきなのか。多数の従業員を擁する「垂直統合型の組織」を「モジュール型組織」に一足飛びに置き換えることは難しい。そもそも「この3つのフェーズは進化系とは言い切れない。つまり、左から右へ移行するのがベストとは限らない。ハイブリッドの組織が同時並存する形が現実的ではないか」という指摘が、コアメンバーからも寄せられている。大企業が進むべき方向性については、次に紹介する米国ウォルマート社の取り組みがヒントになる。



## 1-4 | 大企業の生存戦略：ウォルマートに学ぶ「AIドリブンの徹底」

世界最大のスーパーマーケット・チェーンであるウォルマート社は、競争が停滞するのを尻目に、AI活用によってわずか2年間で企業価値を2倍以上に伸ばさせた。同社はどのように大きな成果を勝ち得たのか。同社の取り組みを簡単に振り返る。まず、ChatGPTがリリースされて間もなく、AI導入による改革に着手。当初は多くの企業と同様に検索や調査などの汎用的な使い方がされていた。ほどなくして定型業務をすべて自動化する形で本格的に効率化に応用し始め、さらに付加価値や売り上げを高める事業にダイレクトに関わる部分に導入していった。

図6. あらゆるバリューチェーンをAIドリブんに作り変えたウォルマート社の経営戦略（イメージ図）



※Walmart社の公開情報を基にアクセントチャにて作成

具体的な取り組みとして、代表的な要素を3つ挙げる(図6)。第1に「AIドリブンによる業務の圧倒的な効率化」だ。ロボット活用と自動化によって運用コストを20%削減した。第2が「商品開発の超高速化」。単なる自動化・効率化ではなく、実際に生成AIやAIエージェントを活用して、これまで6ヶ月かかっていた商品開発を6~8週間に短縮し、ライバルの動向を見ながらオンラインシーズン中に売れ筋の新商材を投入できるようになり、競争力を高めた。アパレルチームが社内で部門横断的に人材を集め、社外のサプライヤーも巻き込み、一気通貫のモジュールを立ち上げて変革のマグニチュードを1段シフトアップすることで可能になったと言える、加えて3番目の「パーソナライズした顧客体験」においても、顧客が欲しているモノ・体験という入り口から分析し、個別に最適化された商品レコメンドやサービスを提供していく。そこに広告を組み合わせて収益性の最大化を図ってきた。こうした取り組みを全てのモジュールにわたって提供してきたのが大きなポイントである。ゴールとするアウトカムに向けて、必要なコンポーネントを全てかき集めて小さなチームでプロジェクトを結成し、スピーディに実行する手法は、他の大企業にも応用可能だ。

ウォルマートの取り組みは、あくまでも1つの事例だ。業種・業態、企業文化によってモジュールの切り方や組み合わせ、既存組織や外部とのコネクットの仕方は異なるだろう。しかし、この事例で示されたことは、たとえ図体の大きい大企業であっても、「AI時代」の勝負に向けて自らを変革していける可能性だ。

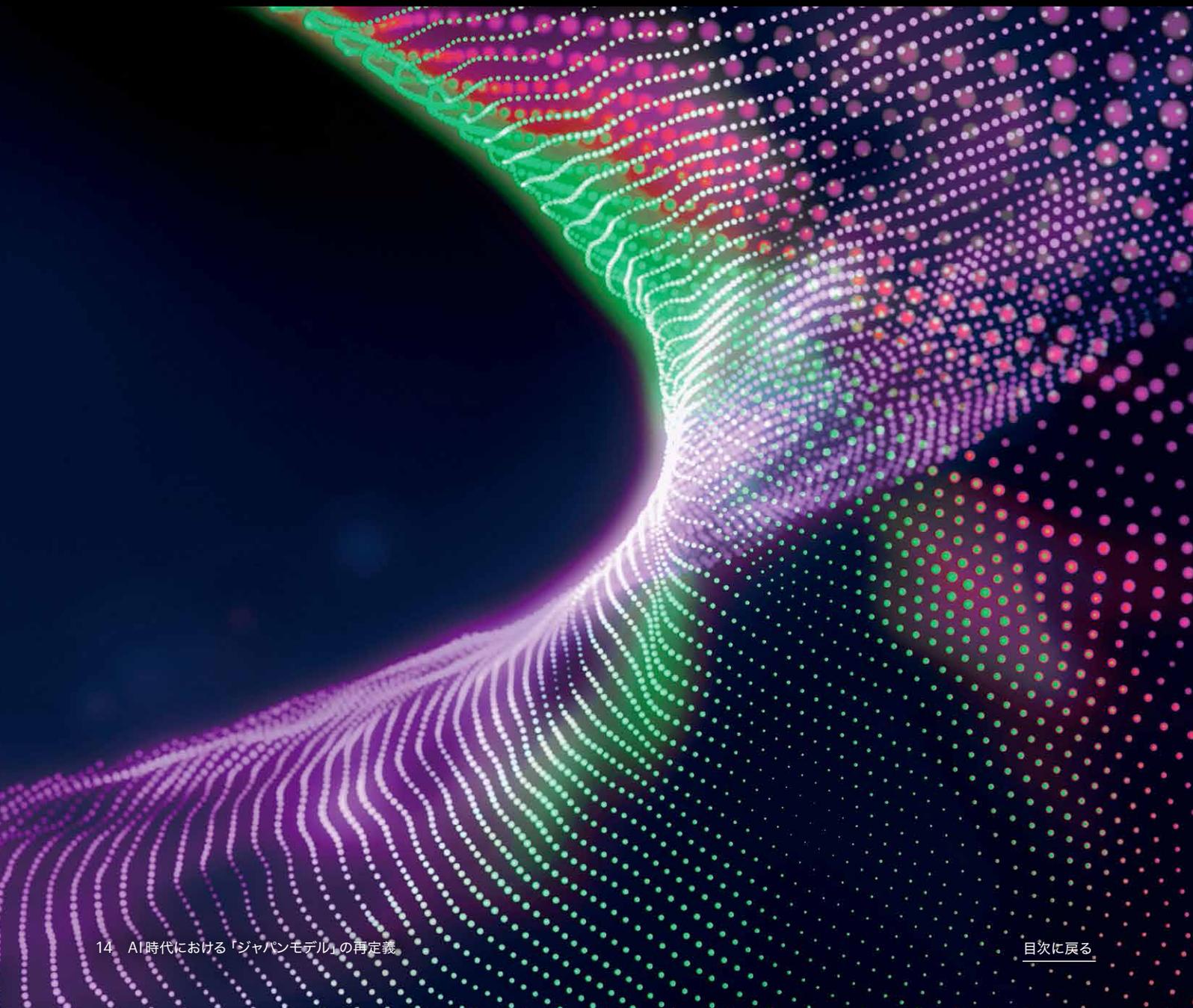
今や、「工業化」時代に機能した労働・設備集約型の一本足打法だけで、企業は生き残ることはできない。それどころか、「IT・DX時代」に適した対応をしていたとしても、もはや十分とはいえない。新しい時代に即した変革を絶えず続ける必要がある。そして今求められるのが、「AI時代」における企業運営に向けた変革である。産業によってどの程度取り入れる必要があるか、また取り入れるまでに残された猶予期間には差異があると考えられる。しかし、どの産業においても、早晩「自社の得意領域に特化したモジュールで勝負をし、驚くほど高い時価総額をはじき出す企業」は次々と勃興してくるだろう。そうした新興企業と従来型の企業がどのように共存し、戦っていくことになるのか。それが今後の企業経営における最大の論点となる。

以上アクセンチュアからの提示された仮説を踏まえて、コアメンバーの討議が始まった。まず、成長モデルのモジュール型組織の導入に立ちはだかる壁が報告された。



# 第 2 章

## AI時代に適した 変革を阻む「3つの壁」と 現実的な困難



# AI時代に適した変革を阻む 「3つの壁」と現実的な困難

モジュール型組織を実装する上では、従来からのビジネスがあるが故の厚い壁に阻まれる。特に大企業は多数の従業員を抱え、長年取り組んできた事業のしがらみも少なくない。この章では、どのような壁があるかをコアメンバーのコメントを基に整理したい。

## 2-1 | AI活用に向けた「人の壁」～既存権益と雇用のジレンマ

AI活用によって業務の自動化・効率化が飛躍的に進めば、必然的に省人化を伴う。これに対して強烈な心理的・社会的抵抗が発生する。

### ● 現場の抵抗

AIエージェントによる業務遂行が可能になっても、現場から拒まれて導入が進まない例は少なくない。結果として、成果に結びつかない支出が増え、コスト競争力を失う。

#### 【IEB コアメンバーのコメント】

##### ● 「AIでコストは下がらない」という現場プログラマー

「AI化しやすいとされるプログラミング業務において、現場に聞くと「AIでコストは下がらない」と言われるが、実際にはかなり効率化できる。AI化を避けているうちに、しがらみのないスタートアップに先を越され、いずれ大企業のプログラマーの立場は厳しくなる」

##### ● “慣性の法則”が残る国内の企業文化

「米国でAIを活用して大きな成果を上げた手法を、日本でも取り入れようとしたが、『人を切らない』という企業文化が、能力を問わずに適用されてしまう。国内本社には“慣性の法則”が残っている。グローバルの儲けで国内本社をカバーしている状態だ」

### ● 経営層の葛藤（雇用の流動性欠如）

バックオフィス業務を始め多くの業務をAI化することは可能だが、AI化後の組織に必要な人材と既存社員のスキルセットは全く違うために、実行にあたっては大胆な配置転換や入れ替えが前提となる。しかし、キャリアアップやモチベーションの向上を伴わない単純な配置転換は難しく、CxOレベルでドラスティックな意思決定を拒否して、防波堤になってしまう構造がある。そして、これは雇用流動性の低い日本では特に課題となる。

#### 【IEB コアメンバーのコメント】

##### ● 人員整理とCxOのモチベーション、危機感の欠如

「米国で、本社機能のうち初めに経理と人事の90%をAIで置き換えるように現地のCxOに指示をした。ところが、そこで判明したのは、AI改革を推進するCxOのモチベーションの問題だ。つまり、AIオペレーションができないCxOだと、改革の最後には自分の首が飛ぶことが早晩わかってしまう。自分の首を切るような改革はどうしても躊躇する。しかし、そこは強い危機感をもって断行しなければならない。」

##### ● 必要な人材が流出する早期退職優遇制度

「企業は改革によって人材を入れ替えていく必要がある。一方で日本は雇用流動性が低く、企業都合による解雇が難しいため、結果として早期退職優遇制度に依存しがち。しかしながら、自社でも以前は早期退職優遇制度を実施していたが、出てほしい人が残り、良い人材が流出してしまうため、現在はやめている」

## 2-2 | モジュール化に向けた「事業・組織構造の壁」～機能別組織の権力構造

組織をモジュール化したうえで、各モジュールを組み合わせプロジェクト型で組織運営をできる仕組みがAI時代には重要になる。つまり、定常的な業務がAI化していく中で人間の仕事の多くはプロジェクトを結成して、部門をまたいで必要な人材を集めたチームを編成しながら柔軟で機動的に事業を遂行し、目的を達成したら解散するプロセスを当たり前実践できることが肝要だ。しかし、日本企業の多くは、人事・経理・研究開発・マーケティング・営業といった業務機能別に縦割りで組織された部門長が強い権限を持つ。部門間の交流が少なくサイロ化しているため、他の部門への対抗や組織防衛の意識が強く、自由なチーム編成の壁になりやすい。

### ● プロジェクト化の阻害

新製品プロジェクトを進めようとしても、機能別組織の長が自部門の権益やリソースを守るために介入し、スピードを削いでしまうケースもある。

#### 【IEB コアメンバーのコメント】

##### ● 組織長よりプロジェクトリーダーに強い権限を

「以前は機能組織の長に権限があり、プロジェクトチームで議論した結果を部下が所属長に報告する仕組みだった。それだと、報告を受けた所属長が組織の論理で反対し、プロジェクトをつぶしにかかることがあった。それを許していると、プロジェクトの議論が振り出しに戻ってしまい会議は無駄になる。これを防ぐために、所属長がプロジェクトに口を出す権限を与えないように制限した。代わりにプロジェクトリーダーに強い評価権を委譲している」

### ● 評価制度の不整合

プロジェクト型へ移行しようとしても、人事評価権を持つのが機能別組織の長である限り、従業員はプロジェクトチームのリーダーよりも自部門の論理に従わざるを得ない。

#### 【IEB コアメンバーのコメント】

##### ● メンバーシップ型の人事制度はプロジェクト化に馴染まない？

「プロジェクト化は、ジョブ型の人事制度を前提にすれば成り立つ。しかし、日本ではメンバーシップ型人事で縦型の機能別組織が多い。その組織から人を集めて期間限定のミッションを与えても、誰がその成果を評価するのか。人事権はプロジェクトの側でなく、組織側が持っているため、メンバーシップ型人事のままプロジェクトを進めるのはかなりハードル高い」

## 2-3 | プロジェクト型事業推進における「産業特性の壁」～すり合わせ文化の呪縛

### ● 「水平分業」を経ないジャンプの難しさ

日本は製造業を中心とした「すり合わせ（インテグラル）」モデルで成功してきた。欧米のように「デジタル化による水平分業」が完了していない状態で、いきなり「AI活用によるモジュール化」へジャンプしようとすることに無理が生じている。

#### 【IEB コアメンバーのコメント】

##### ● 雇用を守るため、あえて垂直統合型にとどまる選択

「日本国のモノづくりを担っていると自負し、何としても工場に人を残すために、雇用を受け入れるキャパシティの高い垂直統合型をあえて維持するという大企業もいる」

### ● 混在による低迷

事業拡大・多角化を進めてきた日本企業の中には、オペレーティングモデルの整流化やポートフォリオの入れ替えを行うことなく、企業内に様々なフェーズの事業、組織が複雑に混在している場合もある。また、IT・デジタル化を部分的に取り組み、全社的なモデル変革と統合を避けたために、複雑な構造になっている。結果、意思決定を鈍らせ、企業全体の低迷を招いている側面がある。

#### 【IEB コアメンバーのコメント】

##### ● 3機能すべてを抱え経営効率が悪化

「化学会社の大手は、石油精製から得られるエチレンを基幹原料にしてあらゆる化学物質を合成する装置産業で、垂直統合型の組織だ。しかし高度な機能をもつ複雑な化合物を手掛けるにつれて、研究開発に特化した水平分業型、さらにAI創薬を手掛けるモジュール型も必要となる。従来は、1つの化学会社がこの3つの機能を全て持ち続けようとうとしていたが、それでは経営効率が悪くなる」

##### ● 製造業やオペレーション業は既存組織とのダブルミッションに

「知的産業やR&D特化型の産業はモジュール化やプロジェクト型を導入しやすいが、日本産業のメインである製造業や設備オペレーション業では、どうしてもクロス・ファンクショナルなマネジメントをせざるを得ない。プロジェクト創出先と所属組織とのダブルミッションになっているため、人の抜擢を調整するに当たって、送り出す組織の機動力が下がるという議論が必ず出てくる」

# 第 3 章

## 困難を突破する「現実解」 ～出島戦略とデュアルモード～



## 困難を突破する「現実解」 ～出島戦略とデュアルモード～

前章で指摘した所与の「壁」を突き抜けるための現実的な解決策について、討議の中から浮かび上がった論点を整理する。まず、改革の大前提となるAI活用にあたって、社内政治や労使交渉で数年を空費するような事態を避けるには、既存組織から切り離す“出島”戦略が有効だ。次に、大企業として現行の垂直統合組織からモジュール化した事業・組織構造にシフトするための実践的なアプローチとして、人事制度の「複線化」や「疎結合化」の重要性も議論された。そこで本章では、モジュール化の前段階ともいえる「複線化」「疎結合化」をいかに実践するのかについて考察したい。参考として、人事・組織分野に由来からある“デュアルラダー”（2つの梯子）や“バイモーダル”（2つの流儀）といった考え方に触れながら紹介する。最後に、価値創造につなげていくために、AIリテラシーの底上げと卓越した人材の育成を継続していかなければならない点についても触れる。

### 3-1 | AI本格活用の「別働隊（出島）」による突破

「IT・DX時代」に新規事業を別チームで立ち上げて進めたケースがあるように、「AI時代」においても「AIネイティブな別働隊」を本体の外に“出島”のように設立して、既存組織とのハレーション（軋轢）を回避するアプローチが有効である。例えば、既存の給与体系や雇用慣行にとらわれず、ジョブ型雇用で外部からプロフェッショナルを採用し、徹底してAIを活用できる仕組みづくりだ。

もともと“出島戦略”自体は10数年前から、大企業のオープンイノベーションを実現する手法として提唱されてきた。従来の取り組みでは、新規事業の立ち上げまでこぎつけてもスケールできずに終わるケースも多いなど課題も指摘されているが過去の失敗からの学びを活かしスケール期におけるガバナンス構造の変革を取り込んだ、AI時代の新たな手法として応用すれば有効に機能すると考えられる。

#### 【IEB コアメンバーのコメント】

- 自前で変えるか、別枠にするか？

「パッケージ商品をネット化する事業の立ち上げにあたって、既存の組織では抵抗があって難易度が高かったため、ネットワーク・チームを分社化して展開。事業が立ち上がって数年後、軌道に乗ってから改めて統合した成功体験がある」

- AIの徹底活用で専門領域を「高度化」し、達人を超える

「例えば、そもそも独立性が高いR&Dの領域で、従来は多数の研究者が試行錯誤して何年もかかっていた実験にAIとロボットを組み合わせ投入した結果、初期のリードタイムが1/5以下に短縮できた。また、達人の技やノウハウをAIに吸収させてロボットに作業させることで、個人差によるバラツキをなくして質も高めている。24時間365日AIを常時関わらせておけば、達人を超えてくる。達人レベルの仕事AIに置き換えるのに大きな資金はかからないため、技術承継に悩む中小企業にも応用できる」

## 3-2 | 組織の壁を乗り越えるデュアルラダー

AIを本格活用したモジュール型へのシフトを図るには組織の変革も欠かせない。既存組織との過度な摩擦を避けつつ企業体質を変えて成長軌道に舵を切るには、“デュアルラダー”（2つの梯子）や“バイモーダル”（2つの流儀）といった複眼的な戦略が参考になる。モジュール化と直接的に関係ないように思えるが、こうした制度を活用することで、モジュール化の前提ともいえるべき「複線化」「疎結合化」を企業体質として経験することができる。また、AIエージェントをモジュール化に向けた組織改革の潤滑油に使う方法もある。

### 【IEBコアメンバーのコメント】

#### ・ モジュール型を視野に入れた水平分業へ移行するデュアルラダー

「金融業界は機能軸の強い垂直統合型にとどまっており、事業軸で運営する水平分業型に行くために、まず専門職の人材をピックアップして、“デュアルラダー”（2つの梯子）と呼ばれる別の人事制度を作った。垂直統合の呪縛から解き放たれ、トップが直接的に評価して専門領域を統治する。そして、機能軸と事業軸を組み合わせたマトリックス経営を志向し、いずれは専門領域の人たちを吸い上げてモジュール型の核にしたいと構想している」

#### ・ “マイグレーション”に“バイモーダル”で挑戦

「ITインフラを変えるときに“マイグレーション”（オンプレミスの既存システムをクラウド基盤へ移行すること）をめぐる議論になり、別の人材組織を立ち上げて“バイモーダル”（2つの流儀）でプロジェクトを走らせる選択をした。オペレーション業務がメインの既存組織のままでは改革が進まない。ただし、プロジェクトと既存業務との接地には分断がある」

#### ・ サイロ化した組織、外部との間をつなげるAIエージェント

「本社で浮いた人材を、パートナーと共創する戦略的な領域に集中させ、モジュールでつなげていけば、人材が回転するのではないか。モジュールがオープン化されてAIエージェントが簡単に隣同士でつながるようになり、現場と本社、あるいは海外との距離感を埋める構造を作っていければ、垂直統合型の組織にもうまく応用できる。その前提として、営業現場のスタッフ全員にAIデジタル秘書をつけ、優秀な現場の情報を本社につなげる仕組みを採り入れた」



### 3-3 | 卓越した人材の育成とリテラシーの底上げ

組織構造をモジュール化するにあたって、AIリテラシーの底上げと共に、AIを徹底活用して価値を出していける先端技術の担い手やクリエイティブな人材の育成も大切だ。例えば、次のような人材育成や人材の転換の施策も重要度を増す。

#### ● 「AI×研究者」のエリート育成

Tier IVやMujinのように、アカデミアの知見を持つ高度な研究者が、AI・ロボットを活用して非線形な成長を生み出すモデルを推奨する。

#### 【AI時代の日本のユニコーン企業の例】

##### MUJIN

【事業概要】 知能ロボットコントローラの開発・販売、知能ロボットソリューションの提供

【設立/従業員数/時価総額】 2011年7月/約450名/1,200億円～

##### →小規模で高付加価値を出すポイント

- ①ロボットOSに徹底特化：上流のOSに集中し、ロボット産業の頭脳を掌握
- ②少数精鋭の研究者集団：技術・数学等の博士人材が少数で非線形の技術革新を実現
- ③外部パートナーと接続・フル活用：ロボメーカー、コンサル、Sler、研究者まで巻き込み高速に事業拡大

##### TIER IV

【事業概要】 自動運転システム、プラットフォーム開発

【設立/従業員数/時価総額】 2015年12月/約400名/1,000億円～

##### →小規模で高付加価値を出すポイント

- ①自動運転OSに徹底特化：オープンソースの自動運転OS (Autoware) 開発に集中
- ②少数精鋭の研究者集団：博士・修士多数。CEOは17年の科学技術への顕著な貢献をした研究者に選出
- ③財団による世界の社外の英知を終結：オープンソース開発の支援をするAutoware財団を設立、世界の数千人の研究者の頭脳を取り込み
- ④大学と連携した研究インフラ活用：CEOが准教授を務める名古屋大学の設備・機器の活用で立ち上げ高速化・投資負荷軽減

## ● AIネイティブへのリスクリング

当然ながら既存社員に対するリスクリングも必要だ。単に操作方法を覚えて「AIを使えるようにする教育」ではなく、「AIを前提とした業務プロセスを設計し、新たな価値を生みだせるリテラシー教育」を行い、全社員がAI前提で働くカルチャーを浸透させることだ。必要に応じて、労働移動を円滑化していかなければならない。従来の継続的なスキルのアップデートにとどまらず、スキルセットごと転換するリスクリングが求められる。

## ● 人材のサステナビリティ

少数のエキスパートとAIエージェントで現場が回るようになると、次の世代を担う人材のサステナビリティの問題が出てくる。仮に10人のうち9人がAIに代替された場合、残った1人の達人をどのように継続的に育てていくかを検討しなければならない。

### 【IEB コアメンバーのコメント】

#### ● AIでは代替できないクリエイターの輩出

「創造的だとされていたクリエイター業務においても、従来なら5人の人材が必要だったところ、チーフ1人とAIエージェントの組み合わせで十分に回せることがわかってきた。劇的な生産性向上になる半面、このまま突き進めると、若手から育成する場がなくなってしまう」

#### ● あえてAIを使わないプロジェクトで次のエキスパートを育成

「浮いてくる人材へのリスクリングとして、通常業務とは別に常に継続的にプロジェクトに参加させ、あえてAIを使わずに人間の創意工夫によってプロジェクトを回させながら育てていく手法が考えられる」

#### ● AIを使いこなす幹部候補・後継者はどうなる？

「CEOの間では、AIエージェントに代替できない幹部候補、後継者をどう育てるのか。将来に向けて、どのように踏み出すかについて毎回議論になっている」



# 第 4 章

## 日本の勝ち筋と 国家戦略



後半の討議では、個々の企業から産業界としてのアクションへ、そして「日本」という国全体として見た場合に、どう強みを活かしながらグローバルマーケットで戦い、どのような領域を伸ばしていくかという論点に移った。

産業界全体や国家として取り組むべき持続可能性と競争力を担保する「ジャパンモデル」として、5つのキーワードを抽出できる。1つは、独自性の基盤としての日本人の特性。2番目は、フィジカルAIを融合したモノづくりの高度化、3番目は、「ジャパン・ブランド」を復権する新しいナラティブの創出、4番目が有力コンテンツの輸出。最後は、日本の地政学的なポジションのユニークさである。

#### 4-1 | 日本人の特性自体を強みとして活かす

あまりにも長く経済が停滞していた「失われた30年」の間に、日本人は自信を失い、悲観論がはびこっている。しかし、日本人や日本企業の特性について、今なお称賛し続ける海外の日本研究者は少なくない。この特性を「ジャパンモデル」の基盤として再評価していく必要がある。

古くは1979年に『ジャパン・アズ・ナンバーワン』を著して一世を風靡した故エズラ・ヴォーゲル氏は、日本人の特性として「集団としての知識への探求心」「完璧さへの妥協なき欲求」「(決定まで時間を要するが)実行は急速」などと指摘している。また、OECDの「2023年成人スキル調査」(アンドレアス・シュライヒャー&ステファノ・スカルペッタ)によると、日本の世界ランクは、「状況の変化に応じた問題解決能力」が1位、読解力・数的思考力が2位と国際的にも秀でていることが示されている。

さらに『シン・日本の経営―悲観バイアスを排す』(日経BP,2024年)の著者で、米カリフォルニア大学サンディエゴ校教授のウリケ・シェーデ(Ulrike Schaede)氏は、「非常に複雑なものを、極めて高い品質と歩留まりで作るモノづくり」「多くのニッチ領域をグローバル支配する」と日本人論を展開。その証として紹介されているのがハーバード大学グロースラボの「経済複雑性ランキング」の高さだ。この指標は、輸出品目の多様性と専門的な生産ノウハウの豊富さ、輸出先の多さ(偏在性)を基に評価されている。



図7. 主要国の経済複雑性 (ECI) ランキング

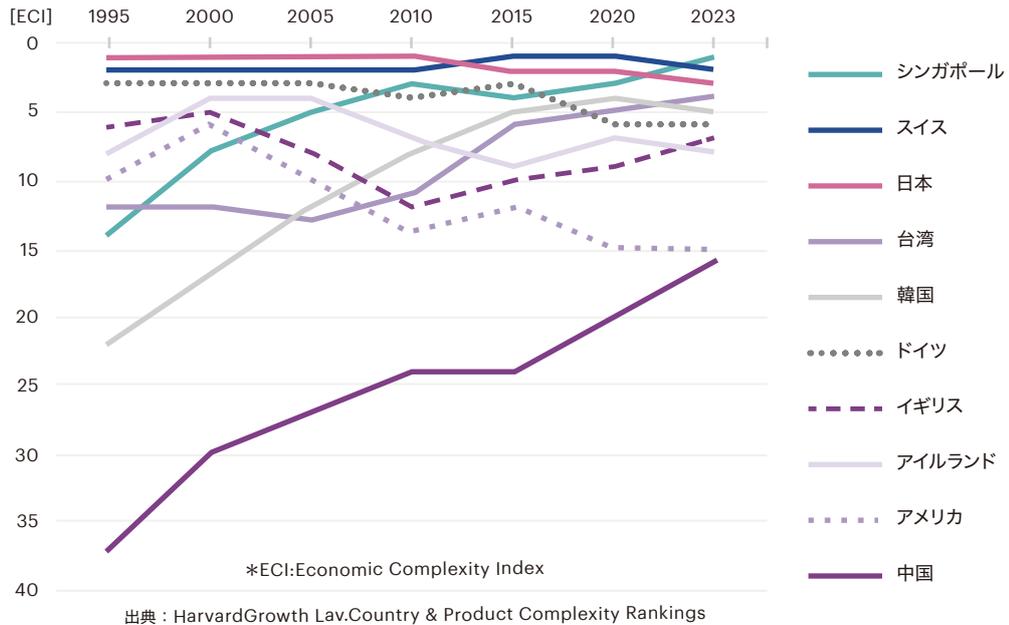


図7に、主要国の経済複雑性 (ECI) の推移を示した。日本は1995年から2010年前後まで十数年も1位を続けていた。その後、スイスと1～2位を争い、直近の2023年にはシンガポールにトップの座を明け渡しているものの、30年近くもトップ3位以内を守っている。

この経済複雑性の高さが具体的には何を意味するのか。

「私たちが日常的に使う自動車から、飛行機、携帯電話、パソコン、電動歯ブラシまで、ほぼすべての製品が“ジャパン・インサイド”(中略)。製品の品質向上のために欠かせない日本製の原材料や部品が用いられているのです」とウリケ・シェーデ氏は解説する(『文芸春秋』2025年6月号「BtoBダントツの日本企業」)。つまり、完成品としての「メイド・イン・ジャパン」の存在感は後退したが、他国の製品の中に欠かせない中間財として組み込まれ、世界に遍くひろがっているのだ。「BtoBビジネス」の分野では世界シェア100%の日本製部品も少なくない。「今後、“ジャパン・インサイド”は日本のイノベーション政策のカギとなる」と主張するエコノミストもいる。後述の「戦略的不可欠性」にもつながる。

このような日本の特性は、AI時代において強力な資産となる。従来から特定領域で発揮されていた「技術を磨きあげて洗練させるセンス」を強みとして、核となるモジュールの中でさらに磨き込み、社内外の複雑な事業・機能のモジュールと統合的に推進することで、他では模倣できないイノベーションを起こせる。

一方で、この磨き込むべき中核を明確にモジュールとして定義し経営資源を集中させ、それ以外の周辺領域については、AIの活用や外部パートナーへの委託を積極的に進め、内製にこだわらず機動性と先鋭性を高めていくことが重要である。この集中と分離の設計こそが、これからのポイントとなる。

## 4-2 | フィジカルAIと「モノづくり」の融合

かつて「モノづくりは、ニッポンのお家芸」と言われ、垂直統合型の製造業が高度経済成長を支えていた。「モノづくり大国」の座は今や中国にお株を奪われ、「安さ」が価値になっている。片や時価総額ランクで世界上位に君臨する米国のビッグテックは、モノを作らない。プラットフォームやデータセンターというITインフラで勝負する。そのためIT・DX時代までは、価格競争が大規模モデルか、いずれかの土俵で戦わざるを得ず、日本はどちらも太刀打ちできなかった。しかし、AI時代の到来で、日本の複雑性の高さを活かせるモノづくりの領域をより一層高度化させられる、第3の道が開けた。フィジカルAIと「モノづくり」の融合である。

フィジカルAIとは、AIをソフトウェアとしてデジタル空間だけでなく、物理的 (physical) な機械装置に組み込み、実世界で自律的に学習しながら行動できるようにする技術を指す。「身体をもつAI (embodied AI)」ともいう。

### ● 現場力×AI

日本の製造業では、暗黙知を身につけた熟練工の存在やカイゼン文化を前提にした現場での密な調整＝「すり合わせ」が、図面の余白を埋めることで高い品質や信頼性を実現していた。デジタル化が進み、「ほどほどの質・機能」で低価格・迅速に市場投入するのが主流になるにつれ、時間とコストのかかる「すり合わせ」は周回遅れになった観がある。

しかし、どれほど自動化が進んでも、100%の標準化はできない。レシピ通りに作ってもカリスマ・シェフの味は出せないように、火加減や隠し味の塩梅に現場力が活きる。特に半導体製造装置や医療分野の精密機器や創薬には今なお「すり合わせ」の能力が機能しているという。時代が一巡し、再び「すり合わせ」が見直されてくる。ただし、現場力に頼り切るのではなく、90%以上まで徹底してAI化した上で、最後の数%に現場力の使いどころを見極めて適用する。そうすれば模倣困難な強みとなる。

### 【IEB コアメンバーのコメント】

#### ● 中国と米国に足りない領域に日本の活路

「米国はAIバブルともいわれる。いくらLLMやデータセンターを拡大展開しても、自前で使う場所／出口を作れなければ国内に価値を生まず、いずれ飽和する。米国は製造業が弱体化したが故に、垂直統合型から水平分業・モジュール型にスムーズに移行できたのかもしれない。世界の工場・中国と米国が組めれば最強になるが、それはありえない。日本がその間を埋め、つなぐ役割を果たせるのではないか」

#### ● モノづくりをないがしろにした造船能力の衰退を招いた米国の教訓

「規模の経済を志向してITやAIに振り切ったモデルと、モノづくりを温存したモデルのどちらが強いのか？ 国レベルで見ればモノづくりをもつほうがレジリエントだ。米国の最大の問題は、造船業が衰退して軍艦が作れない事態まで陥っていること。世界の裏側では、安全保障のヘゲモニーに影響する強烈なブレーキになりかねない。翻って、日本には今も、モノづくりのDNAが生き続けており、復活する底力は失われていない」

### 4-3 | 新ナラティブ（物語性）の創出と“ジャパン・ブランド”の復権（Narrative Value）

いくらモノづくりの価値を高めても、受け手に伝わらなければ成果につながらない。ナラティブ（物語性）力で世界にアピールする戦略を強化する。

製品サービスの機能や性能、あるいは開発ストーリーを伝えて、優位性を訴求するストーリー・マーケティングは従来から行われていた。企業が一方通行で流した物語をユーザーは受動的に読み、印象に残れば購買意欲につながる。しかし、相対的な比較になり、価格競争で勝ちにくい。これに対して、ユーザーが商品サービスのもつ世界観に惹かれ、暮らしの一部を構成する魅力ある存在として周囲に語り始めるような強い力（物語性）をもった「ナラティブ」を発信する戦略が注目されている。体験価値を高め企業のファンづくりに結び付くナラティブをどう活かすか。「メイド・イン・ジャパン」がたどった歴史を振り返り、教訓を探ってみよう。

日本製品に対するレッテルは、戦前から戦後復興期にかけては「粗悪品／安かろう悪かろう」だった。高度経済成長期にモノづくりの技術が開花し、「安くて高品質」という評価が高まり、「メイド・イン・ジャパン」というナラティブが確立した。「世界を席卷するハイテク・最先端」と、もてはやされた時期もある。しかし、1990年のバブル崩壊以降、アジア勢の台頭もあり、「過剰品質・高価格」にトーンダウン。日本の製造業をけん引する自動車産業ですら、価値に見合った高価格路線への脱皮には成功していない。

結果として、日本ブランドは「薄利多売・高効率型」、欧州の高級ブランドは「厚利少売・高付加価値型」という位置づけになっていることは、次のデータにも表れている。

例えば、トヨタ自動車の1台当たりの平均利益は約2,500ドルである。これに対して欧州の高級ブランドでは、ドイツの「ポルシェ」が約5800ドルでトヨタ自動車の2倍以上、イタリアの「フェラーリ」は約14万ドルで同じく約56倍という、驚くべき高利益だ（2025年上半期）。ポルシェもフェラーリも、ラグジュアリー・ステータス・デザインが評価されプレミアム価格戦略が功を奏している。ちなみに年間の販売台数はトヨタ自動車は1,000万台を超えるのに対して、ポルシェは14.6万台、フェラーリは1.4万台だ。まさに日本の「薄利多売」に対して欧州勢は「厚利少売」と言える。これでは、日本ブランドが高度経済成長時代の「安くて高品質」から成長していないかのようだ。

「メイド・イン・ジャパン」は、最近では「繊細で丁寧なモノづくり」「使い勝手がよく長持ちする」というイメージを取り戻し、さらに「サステナブル」「本物志向」といった要素が加わり、再評価されつつある。もともと備わっていた信頼性をベースにした「メイド・イン・ジャパン」という日本のブランド力を強みとして、さらにナラティブを強化することによって「高品質で高価格」なブランド醸成は可能である。最終製品としての「メイド・イン・ジャパン」でなくとも、ウリケ・シェーデ氏の称揚する中間品の「ジャパン・インサイド」、あるいは原産地は海外でも日本企業が製造して日本品質が保たれた「メイド・バイ・ジャパン」というナラティブも成立するだろう。

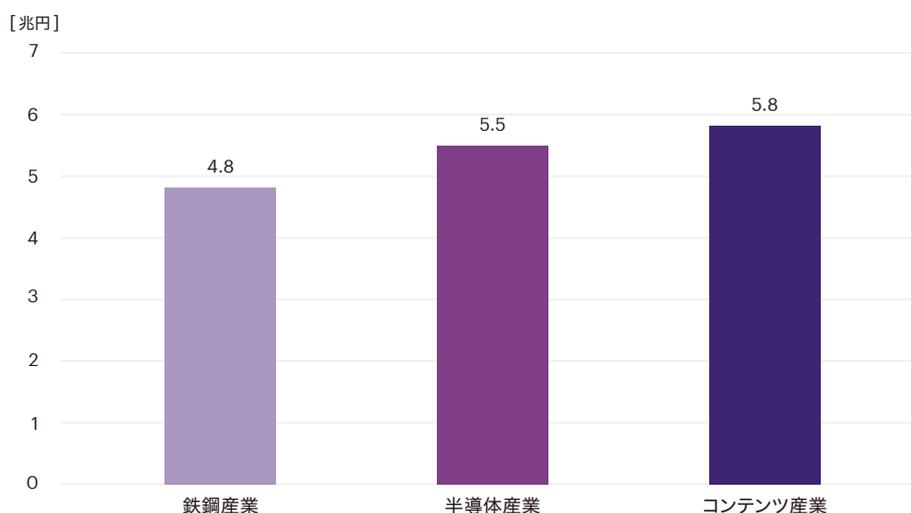
## 4-4 | コンテンツ産業の成長性と文化・価値観の共有

日本の魅力あるサービス、なかでもコンテンツの拡大余地は大きい。コンテンツ産業とは、映画・音楽・漫画・アニメ・ゲームソフト・キャラクタービジネスなどの、いわゆるエンターテインメント関連企業（以下「エンタメ企業」）の業界を指す。

### ● コンテンツ産業の成長性

世界的にみて競争力のあるIP（知的財産権）やブランドなどの無形資産を豊富に保有するエンタメ企業は、海外投資家からの評価が高く、それが産業別の株価データに表れている。特にPBR（株価純資産倍率）とPER（株価収益率）の高さが目立つ。コンテンツ産業を除く全産業の平均PBRは1.4倍だが、映画・音楽・ゲームなどのエンタメ企業から成るコンテンツ産業は2.9倍と大きく上回っている。なかでもゲーム・アニメ関連が強く、上位3社は4～9倍に及ぶ。同様にPERを比べると、全体平均が16～18倍なのに対してコンテンツ産業は25～30倍だ（2025年、日本取引所グループデータより）。

図8. 日本の産業別輸出額の比較



(注) 2023年のデータ

\*出典：内閣府知的財産戦略推進事務局「コンテンツ関係参考資料」（2025年3月）より。  
なお、圧倒的なトップである自動車産業（21.6兆円）を除く

コンテンツ産業の海外市場での成長余地が大きいことは、産業別の輸出額を見てもわかる（図8）。コンテンツ産業は5.8兆円で、5.5兆円の半導体産業や4.8兆円の鉄鋼産業よりも多い。コンテンツ産業の動向は、日本発のIPがグローバルで稼ぐモデルを強化できることを示唆している。

### 【IEBコアメンバーのコメント】

#### ● 大ヒットアニメの興行収入が海外で6倍に

「アニメはここ数年で、海外での売り上げが倍増している。特に海外の伸びが著しい。例えば、原作漫画の発行部数が世界累計で2億部を突破している人気シリーズの劇場版アニメ第1作目は、2020年に公開されて、日本の興行収入が400億円で海外は100億円だった。2025年公開の2作目は、日本が400億円で海外600億。全世界の合計は2倍だが、日本は変わらず、海外の6倍が引っ張った格好だ。コンテンツ産業は今まさにグローバルで戦っている領域になっている」

こうした市場評価の高さや成長余地の大きさが示す通り、コンテンツ産業は日本が今後さらに成長させるべき有望産業である。加えて、コンテンツの海外展開が進むほど、日本の根底にある価値観が伝わり、他製品・サービスへの好意や普及にも波及しうる。

## ● 日本の好感度を醸成

日本のコンテンツが海外でさらに普及すれば、個々のエンタメ企業の成長だけでなく、日本国全体の好感度を世界で醸成することにもつながる。実際、映画の鑑賞と国の文化的・政治的価値観に対する肯定的な態度との間に有意な正の相関関係があることを示す調査もある。

例えば、ソフトパワー資源と世論との関係を研究した論文(\*)によれば、ハリウッド作品に代表されるアメリカ映画に継続的に触れることで、ブラジル国民はアメリカの政治や文化に対して好意的でポジティブな認識が高まっていることが証明されている。

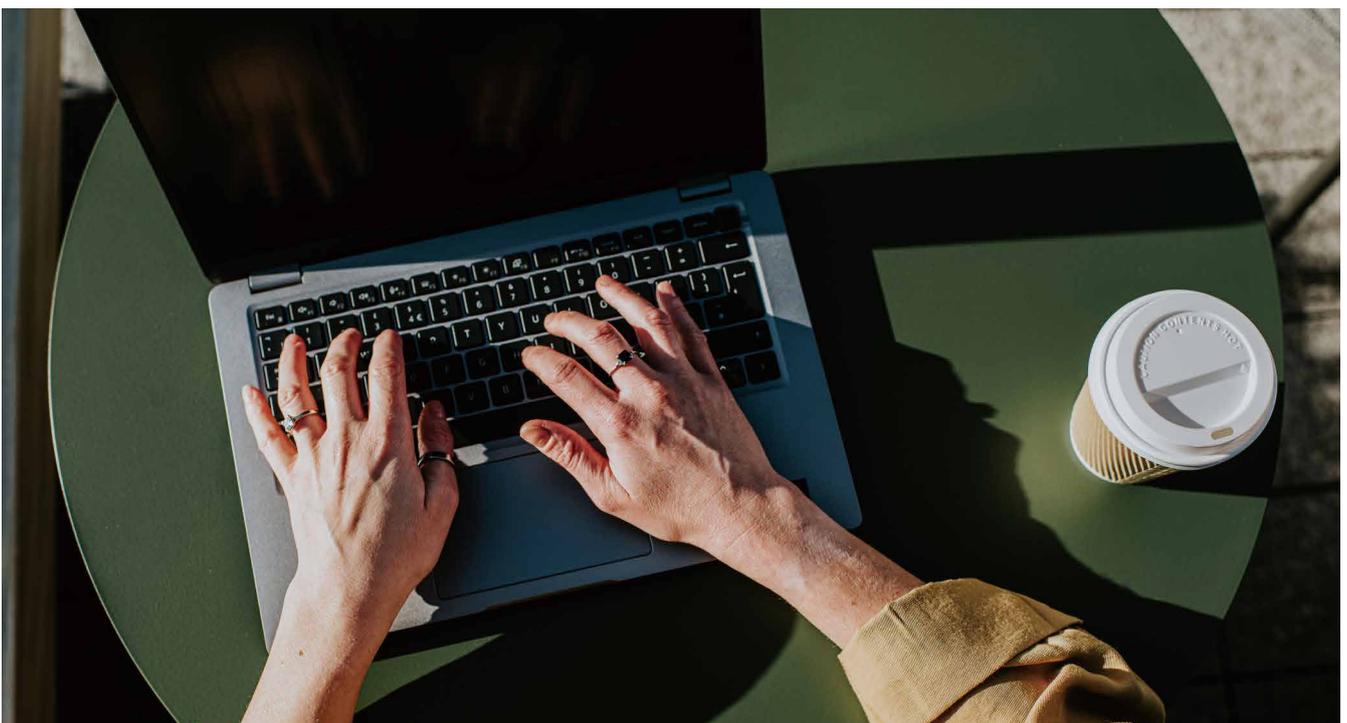
\*出典：Miaofang Guan, Fabrício H Chagas-Bastos, Marislei Nishijima 「Winning Hearts and Minds: Soft Power, Cinema, and Public Perceptions of the United States and China in Brazil」(Global Studies Quarterly, Volume 3, Issue 2, April 2023)

これは国家ブランド醸成へのコンテンツの影響力の高さを表す研究として注目される。また、コンテンツの輸出によって日本のソフトパワーが高まれば、モノづくりのナラティブ強化にもつながってくる。

## 【IEB コアメンバーのコメント】

### ● コンテンツを通して海外に好意的な価値観が広がる

「古くは1970～80年代にさかのぼる日本の人気漫画・アニメを見て育った人たちが世界中にたくさんいる。こうした人たちが日本文化にあこがれてインバウンド観光が増えるだけでなく、日本に対するコミュニケーション自体が変わっていると思う。日本発の商品サービスに対する好意的な価値観が、自然に多様なコンテンツを通して広がっているのではないか」



## 4-5 | 国家としての総合的な競争力とは？～経済安全保障と地政学的リスクを超えて

日本の勝ち筋としてのターゲット産業を選ぶにあたっては、単体の事業性だけでなく、国家の長期的・総合的な競争力に資するかどうか併せて見極める必要がある。昨今、政治や財界でも話題に事欠かない、いわゆる「経済安全保障」(Economic Security)の観点である。これについてはリスク回避が主題になりがちだが、地政学的なポジションを逆用して産業競争力を強化する可能性を秘めている点にも着目したい。なぜなら、地政学的なリスクとは裏腹に、日本はアジアの中で唯一のG7加盟国という地政学的な強みもある。主に対中国をめぐる地政学的な力学の変化はビジネスチャンスと捉えられるということだ。

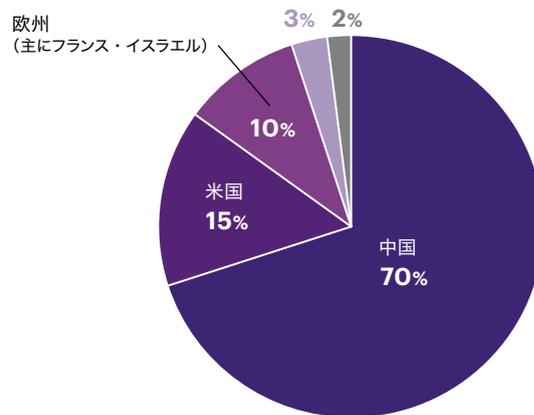
### ● サプライチェーンの自律性～自国のチョークポイント(急所)を克服

昨今は、米中を始めとする大国が、政治的な目的を達成するために、軍事によらず経済的手段によって他国に影響力を行使する「エコノミック・ステイトクラフト(Economic Statecraft)」があからさまに行われている。これに対抗するための経済安全保障の要諦は「戦略的自律性」と「戦略的不可欠性」の2点だ。戦略的自律性とは、国の立場から言えば、どんな状況になっても他国に過度に依存しない安定した国民生活と正常な経済運営を確保すること。産業界の視点ではサプライチェーンの自律性を保つことである。

半導体や産業用ロボット・航空機部品を始めとする特定重要物資(経済安全保障促進法で指定された物資。2025年現在、6分野13物資)を筆頭に、チョークポイントを他国に握られないために「国内生産能力」を維持すべき分野については、経済合理性を超えた国家戦略として位置づけるべきである。また、ドローンやロボットは、物流インフラや製造基盤であると同時に、有事の際には遠隔操作可能な防衛資産となりうる。ドローンとロボットの双方に欠かせないセンサーは、CMOSなど種類によっては半導体デバイスに分類され重要物資に含まれるが、同法に指定されていない他領域の部品についても、安定生産体制を強化すべきだ。

ドローンを「無人航空機」またはロボット的一种とみなせば、特定重要物資に該当する。実は、このドローン市場では既に中国メーカーが圧倒している。図9のとおり、中国が70%、米国が15%、欧州が10%。日本は農業・物流・インフラ点検などニッチな分野に特化しているため、3%程度しかない。

図9. ドローンメーカーの国別シェア



\*数字は概算値。出典：QYリサーチ

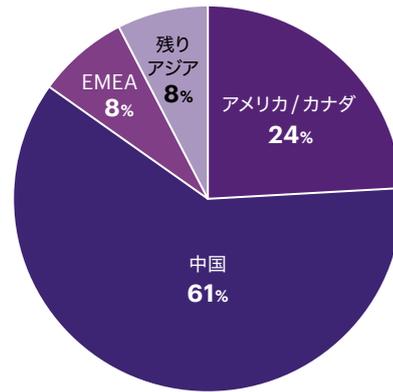
(DroneU : <https://www.thedroneu.com/blog/top-drone-companies/>)

また、ロボット分野についても中国勢のパフォーマンスが群を抜いている。産業用ロボットでは、日本が優位だといまだに古き良き時代の記憶をたどっている人もいるかもしれない。しかし、日本メーカーが世界シェア90%でダントツのトップに君臨していたのは1990年代までだ。国内ではかろうじて50%を死守しているものの、日本メーカーの世界シェアは30%まで落ち込んでいる(岡三証券「2025年IFR(国際ロボット連盟)世界ロボット年次レポート」2024.9.30)。

ロボットの中でもヒューマノイドは日本が先鞭をつけ、世界をリードしていた時代もあるが、やはり現状は中国の独断場となっている(図10)。

しかも、ヒューマノイド・ロボットにかかわる特許出願件数は、中国企業が5,688件と群を抜いている。次いで米国が1,483件、日本は3位の1,195件と限定的(2025年までの過去5年間の出願件数。Morgan Stanley Research "The Humanoid 100" 2025.2.6)である。ドローンもロボットも中国勢の伸長が激しく、日本がどこまで巻き返せるか。産業界だけでは力不足かもしれない。

図10. ヒューマノイド・ロボットの国別シェア (2022年以降)



\*EMEA: "Europe, the Middle East and Africa"

出典: 企業発表(上記添付資料15に掲載されている企業)、モルガン・スタンレー・リサーチ

**【IEB コアメンバーのコメント】**

● **無人技術とデュアルユースへの悩み**

「勝てる領域という観点で半導体が有力なのは間違いない。ただし、その中のエッジ・デバイスをどう育てていけばいいか悩ましいのが、今まで意識していなかったディフェンス系(防衛産業)との関わり方。そのキーワードは2つある。1つは“Unmanned Technology”=「無人技術」。もう1つが“Dual use”=「軍民両用」だ。無人技術には半導体センサーが欠かせない。例えば、無人技術の筆頭であるロボットやドローンは、どちらも軍民両用である。ビジネスチャンスになり得る領域でもある中、軍事技術への距離感をいかに図るか、一企業としてどこまでを自社の経営判断として行えるか等、新たな視点が求められる。一方で、ミリタリー領域で、日英伊3国で共同開発している次期戦闘機に代表されるように、国をまたぐマルチプレイ(複数プレイヤーによる開発)の動きは強まっており、経営者として早々に検討しないといけない。」

● **無線でつながる危険。経済原則とは別の軸も必要**

「ロボットもEVもドローンも、みな無線通信でコネクテッドだから、ある時に外からコントロールされるおそれがある。セキュリティ対策が必要であると同時に、機械装置自体を産業として日本で作らないと対抗できない。経済原則では負けるが、価格だけの議論にすべきではない。経済界だけの問題でもない。より重要なのは、ヒューマノイドのサービスロボットより、BtoBの産業用モビリティだ」

● **半導体エコシステムの構築**

コンテンツ産業に次ぐ輸出額(図8)を誇っている半導体産業の重要性について再確認しておきたい。[篤藤1.1] 経済安全保障における特定重要物資であり、地方分散の先導役を担い、何よりも産業競争力を高める核になり得るからだ。最終製品では米国や韓国の後塵を押し、“日の丸半導体”は凋落したと言われて久しい。しかし、現在も材料や製造装置などでは世界をリードする日本企業がひしめき、サプライチェーンのもっとも上流部分を支配している。日本国内で培われたモノづくりの強みを活かしながら、半導体立国の再興を目指して、半導体エコシステムの構築を加速する必要がある。

**【IEB コアメンバーのコメント】**

● **九州シリコンアイランドと東北シリコンコリドー**

「半導体産業を考えるとときに欠かせない“人と電気と水”という側面から拠点を考えたとき、実は日本は割と半導体に適していると再認識している。現在、九州で半導体に集中して投資があつまっており、“シリコンアイランド”と言われる。最近注目しているのが東北。電力は女川原発が再稼働し、水質の良い北上川がある。いわゆるNANDフラッシュの開発をしている東北大があり、人の条件もそろそろ。すでに半導体関連のキオクシア(岩手県北上市)や東京エレクトロン(宮城県)も進出している。人と電気と水の3点セットがそろそろ東北に“シリコンコリドー(回廊)”を作るとよいのではないかと」

## ● 戦略的不可欠性～同志国のチョークポイントを握る

経済安全保障のもう1つの要諦である「戦略的不可欠性」とは、国際社会全体の産業構造の中で日本の存在が不可欠な分野を戦略的に拡大することを指す。戦略的自律性が自国の産業基盤におけるチョークポイント（急所）の克服だとすれば、こちらは相手国のチョークポイントの掌握を目指す戦略ともいえる。例えば、フレンドショアリング戦略を強化しつつ、AI活用による小さなモジュールで新たにサプライチェーンに組み込んでいく手法も考えられる。

### 【IEB コアメンバーのコメント】

#### ● 同じ価値観をもつ国とのサプライチェーンの構築

「サプライチェーンを強靱化するには自国だけの話で終わらせてはいけない。例えば、インドで特定のパーツの中間層まで作って、日本の技術が欠かせない存在としてサプライチェーンを構築することによって、お互いがなくてはならない存在になっていく。CPTPP（環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定）をうまく活用しながら、” Like-minded countries”（志を同じくする国々）とサプライチェーンを作っていくことが重要だ」

\*ちなみに、ソフトウェアではビッグテックが独占状態と思われているなかで、「組み込みシステム向けのリアルタイムOS」では日本発のトロンが世界シェア約60%を占めていることは付記しておきたい。通信端末・家電・教育機器ではほぼ100%、IoT関連機器や医用・福祉機器では80%前後のシェアを誇る（2025年6月3日、トロンフォーラム・リリース）。トロンなくして、身近なデバイスは機能しないとみえる。

## ● ソブリンAIの確保

データの経済安全保障という観点で考えた場合には、ソブリン性の確保が重要視され始めている。「ソブリンAI」は「AI主権」とも呼ばれ、自国のインフラ、データ、人材を活用し、他国に干渉されずに自国でAIを開発・運用すること。2025年1月の中国発 Deep Seek が公開されて以来、セキュリティや地政学リスクの観点からクローズアップされてきた。米国や中国のLLMに依存しすぎるリスクを回避するため、NTT等の国産モデルを含め、自国の商習慣や言語、価値観に最適化されたAI基盤（計算資源含む）を確保する必要がある。すでに官民共同のイニシアティブやベンチャーによるソブリンAI構築の動きはスタートしている。モジュール型構造を下支えするための「産業別ソブリン」を含めたデータの標準化・共用化、あるいは共通する計算リソース（GPU等）の共用化も求められる。国が経済成長をリードしていけるかどうかは、ソブリンAIの行方にかかっているとんでもない。

### 【IEB コアメンバーのコメント】

#### ● 企業サイドの姿勢は“LLMアグノスティック”

「社は、AIサプライヤーではなくAIユーザーのため、LLMアグノスティック（agnostic：特定のLLMに依存しない）で行くと明確に決めている。30種類程度は常に使えるようにして、とにかく活用する。そこでは迷いはない」

## ● 地方分散と強靱化

サプライチェーンが集中するアジアの地の利を活かしつつ、地政学的リスクをさけて国内の地方に回帰するニアショアリングも1つの選択である。エネルギーや水資源が豊富な九州や東北などへ産業を分散させることは、東京一極集中のリスクを回避してレジリエンスを高める地方活性化、次世代産業の集積地形成の両面で合理的である。また、地方創成という観点では、「地域共創プラットフォーム」の構想も有効だと考えられる。

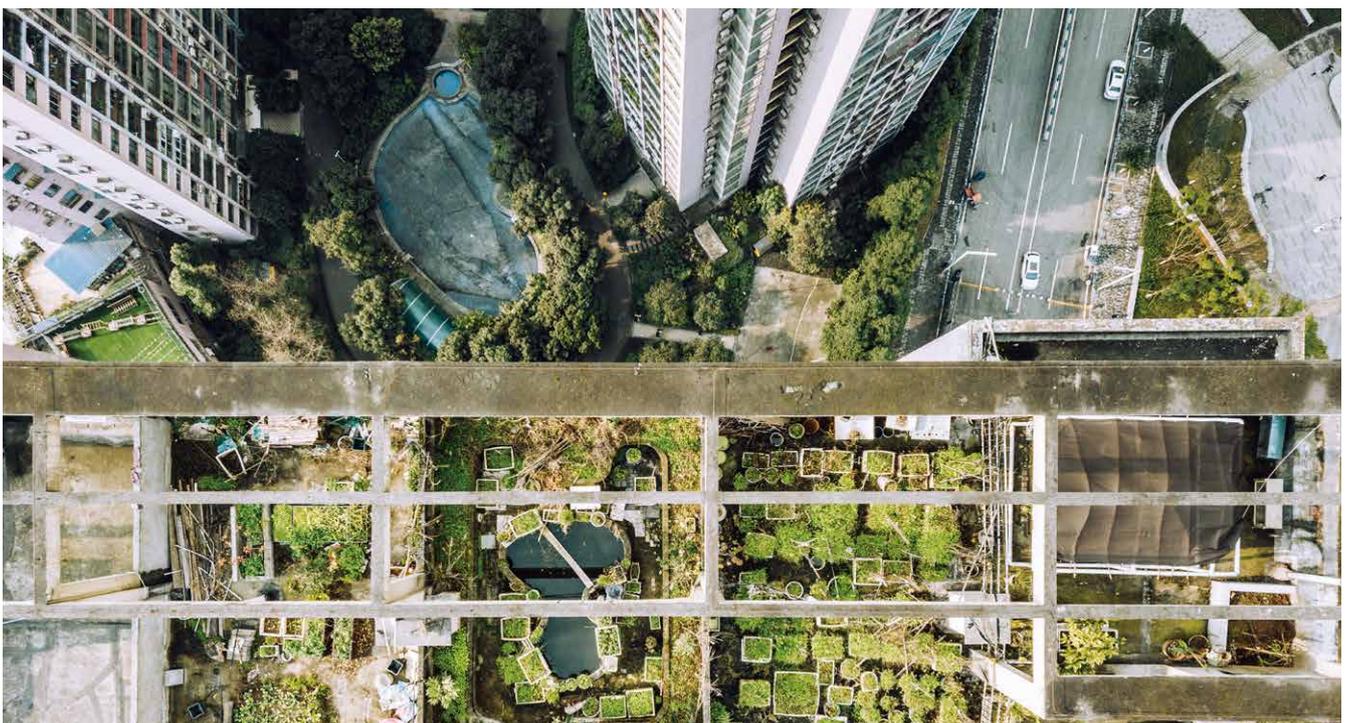
### 【IEB コアメンバーのコメント】

#### ● 地方で結婚して生活が成り立つ仕事を創出して出生率向上を

「出生率が上がらない原因の1つは、地方から若者が仕事を求めて大都市へ流出して、晩婚化・非婚化が進んでいる面がある。地方で仕事をして生活が成り立つ仕組みをつくり、結婚して子育てができる環境づくりをしないと、日本の将来は危機的な状況を迎える。データとデジタルの力を借りてスマートシティやコンパクトシティなりを整備して地方分散を図るべきだ」

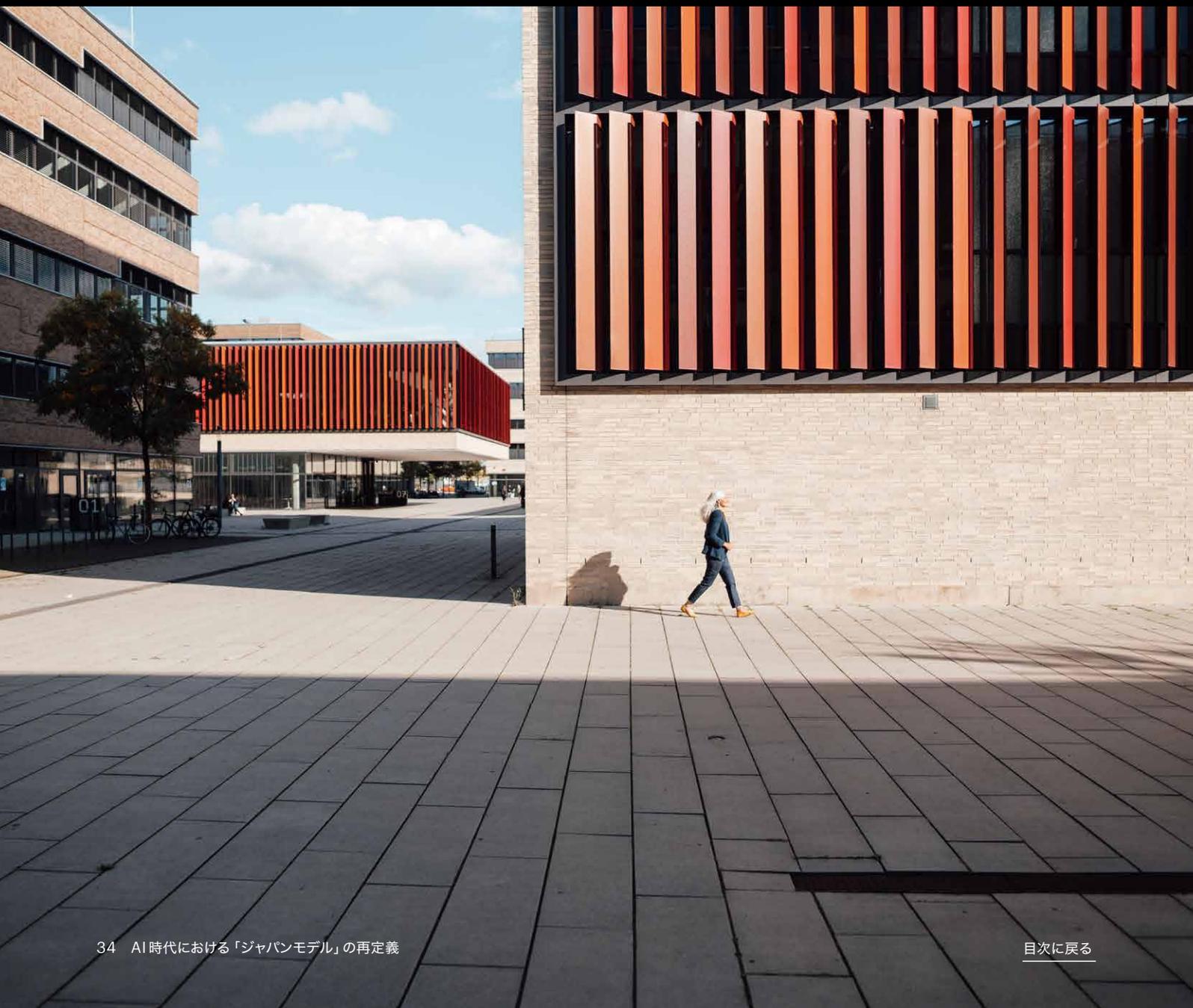
#### ● 地方の原発を再稼働したら電力を地産地消し産業を興す

「創業者が前橋出身の眼鏡のJINSが地元で40億円の投資をしたり、ソフトウェア保証のSHIFTグループ子会社が高知県に本社を構えて地方創成に関与したり、元気なよい中堅企業が地方に拠点を持つケースが増えている。そこにアントレプレナーとAIを絡めれば足りなかった経営資源が生まれ、地方分散も進むと思う」



まとめに代えて

# 次世代の 経営リーダーへの提言



AI時代の経営とは、単なる技術導入ではない。「雇用を守る」という日本的経営の使命と、「AI化の圧倒的な推進による抜本的効率化と高度化」という資本主義の要請との間で、極めて高度な舵取りが求められる。次世代を担う経営リーダーに次の3つの指針を提言したい。

### ● アクションプラン

1. コアにフォーカスし付加価値を創出するための徹底的なAI活用
2. モジュール化時代を前提においた組織変革とプロジェクト型運営の徹底
3. 日本人の特性と産業構造・地政学構造を踏まえた価値創造モデルの構築

日本企業は、垂直統合の成功体験を否定するのではなく、そのエッセンスをモジュールとして再定義し、グローバルなエコシステムの中に組み込んでいく「インテグレーション能力」を持つべきである。



