

「シン・日本の経営」企業が生み出す、「世界市場における優位性」 —以下の、A)、B)、C)、D)、E)のテーマをご覧ください—

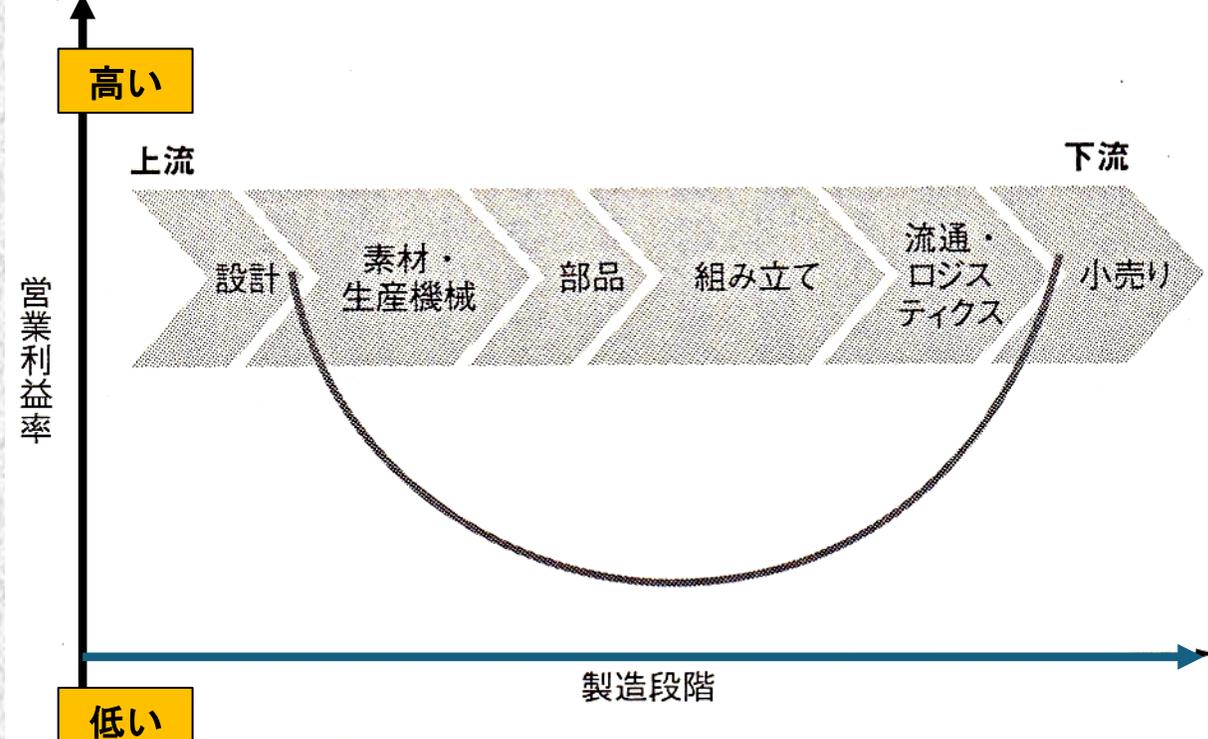
- A) P 2 ; 「シン・日本の経営」企業は、競争に打ち勝つため、普通の最終品から、
バリューチェーンの上流の部材や製造機器の事業へとピボットした。
- B) P 3 ; 「ものづくり」で蓄積された知識は今も生きている。今も「経済複雑性
(複雑な製品製造力)」は世界NO1。
- C) P 4 ~ P 5 ; ディープテック領域でリポジショニングが始まった(2006年と
2016年の比較)。「失われた10年」ではなく「変革の10年」であった。
- D) P 6 ~ P 9 ; バリューチェーンの上流における世界市場における日本の優位性
(中間財市場で世界を席卷する日本)。
- E) P 10 ~ P 11 ; バリューチェーンの上流における世界市場での日本の優位性の推移
(2016年~2022年の推移をみる)。

「シン・日本の経営」の、第1章「再浮上する日本」、第3章「舞の海戦略へのピボット」より引用

A)

「シン・日本の経営」企業は、競争に打ち勝つため、普通の最終品から、バリューチェーンの上流の部材や製造機器の事業へとピボットした

図表5 製造業におけるスマイルカーブと典型的なバリューチェーン



出所：筆者が作成

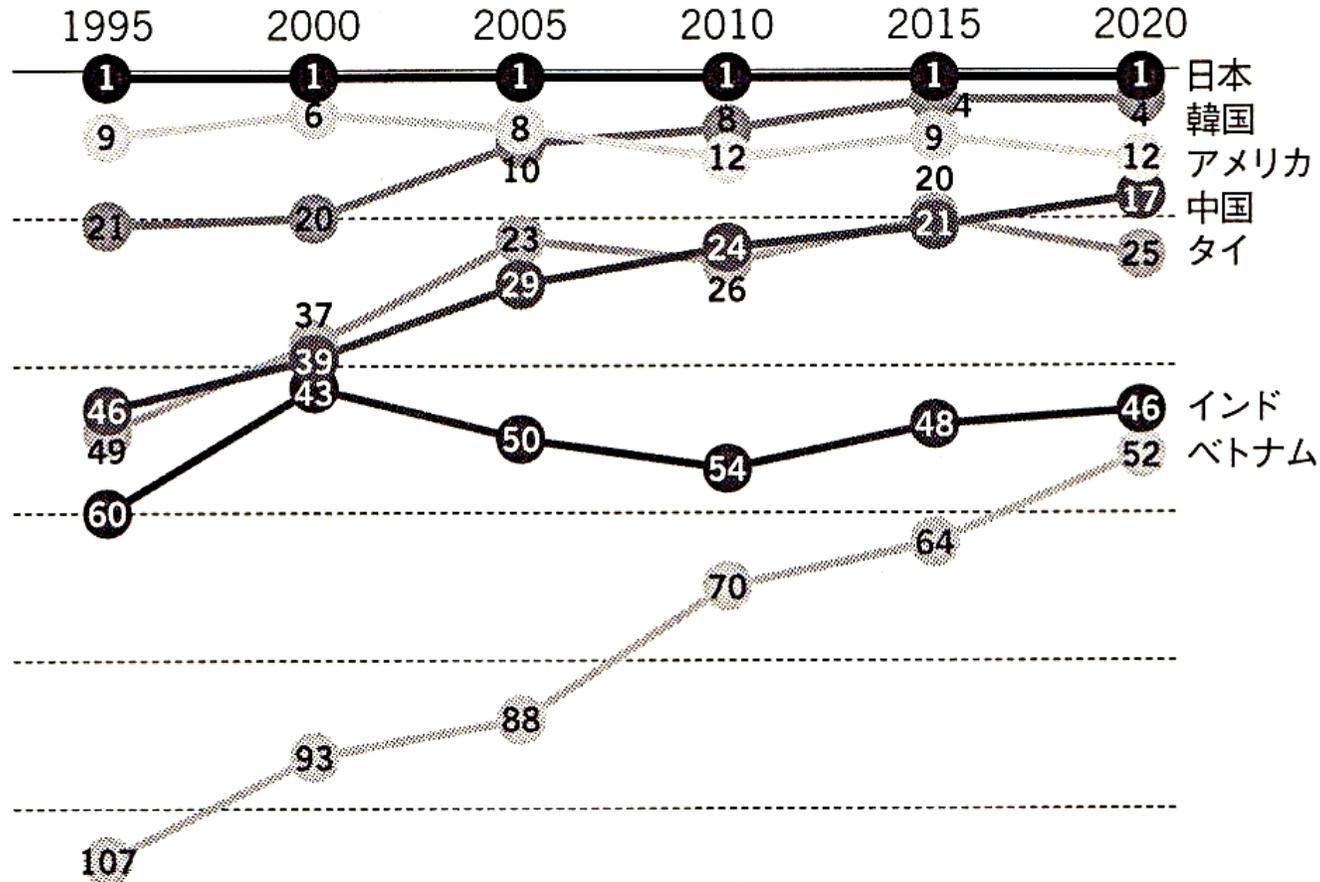
日本が普通の最終品を作って勝てる時代は終わった。
日本企業が競争に打ち勝つためには、
川上へと進み、投入部品や材料で勝利しなければならない。

- 1998年の金融危機、2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災と禍が続く中、「シン・日本の経営」は、着々とピボットを進めていた。
- 東アジア諸国、特に中国が台頭する中、人件費など生産コストの高い日本は、コモディティ化した製品の組立は、コストの安い国に任せざるを得ない状況に追い込まれた。
- 進むべき道は、アップグレードして、営業利益率の高い部分の、川上の、作るのが難しいもの（先端化学品、素材、部品）へと、移ることであった。（図表5参照）
- この様な経済環境の中、「シン・日本の経営」は、勝つための戦略、つまり、他社には作るのも模倣するのも難しい、高度な製品に移行すべく、ディープレック企業へとピボットしたのです。

B)

「ものづくり」で蓄積された知識は今も生きている。
 今も「経済複雑性（複雑な製品製造力）」は世界NO1

図表2 世界の経済複雑性ランキング



資料：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
 筆者が作成

- A) で見た、川上へのピポットによる、グローバルチェーンに於ける競争優位を維持できるかは重要な課題です。
- この点について、日本の「ものづくり」で蓄積された知識は、今も生きており、それは「世界の経済複雑性（複雑な製品製造力）ランキング（図表2）」に於いて日本がNO1であることから説明できます。
- つまり「経済複雑性の高い」国は、高度で専門的な組織能力を幅広く保有しており、それによって、非常に複雑かつ希少で、他の追随を許さない製品を生産することが出来るのです。
- なお、「図表2」に於いて、2位スイス、3位ドイツ、はこの図から省略されています。

「シン・日本の経営」P26より引用

C)

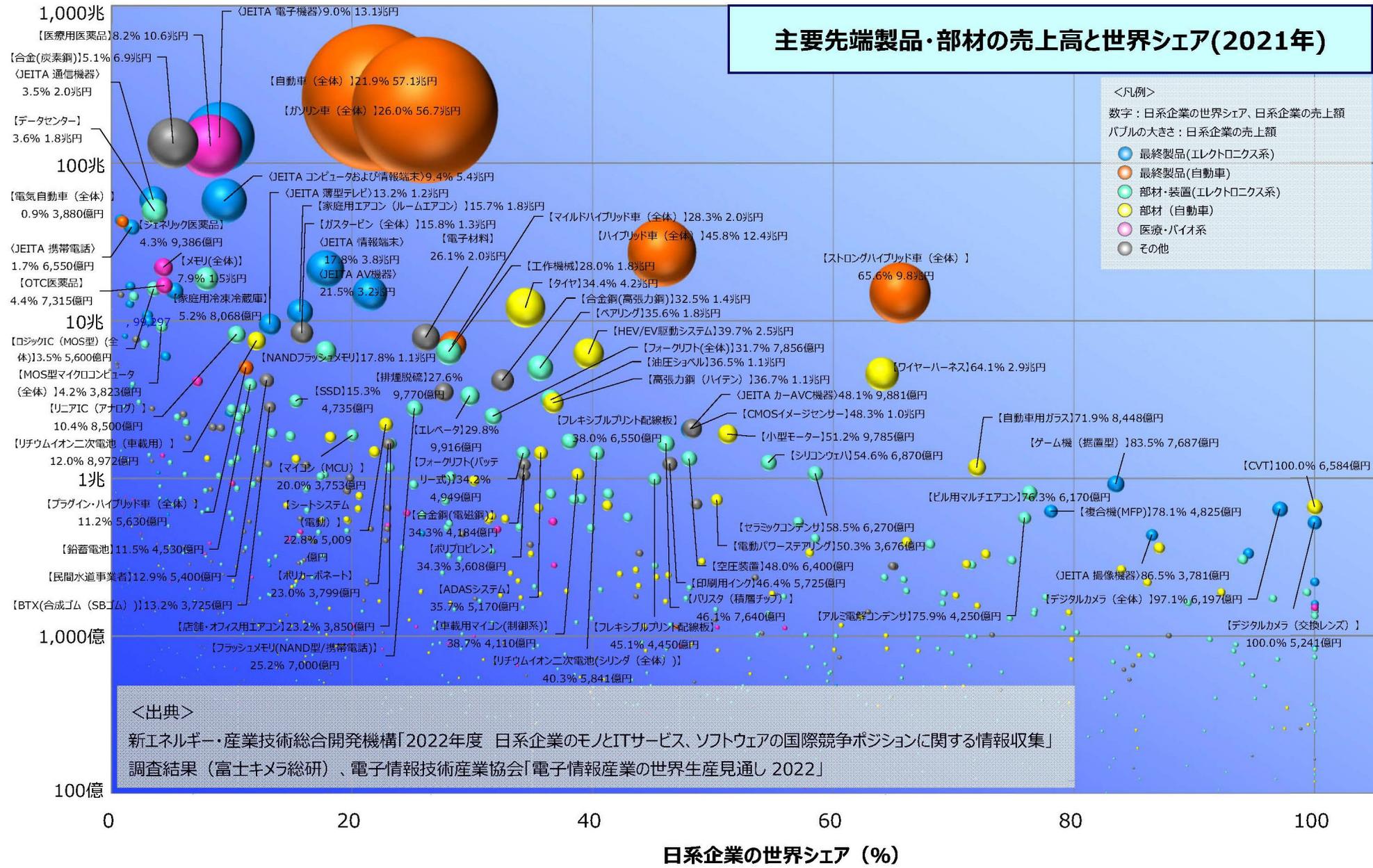
ディープレック領域で、リポジショニングが始まった（2006年と2016年の比較）
「失われた10年」ではなく「変革の10年」であった」

- 1998年～2008年は失われた10年ではなく、変革の10年であったと思います。シン・日本の経営」企業は、競争の激しい、ますます、コモディティ化する市場から、競争が少なく、他社は、作るのが難しく、模倣するのも難しい、ディープレックで且つ小さな市場に移行していることが確認できる。これこそが「舞の海戦略（技のデパート戦略）」の成果なのです。
- P5の「2019年版ものづくり白書；日系企業が生み出した主要先端商品、部材の規模および世界シェア」 （2006年⇒2016年）の、バブルチャート図を見てみましょう。
- 2006年はエレクトロニクスなど巨大市場に集中し、世界市場シェアは、60%以上が少なく、低い状態です。2016年になると、より小さなバブル（泡印）の数が大幅に増え、そこで、圧倒的な世界市場シェアをとっている。これは「シン・日本経営」企業が、より小規模でインパクトの大きなスキームへと、現在進行形で移行していることの証左である。
- “黄色の点線楕円枠”（シェア50%以上品目）の中のバブルの数を見ると、2006年と2016年では大きく変化していることが判ります。なお、2016年の“赤色の点線楕円枠”の製品は、2006年は全くなかった製品群です。これはハイブリッド車関係で、世界シェアも70%以上と、高いシェアを堅持しています。

- 著者は、新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の『2022年度 「日系企業のモノとITサービス、ソフトウェアの国際競争ポジションに関する情報収集」—主要先端製品・部材の売上高と世界シェア(2021年)—』を用いて、解説します。
- ✓ P7 (日本)、P8 (米国、欧州、中国) P9 (台湾、韓国) の「バブルチャート図」を参照ください。
- ◆ 日本 (P7) については、
 - 自動車の大きなバブル (ガソリン車、ハイブリッドを併せると138兆円で、世界シェアは25%以上) に加え、エレクトロニクス系部材・装置、医療系・バイオ、エレクトロニクス系最終製品の、やや大きなバブル (これらを合わせると42兆円、シェアは20~40%) が有ります。
 - ここで、注目すべきは、図の右下の、小さなドット (点; 金額が小さいのでバブルにならない) です。品目数では409品目で、年間売上は101兆円 (1品目平均売り上げは2476億円) になる。シェア75%以上の品目数は、162品目です。
 - こうしたドットは、日本が世界を席巻している、キーテクノロジー (技) を表している。この409品目を足し併せると、多くの主要な川上セグメントで、「シン・日本の経営」企業がグローバル・バリューチェーンを支えていることになる。あらゆる最終製品に日本の素材・中間財が入っている「ジャパン・インサイド (“インテル・インサイド” をなぞる)」現象です。
- ◆ 米、EU、中国、台湾、韓国については、
 - 米 (P8-図①-) は、バイオテクノロジーと特殊半導体を中心に、100%独占状態のバブルが複数にのぼる。
 - EU (P8-図②-) は、自動車が非常に強く、素材やその他にいくつかのバブルがある。鉄鋼製品やインダストリー4.0向け先端製造装置・工作機械であろう。シェア75%以上の品目は少ない。
 - 中国 (P8-図③-) は、エレクトロニクス系部材・装置では大きなバブルが多いが、75%以上のシェアを持つ品目は少ない。
 - 台湾 (P9-図④-) は、エレクトロニクス系部材・装置が強いが、シェア60%以上のドットはない。
 - 韓国 (P9-図⑤-) は、自動車で強みが拡大し、家電など最終製品 (携帯電話、液晶テレビなど)、エレクトロニクス系部材・装置 (半導体、ディスプレイ) で大きなバブルが、多数みられる。しかし、世界シェア98%の有機ディスプレイを除き、図の右側は空白状態だ。
- [結論] 図 (P7) の右下が、日本のように、世界シェア75%を超えるドットが非常に多い国は、他には見当たらない。唯一日本に近いプロフィールと言えそうなのは、NEDOのデータにはないが、エンジニアリングや化学産業に強みを持つドイツだ。

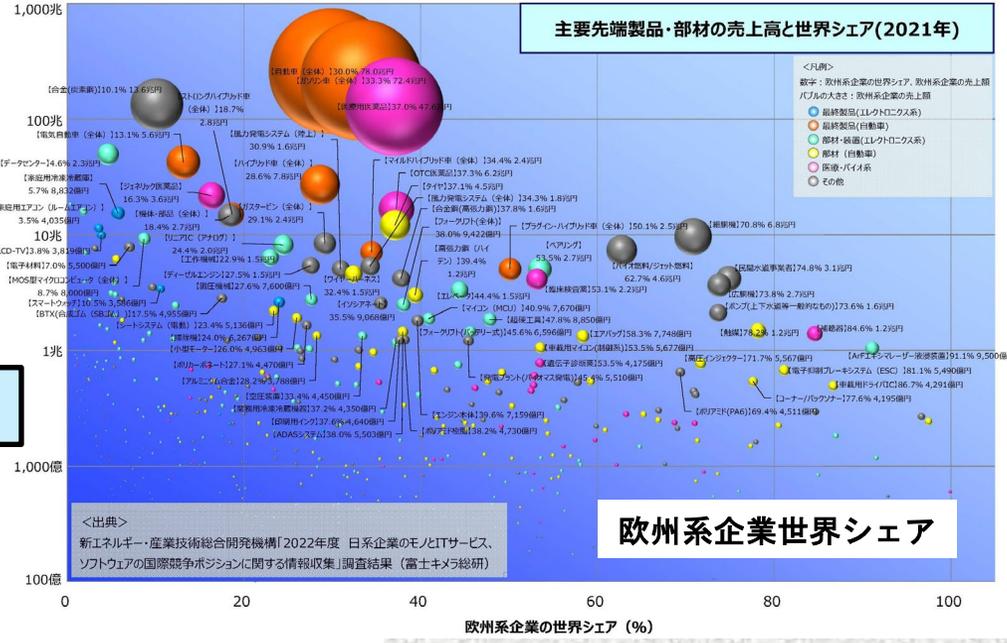
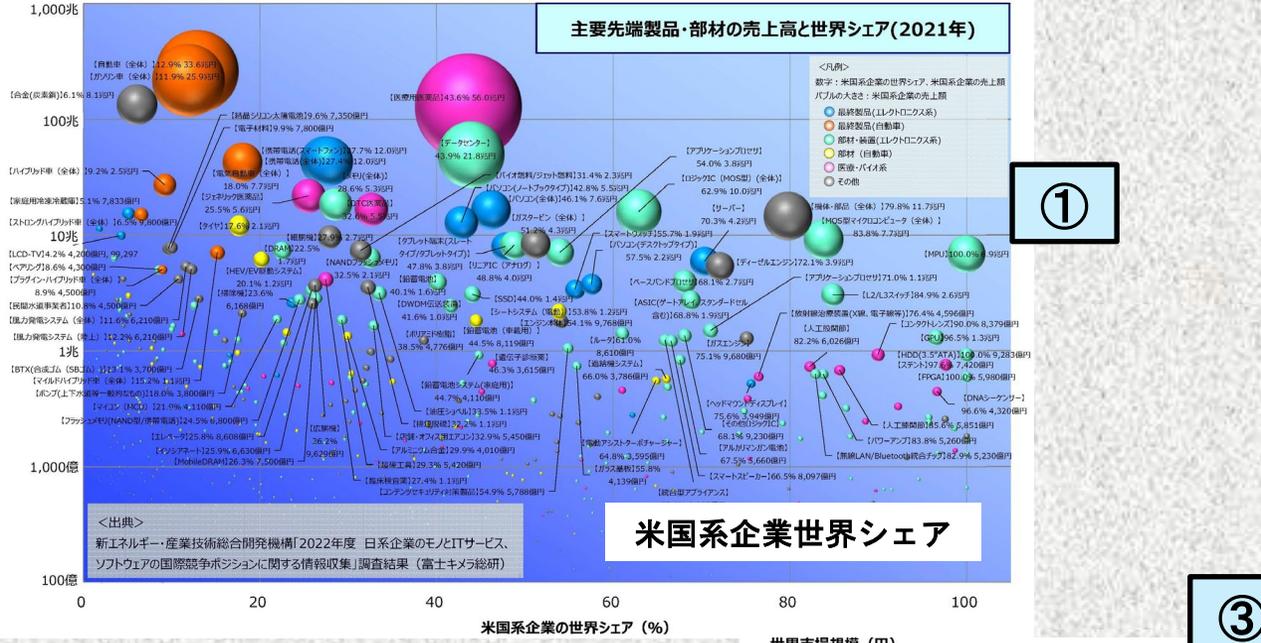
世界市場規模 (円)

主要先端製品・部材の売上高と世界シェア(2021年)



<出典>

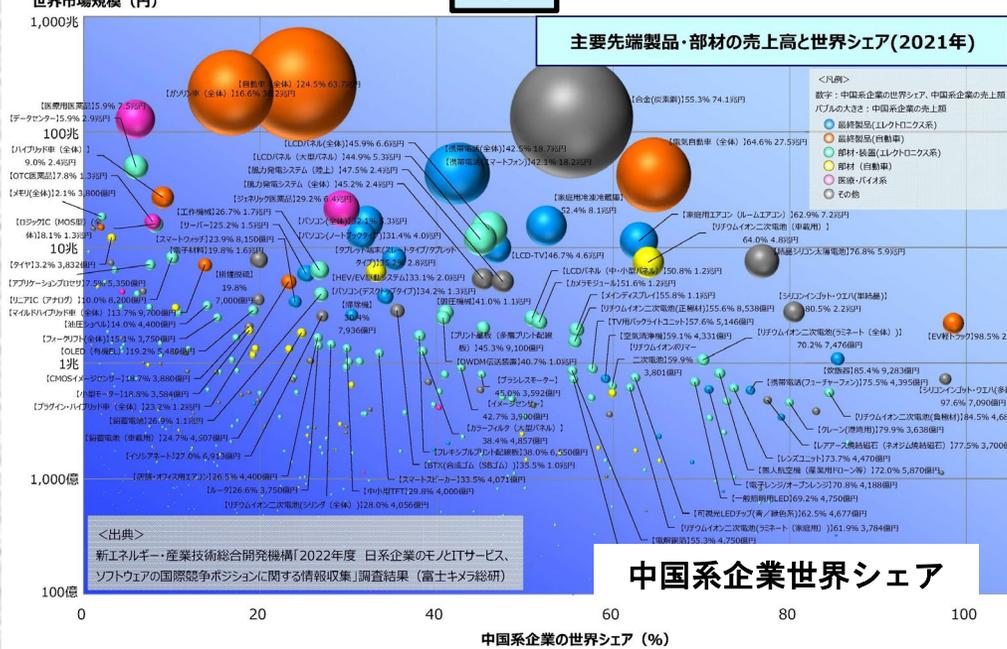
新エネルギー・産業技術総合開発機構「2022年度 日系企業のモノとITサービス、ソフトウェアの国際競争ポジションに関する情報収集」
 調査結果(富士キメラ総研)、電子情報技術産業協会「電子情報産業の世界生産見通し 2022」



①

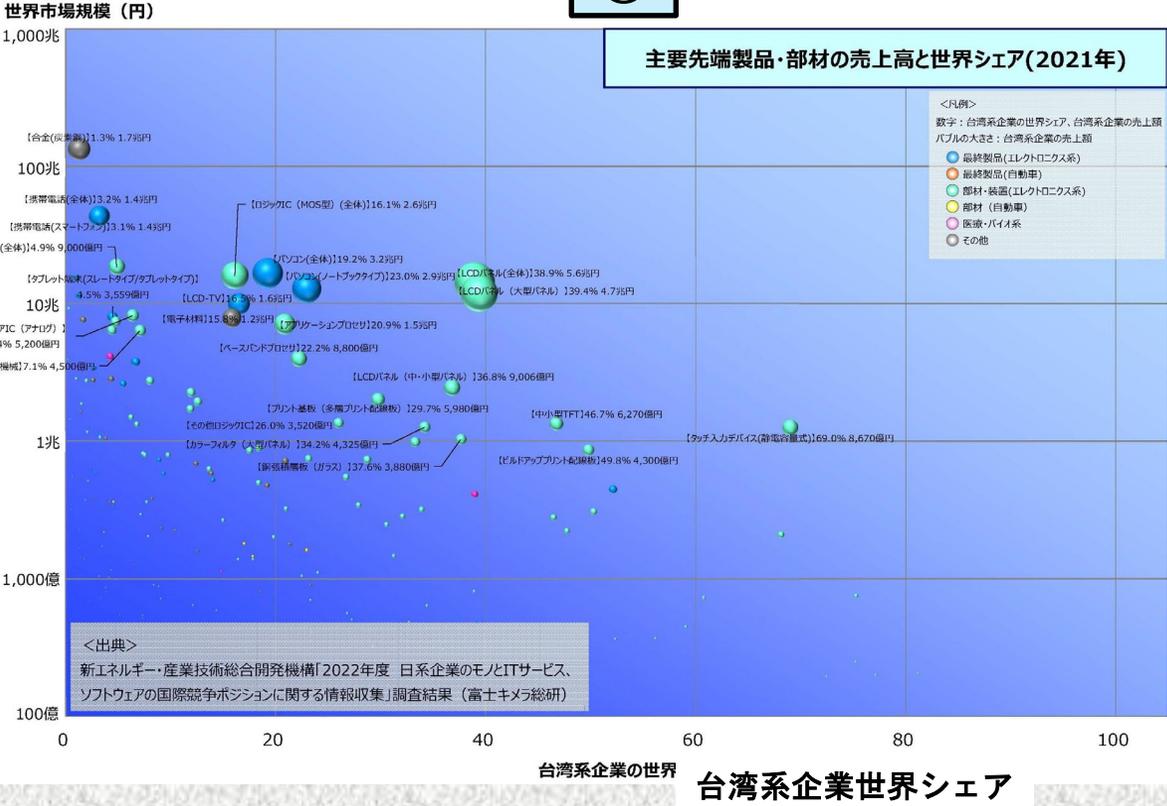
②

③

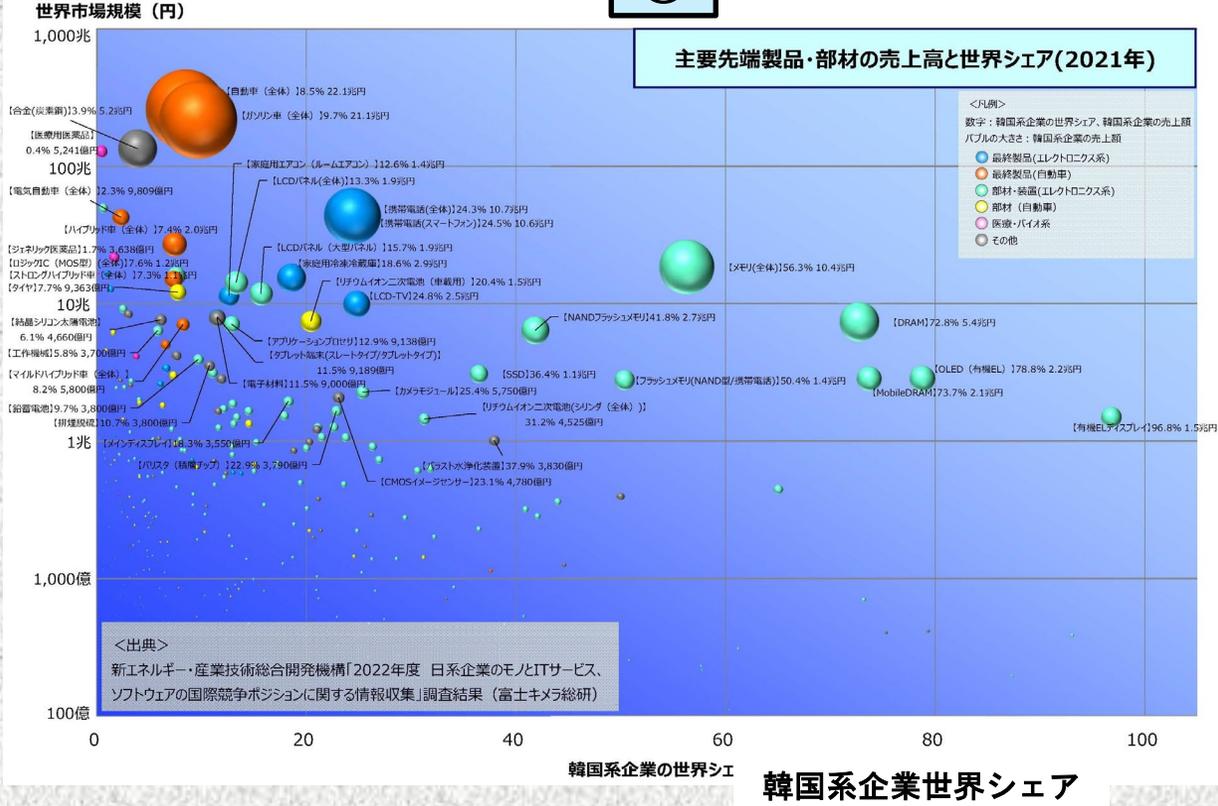


NEDOによる「2022年度 日系企業のモノとITサービス、ソフトウェアの国際競争ポジションに関する情報収集」P28・29・30、及び「シン・日本の経営」P90・91より引用

④



⑤



NEDOによる「2022年度 日系企業のモノとITサービス、ソフトウェアの国際競争ポジションに関する情報収集」P31・32、及び「シン・日本の経営」P90・91より引用

E)

バリューチェーンの上流における世界市場での日本の優位性の推移
(2016年から2022年の推移をみる)

(単位：個、兆円)

	2016年		2020年		2022年			
	売上 1兆円を 超える 品目数	シェア 60%以上 の 品目数	売上 1兆円を 超える 品目数	シェア 60%以上 の 品目数	売上1兆円を超える 品目数・金額		シェア60%以上の 品目数・金額	
					品目数	金額	品目数	金額
日本	26	270	18	220	20	109	224	18
米国	34	124	33	99	40	240	117	66
欧州	24	47	25	50	28	222	69	25
中国	26	73	28	44	31	271	57	41

(注) 赤塗 はグループのトップを示す

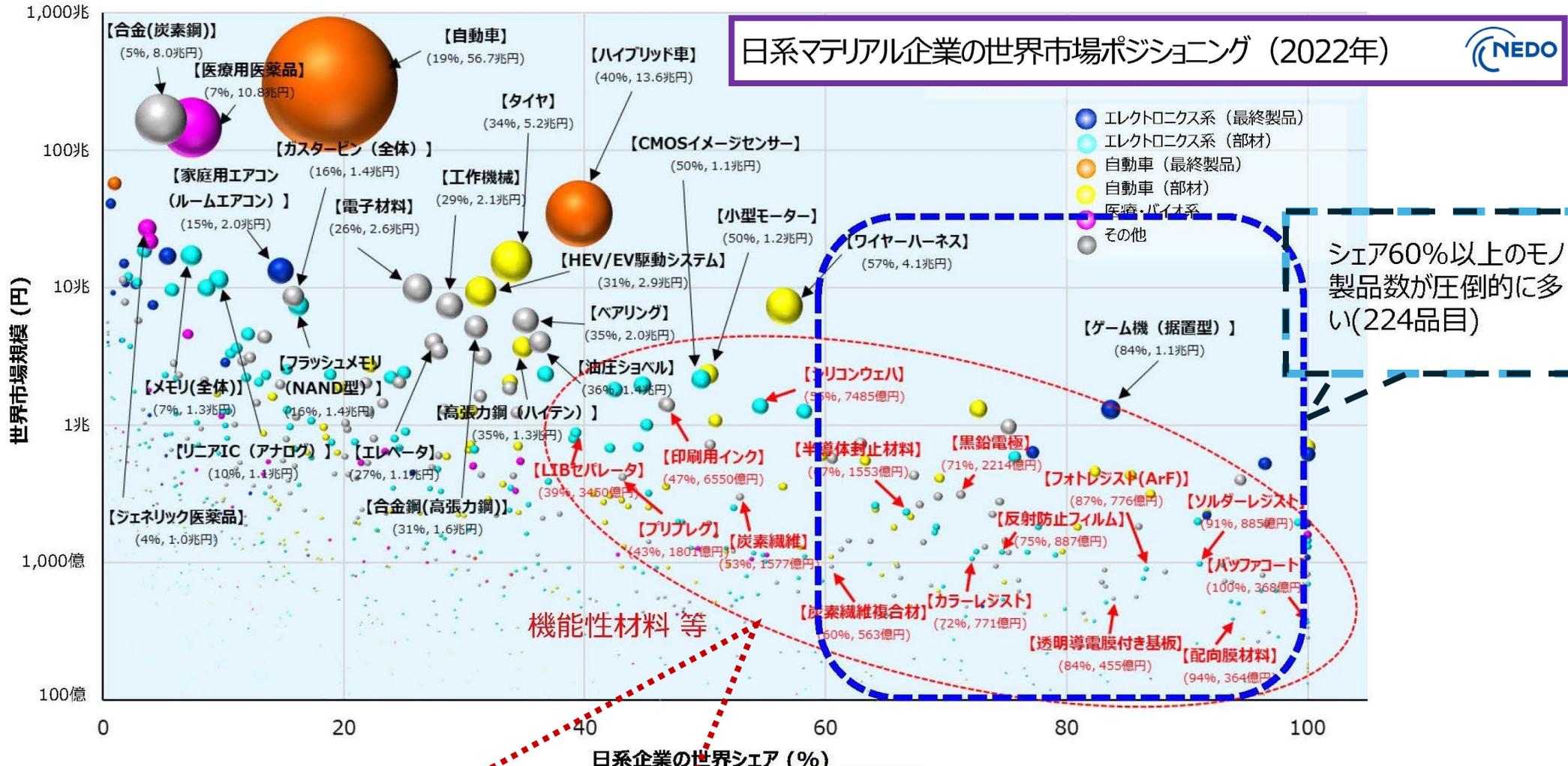
上記図表の数字は「2019年版ものづくり白書」、「2023年版ものづくり白書」&
「2024年10月10日発表 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構による
『マテリアル分野の国内外の動向（産業・市場の視点）』（「P11図表」参照）」より引用

「マテリアル分野の国内外の動向」より引用

(産業・市場の視点)

国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構

2024年10月10日



	日系	米国系	欧州系	中国系
全969製品 ※売上高の重複する製品は除外				
シェアの高い製品(シェア60%以上)の品目数 [総額 兆円]	224 [18]	117 [66]	69 [25]	53 [41]
売上高の大きい製品(売上高1兆円以上)の品目数 [総額 兆円]	20 [109]	40 [240]	28 [222]	31 [271]

最終製品に不可欠な高機能マテリアル製品をグローバルに展開する日本のマテリアル産業が、高機能マテリアル製品の供給を通して諸外国との相互依存型ネットワーク構築に向けた貢献に繋がることが指摘されている注2)。

(注2) ウリケ・シェーデ「シン・日本の経営」(日経BP、2024)

