

日本企業の競争力低下に関する一考察

— その真因と復活の処方箋 —

Decrease in Japanese Companies Competitiveness:

The Real Cause and the Road to Recovery

経営学部現代経営学科

中村 久人

NAKAMURA, Hisato

Department of Contemporary Business

Faculty of Business Administration

要約：本稿の目的は、日本企業の競争力低下は、どのような理由・原因によるものかを探求し、その真因と復活の処方箋を提供しようとするものである。また、日本企業の競争力の低下を、それとは対照的な中国企業の躍進と対比して検討している。「フォーチュン・グローバル500」の2019年版では中国企業は129社となり、ついに初めて米国企業の121社を抜いたのである。また、本稿では日本企業の競争力低下の原因をDXの遅れとそれを指導するトップの力不足に求めている。さらに、日本企業の競争力低下を挽回する処方箋として、破壊的イノベーションを実現し、イノベーションのジレンマを克服する方策として「両利きの経営」の実践を推奨している。これまで主流としてきた事業の「深化」で効率性を追求しつつ、あわせて新規事業の「探索」で革新性を追求する、これが「両利きの経営」である。

Abstract：This paper aims to explore why Japanese companies competitiveness has decreased, and to clarify the true reasons for it and provide the way to recover. And the paper examines the decline of Japanese companies, comparing it to the progress of Chinese companies contrastingly. Depending on '2019 Fortune Global 500', 129 Chinese companies were ranked in, and at last surpassed the U.S. 121 companies in the number. This paper concluded the reason of decreasing competitiveness which Japan encountered as the delay of digital transformation (DX) and the weakness of top management leadership. And, moreover, as the prescription to recover the decline of Japanese companies competitiveness, this paper recommended 'ambidexterity management' as the methods of conquering innovations dilemma. On one hand, the company 'explores' efficiency through conventional main businesses, but on the other hand, it 'exploits' innovation through new businesses. This is an ambidexterity management.

キーワード：日本企業, 中国企業, 競争力, DX, 両利きの経営

Keywords：Japanese Company, Chinese Company, Competitiveness, DX, Ambidexterity Management

(目次)	遅れとトップの力
I はじめに	1 DXの遅れ
II 日本企業の競争力低下と中国企業の競争力向上	2 DXを成功に導くトップの力
1 日本企業の競争力低下	IV 復活の処方箋としての「両利きの経営」
2 中国企業の躍進	1 イノベーションのジレンマ
III DX (デジタル・トランスフォーメーション) の	2 ジレンマを克服する「両利きの経営」

V おわりに

I はじめに

1980年代の高度経済成長期には日本的経営のブームによって「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と囃され、日本企業は世界中から注目を集めたものだが、90年代に入り、平成不況に見舞われて以来「失われた10年」がさらに「失われた20年（30年）」になんなんとしている。

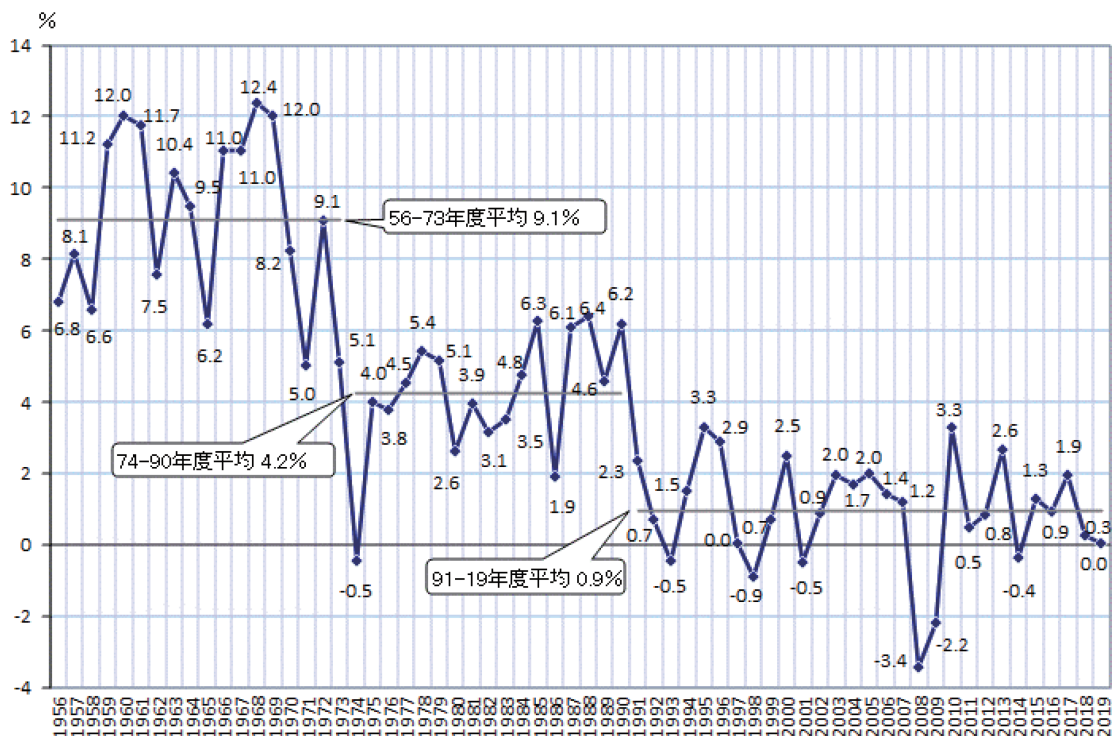
戦後、日本の経済成長率は景気変動により毎年の変動は小さくないが長期的な傾向としては、「高度成長期」から「安定成長期」、「低成長期」へと移り変わり、成長率が平均9%台、4%台、そして1%台へと段階的に低下している（図1）。

アメリカのビジネス誌『フォーチュン』が毎年発行している「フォーチュン・グローバル500」（2019年版）では、ランクインした日本企業はトヨタ自動車の10位を筆頭に他51社が500位内にランク付けされただけである。1995年版では、日本企業は149社が掲載され、米企業151社に次ぐ第2位を占めていたのである。

500位内の企業数が著しく減少し、惨憺たる結果と言う外ない。2018年度ランキングと比較しても順位を落とした製造系企業は19社にも上っている。

また、国の競争力を調査したスイスのビジネススクールIMDによる『世界競争力年鑑』（2019）では、日本の総合順位は過去最低の30位（63カ国・地域）に落ち込んでいる。1位はシンガポールであり、香港、米国、スイスがそれに次いでいる。同年鑑が公表された1989年（平成元年）からバブル期終焉の1992年までは日本は1位を維持していた事実からすれば悪い意味で隔世の感がある。総合順位は、経済状況、政府の効率性、ビジネス効率性、インフラから成る4大分類による順位である。日本が30位に落ちた一番の原因はビジネス効率性が46位に落ち込んだことにあるとされている（三菱総合研究所、2019）。

なぜ日本および日本企業は競争力が低下してしまったのであろうか。また、「失われた10年」の期間中から数多くの改善策が提案されてきたにも関わらず、抜本的な改善がなされないのはどのような理由からなのか。本稿では、日本の競争力低下の最大の理由は日本企業の競争力低下にあるとの前提に立ち、日本企業の



（注）年度ベース。複数年度平均は各年度数値の単純平均。1980年度以前は「平成12年版国民経済計算年報」（63SNAベース）、1981～94年度は年報（平成21年度確報、93SNA）による。それ以降は2006SNAに移行。2020年4-6月期2次速報値（2020年9月8日公表）

（資料）内閣府SNAサイト

（出典）<http://honkawa2.sakura.ne.jp/4400.html>（図録 経済成長率の推移（日本））

図1 日本の経済成長率の推移

競争力低下の真因を分析し、さらに復活の処方箋を提案することを目的とする。尚、研究方法としては文献研究・調査を中心としている。

Ⅱ 日本企業の競争力低下と中国企業の競争力向上

1 日本企業の競争力低下

先ず、図1から日本経済の経済成長率の推移をみると、1956年度から73年度までは平均9.1%の高成長、74年度から90年度までは平均4.2%の中成長、91年度から2019年度までは平均0.9%の低成長と、明確な三段階からなる低落の軌跡を描いていることが分かる。

また、第2段階以降の経済成長阻害要因として挙げられるのは、1973年の第1次石油危機、1979年の第2次石油危機、1985年のプラザ合意（急激な円高）、1991年のバブル経済崩壊である。さらに、1995年に1ドル=79円台（円高最高値）、1997~1998年に北海道拓殖銀行、山一証券、日本長期信用銀行などの自主廃業・破綻、2008年にリーマンショック、2011年に東日本大震災、そして、2020年に新型コロナウイルス感染災害、と続くのである。

ところで、東京証券取引所は1989年末の「大納会」で付けた史上最高値の日経平均株価38,915.87円から翌年の「大発会」以降一転して株式相場は低下し続けており、約30年経過後の現在に至るも回復の兆しはない。兆しがなくどころか、新型コロナウイルス災害で日経平均株価は16,358.19円（2020年3月19日現在）に下がり、89年の「大納会」から2分の1以下、2019年末からでも7,298.43円も下落している。

米国の株価がこの30年間で約9倍になったことを考えると、日本の株価は異常な状態と言えるであろう（岩崎、2020）。

既述のIMD「世界競争力年鑑」の総合順位を決める4大分類では日本の順位は、経済状態は16位、政府の効率性は38位、ビジネス効率性は46位、インフラは16位となっている。政府の効率性には、財政、租税対策、制度的枠組み、ビジネス法制、社会的枠組みの5つが小分類として含まれている。また、ビジネス効率性には小分類として、生産性・効率性、労働市場、金融、経営プラクティス、取り組み・価値観の5つが含まれる。

総合順位を決める4大分類の内、特に順位の低いのが政府の効率性とビジネス効率性である。日本政府はバブルが崩壊した原因や責任をとらぬままに30年が経過している。景気が落ち込むと、異次元の量的緩和と

いう名目で国債を大量に発行して日銀がその赤字国債を直接買い上げて当面のリスクを回避する政策をとってきた。政府債務は、1989年度の254兆円から2019年度末には1,199兆円と4.42倍に増加している。

赤字国債は年々増加し続け、その付けは将来の子供たちに先送りされているだけである。その反面で、膨らむ一方の財政赤字を補填するため消費税率を引き上げ、景気を悪化させている。これでは日本の国際競争力の低下は目に見えていると言えよう。

マクロ経済的には、日本の名目GDPは1989年度には421兆円（IMF計算）であったが、30年後は557兆円（内閣府推計）になっている。一見するとGDPが伸びているように見えるが、世界経済に占める日本経済のウェイトは、1989年の15.3%から2018年の5.9%に大幅に落ち込んでいる（岩崎、2020）

次に、「フォーチュン・グローバル500」においては、年々500位に入る日本企業の数が増えている。既述のように2019年版ではランクインした日本企業は52社である。そのうち22社が製造業系企業であった。製造業系企業では500社中の10位がトヨタ、34位がホンダ、66位がニッサンであり、依然として自動車メーカーの存在が大きい。一方で、前年のランキングから順位を落とした製造業系企業は19社もある。

ただ、商社や小売業では、伊藤忠商事や三井物産、セブン&アイ・ホールディングスなど大きく順位を上げている企業もある。

日本のメディアは、日本の技術が素晴らしいとか治安が優れているなど、数少ない日本の長所を、またかつての日本的経営ブーム時代の長所を時代錯誤も顧みずことさらにクローズアップして、日本が世界をリードしているような錯覚を毎日のように植え付けようとしている。気が付いてみればアジアでも中国ばかりでなく、シンガポール、香港、台湾を始めとしたかつての新興国企業にどんどん追い抜かれつつあるのである。

競争戦略論で著名なマイケル・ポーター（Michael E. Porter）教授は、デジタル化の遅れが日本社会の最大の課題だとみている。同教授は日本経済や企業の成長率や生産性の低さの背後にある最も大きな問題は、DXへの移行に熱意があまりないことだとみている。

日本企業はデジタル技術を生産や流通にもっと使って、データを測定したり、分析したりすべきである。欧米の工場は、今日では、すべての機械がネットで繋がっており、生産性を高めるためにデータを分析した

り、AIを使っている。さらに、日本企業の多くはデジタル化がもたらす変化を見ようとせず、変化に飛び込もうとしていない。これが存在感の薄さに繋がっている。(日経ビジネス, 2020年1月6日)

彼はすでに20年以上前に、日本企業が欧米の多くの企業に成長力や生産性で追い越されつつあるのは、ITの遅れであることを指摘していた。象徴的な例としてCADを挙げ、当時世界の最先端技術は3次元のソリッド・ステートのモデルであったが、多くの日本企業はまだ2次元のデザイン・モデリング・ツールを使っていると指摘している(ポーター, 2001)。

また、日本企業がかつて成功を収めたのは、製造業におけるTQC, JIT, サプライヤーとの綿密な連携といった業務運営上のベストプラクティスを追求し、獲得した業務の効率性優位のためであった。しかし、業務の効率性だけでは、自社の競争優位性を長期にわたって維持することが困難である。それは、必ず後続の競合他社によって真似られるからである。

ポーター教授は、本当の競争優位性を得るには、業務の効率性だけでなく、ユニークな戦略的なポジションを構築することが必要であると説いている。例えば、ユニークなブランド、ユニークな商品構成、そして顧客に対するユニークなターゲティングなど、その企業だけにしかできないものを生み出すことである。

また、外国法事務弁護士のスティーブン・ギブンス(Stephen Givens)氏は「日本企業は、出る杭は打たれるとする国内での意識が強すぎて、他と同調してしまい、独自の特色が出てこない」として、「日本企業が戦略的ポジションを明確にしたことはおおよそなかった。ほとんどの日本企業は互いに真似し合っている」。各社とも、「ほぼ類似の製品、機能、サービスを提供し、あらゆる流通ルートを取り入れており、どここの工場も同じように作られている」と述べている。

例えば、「キリン、アサヒ、サントリー、サッポロの各ビールメーカーの経営戦略を見てみると、中身も価格も似通った飲料のラインアップを取り揃え、国内市場を奪い合っている」。その手法も類似していて、「①新ジャンルのビール以外の飲料の提供(缶チューハイなど)、②医薬品分野への進出、③経済成長や人口増加が見込まれる国々(ミャンマーやブラジルなど)で地元ビール会社を買収、などである」と(ギブンス, 2018)。

さらに「出る杭は打たれる社会では周囲に溶け込み、仲間が大勢いれば怖くないという安心感はあるが、グローバル競争の場ではこのような安堵感は虚構

でしかない」と言っている。

最後に、雑誌「週刊ダイヤモンド」(2020年9月26日)に寄稿したマーケティングの世界的権威コトラー(Philip Kotler)教授によれば、日本企業の成長が鈍ってきた背景として以下のことが考えられるとしている。

- ① 日本は過去の成功体験で過剰な自信を得、成功がいつまでも続くと過信した
- ② それまで日本の企業を成功に導いてきた偉大なリーダーや起業家と同じレベルの創造性を有する後継者が十分に育たなかった
- ③ 日本国内の経済発展により、海外に進出しなくても国内市場だけで十分機会が提供されてきた
- ④ 日本企業はモノづくりの大切さを理解する一方で、マーケティングの重要性を同様に理解するには至らなかった
- ⑤ 日本企業は韓国や台湾といった他のアジア諸国の競業他社と比較して、意思決定の速度が遅かった
- ⑥ 終身雇用制と年功序列制がそのメリット以上に、日本企業の回復力を制限している
- ⑦ 日本企業は以前のように長期的視野に立つ経営計画ではなく、「株主資本主義」の影響を受け、短期で成果が出る事業に集中するようになった

2 中国企業の躍進

日本企業が競争力を低下させているのに対して、他方でランキングを大きく上げているのが中国企業である。

「フォーチュン・グローバル500」1995年版でランクインした企業は、中国銀行、中国中化集団、中糧集団の3社のみだったが、2015年版では106社と35倍も増加し世界第2位になり、2019年版では129社となり、ついに初めて米国企業の121社を抜いたのである。

ベストファイブに中国企業が3社も入っている。トップは5年連続で米小売業のウォルマート(Walmart)だったが、中国石油化工集団(Sinopec Group)が2位、ロイヤル・ダッチシェル(Royal Dutch Shell, 英・蘭)が3位、中国石油天然気(China National Petroleum)が4位、中国国家電網(State Grid)が5位であった。500社番付に新規ランクインした中国企業は13社である。その中にあって注目されるのが小米科技(シャオミ, 468位)である。小米は500社番付のうち最も若い企業で、企業創

業から9年という最短の期間でランクインしている。

全体では中国企業77社が順位を上げており、世界での中国企業の影響力が一段と強まっていると言えよう。

しかし、既述のように、日本企業は52社しかランクインされておらず、トヨタの10位が最高だった。業界にもよるが日本企業は中国企業に完全にかつての座を奪われた形である。

最近では、中国発の技術革新を「チャイノバージョン」として取り上げる報道も目立ってきた。中国政府が2015年に発表した「中国製造（メイド・イン・チャイナ）2025」では、製造大国を目指して、次世代情報技術、ロボット、バイオ医療など10分野の産業が重点的育成目標とされ、25年までに製造強国に仲間入りし、さらに2035年には中レベルの製造強国に、そして建国100周年の2049年までには製造強国の先頭に立つことを目指している。

中国企業は、国有企業が流通チェーンの川上（原材料）と川中（中間財・資本財）に集中し、民間企業が川下（消費財・消費者向けサービスや不動産）に集中しているのが特徴であるが、近年民間企業の躍進が目覚ましい。フォーチュン・グローバル500でもインターネット・サービスの小売企業として小米以前に京東商城（JD.Com）、アリババ、テンセントが番付け入りしている。

また、企業の研究開発力と密接な関係にある特許出願件数をみると、世界知的所有権機関（WIPO）の発表では、中国企業は2018年の特許出願件数が前年より12%増加し、154万件に達し、8年連続で首位となっている。また、WIPOの資料を基にデロイトトーマツコンサルティングが作成した国際特許出願件数では、2017年に中国は日本を抜き、米国に次ぐ第2位となっている（「日経ビジネス」2018年6月25日）。

企業別の出願件数では、世界の1位と2位は中国の通信機器大手、華為技術（Huawei）と中興通訊（ZTE）である。

さらに、こうした中国のハイテク分野の大企業を下支えしているのがスタートアップ企業である。これらの起業家には留学経験を持つ人も多く、中国の技術を支えているのは、これらの「ウミガメ派」と呼ばれている人々ともいわれる。

例えば、次世代スマートフォンのトップに躍り出たのは、ユニコーン企業（中国語では独角獣）の柔宇科技（ロヨル；Royole）である。折り畳み可能（フォルダブル）なスマホを世界で初めて販売した。それを

開発した劉自鴻董事長は清華大学からスタンフォード大学に進み博士号を取得している。また、次世代のがん治療法で熾烈な競争が行われているキメラ抗原受容体T細胞の研究に挑む東莞の万海細胞生物科技の李相魯董事長もアイダホ大学で博士号を取得している。

アリババ傘下のアント・フィナンシャルが出資している北京曠視科技（Megvii）はAIを使った顔認証システムの開発をしているユニコーンであるが、創業者の印奇氏も清華大学卒業後ハーバード大学の博士課程に進んだ青年実業家である（「日経ビジネス」2018年12月10日）。

中国ハイテク産業の半導体、ディスプレイ、車載電池、自動運転、AIの5分野を特許や売り上げシェアなどから分析した『日経ビジネス』のチャイノバージョンの特集では、既に中国が日本を超えた産業技術分野も存在すると述べている。

例えば、半導体では、海思半導体（ハイシリコン）は、親会社である華為科技のスマホにCPUや通信などのチップセットを提供しているが、それには最先端の線幅7nm（ナノメートル）の自社製半導体が搭載されている。

ディスプレイでは、スマホ液晶の次なる成長分野として、有機ELパネルへの製造投資が、京東方科技、和輝光電、維信諾顯示技術、ロヨルなどによって行われている。

経済同友会の「2019年度中国委員会報告書」の現地視察報告によれば、「中国のスピード感や多くのユニコーン企業を生み出す原動力として、活況なVC投資市場、人材の起業意欲、社会風土、産官学一体となったエコシステム、試行錯誤を許容する政府の対応が挙げられる・・・（中略）中国に起業意欲の高い人材が存在する背景には、幼い頃から厳しい教育競争を勝ち抜いてきたという自負やハングリー精神、産業の質的転換の必要性に対する危機感が潜んでいると思われるが、これを単なる国民性の違いとして済ますべきではない」と締めくくっている。

Ⅲ DX（デジタル・トランスフォーメーション）の遅れとトップの力

1 DXの遅れ

既述のように、日本企業の競争力低下の理由としてポーター教授は、ITの遅れを挙げていたが、野口悠紀雄教授もその理由の一つにIT進展への対応の遅れで日本は国際的なプラットフォーマーを出現させられ

なかった点を指摘している（野口，2019）。

さらに、今日ではITを含めてDXの遅れが随所で指摘されている。DXとは、広義には「全ての人々の暮らしをデジタル技術で変革していくこと」であるが、企業経営との関係では「デジタル技術による企業変革」である。

経済産業省の「DXレポート」の冒頭では「あらゆる産業において、新たなデジタル技術を使ってこれまでにないビジネス・モデルを展開する新規参入者が登場し、ゲームチェンジが生じつつある。こうした中で、各企業は競争力維持・強化のためにDXをスピーディーに進めていくことが求められている」と述べている。

DXの概念は、07年iPhoneに始まるスマートフォンによる企業の個人へのサービス提供や、アマゾン・ドット・コムなどのEC（電子商取引）の発展によって誕生したと言われる。

日本のDXは、世界と比較して周回遅れという声も聞かれる。経済産業省が2019年9月に発行した先の「DXレポート」によれば、レガシーシステムと呼ばれる現在の老朽化した情報システムをそのまま継続していると、現在（2019年）から5年後には「2025年の崖」と呼ばれる巨額の経済損失が発生する可能性が高いと警告している。

また、青山（2020）によれば、DXの中核となるデジタル技術と、既存のITは次の2点で異なると言う。まず、技術面では、ITは主として企業内諸活動のデータ管理技術に留まっている。これに対して、デジタル技術は、スマホ（モバイル）、IoT、クラウド、AIによる機械学習、ロボットやドローン、ブロックチェーン、VR（仮想現実）、5Gなどの新たな技術群を指している。

情報処理推進機構（IPA）が2018年に東証一部市場の1000社を対象に実施した調査では、DXの取り組みに関する成果についても聞いている。最も多くの回答企業が「すでに十分な成果が出ている」とした項目は「業務の効率化による生産性の向上」であった（「日経ビジネス」2020年3月30日）。

しかし、DXの本質は、デジタル技術を駆使して劇的な変化を主体的に起こすことである。この調査で言えば、「現在のビジネス・モデルの根本的な変革」「企業文化や組織マインドの根本的な変革」に当たるのであるが、これらの項目で十分な成果が出ていると回答した企業は皆無であった。つまり、日本企業ではDXの取り組みで「すでに十分な成果が出ている」と回答

した企業でも、その実態は「業務の効率化」に終始しており、デジタル技術を駆使した劇的な変化の実現にまでは至っていないのである。このように日本企業はDXの本来の意味を掴み損ねて、業務効率化やシステムの更新を進めるだけに留まっている。

さらに、日本企業に一番欠けているのは、どのような企業に「変身」するのかというビジョンである。つまり、日本企業では、トップが自社をどのように変革したいのか、明確なビジョンを持った会社が少ないのである。ビジョンも持たないまま「DX推進」を唱えてみても翻弄されるのは現場の社員たちである。

2 DXを成功に導くトップの力

それにしても日本企業の競争力低下は目を覆うばかりである。どうしてこの底なしの泥沼から這い上がれないのだろうか。

評論家の田原総一郎氏によれば、大きな原因と考えられるのは、日本企業の経営者の問題であるとしている。「日本のAI研究の第一人者である、東京大学の松尾豊教授によれば、日本企業の凋落の原因は、『日本の経営陣の問題だ』という。米国経済を牽引しているグーグルやアマゾン、フェイスブックなどの創業者は、創業当時みな20代だ。これに対して日本の大企業のトップは、だいたい60歳代以上であり、しかもサラリーマン経営者がほとんどである。どうしても「守りの経営」になり、チャレンジしないのだ・・・（中略）守りの経営から攻めの経営に転ずるにはトップは若返る必要があると言うことである」と（田原，2020）。また、田原氏は、「トヨタ、パナソニック、日立といった日本の代表的な企業は、メインの研究所を米国、それもほとんどをシリコンバレーに置いている。アメリカの有力大学卒の優秀な人材やAIなどの研究者が、日本に来てくれないからだ。だから研究所をアメリカに作るのだ」と。ところがである。「日本の経営者たちは失敗を恐れるあまり、それらの挑戦的な研究をシャットアウトしているらしい。そのため米国の研究所と日本本社間に深い溝ができる状態になっている企業もあるという。これでは米国に研究所を作った意味が全くない」と述べている。（田原，2020）

ここではDX導入のためのベンチマーク企業ともいえる安川電機をトップの力との関係で採り上げたい。先に、DXを成功させるためにはトップ・マネジメントが将来のあるべき姿について明確なビジョンを持つことであると述べた。そして、その実現に向けてデジタル技術を活用することである。

安川電機では、小笠原浩社長自らがDX導入の最前線に立って取り組んでいる。社長自身、エンジニア出身で技術開発本部長なども歴任しデジタル分野に明るいこともあり、以前より、社内のデータを活用して、収益力を高める活動を行ってきた。そこで、2020年を会社の英語表記の頭文字を取って「YDX元年」と位置づけており、その意気込みが感じられる。

現在取り組んでいるのは組織におけるシステムの統合である。これまで販売・顧客、調達・生産、開発・品質、人事・総務、経理・会計といった部門ごと・システムごとに管理されてきたデータの一元化を進めている。これまで同じ勘定科目でも、部門ごとにコードが違うことが多かったので、異なる部門でデータをやり取りするのに手間がかかっていた。これを改め、一元化に基づく迅速な経営判断ができるように改革したのである（「日経ビジネス」2020年3月30日）。

確かに、今まで慣れ親しんだやり方を変えるのは内部からの反発も有り、容易ではないが、次の2つの方法でこれを実現している。一つは、コードを統一した場合の利便性を理解してもらうため、生産、販売、技術開発部門の組織再編を先に進めたことである。再編後はデータの一元化が欠かせなくなるからである。2つ目は、YDXの推進によって得られる利点をことあるごとに信念をもって全社員に説いて回ったのである。

また、小笠原社長は「これまで、各工場、事業部ごとに『部分最適』でデジタル化を進めてきたが、今後は『全体最適』で会社全体の効率化を進めなければ、日本のモノづくりは、生き残れない」と、述べている（「日経ビジネス」2020年3月30日）。

IV 復活の処方箋としての「両利きの経営」

日本企業の復活を考えると大いなる示唆を与えてくれるのが、クリステンセン（Clayton, M. Christensen）教授の「イノベーションのジレンマ（The Innovator's Dilemma）」やオライリー教授とタッシュマン教授（Charles A. O'Reilly & Michael L. Tushman）の「両利きの経営（Organizational Ambidexterity）」である。順に観ていこう。

1 イノベーションのジレンマ

業界をリードしていた企業が、ある種の市場や技術の変化に直面したとき、はからずもその地位を守ることに失敗する例は、洋の東西を問わず随所で観られる

ことである。

例えば、写真フィルム業界ではデジタルカメラ、医薬品、再生医療、医療用画像処理システム、半導体材料、化粧品などのイノベティブな商品を次々に市場に導入することに成功した富士フィルムが大きく売り上げを伸ばしている。しかし、かつての競合企業コダックはデジタルカメラをはじめフィルム以外の新製品開発には前向きではなく、あくまで本業である写真フィルム事業の研究開発や製造・販売の深化に専念した結果、苦渋の末倒産したのである。

小売業でも新しい業態の勃興や人口動態の推移を無視したシアーズ・ローバックは経営破綻したが、ウォルマートは新たな外的環境の変化、特に小売業の新業態であるEコマースにも対応する形で売上高世界一を確保している。わが国の小売業では一時隆盛を極めたダイエーがイオンに吸収されてしまった。それらはなぜ生じたのか、その根本的な理由を解き明かす理論的枠組みが、「イノベーションのジレンマ」や「両利きの経営」である。

イノベーションのジレンマというのは、優れた経営者が自社の成功のために重要で、論理的にも正しい経営判断をしていたとしても、結果的に失敗に導く場合があることをいう。それは現在成功している企業でも「持続的イノベーション」だけでなく「破壊的イノベーション」にも目配りし、対応していくことの重要性を示している。破壊的イノベーションは、当初は主流から外れた小規模な市場でしか利用されないが、いずれ主流の市場で確立された製品に対抗しうる能力を身につける可能性があるからである。

現在成功している企業は、持続的イノベーションを商品化し、顧客が求めるものを絶えず改良して提供する能力には優れている。しかし、その能力は破壊的イノベーションに取り組む際には役に立たない（Christensen,1997）。

それでは「破壊的イノベーション」を成功させるためにはどのような方策があるのであろうか。クリステンセンは、以下のものを挙げている。

①破壊的イノベーションはそれを求める顧客を持つ組織に任せる。

つまり、独立した組織を作り、そのイノベーションを必要とする新しい顧客の中で活動させる。

②組織の規模を市場の規模に合わせる。

経営者は誰よりも早く破壊的イノベーションを商品化する必要があるため、そのようなイノベティブな技術を開発するプロジェクトを、対象とする市場に見

合った規模の組織に組み込む。

③新しい成長市場を見出す。

確かに、破壊的イノベーションの対象となる市場は、開発の時点で知り得ないのが普通である。しかし、新しい小さな市場に参入することで成長を求める企業は、それに成功すれば大規模な市場で成長を求める企業の何十倍もの売上を計上しているという(Christensen,1997)。

2 ジレンマを克服する「両利きの経営」

他方、オライリー教授とタッシュマン教授による「両利きの経営」は、破壊的イノベーションへの対応策として一歩進んだ理論として解釈できる。

企業における「両利きの経営」とは、知の探索(exploration)と知の深化(exploitation)という性格の異なる活動を、あたかも右手と左手の双方が利き手であるかのように使えることである。

ところが現実には、知の探求は手間やコストがかかる割に収益に結びつくかどうか明確でないので、それを怠り勝ちになるのが組織の本質である。そのために知の範囲が狭まり、「サクセス・トラップ」¹⁾に陥ってしまう。

これを避けるためには、不確実性は高いが知の範囲を拡大して探索を行いながらも、深化によって安定した収益を確保しつつ、バランスを取って両者を高いレベルで実現することである。深化で効率性を追求しつつ、あわせて探索で革新性までも追求する、これが「両利きの経営」である。

実際に、イノベーションに長けた企業ほどこの両利きの経営をうまく実践している。例えば、世界のロボット企業124社の特許データから「知の探索」と「知の深化」を測定した研究では、知の探索と深化を同時に実現している企業ほど革新的な製品を生み出していることを明らかにしている(入山, 2019b)。

ただ、「両利きの経営」を唱えたのは上記のオライリー&タッシュマン両教授の前にもLevitt & March (1988), Cohen&Levinthal (1990), March (1991), Levinthal & March (1993)などの著作がある。彼らは組織学習の観点から、組織の持続的発展のためには、深化にも探索にも極端に偏るべきではなく、両者がバランスよく機能する必要があることを既に指摘している。また、両者の関係はトレードオフの関係にあるのみならず補完関係にもあると述べている。すなわち、深化によって得られた経営資源は探索のための資源にも割り振られるからである。両者が同時に機能し

なければ、組織の持続的な発展はありえないのである(伊藤, 2019)。

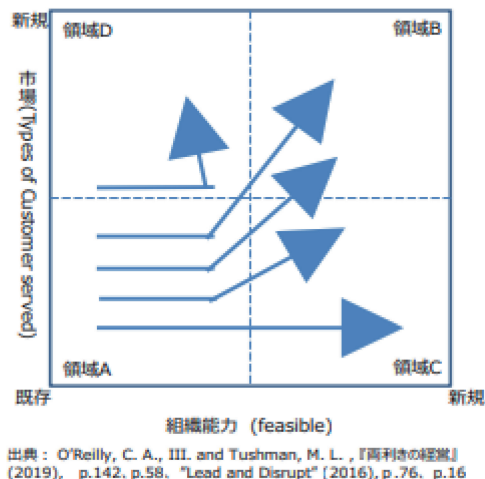


図2 イノベーションストリーム

さて、競争力が低下している日本企業には過去の栄光を忘れられず「サクセス・トラップ」に陥っている企業が多い。コダックやシアーズ・ローバックにならないためにも、本項では「イノベーションストリーム」の概念によって、理論的分析を試みてみよう。

イノベーションストリームではイノベーションの方向性を、企業の組織能力と市場(顧客)の2軸の関係で分析している。横軸に組織能力、縦軸に市場(顧客)を取り、図2のように、領域Aから領域Dまで、企業が競争可能なカテゴリーを4つに分割している。

富士フィルムのイノベーションストリーム(2000~15年)を示したのが図3である。図2と重ね合わせてみると、既存の組織能力を既存の市場に投入しているのが領域Aであり、例えば、当時の写真フィルム、X線フィルム、光学レンズ、デジタルカメラがこれに当たる。領域Bは新規の組織能力を新規の市場に投入するもので、例えば、医薬品、化粧品、半導体材料、再生医療などである。領域Cは新規の組織能力を既存の市場に投入する場合で、例えば、当時としては、レーザー内視鏡、医療用画像処理システム、複合機、インクジェット・プリンターなどの製品があった。4番目の領域Dは既存の組織能力で新規の市場を狙うもので、当時の製品は偏光子保護フィルム、太陽電池バックシート、栄養サプリメント、携帯電話用レンズなどであった。核心となる組織能力を活用して多様な産業で見事に戦っている。(O'Reilly & Tushman 2016, 入山, 2019)

これに対して、当時コダックは売上高が急減し、株価も最安値を更新し、赤字が続いていた。実は早期に

新規 市場	領域 D <ul style="list-style-type: none"> ・ 偏光子保護フィルム ・ 太陽電池バックシート ・ 栄養サプリメント ・ 携帯電話用レンズ 	領域 B <ul style="list-style-type: none"> ・ 医薬品 ・ 化粧品 ・ 半導体材料 ・ 再生医療 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 写真フィルム ・ X線フィルム ・ 光学レンズ ・ デジタルカメラ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ レーザー内視鏡 ・ 医療用画像処理システム ・ 複合機 ・ インクジェット・プリンター 	
既存	領域 A	領域 C	
	既存	組織能力	新規

(出典) 入山章栄監訳・富山和彦解説・渡辺典子訳『両利きの経営』
p.147, 東洋経済新報社, 2019年

図3 富士フィルムのイノベーションストリーム (2000~15年)

開発していたデジタルカメラ等の知的財産権を売り払ったり、不動産を賃貸したりしていたのである。

イノベーションストリームの図は、企業が組織の持続的発展のためには、具体的にどのように深化(領域A)と探索(領域B)のバランスを取ればよいのか、また、その中間に(あるいは過渡的に)領域Cや領域Dが存在することも明らかにしている。

ただ、この図を見ると著者はどうしてもイゴール・アンゾフ(H. I. Ansoff)の「製品・市場マトリックス」を思い出してしまう。イノベーションストリームを製品・市場マトリックスに照らし合わせると、領域Aが市場浸透、領域Bが多角化、領域Cが新製品開発、領域Dが新市場開拓と重なり、「両利きの経営」がイノベーションと組織開発(学習)、「製品・市場マトリックス」が企業の成長戦略を対象としているとはいえ根本的な理論的成長は60年以上経過してもあまり変化していないようにも思える。

V おわりに

2020年はまさに新型コロナウイルスの感染禍により、わが国企業においてもこれまでに類を見ない甚大

な被害を被ったのである。

仏経済学者のジャック・アタリ氏は、「コロナと世界」と題する日本経済新聞への寄稿(2020年4月4日)で「テクノロジーが権力に」と述べている。新型コロナウイルス感染禍において、権力の変容が起こることを予言しているのである。かつてペストが発生したときは教会から政治に権力が移行した。その後、感染症との関係で人々は科学が問題を解決すると考え、権力は政治から科学に移行した。そして現在はコロナ対策でテクノロジーが権力を持ちだしている、というのである。

企業の世界においても現在これまで見てきたようにDXを始めテクノロジーが権力を強め、業界を支配しつつあると言えよう。

先述のコトラーはこれからのマーケティングはデジタルな最新のテクノロジーとの融合になると述べている(『週刊ダイヤモンド』2020年9月26日)。

例えば、小売業界においてリアル店舗とバーチャルなネット店舗を融合させ、新たなビジネス・モデルを築きつつあるのがウォルマートである。さらに、店舗をネット通販の配送拠点にして、顧客への配送を行うなどきめ細かな工夫がみられる。

また、コマツの建機は稼働状況を遠隔監視する「コムトラック」を標準搭載しており、建機をモノとして売るだけでなく、「コムトラック」から得た稼働データにより部品の交換時期などを顧客に知らせる「サービス」で収益力を向上させている。また、GPSやセンサーを使って、建機の発掘位置や状況をリアルタイムで把握することが可能になり、工事現場の省人化にも役立っている。

さらに、両利きの経営について、O'Reilly, C.A. & M. L. Tushman. (2016) では、USAトゥデイ、富士フイルム、IBM、ハイアール（海彌）などの例が挙げられているが、さらに日本企業では最近のソニーやガラス大手のAGC、日揮なども含めることができよう。ソニーでは、かつては看板だったパソコンや電池事業を切り離し、半導体画像、センサー、エンターテインメント事業等に集中投資（深化）しているが、その一方で電気自動車（EV）や犬型ロボット（aibo）といった探索に当たる分野も開拓しつつある（日本経済新聞、2020年4月2日）。

また、AGSは祖業のガラス事業の深化とは別に、半導体材料や医薬品といった新分野の開発・生産など探索も行っている（日経速報ニュース、2020年6月16日）。

さらに、日揮では従来からの石油やガス事業のさらなる深化を行うと同時に、海外の再生可能エネルギーなど未知の部分を探査している（日本経済新聞、2019年7月19日）。佐藤正之会長自身わが社は「両利きの経営」を実施していると述べている。

以上、本稿では、日本企業の競争力低下の根源的理由はどこにあるのか、どうすれば復活できるのか、その処方箋を求めて議論を展開してきた。結論としては、日本企業の衰退は広い意味でDXの遅れであり、それをリードするトップの力の弱さにあった。そして、それを克服する処方箋として、イノベーションのジレンマを克服するための「両利きの経営」の必要性を提言したのである。

【注】

1)：成功しているほど知の深化に偏って、結局はイノベーションが起こらなくなる現象

<参考文献>

英語文献

Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press (玉田俊

平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2003)

Cohen, M.W. & Levinthal, D. A. (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.

Levinthal, D.A., & March, J. G. (1993) The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.

Levitt, B., & March, J.G. (1988) Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.

March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1), p.71-87.

O'Reilly, C.A. and M. L. Tushman. (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books. (入山章栄監訳・富山和彦解説・渡辺典子訳『両利きの経営：「2兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社、2019年)

Vernon, Raymond (1966) International Investment and International Trade. *Quarterly Journal of Economics*

日本語文献

青山幹雄 (2020) 「トップの力が成功のカギ」, 日本経済新聞 1月31日

伊藤克容 (2019) 『「両利きの経営」におけるマネジメント・コントロールの役割』成蹊大学経済学部論集 第50巻第1号, p.147-162

入山章栄 (2019a) 『世界の経営者は今何を考えているのか：知られざるビジネスの知のフロンティア』英知出版

入山章栄 (2019b) 「イノベーションが止まらない「両利きの経営」とは？」

<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00059/070200077> (2020年7月30日閲覧)

岩崎博充 (2020) 「日本人は『失われた30年』の本質がわかっていない」東洋経済ONLINE,

<https://toyokeizai.net/articles/-/325346> (2020年3月28日閲覧)

経済産業省 (2018) 「DXレポート—ITシステム2025年の崖の克服とDXの本格的な展開—」デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会, 9月7日

経済同友会 (2020) 「日本は中国から何を学び、どのように向き合うべきか」2019年度中国委員会報告書

- 週刊ダイヤモンド (2020年9月26日)「賢人100人に聞く！日本の未来」
- ジャック・アタリ (2020)「コロナと世界」テクノロジーが権力に, 日本経済新聞4月9日
- ステファン・ギブンス (2018) Stephen Givens (2018)「出る杭こそが日本企業の競争力を高める」法と経済ジャーナル
<https://judiciary.asahi.com/author/index2.html?id=0382> (2020年7月30日閲覧)
- 田原総一郎 (2020)「平成の30年間に, なぜ日本企業はここまで弱くなってしまったのか?」アゴラ, 4月5日
<http://agora-web.jp/archives/2038207.html> (2020年3月28日閲覧)
- 日経ビジネス (2020)「ポーター教授の最新経営論」1月6日
- 日本経済新聞 (2019年7月19日, 2020年1月6日, 1月31日, 4月2日, 6月16日)
- 野口悠紀雄 (2019)『平成はなぜ失敗したのか:「失われた30年」の分析』幻冬舎
- マイケル・E・ポーター(2001)「Can Japan Compete?」『一橋ビジネスレビュー』SPR
- 宮崎信二 (2016)「フォーチュン・グローバル500社にみる日本企業の衰退(上)」名城論叢, 第16巻第4号
- 宮元万采美・加藤和彦 (2019)「両利き経営の概念に関する発展的整理—なぜ「両利き経営」の概念はもやもやするのか—」経営情報学会2019年周期全国研究発表大会
- 三菱総合研究所 (2019)「IMD『世界競争力年鑑2019』から見る日本の競争力」
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20190806.html> (2020年3月27日閲覧)