

日本企業再興に向けて：
アジアと世界の構造変化をどう捉え、
どう活かすか



2025年9月19日

日本工業大学大学院技術経営研究科教授
株式会社マージングポイント代表取締役社長

田中 道昭

■ 日本工業大学大学院技術経営研究科教授

■ 専門はストラテジー&マーケティング戦略(シカゴ大学MBA)
ストラテジー&マーケティング戦略での著書や論文多数。

■ ストラテジー&マーケティング戦略において多くのコンサルティング実施

■ 2社の上場企業社外取締役を兼務。多くの企業で戦略アドバイザー。



主なメディア活動

テレビ朝日「ワイドスクランブル」月曜レギュラーコメンテーター
 テレビ朝日「有働タイムズ」コメンテーター

プレジデント誌及びプレジデントオンラインにて
 「田中道昭のニュース解説」連載中



NOKIA
Transforming Nokia
The Power of Paranoid Optimism to Lead Through Colossal Change

復活の軌跡
本業を捨てて起死回生の軌跡

GAFAM BATH
米中メガテックの競争戦略

田中道昭 Michiaki Tanaka

米中冷戦時代、全産業のルールをこの8社が塗り替える!

2025年のデジタル資本主義
データの時代からAIインテリの時代へ

田中道昭 Michiaki Tanaka

日本の活路はどこにあるか?
[GAFAMの次]をめぐる大競争が始まった!

田中道昭 Michiaki Tanaka

PHP
田中道昭 Michiaki Tanaka

アマゾンが描く2022年の世界
すべての業界を震撼させる「ベゾスの大戦略」

何を目標にするのか? 次なる目標はどこか?
AIスピーカー、リアル店舗への展開、そして宇宙事業... [5ファクターメソッド]で徹底分析&予測!

田中道昭 Michiaki Tanaka

「ミッション」は武器になる
あなたの働き方を変える5つのレッスン

田中道昭 Tanaka Michiaki

言葉にすれば、仕事の迷いは一瞬で消える。
経営学とマーケティング理論を学んだら、この1項目!

田中道昭 Michiaki Tanaka

アマゾン銀行が誕生する日
2025年の次世代金融シナリオ

田中道昭 Michiaki Tanaka

金融4.0が日本を変える
世界トップ15社の「経営戦略」「マーケティング戦略」【ビジネスモデル】を1冊に凝縮

田中道昭 Michiaki Tanaka

経営戦略4.0
世界トップ15社の「経営戦略」「マーケティング戦略」【ビジネスモデル】を1冊に凝縮

田中道昭 Michiaki Tanaka

図鑑
ついに! 戦略はここまで進化した!

MANAGEMENT BY MISSION
HOW TO ACHIEVE SUSTAINABLE GROWTH AND OVERCOME A CRISIS

あらゆる危機を乗り越え持続的成長を可能にする**ミッションの経営学**

田中道昭 Michiaki Tanaka

MANAGEMENT OF PEOPLE ORGANIZATION AND LEADERSHIP

人と組織のリーダーシップの経営学

田中道昭 Michiaki Tanaka

モデルナはなぜ3日でワクチンをつくれたのか?
医療・健康産業はDXによって激変する!

田中道昭 Michiaki Tanaka

アップル、アマゾン、アリババも狙うエコシステムの覇権。企業分析の第一人者が大予測!

PHP
田中道昭 Michiaki Tanaka

2022年の次世代自動車産業
異業種競争の攻防と日本の活路

単著15冊 共著3冊 監修3冊

くらべる! 決算書
Apple VS Microsoft

田中道昭 Michiaki Tanaka

比較でわかる同業他社の意外な戦略&儲けのしくみ

GAFAM + テスラ 帝国の存亡?
ビッグ・テック企業の未来はどうなるのか?

田中道昭 Michiaki Tanaka

メガテック企業の勢力図を占う
生成AI / メタバース / 自動運転etc.

田中道昭 Michiaki Tanaka

世界最先端8社の大戦略
Tesla / Apple / Salesforce / Walmart / Microsoft / Peloton / DBS / Amazon

「デジタル×グリーン×エクイティ」の時代 Digital×Green×Equity

これが新しい未来図だ! DXの勝者が目指す「脱炭素」「公平・公正」注目8社のグランドデザインを徹底解説

特にGAFAM等テクノロジー企業の研究が多いことが特徴

1000社・10万人・1000万項目
人事評価データからわかった「目標を必ず実現する実践的メソッド」を初公開!

高橋恭介 田中道昭

ビジネスデザインと経営学
立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 編

経営改善プログラム
「経営改善の能力は、あなたの手にある」

田中道昭 Michiaki Tanaka

ソフトバンクで占う2025年の世界
全産業に大再編を巻き起こす「孫正義の大戦略」

田中道昭 Michiaki Tanaka

マーケティングが楽しい!
日本企業の最新戦略に学ぶ、「マーケティング」の入門書

田中道昭 Michiaki Tanaka

成AI時代
あなたの価値が上がる仕事

田中道昭 Michiaki Tanaka

GAFAM 見るだけノート
Google Apple Facebook Amazon

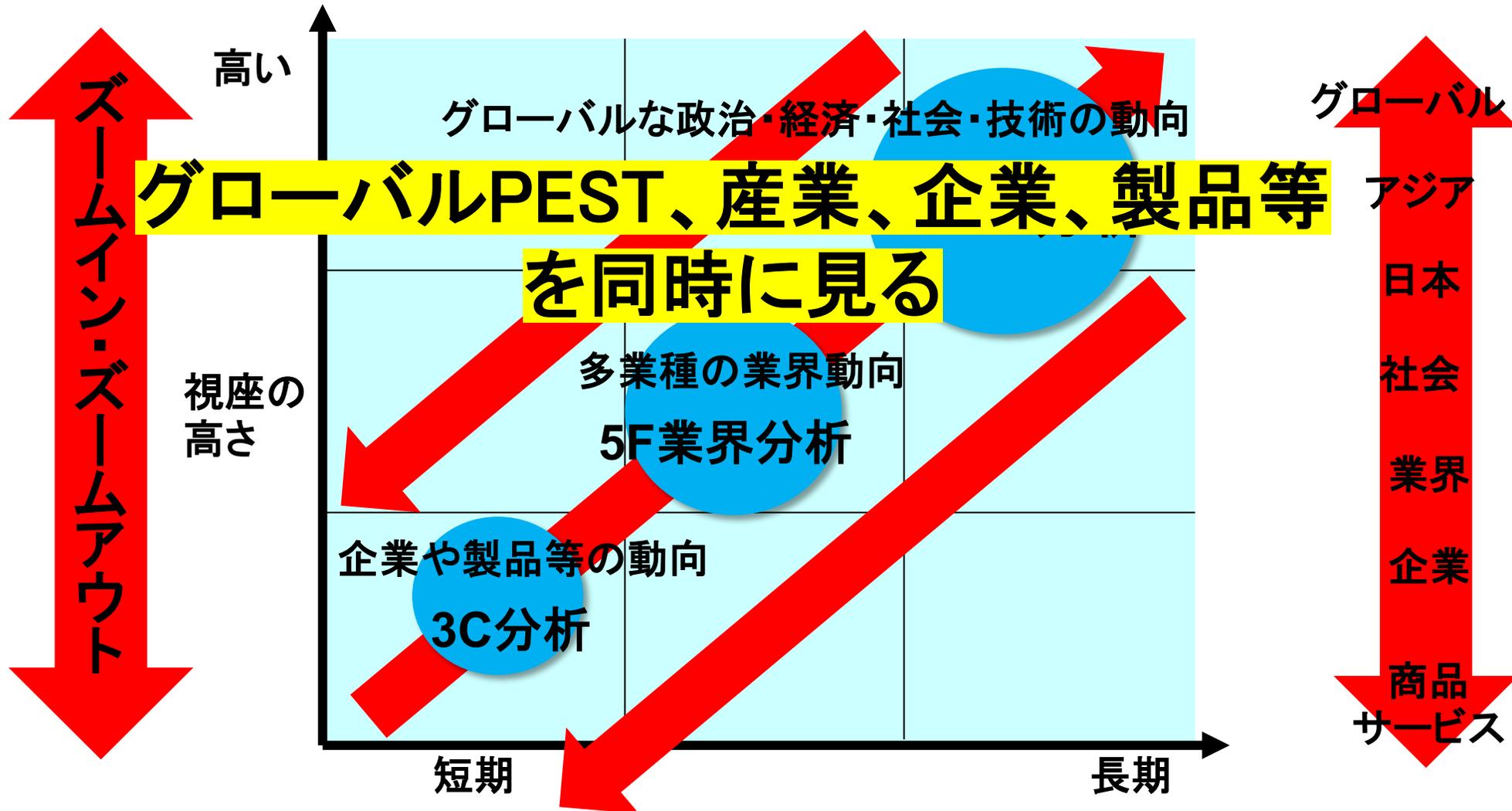
田中道昭 Michiaki Tanaka



1.2025年の世界で起きていること

【ストラテジー&マーケティングで重要なこと】

グローバルのPESTから多業種の状況、多数の競争、商品・サービス、自社等を同時に見る



テクノロジー
メガトレンド

AI
IoT

DX

モビリティ

メタバース
Metaverse of Things
(Web2.0、Web3)

フィンテック

分析対象

外交力
軍事力
経済力
科学・技術力
ソフトパワー

政府の効率性

企業

ビジネスの効率性

産業・社会

国家

グローバル

人口
領土・地理
資源
通貨・金融
国民性

経済

サプライチェーン
ビジネスチェーン

経済状況

景気動向

物価・資源価格
金利・為替・株価

インフラストラクチャー

ロシア

決済
通貨
資産

国際関係・政治

欧州

中東

インド

中国

アジア

日本

グローバルサウス

米国
北米

中南米

スマート・ハード・ソフトパワー

パワー(パワーバランス)、国益、価値観

権力、権威、リーダーシップ

社会・価値観

気候変動
サステナビリティ
パンデミック

人権問題
DEI

プライバシー
競争・独占禁止

アクティビズム
正義

分断と協調

グローバルな政治・経済・社会・技術の最新動向

政治 (Political)

- 米国の影響力低下と大国間対立の激化
 - 米中対立を軸とした世界の多極化、「安保ファースト」の姿勢強化
- 地政学的紛争の長期化と地域緊張
 - ウクライナ侵攻の継続、中東情勢不安定化、東アジア緊張
- グローバル秩序の分断とブロック化
 - 西側陣営vs中露圏の対峙、経済・技術分野でのデカップリング
 - 貿易戦争再燃、保護主義政策の台頭と国際協調の弱体化

経済 (Economic)

- 低成長とインフレ圧力の持続
 - 世界成長率3.0%程度に減速、高金利政策の継続
- 中国・新興国動向とアジアの役割
 - 中国の構造調整と成長鈍化、インド・ASEAN台頭
- サプライチェーンの再構築
 - フレンドショアリング、戦略物資の国内生産化、地域ブロック化
- 産業構造変革と業界再編
 - EV化・脱炭素、半導体産業の補助金競争、異業種融合の「ブラー経済」

生成AI革命とAI活用の拡大

社会 (Social)

- ポピュリズムの台頭と社会の分断
 - 政治不信の高まり、「文化戦争」による価値観の対立
- 誤情報の拡散と信頼性の危機
 - フェイクニュース、ディープフェイク技術の悪用拡大
- 人口動態の変化と社会課題
 - 先進国の少子高齢化vs南アジア・アフリカの人口増加
 - 労働力不足、社会保障負担増、都市化の加速
- ポストコロナの新常態
 - リモートワーク定着、オンラインサービス浸透、レジリエンス重視

技術 (Technological)

- 生成AI革命とAI活用の拡大
 - ChatGPT等の普及、企業の75%が生成AIを導入、業務プロセス再設計
- DXの深化とビジネスモデル変革
 - クラウド、IoT、ビッグデータによる業務効率化と価値創造
 - デジタルネイティブ企業の台頭、既存企業の変革圧力
- サイバーセキュリティと技術リスク
 - ランサムウェア被害の深刻化、重要インフラへの攻撃増加
- 技術覇権競争と規制動向
 - 半導体・AI分野での米中対立、サプライチェーン分断
 - AIガバナンス規制の進展 (EU主導)、技術ルール形成競争

【出典】テレビ東京WBS、2025年6月18日

【出典】テレビ東京WBS、2025年6月18日

【出典】テレビ東京WBS、2025年6月18日

AI時代の就職危機

エリートすら就職できない2025年の衝撃

■ マイクロソフト大規模レイオフ

6,000人 全従業員の約3%



ソフトウェアエンジニア (40%) その他職種 (60%)

- > うち40%がソフトウェアエンジニア
- > AI自動化による組織再編が主因

🎓 CS専攻「就職できない」衝撃

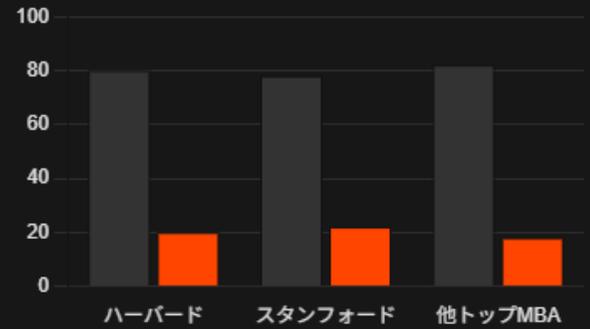
2025年FRB発表
新卒失業率ワースト10に

- 📄 Computer Engineering
- </> Computer Science
- 📄 Information Systems

「最も就職に強い」専攻が、今やAIに代替される最前線に

👤 MBA新卒の就職難

20% トップMBA校の無職率



- > 資料作成・定量分析がAIに代替
- > 主要就職先の大規模採用削減

技術者への警告

2025年の現実

「プログラミングができる」というスキルはもはや競争力の源泉ではない。単なる実装者ではなく、課題定義やAI活用を前提とした設計力が求められる時代に突入した。CS専攻やエンジニア職を「安全圏」と見なす時代は終わり、技術者こそ自らの役割を再定義しなければ生き残れない。

アメリカで起きていることは、日本でも必ず起きる

AIがもたらす構造転換と日本企業への警告

アメリカの現実



AIによるホワイトカラー再編

新卒の就職難、エリート層の失業増、**スキル習得機会そのものの消失**

"新卒の相対価値が減少し、**経験がない若手はますます不利**になってくる"

企業文化の変容：Shopify社の事例

「人員やリソースを拡大する前に、その仕事がAIにできない理由を示せ」
→ 人が仕事をする理由を問う時代に突入

日本への波及

直面する構造的危機

- バックオフィス・企画部門など**従来の安定的ホワイトカラー職**がAI代替の対象に
- 年功序列・一括採用の**人事制度の機能不全**が迫っている
- 「優秀な新卒=AIと同レベル」という比較が成立する時代

警告：これは単なる効率化の問題ではない

教育・雇用・業務設計すべてを巻き込む**産業革命に等しい構造転換**が、数ヶ月から数年の時差をもって日本にも確実に到来する

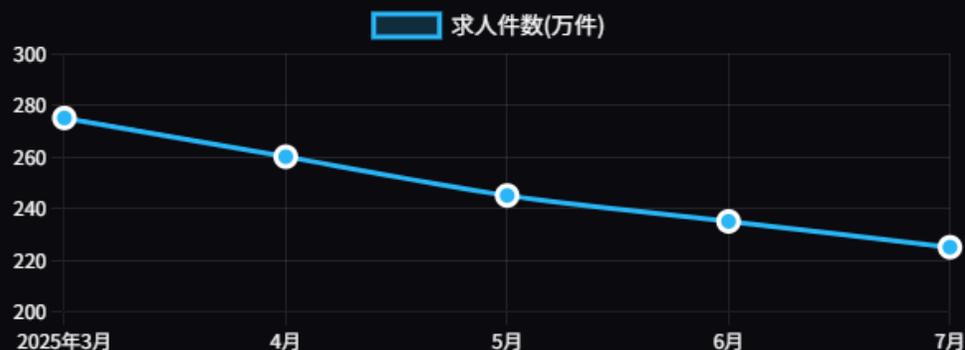
「キャリアの入口が失われる構造的危機」に、日本企業はどう向き合うか

【出典】ロイター、2025年9月11日

【出典】ロイター、2025年9月11日

AI普及で日本企業の採用意欲が急減

求人広告掲載件数 4ヶ月連続減少



特に大きな影響を受ける職種

- 📄 事務職：前年同月比 **16%減**
- 👷 建設作業員：増加
- 👩 保育士：増加

背景：AI導入と業務自動化

大手企業の人員削減

- 🏢 パナソニック：間接部門を中心に**1万人規模削減**
- 🏢 リクルート：約**1,300人削減**

構造変化と今後の見通し

- 定型業務の代替：AIによる事務系職種の需要減
- 職種格差：実務・対人・創造的職種は比較的堅調
- 雇用形態の変化：正社員から非正規・派遣へのシフト
- スキル転換の必要性：AIスキル・対人能力の価値上昇

出典：ロイター (2025年9月11日) 「日本企業の採用意欲、AI普及でじわり低下 求人件数に異変」

【出典】ロイター、2025年9月11日記事から作成

ついに「AIで管理職は減る」をアマゾンも認めた… これから本格化する「ホワイトカラー消滅」を覚悟 すべき職業

アメリカで起きたことは、日本でも必ず起きる

PRESIDENT Online



田中 道昭

日本工業大学大学院技術経営研究科教授、戦略コンサルタント



1 2 3 4 次ページ

AIに置き換えられる業務とは

「AIに仕事を奪われる」と聞くと、私たちはつい「この職業が消える」「あの職業は残る」と、職種単位で考えがちだ。しかし、実際にまずAIが置き換えるのは“仕事”そのものではなく、“業務”である。どんな職業であっても、その中身は複数の業務に分かれている。今後はそれらが一つひとつ分解され、AIが得意とする部分と、人間が担うべき部分に分けられていく。

【出典】
プレジデントオンライン
田中道昭記事
2025年6月24日



AIでなくなる仕事、そして本当に残る仕事とは何か？

—職業ではなく業務単位で考えるAI時代の仕事論—

「AIに仕事を奪われる」という議論は職種単位で語られがちだが、実際にはまず業務単位でAIによる代替が進む。すべての職業は複数の業務に分解され、AIが得意な部分と人間が担うべき部分に分けられていく。

曲 AIに置き換えられやすい業務

- ✔ パターン化された繰り返し作業
- ✔ 定型的な資料作成
- ✔ 単純なデータ処理
- ✔ ルールに基づく判断

※プログラミング、法務、経理などのホワイトカラー業務の多くが該当

人 人間にしか担えない価値ある業務

- ★ 現場の状況に即した柔軟な判断
- ★ 他者との対話や協働による共創
- ★ 複雑な文脈を読み取る洞察力
- ★ 全体を再構成する統合的思考

※人間にしかできない「意味をつくる力」がコア・スキルに

これからの人材評価基準

「この業務はAIで代替できないのか？」
と問われる時代

例: Shopifyでは制度として「なぜ、それはAIではできないのか？」という問いを組織文化に組み込んでいる

求められる新たな視点

「AIに負けないスキル」ではなく
「AIと共に新たな価値を生み出す力」

仕事のやり方ではなく、その意味自体が再定義されている

これからの組織に求められること

業務を構造的に見直し、AIが担う部分と、人間が果たすべき判断・共創の部分を明確に分けて設計し直す力。人間にしか担えない部分こそが、これからの「本当に残る仕事」になっていく。

「人間だからできること」を問う時代へ

AIにできないことではなく、人間の価値を自ら定義する

▲ 現状の課題

AIは業務効率化とコスト削減を実現する一方で、企業内から育つはずだった人材が消えるという構造的空洞化を引き起こしている。

AIは知的業務領域にも深く入り込み、これまで「人間だけの特権」と思われていた領域も変化している。

「何をするか」から「なぜ人間がやるのか」へ

💡 人間の新たな価値

「AIに奪われない仕事を探す」のではなく
「人間にしか創れない価値を、自ら定義し、実践する」

- 現場での即興的な判断
- 顧客との信頼関係構築
- 対話から生まれる創造
- 新たな価値の構想と提案

人間であることの意味を意図的に設計する

この問いを持ち続け、言語化し、構想し、体現する力
それが、AI時代を生き抜き、人間が主語であり続けるための本質的な営み



**NVIDIAの創業者兼CEO
ジェンソン・フアン氏**

AIの最先端とは？

「企業のIT部門はAIエージェントのHR部門になる」

CES2025開幕直前の1月6日の夜、NVIDIAの創業者兼CEOのジェンスン・フアン氏が基調講演を行い、大きな話題を呼んだ。その場で発表されたのは、AIプロセッサ「Blackwell」の量産開始、デスクトップ用AIスーパーコンピューター「Project DIGITS」や自律走行車やロボティクス開発を支援する物理AIプラットフォーム「NVIDIA Cosmos」などの新商品だ。これらは、NVIDIAが多岐にわたる分野で最先端テクノロジーを牽引していることを改めて示すものだった。

もちろんNVIDIAも、AIエージェントをAI進化の中核に位置付ける。同氏は、AIエージェントは「数兆ドルの機会」であり、「AIエージェントの時代が到来した」と述べた。フアン氏の基調講演で発表された「Agentic AI Blueprints」は、企業がカスタマイズされたAIエージェントを迅速に構築・展開し、業務の自動化と効率化を実現するための包括的な開発フレームワークだ。これは、推論や計画、行動を自律的に行う「知識ロボット」としてのAIエージェントを支え、複雑なデータ処理や意思決定を可能にする。



「それぞれのプロがそれぞれのAIエージェントをもち、それぞれのプロがそれぞれのプロとコミュニケーションするとともに、それぞれのプロのAIエージェントがそれぞれのプロのAIエージェントとコミュニケーションして仕事を進める組織」

フアン氏は「未来では、企業のIT部門はAIエージェントのHR部門になる」と言い切り、AIエージェントが職場生産性を支える中心的な存在になることを予測した。先進的な企業では、それぞれのプロがそれぞれのAIエージェントをもち、それぞれのプロがそれぞれのプロとコミュニケーションするとともに、それぞれのプロのAIエージェントがそれぞれのプロのAIエージェントとコミュニケーションして仕事を進める未来がすぐに到来する。これが彼の発言の真意だ。以下の写真は、AIリサーチアシスタントのプロのAIエージェントが多彩なプロのAIエージェントとコラボレーションする様子を示している。一

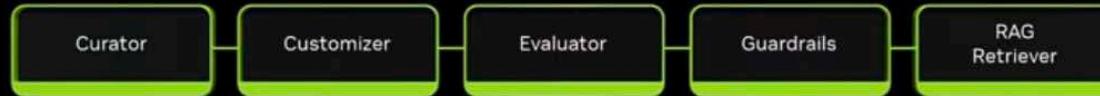
プロ一人ひとりがAIエージェントをもつ

NVIDIA AI Blueprints



Software Security
AI Agent

NVIDIA NeMo



NVIDIA NIM



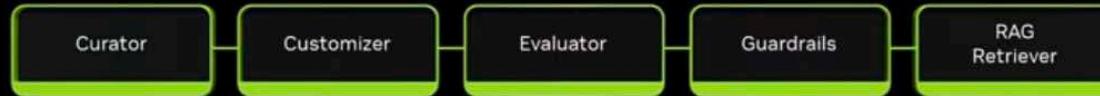
私の2025年の年初目標: プロ一人ひとりがAIエージェントをもつ

NVIDIA AI Blueprints



Software Security
AI Agent

NVIDIA NeMo



NVIDIA NIM



DIFY × AIエージェント・ハンズオン研修

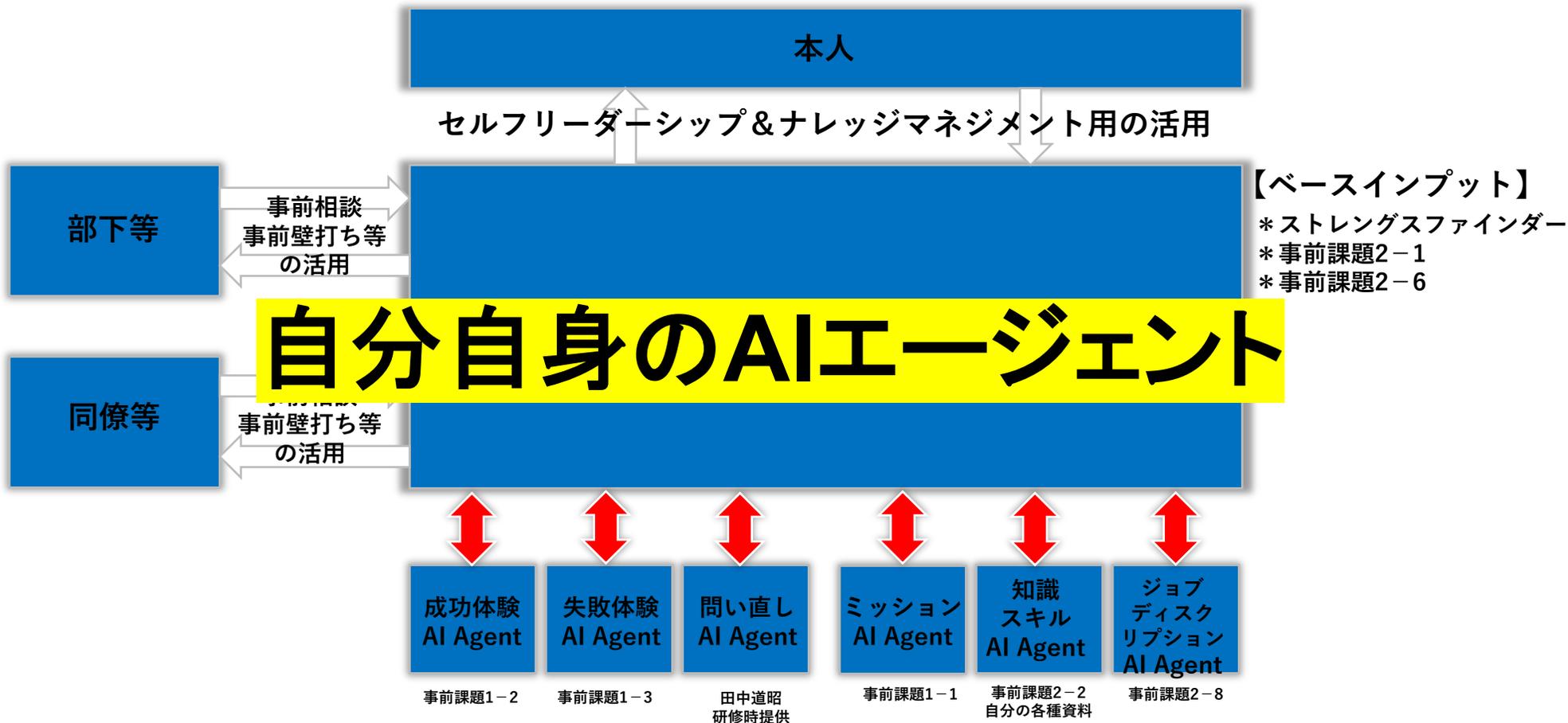
AIエージェントは民主化された！

継続的にAIエージェントを産み出し育て、新たな価値を生み出していくために、ベンダー任せにせず、自らがハンズオンでAIエージェントを産み出し・使いこなすことができるようになる

DIFY × AIエージェント・ハンズオン研修 3日間の概要

	1日目	2日目	3日目
AIエージェント	<ul style="list-style-type: none">■ 自分自身のAIエージェント■ 成功体験AIエージェント■ 失敗体験AIエージェント■ 問い直しAIエージェント	<ul style="list-style-type: none">■ エンゲージメントAIエージェント■ チャットボット■ チャットフロー■ エージェント	<ul style="list-style-type: none">■ DIFY × 外部サービス連携■ 異才との協働AIエージェント■ 戦略コンサルタントAIエージェント
AIエージェント × リーダーシップ & マネジメント	<ul style="list-style-type: none">■ ストレngthスファインダー■ ミッション	<ul style="list-style-type: none">■ エンゲージメント■ ジョブディスクリプション	<ul style="list-style-type: none">■ イーロンマスク思考■ ジェフベゾス思考

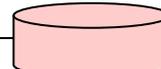
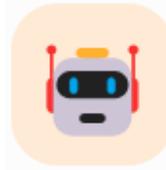
研修第1日目に制作 各メンバーのAIエージェント全体構造案



研修第2日目制作

エンゲージメントAIエージェント(マルチAIエージェント)

エンゲージメントAI エージェント (ワークフロー)

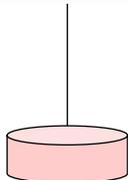


事前送付したファイル
「エンゲージメント向上__ナレッジ用.pdf」

ナレッジ

自分自身と仲間のAIエージェント

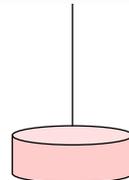
自分の本体の AIエージェント (ワークフロー)



ナレッジ

ミッションステートメント(事前課題1-1)
知識スキル(事前課題2-2)
JD(事前課題2-8)

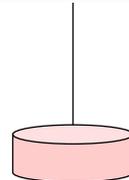
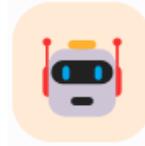
別受講者の本体の AIエージェント (ワークフロー)



ナレッジ

ミッションステートメント(事前課題1-1)
知識スキル(事前課題2-2)
JD(事前課題2-8)

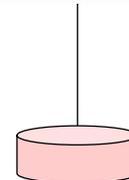
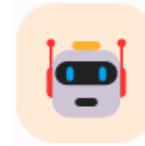
別受講者の本体の AIエージェント (ワークフロー)



ナレッジ

ミッションステートメント(事前課題1-1)
知識スキル(事前課題2-2)
JD(事前課題2-8)

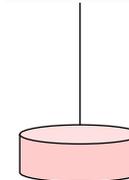
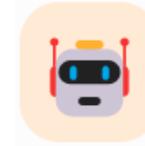
別受講者の本体の AIエージェント (ワークフロー)



ナレッジ

ミッションステートメント(事前課題1-1)
知識スキル(事前課題2-2)
JD(事前課題2-8)

別受講者の本体の AIエージェント (ワークフロー)



ナレッジ

ミッションステートメント(事前課題1-1)
知識スキル(事前課題2-2)
JD(事前課題2-8)

AIエージェントが「自分とパートナーの個性や強みを理解してくれている」状態をつくる

- ・ストレングスファインダー資質
- ・ミッションステートメント
- ・仕事スタイル(やり方・こだわり・得意な進め方)



自分



AI

エージェント

上記すべてを学習し、常時パーソナライズされた対話・提案・サポートを行う

仕事の進め方



仲間



AI

エージェント

仲間のストレングス・ミッション・スタイルも学習し、あなたのエージェントと「相性／連携方法」を認識・調整

- ・ストレングスファインダー資質
- ・ミッションステートメント
- ・仕事スタイル(やり方・こだわり・得意な進め方)

AIエージェントが「自分とパートナーの個性や強みを理解してくれている」状態をつくり、
自分やパートナーは自分と相手の個性や強みを活かす

AIエージェント時代に重要な 「問い直し続ける」力



？ それが本当に重要な論点か？

？ もっと本質的な論点とは何か？

？ 何が真の問題か？

？ 問題の中核は何か？

？ 他にどのような可能性があるか？
＝もしも〇〇だったらどうか？

？ 前提は本当にそれでいいのか？
＝どういう前提でできているのか？

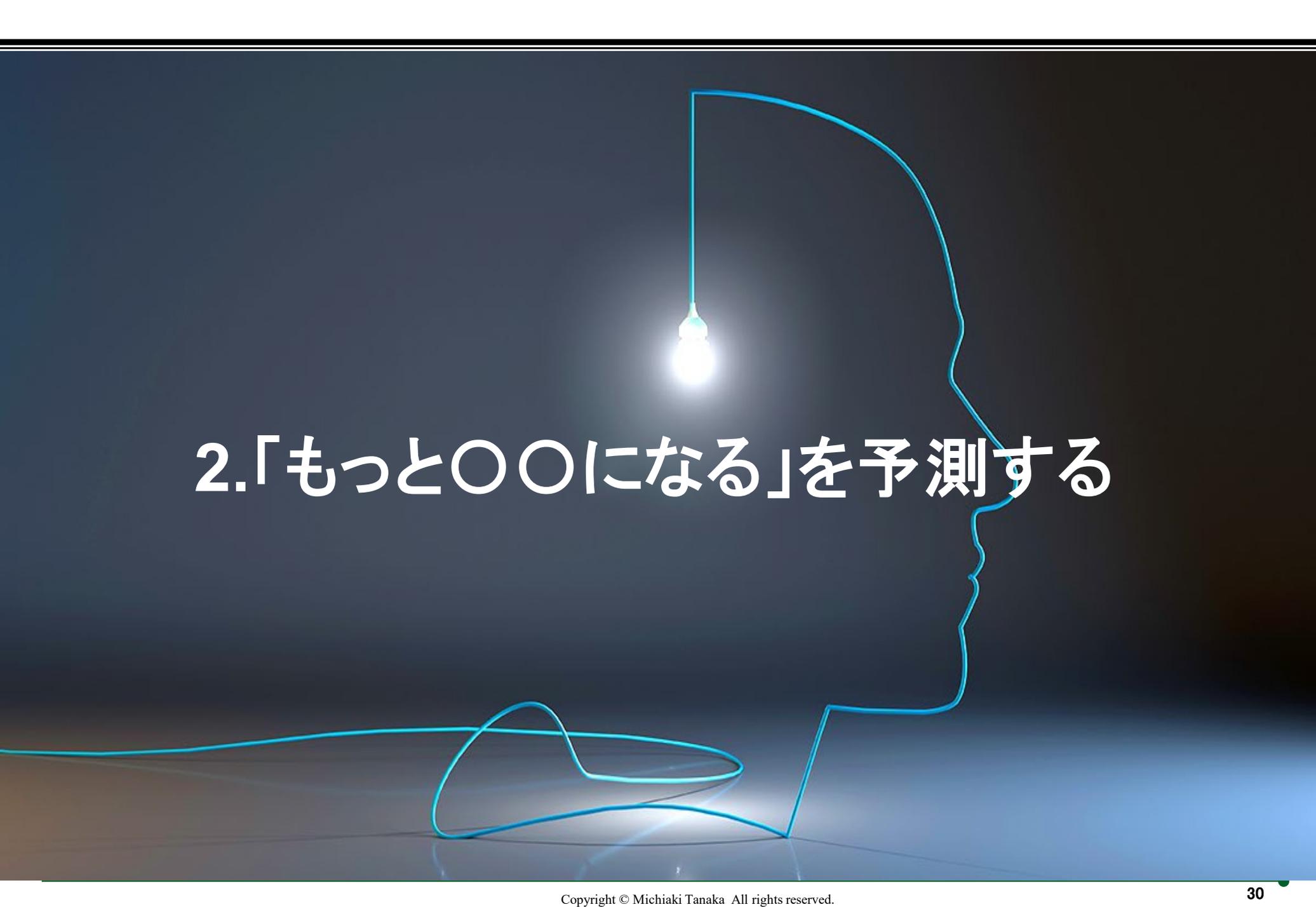
🚀 「イーロンマスク思考」

〇〇の常識を挙げる → その常識を打ち破る

🛒 「ジェフベゾス思考」

それは本当に顧客中心・社員中心で考えているか？

AI時代の本質的価値創造には常に問いを立て続ける姿勢が不可欠！



2.「もっと〇〇になる」を予測する

重要な3つの潮流

「もっと暑くなる」
環境問題

重要な3つの潮流

「もはや隠せない」
ガバナンス問題

「もっと足りなくなる」
資源問題

【出典】『ビッグ・ピボット』(アンドリュー・ウィンストン)

重要な3つの潮流から求められること

「もっと暑くなる」

クリーンなビジネスを支持する

重要な3つの潮流と
若い世代の価値観

「もはや隠せない」

隠さない者を支持する

「もっと足りなくなる」

イノベーションを支持する



3.もっと〇〇になる
「予測」よりも、重要なこととは？

アマゾンのジェフ・ベゾスの哲学・想い・こだわり

①「地球上で最も顧客中心主義の会社」というミッションと
それと表裏一体であるカスタマーエクスペリエンスへのこだわり

②「大胆なビジョン×高速のPDCA」へのこだわり

③「低価格×豊富な品揃え×迅速な配達」へのこだわり

もっと人口が減る
もっと少子高齢化が進む
もっと過疎化が進む
もっと人が足りなくなる
もっとAI化やロボット化が進む
もっとエコになる
もっと自由な働き方になる
もっと女性が活躍する
もっと一人でいるのが当たり前になる
もっと「子供」が必要になる
もっと〇〇になる



4.CES2025で見た、日本企業の活路

アメリカの「大きさ」



【出典】CES2025

高さ366フィート(約112メートル)の巨大な球体(東京ドームの高さは56メートル)



最大で約17,500人を収容可能な巨大なシアターであるSphere



【出典】CES2025



アメリカの「スピード」



#SuzukiCES2025

Impact of the small
Creating the small for big change

This is a Japanese domestic vehicle used exclusively for exhibition purpose and is not designed, developed or manufactured for sales in the US, and does not comply with US regulations.

Feel free to ride on!

Impact of the small

Try!



Applied EV

Impact of the small

【出典】CES2025

Impact of the small

Creating the small for big change

The Suzuki vision is about freedom of movement for people the world over. Increasing transport efficiency, supporting working people with radical new mobility solutions, achieving more accessible air travel are just some of our goals already within reach.

As always, at the heart of every effort is the Suzuki manufacturing principle 小・奇・創・美 (sho-sho-kei-tan-bi). "Sho" (小) meaning compact, "Sho" (奇) for Simple, "Kei" (奇) meaning lighter, "Tan" (美) for swift and efficient, and "Bi" (美) meaning beautiful and harmonious - because products made with this principle at their heart are inevitably so. It's always been and continues to be a cutting-edge way to think about evolving infrastructure, while reducing environmental impact.

The impact of the small.
Creating the small for big societal change.
Together with you, we can achieve the extraordinary.

 **SUZUKI**



Impact of the small

As always, at the heart of every effort is the Suzuki manufacturing principle 小少輕短美 (sho-sho-kei-tan-bi). It's always been and continues to be a cutting-edge way to think about evolving infrastructure, while reducing environmental impact.

We will continue to provide infrastructure closely connected to your daily life through mobility solutions based on our philosophy.

小少輕短美

[sho] small

"Make it Compact."

Minimally sized,
compactly built.

[sho] few

"Make it Simple."

Structured simply,
excess thoroughly erased.

[kei] light

"Make it Light."

Lightweight products,
light in motion.

[tan] short

"Make Swift decisions."

Swift decision-making,
fast-paced development.

[bi] beautiful

"Harmonization of 小少輕短美."

Beauty born from
the harmony of 小少輕短美.

#35

#36

#37

#38

#39

#40

ものづくり大国・日本の復活が見えた…トヨタ、テスラよりも「異次元の高利益」を実現した自動車メーカー

「小・少・軽・短・美」の5つの漢字が意味すること

PRESIDENT Online



田中 道昭

日本工業大学大学院技術経営研究科教授、戦略コンサルタント



1

2

3

4

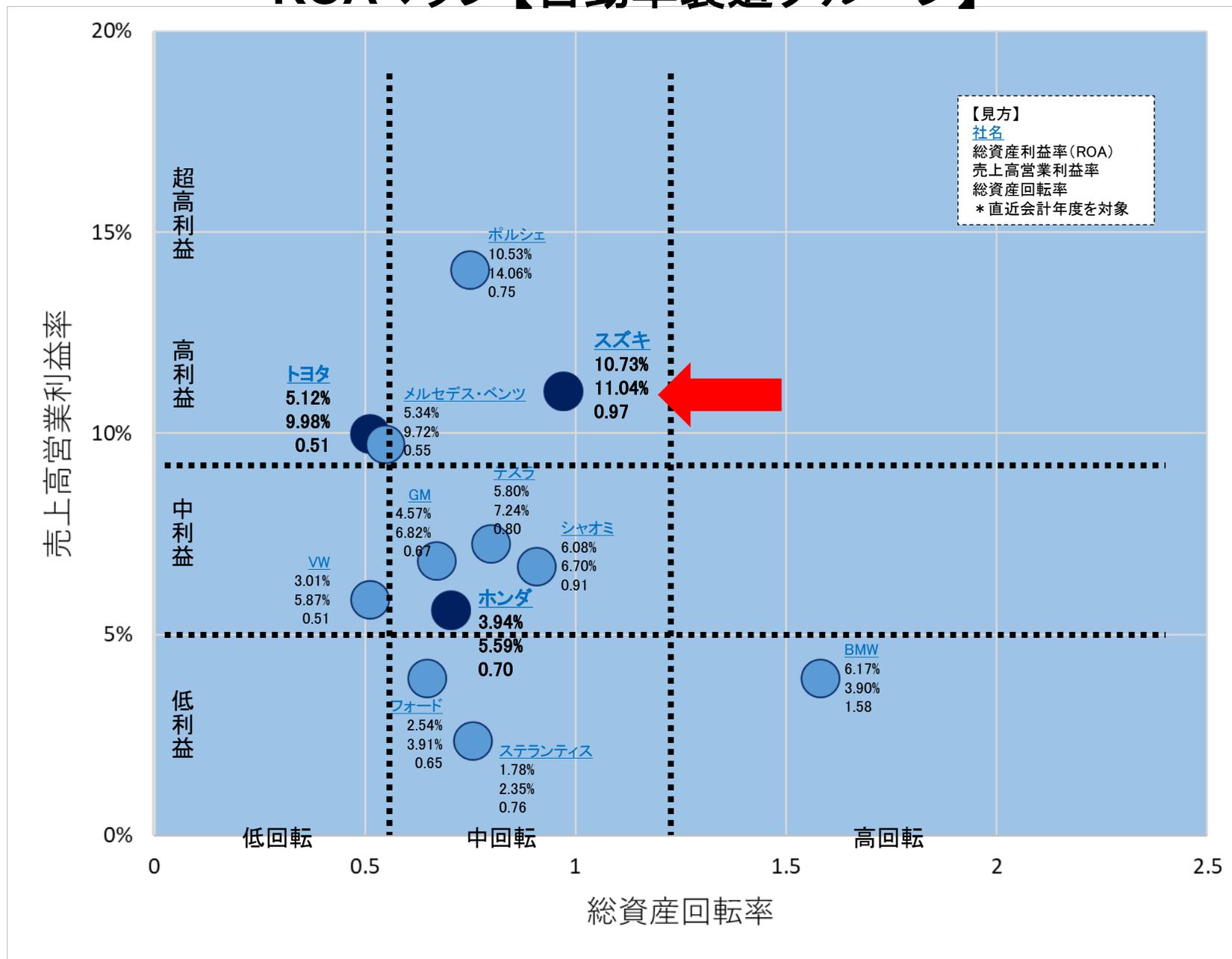
5

次ページ

日本企業が再び力を取り戻すためにはどうすればいいのか。日本工業大学大学院技術経営研究科の田中道昭教授は「世界の自動車産業の中でROA（総資産利益率）が最高レベルにあるスズキの事例が参考になる」という一。



ROAマップ【自動車製造グループ】



Impact of the small

As always, at the heart of every effort is the Suzuki manufacturing principle 小少輕短美 (sho-sho-kei-tan-bi). It's always been and continues to be a cutting-edge way to think about evolving infrastructure, while reducing environmental impact.

We will continue to provide infrastructure closely connected to your daily life through mobility solutions based on our philosophy.

小少輕短美

[sho] small

"Make it Compact."

Minimally sized,
compactly built.

[sho] few

"Make it Simple."

Structured simply,
excess thoroughly erased.

[kei] light

"Make it Light."

Lightweight products,
light in motion.

[tan] short

"Make Swift decisions."

Swift decision-making,
fast-paced development.

[bi] beautiful

"Harmonization of 小少輕短美."

Beauty born from
the harmony of 小少輕短美.

行動理念：小・少・軽・短・美

スズキ流 効率性と顧客満足の両立

小 

コンパクトにまとめる

「小」はコンパクトにまとめる方が効率アップにつながり、

少 

ムダを省く

「少」はムダを省き必要なことには適切に資源を配分し、

軽 

スリム化を図る

「軽」は効率アップのためにスリム化を図り、

短 

スピードアップ

「短」は意思決定と実行や報連相をスピードアップするという意味があります。

美 

お客様満足

「美」にはすべての活動がお客様のためにあるという意味が込められています。

「美」には、性能、品質、コスト、信頼、安全・安心、コンプライアンス、すべてを満たして初めてお客様満足が得られるという考えにつながっています。

「小・少・軽・短・美」が生み出す異次元のROA

スズキの経営哲学がもたらす高効率経営と資本収益性の秘訣

$$\text{ROA} = \text{営業利益率} \times \text{総資産回転率}$$

総資産利益率 = 収益性 × 効率性

小 コンパクト化

↳ 営業利益率への寄与

小型プラットフォーム
「HEARTECT」に代表されるように、車体設計の合理化で原価を削減。開発・製造コストを抑えつつ**安全・性能を両立**することで粗利を確保。

↻ 総資産回転率への寄与

軽・小型車に特化することで在庫リスクが減り、**販売数量を効率的に積み上げられる**。結果として、資産効率が高まる。

少 集中と効率

↳ 営業利益率

SKU（品目数）を絞り、主力車種にリソースを集中。**部品共通化率**を高めることで購買・製造コストを削減。結果として利益率が上昇。

↻ 総資産回転率

開発・在庫・販売を**少数精鋭モデルに集約**するため、在庫回転率が向上し、資産効率が高まる。

軽 スリム化

↳ 営業利益率

資材・車体重量の軽量化は**燃費性能を改善**し、製品競争力を高めて価格決定力を支える。

↻ 総資産回転率

金融子会社を持たず、設備投資比率も低い。**資産構造そのものが軽い**ため、総資産回転率を押し上げる。

短 スピード

↳ 営業利益率

日本・インド・欧州の拠点を連携させた「**24時間リレー開発**」で開発リードタイムを短縮。短期間で商品投入ができるため、開発費の回収期間も短く、利益率を押し上げる。

↻ 総資産回転率

商品投入が早いいため、**市場投入後の売上回収も速い**。資産が寝ない構造が回転率を高める。

美 顧客価値と品質

↳ 営業利益率

単なる安さではなく「**最適**」を追求。福祉車両や新興国向け低価格車など、顧客価値に合致した商品開発でブランド信頼を獲得し、価格競争に巻き込まれにくい。

↻ 総資産回転率

社会的課題解決に沿った製品群は**需要が底堅く、販売数量が安定**する。結果として在庫回転率が高まり、効率的な資産利用につながる。

スズキから学ぶ、日本企業の活路

中堅企業が学ぶべき成功戦略と哲学



「小・少・軽・短・美」の哲学

製品も組織もシンプルに、小さく・軽く・効率的にまとめる姿勢。中堅企業でも背伸びせずに持続可能な規模を守る指針になる。



資産の軽さ

金融事業を持たず、固定資産投資も抑えながら効率的に資産を回す。資産を"軽く"保つことで不況時のリスク耐性を高める。



地域密着と現地最適化

インドで徹底的に現地顧客のニーズに合わせた商品開発を行い、圧倒的シェアを獲得。中堅企業も"自社が最も顧客に近い市場"にフォーカスすることが勝機になる。



社会課題と顧客価値を結ぶ姿勢

軽・小型車や福祉モビリティを通じて「安価で高効率な移動の自由」を提供。中堅企業も「自社の事業が社会や顧客の課題にどう貢献するか」を明確にすることで、ブランド力と持続性を得られる。



選択と集中の徹底

主力車種やインド市場など、「ここで勝つ」という領域を明確に定めてリソースを集中的に投入。中堅企業は特に、限られた経営資源を広げすぎないことが肝要。



現場主義とスピード感

インドや日本、欧州の拠点を「24時間リレー開発」で結び、開発を短期間で進める。中堅企業でも小回りの良さを武器にスピード経営が可能。



高効率な組織運営

少数精鋭で無駄を省いた組織構造。中堅企業にとっては「人材を広く抱える」よりも「少数の人材を最大限活かす」方向が有効。



自分の強みを活かす

スズキは「高級車」や「巨大投資」ではなく、「小型・軽量」という独自の強みに特化して世界で成功した。中堅企業も大企業の真似をするのではなく、自社ならではの技術・市場・人材の強みを磨き抜き、それを武器に戦うことで勝ち筋を見出せる。

5. 最後に



「こだわり」 Pursuit for Perfection

日本企業の強みとしての「こだわり」

Pursuit for Perfection



品質と信頼の徹底追求

不良率ゼロや安全基準の徹底を通じ、世界的に「壊れない・安心できる」ブランドを確立。



継続的改善 (Kaizen) の文化

現場力を基盤に、細部を磨き上げる改善活動を継続することで、**長期的な競争力**を生む。



細部へのこだわりによる差別化

他国企業が見過ごす「**小さな改良**」を積み重ね、顧客に独自の付加価値を提供。



安全・安心を最優先する姿勢

製品・サービスだけでなく、社会全体に「**信頼できる仕組み**」を提供できる。



長期視点でのブランド構築

目先の利益よりも、**顧客・社会との信頼関係**を重視する姿勢が、持続的なブランド力を育む。