

## キツナカ・モデル

戦略的枠組み

太平洋横断シナジーのための戦略的枠組み：**2030**年以降  
(バージョン**2.0**)

著者：マイケル・フォスター日付：**2025**年

**12月28日**場所：イリノイ州シカゴ



booJazz  
studios





## 目次

1. エグゼクティブサマリー
2. 個人の使命：平和の遺産
3. 成長の二分法：長期的 **vs** 短期的
4. 認知的二元論：システム1とシステム2
5. 統合の優位性：戦略的帰属
6. 確固たる事実と**2025**年経済指標
7. 戦略的産業実装
8. 逆風を乗り切る
9. 導入と結論
10. 用語集
11. 拡張参考文献

付録I、II、III

要約：オペレーショナル・アンカー





## キツナカモデル



著作権 2025 ブージャズ・スタジオ マイケル・ウィリアム・フォスター。無断複写・転載を禁じます。

## 1. エグゼクティブ・サマリー

キツナカ・モデルは、日本の伝統的な企業統治とアメリカの起業家的機敏性との摩擦を解消するために設計されたハイブリッド組織フレームワークである。デュアルハブシステムを確立することで、企業は両国の補完的な強みを活用できる。

日本本社は戦略的基盤を提供し、長期的な資本安定性、論理性、倫理的ガバナンスに焦点を当てる一方、米国法人部門は革新的なフロンティアとして機能し、迅速な市場プロトタイプング、感情に訴えるブランディング、進取的なリスクテイクに注力する。このモデルは激動の**2025年**経済情勢に対する本質的な対応策であり、人間の思考の最先端が安定的で論理的な基盤によって支えられることを保証する。

## 2. 個人の使命：平和の遺産

この提案は和解という個人的な物語に根ざしている。フィリピンのセブ島生まれの祖母は、第二次世界大戦の試練の中で祖父と出会った。あの時代の恐怖にもかかわらず、両国間の平和を維持することが我々全員の利益になると心から信じていた。祖母は過激なほどの共感力を持ち、戦争が個人の出自や人種、肌の色、信条に関わらず恐ろしい行為へと駆り立てることを理解していた。大恐慌時代を生き抜き戦争で鍛えられた現実主義者である祖父も、同じ真実を認識していました。第二次世界大戦後の世界秩序の中で生きてきた私たち（両親の世代と私自身の世代）が学んだことを踏まえ、両国間の平和を維持することの計り知れない恩恵を認識しています。同時に、この世界秩序が今まさに崩壊の危機に瀕していることも理解しています。私たちはその可能性に備え、積極的に行動し続けなければなりません。

ローランド・ケルツが『**ジャパンアメリカ**』で提唱した、両文化が交錯する境界領域の概念を借りれば、我々の歴史に対するロマンチックな見方を尊重しつつ、現実的な前進の道筋を示す企業未来を構築できると確信する。キツナカ・モデルは単なるビジネス戦略ではない。祖父母が命を懸けて築いた地政学的絆を維持する手段なのである。

## 3. 成長の二分法：長期的 vs 短期的

強固なモデルを構築するには、拡大へのアプローチにおける文化的な根本的差異を認識しなければならない。日本のモデルは伝統的であり、長期にわたる緩やかで着実な成長を重視する。マット・アルトが『**ピュア・インベンション**』で論じるように、日本製品が成功するのは、何世紀にもわたる歴史、神道、仏教を通じて洗練された世界との対話であることが多い。これにより、米国企業にしばしば欠ける良心と忠誠心への焦点が生まれる。

一方、アメリカ型モデルは四半期ごとの利益最大化を追求する。我々は迅速に動き、時には失敗も厭わず、カクテルナブキンに書かれたアイデアを基にビジネスモデルを構築する。これら二つの融合であるキツナカ・モデルは、アメリカの革新部門が人間の思考の最前線を探求することを可能にしつつ、日本の基盤が長期的に最善かつ最も論理的な意思決定を保証する。

一方、日本の基盤は長期的に最善かつ最も論理的な意思決定を保証する。

#### 日本のハブ：基盤

- 焦点：長期的な管理、根回し（合意形成）、財務的安定性。
- 「ゆっくりこそ確実」の優位性：動き出す前に組織全体の足並みを揃えることで、日本企業は欧米企業にありがちな高コストな方向転換や内部対立を回避する。

#### アメリカン・ハブ：ポイントガード

- 焦点：イノベーション、迅速な市場テスト、先進的なブランディング。
- 「フロンティア」精神：革新部門として機能する米国側は、画期的な新製品を特定し迅速にテストし、保守的な親会社に対する緩衝材としての役割を果たす。

**\* 国民全体の心理をマッピングすることは複雑な作業であることを認識しています。いかなる集団も一枚岩ではなく、そう示唆することは誤りです。キツナカ・モデルは単なる戦略的ガイドラインとして、個々のニュアンスを見失わずに広範な文化的パターンをナビゲートするための必要最小限の簡略化手法として用いています。**

後述するシステム1思考とシステム2思考の分析で詳述するように、これらの分類は単純化を意図したものではない。むしろ基礎的な発見的手法として、あるビジネス文化が他と比較して持つ高次元の強みと脆弱性を示す戦略的指針として機能する。この一般化こそが、キツナカ・モデルの指針を確立するために必要な本質的な枠組みである。

実際には、日本文化とアメリカ文化のニュアンスや複雑さ、そして個人の個性や生きた経験が参加者は、自然に展開していくでしょう。これらの複雑さは、モデルだけでは予測できない独自のジレンマと機会をもたらします。しかし、これらの課題を乗り越えるために、私たちは「認知的両利き性」の枠組みを活用します。

認知的両利き性とは、新たな機会を探索すると同時に既存の確実性を活用する組織能力である。キツナカにおいてこれは以下を意味する：

- 探索（アメリカのフロンティア）：直感的な「システム1」を活用し、革新的なイノベーション、先進的なブランディング、迅速な市場参入を特定する。未知を探索する「両利きの」左手である。
- 活用（日本の基盤）：プロセスを洗練し、長期的な安定性を確保し、既存業務の「カイゼン」を維持するために「システム2」の論理を活用する。これは「両利きの」右手であり、既知のものを完璧にすることである。既知の領域を極める。
- 統合的マネージャー：このモデルでは、参加者は「日米融合型」の思考様式を育むよう促される。つまり、どちらか一方の論理を選択するのではなく、状況に応じて両者の間で柔軟に切り替える能力を習得するのだ。

この「思考構造」を初期段階で確立することで、キツナカ・モデルは文化的摩擦を観察する安定したレンズを提供する。私たちはこれらの差異を克服すべき障害とは見なさず、両利きの能力で管理されることで、耐えうる安定性と主導する俊敏性を兼ね備えた企業を創出する補完的な認知資産と捉える。

## 4. 認知的二元論：システム1とシステム2

ダニエル・カーネマンの『ファスト&スロー』を活用し、キツナカ・モデルは各国の認知的強みに基づいて業務役割を割り当てる。

- システム1（米国事業）：迅速・直感的・感情的。米国支社はバスケットボールの「ポイントガード」として、トレンドを察知し、多様な消費者層に響く感情的なブランディングを担う。
- システム2（日本事業）：論理的で慎重。日本本部は製造、法令遵守、資本保全に必要な論理的思考を担う。
- シンクロニシティ手法：日本式の手法を採用し、施策推進前に全員の認識を統一することで、純粋なシステム1組織にありがちな衝動的な失敗を防止します。
- 純粋な発明戦略：米国オフィスを幻想と革新が生まれる場と位置付け、日本オフィスはそれらの幻想を世界的な現実とするためのハードウェアと精密さを提供する。

特徴	アメリカオフィス（システム1）	日本オフィス（システム2）
思考スタイル	直感的、感情的、迅速	論理的、慎重、分析的
リスクプロファイル	ハイリスク・ハイリターン	リスク軽減/管理
意思決定速度	瞬時（反応的）	慎重（先行的）
文化的推進力	個人の革新	集团的調和（和）





ANGELINA

JO MALONE  
LONDON

PLAZA



## 5. 統合の優位性：戦略的帰属

キツナカ・モデルの中核的な戦略的強みは、意図的な文化的帰属を通じてグローバルな期待を調和させる能力である。

- アジリティ・シールド：保守的なステークホルダーにとって大胆または破壊的なイニシアチブは、アメリカ主導的を絞ったイノベーション・パイロットとして位置付けられる。
- 精密シールド：プロセスが積極的な市場向けに慎重なペース設定を必要とする場合、組織はこれを日本の基盤となるデューデリジェンスと卓越性に帰属させる。
- 文化の架け橋：日本のグローバルなソフトパワーを活用し、アメリカ主導の戦略的拡大がもたらす効率性とスピードに、感情的な共鳴をもたらすバランスを提供する。
- ブランド均衡：この二重のアイデンティティにより、企業は信頼されるレガシーブランドとしての地位を維持しつつ、市場を革新する急進的な存在として行動できる。

## 6. 確固たる事実と2025年経済指標

日本の経営陣の分析的要請に応えるため、**2025年**の貿易環境に関する確固たるデータを提示する。

経済指標	2025年の価値／状況	キツナカ・モデルにおける戦略的意義
米国への日本直接投資額	<b>8,192</b> 億ドル	日本は米国経済における最大の外国直接投資国であり、このモデルの基本的な資本を提供している。
雇用への総影響	<b>96万8700</b> 人のアメリカ人	日本企業によって支えられる米国雇用は約 <b>100</b> 万人に上り、文化統合の成功を実証している。
製造業雇用	<b>529,200</b> 人	過去最高を記録し、日本の「システム <b>2</b> 」の精密さが米国産業再生の基盤であることを証明している。
<b>2025年投資公約</b>	<b>5,500</b> 億ドル	<b>AI</b> 、半導体、グリーンエネルギー向けに割り当てられた資本で、特に「システム <b>1</b> 」の革新分野をターゲットとする。
米国輸出貢献額	<b>823</b> 億ドル	日本企業は米国商品輸出における最大の外国資本貢献企業であり、グローバル流通網の優位性を提供している。
日本の研究開発費	<b>115</b> 億ドル	米国イノベーションへのトップ <b>3</b> 投資家の一角として、キツナカモデルの「革新的なフロンティア」を牽引。
企業収益性	史上最高（ <b>2025</b> 年）	東京証券取引所（ <b>TSE</b> ）の改革により、日本企業は米国進出資金として過去最高の資本準備金を保有。
貿易黒字	<b>3222</b> 億円	<b>2025</b> 年後半の日本の貿易黒字の急増は、そのグローバルサプライチェーンの新たな強さと合理性を示している。
技術繁栄協定	<b>2025年10月28</b> 日調印	両国間で <b>AI</b> 、量子科学、宇宙技術を統合する画期的なホワイトハウス合意。



## 7. 戦略的産業実装

このモデルは、**21世紀のパートナーシップの基盤となる3つの主要産業を**対象としている。

### I. マーケティング、デザイン、ブランディング

この分野のベテランとして、私は「キツナカ・モデル」が、日本を代表する「美的永続性」とアメリカを代表する「文化的破壊」を融合させることを提案する。これにより、現地の司令塔なしに日本企業がアメリカ市場へ進出する際によく生じるブランド・ドリフトを防止できる。

### II. 製造・インフラ

**2025年7月発効の戦略的貿易協定を活用し、企業は日本のカイゼン手法で米国工場を管理できる。**これにより米国発のイノベーションが日本の品質基盤の上に構築される。

**III. エンターテインメントモデル（事例研究：将軍）** 付録I参照**2024-2025年の『将軍』制作の成功は、アメリカの流通力が日本の文化的専門知識に譲歩したとき、世界的な現象が生まれることを示している。**キツナカ・モデルは、真正性を譲れない資産と位置付ける。

## 8. 逆風の中を進む

現在の**2025年報告書**で指摘された課題について、私たちは率直に向き合わねばならない。日本は急速な人口減少と観光に警戒するポピュリスト運動に直面し、米国は激動の政治情勢を乗り切ろうとしている。キツナカ・モデルは両国の弱点を補完し合う仕組みだ。日本は米国に欠ける論理的規律を提供し、米国は日本が必要とする人口エネルギーと革新性を提供する。この企業間絆を強化することで、**21世紀で最も重要な関係が離反しないよう確保する。**

日本：急速な人口減少と観光影響への懸念の高まり

米国：政治的混乱と、論理的計画よりも感情的反応を優先しがちな分断された教育システム。



## 9. 実施と結論

キツナカ・モデルは、強靱でダイナミックな未来の青写真である。それは直接的で核心を突くものであり、**2030**年代以降のビジネスのあり方を変革するために設計されている。この二つの偉大な国家を構造レベルで統合することで、単なる企業ではなく、先祖を敬いながら未来を築く平和と進歩の遺産となる組織を創出する。

- フェーズ**1**（**2026**年第**1**四半期）：両機関のリーダーで構成される「キツナカ評議会」を設置し、共有する**20**年ビジョンを定義する。
- フェーズ**2**（**2026**年第**2**四半期）：認知的強み（システム**1**対システム**2**）に基づく業務分担を確立。
- フェーズ**3**（**2027**年以降）：  
**5,500**億ドル規模の投資ピークルを活用し、モデルを拡大する。

## 10. 用語集

キツナカ：日米のビジネス哲学の架け橋を象徴する、このハイブリッドモデルの名。

- 根回し：意思決定前に全ての関係者の合意形成を図る、日本の静かな合意形成プロセス。
- カイゼン：製造と管理における継続的・漸進的改善の哲学。
- ポイントガード：機敏に先導し市場機会を特定する米国式オフィスの比喩。
- システム**1**とシステム**2**：行動経済学の用語で、それぞれ直感的で感情的な思考と、熟考された論理的思考を表す。





## 11. 参考文献（拡張版）

- アルト、マット (2020)。『ピュア・インベンション：日本のポップカルチャーが世界を征服した理由』クラウン出版グループ。
- ケルツ、ローランド (2006)。『ジャパンアメリカ：日本のポップカルチャーがアメリカを侵略した方法』セント・マーティンズ・プレス。
- JETRO (2025)。2025年米国における日本企業のビジネス環境に関する調査。
- ホワイトハウス (2025年)。日米関係の新たな黄金時代に関する共同宣言。
- Chien, Y., & Mori, M. (2025). Analyzing Japan's \$550 Billion Pledge to Invest in the U.S. St. Louis Federal Reserve. <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2025/nov/analyzing-japan-550-billion-pledge-invest-us>
- カーネマン, D. (2011)。『ファスト&スロー』。ファラー・ストラウス・アンド・ジルー社. (2025年のハイブリッドビジネス環境に適用)。
- Singh, H., & Useem, M. (2024)。日本企業がハイブリッド型リーダーシップモデルで回復する仕組み。ウォートン・ビジネス・デیلیー。 <https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/this-week-in-business/how-japanese-companies-are-rebounding-with-a-hybrid-leadership-model/>
- 米国経済分析局 (2025年)。米国物品・サービス国際貿易：2025年9月報告書。 <https://www.bea.gov/news/2025/us-international-trade-goods-and-services-september-2025>
- フォーブス・ビジネス・カウンシル (2025年)。『未来の働き方を描く：日本が「より少ない時代」にどう向き合うか』。 <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/12/18/writing-the-future-of-work-how-japan-is-approaching-an-age-of-less/>
- デロイト・インサイトズ。 (2025)。『日本経済見通し：2025年10月』。 <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/economy/asia-pacific/japan-economic-outlook.html>
- ガーディアン。 (2024)。ディズニー『将軍』が日本の文化を慎重に尊重し、型破りなアプローチを実現 <https://www.theguardian.com/world/2024/mar/01/disney-series-shogun-breaks-mould-with-careful-respect-for-japanese-culture>







## 付録I：事例研究：『将軍』制作モデル（2024-2025年）

テレビシリーズ『将軍』の2024-2025年の成功は、キツナカ・モデルの究極的な現代的青写真を提供する。これはハイブリッドな「ジャパンアメリカン」共同制作が、単独では達成不可能な批評的・商業的高みへ到達し得ることを実証する概念実証である。

### アメリカン・ハブ：流通と物語の機動力

**FX**とディズニーが主導するアメリカ側は、革新的フロンティア（システム1）として機能した。

- グローバル流通力：米国側は比類なきマーケティング基盤を活用し、物語が多様なグローバル視聴者に届くよう確保。本シリーズをニッチな外国作品ではなく、主流のブロックバスターとして扱った。
- 物語の展開ペース：アメリカの作家やショーランナーは西洋的な物語構造とハイスタークスの「ポイントガード」的展開を採用し、高速展開の物語に慣れた世界中の視聴者を引きつけることを保証した。
- 資本リスクの引き受け：このプロジェクトには、保守的な予算の安全性を上回るグローバルな破壊的革新の可能性を重視した、アメリカの「カクテルナプキン」精神の象徴とも言える、過激なレベルの財務リスクが必要だった。

### 日本の拠点：真正性の基盤

プロデューサー兼主演の真田広之が率いる日本側は、戦略的基盤（システム2）として機能した。

- 「真田要件」：木中流の「シンクロニシティ手法」を彷彿とさせる手法で、真田は制作のあらゆる側面——着物の結び方から特定の方言の使用に至るまで——が歴史的に正確であることを要求した。
- 本物の労力：制作陣は身振り指導者、髷師、歴史家など各部門に日本の専門家を起用。これにより論理的で安定した真実の基盤が築かれ、過去数十年の「オリエンタリズム」からプロジェクトを保護した。
- 文化の守護：文化的ニュアンスに関する日本の専門知識に敬意を払うことで、西洋の革新が尊重の基盤なしに急進した際に生じる「歪んだ」結果を回避した。



「キツナカ」の成果：ハイブリッドの勝利

この二つのシステムの相乗効果により、革新性と安定性を両立させた「ジャパンアメリカ」作品が誕生した。

- 品質の盾：視聴者や批評家が特定のエピソードの遅く慎重なペースを疑問視した際、制作側は「日本の正統性」（基盤）を根拠に示せた。批評家がシリーズの大胆で高予算なスケールを称賛した際には、その功績は「アメリカの制作力」（フロンティア）に帰せられた。
- 実践における純粋な創造：マット・アルトが『純粋な創造』で指摘するように、日本の最大の強みは没入型ファンタジーを創造する能力である。『将軍』は日本の歴史ファンタジーを題材とし、アメリカでの配給を通じて「世界との対話」へと昇華させた。
- 経済的成功：このシリーズは**2024年**と**2025年**に最も視聴され、数々の賞を受賞した作品の一つとなり、**2030**年代の世界的な視聴者が求めるのは、日本の「システム**2**」的論理による精密さとアメリカの「システム**1**」的ストーリーテリングによる感情的な共鳴を兼ね備えた制作水準であることを証明した。

## 付録II：ブランドギャップの架け橋： 戦略的实施と発見のための仮説的枠組み

課題：日本のブランディングとアメリカのブランディングは、根本的に異なる心理的オペレーティングシステムで機能する。「新たな発見」—深く共鳴する革新的なキャンペーン—は、どちらか一方を選ぶことで生まれるのではなく、両者の統合点を見出すことで生まれる。この事例は、キツナカ・モデルがシカゴ／大阪の文化イニシアチブにどのように適用できるかを示している。

### 1. 哲学的断絶

アメリカン・ブランディング（「ハード・セル」）	日本のブランディング（「ソフトセル」）
焦点： <b>USP</b> （独自の販売提案） 「これは今、私に何をもたらすのか？」	焦点：安心（信頼） 「これは誰が作っているのか？信頼できるか？」
コミュニケーション：明示的かつ直接的 メリットは明確に列挙される。矛盾点／問題解決策が強調される。	コミュニケーション：暗黙的・雰囲気重視 雰囲気（空気）を醸成する。対立を避け、調和（和）を重視する。
ビジュアルスタイル：ヒーロー中心 個々の消費者が製品と共に世界を征服する姿を描く。	ビジュアルスタイル：文脈中心型 製品が調和のとれたライフスタイルや自然の一部として描かれる。
主要な推進要因：向上心 「これを買って、より良くなろう」	主要な動機：共感 「あなたを理解しているからこそ、これを買ってください」



## 2. 中西部における機会：「ハイブリッド」の発見

アメリカ中西部は、システム1とシステム2が重なる「中道」である。

- 発見：中西部の人々は「実用的なロマンチスト」である。彼らは製品の論理的な有用性（システム2）を求める一方で、作り手の伝統と誠実さ（システム1）に心を動かされる。
- 戦略：大阪の品質を中西部的な実用性の言語に翻訳する。「伝統的な包丁」（特徴）から「鍛冶屋の魂」（物語的有用性）へと移行する。

## 3. 運営基盤（システム2：日本の柱）

キツナカ・モデルが戦略段階を超えて存続するよう、リスク軽減と財政的責任を確保するため、以下の構造的支柱を確立する。組織ごとに必要に応じて適応可能

### A. ガバナンスと所有権

- プログラムは説明責任を確保するため、合同運営委員会（**JSC**）の下で運営される：
- 戦略的オーナー：**Boojazz**（ブランドアーキテクチャ&クリエイティブディレクション）
- 運営主体：大阪観光局（**OCTB**）とシカゴ姉妹都市国際協会（**Sister Cities International**）の代表者で構成されるキツナカ特別タスクフォース。
- 説明責任：**36**ヶ月ロードマップに基づく四半期ごとの進捗レビュー。目標未達の場合、**JSC**が「方向転換か継続か」監査を発動。

### B. 予算・資金調達枠組み

- 提案予算は、コミュニティの賛同と商業的実行可能性を確保するため、**60/40**の資金配分比率（公的資金/民間資金）を採用。

カテゴリー	主な資金源	コスト想定
<b>ACen</b> バビリオン	<b>OCTB</b> / 企業スポンサー	ティア1ブーススペース+物流
<b>VR</b> コンテンツ制作	技術提携/助成金	高精細 <b>360°</b> 工場見学
スタッフ配置・運営	シカゴ姉妹都市/地域本部	現地バイリンガル契約業者+出張
認証	民間産業団体	「大阪認定」会場向け資料

- **ROI**予測：観光予約の増加と**B2B**輸出契約により、マーケティング費用に対し**3:1**のリターンを見込みます。中西部における低い顧客獲得コストにより、西海岸のベンチマークを**15%**上回る実績を達成します。

### C. KPIとコンバージョンファネル

- 成功は、生きた認知から経済効果へと移行するシステム2の論理的ファネルを通じて測定されます。
- 認知度：アニメセントラル（ACen）やその他の関連コンベンション（業界に応じて）、およびソーシャルチャネルを通じて100万以上のインプレッションを獲得。
- リード生成：VRツアー登録を通じて「大阪に関心のある」10,000件のメールアドレスを獲得。
- コンバージョン（目標5%）：航空会社パートナー提供の専用プロモコード及びQRリンク付き旅行パッケージで追跡。
  - タイムライン：\* 1〜12ヶ月目：基盤構築とステークホルダー調整。
  - 13〜24ヶ月目：実行（ACenローンチ、VR展開）。
  - 25〜36ヶ月目：拡張性と長期的な観光成長。

## マーケティングフ



### 4. ステークホルダーの連携と政治的牽引力

- キツナカ・モデルは成功のために「根回し」（基盤となる合意形成）を必要とする。
- 現状：この枠組みは、OCTBおよびシカゴ姉妹都市協会（または類似の組織）の協力を前提としている。
- 次のマイルストーン：日本企業の共同経営モデルを反映し、中西部における主要な日本企業本社（例：製造・物流企業）から「基盤的」スポンサーとなる意向表明書（LOI）を確保する。

### 結論

真の革新は翻訳から生まれ、音訳ではない。アメリカの「システム1」的創造的エネルギーを日本の「システム2」的財政・ガバナンス構造に定着させることで、エキゾチックでありながら深く信頼できるブランドアイデンティティを創出する。これは単なる一例に過ぎない。真のプログラムは

参加チームや組織に応じて開発される必要がある。これは  
**仮説モデルであるため、実際のモデルには大幅な発展が必要となる。**



## 付録III：キツナカ統合：認知システムと人間のニーズのマッピング

本章では、キツナカモデルの心理的構造を確立する。ダニエル・カーネマンの二重処理理論（『ファスト&スロー』）とマズローの欲求階層説を統合することで、二重文化ビジネスアプローチの構造的優位性を可視化できる。

### I. 認知的欲求マトリックス

キツナカモデルが効果的な理由を理解するには、カーネマンの認知システムを人間の動機付けの段階にマッピングする必要がある。

- **システム1**：生存基盤（最下位**3層**）システム**1**は高速で直感的、感情的である。狩猟採集時代の祖先に根ざし、局所的な即時的脅威に対処するために進化した。このシステムは「欠乏欲求」——生理的欲求、安全欲求、帰属欲求——を支配する。論理的思考も適用可能だが、主要な駆動要因は感情的な「欠乏への恐怖」——食糧、住居、共同体への切迫した必要性——である。
- **システム2**：成長の頂点（上位**2階層**）システム**2**は遅く、慎重で、論理的である。これは「成長欲求」に不可欠だ：自己尊重と自己実現。真の自己実現には深い思索と内省が必要であり、これらは論理的で遅い思考を行うシステム**2**のみが担える。自己実現は急ぐことはできず、反復的なプロセスである。  
自尊心と自己実現。真の自己実現には深い思索と内省が必要であり、これは論理的で遅い思考を持つシステム**2**のみが遂行できる機能である。自己実現は急ぐことはできず、自らの行動をより高い目的と整合させる反復的で論理的なプロセスである。

**II. 文化的ダイナミクス：「ワイルドウェスト」対「共同体基盤」** キツナカ・モデルは、異なる文化的環境がビジネス世界をナビゲートするためにこれらのシステムをどう活用するかを特定する。

- **アメリカの要素：システム1の敏捷性**  
莫大な富にもかかわらず、アメリカの「起業家精神」と「**DIY**精神」はハイリスクで混沌とした環境——現代の「ワイルド・ウェスト」を生み出している。この構造的な不安定性は、個人をシステム**1**思考に閉じ込めがちだ。ビジネス判断は感情的な関与や、生き残り・成功への差し迫った圧力によって頻繁に左右される。  
システム**2**がこれらの意思決定を向上させる可能性はあるものの、支配的なアメリカのビジネス文化は依然として迅速で反応的、感情に左右されやすい。
- **日本の要素：システム2による安定性**  
対照的に、日本文化は共同体と相互責任を重視する。マズローの欲求階層説における「基礎的」段階（安全と帰属）が集団的社会的基盤によって支えられるため、個人はより容易にシステム**2**思考に没頭できる。この本質的な安定性により、企業の日本側は組織の長期的な、論理的かつ基礎的な側面に集中できる。

### III. キツナカ・インテグレーション

成功する企業には、以下の二つのシステムの調和的な運用が不可欠である：

- 日本的基盤（システム2の論理）：組織の基盤として機能する。論理的で長期的な安定性と、基盤の健全性や自己実現に必要な「スローシンキング」を提供する。
- アメリカン・エンジン（システム1感情）：組織の原動力として機能する。競争が激しく変化する市場を乗り切るために必要な、迅速で感情的かつ起業家的なエネルギーを提供する。

### 結論

日本の共同体的な基盤とアメリカの感情的な機敏性を融合させることで、キツナカ・モデルは心理的に安定しつつ市場に迅速に対応するビジネスを創出する。基盤を固めつつ、自己実現の頂点を目指すことを可能にする。

自己実現の頂点を追求する。

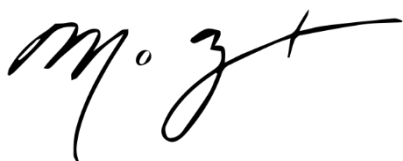
---

### 要約：運営の基盤

キツナカ・モデルの強さはアンカーの強さに依存する。私が数十年にわたり研究してきた日本文化と、シカゴ日米協会、シカゴ日本人クラブ、シカゴ大阪姉妹都市委員会、日系アメリカ人サービス委員会における積極的な活動を含む深い制度的アクセスにより、私はこれら二つの世界を独自の権威をもって橋渡しできる。

この方程式に不可欠な「欠けていたピース」を私が担いたい。論理的な「システム2」基盤を提供することで、「システム1」であるアメリカの革新性が安定し信頼できる軌道で走ることを保証する。橋を提案するだけでなく、それを構築する国内外のネットワークと、創造的かつ重要なメッセージを練り上げつつマーケティングを管理する専門性を備えている。キツナカ・モデルに関する私の初期構想をお読みいただき感謝申し上げます

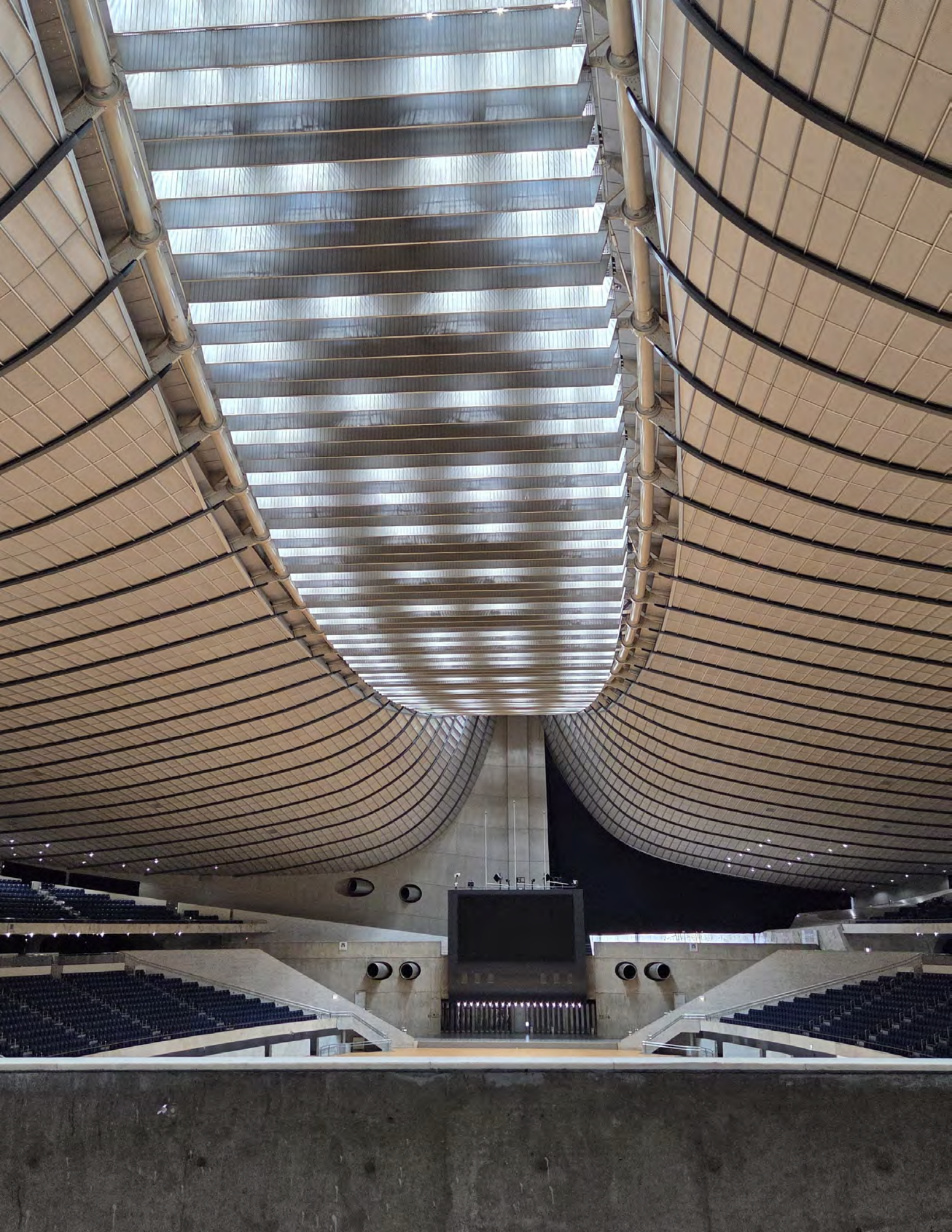
敬具



マイケル・フォスター  
boojazz.com









boojazz.com  
(425) 495 0415  
michael@boojazz.com



**booJazz**  
studios



補足資料





# キツナカ・モデル：2030年以降を見据えた太平洋横

## 断シナジーのための戦略的枠組み（詳細版）

### エグゼクティブ・サマリー

環太平洋地域の地政学的・経済的構造は変革期を迎えている。20世紀後半、米国と日本は貿易摩擦という複雑な駆け引きを繰り返して、1980年代の「日本バッシング」やその後の米国製造業の「空洞化」が特徴的であった。しかし、世界経済が2030年の地平線に近づくにつれ、新たなパラダイムが台頭しつつある。日本の人口減少という課題と、米国がサプライチェーンのレジリエンス強化と再工業化を急務とするという二つの要請に駆り立てられ、独自の国際組織群が進化を遂げている。これらは

エンティティは、本報告書においてキツナカ・モデルと特定されるハイブリッド戦略的枠組みに基づいて運営される。キツナカ・モデルと定義されるハイブリッド戦略的枠組みで運営されている。

この包括的分析は、キツナカ・モデルが太平洋を跨ぐ企業組織の成熟段階を表すと提唱する。もはや「日本式経営」（合意形成・年功序列・プロセス重視）と「米国式経営」（迅速性・実力主義・成果重視）の二者択一で定義されるものではない。代わりに、

組織的両利き性——日本のモノづくり（製造技術）による既存競争優位の活用と競争優位性を活用しつつ、アメリカ的デジタル革新と規模による新たな価値創造を探索する能力である。

自動車大手（トヨタ、ホンダ、マツダ）、消費財コングロマリット（ソニー、資生堂、セブン-イレブン、ユニクロ）、産業巨人（コマツ、ラビダス）、創造的パワーハウス（任天堂、*殭軍*プロダクション）を徹底的に検証することで、本報告書はこのモデルの運営メカニズムを明らかにする。

本調査は、この相乗効果の地理的拠点として米国中西部（特にイリノイ州とオハイオ州）が果たす重要な役割を浮き彫りにしている。同地域は、日本の物流要件と米国の産業能力を結びつける「ゲートウェイ」として機能している。

さらに、サービス儀礼としての「おもてなし」が、競争の激しい米国市場で日本ブランドを差別化するデジタル・エンゲージメント戦略へと文化的に変換される過程を分析している。

2030年までに、日本の多国籍企業（MNC）の存続可能性は、このモデルを実行する能力にかかっている。米国を単なる販売拠点としてではなく、ソフトウェア、研究開発、文化生産の共創拠点として活用することだ。逆に、米国の産業基盤は、自国の労働力不足と生産性課題に対処するため、日本のプロセス規律と資本投資への依存度を高めていく。本報告書は、この収束に向けた詳細なロードマップを示す。

---

## 1. 地政学的・経済的要請

### 1.1 大収束：人口動態と脱結合

日米関係の歴史的文脈は、経済分野においてしばしば対立的であった。1980年代の「貿易戦争」は、製造業の優位性を巡るゼロサム的視点に基づいて展開された。しかし2020年代に入り、外生的ショックが両国の戦略的利益を1945年以来最も緊密に一致させる事態が生じている。

人口の断崖：

日本は存亡に関わる人口危機に直面している。厚生労働省の推計によれば、2040年までに労働人口は約20%減少（約1200万人減）する見込みである。1 2025年までに日本の「ベビーブーム世代」が高齢期（75歳以上）に達し、社会保障費の急増と、戦後経済奇跡を支えた熟練労働者層の枯渇を引き起こす<sup>(2)</sup>



この「2025年問題」は、国内の自動化だけでは埋められない生産性の空白を生み出す。その結果、日本企業は低付加価値の組立だけでなく、高付加価値のイノベーションや生産活動までも、より有利な人口動態を持つ市場へ「オフショア化」せざるを得ない状況に追い込まれている。

米国の再工業化指令：

同時に、米国はCOVID-19パンデミックと中国との地政学的緊張の高まりによって露呈したサプライチェーンの脆弱性に直面している。「グレート・デカップリング」は「フレンドショアリング」戦略を必要としており、重要産業（半導体、電池、重工業）を同盟国に移転させるか、同盟国の資本の支援を得て国内回帰させるものである。3 米国は日本に比べて土地、エネルギー、若年労働力を有しているが、アウトソーシング時代に浸食された特定のプロセス知識（精密製造の深い「ノウハウ」）を欠いている。

## 1.2 キツナカ・モデルの定義

キツナカ・モデルは、こうした相反するニーズに対する理論的かつ実践的な解決策として機能する。

これは二つのビジネス文化の間に共生的なハイブリッド性を創出するマネジメント・フレームワークである。

中核理念：

1. 構造的ハイブリッド性：相反する運営モード（例：迅速な失敗を許容するシリコンバレー研究所と「ゼロ欠陥」を追求する東京本社への報告体制）を意図的に二分し、機能不全を招くことなく共存させる。
2. 文化的敏捷性（両利き性）：「国際的文化両利き性（ICA）」の実践化により、企業が高文脈（日本）と低文脈（米国）の文化規範の両方を操り、イノベーションパフォーマンスを最大化することを可能にする。これは、統一された企業精神を維持しつつ、異なる地理的単位に対して異なる管理スタイルを適用することを含む。事業単位ごとに異なる管理スタイルを採用しつつ、統一された企業精神を維持することである。<sup>7</sup>
3. おもてなし**2.0**：日本のホスピタリティをアメリカの「カスタマーエクスペリエンス」（CX）と「ユーザーインターフェース」（UI）へ翻訳し、データを用いてアルゴリズム的ではなくパーソナルに感じられる形でニーズを予測する。<sup>8</sup>

4. 三セクター統合：民間セクター、政府（産業政策）、地域コミュニティ／学術機関が連携する枠組み。

長期的な資源（労働力、土地、税制優遇措置）を確保するための協働的枠組み。<sup>9</sup>

以下のセクションでは、特定の企業がこれらの理念をどのように実践し、2030年の環太平洋経済を構築しているかを分析する。

---

## 2. 柱Ⅰ：製造・技術における構造的ハイブリッド性

キツナカ・モデルの第一の柱は、相反するイノベーション様式——具体的には日本のカイゼン（継続的漸進的改善）とアメリカのカイカク（抜本的変革）の間の緊張関係——を持続可能な組織構造を創出することである。

### 2.1 トヨタ：「二つの軌道」イノベーションシステム

トヨタ自動車株式会社は、純粋な輸出モデルから複雑なハイブリッドモデルへの進化を体現している。歴史的に、トヨタの優位性はジャストインタイム物流、自律化（自動化に自律性を付加した概念）を特徴とするトヨタ生産方式（**TPS**）によって築かれた。

人間的な温かみ）と厳格な中央集権的統制。<sup>5</sup>TPSはハードウェア品質においては比類ないものの、リスク回避的であるため、自動運転に必要なソフトウェアやAI開発の迅速かつ反復的な性質には不向きである。

この課題を解決するため、トヨタはキツナカ・フレームワークのもと構造的二分化を実施した：

- エクスプロイテーション・エンジン（日本）：トヨタ本社は信頼性、ハードウェアエンジニアリング、ハイブリッド技術に注力。合意形成（リングイ）と長期計画に基づく運営。<sup>10</sup>
- 探索エンジン（米国）：シリコンバレーとマサチューセッツ州ケンブリッジに設立されたトヨタ研究所（**TRI**）は、米国テックスタートアップのスピードと文化で活動。**TRI**はAI、ロボティクス、電池材料などの高リスク・高リターン技術に注力。<sup>(6)</sup>  
シリコンバレーとマサチューセッツ州ケンブリッジに拠点を置き、米国テックスタートアップのスピードと文化で活動。**TRI**はAI、ロボティクス、電池材料などハイリスク・ハイリターンの技術に注力。<sup>6</sup>



戦略的統合：

TRIのイノベーションがTPSマシンにフィードバックされることで相乗効果が生まれる。例えばTRIが開発した運転支援システム「ガーディアン」（ソフトウェア／AI）は、日本の品質基準を用いて量産車に統合された。

これによりトヨタは、ハードウェアの不壊性という評判を維持しつつ、ソフトウェア分野で特斯拉と競合できる。さらに「Woven by Toyota」の設立は、このハイブリッド性を制度化するもので、米国研究所と日本工場の文化的な隔たりを埋めるソフトウェア優先の子会社として機能している。<sup>5</sup>

## 2.2 ホンダ：「トライベンチャー」と独立した研究開発

ホンダは歴史的に、米国事業（特にホンダR&Dアメリカズ）に高い自律性を認めてきた。この「ローカル・グローバル」アプローチにより、米国チームはアキュラMDXやホンダパイロットなど、米国市場の嗜好に特化した車両の設計・開発が可能となった。

やホンダパイロットなど、米国市場向けに特化した車両の設計・開発を可能にした。<sup>11</sup>

LGエナジーソリューション・アライアンス（L-Hバッテリーカンパニー）：

ホンダの2030年戦略は、より深い統合形態である「トライベンチャー」を伴う。

オハイオ州におけるLGエナジーソリューション（LGES）との44億ドルの合併事業は単なる工場ではなく、地政学的同盟である。<sup>9</sup>

- パートナー**1**（ホンダ・日本／米国）：車両プラットフォームと需要（アンカー顧客）を提供する（主要顧客）。
- パートナー**2**（**LGES** - 韓国）：ホンダが社内に欠けていた電池化学の専門技術を提供する。
- パートナー**3**（地域社会 - オハイオ州）：この事業はジェファーソンビル地域の経済に深く根ざしている。単なる外国投資家ではなく「地域パートナー」として位置付けることで、合併事業は有利なインフラ整備を確保している。

支援体制と人材パイプライン。<sup>9</sup>

この動きは、キツナカ・モデルが米国本土における汎アジア協業へと移行したことを示す。ホンダは技術的ギャップを解決するため韓国企業を活用し、

インフレ抑制法（IRA）の要件を満たすため製造を米国で行う一方で、日本ブランドの監督を維持している。これは「フレンドショアリング」の実践例である。

表1：イノベーション構造の比較

特徴	トヨタ ( <b>TPS + TRI</b> )	ホンダ (米国自律技術+合併事業)
主な焦点	中央集権的統制+衛星的イノベーション	地域独立性と戦略的提携
イノベーションハブ	<b>TRI</b> (シリコンバレー) & ウィーブン・プラネット	ホンダ <b>R&amp;D</b> アメリカズ (オハイオ/カリフォルニア)
文化戦略	二分化：AIとハードウェアの異なる文化 ハードウェア	統合型：米国事業は独立した事業体として機能
<b>2030年のEV戦略</b>	マルチパスウェイ (ハイブリッド/水素/BEV)	戦略的提携 (GM、LGES、ソニー)
キツナカ連携	高：明示的な文化的両利き性	ハイ：事業運営のローカライゼーションと三つのベンチャー

## 2.3 コマツ：オープンイノベーションのための地理的再編

大胆な戦略的動きとして、コマツアメリカ社は2020年に本社をシカゴ（オヘア空港近くのトライアングルプラザ）に移転した<sup>(14)</sup>。これは単なる不動産取引ではなく、オープンイノベーションを促進するためのキツナカモデルの展開であった。

- 物流・接続性：この立地によりコマツは米国産業基盤の結節点に位置づけられる。シカゴは日系企業にとって「ゲートウェイ」として機能し（第3章詳述）、東京への直行便と米国顧客への中心性を提供する。<sup>(16)</sup>  
産業基盤の要衝に位置づける。シカゴは日本のビジネスにとって「ゲートウェイ」として機能し（詳細は第3章）、東京への直行便を提供するとともに、米国顧客への中心的なアクセスを実現している。<sup>16</sup>
- エコシステム統合：郊外の孤立した環境から主要ビジネスハブへ移転したことで、コマツは「スマート建設」構想において米国テック系スタートアップやパートナーとの連携を容易にした。新オープンプラン本社は、従来の日本式オフィスにありがちな縦割り構造を打破し、米国式の  
コマツは「スマート建設」構想のため、米国のテック系スタートアップやパートナー企業との連携を容易にするべく、郊外の孤立した環境から主要ビジネス拠点へ移転した。新本社はオープンプラン設計で、従来の日本企業にありがちな部門間の壁を取り払い、米国式の協働文化を育むよう設計されて

いる。<sup>15</sup>



- 採掘の自動化：コマツはこの米国拠点を活用し、自律型鉱山運搬分野をリードしている。米国企業と提携し、GPSとAIを重機に統合することで、日本のハードウェアの耐久性と米国のソフトウェア自動化を完璧に融合させている。(17)

ソフトウェア自動化の融合である。<sup>17</sup>

## 2.4 ラピダスとIBM：半導体ルネサンス

2030年におけるキツナカモデルの最も重要な応用例は、ラピダスとIBMの提携である。かつて半導体分野をリードした日本は、デジタルロジック時代において遅れを取った。ラピダスは政府支援のコンソーシアムであり、40nmプロセスから2027年までに2nmプロセスへ飛躍することを目指している。(3)

2nm技術への飛躍を目指す政府系コンソーシアムである。<sup>3</sup>

- 「死の谷」を埋める橋渡し：ラピダスは2nmチップの基盤となる知的財産（IP）を保有していない。IBM（米国）はIPを保有するが量産能力が不足している。この提携はこのギャップを埋める。
- 人的資本交流：ラピダスは100名以上の技術者をIBMのニューヨーク州アルバニー・ナノテック・コンプレックスに100名以上の技術者を派遣。これは日本の労働力を米国のイノベーション・エコシステムに浸すことでスキルアップを図る大規模な「技術移転」プログラムである。<sup>3</sup>
- 戦略的成果：米国にとって、これは信頼性の高いハイテク製造拠点を友好国（日本）に構築し、台湾の地政学的リスクから供給を多様化するものである。日本にとっては、産業的意義を取り戻す「最後のチャンス」を意味する。ここで「キツナカ・モデル」は知識移転の役割を果たす。

友好国（日本）における拠点を構築し、台湾の地政学的リスクから供給を分散させる。日本にとっては、産業的意義を取り戻す「最後の機会」を意味する。ここでのキツナカ・モデルは、両国政府の政策によって確保された知識移転アライアンスとして機能する。(19)

移転同盟として機能し、両政府の政策によって担保される。<sup>19</sup>

---

## 3. 中西部ネクサス：地理的アンカー

キツナカ・モデルは空間的に均一ではなく、米国中西部、特にイリノイ州とオハイオ州に集中している。この地域は日本にとって「影の産業基盤」として台頭し、東京や大阪ではますます不足する土地、物流、労働力を提供している。

不足している土地、物流、労働力を提供している。

### 3.1 イリノイ州：アメリカ市場への玄関口

データによると、日本はイリノイ州における最大の外国投資国であり、1,600以上の拠点で56,000人以上の住民を雇用している。<sup>20</sup> 同州の対日輸出額は

は2024年に25億8000万ドルを超え、化学製品（8億1400万ドル）とコンピュータ・電子製品（5億1500万ドル）が牽引した。<sup>20</sup>

なぜ中西部なのか？

1. 物流面：シカゴ・オヘア空港は太平洋横断貿易の主要貨物ハブであり、同地域は北米の鉄道網の要所である。<sup>16</sup>
2. 文化的適合性：日本の経営幹部は、ニューヨークの取引型文化やシリコンバレーの流動的な文化よりも、実用的で忠実、プロセス重視の「中西部的な労働倫理」が日本企業文化とより適合するとよく指摘する。流動的なシリコンバレーの文化よりも日本の企業文化と相性が良いと指摘することが多い。<sup>21</sup>
3. コスト：事業コスト（土地、エネルギー）は沿岸部より大幅に低く、資本集約型製造業にとって極めて重要である。<sup>22</sup>

### 3.2 ネイパービル現象：「小さな日本」の建設

イリノイ州ネイパービル郊外は、キツナカ・モデルが地域社会を再構築する実例を示している。単なる工場誘致ではなく、日本人駐在員と企業のための包括的なエコシステム構築が目的だ。

- 「ウエスト・オン・ウエスト」プロジェクト：ヒューストン拠点の開発業者ニュークレスト・プロパティーズはリバーブルック・ショッピングセンター（1523 N. オーロラ・ロード）を「ウエスト・オン・ウエスト」と銘打ったアジア系小売拠点へ再開発中。1,110万ドルで取得したこの14万892平方フィートの施設には、テソライフ（日本のファッション・カジュアル店）と高級アジア系食料品店が主力テナントとして出店予定。<sup>(23)</sup>
- 人口構成の牽引力：本プロジェクトはネイパービル住民の約20%がアジア系である事実をターゲットとしている。アメリカ文化とアジア文化を融合した「第三の空間」を創出する。郊外の利便性と日本の小売コンセプトを融合。<sup>25</sup>

- 企業エコシステム：この小売インフラは、ナルコ・ウォーター（エコラボ）や多数の物流企業を含む、この地域に集中する日本企業のオフィスを支えている。<sup>26</sup> 高品質な日本の生活基盤（食料品店、学校、飲食店）は、米国における日本人材の定着を図る戦略的人事ツールである。

### 3.3 味の素：コモディティから「アミノサイエンス」へ

味の素ヘルス&ニュートリション・ノースアメリカは、伝統的な日本の食品会社がバイオテクノロジー企業へと進化した姿を体現している。

- イタスカ拡張：2021年、味の素はイリノイ州イタスカに55,000平方フィートの新本社を開設した。この施設は単なるオフィスではなく、感覚研究所やテストキッチンを備えた「カスタマー・エンゲージメント・センター」である。<sup>(27)</sup>
- 戦略的転換：同社はMSG／汎用品から高付加価値の「アミノサイエンス」へ移行中。新製品ライン「ソルトアンサー」と「パレートパーフェクト」は、日本の発酵技術を活用し、米国の健康懸念（減塩）に対応するように設計されている。  
日本の発酵技術を活用している。<sup>28</sup>
- オープンイノベーション：拡大策には「NGT3」（次世代味覚・食感技術）コンテストが含まれ、米国スタートアップとの協業を呼びかけている。これにより味の素は食品技術分野において、閉鎖的なサプライヤーからオープンイノベーションプラットフォームへと変貌を遂げる。  
食品技術分野におけるオープンイノベーションプラットフォームへと転換する。<sup>28</sup>

## 4. おもてなし2.0：サービス革命

20世紀における日本の「品質」とは製品の耐久性（車が故障しないこと）を意味した。2030年のキツナカ・フレームワークでは、「品質」とは予見的サービス（**Anticipatory Service**）を意味する。これは「おもてなし」の商業化である——言葉にされる前にニーズを予見する日本のホスピタリティ概念である。



## 4.1 レクサス：米国におけるおもてなしの実践

レクサスは米国におけるブランド価値を、おもてなしの概念に完全に構築した。高級車市場が飽和状態にある中、レクサスは米国消費者が欧州ブランドに「機械的に扱われている」と感じていることを見抜いた。

- 「タズナ」コックピット：現代のレクサス車両（2025年型NXおよびLMなど）のインテリアデザインは、手綱による馬の制御を意味する「タズナ」コンセプトに基づいています。これは「予知技術」を採用しており、ドライバーを歓迎する照明、自動調整シート、そして「気候制御」システムを備

2025年型NXやLMなどは、手綱（たずな）の概念に基づいています。これは「予知型テクノロジー」を採用しており、ドライバーを歓迎する照明、自動調整されるシート、そして個々の快適温度を管理する「気候コンシェルジュ」が、指示される前に機能します。これはソフトウェアに組み込まれたおもてなしです。(29)

快適性を管理する「気候コンシェルジュ」など、要求されずに快適性を管理する「予知技術」を採用しています。これはソフトウェアに組み込まれたおもてなしです。<sup>29</sup>

- ディーラー自律性：レクサスは米国ディーラーに「英雄的」サービス行為を実行する権限を与えている。有名な事例として、あるディーラーが競合他社のショールームに置き忘れた物品を取り戻したケースがある。

競合他社のショールームから忘れ物を回収した事例が有名である。<sup>31</sup>この分散化により、米国従業員は西洋的な自主性を発揮しつつ日本並みのサービスを提供できる。

- マーケティング：「エクスペリエンス・アメージング」キャンペーンは、米国消費者に対し「おもてなし」を明確に教育し、究極のラグジュアリー差別化要素として位置づけている。(32)  
消費者に「おもてなし」を教育し、究極のラグジュアリー差別化要素として位置づける。<sup>32</sup>

## 4.2 マツダ：「感動を、そして感動を」

小規模なプレイヤーであるマツダは、キツナカモデルを活用して規模以上の成果を上げている。

- 人間中心のブランドプラットフォーム：CMOブラッド・オデットの下、マツダは「Move and Be Moved」プラットフォームを立ち上げた。<sup>34</sup>このキャンペーンは、純粋なスペック（馬力）から、日本の価値観である「移動中の生活を豊かにする」という感情的なつながりに軸足を移している。
- パートナリシップ：「ハーモニー・イン・ヒールズバーグ」キャンペーンでは著名なシェフが「おもてなし」を実演し、料理の職人技と自動車製造の職人技（匠）を結びつける。<sup>35</sup>これによりブランドは米国で人気の「メイカー文化」と調和する。
- ラディカル・ホスピタリティ：マツダは米国ディーラー体験を再定義し「ラディカル・ヒューマン」へと再定義。自動車購入における取引的プレッシャーから離れ、日本のホスピタリティに着想を得た関係性ベースのモデルへ移行している。<sup>36</sup>

### 4.3 ANAと資生堂：体験経済

全日本空輸（ANA）：

ANAの「エクスペリエンスクラス」キャンペーンは、フライトを単なる移動手段ではなく文化的体験の始まりと位置付けることで、米国のハイエンド旅行者をターゲットにしている。「空の上のおもてなし」に焦点を当てることで、ANAは日本のサービス文化に内在する予測可能性と敬意に対して対価を支払う意思のある旅行者からプレミアムを獲得している。<sup>37</sup>

資生堂のデジタルトランスフォーメーション（DX）：

資生堂はデジタルおもてなしの先駆者である。従来の高接触型カウンターサービスが無限に拡大できないことを認識し、同社は「オミセプラス」プラットフォームとAI駆動型肌分析を活用し、オンラインでパーソナライズされたカウンセリングを提供している。<sup>39</sup>

- 予測型パーソナライゼーション：システムは顧客データを活用し、季節やライフスタイルに基づく肌の変化を予測。顧客が必要性を自覚する前に製品を提供する。  
季節やライフスタイルに基づく肌の変化を予測し、顧客が気づく前に必要な製品を提案します。
- 文化的ハイブリッド性：資生堂はアメリカ大陸に研究開発拠点を置き、  
日本の品質基準を維持しつつ西洋の肌質に特化した製品を開発。地域CEOが東京のタイムラグなく意思決定できる体制を構築。<sup>40</sup>

表2：米国市場における「おもてなし」の進化

時代	焦点	メカニズム	例
<b>1.0 (1980-2000)</b>	受動的礼儀正しさ	スタッフ研修、お辞儀、「お客様は神様」	初期のホテル・レストランサービス
<b>2.0 (2000-2020)</b>	プロセス効率化	CRMシステム、一貫性、信頼性	レクサスサービスセンター
<b>3.0 (2020-2030)</b>	予測技術	AI/予測データ、デジタルツイン、ハイパーパーソナライゼーション	資生堂オミセプラス、レクサス・タズナ

## 5. 創造経済における文化的統合

キツナカモデルは、ハードな製造業からメディアやエンターテインメントといったソフトパワーの領域にまで広がっています。「クールジャパン」（受動的な輸出）の時代は、日本のIPがアメリカの物語構造と予算で共同開発される「共同制作」へと移行している。

### 5.1 『将軍』（2024年）：文化的両利きの最高基準

2024年テレビドラマ『将軍』は、クリエイティブ制作におけるキツナカモデルの典型例である。西洋人主人公を軸とした1980年版とは異なり、2024年版は二重レンズアプローチを採用した。

- 構造的尊重（プロデューサー権限）：真田広之は単なる俳優ではなくプロデューサーでもあった。これにより衣装・身振り・台詞の不正確さを拒否する構造的権限を得た。彼は日本の時代劇専門家からなる「ドリームチーム」を雇い、アメリカの技術スタッフと協働させた。(41)  
の専門家からなる「ドリームチーム」を雇い、アメリカの技術スタッフと協力させた。<sup>41</sup>
- 「日本語磨き役」：脚本はジャスティン・マークスとレイチェル・コンドーが英語で執筆し、日本語に翻訳された後、時代背景に即したニュアンスを確実にするため、日本人劇作家によって磨き上げられた。この多段階プロセスは  
文字通りの文化的両利きの体現である。<sup>43</sup>
- 物語の脱中心化：本作は西洋の視線を脱中心化し、日本人キャラクター（トラナガ、マリコ）をエキゾチックな「他者」ではなく複雑な主人公として描いた。これはキツナカ転換を反映している：西洋はもはや単なる日本の観察者ではなく、共有された物語の参加者となったのである。<sup>44</sup>



## 5.2 任天堂：戦略としての綱引き

任天堂は戦略的摩擦戦略を採用している。

- 製品管理（日本）：任天堂日本（NoJ）はハードウェアとゲームデザインに対する厳格な管理を維持している。  
これにより「任天堂DNA」が西洋のトレンド（例：モバイルへの移行への抵抗）によって希釈されることを防いでいる。
- マーケティングの自律性（米国）：任天堂アメリカ（NoA）は、  
これらの製品の販売方法について。例えば、**Switch**は米国では若年層向けライフスタイルデバイス（個人主義）として、日本では家族向けデバイス（集団主義）としてマーケティングされた。NoAは日本の風変わりなコンセプトを、西洋の個人主義に共鳴するキャンペーンへと変換している。(46)  
コンセプトを西洋の個人主義に響くキャンペーンに変換する。<sup>46</sup>
- 歴史的変遷：摩擦は存在する（例：ゲームボーイカラーはNoJの意向に反しNoAが推進）。しかしこの緊張関係はフィルターとして機能し、  
最も堅牢なアイデアのみがグローバルで生き残ることを保証するフィルターとして機能する。<sup>46</sup>

## 5.3 ソニー：グローバル複合企業

ソニーは日本のエレクトロニクス事業と米国のエンタテインメント資産を統合し、トランスメディア帝国を築いた。クラシコロールの買収とソニー・ミュージック（日本）とソニー・ピクチャーズ（米国）のシナジーにより、グローバルなアニメ市場を支配するに至った。ソニーは、日本の複合企業が創造的な独立性を認めつつ財務規律と技術統合を提供すれば（『感動』）、米国の文化機関（コロンビア・ピクチャーズ）を所有・運営できることを実証している。(49)

コングロマリットが、創造的独立性を認めつつ財務規律と技術統合（「感動」）を提供すれば、米国文化機関（コロンビア・ピクチャーズ）を所有・運営できることを実証している。<sup>49</sup>

## 6. 小売革新とガバナンス課題

小売部門は、キツナカモデルの成功と摩擦点を両方とも浮き彫りにしている。

### 6.1 セブン-イレブン：ガバナンスの試練の場

セブン-イレブンは統合失敗のリスクを象徴している。米国セブン-イレブン社はフードサービスとデジタル配送で革新を遂げた一方、親会社のセブン&アイ・ホールディングスは「複合企業としての肥大化」で激しい批判に直面している。

- 対立点：米国のアクティビスト投資家バリューアクト・キャピタルは、日本の持株会社が株主価値よりも安定性を優先している（「コングロマリット・ディスカウント」）と主張し、セブン&アイに対し米国事業の分離を迫った。<sup>(52)</sup>

安定性を株主価値（「複合企業ディスカウント」）より優先させていると主張した。<sup>52</sup>

- 買収脅威：2024/2025年にカナダのクーシュタードが提示した非要請買収提案が、日本経営陣にさらなる圧力をかけた。
- キツナカ・モデルの進化：これに対しセブン&アイはコンビニ事業に専念する再編を進め、米国・グローバル事業を緊密に統合する。これはキツナカ・モデルが生き残るためには、日本企業がグローバル資本を納得させるためにグローバルガバナンス基準（ROIC、透明性）を採用しなければならないことを証明している。<sup>(53)</sup>

### 6.2 ユニクロ：「ライフウェア」という哲学的架け橋

ユニクロ（ファーストリテイリング）は成功した対抗モデルを提示している。

- ライフウェア哲学：ユニクロは流行を追わない（ガラ型）。生地革新（ヒートテック、エアリズム）に基づく高品質なベーシック「ライフウェア」を販売する。このコンセプトはハイブリッドだ：アメリカン・ユースティリティ（ギャップ風のベーシック）を日本のモノづくり（徹底した品質管理）で実現している。<sup>55</sup>
- **23**の原則：創業者・柳井正の経営理念は「常識を変える」ことを重視。米国展開は慎重かつ計画的に進め、郊外進出前に旗艦店（例：ソーホー、5番街）とブランド価値を確立するため初期損失を許容した。

- 反トレンド戦略：ファッション企業ではなくテクノロジー企業として位置付けることで、ユニクロは実用的なアメリカ人消費者に訴求しつつ日本の繊維技術力を活用している。<sup>57</sup>
- 

## 7. 労働市場：共生型ソリューション

2030年のキツナカ・モデルにとって最も差し迫った推進要因は、両国間の労働ミスマッチである。

### 7.1 日本の「企業移民」戦略

日本の外国人労働者人口は2025年に過去最高の230万人<sup>(58)</sup>に達したが、人口減少を相殺するには不十分である。キツナカ・モデルは、日本企業が労働者がいる場所に生産を「輸出」すべきだと提唱する。

- 中西部ソリューション：米国中西部は、溶接、HVAC、産業メンテナンスなどの分野で熟練労働力を提供している。溶接、空調設備、産業メンテナンスといった分野で熟練労働力を提供している。これらは現在米国で需要と賃金上昇が顕著な分野である<sup>59</sup>。オハイオ州やイリノイ州に投資することで、日本企業は日本のプロセスを実行するために米国の労働力を効果的に「輸入」できる。
- ビザの相乗効果：日本は「特定技能」ビザ（第1種及び第2種）を拡大し、より多くの外国人労働者の受け入れを進めている。<sup>61</sup>しかし、キツナカ・モデルは、人材を日本に流入させるよりも、資本を米国に流入させる方が、政治的に実現可能性の高い長期的解決策であると示唆している。

### 7.2 米国のスキルギャップ

米国は熟練技能者の不足に直面している。コマツやホンダなどの日本企業は、訓練アカデミーの設立（例：オハイオ州におけるホンダの広範な人材育成）によってこのギャップを埋めている。彼らは単に雇用しているだけでなく、日本の精密基準で米国労働力を訓練し、米国産業基盤の総合的な能力を高めている。<sup>62</sup>

## 8. 戦略ロードマップ：2030年以降

今後10年間で繁栄を続けるには、環太平洋企業はキツナカ戦略的柱を採用すべきである：

1. 文化的両利きの制度化：米国に「日本デスク」を設置するだけでは不十分である。企業には「第三の文化」を体現するリーダー——経営文化に精通したバイリンガルで意思決定権限を持つ幹部——が必要だ。  
  
『将軍』における真田広之の成功やトヨタのTRI幹部たちの実績が示すように、文化的ハイブリッド人材は戦力の倍増効果をもたらす。
2. トライベンチャーへの投資：二国間合併事業では不十分。未来はトライベンチャー（企業A+企業B+地方政府／地域社会）にある。ホンダとLGのオハイオ州における提携に見られるように、これは企業を政治的変動から守る基盤となる。  
  
ベンチャー（企業A+企業B+地方政府／地域コミュニティ）にある。ホンダ・LG・オハイオ州の提携がその実例だ。これにより企業は政治的変動の影響を受けにくくなる。
3. おもてなしのデジタル化：米国市場はパーソナライゼーションを求める。日本企業はAI投資により高付加価値サービスモデル（資生堂の「Omise+」やレクサスの「タズナ」など）を拡大すべき。サービスこそが新たな製造業である。
4. サプライチェーン「フレンドショアリング」：重要技術（半導体・電池）の統合深化により「環太平洋産業地帯」を構築せよ。  
  
ラピダス・IBM提携が青写真：米国知的財産+日本製造=レジリエンス。  
  
バッテリー）における連携を強化し「太平洋産業地帯」を構築せよ。ラピダスとIBMの提携がその青写真だ：米国の知的財産+日本の製造力=レジリエンス。
5. ガバナンスの調和：グローバル資本へのアクセスとアクティビストとの摩擦回避のため、  
  
日本企業はステークホルダー中心の「魂」を保ちつつ、欧米流の効率性指標（ROIC）を採用すべきである。



## 結論

キツナカ・モデルは、縮小する日本にとっての単なる生存戦略ではない。再工業化を進めるアメリカにとっての再生戦略である。これは20世紀の摩擦から離れ、21世紀に求められる共生的なハイブリッド性への移行を体現している。アメリカの革新性、スピード、ソフトウェアと、日本の精密さ、おもてなし、長期的視点とを融合させることで、キツナカ・モデルは未来に向けた強靱な青写真を提供する。2030年、最も成功する企業は「日本企業」でも「米国企業」でもない——キツナカ企業となるだろう。

## 参考文献

1. 日本の労働力人口は2040年までに20%減少する見込み、2025年12月18日アクセス  
2025年、<https://www.weforum.org/stories/2019/02/japan-s-workforce-will-shrink-20-by-2040/>
2. 2025年問題を考える—第1部：人口変動と...、2025年12月18日閲覧、  
[https://www.npi.or.jp/en/research/IIPS%20Q\\_KOMINE\\_Nov%2015.pdf](https://www.npi.or.jp/en/research/IIPS%20Q_KOMINE_Nov%2015.pdf)
3. ラピダスは日本の半導体復興を実現できるか？ - ザ・ディプロマット、2025年12月18日閲覧  
、<https://thediplomat.com/2025/07/can-rapidus-achieve-japans-semiconductor-revival/>
4. 日本の半導体復活：戦略的提携と...、2025年12月18日閲覧、<https://arc-group.com/japan-semiconductor-resurgence/>
5. トヨタ・ケーススタディ、2025年12月18日閲覧、<http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2022/07/10719.pdf>
6. トヨタの人工知能戦略、2025年12月18日閲覧、  
<https://kuey.net/index.php/kuey/article/download/8711/6557/16756>
7. 国際的な文化的両利き性：外国市場参入における緊張のバランス、2025年12月18日アクセス、  
[https://www.researchgate.net/publication/343265752\\_International\\_cultural\\_ambidexterity\\_Balancing\\_tensions\\_of\\_foreign\\_market\\_entry\\_into\\_distant\\_and\\_proximate\\_cultures](https://www.researchgate.net/publication/343265752_International_cultural_ambidexterity_Balancing_tensions_of_foreign_market_entry_into_distant_and_proximate_cultures)

8. 顧客サービスにおけるおもてなし：日本の「おもてなし」から学ぶ教訓、2025年12月18日アクセス、<https://cba-gbl.com/hospitality-in-customer-service/>
9. LGエナジーソリューションとホンダ、新合弁会社設立に向け起工式を実施...、2025年12月18日閲覧、<https://www.prnewswire.com/news-releases/lg-energy-solution-and-honda-break-ground-for-new-joint-venture-ev-battery-plant-in-ohio-301758629.html>
10. トヨタ（日本）対フォード（米国）の事例研究 - ResearchGate, 2025年12月18日閲覧、[https://www.researchgate.net/publication/396648017\\_A\\_Term\\_Paper\\_On\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_Management\\_Practices\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Toyota\\_Japan\\_vs\\_Ford\\_USA](https://www.researchgate.net/publication/396648017_A_Term_Paper_On_Comparative_Analysis_of_Management_Practices_A_Case_Study_of_Toyota_Japan_vs_Ford_USA)
11. 2025 Digital FactBook – North America R&D / Engineering, 2025年12月18日閲覧、<https://hondanews.com/releases/digital-factbook-north-america-rd-engineering>
12. IN AMERICA - Honda, 2025年12月18日閲覧、<https://content.services.honda.com/Honda-in-America-Booklet-Final.pdf>
13. LGエナジーソリューションとホンダ、バッテリー合弁会社を正式設立...、2025年12月18日閲覧、<https://global.honda/en/newsroom/news/2023/c230113beng.html>
14. コマツアメリカ、北米本社の移転計画を発表...、2025年12月18日閲覧、<https://me.smenet.org/komatsu-america-announces-plans-to-move-north-america-headquarters-to-chicago/>
15. コマツアメリカ、北米本社をシカゴに移転へ、2025年12月18日閲覧、<https://www.oemoffhighway.com/market-analysis/industry-news/press-release/21000046/komatsu-america-corp-komatsu-america-to-move-north-america-headquarters-to-chicago>
16. シカゴの国際貿易における役割を定義する5つの特徴、2025年12月18日閲覧、<https://globalaffairs.org/commentary-and-analysis/blogs/chicagogloball/five-features-of-chicagos-global-trade>
17. コマツ、米国で事業拡大と革新を推進 - NAM, 2025年12月18日閲覧、<https://nam.org/komatsu-expands-and-innovates-in-the-u-s-33871/>

18. IBMとRapidus、先進的な...構築に向けた戦略的提携を結ぶ、2025年12月18日閲覧、  
[https://www.rapidus.inc/en/news\\_topics/information/ibm-and-rapidus-form-strategic-partnership-to-build-advanced-semiconductor-technology-and-ecosystem-in-japan/](https://www.rapidus.inc/en/news_topics/information/ibm-and-rapidus-form-strategic-partnership-to-build-advanced-semiconductor-technology-and-ecosystem-in-japan/)
19. 日本は半導体補助金にさらに注力、ラピダスは準備万端...、2025年12月18日閲覧、  
<https://www.digitimes.com/news/a20241129PD213/rapidus-government-funding-subsidies-2024-japan.html>
20. Japan Trade Statistics 2025 - Illinois.gov, 2025年12月18日閲覧、  
<https://dceo.illinois.gov/content/dam/soi/en/web/dceo/smallbizassistance/export/tradeflyers/25japaninternationalmarketflyer.pdf>
21. 米国中西部と日本のダイナミクス、2025年12月18日アクセス、  
[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/usa/Midwest\\_Newsletters/Midwest\\_Japan\\_Dynamic\\_English.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/usa/Midwest_Newsletters/Midwest_Japan_Dynamic_English.pdf)
22. なぜグローバル企業がイリノイ州を選ぶのか、2025年12月18日閲覧、  
<https://www.illinoisdc.org/news/why-global-companies-choose-illinois/>
23. NewQuest Asia-Pacific Retailが新市場に参入、大規模な...を計画中、2025年12月18日閲覧、  
<https://naper.org/ndp-article/newquestredevelopment>
24. ニュース | シカゴ郊外のショッピングセンターが...に生まれ変わる、2025年12月18日閲覧、  
<https://www.costar.com/article/1769359717/suburban-chicago-shopping-center-to-be-transformed-into-asia-focused-retail-destination>
25. ネイパービルのリバーブルック・ショッピングセンターがアジア系小売店中心に転換へ...、2025年12月18日アクセス、  
<https://www.nctv17.org/news/napervilles-riverbrook-shopping-center-to-transform-to-asian-retail-and-restaurant-plaza/>
26. 日本の施設 - 一部リスト \*、2025年12月18日アクセス、  
<https://www.chicago.us.emb-japan.go.jp/JcomplistEng.pdf>
27. 味の素ヘルス & ニュートリション北米、イリノイ州に新本社を開設、2025年12月18日アクセス、  
<https://www.powderbulksolids.com/food-beverage/ajinomoto-health-nutrition-north-america-opens-new-hq-in-illinois>

28. 味の素ヘルス & ニュートリション北米株式会社、新製品を発表...、2025年12月18日閲覧、  
、<https://www.ajihealthandnutrition.com/media/ajinomoto-health-nutrition-north-america-inc-launches-new-product-platforms-tackling-top-food-formulation-challenges/>
29. LM | 運転手付き移動のためのラグジュアリーMPV | レクサスUK、2025年12月18日閲覧、  
<https://www.lexus.co.uk/new-cars/lm>
30. Your Luxury Africa - 2023年3月号 by yourluxury - Issuu, 2025年12月18日閲覧、  
[https://issuu.com/yourluxury/docs/yl\\_march\\_2023\\_issue](https://issuu.com/yourluxury/docs/yl_march_2023_issue)
31. レクサスディーラーはどのように「おもてなし」を実践しているか？, 2025年12月18日閲覧、  
<https://mag.lexus.co.uk/lexus-dealers-demonstrate-omotenashi/>
32. BEYOND ZERO | トヨタ、2025年12月18日閲覧、  
[https://www.toyota.it/content/dam/toyota/nmsc/italy/mondo-toyota/beyond-zero/pdf/Booklet\\_BEYOND\\_ZERO\\_ENG\\_tcm-20-2312894.pdf](https://www.toyota.it/content/dam/toyota/nmsc/italy/mondo-toyota/beyond-zero/pdf/Booklet_BEYOND_ZERO_ENG_tcm-20-2312894.pdf)
33. おもてなし：レクサスにとっての意味とは？ - レクサスUKマガジン、2025年12月18日閲覧  
、<https://mag.lexus.co.uk/omotenashi-what-does-it-mean-to-lexus/>
34. マツダのCMOが語る、新たなブランドプラットフォームが同社の競争力を高める仕組み...、  
2025年12月18日閲覧、<https://www.marketingdive.com/news/mazda-cmo-interview-brand-platform-campaign-launch/727468/>
35. マツダが料理のストーリーテリングでラグジュアリーブランドを牽引した手法...、2025年12月18  
日閲覧、<https://www.nativeadvertisinginstitute.com/cases/dotdash-meredith-x-mazda-harmony-healdsburg>
36. 59 人間中心の革新：マツダが顧客体験を再定義する方法、2025年12月18日閲覧、  
<https://podcasts.apple.com/us/podcast/59-radically-human-how-mazda-is-redefining-customer/id1713550839?i=1000679177468>
37. 全日本空輸 | ワールド・エアライン・ニュース、2025年12月18日閲覧、  
<https://worldairlinenews.com/tag/all-nippon-airways/>



38. ミラノ～東京、そしてその先へ、全日本空輸がイタリアと日本を結ぶ...、2025年12月18日閲覧、  
<https://www.travelandtourworld.com/news/article/milan-to-tokyo-and-beyond-all-nippon-airways-now-connects-italy-to-osaka-sapporo-okinawa-fukuoka-and-more-with-nonstop-flights/>
39. デジタルトランスフォーメーションの加速 | 統合報告書2021、2025年12月18日閲覧、  
<https://corp.shiseido.com/report/en/2021/strategy/progress/dx/>
40. 資生堂の理念、2025年12月18日閲覧、  
[https://corp.shiseido.com/report/en/2023/pdf/report\\_en.pdf](https://corp.shiseido.com/report/en/2023/pdf/report_en.pdf)
41. 正確性と信頼性のギャップを埋める...、アクセス日  
2025年12月18日アクセス、<https://vfxvoice.com/bridging-the-gap-between-accuracy-and-authenticity-for-shogun/>
42. 『Shōgun』は本物らしさに賭けた。2024年最も...の一つとなった、2025年12月18日アクセス、  
<https://www.wypr.org/2024-04-23/shogun-banked-on-authenticity-it-became-one-of-2024s-most-successful-shows>
43. FXの『SHŌGUN』シリーズは本物志向に焦点を当てる - Nerdist, 2025年12月18日閲覧、  
<https://nerdist.com/article/fx-shogun-series-focuses-on-authenticity-in-its-epic-historical-tale/>
44. FX『将軍』は広い視野で馴染み深い物語を描く - The Ringer, 2025年12月18日閲覧、  
<https://www.theringer.com/2024/02/26/tv/shogun-fx-adaptation-hiroyuki-sanada-justin-marks-rachel-kondo>
45. 『将軍』共同制作者 卒業生レイチェル・コンド、ジャスティン・マークスが語る...、2025年12月18日アクセス  
<https://thedailytexan.com/2024/11/01/shogun-co-creators-alumna-rachel-kondo-justin-marks-talk-making-the-18-emmy-award-winning-series-returning-to-old-austin-stomping-grounds/>
46. 任天堂アメリカ対日本、両社の意見の相違に関する私の理論...、2025年12月18日閲覧、  
[https://www.reddit.com/r/Gameboy/comments/19emm9j/nintendo\\_of\\_america\\_vs\\_japan\\_my\\_theory\\_on\\_their/](https://www.reddit.com/r/Gameboy/comments/19emm9j/nintendo_of_america_vs_japan_my_theory_on_their/)

47. 任天堂の異文化分析：アメリカと日本 - Webflow、2025年12月18日閲覧、[https://uploads-ssl.webflow.com/5a782fbc68edf600010096ab/5bdb645336f11a049d46d3\\_ed\\_nintendo%20cross-culture.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/5a782fbc68edf600010096ab/5bdb645336f11a049d46d3_ed_nintendo%20cross-culture.pdf)
48. 任天堂のマーケティング手法：過去と現在 - Paid、2025年12月18日閲覧、<https://hashtagpaid.com/banknotes/nintendos-approach-to-marketing-then-and-now>
49. ソニー株式会社のケーススタディ | PDF | ソニー | ビジネス - Scribd, 2025年12月18日閲覧、<https://www.scribd.com/document/910451634/Case-Study-of-Sony-Corporation>
50. (PDF) ソニー株式会社：トランスナショナル・メディア経営の事例研究..., 2025年12月18日閲覧、[https://www.researchgate.net/publication/233196996\\_The\\_sony\\_corporation\\_A\\_case\\_study\\_in\\_transnational\\_media\\_management](https://www.researchgate.net/publication/233196996_The_sony_corporation_A_case_study_in_transnational_media_management)
51. Sony's Technology 2020, 2025年12月18日アクセス、[https://www.sony.com/en/SonyInfo/technology/activities/Tech2020/pdf/Sonys\\_Technology\\_2020\\_E.pdf](https://www.sony.com/en/SonyInfo/technology/activities/Tech2020/pdf/Sonys_Technology_2020_E.pdf)
52. セブン&アイ・ホールディングスをグローバルチャンピオン7-Elevenへ変革、2025年12月18日アクセス、<https://www.10xebitda.com/wp-content/uploads/2022/11/ValueAct-7-Eleven-Consumer-ValueAct-7-Eleven-Presentation-Feb-2022.pdf>
53. セブンイレブンの変革、2025年12月18日閲覧、[https://www.7andi.com/en/ir/file/library/ks/pdf/2025\\_0806kse\\_02.pdf](https://www.7andi.com/en/ir/file/library/ks/pdf/2025_0806kse_02.pdf)
54. セブン&アイ・ホールディングス：圧力に駆られた変革 - KUTIC, 2025年12月18日閲覧、<https://www.kutic.jp/insights/seven-i-change>
55. ユニクロのマーケティング戦略はアンチマーケティングか？そのキャンペーンは...、2025年12月18日閲覧、<https://digitalagencynetwork.com/uniqlo-marketing-strategy/>
56. ライフウェア、世界を変える - DigitalOcean, 2025年12月18日閲覧、<https://wikirate-production-storage.fra1.cdn.digitaloceanspaces.com/files/7959657/25836244.pdf>
57. ユニクロ - 日本のファストファッション小売ブランドの戦略、2025年12月18日閲覧、<https://martinroll.com/resources/articles/strategy/uniqlo-the-strategy-behind-the-global-japanese-fast-fashion-retail-brand/>

58. 日本の外国人労働者数が過去最高の230万人に - nippon.com, 2025年12月18日閲覧、  
<https://www.nippon.com/en/japan-data/h02312/>
59. 最も需要の高い技能職 - DAVRON、2025年12月18日閲覧、<https://www.davron.net/most-in-demand-skilled-trades-jobs-2025/>
60. 技能職の現状：2025年10月 - BlueRecruit、2025年12月18日閲覧、<https://bluerecruit.us/state-of-the-trades-october-2025/>
61. 労働力不足と外国人労働者増加を受け、日本が移民政策を見直す2025年12月18日アクセス  
<https://japan-forward.com/japan-rethinks-immigration-amid-labor-shortage-and-foreign-population-rise/>
62. 熟練労働者を変革する新たな潮流 - WORKERS.COM、2025年12月18日アクセス、  
<https://www.workers.com/blog/from-training-to-technology-the-emerging-trends-transforming-skilled-labor/>
63. 2025年米国製造業予測：課題、動向、および...、2025年12月18日アクセス、  
<https://skillwork.com/the-2025-u-s-manufacturing-forecast-challenges-trends-and-workforce-solutions/>

# 認知的両利き性：2025年ハイブリッド企業におけるシステム1（米国型）とシステム2（日本型）の統一理論

## 1. 序論：パンデミック後の時代の認知的危機

2025年のグローバルビジネス環境は、前例のない技術的加速と組織の深刻な分断が交錯する不安定な分岐点に立っている。2020年代初頭の混乱を契機としたハイブリッド勤務モデルの急速な定着は、かつて企業の認知を支配していた従来の物理的構造を解体した。同時に、生成AIの普及は意思決定プロセスに非人間的な主体を導入した。その出力速度は人間の検証能力をはるかに凌駕する。この環境下で現代企業が直面する主要課題は、もはや単なる「デジタル変革」ではなく「認知変革」である。この変革の緊急性は、単一の文化管理モデルの限界によって強調される。歴史的に「行動志向」「破壊的イノベーション」「個人主義」で称賛されてきたアメリカモデルは、AIが生み出す速度の時代に足場を失うリスクがあり、戦略的な「幻覚」と運営上の脆弱性につながる。一方、合意形成、厳格な品質管理、長期安定性で称賛される日本モデルは、即応性を求める市場において陳腐化の脅威に直面している。2025年の効果的な組織は、これらのパラダイムのいずれかを選択する余裕はない。むしろ、それらを統合し、ダイナミックな新たなビジネスモデルへと昇華させねばならない。



本報告書は、ノーベル賞受賞者ダニエル・カーネマンの『ファスト&スロー』（2011年）で詳述された二重処理理論に基づき、「組織的認知両利性」の枠組みを提案する。カーネマンの「システム1」（高速・直感的）と「システム2」（低速・熟慮的）を、それぞれ米国と日本の経営アーキタイプにマッピングすることで、ハイブリッド企業のための洗練されたオペレーティングシステムを構築できる。このモデルは、将来成功する企業は、高度なAIのガバナンス能力によって仲介され、シリコンバレーのヒューリスティックなスピードと東京の集合的知恵を切り替えられる、バイリンガルの認知的実体として機能すると提唱している。

---

## 2. 理論的基盤：二重プロセス組織

2025年のビジネスモデルを設計するには、まず人間（ひいては組織）の思考の根本的な仕組みを分解しなければならない。ダニエル・カーネマンの研究は、この分析に不可欠な語彙を提供する。彼が提唱する「システム1思考」と「システム2思考」の区別は、単なる心理学的分類ではなく、グローバル経営に内在する緊張関係を正確に記述するものである。<sup>(1)</sup>

### 2.1 システム1のメカニズム：連想マシン

システム1は自動的に、かつ迅速に作動し、ほとんどあるいは全く努力を要せず、自発的な制御の感覚もない。<sup>1</sup> これは直感、印象、複雑なパターン認識の領域である。人間の心において、システム1は顔の感情を読み取る、空いた道路で車を運転する、あるいは「パンと...」というフレーズを完成させるといった役割を担っている。これは「連想マシン」であり、世界について首尾一貫した物語を構築する。その際、正確さよりも一貫性を優先することが多い。<sup>3</sup>

組織の文脈において、システム1は企業の集合的な「直感」を表す。これは、ユーザー指標の変化に基づいて事業転換を行うスタートアップ創業者の迅速な意思決定や、顧客のボディランゲージに基づいてリアルタイムで営業トークを調整する営業チームに見られる。システム1は変動性と速度に優れ、選択肢を生み出し物語を構築する。しかし、ヒューリスティクス（思考の近道）に依存するため、体系的な誤りやバイアスを生じやすい。<sup>3</sup>

- 利用可能性ヒューリスティック：システム1が支配的な組織は、事例が思い浮かびやすい度合いで事象の発生確率を判断する傾向がある。2025年には、企業が最近のバイラルトレンドや単独競合他社の動きに過度に注目し、広範な歴史的データを無視する形でこれが顕在化する。(5)

特定の競合他社の動きに過度に注目し、より広範な歴史的データを無視する形で現れる。<sup>5</sup>

- 確証バイアス：システム1は現在の仮説を支持する証拠を求め、反証となるデータを無視する。戦略計画では、経営陣が自社の成功確率を過大評価する「内部視点」へとつながる。

自らのイニシアチブを推進する一方で、市場における失敗の基本率を無視する。<sup>2</sup>

- 過信：システム1が生み出す物語の一貫性は、根拠のない自信を生む。迅速な動きを見せるアメリカのテック企業は、「物語が正しいと感じられる」という理由で製品をローンチし、致命的な欠陥を暴く厳格なデューデリジェンスを省略してしまうことがある。

致命的な欠陥を暴くはずの厳格なデューデリジェンスを省略する。<sup>7</sup>

## 2.2 システム2の仕組み：怠惰な統制者

システム2は、複雑な計算を含む、注意を必要とする努力を要する精神的活動に注意を割り当てる。<sup>1</sup> システム2の働きは、しばしば主体性、選択、集中といった主観的経験と結びついている。それは遅く、意図的で、論理的である。システム2は、規則に従い、複数の属性で対象を比較し、選択肢の間で意図的な選択を行うことのできる唯一のモードである。<sup>3</sup>

組織的には、システム2はガバナンス、リスク管理、戦略的計画、監査の領域である。組織が「自己統制」を行使し、システム1の衝動的反応を抑制するメカニズムである。カーネマンはシステム2が「怠惰」で資源集約的であると指摘する。グルコースを消費し、多大な精神的エネルギーを必要とする。<sup>4</sup> 結果として、組織は個人と同様にシステム2思考を回避しがちであり、混乱や正式なプロセスによって強制されない限り、システム1の直感的判断を支持することを好む。

- 誤り修正：システム2の主要な進化的機能は監視である  
システム1。ビジネスにおいては、クリエイティブチームのキャンペーンをチェックするコンプライアンス部門や、プロトタイプコードをテストするエンジニアの役割に相当する。  
システム2がなければ、システム1は抑制されず、変動性は高まるが信頼性は低下する。<sup>9</sup>

- リソース制約：システム2は遅く労力を要するため、これにのみ依存する組織は麻痺状態に陥る。「分析麻痺」は本質的にシステム2の過剰摂取であり、熟考のコストが意思決定の価値を上回る状態である。<sup>4</sup>

## 2.3 相互作用：効率的な経営幹部

カーネマンの核心的な洞察は、効率的な認知には両方のシステムが必要だということである。システム1はほとんどの時間を主導し、世界を迅速にナビゲートすることを可能にする。一方、システム2はバックグラウンドに待機し、システム1が解決できない問題——例えば「バスケットコートを横切るゴリラ」や数学的誤り——に遭遇した時のみ介入する。<sup>2</sup>

2025年のビジネスモデルは、この相互作用を大規模に再現しなければならない。高速実行（システム1）がデフォルト状態でありながら、リスク閾値を超えた瞬間に高粘性熟慮（システム2）を起動させる堅牢な「切り替え機構」を備えた組織構造を構築する必要がある。多くの現代組織の失敗は、これらのシステムの不整合に起因する。すなわち、戦略的決定にシステム1を用いる（無謀なM&Aや製品投入を招く）一方で、些細な決定にシステム2を用いる（官僚的な経費報告を引き起こす）という矛盾である。<sup>5</sup>

---

## 3. 文化的原型：認知と管理スタイルのマッピング

二重処理理論は普遍的な人間の精神を説明する一方で、異なる文化圏ではこれらの処理様式が独自の経営哲学として制度化されてきた。アメリカ型をシステム1に、日本型をシステム2にマッピングすることで、2025年のグローバルビジネス動向を分析する強力な発見的手法が得られる。

## 3.1 アメリカモデル：制度化されたシステム1

アメリカン・マネジメント・スタイル、特にシリコンバレーやベンチャーキャピタル・エコシステムによって輸出されたものは、システム1思考の文化的増幅器として機能する。個人主義、スピード、リスクと曖昧性に対する高い許容度を特徴とする。<sup>10</sup>

### 3.1.1 個人主義と「英雄的リーダー」

米国はホフステードの文化次元において一貫して最も個人主義的な国家として位置づけられている（指標スコア91）。<sup>12</sup>この文化的特性は直観が本質的に個人的であるため、システム1の意思決定を有利にする。「直感」は単一の脳内に存在する。アメリカの組織は、集団の疑念をしばしば覆す形で、リーダーが個人のシステム1判断に基づいて行動することを認めている。この「英雄的リーダー」パラダイムは、合意形成の摩擦を回避するため、迅速な方向転換と急進的なイノベーションを可能にする。<sup>11</sup>

- 行動バイアス：「素早く動いて壊す」といったアメリカの経営格言や「許可より許し」といった表現は、明示的にシステム1を支持している。これらは決定の正確さよりも決定の速度を優先し、迅速な反復（システム1による一連の調整）が最終的に「許可より許しを」といったアメリカの経営格言は、明示的にシステム1を支持している。これらは意思決定の正確さよりもスピードを優先し、迅速な反復（システム1による調整の連続）が最終的に誤りを修正すると信頼している。<sup>10</sup>
- トップダウン直観：アメリカ型モデルでは、戦略はしばしばトップダウンでリーダーのビジョン（システム1の物語）に基づいてトップダウンで展開される。部下はその妥当性を議論するよりも、このビジョンを実行することが求められる。この整合性は迅速な動員を可能にするが、リーダーの直感に偏りがある場合には「単一障害点」を生み出す。<sup>11</sup>

### 3.1.2 高い変動性と革新性

システム1は多様性の原動力である。緩やかな連想とヒューリスティクスに依存することで、アメリカ組織は良し悪しを問わず幅広いアイデアを生み出す。これはベンチャーキャピタルモデルと合致し、少数の「パワーロー」的成功と引き換えに高い失敗率を許容する。アメリカのシステム1モデルは「イノベーション生成装置」であり、既存価値の最適化よりも新たな価値創造を優先する。<sup>(10)</sup>



## 3.2 日本のモデル：制度化されたシステム2

これとは対照的に、日本の経営モデルは集団的システムとして機能する

2として機能する。厳格で遅く、熟慮を重ねるプロセスを通じて、変動を減らし、誤りを排除し、整合性を確保するよう設計されている。<sup>10</sup>

### 3.2.1 根回し：分散型前頭前野

*根回し*（文字通り「根を回す」）とは、正式な会議が行われる前に、すべての利害関係者と非公式に議論することで決定の土台を整える日本の慣行である。<sup>15</sup> これは典型的なシステム2の活動であり、アイデアの提案者に、他者の精査に対して自らの論理を繰り返し明確化し、擁護し、洗練させることを強いる。

- バイアス軽減：*根回し*は強力なバイアス除去メカニズムとして機能する。一方で個々のアメリカ人リーダーは楽観バイアスに陥る可能性があるが、根回しプロセスの集団的精査により隠れたリスクや反対意見が洗い出される。これにより、意思決定時点までにステークホルダーの「システム1」的感情的反応が処理され、「システム2」的論理的合意が形成されることが保証される。<sup>17</sup>
- スピードより合意：根回し（*ネマツン*）の目的はスピードではなく、調和（*和*）と方向性の統一にある。これにより、抵抗が事前に中和されているため、決定後は即座に実行に移せる。これは、決定は迅速だが下流の抵抗により実行が停滞しがちなアメリカ型とは対照的である。<sup>13</sup>

### 3.2.2 リングイ：アルゴリズム的官僚制

提案書（*リングイ書*）がボトムアップで回覧され、複数階層の管理職の承認印を受ける *リングイ*制度は、システム2の構造的具現化である<sup>(15)</sup>。これは組織に減速を強いる。文書に印を押す物理的（あるいはデジタル）行為は、意識的な検証の瞬間を必要とする。

- プロセス信頼性：システム2が数学的証明の論理を検証する役割を担うのと同様に、リングイシステムは事業提案の論理を検証する。

極めてリスク回避的で現状維持を好むが、品質維持と致命的ミス防止には極めて効果的である。この「ゼロ欠陥」精神こそが、日本製造業の強みの象徴である。<sup>13</sup>

### 3.3 比較分析マトリックス

以下の表は、これら二つのモードの構造的対立を要約し、なぜそれらがしばしば互換性がないと見なされるかを示している。

特徴	アメリカ式 (システム1)	日本式 (システム2)	認知機能
主な推進力	個人の直感	集団的合意	分散対 信頼性
意思決定速度	速い (時間/日)	遅い (週/月単位)	ヒューリスティック対 アルゴリズム的
エラー許容度	高 (「迅速な失敗」)	低 (ゼロ欠陥)	探索 vs. 搾取
コミュニケーション	トップダウン／討論	ボトムアップ／ <i>根回し</i>	指示的 vs. 協議型
社会的指標	個人 パフォーマンス	集団調和 (和)	自律性 vs. 結束力
構造的ツール	ピッチデッキ	リングイショー	物語対 文書化
戦略的視野	短期・中期 (四半期)	長期 (世代単位)	即時報酬 対 持続可能性

表3.1：文化的認知様式の比較分析<sup>10</sup>

## 4. 2025年の状況：認知バランスの崩壊

2025年、ハイブリッドワークと生成AIという二つの主要な力が、これらのモデルの伝統的な均衡を破壊した。その結果、システム1思考への危険な偏りが生じ、グローバルビジネスに「熟考の危機」をもたらしている。

### 4.1 ハイブリッドワーク：合意形成の断片化

2025年までに、ハイブリッドワークは標準となり、世界の労働力の約28～30%がリモートで業務を行うようになる<sup>20</sup>。これは柔軟性を提供する一方で、日本式のシステム2思考に必要な社会的インフラを根本的に劣化させる。

#### 4.1.1 物理的な根回し（ネマワシ）の終焉

*根回し*は、高帯域幅の非公式なコミュニケーション——廊下での雑談、共有する昼食、物理的な会議室での非言語的合図——に依存している。<sup>13</sup> リモートワークツール（Zoom、Slack）は「狭帯域」のフィルターとして機能し、こうした文脈を剥ぎ取る。ビデオ通話では、日本式マネジメントの重要なスキルである「*空気を読む*」ことが困難である。その結果、分散型チームは深い合意形成に苦戦し、単に物事を進めるためだけにアメリカ式のトップダウン指示に頼らざるを得なくなる。<sup>20</sup>

#### 4.1.2 デジタルツールのシステム1バイアス

デジタルコラボレーションツールはスピード（システム1）を重視して設計されている。インスタントメッセージングは即時応答を前提とし、「最善」の回答よりも「最速」の回答を優先させる。絶え間ない通知の流れは注意力を断片化し、深いシステム2分析に必要な持続的な集中を妨げる。研究によれば、この環境は認知負荷とストレスを増大させ、システム2思考に必要なエネルギーをさらに消耗させる。<sup>8</sup> その結果、労働者は常に反応的になり、タスクを戦略的に分析する代わりに「ドゥームスクロール」のようにただ流すだけになる。

## 4.2 人工知能：スーパー・システム1

2025年までにAI導入が爆発的に拡大し、企業向けChatGPTメッセージが8倍に増加し、あらゆるワークフローにAIが統合される中で、新たな認知エージェントが登場した。<sup>23</sup>

### 4.2.1 イノベーション加速剤としてのジェネレーティブAI

生成AIは超効率的なシステム1として機能する。コード、マーケティング文案、戦略シナリオを数秒で生成可能だ。

これは米国の高変動性・高速性を特徴とするモデルに完全に合致する。「行動志向」を民主化し、あらゆる従業員が即座に「プロフェッショナル」な成果を生み出せるようにする。<sup>23</sup>

### 4.2.2 幻覚リスク

しかし、ジェネレーティブAIはシステム1の根本的な欠陥を共有している：それは幻覚を起こす。確率的連想に基づいて、もっともらしいが虚偽の物語を創り出すのだ。2025年、「企業幻覚」のリスクは深刻である。堅牢なシステム2による統制なしにAIに依存する組織は、合成された誤謬に基づいて戦略的決定を下す危険に晒される。人間のシステム2における「怠惰な制御者」は、権威的に聞こえるAIの出力を盲信する誘惑に駆られ、今やさらに怠惰になっている。<sup>25</sup>

## 4.3 両利きのギャップ

これらのトレンドの収束が「両利きのギャップ」を生み出している。スピード（システム1）のメカニズムはAIとアメリカ式デジタルワークフローによって増幅された一方、熟考（システム2）のメカニズムは物理的近接性の喪失と注意力の萎縮によって侵食された。2025年の組織は、フェラーリのエンジン（AI／システム1）と自転車のブレーキ（侵食されたシステム2）を備えたエンジンである。この不均衡は脆弱性をもたらす：欠陥のあるアイデアの急速な拡大、セキュリティ脆弱性、戦略的整合性の喪失。<sup>27</sup>



## 5. ダイナミックな新ビジネスモデル：組織的認知両利き性

この環境を生き残るには、2025年の企業は「組織的認知両利き性」を採用しなければならない。このモデルは、組織が従業員と技術の認知モードを明示的に設計することで、*探索*（システム1／アメリカ的イノベーション）と*搾取*（システム2／日本の効率性）を同時に追求する能力と定義される。これは従業員と技術の認知モードを明示的に設計することで実現される。<sup>27</sup>

### 5.1 運営モードの定義

両利きの組織は、これらの文化を中途半端な平均値に融合させようとはしない。むしろ、それらを明確な「動作モード」として維持し、その切り替えに長けている。

#### 5.1.1 モードA：スカウト（システム1／アメリカ型）

- 目的：探求、急進的革新、市場破壊。
- 認知スタイル：直感的、ヒューリスティック、高分散。
- 主要指標：市場投入までの時間、実験速度、失敗率（高いほど良い）。
- 構造：分散型、アジャイルチーム、「秘密プロジェクト」。
- AI応用：ブレインストーミング、合成顧客ペルソナ、迅速なプロトタイピングのための生成AI。
- 文化的参照：シリコンバレーのスタートアップ。

#### 5.1.2 モードB：設計者（システム2／日本型）

- 目的：活用、拡張性、信頼性、コンプライアンス。
- 認知スタイル：分析的、アルゴリズム的、合意形成主導型。
- 主要指標：シックスシグマ精度、投資利益率（ROI）、稼働時間、合意形成の整合性。
- 構造：階層的、クロスファンクショナル委員会、リングイワークフロー。

- **AI**応用：ガバナンスアルゴリズム、自動コンプライアンスチェック、予測リスクモデリング。
- 文化的参照：トヨタ生産方式。

## 5.2 実装のための理論的枠組み

学術研究では、この両利き性を達成するための3つの主要な方法が特定されており、それぞれが2025年の文脈に合わせて更新される必要がある。<sup>27</sup>

### 5.2.1 構造的両利き性（「織り込まれた都市」アプローチ）

これは各モードごとに空間的に分離されたユニットを構築することを意味する。1つのユニットはイノベーション（システム1）に専念し、組織の残りの部分は実行（システム2）に焦点を当てる。

- **2025年の応用例**：企業は「イノベーションラボ」を設立し、構造的に「母船」から分離された「イノベーションラボ」を設置する。これらのラボはアメリカ的原则——カジュアルな服装規定、フラットな階層、ハイリスク——で運営される。母船は日本の原則——厳格なプロセス、階層制——で運営される。課題はイノベーションを中核へ「移転」させることであり、両方の言語を話せる「境界横断者」が必要となる。<sup>(32)</sup>

### 5.2.2 文脈的両利き（「日常的」アプローチ）

これは、個人が日々の業務において探求と搾取の間で自ら選択することを求める。

- **2025年の応用**：これは達成が最も困難だが、ハイブリッドチームにとって最も必要不可欠である。ハイブリッドチームにとって最も達成が困難だが不可欠な要素である。これには「認知的スイッチング」スキルが求められる。従業員は、迅速なメール作成にはGenAIを活用すべき時（システム1）と、契約書レビューには深い分析を要する時（システム2）を認識しなければならない。これは「枠組みの中の自由」という文化を必要とする。<sup>29</sup>

### 5.2.3 順次両利き（「時間的」アプローチ）

これは組織が時間をかけてモードを往復することを意味する（例：「成長の年」に続く「効率化の年」）。

- **2025年の応用例**：組織は「パルス」サイクルを採用する。四半期サイクルでは2週間の「システム1スプリント」（アイデア創出／ハッカソン）で始まり、その後10週間の「システム2実行」フェーズ（コンプライアンス／スケーリング）が続く。この時間的リズムが絶え間ないイノベーションの混乱を防ぐ。<sup>29</sup>

---

## 6. モデルのメカニズム：仲介者としてのAI

2025年モデルの重要な革新点は、AIを単なる生産ツールとしてではなく、システム1とシステム2の間を仲介する認知ガバナンス層として活用することである。AIは人間の認知バイアスを補完する「義肢的システム2」となる。<sup>36</sup>

### 6.1 「悪魔の代弁者」AI（システム2注入）

アメリカ式システム1イノベーションに内在する「確証バイアス」と「楽観バイアス」に対抗するため、組織は「悪魔の代弁者」AIエージェントを導入する。<sup>37</sup>

- **メカニズム**：戦略計画が企業システムにアップロードされると、反論的論理と過去の失敗データで訓練された大規模言語モデル（LLM）が自動的に批判を生成する。これは「10人目の男」ルール（9人が同意すれば、10人目は反対しなければならない）をシミュレートする。
- **利点**：これにより人間チームは、AIの批判に対して自らの提案を擁護するために、システム2思考を働かせざるを得なくなる。  
AIの批判に対して自らの提案を擁護させる。これは根回しを自動化し  
摩擦を自動化し、合意形成が単なる形式ではなく実戦テストを経たものであることを保証する。<sup>37</sup>

## 6.2 デジタルリングイ（自動化ガバナンス）

従来の紙ベースのリングイは遅すぎる。「デジタルリングイ」はブロックチェーンとワークフロー自動化を活用し、改ざん不可能な追跡可能な意思決定の連鎖を構築する。<sup>15</sup>

- 仕組み：戦略的決定はデジタルワークフローを経由し、関係者は明示的に「承認」する必要がある。AIアルゴリズムは、人間による承認者に到達する前に、提案が企業方針、ESG目標、リスク閾値に準拠しているかどうかを分析する。
- 利点：これはアメリカ式のスピードで日本式の厳格な監督を提供します。デジタルスピードで日本式の厳格な監督を実現します。これにより、非公式なチャットチャンネルの「隙間」から決定事項が漏れることがなくなります。<sup>40</sup>

## 6.3 アルゴリズム管理 vs. 人的合意形成

このモデルは分業を前提とする。

- アルゴリズム管理（システム2）：日常的な資源配分、スケジューリング、コンプライアンス監視はAIアルゴリズムに委任される。これらのシステムは感情を持たず、一貫性があり、規則に縛られた「完璧な」システム2エージェントである。<sup>42</sup>
- 人的合意形成（システム1&2のハイブリッド）：戦略的方向性、倫理的判断、複雑な交渉は人間のチームの領域として残る。日常的な管理業務をAIに委ねることで、人間は高次レベルの意思決定に必要な「グルコース」を解放する。システム2による熟慮は、バーンアウトを効果的に軽減する。<sup>36</sup>

---

## 7. 認知的両利きの事例研究

理論モデルは、これらのDNA鎖を明示的に組み合わせた「ハイブリッド」組織の出現によって実証される。

### 7.1 ソニー・ホンダ・モビリティ：文字通りの統合

ソニー・ホンダ・モビリティ（SHM）は、2025年の認知的両利きの決定的な事例研究である。ソニーの「ソフトウェアファースト」（システム1）文化と、ホンダの「ハードウェアファースト」（システム2）文化を融合させている。<sup>45</sup>

- システム1（ソニー）：ソニーは感動（*Kando*）と迅速なエンターテインメントサイクルの文化をもたらす。合併事業において、ソニーの役割はユーザー体験、ソフトウェアインターフェース、デジタルサービスを推進することである。これには高い変動性が求められる。  
創造性とスピード——古典的なシステム1の特性である。<sup>47</sup>
- システム2（ホンダ）：ホンダは自動車の安全性と製造における規律をもたらす。車のサスペンションを「ベータテスト」することはできない。ホンダの役割は基盤——安全性を保証する厳格なゼロ欠陥エンジニアリングである。これが  
システム2の基盤である。<sup>49</sup>
- **AFEELA**プロトタイプ：結果として生まれた製品「AFEELA」と会社そのものは、これらのモードが共存できる構造となっている。ソフトウェア層（ソニー）は毎日無線で更新可能（システム1のスピード）である一方、ハードウェア層（ホンダ）は複数年にわたる検証サイクル（システム2の安全性）に従う。合併会社の企業文化は「多様なインスピレーション」（システム1）を明示的に重視しつつ、「誠実さと真摯さ」（システム2）を維持している。<sup>45</sup>

## 7.2 トヨタ・ウーブンシティ：構造的解決策

システム2の効率性（TPS）の模範であるトヨタは、モビリティ革命を生き抜くにはシステム1のエンジンが必要だと認識した。「ウーブンシティ」はその構造的解決策である。<sup>33</sup>

- 「テストコース」の概念：豊田章男は「Woven City」を単なる住宅プロジェクトではなくプロジェクトではなく「モビリティのテストコース」と位置付けた。これはシステム1の実験のために切り出された物理的領域である。ここでは親会社の厳格なルールが緩和され、スタートアップや発明家との「共創」が許容される。<sup>33</sup>
- システム2インフラ：しかし基盤となるグリッド—エネルギー管理、データプライバシー、物流—はトヨタのシステム2の厳格さで構築される。この都市は、その上に迅速な実験（システム1）を支えるプラットフォーム（システム2）として機能する。管理、データプライバシー、物流といった基盤は、トヨタのシステム2の厳格さで構築される。この都市は、その上に迅速な実験（システム1）を支えるプラットフォーム（システム2）として機能する。
- 子会社戦略：異なる取締役会と文化（ソフトウェア重視・アジャイル）を持つ独立組織「Woven by Toyota」を創設することで、トヨタは構造的両利き性を達成した。これにより、システム1の革新者は、主要製造部門の官僚機構というシステム2の抗体から保護される。(51)  
異なる取締役会と文化（ソフトウェア重視、アジャイル）を持つ独立した組織として「Woven by Toyota」を創設することで、トヨタは構造的両利き性を達成した。これにより、システム1のイノベーターを、主要



製造部門の官僚機構というシステム2の抗体から保護している。<sup>51</sup>

## 8. 実施戦略：認知スイッチ役としてのリーダー

2025年の経営幹部にとって、主要な能力はもはや「ビジョン」や「実行力」ではなく、「認知的切り替え」である。

リーダーは状況を診断し、適切な行動モードを選択しなければならない。<sup>(52)</sup>

### 8.1 第十の人ルールとAI

このモデルを実践するには、リーダーは「第十の人ルール」（『ワールド・ウォーZ』／イスラエル情報機関の概念に由来）を制度化すべきである。会議で最初の9人が合意した場合（システム1の合意）、第十の者は必ず反対しなければならない。

- **AI導入**：2025年、この「10人目」は往々にしてAIである。いかなる戦略的決定を確定する前に、チームは「対抗シナリオ」プロンプトを実行しなければならない：「懐疑的な競合他社の立場で行動せよ。この計画はなぜ失敗するのか？」その後、チームはAIの批判に対して正式に回答しなければならない。これによりシステム2の関与が保証される。<sup>37</sup>

### 8.2 両利きのための会議再設計

会議は組織の「認知的るつぼ」である。

- **サイレントスタート（システム2）**：アマゾン式ナラティブメモ。会議開始後15分間は黙読とする。これによりシステム1の相互作用（会話）が始まる前に、システム2処理（線形読解）を強制する。これにより「最高給与者の意見（HiPPPO効果）」効果（最高給与者の意見）とアンカリングバイアスを軽減する。<sup>5</sup>
- **「根回し」ダッシュボード**：プロジェクト管理ツール（Asana/Jira）で「事前合意」を追跡。事実に関する「デジタル根回し」の合意度が80%に達するまで会議を開かず、会議時間を未知数に対する高価値な意思決定に充てる。<sup>15</sup>

### 8.3 「両利きのキャリアパス」

人事部門は両利きの能力を育むためキャリアパスを再設計すべきである。

- ローテーション配置：高潜在能力人材は、システム1部門（研究開発、イノベーションラボ）とシステム2部門（コンプライアンス、オペレーション）をローテーションさせる。  
「革新」（システム1）を経験したことのないリーダーは新アイデアを潰し、「コンプライアンス」（システム2）を経験したことのないリーダーは会社を潰す。
- 認知的**KPI**：業績評価では「結果」（アメリカ的）だけでなく「プロセス品質」（日本的）を測定すべきである。「目標を達成したか？」と「堅牢な意思決定プロセスに従ったか？」を問うべきだ。(35)  
（米国型）だけでなく「プロセス品質」（日本型）も評価すべきである。「目標を達成したか？」と「確固たる意思決定プロセスを踏んだか？」の両方を問う必要がある。<sup>35</sup>

## 9. 結論：両利きの必要性

2025年のビジネスの未来は、「機敏な」アメリカモデルが「硬直した」日本モデルに勝利する、あるいはその逆によって定義されるものではない。両者の共生的な統合によって定義されるのである。「組織的認知両利性」フレームワークは、この統合に必要なアーキテクチャを提供する。

システム1を多様性と革新の原動力として、システム2を**選択**と維持の原動力として認識することで、組織は二元論的思考の罠から脱却できる。長期的な生存を保証する一貫性と質を犠牲にすることなく、AIのスピードとハイブリッドワークの柔軟性を活用できるのである。

2020年代後半を支配する組織は、切り替えの技術を極めた組織である。彼らはアイデア創出において「速く」、検証においては「遅く」ある。野心においては「アメリカ的」であり、規律においては「日本的」である。カーネマンのビジョンが示す真の意味において、彼らは完全に認知的に目覚めた存在となるだろう。

戦略的支柱	システム <b>1</b> モード (アメリカ的)	システム <b>2</b> モード (日本的)	統合 ( <b>2025</b> モデル)
認知スタイル	直感的／発見的	分析的／ アルゴリズム的	両利き 切り替え
主要リスク	幻覚／バイアス	麻痺／惰性	<b>AI</b> 仲介型 ガバナンス
構造	フラット／ネットワーク型	階層的／層状	構造的 分離（ラボ対コア）
合意形成	トップダウン指令	ボトムアップ <i>根回し</i>	<b>AI</b> を用いたデジタル <b>検討会</b> レビュー
テクノロジー	生成AI (生成)	コンプライアンスAI (管理)	<b>AI</b> を「悪魔の代弁者」として 擁護者」としての <b>AI</b>
成果	破壊的イノベーション	運用 卓越性	持続可能な 破壊

表9.1：組織認知の統一場理論

## 参考文献

1. 2025年12月18日アクセス、<https://thedecisionlab.com/reference-guide/philosophy/system-1-and-system-2-thinking#:~:text=System%20is%20fast%2C%20automatic,and%20conscious%2C%20requiring%20intentional%20effort.>
2. ダニエル・カーネマンが思考の仕組みを解説 - Farnam Street, 2025年12月18日閲覧、<https://fs.blog/daniel-kahneman-the-two-systems/>
3. システム1と思考システム2 - ザ・ディシジョン・ラボ、2025年12月18日閲覧、<https://thedecisionlab.com/reference-guide/philosophy/system-1-and-system-2-thinking>
4. 『ファスト&スロー』から学ぶ教訓 - システム1とシステム2、2025年12月18日閲覧、<https://trcmarketresearch.com/blog/lessons-from-thinking-fast-a-slow-system-1-and-system-2/>
5. プロジェクトマネジメントにおけるシステム1とシステム2の思考の活用、2025年12月18日閲覧、<https://www.projectmanagement.com/blog-post/77181/harnessing-system-1-and-system-2-thinking-in-project-management>
6. デジタル意思決定における認知バイアス、2025年12月18日閲覧、<https://acr-journal.com/article/cognitive-biases-in-digital-decision-making-how-consumers-navigate-information-overload-consumer-behavior--889/>
7. システム1思考とシステム2思考：意思決定プロセスについて...、2025年12月18日閲覧、<https://plcassociates.com/resource/system-1-and-system-2-thinking-a-decision-making-process-to-improve-schools>
8. より良い意思決定：二つのシステム - UX Collective, 2025年12月18日閲覧、<https://uxdesign.cc/better-decisions-72e955c70a5c>
9. 効果的な意思決定には二つの脳システムが必要、2025年12月18日閲覧、<https://hrdailyadvisor.com/2017/04/24/effective-decision-making-requires-two-brain-systems/>
10. 日本式とアメリカ式マネジメントスタイル - Prezi, 2025年12月18日閲覧、<https://prezi.com/p/nzbrixxp001z/japanese-vs-american-management-style/>

11. 日本とアメリカの経営：概念的研究...、2025年12月18日閲覧、  
<https://core.ac.uk/download/pdf/234696543.pdf>
12. (PDF) アメリカ、中国、日本の意思決定スタイルの比較、2025年12月18日閲覧、  
[https://www.researchgate.net/publication/228136569\\_Comparing\\_the\\_Decision\\_Styles\\_of\\_American\\_Chinese\\_and\\_Japanese\\_Business\\_Leaders](https://www.researchgate.net/publication/228136569_Comparing_the_Decision_Styles_of_American_Chinese_and_Japanese_Business_Leaders)
13. アメリカと日本の経営モデル比較 | PDF - Scribd, 2025年12月18日閲覧,  
<https://www.scribd.com/doc/47637755/Comparison-of-American-and-Japanese-Management-Model>
14. アメリカと日本の経営スタイルの比較、2025年12月18日閲覧、[https://www.vsm.sk/files/mg-201\\_researchpaper\\_90-bernhauerova.pdf](https://www.vsm.sk/files/mg-201_researchpaper_90-bernhauerova.pdf)
15. 合意形成における「合議」アプローチの役割..., アクセス日  
2025年12月18日閲覧、<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3075048>
16. 根回し：スピードと合意形成は両立しうる、2025年12月18日閲覧、  
<https://www.bain.com/insights/nemawashi-speed-and-consensus-building-can-co-exist-from-blog/>
17. 日本企業における意思決定、2025年12月18日閲覧、[https://uni-tuebingen.de/fileadmin/Uni\\_Tuebingen/Fakultaeten/WiSo/Wiwi/Uploads/Lehrstuehle/International\\_Management/Publications/Artikel\\_-\\_Decision\\_making\\_in\\_Japanese\\_companies.pdf](https://uni-tuebingen.de/fileadmin/Uni_Tuebingen/Fakultaeten/WiSo/Wiwi/Uploads/Lehrstuehle/International_Management/Publications/Artikel_-_Decision_making_in_Japanese_companies.pdf)
18. 見えない手：根回し（ネマワシ）が日本のあらゆる意思決定を形作る仕組み、2025年12月  
18日閲覧、<https://globis.eu/nemawashi-in-japanese-culture/>
19. (PDF) 戦略的意思決定プロセスにおける合意形成のための「リングイ」アプローチの役割、2025年12  
月18日アクセス、[https://www.researchgate.net/publication/375060539\\_The\\_Role\\_Of\\_Ringui\\_Approach\\_to\\_Gain\\_Consensus\\_in\\_Strategic\\_Decision-Making\\_Process\\_An\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/375060539_The_Role_Of_Ringui_Approach_to_Gain_Consensus_in_Strategic_Decision-Making_Process_An_Overview)
20. リモートワークの動向：2025年トップ10予測 - Splashtop、2025年12月18日閲覧、  
<https://www.splashtop.com/blog/remote-work-trends-2025>



21. (PDF) 職場チームにおける集団的リーダーシップ形態とチーム認知、2025年12月18日閲覧、  
[https://www.researchgate.net/publication/394532049\\_Collective\\_forms\\_of\\_leadership\\_and\\_team\\_cognition\\_in\\_work\\_teams\\_A\\_systematic\\_and\\_critical\\_review](https://www.researchgate.net/publication/394532049_Collective_forms_of_leadership_and_team_cognition_in_work_teams_A_systematic_and_critical_review)
22. 2025年のリモートワークとハイブリッドモデルの未来、2025年12月18日アクセス、  
<https://insights2techinfo.com/the-future-of-remote-work-and-hybrid-models-in-2025/>
23. New Future of Work Report 2025 - Microsoft, 2025年12月18日閲覧、  
<https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2025/12/New-Future-Of-Work-Report-2025.pdf>
24. 2025年のAI覇権：課題、ブレイクスルー、そして... - TTMS、2025年12月18日閲覧、  
<https://ttms.com/an-update-to-supremacy-ai-chatgpt-and-the-race-that-will-change-the-world/>
25. AIは嘘をつかない、幻覚を見るのだ。M&Aデューデリジェンスはこれに対処しなければなら  
ない、2025年12月18日閲覧、  
<https://www.deloitte.com/ch/en/services/consulting/perspectives/ai-hallucinations-new-risk-m-a.html>
26. 誇大宣伝から幻覚へ：AIがブランディングを変革する方法...、2025年12月18日アクセス、  
<https://wellpalcreative.com/hype-to-hallucination/>
27. 組織の両利き性：過去、現在、そして未来、2025年12月18日閲覧、  
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2013.0025>
28. 組織の両利き性と企業業績：燃え尽きる...、2025年12月18日閲覧、  
[https://repository.lboro.ac.uk/articles/journal\\_contribution/Organizational\\_ambidexterity\\_and\\_firm\\_performance\\_Burning\\_research\\_questions\\_for\\_marketing\\_scholars/9498272/1/files/17124992.pdf](https://repository.lboro.ac.uk/articles/journal_contribution/Organizational_ambidexterity_and_firm_performance_Burning_research_questions_for_marketing_scholars/9498272/1/files/17124992.pdf)
29. 組織の両利き性から生じる緊張関係...、アクセス日  
2025年12月18日アクセス、 <https://epub.jku.at/download/pdf/9211748.pdf>
30. 組織の両利きのフレームワーク - Flevy.com、2025年12月18日アクセス、  
<https://flevy.com/blog/organizational-ambidexterity-framework/>