

本論文は

世界経済評論 2018年5/6月号

(2018年5月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料
OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

第4次産業革命、ビジネスの常識が根底から変わる。その時経営者は？

日産自動車株式会社取締役・株式会社産業革新機構代表取締役会長（CEO） 志賀 俊之

しが としゆき 1976年大阪府立大学経済学部卒業日産自動車入社。同企画室長、常務執行役員、代表取締役最高執行積年者、代表取締役副会長を経て2017年6月より現職。2015年6月、産業革新機構会長（CEO）に就任。

自動車の将来はCASE即ち、C=Connected インターネットとのつながり、A=Autonomous 自動運転、S=Sharing クルマの共有、E=Electrification 電動化というキーワードが象徴している。大量生産、大量消費を企図した過去の産業革命は、格差社会を生んだ。第4次産業革命の特徴は、「Society 5.0」＝「超スマート社会」だ。2050年にはガソリンスタンドをはじめ、運転免許証、信号機、自宅駐車場が無くなる可能性がある。クルマは渋滞情報、レストラン等の予約など、運転者の意図を処理してくれるだろう。クルマがその生涯の95%を駐車場で待眠している不合理は、スマホで必要時に必要場所でクルマを時間借りすることになり、その結果、クルマの共有や稼働率は上がるが、自動車需要は半減するだろう。2050年の世界の自動車市場は2億台との予測をよそに、実際は2030年をピークに、50年には1億台と見る。電動化によって内燃機関関連部品の需要は激減する一方、新たにバッテリー、インバーターや自動関連のカメラ、レーザー、半導体、通信モジュール等部品の需要が増える。C2Cビジネス拡大と共にメーカーは個客本意の嗜好に合わせた一品一様の注文に応じるようになる。新たなモビリティに応じたプラットフォームを軸に、新ビジネスも登場し、自動車メーカーも新規のモビリティ・サービスへ進出するだろう。ビジネスの変化は想像を超え、従来の経済・ビジネス指標による常識が覆る。日本が往時の輝きを取り戻すためには、多様な組織づくり、産学連携の抜本的拡充、人間力を持った人材の育成などに真剣に取り組む必要がある。

I 「CASE」と言うモビリティの進化

カール・ベンツとダイムラーが最初にガソリン車を世に出してから132年が経つ。以来、クルマはそれなりに進化してきたが、ステアリングやアクセル、ブレーキなど大きな構造はほとんど変わっていない。工業製品の中では、構造的な進化が比較的少ない部類に入るだろう。

しかしながら、ここに来て大きな進化が始まろうとしている。

そのキーワードが「CASE」だ。ダイムラー社が使いだしたと言われる。CASEのCがConnected、インターネットと常時つながっているクルマだ。AがAutonomous、自動運転車。SがSharing、クルマの共有である。最後のEがElectrification、電動化である。この「CASE」がクルマそのものの進化だけでなく、

モビリティ社会そのものの変化も表している。この「CASE」はIoT、ビッグデータ、AI（人工知能）などの第4次産業革命のテクノロジーによって実現される。

第1次から第3次までの産業革命は、生産性を画期的に引き上げ、大量生産、大量輸送を可能にした革命だった。第1次が蒸気で、第2次が電気、第3次がコンピューターによるファクトリーオートメーションで、大量生産を可能にすることでモノの価格が下がり、大量消費を煽っていく。安価なモノが普及することで、経済は発展し、人々の生活が豊かになった一方で、生産性格差が所得格差を生み、格差社会の原因にもなったと私は見ている。更に、化石燃料をエネルギーとして多用したことで、気候変動などの深刻な環境問題を生み出した。そして、第4次産業革命に移っていくわけだが、その特徴は様々な言葉で表現されている。「インダストリー4.0」や「サーキュラーエコノミー」、「限界費用ゼロ社会」などだが、最も分かりやすいコンセプトは、日本政府が打ち出した「Society 5.0」だと私は考えている。あらゆるものが繋がり、「必要なときに、必要なものを、必要な量だけ、必要な人に提供する、超スマート社会」。そうになると、大量生産、大量輸送、大量消費、大量廃棄社会から、必要なものだけを作り、提供する社会に大きく転換をしていくことになる。そういう意味で、第3次までの産業革命と第4次産業革命は大きく異なり、私は第4次産業革命によってそれまでの様々な歪みを是正してくれることを期待している。そして、第4次産業革命は、モビリティ社会にも大きな影響を与えることになる。

II 2050年に消えているかもしれないもの

さて、第4次産業革命が浸透していく更にその先、2050年には「CASE」はどこまで進化しているだろうか？そこで、2050年には消えているかもしれないモノを大胆予想してみた。まずは、ガソリンスタンド、それから、運転免許証、信号機、自宅の駐車場が消えているかもしれないと予想した。本当にそんなことが現実になるのだろうか？と疑問を持つ方も多いだろう。少し根拠を示したい。まず、ガソリンスタンドが無くなる理由、つまり内燃機関が無くなる理由について触れたい。COP21で合意された地球の気温上昇を2度未満に抑えるというパリ協定を順守するためには、クルマで言えば2050年には、CO2排出量を2000年比90%削減する必要がある。このレベルは内燃機関の技術限界を超えており、内燃機関を搭載したクルマでの達成は不可能と言われる。その為、走行中の排出ガスがゼロとなるゼロ・エミッション車を普及させる必要がある。そういう意味で、イギリスやフランスが2040年にはガソリン車、ディーゼル車の販売を禁止したことは必然的なのだ。中国でも、大変に厳しいNEV（New energy vehicles）規制を発表しており、EV化を強力に推進している。次に、信号機が無くなる理由だが、クルマとクルマがお互いに通信して、どちらが先に交差点に入るかを決めるので信号機が必要なくなるということだ。それから、無人で走る自動運転車が普及するので、運転免許証が不要となり、必要な時に無人のクルマを自宅に呼ぶので、自宅に駐車場が必要でなくなる、と言う理屈である。本当にそんなこと

が起るのかはともかく、技術的には2050年には達成されているレベルであろう。

ゼロ・エミッション車について言えば、環境規制だけでなく技術の進化も追い風になる。例えば、日産は他社に先駆けて2010年に電気自動車、日産リーフを発売したが、発売当初のリーフの航続距離は200キロだったが、昨年10月に発表した2代目リーフの航続距離はその倍の400キロになった。さらにガソリン車並みの航続距離、600キロが可能な電気自動車の開発も続けている。こうしたことから、私は2040年には新車販売のほぼ全てが電気自動車（EV）か燃料電池車（FCV）になると予想をしている。その為に、急激にガソリンスタンドが減少し、2050年には保有も含めて全てがEVかFCVとなり、ガソリンスタンドが無くなっていると予想をした。

Ⅲ 2050年、全てのクルマが完全自動運転車に

自動運転についていえば、今はレベル2がやっと出てきたところだ。レベル2というのは、アクセル、ステアリング、ブレーキの3つの機能のうち、複数が自動で動くというレベルで、日産は一昨年セレナにプロパイロットというレベル2の自動運転技術を搭載した。更に、レベル3、レベル4の開発も進めている。レベル3というのは、基本的には車が自動走行しているが、難しい局面では人間に運転を代わる必要がある。そして、レベル4になると高度自動運転で、法律的にも事故を起こした責任は、運転手でなく、自動車会社の責任となる。レベル5になると、アクセルペダルもブレーキも無いクルマ、ロボットカーあるいはドライバーレス

カーとも呼ばれる。こうした自動運転車開発の狙いは一義的には交通事故の撲滅である。今でも世界で年間120万人以上の人々が交通事故で亡くなっていると言われる。環境と安全は自動車産業が持続的に成長し続けるために、必ずや解決しなければならない課題だ。この自動運転技術は、カメラ、センサー、人工知能、3Dマップや車車間通信、車路間通信などの技術に支えられており、これらの技術は人が運転するよりもはるかに安全な走行を可能にしてくれる。また、安全だけでなく、高齢者や体の不自由な方に移動の自由を提供できることのメリットも大きい。更に人手不足への有効な対策にもなり、多くの社会課題の解決に寄与することが期待される。

自動運転に関する私の大胆予想だが、2025年ぐらいのところで、このレベル3が一般的となり、2030年を越えたあたりからレベル4が増えて、2040年を過ぎたあたりからは、完全自動運転、つまりロボットカーが普及してくる。こうした世界の実現には、技術開発のスピードに合わせて、法律や規制も整備されることが期待される。

Ⅳ つながるクルマが新たな価値を創出する

次は、つながるクルマだが、これはユーザーにとって非常に便利で、楽しいモビリティライフを提供してくれるだろう。例えば、自分が持っているスマホの中のスケジュールをクルマが知っていて、クルマが目的地までの渋滞情報を自動的に調べてくれ、「もうそろそろ出発しないと間に合わないよ」と教えてくれる。行く先でレストランを指定すると、レストランの近

くの駐車場も探しておいてくれ、あるいは、「今、このレストラン混んでいるよ」とまで教えてくれる。お節介に「近くに空いているレストランで、今日はあなたが大好きな関サバを使ったシェフお勧め料理があるから、そっちを予約しますか？」とクルマが提案してくれる。正に Society 5.0 が目指す超スマート社会の実装だ。

サプライチェーンについても大変革が生まれる。お客さんがあるクルマを注文した段階で、その車種に必要な部品がブレークダウンされ、部品メーカーまで一気通貫で発注内示がされる。需要と供給の情報がつながることで、生産の同期化が進むのだ。見込み生産の結果として生まれる過剰在庫、廃棄と言う現代の社会課題の解決の一助となるだろう。こうした Connected Industry は、日本のモノづくりの再構築のキーワードになる。

V クルマは所有から共有にシフトする

クルマはそのライフの95%は駐車場で眠っているとされる。車が生産され廃車されるまでの生涯で、道路を走行している時間はわずか5%というのだ。これではもったいないということで、米国では会社の駐車場に停めているクルマを時間貸しするビジネスも始まっている。借りたい人がスマホで借りられるクルマを探し、スマホに送られる暗号でクルマの鍵を開けて時間借りするわけだ。こういうことが当たり前になるとクルマの稼働率は上がるだろうが、当然にクルマの需要は減少することになる。日本の自動車市場は年間500万台ぐらいだが、シェアリングが進み稼働率が2倍になると日本の全需は半分減ることになる。自動車産業に

とって販売減につながり、死活問題となるだろうが、シェアリングエコノミーなど、新たなビジネスチャンスも生まれる。モビリティサービスという新たなプラットフォームビジネスの実現も視野に入る。

Society 5.0 で謳う「必要な時に必要なだけ提供される超スマート社会」は、自動車産業だけでなく、全ての企業にこれまでのビジネスの常識が変わることへの対応を迫っていくことになる。

世界の自動車販売市場は年間9,000万台ぐらいで、2020年には1億台を超えると言われる。そしてIEAの予測では、2050年には2億台になると言われる。これだけの新車が生産されるということは、資源リサイクルが行われているにしても、相当の地下資源を新たに使用することを意味し、地球環境にとっても大きな問題となるだろう。しかしながら、今後、急速にシェアリングが進むことから、私の大胆予想では、2030年を越えたあたりで年間販売台数が頭打ちして、その後、2050年は1億台に逆戻りするのではないかと考えている。これは、台数面で言うと自動車産業が成長産業でなくなることを意味するのだ。

VI 「CASE」の進化が自動車産業に与える影響

ここまで「CASE」の進化によって2050年の自動車産業がどう変化しているかの大胆予想をしてきたが、こうした変化は関連産業に大きな影響を与えることになる。先ず部品産業だが、100%EV、FCVになれば内燃機関関連の部品の生産は激減し、一方でモーター、バッテリー、インバーターなど新たなコンポーネン

ト、部品、素材も数多く生まれてくるだろう。自動運転車やつながるクルマでも、カメラ、レーザー、半導体、通信モジュール、など飛躍的に発展する新しい部品も数多く増えるだろう。従って、減少する部品に携わっている企業は、大きさに慌てる必要は無いが、時間があるからと事業転換を先送りしては座して死を待つことになりかねない。技術の変化によって、突然に消えてしまう商品、サービスは数多くある。例えば、フィルムの現像などがその最たる例で、全ての事業者が突然に対応を迫られた。一方、ゆっくりとしかも部分的に需要の変化が進むビジネスでは、企業によって対応に差が出て、勝者と敗者が分かれるケースがある。対応の先送りや、取り返しのできない事態に陥ることだけは避けたいものだ。

次に、ビジネスがどう変わっていくかについてだ。製造者が卸売りして、小売店がお客さまに販売するという従来のビジネスモデルは大きく変わっていくだろう。既に、eコマース、通販が当たり前になっているが、更にC2C、すなわちユーザーとユーザーが商品を売買するビジネスも更に拡大していくだろう。筆筒の中で寝ていたものが、新たなご主人を得ることが当たり前になる。これは無駄を富に変えるサーキュラーエコノミーだが、これも大量生産、大量消費からの転換を示唆する事例となる。

次はいわゆるコトづくりだ。モノづくりからコトづくりと言われるように、モノやサービスが「提供する価値」から、「顧客が受け取る価値」に重点がシフトしていく。仮に、「所有する喜び」「走る喜び」を価値として受け取る顧客には、クルマのデザインやエンジン性能と言う従来の価値に加えて、自分だけのクルマ、すなわちパーソナライゼーションがより重要に

なっていくだろう。現に、3Dプリンターの技術は急速に進化しており、今後一品一葉のデザインが簡単に作れる世界が生まれると考えられる。例えば、クルマが欲しいと思ったら、自分好みのデザインを持ち込んでパーソナルカーの専門店にお願いをして作って貰う時代が来るかもしれない。“自分だけのクルマ”を所有していることが「受け取る価値」になっているのだ。

あるいは、単にクルマが「移動の道具」と考える顧客であれば、自分で所有し、駐車場を確保するような煩わしい雑務から解放される使い方を選ぶことになるだろう。そうなれば、クルマは所有するものでなく、シェアするもの、借りるものになっていくだろう。その場合の「受け取る価値」は簡単に借りられ、どこでも乗り捨てられる利便性になるだろう。

Ⅶ 自動車産業もプラットフォームに席巻される

自動車産業にもプラットフォーム企業が現れて、モビリティを軸にした様々なビジネスが提供されることになるだろう。例えば、充電インフラビジネス、カスタマイズカー製造会社、カーシェアリング運営会社、ロボットタクシー運営会社などがプラットフォームに名を連ね、顧客はこうしたプラットフォーム企業からそれぞれ異なるサービスを受けることになるだろう。従来の自動車会社は、そうしたプラットフォーム企業にハードウェア（クルマ）を提供する下請けになっているかもしれない。それを避けるためには、自動車会社がサービスを提供する側、例えばカーシェアリングビジネス、ロボットタクシービジネスに積極的に取り組んで

いく必要もある。今も、自動車メーカーがUber、Lyftなどの配車サービス企業に出資参加しているケースもあるが、それらも将来のモビリティサービスへの布石と見て良いだろう。これからは新規参入のプラットフォームと自動車メーカーとの熾烈な縄張り争いが起こることが予想される。

ここまで述べてきたように、第4次産業革命はこれまでのビジネスの常識を根底から覆す可能性を秘めている。こうした中で、企業が受け身でこの変化に晒されれば、座して死を待つことになりかねない。逆に、この変化をチャンスと捉え、新たなビジネスに打って出る戦略と勇気が必要だろう。自動車産業で言えば、自らプラットフォームとして様々なサービスを提供する新たなチャンスにチャレンジする必要がある、今、全ての自動車会社が問われている課題だと言える。

更にその先には我々がまだ知らない、想像できない、顕在化していないビジネスも存在しているだろう。これからのビジネスは、こうした顕在化していないニーズを早期に捉えて、創造的なビジネスコンセプトを創り上げ、その実行に向けていかに早く手を打つかが問われていると言える。

さて、ここまで第4次産業革命で起こること、Society 5.0の超スマート社会について触れてきたが、こうした社会になると、必要なものが必要だけ提供される社会となり、大量生産、大量消費の社会システムが崩れることになる。更に、所有から共有にビジネスモデルが変わり、モノ、コトの共有が当たり前になるので、総販売量は激減するだろう。そうなると、GDP（国内総生産）で国の経済規模を表すことに疑問が生まれ、企業にとってもマーケット

シェア、売上高、生産量などのこれまでの事業目標が意味を持たなくなってくる。では、ビジネスとしての業績指標は何になるだろうか。それはどれくらいたくさんのお客さまが喜んでくれたか、お客さまが満足し、どれくらい幸せになってくれたかが、新しいビジネスの指標になってくるかもしれない。

こうしたビジネスの常識が根底から覆がえる時代が来るとき、経営者は何を考え、どう行動をすべきだろうかについて考えてみたい。

Ⅷ 経営者が今から考えておくべきこと

私は、高度成長期の70年代、80年代、ジャパン・アズ・ナンバーワンと言われて、日本製品が世界市場を席卷してきた時代の日本の強さというのは、「モノづくり」、「人づくり」、「おもてなし」にあったと考えている。生産現場が日々改善を重ね、そして昨日より今日、今日より明日、お客様に喜んで貰える商品を提供しようと努力してきた「モノづくり」、誰かがリーダーというわけでもなく、お互いに助け合って人を育てチームワークで結果を出す「人づくり」、そしてマニュアルのサービスではなくて、お客様の側で考え、お客様が心から望んでいるサービスを提供できる「おもてなし」、これらが日本の強さの源泉だったと私は思っている。

しかしながら、90年代に入り、特にバブル経済が弾けた以降は、これらの強みだけではなかなか勝てなくなってきた。日本の伝統的な強みだけではグローバル競争に勝てなくなったのだ。では、何が不足していたのだろうか？ 日本の伝統的な強さを残したうえで、不足しているものを補強できれば、再び日本は輝きを取り戻すことが出来ると信じる。私は足りないもの

が3つあると考えている。

1 多様性

一つ目は、多様性である。高度成長期には同質（モノカルチャー）が強さの源泉になっていた。現場の皆が「あうん」の呼吸で仕事ができるので失敗しない。それが日本製品の高品質を支えてきた。しかしながら、同質の組織では改善が進んでも、ブレークスルーが起こらないのだ。そこに外国人など異質な人が入ってくると、通訳しなければいけないとか、マニュアルを整備しなければならず、「あうん」が通じず失敗が出てくることもある。ただし、異質な意見が同質の組織に化学反応を引き起こし、ブレークスルーも生まれると考えられている。

ダイバーシティ、多様性が重要なのは、異なった意見や違った考え方を組織が受け入れ、個人の能力を引き出すことが出来るからだ。同質の組織でなく、取って多様性を増すことが組織を強くするという風潮が日本企業に根付いていかなければならない。そうした多様性のある組織を作ることが、これから始まるであろう大きな事業環境の変化に対応する第一歩になると考える。そして、多様性のある組織を作る最初のステップとして、まず日本は女性の活躍を推進する必要がある。

2 オープンイノベーション

二つ目はオープンイノベーションである。正に、世界はイノベーションの戦いになっている。それにも拘わらず、日本企業は依然として自前主義でやっていないだろうか。日本のベンチャー企業への投資は米国に比べて55分の1、中国では恐ろしいスピードで創業、創新が進められている。先進国だけでなく、新興国もベン

チャー企業を育てるイノベーション・エコシステムを作っていこうと力を入れている。日本は、徐々に改善はしているとはいえ、まだまだ努力をしていく必要がある。その理由は何だろうか。日本人の多くが学校を卒業して、企業に就職できれば、終身雇用で定年まで安定しているという幻想を未だに持っているからではないだろうか。少なくともそうした人生を送ってくれることを期待している親は多い。会社勤めを辞めて、起業してやろうと考えるアントレプレナーは、日本ではまだまだ少数派と言わざるを得ない。日本全体に、失敗を恐れて、リスクを取らない風潮が覆っているとすれば、日本で世界を驚かすイノベーションを持続的に創出していくのは難しいだろう。もう一つが産学連携だ。これは見るも無惨だ。日本の大企業は、総額として13兆円ぐらいの研究開発費を使っている。その総額は、アメリカ、中国に次いで世界第3位のレベルなのに、イノベーションアウトプットは14位（2017年）である。大企業が扱っている研究開発費のうち、日本の大学との共同研究に使われているのはなんと0.7%で、総額700~800億円ぐらいしか使われていない。国立大学への交付金は年々下がっていて、大学での基礎研究のレベル低下が危惧される中、日本企業は海外の大学との共同研究は増やしても日本の大学とはお付き合い程度の研究費しか支出していない。この産学連携の実態を何とかしないと日本でアカデミア発のイノベーションは起こらないだろう。

また、ベンチャー企業と大企業の連携も弱く、小さいままIPOをするケースも多い。それでは、零細企業を一つ作っただけになりかねない。シーズ、アーリーからベンチャーを育て、大企業との連携の中で成長させていくベン

チャー・エコシステムの確立が正に重要な課題になってきていると考える。

第4次産業革命で生まれる様々なテクノロジーをオープンイノベーションで活用していくことが全産業、全企業への大きな課題だと考える。産業革新機構は官民ファンドとして、特に社会課題を解くことが期待されている。長時間労働、人手不足、高齢化など様々な社会課題があるが、これらの解決に挑戦するベンチャーに数多く投資をしている。例えば、ドローンが作物の30センチ上空を自動飛行して作物の生育状態を見ながら肥料や薬剤散布をする事業会社、中小企業が使いやすい様にティーチングレスで動くロボットのソフトウェア開発会社、販売店の天井に付けたカメラで店員さん、お客さんの導線、商品展示を画像データ化し、人工知能を活用して売り上げ増大のコンサルを行う会社などである。こうしたベンチャーを育成し、オープンイノベーションで大企業と連携して、社会価値を生み出していくことは非常に重要だと考えている。

3 人間力を持った人材の育成

最後は人材だ。これまでの日本の雇用システムは、メンバーシップ型雇用と言われる。就職というよりも就社するイメージが強く、一旦、入社すれば組織の一員としての役割を果たすことを期待されてきた。従って、少し尖がった人材よりも、チームワークが出来る、協調性が高い人材が求められてきた。そうした風潮が日本の付度社会を作ってきたのかもしれない。大学での成績よりも、サークルやアルバイトでの経験を重視され、技能や技術は入社後、OJTで学ぶことが一般的だった。しかしながら、第4次産業革命の浸透の中で必要とされる人材は変

わってくるだろう。

人工知能の発達によって、これから10年、20年でなくなる職業というものも発表され、世界に衝撃を与えた。長年勤めあげてきた仕事人工知能やロボットに取って代わられる時代が目の前に来ている。まさに今、人工知能ではなく、人間が行う仕事は、何を強みにすべきかが問われていると思う。ダボス会議を主催する世界経済フォーラムのシュワブさんの本、“第4次産業革命”の中で、「これまでの常識が根底から変わる大変革の中で、経営者が鍛えるべきは精神、心、魂だ」と書いてあり、私もやはりそうかと合点した。

私がある大学で講演をしたときに、人工知能を持つ自動翻訳機で通訳の仕事がなくなると言ったら、「私は将来通訳になりたいと思い勉強してきたのに、私の仕事はなくなるのですか」と学生に言われた。「しまった」と思ったが、日産のゴーンさんの通訳の方を思い出した。彼女の通訳はゴーンさんの魂が乗り移った様な感情と迫力がこもった通訳なのだ。こんな通訳は人工知能では絶対にできない。そんな人間でしかできない通訳を目指して下さいと言ったことがある。思いつきで言った割に真理を語った様な気がした。人工知能が幅広い分野で使われるようになるからこそ、人間力が問われる時代になるのかもしれない。

それからベストセラーとなったリンダ・クラットンさんの“LIFE SHIFT”だ。人の生涯が100歳まで伸びると、学ぶ、仕事、引退と言う3つのステージだけでは語れなくなる。そうすると人生を探究したり、様々な職業に就いたり、独立したりと色々な経験に挑戦することになる。そうすると一つの知識やスキルだけで人生を全うするのは難しく、いろいろな経験をし

ながら学び直しをして、人生を豊かにしていく必要が出てくる。

第4次産業革命、これまでの常識が根底から覆る。デジタル革命で超スマート社会が生まれ、人工知能はあらゆるところで私たちの生活を応援してくれる。しかしながら、そうした社会は、再び、大きな格差社会を生み出すリスクも併せ持っている。人工知能に取って代わられる仕事に従事し続けられ、低賃金化は避けられないだろうし、旧来のビジネスに固執していれば、

巨大なプラットフォーマーの下請けとなり、大きな利益を生み出すことは難しくなるだろう。

ダーウインは、「生き残るものは、最も強いものでも賢いものでもない、変化できるものだ」という有名な言葉をのこした。今、正に企業に求められていることではないだろうか。

*本稿は2017年10月28日（於；明治大学）に開催された国際ビジネス研究会における志賀氏の基調講演を同学会の許諾を得て編集部がとりまとめた後、志賀氏に完全原稿に再起稿して頂いたものです。（編集部）

No.111

季刊 国際貿易と投資

2018年3月

特集 日中韓台の経済相互依存関係の変容

ECHO・GATT最大の受益国か？ 高田 啓

日中韓台の相互貿易の発展と対中依存リスク 大木 博巳

韓国の対日、対中経済関係の変容 日本 和弘

中国・台湾・韓国・北東アジア地域からの対日投資 増田 耕太郎

台湾企業の特異性・プラスワン 藤原 弘

一般財団法人 国際貿易投資研究所 (ITI)

季刊「国際貿易と投資」 111号 2018年3月

特集 日中韓台の経済相互依存関係の変容

(ECHO) GATT最大の受益国か？…………… 高田 啓

(論文・研究ノート)

- ・日中韓台の相互貿易の発展と対中依存リスク…………… 大木 博巳
- ・韓国の対日、対中経済関係の変容…………… 日本 和弘
- ↳ 緊密化の中で構造変化を遂げた韓国経済…………… 日本 和弘
- ・中国・台湾・韓国・北東アジア地域からの対日投資…………… 増田 耕太郎
- ↳ 多様化する日本への進出…………… 増田 耕太郎
- ・台湾企業の特異性・プラスワン…………… 藤原 弘
- ↳ 海外人材の活用を重視する工作機械メーカーの国際化戦略…………… 藤原 弘
- ・改革開放40周年と習近平体制の総括と展望…………… 藤原 弘
- ↳ 新時代に入った中国の特色ある社会主義建設の道…………… 藤原 弘
- ・EPAよりも多いTPPの利用可能な品目…………… 江原 規由
- ↳ 東アジアの貿易におけるFTAを利用できる輸入額と品目数…………… 江原 規由
- ・米国の国境税調整問題と税制度改革…………… 岩田 伸人
- ↳ 岩田 伸人…………… 岩田 伸人
- ↳ 岩田 伸人…………… 岩田 伸人

(統計) 日北東アジアを対象とした日本の国・地域別国際収支…………… 岩田 伸人

★国際貿易投資研究所のホームページから全文をダウンロードすることができます
<http://www.iti.or.jp>

111号 発行：2018年3月
2018年3月 頒布価格：2500円

季刊「国際貿易と投資」は年4回発行
頒布価格（年間購読料）：10,000円

お問合せ、ご購入をご希望の方は下記までご連絡ください。

発行：
一般財団法人 国際貿易投資研究所 (ITI)
〒104-0045
東京都中央区築地1丁目4番5号
第37興和ビル3階
TEL：03 (5148) 2601
FAX：03 (5148) 2677
E-Mail：jimukyoku@iti.or.jp
URL：http://www.iti.or.jp/