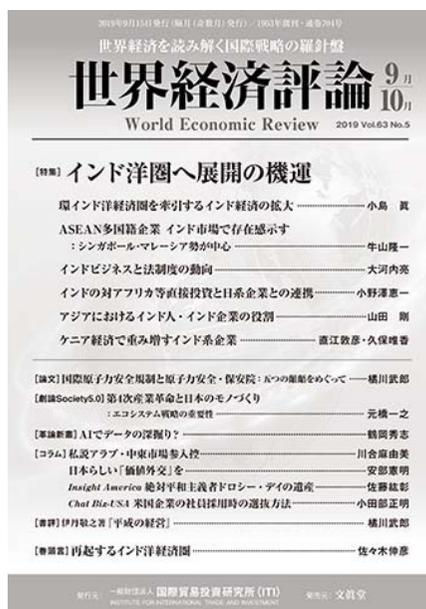


本論文は

世界経済評論 2019年9/10月号

(2019年9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



定期購読
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

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次産業革命と日本のモノづくり

：エコシステム戦略の重要性



元橋 一之

東京大学大学院工学系研究科・先端科学技術研究センター教授

もとはし かずゆき 1986年通産省（経済産業省）入省。OECD 科学技術産業局エコノミスト、一橋大学イノベーションセンター助教授等を経て、06年から東京大学工学系研究科教授、現在に至る。経済産業研究所ファカルティフェロー等兼務。著書：『日はまた高く 産業競争力の再生』（日本経済新聞社）他。

第4次産業革命によって、日本企業のモノづくりは大きな変革期をむかえている。工場における生産システムの標準化が進み、それがサプライヤーや顧客との間で共有されることでサプライチェーン全体のデータ連携が一気に進む。自分の会社は、独自の優れた生産技術があるので、このような標準化に関する動きは無関係である、という考えは適当ではない。世界中のメーカーやITベンダーが作り上げようとしているイノベーションのエコシステム（生態系）に対して、単騎で戦いを挑んでいくことは非現実的である。

ここで必要となるのは、エコシステムを前提としたオープン戦略である。日本企業のモノづくりは、「開発」、「生産」、「アフターサービス」のすべての段階においてクローズドな方式をとっており、サプライチェーンも企業系列ごとに形成される傾向がある。つまり、競争領域（クローズ）と非競争領域（オープン）の切り分けが不十分で、企業ごとの価値創造モデルに関する戦略が明確ではない。あえていうと全方位戦略ということになる。

製品開発や生産プロセスにおける企業間ネットワーク（ビジネスにおける生態系）において、自社の立ち位置（キーストーンかニッチプレイヤー）を明確化し、ネットワーク全体においてなくてはならない存在を確保する。日本企業が強みとする現場レベルの対応を超えた、企業全体としてのイノベーション戦略が問われる時代に入っている。

I インダストリー 4.0 とは何か？

「第4次産業革命（インダストリー 4.0）」は、インターネットによってモノがつながるIoT（Internet of things）社会において、ドイツが、同国の「ハイテク戦略 2020」を実現す

るための構想として打ち出した国家的イニシアティブである。18世紀末の蒸気機関による「産業革命 1.0」、20世紀初頭の電力インフラの普及による「産業革命 2.0」、20世紀後半のITによる生産自動化が進んだ「産業革命 3.0」の次に来る新たなイノベーションの波を象徴している。多様な製品に対する機能要求に対して、サプライチェーン全体を通じた効率的な生産供

給システムを構築することで、製造業の競争力向上、少子化による労働力不足へ対応することを目的としている。インダストリー 4.0 の根幹をなすコンセプトは CPS (Cyber Physical System: サーバーフィジカルシステム) で、サイバー上の情報と物理的なモノが融合化し、生産システムの全体的な最適化が図られる。例えば、個々の消費者のニーズ (デザインや機能) を持つ自動車を大量生産方式で効率的に製造することが可能になる。そのためには多様な製品に対して柔軟に工場内の生産設備が対応し (スマート工場)、生産情報がサプライヤーとも共有されて必要な部品が必要なタイミングで納入される。

トヨタ生産方式 (カンバン方式) は、サプライヤーから顧客に対してジャストインタイムで部品を納入するものであるが、これは顧客企業 (例えばトヨタ自動車) のサプライチェーンに閉じたものである。インダストリー 4.0 はこれが個別企業のサプライチェーンを超えて実現されるものと考えるとわかりやすい。更に、最終的な顧客 (車であればユーザー顧客) の製品要求 (車に対するスペックや色、車載機能) に対して、サプライチェーンを超えた生産プロセスの構成、価格決定が行われ、注文とともに納車に向けて動き出すといった世界を目標としている。

もちろん、各自動車メーカーが製品競争に凌ぎを削っている現状を鑑みるに、このような世界は非現実的かもしれない。しかし、インダストリー 4.0 の最終形に向けて世の中が動き出しているということは事実である。受注や生産状況によって工場のオペレーションをトップダウンで管理することに加えて、部品や製品の一つ一つに情報を持たせ、工場における生産設備と

双方向で通信しながら、自律的に組みあがっていくというボトムアップのプロセスも必要となる。工場のマスマプロダクションの効率化に IT を使う「第 3 次産業革命」とは異なり、ロットサイズ 1 の大量生産を実現するマスカスタマイゼーションをサプライチェーン全体で最適化しようとする取り組みといえる。

II インダストリー 4.0 を実現するための「タテ」と「ヨコ」のアプローチ

ドイツにおいては産官学が連携して、インダストリー 4.0 を実現するためのロードマップを策定し、要素技術の開発や標準化活動などが始まっている。特に工場間や企業間でデータをやり取りするためのシステムの標準化が重要である。生産プロセスに関係する情報システムとしては、サプライチェーンシステムも含んだ経営情報を管理するための ERP (Enterprise Resource Planning)、生産現場における部品や生産工程を管理する MES (Manufacturing Execution System)、個々の生産設備を稼働させるための PLC (Program Logic Controller) などが存在する。また、製品設計を効率化して生産システムとの連携を行うためには、CAD/CAM/CAE を統合した PLM (Product Lifecycle Management) が重要となる。インダストリー 4.0 の運営委員会においては、ワーキンググループを設置してこれらのシステムの標準化に向けた検討が進んでいる。

一方で、部品メーカーやセットメーカーなど個々の企業は、生産システムやプロセスにおいて競争領域として囲い込みたい領域を有している。これらの標準化やオープン化がどの程度進

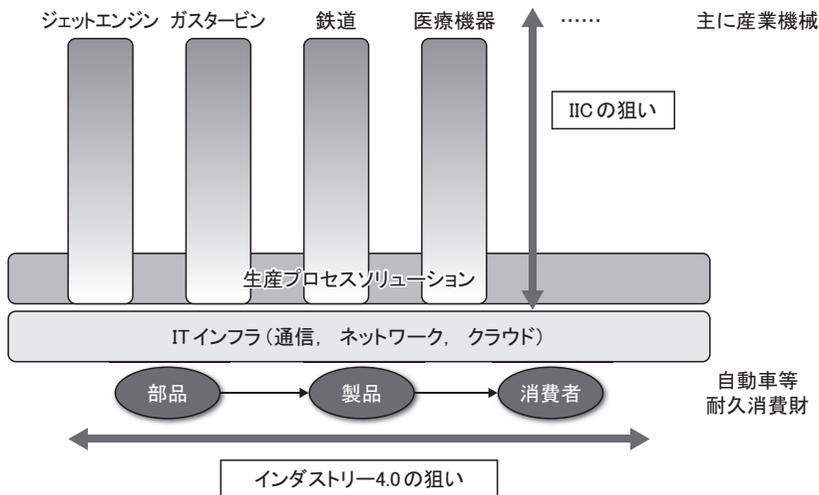
むのか不透明なところがある。ドイツにおけるインダストリー4.0は産官学の国を挙げた取り組みであるが、産業界においては、企業が主体になって様々なエコシステム形成の動きがある。その中の代表的な事例であるIIC（Industrial Internet Consortium）は、GEが中心となり、IBM、インテル、シスコ、AT&Tなどの情報通信関連企業とともに立ちあがった組織である。日本企業も含めた200社以上が参加しており、メーカー+ITベンチャー+チップメーカーといった垂直的な連携を推進する母体となっている。

具体的な活動としては、参加企業（主にITベンダー）からテストベット（試験用プラットフォーム）の提案を受け、コンソーシアム内で具体的な相互接続試験を行うなど、その先のビジネスにつなげるためのステップを提供している。ちなみに、日本企業としては富士通が、同社の島根工場における取組などをベースにした「IoTによる工場見える化」に関するテストベットがコンソーシアムから承認を受けてい

る。工場内の機械設備におけるセンサー情報から生産プロセスをリアルタイムで把握することで、工場全体の生産効率向上を実現するためのシステムである。

インダストリー4.0とIICの違いについて図1を用いて説明したい。インダストリー4.0はサプライチェーン全体としてマスカスタマイゼーションと生産効率向上を実現するために、システムの標準化や多様な製品に対応する柔軟な生産プロセス（スマート工場）の研究開発を進めている。図1でいうと企業間を水平的（ヨコ）につなぐ活動となり、対象となる産業としては、自動車などの組み立て型消費財が念頭にある。一方、IICは製品別の企業の垂直連携を進めるものである。IoTが現実のシステムとして実装されるためには、通信事業者、ITベンダー、ユーザー企業などの連携が必要になる。IICはそれぞれのレイヤーにおける標準化を進めるのではなく、テストベット（試験用プラットフォーム）やユースケース（実証事例）を通じて垂直的な（タテ方向の）連携が進み、IoT

図1 インダストリー4.0とIIC（Industrial Internet Consortium）



(出典) 著者作成

の社会実装を進めることを目的としている。IICを主導するGEは、ジェットエンジン、ガスタービン、鉄道、医療機器などの産業機械に強みを持ち、これらの設備のアフターマーケットにおけるメンテナンスの効率化や異常予知サービスに力を入れている。また、この社内システムをソリューションプラットフォーム（名称：Predix）として外部提供し、ITベンダーやユーザー企業は、Predix上で個別のシステム要求に応じたアプリケーション開発が可能となる。IICによってIoTの社会実装が進めば、機器メンテナンスソリューションのプラットフォームであるPredixの価値が高まるというロジックが背後にある。

Ⅲ 第4次産業革命に対する 日本企業の対応

このようにインダストリー4.0やIICなどの動きによって、タテ、ヨコ両面での企業間連携が進み、モノづくりのあり方についても大きな変革期をむかえている。また、近年、機械学習などの技術進歩によってAIの活用が広がっている。インダストリー4.0やIICが目指すIoT（Internet of Things）が産業に浸透することで、センサー情報を通じた膨大なデータ（ビッグデータ）が利用可能になっている。このデータを活用して、経営的に価値のある情報を引き出すのがAIの役割である（Motohashi, 2018）。このような経済のデジタル化と構造的変革が世界的に起きつつある状況において、日本のモノづくり企業においても、AI・ビッグデータ・IoTなどの情報技術を取り入れた経営革新を行っていくことが喫緊の課題となっている。

日本のモノづくり企業のビッグデータ活用に

関する取り組みについては、2015年に経済産業研究所（RIETI）が、「モノづくりにおけるビッグデータ活用とイノベーションに関する実態調査」を行っている。ここでは、モノづくりのプロセスを、①設計や開発といった製造前の工程（Before Product）、②製品のマスプロダクション工程（Production）、及び③製品がユーザーの手に届いて実際に使用される際のサービス（After Product）の3つに分解して、それぞれにおけるビッグデータ活用実態を把握している。同調査によると日本のモノづくり企業の7割程度ですでにビッグデータの活用が進んでいることが分かった。しかし、全社的なデータ分析専門部署を設けてシステムティックにデータ分析に取り組んでいる企業は2割以下にとどまる。また、IoTの利活用になると導入割合は2割程度となり、特に中小企業を中心にAI・ビッグデータ・IoTといった最新の情報技術を活用している企業はまだ少数派である（元橋, 2016）。

また、工場内の生産プロセスは、企業ごと、場合によっては同じ企業内でも工場ごとに異なるシステムによって運営されている。しかし、IICにおいてはITベンダーが構築したテストベットを用いたスマート工場の実証試験が可能となり、相互接続性のあるシステム導入が業界内で進めば、データの企業間連携が進むことが予想される。インダストリー4.0は、工場内システムのレベルにおいて標準化によって、サプライチェーン全体のデータ連携を一気に進めることを目指している。このようなモノづくりのネットワーク化が欧米を中心として動く中で日本企業としても大きな流れに乗らざるを得ないというのが現状である。

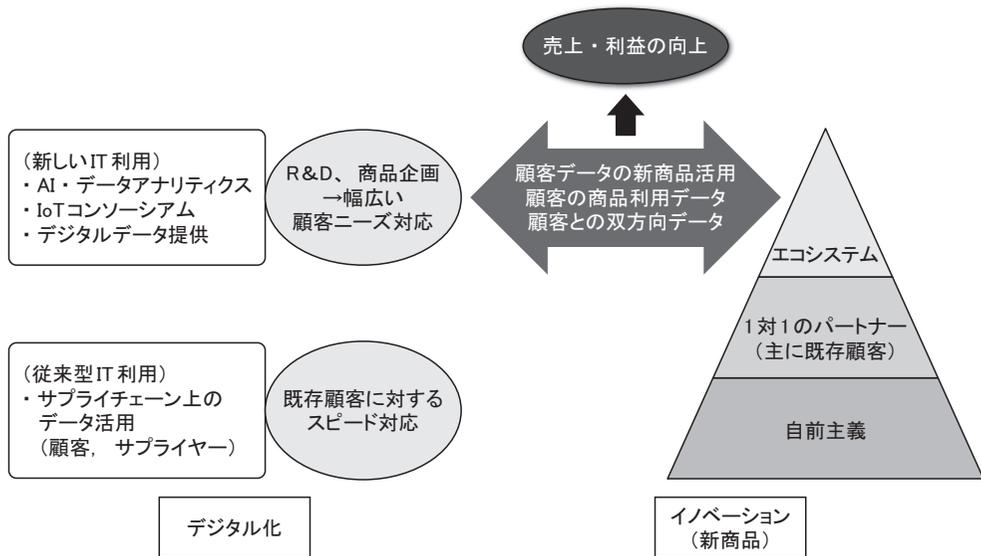
ネットワーク間の競争は、基本的にメンバー

の数によってその優劣が決まる。日本版インダストリー 4.0 とか日本版 IIC という御旗を立てて、世界的潮流に対抗していくという考え方は現実的ではない。一方で、自分の会社は、独自の優れた生産技術があるので、このような標準化に関する動きは無関係である、という考えも適当ではない。世界のメーカーや IT ベンダーが作り上げようとしているイノベーションのエコシステム（生態系）に対して、単騎で戦いを挑んでいくことはやはり非現実的である。従って、日本企業としても世界的にエコシステムが広がる中で自社の立ち位置を決めていく戦略が必要となる。

経済産業研究所（RIETI）においては、2018 年に追加的な調査（「モノづくりの変化と新たな製品・サービス開発に関する実態調査」）を行い、AI・ビッグデータ・IoT といった新しい情報技術の活用とエコシステム戦略の関係について明らかにしている。ここでは経済のデジタル化を新しい IT 利用（AI, IoT, デジタル

データ提供）と従来型 IT 利用（サプライチェーンマネジメント）に分類して、それぞれの利用度を調査している。一方、企業の新商品開発に関するオープンイノベーションの活用についても聞いており、自前開発、1 対 1 のパートナーとの協業及びエコシステムの活用に分類している。アンケート調査の結果、AI/ビッグデータ/IoT といった新しい IT アプリケーションに取り組んでいる企業は、新商品に関するデジタル情報提供やエコシステムへの参画（複数社によるイノベーション協業）に積極的であることが分かった（図 2 参照）。これらの企業は、既存顧客（企業）のニーズ対応だけでなく、新規顧客の開拓や新しいニーズに対する対応を積極的に行い、新しい事業展開を行っている。また、このような取り組みは、より大きな売り上げや利益率につながっていることが分かった（Motohashi, 2019）。つまり、AI/ビッグデータ/IoT という新しい情報技術とエコシステム戦略は補完的な関係にある。

図 2 経済のデジタル化とオープンイノベーション関係



(出典) Motohashi (2019)

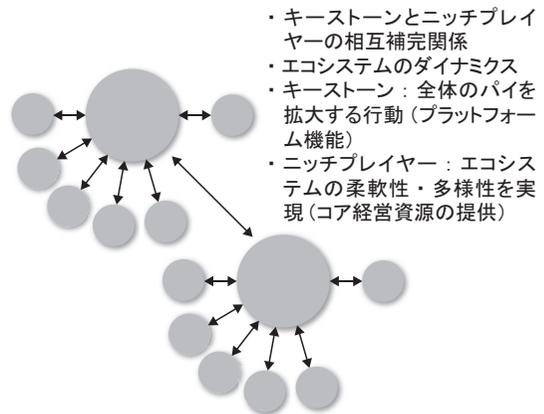
IV イノベーションエコシステム戦略とは？

イノベーションエコシステムを理解するために、ハーバードビジネススクールのイアンシティ教授らによるビジネスエコシステムのコンセプトを説明する（イアンシティ・レビン，2007）。ここではエコシステム（ビジネス上の企業間関係ネットワーク）を，システム全体において中心的な役割を果たす「キーストーン」とそれ以外のニッチプレイヤーで構成される相互補完的な企業の集まりと定義する。

「キーストーン」の役割は，多くのニッチプレイヤーを引き付け，エコシステム全体の広がりを持たせることである。一方，「ニッチプレイヤー」はそれぞれの独自技術で，エコシステム全体の多様性に貢献する。この相互補完的な関係で，エコシステムが成り立つ。例えば，アップルコンピュータはiPhone上にアップストアを設けて，消費者の多様なニーズに応えるサービスを展開している。個々のアプリケーション事業者（ニッチプレイヤー）とアップルコンピュータ（キーストーン）が提供する各種サービスの共通の基盤（プラットフォーム）が組み合わさって，全体としての価値を持つようになる。

キーストーンの役割は，エコシステム全体でのビジネス価値の向上にあり，ニッチプレイヤーとWin-Winの関係を構築することが重要である。ニッチプレイヤーに対する支配力を強めて，価値を搾取し続けると最終的にはエコシステムを破壊してしまうことになる。エコシステム全体の価値を高めるためには，多様性のあるニッチプレイヤーをひきつけるために，ニッ

図3 ビジネスエコシステムのコンセプト



（出典）経団連 21 世紀政策研究所（2017）

チプレイヤーに対する魅力的な経営資源（上記のアップルの事例でいうとアップルストアというプラットフォームとその先の大量の潜在顧客）を提供できないといけない。一方で，ニッチプレイヤーは他社にはないコア経営資源でエコシステムからビジネス価値を引き出すことに専念する。ただし，キーストーンが存在しないとビジネス価値が享受できないという問題を抱えているため，リスクを分散するため，複数のキーストーンのニッチプレイヤーとなる戦略（マルチホーミング，例えば，上記のiPhoneアプリの事例でいうとGoogle Playにも自社アプリを載せるようにすること）が有効である。

また，キーストーンはエコシステム全体のプラットフォームとしての役割を有している。プラットフォームは中国語では「平台」であるが，まさしくさまざまなプレイヤーがその上に乗ることができる共通の「台」の機能を示す。よりフォーマルには，「さまざまな派生財，サービスを効率的に生み出すための共通の基盤（技術，財・サービス）」ということになる（Gawer and Cusumano, 2013）。更に，MITのクスマノ教授等はインテルの事例から「ブラッ

トフォーム・リーダーシップ」というコンセプトを打ち出している（ガワー・クスマノ，2005）。インテルはパソコンの中核的部品であるCPUを製品として販売しているが、この機能の向上だけではパソコンが早くならないので、チップセットや入出力機能の技術を公開し、補完的プレイヤーを助ける活動をしている。これは、前述したビジネスエコシステムの議論との関係でいうと、アダプションリスクを回避するために、インテルはエコシステムのキーストーンとして共通的な経営資源を提供しているということになる。クスマノ教授が呼んでいるプラットフォームをビジネスエコシステムに、リーダーシップをキーストーンに読み替えても大きく意味は変わらない。

このようなエコシステムの広がりが進む中で、イノベーション戦略において企業の取りうる戦略オプションとしては、キーストーン（プラットフォーム）かニッチプレイヤーを選択することとなる。この中でキーストーン戦略を選択した場合、エコシステム全体を育てるために自社の経営資源を他社に提供する活動から始める必要がある。自社の利益最優先の姿勢ではなく、プラットフォーム全体を育てることが、後のエコシステム全体からの利益アップにつながるからである。逆に、自社のみ利益を追求しニッチプレイヤーから搾取する方向に動くと、ニッチプレイヤーが離れていってしまいエコシステムは消滅に向かう。

一方で、ニッチプレイヤーにとって重要なのは、個々の企業の個性である。オンリーワンの技術や商品力などによって、エコシステム全体の多様性を広げることで、付加価値をつける。その見返りとしてエコシステムからの収益を上げることが可能となる。逆に、どこにでもある

技術や商品力では、エコシステムに付加価値をつけることにはならない。異なる個性（経営資源）をもつ企業がニッチプレイヤーとしてエコシステムに参画することが、エコシステム全体の価値を向上させることにつながるからである。

V 日本企業の課題と今後の方向性

モノづくりのバリューチェーンは大きく「開発」、「生産」、「アフターサービス」の3つに分類できる。インダストリー4.0やAI・ビッグデータ・IoTといった新たな情報技術はすべてのプロセスに影響する。企業としては、これらのプロセスの中でどこに自社として価値を求めるか、つまり標準化が進んで非競争領域（個々の企業の競争優位を発揮できない分野）が広がる中で、企業として確保すべき競争領域をどこに求めるかという戦略を明確にすることがまず必要となる。日本企業のモノづくりは、「開発」、「生産」、「アフターサービス」のすべてにおいてクローズドな方式をとっており、サプライチェーンも企業系列ごとに形成される傾向がある。つまり、競争領域（クローズ）と非競争領域（オープン）の切り分けが不十分で、企業ごとの価値創造モデルに関する戦略が明確ではない。あえていうと全方位戦略ということになる。

日本企業の全方位戦略の失敗事例は、半導体や民生用電気機器の分野に見られる。半導体においては、開発・設計に特化するファブレスと生産を担当するファンドリーという水平分業モデルに対して、日本のIDM（Integrated Device Manufacturer）という垂直統合モデルが

敗退した。民生用電気製品においては、大量生産でコストダウンを実現する生産に特化したEMS（Electronics Manufacturing Service）という専門事業者が立ち上がっている。半導体や民生用電気機器の分野では、開発・設計パートのIT化が特に進み、生産現場である工場とのデータのやり取りが可能になった。また、製品アーキテクチャーのモジュール化が進んで、製品ごとに作りこみを行うのではなく、共通の部品をくみ上げることで多様な製品を生み出していく設計思想が浸透した。その結果、垂直統合モデルに見られる製品の独自性に対して、汎用部品の大量生産によるスケールメリットが優位性を持つようになったのである。

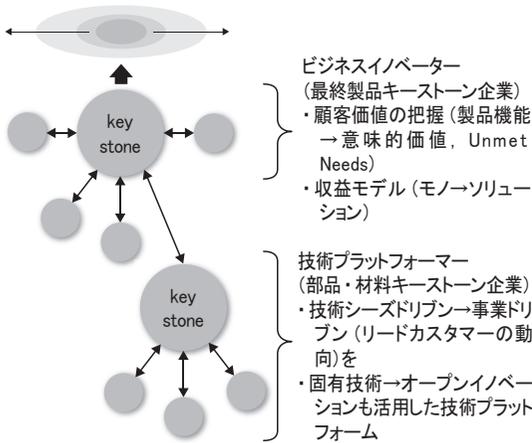
モジュール化が進むエレクトロニクス製品と比べて、自動車については個々の部品を組み合わせ、質の高い製品を作り上げる統合（インテグレーション）能力が重要となる。従って、現状においては個々の自動車メーカーが自社製品の設計思想を完全に握っており、半導体や民生用電気機器で起きた水平分業の動きは見られない。しかし、個々の企業においては、複数の車種について車体プラットフォームの共通化や共通部品の活用を進めるなど、社内での製品アーキテクチャーのモジュール化を進めている。また、部品メーカーにおいてはシステムサプライヤーとして、自動車メーカーに対する技術的優位性を確保しようとする動きもみられる。インダストリー 4.0 時代において、工場における生産システムにおける標準化が進んでいるが、これまで各自動車メーカーのサプライチェーンにおいて共有されていた設計や生産に関するデータが系列をまたいで共有されるようになると、セットメーカーと部品メーカーの間で水平分業が始まる可能性がある。インダストリー

4.0 で描かれている CPS（Cyber Physical System）で実現する生産システムの将来像は、必要なタイミングで必要な部品が供給される自律的なサプライチェーンを前提としたものである。自動車産業のサプライチェーンがどの程度この理想的な姿に近づいていくのか現時点では何とも言えない状況であるが、水平分業に向けた動きが大きな潮流となる中で、全方位戦略の優位性は低下することは間違いない。自社にとっての競争領域を特定し、経営資源をその分野に集中しないと国際競争に勝ち残れない可能性が高い。

競争領域を特定するためには、ビジネスにおけるエコシステム（生態系）の中で、自社の立ち位置を明確にすることが必要となる。サプライチェーン全体において生産プロセスが柔軟化した世界においては、顧客企業やサプライヤー企業としての関係や業界における他社との競合関係がダイナミックに変化する。また、競合他社と組むことで特定製品や技術分野におけるプラットフォームを形成する協業と競争を組み合わせさせた企業間関係（Co-competition）を活用することも重要になる。このようなビジネスにおけるエコシステム（生態系）の中で、利益モデルを確保するためには、システム全体が維持されるために必要不可欠となる生物種（キーストーン）としてのポジショニングを行っていくことが重要だ。図 4 はこのキーストーン戦略を模式的に示したものである。

複雑に絡み合い、かつそれがダイナミックに変化するビジネス取引の関係（ビジネスにおけるエコシステム）の中で、利益モデルを確保するための普遍的な法則は顧客価値を創造することである。モノづくりの IT 化が進むことによって、新たな顧客ニーズの出現や消滅はビッ

図4 エコシステムにおけるキーストーン戦略



データの解析によってより正確な把握が可能となる。従って、モノづくりの「開発」, 「生産」, 「アフターサービス」の流れの中では、「アフターサービス」から得られるデータから顧客の価値を把握し、それを的確でかつ迅速に「開発」と「生産」につなげていくことが重要となる。もちろん、これらの流れは1社で実現されるものではなく、エコシステムにおけるキーストーン戦略としては、大きくビジネスイノベーターと技術プラットフォームに分類できる。顧客とのインタラクションから得られるデータ解析による顧客ニーズに対応したソリューションを提供する立ち位置と、そのソリューションを提供するために必要不可欠となる技術プラットフォームを提供する立ち位置となる。前者についてはモノづくりにおける「アフターサービス」を、後者については「開発」や「生産技術」を競争領域として経営戦略を集中的に投下する戦略となる。

一方で中小企業においてはニッチプレーヤーとして独自の技術に磨きをかけることが重要である。オンリーワンの技術を持つ中小企業にとっては、エコシステムの広がり歓迎すべき環境といえる。なぜなら、プラットフォーム上では企業規模ではなく、自社技術の個性で勝負できるからである。オンリーワンの技術を持っているが、取引先企業が広がらないという企業にとって、エコシステムの広がり新たなビジネスチャンスのチャンス拡大と言い換えることができる。これまでの取引先とサプライヤーという1対1の関係から、オンリーワンの技術によって、多くのエコシステムに参画する機会が与えられるようになるからである。

【参考文献】

Gawer, A. and M. Cusumano (2013), Industry Platforms and Ecosystem Innovation, Journal of Product Development and Innovation Management, 31 (3), 417-433

Motohashi, K. (2018). Understanding AI Driven Innovation by Linked Database of Scientific Articles and Patents”, RIETI Policy Discussion Paper, 18-P-017

Motohashi, K. (2019), Digitalization of manufacturing process and open innovation: Survey results of small and medium sized firms in Japan, RIETI Discussion Paper, 19-P-005

イアンシテイ, マルコ・ロイ レビン (2007) 『キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネスエコシステム』, 杉本幸太郎 (翻訳), 翔泳社

アナベル・ガワー, マイケル・A. クスマノ (2005), 『プラットフォーム・リーダーシップイノベーションを導く新しい経営戦略』, 小林敏夫 (翻訳), 有斐閣

経団連 21 世紀政策研究所 (2017), 『イノベーションエコシステムの研究：オープンイノベーションからいかに収益をあげるか』, 21 世紀政策研究書報告書, 2017 年 2 月

元橋一之 (2014), 『日はまた高く 産業競争力の再生』, 日本経済新聞社, 2014 年 2 月

元橋一之 (2016), 『日本の製造業におけるビッグデータ活用とイノベーションに関する実態』, RIETI Policy Discussion Paper Series 16-P-012, 独立行政法人経済産業研究所

平成の経営

東京理科大学大学院経営学研究科教授 橘川 武郎



[著者] 伊丹敬之 (いたみ ひろゆき)

国際大学学長、一橋大学名誉教授

[発行] 日本経済新聞出版社, 2019年1月

[判型] 四六判・タテ組, 304ページ

[定価] 1800円+税

日本企業にとって、平成という時代は何だったのか。わが国を代表する経営学者が波乱万丈の30年間を活写した好著である。

平成の時代に日本企業は、2度の試練にさらされた。1991（平成3）年のバブル崩壊に始まり98年の金融崩壊まで続いた「大きな長い疾風」と、「壁を真っ逆さまに落ちる」ような危機感をともなった2008年のリーマンショックとが、それである。それらが日本企業に大打撃を与えたことを指摘する点では、類書との違いはそれほど大きくはない。

本書の最大の特徴は、2011年の東日本大震災以降、「日本企業が、地力をより強くして戻ってきた」ことを強調する点にある。根拠として挙げるのは、2010年代に顕在化した実質

労働生産性・売上営業利益率・自己資本比率・ROE（自己資本利益率）の継続的上昇、完全失業率の継続的低下などの諸事実であり、これらをふまえて日本企業は「シャキッと」したという評価を導く。筆者は「私の楽観の根拠を書きつらねた本になったのかもしれない」と本書を締めくくっているが、この楽観論こそ、本書のユニークさであり、最大の魅力だと言える。

もちろん日本企業が復活の道を歩み始めたとはいえ、手を拱いているだけでは、真の再生は実現しない。カギを握るのは、身の丈を適度に超える高い目標を掲げ「あえて積極的な戦略をとる」こと、つまり、「オーバーエクステンション戦略」にもとづいてきちんと投資を行うことである。その投資の眼目は、国内を固めながらの海外への事業展開にある。「国内なくして海外なし、海外なくして国内なし」の観点に立って、中心部（国内）が空洞化するドーナツ型ではなく、中心部を充実させたうえでのピザ型のグローバル化を推進すべきだというのが、筆者の主張である。

本書は、GDPに対する対外投資残高や輸出の比率を国際比較したうえで、「海外直接投資と輸出の両方を合わせたグローバル化の総合では、日本は米中独のどこよりも低い」と指摘する。そして、「まだまだ日本企業の国際展開には、大きな余地がある」と述べ、平成の時代における日系企業の海外現地法人（現法）の売上急伸に注目する。あわせて、「平成がはじまった頃は圧倒的なアメリカ依存だったものが、平成が終わる頃には現法売上ではアメリカ、中国、アセアンがほぼ拮抗する三者鼎立のパターンとな」と、日系企業の進出先の変化にも言及する。

全体として、教えられることが多い、良書である。

(きっかわ たけお)