

巻頭言

ソサエティ-5.0 で期待される P2M

千葉工業大学 プロジェクトマネジメント学科 久保裕史

今後、将来にわたって求められる P2M とは、いかなるものであろうか？

4月21日に開催された春季大会では、このテーマを中心に、講演と議論が白熱し、大いに盛り上がった。その詳細は、本号の大会顛末記をご覧くださいこととして、本稿では、最近の筆者の関心事について私見を述べたい。

世界の株式時価総額上位10社の国別内訳は、米国が8社、中国が2社である（ブルームバーグ、2018年3月）。業種別には、IT系が7社、金融系が3社である。日本企業では、最上位のトヨタでさえ36位である。日本企業が低位の原因は諸説あろうが、グローバル化とIT化の波に乗り遅れた感は否めない。そこで、日本政府も遅まきながら、「ソサエティ-5.0」を掲げ、挽回を期している。ソサエティ-5.0は、サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させた「システム・オブ・システムズ」である。ドイツのインダストリー4.0や米国のIIC（Industrial Internet Consortium）が生産者側の視点に立つのに対し、ソサエティ-5.0は消費者側の視点から社会全体の変革を促そうとしている点が、評価に値する。問題は、その実現方法である。

ソサエティ-5.0を構成するサイバー空間は、米国大手IT企業によりその制空権が握られ、最近では中国系IT企業もこれに加わろうとしている。それに対し日本は、長年の間培ってきた「ものづくり」に関する膨大な知識と技術をフィ

ジカル空間で生かす戦略を採ろうとしている。両者の間をつなぐのが、最近注目されている、ビッグデータ、IoT、AI、AR/VR、ブロックチェーン等の新技術群である。このように複雑な階層システムを、一企業が自社単独で構築することは、到底不可能である。そのため、オープンアーキテクチャーを是とする「ビジネス・エコシステム（生態系）」の考え方が重要になる。ビジネスの世界に初めてエコシステムのメタファーを持ち込んだのは、J. F. Moore (1993) である。さらに、企業間の相互依存性や連結性に着目して注目を集めたのが、Iansiti と Levin (2004) による「キーストーン戦略」（「ビジネス・エコシステム戦略」とほぼ同義）である。彼らは、エコシステムのハブ企業を「キーストーン（KS）」、それを取り巻く企業を「ニッチプレーヤー（NP）」と名付けた。最近のKS戦略の事例としては、Apple社のiPhoneエコシステムが挙げられる。KS企業であるApple社は、NP企業群と緊密に連携しながら、彼らのイノベーションを取り込むことによって進化を遂げ、巨大なエコシステムを維持し続けている。結果として、同社は時価総額首位の座にある。NP企業の一員たる日本企業も、その恩恵に浴してはいる。しかし、当然ながら収益面においては、KS企業のそれに遙かに及ばない。では、日本企業も自らKS戦略を打ち立てて、エコシステムを構築すればよいではないか。誰しもがそう思い、そう願う。しかしながら、それだけの実力を持ち合わ

せていないのが現実である。その点、ソサエティ5.0の機運の高まりは、千載一遇のチャンスともいえる。何もGAFMA（Google、Apple、Facebook、Microsoft、Amazon）打倒を目指す訳ではない。それは無謀であり、無駄である。寧ろ彼らのプラットフォームは、必要に応じて積極的に利用すればよい。幸いなことに、ソサエティ5.0には、あたかもフラクタルのように無数のエコシステム構築の機会が眠っている。製造業や金融業、サービス業のみならず、地方創生や少子高齢化対策、ODAのような社会問題の解決プログラムにおいても、ビジネス・エコシステムの考え方は有効である。

実は、KS戦略構築に必要な基本的道具が、P2Mの3Sモデルと統合マネジメントの知識体系に揃えられている。必要なことは、これらをどのような手順で使いこなしてKS戦略を構築するかというフレームワークの確立である。その際、仮説検証モデルやインタラクティブモデルを用いた創発戦略の取り込みは、必須の課題である。サイバー空間とフィジ

カル空間を行き来するソサエティ5.0では、アジャイル要素を包含するハイブリッド型P2M活躍の場が、極めて広い。

R&D部門とIT部門の緊密な連携や融合、あるいは最近増加しつつある統合型データ部門や、開発運用部門、顧客成功管理部門を含む組織の一体運営のあり方も大きな課題である。P2Mのプラットフォームマネジメントは、これらの課題解決にも重要な示唆を与える。このように、ソサエティ5.0のようなシステム・オブ・システムズに対するP2Mの親和性は極めて高く、今後のさらなる発展が期待される。

最後に私事で恐縮であるが、筆者が大学に移ってから、早8年のときが流れた。今春、当研究室の社会人大学院生4名が学位を取得し、これで計6名の博士を世に送り出したことになる。これまでに本学会から頂いた数々の貴重なご指導、ご鞭撻に、深く感謝申し上げたい。今後とも彼らや在学生たちとともに、本分野の発展に少しでも貢献できるよう、力を尽くしていく所存である。

平成30年5月7日受理