

## 機関誌「日立総研」から振り返る 50 年

所長代理 山本 薫之  
 主管研究長 松本 洋人

日立総研の機関誌「日立総研」は、その創立の年の1973年9月、日立グループ企業向けに限定した研究論文誌として刊行をスタートした。その後の2006年5月には、広く日立グループ外に向けた機関誌として装いを改め、今日まで刊行を続けて来た。この間、前号までに51巻187号を発刊し、日立総研の研究員の執筆による掲載論文数（「研究紹介」を含む）は400本を超える。日立総研創立50周年に当たり、これまで機関誌「日立総研」で取り扱ってきた研究テーマの推移を概観することにより、日立総研が見てきたこの50年間の世界の動きを振り返ってみたい。具体的には、各年代の研究論文において多く取り扱うことの多かったキーワードを、①マクロ環境、②地域、③企業経営、の三つの観点から抽出し、年代ごとにそれぞれのキーワードに関連する研究論文が取り扱ったテーマを見ていく（注：本文中の論文のタイトル表記には、「日立総研」掲載時のタイトルの一部を省略・短縮したもののあり）。

### 1. 1970年代：「資源・エネルギー問題」「西欧」「国際経営」

#### 1.1 マクロ環境：資源・エネルギー問題

1970年代は、1973年と1978年に2度のオイルショックが発生するなど、世界的に資源・エネルギー問題が大きな課題として持ち上がった時期であった。日立総研は、駒井健一郎、当時日立製作所会長の発案で設立されたが、同氏が1972年に資源の枯渇に警鐘を鳴らす「成長の限界」を発表した「ローマクラブ」のメンバーであったこともあり、設立当初から、資源・エネルギー問題を課題として取り上げていた。

1973年10月の第1次オイルショック発生直前の1973年9月発行の機関紙「日立総研」創刊号では、

日本の資源問題を取り上げるとともに（表1、1-①）、オイルショック発生直後の73年12月発行の第2号において、オイルショックが日本にもたらす影響に関する2本の論文（1-②③）を発表している。その後も、石油に代わる新しいエネルギー源（1-④）や、オイルショックが日本産業の国際競争力にもたらす影響（1-⑤）、オイルマネーが世界の金融市場にもたらす影響（1-⑥）など、さまざまな角度からオイルショックがもたらす影響の分析を行うとともに、資源ナショナリズムの観点から石油以外の主要資源の将来を展望している（1-⑦）。

表1 資源・エネルギー問題に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
1-①	日本の資源問題（その1）（73/9）
1-②	最近のエネルギー情勢－日本の資源問題（その2）－（73/12）
1-③	原油供給削減による我国経済への影響分析（73/12）
1-④	将来のエネルギー資源（74/3）
1-⑤	石油危機以後の日本と西独の国際競争力の比較（74/10）
1-⑥	ユーロ市場における信用不安と日本の現状（74/10）
1-⑦	資源問題の展望（75/9）

#### 1.2 地域：西欧

日本は、1960年代に高度経済成長を達成、GNP（国民総生産）が米国について世界第2位の経済大国となり先進国の仲間入りを果たすも、1970年代には徐々に成長率は低下、安定成長期に入った。一方で、1970年には高齢化率が7%を超え、いわゆる高齢化社会が到来するなど、成熟経済国としての課題も見え始めた時期であった。そして、そうした課題の検討に当たったのいわばベンチマーク先として取り上げられたの

が、日本と同様に長い歴史をもった先進国としての西欧諸国であった。

日立総研においても、労使関係（表 2-①②③）や、雇用政策（2-④）、産業政策（2-⑤）に加え、企業経営のベンチマーク先として、輸出戦略（2-⑥）、為替対策（2-⑦）、重点化戦略（2-⑧）、発展途上国戦略（2-⑨）、人材育成（2-⑩）、国際財務戦略（2-⑪）などに関し、西欧企業を多く取り上げている。

表 2 西欧に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
2-①	西欧における経営参加の背景と生成要因（76/12）
2-②	日本型労使関係と西独型労使関係の比較（77/12）
2-③	西ドイツ経営参加制度への新視点（79/3）
2-④	西欧における若年労働力の失業と社会的問題（77/9）
2-⑤	西欧における国有化の背景と問題点（77/3）
2-⑥	西ドイツにおけるプラント輸出体制－とくに中近東向け電機関連ターン・キー・プロジェクトを中心にして－（76/12）
2-⑦	西独企業のマルク高への対応（78/6）
2-⑧	成長減速下における重点化戦略－シーメンスのケースについて－（78/12）
2-⑨	西欧重電企業の発展途上国戦略－シーメンスの例を中心として－（79/7）
2-⑩	西欧重電企業のエンジニアリングへの取組み方と人材の育成について（79/7）
2-⑪	シーメンスの国際財務戦略（79/8）

### 1.3 企業経営：国際経営

1972年の日本企業による海外直接投資額（フロー）が前年までの年間数億ドルの水準から初めて20億ドルを超える水準にまで高まり、この年は「直接投資元年」といわれるなど、1970年代は日本企業による海外進出が本格化し始めた時期であった。その一方で、ドルショック（1971年）、変動相場制への移行（1973年）に伴う円高の進行などもあり、1970年代の日本企業は、国際化、複雑化が進む事業環境の中で、いかに経営を行うかが大きな課題となった。

日立総研では、企業の多国籍化（表 3、3-①）、人材管理（3-②③④）、海外進出戦略（3-⑤⑥⑦）、国際ロジスティクス（3-⑧⑨）、国際財務戦略（3-⑩）など、

さまざまな角度から国際経営を研究課題として取り上げている。

表 3 国際経営に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
3-①	日本企業の多国籍化に伴う諸問題（74/3）
3-②	最近の海外労働情勢（74/3）
3-③	シンガポールの労働事情（74/10）
3-④	最近の米国における労務管理上の問題（77/9）
3-⑤	ブラジル投資環境と企業進出のあり方（75/3）
3-⑥	サウジアラビアにおける市場参入条件の変化とその対応（78/6）
3-⑦	西欧重電企業の発展途上国戦略－シーメンスの例を中心として－（79/7）
3-⑧	多国籍企業の国際ロジスティクスについて（76/3）
3-⑨	生産・販売・調達・財務の国際展開－国際ロジスティクス－（78/12）
3-⑩	シーメンスの国際財務戦略（79/12）

## 2. 1980年代：「構造転換」「米国」「マーケティング」

### 2.1 マクロ環境：構造転換

1980年代は、1960年代の高度成長から、1970年代のオイルショックを経た安定成長へと、日本の成長率が低下を続ける中、日本経済および産業の構造転換が重要な課題としてあげられた。1980年の産業構造審議会による「80年代の通産政策ビジョン」においては、資源小国の制約克服のための「創造的知識集約化」が政策の基本課題とされ、また、1985年のプラザ合意後の急激な円高を受け、1986年のいわゆる「前川レポート」では、「輸出志向型経済構造から国際協調型経済構造」への転換の必要性が述べられるなど、日本経済および産業の構造転換の必要性が各所で議論された。

このような中、日立総研においても、1980年代前半においては、技術革新による産業構造の変化（表 4、4-①）とそれへの企業の対応（4-②）に注目するとともに、1980年代後半においては、貿易摩擦や円高による輸出構造や産業構造の変化に関連した論考（4-③④⑤⑥）が増加している。

表4 構造転換に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
4-①	長期経済予測と産業構造の変化 (82/6)
4-②	構造転換期における新しい経営戦略-各社社長方針を中心として- (84/8)
4-③	日本経済の構造変化と電機産業の新しい成長機会 (85/12)
4-④	産業構造の転換期における企業戦略 (86/9)
4-⑤	転換期における家電事業の課題と対応策 (87/7)
4-⑥	半導体市場の転換と戦略課題 (87/12)

## 2.2 地域：米国

1980年代前半は、1982年に発生したラテンアメリカ債務危機や産油国の輸入の伸びの鈍化などにより、発展途上国市場の高い伸びが期待できない中、先進国市場、とりわけ最大市場である米国市場に注目が集まった。その一方で、日本企業による米国向け輸出の急増は、米国の貿易赤字拡大を招き、1980年代後半にかけて、日米間の貿易摩擦問題を激化させることとなった。

日立総研では、1980年代前半には、日本に先行する産業用ロボット (表5、5-①)、情報通信 (5-②③)、OA (5-④)、HA 機器 (5-⑤) などハイテク関連の米国市場動向に目を向けるとともに、日本企業の米国進出にあたっての留意事項 (5-⑥⑦⑧) に関する研究を実施している。また、1980年代後半にかけては、日米間の貿易摩擦問題 (5-⑨⑩) を取り上げるなど、1980年代を通して、米国は日立総研の注目する研究課題の一つであった。

表5 米国に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
5-①	米国における産業用ロボットの導入動向と市場機会 (81/2)
5-②	米国における新情報通信市場の動向と市場機会 (82/8)
5-③	米国情報通信市場の動向と市場機会-新しいパソコンおよび周辺市場の動向- (85/2)
5-④	米国 OA 市場の動向と事業戦略 (83/12)
5-⑤	米国 HA 機器市場の動向と市場機会 (84/2)
5-⑥	米国における従業員差別禁止の動向とその対応 (81/7)

No.	論文タイトル (掲載年月)
5-⑦	日系進出企業における米国雇用差別問題への対応 (81/12)
5-⑧	米国における企業の社会的責任の考え方と戦略-IBMを中心として- (88/3)
5-⑨	最近の輸出動向と日米貿易摩擦 (85/9)
5-⑩	米国アンチ・ダンピング問題の現状と今後の課題 (88/7)

## 2.3 企業経営：マーケティング

1970年代のオイルショックを発端とした物価高騰は、さまざまな製品の買い控えを引き起こし、それまで、大量生産、大量消費による低コスト化を中心としていた企業の製品販売戦略(「マーケティング1.0」)は、見直しを迫られた。そうした中、1980年代にかけて、ユーザーニーズを満たせる製品を生産する顧客志向のフレームワーク (「マーケティング2.0」) への変化は、日本企業にとって大きな課題であった。

日立総研もこの動きに注目し、成熟経済下の製品戦略の課題 (表6、6-①)、および、顧客志向のマーケティング戦略に関わる論考 (6-②③④) を発表するとともに、ユーザ知識に基づいたメーカーからの市場提案 (6-⑤) や、家電 (6-⑥⑦)、半導体 (6-⑧) など個別業界における製品戦略、販売戦略に関する研究を行っている。

表6 マーケティングに関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
6-①	成熟経済下の企業戦略-製品戦略の課題- (81/12)
6-②	市場ニーズ対応による競争力強化について (84/6)
6-③	市場多角化対応の製品戦略-ユーザ指向のマーケティングを中心として- (85/5)
6-④	ユーザの快適性を重視した製品開発への課題 (88/12)
6-⑤	メーカー主導の市場づくり (89/12)
6-⑥	家電系列店の生き残り戦略-消費者・販売店の実態調査報告 (80/12)
6-⑦	転換期における家電事業の課題と対応策-新商品企画、流通VANを中心として (87/7)
6-⑧	半導体市場の転換と戦略課題-ユーザーニーズの変化を中心として- (87/12)

### 3. 1990年代：「IT革命」「グローバル化」「リストラクチャリング」

#### 3.1 マクロ環境：IT革命

1990年代以前から米国を中心に進められていた、エレクトロニクス技術、通信技術などの高度化に加え、1990年代に入ると、それまで軍事・研究目的に限定されていたインターネットの商用化や、1995年のWindows95の発売によるPCの普及拡大を背景に、情報通信技術の変革によって、産業構造、行政のあり方から、個人のライフスタイルまで、社会全体が急激に変化すると考える、いわゆるIT革命が大きな注目をあびることとなった。

日立総研においても、マルチメディア（表7、7-①②）、コンピュータ（7-③④）、通信ネットワーク（7-⑤）など、情報通信関連産業および技術の動向に目を配るとともに、高度なネットワークの普及がもたらすネットワーク社会が金融（7-⑥）、製造業（7-⑦）、サービス事業（7-⑧）など、各産業界にもたらす影響に関する研究や、ネットワーク社会における企業経営のあり方の検討（7-⑨）を行っている。

表7 IT革命に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
7-①	マルチメディア関連事業の動向と戦略課題（91/7）
7-②	高度映像情報化社会の幕開け（92/7）
7-③	転換期のコンピュータ事業戦略－サン・マイクロシステムズのケース－（91/10）
7-④	転換期のコンピュータ事業戦略－企業ユーザの動向分析を中心として－（92/4）
7-⑤	通信ネットワークにおける最近の注目技術－成長の兆しが見える無線技術の潮流－（99/10）
7-⑥	新ペイメントシステムの最新動向（96/3）
7-⑦	ネットワーク社会の製造業（96/6）
7-⑧	ネットワーク時代におけるサービス事業の新展開（97/4）
7-⑨	インターネット経済の登場と影響－インターネット経済の勝者の条件－（99/7）

#### 3.2 地域：グローバル化

1989年の米ソ冷戦終結と、それに続くベルリンの壁の崩壊、東西ドイツの統一、ソ連の消滅は、東欧な

ど旧共産圏諸国が西側の資本主義経済体制に入ることなどにより、1990年代において経済のグローバル化を急速に進めることとなった。

日立総研においても欧米先進国だけではなく、東欧（表8、8-①）、中国（8-②③④⑤⑥）、インド（8-⑦）、南米（8-⑧）、アジア（8-⑨⑩⑪）、ロシア（8-⑫⑬）など、さまざまな国・地域へとその研究対象地域の幅を大きく広げることとなった。また、経済のグローバル化に対応した企業経営のあり方（8-⑭⑮⑯⑰）に関しても目を向けている。

表8 グローバル化に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
8-①	東欧諸国における事業戦略上の課題と対応（90/12）
8-②	最近の中国市場の変化と事業環境上の注目点（91/3）
8-③	激変する中国における今後の事業展開（94/1）
8-④	新しいステージに入る中国ビジネスの留意点（95/12）
8-⑤	変化を先取りした中国ビジネスの進め方（96/12）
8-⑥	中国の情報通信市場の急拡大（99/2）
8-⑦	インド市場の再評価（94/10）
8-⑧	南米市場の復活（95/10）
8-⑨	グローバル企業として理解しておくべきアジアの不安定要因（96/3）
8-⑩	研究開発へステップアップするアジア（96/6）
8-⑪	経済危機下のアジアにおける都市交通インフラ整備の展望（98/2）
8-⑫	ロシア市場の魅力（97/4）
8-⑬	ロシアの知的リソースを活用するR&Dグローバル展開（97/11）
8-⑭	先行する電子部品メーカーに学ぶ経営のグローバル化－国境を越えた機能の最適配置に向けて－（95/1）
8-⑮	グローバル化過渡期における人材戦略－日本人従業員の海外における活躍の場を求めて－（95/3）
8-⑯	事業のグローバル化における販売と製品戦略のあり方－東南アジア産業機械市場のケースを中心として－（95/12）
8-⑰	新興市場攻略に欠かせぬ民族と宗教への理解（96/12）

### 3.3 企業経営：リストラクチャリング

1990年代の世界が、IT革命やグローバル化によって、大きな変動を経験する中、1991年のバブル崩壊とそれに引き続く1997年の金融システム危機などによって「失われた30年」を迎えることとなった日本では、雇用・設備・債務の三つの過剰の解消に向けた企業の再構築（リストラクチャリング）が大きな課題となった。

日立総研では、リストラクチャリング先進国としての米国企業における取り組み（9-①②）、さらには欧米企業の経営改革（9-③）に関する研究を行うとともに、日本企業のリストラクチャリングおよび経営改革に向けた論考（9-④⑤⑥）を発表している。

表9 リストラクチャリングに関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
9-①	米国大企業におけるリストラクチャリングの実態（92/9）
9-②	IBM リストラクチャリングによる復活への道－「巨大IBM」としての危機意識と「IBM連邦」の構築－（93/6）
9-③	経営改革の実践、定着を目指して－先進欧米企業の最近の動向から－（94/4）
9-④	転換期のコンピュータ事業戦略－WS販売網の再構築－（93/10）
9-⑤	新しい経営手法として注目されるアウトソーシング－「スタッフ機能分社」の意義と可能性－（98/7）
9-⑥	経済危機下における電機産業再生へ向けた課題（99/2）

## 4. 2000年代：「環境問題」「中国」「コーポレートガバナンス」

### 4.1 マクロ環境：環境問題

1997年の地球温暖化防止京都会議において、先進国の温室効果ガスの排出削減目標について法的拘束力のある数値目標が決定され、2005年に地球温暖化防止のための「京都議定書」が発効するなど、2000年代は、地球温暖化問題を中心とした環境問題が大きくクローズアップされた時期であった。日本においても、循環型社会形成推進基本法（廃棄物リサイクル法）の制定（2000年）、環境庁から環境省への再編（2001年）、家電リサイクル法施行（2001年）など、環境問題へ

の対応に向けた政策の導入が進んだ。

日立総研では、環境問題への対策に向けた国内外の政策動向（表10、10-①②）や、環境問題が産業（10-③④⑤）や企業（10-⑥⑦⑧）に与える影響に関する研究を行っている。

表10 環境問題に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
10-①	市場メカニズムの活用が進む環境政策（01/8）
10-②	中国の環境問題の現状と今後の課題（07/8）
10-③	環境自動車－駆動系の革新による産業へのインパクト－（00/3）
10-④	オイルサンドの環境問題への対応と日本との関係（07/8）
10-⑤	次世代太陽電池の材料技術～有機薄膜太陽電池を中心として～（09/7）
10-⑥	変貌を遂げる環境問題からの新事業創出（04/11）
10-⑦	地球環境問題をめぐる事業戦略研究プロジェクト（08/10）
10-⑧	グリーンロジスティクスによる環境経営の深化（09/11）

### 4.2 地域：中国

1990年代に「社会主義市場経済」政策として、国営企業の所有と経営の分離、民営化の推進、経済開放区の全国展開を進め、「世界の工場」としての位置付けを確立した中国は、さらに2000年代には、2001年末のWTO（世界貿易機関）加盟により国内市場を開放し、「世界の市場」としてのプレゼンスを拡大、高い経済成長を続け、2010年にはGDP（国内総生産）が日本を抜き世界第2位の経済大国となった。

日立総研では、中国については、2000年代以前からも研究を行ってきたが、2000年代においても引き続き、IT（表11、11-①）、金融（11-②）、企業経営（11-③）、産業政策（11-④）、国家計画（11-⑤）、環境問題（11-⑥）など、さまざまな観点から中国を取り上げている。

表 11 中国に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
11-①	中国における IT 革命～携帯電話事業を中心として～ (00/12)
11-②	現代中国金融事情 (02/11)
11-③	中国における日系企業の経営課題および提言 (04/4)
11-④	中国テレビ産業にみる産業政策と市場経済化のダイナミズム (05/10)
11-⑤	中国の第十一次五ヵ年計画と今後の中国経済 (06/5)
11-⑥	中国の環境問題の現状と今後の課題 (07/8)

#### 4.3 企業経営：コーポレートガバナンス

1990年代に、リストラクチャリングを推進した日本企業は、2001年から始まった商法・会社法の改正や会計基準の変更、2002年の企業による偽装・隠蔽(いんぺい)問題の相次ぐ発覚、2006年のライブドアショックなどを背景に、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会などのステークホルダーとの関係のあり方(「会社は誰のものか」の議論)や、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定とその情報公開など、根本的な企業統治のあり方、すなわちコーポレートガバナンスのあり方を多く問われることとなった。

日立総研においても、グループ経営のあり方(表12、12-①)、企業価値評価(12-②)、M&A(12-③④)、情報開示(12-⑤)、企業財務(12-⑥⑦)など、さまざまな観点からコーポレートガバナンスに関わる論点を取り上げている。

表 12 コーポレートガバナンスに関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
12-①	最近の持株会社をめぐる議論－アクティブ・オーナーシップを起点として－ (00/5)
12-②	事業会社における金融サービスニーズの新潮流と事業評価の必要性 (03/5)
12-③	計量モデルを用いた企業合併に関する分析 (03/11)
12-④	企業合併・事業統合における新しい事業戦略の実現ステップ (05/10)
12-⑤	無形資産の情報開示に向けた提案－バリューチェーンスコアボード (VCS) の利用可能性－ (04/4)

No.	論文タイトル (掲載年月)
12-⑥	ファイナンス機能を活用した事業会社の経営革新 (06/8)
12-⑦	企業財務の変化と金融サービスへの期待 (08/10)

## 5. 2010年代：「国際通商政策」「新興国」「データマネジメント」

### 5.1 マクロ環境：国際通商政策

1990年代の経済のグローバル化の中で1995年に設立されたWTO(世界貿易機関)は、2001年に中国、2012年にロシアが加盟するなどその地域的カバレッジを広げてきたものの、貿易自由化に向けた取り組み(多角的通商交渉)は、先進国と新興国の利害対立などにより、2000年代にかけて行き詰まりを見せるようになった。その一方で、世界では、日本が2013年に参加することとなった環太平洋パートナーシップ協定(Trans-Pacific Partnership Agreement: TPP)など、個別の自由貿易協定(Free Trade Agreement: FTA)の締結に向けた動きが一段と加速した。

FTA締結に向けた各国・地域の動きは複雑多岐にわたり、日立総研では、日本と関係の深いアジアを中心とした通商交渉の進展(表13、13-①②③)を研究課題として取り上げるとともに、それらの動きに影響を与える中国(13-④)、ロシア(13-⑤)、EU(13-⑥)、米国(13-⑦)の動向にも注視している。

表 13 国際通商政策に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル (掲載年月)
13-①	深化・重層化・広域化を進めるアジアの通商交渉 (12/2)
13-②	「メガFTA」RCEPの基盤となるASEAN経済統合の深化 (13/11)
13-③	高まるASEAN+3金融協力への期待 (14/3)
13-④	ACFTAと中国の対外通商政策 (10/3)
13-⑤	ロシアWTO加盟による日本企業へのインパクト (12/5)
13-⑥	ASEAN諸国との自由貿易協定締結を進めるEUの狙い (13/11)
13-⑦	トランプ新政権の経済、通商政策とその効果 (17/2)

## 5.2 地域：新興国

2008年の世界金融危機後の世界経済は、その後ユーロ危機にみまわれた欧州やバブル崩壊の後遺症を引きずる日本の成長率低迷もあり、先進国経済の伸び率が低下する一方で、BRICS<sup>1</sup>、VISTA<sup>2</sup>、Next11<sup>3</sup>といったアジアを中心とした新興国の経済成長に注目が集まった。

このように有望新興国群に注目が集まる中、日立総研においても、BRICSやNext11の国々が多く含まれる地域としてのアジアベルト地帯（表14、14-①）やインドネシア（14-②）、メコン地域（14-③）といったアジア諸国・地域に加え、中東を中心としたイスラム圏（14-④⑤）、アフリカ（14-⑥）へとその視野を広げている。また、新興国市場における日本企業の事業機会の探索（14-⑦⑧⑨⑩）や、新興国成長企業（Emerging Giants）の分析（14-⑪⑫）にも取り組んでいる。

表14 新興国に関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
14-①	アジアベルト地帯における経済発展形態と日本企業の役割（10/3）
14-②	飛躍し始めた内需大国インドネシアの持続的発展に向けた課題（11/5）
14-③	マルチ・リンクにより変貌を遂げるメコン地域（12/11）
14-④	イスラム経済圏の勃興を支える資金の流れ－オイルマネーとイスラム金融（12/8）
14-⑤	イスラム圏のハブを目指すマレーシア（13/2）
14-⑥	変貌遂げる南部アフリカ4カ国（サザン4）（12/8）
14-⑦	発展途上国を舞台としたBOP事業（10/8）
14-⑧	インドネシアの地方集落の生活実態を通じてみるインフラニーズ（11/5）
14-⑨	クロスボーダー型インフラで成長をめざすアフリカ市場（16/2）
14-⑩	アジア水素社会の構築（16/2）
14-⑪	新興国成長企業（Emerging Giants）の研究（10/10）
14-⑫	世界の上位企業へと躍進する新興国企業（11/2）

<sup>1</sup> BRICS: Brazil, Russia, India, China, South Africa

<sup>2</sup> VISTA: Vietnam, Indonesia, South Africa, Turkey, Argentina

<sup>3</sup> Next11: BRICSの次に成長が期待される新興11カ国

## 5.3 企業経営：データマネジメント

1990年代のIT革命後においても、情報通信技術は急速な進歩を続け、センサーなどを含むIT機器の普及や、ストレージなどのデータ保存コストの低価格化など、大量のデータ（ビッグデータ）活用の実用化のための環境が整備されることにより、データは「21世紀の石油」と呼ばれるようになった。2011年に世界経済フォーラムは、同年の報告書「Personal Data: The Emergence of a New Asset Class」で、「個人データは、インターネットにおける新しい石油であり、デジタル世界における新たな通貨である」とし、その経済的価値の高さを論じた。さらに、IoT・AIなどデジタル技術の進展により、ヒトだけでなくモノのデータもまた、その活用が経済成長の源泉になると認識されるようになり、これらのデータをいかに事業や経営に生かすかというデータマネジメントが、2010年代の各業界の企業における大きな課題となった。

日立総研では、データマネジメントおよびデータ活用の先進動向（表15-①②）に目を向けるとともに、人材管理（15-③）、金融（15-④⑤）、バイオテクノロジー（15-⑥）、マイニング（15-⑦）、サプライチェーン管理（15-⑧）、中小企業経営（15-⑨）など、さまざまな分野におけるデータ活用に関してや、各国・地域のデータ関連規制の動向（15-⑩）に関する研究を行っている。

表15 データマネジメントに関する「日立総研」掲載論文

No.	論文タイトル（掲載年月）
15-①	米国のデータマネジメント関連動向（14/6）
15-②	トランザクティブエコノミーの台頭（16/11）
15-③	HR テックがもたらす人事業務改革（17/2）
15-④	金融イノベーションがもたらす新サービス・ビジネスの展望（17/5）
15-⑤	ブロックチェーンを活用したフリクションコスト極小化（18/11）
15-⑥	世界的に加速するバイオデータ活用（18/8）
15-⑦	鉱山開発におけるIoT推進（18/8）
15-⑧	デジタルが迫るE2E サプライチェーン構造転換（18/11）
15-⑨	Society 5.0時代に向けた中小企業のデジタル革新（19/5）
15-⑩	データ覇権競争を背景に強化される米中欧のデータ流通・保有規制（19/2）

以上、1970年代から2010年代にかけて、各年代の機関誌「日立総研」の研究論文において取り扱うことの多かったキーワードを、マクロ環境、地域、企業経営の三つの観点から抽出することにより、これまでの50年を振り返ってきた。これらは、年々複雑性・不確実性を高める世界の動きのごく一部を捉えたものにはすぎないが、日立総研は、日本の高度成長から安定成長を経て、産業構造の転換、地球課題解決など、時代の要請に応えるべく研究活動を進めてきたところである。すでに、2020年代に入って4年目となるが、その間、新型コロナパンデミック、ロシアのウクライナ侵攻、生成AIの勃興など、時代の画期となると考えられる出来事が次々と発生し、世界の複雑性・不確実性はさらに高まっている。そうした中、日立総研は、さまざまな有識者やビジネスの最前線で活躍する方々と議論を進めながら、世界・日本が直面する諸課題の解決に引き続き貢献すべく努めていく所存である。

#### 執筆者紹介



山本 薫之（やまもと よしゆき）  
日立総合計画研究所 所長代理  
日立製作所企画室などを経て、現職。最近のテーマはエネルギー・環境、コーポレートファイナンス、ESG 経営など。



松本 洋人（まつもと ひろと）  
日立総合計画研究所 主管研究長  
日立製作所中部支社などを経て、現職。最近のテーマはAI、IoT、ロボティクス、サプライチェーン革新など。