



2016年ビジネスモデル学会秋季大会は、「-エコシステムの創造と破壊-21世紀の経済社会を展望する」のテーマで、10月2日（日）早稲田大学小野記念講堂で、開催された。

冒頭の平野会長の基調講演で、旧来の産業構造の仕組みの中で展開される狭小なビジネスモデルという視点から、新しい経済・社会モデルへの展開期にある現在における新しいビジネス創造のベースともいえるべき、プラットフォーム・経済のエコシステムについての視座が提示された。これを、皮切りに、丸一日、アカデミア、ビジネスの垣根を超えて、様々な論点のもとに、議論が展開された。

主なプログラム内容は下記のとおりである（敬称略）。

午前の部 (10:00-12:30)

開会挨拶 辻本 将晴 東京工業大学准教授(大会実行委員長)

基調講演Ⅰ 「21世紀のプラットフォームは誰が作るのか」

平野 正雄 早稲田大学大学院教授、ビジネスモデル学会会長

講演Ⅰ 「ビジネスモデルからビジネスエコシステムへ -日本発コンサルティングのチャレンジャー」

八尋俊英 (株式会社日立コンサルティング代表取締役社長)

講演概要

メガトレンドで中長期に世の中を見てみると、産業・市場で主役が交代している背景には確かにIT技術の発展を巧みに活用している例はみられるが、その技術発展と相まって市場の在り様、つまりビジネスモデルの変化を求めるパワーシフトが起きていることもわかることがある。

従来のようなビジネスモデルに固執しては時代の大きな変化による産業・事業そのものの構造変化を見誤る時代。ICT でつながる関係の究極は最終決定権のあるユーザーとその情報を収集加工、サービスを行う事業者とその関係性に集中していく。

現在の産業領域の境界がますますあいまいになり、よりユーザーへパワーシフト。モノを持つことの価値の低下は長期的に続き、サービス化の進展は製造そのものよりも流通へのパワーシフト、ユーザパワーを取り込めるかどうかにかかっている。ビジネス体系そのものがテクノロジーの変化、ユーザーの変化で大幅に揺れ動いているため、そのエコシステムを維持発展できる視野を持った企業経営者が生き残る時代へ変わりつつある。

新しい世界を見据えて企業経営や事業企画を行う際や一人の人間としてキャリアを構築して生き抜くには「ビジネスモデルからビジネスエコシステム」への変化を俯瞰していた方が良いと考え、弊社日立コンサルティングにおいてはミッションステイトメントにも実装、戦略的視座にしている点についても紹介したい。

学術論文発表(8本、2会場にて)

午後の部 (13:40-18:00)

講演Ⅱ 「自然エコシステム環境問題の解決と、日本企業によるサプライチェーンのイノベーション」

東梅 貞義(WWFジャパン自然保護室長)

## 講演概要



世界的な環境問題の一つに、森林エコシステム(生態系)の大規模な減少や、マグロ類など水産資源の枯渇に代表される海洋エコシステム劣化の問題がある。その問題の根本的な原因の一つとして、林産物(木材、紙など)や水産物(天然魚、養殖魚など)の生産と消費のサプライチェーンの今のあり方にあるとの指摘が強まっている。

そのため、これらの産品を調達し加工し販売している企業にとっては、ビジネス上のリスクが世界的に高まっている。主要なリスクとしては、企業として環境問題社会問題への対応が不十分であるとの指摘が公に出されてしまう問題や(評判リスク)、例えば魚の乱獲による資源枯渇により調達が困難になるタイプの問題や(調達リスク)や、投資家が企業の社会課題への取組状況を評価し投資判断の材料とするトレンド(ESG 投資など)がある。

一方、これらのビジネス上のリスクの高まりに対して、積極的にサプライチェーンの変革を多様なステークホルダーと進める協働的なイノベーションが、日本の企業の間でも近年始まっている。その一つは、自社の林産物や水産物の調達に関する基本原則を定め公開し、サプライチェーンの他社に協力を求める「責任ある調達方針」である。加えて、自社独自の取り組みだけでなく、多様なステークホルダーにオープンで透明性の高い国際的な認証制度の活用する例が増えている。さらには、責任ある調達方針を持つ企業がグループを形成し、サプライヤーに対して協力を促すプラットフォーム型の取り組みも始まっている。日本が主要な生産国であり消費国である水産物の生産の現場では、日本のサプライチェーン関係者が参加した世界標準づくりが、国際的な認証基準として採択される事例も生まれつつある。

## 対談 | 「都市モビリティは、どう進化するのか」

川鍋 一郎(日本交通株式会社代表取締役会長、JapanTaxi 株式会社代表取締役社長)

尾原 和啓(Fringe81 執行役員、執筆家・IT 批評家)



## 対談Ⅱ 「日本のコンテンツの世界化は可能か…リオオリンピック閉会式の手ごたえも含めて」

中村 伊知哉 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 教授

森 祐治 電通コンサルティング執行役員



## 対談Ⅲ 「FC による二次元生産革命とエコシステム構築」

長谷川卓也 (日産自動車株式会社総合研究所主任研究員)

辻本将晴 (東京工業大学准教授)

### 対談概要

イノベーションという概念を最初に導入した経済学者ヨハン・シュンペーターは、著書「経済発展の理論」において「本書では、通常の意味の発展理論を取り扱うものではない」と明言し、通常ではない経済発展を実現する手段としてイノベーション(新結合)を導入した。また、「新結合が非連続的に現れる場合に限り、発展に特有な現象が成立する」(p182)と宣言し、後にこれを創造的破壊と命名する。

創造的破壊は無差別的破壊とは異なる。すなわち創造的破壊には「ルール」がある。シュンペーターはこの行為の監督者としての銀行家の役割を強調した。ここで、銀行家が行為に先んじて払う正当な注意義務及び努力のことをデューディリジェンスといい、財務状況にとどまらず、生産や販売、人事、法務など事業活動全般も対象になる。

ドラマ半沢直樹では悪徳社長と支店長の共謀でデューディリジェンスの責任を負わされた銀行家の復讐劇を描いたが、これは産業として成熟している製鉄エコシステムのごく一部の事例にすぎない。「エコシステムの創造」がスクラッチからの全体創造を意味するなら、全てのアクターについてデューディリジェンスを実施することは不可能に近い。しかし、それでも挑戦する必要があるとしたら、最初のステップは無闇に動き回ることではなく理想とするエコシステムの姿を定義することであろう。また、粛々と技術開発に努



めながら現状とのギャップ分析を行うことであろう。水素エコシステムの創造にかかわるごく一部についてその状況を報告する。

**基調講演Ⅱ** “Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs”

Michael Cusumano, Sloan Management Review Distinguished Professor of Management MIT Sloan School of Management

**閉会の辞** 平野正雄(ビジネスモデル学会会長)

**懇親会** (18:30-20:00)

今秋季大会は、学会員による論文発表という本来的な学会活動に加え、学際的な視点をもたらす、産業界の専門家とアカデミアの対談、そして、最後に、「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」の著者である、マイケル・クスmano MIT 教授による、アカデミアからの俯瞰的な総括があったこともあり、エコシステムというとらえにくいテーマながら、参加者たちからは、大変好意的なフィードバックをいただいた。

