



いうまでもないが、企業が永遠に成功し続けることは難しい。それは、昨今のソニー、シャープ、東芝の状況を見ても分かるだろう。ビジネスモデルは、常に変革を必要とするものであり、また創造されていくものである。では、既存のビジネスモデルの変革や新しいビジネスモデルの創造というビジネスモデルの進化要因は何であろうか？ 1980年代の Microsoft や Apple、1990年代の Google や Facebook、2010年頃からの Uber や Airbnbなどを踏まえていうと、もっとも大きな要因は、技術革新である、と言われる。

今日、残念ながら新型コロナウイルスの猛威は、なお世界中に振るう。これを受けた「自粛」や「休業」などは予想以上に各方面に複雑な影響を及んでおり、とりわけ飲食や観光などに例示されるような業界のビジネスモデルの変革と創造を余儀なくされる（というより、実際は既に変革や創造されはじめている）。しかし、これも技術革新によってもたらされたことであろうか、というと、かならずしもそうではなく、それは不確実性に染まった事業環境の激変によって迫られた変容である、と言ってもよかろう。

一方、今、さまざまな業種・分野で、DX (Digital transformation) への取り組みが始まっており、日本でも経済産業省が、「DX を推進するためのガイドライン」をまとめ、動き始めている。DX とは、もともとは「IT の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」意味で用いられており、2004 年、スウェーデンのウメオ大学教授、エリック・ストルターマン氏によって初めて提唱された概念である。「IT の浸透が…より良い方向に変化させる」を噛むと、DX は狭義的にいえば「手段」か「ツール」に着目している気もする。

思えば、昨今、UX (User Experience) という注目されている概念があり、それは文字どおり商品やサービスに関する顧客の使用体験のことである。UX が競争の最重要な要素になったのは、デジタルの本質として生産の限界費用がゼロであることに起因するが、成熟した現代の消費者もモノに対する消費意欲は後退している一方、記憶に残る「体験」への消費意欲は高まっている。工業製品に関しても、かねてから課題視されているモノ売りからサービス事業への転換も同じように UX の商品化と捉えることができる、と考察される。

実は、DX も UX もその根底に流れているのは同じく「デジタル化」である。ならば、両者にはどのような関係にあるのか、既存のビジネスモデルの変革や新しいビジネスモデルの創造という「ビジネスモデルの進化」とはどのような関係性を持つのか。非連続的価値創造が求められる今の時代は、スピーディーな探索やソリューションが求められる時代である。限界費用ゼロでのコピーが可能なデジタルの世界という技術的背景、時代環境においては、これまでとは異なる状況が生じており、従来に絞られない発想も必要とならないか。

極端に、どちらかといえば、DX は「手段」か「ツール」の力に着目し、UX は顧客の得られる「価値」に注視している、というようにも感じる。このような理解なら、とくにマークジョソン氏が提唱される「四つの箱」というビジネスモデル論から考えれば、DX は「主要経営プロセス」や「主要経営資源」に直結する要因であり、UX は「顧客価値提案」に直結する要因である。こう考えると、DX か、それとも UX か、というのは必ずしも適切な設問ではないが、強いていうなら、UX を念頭に入れた DX の推進が重要だ、と強調しておく。

今日、AI、IoT、ビックデータ、ブロックチェーン、5G、イノベーションなどといった時代的なキーワードはさまざまところで何かを引き起こすことになるだろう。一方、新型コロナウイルスはいつ確実に収束かという予測不能な中でこそ、DX や UX も含めて、横断的な課題への創造的解決のために、ビジネスモデル論に限らず、分野横断的に取り組むのに必要な「学際性」を踏まえたアプローチが重要だろう。しかし、これ自体も課題の一つである。

諸事情により、本号の編集・公開は予定より遅れてしまっており、著者の皆様、読者の皆様、及び各方面において多様なご協力をして頂いた皆様に対し、心よりお詫びしたい。公開は遅れたが、各内容の底流にある貴重な示唆などは不変だろう、と確信している。今後ともぜひ、ビジネスモデルの（自発的・外圧的）進化要因及びその波及効果などについて、ご一緒に整理・検証し、考究し続けていこうとすることができれば幸いである。

参考文献

Amit, R & Zott, C. (2001) *Value Creation in E-Business*. Strategic Management Journal. Vol. 22 pp.493-520.

Johnson, M.W. (2010) *Seizing the White Space, Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Massachusetts: Harvard Business Press. (池村千秋訳『ホワイトスペース戦略』阪急コミュニケーションズ、2011年)

井上達彦・入山章栄「対談：世界の経営理論に「ビジネスモデル」がない理由－持続的繁栄には「センスメイキング」が不可欠」東洋経済 on-line, <https://toyokeizai.net/articles/-/346559>, 2020/05/20.

張輝「日本におけるビジネスモデル研究の現状に関する序説的考察－事業構想の視点を踏まえて－」BMA ジャーナル, Vol.16, No.1, September, 2016.

根来龍之「ビジネスモデルは常に変革・創造される」BMA ジャーナル Vol.17, No.1, March 2017.

平野正雄『経営の指針』(ダイヤモンド社、2017年)

BMA ジャーナル 編集長
立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 客員教授
張 輝

