

編集後記

コロナはビジネスモデルをどう変えるか

小山 龍介

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

長年、本ジャーナルの編集長をされていた張輝先生が昨年急逝された。急遽編集を担当することになり、作業の負担、その責任の重さを実感した。張先生のこれまでの多大なる貢献に深く感謝するとともに、ご冥福をお祈り申し上げたい。

さて今回のジャーナルは、新型コロナウイルスによって記憶される年になるであろう 2020 年の活動をまとめたものとなった。シンポジウムや大会、イブニングセッションでは、さまざまな議論が行われた。ここであらためて「ビジネスモデル」というキーワードで振り返ってみたい。

まず、どのように国家や都市が新型コロナウイルスをコントロールしていくのか、そのためにどのような統治モデルを採用するのかということが議論された。中国のように、都市封鎖も含めた強権を発動して抑え込む方法があれば、日本においては国民や事業者の「自粛」を要請するアプローチが採用された。ここには、国家におけるふたつのモデル、すなわち国家によるコントロールか、市場や社会による自律性に委ねるかという選択があった。今回のコロナ禍においては、後者の方針を取る自由主義国家が苦しい舵取りを迫られた。

日本は特に、縦割り行政の壁があり、また国と自治体のあいだでも役割の分担がある。この構造では、強いリーダーシップが発揮しづらく、部分最適は実現できても全体最適に至らないことが多い。今後コロナのような事態に対応するためには、どのように権限をもたせていくのかという問題が出てくるだろう。内閣府などが主導して複数の省庁をコーディネートしていく場合も、特にこれから、国が個人情報を集約することについての議論を避けて通れないだろう。折しも 2021 年 5 月にデジタル庁設置法が成立し、9 月にデジタル庁が設立されることになった。速やかな給付金の配布やワクチン接種などのために、マイナンバーなどによる情報の集約がどこまで進められるのか。国家のかたちが大きく変わっていく契機になるのかもしれない。

ビジネスモデルという観点から言えば、国民が国に期待する「価値提案」も変化したように思う。国際的な安全保障はアメリカに依存しつつ、政治には主に経済政策が期待されてきた。第 2 次安倍政権が長期政権になったのも、アベノミクスなどの経済優先の姿勢が評価されたことが大きかった。しかし今回の新型コロナ対策では、コロナ感染拡大のリスクを認識しながら Go To トラベル事業を推し進めるなど、バランスの悪さも指摘された。これまでは、産業界からの要請に応じることによって、その結果、企業の収益が上がり、最終的に被雇用者である国民が豊かになるという図式があった。各産業は族議員

を通じて政治に関わり、族議員はそこで集票によって当選するという相互依存の関係にあった。しかし今回の新型コロナウイルスの問題にはそこにねじれが生じた。それを象徴するのが「命か経済か」という命題であった。実はこの命題が前景化したのは、今回が初めてではない。古くは公害問題に対する住民運動がそうだったし、福島原発事故と発電所の再稼働もこの問題を内在させている。言うまでもないが、命と経済とは二律背反するものではなく、経済的背景なしに生活は保証できないし、生活の安全あってこそその経済活動でもある。その対立の仲裁をするには、産業調整型の政治でも、ポピュリズム政治でも、十分ではない。

また今回、都市レベルでの対応の違いも明らかになった。緊急事態宣言は国から発出されるが、その要請は各地自体から行われたように、都市ごと、首長ごとに異なる対応が行われた。モニタリング指標も各自治体で異なり、重症病床の利用率などを重視した大阪の独自基準は「大阪モデル」と呼ばれたりもした。日本ビジネスモデル学会では、2018年に春のシンポジウム「都市のビジネスモデル ～都市は経営できるのか～」を開催し、大阪の改革や、中国・深センの開放改革などが議題に上がった。このときは主に経済的な観点から議論されたが、それがいまや、公共衛生を含めたライフラインへと広がった。たとえば官民連携によって効率化を進めた場合、緊急時において一体的な対応が難しくなる可能性もある。二重行政による不効率の解消を訴えた大阪都構想に対する2回目の住民投票も、コロナ禍の2020年11月1日に行われたが、僅差で再び否決された。論点はさまざまあるだろうが、これからは、行政の効率化だけにとどまらない、今回のような危機対応を含めた多面的な議論が求められることになるだろう。

このように各都市に求められた自律性／自立性は、いわゆる行政の領域だけにとどまらなかった。経済的には、星野リゾートが打ち出したように、遠方からの観光客やインバウンド需要に依存しない、近隣の顧客によって支えられるマイクロツーリズムへの移行が課題となった。これは、観光のような軽くて短期的な交流人口が制限されたときに、少子化・過疎化に抗して定住人口を増加させようという困難な（無謀な）取り組みではない、緩やかな関係人口の増加を狙ったものになるだろう。ビジネスモデル的に言えば、「顧客セグメント」の変更ということになる。秋の大会で紹介された avatarin や ADDRESS といったサービスは、その具体的なソリューションとして、いわば都市モデルを刷新する仕組みとしても捉え直すことができるだろう。こうした議論もまたコロナ以前から始まっており、たとえば2015年ごろから、地域経済分析システム（RESAS）を使って作成された地域経済循環図に基づいて、所得や消費の地域外からの流入／地域外への流出を可視化する取り組みが行われてきた。そして今回、新型コロナウイルスにより地域間移動が制限される中で、地域経済の自立の重要性が改めて浮かび上がってきた。

いずれにしても、国家や都市をモデルとして巨視的に捉えた議論が必要になるだろう。部分的で個別具体的な議論だけでは追うことのできないこうした問題を取り扱うために、日本ビジネスモデル学会がビジネスモデルという観点から、議論の土台を用意する必要があるのではないかと思う。

さて企業においても、ビジネスモデルそのものを考え直さなければならない状況に迫られた業界も多くあった。旅行業界などはその最たる例で、インバウンド需要に支えられていた地域などは、大きなインパクトを受けることになった。先述のマイクロツーリズムだけでなく、オンラインで観光体験を提供するオンラインツアー、長期滞在型のワーケーション事業への転換など、さまざまな試行錯誤が行われた。Airbnb も、従来の宿泊場所のマッチングサービスというドメインから、オンライン体験プログラムへの

シフトを加速させた。また、休業要請に応じて営業を自粛しなければならなくなった飲食店は、テイクアウトや配達などに可能性を見出すところも多く、ゴーストレストランと呼ばれる配達専門の店舗形態も注目された。

対応を求められていたこうした産業は一方で、コロナ以前からビジネスモデルの限界が露呈していたものも多く、コロナの流行は単に、ビジネスモデルの賞味期限までの時間の針を進めただけだと指摘されることもあった。たとえば大型百貨店は、近年はインバウンド需要によって延命させられていたものの、収益性の低下は90年代から始まっていた。メディア産業でも、新聞は発行部数の過去最大の減少を記録し、その歴史的役割をいよいよ終えようとしている。スポンサーの広告出稿が減ったテレビ局は、それが一時的な減少ではなく、ネットメディアへの不可逆的なシフトが加速する局面を迎えているようにも見える。それらは、話題となった捺印の廃止同様、惰性で使い続ける人たちの需要によってかろうじて支えられている状態であり、コロナはこうしたレガシーの終焉を宣告するものでもあった。

いずれにしても、コロナという劇的な環境変化に対応した産業、たとえばインターネットメディアなどは大いに活況を呈することになった。たとえば、映画館で上映されていた新作映画は、いまやNetflixなどで封切りされるようになった。また、テレビ番組収録のなくなったタレントたちが雪崩を打ってYouTuberとして活動を始めた。オンライン会議ツールZOOMのユーザーが激増、「ZOOM飲み会」なる新しい文化も生まれた。音声のみのコミュニケーションメディア「Clubhouse」が流行するなど、在宅勤務や宅飲みなどの「新しい生活様式」に対応したさまざまなサービスが登場した。

これと軌を一にするかたちで技術革新も進んでおり、仮想現実（VR）や拡張現実（AR）技術や、ブロックチェーンを使った非代替性トークン（NFT）によるコンテンツの流通などは、当初はエンターテインメント領域から適用されているが、おそらく今後、さまざまな産業で活用されていくことになるだろう。

もちろん、新たに登場したビジネスモデルにも課題はある。誤った情報によって社会的混乱が生まれる、いわゆるインフォデミックなどの現象は、ネットメディアがどのように信頼性を担保するのかという課題を突きつけているし、デジタルタトゥーと呼ばれるインターネットに書き込まれた個人情報が、完全に消去されないまま流通し続けてしまうことも大きな問題だろう。ただしこうした問題は、時間とともに解決されるであろう。

2000年前後に、「ビジネスモデル特許」という表現とともに、いわばバズワードとなった「ビジネスモデル」という言葉は、この2020年のコロナ禍において、極めて実践的でアクチュアリティを帯びた言葉として使われるようになった。この時代において、日本ビジネスモデル学会が果たすべき役割も、いよいよ大きなものになってきているように思う。

BMA ジャーナル Vol.21 No.1 編集担当 小山龍介

BMA ジャーナル / Business Model Association Journal

Vol. 21 No. 1 (2021)

発行 2021年6月1日

ISSN 2432-1850

特定非営利活動法人日本ビジネスモデル学会

BMA ジャーナル編集委員会

Email: journal@biz-model.org