

Business Model Association Journal

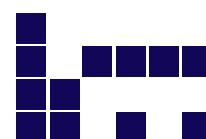
ビジネスモデル学会誌
BMAジャーナル



新時代と新世代のビジネスモデル
—脱炭素時代とMZ世代を迎えて—

22

No.1, 2022



Business Model
Association

日本ビジネスモデル学会
Business Model Association

【巻頭言】

- 脱炭素のビジネスモデルに必要なもの 3
日本ビジネスモデル学会 会長 平野 正雄

【シンポジウム・大会報告】

2021 年シンポジウム

- 『脱炭素社会に向けたビジネスモデル転換』 4
江良 明嗣 佐藤 克宏 竹内 純子

2021 年秋季大会

- 『日本の MZ 世代……若い世代は何を求めて、何をしようとしているのか』 10
原田 曜平 安川 新一郎 今村 桃子 北村 優斗 陳曉 夏代 平山 潤 中里 虎鉄 ベイン理紗

【研究ノート】

- 食品製造業における共同研究開発の動向に関する分析
ーオープン・イノベーション活動の視点からー 18
櫻谷満一 川下英盛

【イベント報告】

- イブニングセッション 31
第 29 回『NFT によるアートビジネスの革新』
第 30 回『ブレインテック最前線』
第 31 回『ベンチャーキャピタルから見たクライメートテック』
第 32 回『パーパス「意義化」する経済とその先』

【講演録】

- 「プラットフォームの構想力 仕組みを作り、動かすための設計思想」 35

【編集後記】

- 「新時代と新世代のビジネスモデル」 48

巻頭言

脱炭素のビジネスモデルに必要なもの

平野 正雄

日本ビジネスモデル学会 会長

二酸化炭素は不活性の安定した化合物であり、大気中に存在して、もちろん毒性もない。このような本来無害な物質が人類の厄介者となったのは、他ならぬ温室効果ガスとして地球温暖化の元凶となったからである。そして今や二酸化炭素発生を抑制するための脱炭素化推進は人類のコンセンサスとなっている。ところが、二酸化炭素は広く遍在する安定した化合物であるだけに、そのものに経済的な価値はない。誘導体の合成も可能であるが、そのためには多大な熱エネルギーが必要であり、通常経済性は低い。さらに言えば、たとえ費用をかけて脱炭素化した製品を作っても、製品機能は変わらないので、その直接的な経済価値は向上するわけではない。そこで経営者は頭を抱えることになる。

この脱炭素の不経済性を解決する王道はもちろんイノベーションである。例えば脱炭素の鍵を握る物質と言われている水素についても、その原料、製造方法と立地、輸送と貯蔵形態には多様な可能性が議論されており、各要素技術の革新により、水素原価の劇的な低減が模索されている。さらには、そのような水素を活用した発電、鉄鋼生産、化学品合成、さらには動力機関など、多様な技術開発も進められており、つまりは水素利用の川上から川下までバリューチェーン全体にわたるイノベーションが求められている。他方で、コストダウンの上で不可欠な規模の経済を実現するための積極的な需要開拓、そして脱炭素化した商品の環境価値の創造など、ビジネスモデル上の革新も必要となる。

ここで重要になるのが、そもそも我々が躍起となって除去しようとしている炭素の原価である。確かに二酸化炭素に経済的価値はないが、その除去には価値があるのだ。その炭素除去による価値を決めるのがカーボンプライシングである。カーボンプライシングが明らかになれば、技術開発によるコストダウンの目標を定めることができる。また、仮にそのコスト目標の達成が困難な場合や、必要量の炭素の除去ができない場合には、第三者による脱炭素のキャパシティを購入することで不足分を埋め合わせることが可能となる。ということは、脱炭素そのものを事業化できることとなり、カーボンプライシングは脱炭素という新たな市場と事業を作り出すことになる。その結果、企業が余剰の脱炭素キャパシティを市場で取引することで事業の経済性を改善することや、例えば DACS(Direct Air Capture and Storage) と呼ばれる大気中の二酸化炭素をひたすら吸着してその炭素除去量を販売するという新しいビジネスモデルも成立しうることになる。

もはや脱炭素の推進はコンセンサスであるとして、つきまとう問題はコスト負担である。カーボンプライシングの導入は、企業に対してイノベーションへの強いインセンティブを与え、ビジネスモデル上の工夫を引き出すものであり、脱炭素のコスト問題の創造的な解決に不可欠である。我が国においても合理的で公正なカーボンプライシングの制度や仕組みの導入が急がれる。

シンポジウム・大会報告



2021年シンポジウム

脱炭素社会に向けたビジネスモデル転換

2021年6月20日(日) 9:00-12:00 オンライン

2050年カーボンニュートラル宣言、さらには2030年までの二酸化炭素排出46%削減(13年度比)など、政府主導による脱炭素化に向けたアグレッシブな目標設定がなされています。これを受けて産業界においても脱炭素化に向けた検討が一気に加速しているものの、多くの企業にとっては巨額のファイナンスと事業構造の抜本的な見直しを伴うために、その実現は容易ではありません。高まる政府並びに市場からのプレッシャーに対応しつつ、自社の企業価値向上に結び付く戦略的な取り組みが求められています。

当シンポジウムでは、市場、政策、そして企業戦略の各分野から本問題に精通した専門家をお招きして、主に日本企業の脱炭素化への取り組みに関して、その課題と期待、可能性とリスク、求められる経営変革などについて考えていきたいと思っております。

日本ビジネスモデル学会 会長 平野正雄

■プログラム

- 09:00-09:10 開会のご挨拶
平野 正雄 日本ビジネスモデル学会 会長
- 09:10-09:45 講演 1
『脱炭素に向けた投資家の期待』
江良 明嗣 ブラックロック・ジャパン株式会社
運用部門インベストメント・スチュワードシップ部長
マネージング・ディレクター
- 09:45-10:20 講演 2
『脱炭素化こそ成長機会にする』
佐藤 克宏 マッキンゼー・アンド・カンパニー パートナー
- 10:30-11:05 講演 3
『日本のエネルギー転換への期待と課題
- 2020年代の太陽光発電産業のあり方を考える』
竹内 純子 NPO 法人国際環境経済研究所 理事・主席研究員
U3InnovationsLLC 共同創業者・代表取締役
- 11:05-11:50 三者によるパネル討議
モデレーター 平野 正雄
- 11:50-12:00 クロージング

総合司会

浜本 亜実 日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

イベント報告

2021年シンポジウム 講演1

『脱炭素に向けた投資家の期待』

江良 明嗣

本日は機関投資家の視点で、脱炭素に向けた企業の取り組みを、市場がどのような観点から課題や期待について考えているのか話したい。

当社は世界中で約900兆円を運用するアメリカの機関投資家で、資産の約50%を株式で持ち日本においては約25～30兆円を約2,400社に長期保有を前提とし分散投資している。

長期保有がゆえの最大の関心事は、投資先企業が長期かつ持続的な成長を志向した経営を行うのかどうかである。重点項目としてはまず、企業理念や存在意義といった企業のパーパスであり、またそれらを支えるガバナンス、気候変動リスクと機会、経営戦略と資本政策、長期目線を持った役員報酬、そして人的資本、この5つの事項に強い関心を寄せ、投資先企業のトップマネジメント層と直接対話を行っている。

対話内容については近年、気候変動リスクなどのサステナビリティ関連が急速に増えている。具体的には長期経営を阻害する要因としての気候変動リスクとその対策に注目し、経営者に強い危機感を持った対応を望み、そして対応だけでなく投資家に対する説明責任を求めている。裏を返せば、このリスクを機会と捉え次なる成長戦略をどう描くのかに関心があり、今までの関心であった経済的リターンに加え、今後は気候変動のような社会問題解決への貢献度や企業活動の環境に対する負荷の度合いも求めている。具体的には災害などの物理的リスクと法規制や消費者行動の変化といった移行リスク、それら両方への経営の対処、さらには低炭素社会・経済を前提としたビジネスモデルへの移行ロードマップをどう描き、その上で自社の競争優位性をいかに確保していくの

かという経営方針を重視している。

一方で気候変動に関するリスク認識やその対応に関する開示データにも着目し、国際的に共通フレームワークであるTCFDなどに合わせた情報開示を求めている。ただ真に重視するのはデータの背景にある、気候変動リスクへの対応を前向きな成長機会として捉える経営の意思の開示である。

今後は、さまざまなステークホルダーを考慮に入れる一方で、気候変動リスクを最小化しつつ脱炭素を新たな成長機会と捉えた上でさらなる高い収益性を追求するという、著しく高度なバランス経営と透明性の高い情報開示が求められ、パーパスに代表される企業の価値観、そしてそれに基づいた中長期戦略の策定が肝要となる。

(文責・土屋 繼)

江良 明嗣

ブラックロック・ジャパン株式会社 運用部門インベストメント・スチュワードシップ部長 マネージング・ディレクター

2011年ブラックロック入社。日本企業に対するスチュワードシップ活動を担当。それ以前は、国内運用会社においてガバナンスや企業分析関連業務に従事。「伊藤レポート」を含む官公庁等の委員会にも数多く参加。

イベント報告

2021年シンポジウム 講演2

『脱炭素化こそ成長機会にする』

佐藤 克宏

今日は、脱炭素化の流れ、世界における企業の取り組み、そしてこれからのビジネスモデルという3つの構成で話をしたい。

産業革命以降、人口が2050年には100億人に広がっていく中で、環境が社会や経済、企業を支えきれなくなっている。サステナブルなかたちを考えなければならない。温室効果ガスとしてのCO₂の排出量だが、気温が2度上昇すると北極海の氷やアルプスの永久凍土が消滅し、5度上昇するとアマゾンの熱帯雨林やシベリアの針葉樹林が立ち枯れすると言われている。CO₂は、日本ではおおよそ電力、産業、自動車で3分の1ずつ。脱炭素化の技術革新が進んでおり、EUでは2030年目標の55%削減のほぼ8割分、つまり全体の40%分ぐらいは既存のエネルギー転換のテクノロジーで対処できるという人もいるくらいだ。そこに日本、アメリカ、中国がどう追いついていくのか、というのが大きな世の中の流れだ。

企業の取り組みとしては4つのタイプがある。1つめは事業ポートフォリオの入れ替え、2つめはサプライチェーンの再構成、3つめはエネルギーの見直し、そして4つめはBusiness As Usual (BAU)、現状のままというタイプだ。

欧州では、国を代表する石油会社がいち早く洋上風力の会社へと、事業ポートフォリオを完全に入れ替えている。日本でも総合商社、重工メーカーが取り組んでいる。2つ目のサプライチェーンの再構成では、化学会社がCO₂由来の原料を使う流れがあったり、小売業界ではトラック等の輸送手段を電気や水素自動車へ変更したり、包装材の見直し等が行われていたりする。3つ目のエネルギーの見直しだが、いわゆるカーボンニュートラ

ル、カーボンフリーな電力を使う話である。日本企業は4つめのBusiness As Usualで様子見が多い。世界では着々と進んでいて、出遅れるリスクがある。電気自動車でも、今の内燃型の自動車に比べてトータルコストが下がっていくことが予想されている。

変化はやってくるものではなく、作っていくもの。受け身の規制対応型ではなく、事業機会創出型でいくべきだ。大きな絵を描き事業機会を作り、パートナーも巻き込んでいくことが重要だ。そしてそこに好循環を生み出し、ビジネスモデルを進化させていく。これは事業戦略にとどまらない全社戦略であり、経営幹部が理解とビジョンを持って舵を切る必要があるだろう。

(文責・小山 龍介)

佐藤 克宏

マッキンゼー・アンド・カンパニー パートナー
資源・エネルギー・素材業界グループの日本におけるリーダー。おもに日本企業に対して、戦略的な視点から全社規模の企業変革に関する支援を行っているほか、脱炭素化などのもとの企業戦略の策定、競争力の高いビジネスモデルの構築、デジタル・アナリティクス、M&A、B2Bマーケティング、ケイパビリティ構築などの支援を行っている。現在、早稲田大学ビジネススクール客員教授を務めているほか、京都大学経営管理大学院、東京大学工学系大学院技術・経営戦略学専攻でも教鞭を執っている。また、経済産業研究所コンサルティング・フェロー。慶應義塾大学法学部卒業、スタンフォード大学大学院修士課程修了、京都大学経営管理大学院 博士後期課程修了 (博士、経営科学)

イベント報告

2021年シンポジウム 講演3

『日本のエネルギー転換への期待と課題』

- 2020年代の太陽光発電産業のあり方を考える』

竹内 純子

GDPが伸びるとCO₂排出量が増えるという相関を引き剥がすデカップリングが求められている。イギリスはそれを実現しているが、これは産業構造が鉄鋼等から金融や観光業に変わったからである。要は、自国の庭先だけがきれいになったようなものだ。

大幅な脱炭素化に向けての選択肢は多くない。化石燃料の高効率化が考えられるが、例えば車の燃費を2倍3倍にするのは難しい。使用抑制をやるしかないが、国民生活に大きな負担になる。結局、電気や水素といった二次エネルギーを活用するしかないが、これは同時に、需要側の電化が必須となる。

また、再生可能エネルギーの大量導入には安定供給の問題もある。蓄電池が必要だが、各家庭に導入するのはコスト効果が悪く、電気自動車を活用することになる。エネルギー転換というのは、ユーティリティセクターの変化も生じせしめるものだ。

一方、気候変動が一神教化していることを懸念する。まだ貧しい国がある中で、経済成長との連立方程式を考えなければならない。また、30年後という性急な時間軸設定がかえって脱炭素を阻害している。例えばCO₂を半減できる天然ガスへの投資が伸びないのは、CO₂がゼロにならないからだ。ローカルな事情も関連する。再生可能エネルギーは自然のポテンシャルに大きく左右され、各国によって事情があまりに違う。イノベーションが必要なのに、スタートアップへの投資が少ないことも課題だ。ESG投資をする側の育成が必要だ。

私たちがUtility3.0と名付けた分散型、融合型の産業モデルを作る必要がある。大手のエネルギー企業がCVCを設立して投資を始めているが、エネルギー関連

のスタートアップのIPOは少ない。これは制度の問題もあるが、エネルギー産業はミスが許されず、スタートアップとの相性が悪いことも原因だ。また、エネルギーはコスト勝負になりがちで、顧客体験という付加価値を提供するビジネスモデルを考える必要があるが、これもスタートアップには厳しい。

2020年代にすぐに増やせる再生可能エネルギーは、日本においては太陽光がメイン。それも建物の屋根の上や駐車場といった自家消費型が、送電コストもなくコスト競争力もある。家庭向けの太陽光発電の導入は新築が一番楽だが、初期コストの関係で搭載率は非常に低い。屋根の葺き替えで太陽光を載せる人もほとんどいない。太陽光発電を評価に入れる住宅評価システムもビジネスチャンスになるかもしれない。新たなビジネスモデルの可能性がさまざまある。

(文責・小山 龍介)

竹内 純子

NPO 法人国際環境経済研究所 理事・主席研究員

U3InnovationsLLC 共同創業者・代表取締役

筑波大学客員教授／東北大学特任教授(客員)

21世紀政策研究所研究副主幹

慶應義塾大学法学部法律学科卒。1994年東京電力(株)入社、国立公園「尾瀬」の自然保護に10年以上携わり、その後温暖化政策を担当。東日本大震災を機に、エネルギー・温暖化政策に関する独立の研究者となる。国連気候変動枠組条約交渉に10年以上参加し、政府委員も広く務めながら、政策提言に取り組む。

2018年10月、U3InnovationsLLCを創業。政策とビジネス両面からエネルギー変革に取り組む。

イベント報告

2021年シンポジウム パネルディスカッション

『三者によるパネル討議』

江良 明嗣 佐藤 克宏 竹内 純子 平野 正雄

江良明嗣（以下、「江良」）（投資において、企業の長期ビジョンをどの程度重視しているか）投資家によって違うが、少なくとも私どもは長期ビジョンを重視している。ただ、長期ビジョンは言葉だけだと意味がない。経営陣との対話を通じて、本当に経営者自身が信じているか、どのように組織内に落とし込んでいるのか、アクションまで落とし込んでいるか等質問攻めにしている。

（ESGへの取り組みが株主価値向上に貢献するエビデンスはあるか）因果関係がなかなか証明しにくい。ただ、投資パフォーマンスとしては取り組みがプラスになるデータが出ており、評価につながっている。

佐藤克宏（以下、「佐藤」）（世界の温暖化抑制へのインパクトを考えると、中国や人口増加する地域での取り組みが重要と思われるが、日本企業として貢献するためにどのような戦略が重要か）成長の中心は今の中国、インドから今後、アフリカ、東南アジアへと移る。そのような中で、日本企業ができることは、1つはビジョンの提示だろう。課題先進国として、理想の社会を示す役割がある。2つめは、技術だ。技術を市場へと「通訳」するような人材とセットで重要になる。3つめは、シニアの人材活用。高齢者が伝道師として海外に渡って、理想の老後を過ごす新しい働き方のモデルが提示できるだろう。

（気候変動リスクよりトランジションリスクのほうが大きいとの話があったが）トランジションは日本人の発想として難しいところだ。日本の教育は○か×かの世界できているので、時間軸で点を線でつなぐことが苦手ではないか。エネルギーを突然、化石から再エネへと明日から全部変えることはできないのだから、ファイナンスの

仕組みなどを使い、徐々にトランジションを実現することが重要だ。また、フィージビリティも重要になる。

竹内純子（以下、「竹内」）（日本が世界のエネルギー問題に貢献できるとしたらどういうことか）エネルギーは供給側の議論に偏るが、需要側も重要で、そこに日本の企業の強みがあるのではないか。水素技術は日本が先進的に取り組んできたが、産油国など多くの国がどうやって水素エネルギーを輸出するかを考えている。水素時代になってもなお日本は海外依存にならざるをえないが、だからこそ需要側に勝機があるのではないか。

（エネルギーのエコシステムの大転換の担い手として、情報産業で起こったような巨大なプラットフォームが現れる可能性はあるか）再エネの電気は、生産しすぎれば無駄になる。そこで、需給バランスを整えるところに対価を払うようになり、したがってそのマネジメント能力を持つプラットフォームが鍵を握るだろう。ただし、一気に進まず、小さいトライアルから広がるのではないか。いずれにしてもプラットフォームが重要だという認識はその通りだ。

日本の新しい産業構造とは

平野正雄（以下、「平野」） 水素にしても結局、海外依存の構造は変わらない。そうすると、わざわざ遠くまで水素を運んで日本で経済活動をするものの合理性が下がる。これを日本の産業界はどう捉えればよいのか。脱カーボンと両立するような将来の日本の産業構造について意見交換したい。

佐藤 日本と同様、再エネに恵まれていない気象条件の

国は、東南アジアやアフリカ、ラテンアメリカにもある。課題先進国の日本をインキュベーションカントリーとして、そこでできたものをシステムとして売る。グローバルマーケットではなくてスペシフィックマーケットを狙うことが重要だ。そこで、技術をマーケットにつなげていき、それを担う人材を育成する。これが勝ちにつながっていくのではないか。

江良 脱炭素化がゲームチェンジになっていることに対する危機感が足りていない。欧州の出している道筋が唯一の道なのではなく、日本としての現実解はどういうものなのかを出し、グローバルに発信していくことが重要だ。

新産業創出のために必要なこと

平野 エネルギー系の新産業の創出に重要なのは、リスクマネーなのか、制度整備なのか、あるいは起業家なのか。実際にこの分野で起業されている竹内さんのお考えは。

竹内 エネルギーが変わっただけで、消費者がそれほど喜びますかということが原点。自動車が、軽自動車から電気自動車に変わって便利になるのか、うれしいのか。脱炭素が目的化して、価値の議論がすっぱり抜けている。弊社は、エネルギーを変えることを目的としたスタートアップ支援はしていない。産業の掛け算を意識している。例えば、脱炭素化を図るためには蓄電池が重要になり、蓄電池を備える電気自動車が欠かせない。このように、モビリティセクターとユーティリティセクターがどこかで融合する絵を描かないといけない。

世の中を変えるのはビジネスであり、そこでリーダーシップを取ることが重要だ。政府がやれることは、あるべき方向性に向かって企業が成長しやすいように道を整えること。社会課題解決型のスタートアップは、マネタイズに苦しむ。価値を提供してこそビジネスとして持続する。

佐藤 日本企業は、その連立方程式を解いていくことが好きだ。発電方法を変えるというようなシンプルなひとつの方程式ではなく、例えばこれまでガラスの瓶でやっ

ていた包装は、製造過程や輸送で二酸化炭素を出している。消費者もガラス瓶ではなく、プラスチックでもいいかもしれない。しかしさらに、小売側のニーズとともに消費者側の手に取る楽しみを提供しつつ、かつそれが環境にもいいというような連立方程式もある。

日本モデルの可能性

平野 本当に欧州モデルだけでいいのかということについては、どうか。

竹内 気候変動一神教になっている。欧州と状況の違う国のためにも、違うパスで同じ方向を目指すことを、日本が示すことが重要だ。

佐藤 同じ意見だ。異なるトランジションがある。

江良 何が何でも CO₂ 排出をなくしていこうという動きに対して、オルタナティブを出して、アライアンスを増やしていかないといけないが、メディアでもそうした意見が出てきていない。

平野 みなさま、それぞれの立場から重要な問題提起をありがとうございました。

(文責・小山 龍介)

江良 明嗣

ブラックロック・ジャパン株式会社 運用部門インベストメント・スチュワードシップ部長 マネージング・ディレクター

佐藤 克宏

マッキンゼー・アンド・カンパニー パートナー

竹内 純子

NPO 法人国際環境経済研究所 理事・主席研究員

U3InnovationsLLC 共同創業者・代表取締役

筑波大学客員教授／東北大学特任教授(客員)

21世紀政策研究所研究副主幹

平野 正雄

日本ビジネスモデル学会 会長

イベント報告



2021 年 秋季大会

日本のMZ世代

若い世代は何を求めて、何をしようとしているのか

2021年11月21日(日) 13:00-18:00

世界では MZ 世代（ミレニアルと Z 世代）という若者世代の社会的存在感が高まっています。彼らは洗練された消費行動を示し、仕事に意義を求め、環境、格差、人権などの社会問題に声を上げ、当然のようにテクノロジーを駆使して、個人がかつてないほどの影響力を行使しています。

しかし、日本ではどうか。バブル崩壊後の長期経済低迷期に育ち、高齢化社会が進む中で、むしろ若い世代の保守化・内向化は加速しているとも言われています。

そこで日本ビジネスモデル学会では、MZ 世代のウオッチャーやインフルエンサー、そして同世代を代表するフロントランナーの方々を迎えて、日本における同世代の実態やポテンシャルについて語り、そして共に考える場を設けます。

消費者として、ワーカーや活動家として、そして市民として、彼らは何を語るのでしょうか。

日本ビジネスモデル学会 会長 平野正雄

■プログラム

- 13:00-13:10 開会のご挨拶
平野 正雄 日本ビジネスモデル学会 会長
- 13:10-14:10 基調講演
『Z 世代は何を求めどこへ行くのか』
原田 曜平 マーケティングアナリスト
信州大学 特任教授 玉川大学 非常勤講師
- 14:20-15:20 パネルディスカッション 1
『MZ 世代が解決する社会課題とビジネスモデル』
安川 新一郎 グレートジャーニー合同会社 代表社員
今村 桃子 株式会社 Inner Sustainability Chief Privacy Officer / 代表
北村 優斗 株式会社 Gab クリエイティブディレクター
- 15:30-16:30 パネルディスカッション 2
『ネット時代の“若者”への誤解と理解』
陳暁 夏代 合同会社 DIGDOG 代表
平山 潤 NEUT Magazine 編集長
中里 虎鉄 フォトグラファー / エディター
ベイン理紗 モデル / アーティスト
- 16:40-17:50 パネルディスカッション 3
『若い世代は何を求めて、何をしようとしているのか』
- 17:50-18:00 クロージング
西田 治子 日本ビジネスモデル学会 代表幹事
総合司会
浜本 亜実 日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

イベント報告

2021 年秋季大会 基調講演

『Z 世代は何を求めどこへ行くのか』

原田 曜平

Z世代とは、25歳前後のいわゆる脱ゆとり世代にあたる。アメリカにおいて、X世代（41～57歳）とY世代（ミレニアル、27～40歳）に続く世代として定義された。日本では最近話題になるようになったが、実は欧米ではすでに10年ほど前から注目されている。白人人口は少子高齢化している一方で、増加する移民や難民そしてその子供（Z世代）の人口が急増し、マーケティングや選挙において重要な存在となっているからである。

日本でもZ世代が注目されるようになった1つ目の理由は、主に情報拡散役としてであろう。SNS人口においてはZ世代が圧倒的多数である。2つ目の理由は、後期高齢者期に入り影響力が急速に低下する団塊世代にこれ以上依存できなくなってきたということだ。3つ目の理由は、少子高齢化・人手不足が深刻化して、就職市場においてZ世代をいかに確保するが課題になっていることである。これまで世代呼称が日本と海外で共通になることはなかったが、Z世代で同じになった。若者の海外離れと言われてきた一方で、海外に行かなくともSNS（TikTok等）を使えばグローバルで同じものを見ることができるとい状況になり、世界中の若者が同じ情報に同時に触れることで、感覚が似てきていると言える。ただ、政治的な部分は日本とグローバル、例えばアメリカとは大きく異なる。アメリカのZ世代は政治やSDGsに対する意識が高い一方、日本のZ世代は非常に低い点には留意が必要である（ただしLGBTへの意識は高い）。

Z世代のプロファイルを見ていく。まず時代観が大きく異なる。少子化・人手不足の恩恵から、低成長ではあるにしても高インフレ期にあり、あまり将来に対する焦りがない。「チル」（アメリカの「Chill Out」から）、つ

まりマイペースな世代で、プライベート重視である。次に、スマホ第一世代であり、SNSの中でもTwitterやInstagram、TikTokのような発信型SNSを使いこなす（mixiやFacebookのような交流型ではなく）。日本でもっとも使われているSNSはTwitterだが、Z世代の6割が使っている。2番目はInstagramだが、男女差が大きく、Z世代では女性の約8割が使っているが、男性は比較的少ない。一方、Facebookは唯一中年層が使っているSNSで、Z世代で使っている人は少なく、高齢化が著しい。これからの動画の時代にあっては、InstagramストーリーズとTikTok、YouTubeが重要になるだろう。

自己承認欲求のことを「ミー（Me）」と呼び、先の「チル」とあわせて「チル&ミー」というのがZ世代の特徴だ。未来を創っていくのはZ世代（とミレニアル世代）であることから、若者研究は未来研究とほぼ同義と言える。日本の未来を考える上では、短期的ではなく長期的に、Z世代を含む若者を理解していくことが必要だ。

(文責・増田 剛)

原田 曜平

マーケティングアナリスト

信州大学 特任教授/玉川大学 非常勤講師

東京都出身。巣鴨高校、慶應義塾大学商学部卒業。大学卒業後、博報堂に入社。ストラテジックプランニング局、博報堂生活総合研究所、研究開発局を経て、博報堂ブランドデザイン若者研究所リーダーに就任し、世界中で若者研究及び若者向けのマーケティングや商品開発を行った。博報堂退社後は、マーケティングアナリスト、信州大学・特任教授。専門は日本のジェネレーション Z など若者研究、メディア研究。

イベント報告

2021 年秋季大会 パネルディスカッション 1

『MZ 世代が解決する社会課題とビジネスモデル』

安川 新一郎 今村 桃子 北村 優斗

登壇者 3 名のうち、モデレーターである安川新一郎氏が X 世代、今村桃子氏が M 世代、北村優斗氏が Z 世代にあたり、各人が社会課題解決に何らかのかたちで取り組んでいる。本パネルディスカッションは、X 世代の安川氏が、MZ 世代の二人に、世代感覚や社会課題解決への具体的な取り組みとビジネスモデルについて、X 世代の見方を示しつつ、話を聞く形式で行われた。

MZ 世代というレッテル貼りについて

安川 新一郎 (以下「安川」) お二人とも、先ほどの原田さんの文脈から見れば特異点であって、お二人は周りの友人たちとは違うかもしれない。そこで、世代論として、MZ 世代のようにブランディングされ括られることをどう思うのか？

今の Z 世代は社会課題に関心あると言われていたが、特段、社会課題に関心がある、活動的になったというのではないのでは。スポットライトが当たっただけで、自分たちはそんなに変わったとは思っていないように思う。

今村 桃子 (以下「今村」) 私もあまり実感はない。社会課題に意識の高い層の割合は、一定程度あると思うが、それが特に前の世代に比べて多いとは感じられない。自分の周りで商社や官公庁に行くような人たちは、自分とは違うと感じている。

安川 この社会課題に対する意識という点では、日本そのもののバイアスがあるかもしれない。SDGs に対する意識の低さとか、欧州の意識の高さとのギャップがあったりするの、世代的なものなのか、そうではなく、環境とかはお上に任せて、今、とりあえず目の前のことを

やろうというのが日本の一般的な意識になっているのか。

今村 生きづらさを抱えている人たちに寄り添いたいと思っても、それに対して持続的なビジネスモデルで取り組んでいる人がいない。普通に問題を解こうとしていない。そこがわからない。自分が知っている大人たちが持続的な取り組みをしようということに無関心で、普通に社会課題に取り組むというモデルがなかった。

北村 優斗 (以下「北村」) 僕が感じるのは、そもそも環境教育というのが浸透していないということ。欧州の人たちには当たり前のことが、日本では違う。環境活動をする人は NPO みたいなレッテル貼り。僕が清掃する中では、楽しくサステナブルにやって、お金を集めていきたいので、NPO ではなくて会社でやっている。

今村 アカデミックでやっていたことだが、サステナブルなものであるべきだと思ったから、サステナブルにするために株式会社をしている。

社会課題をサステナブルなビジネスモデルで解決したい

安川 MZ 世代論はマーケティング的にまとめられていて、こうしないと売れないよというような話になっている。そうではなくて、お二人の言うように、SDGs についてのサステナブルなビジネスモデルとしての取り組みを大人が考えてこなかったから、今の MZ 世代を巻き込む仕組みがなかったということがあると思った。お二人は、どんなことならできると思っているか？

北村 先ほどのゴミ拾いの問題解決だが、直線的に行く

のではなくて、斜めに行っている。清走中という企画が楽しくて、人が集まっている。僕らが逃走中というエンタメを掛け合わせることによって、ゴミ拾いに興味が無い小学生の親子とかが参加してくれて、参加した結果で意識が変わるといようなかたち。ペインが浅いから、ペインを掛け合わせる。逃走中に出たいという子供が多いというペインとゴミのペインを掛け合わせて人が集まる、人が集まるからお金が集まるということになる。環境問題単体ではだめで、掛け合わせないとお金が集まらないと考えている。

安川 ビジネスモデルが環境の場合、これまでは外部化されていたのを、MZ世代の人たちがサステナブルなビジネスモデルを考えて、自分たちで対応しようとしているのが違うかもしれない。自分は自分であって同世代の代表として語ることはできないとお二人は言うが、自分から見ると、当事者性というか、自分たちが思う正しいあり方を、サステナブルなビジネスモデルを作って追求するという意識で動いているというのが、我々の世代と違うようにも思う。我々の世代は、そういうことを思っている、まず企業に入ってしまう、当事者意識を持つには至らなかった。さて、ここからは、会場とオンライン視聴者からの質問にお答えいただくことにしよう。

オンライン視聴者からの質問「どういう未来を作りたいか」

今村 個人が自分のデータを資産として生きていけるようになったらいい。今の構造でいくと、データを持ったプラットフォーム側にお金が入っていくのが嫌だ。プライバシーポリシーがそれぞれあって、データを渡す代わりに対価をもらえるような、もっと個人の多様性が生かせる方向に行ったらいい。

北村 楽しさを入り口として、正しさに触れるようなアクターが増えたらいいと思う。SDGs〇〇とか、ひとつの課題に関して直線的に解こうとしている人たちは、上の2割にしか届いていないということに気づいていない。正義感の押し付け感があると広がらない。真ん中の無関心な6割に対して、もっと興味を引き出せる人がいたらいい。

会場からの質問者「社会を変えるのには、マジョリティ

が必要で、そのマジョリティに影響与えるお二人のような個人の力が必要。そこで、お二人はどのように時代、世代をリードしていきたいか」

今村 自分が違和感を持ったことを、一緒に語り合える仲間が欲しい。君はソーシャルだと言われるのが嫌。ビジネスとして作りたい。ナウシカのように自分が目指したい世界を作るために、続けたい。

北村 これまでやってきたことは、全部自分が楽しんでやっている。ゲームマスターみたいな感覚。ゴミ問題という壮大なことに取り組んでいるけれど、北村くんは楽しそうだねと言われる。真面目に、悲壮にやるよりも、自分ももっと楽しくやれる、ワクワクというエッセンスを加えれば、もっと大きくできるのだということを伝えたい。

(文責・西田 治子)

安川 新一郎

グレートジャーニー合同会社 代表社員

今村 桃子

株式会社 Inner Sustainability Chief Privacy Officer/ 代表

北村 優斗

株式会社 Gab クリエイティブディレクター

イベント報告

2021 年秋季大会 パネルディスカッション2
『ネット時代の“若者”への誤解と理解』

陳暁 夏代 平山 潤 中里 虎鉄 ベイン理紗

陳暁 夏代（以下「陳暁」） 若者とは、その国の平均年齢以下が“若者”ではないか。中国では新卒でも若者扱いされないが、日本企業で働くと30代は若者に区分される。平均年齢が48歳の日本にいと、長い間若者扱いされる。

日本の人口構造から生じるネガティブな社会変化に立ち向かうためには、大人や若者もひとつになっていくことが大切ではないか。このことについて、「先入観に縛られない〈ニュートラル〉な視点」を届けていくメディア「NEUT Magazine (ニュートマガジン)」に携わる多様なメンバーで考えていきたい。

若者は社会問題に関心があるのか？

陳暁 環境や社会問題に関して、若者ばかりがフォーカスされることに違和感がある。

平山 潤（以下「平山」） 若者が社会問題に対して深く考えているというよりは、企業や社会がシステムの中に社会問題を取り入れたことで、若者も当たり前のように考えるようになってきているのではないか。例えば、若者が買い物する際にレジ袋を不要とすることも、環境に配慮しているというよりは、自分にとって得であるためというように。

ベイン 理紗（以下「ベイン」） 若者が社会問題に関心があるかどうかについては、私も疑問を持っている。SNSでは環境問題に関心がある人は多いが、大学の教室ではそのような話題にはならない。現代は選択肢も多く、自ら選択したものしか見ない。若者と呼ばれる人たちの中でも、社会問題に関心がある人は少ないと感じて

いる。

中里 虎鉄（以下「中里」） 社会問題を考える際には、社会システムをどう変えていくかが一番重要だ。表層的な多様性ばかりが語られ、当事者が実際に抱えている課題に目が向けられない現状を危惧しているが、メディアや企業がLGBTQにフォーカスする社会的な変化は、当事者としてうれしい。このような変化はこれまで伝え続けた方々のおかげであり、若者や大人という括りではなく社会全体での連帯が必要だろう。

トークニズムへの抵抗

陳暁 中里さんがLGBTQの当事者として名乗り出ただけで百人力だ。一方で、表層的な消費やタイトルが先行し、本質を理解していない事例も見受けられる。トークニズム（建前だけ公正に振る舞うように見せること）によって百人力で頑張ってる人たちが傷ついてしまうことに関してはどのように思うか。

平山 NEUT Magazineでは、Z世代、フェミニズムなどのタイトルを入れないように気を付けている。タイトルそのものの言葉や登場する人物に興味がない人たちにも向けて雑誌を作っている部分もあるため、ラベリングやカテゴリライズに対してはセンシティブに考えている。

中里 多様性はこれまでも存在していた。それなのに、多様性を許容する人と許容される人という社会構造に抵抗感がある。当事者が多様性を自ら取り戻していくフェーズになったらよいと思っている。

陳暁 ジェンダー、サステナブルなどのマーケティング用語が与える弊害は大きい。本来、人はシームレス

であるべきで、私たちにタイトルをつけてほしくない。NEUT Magazine では自らタイトルをつけて発信することもあるが、それは私たちが誰かの希望になれることを願い、魂を削って取り組んでいることだ。当事者が自ら発信する内容濃度と周囲にタイトルをつけられることの差異は、多くの方には見えにくい。そのため、メディアも企業も発信のしかたを意識していくことが大切だ。

メディアの多様化によるライブの細分化

陳暁 昔は同世代で同じドラマや娯楽を楽しみ、似たような感覚を持つ方が多かった。現代は見ているメディアが多様化し、それに伴い同世代でも価値観が異なってきた。

平山 Webメディアのようなニッチで小さいメディアでも、バズると何万人にも影響するというところに魅力を感じている。また、「若者の〇〇離れ」という見方をされる場合があるが、車ひとつを例にとっても実際には若者で車好きな方もいる。少数派を見ないマーケティングの危険性を感じている。

ペイン SNSのフォロワー数によって影響を測られることもあるが、数字だけでは見えない部分もある。また、新型コロナウイルス感染について研究者がTikTokやInstagramを通じて実際に起きていることを発信することで、若者にメッセージが届くこともある。数字を重視するネット社会の中で、SNSをどのように使っていくのかというテーマは、大人にとっても若者にとっても難しいと感じる。

中里 TikTokは、アメリカでは若い世代が自ら政治的内容を発信している例も見かける。日本ではそのような使い方がされていないこともあり、これからTikTokで、政治的な内容も含めた情報を届けようと思っている。

陳暁 ネットサービスでは、企業はアルゴリズムで人を分断するしかなくなる。人は自分の好きなものしか見ない傾向にあり、その結果、同類しか集まらなくなる時代の到来を危惧している。情報がカテゴライズされることにより偏見が生じ、仮想の敵が作られてしまう。

実際に地方に行ってみると、年配者から私自身が差別

されるようなことはない。ネットでは、リアルな時代ではなかったようなことが起きているように思う。

中里 一方リアルな世界でも、地方の年配の方に差別されてしまうことがある。(LGBTQである)自分も、ビジュアルや言動によって偏見を持たれてしまう部分が現実にはある。

ペイン 私も最初に地方に行った際、私の外見から日本人ではないと驚かれたこともある。その方々がそのような環境にいなかったということだけなので、相手を責める気持ちはない。それよりも相手と対話し、お互いにどのような人なのかを知ろうとすることこそが大事だ。

陳暁 本日の議論を通して、「社会問題に取り組む若者」やみなさんも一部に過ぎないのだと感じた。そういった意味では、NEUT MagazineやTikTokなどのメディアを通して一人ひとりの事例を発信しファンを増やすことにより、偏見を減らしていく効果があるのではないかと考えている。

(文責・浜本 亜実)

陳暁 夏代

合同会社 DIGDOG 代表

平山 潤

NEUT Magazine 編集長

中里 虎鉄

フォトグラファー / エディター

ペイン 理紗

モデル / アーティスト

イベント報告

2021 年秋季大会 パネルディスカッション3 『若い世代は何を求めて、何をしようとしているのか』

安川 新一郎 今村 桃子 北村 優斗 陳曉 夏代 平山 潤 中里 虎鉄 ベイン理紗

パネルディスカッション1と2の登壇者全員に再登壇していただき、弊学会長平野正雄がモデレーターとなって、パネラーに表題に関連することを質問する形式で行われた。

トークニズムへの抵抗

平野 正雄 (以下「平野」) まず、NEUT Magazine (ニュートマガジン) の編集長の平山さん、今のウェブマガジンの購読者は何人ぐらい？

平山 潤 (以下「平山」) ユニークユーザーが10万人。

平野 10万人というのは、もし紙媒体だったらそこそこではないか。このマガジンでどういう influence を与えたいと思っているのか？

平山 もっとユーザーを増やしていきたいとは思っている。20代の人たちの社会でのアクションとか、一人ひとりの熱量のある人たちのことを紹介して、社会に摩擦を作ろうと思ってやっていて、すでに300人ぐらいになっている。こうした人たちが可視化されていることが、ムーブメントを起こすきっかけになると思っている。

平野 もどかしく思うのは、このマガジンが提示する世界観を受け入れる問題意識を持っている人たちだけに届いて、他の同世代の何にも考えていない90%ぐらいの人には届かないということ。それ以外の人は放置していてもいいということ？

平山 そもそも興味関心がない人たちにも、結構読みやすいものにしようとしている。読者数を増やすということでも地道にやっていって、そこに登場する人のつながり、グラスルーツ的に広がっていくことを狙っている。

安川新一郎 (以下「安川」) ウェブメディアをやっている友人たちが言うには、数ではなくて、自分の記事を読んで移住した人がいるとか、考え方が変わったとかたちで影響を与えることが重要。ウェブマガジンは明らかにお金はもらえていないが、そこにはトークニズムへの抵抗があるのではないかと。多くの人に受けるように編集者がラベリングするのは、大量消費社会のベヘビアだ。それが嫌だから違うかたちでやっているのではないかと。

今村桃子 (以下「今村」) 商業主義でない、本当のことを伝える媒体があってほしい。システムを変えることに意識があるが、そういう（ことに取り組んでいる）人たちの存在を知ることが、自分にとってエネルギーになる。

一方で私は、システムを変えるために、意識的に現在のやり方に合わせてもいる。服装でも、企業の人たちに会うときにはそのやり方に合わせて武装して、理解してもらおうようにしている。巨大なシステムに対しては、それを真っ向から壊しに行くのではなく、その力も使って、うまくシステムを変える糸口にしようとしている。

貧しくなる日本

平野 気づかないまま貧しくなっている日本について、陳曉さんはどう思うか。このまま沈んでいいのか。

陳曉 夏代 (以下「陳曉」) エンタメが増えているから、日本人は貧しさを実感しない。町にゴミが落ちていないなど、海外と比べるとすごく豊かな国だ。コロナ対策も、自主的にマスクを付けてそこまで感染者が増加していない。日本人はあまり国の制度で動いておらず、同情や規

律で動いているから、政治制度を変えても大きく変わらないのではないか。

違和感から始める

平野 今日はいろいろなところで、違和感というキーワードが出てきたが、虎鉄さんがIWAKANという雑誌を作ったのは、どういう目的？

中里 虎鉄（以下「中里」） 雑誌を作ったきっかけは、2020年の5月に日本で唯一発売されていたサムスンというゲイ雑誌がなくなったこと。世間はようやくLGBTQに目線が向くようになったが、自分が抱えてきたジェンダーや性規範に対する違和感を受け止めるものがあつた。あの人たちちょっと変だよねという意味でのQueerという言葉が、自分たちをエンパワーメントするポジティブな言葉に変わった。

平野（北村さんに）あなたも違和感という言葉を使っていた。違和感をワクワク感に変えるというあなたのテーマだが、違和感というのはやっぱりおかしいってところから出発しているのか？

北村優斗（以下「北村」） 僕は実は、自分が入試で落ちた大学に行った友人を見返そうというモチベーションからやり始めた。活動することで、劣等感を抱かなくなった。違和感をワクワクに変えようと思って始めたわけではないが、結果的になったという感じだ。ゴミのことも、最初は海洋プラスチックが遠い問題になっていることに違和感を抱いて、ゴミ拾いというアクションを起こしたら、自然とワクワクに変わった。

平野 日本は、なんとなくそこそこうまくやっている。コロナも、国が強烈なリーダーシップを出したわけではないけれどなんとかなっている。しかし、違和感のあることをやろうと思うと、強烈に排除されるっていう仕組みがセットされているのではないか。

ペイン理紗（以下「ペイン」） モデルとしての私のイメージと本当の自分とのギャップを感じている。大学の友達と喋るときは大学の中で起きる話しかなくて社会の話はしない。一方、モデルをするときには、社会の話やモデルとしてのブランディングについて、大人と話をしている。

今日は、両方の視点を聞いたのがとてもよかった。

Z世代同士の居心地のよいところだけで過ごしていることを壊していかないといけない。自分が思っていることをまったく関係のない人に伝えて、どんどん人を巻き込むようにしていきたい。

自分を表現できる未来へ

平野 今日は、若いみなさんのお話を聞いて非常にインスパイアされた。特に、広い意味で、みなさんは、表現者であり、自分なりの表現をしながら、難しい局面もいっぱいありそうだが、思っていることを貫いて生きていこうとしているのが素晴らしいと本当に思った。この日本社会の変化のスピードの遅さにヤキモキしてきたが、みなさんの姿を見ると、確実に変わってきていると思う。多様な価値観を受け入れてから、自分の思っていることを率直に表現できるような人たちが増えてきた。これは心強い。ただ放置しておくたらダラダラの社会になってしまうのではという危惧もある。みなさんのご健闘を大いに願ひ、応援している。

（文責・西田 治子）

安川 新一郎

グレートジャーニー合同会社 代表社員

今村 桃子

株式会社 Inner Sustainability Chief Privacy Officer/ 代表

北村 優斗

株式会社 Gab クリエイティブディレクター

陳曉 夏代

合同会社 DIGDOG 代表

平山 潤

NEUT Magazine 編集長

中里 虎鉄

フォトグラファー / エディター

ペイン理紗

モデル / アーティスト

平野 正雄

日本ビジネスモデル学会 会長

研究ノート

食品製造業における共同研究開発の動向に関する分析

—オープン・イノベーション活動の視点から—

Analysis of trends in joint R & D in the food manufacturing industry

—From the perspective of open innovation activities—

櫻谷満一 川下英盛

Sakuradani, Mitsukazu Kawashita, Hidemori

要約：食品製造業界は、商品ライフサイクルの短縮化等の課題を抱えている一方で、世界的には食市場の拡大等ビジネスチャンスも広がっている。食品製造業においても新領域や新商品開発におけるオープン・イノベーション活動の重要性が指摘されているが、これまで当該業界の研究開発活動については、特定企業・商品の事例研究を中心に僅かに報告されているのみである。本研究では、食品製造業のオープン・イノベーション活動の状況や効果について考察するため、大手食品製造企業6社（グループ）を対象に、特許の共同出願の状況、共同出願人の属性、共同出願の技術分野等について調査した。その結果、①特許出願に占める共同出願の件数、割合、相手先、技術分野等については過去10年間で大きな変動はないこと、②大学等公的研究機関との共同出願は医薬品関係、他企業との共同出願は容器関係が多いこと、等が明らかになった。

キーワード：特許、共同出願

Abstract: While the food manufacturing industry faces challenges such as shortening the product life cycle, business opportunities such as the expansion of the food market are expanding worldwide. The importance of open innovation activities in new fields and new product development has been pointed out in the food manufacturing industry as well, but so far, R & D activities in this industry have been reported only on case studies of specific companies and products. It has only been done. In this study, to consider the status and effects of open innovation activities in the food manufacturing industry, the status of joint patent applications, the attributes of joint applicants, and joint applications were targeted at six major food manufacturing companies (groups). We investigated the technical fields. As a result, (1) the number, ratio, counterparties, technical fields, etc. of joint applications in patent applications have not changed significantly over the past 10 years, and (2) joint applications with public research institutes such as universities are related to pharmaceutical products and other companies. It became clear that the joint application was mostly related to containers.

Keyword: Patent, Joint application

1 背景

我が国の食品製造業は、他産業と比較して労働生産性や利益率が低い、中小・零細企業が多い等の特徴があり、また、近年では、少子高齢化に伴う国内市場の縮小、国内外の企業との競争激化、労働力不足、商品ライフサイクルの短縮化等が課題となっている。

食品製造業の研究開発活動を他産業と比較すると、第一に研究開発投資の少なさが挙げられる。総務省の「平成28年科学技術研究調査」によると、売上高に対する試験研究費の比率は、製造業全体が4.3%、全産業が3.4%であるのに対して、食品製造業は、1.0%に留まっている。第二に特許出願件数の少なさが挙げられる。宮ノ下(2020)が特許庁の「平成30年度知的財産活動調査」に

Analysis of trends in joint R & D in the food manufacturing industry
—From the perspective of open innovation activities—

基づいて試算したところによると、全産業での平均は、1社当たり約60件の出願であるのに対して、食料品製造業は約11件の出願となっており、製造業の中で最も低い数値に留まっていると指摘している。

こうした傾向について、町谷ら(2005)は、食品は既存の成分や素材の組合せや加工処理が中心となることから、改良技術が主体となり、このため特許権による保護よりもノウハウとして保護することが優先されていると述べている。また、野島(2007)は、食品の新商品は模倣されやすく開発の効果が得られにくいことから、広告宣伝費をより重視する特徴がある産業であると述べている。

一方で、世界の人口増加と所得向上、それに伴う世界の食市場の拡大、欧米を中心としたフードテック領域(食品生産、加工、デリバリー、調理等)への投資拡大、健康需要の高まり等から食に係るビジネスチャンスが広がっており、田中ら(2020)によると、近年、欧米を中心に同分野への投資額が急速に拡大しており、2019年には150億ドルと2014年の約5倍になっていると報告されている。

このように、食品製造業は他産業に比べて研究開発投資が少なく、特許出願も低い傾向にあるが、国際競争の激化、商品ライフサイクルの短縮化、フードテック領域への投資拡大等が進む中で、食品分野においても研究、開発、商品化までのスピードアップやイノベーションの創出が求められている。このためには、時間やコストの面でリスクのある企業内で完結した研究開発活動ではなく、外部の組織の多様な資源、アイデアを積極的に取り入れ自社のリソースを補う開かれた研究開発活動、すなわちオープン・イノベーション活動を有効に展開することが以前より一層求められている。

このため、農林水産省が策定した『食品製造業における労働力不足克服ビジョン』(2019)では、食品製造の新たな価値創造に向けて、①オープン・イノベーションの本格化を通じた既存のビジネスと異なる領域の創出、②産学官連携の拡大、等の必要性を指摘している。

実際に、大手の食品製造企業では、2000年代頃から外部組織との連携やオープン・イノベーション活動を研

究開発活動の方針として積極的に位置づけるようになり、自社の研究開発テーマを公表し社外から研究提案を求める企業も現れているが、こうした取り組みを定量的に分析した調査は行われていない状況にある。

2 目的

本研究は、世界的な食市場の拡大、食分野への投資拡大が進む食品製造業において、我が国の代表的な食品製造企業を取り上げ、オープン・イノベーション活動の状況を把握するとともに、その効果について検討することを目的とした。

オープン・イノベーション活動には、共同研究、技術の売買やライセンス、業務提携、出資等様々な活動があるが、本研究では、オープン・イノベーション活動の効果把握のための予備調査として、特許出願データからの定量的な把握が可能な共同研究に着目し、共同研究の成果として現れる特許の共同出願の動向を把握しその効果について検討した。

3 先行研究

イノベーションをより効率的に生み出すためのアプローチとして、オープン・イノベーションを最初に論じたのはチェスブロウ(2003)である。チェスブロウは企業における研究開発に焦点を当て、「オープン・イノベーションは、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源を活用し、その結果として組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすための手段」だと述べている。つまり、オープン・イノベーションは、自社内のみの経営資源や研究開発に依存するのではなく、外部組織のそれを積極的に取り込み、新しい価値を生み出すことであると理解できる。近年は、オープン・イノベーションの議論は、企業における研究開発コストの増加、短期間での新製品開発の必要性等を背景に、研究開発領域に留まらず、技術の商用化やビジネスモデルの領域にまで及ぶようになっている。山内ら(2017)は、オープン・イノベーションに関する研

食品製造業における共同研究開発の動向に関する分析—オープン・イノベーション活動の視点から—

究分野を、①オープン・イノベーション活動の種類や類型に関する研究、②オープン・イノベーションへの取り組みと製品開発成果あるいは財務成果との関係に関する研究、③探索型あるいは開発型などのイノベーション戦略との適合性に関する研究等 8 類型に分類している。特に、研究開発との関係を分析した②の類型については、電機機器業界を分析した大塚ら(2008)の研究や先端フォトニクスの事例を分析した萩原(2017)の研究等があり、オープン・イノベーション活動の中でも大学との共同研究の効果について報告されている。

一方で、食品製造業を対象にした研究開発活動に関する先行研究は乏しく、今橋ら(2016)の食品メーカーにおける技術革新と他の関連企業との関係性を検証した研究、小川ら(2013)の冷凍食品を例としたライフスタイルの変化とイノベーションの関係に着目した研究、宮ノ下(2020)による研究開発活動(特許権等)と財務データ(売上、営業利益等)を分析した研究がある。また、食品製造業の知財について分析した報告としては、中村ら(2016)の味の素の「アステルバーム」(人工甘味料)、花王「ヘルシア」(特定保健用食品)の特許戦略を分析した研究がある。これらの研究は、特定企業、特定商品を対象にした事例研究が多く、研究開発活動全体を俯瞰した調査やオープン・イノベーション活動の視点からの分析は乏しく、研究蓄積が少ない現状である。

4 調査方法

食品製造業のうち研究開発費の多い上位 6 社(キリンホールディングス、味の素、明治ホールディングス、アサヒグループホールディングス、ヤクルト本社、サントリー食品インターナショナル)を対象とした。6 社の研究開発は、中央研究所を中心に行われているところ、グループ内の各企業で分担して行われているところなど各社によって異なることから、企業単位ではなくグループ内の連結子会社も対象とした。

調査項目は、10 年間(2009-2018 年)の特許出願件数、特許出願のうち共同出願の件数、共同出願人の属性、共同出願の技術分野とした。共同出願人の属性について

は、①グループ内企業、②他企業、③大学、④公設試験場、⑤その他、に分類した。共同出願の技術分野については、食品と食品以外に分類した。また、宮ノ下(2020)の先行研究では、食品製造企業では特許出願及び特許権の保有件数は企業の業績に有意な影響を与えていないと報告されているが、共同出願との関係では調査がされていないこと、大塚ら(2008)の先行研究によると、電気機器企業では共同出願人が大学・研究機関である割合が高い企業の方が R & D 効率が高いとの報告があるが、食品製造業企業では確認されていないことから、オープン・イノベーション活動の効果を検討するために、6 社の経営指標(売上高、営業利益、研究開発費、R & D 効率)、研究開発体制、商品開発の状況を調査した。

特許データについては JP-NET を使用した。経営指標、研究開発体制、商品開発の状況については、有価証券報告書及び各企業の WEB サイトよりデータを入手した。

5 結果

5-1 経営指標

営業利益は、図 1 に示すように、過去 10 年間で、明治、アサヒ、ヤクルトは大きく増加しており、一方で、味の素は減少傾向であった^{注1}。明治については、2009 年の明治製菓と明治乳業の統合効果、2018 年に新たに連結子会社化した KM バイオロジクス社の医薬品や、2009 年以降から販売された「R-1」、「PA-3」等のヨーグルト商品の売上が増加していることが要因として挙げられる。研究開発費は、図 2 に示すように、過去 10 年間で、アサヒ、明治は約 30% 増加しており、一方で、味の素は約 20% の減少であった。R & D 効率(営業利益/研究開発費)は、図 3 に示すように、過去 10 年間で、明治、アサヒは大きく伸びており、一方で、味の素は 2016 年以降、R & D 効率が低下傾向にあった。

**Analysis of trends in joint R & D in the food manufacturing industry
—From the perspective of open innovation activities—**

5-2 特許出願の状況

特許出願を6社（グループ）合計で見ると、図4に示すように、過去10年間、横ばいで推移しており、また、特許出願に占める共同出願の割合もほぼ一定であった^{注1}。

また、特許出願件数を各企業（グループ）で比較すると、図5に示すように、味の素、サントリー、アサヒは増加傾向で推移しており、2018年でそれぞれ188件、124件、116件の出願であった。一方で、キリンは、2009年の226件から2018年には73件に減少しており、ヤクルトは最も特許出願が少なく毎年20件前後で推移していた。

5-3 共同出願の状況

共同出願は、図6に示すように、ヤクルトは年によって変動があるものの共同出願の割合が最も高く、2018年で33.3%であった。一方で、他の5社（グループ）については10～20%で推移しており過去10年間で大きな変動は確認できなかった。

また、共同出願の相手先について6社（グループ）合計で見ると、図7に示すように、他企業、次いで大学の順となっており、この2者で80%を超えていた。

各企業（グループ）を比較すると、図8に示すように、キリンはグループ内企業との共同出願の割合が高く、味の素、明治は大学との共同出願の割合が高い傾向にあっ

た。また、各社（グループ）とも過去10年間で大きな変動は確認できなかった。

また、共願先が大学の場合では、図9に示すように、東北大学との共願が最も多く、次いで、東京大学、徳島大学、京都大学、東京工業大学の順であった。公的機関では、出願件数は農研機構が9件、産総研及び富山県が8件、理研が7件の順であった。

5-4 共同出願の技術分野

共同出願の技術分野を食品と非食品に分けると、図10に示すように、6社（グループ）合計では、食品が約10%、非食品が約90%の割合で推移しており、過去10年間で大きな変動は確認できなかった。

各企業（グループ）を比較すると、図11に示すように、キリンでは食品の割合が、ヤクルト、サントリーでは非食品の割合が他企業に比べて高い傾向にあった。また、各社（グループ）とも過去10年間で大きな変動は確認できなかった。

また、図12に示すように、各企業（グループ）ともに大学等公的機関との共願は、IPC分類でA61K（医薬用、歯科用又は化粧品用製剤）、C12N（微生物または酵素）、C07H（糖類、その誘導体、核酸医薬関係）が多く、他企業との共願は、B65D（貯蔵又は輸送用の容器）が多い傾向にあった。

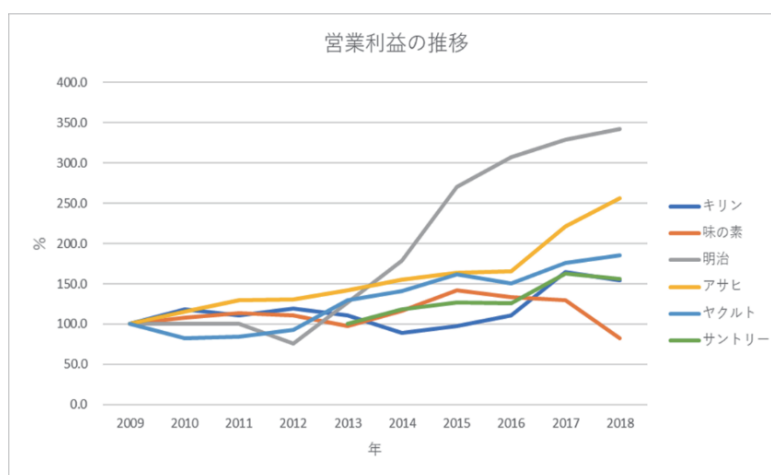


図1 営業利益の推移

食品製造業における共同研究開発の動向に関する分析ーオープン・イノベーション活動の視点からー

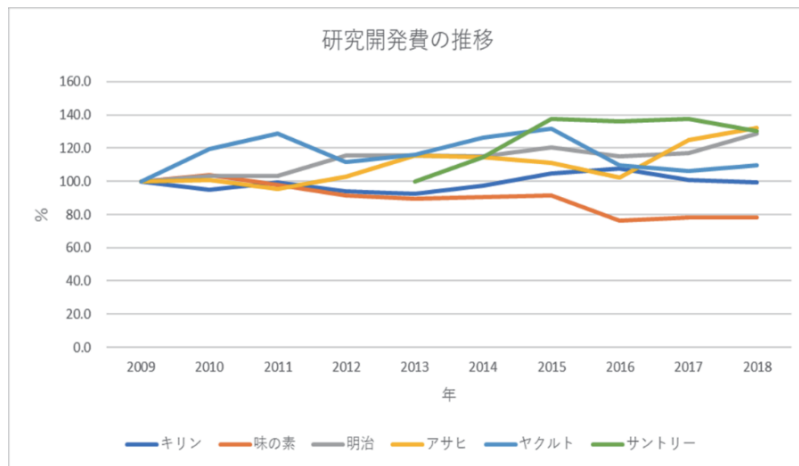


図2 研究開発費の推移

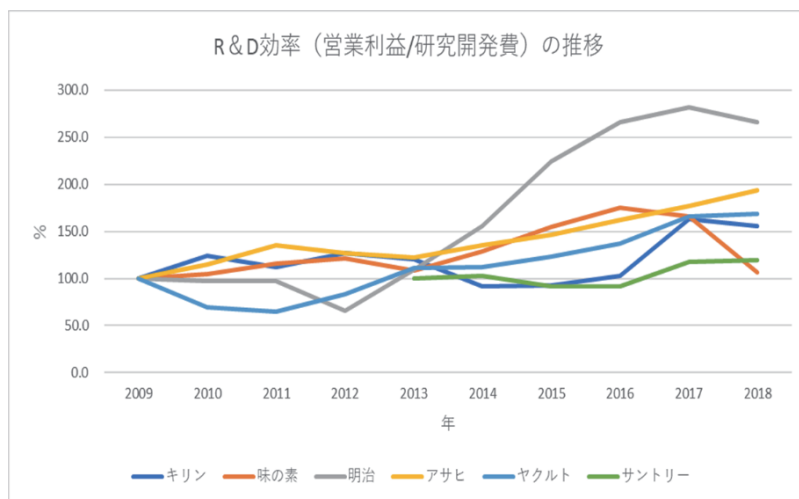


図3 R & D 効率の推移

Analysis of trends in joint R & D in the food manufacturing industry
 —From the perspective of open innovation activities—

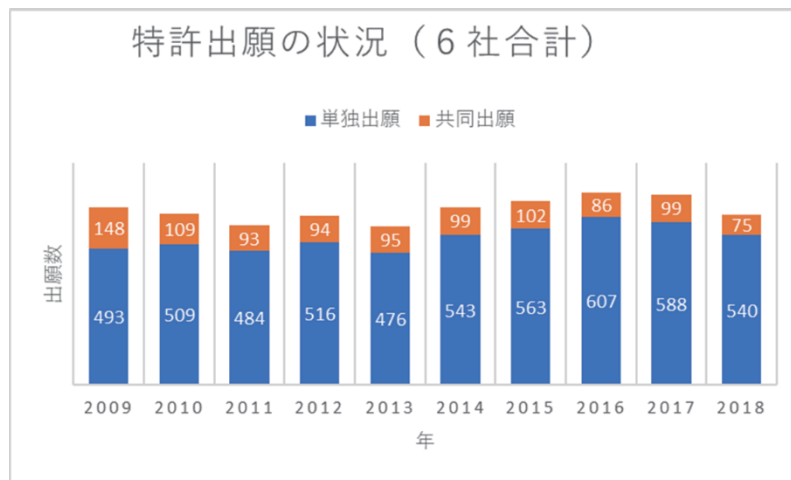


図4 特許出願の推移

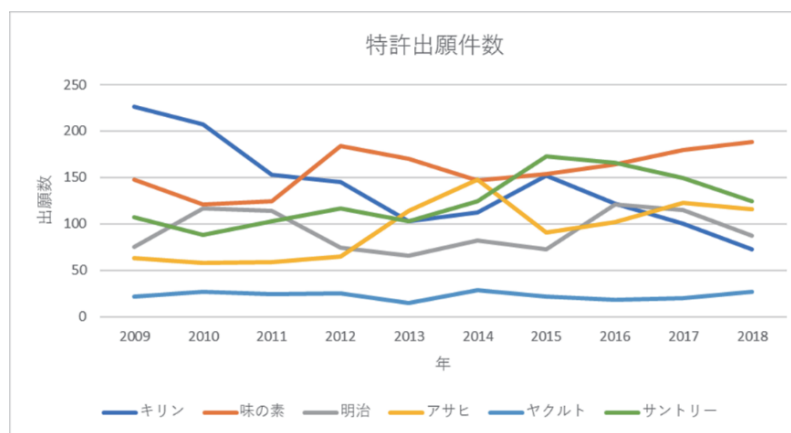


図5 特許出願件数の推移

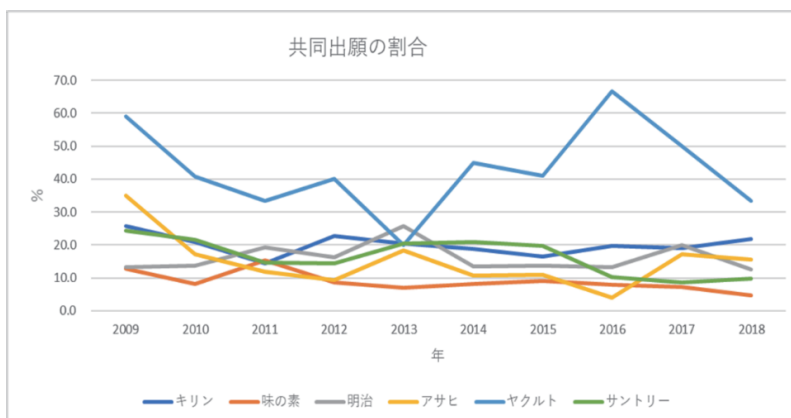


図6 共同出願の割合の推移

食品製造業における共同研究開発の動向に関する分析ーオープン・イノベーション活動の視点からー

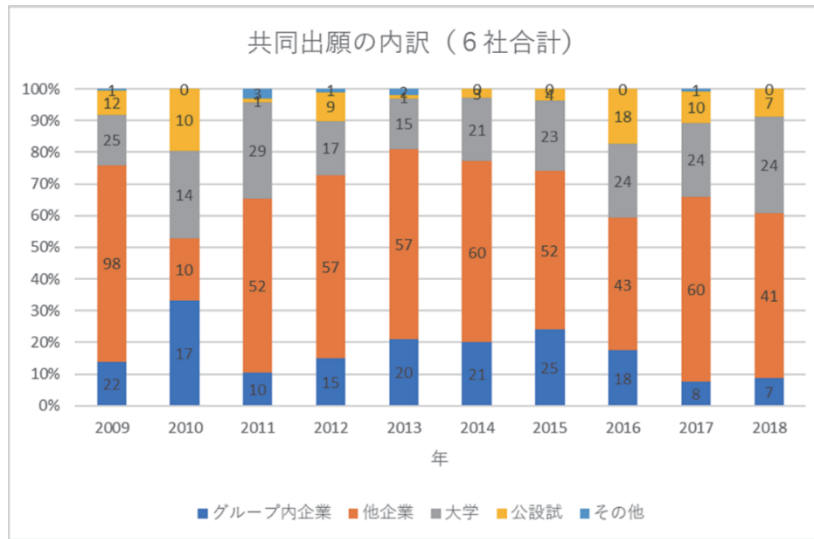


図7 共同出願の相手先

Analysis of trends in joint R & D in the food manufacturing industry
 —From the perspective of open innovation activities—

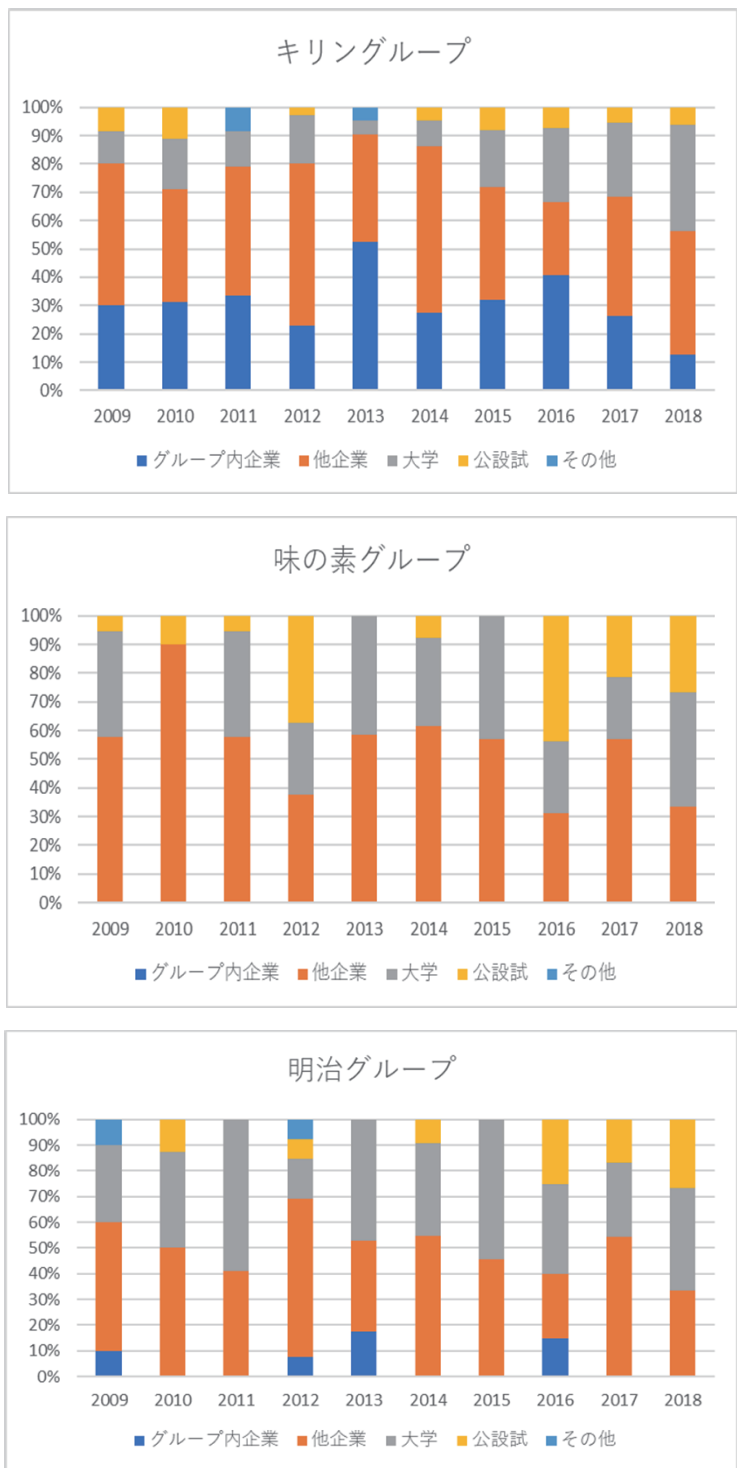


図8 共同出願の相手先(各企業)

食品製造業における共同研究開発の動向に関する分析ーオープン・イノベーション活動の視点からー

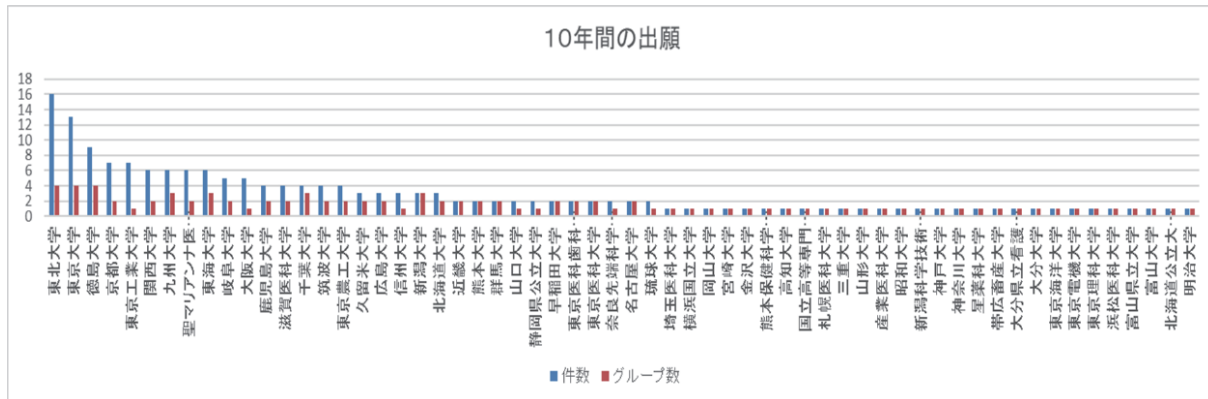


図9 共願先（大学）の内訳

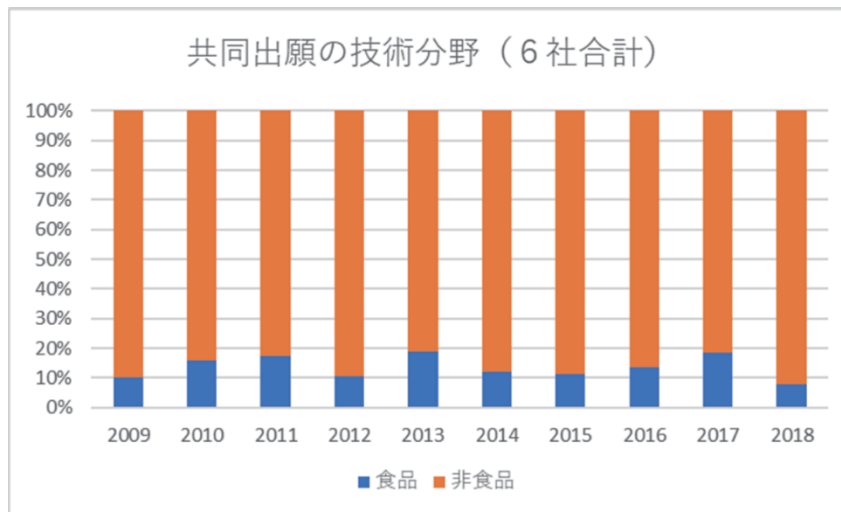


図10 共同出願の技術分野（食品・非食品）

Analysis of trends in joint R & D in the food manufacturing industry
 —From the perspective of open innovation activities—

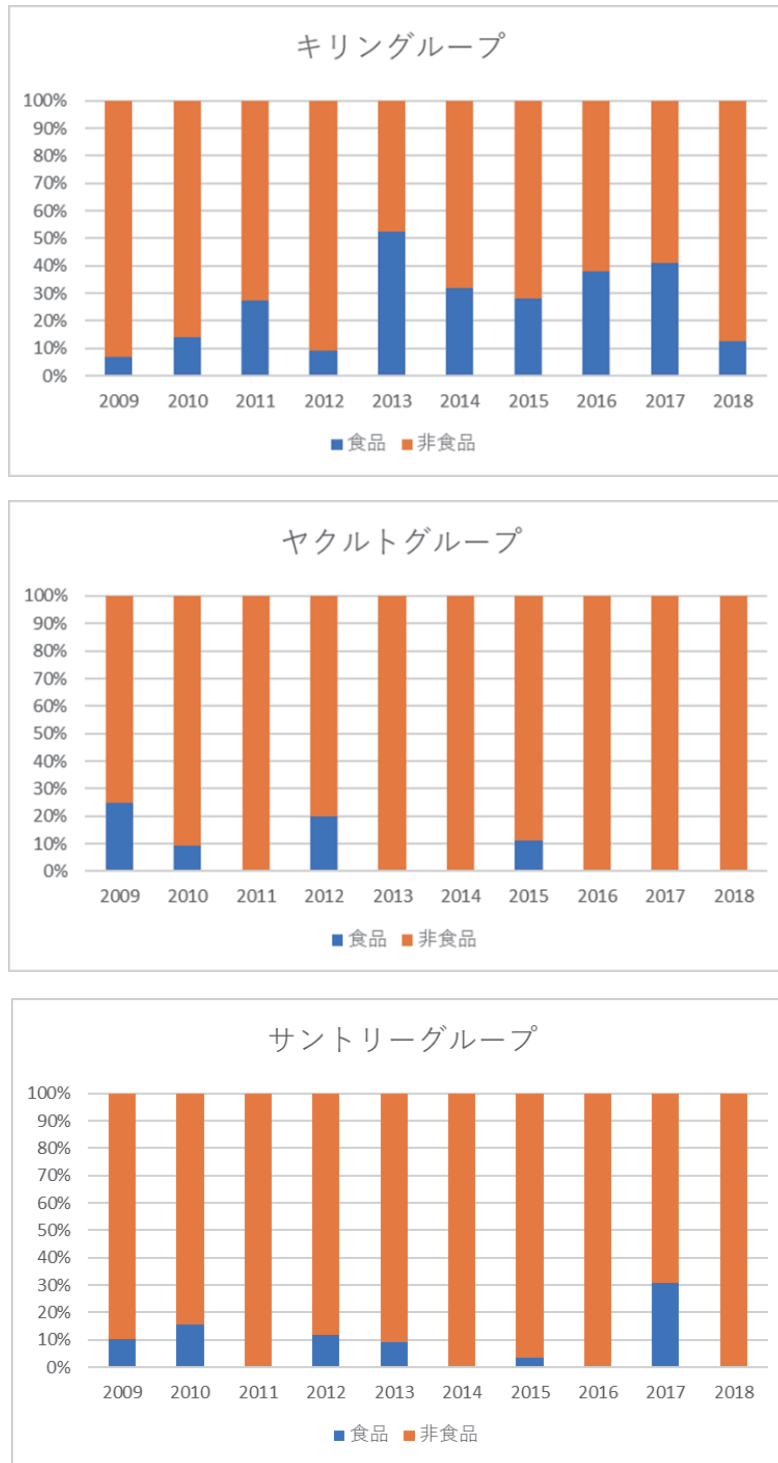


図 11 共同出願の技術分野（食品・非食品）（個別企業）

食品製造業における共同研究開発の動向に関する分析ーオープン・イノベーション活動の視点からー

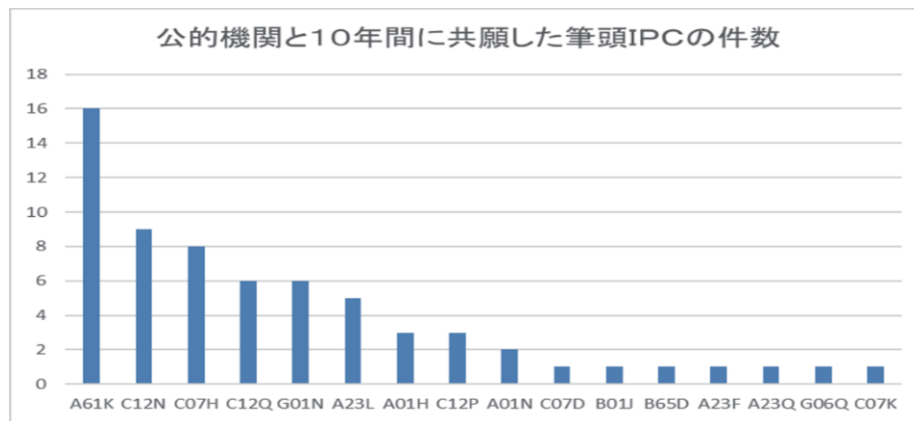


図 12 公的機関が共願の場合の技術分野

(注) A61K【医薬用、歯科用又は化粧品用製剤】、C12N：【微生物または酵素；その組成物；微生物の増殖、保存、維持；突然変異または遺伝子工学；培地】、C07H：【糖類；その誘導体；ヌクレオシド；ヌクレオチド；核酸】、C12Q：【酵素、核酸または微生物を含む測定または試験方法】、G01N：【材料の化学的または物理的性質の決定による材料の調査または分析】

6 考察

今回の調査で対象とした各企業（グループ）は、2010年頃からオープン・イノベーション活動を研究開発活動の方針として位置づけているが、各企業（グループ）の特許出願に占める共同出願の件数、割合は、過去10年間、横ばいで推移しており大きな変動は確認できなかった。

共同出願の相手先は、各企業（グループ）によっても違いがあるものの、他企業や大学が多く、その割合も過去10年間で大きな変動は確認できなかった。また、各企業（グループ）を比較すると、キリンはグループ内企業との共同出願の割合が高く、味の素、明治は大学との共同出願の割合が高い傾向にあった。

共同出願の技術分野を食品と非食品で分けると、各企業（グループ）とも食品が約10%、非食品が約90%の割合で推移しており、過去10年間で大きな変動は確認できなかった。公的研究機関との共願は医薬関係、他企業との共願は容器関係が多かった。また、各企業を比較すると、キリンでは食品の割合が、ヤクルト、サントリーでは非食品の割合が高い傾向にあった。

このように、共同研究については、本業に関する食品分野の研究開発はグループ内で、容器や製造装置など

の周辺技術は他企業と、本業以外の医薬品は大学、公的機関との共同研究が多い傾向にあり、過去10年間で大きな変動は確認できなかったが、個別にみると、非食品分野での共同研究の成果がヒット商品に結びついている事例もある。例えば、アサヒが2021年4月に発売したフルオープンの缶に特徴のある「生ジョッキ缶」は、当初の販売計画を超える需要となっているが、本製品の缶製造方法に係る特許は、アサヒビール、東洋インキ SCホールディングス、トーヨーケム（東洋インキ SCHD の100%子会社）の3社による共同出願であり、ビール会社と塗装・コーティング会社による共同研究の成果によることがわかる^{注2}。また、今回の調査対象とした6社（グループ）では、ヤクルトが共同出願の割合が最も高い傾向にあったが、これを10年間に共願した筆頭IPCの出願件数と出願分野で分析をすると、本業に係るA23C（乳業技術等）が4件であるのに対し、B65B（包装器具等）が11件、G01N（材料分析等）が7件、B65D（貯蔵または輸送用の容器）とC12M（培養装置等）が4件となっており、包装器具や酵素・微生物の培養技術の開発は外部のリソースを活用していることが確認できた。

また、先行研究では、共同出願人が大学・研究機関である割合が高い企業の方がR&D効率が高いと報告されており、今回の調査においても、大学との共同出願の割

**Analysis of trends in joint R & D in the food manufacturing industry
—From the perspective of open innovation activities—**

合が高い明治ではR&D効率が高いとの結果を得た。これは、先述したように、2009年から販売された「R-1」、「PA-3」等のヨーグルト商品の売上増加が寄与しているが、そもそもこれらのヨーグルト製造に必要な乳酸菌は、東海大学との共同研究により探索されたものであり（1999年）、大学との共同研究の成果を商品化まで繋げた事例として理解できる^{注3}。一方で、他の5社については共同出願とR&D効率の関係については確認できなかった。さらに、食品製造企業の研究開発を調査した先行研究では、特許出願及び特許権の保有件数は企業の業績に有意な影響を与えていないとする報告もあるが、今回の調査においては、特許出願のみならず共同出願、共同出願の相手方、共同出願の技術分野との関係についても企業業績の関係は明らかにできなかった。

経済産業省の『オープン・イノベーション等に係る企業の意思決定プロセスと意識に関するアンケート調査結果』（2016）によると、大手上場企業2037社を対象にしたアンケート調査において、研究開発を「自社単独」で行っていると回答した企業が62.2%であったこと（次いで「グループ内企業との連携」8.3%、「国内の同業他社との連携」3.4%）、オープン・イノベーションへの取り組みについて「10年前と比較してほとんど変わらない」と回答した企業が52.3%であったことが報告されており、今回の調査結果は、こうしたアンケート調査結果とも傾向が一致している。

以上のように、今回の調査対象とした6社（グループ）では共同研究や共同開発による特許出願の件数や割合は大きく変わらない結果となったが、オープン・イノベーションは各社共に取り組まれており、個別にみるとアサヒの「生ジョッキ缶」、明治の「ヨーグルト」など異業種や大学との共同研究の成果が目に見えて現れているものもある。今後は、こうした調査結果が食品製造業界に特有なものなのか、大手食品製造企業の研究開発体制に起因するものなのかを明らかにしていくことが重要と考える。このためには、リソースの乏しい中小規模の企業にも調査範囲を拡大してサンプル数を増やす必要がある。また、オープン・イノベーション活動には共同研究のほか業務提携、出資等もあり、オープン・イノベー

ション活動の状況や効果の把握にはこうした共同研究以外の要因についても調査、考察を進める必要がある。

（本調査は、2021年度に一般財団法人知的財産研究教育財団知的財産教育協会知的財産管理技能士会研究会において実施したものである。また、本稿は、日本知財学会第19回年次学術研究発表会（2021年11月27日）において一般発表したものを論文として取りまとめたものである。）

注記

- 『日本の企業グループ2005』（東洋経済新報社）登録の8000社の1992年から2004年にかけて出願された全特許に占める共同出願の割合は8%である。（萩原泰治（2007）『日本の共同出願ネットワークの分析』、神戸大学経済学研究年報、54号、pp.49-58.）
- 特開2021-80014(P2021-80014A)、「発明の名称：発泡性飲料用缶、及びその製造方法」
- 明治ホールディングス(株)は、2011年の事業再編により傘下事業子会社を「株式会社明治」（菓子、乳製品等）、「Meiji Seika ファルマ株式会社」（医療用医薬品、農薬等）とするグループ経営体制に移行。移行後は、乳製品、ジェネリック医薬品が好調で売上、経常利益とも増加している。ヨーグルト製品については下記を参照。

https://www.meiji.co.jp/dairies/yogurt/lg21/contents/story/#story_page01

参考文献

- Chesbrough, H. (2003) 『Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology』, 大前恵一郎(訳) (2004) 『OPEN INNOVATION ハーバード流イノベーション戦略のすべて』, 産能大出版部
- 萩原俊彦 (2017) 『日本におけるオープンイノベーションの進展』, 経済経営論集, 第25巻第1号, pp1-6.
- 今橋裕・上西啓介・玄場公規 (2016) 『食品製造業における技術革新と戦略変化の関係性』, 研究・イノベーション学会年次学術講演要旨集, pp.748-751.
- 経済産業省 (2016) 『オープン・イノベーション等に係る企業の意思決定プロセスと意識に関するアンケート

食品製造業における共同研究開発の動向に関する分析ーオープン・イノベーション活動の視点からー

ト調査結果』

町田賢広・佐伯とも子 (2005) 『特定保健用食品に関する特許出願分析』, 研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集, pp.435-438.

宮ノ下智史 (2020) 『食料品製造業におけるイノベーション活動と企業業績の関係に関する実証分析』, 東京農業大学

中村幸彦・加藤浩一郎 (2016) 『食品業界の知的財産戦略に関する事例研究および戦略モデル』, IP マネジメントレビュー 21 号, pp.40-51.

野島直人 (2007) 『食品製造業の経営展開と構造変化ー食品市場の競争構造化と経営行動ー』, 財団法人農林統計協会

農林水産省 (2019) 『食品製造業における労働力不足克服ビジョン』

小川敬輔・古川柳蔵・石田秀輝 (2013) 『ライフスタイル変化を伴うイノベーションメカニズム: 冷凍食品を事例として』, 研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集, pp.75-78.

大塚俊・渡辺千仞 (2008) 『オープン・イノベーション化に伴う R & D の効率化構造の変容に関する分析』, 研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集, pp.542-545.

田中宏隆・岡田亜希子・瀬川明秀・外村仁 (2020) 『フードテック革命ー世界 700 兆円の新産業「食」の進化と再定義』, 日経 BP

【投稿受領日】 2022 年 8 月 8 日

【査読通過日】 2022 年 10 月 7 日

イベント報告

第29回イブニングセッション
『NFTによるアートビジネスの革新』

施井 泰平 増田 剛

NFT (Non-Fungible Token) と呼ばれる技術と、それを活用したさまざまなサービスに大きな注目が集まっています。アート・ゲームなどの領域をはじめ、SNS 投稿や株式上場記念等を NFT 化したものなど、幅広い応用が試されています。暗号資産マーケットの活況を背景に、NFT マーケットにも投機的なマネーが流入し、ブームは過熱しています。

その一方で、NFT を持続的なビジネスに活用し、創出する社会的意義のある取り組みも着実に進んでいます。NFT が新たな価値を生み出し、それに対応した新たなビジネスモデルもまた築かれようとしています。

このたび、ブロックチェーンを活用したアートのためのビジネスを展開するスタートバーン株式会社から代表取締役 CEO 施井泰平氏をお招きし、NFT 技術がもたらすインパクトと、その適用領域のひとつとしてのアート市場における可能性についてお話を伺います。

■登壇者

施井 泰平

スタートバーン株式会社 代表取締役 最高経営責任者 (CEO)

1977 年生まれ。少年期をアメリカで過ごす。東京大学大学院学際情報学府修了。2001 年に多摩美術大学絵画科油画専攻卒業後、美術家として「インターネットの時代のアート」をテーマに制作、現在もギャラリーや美術館で展示を重ねる。2006 年よりスタートバーンを構想、その後日米で特許を取得。大学院在学中に起業し現在に至る。講演やトークイベントにも多数登壇。

■モデレーター

増田 剛

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

株式会社ブロックチェーンハブ 代表取締役社長

三菱重工株式会社 (原動機)、アクセンチュア株式会社 (戦略グループ・素材エネルギー領域)、株式会社三井住友銀行 (海外プロジェクトファイナンス (発電・資源開発))、株式会社三井住友フィナンシャルグループ (海外 VC 投資・シリコンバレー拠点運営) を経て現職。一般社団法人日本セキュリティトークン協会代表理事、慶應義塾大学 SFC 研究所 上席所員、大阪大学オープンイノベーション機構 アドバイザー、日本ビジネスモデル学会 執行役員も兼務。

東京大学経済学部卒。英ケンブリッジ大学より経営学修士 (MBA)、英オックスフォード大学より Fintech プログラム Certificate 取得。

■日時・場所

2021 年 6 月 7 日 (月) 18:30-19:30

オンライン

イベント報告

第 30 回イブニングセッション
『ブレインテック最前線』

若林 龍成 淡輪 敬三

イーロン・マスクの脳科学企業 Neuralink が 2020 年に画期的な発表を行ったことで、脳神経科学をベースにしたブレインテック (BrainTech) ビジネスが再び大きな注目を集めています。

ブレインテックの対象範囲は幅広く、健康経営に関わる領域では睡眠に関するスリープテック・うつやストレス対策など、生産性向上の領域では集中力やクリエイティビティ・記憶力などを高める技術、高齢化社会に向けては認知症予防や健康寿命を延ばすことを狙った技術など、日本の社会課題に対応した領域も多く含まれます。

今回は、脳神経科学をコアにビジネスを展開する株式会社 neumo から CEO 若林龍成氏をお招きし、ブレインテックの最新動向と neumo が手がける「聴覚 Neuroscience」の分野についてお話を伺います。

■登壇者

若林 龍成

株式会社 neumo 代表取締役 最高経営責任者 (CEO)

京都大学・東京大学 元非常勤講師

ATR(国際電気通信基礎技術研究所)特別顧問

東京大学大学院修了。アンダーセンコンサルティング(現アクセンチュア)を経て、株式会社ビービット(デジタルマーケティングのコンサルティング企業)を創業。台湾や中国にも事業を展開。2017年に株式会社 neumo を設立。

■モデレーター

淡輪 敬三

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル
株式会社ビービット 顧問

■日時・場所

2021年10月7日(木) 18:00-19:00

オンライン

イベント報告

第31回イブニングセッション
『ベンチャーキャピタルから見たクライメートテック』

河村 修一郎 土屋 繼

世界各国は気候変動の問題を優先的に対処すべき課題として認識し、その対策や数値目標を設定してきました。それに伴い、民間企業をはじめ、さまざまな団体が取り組みを実施してきました。

しかし一方で抜本的な解決策の提示や技術革新が起きることはなく、ここ数年、気候変動が及ぼす影響は目に見えて我々の前に現れてきています。大規模な山火事、かつてないほどの勢力のハリケーンや台風、異常なレベルでの熱波、など例は尽きることがありません。

これらの解決を促進すべく過去にもさまざまなスタートアップが生まれてきましたが、かつてはグリーンテックへの投資はうまくいかず、多くのベンチャーキャピタルがこの領域への投資を控えてきました。

しかしながら2020年くらいから徐々にその傾向が変わり、広くはグリーンテックと呼ばれる領域、特に気候変動に取り組むクライメートテックの領域に投資をするベンチャーキャピタルが現れ始めています。今回はそういった背景の中、環境エネルギー分野への投資を専門的に行うベンチャーキャピタルである株式会社環境エネルギー投資の河村修一郎代表取締役社長をお招きし、クライメートテックの動向についてお話を伺います。

■登壇者

河村 修一郎

株式会社環境エネルギー投資 代表取締役社長

2006年に日本初の環境エネルギー特化型ファンド運用会社、環境エネルギー投資(旧日本エネルギー投資)を設立し、代表取締役社長に就任。以後、環境エネルギー分野への投資活動に従事。

1989年日本興業銀行入行、1996年から産業調査部において、電力・エネルギー業界担当アナリスト業務に従事。業界動向の調査、分析を行うほか、通産大臣の諮問機関(電気事業審議会等)の委員スタッフとして、電力規制改革案の提言、制度設計に参画し、エネルギー業界に多くの知己を得る。その後、2000年より興銀証券(現みずほ証券)にて環境・エネルギー関連企業向けコーポレート・ファイナンス業務に従事。

2003年には、米国コンサルティング会社 Strategic Decisions Group と共同で、日本初のエネルギー産業特化型のコンサルティング会社、インダストリアル・ディジジョンズを設立、同社代表取締役社長に就任。3年にわたり、日本のエネルギー・環境関連企業に対する経営コンサルティング事業を拡大、深化させる。それらの活動を通じて、環境エネルギー分野へのリスクマネーの提供と経営支援を併進する事業の必要性を痛感し、投資会社の設立に至る。

■モデレーター

土屋 繼

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

株式会社黒鳥社 代表取締役

明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 非常勤講師

名古屋商科大学ビジネススクール 非常勤講師

■日時・場所

2021年12月1日(水) 18:00-19:00

オンライン

イベント報告

第32回イブニングセッション
『パーパス「意義化」する経済とその先』

岩寄 博論 八木 祥和

温暖化による地球環境の変化、それに伴う大規模な自然災害、新たな疫病の発生。そして、貧困格差の拡大、ますます進む少子高齢社会、さらには相次ぐ国際紛争。地球社会がさまざまな深刻な問題を抱える中、持続可能な地球社会の実現のために企業の役割が改めて問われています。そして、このような状況下、日本でも各社が自社の存在意義を見直し、「パーパス」として明確化する動きが活発化しています。

では、企業は、どんなパーパスを設定すればいいのか。パーパスはどんなプロセスで構築すべきなのか？そもそも、パーパスとミッション、ビジョンの違いは何なのか？今回は、「パーパス『意義化』する経済とその先」を上梓した武蔵野美術大学教授の岩寄博論氏をお招きし、これからの企業におけるパーパスとパーパスを中核に置いたビジネスモデルについて深掘りします。

■登壇者

岩寄 博論

武蔵野美術大学クリエイティブイノベーション学科教授
／ビジネスデザイナー

リベラルアーツと建築・都市デザインを学んだ後、博報堂においてマーケティング、ブランディング、イノベーション、事業開発、投資などに従事。

2021年より武蔵野美術大学クリエイティブイノベーション学科に着任し、ストラテジックデザイン、ビジネスデザインを専門として研究・教育活動に従事しながら、ビジネスデザイナーとしての実務を行っている。

ビジネス×デザインのハイブリッドバックグラウンド。
著書に『機会発見—生活者起点で市場をつくる』（英治

出版）、共著に『パーパス「意義化」する経済とその先』（NewsPicks パブリッシング）など。イリノイ工科大学 Institute of Design 修士課程修了、京都大学経営管理大学院博士後期課程修了、博士（経営科学）。

■モデレーター

八木 祥和

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

太陽工業株式会社 ブランド戦略推進部長

東洋大学ライフデザイン学部 非常勤講師

東京都港区学校教育推進計画検討委員会 副委員長

NECを経て、1996年に博報堂入社。ストラテジックプランナーとして幅広い業種の顧客企業のブランディング、マーケティングの支援業務に携わったのち、自社のビジネス改革に従事。ショッパーリテールマーケティング局長や（公財）博報堂教育財団研究開発局長などを歴任し、2020年同社を退職。現在は、太陽工業にてブランドマネジメントを牽引しながら、大学などで教育活動にも関わる。

■日時・場所

2022年6月8日（木）19:00-20:30

早稲田大学 早稲田キャンパス 3号館 602教室

+オンライン

講演録

NUCB事業構想セッション

『プラットフォームの構想力 仕組みを作り、動かすための設計思想』

加藤 和彦 小山 龍介

名古屋商科大学 (NUCB) ビジネススクールの学生ネットワークのひとつである事業構想ネットワークの主催で実施されたオンラインセミナー「プラットフォームの構想力 仕組みを作り、動かすための設計思想」の講義録を掲載する。事業構想をテーマにしているものの、プラットフォーム・ビジネスモデルに関連する議論が展開された (2021年6月15日 (火) 実施)。

小山龍介 (以下「小山」) 今回のNUCB事業構想セッションは『プラットフォームの構想力 仕組みを作り、動かすための設計思想』と題しまして名古屋商科大学の加藤和彦先生をお迎えして、プラットフォームについて議論していきたいと思っています。

普段、いろんなところでプラットフォームというものに接する場面があります。それがどんなふうに作られていったのか。プラットフォームを作っていくにあたっては、事業構想ネットワークでテーマにしている「構想力」が重要になっているのではないかとこのところから、今回このテーマを選びました。

早速ですけれどもお呼びしたいと思います。加藤先生、よろしくお願いします。

加藤和彦 (以下「加藤」) よろしくお願ひします。

小山 私が加藤先生とやりとりしながら、プラットフォームについて理解を深めていきたいと思っています。

早速、素人的な質問で恐縮ですが、プラットフォームという言葉を経営の場面で耳にするんですけれども、具体的にどういうものなのか、そこからスタートしてもよろしいでしょうか。

プラットフォームとは何か

加藤 プラットフォームという言葉って、便利に使われてると思うんです。例えば、先日この近くで選挙があったんですけども、選挙演説の人が「県内すみずみまでサービスを届けるために、住民サービスのプラットフォームを築きたいと思います」というふうに演説されてるわけです。

かと思うと、駅に行けばプラットフォームが何本も走ってます。非常に使いやすい言葉なんだと思うんですよ。

小山 専門用語ですけども、車体の規格もプラットフォームと呼ばれていて「共通のプラットフォームを採用して」なんて言い方もしますよね。

加藤 そうですね。製品プラットフォームと呼んでいるようなものだと思うんですけど、ひとつの型を作ってそれを発展させることによって、ゼロから作らなくてもいいというものです。いわゆるコスト削減の意味もあると思うんですけども、そういった意味で使うプラットフォームという言葉もありますね。

最近騒がれているのが、GAFAに象徴されるITジャイアントが提供するプラットフォーム。あとシェアリングエコノミーなんかで、例えばUberとかAirbnbみたいに既存の遊休資産を生かすプラットフォームです。

いろいろな場面で、プラットフォームという言葉が使われて、ちょっと丸め込むには使いやすい言葉みたいな部分があるんですよ。

小山 選挙でもちょっと丸め込むというね。今日ちよっ

と議論しようとしているプラットフォームは、GAFAを想像すればよろしいですかね。

加藤 そうですね。ビジネス上の(産業)プラットフォームと考えていただくのが、わかりやすいと思います。

もともとプラットフォームっていう言葉が今のよう流行る前から、こういう仕事はあったんですよね。要するに仲介事業です。例えば不動産仲介業とか、仲介とつくビジネスっていうのは、もともとプラットフォームなんです。

昔からあったんだけど、インターネットが普及することによって、費用をかけず急速にプラットフォームを広げることができるので、改めて注目されています。

小山 地域の不動産屋さんなど、限られたエリアを専門に扱う不動産屋さんが多い中で、例えば、HOME'Sとか、新しいインターネット上のプラットフォームだと、広くいろんなエリアのものが全部見つかるようになりました。昔ながらの不動産仲介業と今のネットの仲介業だとやっぱり……。

加藤 かなり違いがあります。ネットやITの力を借りなければ、プラットフォームがここまで大きくならなかったんです。なので、ネットの発展とプラットフォームビジネスの拡大は非常に関連しています。

インターネットを使ってみればわかりますけども、世界中で、例えば地球の裏側のブラジルでも、何かコンテンツをアップしてもらえれば、それを見ることが出来ます。世界中のいろんな物件とか案件が、手元で見られるようになるんです。

地域を超えたものにできるところが、このビジネスの醍醐味というか、恐ろしいところでもあるんでしょうけど、非常に便利なところですよ。

小山 今聞いていて思い出したのが、商人と商業の違いです。昔の商人のビジネスでは、ものを仲介、転売して利ざやで稼ぐとき、物理的な制約がありました。商人ビジネスはエリアが限られていて、自分のテリトリーがある。近江商人は出かけていくけれど、せいぜいそれぐらいです。

それが商業となって、国家を超える物流システムになると、途端にスケールが大きくなる。商人を縛っていた

物理的制約から、仲介ビジネスを解き放ったんです。

需要側のスケールメリットを目指す

加藤 地理的・物理的な制約を取っ払って規模が大きくなるスケールメリットというところが、現在のプラットフォームの特徴なんでしょうね。日本語で訳せば、「規模の経済」ということになります。

今まで、例えば製造業なり、物を作って売るなりというときには、大量生産大量販売によってコストを下げていました。これは作る側、供給する側の話ですよ。供給する側のスケールメリットというのが、差別化の源泉でした。規模が大きいほうが有利で、より低価格でよい品質のものを作ることが、市場をある意味支配したわけです。

一方、このプラットフォームというのは実は、顧客との接点を中心にして、製品を求める側にスケールメリット、規模の経済が働くということなんです。作るほうのスケールメリットは同じなんですけども、顧客のほう、買うほうにいわゆる「ネットワーク効果」と呼ばれる、ユーザーが増えれば増えるほど利便性が増すという状態が生まれてくるわけです。ユーザーの数によって、プラットフォームの大きさが決められてしまうんです。

こういうことが起きてくると、プラットフォームのユーザーの数だけで差別化ができてしまうということが起きてくるのが、このビジネスのよいところでもあり悪いところでもあるんです。

GAFAになれなかった日本企業

加藤 残念なのは、そのGAFAのどれひとつとっても、日本発のものは入っていないわけです。

そうすると、日本、特に中部地区が強いとしている製造業が今、いわゆるGAFAみたいなITを非常に得意とするような会社とパートナーを組むという状況になってきているんですよね。組まずに自分たち製造業界だけでは成り立たなくなっているわけです。

ハードウェア製品ハードウェアを利用する、きちんとした価値に落とすために

は、その上位の階層でサービスに変えるようなアプリケーションだったりソフトウェアだったりが必要になります。そのとき、GAFA と組むほうが、ユーザーにとって好ましいかたちのものが提供できるものだから、そちらと組まざるをえない状態になってきています。

小山 日本企業というのは、自分たちが持っているリソースをコアコンピタンスにして勝ち抜いていこうと思っているところがありますよね。

GAFA も自分たちのリソース、技術を持っていますが、基本的には、需要側のスケールメリットで勝っているから、一見すると何のコアコンピタンスもない。ただ早くユーザーをつかまえただけで、大したことないのではないかと思いがちなんですね。ところが、よくよく見たら、めちゃくちゃ大したことだった。ここに誤算があったんですね。

GAFA を生み出したアメリカの国家戦略

加藤 国の生い立ちとも言えるのですけども、アメリカなどで日本よりもずっと前に、自動車を中心として製造業が大変な目にあってるわけですよ。

作っても品質のいいものができないし、アメリカ人ですら日本車を買うようになって、彼らはある意味、製造業を諦めたと思うんですね。そこで、シリコンバレーというところに新しい産業の礎を作って、そこでは徹底的に IT をやりましょうということで、そこで IT を育てていった。

育てていくといっても、なんてことはない、既存のアメリカの人たちが育てているのではなくて、H-1B ビザによって世界中から集められた技術者がそこでやっているんです。

だからよく、「アメリカの」シリコンバレーっていうけど、アメリカはそれを凝縮する力を持ってただけで、技術者は世界中から集めているんですよ。彼らの力で育てて、一大産業を作ってしまったわけです。

今はもうそこからさらに先に進んで、例えば GAFA の中の 3 社はシリコンバレーをベースにしているんですけども、イノベーションを生む、起業を創発するシステ

ムをうまく使って、データをベースにいろいろなことをやり始めているんです。

日本においては、製造業が駄目な状態にはならなくて、それなりにうまく続いてきた。それがゆえに、データとかシステムとかということに特段注意を払うような機会がなかったものだから、その点ですっかりシリコンバレーの IT ジャイアントに先を越されました。

今からだともう、キャッチアップするのは難しい。どうやって彼らと手を結ぶか、どうやって手を結べば、自分たちがいわゆる下請けモデルと言われているような状況に陥らずにビジネスを進めていけるかということが、課題になってきています。

アメリカのダイナミックな構想

小山 ちょっと話は逸れてしまうんですけども、アメリカって、国策で産業を立ち上げるときのダイナミックさはすごくて、私が専門にしている芸術、アートの世界でも 20 世紀、抽象絵画の登場によって、アメリカはアートの中心地になったんですけども、実はあのブームを支えていたのがアメリカ政府と CIA なんですよ。

ソビエトの書記長が抽象絵画はクズだ、具象でいくんだ、リアリズムだ、と言ったのを時代遅れだと見せるために、実は CIA が仕組んで、抽象絵画の価格をつりあげているんですよ。

日本が日出ずる国みたいなことを言われていたときに、ものづくりにおいて日本に遅れをとっているのをどうやって回復するか、そのためには起業が起りやすい環境を作らなくてはならない。1980 年代にそういった計画がドキュメントに残っているんですね。

そのあたりのダイナミックさが、アメリカはすごいですよ。構想力っていうところに結び付けていくと、確かに Facebook はマーク・ザッカーバーグが大学生のときに作りましたが、あの逸話の中では、もともとは学生の思いつきであったように見えているけれども、実は大きな流れとしては、国としての構想がかなり働いていたとみて間違いのないと思うんですよ。

Windows などの OS が寡占状態になったところがター

ニングポイントだったと思うんですけども、そういう構想があったんだと思います。

加藤 そうですね、Facebook なんかだと、最初ナスダックに上場するときに、特に日本人たちが口にしたのは、そんな人と人をつなげただけのものに、何の価値があるんですかって、高値で取引される意味がわからないというようなことを言われていたわけですよ。

それで、その人と人をつなぐということが、どれだけの価値をもたらすかということが日本人に理解できてきたのは、実は最近だと思っています。つなげるいう発想の構想の点においては、アメリカが何年もとか何十年も、先を行っているという印象があります。私自身、日本人としてそういったものに触れながら、でも半信半疑で、つなげるぐらいで何の価値があるんだろうなというふうに思っていました。

人と人をつなげるでも物売るでも、GAFAs が目指すところは、人々のアクセス履歴や売った先の多くの顧客のデータを集めて、その傾向を見て次に生かすことなんです。フィードバックを繰り返すことによって、さらに精度を上げていくということに GAFAs が集中してきています。

GAFAs にはそれぞれ提供する製品やサービスがあり、入り口はいろいろ違うんだけど、そのポイントとしては、結局、顧客がいろいろ迷いながら悩んで、ウェブで調べたりして最終的にものを買う。そして、買った後もこういうふうに使うとか、その一連の流れを徹底的にデータとして集めて、どういう顧客にはどういうものを売ったらいいかというのを分析して、もう逃げられないぐらい、プロアクティブに潜在需要に訴求している。

それを一番よく感じるのが、アメリカではないんだけど、TikTok。それとか Netflix のおすすめシステム^{リコメンド} なんです。検索不要な世界がやって来ていて、その人の嗜好に合わせて、その人が気づかない潜在ニーズみたいなものまで提供するみたいなことになってくると、顧客としては逃げられないわけですよ。しっかりロックインされた状態になってきています。

そのあたりの発想の構想力っていうのは、他社よりも優れた技術で高品質なものを作ることをよしとするみた

いな日本の状況とは、かなり違うレベルでの構想力があつたというふうに考えるべきだと思いますよね。

プラットフォームを育てるステップ

小山 日本はやっぱキャッチアップできないものですかね。

加藤 そうですね。これはね、ビジネスモデル的にどうかということも、考えていかなくてはいけないでしょうね。今日のためにというわけじゃないんですけどもスライドを用意していますので、シェアしますね(図 1)。

時計が真ん中に置いてあって、四象限に分けています。始発点は 12 時のところにあるプラットフォーム。売り手と買い手を結び付ける仲介業から始まったというところを始発点にしています。

2 時のところにトランザクション・プラットフォームというのとイノベーション・プラットフォームというものがあります。その両方を持ち合わせているものをハイブリッドと呼んでいます。なんと GAFAs は全部、このハイブリッドに入っています。

この 2 時のところの図(図 2)にあるプラットフォームの定義を学術理論として提唱されているマイケル・クスマノ教授は、プラットフォームを育てていくには、次のようなステップが必要だということを言っています。

ひとつはユーザー・サイドを決めなさい(設定しなさい)ということです。

その次は、ちょうどこの 3 時のところに書いてあるチキン・エッグ問題。鶏が先か卵が先か。プラットフォーム提供者としては、仕組みは作ったけれども機能しないというのは悲しいことだから、それが起きないようにちゃんと動くようにしなさい、というようなことを言っています。

その次が、小山先生も専門のビジネスモデルということになります。ビジネスモデルと言ったときに、収益のモデルのことが取り沙汰されたりするんだけど、小山先生が授業でもやられているキャンパスみたいなものも含めて、どういうふうにその顧客との接点を持って、

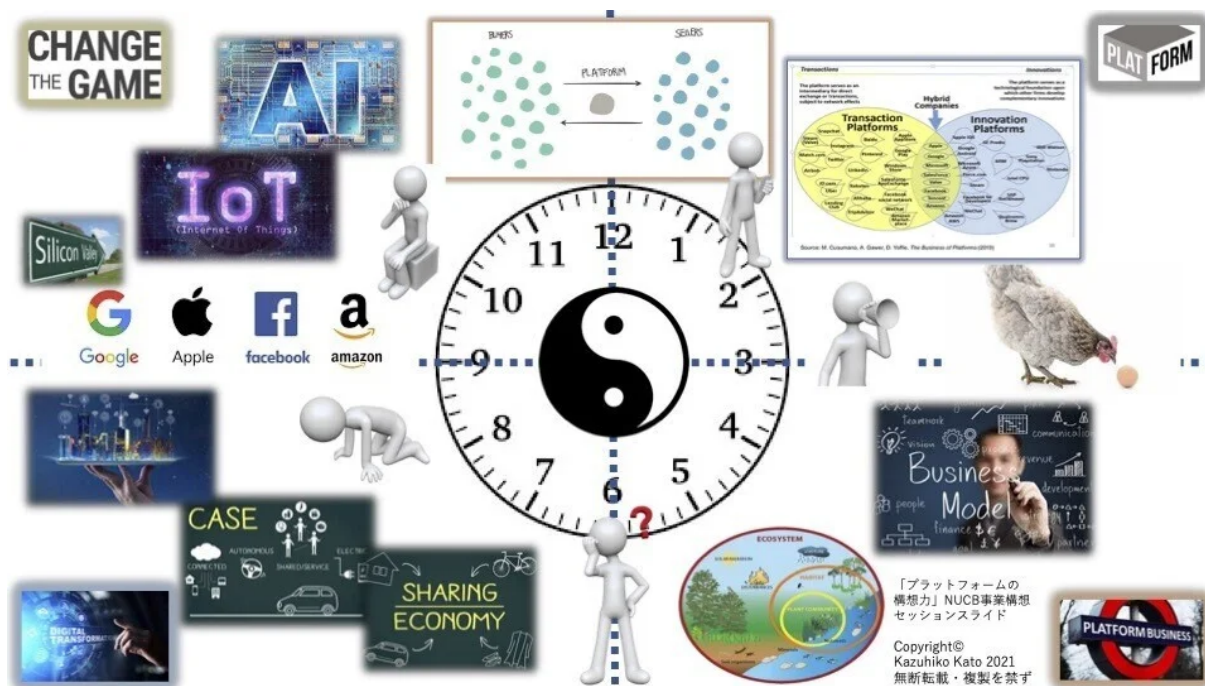


図1 CHANGE THE GAME

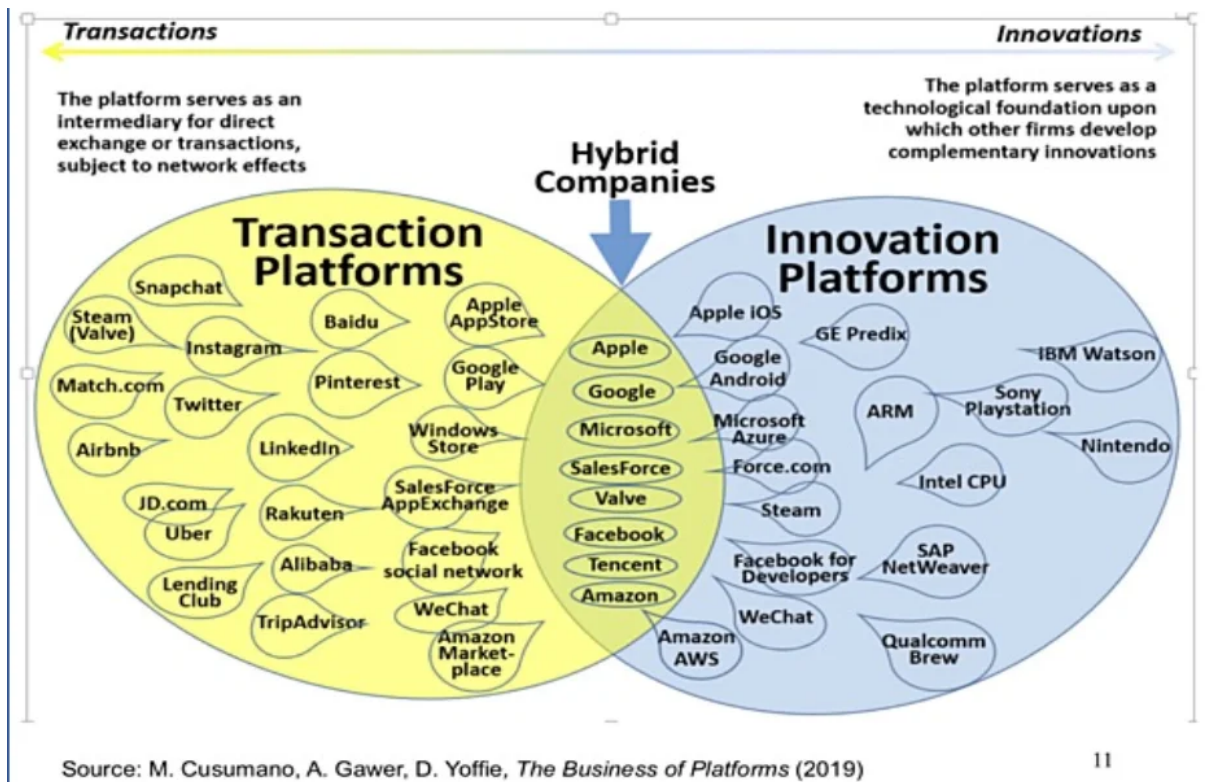


図2 Hybrid Companies

価値を提供しながらビジネスを進めていくかという一連の流れを定義します。

その中で、プラットフォームの参加や運用のルールをしっかりと決めてあげないと、誰でもが参加できるようにするとプラットフォームって荒れてしまうのですよね。荒らしみたいなのがいてですね、荒らしてしまうんですよね。

なので、そうならないようなルールを作って、5時ぐらいのところに書いてあるエコシステム、補完製品を含めた、その産業に携わる人たちが食べていける Win-Win な状態になることを目指して産業生態系を作っていく。クスマノ教授がプラットフォームの構想の段階として提示されているわけです。

次に、6時からのところですね。シェアリングエコノミーとか、最近、車業界の CASE のこととかスマートシティ、都市 OS のようなことが発展型として出てくるんですけども、その 12時から6時までの部分を引き継いで、実際今、世の中で起こっていることが現象として出てきます。いわゆる流行り言葉でいうとデジタル・トランスフォーメーション (DX) ですね。

次に9時から12時、これでひと通り時計がぐるっとめぐります。今後の拡張性としては IoT、すべてのものがインターネットプロトコルを持つようなかたちになると、プラットフォームとしてますます巨大化して行って、そこに AI、人工知能のほかシリコンバレーの得意分野が加わり、GAF A の存在が避けて通れないようになってきます。

小山 これは発展の図と捉えてもいいんですか

加藤 もちろん発展の図として考えていただいてもいいんですけども、どこから入ってもどこかに結び付けられるということを示すために作った図です。

つまり AI に入っても、ビジネスモデルとかエコシステムにつながっていくし、エコシステムからプラットフォームの定義のところにもつながるし、というふうにですね、全体をこのひとつの図に表しています。

どこがスタートで、どこがゴールかということではなくて、プラットフォームとして繁栄しているものが出てくると、それがずっと続くわけではなくて、影の部分っ

てのが必ず存在して、すべてバランスでもって成立します。ちょうど真ん中に出てくるような Yin & Yang のようなかたちでバランスをとりながら進んでいるということを表したくて、この図を作ってみました。

小山 プラットフォームというテーマを掲げましたけど、ものすごく多面的でとても1時間では語り尽くせないですね。

加藤 これを1時間で話すとなると、新幹線の窓から通り過ぎる駅を見ていく感じになるかもしれないですね。一瞬、シャットと通ったっていうふうに。それぞれ、内容が奥深いです。

個人情報をめぐるふたつの構想

小山 切り口をどこにするかによって展開は全然、変わってきますね。

ひとつ、私が個人的に気になってるところで、もしかしたら構想とつながってくるかもしれないと思っているのが、個人情報をめぐるものです。iPhone の iOS の最新版だと、個人情報を Facebook や Google、Amazon に握られないように、アプリにトラッキングさせるかさせないかを選べるようになりました。

個人情報を渡さなくてもよくなって、安心する。なぜ個人情報を渡してはいけないと感じるかということ、まさに加藤先生がおっしゃった TikTok で、なぜか自分が見たいと思うような動画を次々に見せてくれる。これが気持ち悪いつつ思うようになってくるわけですね。

哲学的な問いの立て方だと、自由意志があるのかって議論になるんですよ。我々は外からの反応を反射してやっているだけで、例えば有名な脳科学の実験であるんですけども、水を飲もうと自分が決断したよりも 0.1 秒か前に、脳は水を飲むって指令を出してるんですね。それで、指令を出したときよりも遅いタイミングで自分は水を飲みたいと思えば腕を動かそうと決断して、そこには時差があって、しかも因果関係が逆なんです。

無意識のうちに水を飲みたいと思って手を動かし、手が動いているのを見て、あ、今自分は水を飲もうと決断したと、あとづけで意志があるように振る舞っていたの

が人間だっということがわかってきたわけです。

例えば Amazon で買い物するときって、実はクリックする前にもう頭が買うことを決めてるんですね。それで、あとづけで、今、買おうと思決定したと思ってるんですよ。この無意識、自由意志のなさをうまく利用するために必要なのが、個人情報なんですね。

だから、究極の個人情報の活用法は、本人には意思決定したつもりにさせておいて、実は全部システム側でコントロールされているという世界がありうるということが脳科学の実験でわかってくる。そうした中で、それをどこで阻止するかっていうと、Apple みたいな方法しかないわけです。こちらの情報を渡さないっていうことしかない。

今日、その意味で加藤先生に伺いたいのは、Apple の構想が勝つのか、それとも Facebook や Google、Amazon が言っているような、個人情報を与えたほうが便利な世界がくるんですよ、という構想が勝つのか。どちらだと思いますか。

力の源泉となるデータをどう扱うか

加藤 なるほど、なるほど。プラットフォーム提供者、GAFA は典型的なプレイヤーですけども、ここまで大きくなったのは、紛れもなくそのデータをうまく活用しているからに他ならないわけですよ。逆に言うと、プラットフォームのビジネスの成否を決める要となるところで結局、データなんですよ。

なので、そのデータ自体の使い方、使い勝手を制限されてしまうと、プラットフォーム提供者自体がそのビジネスをやりにくくなってしまいます。その一番の根本のところのビジネスがやりにくくなってしまふ状態が起きるのは明らかなんですよ。

データや情報の部分ではいろいろな問題が起こっていますね。例えば Facebook の情報漏えいの問題ですとか、Amazon でも自分のところで作っている製品と類似なものは Amazon のウェブに出てこないにするとか、マーケットに出さないようにするとかですね、嫌がらせみたいなこともしたり。

データは、プラットフォーム提供者の力の源泉の部分なので、その部分を Apple が自制をしたということは、たぶんやむにやまれずやったんだと思います。

というのは、このまま放っておくと全部独占、データを取り放題、使い放題という状態が続けば、GAFA だけがどんどん大きくなっていってしまうからです。進み続けると最終的には独占禁止法に触れて解体させられるとか、そういったところまで行く可能性を見据えて、自分でその予防線を張るみたいなことを今、やっているような気がしています。

彼らは、いわゆるハードウェアとかを作っているところとか、あと不採算部門みたいな事業をあえて作ってコングロマリット化しています。昔の多くの企業のコングロマリット化はシナジー効果を出したり資源の分配をよくしたり、人の効率をよくしたりなど、リアルな世界でのメリットを追求することが目的でした。

しかし GAFA のコングロマリット化の目的はデータの収集一点に絞られていて、赤字でもいいから、とにかくデータを集める、その顧客の購買に至るカスタマージャーニーにおけるデータを、全部押さえてしまう。そうすると、さっきの TikTok みたいに、「俺が欲しがってて今度給料入ったら買おうと思っていたのが、リコメンドに出てる」みたいなことが平気で起きてくる。それなりに居心地いいという変ですけども、こちらが探しに行く前にむこうから提供してくれるわけです。基本的に脳は怠けたがっていると思うので、考えなくても与えられるものが来れば、渡りに船とばかりに乗っちゃったりするわけですよ。

なのでこの傾向がどんどんエスカレートして行って、本当に GAFA がその市場のデータの部分やユーザーの使い勝手の部分をシステムで押さえてしまつて、あとのハードメーカーや関連するところは全部下請けモデルみたいな、日本の製造業全体を日本ブランチ（単なる日本支社）にしてしまうってことを考えると、それを止める動きがアメリカ国内でも当然起きていて、州単位で裁判にもなつて、GAFA も自制せざるをえないような状態になってきているんじゃないかと思います。

ものづくりに再び脚光が当たるのか

小山 なぜ、Apple のことを言ったかという、Apple による個人情報取得の制限は、加藤先生の言うようにやむにやまれずということもあると思うんですけど、そこにはものづくりも行うメーカーとしての戦略があると思うんです。

やっぱり Apple はメーカーなんですよね、この GAFA の中では、唯一メーカーとしてもものづくりを基盤としているということと言うと、日本企業と立ち位置が似ていると思うんです。

もし Apple の構想が有効であれば、まだ日本のものづくりの会社に勝機がありそうだって思っているんです。そういうことで考えていくと、この Apple が勝つか勝たないか、この制限にユーザーが乗るのか乗らないのかは非常に重要だと思っています。

調査では、トラッキングを許可しない人の割合が7割ぐらいだったそうです。個人情報を自分でコントロールする世界が来たときに、日本企業のものづくりが再び脚光を浴びることがあるんじゃないかと思ったりもするんですけど、ちょっとこれは見込みが甘すぎますかね。

加藤 いや、大丈夫じゃないですか。大丈夫という言い方は変ですけども、データを渡す渡さないってことに関して言うならば、データが発生しているところがどこかということを考えれば、それはハードウェアなんです。今後、IoT がどんどん普及して行ってセンサー等が出てきて、カメラも多く出てきます。そして実際にそのデータが取れるところが、ハードウェアを主体としているところなのであれば、それをわざわざ、いわゆる IT ジャイアントに渡すってことをしないで、自分たちでそれを囲い込むようなことをすればいいわけですよ。

今 GAFA が強くなれている理由は、扱いやすいデータだけを扱っているからですよ。扱いやすいデータというのは、顧客が全部インプットしてくれたものがデジタルで並んでいれば、それを使いやすいから使っているだけのことであって、今後爆発的に IoT でやり取りされるデータが増えて、そちらのほうの割合が大きくなり、そちらのほう主流を占めてきたら、その部分をど

うするかがポイントになってきます。

Apple はスマートフォンでは鴻海からハードウェアの OEM 提供を受けていますけども、おいしいところ、上澄み液っていうんですかね、ミルクを遠心分離機にかけて上のほうに分離されたおいしいところだけを吸い取る、いわゆる GAFA 的なビジネスモデルをとっています。今後、それが自動車まで広がっていくとしても、決して細かいハードウェアの、例えば車で言ったらタイヤを作るとか、車体を作るとかっていうところまでは、GAFA は基本的には降りてこない。降りてこれないというべきかもしれませんけれども。

上澄みのところだけで先行しているかたちなので、今後そこ製造業が手を組んでいくときに、彼らの思惑というのももう透けて見えているわけですから、その思惑に乗らないようなかたちを取ればいいというふうには思います。

ただですね、口で言うほど簡単ではないとも思います。たぶん。なぜかという、製造業ももう日本だけの話ではないですよ。いわゆる途上国とか、例えばインドとかね、ハードウェアの性能や品質があまりよくないところが、GAFA みたいなところと組んで、より価値のあるものを提供してきたときに、最初は日本の製造業にとっては競合相手にならないようなちやちやものかもしれませんけれども、だんだん性能や品質が高まってきて、やがて日本が今いるようなポジションまで上ってきたときに、以前、液晶テレビで起きたことが起きるわけですよ。

どこかのクローズドな場所に建てた工場で、技術を集結して開発した高額なハイエンド液晶画面なんかよりも、汎用部品だけで組み立てられコモディティ化してですね、値段はガンガン落ちて、ちょっと赤の色が落ちるとか精度が悪くても構わない、それでも顧客はどんどん使いたがるという、いわゆるイノベーションのジレンマみたいなことが起きてくる。

最高にいいものを作ったんだけども、そこまでのものをお客は求めていない。もっと低いレベルのものでも十分 (good enough) だよっていうことが起きてくると、また競争原理が難しくなってくるんで、今言ったようなかたちで、すんなりとはいかないかもしれないですけど。

みすみす GAFA に全部やられてしまわないようにしなければいけないかなと思います。

Apple の構想が勝利する世界

小山 Apple が勝利する世界というのがどういう世界かという、現状は Apple 以外の Google、Facebook、Amazon が、個人情報を牛耳って持っているわけですね。欧州では動きが出ているように個人情報を個人がコントロールできて、そこで使っているかどうかの許諾を個人が与える世界に、Apple としては持っていきたいわけです。

そうすると主導権がハードに戻ってくる。Apple 的な世界観の中で安心安全なところに戻ってくる。そのときに公共のプラットフォームに個人情報が載っていて、それを Google や Facebook、Amazon が許可をもらって、取りに行く世界になってくると思うんです。その公共的なプラットフォームっていうのを、Apple がたぶん作るうとしてるんですよ。

加藤 なるほど。

小山 実はこの前、面白いカンファレンス (WWDC2021) があったんですけども、興味深いのが、Apple が新しい技術として、どのウェブサイトを見に行っただけというのがインターネット上に残らない「プライベートリレー」という仕組みを発表したんです。

どういうことかという、例えば google.com というサイトに行きたいっていうと google.com の IP アドレスを DNS に聞きに行くんですよ。それで聞きに行った瞬間にこいつ、google.com に行こうとしているなって、バレちゃうんですよ。

かつその後ですね、google.com の IP がわかって情報を取りに行ったら、google にも残るんです。こいつこういうキーワードで検索をかけてきたなということがわかる今のインターネットは、IP に紐付いているような情報がだだ漏れしている状態です。

Apple はそこに今回メスを入れて、Apple のサーバー以外にもうひとつ提携事業者のサーバを介すことによって、完全匿名で情報を取れるようにしたんです。

僕がまず思ったのは、中国のグレートウォールみたいなものから解放されるということ。あれも何を検索したかってことがバレちゃうわけですけども、そういうことから Apple は個人を自由にしようとしているし、個人情報の残らない匿名のアクセスっていうのを実現することによって、Google、Facebook、Amazon が今やっているような追跡をさせないようにしている。

ここはガチンコの主戦場になっていて、その主戦場がまだ多くの人に見えていないんだけど、結構重要な 이슈なので、日本企業として Apple が勝利したときのシナリオを用意しておく必要があると、僕は思っているんです。

完全匿名で安心安全というのは日本は得意分野だから、Apple と同じような設計思想で個人情報が Google、Facebook、Amazon に行きませんよ、っていうものづくりをしたら、意外とアンチプラットフォーム・プラットフォームで、いけるんじゃないかと思っているんです。

加藤 なるほど。以前、トヨタのプリウスがエコだからということで好まれたように、どこかに情報を取られないということでユーザーが選択するところを、Apple なりなんなりがその受け皿となって顧客を集めていくというシナリオですよ。

小山 そうですね。Google の車なんか乗ったら、全部行き先とか記録されるんですよ、これはきつくはないですか。もちろん便利なこともありますよ。でも、1年前に来ましたねって言って、それって便利なことよりもやっぱり怖いことのほうがすごく大きいわけですよ。全部把握されている。

そういうことを一切やらない車っていうことで安心を届けるみたいな世界が、データがこれだけ価値を生み出す世界になったがゆえ生まれてくる。

これってなんか変な話ですよ。日本企業がデータ活用が下手だったんで一周遅れみたいになったけれども、一周遅れてみたらかえってデータ悪用しない最先端にいたって。

加藤 なるほど。結果オーライみたいな。

小山 そういう逆転劇の中で、日本の「データを取らないものづくり」みたいなものがいけるのかなっていう。

日本企業の勝ち筋

加藤 なるほど。その日本の製造業が、先行しているIT ジャイアントに対抗しながら、そういったデータをきちんと扱うようなことができるかどうかというの大きな課題なんですよ。

ユーザーから見ると、少なくともデータを取られることを意識しないのであれば、例えば車にしても何にしても、Android でもってスマホと連携していろんなサービスを受けられるほうが便利なんですよ。

自動車会社が一から作って、ユーザーインターフェイスの悪いものを提供されてもですね、ユーザーは求めてないんですよって話になって、企業のエゴでしょって話になるんですよ。

そのところが難しい問題で、ユーザーが、そういうUX/UIの部分ではなくて、データを勝手に吸い取られてしまうところを懸念してあえてそれを使わないっていう知恵を、蓄えてくれるかどうかというのが課題になりますよね。

小山 だから自由意志を手放してしまった方が楽だという世界が来るのか、いやそこは意志を持ってやるのか。こういう世界観の違いがからんでくるのかなと思っています。

加藤 とはいえ、Facebook から、データを取らせてくれないんだったら加入やめてくださいって言われてしまうと困っちゃうんですよ。私のゼミも全部 Facebook でやっていますから。

結局トレードオフなんですよ。データを渡してもその分の価値を提供されていれば、まあそれはいいかというかたちで今使っているわけですよ。最初にサインアップするときに細かい要件なんか読まないんですけど、あれには「あなたから得たデータを利用することもあります」ということも書いてあるんだろうけども、あまり気にしないで契約してしまって、実は利用されている。

データを渡すから安く買えるとか、データを出すから使えるっということが今、しょうがないと諦めるかたちで行われているんだけども、データを渡してくれなかったら、もうサービス提供しませんっていうようなことを

言われたときに、それをポチッとやめて他に代替するものがあれば、そっちに行きたいとは思いますがね。

小山 そうなんですよ。その代替するサービスを日本のメーカーが作れるかという、残念ながら作れないんですけど。ユーザーインターフェイスも酷いし。

でももし仮にですよ、ユーザーインターフェイスとかがすごく優れていて安心だっというものを日本が作れたなら、まだ勝機があるんですけど、残念ながらグローバルなユーザーインターフェイスの設計能力っていうのはちょっと低いので。

加藤 そうですね。日本語ですからね。市場を相手にするときに共通言語で勝負してるかどうかというところも、大きく関係してくると思います。

日本の市場規模は知れていますからね。中国だって中国語だけの市場だけとっていたら知れているわけで、英語圏を対象にしているプラットフォームが強くなるのはいろんな部分で整合性があるということですね。我々はそういった意味では第一言語が英語ではないということで、グローバルな市場での戦いにおいては、いろいろなことにおいてハンディを負っている部分というのは否めないと思いますね。

構想を生み出すための思考法

小山 ですよ。同じステージに立てていないというのは、ちょっと残念なところですよ。

それで、ちょっとまた少し話を変えてみたいと思っています。たぶん最後の話題になるんですけど、今日のテーマである構想力に紐付けていきたいと思っています。

私が Apple を例に出したのも、Apple が実現したいセキュリティの世界って、確固たるものがあると思うんですよ。

単純に今回 iOS でトラッキングさせるかどうかのメニューを出してみましたという思いつきじゃないんですよ、彼らがやろうとしているのは。インターネットで匿名でサイトを見に行ける仕組みを WWDC2021 で出してきたところからも、本気度がうかがえます。Apple 絡みでいろんな開発をしているディベロッパーの

人には、Appleの本気度合いや構想が伝わっているように思います。

こういう構想力みたいなものが、Appleの戦略をドライブさせているものとしてあったりすると思うんです。そういう構想を生み出すための思考法って、どういうものなのかなって、つくづく思うんですね。

日本って、お客さまの言うことは聞くんですけども、どうしても近視眼的なニーズ対応に収まってしまって、お客さんが使いづらいついて言うと、これでいいと思っていても、すぐ引込めちゃったりしますよね。それで、多機能になってどんどんボタンが増える。

ああいうポリシーのなさ、プラットフォームを作るに当たっては、やはりすごくネガティブな気がするんですよ。どうしたらそこを突破できるのかなっていうところを最後に伺えたらと思います。

加藤 日本企業がグローバルなプラットフォーム提供者になるためには、どうすればいいかということと非常に近い質問のような気がします。

小山 そうですね、はい。

加藤 構想力という観点であれば、日本人の構想力が他と比べてそんなに劣ってるとは思ってないんですよ。ただ私はシリコンバレーの外資系って言われるITの会社に勤めていたので、そこで日頃感じていたことがあります。それは、思考する自由度が日本企業とシリコンバレーの企業とはちょっと違うということです。

よい思いつきをする人は、アメリカに限らずどの世界にも、日本の企業の中にも、例えば居酒屋で話したりタバコ部屋で話したりするときとかに気づかされたのですが、結構いるにはいるんですけど、それを日本の場合は、組織の中で温めたり、そういう人材を引き続き雇うのが難しいということです。

シリコンバレーの企業の例では、そういう人ってちょっと変わっていたり、既存の会社のルールには従えなかったりとか、午後から会社に来てマイペースだったりするわけです。そういった人たちを日本の企業のルールの中に入れてしまうと、あいつは怠け者だとか、適応できないやつだとかって言うようなかたちで、組織にいられなくさせてしまうんですね。

私がシリコンバレーの企業で感じたのは、そこまでひどくないかもしれないんだけど、組織の中にいわゆる遊び、車のハンドルでいう「遊び」みたいな部分があって、組織になじめないけれども、ここ一発のすごい^{ひらめ}閃きをするような人、ちゃんと朝9時に来て5時に帰る勤務体系ではない人が10人、20人ぐらい、フェローってというような肩書で一定数いるわけです。

日本の組織だと、その人たちははじめず、ちゃんとやっている人たちの迷惑になるし目障りだからという理由で排除されてしまうんですけど、そういうのを受け入れる土壌がシリコンバレーの企業にはあるんですよ。

構想力に直接結び付くかどうかはわからないんだけど、いいアイデアを持っていても、それに資金を付けて事業化し、儲かったお金で再投資のサイクルを回していくっていうことが組織としてできない。いいアイデアをきちんと組織の中で捉えて育てていくっていう土壌が、日本企業の場合は少ないのではないかと思います。

だから構想力そのものというよりは、その構想力を持った人に任せて事業化させるだけの度量、サポート力、組織力というものが、あまり足りていないと思います。

これは別に何か厳密な研究をして、そういうふうにしたわけではなく、肌感覚みたいなところから言っているだけなので、かなりふわっとした話なんですけど。

リーダーの器が問われている

小山 そうなんですよ。私も日本企業にいたときにすごく思ったのは、すごく保守的なところもあればすぐ流行りに乗っかるところもあるんですが、いずれにしても、主体性がなくて、場当たりのところがやっぱり多いと思うんですね。

自分と違う意見や世の中と違う意見みたいなものが出てきたときに、それを受け入れるには勇気があるじゃないですか。異なる意見を持つ人を許すには、リーダーの器みたいなものが必要じゃないですか。昔はそういう器がリーダーの必須条件みたいに言われていた時代もあったと思うんですよ。

それこそ西郷隆盛とか、昼行灯と言われてですね、な

んでも部下に任せて権限委譲してみたり、そういうリーダー像が日本の中で失われている。今、確固たるリーダー像であまりないんですよ。

どうですかね、ソフトバンクの孫さんとかユニクロの柳井さんとか、自分で決めてパッとやっていくみたいなリーダーはいるのかもしれないですけど、器の大ききみみたいなことを言う経営者っていなくなっちゃったなあと思っているんですよ。そのあたりが大きな構想が生まれにくい部分なのかなという、そんな感じもしました。

事業構想ネットワークでは、そうした構想力を持った人材を育てていこうというちょっと壮大な構想がありまして、今やっているところです。

加藤 これは大事ですよ。今回聞いてもらっている人たちはOBとかOGだったりするわけですが、それに限らずね、学位取得をひとつのステップにしてより羽ばたいていただきたい、ぜひ構想力を鍛えていただきたいと私も強く思っています。

人類史的な構想

小山 今話していて思ったのが、人類史的な観点です。ちょうど『サピエンス全史』といった歴史もののノンフィクションを読んでいる関係もあって、人類史の中でGoogleを捉えるっていうことは重要だなと思っているんです。

Googleという会社は、確実にいつかは滅びます。ただ我々はGoogleの滅び方をイメージできていないですよ。それでも人類史という歴史観があるとGoogleの滅び方がイメージできるはずなんですよ。Facebookの滅び方とか、滅びた後に残る次のサービス、Googleを倒すであろう次のサービスを考えていく発想が必要なのに、今の議論は、Googleがあまりに強いから従おうなのか、Googleは何か気に食わないというくらいの話しかない。

そこは人類史的なパースペクティブで物事を考えて、次のプラットフォームを構想すると面白いのかなと思いますね。

加藤 チャットに「Appleが開発する個人データブロッ

クシステムによって、Apple自身もデータは取れなくならないんですか」という質問が来ていますね。僕は詳細は理解してないんですけども、取らないというふうに言うんだけども、Appleは取ってるんじゃないかと思えますね。

小山 今度のWWDCで発表されたものは、原理的に取れないです。それでびっくりしたんです。原理的に取れない仕組みを導入したんです。彼らは本気で取らないつもりなんですよ。Appleは、そうした人類史に掛けているんです。

加藤 英断ですね、そういう意味では、企業の社会的責任ソーシャルレスポンスじゃないけども、GAFAの中でうちの会社だけはちゃんと個人情報を本当に顧客のために気にしていますっていう姿勢も見せなきゃいけない。

その部分を前面に出して、実際にそれに誠実に対応してくれるということはあるといいですよ。

小山 そうですね、もちろん今さらGoogleみたいに情報で勝っていくことができそうにないっていう戦略上のものもあるんだと思うんですけど、逆張りっていう意味では本当に面白いし、実はこれから5年後のインターネットの世界って結構変わっていると思うんです。それをみんなイメージできていないんですけども、シナリオを考えておいたほうがいいと思うんですよ。

ということで時間もまいりましたので、ここで終了したいと思いますと思うんですけど。

加藤 用意した画の30%くらいしか話せなくてすみませんでした。

小山 また時期を変えて別の話題もしたいです。ぜひよろしくお願いします。

加藤 ありがとうございました。

(文責・小山 龍介)

登壇者

加藤 和彦

名古屋商科大学大学院 (NUCB Business School) 教授
 専門は「経営戦略」「経営情報論」「国際経営戦略」「ベンチャービジネス論」等。IT企業のプラットフォーム競争戦略や産学官連携のベンチャー育成に関する講演・

論文等多数。著書に「IoT時代のプラットフォーム競争戦略(中央経済社)」また研究成果の実務分野へのフィードバックとして東海地区の企業に新規事業のビジネスモデル構築や事業化支援を通じ助言を行っている。博士(商学) 早稲田大学

小山 龍介

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

株式会社ブルームコンセプト 代表取締役

名古屋商科大学ビジネススクール 准教授

1975年福岡県生まれ。AB型。京都大学文学部哲学科美学美術史卒業。大手広告代理店勤務を経て、サンダーバード国際経営大学院でMBAを取得。卒業後、松竹株式会社新規事業プロデューサーとして歌舞伎をテーマに新規事業を立ち上げた。2010年、株式会社ブルームコンセプトを設立し、現職。翻訳を手がけた『ビジネスモデル・ジェネレーション』に基づくビジネスモデル構築ワークショップを実施、多くの企業で新商品、新規事業を考えるためのフレームワークとして採用されている。2014年には一般社団法人ビジネスモデルイノベーション協会を立ち上げた。著書に『IDEA HACKS!』『TIME HACKS!』などのハックシリーズなど、計20冊、累計50万部以上。

新時代と新世代のビジネスモデル

小山 龍介

BMA ジャーナル 編集長

2020年に始まったコロナ禍に続き、2022年にはロシアによるウクライナ侵攻という事態が起った。武力による領土拡張を目的とした、大国による戦争は、多くの人が想定していなかった事態であった。こうした大国による正面切った戦争は、疫病とともに人類が20世紀を通じて乗り越えたものとして考えられていたが、実際にはそうではなかった。21世紀において、古色蒼然とした19世紀的できごとにより、人類は再び、頭を悩ませることになった。

Covid-19は中国・武漢での局所的な流行、エピデミックに終わることなく、またたくまに全世界に広がり世界的なパンデミックを引き起こしたが、この疫病に対して21世紀のテクノロジーはどこまで有効だったのだろうか。mRNAによる迅速なワクチン開発、人々の行動のトラッキングと接触頻度のコントロールは、当初期待していたよりも効果は薄かった。ワクチンを接種しても感染そのものは止めることができず、変異し続けるウイルスに対して何度も接種し続ける必要があった。

また、人々の移動制限は人権問題にも抵触する難しい問題であり、しかも今では行動制限はそれほど効果的でなかったという報告もなされている。権威主義国家の中国は厳しいロックダウンによるゼロコロナ政策で乗り切ったかのように思えたが、実際には都市生活に必要な食料が届かなかったり、適切な医療やサポートが滞ったりするなどして、間接的な被害者を増やし、自由を求める民衆による大規模なデモ「白紙運動」を引き起こした。情報技術によって国民一人ひとりの健康状態や行動をトラッキングしたとしても、彼らのもつ自由な生への渴望まではコントロールできなかった。

ウクライナ侵攻は、今後さまざまな分析が行われるだろうが、この戦争の原因をプーチン大統領ひとりの野望へと矮小化することは危険だろう。地政学的な観点から見ても、ウクライナとロシアのこうした緊張関係は歴史的に繰り返されてきた。

また、プーチン大統領の意思決定はロシア正教やロシアを中心とした世界観「ルスキー・ミール（ロシア世界）」などのイデオロギーに根ざしているとも言われている。ロシア的な欲望が、プーチン大統領という個人を通じて表沙汰になったと見たほうがよさそうだ。こうした地政学的な背景をもった領土拡張の欲求に対し、人類が築き上げてきた集団安全保障の体制は無効だった。試行錯誤しながら構築されてきた国際的なスキームが、こうした欲望を制御できなかったできごととして捉えることもできるだろう。

私たちはもしかしたら、疫病や戦争に敗北したのではなく、こうした人間のもつ欲望に屈し、私たち自身に敗北したのかもしれない。

もちろん、人々の自由への希求と独裁者の欲望とを同一視することは適切ではない。しかしここには人々がもつ、変わらぬ思考様式を見ることができるのではないか。20世紀初頭にフロイトが発見した、私たちが認知できない無意識もまた、こうした領域での心の働きであった。人々の行動は、自分では気づいていない深層心理によって引き起こされていることがわかってきた。また政治学者の丸山眞男は、日本の政治システムの根底に日本人のもつ政治意識の古層を見て取った。政治システムを決定するのに民主主義などの仕組みが先にあるのではなく、国民が持つ古層こそが大きな影響を与えるのだと考えた。経済において、行動経済学がこうした領域に切り込んだのはここ最近のことである。システム1と呼ばれる直感的な思考は、システム2という論理的な思考とは異なり、無意識のうちに人々を動かしている。行動経済学の泰斗リチャード・セイラー教授がノーベル経済学賞を受賞したのは、2017年のことであった。

良きにつけ悪きにつけ、こうした古層がまるで地中深くにうごめくマンツルのようにして、表層の人々の行動、国の政治、世界の経済を動かしているのである。20世紀は、科学の力によって私たちの心の奥底に潜むこうした古層の正体が明かされ、コントロール可能なものにした世紀であった。心理学の臨床における研究が進み、さまざまな精神疾患が治療可能なものになった。行動経済学では、小さなしかけが人々を望ましい行動に導くナッジ理論が研究された。人間のもつ野生は、理性によるさまざまな制度や仕組みによって、すっかり手なづけられたはずであった。

今私たちが直面しているさまざまな事象は、古層にうごめく生のダイナミズムを制御しようと合理的に設計された諸制度の敗北なのかもしれない。しかし、その敗北をあつさり認めてしまってもいいものなのだろうか。

今回のジャーナルでは、2021年に実施したふたつのシンポジウム・大会を取り上げた。春には「脱炭素」、秋には「ミレニアル・Z世代」がテーマとして設定された。このふたつのテーマには、共通点がある。それは、人々の古層にうごめく欲求を否定するのではなく、そのエネルギーを活用して世界を動かしていこうとする姿勢である。

脱炭素のビジネスモデルにおいては、脱炭素を絶対不可侵のものとする一神教にしてしまうのではなく、経済上の人々の欲求を受け入れながら脱炭素を推進する知恵が議論された。もし脱炭素という「正義」のためにはあらゆる犠牲を払うべきだとされたら、その破綻は火を見るより明らかだろう。

脱炭素は常に経済成長などのバランスの問題を考えるべきであり、その根底にあるのは、人間の根源的な欲求との整合、そしてそのエネルギーを活用していこうという発想である。ビジネスモデルとは、この点において、人々の古層という土台の上に構築された建築物であると言えるだろう。ビジネスモデルは、その上で人々が行動し、政治が機能し、経済が回る、古層がもつエネルギーの表現形式のひとつである。

ミレニアル・Z世代論もまた、人々の古層がもつ多様な自己表現、自己実現の欲求と社会制度のひずみを見無視することができない。パネルディスカッションの中で印象的だったのが、既存の制度を真正面から否定するのではなく、うまくずらして換骨奪胎、ハッキングしながら社会を変えていこうという姿勢である。

既存の制度への違和感を抱きながらも、ちょっとした工夫の中でワクワクに変え、それで人々を動かしていく。ここにあるのは、正義を振りかざすのではなく、私たちの古層につながり、エネルギーを解放するアプローチである。正義は常に、新たな抑圧を生み出す。ミレニアル・Z世代が追求しているのは、

そうした抑圧の再生産から逃れながら、LGBTQを始めとした個人の多様性を謳歌する知恵であった。

戦争と疫病の時代へと再突入した私たちが考えなければならないのは、理性的な人間を前提とした正しいビジネスモデルではなく、人々の心の奥底にある古層を土台とし、そこにうずまく荒々しいエネルギーを解き放つ「生のビジネスモデル」なのかもしれない。

こうした生のビジネスモデルは、ふたつの原理—設計と生成—によってかたちづくられることになるだろう。ひとつは、ビジネスや政治、経済などを構成するシステム全体を俯瞰しデザインする「設計」の原理。もうひとつは、人々のミクロな活動の中から自己組織化されて生まれてくる「生成」の原理である。起業家の行動原理を探求するサラスバシーの言葉を借りれば、結果が予測可能な世界における意思決定原理であるコーゼーションと、ナイトの不確実性に包まれた世界での（起業家特有の）意思決定原理であるエフェクチュエーションの違いとも言えよう。

コロナ禍やウクライナ侵攻が示しているのは、合理的経済人という前提に基づく設計原理の限界であった。これから迎える脱炭素社会やMZ世代による新しい社会の創造を担う生成の原理は、合理性から逸脱する野生的経済人による、草の根のビジネスモデル構築であろう。21世紀の新しい原理を支える概念として、ビジネスモデルもまたバージョンアップを迫られているのではないだろうか。

BMA ジャーナル / Business Model Association Journal

Vol. 22 No. 1 (2022)

発行 2022年12月31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