

## 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手の戦争は、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、エピソードに終わることなく、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](mailto:journal@biz-model.org)