

## ビジネスモデルの成功には 破壊的イノベーションが必要か

張 輝  
立教大学大学院ビジネスデザイン研究科客員教授

### はじめに

ただいまご紹介頂きました張でございます。本日は色々な業界業種業態の方々と一堂させて頂き、一緒に「ビジネスモデル」と「イノベーション」の基本について、というか、いま一度その原点に戻って考えてみようと、こういう貴重な機会を与え頂きまして、大変光栄に思っております。

貴研究会の公式サイトに掲載されている皆川代表のご挨拶の中で、「日本経済が低迷する中、企業にとって時代に合ったビジネスモデルの再構築が問われています。」というメッセー

ジがありますね。皆川代表とは、2人で意見交換の際に出て来た色々な問題意識などには実に共感するものが多く、長年の知人のように感じております。実際、語られた「ビジネスモデル（BM）の再構築」以外、いま、新規ビジネスの立ち上げや、ビジネスモデル間の競争が本格化となってきています。これは日本においても、ビジネスモデル論がホットであり続けている背景の一つでもある、と思います。

ところで、来る3月に退任される、と伝えられる日本マイクロソフトの樋口会長は、「BMは5年も持たない激変の時代に入った。」と数年前から指摘しています。これはすべての業界業種業態に対し一律に言える話ではありませんが、やはり今日では、ビジネスモデルの賞味期限の短縮化が目立っています。これは色々な

要因によるものかと思われませんが、情報などの伝達速度の変化もその一つだと言えます。

ちなみに、ご存知ですか、電気、ラジオ、インターネット、iPod、Facebook、それぞれが最初 5000 万人に届くまでの時間はどれほどかかっただしょう？全部ではなくてもよいですので、ご存知の方は手を挙げて頂きましょう。電気は 50 年、ラジオは 25 年、インターネットは 4 年、iPod は 2.5 年、Facebook は 2 年だそうです。これらの届くまでの時間がそのままビジネスモデルの進化スピードを意味する、ということではありませんが、しかし、ビジネスモデルの創出や再編などに大きく影響する一要因となるとは言えます。

さて、本日は以下の流れでお話をさせていただきます。先までの「はじめに」のあと、まずは「1. ビジネスモデルの基本」と「2. イノベーションの基本」について確認し、次に「3. ビジネスモデルの進化及び今後の方向」について探ってみようと思います。普段なら、いくつかのテーマを一つにしてお話しさせていただきますので、お聞きづらいと感じる方もおられるかもしれませんが、色々な時代的キーワードについての理解を深め、または少しでも関連の考え方の整理に繋がれば幸いです。

皆さん、「セーレン株式会社」をご存知ですか。知っている方は手をあけて頂きますか。少ないようです。確かに同社はアマゾンとかトヨタとかそういう著名な会社ではありませんので、私も昨年あるときまでは知らなかったです。同社は明治 22 年に創業されて、いま 127 年目を迎える総合繊維業の会社です。

セーレン会長の川田氏は昨年のある講演会で次のように述べられました。「1889 年から 1971 年までの 88 年間は、ずっと利益を計上し、かなりの資産を蓄積していたが、その後、1987 年までの 16 年間でその資産を食いつぶしてしまった。」「そんな危機的な状況の中、かつ繊維産業は代表的な斜陽産業と知られる中で、当時 47 歳の末席役員である私（川田氏）に突然、社長のバトンが渡された。」「直近までの 40 年間ぐらいで企業経営に影響を与えた変化、大きなショックが 10 回ほどあったと思う。大体 4 年に 1 回でオリンピックと同じである。」「社長を引き受けた時、繊維会社として、どうやって生き残っていくか、生き残るためには、とにかく企業を変えなければならないが、どうやって？で、始まったのが——『セーレンの企業革命 21 世紀型ビジネスモデルへの挑戦』です。」

セーレン株式会社公式サイト <http://www.seiren.com/index.html>

- ビスコテックス事業概要
- 車輪資材事業概要
- スポーツ・ファッション事業概要
- エレクトロニクス事業概要
- メディカル事業概要
- 環境・生活資材事業概要

夢で世界を変えていく

ここで、そもそも「ビジネスモデル」とは何か、について見てみましょう。

## 1. ビジネスモデルの基本

今日ご来場された皆さんにはそれぞれ何かのお考えをお持ちかとも思いますが、まずは世の中の企業はどのように「ビジネスモデル」という用語を使っているのか、について見てみましょう。楽天さんとか、吉本興業さんとか、みやぎきの地頭鶏さんも。あっ、そうですね。「地頭鶏」ってどう読むでしょう（笑）。知っている方はいらっしゃるかと思いますが、実は大手町駅の中にも一軒ありますね。あと、ユニクロさんや八面六臂さんも。

ちなみに、八面六臂さんは「第3回日本ビジネスモデル大賞」受賞企業です。同社は飲食店向け食材のラストワンマイル流通の変革を念頭に、「鮮魚界のアマゾン」を目指す鮮魚流通システムの挑戦者です。ラストワンマイル (Last one mile) とは、主に通信業界で使われている言葉で、直訳すると「最後の1マイル」になります。しかし、いまは通信業界だけではなく、物流業界においてもこのラストワンマイルをめぐる攻防があります。消費者が小売店で商品を購入し自宅に持って帰るという行為は、いわゆるセルフサービスにあたりますが、自分の好きな時間に注文できて、自宅まで届けてもらえるネット通販が盛んになっているのも、このラストワンマイルを消費者にうまく提供しているからと言えます。ちなみに、日本の漁業水産の市場規模は約3兆円前後と言われていますね。

さて、楽天さん、吉本興業さん、みやぎきの地頭鶏さん、ユニクロさん、八面六臂さん、それぞれの企業が描いている「ビジネスモデル」の図を見て、お判りになりましたか。ちょっと分かりませんね。では、研究者の方々はどうのように考えているでしょう。

研究者の代表的な考え方の例をいくつか見てみましょう。まずはアメリカですが、Magretta氏は「ビジネスモデルはビジネスの物語である」と、Afuah氏は「ビジネスモデルは儲かる仕組みである」と、Johnson氏は「ビジネスモデルは四つの箱からなるものである」と言っています。

対し日本では、寺本・岩崎先生は「ビジネスモデルはビジネスデザインの基本的枠組みである」と、利根川先生は「ビジネスモデルは事業モデルとマネジメントモデルからなる」と、松島先生は「ビジネスモデルはビジネスの設計図である」と、安室先生は「ビジネスモデルは顧客満足を利益に変換する仕組みである」と言っている考え方が挙げられます。これでもうお判りになったでしょうか。

実は色々な方々がそれぞれの立場や視角などから考えられていますので、違うのは自然ですが、そこには何か共通点というか、共通するような基本的な考え方がないのかと、個人的には以下のように理解しています。

- ① 何等かの構造を持つビジネスの仕組み
- ② 顧客価値の発見が創出はBMの原点
- ③ 健全で実現可能な収益モデルの存在
- ④ サブモデル間の協働や進化が不可欠

  
イノベーション。



すなわち、ビジネスモデルというのは、①何等かの構造を持つビジネスの仕組み。不動産ビジネス、コンテンツビジネス、介護ビジネスなどはもちろん規模も特性も違いますが、いずれもそれなりのビジネス構造を有しています。②顧客価値の発見か創出は BM の原点。ビジネスモデルを考える際に、どのように真の顧客価値を提案できるかが原点です。③健全で実現可能な収益モデルの存在。これは皆さんにとっては申し上げることもなく、研究レベルで言いますと、最も成果の乏しいところです。④サブモデル間の協働や進化が不可欠、です。

そこでいう「進化」というキーワードは大変重要でして、あとで補足しますが、ご存知のように、ビジネスモデルとはある意味で構造化された生き物です。

みなさん、虎屋という老舗のお菓子屋さんをご存知ですよね。創業後どの程度の年数を経つ

たと思いますか。200年、350年、450年、600年、どちらかなあ、昨年、ある著書の一章を執筆した際に長電話で確認しましたが、470年を超えているそうです。で、「秘訣は」と聞きますと、「伝統とは革新の連続である」と。ここでいう「革新」は本日のテーマにある「イノベーション」とも密接に関係する話でしょう。これについては、後で述べます。

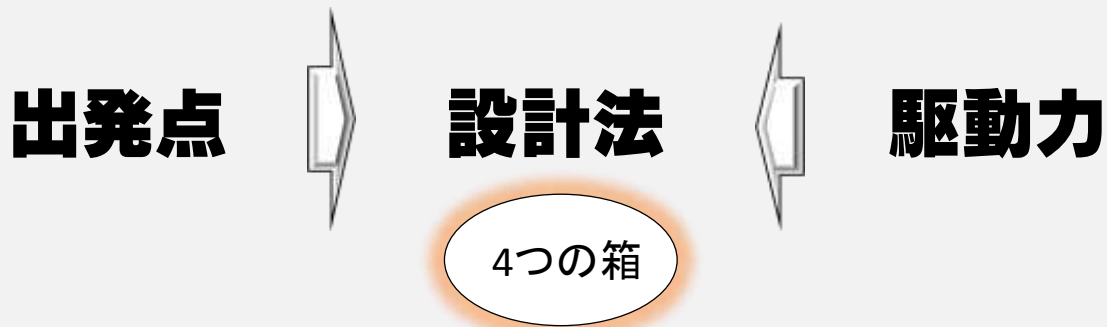
さて、これで、ビジネスモデルとは何か、についてある程度理解して頂いたでしょう。しかし具体的にどのように構想しますか。

これについてもいろいろな考え方がありますが、今日においては、さまざまな切口やアプローチから多様な書籍が出版されています。例えば、『ビジネスモデルゼネレーション』や『ホワイトスペース戦略』、最近では『ビジネスモデルナビゲーション』があります。

私は社会人大学院 (RBS) でも、特定の企業向けの幹部研修でも、よく『ホワイトスペース』を参考文献と指定しており、この本はイノベーションをはじめとする経営コンサルティングに活躍される経営コンサルタントのマーク・ジョンソン氏の著書です。氏は『ホワイトスペース戦略』において、実証的なアプローチからビジネスモデル論を展開しています。すなわち、同氏は、成功するビジネスモデルは例外なく「顧客価値提案」「主要業務プロセス」「主要経営資源」「利益方程式」という互いに関連し合う四つの要素(箱)から構成されている(「四つの箱」とも称される。)と、非常に明快に指摘し、具体的に論じています。

私は、この「四つの箱」という考え方を「設計法」の一つと言いますが、ビジネスモデルの設計法だけではなく、「生きるビジネスモデルの構造的要因(要素)」として、数年前からあ

構想時の視点として、「構成要素」ではなく、「構造的要因」を以下の通りと仮説。



出所: 張輝「ビジネスモデルの構想と製配販連携への視点」経産省PJ委員会講演資料(2015)

る仮説を提唱しております。すなわち、さきに述べた四つの箱はビジネスモデル設計法の一つとは言えますが、実務的にはその前に、まずどこから考えるのかという「出発点」のことと、設計しただけでは「絵の餅」にならないか、というような危惧から、いかにして設計した「ビジネスモデル」の絵から『生きる』ビジネスモデルの実動へとなるようにするために必要な「駆動力」のことです。

ずばり、出発点は「想定顧客」は誰だ、とのこと。続いて四つの箱を用いて想定顧客に対し具体的に描いていくこと。本日は詳細に触れませんが、いわゆるビジネスモデル特許(BMP)の多くは「主要業務プロセス」のところに relationship します。最後に、描いたビジネス設計図を具現化するというか、動けるようにするために、「戦略」、「マーケティング」、「イノベーション」といった三つの駆動力について検討し、もって具体的な構想を進むとのことです。

では、ビジネスモデルの基本については一旦ここまでにしておきますが、冒頭で紹介したセーレンの川田会長は、ビジネスモデルの転換にあたって、「まずは繊維産業の常識を変え、そ

の繊維産業で働いている人達の常識も変えなければならぬと思う。」とおっしゃいました。これは本日のもう一つのキーワードである「イノベーション」とも関係深いです。

さて、「イノベーション」関連の研修を受けたことがある方は手を挙げて頂けますでしょうか。…すくないようですね。

## 2.イノベーションの基本

よく、身近なイノベーション事例として言われているのは、例えば、キーボードをなくしたことで電話を再発明した iPhone とか、友人の友人を可視化したことで世界を小さくした facebook とか、徹底的な消費者の立場に立って作られたと評される AKB48 とかがあります。しかし、これらの事例はあまりにも有名でして、ビジネスモデル、マーケティング、ブランディングなどの分野でもよく事例として取り上げられて紹介されていますので、イノベーションという観点から見た場合は何なのか、必ずしも明示されているとは言えません。

ちょっと余談ですが、AKB48 やモーニング

娘はなぜ長寿できるのでしょうか？結論的に言えば、その一つは、AKB48の前に、モーニング娘。の新奇性にあります。これは、タレントのアイドルとしての寿命がそのままユニットの寿命になるという、それまで基本的に不可分であったユニット（グループ）名とタレントを分離可能な存在（メンバーの入れ替え）としたことにあると言えます。

お話しは戻りますが、日本では、イノベーションとは何か、いまでも時に「技術革新」と訳されたケースがありますが、これは大きな誤解、いや、誤解を招いた誤訳ですね。少なくとも2006年10月からはじまった、当時の内閣特別顧問を務められた黒川清先生を中心に展開して来た「イノベーション25戦略」の検討から、イノベーションとは何かについてはかなりの共通認識になってきたかと思えます。

イノベーションの中国語訳は「創新」と言い、これは「創造的革新」との意味です。これは分かりやすくありませんか。

実際、いまの世の中、いろいろなイノベーションを用いた表現が存在し、多すぎてよく分からなくなっていると感じる時も。色々な何タイノベーションとはどのような関係にあるか、何がもっとも重要かについて考えてみたら、と思い、個人的には、時系列に、意味／主張、提唱者、位置づけなどから、とくに、①新結合イノベーション、②破壊的イノベーション、③オープンイノベーション、④ユーザー・イノベーション、⑤リバース・イノベーション、という5つを挙げます。

そこでいう「①新結合イノベーション」についてはご存知の方も多いかと思いますが、世界中で知られる高名な経済学者であり、経営者や

ビジネスマンにも大きな影響を与えている経済思想家・故シュンペーター氏がいまより105年前に提唱された考え方です。同氏はイノベーション論の元祖ともいわれます。氏は、イ



すなわち、イノベーションとは、技術に限らず、物事の「新機軸」「新しい切り口」「新しい捉え方」「新しい活用法」（を創造する行為）のこと。言い換えれば、技術（革新）に限らず、改良ではなく、革新であること。既存の延長線上ではなく、新軌道を創り出すこと。連続的ではなく、非連続的であること。余談ですが、イ

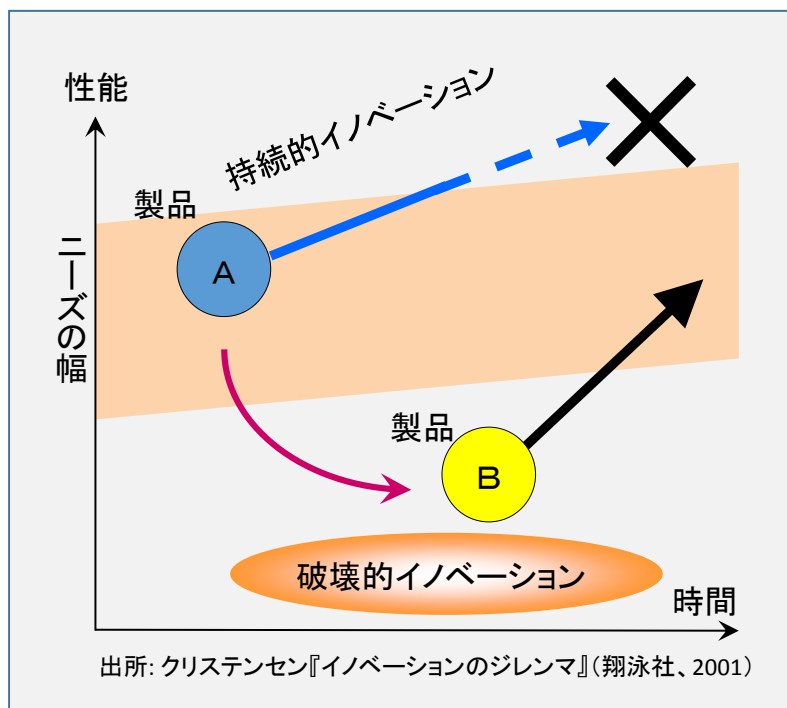
ノベーションとは生産物、生産方法、組織、市場及び買い付け先に関する新しい結合（新結合）を遂行することを指しています。

例えば、さきほど申しました iPhone は生産物と生産方法などの新結合、facebook は生産方法と市場の新結合、AKB48 は組織と買い付け先の新結合です。たまたまですが、昨日朝の

NHK 番組でも放送された熊本水俣の紅茶とテリーヌは生産物と組織の新結合ともいえますね。近年、緑茶の消費低迷より紅茶の消費規模は数年前 10 倍も上がったそうですね。

ところで、時間的な関係で、5つのイノベーションについて順次説明することはできませんが、ここで本日のテーマにもある「②破壊的イノベーション」とは何かについて、少し展開したいと思います。

この「破壊的イノベーション」とは、名著『イノベーションのジレンマ』の著者で広く知られるクリステンセン教授によって具体的に提唱され、「持続的イノベーション」に対する概念と言われます。



例えば、音楽プレイヤーがあります。これまで「音楽プレイヤー」という製品は、レコード→カセットテープ→CD→MD という形で、少しずつ音質がよくなったり、録音できる時間が増えたり、ディスクの大きさが小さくなったりといった、「持続的イノベーション」によって

改善されてきました。一方、皆さんもご存知のとおり、iPod を代表とする MP3 プレイヤーが登場し、最初は音質や手軽さがよくなかったですが、続けているうちに形も品質も向上して顧客のニーズ幅に入りました。同時に、記憶媒体とプレイヤーの 2 つを必要とする CD や MD は顧客のニーズ幅から出てしまいます。この事例でいえば、CD や MD は iPod に破壊されています。

すなわち、持続的イノベーションとは「今ある製品・サービスをより良くする＝従来よりも優れた性能を実現して、既存顧客のさらなる満足度向上を狙う」タイプですが、破壊的イノベーションとは「既存の主要顧客には性能が低過ぎ

て魅力的に映らないが、新顧客（新市場型）や、それほど要求が厳しくない顧客（ローエンド型）にアピールする、シンプルで使い勝手が良く、安上がりな製品やサービス」をもたらすタイプです。

この破壊的イノベーションのポイントとしては、①破壊的技術、②破壊的イノベーション法則、③破壊的イノベーターの戦略という三つがありますが、②について見てみます。破壊的イ

ノベーションの法則は三つと言われますが、①顧客の意見に耳を傾けることが間違っている場合、②性能が低く、収益性の低い製品の開発に投資することが正しい場合、③主流市場ではなく小規模市場を積極的に開発することが正しい場合、です。

少し古い例ではありますが、HIS を通して見てみましょう。①に対し、1980 年代バブルに突入する中、ニーズの多かった法人向け、ファミリー層、リッチ層ではなく、あえて学生、若者に焦点を当てること、②に対し、付加価値をつけられ収益性も高い団体・企画旅行ではなく低価格な格安航空券に特化する、③大手各社が見向きもしなかった格安航空券というニッチな市場を創造すること。このことから、創業当初の HIS も破壊的イノベーションの一事例になるといえるでしょう。

Forbes 誌では、ある寄稿家の独断な見解で、2015 年、最も破壊的イノベーションを起こしたブランド 10 選、すなわち、ウーバー、エア・ビー・アンド・ビー、facebook、アリババ、アップルなどが紹介されています。確かに、Uber は破壊的イノベーションによって他にないシェアリングビジネスモデルを作り上げましたね。詳細は略しますが、今後は「シェアリングビジネス」というキーワードにも留意していきましょう。

さて、セーレン社はどのようなイノベーションを起こしたのか、についてですが、はたして破壊的イノベーションに該当するか、と言い切るためには、もう少しヒアリングさせて頂きたいのが必要かとは思いますが、「常識を変える」=「繊維産業=衣料」ではなく、「繊維産業⇔非衣料化・非繊維化」という意味で、前述した「従来の延長線上」ではなく、「新軌道を創り出した」といえるイノベーションでしょう。

### 3. BM の進化及び今後の方向

実は、これについては最初、「どう進化して来たのか」、と、「今後はどのような方向に行く

のか」、というように分けて話そうと予定していました。考えているうちに、どう変わってきたのか、と、どう変わっていくのか、というのは、ビジネスモデルの観点からみれば、その背景や要因になるものが共通している気がしておりまして、このようにしました。



さきほど申しましたが、イノベーション論の元祖と言われるシュンペーター氏が提唱した新結合イノベーションはいまより 105 年前になりますが、ビジネスモデル (Business Model) という用語は、1990 年代中盤から後半の IT の発展に伴って広く米国で普及しました。日本においても、2000 年 10 月に、ビジネスモデル学会が発足された頃から注目が集まり、実務界をはじめ活発な議論が見られ、ついに学界においても多様な研究成果が発表されるようになってきました。つまり、日本にお



けるビジネスモデル論の歴史はまだ 20 年程度ということですね。

さて、どう変わってきたのか、について考える際に、少々唐突かもしれませんが、私はマーケティングの変化を踏まえてみるのが分かりやすいかと思います。マーケティング論の一つに「マーケティングミックス」がある、とのことについてご存知の方も居られると思いますが、その進化として、マーケティング 1.0 の時代は 4P という製品中心のマーケティング、マーケティング 2.0 の時代は 4C という消費者志向のマーケティング、マーケティング 3.0 の時代は 4S という価値主導のマーケティングというように進化してきました。

ここにきて、みなさんの中でたぶん、「待てよ、ビジネスモデルがテーマなのに、なぜ急にマーケティングなのかよ」と、質疑される方も居られるかもしれません。なぜでしょうか。1. で述べましたが、「生きる」ビジネスモデルの構造的要因というのは「想定顧客」から出発点にしなければならない「何らかの構造をもつビジネスの仕組み」と言いましたね。一方、マーケティングとは何か、「マーケティングとは誰に、何をどう提供するかという売れる仕組み作り」ですね。ビジネスの仕組みと売れる仕組みとは仕組み的には違いますが、原点にあたる「顧客」としているところは同じだと言えないでしょうか。マーケティングは誰が顧客なのか、ということから始めますが、ビジネスモデルは想定した顧客からビジネスの仕組みを構想しはじめます。

ということから、ある意味

で、ビジネスモデルも、製品中心のビジネスモデルの時代から消費者志向のビジネスモデル時代へと、さらに価値主導のビジネスモデル時代になってきたと考えられます。もちろん、このような進化は後者が前者を完全に排除するものではなく、業種業態によって共存するという実態でしょう。

そこで、マーケティング 3.0 の時代でいう「価値」とはどういう話かと。例えば、日本商工会議所「勇気ある経営大賞」受賞企業であるアルケア株式会社の例を通して見てみましょう。アルケアさんはどのような会社なのか、同社は「医療福祉技術開発型企業として健康を希求するすべての人にベスト ケアをお届けするため、「メディカルケア」「ホームヘルスケア」「スポーツケア」のフィールドにおいて、商品、及びサービスを提供します。」となっています。

例えば、同社は、おなかに便や尿の排出口である人工肛門・人口膀胱（スマート）を付けた大腸がんなどの患者に欠かせない、日本国内初の「肌に優しい」スマート装具を開発し、患者の日常生活のストレスを軽減し、さらに、患者のための相談会、交流会などを開催し、精神的なケアにも力を注いでいます。

**ALCARE** ー 皆様とアルケア ー

▶ アルケアHOME ▶ お問い合わせ ▶ 医療関係者の皆様

TOP ▶ アルケアの想い・取り組み ▶ 共同開発 ▶ 企業情報 ▶

**医療機器メーカーとして、  
皆様とともに健康で  
豊かな医療福祉社会の実現に向けて。**

医療福祉社会の実現を目指し、医療現場や患者・利用者の課題解決とともに  
企業・産業界との協力を通して新たな市場・技術に取り組んでまいります。

アルケア株式会社公式サイト: <http://www.alcare.co.jp/index.shtml>

アルケアさんは顧客に何を提供したのか、提供したのはどういう価値なのか、どのようにして発見し創出したのか、など。本件に限りませんが、価値主導のマーケティングやビジネスモデル時代、顧客価値の中身が変容し、機能的価値⇒関係性価値⇒体験的価値へと続けているのがポイントの一つです。

さて、ビジネスモデルは何によってどう進化して来たか、極端に言いますと、第一に、消費者志向等の変化、第二に、インターネットの普及、第三に、マーケットの国際化、といった要因が挙げられましょう。

2000年頃に見たビジネスモデルの変革というのはソフトバンク、AOL、ソニー、GE、セコムなどを通して、その祖業から現在のドメインを見て分かりますね。何よりも、IT技術の発達でビジネスモデルの変化に大きな影響を与えてきました。10数年に経過して来た現在も、これらの変化は続いています。

近年の事例の一つとして、リンカーズというベンチャー企業があります。第4回「日本ビジネスモデル大賞」受賞企業で、つい先日のテレビ東京で放送される「ガイアの夜明け」でも登場されました。いまのBMは起業されて3番

目になりますが、大手企業と中小企業との「最高の出会い」を実現させるマッチング事業が行っています。見どころは色々ありますが、一点だけ申しますと、例えば、ある大手企業からの開発や加工の募集に選ばれていない応募者への丁寧な対応は、IT技術を活かしながらも落選者への価値提供という次のチャンスを生むことに繋がる業務プロセスは特徴的でしょうし、やはり価値主導のビジネスモデルの一つと言えるでしょう。

では、今後のBMイノベーションの実践的視点としてはどうでしょう。熟考した私見を申し上げる力を持ちませんので、失礼ですが、求められる力としては3点ほどと考え中です。

第一に、「新市場創造の志向力」です。数年前、これからのキーワードは何でしょうという研究で、「融合」「イノベーション」「新ビジネス」が挙げられています。ネスレ日本のアンバサダーコーヒー事業は、オフィスで飲むコーヒーという新しい市場を創り出しましたが、いままでのfacebookも、高校進学塾としての東進スクールもそのような事例と言えます。これは既存市場での激しい競争を避けて、新市場の創出により、事業の成功や収益の確保も既存市場

より戦いやすくなるからです。

第二に、「サービス価値の共創力」です。いまは、これからもますますサービス産業の割合が上昇していく時代だと一橋大学の藤川先生がよく指摘しています。一点だけ、強調しておきたいですが、モノ中心の論理とサービス中



リンカーズ株式会社前田社長説明中

心の論理の大きな違いは、モノ中心の論理は顧客像を消費者としか見ないですが、サービス中心の論理は顧客像を価値競争者と見ていることです。この考え方の下で、顧客との競争を通じて進むことは、実質的に破壊的イノベーションを誘発することにも繋がる、という可能性が秘められているとも思いますね。

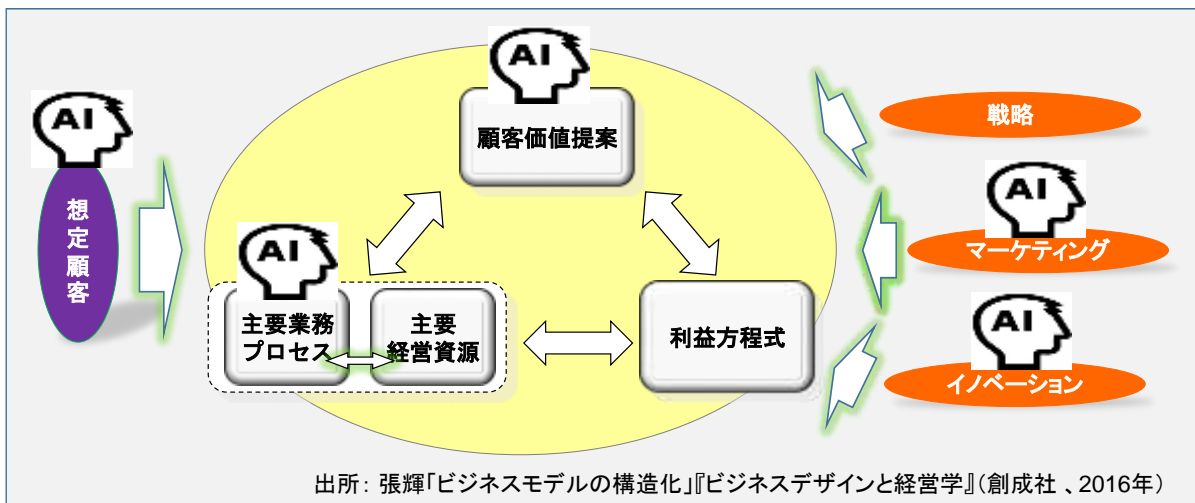
第三に、「AI や IoT などの活用力」です。今日、AI や IoT などが新聞に出ない日は少ないですね。ご存知かもしれませんが、北米やヨーロッパ等 1,786 店を展開し、事務用品販売の世界最大手であるオフィス・スーパーストアのステープルズでは、イージーボタンを昨年 9 月から販売しています。ステープルズが「イージー (Easy : 簡単、手軽、ラク)」コンセプトでブランド再構築は始めたのが 5 年前だそうです。スタッフの再トレーニングを行い、不要な 800 アイテムの品を削り、価格表示の拡大など買物をしやすいフォーマットを開発しましたと言われます。

同社はそのシンボル「easy ボタン」をダウンロードして使える EC サイトを運営しています。ここではテキスト、音声、写真などを使って簡単に注文ができますが、その中枢部分を担っているのが AI の Watson であり、Watson

は顧客が注文する度に学習し、発注の仕方や注文履歴から、各自に最適な商品を選択することになります。まるで Watson というアシスタントがついて商品を選択しているような感じですね。

ご存知のように、いまは多くの企業が AI のビジネス利用の開発に取組み、競争が激しくなっています。昨年、富士通研究所に行っても同様な感想を持ちます。これは、いわゆる 50 年一度の「深層学習」ができる AI の成熟度によっては、世界が大きく変わろうと来ていますよね。AI の進化レベルが違います。

しかし、本日のテーマに関連して申しますと、最も重要なのは、AI はどれほど進化してきたか、というより、やはり、AI の進化によってこれからのビジネスモデルの構築のどこに、どのように影響を与えるかについて考えることが求められるでしょう。本日の主題や時間的なこともあり、深く触れませんが、ビジネスモデルの定義や構築アプローチによっては変わりますが、前述した「生きるビジネスモデルの構造的要因」という考え方に照らしてみる場合、AI の急激な実用化による BM 構想のどこに影響するかについては以下のようなイメージになるのが一例と言えるでしょう。



## おわりに

若干、予定時間を過ぎてしまいましたね。本日のまとめは次の3点です。すなわち、第一に、「破壊的イノベーションが不可欠」というまではいえないと思いますが、BMの成功には何かのイノベーションが重要であること。第二に、すべてを一新する、というようにするのではなく、できることから「よし」ということで、イノベーションは Everything new から Something new へと考えて実践すること。第三に、新たな市場の創出やビジネスプロセスの革新に大きく影響し、ひいては BM の構想にも影響する AI の実用化や IoT の普及などに光を当てよう、ということです。

冒頭で述べましたように、本日は普段なら複数のテーマを一つにし、原点に戻ってお話をさせて頂くとのことになりましたので、非常に浅く探る程度です。実際、RBS では、ビジネスモデ

ル論、1回3時間7回、イノベーションマネジメントも同様で、特定企業の幹部向けの研修なら2日コースや3日コースもごぞいます。もし更なる関心を持つならば、何かの機会です再会出来ればと思います。

本日は大変お忙しい中、ご清聴をまことにありがとうございました。

**注記:** 本稿は21世紀ビジネスモデル研究会主催・大手町経営者クラブ後援「新春特別講演」(2017年1月23日開催)の内容です。

## 張輝の略歴

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科客員教授(前特任教授)、経営コンサルタント、博士。常に実務と研究の両方から、主に技術経営、知財戦略、ビジネスモデル構築、イノベーション・マネジメント、異文化ビジネスなどに注力。総務省、国交省及び経産省関連WG等の専門委員を歴任し、経産省支援「次世代物流システム構築事業(A事例)」検討委員長。2016年よりBMA ジャーナル編集長。産学官における執筆や講演多数。



ビジネスモデルをキーワードに、戦略、マーケティング、イノベーション、テクノロジー、HR  
など、広範な分野の多彩な原稿を募集中  
—— 本誌編集委員会