

【レフリー原著・資料（BMA 論文区分）】

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 —

張 輝

日本におけるビジネスモデル論の成果は蓄積されつつある。しかし、現在のところ全体的にどのような状況にあるかについてのレビューはほとんど存在しない。本稿では、2001 年から 2016 年までの期間に抽出した 128 本の論文を対象にして、まず俯瞰的に確認する。次に事業構想の観点も踏まえて、筆者なりの考察を加える。最後に今後の研究課題を提起する。

キーワード： 俯瞰、構造的諸要素、事業構想、実学的研究

An introductory consideration about the current state of the business model study in Japan

— Following the angle of the business design —

Ki Choh

Study results of a business model in Japan are being accumulated. But up to now, a review about the overall situation of the study of a business model doesn't exist. In writing, I chose some 128 theses by 2016 from 2001. First it's checked in overlooking way about these studies. Next it's also based on the angle of the business design, and writer's consideration is added. Future's research task is raised at the end.

Key word: Overlooking, structural several elements, business design, practical science-like study

はじめに

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（Information technology）の発展に伴って広く米国で普及した（Mahadevan, 2000）。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た。しかし、ビジネスモデル論に関する研究はいま、全体的にどのような状況にあるのか、どのような方法で展開しどこまで到達しているのか、研究と実務とのつながりはどのように表れているのか、どのような課題が存在するのか、これらに関する全体的レビューはほとんど存在しない。これは、「ビジネス

モデルとは 21 世紀の新しい経営概念」¹として吟味する場合、日本におけるビジネスモデル論の更なる発展にとって必ずしも望ましいとは言いきれないだろう。

本稿では、2001 年から 2016 年 6 月現在発表されたビジネスモデル研究関連の論文を対象に、日本におけるビジネスモデル研究の現状を俯瞰しようと、後述する前提での現状整理を行うとともに、この現状に対する筆者なりの考察を加えることにし、ビジネスモデル研究の全体的レビューに資したい。

本稿でいう論文は、CiNii Articles²を利用し、ビジネスモデルや経営学のキーワードから収集し選択しつつ、日本における経営学部か商学部、またはビジネススクールを設けている大学の紙媒体の研究紀要や業界の研究機関誌も確認して選択したものである。317 篇に上る既存文献の中で、今回は特別に触れる場合を除き、原則的に学会誌での研究ノートや協会誌での研究論文、関連講演録や研究書、大学院修論、調査研究報告書、年次大会発表要旨などを除くことにした結果、128 本の論文を抽出した。いうまでもなく、これは、研究ノートには学術的価値が低い、協会誌の論文はアカデミックな含意が弱い、調査研究報告書には理論的検討が見えづらい、というような考えではなく、逆に、ビジネスモデル論においては、講演録も協会誌の論文も多様な調査研究報告書も、大変重要な素材の一つであり、多様な示唆が提供されているケースも少なくない。しかし、紙幅の関係上、これらについては改めてテーマを設定した別稿に譲ることにする。

以下、具体的には、1.ビジネスモデル研究の現状について俯瞰的に述べて、2.この現状に対する筆者なりの定性的な考察を行う。3.時代に求められるものは何かに触れてから、今後の研究課題を例示的に提起しつつ、本稿を結ぶことにする。

1. ビジネスモデル研究の現状

日本におけるビジネスモデル論を包括的にレビューする研究は少なく、特定の視角や領域を対象に行われているのは、梶川・松島 (2005)、柳川・阿部・石田 (2010)、及び足代 (2015) が挙げられる。

梶川・松島は、ビジネスモデルの定義の整理を行い、ビジネスモデルの研究対象について調査し、ビジネスモデルに含まれる要素とその分類、ビジネスモデルの設計法と評価法、それを実現する実装の方法について研究し提案した。柳川・阿部・石田は、代表的な既存研究の整理からビジネスモデルの構成要素として欠かすことができないものについての整理を行った。これは、ビジネスモデルの構成要素の明確化がビジネスモデル論の中心をなしてきた段階ではとくに重要であった。その後、足代は、動学的ビジネスモデル論という視角から、ダイナミックスなビジネスモデル論が指し示すものの種類と相違に関し、①ビジネスモデルの創造過程、②構築されたビジネスモデルの自己強化過程、③ビジネスモデルの再構築・進化過程、④ビジネスモデルの歴史的形成過程、とどのように分類した意欲的なレビューなどを行った。

本稿では、これらの研究に比べて、より多数の対象論文をもった試みとして、2001 年から 2016 年 6 月現在、前述した 128 本の論文について俯瞰的に確認する。これらの論文はどこで発表されたのか、研究類型的にはどのような分布なのか、その特徴とはどのようなものであるというのか。

ビジネスモデルを研究する論文を最も多く発表されているのは、いうまでもなくビジネスモデル学会である。同学会は、2002 年より学会論文誌を発行し、2015 年 12 月現在 17 本の論文を掲載した。また、2010 年に学会創設 10 周年を機に、同学会は『ビジネスモデル論～持続的成長のビジネス設計図～ビジネスモデル学会創立 10

¹ 平野 (2016)。

² これは、国立情報学研究所 (NII, National institute of informatics) が運営する学術論文や図書・雑誌などの学術情報データベースである。

周年記念論考集』³を発刊し、そこで20篇の論考（研究ノートも）が収録された。

ビジネスモデル学会以外、ビジネスモデル関連の研究論文を発表されているのは、多様な学会誌、大学紀要、研究機関誌であり、例示的に後述する通りさまざまなテーマで捉えて展開されている。これは、ビジネスモデルは分野や業種などに関係なく、何かの事業やサービスを行っている以上、よいかよくないかは別にして、必ずビジネスモデルが存在する、という認識の現れである、と言えよう。

Table 1 ビジネスモデルを発表する主な学会誌、大学誌、研究機関誌（2015年現在）

発表媒体	誌名	発表数の多い誌名
学会誌	日本経営学会誌、組織学会誌、ビジネスモデル学会誌、日本情報経営学会誌、国際ビジネス研究学会誌、人工知能学会誌、日本情報通信学会誌、日本農業経営学会、異文化経営学会、ビジネススクリエーター研究学会、中国経済経営学会等	ビジネスモデル学会誌、日本情報経営学会誌、日本経営学会誌、
大学紀要	文京学院大『経営学論集』、亜細亜大『経営学紀要』、関西学院大『商学論究』、兵庫県立大『商大論集』、龍谷大『龍谷ビジネスレビュー』、横浜国立大『横浜経営研究』、桃山学院大『経済経営論集』、北海道大『経済学研究』、立命館大『立命館経営学』、青山学院大『青山経営論集』、京都産業大『京都マネジメント・レビュー』、近畿大『商経学業』、『産業能率大学紀要』、『桜美林大学経営研究』、『早稲田国際経営研究』、『早稲田商学』、『甲南経営研究』、『立教DBAジャーナル』、『立教法学』、『大阪経大論集』、『明星大学経営学研究紀要』、日本大『アジア経営研究』、『中国経営管理研究』等	京都マネジメント・レビュー、明星大学経営学研究紀要、立命館経営学、大阪経大論集
研究機関誌	農研機構『農林業問題研究』、野村総研『知的資産創造』、富士通総研『富士通総研レポート』、商工研『商工ジャーナル』、大阪府立産業開発研究所『産開研論集』等	農業問題研究、商工ジャーナル、知的資産創造

出所：張が作成（2016）

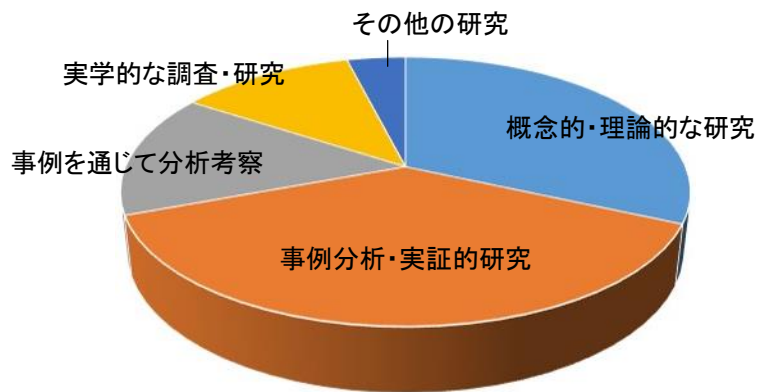
前述した128本の論文は、①概念的・理論的な研究、②事例分析・実証的研究、③事例を通じて分析考察、④実学的調査・研究等で分けてみると、後掲Fig.1の通りである。すなわち、①概念的・理論的な研究は41篇（32%）、②事例分析・実証的研究は49篇（38%）、③事例を通じて分析考察は19篇（15%）、④実学的調査・研究等は15篇（12%）、その他は4篇（3%）になる⁴。

例えば、①概念的・理論的な研究には、金泰旭・内田純一（2008）「地域企業のグローバル・ビジネスモデルに関する理論的検討」『経済学研究』や、井上達彦（2011）「ビジネスモデル発想による事業の創造と再構築」『早稲田商学』や、吉田孟史（2015）「創業の基礎理論としてのビジネスモデル・ベイスト・ランニング」『青山経営論集』などが例示できる。

³ 本論考集は電子書籍として発行されたものである。

⁴ ここでいう分類は、基本的に以下のような考え方に沿って、全論文を通読して確認したものである。すなわち、①概念的・理論的な研究とは、タイトルは勿論、論文の内容自体が概念的・理論的検討が中心であること、②事例分析・実証的研究とは、何かの具体的な事例を記載し研究者による研究であること、③事例を通じて分析考察とは、何の具体的な事例を記載し実務家による研究であること、そして、④実学的調査・研究等とは、実務家または共同執筆の場合はその1名は実務家による調査研究であることを指す。研究論文によっては複数の分類に跨る内容になっているものも数篇存在するが、集計の便宜上、どちらかの一つの分類に計上している。このような分類はそれぞれについて厳密に定義したうえで緻密に行ったこととはいえないが、今後は、テキスト解析による定量分析などにも試みたい。

Fig.1 研究類型の分布



出所：張が作成(2016)

続いて、②事例分析・実証的研究には、大木裕子・山田英夫（2009）「ジェネリック医薬品のビジネスモデル」『京都マネジメント・レビュー』や、金岡正樹（2013）「畑・露地野菜作企業的経営体のビジネスモデル」『農業経営研究』や、胡竹清（2015）「はいかに競争優位をもたらすか〜小米（シャオミ）携帯を事例に〜」『中国経営管理研究』など、③事例を通じて分析考察には、湊信吾（2010）「インターネットにおける古本屋のビジネスモデルについて」『石巻専修大学経営学研究』や、伊藤嘉浩（2015）「ビジネスモデルの進化と相互作用」『日本経営学会誌』など、④実学的調査・研究には、利根川孝一（2004）「ビジネスモデル〜概念から実践的活用へ〜」『政策科学』や、青嶋稔・小島健一（2014）「製造業に求められる『事業開発』型へのビジネスモデルへの転換」『知的資産創造』などが取り上げられる。

このような研究類型ではなく、研究内容でいうと、三つの特徴が言えよう。

第一に、議論の複層化である。なぜビジネスモデル論が必要かという「背景論」と、ビジネスモデルの在り方についての「本体論」と、ビジネスモデルの関連要素まで広げる「周辺論」がある、というように分けるのもあれば、あるいは、特定の事例についてどのようなビジネスモデルかという「分析論」と、ビジネスモデルの内的構成を考える「要素論」と、比較的少ないが、いかにしてビジネスモデルを構想していくかという「構築論」というように分けるのもありうる。このように複層化されたビジネスモデル論はビジネスモデル研究の多様化をもたらしている。

第二に、対象の多彩さである。発表された論文は、まず業界的には、製造、小売、コンテンツ、農業、物流、サービス、自動車、ネット、移動販売などに、次に国（地域）別的には、日本のほか、米国、中国、フランス、台湾などに、そして企業的には、大手企業、中小企業、ベンチャー企業、下請け企業などに、最後に事例的には、航空会社、ヤマト運輸、トヨタ、楽天、AKR、武田薬品、東海パネ工業、加賀屋、大丸百貨店、デル、ハリウッド、グーグル、インテル、半導体企業などに及んでいる。

第三に、研究の時代感である。IoT（Internet of Things：モノのインターネット）やAI（Artificial Intelligence：人工知能）などが注目されてきているのはもちろん、門間敏幸・納口るり子（2008）「企業的農業経営のビジネスモデルと農業経営学の新たな挑戦」『農業経営研究』をはじめ、農業経営についての研究がこれほど展開されていること、北山晴一（2011）「食文化研究から見えてくるもの：グローバル化の中のフランス型ビジネスモデル」『異文化経営研究』というような独特さも感じられる研究のこと、倉島千徳（2014）「専門科目から実践的演習へ展開〜起業ビジネスモデル演習の取り組み〜」『KIT Progress』といったビジネスモデル教育についての研究が存在することは、若干意外にも時代感を感じる。

2. 筆者なりの考察

2.1 研究の視点、視角、視座

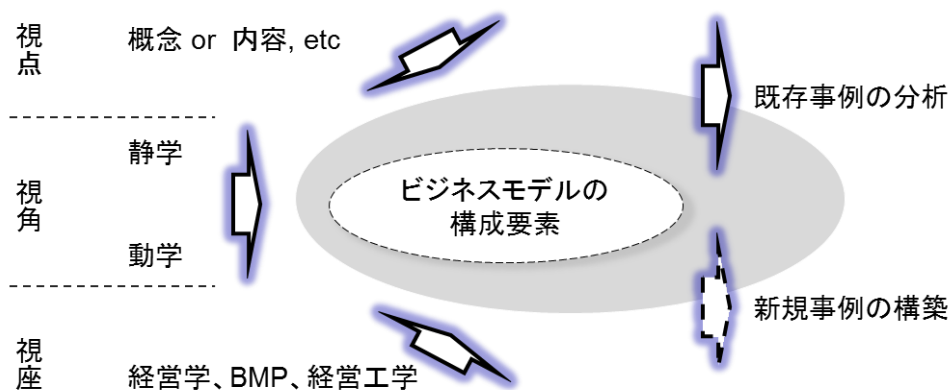
前述した128本の論文の中、ビジネスモデルの研究といえば、ビジネスモデルの構成要素をめぐる研究は多く、具体的には、ビジネスモデルとは何か、というビジネスモデルの「概念」を説明するために考えるものと、ビジネスモデルはどのような中身を持つか、というビジネスモデルの「内容」を明らかにするために考えるもの、という二つの視点に大別することができる。

近年において、ある特定の時点におけるビジネスモデルの構成要素の明確化に当てられる「静学」的ビジネスモデル論のほか、そもそもビジネスモデルには時間軸や変化といったダイナミックスにかかわる性質が備えており、これに応じて考えようとする「動学」的ビジネスモデル論も提起されている（吉田、2011、張、2012、根来、2014）と同時に、既存の成功したビジネスモデルに対する「分析論」だけではなく、如何にしてビジネスモデルを構築していくかという「構築論」も提起されてきている。

ビジネスモデルの構成要素をめぐる研究の視座についていうと、従来に比べ大きく変わっておらず、①経営学でいう経営戦略論やビジネスシステム論（事業システム論）、加えて競争戦略論といった文脈に着目して展開するものと、②日本においてビジネスモデルについての議論が白熱し、ネットビジネスの隆盛を極めた2000年頃に新聞、書籍、セミナーに頻繁に登場された米国発のBMPとの関連から論じるものと、③ITの発達と活用も活かし、ビジネスモデリングに注目してビジネスモデルを構築する経営工学的なアプローチから研究されるもの、と大きく三つに分けられる。

近年の研究論文の一例として、廣田俊郎（2014）「組織化と事業システム整備に基づくビジネスモデルのデザイン」『関西大学商学論集』は、組織論という視角からの研究かとも思われるが、氏は「経営戦略を形成するうえで重要な取り組みの一つは、組織化と事業システムの整備であり、ビジネスモデルの形成なのである」という基本的な考え方に基づいて展開された論なので、内容的には前述した①に該当するのである。

Fig.2 ビジネスモデルの構成要素をめぐる研究の現状



出所：張が作成（2016）

2016年6月現在、米国における研究の進展からの影響⁵もあり、日本においては、寺本・岩崎（2000）、利根

⁵ 例えば、マハデーベン(Mahadevan, B, 2000)、アミット&ゾット(Amit & Zott, 2001)、ジョアン・マグレッタ(Joan Magretta, 2002)、アフアー(Afuah, 2003)、マーク・ジョンソン(Mark W. Johnson, 2010)、ゾット、アミット&マッサ(Zott, Amit and Massa, 2011)諸氏である。

川 (2004)、松島 (2004)、安室 (2007)、張 (2012)、根来 (2014) をはじめとする、多くの先行者が色々なアプローチからビジネスモデルに関する考え方を語り、多様な示唆を示してきている。ビジネスモデル論の活発化は、ビジネスモデルの定義の多様化、産学に身を置く論者の多層化、学際的研究も提起される論法の複合化をもたらしている。これは、さまざまな業界のビジネスモデルの見える化、理論的フレームワークの形成、及びそのイノベーション意識の高揚に資する。一方、後述するように、既存の代表的な事例に対する具体的な分析が多く展開されているのに対し、新規事例の創出に資する「構築論」に対する研究は不足している。

2.2 多様な事例研究の例示と意義

前述したように、128本の論文の中では、②事例分析・実証的研究、③事例を通じて分析考察、という二つの類型を合わせていうと、半分以上の論文では多かれ少なかれ事例を取り上げて研究されている。

例えば、小橋一太 (2005) 「ベンチャー企業における戦略展開の研究」『経営学論集』では、「ビジネスモデルの構築に至る戦略展開」について、ベンチャー企業の戦略展開モデルの仮説を提示するとともに、そのモデルに基づいて創業5年目のホロニックの企業事例を考察し、この戦略展開モデルの有効性についても検討した。永島暢太郎 (2008) 「オープンビジネスモデルに関する一考察」『東海大学政治経済学部紀要』では、H. チェスブローのオープンイノベーション論の新展開を論じるものとして、IBM や Google の事例を用いて検証を行った。

また、福田拓哉 (2011) 「わが国のプロ野球におけるマネジメントの特徴とその成立要因の研究」『立命館経営学』では、NPB の発足からビジネスモデルの確立までを分析対象にして、NPB を中心と見た場合の日本のプロスポーツビジネスは、現在のリーグおよび球団マネジメントのあり方を所与としてみるのではなく、その発生から現在に至る時代毎の親企業や社会情勢との関係性という、歴史的視点をもって分析を行わなければならない、という認識の下、先行研究および史料の整理・検討を通じて、NPB のマネジメントにおける特徴を明らかにするとともに、それが確立されるに至った背景を複眼的に分析することを目的とし、このことを通じて「経営なき球界運営」という不思議な産業の理解に貢献した。

引続き、山田英夫 (2013) 「ビジネスモデル間競争の戦略定石」『早稲田国際経営研究』では、競争戦略の戦略定石の研究からは、チャレンジャー企業は、リーダー企業に追随されない差別化戦略をとることが必要と言われている。この定石は、ビジネスモデルの異なる企業同士の競争である「ビジネスモデル間競争」においても有効な戦略であろうか、という問題意識の下で、スター・マイカ社、ガリバーインターナショナル、ガリバーインターナショナル社、セブン銀行の3事例を通じて、ビジネスモデル間競争においてもリーダーに追随されない戦略は有効である事と同時に、競合企業のバリューチェーンの中に入り込むことによって、より同質化されにくい戦略があることを示した研究をなされた。製品的、技術的な差別化がますます見えなくなってきたところで、ビジネスモデルの差別化による競争の時代に入ると言われたのは10数年も経つが、このような「ビジネスモデル間の競争」を研究される論文は少ない。

さらに、飯塚周一 (2015) 「M2M /IoT のビジネスモデルと今後の展望」『日本情報経営学会』では、IoT とインターネットビジネスの変革、すなわちビックデータ時代の到来や、データマイニング技術の進展などという時代的な潮流を踏まえて、ビニールハウス栽培業界、建設機械業界、通信業界などの事例を用いて、今後のビジネスモデルの変化を展望された。

いうまでもなく、経営学のような社会科学では、研究者の説明変数の値や従属変数に影響するその他の多様な要因の統制を、自然科学のように実験室で行えない。実証研究を目指す研究者は、データを実際に生じた事例の観察に求める以外に方法はない。この種のデータは、変数の値は、研究者ではなく、企業や消費者、さらには自

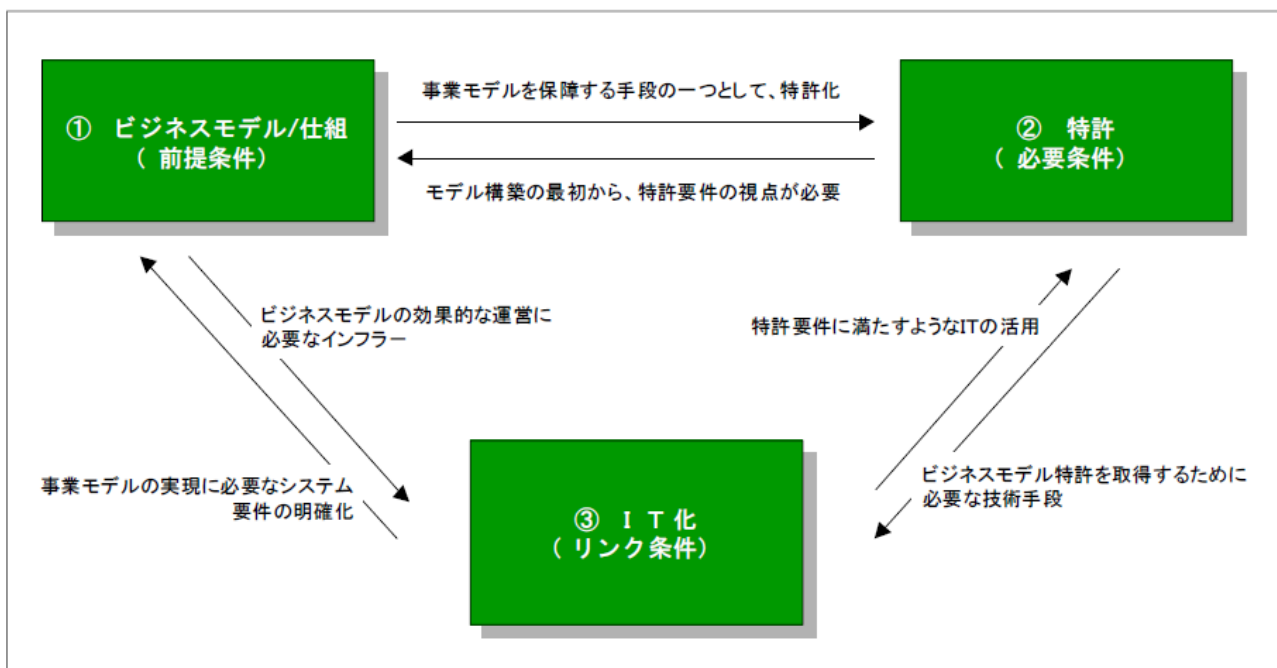
然、社会、歴史などによって割り当てられている⁶。このため、前述した事例をはじめとした多数の既存研究は大きな役割を担っている、と期待される。重要なのは特定の研究目的や選定理由から選んだ事例研究が示した具体性から、どのような普遍性が見え、理論の構築に資するのかわかるであろう。

2.3 ビジネスモデルとビジネスモデル特許の関係

ビジネスモデル特許を素材にしながらビジネスモデルを論じる文献や、実質的にそのような内容を扱っている研究も少なくない。例えば、宝子山嘉一（2001）「プライスライン・ドット・コムの特許について」『経営学紀要』は、いわゆるビジネスモデル特許という事例を通じて、同社のビジネスモデルを明らかにする研究をされた。松浦春樹（2003）「ビジネスリスクとビジネスモデル特許」『国際経営フォーラム』では、トヨタ生産方式を中心に、特許論とビジネスモデル論（厳密には生産管理システム論というべきかもしれないが、ここでは深く考えずに認識）を試みた。

筆者は、ケースによっては、ビジネスモデルとビジネスモデル特許とは密接な関係にあるもの、という点認めてはいるが、一貫してビジネスモデルとビジネスモデル特許とは同一または類似する概念としては捉えていくべきではないと考え、その関係性についても試論した（張、2003、2012）。

Fig.3 事業構想から見たビジネスモデル特許の要



出所：張が作成（2003）⁷。

ビジネスモデルに関する研究は基本的に経営学に属す議論であるのに対し、ビジネスモデル特許に関する研究は法学、とりわけ知的財産法学に属す議論が多く、学際的なアプローチを取らずに展開されるビジネスモデル特許の議論は、ビジネスモデルの本質を見誤る問題を内包するだろう、と筆者は指摘した。しかし、ビジネスモデ

⁶ 田村(2012)p72.

⁷ これは筆者、張輝『図解 テクノビジネス・ストラテジー』(LexisNexis&東京布井出版、2003年)p173にて提示した私見であるが、基本

ルに特許が付与されるためには、Fig.3 で記した特許要件のほか、経営戦略的なアプローチから考えて、まずは優れたビジネスモデルがなくてはならず、差別化戦略⁸にも直結しうるビジネスモデルの新規性、すなわち新たにユニークなビジネスモデルの創出も含めて考えることは重要である。

ビジネスモデルの新規性を追求することは製法やモノに及ぶ技術イノベーションだけではなく、ビジネスモデルの進化をもたらす「事業イノベーション」⁹も刺激するものであり、経済構造が変わって、非製造業の社会における重要性というのが大きくなってきた中で、事業やサービスの開発といった新たな事業化構想にとっては、学際的なアプローチの下で、IoT や AI などを活かしたビジネスモデル論がより一層重要視されることになる。

3. 今後の研究課題

今後のビジネスモデル論のあり方について考える場合、企業は今後どのような方向へ競争していくかを予測する研究も踏まえて検討するのがよからう。研究者等の立場や視角、方法や経験によって提示される見解は多様に存在するが、示唆に富んだ考え方の根底にある共通なキーワードも存在する、と理解できる。

例えば、「産業の創出をもたらした多くの技術革新は、異業種の技術が融合することにより派生している。その15年後、この融合概念は製造業の単体製品に留まらず、技術、業務、企業、業種、社会システムの融合になる」という予測（児玉、2008）、「日本型のイノベーションには将来どのようなものがあるかを考えると、一つ目は脱成熟化のイノベーション、二つ目は摺りあわせ型のイノベーション、三つ目はデザインドリブンのイノベーションがある」という指摘（伊丹、2010）、2011年～2025年の未来予測として、「産業とビジネス」に関しては、21世紀の新しいビジネスルール、基幹産業の複合サービス化、新技術や環境変化から始まる新ビジネス等が、「企業戦略」に関しては、「部分最適」から「全体最適」へとする対応等が重要である視点（田中、2011）が挙げられる¹⁰。

このような見解をはじめとする諸研究予測から、これからの10年は「融合」「イノベーション」「新ビジネス」が時代的なキーワードになるのではないかと考える。前述した128本の論文をレビューして、日本におけるビジネスモデル論の研究は多岐にわたって蓄積して来ていると実感した。一方、今後の予測的なことも踏まえて考えたときに、以下の課題があると例示的に提起する。

第一に、体系的なビジネスモデル論の構築である。理論の発展段階でいうと、①問題発生、②複数理論の生成、③通説理論の確立、④新パラダイム創造という説がある（村田、2012）が、現段階では、①の問題発生から②の複数理論の生成段階に向かっているところか、とも思われる。①でいう「問題発生」段階の特徴は、産業界の重要問題として発生しているが、理論と呼べるものがまだ生まれていない。このため、必要な研究は新理論の構築である。②でいう「複数理論の生成」段階の特徴は、理論はできたが、複数の理論が競合している。理論の実証的裏付けが弱い。このため、競合理論の比較検討や実証理論の精緻化研究が求められる。

前節まで述べてきたように、128本の論文は多彩であり、経営学という観点からみたときでも、戦略論、競争論、マーケティング論、知財論、政策論など、多岐にわたって多彩に展開されている。しかし、それぞれの確立されている理論的な文脈から展開して来ているが、これはビジネスモデル論という軸に繋がられているかという、疑問を感じられるところでもある。冒頭で述べた「ビジネスモデルとは21世紀の新しい統合的な経営概

的にいまなお同様な考え方を持つ。

⁸ いままでもないが、経営戦略、競争の優位性、経済的発展の分野では、ポーター（Michael E. Porter）によって提示される戦略論が標準的な理論とされており、企業経営者が定立した戦略を実践するにあたり、組織的対応を行う上で参考にされているし、「差別化戦略」は同氏によって提唱される三つの戦略の一つである。

⁹ 張（2013）p.213.

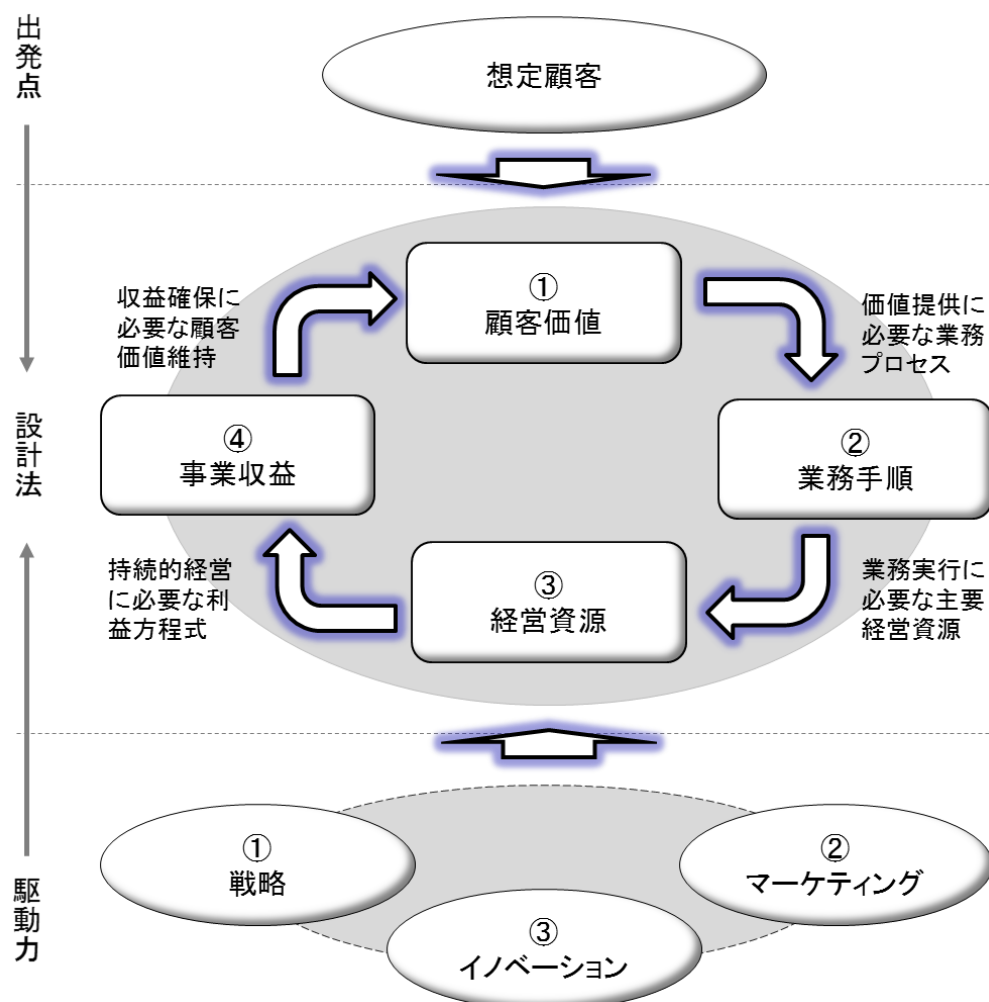
¹⁰ 児玉（2008）pp.35-36, 伊丹（2010）pp.11-12, 田中（2011）pp.54-58, pp.72-75.

念である」考え方に沿っていうと、体系的なビジネスモデル論の構築は重要である。

これは、複眼的な思考を経て、「日常的に繰り返してきた活動を異なる尺度や視点で見ること、新たな理論の創造や理論に裏打ちされた活動を選択できる」と同時に、常識に囚われない創造の意識を持続的に持つことが分野横断的な事業構想に作用し、ビジネスモデルに関する多様なアプローチ及びその論理的な展開は、創造的な検討に多彩な視座または複合的な視野を示唆するものになる。

筆者は、ビジネスモデルとは顧客満足を経営利益に変換し進化するビジネスの構造化であると定義し、ビジネスモデルの構造化検討が重要であると指摘した（張、2012）。その後、動学的なビジネスモデル論を念頭に置きつつ、先行研究や実務経験も踏まえて、既存事例の分析より新規事例の構築という志向性をもつものとして、平面的なビジネスモデルの構成要素としてではなく、立体的なビジネスモデルの構造的諸要素及びその関係性から検討するとし、具体的には「出発点」、「設計法」及び「駆動力」というように考え、これらの諸要素による連動ができはじめてビジネスモデルの構築に直結する、という仮説を提唱した。

Fig.4 ビジネスモデルの構造的諸要素及びその関係性



出所：張が作成（2016）¹¹

¹¹ これは、筆者がビジネスモデル学会主催第12回イブニングセッション（2014年11月14日）にて講演した「活きるビジネスモデルの底流を探る～研究と実務の両面からアプローチ」で示した素案に、その後手を加えたものである。詳述は、張（2016）を参照されたい。

第二に、サブモデルの研究深化と多彩な事例からの上昇（抽象化）である。今日において、ビジネスモデルをめぐる論議はさまざまな領域で多彩に展開されているが、そのサブレベルのモデルについての深掘り検討や、深く関係するマーケティング領域との関係性に関する理論的検討は非常に数少ない。この典型的な例の一つはいわゆる「収益モデル」自体についての研究である。「ビジネスモデルは儲かる仕組み」や「ビジネスモデルとは顧客の満足を利益に変換する仕組み」など、ビジネスモデルについてのさまざまな考え方に共通する認識の一つだとしばしば呼ばれている割には、その深掘り研究がほとんど見られない。

確かに、箕輪雅美（2013）「モーニング娘。と AKB48 のビジネスシステム¹²」『京都マネジメント・レビュー』や、林永周（2015）「モバイルアプリの収益モデルの要件」『ビジネスモデル学会論文誌』や、川上昌上（2015）「ビジネスモデルにおける財務の役割」『商大論集』などは、収益モデル自体に論及している数少ない研究ではあるが、このような研究が深まらなければ、収益モデルだけではなく、少なくともビジネスモデルを構想していく「構築論」の形成にも影響してしまう可能性がある。

もう一つ、多彩な事例からの抽象化である。今現在、多様な学会や研究会において、ビジネスモデルの研究対象となるような事例は色々な形で可視化されてきており、関係者に関心を引き寄せている。一時的な面白さに止まらず、ビジネスモデル論の研究進化に繋がっていくように、事例の果たす研究的な役割を考究するのが有益である。事例は面白く知るためだけではなく、理論の構築や検証にも活用するものであり、研究目的に沿った形で展開されるべきものである。とりわけ、実学的な研究¹³も要するビジネスモデル論にとっても、サブモデルの研究深化と多彩な事例からの上昇（抽象化）が重要である。

これらは、既存分野の細分化や新たな領域の誕生などが多くみられる今日、また今後も、新規事業の立ち上げや新規サービスの開発、ひいては既存事業の再編などに必要とされる事業構想、すなわちビジネスモデルを構想するうえで不可欠である。

第三に、先端技術の実用化による影響を踏まえた研究である。動学的ビジネスモデル論が求められる理由は、一定の時間軸で見たビジネス自体が動いているからというだけではなく、ビジネスモデルの置かれているビジネス環境（事業からみた場合は外部要因の一つというもの）が激変しているから、というのも一つである。いまだいう大きく変わりはじめ、しかも今後も変わり続けるだろうという外部要因の一つは、やはり経営に「創造」と「破壊」をもたらし、AI の急速な実用化、ひいては、ビックデータ、IoT やロボットなども含む先端技術の活用による影響であると言えよう¹⁴。実用化に急進する AI などはビジネスに、ビジネスモデルの構築にはどのような影響をもたらすのか。

新規事業の立ち上げと既存事業の再編、大手企業のサービス開発とベンチャー企業の立ち上げ、研究成果の事業化と事業再編の分社化、国内中心の経営とグローバル経営、IT を活かした事業といまだに IT に縁の薄い事業などに対し、ビジネスモデルの構造的諸要素、とりわけビジネスモデルの「構造化」に光をあてて考えることが、新しいビジネスモデルの構築、言い換えれば事業構想に資するが、日本経済はフェーズ 3 に入り、市場創造を目指すビジネスモデルを構築する（平野、2016）場合、多くの製品にセンサーやハードウェア、ソフトウェア等々

¹² 氏は、ビジネスモデルとビジネスシステムとの概念的な違いの存在は認めつつも、この研究ではあえてその相違点に触れないことにし、同義的に理解し、研究を進めたものとすることから、本稿の対象論文にした。

¹³ 実学という用語は「実務」や「実践」と混同される場合もあるが、筆者は「学」と付いてある以上、研究を意味し一般に言う実務や実践とは異なる意味を持つ、と考える。なお、「経営学という学問上の知識も、現実の企業経営という実践の知識とは基本的に異なる種類の知識である」（大平浩二（2009）「科学と実践の関係について」『ビジネスクリエーター研究』Vol.2, p3）という指摘を踏まえて、「実学」の意味を考えるのが有益である、と考える。

¹⁴ 2020 年に付加価値創出は 30 兆円と期待され（IoT・ビッグデータ・AI・ロボット。日本再興戦略 2016）、AI に限つていうと、2030 年に市場規模は 86 兆 9600 億円に拡大する（EY 総合研究所）と予測される。

が搭載されていた昨今、これらの「接続機能をもつスマート製品」が普及される IoT 時代において、このような先端技術の実用化による影響は無視できないだろう。

ビジネスモデルの構築は企業が事業、またはサービスの規模、段階、業種、環境などによって細かい部分が異なってくるので、一概に言い切るものではない。しかし、AI も含めて、技術の進歩や時代の変化は、連続的か非連続的かは別として、前述したビジネスモデルの構造的諸要素は時間軸や異文化の中で、強弱の変化はあると言っても、構造的諸要素自体が必要でなくなることはないと考えたい。

実務を想定すれば、ビジネスモデルには一定の時間軸とともに変化する、あるいは環境変化に伴い、変化せざるをえないという動的な性質がある（吉田、2011）。そこで、どのようにビジネスモデルを構築していくべきか、というのではなく、ビジネスモデルの構造的諸要素を明らかにしたうえで、優れたビジネスモデルの 4 条件、すなわち、①効率性（Efficiency）、②補完性（Complementarity）、③囲い込み（Lock-in）、④新奇性（Novelty）という要所（Amit & Zott, 2001）に留意しつつ、構造的諸要素間の関係性に着目し、動学的にビジネスモデルの構造化を眺めるのが求められる。

先端技術は今後どのように変化し、ビジネスに何をもたらすのか、ビジネスモデルにどのような変化をもたらすのか、留意すべきところの一つといえる。

おわりに

本稿は、日本におけるビジネスモデル研究の現状について、選定した 128 本の論文を中心に俯瞰的確認するとともに、事業構想に資するビジネスモデル構築論というアプローチに基づいた若干の考察を加え、今後の研究課題を例示的に提起した。いうまでもなく、CiNii Articles は日本において、発表された全論文を網羅したわけではないし、論文の選択や整理の仕方によっては違った俯瞰図も見える。本稿は、その検討に資する一つとして理解して頂き、新たな議論や研究への一石になればと考える。

冒頭でも触れたが、「ビジネスモデルとは、競合優位性に基づく市場攻略を命題とした分析・構造論的な 20 世紀の経営戦略論に代わる、イノベーションを通じた市場創造や創造的社会問題の解決が求められる 21 世紀の新しい経営概念である、という考え方も存在する。また、ビジネスモデルは、人間中心の柔軟で創造的な思考様式と、顧客への提供価値やマネタイズの手法の設計などの先端的な事業化のデザインファクターが一体となった高度な概念であるだけに、その体系化に向けてはビジネス最前線の洞察と多様な分野のアカデミアによる検証・理論化が不可欠である」、と指摘されている（平野、2016）。これはまさに今日において大きな課題の一つである、と筆者は共感する。

ビジネスモデルをキーワードとする諸説の「繋がり」、収益モデルや事例から理論への昇華などという思考の「深まり」、さらにはビジネスモデルのイノベーションをもたらす要因の一つとなる先端技術の実用化を踏まえた研究の「広がり」、といったところを念頭に入れたビジネスモデル論が追求されるなら、学界にとっても実務界にとっても期待する研究になるだろう。

主要参考文献

- Amit, R & Zott, C. (2001) *Value Creation in E-Business*. Strategic Management Journal. Vol. 22 pp. 493-520.
 Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor. (2003) *The Innovations' s Solution*, Harvard Business School Publishing Corporation. (玉田俊平太監修/櫻井裕子訳『イノベーションの解』翔泳社、2005 年)

- Gary King, Robert O. Keohane and Sidney Verba. (1994) *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton: Princeton University Press. (真淵勝監訳『社会科学のリサーチ・デザイン～定性的研究における科学的推論～』勁草書房、第1版第9刷、2012年)
- 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)
- Mahadevan, B. (2000) *Business models for Internet-based e-commerce*, Long Range Planning, 43(2-3): pp. 247-261.
- Timmers, P. (1998) *Business models for electronic markets*, Electronic Markets, 8 (2) :pp.3-8.
- Zott, C., R. Amit and L. Massa (2011) *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, Journal of Management, 37(4):pp. 1019-1042.
- 足代訓史 (2015)「ビジネスモデル研究の論点と展望」、同「ビジネスモデルの分析射程：ダイナミックスの観点の分類」『大阪経大論集』第65巻第5号、pp. 119-136., 第66巻第4号、pp. 173-184.
- 伊丹敬之 (2010)「経済危機後の日本型イノベーション経営」『技術と経済』No. 5.
- 井上達彦 (2010)「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜～価値創造システム研究の推移と分類～」『早稲田商学』第423号、pp. 193-233.
- 梶川裕矢・松島克守 (2005)「ビジネスモデルに関する研究動向の調査」『ビジネスモデル学会論文誌』第4号
- 児玉文雄 (2008)「これからの我が国産業界の進むべき道」『技術と経済』No. 10.
- 田中栄 (2011)『未来予測レポート 2011-2025』日経BPコンサルティング.
- 田村正紀 (2012)『リサーチ・デザイン 経営知識創造の基本技術』白桃書房.
- 張輝 (2016)「第4章 ビジネスモデルの構造化～人工知能の実用化による影響を踏まえて～」『ビジネスデザインと経営学』創成社.
- 張輝 (2013)「経営学からみるビジネスモデル特許の効果」『立教法学』No. 85.
- 張輝 (2012)「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」『立教DBAジャーナル』No. 2, pp. 19-36.
- 根来龍之 (2014)『事業創造のロジック』日経BP.
- 平野正雄 (2016)「ビジネスモデル革新～フレームワークと実現～」ビジネスモデルイノベーション協会主催「ビジネスモデルオリンピア 2016」講演録.
- 水野誠 (2013)『マーケティングは進化する～クリエイティブな Market+ing の発想～』同文館出版.
- 柳川剛三・阿部淳・石田修一 (2010)「ビジネスモデルの構成概念の検討」『日本経営システム学会誌』27(2), pp. 37-45.
- 吉田孟史 (2011)「ビジネスモデル進化論～知識創造的学習の観点から」『青山経営論集』第46巻第1号、pp. 91-106

筆者・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)、博士。知財経営、ビジネスモデル、イノベーション・マネジメント、産業クラスター、異文化経営、MOT等を研究するとともに、経営コンサルタントとして、様々な業界業種の多様な実務等に取り組む。BMA ジャーナル編集長、経済産業省次世代物流システム構築事業(A事例)検討委員会委員長等を務める。多様な実績をもとに産学官各界における講演等多数。

[投稿受領日] 2016年8月11日、[査読通過日]2016年9月6日