

# ビジネスモデル研究の論点と展望：

——Zott, Amit and Massa (2011) と日本発ビジネスモデル研究の整理統合<sup>1) 2)</sup> ——

足代 訓史<sup>3)</sup>

## 要旨

Zott, Amit and Massa (2011) はビジネスモデル研究に関する包括的なレビューをおこなった文献である。本稿においては、左記文献の内容を解説しつつ、そこに日本におけるビジネスモデル研究の論点を整理統合することで、Zott et al. (2011) が提示するビジネスモデル研究の論点と今後の研究の展望に関して検討をおこなう。結論として、論点に関しては彼らが示したビジネスモデル研究の分析対象産業が拡大することを指摘し、展望に関しては彼らが提示した4つの展望に重みづけができることと「ビジネスモデルの変化のメカニズムを明らかにする」という新たな展望を付加できることを提案する。

キーワード：ビジネスモデル，日本発ビジネスモデル研究，ビジネスシステム，  
変化のメカニズム

## 1. はじめに

本稿の目的は、ビジネスモデル概念に関する先行研究の包括的レビューをおこなったZott, Amit and Massa (2011) の解説をおこない、そこに日本におけるビジネスモデル研究の知見を統合した議論をおこなうことで、ビジネスモデル研究の論点と展望を示すことにある。Zott et al. (2011) はビジネスモデル研究のレビュー論文の中でも、最も包括的かつ体系的な整理をおこなったものの一つとして考えられる<sup>4)</sup>。そのため、当該文献を解説することはビジネスモデル研究の現在における到達点を理解するのに最適であると考えた。

ビジネスモデル概念は1990年代中盤から後半の情報通信技術の発展に伴って広く世の中

- 
- 1) 本稿（特に2節と3節）は、Zott, Amit and Massa (2011) の抄訳ではなく、当該文献の内容を筆者が整理ならびに吟味したものがベースとなっている（研究の体裁や趣旨に関しては、特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンターが発行する『赤門マネジメント・レビュー』の「経営学輪講」シリーズ (<http://www.gbrj.jp/journal/amr/rinko.html>) を参考としている）。したがって、本稿を引用される際には、「足代 (2015) によると、Zott, Amit and Massa (2011) は…」もしくは「Zott, Amit and Massa (2011) は… (足代 (2015))。…」などご記載下さい。なお、本稿は、足代 (2014) を加筆修正したものである。
  - 2) 本研究は JSPS 科研費24730344の助成を受けたものです。
  - 3) 大阪経済大学 経営学部 講師
  - 4) 引用件数は559件 (Google Scholar で調査 (2014年11月10日アクセス))。

に普及した (Currie, 2004; Mahadevan, 2000)。ビジネスモデルとは、実務的には「事業として何を行い、どこで収益を上げるのかという「儲けを生み出す具体的な仕組み」<sup>5)</sup>のことを指すが、経営学分野の既存研究においては、価値創造を目的とした事業の仕組みの設計図としての側面が強調されてきた (國領, 1999; 根来, 2006)。中でも特に、ビジネスモデルの構成要素の説明に力点が置かれており、収益モデルやコスト構造、経営資源や顧客への提供価値、競合との差別化方針などの事業の仕組みを捉えるのに必要な要素を体系的に考察することを目指してきた (柳川・阿部・石田, 2010)。

しかし実際のところ、ビジネスモデルという用語が指し示すものについては、それを使用する研究者ならびに実務家の間で大まかな理解がなされているものの、明確な共通認識が形成されているとは言い難い (三谷, 2014; 根来・早稲田大学 IT 戦略研究所, 2005; Zott et al., 2011)。また、特に日本においてビジネスモデル研究は、「ビジネス (事業) システム」研究 (加護野, 1993; 加護野・井上, 2004) と並行しつつ、欧米を中心とした研究とはまた異なる展開を見せている。これらビジネスモデル概念をめぐる趨勢は以下を求めよう。それはすなわち、ビジネスモデル研究の分析視角を整理することと、日本における研究の論点を加味したうえで上記の視角の再検討をおこなうことである。

本稿はこの問題認識のもと、以下の構成をとって議論を展開する。次節 (2 節) では、Zott et al. (2011) の内容の中でも特に、ビジネスモデルの先行研究が「何を説明しようとしてきか」という点について解説をおこなう。続く 3 節においては、Zott et al. (2011) が明らかにしたビジネスモデル研究の論点と展望とを解説する。そして 4 節においては、2 節ならびに 3 節の内容を確認しつつ、そこに日本におけるビジネスモデル研究の論点を取りこむことで、ビジネスモデル研究の論点と展望について検討をおこなう。最後 5 節においては、まとめと本稿の課題、今後の展望を述べる。

## 2. Zott, Amit and Massa (2011) :

### 既存のビジネスモデル研究は何を説明しようとしてきたか<sup>6)</sup>

Zott, Amit and Massa (2011) は、ビジネスモデル概念を用いた論考が研究者コミュニティのみならず実務の世界においても爆発的に増加している現状を鑑みて、先行研究の整理を試みた。そのため彼らはまず、1975年1月から2009年12月までに発刊された主要な経営学系のジャーナル<sup>7)</sup>と実務家志向のジャーナル<sup>8)</sup>の中から併せて1,253本の論文をピック

5) IT 用語辞典 e-Words 「ビジネスモデル 【business method (business model)】」, <http://e-words.jp/w/E38393E382B8E3838DE382B9E383A2E38387E383AB.html> (2014年11月10日アクセス)

6) 本節 (2 節) と続く 3 節の内容は、先述したとおり (脚注 1 参照)、全般的に Zott, Amit and Massa (2011) の内容に基づいている (ただし、抄訳や忠実な要約ではなく筆者の解釈を含む)。また、Zott et al. (2011) が引用している文献を本稿で扱う際には、当該文献の内容を精査したうえで、引用をおこなっている。

7) 例えば、*Academy of Management Journal* や *Academy of Management Review*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal* など。

8) 例えば、*Harvard Business Review* や *MIT Sloan Management Review* など。

アップした。そしてそれらの中から、企業経営にかかわる諸問題についてビジネスモデル概念を用いて適切な手法で研究しているもの、引用件数が多いものなどの条件を付加したうえで、最終的に133本の核となる論文を抽出し、そこにさらに103本の出版物（特に書籍）を加えて、それらの内容を検討している。

旧来よりビジネスモデル概念は企業の取引活動や経済活動を説明するものとして存在していたけれども、それが研究の世界や実務界で脚光を浴びたのは1990年代半ばのインターネット時代の到来とそれに関わる技術的發展が大きなきっかけであった。それを示すように、ビジネスモデル研究を扱った論考の出版の大半は1995年以降に集中している (Ghaziani and Ventresca, 2005)。

ビジネスモデル研究の増加は、ビジネスモデル概念に対する見解や定義の多様化へとつながった。実際、ビジネスモデル概念に関する明確な定義が無いまま論考を展開していたり、ビジネスモデルの構成要素を提示することによってビジネスモデルが何を示すかを定義したり (e.g., Osterwalder, Pigneur and Tucci, 2005)、他の論者の定義を引用した考察を展開したりと、各論考におけるビジネスモデル概念の扱いはさまざまである<sup>9)</sup>。

Zott et al. (2011) は上記のように、近年におけるビジネスモデル研究の増加とビジネスモデル概念の定義の多様化を指摘しつつ、既存のビジネスモデル概念は大きく分けて3つの現象を読み解くために用いられてきたと整理する。それらはすなわち、(1) 情報技術を用いたビジネス (インターネットビジネス (e-business))、(2) 価値創造や競争優位の構築、経営成果の獲得といった戦略的課題、(3) イノベーションと技術マネジメント、の3つである。下記の(1)項から(3)項では、これら3つの内容について個別に確認、紹介する。

#### (1) インターネットビジネスのビジネスモデル

インターネットビジネスとは、事業活動を電子的に (インターネット上でまたはインターネットを用いて) おこなうことを意味する。その代表例は Amazon.com のような電子商取引や B2B 取引で活用される電子市場 (e マーケットプレイス) である<sup>10)</sup>。

1990年代中盤以降のインターネットに代表される情報技術の急速な発展は、単純に企業のビジネスの方法を変えるのみならず、企業とそれに関係する供給業者や顧客との関係のあり方 (Brynjolfsson and Hitt, 2004) など、ビジネスの仕組みのデザインに大きな影響をもたらした。そして先述した通り、ビジネスモデル概念への注目を集め、関連研究が増加

---

9) Zott et al. (2011, p. 1024) には、ビジネスモデル概念の主要な定義が掲載されている。また、川上 (2011, pp. 22-23) にも主要な定義が翻訳を踏まえて掲載されている。ビジネスモデルの構成要素に関しては、柳川・阿部・石田 (2010) や澤田 (2014, p. 50) に詳しい。澤田 (2014) には、ビジネスモデルの関連研究であるビジネスシステムの構成要素も整理されている。定義や構成要素の詳細に関してはそれらを参照せよ。

10) Zott et al. (2011) によると、企業の製品やサービスを単に企業のホームページで紹介することはインターネットビジネスには該当しないとされる。

する大きなきっかけとなった (Magretta, 2002)。Zott et al. (2011) は、インターネットビジネスを扱ったビジネスモデル研究は大きく分けて2つの流れに整理できるとする。

第一には、インターネットビジネスのビジネスモデルと類型の整理 (description of generic e-business models and typologies) である。これは各論者によるインターネットビジネスの分類を意味する。例えば Timmers (1998) は、電子店舗 (e-shop) や電子購買 (e-procurement)、サードパーティーサービスなどインターネットビジネスを11の分類で整理する。また、Rappa (2001) は、価値提案 (value proposition) と収益獲得の方法からインターネットビジネスを分類した。

第二には、インターネットビジネスのビジネスモデルの構成要素 (components of e-business models) の説明である。インターネットビジネスの分類論に加え、各論者は、インターネットビジネスの構成要素、例えば、主要なものとして収益の流れ (profit stream) の設計、副次的なものとして顧客の選択 (customer selection) や価値獲得 (value capture) 方法の検討、差別化と戦略的管理 (differentiation and strategic control)、事業の範囲 (scope) の選択などがインターネットビジネスの遂行に必要であることを指摘した (Stewart and Zhao, 2000)<sup>11)</sup>。

これら2つの研究の流れを踏まえつつ、論者達はビジネスモデルを概念図や構成要素を用いて説明しようとした。例えば Weill and Vitale (2001) の「インターネットビジネスモデルの概略の図解 (e-business model schematics)」は、インターネットビジネスを、ビジネスへの参加者 (participants: ビジネスの主体となる企業や顧客、供給業者、提携業者)、参加者間の関係、左記関係を示す具体的な流れ (flow: 金銭、情報、製品やサービス) の3つから表現するものである。あるいは、Osterwalder (2004) は、ビジネスモデルの構成要素 (例えば、価値提案 (value proposition)、顧客セグメント (customer segment)、パートナーネットワーク (partner's network)、提供経路 (delivery channel)、収入の流れ (revenue stream) など) やその定義を明確化したり、企業経営におけるビジネスモデルの位置づけを検討したりすることによって、ビジネスモデルの概念体系<sup>12)</sup> (ontology) の検討をおこなった。

Zott et al. (2011) は、こうしたインターネットビジネスを分析対象としたビジネスモデル研究は、インターネットビジネスという事業形態の新規性や類型、あるいはビジネスモデルの構成要素の整理と提示に寄与してきたとする。しかしその一方で彼らは、顧客に対する価値提案 (value proposition) や収益モデル、ビジネスパートナーとの関係性といったビジネスモデルの構成要素それぞれが「ビジネスモデルそのもの」を指し示すわけでは無い、換言すれば、各構成要素はビジネスモデルのあくまで一部分に過ぎないと指摘する。

11) Zott et al. (2011, pp. 1027-1028) には、他の論者によるインターネットビジネスの構成要素の整理について紹介されている。

12) “ontology” には哲学用語の「存在論」を訳語として当てることもできるが、ここではインターネットビジネスに親和性の高い情報科学や認知科学において用いられる「概念体系」を訳語として採用した。

そのため、ビジネスモデルの各構成要素と事業に関係する他の重要な概念や要素<sup>13)</sup>との関係性について、上記の研究群は十分な説明をおこなっていないとする。

## (2) ビジネスモデルと戦略の関係：事業活動を通じた価値創造と価値獲得

ビジネスモデル概念が説明を試みた2つめの大きな現象は、価値創造や競争優位の構築、経営成果の獲得といった戦略的課題である。ビジネスモデル概念は、これら課題を説明しようとする研究者や戦略策定にかかわる実務家からの関心を集めてきた。

Zott et al. (2011) は、情報通信技術の発展に伴って出現したネットワーク型の市場における経済的な価値創造のみならず、貧困の削減といった社会的価値の創出をも目的として、ビジネスモデル概念が用いられてきたことを指摘する。また、価値創造の局面をビジネスモデル概念で説明することは、シュンペーター的イノベーションや価値連鎖 (value chain) の再構成 (Porter, 1985) といったものを通じて生み出される価値以上のものを説明可能とする。これらを可能としたのは、ビジネスモデル概念が、単一企業のみならず顧客や供給業者といったビジネスにかかわるプレイヤー (パートナー) をも取りこんだ分析単位であることが大きな要因であるといえる。他方で、企業間競争の源泉がビジネスモデルである、つまりビジネスモデルそのものが企業の競争優位の源泉になるという指摘も論者によってなされてきたと Zott et al. (2011) は考察する。

こうしたビジネスモデルと価値創造や競争優位といった戦略的課題との関係性を議論する既存研究は、つまるところビジネスモデル概念が企業の活動と経営成果との関係を説明するのに適していることを主張する。例えば、Afuah and Tucci (2001) は、企業の競争優位と経営成果を説明できる概念としてビジネスモデルを取り上げる。続く Afuah (2004) では、ビジネスモデルを利益生成プロセスとしてとらえ、利益は顧客価値の創造からもたらされること、そして顧客価値は、(1) 経営資源、(2) 経営プロセス、(3) ポジショニング、(4) 産業の状況、によって決定されるとしている。こうした研究は概念的なものであるが、他方では、ビジネスモデルの設計と経営成果との関連に関する実証研究が、研究者のみならず実務家の論考においても蓄積されており (e.g., Linder and Cantrell, 2001; Zott and Amit, 2007)、企業の活動と経営成果との関係を説明する概念としてビジネスモデルは一定の説明力を有しているとされる。

一方で、ビジネスモデルが経営成果をもたらすロジックを説明可能なものだとすると、そのロジックを説明してきた既存の概念である「戦略」とビジネスモデルとの関係性に対しても注目が集まる。Zott et al. (2011) は、ビジネスモデル概念は、既存の戦略論やその理論的背景を拡張できるものだとする。例えば、Christensen (2001) は、ビジネスモデルを製品市場におけるポジショニングとは区別された競争優位の源泉だと考える。というのも、競合同士が同一の製品市場で類似した顧客ニーズを満たすことを追求していたとしても、お互いに「異なるビジネスモデル」によってそれを達成することが可能だからであ

13) 例えば、事業環境要因や経営成果、顧客満足度と考えられる。

る。こうした見解に立つことは、論者たちに戦略とビジネスモデルの違いを下記の2つの通りに認識させてきた。それはすなわち、①戦略が企業間の競争や単一企業の価値獲得、競争優位に重きを置いてきたのに対して、ビジネスモデルは企業の関係パートナーとの共同での価値創造に焦点を当てていること、そして、②既存の戦略論があまり着目してこなかった、顧客に焦点を当てた価値提案 (value proposition) を強調していることである。Zott et al. (2011) は、顧客に焦点を当てた企業活動を企業のパートナーと進めていくことに、ビジネスモデル概念の特異性があるとまとめている。

ここまで見てきた戦略論の文脈におけるビジネスモデル研究は、下記の3つのことを明らかにしてきた (Zott et al., 2011)。それは、①ビジネスモデルがパートナーと一緒にあっての価値創造を説明するものであること、②ビジネスモデルの設計と経営成果との関係性、③各種戦略コンセプトとビジネスモデル概念との相違点である。ビジネスモデル概念には共通した定義や統一された見解が無いために、論者はビジネスモデル「ではない」ものを説明することで、ビジネスモデル自体を説明してきた。例えば、ビジネスモデルは、価値連鎖のような供給業者から顧客までの線的な関係ではなく複数の関係パートナーからなる活動の体系であるし、製品市場戦略や全社戦略とも異なる概念である。また、ビジネスモデルは、社内における管理メカニズム (例えば、インセンティブ設計) ではなく、社外の関係パートナーとの関係を設計するのに寄与するものである。

一方、こういったビジネスモデル概念の特異性の指摘にも関わらず、ビジネスモデルと戦略との違いに線引きをせず、ビジネスモデルは戦略の実行の局面を説明するためのものである、戦略が実現化したものがビジネスモデルであるとする論者も依然存在することを Zott et al. (2011) は指摘している。

### (3) ビジネスモデルと技術マネジメント、イノベーション

ビジネスモデル概念は技術マネジメントとイノベーションマネジメントの範疇においても用いられてきた。そこにおいては、2つの考え方が中心であったとされる (Zott et al., 2011)。それは、①ビジネスモデルを通じて革新的なアイデアや技術を商業化することと、②ビジネスモデルそのものがイノベーションの対象となることである。

まず前者に関しては、ビジネスモデルが新たな技術に潜んでいる価値を経営成果、市場成果につなげるうえで重要な役割を果たすことを意味する。例えば、Chesbrough and Rosenbloom (2002) は、他の有力企業が利用を諦めた技術をゼロックス社 (Xerox Corporation) が商業化するにあたってビジネスモデルが果たした役割を事例研究によって明らかにしている。また彼らの研究においては、成功した技術ベンチャー (spin-off) と失敗したそれとの差を、効果的なビジネスモデルの探求と構築の差で説明している。一方で、ビジネスモデルが企業の技術の商業化の成否を説明するだけでなく、技術によってビジネスモデルが刷新される側面もあることや、企業ではなく産業全体における構造変化<sup>14)</sup>をも説明可能であることが指摘されている (Zott et al., 2011)。

こういった技術マネジメントとビジネスモデルを関連付けて説明する研究は、技術その

ものの重要性は指摘するけれども、それが製品やサービス、そしてさらにビジネスモデルに埋め込まれて初めて商業化が可能になることを明らかにしてきた。

次に後者であるが、これは技術マネジメントやイノベーションマネジメントにおいて企業がビジネスモデル設計に力点を置くことの重要性ではなく、ビジネスモデル「それ自身」がイノベーションの対象となることを意味する。例えば、Chesbrough (2003) が提唱した「オープンイノベーション (open innovation)」は、事業の推進にあたって社内のアイデアにだけ目を向けるのではなく、社内外の幅広いアイデアに目を向けること、社内外のアイデアを結びつけることを提唱する。これはまさに、「ビジネスの方法自体をどう変えるか、ビジネスにどうイノベーションを起こすか」ということをそのものである。

こういったビジネスモデルのイノベーションは、企業が経営成果をあげる際の鍵となるものとして注目を集めてきた。実際、多くの論者によって事業転換と組織革新の方法として、ビジネスモデルイノベーションが取り上げられている (e.g., Johnson, 2010; Sosna, Treviño-Rodríguez and Velamuri, 2010)。同時に、ビジネスモデルイノベーションを起こすためには、それに関する意思決定ができるリーダーやマネージャ層のリーダーシップの重要性も指摘されている。

上記2つの観点、すなわち技術マネジメントとビジネスモデルの関係、そしてビジネスモデルイノベーションに関する研究は、下記を主張するものであったといえる。第一に、ビジネスモデルは事業活動におけるインプット（多くの場合、技術）と経営成果とを結びつけるものとして想定される。技術の商業化にビジネスモデルが果たす役割はまさにこの典型である。第二に、ビジネスモデルは、収益獲得の方法や顧客への価値提案 (value proposition) の見直しを通じた、事業に革新をもたらす方法としても考えられるし、革新の対象そのものとしても位置付けられる。例えば、アップル社の iPod ないし iPhone のビジネスモデルは、既存のアップルのビジネスからの転換を迫るものであったし、iPhone そのものも常に革新の対象と位置付けられている。

### 3. Zott, Amit and Massa (2011) : ビジネスモデル研究の論点と展望は何か

Zott, Amit and Massa (2011) は上記2節で概観した整理を通じて、ビジネスモデル概念は、さまざまな経営の分野や文脈において、異なった研究課題を説明するために用いられてきたのだということを主張する。異なった研究課題とは、繰り返しになるが、(1) インターネットビジネスのビジネスモデル、(2) 事業活動を通じた価値創造と価値獲得といった戦略的課題、(3) 技術マネジメントとの関連性やビジネスモデルイノベーション、である。そして彼らは、ビジネスモデル概念はこれら3つの分野を橋渡しして発展してきたのではなく、それぞれの分野の中において概念化が進行してきたことと、その結果、ビジネスモデル概念の捉え方に多様性がもたらされたことを指摘する。

---

14) 例えば、エネルギー産業におけるクリーンエネルギーへの転換など。

そこでまず Zott et al. (2011) は、3つの分野ごとに、言語表現的に統一された研究の論点を採用することを提案し、以下の通り例示する。それは、(1)「ネットビジネスのビジネスモデルの原型 (e-business model archetype)」, (2)「活動システムとしてのビジネスモデル (business model as a activity system)」, (3)「コスト・収益設計図としてのビジネスモデル (business model as cost/revenue architecture)」である。

続いて Zott et al. (2011) は、今後のビジネスモデル研究の展望として、分野横断的な論点を4つ提案する。第一は、ビジネスモデル概念を、企業かそのパートナーのいずれか一方を研究するという旧来的な分析単位の範囲を拡張して、双方の間に橋渡しをする事業活動の新たな分析単位とすることである。

第二は、ビジネスモデル概念を「何 (What) のビジネスをおこなうのか (ターゲット顧客にどのような製品・サービスを届けるのか)」を説明するためのものではなく、「どのように (How) ビジネスをおこなうのか (企業の経営資源と顧客が求めているニーズをどのように結びつけるか)」を体系的に説明するために用いることを提案する。

第三は、分析対象となる企業だけでなくその供給業者、提携業者あるいは顧客といったパートナーによっておこなわれる「活動」をビジネスモデル概念の定義の中にうまく取り込んでいくことである。既存研究においては、明示的にそれら活動の存在をビジネスモデル概念の中に含めるものもあったが、「プロセス」や「取引」といった用語を用いることで暗黙的にあるいは間接的に活動の存在を示すものもいまだ多い。

第四は、ビジネスモデル概念が、価値の獲得 (value capture) と価値の創造 (value creation) の双方を説明できることを認識することである。既存研究が明らかにしてきたように、ビジネスモデルの構成要素として「価値」にかかわるものを挙げるものは多い。例えば、価値提案 (value proposition) は多くの研究でビジネスモデルの重要な構成要素として提案されてきた。重要なのは、価値の創造に力点を置きつつも、それだけを説明するのではなく、価値の創造は価値の獲得を通じておこなわれることを念頭におきつつ、価値創造のメカニズムを検討することにあるといえるだろう。

Zott et al. (2011) は広範な文献レビューを経て上記を指摘したうえで、ビジネスモデル概念がいまだ未成熟であることと、実証研究や理論構築に向けて論者間での共通認識を得ることが難しいことを、ビジネスモデル研究の課題として位置付ける。そのため、今後の研究の展望として彼らは、ビジネスモデル概念に理論的な基盤を構築することと、近接概念<sup>15)</sup>との概念的な線引きを明確にすることの重要性を訴える。加えて、論者がどのビジネスモデルの論点 (ネットビジネスのビジネスモデルの原型, 活動システムとしてのビジネスモデル, コスト・収益設計図としてのビジネスモデル) を説明するためにビジネスモデル概念を用いるのかということに対して自覚的であることと、ビジネスモデル概念の先行物<sup>16)</sup>とビジネスモデルが生み出すものを明らかにすることが今後の研究課題としている。

15) 例えば、エコシステム (ecosystem) や活動システム (activity system), 価値連鎖 (value chain), バリューネットワーク (value network)。

16) 例えば、事業環境などと想定される。

#### 4. ディスカッション —ビジネスモデル研究の論点と展望の検討：

Zott, Amit and Massa (2011) に日本における研究成果を統合して—

2節と3節では、Zott, Amit and Massa (2011) の内容を解説し、欧米を中心としたビジネスモデル研究の系譜と論点、展望を確認してきた。ここでは、それら論点と展望に対して、欧米を中心とした研究者コミュニティの主張とは異なる部分もある日本発のビジネスモデル研究の知見を統合しつつ、ビジネスモデル研究の論点と展望を改めて検討する。

##### (1) ビジネスモデルとビジネスシステム

検討に先だってまず、日本発のビジネスモデル研究において看過することができない近接概念である「ビジネスシステム（事業システム）」概念についての整理をおこなってみたい。

ビジネスシステムとは、「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、①どの活動を自社で担当するか、②社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム」（加護野・井上，2004，p.47）のことである。この概念は米国における経営史研究においてその端緒が確認されるものの（井上，2010；岡田，2012），戦略論の範疇においては日本国内において発展してきたといえる。日本におけるビジネスシステム研究の源流は、伊丹・加護野（1993）が、加護野・石井（1991）での酒類業界の調査研究などを踏まえ「ビジネス・システムとは、価値を生み出すために必要な経営資源と、それを組織化するための仕組みからなりたっている」（伊丹・加護野，1993，p.42）とし、事業の内容を仕組みとして捉えていくことの重要性を喚起したことが発端になっている。その後、加護野（1999）や加護野・井上（2004）を経て、ビジネスシステム概念を用いた研究は、企業のみならず、産業レベル（国家レベルの産業のみならず地域産業も含む）を分析対象として蓄積が進んでいる（岡田，2012）。

加護野・井上（2004）は、ビジネスモデルとビジネスシステムの違いを以下に見出す。まずビジネスモデルは、設計志向が強い考え方であり、特定の文脈（例えば業種）からは切り離されたモデリング要素の強いものであるとする。一方、ビジネスシステムは、個別企業や産業の置かれた文脈を経路依存的にとらえ、設計の結果としてのシステムを包括的に説明するものであるとする。ごく簡単にいうと、ビジネスモデルが設計図であり、ビジネスモデルが設計の結果できあがるものということである。しかし、欧米を中心として研究されてきたビジネスモデル概念や、國領（1999）や根来・木村（1999）らが提唱したビジネスモデル概念もその設計時に、自社が「歴史的に蓄積してきた」経営資源を分析したり、どうやって資源と顧客のニーズを結びつけ付けるのかといった問題を当該企業が置かれた文脈に位置付けて考えたりする。

ビジネスモデルはビジネスシステムとは異なり、どちらかというところ個別企業に焦点を当てている、経路依存的な文脈を重視しない、といった見解も存在するが（岡田，2012），

Zott et al. (2011) が明らかにしたところによると、ビジネスモデルは個別企業とそのパートナーとの関係性に着目して価値創造のメカニズムを説明したり、産業における構造変化を説明したり、あるいは、蓄積されてきた経営資源をビジネスモデル設計時に分析したりするものであるから、この見解の説明力も十分ではないと考えられる。実際に、ビジネスモデルとビジネスシステムに明確な線引きはおこなわず同じものとして捉える研究も多い (e.g., 藤原, 2013; 中村・岡田・澤田, 2006; 澤田, 2014, 澤田・中村, 2010)。

したがって本稿においても、ビジネスモデルとビジネスシステムを明確に区別せず、ビジネスモデル研究とビジネスシステム研究は同一の問題意識に立ったものであるとする。この立場をとったうえで日本におけるビジネスモデル研究の知見を加味すると、Zott et al. (2011) が明らかにした既存のビジネスモデル研究の3つの論点、すなわち (1) インターネットビジネスのビジネスモデル、(2) 事業活動を通じた価値創造と価値獲得といった戦略的課題、(3) 技術マネジメントとの関連性やビジネスモデルイノベーション、どのように解釈できるだろうか。

## (2) インターネットビジネスのビジネスモデル

日本において、インターネットビジネスとの関連においてビジネスモデル概念を検討した研究の嚆矢として、國領 (1999)、根来・木村 (1999) があげられる。双方の研究ともに、当時勃興しつつあったインターネットビジネスあるいはプラットフォーム型のビジネスを対象として、國領 (1999, p. 26) が「ビジネスモデルとは、①誰にどんな価値を提供するか、②そのために経営資源をどのように組合せその経営資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるか、というビジネスのデザインについての設計思想である」としたり、根来・木村 (1999, p. 2) がビジネスモデルを「[どのような事業活動をしているか、あるいは事業構想を行うか]を示すモデル」であり、①戦略モデル、②オペレーションモデル、③収益モデルによって表現できるとしたりするなど、ビジネスモデルの構成要素あるいは設計法についての議論を展開してきた。

しかし、ビジネスシステム研究もビジネスモデル研究の範疇だとすると、日本におけるビジネスモデル研究はインターネットビジネス以外を対象とした研究が多く蓄積されてきたと一定程度主張可能である。先述したが、酒類産業のみならず地域の伝統産業 (e.g., 西尾, 2007; 山田, 2013) や長寿企業 (e.g., 吉村・曾根, 2011) などを含め、多種多様な産業やビジネスを対象とした研究が蓄積してきた。もちろん欧米でもネットビジネス以外の産業や企業を扱う研究は存在するが (e.g., Chesbrough and Rosenbloom, 2002), それらの多くが技術を活用するエレクトロニクスメーカーや製薬企業であることを鑑みると、日本における分析対象の多様さは特筆すべきものであるといえる。

また、Zott et al. (2011) は、ネットビジネスを対象とした既存のビジネスモデル研究が、ビジネスモデルの構成要素を特定してきたことや、それらを図式化してきたことを指摘してきた。日本においても構成要素の特定や図式化はおこなわれているが (e.g., 井上,

2006；根来，2006），それだけではなく，特にビジネスモデルの構成要素を特定せず，ビジネスモデルの内容や成立の過程を記述している研究も多くみられる（e.g., 永山，2012；武石・李，2005）。こういった記述的分析も日本におけるビジネスモデル研究の特色の一つといえるだろう。

### （3）事業活動を通じた価値創造と価値獲得といった戦略的課題

日本におけるビジネスモデル研究，中でも特にビジネスシステムを扱ってきた研究は，特定企業の外にいるパートナーとの関係に着目した分析セットを提供してきた（井上，2010；岡田，2012）。また，ビジネスモデル概念の論者に関しても，例えば根来（2006）は，ビジネスモデルを構成する要素である戦略モデルの中の一項目である「資源」に，外部パートナーとの関係性を含めて考えている。こういったことから，日本におけるビジネスモデル研究も欧米を中心とした研究同様，外部パートナーとの関係性には着目して研究を進めてきたといえるだろう。

一方で，ビジネスモデルの設計と経営成果との関係性や，各種戦略コンセプトとビジネスモデル概念との相違点の検討についてはいまだ発展途上であるといえる。ただしその中にも，いくらか日本独自の研究成果は確認できる。例えば前者に関しては，根来（2006）が「差別化システム」を提唱している。これは資源，活動，ターゲティング・差別化という3つの階層内にある要素同士を因果関係の線で結ぶことで，事業の模倣困難性がどのように実現されているか，そしてどのように模倣困難性を追求すべきかを分析できるものである。また楠木（2009，2010）による「戦略ストーリー」の議論も，戦略ストーリーとビジネスモデルとを彼は区別しているけれども，競争優位へと結びつく事業の構成要素を首尾一貫した因果論理として表現している点において，同様の問題意識を持つ議論であると考えられる。

ただしこれらは，ビジネスモデルの構成要素が経営成果や競争優位につながるメカニズムを図式的にあるいは定性的に把握するものであって，ビジネスモデル設計の巧拙と経営成果との関係性を定量的に捉えるものではない。日本における多くのビジネスモデル研究は，どうやってビジネスモデルが生成されてきたのかというメカニズムやビジネスモデルが何から構成されているかという点は説明するけれども，それがどうやって経営成果に結びついているのかは十分に説明してこなかったといえるだろう。

後者のビジネスモデルと戦略との相違点との検討については，例えば西野（2006）が戦略は「組織としての活動の長期的な基本設計図」，ビジネスモデルは「戦略を実現させるための一連の仕事の枠組みの設計」であり「策定された戦略に基づいてモノやサービスを顧客に提供し，事業として収益を上げるための一連の仕事の枠組み」として区別しているが，日本における多くの研究においてもいまだ両者の相違点に関する統一的な見解はもたらされていない。

#### (4) 技術マネジメントとビジネスモデル、ビジネスモデルイノベーション

技術の商業化をビジネスモデルという概念から捉える研究は日本においてはまだまだ多くは見られない。もちろん技術の商業化を扱った研究はあるけれども (e.g., 伊丹・宮永, 2014; 榊原, 2005), その中心に、ビジネスモデルという分析枠組みを置いているかどうかは別である。また、ビジネスモデルイノベーションを事業の再構築や組織革新と関連付けた議論も、例えば野中・徳岡 (2009) や野中・遠山・平田 (2010) などリーダーシップ論や企業ビジョンの見地を活かしつつ検討されていたり、西野 (2006) においてビジネスモデルや収益モデルの工夫という見地からビジネスモデルイノベーションのパターンが分析されていたりするものの、多くは「ビジネスモデルイノベーションに成功した企業」の事例研究 (e.g., 川上, 2011) にとどまっているといえる。

こういった現状の背景は以下と考えられる。第一に、技術は資源の一部として考え、他のビジネスモデル研究の論点の中で吸収されていること (e.g., 根来, 2006), 第二に、ビジネスの収益化の方法に関しては「収益モデル」という考え方でビジネスモデル研究の個別の論点として扱われていること (e.g., 西野, 2006; 川上, 2013), ビジネスモデルイノベーションへの着目が近年になって高まっていること (e.g., 野中・徳岡, 2012) である。今後、技術の商業化とビジネスモデルとの関連を扱った研究は、「MOT (management of technology)」の文脈の中で (e.g., 伊丹・宮永, 2014, 西野, 2006) 扱われることが増加するだろう。また、組織革新の方法論としてのビジネスモデルイノベーションに着目した研究もさらに増加していくと想定される。例えば、井上 (2012) による他社の「模倣」をきっかけとしたビジネスモデルイノベーションの方法論の提案はこの流れに沿うものといえるだろう。

#### (5) 日本における研究を踏まえた今後の展望の考察と日本独自の論点の提示

Zott et al. (2011) は、今後のビジネスモデル研究の展望として、①ビジネスモデル概念を企業とパートナーの双方を分析単位にできるものとする、②ビジネスモデル概念を「どのように (How) ビジネスをおこなうのか (企業のリソースと顧客が求めているニーズをどのように結びつけるか)」を体系的に説明するために用いること、③分析対象となる企業だけでなくその供給業者、提携業者あるいは顧客によっておこなわれる「活動」をビジネスモデル概念の定義の中にうまく取り込んでいくこと、④ビジネスモデル概念は、価値の獲得 (value capture) と価値の創造 (value creation) の双方を説明できることを認識すること、の4つをあげた。これら4つの展望は日本におけるビジネスモデル研究を踏まえるとどう解釈できるだろうか。

まず上記の①は、今後の展望と位置付けるのには多いくらの研究成果が既に日本においては蓄積してきているといえるだろう。ビジネスモデル研究も、本稿においてはビジネスモデル研究の一部としたビジネスシステム研究も、①の分析単位を用いて研究課題に迫るものである。加えて、③に関しても、國領 (1999) や加護野・井上 (2004) における定義の中で取り込まれており、日本のビジネスモデル研究においてはフォローできてきたも

のと考えられる。ただし、「コミュニケーション」(國領, 1999)や「分業」(加護野・井上, 2004)といった用語を定義の中で具体化していく努力の余地ははまだ残されているといえる。総じて①と③に関しては、他の展望と比して優先度を下げた研究がなされるべきであると考えられる。

一方で②に関しては、先に「差別化システム」や「戦略ストーリー」を例として示したものの、日本国内においても研究は進展の途上とみなせるため、今後も検討を続けていく必要があるといえるだろう。また、④に関しても日本においては、ビジネスモデル設計と経営成果との関係性を十分に示すことはできておらず、また「どのようにすれば顧客ニーズに適合する価値を創造できるのか」というメカニズムに関しては十分に説明できていない。この点に関しても今後の研究の展望として残るであろう。以上から、②と④に関しては今後より重点を置いた研究がなされる必要があると考える。

最後に、日本における研究が提示している独自性の強い論点、研究の展望として、「ビジネスモデルの変化のメカニズムを明らかにすること」を提示しておきたい。実務を想定すれば当然分かることであるが、そもそも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)。一度ビジネスモデルを構築した後には事業環境の変化を受け、それを再構築、進化させ続けていく必要があると考えるのは現実的には妥当であろう。

では、どのようにしてこの研究課題の解決に接近していけば良いのであろうか。近年その方策の一つとして、時系列変化にともなうビジネスモデルの変化メカニズムを捉えようとする動きが存在する<sup>17)</sup>。例えば根来・徳永(2007)は、「仕組の過剰自己強化」という概念を用いて、「自社の活動が顧客の意識変化を生む結果、ライバルに有利な状況が整備されてしまう」ケースに関して、企業の成功したビジネスモデルがもたらす「意図せざる結果」という視点から論じている。また、井上(2006)も、Yahoo! JAPANの事業発展を時系列で事例分析することでビジネスモデルの構成要素が変化していく様子を記述し、事業環境の変化に伴い同社がビジネスモデルを漸次的に強化していくプロセスを明らかにしている。澤田(2014)の同様の問題意識に立つものであり、ネット証券業界のビジネスモデルの生成メカニズムとそれがもたらす市場ニーズの変化、そのニーズに対するビジネスモデルの適応の問題が議論されている。三谷(2014)や根来(2014)が指摘するよう、ビジネスモデルをどのようなタイミングでどうやって変化させるのかという問題は、理論的にも実務的にも非常に重要な論点を含んでいる。今後この論点に関わる研究の増大が期待される。

## 5. お わ り に

本稿においては、Zott, Amit and Massa (2011)を解説することで、既存のビジネスモ

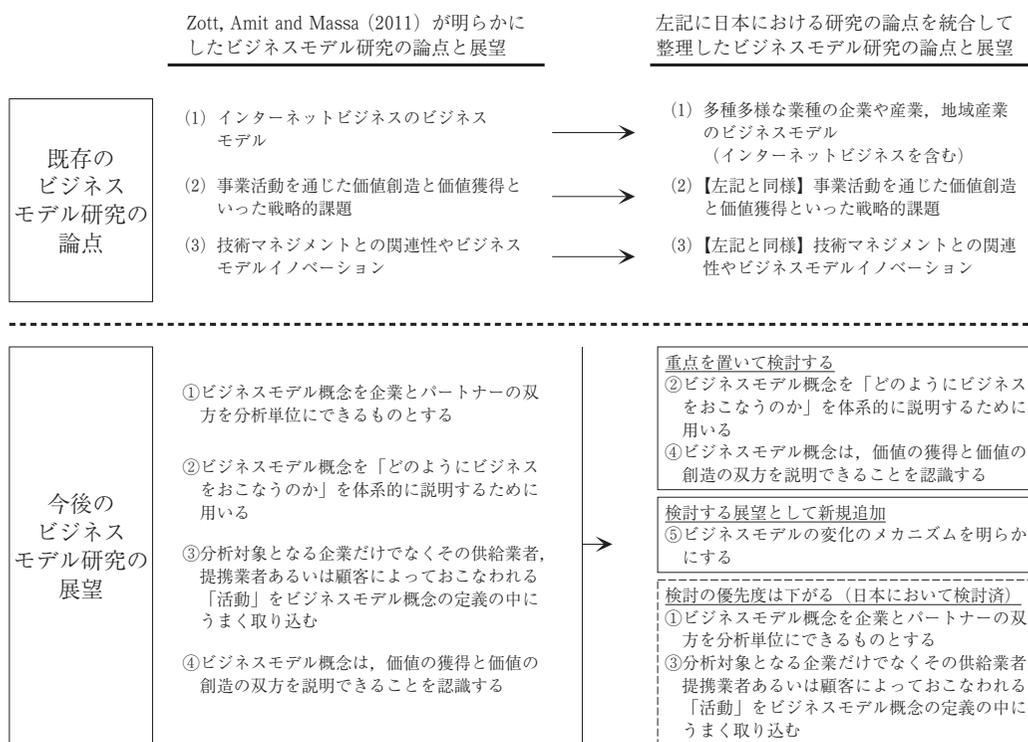
---

17) 欧米を中心とした研究コミュニティにおいても、例えば Sosna, Trevinyo-Rodríguez and Velamuri (2010)は、ビジネスモデルの構築に際しての試行錯誤学習プロセスを、組織学習論における「探索」概念と「活用」概念を背景理論として解き明かしている。

デル研究が (1) インターネットビジネスのビジネスモデル, (2) 事業活動を通じた価値創造と価値獲得といった戦略的課題, (3) 技術マネジメントとの関連性やビジネスモデルイノベーション, の3つの論点のいずれかに焦点を当てたものであったことを説明した。また, 今後の研究の展望として, ①ビジネスモデル概念を企業とパートナーの双方を分析単位にできるものとする, ②ビジネスモデル概念を「どのようにビジネスをおこなうのか」を体系的に説明するために用いる, ③分析対象となる企業だけでなくその供給業者, 提携業者あるいは顧客によっておこなわれる「活動」をビジネスモデル概念の定義の中にうまく取り込んでいくこと, ④ビジネスモデル概念は, 価値の獲得と価値の創造の双方を説明できることを認識すること, の4つがあげられた。

本稿では, これら論点と展望に対して日本における知見を統合して検討をおこなった結果, 以下のビジネスモデル研究の論点と展望を導きだした (図1参照)。

図1 ビジネスモデル研究の論点と展望の検討



出所：筆者作成

まず, ビジネスモデル研究は, (1) インターネットビジネスのみならず多種多様な業種の企業や産業, 地域産業を分析対象としてきたこと, (2) 事業活動を通じた価値創造と価値獲得に関しては, 欧米における研究コミュニティにおいても日本におけるそれにおいても研究のテーマや検討の度合いは同程度であること, しかし日本においてはビジネスモデ

ルの構成要素が経営成果や競争優位につながるメカニズムを図式的に把握するツールに関する研究が進展していること、(3) 技術マネジメントとビジネスモデルの関係、またビジネスモデルイノベーションを扱う研究に関しては欧米の研究コミュニティが先行していることを明らかにした。

また、研究の今後の展望としては、②ビジネスモデル概念を「どのようにビジネスをおこなうのか」を体系的に説明するために用いることと、④ビジネスモデル概念は、価値の獲得と価値の創造の双方を説明できることを認識することの2つに重点を置くことと、「ビジネスモデルの変化のメカニズムを明らかにすること」という日本のビジネスモデル研究において意識されている今後の研究課題を検討していくことを本稿では提案する。

本稿では、欧米を中心としたビジネスモデル研究のみならず日本における研究においても、ビジネスモデル概念の基盤となっている理論や概念、例えば資源ベース戦略論や取引コスト、制度論といったところには立ち入った研究をおこなうことはできなかった。日本においても研究の蓄積が見られるプラットフォーム論やエコシステム論といった近接概念の知見も取り込みつつ、あるいはそれらとビジネスモデル研究との間に線引きをおこないつつ、Zott et al. (2011) が指摘するようにビジネスモデル概念の理論的基盤を明確にしてビジネスモデル研究の立ち位置と課題をより一層明らかにすることが今後の研究の展望であるといえる。

#### 参考文献

- Afuah, A. (2004) *Business models: A strategic management approach*, New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Afuah, A., and Tucci, C. L. (2001) *Internet business models and strategies: Text and cases*, New York: McGraw-Hill.
- 足代訓史 (2014) 「ビジネスモデル研究の到達点と展望：Zott, Amit and Massa (2011) 解説と日本における関連研究の論点を統合した検討」『Osaka University of Economics Working Paper Series』No. 2013-8, pp. 1-16.
- Brynjolfsson, E., and Hitt, L. (2004) “Intangible assets and the economic impact of computers,” in W. Dutton, B. Kahin, R. O’Callaghan, and A. Wyckoff (eds.), *Transforming enterprise*, Boston: MIT Press: pp. 27-48.
- Chesbrough, H. W. (2003) *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston: Harvard Business School Press (大前恵一朗訳 (2004) 『OPEN INNOVATION』産能大出版部).
- Chesbrough, H. W., and Rosenbloom, R. S (2002) “The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spinoff companies,” *Industrial and Corporate Change*, 11: pp. 533-534.
- Christensen, C. M. (2001) “The past and future of competitive advantage,” *MIT Sloan Management Review*, 42 (2): pp. 105-109.
- Currie, W. L. (2004) “Value creation from the application service provider e-business model: the experience of four firms,” *Journal of Enterprise Information Management*, 17(2): pp. 117-130.
- 藤原雅俊 (2013) 「消耗品収益モデルの陥穽：ビジネスモデルの社会的作用に関する探索的事

- 例研究」『組織科学』46(4), pp. 56-66.
- Ghaziani, A., and Ventresca, M. J. (2005) "Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk 1975-2000," *Sociological Forum*, 20: pp. 523-559.
- 井上達彦編著 (2006) 『収益エンジンの論理』白桃書房.
- 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』(420), pp. 193-233.
- 井上達彦 (2012) 『模倣の経営学』日経 BP 社.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1993) 『ゼミナール経営学入門 改訂増補版』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・宮永博史 (2014) 『技術を武器にする経営：日本企業における MOT とは何か』日本経済新聞出版社.
- Johnson, M. W. (2010) *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Boston: Harvard Business School Press (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略：ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』阪急コミュニケーションズ).
- 加護野忠男 (1993) 「新しいビジネス・システムの設計思想」『BUSINESS INSIGHT』1993 Autumn, pp. 44-56.
- 加護野忠男 (1999) 『競争優位のシステム：事業戦略の静かな革命』PHP 新書.
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣.
- 加護野忠男・石井淳蔵編著 (1991) 『伝統と革新—酒類産業におけるビジネスシステムの変貌—』千倉書房.
- 川上昌直 (2011) 『ビジネスモデルのグランドデザイン』中央経済社.
- 川上昌直 (2013) 『課金ポイントを変える 利益モデルの方程式』かんき出版.
- 國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社.
- 楠木建 (2009) 「短い話を長くする：ストーリーの戦略論」『組織科学』42(3), pp. 31-47.
- 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての経営戦略』東洋経済新報社.
- Linder, J. C. and Cantrell, S. (2000) "Changing Business Models: Surveying the Landscape," *A Working Paper from the Accenture Institute for Strategic Change*: pp. 1-15.
- Magretta, J. (2002) "Why business models matter," *Harvard Business Review*, 80(5): pp. 86-92 (村井章子訳「ビジネスモデルの正しい定義」『Diamond Harvard Business』2002年8月号, pp. 123-132).
- Mahadevan, B. (2000) "Business models for Internet-based e-commerce," *California Management Review*, 42(4): pp. 55-69.
- 三谷宏治 (2014) 「ビジネスモデル全史」『Diamond Harvard Business Review』2014年4月号, pp. 34-50.
- 永山晋 (2012) 「コンテンツ産業におけるビジネスシステムの構築メカニズム」『日本情報経営学会誌』33(2), pp. 71-82.
- 中村洋・岡田正大・澤田直宏 (2006) 「経営資源・ケイパビリティ理論と SCP 理論の動的補完性に関する考察—内部経営資源の蓄積・活用と業界構造変化の相互作用の観点から—」『組織科学』40(1), pp. 60-73.
- 根来龍之 (2006) 「競争戦略策定の出発点は何であるべきか？」『早稲田商学』No. 407, pp. 463-482.
- 根来龍之 (2014) 『事業創造のロジック：ダントツのビジネスを発想する』日経 BP 社.

- 根来龍之・木村誠（1999）『ネットビジネスの経営戦略—知識交換とバリューチェーン』日科  
技連出版社。
- 根来龍之・徳永武久（2007）「仕組の過剰自己強化と意図せざる結果：一太郎と Word の攻防  
を事例とした研究」『経営情報学会誌』15(4), pp. 51-75.
- 根来龍之監修・早稲田大学 IT 戦略研究所編（2005）『デジタル時代の経営戦略』メディアセレ  
クト。
- 西野和美（2006）「技術が生み出すビジネスモデル」伊丹敬之・森健一編『技術者のためのマ  
ネジメント入門』日本経済新聞社, pp. 265-291.
- 西尾久美子（2007）『京都花街の経営学』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・徳岡晃一郎（2009）「ビジネスモデル・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー』  
2009 WIN., pp. 96-115.
- 野中郁次郎・徳岡晃一郎編著（2012）『ビジネスモデル・イノベーション：知を価値に転換す  
る賢慮の戦略論』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透（2010）『流れを経営する：持続的イノベーション企業の動態  
理論』東洋経済新報社。
- 岡田美弥子（2012）「ビジネスシステム研究の意義と課題」『日本情報経営学会誌』33(2), pp.  
47-58.
- Osterwalder, A. (2004) “The business model ontology—A proposition in a design science  
approach,” *Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland*.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur and C. Tucci (2005) “Clarifying Business Models: Origins, Present,  
and Future of the Concept,” *Communications of the Association for Information Systems*, 15: pp. 1-  
40.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New  
York: Free Press (土岐坤訳 (1985) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)。
- Rappa, M. (2001) “Business models on the web: Managing the digital enterprise,” Retrieved March  
2014 from [digitalenterprise.org/models/models.html](http://digitalenterprise.org/models/models.html).
- 榊原清則（2005）『イノベーションの収益化：技術経営の課題と分析』有斐閣。
- 澤田直宏（2014）「競合企業との相互作用に基づくビジネスシステムの形成および同プロセス  
が生み出す市場ニーズとのミスマッチ」『組織科学』47(4), pp. 48-70.
- 澤田直宏・中村洋（2010）「新たな派生市場セグメントに対する既存ビジネスシステムの適応  
困難性—競争優位劣化・逆転の要因に関する一考察—」『組織科学』43(3), pp. 57-71.
- Sosna, M., R. N. Treviño-Rodríguez and S. R. Velamuri (2010) “Business Model Innovation  
through Trial-and-Error Learning,” *Long Range Planning*, 43(2-3): pp. 383-407.
- Stewart, D. W., and Zhao, Q. (2000) “Internet marketing, business models and public policy,”  
*Journal of Public Policy and Marketing*, 19: pp. 287-296.
- 武石彰・李京柱（2005）「日本と韓国のモバイル音楽ビジネス：その発展の過程とメカニズム」  
『一橋ビジネスレビュー』2005 WIN., pp. 70-87.
- Timmers, P. (1998) “Business models for electronic markets,” *Electronic Markets*, 8(2): pp. 3-8.
- Weill, P., and Vitale, M. R. (2001) *Place to space: Migrating to e-business models*, Boston: Harvard  
Business School Press.
- 山田幸三（2013）『伝統産地の経営学：陶磁器産地の協同の仕組みと企業家活動』有斐閣。

- 柳川剛三・阿部惇・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』46(1), pp. 91-106.
- 吉村典久・曾根秀一（2011）「長寿企業のビジネスシステムにかんする研究」『経済理論』(364), pp. 63-81.
- Zott, C., and Amit, R. (2007) “Business model design and the performance of entrepreneurial firms,” *Organization Science*, 18: pp. 181-199.
- Zott, C., R. Amit and L. Massa (2011) “The Business Model: Recent Developments and Future Research,” *Journal of Management*, 37(4): pp. 1019-1042.