

ビジネスモデル論の分析射程： ダイナミクスの観点の分類¹⁾

足代訓史²⁾

要旨

ビジネスモデルの有するダイナミクスの観点に着目したビジネスモデル論が蓄積しつつある一方で、そのダイナミクスの内容の整理・分類は十分にはおこなわれていない。そこで本稿では、ビジネスモデルの有するダイナミクスの観点の分類に着目することで、ビジネスモデル論の分析射程を整理した。結果として、ビジネスモデルの有するダイナミクスの種類を、「ビジネスモデルの創造過程」「構築されたビジネスモデルの自己強化過程」「ビジネスモデルの再構築・進化過程」「ビジネスモデルの歴史的形成過程」に分類し、既存の静学的ビジネスモデル論の位置づけと合わせて、ビジネスモデル論の分析射程を一定程度明らかにした。

キーワード：ビジネスモデル，ダイナミクス，創造，自己強化，再構築・進化，歴史的形成

1. 研究の背景と目的

ビジネスモデルとは、一般的には「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」³⁾のことを指すもので、その概念は1990年代中盤以降の情報通信技術の発展に伴い広く世の中に普及した（Currie, 2004; Mahadevan, 2000）。その普及に呼応するかたちで、1995年以降、経営学分野においてもビジネスモデルにかかわる論考（ビジネスモデル論）が一気に増加した（Ghaziani and Ventresca, 2005; Magretta, 2002）。

ビジネスモデル論の既存研究においては、「儲けを生み出す具体的な仕組み」の中身が何であるかの検討がおこなわれており、例えば、収益モデルや事業に必要な経営資源、顧客への提供価値、競合との差別化方針などがビジネスモデルに必要であるとされてきた。こうしたビジネスモデルの構成要素の明確化は、ビジネスモデル論の中心をなしてきた（柳川・阿部・石田, 2010; Zott, Amit and Massa, 2011）。

近年、ビジネスモデル論が明らかにしようとする研究対象は広がりを見せている。既存研究に多く見られた、構成要素の明確化というリサーチ・アジェンダは、事業のある特定

1) 本研究は JSPS 科研費 24730344 の助成を受けたものです。

2) 大阪経済大学 経営学部 講師

3) 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> (2015年9月10日アクセス)

の時点における成功（失敗）要因や、価値創造を目的とした事業の仕組みの設計図を分析することを目的としてきた。しかし一方で、ビジネスモデルの有するダイナミクス⁴⁾に着目した研究も蓄積しつつある。この研究群は、具体的には、特定の時点におけるビジネスモデルの自己強化の因果関係（根来，2014）や、ビジネスモデルの構築プロセス（e.g., 伊藤，2014a, 2014b; McGrath, 2010）や時系列変化のメカニズム（e.g., 伊藤，2015; 澤田，2014）を明らかにすることを目的とするものである。実務的観点から見ても、ビジネスモデルが「うまく回っている」という状態や、一定期間を使うことでビジネスモデルを構築する、一度構築したビジネスモデルを変化させるといったダイナミクスの性質が存在しているわけであるから、上述のビジネスモデルのダイナミクスの観点に着目した研究は実務的示唆の抽出という意味でも重要なものであるといえよう。

こうした趨勢にあって、ビジネスモデル論の包括的なレビューをおこなった柳川ほか（2010）や Zott, et al. (2011) などにおいても、ビジネスモデルのダイナミクスの観点までを考慮に入れた既存研究の整理が十分におこなわれているとはいえない状況と考えられる。柳川ほか（2010）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を整理するものであるし、Zott, et al. (2011) は既存のビジネスモデル論が読み解こうとした3つの現象，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），（2）価値創造や競争優位，経営成果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，の観点から既存研究を整理するものである。

そこで本稿では、ビジネスモデルの有するダイナミクスの観点に着目して、ビジネスモデル論の分析射程を整理することを目的とする。本稿は、以下の構成をとって議論を展開する。次節（2節）では、議論の前提としてビジネスモデル概念に関するショート・レビューをおこなう。続く3節においては、ビジネスモデルの有するダイナミクスの観点を整理・分類することで、既存研究をその分析の観点に基づき整理していく。最後4節においては、3節の内容に関してまとめとディスカッションをおこなったうえで、今後の研究の展望を述べる。

2. ビジネスモデルとは何か、何を説明するためのものか

本節では、議論の前提として、経営学分野における既存のビジネスモデル論が「ビジネスモデルとは何か」そして「ビジネスモデル（概念）を何の説明のために用いてきたか」という問題に対していかなる見解をとってきたのかに関するショート・レビューをおこなっておきたい。

（1）ビジネスモデルとは何か

先述したよう、ビジネスモデルとは一般的には「儲けを生み出す具体的な事業の仕組み」を示すものであるが、実務的にも学術的にもその指し示すものや定義は多様であり、曖昧

4) ここでダイナミクスとは、物理学でいうところの力学（動力学）に準ずる意味で用いている。

でもある（三谷，2014；根来・早稲田大学 IT 戦略研究所，2005）。実際，ビジネスモデル概念に関する明確な定義をおこなわないまま議論を展開したり，他の論者の定義をそのまま用いることで考察を展開したりする研究も多い（Zott, Amit and Massa, 2011）。つまり「ビジネスモデルとは何か」に関しては経営学分野の既存研究においてさまざまな扱いがなされてきたといえるが，各論者がビジネスモデルを「価値創造を目的とした事業の仕組みやその設計図」として捉えてきたことにはあまり疑いがないように思われる⁵⁾。多くの主要研究は，「収益や顧客を獲得することに成功（失敗）している事業がどのようなものなのか」という問いに答えるために，事業の特徴や他社との違い，事業開始時における必要事項を明示することができる枠組みを「ビジネスモデル」としてきた⁶⁾。

こういったリサーチ・アジェンダはビジネスモデルの構成要素の明確化といえるものであり，ビジネスモデルの「中身」が何かを示すことで，「ビジネスモデルとは何か」を説明してきた（Zott, et al., 2011）。例えば，10の先行研究において提唱されたビジネスモデルの構成要素を整理・統合した柳川・阿部・石田（2010）では，Environment Factor（コントロール不能な外部環境），Network（ビジネス上で価値のある社外の資源，パートナー，サプライヤー），Cost（ビジネスモデルに関わるコスト，利益の源），Position（顧客ターゲット，セグメント，差別化要因），Resource（企業が保有する内部的な資源であり，人材，設備，技術，ケイパビリティ，コアコンピタンスなど戦略的に価値のある経営資源），Customer Value（顧客に価値を提供する手段，顧客との関係を含む，顧客価値），Combination（各構成概念を戦略に応じて結びつけ，オペレートする概念）の7つを重要な構成要素として指摘している（pp. 42-43）。また，Osterwalder and Pigneur（2010）も，9つの構成要素からなるビジネスモデル・キャンバス（Business Model Canvas）を提唱することで，構成要素をチェックリストとしたビジネスモデルの設計を可能としている。

（2）ビジネスモデル概念は何を説明するためのものか

そして，こうしたビジネスモデル論は大きく分けて3つの目的のために用いられてきた（Zott, et al., 2011）⁷⁾。第一の目的は，情報技術を用いたビジネス（インターネットビジネス）のビジネスモデルの種類の整理とビジネスモデルの構成要素の説明である。前者は各

5) 例えば，根来・木村（1999）はビジネスモデルを，「『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」（p. 2）であるとすし，國領（1999）は「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」（p. 26）とする。

6) 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。定義の詳細に関してはそれらを参照のこと。

7) 本節における以下の Zott, et al.,（2010）が提示したビジネスモデル論の3つの目的に関する引用は，足代（2015）による Zott, et al.,（2010）の内容の解説に基づく。

論者によるインターネットビジネスの分類であり、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の分類で整理した。後者は、先に述べた「構成要素の明確化」の議論の嚆矢ともいえるものであり、例えば Stewart and Zhao (2000) は、収益の流れ (profit stream) の設計、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ビジネスモデルに必要な構成要素であるとした。

第二の目的は、ビジネスモデルと、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との関係性についての説明である。この目的に合致するビジネスモデル論においては、ビジネスモデル概念が企業の競争優位と経営成果を説明するのに適していることが主張される (e.g., Afuah, 2004; Afuah and Tucci, 2001)。具体的には、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としてのビジネスを分析するものとして、ビジネスモデル概念の優位性が説明されてきた。

第三の目的は、いかにして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か、そしてまた、いかにしてビジネスモデルそのものをイノベーションの対象とするかの説明である。前者は、企業が持つ技術を経営成果、市場成果につなげるうえでビジネスモデルが重要な役割を果たすことを明らかにしようとするものである。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) が商業化するにあたって同社のビジネスモデルが果たした役割や、成功した技術ベンチャー (spin-off) と失敗したそれとの差に効果的なビジネスモデルの構築があった点を明らかにしている。また後者は、「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」ということを追求するビジネスモデル・イノベーションを対象とするもので (e.g., Johnson, 2010; Sosna, Treviño-Rodríguez and Velamuri, 2010)、事業転換と組織革新の方法の検討をおこなうものである。

上記の概ね3つの目的に沿って、既存のビジネスモデル論は知見を蓄積してきた。以下ではこれら先行研究を踏まえたうえで、ビジネスモデルの有するダイナミクスの観点に着目した、ビジネスモデル論の整理を試みる。

3. ビジネスモデルの有するダイナミクスの分類・整理

1節で既に述べたよう、ビジネスモデル論において、ビジネスモデルが有するダイナミクスの性質に着目した研究が蓄積しつつある。本節ではまずその性質の分類・整理を試みることで、ビジネスモデル論の分析射程を明確化する。なお、以下においては、用語法としては異なっているが、2節で見たような「事業の仕組み」に関する枠組みを扱っている研究であれば本稿における議論の対象とする。具体的には「ビジネス・システム／事業システム」⁸⁾ (伊丹・加護野, 1993; 加護野, 1993; 加護野・石井, 1991; 加護野・井上, 2004), 「戦略ストーリー」(楠木, 2009, 2010) など、本稿においては「ビジネスモデル」とし

て捉える。

(1) ビジネスモデルの静学と動学

2節で見たように、既存のビジネスモデル論の焦点は、ある特定の時点における事業構成要素の明確化に当てられていたといえる。つまり、ある特定の時点において収益をあげたり、顧客を獲得したりすることに成功（失敗）している事業の構成要素の中身がどのようなものであるかといったことや、事業の構想に際してのチェックリスト的役割が主要な関心の対象であったといえるだろう（安室・ビジネスモデル研究会，2007）。根来（2014）はこれを「静学」としてのビジネスモデル論とする。

ひるがえって経営の実践においては、設計したビジネスモデルが当初の設計通りに実現されるとは限らないし、仮に当初の狙い通りにあるいは部分的にも収益や顧客の獲得に成功したとしても、そのビジネスモデルが持続的に駆動し続けることは難しい。なぜなら、事業環境を網羅的に、また起こりうる将来の出来事をすべて先読みすることは不可能だからである（沼上，2000）。ビジネスモデルを構築した後に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が現実的には妥当である（吉田，2011）。また、そもそもビジネスモデルの設計や構築には一定の時間を必要とする。

つまり、ビジネスモデルには、「時間軸」や「変化」といったダイナミクスにかかわる性質がそもそも備わっている。こういった観点を根来（2014）は「動学」としてのビジネスモデル論として位置づける。次項では、これらビジネスモデルのダイナミクスが指し示すものの種類と相違を分類・検討する。

(2) ビジネスモデルのダイナミクスの種類と相違

ビジネスモデルのダイナミクスを検討するにあたっては、事業運営上の時間軸の観点から整理をおこなう。ここで時間軸とは、ある特定の事業が企業・組織によって1から創造

-
- 8) ビジネスモデルとビジネス（事業）システムの相違については、ビジネスモデルが設計志向の強い考え方であるのに対して、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、とする見解が存在する（加護野・井上，2004）。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付けるのかといった問題を当該企業のコンテクストに位置付けて考えたりする。

また他方で、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（岡田，2012）。しかし、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、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思われる。

近年では、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種のものとして捉える研究も増加傾向にある（e.g., 藤原，2013；中村・岡田・澤田，2006；澤田，2014；澤田・中村，2010）。

されること、構築されたある事業が一時期において企業・組織内で変わらずに運営されること、そしてその事業内容を進化・変化させていくことなど、事業運営の一連のプロセスを指し、特定の時点においてのみ分析可能な事象は含まないものである。

種類1： ビジネスモデルの創造過程

全く原型の存在しない何か新しい事業を開始する場合、企業・組織内においてビジネスモデルの創造がおこなわれる。そこでは、一定期間を取って、ビジネスモデルの原案の作成や事業の実際の立ち上げがおこなわれるだろう。また、そこではビジネスモデルの試行錯誤もおこなわれる。ここではこのダイナミクスの種類を「ビジネスモデルの創造過程」としよう。

この過程に着目した研究は、以下のことを明らかにしようとしてきた。第一に、ビジネスモデル創造の仮説検証プロセスである。例えば、McGrath (2010) はビジネスモデル創造過程における実験段階において、小さな事業仮説をつぶさに検証しては、時に修正をおこないつつビジネスモデルを創造していくアプローチを提唱する。また、Johnson (2010) は、ビジネスモデル・イノベーションの過程を、ビジネスモデルの設計と構築されたビジネスモデルの市場での検証という過程に分けている。第二には、事前の計画には無かった創発的ビジネスモデル (伊藤, 2014a, 2014b) の採用プロセスの検討である。伊藤 (2014a, 2014b) においては、企業による優れたビジネスモデル創造プロセスにおいて、事前の十分な分析的計画によらない創発的ビジネスモデルが大きな位置づけを占めることを、事例分析から明らかにしている。またその際、社内においてどのような組織的動向があったのかについても分析をおこなっている。

種類2： 構築されたビジネスモデルの自己強化過程

種類1で見た過程を経て、企業・組織にある特定のビジネスモデルが構築されたとする。構築されたビジネスモデルは、常に変化し続けるわけではなく、時間軸の一定の期間において企業のビジネスとして展開し続けるだろう。例えば、デル (Dell) のビジネスモデルは一時期変わること無くパソコン販売のビジネスモデルとして収益を上げ続けることに成功していたし、アップル (Apple) の iPod のビジネスもまた、成功したビジネスモデルとして一定期間展開し続けただろう。根来 (2014) が指摘するように、ビジネスというのは1回限りの活動ではないため、そこには繰り返し構造が存在する。実務的にいうところの、なぜあるビジネスモデルが「うまく回るのか (回っているのか)」という問題意識である。これは、「ある事業がなぜそういう仕組みになっているのか、どううまく回転しているのか」というビジネスモデルのダイナミクスである。このダイナミクスの種類をここでは、「構築されたビジネスモデルの自己強化過程」としよう。

この過程に着目した研究群は、ビジネスモデルの静学である事業構成要素の考察を部分的に踏まえつつも、構成要素間のメカニズムを捉えることにより重きを置いてきた。その具体的な記述方法としては、因果マップやシステムダイナミクス (Kim and Anderson,

1998; Senge, 1990) に基づくものが多い。例えば Linder and Cantrell (2000) が提唱する「オペレーティング・ビジネスモデル」は、価値を生み出すための組織のコアロジックを示すものであり、収入モデル、顧客価値モデル、組織構造や取引関係の設定などの構成要素が相互に関連づけられループ構造 (round logic) として表現されており、なぜその事業が成功しているのかを大局的に捉えることができる。同様に Casadesus-Masanell and Ricart (2011) はエアバス (Airbus) のビジネスモデルの強化ロジックを、システムダイナミクスの考え方をを用いて循環図として表現している。一方で、インクジェット・プリンター産業を事例研究した藤原 (2013) のように、ビジネスモデルがジレンマを抱え陥穽に落ちるメカニズムを分析したものもある。

また、こうしたループ構造に基づくモデルとは異なり、因果連鎖的に事業の仕組みを捉える研究も存在する。例えば根来 (2006) は「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、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。

種類3： ビジネスモデルの再構築・進化過程

種類2で見たような自己強化過程に入ったビジネスモデルであっても、事業環境の変化に伴い、その内容を再構築・進化させていくことが求められる (吉田, 2011)。そもそも企業はステークホルダーから成長を求められるし、企業の外部環境である顧客や競合などの動向も一定では無いからである。このダイナミクスの種類をここでは、「ビジネスモデルの再構築・進化過程」とする。この過程に着目した研究は、以下の2つの分析視角を採用してきた。

第一には、ビジネスモデルの構築に際しての、組織内での学習についてである。例えば、Sosna, Treviño-Rodríguez and Velamuri (2010) は、ビジネスモデルの構築に際しての試行錯誤プロセスを、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。また、いったん構築されたビジネスモデルが企業内部にもたらす学習効果に着目する議論もある (Itami and Nishino, 2010)。

第二には、外部環境との相互作用である。第一の視角は企業内部での学習 (相互作用) に着目していたのに対して、こちらは企業の外部環境である競合や顧客との相互作用を通じたビジネスモデルの進化プロセスに光を当てる。例えば、伊藤 (2015) においては、インクジェットプリンターのビジネスモデルを対象として、企業間競争における経済合理的な企業行動がビジネスモデルの進化の論理となっていることが明らかにされている。また、澤田 (2014) においては、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。一方、根来・徳永 (2007) は、「仕組の過剰自己強化」という概念を用いて⁹⁾、「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、ビジネスモデルの進化が陥穽におちいるメカニズムを論じている。

種類4： ビジネスモデルの歴史的形成過程

ビジネスモデルを取り巻くダイナミクスの4つめの種類は、「ビジネスモデルの歴史的形成過程」に関するものである。これは、先に述べた種類1から種類3までを包括的に検討するもので、歴史的文脈においてビジネスモデルがいかに形成されてきたかを、丹念な経時的研究 (longitudinal studies) によって明らかにするものである。これは、ビジネスモデルの類似概念であるビジネスシステム概念が、米国における経営史研究においてその研究の端緒が確認されることとも関係している (井上, 2010; 岡田, 2012)。

これら研究群は、事例調査によってある産業におけるビジネスモデルがいかに形成されてきたかを明らかにすることに主眼を置く。例えば日本においては、酒類産業 (加護野・石井, 1991)、京都の花街 (西尾, 2007) 音楽産業 (e.g., 永山, 2012; 武石・李, 2005)、地域の伝統産業 (山田, 2013) や長寿企業 (e.g., 吉村・曾根, 2011) などを対象とした研究が蓄積してきている。また、それらの特徴として、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的に分析している研究も多くみられる。

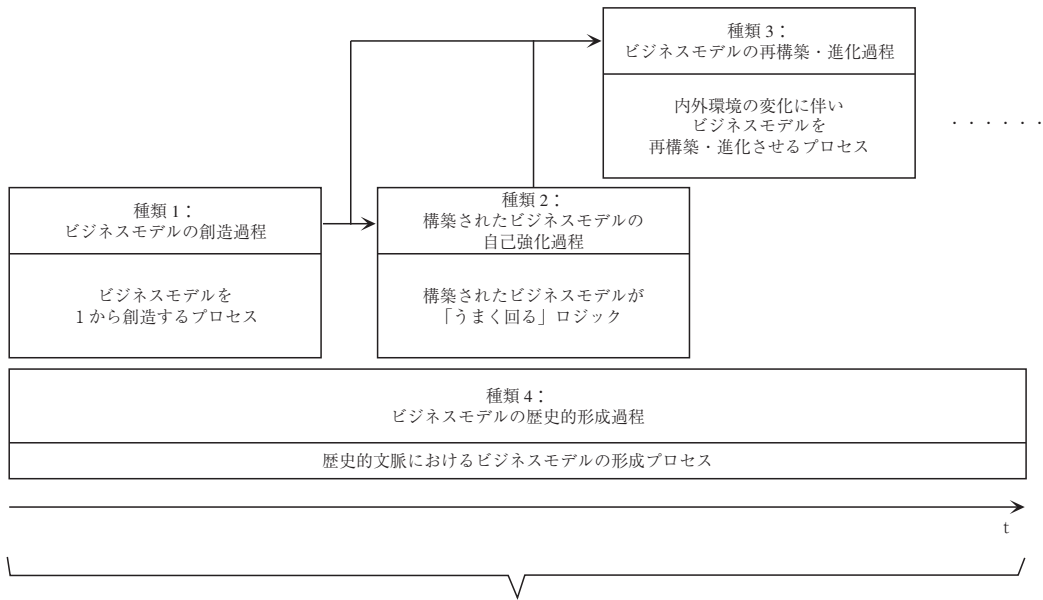
4. まとめとディスカッション、研究の今後の展望

本稿の目的は、ビジネスモデルの有するダイナミクスの観点に着目して、ビジネスモデル論の分析射程を整理することであった。その背景として、既存の主たるビジネスモデル論が、静学的にビジネスモデルの構成要素を提示することを目的としていたのに対して、実務的には動学的視点が重要であり、また動学的視点にもさまざまな種類があるという課題があるからであった。3節でのビジネスモデルの有するダイナミクスの種類と相違を検討した議論を整理すると、以下の図1の通りとなる。

まず、ビジネスモデルのダイナミクスの種類の1つめとして「ビジネスモデルの創造過程」があった。これは、企業・組織がビジネスモデルを1から創造する際のプロセスを指し、具体的研究としては、ビジネスモデル創造の仮説検証プロセスや創発的ビジネスモデルの採用プロセスに目を向けていた。2つめの種類は「構築されたビジネスモデルの自己強化過程」であった。これは、種類1の過程を経て構築されたビジネスモデルが「うまく回る」ロジックを明らかにするものであった。3つめの種類は、「ビジネスモデルの再構築・進化過程」であった。これは、種類2で見たような自己強化過程に入ったビジネスモデルを、事業環境の変化に伴い再構築・進化させていくことが求められることに着目した研究であり、具体的には社内での学習と外部環境との相互作用を再構築・進化のロジック

9) 根来・徳永 (2007) は、ビジネスモデルの「自己強化」に着目しているという意味で部分的には種類2を含む研究であるが、「ビジネスモデルの再構築・進化」が上手く行かなかったことを明らかにすることが主眼であるため、種類3に分類した。

図1 ビジネスモデルのダイナミクスの観点の4つの種類と静学的ビジネスモデル論の位置づけ



上記の4つのダイナミクスにおける一時点に着目するのが、「静学」としてのビジネスモデル論

出所：筆者作成

として明らかにしてきた。なお、実践的には、種類1で見たようなビジネスモデル創造を完成させることなく（確かな自己強化ロジックを構築することなく）、ビジネスモデルを再構築していくという過程もあり得る。そのため、図内において、種類1と種類3をつなげる図示を補足的におこなった。そして、ダイナミクスの4つめの種類が、「ビジネスモデルの歴史的形成過程」であった。これは種類1から種類3を歴史的な文脈に位置づけながら包括的に検討するものであった。

なお、図内にあるように、ビジネスモデルの4つのダイナミクスは時系列展開を伴うものとして整理することができるが、その時間軸の特定の一点に着目してビジネスモデルの構成要素やビジネスモデルの設計方法を明らかにすること、また、成功（失敗）しているビジネスモデルを記述することを目的としてきたのが、静学としてのビジネスモデル論である。この静学としてのビジネスモデル論に加え、ビジネスモデルの有する4つのダイナミクスのそれぞれを分析視角としたものが動学的なビジネスモデル論の全体像であるといえる。

以上、本稿においては、ビジネスモデルのダイナミクスの観点を4つに整理することを通じて、ビジネスモデル論の分析視角を整理してきた。本稿から考察可能なビジネスモデル論の今後の展望は2つある。1つはビジネスモデルが変化する際のタイミングや要因の特定である。例えば、ダイナミクスの種類2で「うまく回っている」ビジネスモデルが、次のビジネスモデルに移行する時はどのような時なのか（例：経営者が現在のビジネスモ

デルに不安を感じる時、あるいは、ビジネスモデルに不整合が起こっているとき)、また、どのような要因で変化が起こるのかを分析していく必要があるだろう。2つめは、静学としてのビジネスモデル論の知見を取り込んだ、ビジネスモデルの変化のロジックの説明である。例えば、ビジネスモデルのどの構成要素が時間軸上変化しやすいか、あるいは変化させる必要があるのかを明らかにすることで静学・動学双方を統合したビジネスモデル論を展開できるだろうし、ビジネスモデル構築の実践において実践家が操作することが望ましい要素と操作のタイミングを明らかにできると考えられる。

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 (2015) 「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」『大阪経大論集』65(5), pp. 119-136.
- 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.
- 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 (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.
- 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.
- 伊藤嘉浩 (2014a) 「ビジネスモデルの創造プロセス—アスクルの事例分析—」『日本経営学会誌』(34), pp. 87-99.
- 伊藤嘉浩 (2014b) 「ビジネスモデルの創造プロセス—マルコメの業務用味噌サーバーの事例—」『経営情報学会誌』23(3), pp. 217-245.
- 伊藤嘉浩 (2015) 「ビジネスモデルの進化と相互作用—インクジェットプリンターの事例—」『日本経営学会誌』第35号, pp. 3-15.
- 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

一』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.

Kim, D. H. and V. Anderson (1998) *System Archetype basics Workbook*, Waltham: Pegasus Communications (ニューチャーネットワークス訳 (2002) 『システム・シンキング トレーニングブック』 日本能率協会マネジメントセンター).

國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』 ダイアモンド社.

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.

McGrath, R. G. (2010) "Business Models: A Discovery Driven Approach," *Long Range Planning*, 43(2-3): pp. 247-261.

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 理論の動学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 (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.

西尾久美子 (2007) 『京都花街の経営学』 東洋経済新報社.

沼上幹 (2000) 『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探求』 白桃書房.

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. and Y. Pigneur (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New York: Wiley (小山龍介訳 (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』 翔泳社).

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.
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Publishing (守部信之訳 (1995)『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か』徳間書店).
- 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.
- 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.
- 安室憲一・ビジネスモデル研究会 [編著] (2007)『ケースブック ビジネスモデル・シンキング』文眞堂.
- 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., R. Amit and L. Massa (2011) "The Business Model: Recent Developments and Future Research," *Journal of Management*, 37(4): pp. 1019-1042.