

Title	ビジネスモデル論文から産業構造転換を読む
Author(s)	飯島, 祥史; 増井, 玲子; 阿部, 仁志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 164-167
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10997
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

ビジネスモデル論文から産業構造転換を読む

飯島 祥史、増井 玲子（ビジネスモデル実践研究会）

○阿部 仁志（科学技術と経済の会／東洋大）

1. はじめに

近年、“ビジネスモデル”という概念は、その研究者のみならず、企業の経営者やマネジメント層、コンサルタントといったビジネスプロフェッショナルの間でも大きな注目を集めている。

本調査では、世界的なマネジメント誌であるハーバードビジネスレビュー（※1）に掲載された、ビジネスモデルに関する Review を抽出し、各年代における掲載 Review 数、掲載企業やその業界・業態等を調査することで、ビジネスモデルの変遷を確認した。

（※1）ハーバードビジネススクールの機関誌であり、創刊 90 年、全世界 11 か国で翻訳出版され、50 万人以上のビジネスパーソンに購読されるグローバルマネジメント誌。

2. 調査概要

2-1. 調査対象と目的

本調査は、過去 20 年（1992 年 1 月号～2012 年 9 月号）の間にハーバードビジネスレビューに掲載されたビジネスモデルに関する Review（※2）を調査対象とし、各年代におけるビジネスモデルの変遷・傾向を理解することを目的として実施した。

（※2）タイトルに“ビジネスモデル”またはそれと同義の言葉を冠する Review をビジネスモデルに関する Review として定義。

2-2. 調査プロセス

以下の 3 ステップを本調査におけるプロセスとした。

■ステップ 1：調査対象 Review の抽出

- ・過去 20 年（1992 年 1 月号～2012 年 9 月号）の間にハーバードビジネスレビューに掲載された、ビジネスモデルに関する Review を抽出

■ステップ 2：掲載 Review 数の傾向を確認

- ・各年における掲載 Review 数の推移およびその傾向を確認

■ステップ 3：Review 掲載企業の業種、業態の整理（定量調査）

- ①Review に掲載されている企業について、日本標準産業分類を基に業種を整理し、傾向を確認
- ②掲載企業のビジネスを、“ネットビジネス”（ネット上でビジネスが完結すると思われるもの）と“リアルビジネス”（ネット上だけではビジネスが完結しないと思われるもの）に分類し、傾向を確認
- ③上記②の分類に加え、掲載企業の業種を、“製造・販売”（日本標準産業分類における 1 次・2 次産業に卸売業・小売業を加え、モノを扱う業種として定義）と“サービス”（前述の製造・販売に該当しない業種を、サービスを扱う業種として定義）に再分類し、傾向を確認

3. 調査結果

3-1. 対象 Review の抽出結果

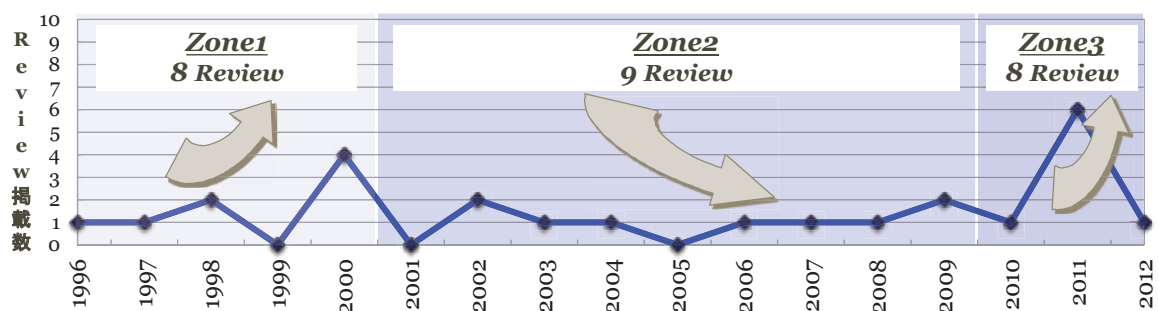
過去 20 年（1992 年 1 月号～2012 年 9 月号）の間にハーバードビジネスレビューに掲載された、ビジネスモデルに関する Review を抽出した結果、25Review が確認された。抽出結果を以下に示す。

なお、同誌の同期間において、ビジネスモデルに関する Review が初めて掲載されたのは、1996 年 11 月号であり、それ以前の期間における対象 Review は抽出されなかった。

#	掲載年月	title	主な著者
1	1996/11	ネットワーク空間を制する4つのビジネスモデル	ジョン・ヘーゲル三世、アーサー・アームストロング
2	1997/11	ビジネス・モデル再構築への軌跡 (*1991年記事再掲)	ジョン・S・リード
3	1998/11	プロフィット・プール・マップによる戦略発想	オリット・ガディッシュ、ジェームズ・L・ギルバート
4	1998/11	事業再構築への収益構造分析:プロフィット・プール	オリット・ガディッシュ、ジェームズ・L・ギルバート
5	2000/11	eシンジケーションのビジネスモデル	ケビン・ワーバック
6	2000/12	eハブ:B2B市場のビジネスモデル	スティーブ・キャプラン、モハンビル・ソーニー
7	2000/12	B2Bの近未来:ソリューション・ビジネスへの進化	デイビッド・モリソン、リチャード・ワイズ
8	2000/12	B2B2C型モデルの創造	鴨志田 晃
9	2002/07	R&Dを顧客に転嫁する事業モデル	スティーブン・トムク、エリック・フォン・ヒッペル
10	2002/08	ビジネスモデルの正しい定義	ジョアン・マグレッタ
11	2003/06	不採算顧客で儲けるビジネスモデル	デイビッド・ローゼンブラム、ダグ・トムリンソン
12	2004/03	中国躍進企業のビジネスモデル	ミン・ゼン、ピーター・J. ウィリアムソン
13	2006/08	製造業はスマート・サービスで進化する	グレン・オルメンディンガー、ラルフ・ロンブレリア
14	2007/06	アフター・サービスの収益モデル	モリスA.コーエン、ナレンドラ・アグラワル
15	2008/12	インテュイト:無償の貢献を引き出すビジネスモデル	スコット・クック
16	2009/04	ビジネスモデル・イノベーションの原則	マークW.ジョンソン、クレイトンM.クリステンセン
17	2009/06	ビジネスモデルと戦略のマッチング	ジェフリーA.ムーア
18	2010/09	《抄録》ビジネスモデル・イノベーションの原則 (#17再掲)	マークW.ジョンソン、クレイトンM.クリステンセン
19	2011/08	優れたビジネスモデルは好循環を生み出す	ラモン・カサデサス、ジョアンE.リカート
20	2011/08	よいビジネスモデル 悪いビジネスモデル	リタ・ギュンター・マグレイス
21	2011/08	ハイブリッド・バリューチェーン	ビル・ドレイトン、パレリア・パディニッチ
22	2011/08	リスク・マネジメント型 ビジネスモデル	カラン・ジロトラ、セルゲイ・ネテツィン
23	2011/08	ビジネスモデルの正しい定義 (#10再掲)	ジョアン・マグレッタ
24	2011/08	持続的成長のS字曲線	ポール・ヌネシュ、ティム・ブリーン
25	2012/03	「差別化」のビジネスモデル	クリス・ズック、ジェームズ・アレン

3-2. 掲載 Review 数の傾向

同誌における掲載 Review 数の推移とともに、その推移のピーク（2000年、2011年）を軸に年代を3つのZone（Zone1～Zone3）に区分し、各Zoneにおけるビジネス環境やビジネスモデルに関連する書籍をピックアップした結果を以下の図表に示す。

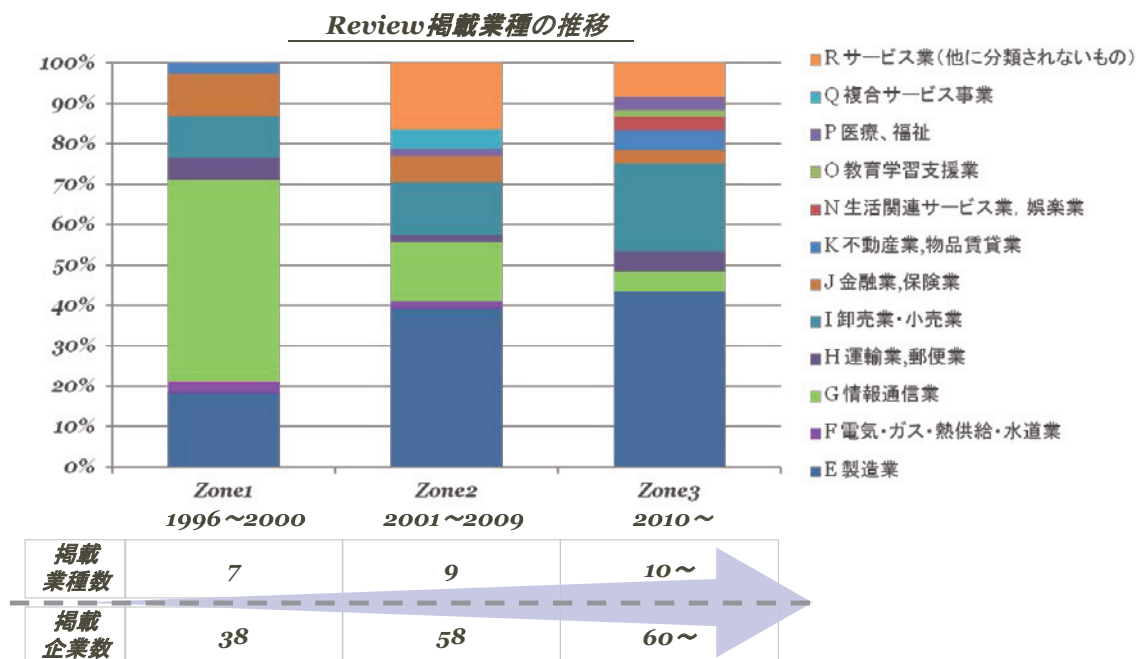


IT・通信技術の発展による ネットビジネスの台頭	新興国の経済発展・ 世界的なブーム(好況)とリセッション(不況)	経済環境変化に伴う 事業構造の見直し
*1990年代半ば - インターネットビジネス登場 *1998~2000年 - ビジネスモデル特許ブーム - ITバブルとその崩壊 *2000年 - 日本ビジネスモデル学会発足 - デルの急成長	*2002年 - 『THE ART OF PROFITABILITY』(スライウォッキー) *2004年 - 『Blue Ocean Strategy』(チャン・キム、レネ・モボルニュ) - 『the Long Tail』(クリス・アンダーソン) *2008年 - リーマン・ショック *2009年頃～ - BOPトレンド	*2010年 - 『Business Model Generation』(アレックス・オスターワルダー) *2010年～ - 欧州債務危機

“ビジネスモデル”という概念が広まったのは、1990年代半ばのインターネットビジネス登場に起因するところが大きいといわれる。ハーバードビジネスレビューにおける Review 掲載数は、ネットビジネスが急速な発展を迎えた 2000 年と、欧州債務危機・規制緩和・グローバル化等により事業構造の見直しが急務となった 2011 年に大きなピークを迎えており、経済環境の大きな変化に伴い“ビジネスモデル”が脚光を浴びてきたといえる。

3-3. Review 掲載の企業数と業種数

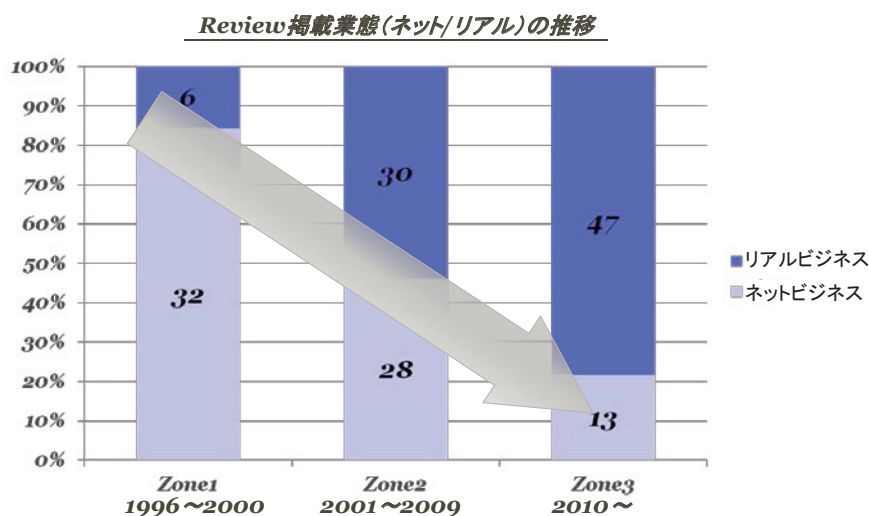
各 Zone における対象 Review に掲載されている企業数および業種数とその推移を以下の図表に示す。



掲載企業数、掲載企業の業種数ともに増加傾向を示しているが、特に掲載企業の業種について、Zone1 では情報通信業が全体の 50%、製造業と合わせると全体の 70%を占めているものの、Zone2、Zone3 では製造業を除く様々な業種が拮抗してきており、年代の推移と共に、より多様なビジネスおよびビジネスモデルが取り上げられるようになってきているといえる。

3-4. Review 掲載業態の推移

Review 掲載事業の業態を“ネットビジネス”と“リアルビジネス”に分類し、各 Zone における分類の比率の推移を以下の図表に示した。

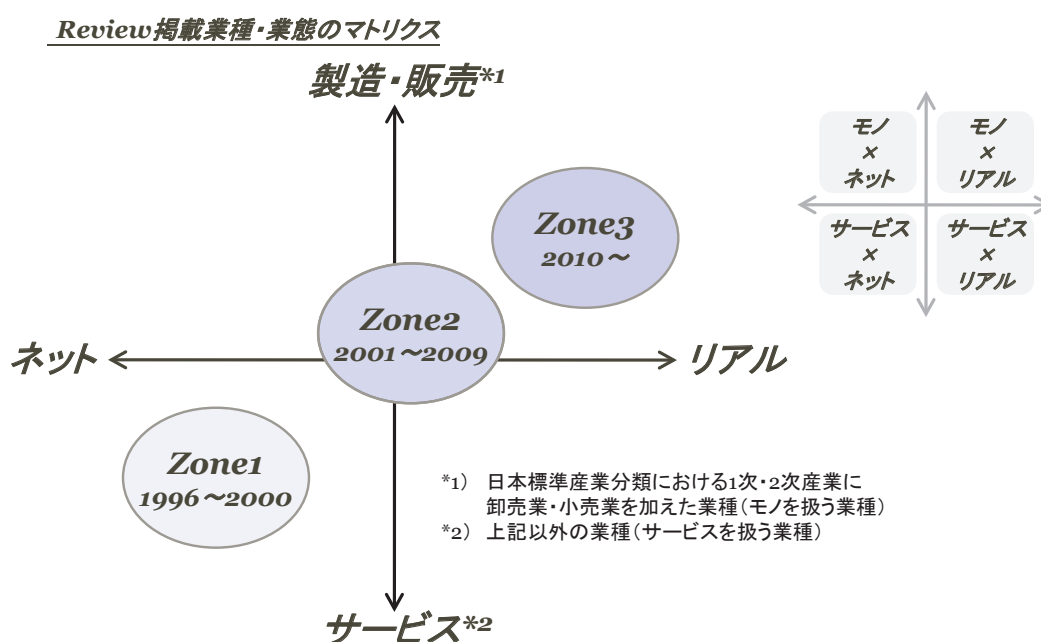


“ネットビジネス”の Review 掲載比率は、Zone1 の IT バブル期には 80%以上を占めていたものの、その後減少し、Zone3 では約 20%となっている。

前述の通り、“ビジネスモデル”という概念拡大の発端がネットビジネスであったことから、Zone1における“ネットビジネス”比率の大きさは必然という。一方でZone2以降における比率の変化については、急激な事業環境の変化と共に、“ネットビジネス”、“リアルビジネス”といった枠組みに囚われることなく、事業構造そのものの革新の必要性が高まってきたことを表していると考えられる。

3-5. Review 掲載業種・業態のマトリクス

上記 3-4 で分類した“ネットビジネス”と“リアルビジネス”という業態に加え、“製造・販売”と“サービス”という軸で Review 掲載業種を再分類、マトリクスに表したものを以下に示す。



上記マトリクスより、掲載業種・業態は年代の経過とともに左下（サービス×ネット）から右上（モノ×リアル）に推移していることがわかる。

但し、実際の Review 内容としては、ネットビジネス急拡大期である Zone1 では、リアルからネットへの業態拡大（変更）を、Zone2 では製造・販売からサービスへのビジネス拡大（注力）の重要性を唱える意見が多数見られた。

4. 考察

今回の調査対象はマネジメント誌であるハーバードビジネスレビューの、かつビジネスモデルに関連すると思われる Review に絞り込んでおり、当該誌の特集等による一定のバイアスがかかっている可能性は否めない。また、対象 Review 数も 25 と少なく、ビジネスモデル論の変遷を確実に把握しているとは言い難い。今後、調査対象を別のマネジメント誌や学術論文に広げて調査を拡大することで、より正確な変遷や理解に繋がると考える。

また、本調査の対象 Review にて用いられている“ビジネスモデル”という言葉の定義については、ビジネスの一特徴を示すだけの場合もあれば、事業のモデルを示す場合、経営のモデルを示す場合と、著者により大きな差異があった。今後の研究においては、ビジネスモデルのスコープをどう捉え、どのように定義していくべきかという問題も大きな検討テーマであるといえる。

<参考文献>

[1]ハーバードビジネスレビュー

1996年11月号、1997年11月号、1998年11月号、2000年11月号、2000年12月号、2002年7月号、2002年8月号、2003年6月号、2004年3月号、2006年8月号、2007年6月号、2008年12月号、2009年4月号、2009年6月号、2010年8月号、2011年8月号、2012年3月号

[2] THE BUSINESS MODEL: THEORETICAL ROOTS, RECENT DEVELOPMENTS, AND FUTURE RESEARCH

C. Zott, R. Amit, L. Massa, Working Paper W-862 2010 IESE Business School, University of Navarra