

令和 5 年 5 月 6 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2022

課題番号：19K01815

研究課題名（和文）持続的優位を持つビジネスモデル～外部から見えにくい構造の解明

研究課題名（英文）The Business Model with a Sustainable Advantage

研究代表者

山田 英夫（YAMADA, HIDEO）

早稲田大学・商学大学院（経営管理研究科）・教授

研究者番号：20220395

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、これまで我々が継続してきた「企業の非競争ビジネスモデルに関する研究」を発展させ、企業のビジネスモデルにおける表面的には見えにくい部分に着目し、持続的な競争優位を保持できるビジネスモデルの条件を解明する。研究は3つの段階を経て進めていくこととし、第1に、持続的コスト優位に関して、従来のコスト削減にはない視点を提示した。第2に、持続的競争優位について、レガシー企業との競争、同一ビジネスモデルとの競争を踏まえ、その競争パターンを示した。そして第3に、これらの研究成果を総括して「持続的競争優位を持つビジネスモデル」に関する統合的なモデルを構築した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では、ビジネスモデルの持続的競争優位を解明することを目的としてきた。様々な業界において独自のビジネスモデルにより成長を遂げている企業を抽出し、以下の2つの視点から分析を行った。第1に、コスト優位に関して、低コストを構築するための代替案を抽出した。第2に競争優位については、レガシー企業との競争、同一ビジネスモデル企業との競争を踏まえ、競争優位を維持する方法を示した。

本研究の学術的意義は、低コストのビジネスモデルの構築についての概念を提示した点、2つの側面から競争優位に着目した点にある。

研究成果の概要（英文）：In this research, we developed the research on non-competitive business models of companies that we have continued so far, and focus on the parts of the business models of companies that are difficult to see on the surface. We decided to proceed with the research in three stages. First, we presented a perspective that does not exist in conventional cost reduction regarding sustainable cost advantages. Secondly, regarding sustainable competitive advantage, we showed the competitive pattern based on competition with legacy companies and competition with the same business model. Thirdly, by summarizing these research results, we built an integrated model for a "business model with a sustainable competitive advantage."

研究分野：競争戦略

キーワード：ビジネスモデル コスト構造

1. 研究開始当初の背景

ビジネスモデルに関する研究は、1990年代半ば以降盛んに行なわれるようになった。過去ビジネスモデルの研究には、大きく三つの流れがあった。

第一の流れでは、ビジネスモデルの定義、ビジネスモデルの構成要素を示す研究が数多く行われた。定義としては、Stewart & Zhao (2000)、Magretta (2002)、Afuah & Tucci (2003)、Tompson & Strickland (2003)、Afuah (2004)、Chesbrough (2006)、Markides (2008)、Teece (2010)などが挙げられる。またビジネスモデルの構成要素としては、Afuah (2004、2018)、Morris 他 (2005)、Chesbrough (2006)、Markides (2008)、Johnson 他 (2008)、Gassmann 他 (2014)などが示されてきた。これらを総合すると、顧客の特定、提供価値、利益を上げる仕組みの3つは、欠かせない要素と言えよう。

ビジネスモデル探究の第二の流れとして、利益を上げるパターンを類型化する研究が数多くなされた。ビジネスモデルの型を列挙したのものとして、Slywotzky & Morrison (1997)、Slywotzky (2002)、Johnson (2010)、Gassmann 他 (2014)、今枝 (2014)などがあげられる。これらの研究は、型からビジネスモデルを発想するツールとしては有効であるが、利益を上げるための必要不可欠な要件を、網羅的に列挙しているとは言い難い。

ビジネスモデル探究の第三の流れは、ビジネスモデルを構築するためのフレームワークの探究であった。代表的なフレームワークとして、Johnson (2010)、Osterwalder & Pigneur (2010)、Afuah (2018)などが挙げられる。

このような流れでビジネスモデルの研究は進んできたが、多くの企業がビジネスモデルの見直しをする進める中で、ビジネスモデルの模倣(同質化)という新たな問題が生まれてきた。レッドオーシャンから脱け出すために、新たなビジネスモデルを構築したにもかかわらず、そのビジネスモデルが競合企業に模倣され、そこでまた同一ビジネスモデル企業同士の競争が行われるようになってきたのである。

Osterwalder & Pigneur のビジネスモデル・キャンパスを例にとると、9つのセルのうち6つは、外部からも観察可能なマーケティング領域の施策のため、見えている部分は、競合企業に模倣される可能性が高い。持続的優位性のあるビジネスモデルを構築するためには、競合企業から見えない部分に、いかに模倣されにくい差別性、優位性を持つ仕組みを構築できるかにかかっている。

2. 研究の目的

本研究は、上述の背景を踏まえ、持続的競争優位を持つビジネスモデルに必要な要件を解明することを目的とした。それを探るために、以下の2つの視点から分析を行うこととした。

1つは、ビジネスモデルのコスト優位性に関する分析であり、もう1つは、レガシー企業との競争、同一ビジネスモデル企業との競争の2面からの競争優位に関する分析である。

本研究の学術的独自性と創造性としては、以下の2点が挙げられる。

2 - 1 , 低コストのビジネスモデル

伝統的な会計学でもコスト削減の方法は研究されてきたが、ビジネスモデルの構築にあたっては、今あるコストの「削減」ではなく、当初から安いコストで事業が回る低コスト構造を「構築」することが求められる。この考え方は、過去にあった「原価企画」（加登 1993）と共通する考え方である。

例えば、低コスト構造の構築には、 やらない、 持たない、 顧客にやってもらう、 固定費の変動費化、等の考え方が挙げられるが、低コスト構造の類型化は、従来の会計学にはなかったアプローチであり、そこに学術的な意義がある。

2 - 2 , 競争優位を持つビジネスモデル

競争優位に関しては、レガシー企業との競争と、同一ビジネスモデルとの競争の2つの側面から解明する。その際の視点として、競合企業が同質化できない戦略を追究することが、持続的な競争優位を構築する上で重要であり、それが本研究の独創的である点である。

3 . 研究の方法

ビジネスモデルの外部から見える所は、他社に模倣されやすい。例えば、コンビニエンス・ストア各社の仕組みは、骨格はセブン・イレブンとほぼ同じであり、宅配便のロジスティクスの基本は、米国の航空大手が採用している「ハブ・アンド・スポーク・システム」である。他にもダイソーやQBハウスが注目されると、同じような100円ショップや千円理髪店が多数生まれてきた。

こうした同質的競争の行く末は、価格競争である。既存事業の価格競争から脱却しようと企業が求めたのが、新しいビジネスモデルの構築であったにもかかわらず、またそこで価格競争が行われれば、低い利益率に悩む状態から脱却できない。価格競争に陥らないためには、ビジネスモデルの見えない部分で、低コストで事業を回す工夫と、レガシー企業、同一ビジネスモデル企業との2つへの競争優位の確立が必要となる。

これらの戦略定石を導くために、本研究は以下の3つの段階を経て進めていくこととした。

研究のフェーズ1は、これまでのビジネスモデルに関する先行研究に関して、外部から見える部分、外部から見えない部分、という2つの視点から再検討するフレームワークの構築である。

研究のフェーズ2では、フェーズ1で設定されたフレームワークに基づき、ビジネスモデルのタイプ分け、類型化を行う。このために、持続的優位性を維持している企業のビジネスモデルを分析し、さらに当該企業への聞き取り調査を実施する。

研究のフェーズ3では、フェーズ2で類型化した戦略の各タイプについて、低コスト、競争優位の確立という2つの視点から特徴を分析する。そしてこれらの研究成果を総括し、「持続性のあるビジネスモデル」に関する統合的なモデルを構築する。

4 . 研究成果

研究成果については、学会報告、論文、著書などで発表に努めてきた。ここでは査読論文として受理された研究として、フィットネスクラブのビジネスモデルを事例対象として取り上げた

研究について述べることとする。

(1) バリューチェーン・システムのアンバンドリング

これまでのビジネスモデル研究において、バリューチェーンの視点からバンドリングやアンバンドリングを捉えることはあったが (Hagel & Singer 1999、山田・富田 2014 など) システムをアンバンドリングやリバンドリングすることで、満たされていない顧客ニーズに対応する研究については、十分に議論されてきたとは言い難い。

なおバリューチェーンのアンバンドリングとは、「業務の分離・分割」(Hagel & Singer, 1999)と定義され、バリューチェーンの中にある機能の一部が分離され、その一部だけを別の企業が代替することが可能になる状態をいう。バリューチェーンがバンドリングされている状態では、経営資源の少ない企業が後から当該業界に参入しても、経営資源が相対的に劣位なため、リーダーの優位性を崩すことはできない。しかしバリューチェーンがアンバンドリングされた場合には、一部の機能・業務だけに特化すれば、経営資源が少ない企業であっても、その業界に参入することができる (山田 2021)。

一方でシステムのアンバンドリングとは、「システムやサービスを、分解してユーザーに提供すること」(名和, 2000)と定義され、従来顧客にまとめて提供されていたシステムが解体され、別々に提供される状態である。Porter(1985)は、一括販売リスクを高める環境変化として、買い手にセットを組む力がつく、製品と技術の標準化が進む、ニーズが変化し、不要となる部品もあらわれる、業界規模の拡大で単体販売が成り立つ、買い手が価格に敏感となり、コスト低減を狙って単体販売を求める、専門業者が関心を向ける、という点を挙げている。近年の ITC の進展が、システムのアンバンドリングを加速させていると言えよう。

さらに山田・富田(2004)は、アンバンドリングが進行する環境変化として、規制緩和、非連続技術革新、賢くなるユーザーなどを挙げている。また市場が成熟し顧客の判断力が高くなるにつれ、製品やサービスのコモディティ化が進むことも示唆されている。

(2) フィットネス業界におけるアンバンドリング

以上の理論的背景を踏まえて本研究では、コモディティ化する成熟市場のビジネスモデルについて探究した。事例研究の対象としては、フィットネス業界に着目した。フィットネス業界は既に成熟期にあるが、成熟市場における戦略定石に呼応するように、これまでの新規参入企業の多くが、差別化戦略や集中戦略によって市場を開拓してきた。カーブスやエニタイムフィットネスがこの例である。

しかし最近では、既存企業のシステムをアンバンドリングして誕生した全く新しいビジネスモデルの企業が、市場を広げている。そうした企業として、中国の新興企業 SUPERMONKEY と、米国 ClassPass と、同社のモデルを模倣した日本の Nupp1 を、事例研究の対象として取り上げた。

(3) 事例研究

事例 1：中国 SUPERMONKEY は、従来の年額制・月額制フィットネスクラブのシステムをアンバンドリングしたプログラム選択型のフィットネスクラブである。ユーザーは好きなプログラムを選択し、事前に Wechat 上で予約・決済を完結させ、スタジオプログラムに参加することができる。スタジオにはトレーニングマシン、間接スタッフ、水回り施設を置かず、従来型の施設では負担となっていた固定費を徹底して省いている。また基本的に営業活動はせず、インストラクターが Wechat でコミュニティ作りをすることで、顧客を増やしている。中国では都市部を中心に、「運動したい」「運動しなければ」層が広がってきてい

るが、これまで運動習慣がない人が会員制クラブに通うには、既存のフィットネスクラブは「心理的・金銭的ハードルが高かった。そうした中、単発で予約・受講できる同社のシステムは、フィットネス市場の裾野を広げることに貢献している。

事例2・事例3：ClassPassとNupp1は、他社のフィットネスクラブのシステムをアンバンドリングし、そのクラブを使用した時間だけ利用料を払うシステムで参入した例である。ClassPassやNupp1のメイン・ターゲットは、どの位クラブに通えるか分からない人、勤務先と自宅近くの両方の施設を利用したい人、他のクラブ・メニューも試したい人、既存のクラブの退会者など、様々である。参加する顧客にとっては、低コストで好きなクラブやクラスを選べるだけでなく、お試し利用を通じて、ジムとのミスマッチを減らす効果もある。

一方で既存のフィットネスクラブにとっては、すいている時間(手余り状態)のジムの稼働率を上げ、少しでも売上を獲得するだけでなく、ClassPassやNupp1などのプラットフォームに参加することにより、クラブに加入していない顧客へのリーチが可能となるというメリットがある。

(4) 事例研究からの示唆

事例研究からは、従来、顧客にバンドルされて提供されていたフィットネスクラブというシステムが、アンバンドリングされることによって、顧客が“単品買い”できる状態になったことを示している。既存のフィットネスクラブでは、長い間システムがバンドル化されており、外部から見えなかったが、アンバンドリングが進むことによって、見えるようになった。その結果、時間、インストラクターなどの単品買いが可能になったのである。

従来の総合型フィットネスクラブの会員制システムは、多様化する顧客ニーズとのギャップが生じてきている。定期会員という形で支払う会費には、自分が必要とするもの以外の代金も含まれていることに、賢い顧客は気がつき始めた。一方で既存のフィットネスクラブは装置産業のため、固定費の負担が大きい。特に、水回り設備の固定費は多大である。このため、既存のフィットネスクラブでは固定費を徹底的に下げること、閑散期の稼働率を上げること、固定費を変動費に転換することなどが収益向上のポイントとなる。

そうした状況において、既存のフィットネスクラブは、ClassPassやNupp1などと提携することによって、上記の課題が実現できる。一方で、経営資源の少ない、ハコモノを持たない新規参入企業は、既存フィットネスクラブの一部要素だけをアンバンドリングして、それを安価に提供することによって、市場参入することもできる。ClassPassやNupp1などの新規参入企業からが、既存のフィットネス企業からの攻撃や報復を受けにくいのは、両者の間にwin-winの関係があるからである。

今回の事例研究の意義は、コモディティ化した成熟市場において、バリューチェーンやシステムをアンバンドリングすることによって、賢い顧客のニーズとマッチさせ、全く新しいビジネスモデルを構築することが可能であることを示したことにある。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 山田英夫・大木裕子	4. 巻 13
2. 論文標題 見えないビジネスモデルの探究～コスモ・スマートビークルを事例として	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 早稲田国際経営研究	6. 最初と最後の頁 1-13
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 大木裕子・山田英夫	4. 巻 15
2. 論文標題 フィットネス企業のビジネスモデル研究 ～隠れたビジネスモデルを探る～	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 ライフデザイン学研究	6. 最初と最後の頁 45-60
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 山田英夫、大木裕子
2. 発表標題 コモディティ化する成熟市場のビジネスモデル
3. 学会等名 経営行動研究学会
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 山田英夫	4. 発行年 2021年
2. 出版社 日本経済新聞出版社	5. 総ページ数 352
3. 書名 競争しない競争戦略 改訂版	

1. 著者名 山田英夫	4. 発行年 2020年
2. 出版社 生産性出版	5. 総ページ数 321
3. 書名 逆転の競争戦略 第5版	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	大木 裕子 (OKI YUKO) (80350685)	共立女子大学・ビジネス学部・教授 (32608)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------