

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 21 日現在

機関番号：34404

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2015

課題番号：24730344

研究課題名(和文)日本発ソーシャルメディアのビジネスモデルの進化プロセスに関する研究

研究課題名(英文)A Study on the Evolution Process of the Business Model of Social Media Launched in Japan

研究代表者

足代 訓史(AJIRO, SATOSHI)

大阪経済大学・経営学部・講師

研究者番号：40583258

交付決定額(研究期間全体):(直接経費) 1,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、「日本発のソーシャルメディアがいかなるプロセスでビジネスモデルを進化させてきたのか」を明らかにすることである。「ビジネスモデルの動的側面」を鍵概念とした事例研究をおこなった結果、以下の三点を一定程度明らかにした。(1)自社のビジネスモデルの構成要素を変化させる際には、他社の「提供機能」「差別化要因」「収益獲得方法」から影響を受ける。(2)ビジネスモデルの構築にあたっては、「オペレーション構造」「収入構造」「コスト構造」の三つの構成要素間の整合性を確保することが時間軸上遅くなる。(3)ビジネスモデルにおける「顧客」の設定は、「経営資源」の蓄積に伴い柔軟に変更される。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify “through what process Japanese social media have evolved the business model”. As the result of case study with the “dynamic aspect of business model” as the key concept, the following three points were revealed; (1) In changing the components of the business models of their own companies, they are affected by the “functions offered”, “differentiation factors”, and “profit securing methods” of other companies. (2) In constructing the business model, they tend to be late in securing the consistency between three components of the “operational structure”, “income structure”, and “cost structure” on the time axis. (3) Setting of the target “customer” in the business model is flexibly changed following the accumulation of “management resources”.

研究分野：経営学

キーワード：ビジネスモデル ビジネスシステム 行為システム テキストマイニング ソーシャルメディア プラットフォーム 企業家の失敗

1. 研究開始当初の背景

日本発で世界市場へとサービス展開をおこなっているネット企業は多く存在するが、中でも近年その展開の積極さで着目を集めたのがソーシャルメディアを展開する企業である。ソーシャルメディアとは「ユーザー参加によって成立し、ユーザー間のコミュニケーションを主要価値として提供するWebサービス」の総称であり、SNS (Social Networking Service) やブログ等がその代表例である。そして、日本発のソーシャルメディアとして、世界市場で存在感を高めたのが、GREE と DeNA の二社である。両社とも海外で積極的な買収・提携戦略をおこない、規模拡大とサービスの積極的展開をおこなってきた。

欧米発のネット企業に世界市場で競争を挑む上記のような日本発のソーシャルメディアに関しては、ソーシャルメディア内でのユーザーのコミュニケーションに注目した、マーケティング論や社会心理学的視点での研究はこれまで多くおこなわれてきた。しかし、経営学、特に経営戦略論の視点に立った研究が蓄積しているとは言いがたい。そこで、本研究では、「日本発ソーシャルメディアのビジネスモデルの特性とその進化のメカニズム」を解明することで、どのような事業発展を遂げたソーシャルメディアが世界市場で競争できるようになったのかを明らかにすることを旨とする。

2. 研究の目的

本研究は、1節で述べた通り、世界市場で競争を展開している日本発ソーシャルメディアを対象に、そのビジネスモデルがいかなる特性を持っているのか、また、どのように進化してきたのかを解明することで、「日本発のソーシャルメディアがいかなるプロセスでビジネスモデルを進化させてきたのか」を明らかにすることを目的とするものである。

研究のための学術的視点としては、近年研究が急速に進んでいる(1)ビジネスモデル論と、(2)時間展開を伴った企業発展プロセスの把握に適した行為システム分析を用いた。以下、それぞれの学術的視点に関する研究目的や本研究に当該視点を採用する意義を整理する。

(1) ビジネスモデル論

ビジネスモデル論は、企業を「価値創造のための総体的な仕組み」として捉える分析視点である。近年、経営戦略論の研究者によって体系的な研究が蓄積してきており、今後さらなる進展が期待できる。ビジネスモデル論を本研究に適用したのには、以下の二つの理由がある。第一に、これら理論がネットビ

ネスを分析対象として進展してきた側面が強いため、ソーシャルメディアの分析にも適するであろうこと。第二に、競争環境が激変し、数カ月単位で企業行動に変化がでるソーシャルメディアの経営戦略を捉えるには、事業の仕組みであるビジネスモデルを企業が細かく改良し続けている、と捉えるのが良いと思われたことである。

他方で、ビジネスモデル論の現在の課題として、ビジネスモデルはある一定の時点での状況(静的側面)から捉えられる特徴があるため、「ビジネスモデルがどう変化していくのか」という動学的側面がブラックボックス化していることがあげられる。そこで本研究では、ソーシャルメディアのビジネスモデルの「変化」を分析対象としながら、このビジネスモデル論の研究課題の解決にいくらか貢献することを目的とした。

(2) 行為システム分析

行為システムを用いた企業行動の把握とは、経営の行為者である実践家の読みの解釈や行為の合成プロセスの時間展開をともなった把握であり、つまるところそれは事例研究法による企業の歴史的プロセスの厚い記述である。そして、行為システムによる分析の際には、行為者が生み出す「意図せざる結果」に着目し、その発生メカニズムを解明することが重要であるとされる。本研究においては、ビジネスモデルの変化のメカニズムを把握するため本視角による分析をおこなった。

というのも、ソーシャルメディアの事業発展は他社の企業行動や事業環境要因との行為の合成を短い時間軸で繰り返しているといえられるものであり、本分析手法によって企業のビジネスモデルがどう変化していくのかを詳細に記述できるものと考えられるためである。また、対象とする日本のソーシャルメディア自体、例えば GREE は創業当初の事業計画が行き詰って方向転換したモバイル向けサービスで大きく成長する等、事業推進上で「意図せざる結果」に多く直面しており、本分析手法が適するものと考えた。

以上二つの観点から、本研究においては、日本発のソーシャルメディア、特に GREE と Mobage、そして2社がその企業行動を参照しているといえる国内3大(研究開始当時)ソーシャルメディアの残り1社ミクシィ社を対象として、ビジネスモデル論と行為システム分析を用いて次の二点までを明らかにすることを目的とした。

対象となる3社の事業の仕組み(ビジネスモデル)を整理し、その特性を把握する。

行為システムの記述によって3社のビジネスモデルが時系列でどのようなメカニズムで変化していったのかを把握し、どのような要因(例:他企業との競争、他企業の行動の

参照、ユーザーの嗜好の変化、技術革新、ビジネスモデル転換のタイミング)が事業の成長や世界展開を後押ししたのかを分析する。

3. 研究の方法

本研究は、ビジネスモデル論と行為システム分析に関する理論研究と、ソーシャルメディアに関する事例研究に同時並行的に取り組むものである。理論研究と事例研究のそれぞれについて、下記的手法を採用した。

(1) 理論研究

ビジネスモデル論研究に関しては、本研究開始期当時の欧米における網羅的なビジネスモデル論のレビュー論文を出発点とし、日本におけるビジネスモデル論あるいは関連研究であるビジネスシステム論等の成果をそれに統合しつつ、本研究の問題意識である「ビジネスモデルの動態的側面」について、過去研究がどう捉えてきたかに焦点を当てた文献研究をおこなった。そして、それを踏まえた上で、本研究の独自フレームワークを構築し、実際の事例分析を通じてその完成度を漸次的に高めていった。

行為システム分析に関しては、「行為者の意図の理解を可能とする研究法の模索」を原理的に考察した。行為システムを記述するためには、行為者(つまり経営の実践者)が、各行為の時点で「何を、どう考えていたのか」という「行為者の意図」を解釈する必要がある。従来、意図の解釈には「当事者へのインタビュー」が方法として取られてきたが、「現在から過去を振り返ることの曖昧さ」やコンプライアンス等の問題によるインタビュー実施の難しさが当該方法の課題として存在した。そこで、本研究においては、インタビューに加えて、テキストマイニング・内容分析を活用した公開情報からの行為者の意図の「推論」を手法として取り入れた。つまり、経営者の過去の公開発言を分析することによって、その「意図」を推し量った。

(2) 事例研究

事例研究に関してはまず、対象3社(GREEとMobage、ミクシィ)の公開情報(企業データ、新聞・雑誌・ネット記事等)に関連する市場データ等を網羅的に整理した。また、各社の経営者の過去の公開情報でのインタビュー記事ならびに各社が公開するIR記事やプレスリリースはテキストマイニング分析に備えて、データベース化を進めた。

上記のデータの整備をおこないつつ、各社がどのようにサービス開始時から事業を進展させてきたのかに関する事実を綴ったケーススタディを作成し、その後テキストマイニング手法を用いた経営者の意図の分析を通じた行為システム記述や、ケーススタディをビジネスモデル理論の視点から分析した

事例研究等をおこなった。

4. 研究成果

本研究は、3節で上述した通り具体的手法として、ビジネスモデル論と行為システム分析に関する理論研究と、ソーシャルメディアに関する事例研究とに同時並行的に取り組んだ。以下では、理論研究の研究成果と、その成果を活用した事例研究(理論研究と事例研究との統合的研究)について主要な成果を述べる。

(1) ビジネスモデル論の論点(理論研究)

本研究のキー理論であるビジネスモデル論の論点の整理をおこなった。具体的には、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Zott, Amit and Massa (2011)を解読しつつ、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った(Zott, C., R. Amit and L. Massa (2011) "The Business Model: Recent Developments and Future Research," *Journal of Management*, 37(4): pp. 1019-1042)。

結論として、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、そして、(2)事業活動を通じた価値創造と価値獲得という論点に関しては、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を明らかにした。

また、研究の今後の展望としては、(1)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、(2)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、の二つに重点を置きつつ、「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さらに検討していくことを提案した。

(2) ビジネスモデル論の「動学的視点」の分類(理論研究)

本研究は「ビジネスモデルの変化」という現象に着目するため、ビジネスモデルの有する動学的視点(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の整理をおこなった。というのも、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ビジネスモデル論には存在するからであった。

結論として、ビジネスモデルのダイナミクスを以下の四つに分類した。1 つめの分類は「ビジネスモデルの創造過程」である。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るものである。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」である。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」である。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ものであり、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・進化のロジックとして明らかにするものである。そして、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」であった。これは種類1から種類3を歴史的文脈に位置づけながら包括的に検討するものである。

(3) 媒介型プラットフォームのビジネスモデルの構築プロセス (理論研究)

本研究が事例として扱うソーシャルメディアは、媒介型プラットフォームと呼ばれるビジネスモデルに分類されるものである。そこで本研究では、「いかにして媒介型プラットフォームはそのビジネスモデルを形成するか」という点に関して、試論的検討をおこなった(本研究は理論研究が主眼であるため、ソーシャルメディアとは異なる媒介型プラットフォームの企業を分析対象とした)。

結論として、以下の点を一定程度主張した。それは、媒介型プラットフォームのビジネスモデルの構築プロセスにおいて、既存のネットワーク効果を維持することと、顧客を柔軟に変更・特定することで「サイド内ネットワーク効果」を高めていくことが、媒介型プラットフォームの形成の論理となる点である。またその際、媒介型プラットフォームのドメインを広く捉えることで潜在顧客や補完業者の存在を意識することと、収益モデルの複線化ならびにその戦略的価格設定をおこなうことが重要であると示唆した。

(4) 競争ダイナミクスを通じたビジネスモデルの変化の論理 (事例研究)

ビジネスモデル論や行為システム分析に関する理論的検討を踏まえて、「複数の競合企業間の相互作用によって事業環境が変化する競争ダイナミクスの中で、ビジネスモデルがどのようなメカニズムで変化していく

のか」という点に関し、本研究の分析対象である3社(GREEとMobage、ミクシイ)の比較事例分析を通じた検討をおこなった。

具体的な分析枠組みとして、競争ダイナミクスを通じたビジネスモデルの構成要素の時系列変化という視角を採用した。また、ビジネスモデルの構成要素として、(1)顧客(ターゲット層)、(2)提供機能(提供製品・サービス)、(3)競合(競争相手)、(4)差別化要因(競合との差別化要素)、(5)収益モデル(収入獲得のための方法)、(6)経営資源(有形・無形、社外ネットワークのような社外資源も含む)の六つの構成要素からなるものとして捉えた。

競争ダイナミクスの中でビジネスモデルがどう変化するかについての記述を踏まえ、本研究においては特に、ビジネスモデルの変化のメカニズムとして、下記の点を一定程度主張した。

ビジネスモデルの変化においては、特に他社の「提供機能」「差別化要因」「収益獲得方法」から影響を受けて、自社のビジネスモデルの構成要素を変化させる。

ビジネスモデルの変化に際しては、例えばポータブル型ゲーム機の流行、海外SNSのオープン化等外部環境要因の影響を受ける。

競争ダイナミクスを通じたビジネスモデルの変化は、携帯電話SNSユーザーの勃興といった新たな外部環境要因を生み出し、ビジネスモデルの変化に影響を及ぼす。

(5) ビジネスモデルの発展論理 (事例研究)

「企業家がどのようなビジネスモデルの構造化と変化を通じて企業を成長させているのか」という点を明らかにするために、探索的な事例研究をおこなった。本研究ではまず、ビジネスモデル論の系譜を事業構造要素の明示化(「事業がどのようなものなのか」という問いに答えるためのもの)を意図するものと、事業発展論理の明示化(事業を「なぜそういう仕組みにするのか、しているのか」という問いに答えるためのもの)を意図するものにそれぞれ整理したうえで、双方を統合したビジネスモデル分析の枠組みを提示した。

具体的には、ビジネスモデルの構成要素を、(1)顧客(ターゲット層)、(2)提供機能(提供製品・サービス)、(3)競合(競争相手、代替品)、(4)差別化要因(競合との差別化要素)、(5)経営資源(有形・無形、社外ネットワークや顧客資産のような社外資源も含む)、(6)オペレーション構造、(7)収入構造(収入獲得のための方法)、(8)コスト構造(内外作の決定、コスト格差の工夫)に特定したうえで、それらの静学的関係を理念系として提示した。そして、その静学的関係の変化を時系列で把握することで、そのメカニズムを次の二つの観点から考察した。第一には、時間軸の推移とともにビジネスモデル

のどの構成要素がこういった順序で変化、決定するのかという、構成要素の時系列変化の状況の明示化である。第二には、その変化に際して「企業家の意図」がどう働いているのかを分析した。

上記の枠組みを用いて、GREE のビジネスモデルの変化の事例分析をおこなうことで、ビジネスモデルが「構造化」した際の静学的関係と、それが「変化」する際の構成要素の変化のメカニズムを試論的に示した。特に後者の変化のメカニズムに関しては、ビジネスモデルの構成要素のうち「オペレーション構造」「収入構造」「コスト構造」の三つの構成要素間の整合性を確保することが時間軸上遅くなることと、「顧客」の設定は「経営資源」の蓄積に伴い柔軟に変更できるということを示した。また、企業家の意図がビジネスモデルにおける「経営資源」の蓄積と、「顧客」「収益構造」の確立に特に影響を与えているということを示した。

(6)残された研究課題

本研究の目的は、「日本発のソーシャルメディアがいかなるプロセスでビジネスモデルを進化させてきたのか」を明らかにすることであった。「ビジネスモデルの動学的側面」を鍵概念とした事例研究をおこなった結果、以下の三点を一定程度明らかにした。

自社のビジネスモデルの構成要素を変化させる際には、他社の「提供機能」「差別化要因」「収益獲得方法」から影響を受ける。

ビジネスモデルの構築にあたっては、「オペレーション構造」「収入構造」「コスト構造」の三つの構成要素間の整合性を確保することが時間軸上遅くなる。

ビジネスモデルにおける「顧客」の設定は、「経営資源」の蓄積に伴い柔軟に変更される。

上記の結論、また、(1)から(5)までの研究成果を踏まえて、より分析結果の一般化や精緻化をおこなうためには、以下の残された研究課題を検討する必要がある。

第一の課題は、量と質双方でより厚みのある事例分析を通じて、より精緻な議論をおこなっていく必要があるという点である。例えば、上記(5)と同様の分析を、Mobage やミクシィに対しておこなう必要がある。また、対象事例のビジネスモデルの構成要素の中身を分析する際に、観察者による主観的判断が反映されている可能性を完全には除外できない。そのため、本研究でデータベースを構築し分析をおこなったテキストマイニングの手法を通じて、ビジネスモデルの構成要素の中身や行為者の「意図」を一定程度客観的に把握する方法をさらに精緻化していく必要がある。

第二の課題は、ビジネスモデルの「全体の整合性」確保と「変化のための矛盾」導入のバランスの方策に関する検討である。特定の

時点において整合性を確保した（収益を上げたり、顧客を集めたりすることに成功した）ビジネスモデルもまた、時間軸の変化とともに変化していくことが現実的には妥当である。その際、整合性が取れているビジネスモデルに対してどのように変化のための「矛盾」を取り入れて行かなければならないかについて議論をおこなっていく必要があるだろう。

上記の点に関しては今後さらなる研究を進め、学会での報告や学会論文の執筆と投稿をおこなっていく。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計7件)

伊藤智明、足代訓史、山田仁一郎、江島由裕、企業家による事業の失敗に対する意味形成プロセスの解明 省察的対話における語り直しとスキーマの更新に着目して、日本ベンチャー学会誌、査読有、No. 27、2016、pp. 15-29

足代訓史、媒介型プラットフォームのビジネスモデルの構築プロセスに関する試論、大阪経大論集、査読無、第66巻5号、2016、pp. 177-190、http://www.i-repository.net/il/user_contents/02/G0000031Repository/repository/keidaironshu_066_005_177-190.pdf

足代訓史、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、大阪経大論集、査読無、第66巻4号、2015、pp. 173-184、http://www.i-repository.net/il/user_contents/02/G0000031Repository/repository/keidaironshu_066_004_173-184.pdf#search=

足代訓史、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、査読無、第65巻5号、2015、pp. 119-136、http://www.i-repository.net/il/user_contents/02/G0000031Repository/repository/keidaironshu_065_005_119-136.pdf#search=

Negoro, Tatsuyuki, Ajiro, Satoshi, An Outlook of Platform Theory Research in Business Studies, The Waseda Business & Economic Studies, 査読無、No. 48、2013、pp. 1-29、

http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/39563/1/WasedaBusiness%26EconomicStudies_48_Negoro.pdf

大阪経済大学・経営学部・講師
研究者番号：40583258

足代訓史、ベンチャー企業のビジネスモデルの構造化と変化 - GREEのビジネスモデルの変遷の事例研究を通じた探索的研究、査読無、第2回アントレプレナーシップ・カンファランス論文集、2012、pp. 1-13

(2)研究分担者
なし

(3)連携研究者
なし

足代訓史、競争ダイナミクスを通じたビジネスモデルの変化 - 国内SNS3社の事例 - 、査読無、組織学会大会論文集、Vol. 1 No. 1、2012、pp. 32-37、DOI:
http://doi.org/10.11207/taaos.1.1_32

[学会発表](計5件)

足代訓史、伊藤智明、山田仁一郎、江島由裕、企業家による事業認識変化プロセスの解明 「遂行的」なビジネスモデル構築過程に着目して、日本ベンチャー学会第18回全国大会、2015年10月31日、小樽商科大学(北海道・小樽市)

足代訓史、ビジネスモデルの発展論理の探求：国内ソーシャルメディアの事業発展の事例、日本経営学会関西部会第613回例会、2015年5月23日、大阪経済大学(大阪府・大阪市東淀川区)

伊藤智明、足代訓史、山田仁一郎、江島由裕、企業家による失敗経験の意味づけプロセスの探求 内省的対話の語り直しとスキーマの変更に着目して、日本ベンチャー学会第17回全国大会、2014年11月30日、東京大学本郷キャンパス(東京都・文京区)

足代訓史、ベンチャー企業のビジネスモデルの構造化と変化、第2回アントレプレナーシップ・カンファランス(企業家研究フォーラム・日本ベンチャー学会・ファミリービジネス学会 合同研究会) 2012年10月27日、大阪企業家ミュージアム(大阪府・大阪市中央区)

足代訓史、競争ダイナミクスを通じたビジネスモデルの変化 - 国内SNS3社の事例 - 、2012年度組織学会研究発表大会、2012年6月16日、立命館大学びわこ・くさつキャンパス(滋賀県・草津市)

6. 研究組織

(1)研究代表者

足代 訓史 (AJIRO, SATOSHI)