

平成 30 年 6 月 20 日現在

機関番号：13102
研究種目：基盤研究(C) (一般)
研究期間：2015～2017
課題番号：15K03645
研究課題名(和文) 創発的ビジネスモデルのイノベーション：事例の多角的分析

研究課題名(英文) Innovation of emergent business model

研究代表者

伊藤 嘉浩 (Ito, Yoshihiro)

長岡技術科学大学・工学研究科・准教授

研究者番号：60436235

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：今日の企業競争において重要性の増しているビジネスモデルのイノベーションについて、事前の分析的なビジネスモデルの計画の意図や想定にはない、事後に現場から生まれる創発的ビジネスモデルという独自の概念を提示し、大企業やベンチャー企業の複数の事例でこれを検証した。その結果、この概念の多様な存在と重要性を明らかにした。

研究成果の概要(英文)：The important of business model innovation is increased in recent corporate competitive strategy. This research presented new original concept "emergent business model", and also examined this concept by multiple case studies. As the results, we revealed the existence and importance.

研究分野：経営戦略論

キーワード：経営戦略論 ビジネスモデル ビジネスモデル・イノベーション 創発的ビジネスモデル

1. 研究開始当初の背景

日本企業は、技術開発や製品開発に多くの労力と経営資源を投入してきた。しかし、今日、日本企業、特に製造業は国際的に厳しい競争状況に置かれている。

一方、米国のアップル、グーグル、アマゾンなどの大手企業は大変好調である。この大きな原因の1つは、優れたビジネスモデルを構築できているかどうかである。

また、日本において製造業のみならず、サービス業の国際競争力を向上させる必要がある。

そこで、優れたビジネスモデルをどのように生み出すかというビジネスモデル・イノベーションの研究が求められている。

欧米を中心とした従来のビジネスモデル・イノベーションの研究では、その創造プロセスとして、事前に十分な分析を行って計画を作成し、それをビジネスで検証していくというプロセスが主流であった。

しかし、実際にビジネスを行っていくうえで、事前の計画段階の意図や想定にはない、ビジネスモデルやその重要な一部が現場から生まれてくることも考えられる。

そこで、本研究では、これを創発的ビジネスモデルという新たな概念として提案して、複数の事例で検証していくことを考えた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、ビジネスモデル・イノベーションについて、事前のビジネスモデルの分析的な計画の意図や想定と異なる、事後に現場から生まれるビジネスモデルの全体または重要な一部という創発的ビジネスモデルという独自の概念を、複数の事例の調査分析を通じて検証し、その多様な存在、重要性、生まれる論理、およびマネジメントを明らかにすることである。

3. 研究の方法

本研究では、上記の創発的ビジネスモデルの多様な存在と重要性、さらにそれが生まれる論理やマネジメントについて明らかにするために、事例に関係者にインタビュー調査を行い、その創造プロセスの詳細を調査分析した。

特に、ビジネスモデルの全体だけでなく、要素ごとに、いつだれがどのようにして生み出したのかを明確にして、それらを関連づけた。これにより、生まれたビジネスモデルが創発的ビジネスモデルであるかどうかを明確にした。これらを複数の事例で行った。

大企業や大組織だけでなく、上場を果たしたベンチャー企業12社も調査分析した。

4. 研究成果

本研究における大企業や大組織の複数事例の調査分析の結果、創発的ビジネスモデルの存在と重要性が、多くの事例で明らかになった。

事前の計画が全くない場合でも、創発的ビジネスモデルが生まれる事例が存在した。また、当初に製品だけしかない場合でも事後に創発的ビジネスモデルが生まれている事例も存在した。

さらに、事前に十分にビジネスモデルの計画を行った場合でも、事後に創発的ビジネスモデルが生まれていくケースも存在した。これ以外にも今日重要である複数組織間での共創からも創発的ビジネスモデルが生まれていた。

大企業や大組織だけでなく、多くの成功したベンチャー企業12社(ユーグレナ、ライフネット生命保険、エニッシュ、オルトプラス、ビューティガレージ、オークファン、ウオーターダイレクト、イーブックイニシアティブジャパン、地盤ネット、ベクトル、デジタルメディア・プロフェッショナル、メディアフラッグ)の調査分析においても、創発的ビジネスモデルが数多く存在し(12社中9社)、それが成功のために重要であった。

これは、業界にとって革新的なビジネスモデルを創造する場合は勿論のこと、業界に前例のあるビジネスモデルの場合でも、創発的ビジネスモデルが生まれており、それが重要な役割を担っていた。

これらの事例において、創発的ビジネスモデルが生まれる論理は、顧客からの要望や意見に対応したこと、社員の研究活動による暗黙知からの表出、マスコミのコメント、想定外の事態の発生への対応など多様であった。

また、創発的ビジネスモデルを生み出して、成功させるために、大企業や大組織の場合には、オーナー企業であることが大きく味方していた。

さらに、上記に関連して、ビジネスモデルの進化のプロセスや創発的ビジネスモデルの基礎となる創発的イノベーションについても研究して、多くの成果を得た。

具体的には、インクジェットプリンターの業界のビジネスモデルの進化のプロセスとそれらの論理について、業界主要企業の関係者にインタビューを行い、明らかにした。そして、2部料金制やゲーム理論などの経済学理論を用いて、理論的分析も行った。

さらに、2面市場戦略のプラットフォームの競争戦略であるプラットフォーム・エンベロップメント戦略による攻撃と防衛のプロセスの詳細を明らかにして分析し、この戦略を受けた場合の防衛策を示唆した。

これら以外に、これらの研究の基礎となるビジネスモデルの分析手法自体や創発的イノベーションの研究も行った。

具体的には、消耗品ビジネスモデルの問題点を解決する方策のための論理的分析を行い、論文として発表した。

また、ポケモンGOで導入されたスポンサードロケーション制度という企業間での販売促進のビジネスモデルの収益構造を経済学の混合バンドリングの理論を用いて、定式

化して分析し、その有効性を示した。

さらに、創発的イノベーションの研究成果として、大企業内での新規事業開発において、組織間のお墨付きを利用した社内でのプロジェクトの正当化の論理を提示して、6事例の調査分析により、これらのうちの5つの事例で確認し、それらの論理を明らかにした。さらに、これらのプロジェクトに共通する特徴を抽出するとともに、商業化において成功と失敗を分ける要因を提示した。この論文が、マーケティング分野のトップジャーナル *Industrial Marketing Management* に掲載された。

以上が、本研究の成果である。

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14件)

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』No.35、pp.3-15

伊藤嘉浩 (2015) 「消耗品ビジネスモデルによる成熟商品の新たな顧客価値創出と事業再成長の戦略」『日本情報経営学会誌』Vol.36、No.2、pp.113-125

伊藤嘉浩 (2016) 「ベンチャー企業のビジネスモデルのアイデアの契機」『ナレッジマネジメント研究』(日本ナレッジマネジメント学会誌) No.14、pp.47-62

Ito, Y. (2016), Changes in the Attitudes and Behaviors of Champions and Antagonists in New Business Development, *Asian Journal of Management Science and Applications*, Vol.2, No.3, pp.296-313.

伊藤嘉浩 (2016) 「プラットフォーム・エンベロップメント戦略の攻撃と防衛の実行プロセス：マイクロソフトとクライテリオンの事例」『日本情報経営学会誌』Vol.36、No.3、pp.71-85 (日本情報経営学会 2017 年度学会賞「論文賞」受賞)

伊藤嘉浩 (2016) 「創発的ビジネスモデルのイノベーション：巣鴨信用金庫の事例」『一橋ビジネスレビュー』Vo.1.64、No.1、pp.156-169

伊藤嘉浩 (2016) 「新規事業開発における資源獲得正当化のための企業間お墨付きの論理：キャノンの事例分析」『日本経営学会誌』第37号、pp.15-28

Ito, Y. (2018) Evolution and interaction in a business model: The case of inkjet

printers in Japan, *Asian Journal of Management Science and Applications*, in press.

伊藤嘉浩 (2018) 「ベンチャー企業におけるビジネスモデルの創造プロセス」『日本情報経営学会誌』Vol.38、No.2、pp.70-88.

伊藤嘉浩・野田英雄 (2018) 「AR ゲーム「ポケモン GO」のビジネスモデルの数理分析」『日本情報経営学会誌』Vol.38、No.3、印刷中。

Ito, Y. (2018) Interorganizational Business Development Utilizing Legitimacy for Resource Mobilization in Large Firms: Successful and Unsuccessful Cases, *Industrial Marketing Management*, in press (掲載論文の中からエディターに Target Article に選ばれた。)

Ito, Y. (2015) Interorganizational Endorsements for Legitimizing Resource Mobilization in New Business Development: The Case of Canon, ICKM2015.

伊藤嘉浩 (2016) 「創発的ビジネスモデルのイノベーション：2事例の比較分析」『経営学論集』(日本経営学会) 第86集、オンライン版。

伊藤嘉浩 (2017) 「創発的ビジネスモデルのイノベーション：3事例の比較分析」『経営学論集』(日本経営学会) 第87集、オンライン版。

[学会発表](計6件)

Ito, Y. Interorganizational Endorsements for Legitimizing Resource Mobilization in New Business Development: The Case of Canon, ICKM2015, Osaka, 2015年11月

伊藤嘉浩 「創発的ビジネスモデルのイノベーション：2事例の比較分析」日本経営学会全国大会(熊本学園大学)、2015年9月。

伊藤嘉浩・野田英雄 「研究内容の紹介」MITのマイケル・クスmano教授主催の研究セミナー(東京理科大学)、2016年5月。

伊藤嘉浩 「創発的ビジネスモデルのイノベーション：3事例の比較分析」一橋大学イノベーション研究センター主催 IIR サマースクール(一橋大学)、2016年8月。

伊藤嘉浩 「創発的ビジネスモデルのイノベーション：3事例の比較分析」日本経営学会全国大会(専修大学)、2016年9月。

伊藤嘉浩・野田英雄「ポケモン GO のビジネスモデルの数理分析」日本情報経営学会全国大会（東京理科大学）、2017年6月。

〔図書〕（計0件）

〔産業財産権〕

出願状況（計0件）

取得状況（計0件）

〔その他〕

なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

伊藤嘉浩、長岡技術科学大学大学院工学研究科情報・経営システム工学専攻准教授
研究者番号：60436235

(2) 研究分担者

殷勇、同志社大学ビジネス研究科教授
研究者番号：50344776

野田英雄、東京理科大学経営学部准教授
研究者番号：90347724