

◆自由論題

ICT の発展と情報産業のビジネスモデルの変化に関する研究

－3つの国際戦略提携のケースによる実証分析－

中村裕哲（愛知学院大学大学院研究員）

hironori.nakamura@gmail.com

キーワード： ビジネスモデル、ビジネス・エコシステム、国際戦略提携

1. はじめに

1990年代半ばからはじまったインターネットに代表される ICT の急速な発展は、情報産業にも大きな影響を与えた。それは、①放送、新聞、出版という既存の企業のビジネスモデルに影響を与えており、同時に、②外国市場参入が促進され、ドメスティックな情報サービス企業の競争環境へも影響を与えた。

本研究では、この情報サービス産業におけるビジネスモデルの変化を、ビジネス・エコシステムの視点から、外国市場への参入手段の一つである国際戦略提携の事例について検討する。

2. 研究の目的

情報サービス産業が外国市場に進出する際、その特徴として、コンテンツに依存する。それは国内の言語など文化的な特徴に拠るところが大きいと思われる。

本研究の目的は、ICT の発展に伴う情報サービス産業のビジネスモデルの変化について外国市場に進参入に際しての事実を捉え、その比較をおこなうことを目的とする。

3. 研究方法

本研究は、最初に先行研究レビューを行い、ビジネスモデルの変化をビジネス・エコシステムの視点から捉える仮説を導く。続いて、その仮説を検証するため、情報サービス産業の事例の比較検討を行う。

本研究の対象は、情報産業の中でも専門情報の提供を事業とする情報サービス企業の戦略提携事例である。この3つの事例は、外国企業と日本企業の提携事例である。調査方法は、対象企業の年次報告書や社史、投資家向け資料などの二次資料と併せて、フィールドワーク（インタビュー、電子メールによる質疑応答、参与観察など）をもとにしている。

4. 先行研究

(1) 情報産業の研究

情報サービス産業の研究は、奥村（1999）が、その M&A 戦略を中心に経営史としてまと

めた。また、Evans and Wurster(2000)は、ビジネスモデルの変革の必要性を論じ、服部・國領(2002)、森(2015)も情報サービス産業のビジネスモデルについて述べている。桑名(2015)は、サービス産業の国際化を論じ、コンテンツ・ビジネスの国際比較などを実施している。

(2) ビジネスモデル研究

ビジネスモデル研究において、安室(2007)は、ビジネスモデルには、厳密な定義もなく書物もさほど多くないとする。また、加護野・井上(2004)によれば、ビジネスモデルという用語は、実業界と学界でとらえ方に差があるともされる。実業界では、(1)いかにして収益を上げるかという模範パターン、(2)情報技術を用いて、情報流や商流を代えることにより新しい収益機会を得るというより具体的な意味を持つのだとする。他方、学界では、ビジネスモデルと事業システムという概念に大きな差はないとする。

安室(2007)によれば、Afuah(2004)の研究は、Porterによるポジショニング理論とBarneyの資源ベース視角の結合であるとされる。すなわち、市場を先取りする「位置取り競争」と競合が真似できないような経営資源の蓄積による競争優位の統合が、「戦略的マネジメント論」の目指す体系化であるとされている。

(3) ビジネス・エコシステム

ビジネス・エコシステムについては、Moore(1993)(1996)が始祖とされる。これは、生態系に模したビジネス・エコシステムの考え方は、生物学のメタファーと生態学のアナロジーによるが、その延長線上にGawer and Cusumano(2002)の「プラットフォームリーダーシップ」へと発展させた。

Iansiti and Levien(2004)は、アパレルからICT産業まで、従来の経営戦略論では外部環境とされてきた「産業(構造)」や「市場」に対して、企業の内外が結びつくビジネス・エコシステムという視角から戦略パターンの分析を行った。

Adner and Kapoor(2015)は、技術革新に注目しつつ、競争は新旧技術間ではなく、新旧のエコシステムの間で起こるかもしれないことを指摘し、価値提案は、「技術、規格、規制など、相互補完的な数々の要素に左右される」とし、さらに「新規技術がすぐに旧来技術の代替にならず、有用性を発揮するのにエコシステムの著しい発展が欠かせない場合は、新旧エコシステム間の競争が始まる」とする。

仮説：

- ・ビジネス・エコシステムが二重化することがあり、新旧エコシステムの競争がある。
- ・ICTの発展という新技術は、ビジネス・エコシステムを変革しようとすることがある。

5. ファインディングス

本研究では、情報サービス産業に属する3つの企業の戦略提携を用いた外国市場参入の

事例を分析した。

[事例1] 法律データベース グローバル企業の日本進出

[事例2] 電子図書館 米国リーダー企業の日本での展開

[事例3] 日本の医学 e ラーニングのインドネシアへの展開

ICTによるビジネスモデルの価値実現のため、二つの戦略アプローチがある。

一つは、時間・利便性に価値創造を求めるアプローチである。すなわち、ICTにより、顧客の時間を創造することに競争優位の源泉を見いだした。

二つ目は、標準化と適応化の組み合わせによるサービスの提供である。

標準化は、世界同一市場の存在を前提とする。他方の適応化は、各国市場環境の差異を前提として、そこに適応化しようとする。セミ・グローバルな環境において、他の地域におけるビジネスの成功例をベースとして、地域を変え、国を変え、標準化しようとするが、併せて市場環境に適応した製品やサービスを投入しようとする組み合わせの事業戦略アプローチである。

ビジネスモデルは、戦略として実行される。その「儲ける仕組み」を生み出す外部環境としてビジネス・エコシステムが存在している。このエコシステムは、従来の研究では、個々の企業や製品について、バリューチェーンとして示されてきた。

本研究の事例1においては、時間の価値分析の効果を法律プロフェッショナル（弁護士）に提示し、ビジネス拡大を図るものである。同時に、1980年代から米国で進んだ通信回線を用いた法律情報の検索は、CD-ROM やインターネットにメディアを変えながら、各国で模倣された。進出先国のビジネス・エコシステムの変化を捉えながら浸透を目指す。

さらに、法律データベースをグローバル化させることで、まずは英米法圏、続いてアメリカ大陸、アジアでのデータベース提供を開始する。これは、標準化と適応化の組み合わせの戦略ということができる。同様に事例2の電子図書館も米国で開始した。グローバル化は、事例1同様に英語圏からスタートし、その後アジアへの進出に繋がっている。

ICTの発展は、地域的な情報格差を埋めることにも役立っている。事例3の医療教育サービスは、従来の光ファイバーやメタルの敷設ではインフラ構築に時間を要するインドネシアで、携帯電話の無線回線を利用したスマートフォンやタブレットの普及が、新たなビジネスへの環境を整えた。

ところで、インターネットなどICTの普及は、ビジネス・エコシステムを変革した。

事例1では、コンテンツ・プロバイダーとしての起点と利用するユーザーは、以前と変わらない。しかし、紙の出版に必須の印刷・製本・取次・書店は含まないビジネス・エコシステムである。新しいエコシステムは、起点から終点まで中に入るものがない。むしろ、運用を支える、コンピュータ・サーバーの運営、基盤としてのインターネット、顧客情報を管理するSFA・CRMと基幹システム、利用統計を作成し、顧客に課金状況を知らせるシステム、利用方法等へのコンサルテーションや製品の利用講習が、新たに出現したエコシ

テムである。

現在は、二つのビジネス・エコシステムが共存しているが、ユーザーの求める製品とコンテンツでは、エコシステムの交替が起こりつつある。

3つの事例の共通点は、ICTにより、既存のビジネス・エコシステムと並列する形で、新たに生まれたエコシステムである。

ICTを利用した新たなエコシステムは、大きな意味での拡大したエコシステムということもできるし、二重のエコシステムということもできる。しかし、顧客の求める価値を提案するため複数のエコシステムが競争状態になるということができる。

6. おわりに

本研究では、ビジネスモデルのビジネス環境であるビジネス・エコシステムの競争を、事例研究とその比較により分析した。この事例は、国際戦略提携の事例である。

3つの事例において、仮説1に示された新技術がICTを基盤に新たなエコシステムを産み出した。それは、すぐに旧来のエコシステムに取って代わるものではなく、併存して競争している。

3つの事例の定性研究で、先行研究で得た仮説を支持する事実が発見されたということができる。しかしながら本研究では、情報サービス産業全体について述べるには対象事例が少ない。また、本研究は、外国市場参入の中でも戦略提携を対象としている。したがって、M&Aなど他の外国市場参入の事例を対象に研究し、より一般化した仮説の導出が、今後の課題である。

◆引用・参考文献

参考文献

- Adner, R. (2012) *The wide lens: A new strategy for innovation*. Penguin UK. (清水勝彦監訳(2013)『ワイドレンズ: イノベーションを成功に導くエコシステム戦略』東洋経済新報社。)
- Adner, R. and R.Kapoor (2015) "Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-examining technology S-curves". *Strategic Management Journal*, 37(4), pp.625-648.
- Afuah, A. (2004) *Business models: A strategic management approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Gawer, A. and M.A.Cusumano(2002) *Platform Leadership*. Harvard Business School Press. (小林敏男監訳 (2005)『プラットフォームリーダーシップ: イノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣。)
- Hubbard, N.A.(2013) *Conquering global markets: Secrets from the World's most successful multinationals*. Palgrave Macmillian.(KPMG FAS 監訳,高橋由紀子訳『欧米・新興国・日本 16 カ国 50 社の市場参入戦略』東洋経済新報社。)
- Iansiti, M. and R.Levien (2004) *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business Press. (マルコ・イアンシティ,ロイ・レヴィン (2007)『キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社。)
- 梶浦雅己 (2013)『ICT コンセンサス標準』文眞堂。
- 竹田志郎 (1998)『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。
- 立本博文 (2017)『プラットフォーム企業のグローバル戦略』有斐閣。
- 西井進剛(2013)『知識集約型企業のグローバル戦略とビジネスモデル』同友館。
- 安室憲一(2007)『ケースブック ビジネスモデル・シンキング』文眞堂。