

# ビジネスモデル形成プロセスの効果的なマネジメントの研究 —総合商社における事例研究による考察—

石井 正道、上田 完次、武田 英明  
竹中 毅、西野 成昭、歌原 昭彦

1. はじめに
  - 1.1 背景と目的
  - 1.2 先行研究
2. 研究のアプローチ
  - 2.1 研究手法
  - 2.2 研究の問い
  - 2.3 サンプルの選択
  - 2.4 研究の実施
3. データ収集と分析結果
  - 3.1 ビジネスモデル形成プロセス
  - 3.2 カーズナー型アントレプレナーシップ
  - 3.3 組織マネジメント
4. 考察
5. まとめ

キーワード：カーズナー、総合商社、アントレプレナーシップ、ビジネスモデル、社内企業家

## 1. はじめに

### 1.1 背景と目的

グローバル化や情報ネットワークの発展、そしてイノベーションのオープン化が進む中、ビジネスモデル・イノベーションが活発化している（国領, 1999; Chesbrough, 2007; 寺本他, 2007; 中田, 2009）。

企業の競争力におけるビジネスモデル形成の重要性も高まりつつあり、企業が生き残っていくには積極的にビジネスモデルの開発に取り組むことが不可欠になってきている（Hamel, 2000; Pohle and Chapman, 2006; Prahalad and Krishnam, 2008）。iPodのケースのように、今までビジネスモデルに無関心だった企業は、新しいビジネスモデルが生まれやすい環境では、競争相手に先手を取られてしまうことが考えられる（Johnson et al., 2008）。

企業が意図的に新しいビジネスモデルを生み出すためには、ビジネスモデルが生まれるメカニズムを理解していなければならない。新規事業のマネジメント方法の研究にはその形成プロセスを分析することが有効であることが示されている（Burgelman, 1983）。しかし、今まではビジネスモデル形成プロセスについてほとんど研究が行われておらず、十分には理解されていない。ビジネスモデルの研究は近年活発に研究が行われているが、ビジネスモデルを生み出すためにはどのようにしたらよいのか、まだ十分な知見が得られていないのである（山口, 2009）。

本研究の目的は、今まで十分に理解されていなかったビジネスモデル形成プロセスと組織の役割について探索し、そのうえで新しいビジネスモデルを生み出すための効果的なマネジメントに関する有用な知見を得ることである。採用した研究手法は、「理論形成を目的とした複数ケーススタディ手法」である。本研究は、住友商事株式会社の協力を得て、総合商社である同社において近年生まれた4つの新規のビジネスモデルを対象とし、東京大学 人工物工学研究センターの価値創成イニシアティブ（住友商事） 寄付研究部門の活動として行ったもので、研究の計画や実施において同社の多くの関係者の協力を得ることができた。

この結果、ビジネスモデル形成プロセスはプランニング型、アダプティブ型そしてアントレプレナー型の3つのパターンが理論的に考えられるが、今回対象にした全てのケースはアントレプレナー型であることがわかった。また、ここで見られたアントレプレナーシップはシュンペーター型ではなくカーズナー型であった。さらに、組織による特定のマネジメント行為がカーズナー型のアントレプレナーシップを活発化し、新規のビジネスモデルの形成を促進していることがわかった。これらの発見をもとに、新規のビジネスモデルを生み出すための効果的なマネジメントを提案している。本提案は総合商社に限定したサンプルをベースとしており、今後は他の産業でのケーススタディ等による検証及び改善が必要である。以下詳細を述べる。

## 1.2 先行研究

現在、新しいビジネスモデルをどのように形成すればよいのかについて、先行研究では結論が得られておらず、多様な考え方が示されている。

Afuah (2004) はビジネスモデル形成プロセスは3つのタイプが考えられるとしている。3つのタイプとはプランニング型、アダプティブ型、アントレプレナー型である。

プランニング型は経営者や企画スタッフが社内外の状況を分析した上でビジネスモデルを設計するものである。アダプティブ型は環境の変化に対応しステイクホルダー（顧客、企業、社会環境など）間での利害調整プロセスを経てビジネスモデルを発展させていくものである。アントレプレナー型は組織内の個人が主体的に試行錯誤を行ってビジネスモデルを生み出していくものである（表1）。3つのタイプの特徴は「主導者」と「プロセスの内容」によって示すことができる。プランニング型の主導者は経営トップであるが、アダプティブ型では主導者が不在であり、また、アントレプレナー型は組織内の個人が自発的に主導者となる。さらに、プロセスの内容についてはプランニング型では内外の情報収集分析した上でビジネスモデルを設計し実行はその後に行われる。アダプティブ型とアントレプレナー型は試行錯誤が基本で計画と実行が交互に行われ、徐々にビジネスモデルが形成される。

重要なのはプロセスの分類ごとにマネジメントが異なってくることである。例えばプランニング型では、経営トップをサポートする企画スタッフを強化し、社内外情勢を分析させてビジネスモデルを設計することになる。アダプティブ型の場合は、ステイクホルダーとの関係を重要視し、彼らから信頼を得ることのできる人材を育成することなどが考えられる。アントレプレナー型の場合は、自発的な人材を採用し、なるべく自由な組織環境を整えることになる。このため、ビジネスモデルを生み出すマネジメントを行うには、どうしてもプロセスを十分理解する必要があると考えられる。

この分類に沿って先行研究をレビューすると、多くみられるのが状況を分析しビジネスモデルを設計するプランニング型である（Hamel, 2000; Johnson et al., 2008; 安室, 2007; 安部,

表1 ビジネスモデル形成プロセスの分類と想定されるマネジメント

分類	概要	特徴		想定される マネジメント
		主導者	プロセスの内容	
プランニング型	経営トップのリーダーシップのもとでスタッフが分析をベースにビジネスモデルをつくる。	経営トップ	組織内外の情報収集・分析を行うことによりビジネスモデルを設計する。その後を実施する。	経営トップはビジョンを示し、また企画スタッフを強化して社内外情勢を分析させる。
アダプティブ型	環境の変化に対応しステイクホルダー（顧客、企業、社会環境など）間での利害調整プロセスを経てビジネスモデルを発展させていく。	不在	試行錯誤をしながら徐々にビジネスモデルが形成される。計画と実施が交互に行われる。	ステイクホルダーとの関係を重視し、彼らから信頼を得ながら利害調整ができる人材の育成などを行う。
アントレプレナー型	組織内の個人が自発的に強力なリーダーシップを発揮し、不確実性の高い環境に飛び込んで事業機会を見出し、ビジネスモデルが生まれる。	組織内の個人	試行錯誤をしながら徐々にビジネスモデルが形成される。計画と実施が交互に行われる。	自発的な人材を採用し、自由度の高い組織環境を与え、自分のアイデアを実現させるシステムをつくる。

注1) Afuah (2004) をもとに筆者が作成。

注2) 既存組織を想定。

2008; etc.)。ただし、プランニング型にも多種存在する。例えば、ビジネスモデルの構成要素からの設計である。これらの研究ではビジネスモデルの構成要素を過去の事例から抽出し、その構成要素をベースに新しいビジネスモデルを設計することを提案している。具体的には、Johnson et al. (2008) はビジネスモデルを作るときには、構成要素として顧客価値、利益構造、主要資源、そしてビジネスプロセスを考えて作ることを提案している。また、同じプランニング型でも Chesbrough (2006) はビジネスモデルの進化の視点で計画する方法を提案している。具体的には、ビジネスモデルの発展を Type1 から Type5 まで示し、ビジネスモデルを新たに生み出すには、現在自社が5つの Type のうちどれに当たるのかを明らかにし、その次の Type のビジネスモデルを計画し移行することを提案している (図1)。

- Type 1 差別化できないビジネスモデル
- Type 2 ある程度違いのある商品を一時的に開発して扱うビジネスモデル
- Type 3 特定の市場セグメントに特化して商品のイノベーションを継続的行うビジネスモデル
- Type 4 外部資源を活用して商品のイノベーションを継続して行うビジネスモデル
- Type 5 外部資源を活用するイノベーションプロセスを組み込んだビジネスモデル  
(サプライヤーや顧客もイノベーションの一翼を担う)
- Type 6 環境の変化に対応して自らビジネスモデルを変革できるビジネスモデル

図1 Chesbrough (2008) のビジネスモデルの進化

アントレプレナー型の研究もみられる。石井 (2009) はセブン・イレブンなど事例研究を行い、ビジネスモデルが組織内の個人の試行錯誤のうちに「閃き」(ビジネス・インサイト)

によって生まれることを指摘している。

以上のように、ビジネスモデルの形成プロセスで多様な提案がなされているが結論は得られていない。これは、ビジネスモデルの形成プロセスの実証データが十分得られていないことが原因の一つだと考えられる。このため、山口（2009）が指摘しているように、ビジネスモデルを生み出すためにはどのようにしたらよいのか、まだ十分な知見が得られていないのである。

本研究では、これらの先行研究の問題点を踏まえ、ビジネスモデル形成のプロセスについて実証データを収集・分析し、同プロセスの理解を深め、ビジネスモデル形成の効果的なマネジメントに関して有用な知見を生み出そうとするものである。

## 2. 研究のアプローチ

Burgelman（1983）によると、新規事業を生み出すマネジメント方法の研究にはその形成プロセスを分析することが有効であることが示されており、本研究もこの考え方を適用し、次のステップで研究を進める。

ステップ1：十分な理解が得られていないビジネスモデルが生まれるプロセスについて探索を行う。具体的には実在のビジネスモデルについて実証データを収集し、生まれてきたプロセスを把握する。

ステップ2：ビジネスモデルが生まれるプロセスにおいて、組織マネジメントが担った役割について探索を行う。

ステップ3：以上の探索結果を踏まえて、ビジネスモデルが生まれることを促進できる普遍的な組織マネジメントが見いだせれば、それを理論として提案する。

なお、本研究ではビジネスモデルの定義をAfuah（2004）の「儲ける仕組み（a framework for making money）」とする。

### 2.1 研究手法

本研究では、十分な知見のないビジネスモデル形成プロセスについて、実際の企業で成功しているビジネスモデルを対象に探索し、効果的なマネジメントのあり方を抽出する。本研究では「理論形成を目的とした複数ケーススタディ手法」を使用する（Eisenhardt, 1989; Yin, 2003）。同手法は現れつつある発見が、ある特定のケースであるものなのか、複数のケースで繰り返されるものなのか、比較を可能にするという意味で、非常に研究手法としてパワーがある（Eisenhardt, 1991）。また、探索途中の新たな発見に基づき、よりよい理論の考察につながる場合はデータ収集の方法（研究の問いを含む）を変更することも行う（Eisenhardt, 1989）。

同手法の基本的な作業手順は、①先行研究の分析・課題の抽出・研究の問い、②サンプルの選択、③データ収集と分析及び結果、④考察（仮説と先行研究との比較）と理論の提案、である（Eisenhardt, 1989）。本論文も、これに沿って構成されている。

### 2.2 研究の問い

ケーススタディ手法による探索は方向性を定めて実施しないと収拾のつかないものになる（Yin, 2003）。本研究では、探索をビジネスモデル形成プロセスの3つの分類に沿って行う。具

体的には次の通り。

問い1： ビジネスモデル形成プロセスでは3つの分類のうち、実際の4つのケースのプロセスはこのうちどれだったのか。

問い2： ビジネスモデル形成プロセスを促進する組織マネジメントは存在していたのか。存在していたとしたら、それはどのようなものか。

問い3： まとめとして、ビジネスモデルを効果的に生み出す普遍的な組織マネジメントが存在するのか。

### 2.3 サンプルの選択

Markides (2006) によれば、新規ビジネスモデルを生み出すことは、新しい製品やサービスを生み出すことではなく、既存の製品やサービスの再定義や顧客へ供給する仕組みを新しく変えることである。この考え方のもとにサンプルを選択した。

住友商事株式会社の協力を得て、同社の新規ビジネスモデルを対象とした。一般的に、新しい製品開発において新規ビジネスモデル形成が伴う場合が多く（近能・高井, 2010）、このような時は新規ビジネスモデルのマネジメントに限定して研究するのが難しい。一方、総合商社は新しい製品やサービスの開発を行うことはまれで、通常既存の製品やサービスについて供給する仕組みを変えビジネスモデルのみを生み出している（商社とニューフロンティアビジネス特別研究会, 2004）。このため新規のビジネスモデル形成のマネジメントの研究対象として総合商社は適していると考えた。今回協力を得た住友商事は代表的な総合商社の1つである。

Eisenhardt (1989) によれば、「理論形成を目的とした複数ケーススタディ手法」のサンプル数は4~10が適切とされており、本研究でも4つを対象とした（表2）。全て業界で初めてのものである。

これらが前述のMarkides (2006) の定義による新規ビジネスモデルであることを以下説明する。

#### ①海外工業団地

従来は海外の工業団地ビジネスといえば、海外に土地を購入・造成を行い、それを分譲するものであった。今回、住友商事が新たに生み出した海外工業団地ビジネスは、造成・販売を行うだけでなく、企業進出の支援や進出した後の操業支援をパッケージしたビジネスモデルである。これによって海外への進出企業は非常に効率の良い工場建設・運営ができるようになった。また、同社はこれによって利益の出る仕組みを作り出した。

#### ②ケーブルTV

米国のシステムを参考にし、日本の社会に適合するモデルを形成した。米国では地上波テレビの無料放送に魅力的な番組が少なかったため有料のケーブルTVが発達したという背景がある。一方、日本では無料の地上波テレビの放送内容が充実しており、ケーブルTVのありかた自体、米国と同じではビジネスが成立しない状況であった。

同社がインターネットとテレビそして電話の3つのサービスをまとめて提供することにより、他の競合サービスと比較して消費者に非常に魅力のあるものとなり、彼らのニーズをとらえたことがビジネスとして成立する重要な要因であった。又、このビジネスではサービス提供



表2 研究対象のビジネスモデルの概要

ビジネスモデル名	概 要
海外工業団地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客は主に日系企業である。</li> <li>・企業進出及び操業支援等のサービスをパッケージ化した工業団地の造成・販売を行っており、工業団地の販売 / 付帯するサービスの双方で利益を得ている。</li> <li>(具体的サービスの例)</li> <li>1) 原料、資材の供給 (顧客・仕入先の紹介)</li> <li>2) 物流サービスの提供</li> <li>3) インフラの整備・維持管理 (工業用水供給、工業廃水処理、電力・通信インフラ整備等)、</li> <li>4) 自ら保有する敷地・建屋のリース</li> <li>5) 退去企業の敷地・建屋の転売</li> </ul>
ケーブルTV	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客は主に日本の消費者である。</li> <li>・ケーブルTVの伝送インフラを最大限活用すると共に、スケールメリットを生かした活動 (サポートインフラ、営業活動の効率的運用、調達力・商品企画力など) をベースに、加入世帯にケーブルTV・固定電話・インターネットのサービスをリーズナブルな価格で供給することで利益を得ている。</li> </ul>
テレビショッピング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客は主に日本の35歳以上の女性である。</li> <li>・強力な商品発掘力 / 企画力と、番組製作 / コールセンター / 物流センターなどの統合的運営力をベースに、生活に潤いを与える少し目先が変わった商品 (ジュエリー、アパレル、ファッション小物、化粧品等) を、エンターテインメント要素を絡めたTVショッピングによる物販で利益を得ている。</li> </ul>
排出権	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客は主に日系企業 (鉄鋼、電力など) である。</li> <li>・全世界的な営業ネットワーク、国連登録手続のノウハウなどをベースに、主に発展途上国において日本からの技術導入など温室効果ガスを削減するプロジェクトの発掘・関与により獲得した排出権を、日系企業などに販売することで利益を得ている。</li> </ul>

のためのインフラストラクチャーの整備と維持が重要だが、同社は、新設並びに各地の既存ケーブル会社の買収等積極的な投資を通じて、ビジネス・顧客基盤の構築に努めた。

### ③テレビショッピング

最初は米国のモデルを導入した。米国のテレビショッピングの扱っている商品は日用品・実用品が主流であったが、日本では当時米国ほど日用品・実用品のニーズはなかった。ビジネスとして成立させるには、新しい顧客を創造しなければならなかった。同社はアッパーミドルの女性をターゲットにファッション・アクセサリー・コスメティックスを中心にエンターテインメント要素を絡めて販売するビジネスモデルを作り上げ、日本でビジネスとして成立するようになった。

### ④排出権

排出権取引という概念は地球環境問題解決の1つの手段として提案されていた。しかし、具体的に、企業が何をどのようにすればそれがビジネスとして成立するのか、すなわち、儲ける

仕組みがわかっていなかった。今回、総合商社がオーガナイザーとなり、設備会社、コンサルタントを含む関連企業をまとめ、発展途上国側と日本企業を結びつけて排出権取引を行うビジネスモデルを最初に作りだした。国連申請第1号となっている。

## 2.4 研究の実施

インタビューは複数の異なる立場の人を対象にする (Eisenhardt, 1991)。ケースごとにビジネスモデル形成の主導者、上司及び同僚・関係者で平均3人、合計13人にインタビューを行った。準備期間を含めたインタビュー実施期間は2009年9月～12月で、1人60分～90分である。インタビュー後は不明な点は個別に仲介者を通して追加質問を行った。

## 3. データ収集と分析結果

### 3.1 ビジネスモデル形成プロセス

プランニング型、アダプティブ型、アントレプレナー型は「主導者」と「プロセスの内容」(表1)によって分類することができる。これによると、今回の4ケースのビジネスモデル形成プロセスは全てアントレプレナー型と判断できる。アントレプレナー型の「主導者」は組織内の個人であり、「プロセスの内容」は試行錯誤である。以下、概要を示す。

#### ①海外工業団地

**主導者：**電子航空本部の部長（後に東南アジアのA国事務所長）が主導した。

**プロセスの内容：**試行錯誤プロセスであり、具体的には次の通り。(内容はビジネスモデル形成プロセスの理解に必要な最低限のものに限定している。他のケースも同様。)

ブラザ合意後、円高が進展し、日系製造業の東南アジアへの進出が加速した。B国にある支店が、同国の既存の工業団地の斡旋を行った。その関係で電子電機本部通信電子第一部長が日本企業を連れ、この工業団地を訪問した。このとき、同部長は、斡旋ではビジネスとしておもしろくないと思い、以前駐在経験のあるA国に新たに工業団地をつくることを考えた。当時、A国はインフラ設備の整った工業団地がなく、日本企業を含め外国企業が工場建設を行うことを避けていた。その後同部長は、再度A国に赴任し事務所長となった。そこで、先ず日本企業を含め外国企業が工業団地の建設を行うことを禁止していた法律を改正するようA国政府に働きかけることを手始めに、本格的にA国における工業団地建設に取り組む。

本社の支援を得るために、建設不動産本部に連絡を取った。しかし、土地を購入し造成して販売する、不動産業界で一般的な工業団地ビジネスは採算が合わないということで拒否をされた。すなわち従来の不動産業のビジネスモデルではうまくいきそうもなかった。

次に、同事務所長は古巣の電子航空本部に支援を依頼した。同本部で、A国での工業団地建設の検討が行われた。元々、同本部の通信インフラビジネスは資機材を販売・据付・保守するビジネスであり、関連するサービスや支援も含め総合的にビジネスとする考え方に立っている。同事務所長も電子航空本部出身でありこの考え方を共有していた。この考え方で、従来とは異なる新しいビジネスモデルが形成された。従来の不動産ビジネスモデルとの異なる点は、進出支援、操業支援、工業団地のメンテナンス要素が加わったことである。これによって採算が合うようになった。A国で工業団地ビジネスが成功した後、新たに工業団地ビジネスの部署

が設けられ、同ビジネスを専門に行っている。

## ② ケーブルTV

**主導者：**メディア事業本部副本部長が主導した。

**プロセスの内容：**試行錯誤プロセスであり、具体的には次の通り。

電子航空本部において同本部長のもとに情報産業企画開発室ができた。1985年頃の通信自由化への流れの中で、同室の目的は新規事業を検討することであった。ケーブルTVも新規事業開発の対象の1つで、住友商事は事業ノウハウ吸収を目的に、府中、横須賀、大阪などの地域ケーブルTVに出資し、人材を派遣している。

1995年にメディア事業本部副本部長のリードにより、米国資本TCIと交渉し、ジョイントベンチャーでJ: COMが発足する。同副本部長はニューヨーク駐在中にAT&Tの分割やケーブルTVの発展などを見ていた。このような経験もあり、日本でもケーブルTVが大成しそうだと思っていた。投資比率がTCI:40、住友商事:60の合弁となる（オペレーションでは対等）。

このとき、TCIが英国でケーブルTV会社を持ち電話サービスを行っていることがあって、TCIからJ: COMに電話サービスの提案があった。日本では、NTTと競争してビジネスが成立するかどうかとの懸念もあったが、最終的には進めることで合意した。

しかし電話事業は当初の想定より順調に発展、加入者も増加した。これは、(1)ナンバーポータビリティ制度（NTTの電話契約者がJ: COM電話に変更する時、電話番号を変えずに済む制度）の導入、(2)集合住宅中の端子板をNTTと共用できた、(3)接続料（他通信業者発信、J: COM電話着信の場合、他通信業者からJ: COMに支払われる料金）収入が想定より大きかった、などが背景にある。

1998年には高速インターネットを始めた。光ファイバーはおろか、ADSLも無い当時、ケーブルによるインターネットは他のシステムに比較して群を抜いて性能が良く、それだけでも顧客集客力があつた。インターネットによる収入は、当時ケーブル事業の2割にも達している。投資は電話事業と比較して少ないため、投資対効果の高い事業である。

事業としては2003年度に単年度黒字になる。J: COMがスタートしてから黒字になるまでは8年間かかり、その間、数千億円単位の巨額の資金が投入されたが、経営トップの理解があり、このような長い期間試行錯誤を継続できた。

## ③ テレビショッピング

**主導者：**テレビショッピングを事業とするショッピングチャンネルの仕入れ担当部長が主導した。

**プロセスの内容：**試行錯誤プロセスであり、具体的には次の通り。

当時メディア本部長のもとでケーブルTV事業にどのようなコンテンツをのせるのか検討した結果の一つに、テレビショッピングがあつた。テレビショッピングのノウハウが当初はなかったため、米国からノウハウを導入することにした。商品の納入方法や販売方法、在庫管理などである。1997年にショッピングチャンネルが立ち上がった。

しかし、米国のやり方ではうまくいかなかった。この時、1998年、繊維部門の人材をショッピングチャンネルの仕入れ担当の役員としてスカウトした。同役員は、米国の提携先の現場を訪問した。対象は低所得者層で、売っている品物は安くて品質が悪かった。この商品を日本に輸入することで高いものになっていた。また、オペレーターの説明も洗練されたものではなかった。



日本のケーブルTVの顧客は中高所得者層が主力であり、同役員は米国とは異なるものを売らなければならないと考えた。それまでの日用品の在庫処分をし、仕入れソースを変えていった。

同役員はファッションや嗜好品について造詣が深く、バイヤーと一緒に世界中を駆け巡って商品を集めてきた。初期のころ錦織の帯がショップチャンネルで1日24本売れたのをみて、ショップチャンネルのビジネスとしての大きな可能性を認識した。通常、このような高価な帯はなかなか売れるものではない。

当時は、お金を持っているのは、35歳以上で買い物経験が豊富な層であることが定説であった。このため、商品はハイエンドで中高年層を対象にするようになっていった。ファッション・アクセサリ、コスメティックス、ジュエリーなどが対象となった。2002年に初めて単年度黒字となった。

#### ④排出権

**主導者：**無機化学品第二部の無機工業薬品チームのチームリーダーが主導した。

**プロセスの内容：**試行錯誤プロセスであり、具体的には次の通り。

1997年京都議定書が議決され、排出権取引の考え方が示される。同社に組織の環境マネジメント対応を主目的に地球環境部が設立され、環境ビジネスにも目配りがされた。

インドネシアで農薬を扱っていた人材が無機のフッ素を担当となった。フッ素においては、同社は大きく出遅れており、挽回するところであった。同社員の役割はフッ素に関する新規事業開発であった。

フッ素の原料のホタル石は中国が6割資源をもっている。中国は輸出の制限をし始めていたので、中国のフロンメーカーと組むことにした。HCFCタイプのプロングスR22の生産のジョイントベンチャーをつくった。この工場では、R23という物質が副産物で生まれてしまうことがわかった。R23は地球温暖化ガスで、工場ではプロングス(R22)を1の売上げを出すと、副産物(R23)の排出権取引による売上が3になることがわかった。また、処理コストはわずかであり、R22の生産より、排出権を扱ったほうがビジネスになることを見出した。上司を説得して、それまでのフッ素関連の仕事に加え、排出権の仕事に取り組んだ。

しかし、排出権は国連から認証を取ることが必要となるが、その時点で、国連の認証を取るとは世界の誰もやっていないことであった。本当に国連から排出権がとれるのか。どのくらい時間がかかるのか。誰もわからない状態で取り組みを始めた。このとき、地球環境部の部長から貴重な支援を得ている。

当時は、中国はなかなか排出権に関する法律をつくらなかった。このため、中国で排出権の仕事ができなかった。当該担当者はフッ素の世界的な生産から消費の流れを調べた。そうしてインドに目をつけて、フロン工場を見つけ出した。交渉を何度も繰り返したのち、説得して、排出権ビジネスを成立させた。

まとめると、4つのケースの「主導者」は経営トップではなく、組織に所属する個人がリーダーシップを発揮している。また「プロセスの内容」は試行錯誤によってビジネスモデルが形成されており、アントレプレナー型を示している。

さらに、今回の探索の結果、各ケースに見られたアントレプレナーシップがカーズナー型であることがわかった。そのことについて具体的に次に述べる。

### 3.2 カーズナー型アントレプレナーシップ

アントレプレナーシップというと通常シュンペーター型が想定されるが、Shane (2003) によるとシュンペーター型とカーズナー型の2種類あり、この分類でアントレプレナーシップを見る研究者は少なくない (Teece, 2009; 吉田, 2007; etc.)。

市場均衡の状態を破壊するのがシュンペーター型のアントレプレナーシップである (Schumpeter, 1934)。シュンペーターが想定している市場の均衡は、情報が完全であり、生産者は「消費者ニーズ」や「生産手段」についてあらゆる情報を把握している状況である (市場完全性)。

一方、市場不均衡の状態を市場を均衡状態へ持っていくアントレプレナーシップがカーズナー型である (Kirzner, 1973, 1997)。カーズナーが想定している市場不均衡は、情報が限定的であり、市場参加者は、市場で利用可能な真の機会を認識していない状況である (市場不完全性)。アントレプレナーは気づかれていない「消費者ニーズ」や「生産手段」を他の人よりも先に見出し事業機会を発見する。

Shane (2003) によれば、シュンペーター型かカーズナー型かは、機会発見に使用されている情報によって区別できると指摘している。シュンペーター型の場合は、今までになかった新しい情報 (例、研究開発などによって生まれた情報) を取り入れて事業機会が生まれる。一方で、カーズナー型は既に存在していたが他の人が気づかなかった情報に、アントレプレナーが気づいて事業機会が発見される。

今回の4つのケースにおいては、既に存在していたが他の人が気づいていなかった「消費者ニーズ」や「生産手段」に関する情報に気づき、それによって事業機会を発見しており、カーズナー型と考えることができる。

各ケースにおいて「消費者ニーズ」と「生産手段」の気づきについては次の通り。また、事業機会発見のプロセスについては前節を参照のこと。

#### ① 海外工業団地

##### ・「消費者ニーズ」の気づき

当該主導者がB国に訪問して初めて、日系企業による海外への工場移転において、海外進出支援や操業支援などの消費者ニーズがあることに気づいた。この消費者ニーズは同社内でもほとんどのものが知らない状態であり、その中で起こったことである。

##### ・「生産手段」の気づき

従来海外工業団地ビジネスは土地の造成・販売のみで採算が厳しかった。今回はメンテナンスや操業支援を行い、継続的に利益を得ることによってビジネスの採算を成り立つことに気がついたのである。

#### ② ケーブルTV

##### ・「消費者ニーズ」の気づき

米国のような魅力的なテレビ番組の提供を主力とするケーブルTVではなく、日本のように無料地上波放送で充実したテレビ番組が視聴できる環境でも、消費者が魅力を感じる電話・TV・インターネットがセットになった割安なサービスに初めて気がついた。このような消費者ニーズは試行錯誤の末に気がついたものであり、当時はほとんどのものが知らない不完全情

報であった。

・「生産者手段」の気づき

同社のケーブルインフラの敷設コスト（光ファイバーと同軸ケーブルのハイブリット）は、他の通信事業者の通信インフラコスト（光ファイバー）よりも安く済み、従い、サービス提供に必要なトータルコストの面、採算面で有利な展開ができた。

当初は通信インフラの建設方法も不完全情報であり、当該主導者はその中で適切な手段に気づくことができた。

③ テレビショッピング

・「消費者ニーズ」の気づき

テレビショッピングでは従来ターゲットとされていなかったアッパーミドルの女性を対象とし、彼女らのファッションやアクセサリなどのニーズを見出した。当時このようなニーズが存在するとはほとんどの人が知らなかった。当該主導者が従来型の日用品・実用品を扱うテレビショッピングを運営する中で初めて気がついたものである。すなわち、市場不完全性の中で起こっている。

・「生産者手段」の気づき

初めてのニーズについて、最初はどのような手段で対応すればよいのか知らなかった。試行錯誤を行う中で、同ビジネスを運営する手段を見つけていった。具体的には、販売品の仕入れ方法でも、他で売っていない数量限定商品の選択、商品のオリジナリティを保つための買い取り手法の導入など、を行って消費者を飽きさせない手段を見出した。

④ 排出権

・「消費者ニーズ」の気づき

当時、排出権という考え方は公表されていたが、前例がなく、ビジネスが成り立つのかは不明であった。当該主導者が中国に行き、他の目的の工場建設に携わって初めて、ビジネスが成立する発展途上国側の環境技術導入のニーズ及び日本企業側の排出権のニーズに気づいた。それまではほとんどの人が知らない状況であった。

・「生産者手段」の気づき

同社が国連申請第1号なため、実際にどのようにやればよいか誰も知らなかった。ビジネスを行う手段は不完全情報だったのである。試行錯誤をしながら排出権をビジネスとして成立させるための手段や方法を見出した。国連登録手続きの方法、プロジェクト案件組成のためのオーガナイズする方法などを含む。

3.3 組織マネジメント

2つ目の研究の問いは「ビジネスモデル形成プロセスを促進する組織マネジメントは存在していたのか。存在していたとしたら、それはどのようなものか」であるが、同プロセスがカーズナー型アントレプレナーシップによって推進されていることがわかったため、ここでは「カーズナー型アントレプレナーシップを促進する組織マネジメントが存在していたのか。存在していたとしたら、それはどのようなものか」に焦点を当てる。

組織内アントレプレナーシップのマネジメントに関して以前より研究が行われてきたが

(Morris, et al., 2008; etc.)、カーズナー型を扱っているものはほとんど見当たらない。この未知の分野について「理論形成を目的とした複数ケーススタディ手法」(Eisenhardt, 1989; Yin, 2003)に基づき、各ケースに繰り返し現れるマネジメント行為で、論理的に説明できるものを探索する。探索は方向性が無いと収拾がつかなくなる (Yin, 2003)。カーズナー型の特徴である「機敏性 (alertness)」(Kirzner, 1973; 吉田, 2007) に焦点をあて探索した。「機敏性」とは、他の人よりも先に事業機会を認識すること (Kirzner, 1979; Tang et al., 2012)、である。

「機敏性」について組織の役割を探索する時には、どのような要素がアントレプレナーの事業機会の認識に影響を与えるのかを理解していないと、探索することは非常に難しい。

アントレプレナーの機会認識に影響を与える要素について以前から研究が行われてきた。その中で実証的な裏付けが多いのは「事前知識 (prior knowledge)」(Shane, 2000) である。「事前知識」とはその人の学歴や仕事経験のことである。

Shane (2000) はMITの1つの発明技術の公開後、同技術を利用して生まれた8つの異なるベンチャーを調査し、アントレプレナーの「事前知識」が事業機会の発見に大きな影響を与えることを示した。

他のアントレプレナーの機会認識に影響する要素としては学習能力 (Corbet, 2007; Dimov, 2003)、パターン認識力 (Baron, 2006)、ネットワーク力 (Ma and Hun, 2008; Leyden et al., 2014)、愛着 (Hayton and Cholakova, 2012)、Counterfactual thinking (Arrora et al., 2013)、情熱 (Cardon et al., 2009) 等が研究されている。また、前述のビジネス・インサイト (石井, 2009) も機会認識の研究に入ると考えられる。ただし、Baron and Ward (2004) が認知科学の視点でアントレプレナーの機会認識の研究をレビューしているが、特に「事前知識」は他の研究によっても裏付けられていると指摘している。近年では、Shepherd and DeTienne (2005) は顧客問題に関する「事前知識」と事業機会発見において実証データで有意な関連性を示している。さらに、Tang et al. (2012) は「事前知識」が「機敏性」に重要な関連性があることを実証データをもとに指摘している。

本研究が目指すのは「機敏性」に影響すると考えられる要素の検証や、新しい要素の抽出ではなく、「機敏性」に影響を与えアントレプレナーシップを促進する組織の役割が存在するかどうかを探索することである。このため、「機敏性」に影響を与える要素として裏付けの多い「事前知識」を使用して、組織が「機敏性」に影響を与えられたかどうか、与えられたとしたらどのような組織マネジメント行為があったのか、を探索した。

探索の結果、4つのケースのビジネスモデル形成プロセスにおいて、繰り返し現れるカーズナー型アントレプレナーシップを活発化する組織のマネジメント行為を見出した。それは次の2つである。

- ① 人材配置：今までとは異なる「事前知識」を持った人を配置することによって「機敏性」に重要な影響を与えた。
- ② 高い自由度の供与：配置した人に高い自由度を与え、アントレプレナーシップ活動を可能とする「試行錯誤」を行える環境を作った。

以下、各ケースについてのこれらの組織マネジメント行為の内容を記述した。

## (1) 海外工業団地

### ①人材配置

下記の事前知識を持つ人材を東南アジア A 国事務所長に配置した。これによって「機敏性」に大きな影響を与えた。具体的には次の通り。

#### 事前知識

当該担当者は通信設備関連のビジネスを約 25 年担当した。通信設備関連ビジネスは、設備据付だけでなく稼働・メンテナンスも行う。関連する資材・商品を供給することもよくある。また、当該担当者は長年、A 国に駐在員として働き、同国の事情に精通していた。

#### 機敏性への影響

従来の不動産ビジネスの従事者だと工業団地の仕事は造成と販売で終わってしまう。しかし、当該主導者の事前知識である通信関連ビジネスの経験から、造成と販売だけでなく、資材供給やメンテナンスを含む企業進出・工場操業等全般を支援するビジネスモデルを考え出すことができた。また、最初に同ビジネスモデルの工業団地を作ったのは A 国であるが、当該主導者の事前知識の 1 つである A 国での長年の駐在経験が役立っている。

### ②高い自由度の供与

事務所長というポジションは当該担当者に高い自由度を与えた。これによって「試行錯誤」が可能となった。その結果、自発的に通信設備関連ビジネスの視点で工業団地建設に取り組んだ。また、事務所長というポジションは各部門のビジネスを工業団地ビジネスに結集することを可能とし、必要なあらゆる資材、設備の供給やメンテナンス事業を組み込むことができた。それによって従来は見出すことのできなかったビジネスモデルを生み出した。

## (2) ケーブル TV

### ①人材配置

下記の事前知識を持つ人材を本社のニューメディア分野の新規事業開発を担う部門の管理職に配置した。これによって「機敏性」に大きな影響を与えた。具体的には次の通り。

#### 事前知識

約 10 年間米国住友商事のニューヨーク駐在の経験があった。ニューヨークでは新規事業の立ち上げを手掛けており、企業の買収や新しく興すことを経験していた。この時 AT&T の分割やケーブル TV の発展などを見ていた。

#### 機敏性への影響

ニューメディア事業開発に関連した時、事前知識の 1 つが米国駐在時のケーブル TV や AT&T の分割である当該主導者は、日本でもケーブル TV が発展しそうだと予測することができた。これによって、米国のケーブル TV 社とのジョイントベンチャーを推進することができた。

### ②高い自由度の供与

当該主導者は新規事業開発を目的とする部門の管理職となり、かなりの自由度を与えられた。これによって「試行錯誤」が可能となった。また、当該主導者の提案した米国のケーブル TV 会社との合弁会社に社長として配置され、自らの考えでケーブル TV ビジネスモデルの形成を主導することが可能となった。



### (3) テレビショッピング

#### ①人材配置

下記の事前知識を持つ人材をテレビショッピングの仕入れ担当役員に配置した。これによって「機敏性」に大きな影響を与えた。具体的には次の通り。

##### 事前知識

当該主導者の「事前知識」は約20年繊維関連の仕事を経験である。若いころからファッション・アパレルや嗜好品について興味をもっており、造詣が深かった。

##### 機敏性への影響

当該主導者がショッピングチャンネルの仕入れ担当役員に就任して間もなく、錦織の帯がショッピングチャンネルで1日24本売れたのを見て、ショッピングチャンネルの可能性を理解し、本格的に取り組むことになる。これは繊維・アパレルの豊富な仕事経験と嗜好品の造詣の深さなどが事前知識であったから判断できたのである。さらに、バイヤーと一緒に世界中を駆け巡って商品を集めることができたのである。これらによって、高級品をベースとしたテレビショッピングの事業機会を見出している。

#### ② 高い自由度の供与

ショッピングチャンネルの主な出資者は住友商事と外国企業であり、同社の取締役会、株主会議で決められたことは住友商事でも反論はできない状況であった。このような状況下で、当該主導者は仕入れを中心に自由に活動することができた。これによって「試行錯誤」が可能となった。この結果、高級品路線のテレビショッピングのビジネスモデルを生み出すことができた。

### (4) 排出権

#### ①人材配置

下記の事前知識を持つ人材を本社のフッ素分野の新規事業開発担当に配置した。これによって「機敏性」に大きな影響を与えた。具体的には次の通り。

##### 事前知識

農学部農業生物科卒。11年間農業の国内及び輸入販売を担当したのち1995年から2001年には東南アジアに駐在し、化学品全般を扱った。新規事業の開発も多く経験した。また、父親は熱帯雨林の学者で、大学で教鞭をとっており、子供のころから父親の影響で食糧や環境問題に興味を持っていた。このため、地球環境問題をよく理解し、排出権を含む京都議定書などの内容も把握していた。また、社内に地球環境問題に関連する人々と人脈があった。

##### 機敏性への影響

当時は、東アジアにフロンガスの工場を計画しているときに、同工場からの副産物が公害物質であることがわかった。これは偶然見つけたことであったが、当該主導者は環境問題の知識が事前知識であり、地球温暖化問題についての知識があったため、同副産物が排出権の対象物質だということがわかった。即座に排出権ビジネスの採算性を自ら検討し、十分な利益が出ることを突き止める。上司を説得し、それまでの仕事に加え、偶然発見した排出権ビジネスに取り組んだ。事前知識が重要な役割を果たしている。

#### ②高い自由度の供与

当該主導者に新規事業担当として高い自由度を与えた。これによって「試行錯誤」が可能となった。その結果、当該主導者は自発的に、排出権という新しいビジネスの可能性を追求する

ことができた。

#### 4. 考察

以上の結果をベースに仮説をまとめた。

**仮説A**：新規のビジネスモデル形成プロセスはアントレプレナー型であり、この時のアントレプレナーシップの活動はカーズナー型である。

**仮説B**：組織内のカーズナー型のアントレプレナーシップはマネジメントによって活発化し、ビジネスモデル形成を促進することができる。具体的なマネジメント行為は人材配置と高い自由度の供与である。

これらの仮説について先行研究と比較して考察する。

##### ① 仮説Aについて

ビジネスモデルの先行研究の多くはプランニング型に分類され、大きく異なっており、その理由を考える。多くのビジネスモデル研究は、ビジネスモデルとはどのようなものか、に焦点をあてている。成功したビジネスモデルの構成要素を明らかにし、ビジネスモデルを設計できると主張してきた(Hamel, 2000; Johnson et al., 2008; 安室, 2007; 安部, 2008; etc.)。そのため、これらの研究はビジネスモデル形成プロセスに焦点は当てておらず、プロセスの実証データが集められていなかったと考えられる。

一方、アントレプレナー型を示している数少ない先行研究の1つである石井淳蔵の研究はビジネスモデルが生まれるプロセスを探索している(石井, 2009)。代表的なダイエーの例を要約すると次の通り。

中内は米国から来たチェーン経営の理論に基づく「単品・大量・安売り」を行い、薬と化粧品のみを扱う店を経営したがうまくいかず、駄菓子なども売り出した。あらかじめビニール袋に駄菓子を詰めてホッチキスで封をし、積み上げて売り大ヒットになった。中内はこの経験から生産の論理で作られた商品を、消費者のために売りやすく、買いやすく、使いやすい形に作りなおすことを「商品化」と概念化し展開する。これは卵のパック、牛乳パックなどにつながる。「商品化」を転機に米国の理論とは異なる「総合スーパー」のビジネスモデルが作られた。

このように、強いリーダーの試行錯誤によりビジネスモデルがうまれており、最初の段階でビジネスモデルを設計するプランニング型ではなく、リーダー不在のアダプティブ型でもなく、アントレプレナー型だと考えられる。

また、ダイエーの「商品化」は既に存在していたが今まで気づかれなかった消費者のニーズをとらえたもので、市場の不完全性の中で「機敏性」を発揮したカーズナー型といえる。これは仮説Aを裏付ける資料となろう。

##### ② 仮説Bについて

ここでもビジネスモデル形成プロセスについてアントレプレナー型の視点で研究した数少ない研究の石井淳蔵の研究を使用する(石井, 2009)。

石井淳蔵は、ビジネスモデルを生み出した組織マネジメントのプロセスの中で、やはり「機敏性」にあたる部分をビジネス・インサイトとして最重視している。上述の中内が「商品化」を思いついたのがビジネス・インサイトで、石井淳蔵によればこのビジネス・インサイトがあつてはじめてビジネスモデルが生まれる。これは本研究がカーズナー型アントレプレナーシップを促進する効果的なマネジメントを検討する際に、「機敏性」に注目することが間違いでないことを裏付けるものといえよう。

しかし、石井淳蔵が提案する組織のマネジメント行為は、我々の研究結果とは異なるものを示唆している。具体的には、ビジネス・インサイトを向上させるために『ケースによる従業員の教育』を提案している。一方、本研究では『今までとは異なる「事前知識」を持った人材の配置』であり、2つの研究が提案するマネジメント行為は異なる。

ただし、本研究は多く実証された「事前知識」を使って組織の役割を探索したため、ビジネス・インサイトの可能性を排除したわけではない。また、学習やパターン認識などの機会認識に影響すると考えられている他の要素についての研究も今後重要であり、これらによって他の効果的なマネジメントが見出される可能性は十分にあると考えられる。

また、アントレプレナーシップを活発化するもう一つの要因である「試行錯誤」に関して、本研究は「高い自由度の供与」が組織の役割としているが、石井淳蔵のケースでも「試行錯誤」ができる自由度が存在していることが示されており、裏付け資料となろう。

以上、本研究で得られた仮説と先行研究との比較による考察を行った。これを踏まえて理論の提案を行う。内容は下記の通り。

#### ビジネスモデル形成プロセスの効果的なマネジメントの理論（注1）

- ・新規のビジネスモデル形成プロセスはアントレプレナー型であり、この時のアントレプレナーシップの活動はカーズナー型である。
- ・組織内のカーズナー型のアントレプレナーシップはマネジメントによって活発化し、ビジネス・モデル形成を促進することができる。具体的なマネジメント行為は人材配置と高い自由度の供与を含む（注2）。

（注1）本研究のサンプルは総合商社に限定したものであり、今後は他の産業のサンプルを増やすことによって、本理論を検証及び改善しなければならない。

（注2）アントレプレナーシップを促進する組織の行為を探索する際、今回はカーズナー型の特徴である「機敏性」（注3）に限定してデータ収集・分析を行ったが、今後は他の視点からの探索も重要な課題である。

（注3）「機敏性」を支援する要素については、アントレプレナーの機会認識に影響する要素についての先行研究の中から、多く実証されている「事前知識」を適用したが、他の要素も今後研究を行っていく必要がある。

## 5. まとめ

本研究の目的は、今まで十分に理解されていなかった新規のビジネスモデル形成プロセスと組織の役割について探索し、そのうえで新規のビジネスモデルを生み出すための効果的なマネジメントに関する有用な知見を得ることである。

今回の研究成果の1つ目は、総合商社に限定はしているが新規のビジネスモデルの形成プロ

セスについて実証データを収集し、今までほとんど知られていなかった実態がある程度把握できたことである。今まではプランニング型を想定する研究が多かったが、今回の研究結果は、新規のビジネスモデルに関してはプランニング型ではなくアントレプレナー型によって生み出されることを示している。

2つ目は、今回のケースにおけるアントレプレナーシップはカーズナー型であることを示したことである。カーズナー型についてはあまり研究が行われてこなかったが、今回の研究結果はその重要性を示している。

3つ目は、組織内でのカーズナー型のアントレプレナーシップのマネジメントの手がかりを示したことである。今まで組織内アントレプレナーシップに関する研究の中でカーズナー型を扱っているものはほとんどなかった。本研究は限定的ではあるが、組織内でのカーズナー型アントレプレナーシップをマネジメントによって促進することが可能であることを示している。

本研究ではこれらの結果を理論として提案した。ただし、次に示すように課題も少なくない。

- ①本研究のサンプルは総合商社に限定したものであり、今後は他の産業のサンプルを増やすことによって、本理論を検証及び改善しなければならない。
- ②アントレプレナーシップを促進する組織の行為を探索する際、今回はカーズナー型の特徴である「機敏性」に限定してデータ収集・分析を行ったが、今後は他の視点からの探索も重要な課題である。
- ③「機敏性」を支援する要素については、アントレプレナーの機会認識に影響する要素についての先行研究の中から、多く実証されている「事前知識」を適用したが、他の要素も今後研究を行っていく必要がある。

本研究結果は総合商社の経済社会における役割について先行研究（榎本, 2012; 戸堂, 2014; 田中, 2012; 早稲田大学商学学術院, 2013; 土井他, 2006; 岩谷他, 2006; etc.）が示していない視点を提示している。すなわち、総合商社によるカーズナー型アントレプレナーシップを通しての経済発展への寄与であり、商社研究の新しいアプローチの可能性を示している。これも研究成果として加えておきたい。

## 謝辞

本研究は住友商事株式会社のご支援による東京大学人工物工学研究センター価値創成イニシアティブ(住友商事)寄付研究部門の活動の一環として行われたものであります。関係者一同、温かいご支援に心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- 安部仁志 (2008) 「技術者・研究者のためのビジネスモデル設計論 JATES実践の歩み」『研究技術計画学会 年次学術大会要旨集』、pp. 931-934。
- 安室憲一 (2007) 『ケースブック ビジネスモデル・シンキング』 文真堂。
- 石井淳蔵 (2009) 『ビジネス・インサイト』 岩波新書。
- 岩谷昌樹・谷川達夫 (2006) 『総合商社：商社機能のライフサイクル』 税務経理協会。
- 榎本俊一 (2012) 『総合商社論』 中央経済社。
- 国領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』 ダイアモンド社。
- 戸堂康之 (2014) 『日本の成長戦略と商社：日本の未来は商社が拓く』 東洋経済新報社。

- 近能善範・高井文子（2010）『イノベーション・マネジメント』新世社。
- 商社とニューフロンティアビジネス特別研究会（2004）『商社の新実像』日本工業新聞社。
- 田中隆之（2012）『総合商社の研究——その源流、成立、展開』東洋経済新報社。
- 寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩（2007）『ビジネスモデル革命』生産性出版。
- 土井教之・伊藤正一・増田政靖（2006）『現代の総合商社』晃洋書房。
- 中田善啓（2009）『ビジネスモデル・イノベーション』同文館出版。
- 山口隆英（2009）「ビジネスモデル構築の理論的整理」『商大論集』60巻4号、pp. 55-74。
- 吉田昌幸（2007）「企業家競争における市場と企業の動態的關係：シュンペーターとカーズナーの企業家競争論の検討」『社会・経済システム』28号、pp. 115-128。
- 早稲田大学商学大学院（監修）三菱商事（編集）（2013）『新・現代総合商社論』早稲田大学出版部。
- Afuah, A. (2004) *Business models*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Arora, P., Haynie, J. M. and Laurence, G. A. (2013) “Counterfactual thinking and entrepreneurial self-efficacy: the moderating role of self-esteem and dispositional affect.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 37, No. 2, pp. 359-385.
- Baron, R. (2006) “Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify business opportunities,” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 1, pp. 104-119.
- Baron, R. A. and Ward, T. B. (2004) “Expanding entrepreneurial cognition’s toolbox: potential contributions from the field of cognitive science,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp. 553-573.
- Burgelman, R. A. (1983) “Corporate entrepreneurship and strategic management; Insights from a process study,” *Management Science*, Vol. 29, pp. 1349-1364.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. and Drnovsek, M. (2009) “The nature and experience of entrepreneurial passion.” *Academy of Management Review*, Vol. 34, pp. 511-532.
- Chesbrough, H. (2006) *Open Business Models*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough, H. (2007) “Business model innovation: It’s not just about technology anymore,” *Strategy and Leadership*, Vol. 35, No. 6, pp. 12-17.
- Corbett, A. C. (2007) “Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, pp. 97-118.
- Dimov, D. P. (2003) “The nexus of individual and opportunity: opportunity recognition as a learning process,” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 410-420.
- Eisenhardt, K. M. (1989) “Building theories from case study research,” *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991) “Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic,” *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 620-627.
- Hamel, G. (2000) *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hayton, J. C., and Cholakova, M. (2012) “The role of affect in the creation and intentional pursuit of entrepreneurial ideas.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, No. 1, pp. 41-67.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. and Kagerman, H. (2008) “Reinventing your business model,” *Harvard Business Review*, December, pp. 51-59.
- Kirzner, I. M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Kirzner, I. M. (1979) *Perception, Opportunity, and Profit*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Kirzner, I. M. (1997) *How Markets Work*, The Institute of Economic Affairs.
- Leyden, D. P., Link, A. N., and Siegel, D. S. (2014) “A Theoretical Analysis of the Role of Social Networks in Entrepreneurship,” *Research Policy*, Vol. 43, No. 7, pp. 1157-63.
- Ma, R. and Huang, Y. (2008) “Social network and opportunity recognition: a cultural perspective.” *Academy of Management Meeting Proceedings*, August, pp. 1-6.
- Markides, C. (2006) “Disruptive innovation: In need of better theory,” *Product Innovation Management*, Vol. 23, pp. 19-25.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. and Covin, J. G. (2008) *Corporate Entrepreneurship & Innovation Second edition*, Thomson South-Western.
- Pohle, G. and Chapman, M. (2006) “IBM’s global CEO report 2006: Business model innovation matters,” *Strategy*



- & *Leadership*, Vol. 34, No. 5, pp. 34–40.
- Prahalad, C. K. and Krishnan, M. S. (2008) *The New Age of Innovation*, McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press.
- Shane, S. (2000) “Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities,” *Organization Science*, Vol. 11, No. 4, pp. 448–469.
- Shane, S. (2003) *A General Theory of Entrepreneurship*, Edward Elgar, UK.
- Shepherd, D. A. and DeTienne, D. R. (2005) “Prior Knowledge, potential financial reward, and opportunity identification,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, pp. 91–112.
- Tang, J., Kacmar, K. M. and Busenitz, L. (2012) “Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, pp. 77–94.
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research 3rd*, Sage Publications.

石井正道 (いしい・まさみち), 名古屋商科大学, 経営学部, 教授  
上田完次 (うえだ・かんじ), 東京大学名誉教授 (産業技術総合研究所, 顧問)  
武田英明 (たけだ・ひであき), 国立情報学研究所, 情報学プリンシプル研究系, 教授  
竹中毅 (たけなか・たけし), 産業技術総合研究所, サービス工学研究センター, 研究員  
西野成昭 (にしのみちあき), 東京大学, 大学院工学系研究科, 准教授  
歌原昭彦 (うたはら・あきひこ), 住友商事株式会社, ITソリューション事業部, 参事