

ビジネスモデルの分類と効果

Classification and effect of the business model

谷井 良

Ryo Tanii

要旨

現在、新たなビジネスモデルが続々と誕生しており、ビジネス社会は大きな変革の時代を迎えている。ICTを駆使するデジタル時代となった現在、ビジネスモデルもネットワークを利用したモデルが隆盛を極めていいる。しかし、ビジネスモデルにも様々なパターンがあり、その効果にも相違がある。そこで本稿では、先行研究を整理しつつ、ビジネスモデルを見える化するためにビジネスモデルの要素を検討する。ビジネスモデルの要素に関しても代表的な分析モデルは多数存在している。ビジネスモデルを要素に分解することによって、ビジネスモデルのパターン分類についても検討する。その上で、ICTによって加速された現代特有のビジネスモデルの特徴と効果について検討する。

[キーワード] ビジネスモデル, ビジネスモデルの要素, ビジネスモデルの分類, ICT

1. 問題の所在

現在、ビジネスを取り巻く環境は著しく変化している。環境変化の激しさはインターネットが普及して以降、常に指摘され続けているが、AI や VR など新たな技術の登場により、近年の変化のスピードは一層激しくなっている。ビジネスモデルにもこの環境変化は大きく影響を与えており、多くの利益をもたらしてきたにもかかわらず、時代とともに通用しなくなったビジネスモデルも多い。長沼博之 [2015] は、すべての構成要素が変化すると指摘している (図表 1-1)。

その一方で、時代の流れに即した新たなビジネスモデルも続々と登場している。特にデジタル化の進展によって、ICT を駆使した新たなビジネスモデルがビジネス社会を大きく変えようとしている。図表 1-1 にあるようなビジネスモデルのパラダイムシフトはデジタル化の進展によってもたらされているといえる。ビジネスの中核をなす根本的な概念が変貌をとげつつあるといえよう。

そこで本稿では、ビジネスモデルに関する先行研究をレビューし、ビジネスモデル分析の鍵となるビジネスモデルの要素について検討する。その上で、ビジネスモデルの要素を基にビジネスモデルを分類する。特にデジタル化の進展によって生み出された新たなビジネスモデルを抽出し、その効果についても検討する。

図表 1-1 ビジネスモデルのパラダイムシフト

| | これまでのビジネス | → | これからのビジネス |
|---------------|------------------|---|----------------------|
| 重要指標 | 利益の最大化 | → | 影響力の最大化 |
| 基本の人材 リソース | 従業員 | → | クラウドソーシング |
| 提供モデル | 標準規格化 | → | 個別化 |
| 物流 | リアル& アウトソーシング | → | オンデマンド& クラウドシッピング |
| 利用モデル | 所有 | → | 共有 |
| 占有概念 | マーケットシェア | → | マインドシェア |
| 顧客アプローチ | 買わせる・消費させる | → | 好きになる・生産する |
| あり方 | クローズドカンパニー | → | オープンプラットフォーム |

(出典) 長沼博之 [2015] 97 頁を基に作成。

2. ビジネスモデルの概念規定

ビジネスモデルの概念規定について、筆者は拙稿「ビジネスモデルイノベーションによる事業創造のデザイン」の中ですでに定義づけを行った。しかし、その後3年が経過し、ビジネスモデルに対する新たな考え方も提示されている。ビジネスモデルに関する概念を再度整理する。

ビジネスモデルに関しては、数多くの定義が既に存在している。クリステンセン他 [2010] は、ビジネスモデルのポイントとして①顧客価値の提供、②利益方程式（顧客への価値提供方法を財務的側面から明確化）、③カギとなる経営資源、④カギとなるプロセスをあげており¹⁾、これは後述する4つの箱モデルとも言われている。クリステンセン他の指摘によれば、ビジネスモデルは経営プロセスを通じて経営資源を顧客価値に変換し、その顧客価値を顧客に提供することによって利益を享受する仕組みということになる。より端的に、ビジネスモデルとは「儲けるための仕組み」であると定義する研究者も存在する。また、ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) [2010] は、ビジネスモデルをバリュープロポジション（価値提案）とオペレーション・モデルの2つの中核要素により構成されていると指摘し²⁾、誰（顧客）に、何（価値）を、どのような経営資源を利用し、差別化をして利益を獲得するかがビジネスモデルの本質であることを示している。これらの指摘は、ビジネスモデルが利益を獲得するための仕組みであることを前提としている。筆者はこれらの定義を基に拙稿「ビジネスモデルイノベーションによる事業創造のデザイン」の中で、ビジネスモデルは経営資源を価値に変換して顧客に提供し、自社に利益を創出する仕組み（一連のプロセス）であると定義した³⁾。

近年はさらに新たな概念が生まれている。今枝昌宏 [2016] は、ビジネスモデルは業界を前提としていると指摘しており、「ある業界を前提とした競争優位獲得を目的とした仕組み」とであると定義する⁴⁾。今枝の提示する業界とは何らかの製品・市場全体であり、「誰に」「何を」売るかという厳密な市場概念よりも広い概念で、実質的な競争空間である⁵⁾。今枝によれば、ビジネスモデルは実質的な競争空間内部でどう戦うかの問題であり、業界を超えて転用可能なものであるという⁶⁾。従来のビジネスモデルは「何か」を「誰かに」に対して提供することにより利益を獲得する仕組みと解されてきた。そのため、業界内のルールや慣習をもその仕組みの中に包含しており、概念としては一般化していても実際には特定の業界内で通用するものと考えられてきたといえる。今枝が指摘するようにビジネスモデルが業界間で転用可能であると定義することは極めて重要な指摘である。そこで、本稿のビジネスモデルの定義も「経営資源を価値に変換して顧客に提供し、自社に利益を創出する一般化可能な仕組み（一連のプロセス）である」と再定義する。

3. ビジネスモデル分析の要素

ビジネスモデルを分類するためには、分析の着眼点となるビジネスモデルの要素を検討する必要がある。費用や収益の構造に利点があるのか、顧客ニーズの満足度に利点があるのか、提供している価値そのものに利点があるのか、それともネットワークの外部性に利点があるのか、ビジネスモデルを各要素に分解し、各要素を基に分類する必要がある。

ガスマン (Gassmann, O) 他 [2014] は、ビジネスモデル全体を以下の4つの軸で構成されていると指摘する⁷⁾。

① 顧客軸 (Who/だれに?) - 自社の対象顧客はだれか?

既存顧客の区分、ビジネスモデルの対象となる顧客区分、対象とならない顧客区分を正確に理解することは重要である。いかなる場合も例外なく、すべてのビジネスモデルの根幹は顧客である。

② 提供価値軸 (What/なにを?) - 自社が顧客にもたらす価値はなにか?

2つ目の軸で、自社の提供する製品やサービスを定義し、それが対象顧客のニーズをどのように満たすかを表現する。

③ 提供手段軸 (How/どのように?) - 自社の製品やサービスをどのように提供するか?

顧客に価値を提供するためには、各種業務プロセスを実行する必要がある。自社のバリューチェーンに沿った一連の業務プロセスおよび必要なリソースや実行能力、段取り方法などのすべてがビジネスモデルの3つ目の軸である。

④ 収益モデル軸 (Why/なぜ?) - なぜ自社が儲かるのか?

4つ目の軸で、コスト構造、収入をあげる仕組みなどを明確にし、ビジネスモデルが収支の面で成立するかどうかを見極める。すべての企業が自問自答すべき根本的な問いに対する答えがこの軸である。すなわち、自社の株主などステークホルダーに対する価値をどのように生み出すか?簡単に言えば、このビジネスモデルで商売が成り立つか?ということである。

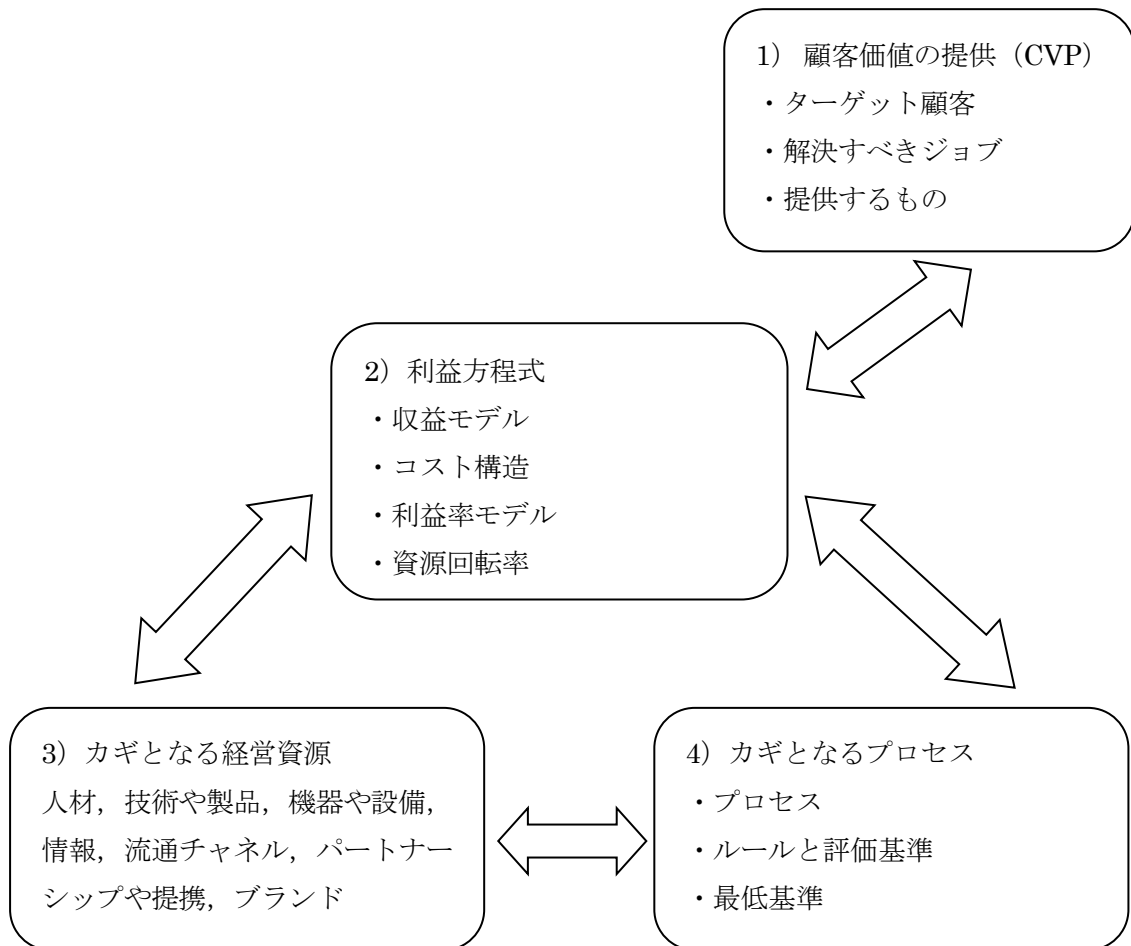
ガスマン他によれば、①、②は外部要因の軸であり、③、④は内部要因の軸である⁸⁾。こ

のガスマン他が提示する4つの軸の各要素と対応するフレームワークの代表として、4つの箱モデル、ビジネスモデル・キャンバス、9セルメソッドなどがあげられる。ビジネスモデルの見える化に有効な手法と考えられている。

① 4つの箱モデル

クリステンセン他[2010]が提示したモデルである。ビジネスモデルを顧客価値の提供(CVP)、利益方程式、カギとなる経営資源、カギとなるプロセスの構成要素に分解するものであり、4つの箱モデルと呼ばれている。4つの箱モデルは、そのビジネスモデルがどのような資源やプロセスによって、どのような潜在的なCVPを満たし、どのように利益を生み出しているのかを理解するモデルである⁹⁾。

図表 3-1 4つの箱のビジネスモデル



(出典) クリステンセン他 [2010] 50 頁を筆者が一部修正。

② ビジネスモデル・キャンバス

オスターワルダー他 [2010] によって提唱されたモデルである。ビジネスモデル・キャンバスはビジネスモデルを顧客セグメント (組織の存在理由の根幹となる最も重要な要素であり、組織がかかわろうとする顧客グループを設定すること)、価値提案 (顧客の抱えている問

図表 3-2 ビジネスモデル・キャンバス

| | | | | |
|-------|------|-------|--------|---------|
| パートナー | 主要活動 | 価値提案 | 顧客との関係 | 顧客セグメント |
| | リソース | | チャネル | |
| コスト構造 | | 収益の流れ | | |

(出典) Osterwalder, A. =Pigneur, Y. [2010] 訳書 44 頁を筆者が一部修正。

図表 3-3 9セルマトリクス

ビジネスに必要な疑問



| | Who | What | How |
|------|------------------------|----------------|-----------------------|
| 顧客価値 | どのような片付けるべき用事を持った「人」か？ | 解決策として何を提供するか？ | 代替策との違いを「どのように」表現するか？ |
| 利益 | 「誰」から儲けるのか？ | 「何」で儲けるのか？ | 「どのような」時間軸で儲けるのか？ |
| プロセス | 「誰」と組むか？ | 強みは「何」か？ | 「どのような」手順でやるのか？ |



ビジネスをつくり出す要素

(出典) 川上昌直 [2013] 37 頁。

図表 3-4 利益インデックス

| | 誰に (Who) | 何を (What) | どのように (How) |
|--------|------------------|------------------|-------------|
| ロジック A | 全員から儲ける | 全商品で儲ける | 同時に儲ける |
| ロジック B | 全員から儲ける | 全商品で儲ける | 時間差で儲ける |
| ロジック C | 全員から儲ける | 儲ける商品と 儲けない商品 | 同時に儲ける |
| ロジック D | 全員から儲ける | 儲ける商品と 儲けない商品 | 時間差で儲ける |
| ロジック E | 儲ける相手と 儲けない相手 | 全商品で儲ける | 同時に儲ける |
| ロジック F | 儲ける相手と 儲けない相手 | 全商品で儲ける | 時間差で儲ける |
| ロジック G | 儲ける相手と 儲けない相手 | 儲ける商品と 儲けない商品 | 同時に儲ける |
| ロジック H | 儲ける相手と 儲けない相手 | 儲ける商品と 儲けない商品 | 時間差で儲ける |

(出典) 川上昌直 [2013] 135 頁。

題を解決し、ニーズを満たすものを製品やサービスを通じて提供すること)、チャンネル(顧客セグメントとどのようにコミュニケーションし、価値を届けるか)、顧客との関係(企業が特定の顧客セグメントに対してどのような関係を結ぶか)、収益の流れ(組織が顧客セグメントから生み出す収益の流れ)、リソース(ビジネスモデルの実行に必要な資産であり、物理資産だけでなく知的財産や人的リソースなども含まれる)、主要活動(顧客にとっての価値を提供する源泉となるような重要な活動のこと)、パートナー(組織の活動にとっての重要なパートナーのこと)、コスト構造(ビジネスを運営する上で特に必要となるコストのこと)の9つの要素に分解するものである¹⁰⁾(図表 3-2)。

③ 9セルメソッド

川上昌直 [2013] によって提唱されたフレームワークである。ビジネスをつくり出す要素軸(顧客価値, 利益, プロセス)とビジネスに必要な疑問軸(誰, 何, どのように)をかけた合わせたマトリクスである。一つひとつの質問に対する答えがビジネスモデルの構成要素となっている(図表 3-3)。

134 上記した川上昌直は、ビジネスをつくり出す要素の中の利益に注目し、利益を生むロジック

クを図表 3-4 のように 8 タイプで説明している。川上の提示する利益インデックスは、新たな利益パターンを生み出すうえで有益な考え方を示唆している。

4. ビジネスモデルのパターン分類

世の中には多くのビジネスモデルが存在する。第 3 章で検討したビジネスモデルの要素を基に考察するといくつかのパターンに分類することができる。池本正純他 [2014] は、持続的に利益を得られるビジネスモデルとして 12 のパターンをあげている¹¹⁾。

① マルチサイドプラットフォーム

売買や情報交換などを目的とした「場」をつくり、出店料や売買手数料などで稼ぐビジネスモデル。

② ロングテール

あまり売れない「死に筋商品」とそのニーズをもつ人々をマッチングして、大きな売上をあげるビジネスモデル。

③ ジレットモデル

商品の本体を格安か無料で提供し、付属品・消耗品を継続的に売ることによって利益を得るビジネスモデル。

④ フリーミアム

無料サービスを提供することでユーザー数を増やし、一部のユーザーを付加価値の高い優良サービスへ誘い、利益を出すビジネスモデル。

⑤ ノンフリル

余剰サービスをできるだけ省き、コアのサービスを、質を下げることなく、低価格で提供するビジネスモデル。

⑥ アンバンドリング

ひとつの企業のバリューチェーンを、ビジネスの特色ごとの小さなバリューチェーンに解体し、その特定の業務だけに特化するビジネスモデル。

⑦ SPA

小売業が企画から販売までを統合して、スピーディーに値頃感のある商品を提供するビジネスモデル。

⑧ オープンビジネスモデル

自社だけではなく他者のアイデアや技術を組み合わせて、新しい価値ある製品やサービスを生み出すビジネスモデル。

⑨ O2O (オー・ツー・オー)

ウェブを通してクーポンやポイントなどの付加価値を提示することでリアル店舗へと顧客を導き、成果報酬などを得るビジネスモデル。

⑩ ペイアズユーゴー

従量課金制で「使った分だけ支払う」課金システムで、消費者にフェア商品・サービスを提供するビジネスモデル。

⑪ フランチャイズ

自社のビジネスを行いたいと希望する事業者に「ビジネスを行う権利」とノウハウを与えるビジネスモデル。

⑫ BTO

ITなどを駆使した受注生産で、顧客のニーズに合わせた品を安く提供するビジネスモデル。池本が提示した12のビジネスモデルをその特徴に合わせて筆者が分類したものが図表4-1である。

図表 4-1 ビジネスモデルの分類

| 特徴 | ビジネスモデル | 内容と効果 |
|----------|--|--|
| ① マッチング | <ul style="list-style-type: none"> ・マルチサイドプラットフォーム ・ロングテール ・O2O ・BTO | ITを駆使して、顧客と企業をマッチングさせる。時間と場所の制約を超える効果がある。 |
| ② フリー | <ul style="list-style-type: none"> ・ジレットモデル ・フリーミアム | 商品・サービスは無料で提供し、付加価値の提供によって利益を稼ぐ。シェアの獲得に多大な効果がある。 |
| ③ オープン化 | <ul style="list-style-type: none"> ・オープンビジネスモデル | 他社とのネットワークを活かし、新しい価値の提供を行う。他社の資源を活かす効果がある。 |
| ④ 特化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ノンフリル ・アンバンドリング ・ペイアズユーゴー | 従来のモデルを細かい要素に分解し、その一部に特化したビジネスを行う。無駄を省くと同時に専門性が高まる効果がある。 |
| ⑤ 流通システム | <ul style="list-style-type: none"> ・SPA ・フランチャイズ | 従来の流通業界の常識を破るモデルである。無駄を省き、ドミナント効果なども得やすい。 |

(出典) 筆者作成

池本が提示した12のビジネスモデルはその特徴によって5つのモデルに分類できると筆者は考える。各々にその効果も異なっており、時代の流れに合っているかどうか異なる。次節、ICTの時代となった今日に欠かせないビジネスモデルについて検討を加える。

5. ICTが加速させるビジネスモデル

136 近年、ICTが急速に発展しており、ネットワーク化も加速度的に進んでいる。ICTの発展、

ネットワーク化の進展は多くの新たなビジネスモデルを誕生させている。松原恭四郎 [2014] は、ICT が加速させたビジネスモデルとして、マルチサイドプラットフォーム、ロングテール、フリー、シェアの4つのビジネスモデルをあげている¹²⁾。シェアとは、大量生産・大量消費の時代に決別し、コラボ（共同）消費を前提としたビジネスモデルである¹³⁾。筆者はロングテールに関しては前節でも同分野に分類したようにマルチサイドプラットフォームと密接な関係があるため、今回はマルチサイドプラットフォームの一部としてとらえたい。代わりにオープン化モデルはICT時代に検討すべきビジネスモデルとして欠かせないと考える。本節では、ICT時代を迎えた今後、さらなる発展が予想されるマルチサイドプラットフォーム、フリー、オープン化、シェアのビジネスモデルについて検討する。

① マルチサイドプラットフォーム

マルチサイドプラットフォームの台頭は、インターネットの普及、製品・サービスのソフトウェア化の進展、ネットワーク利用型サービスの増加を背景に産業のモジュール化とネット化が進んだことに起因している¹⁴⁾。マルチサイドプラットフォームには、補完プレイヤーとユーザーの仲介手数料、補完プレイヤーやユーザーのプラットフォームへの参加料、クライアントへの情報提供の対価の3つの収益モデルが存在している¹⁵⁾。したがって、マルチサイドプラットフォームは、参加プレイヤーが増えれば増えるほどその効果が増幅する。また、マルチサイドプラットフォームでは、ロングテール現象が起きやすいという効果もある。リアル店舗における商品販売では、パレートの法則により上位20%の商品の売上が全体の80%を占めると言われ、販売数量の伸びない商品は死に筋などと呼ばれる¹⁶⁾。マルチサイドプラットフォームは、この死に筋商品の売上が伸びるといふロングテール現象の効果をもたらす。

② フリー

デジタル時代のユニークな特徴は、ひとたび何かソフトウェアになると、それがかならず無料になることである。つまり、コストが無料になるのは当然として、ときとして価格まで無料になるのである¹⁷⁾。すなわち、インターネットの普及により、ビジネス社会ではデジタル化できる商品はフリー（無料）になりつつある。特に、フリー（無料）とプレミアム（有料）を組み合わせたフリーミアム・モデルが台頭している。無料サービスで顧客を集めつつ市場シェアを高め、一部の顧客に対してはさらなる有料サービスを提供し、収益をあげる戦略である。デジタルサービスはコストが安く、無料で提供してもさほどのマイナスにはならない。むしろ熱狂的なユーザーから多大な利益を得ることができるという効果がある。また、無料で提供することにより短時間でシェアを拡大する効果も存在している。

③ オープン化

オープン化モデルとは、誰もが利用できるように仕様や技術などを公開するビジネスモデルである。多くのユーザーが参加し、仕様が開発されたり、新たな提供がなされたりしてビジネスが発展していく。ユーザーがユーザーを誘い、顧客が増えていくという効果が存在する。オープン化は、多数のアイデアやテクノロジーを活用できていないという企業のマイナス状況を改善する契機ともなる。チェスブロウ [2007] は、未活用のアイデアに注目すべき理由として以下の点をあげる¹⁸⁾。

- 1) 未活用のアイデアは企業の経営資源の浪費である。
- 2) 考案した従業員の士気を低下させる。
- 3) 自社のイノベーション・システムを複雑化させ、開発スピードを鈍化させる。
- 4) 未活用のアイデアを社外に解放することで、従来は決して明らかにならなかった新しい市場やテクノロジー上の機会が明らかになる。
- 5) アイデアが長期的に死蔵されてしまうと、予期せぬ形で流失する。

チェスブロウが指摘するようにアイデアや技術をオープンにすることによって、新たな市場やチャンスが生み出される可能性が存在する。これは企業にとって大いなる効果である。

④ シェア

近年、ビジネスにおいてシェアという用語はキー概念となっている。ビジネス上ではシェアリング・エコノミーと呼ばれることが多くなっている。シェアリング・エコノミーとは、インターネット上のプラットフォームで個人同士によって、モノやスペース、サービスなどが共有される経済活動を指す¹⁹⁾。このシェアリング・エコノミーの前提は、空いたリソース（資源）とそれが欲しい人とを結びつけるマッチングである²⁰⁾。広域で、ときには世界中の見知らぬ人同士がモノを共有したり、サービスを提供しあったりという効果を発揮している²¹⁾。本質的には無駄なコストの削減として効果的に機能したモデルである。ボッツマン他 [2010] は、個人の欲求がコミュニティや地球のニーズと調和するような新しい有望な経済・社会のメカニズムであると述べている²²⁾。インターネット上のソーシャルメディアが重要な役割を果たしているといえよう。

6. 結び

本稿では、近年、重要性が増しているビジネスモデルを先行研究に基づいて整理した。ビジネスモデルを見える化するためには各要素に分解して考えることが必要であり、各要素に分解することによりいくつかのパターンに分類することができる。特に ICT 化が進んだ時代ではマルチサイドプラットフォーム、フリー、オープン化、シェアのビジネスモデルが急速に発展しており、多くの効果を発揮していることが理解できた。

以上で本稿の結びとするが、本稿ではビジネスモデルの各パターンの詳細な検討は出来なかった。これは次回の研究機会にゆずることとしたい。

<注>

- 1) マーク・ジョンソン＝クレイトン・クリステンセン＝ヘニング・カガーマン [2010] 49-51 頁。
- 2) 参考資料に記載している BCG のサイトを参照している。
- 3) 拙稿 [2014] 91-92 頁。
- 4) 今枝昌宏 [2016] 13 頁。
- 5) 同上書, 13 頁。
- 6) 同上書, 13-14 頁。
- 7) オリヴァー・ガスマン＝カロリン・フランケンバーガー＝ミハエラ・チック [2014] 訳書 18-19 頁。

- 8) 同上書, 21 頁。
- 9) マーク・ジョンソン=クレイトン・クリステンセン=ヘニング・カガーマン, 前掲稿, 49-51 頁。
- 10) アレックス・オスターワルダー=イヴ・ピニユール [2010] 訳書 14-42 頁。
- 11) 池本正純他 [2014] 66-133 頁。
- 12) 松原恭司郎 [2014] 12-14 頁。
- 13) 同上書, 14 頁。
- 14) 根来龍之監修=富士通総研・早稲田大学ビジネススクール根来研究室編 [2013] 6-8 頁。
- 15) 同上書, 38-41 頁。
- 16) 同上書, 45 頁。
- 17) クリス・アンダーソン [2009] 訳書 22 頁。
- 18) ヘンリー・チェスブロウ [2007] 訳書 33-34 頁。
- 19) 宮崎康二 [2015] 17 頁。
- 20) 尾原和啓 [2015] 103 頁。
- 21) 宮崎康二, 前掲書, 20 頁。
- 22) レイチェル・ボッツマン=ルー・ロジャース [2010] 訳書 93 頁。

<参考文献>

- ・長沼博之 [2015] 『Business Model 2025』 ソシム。
- ・マーク・ジョンソン=クレイトン・クリステンセン=ヘニング・カガーマン [2010] 「ビジネスモデル・イノベーションの原則」 (DAIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2010 年 8 月号所収)
- ・谷井良 [2014] 「ビジネスモデルイノベーションによる事業創造のデザイン」 明星大学経営学研究紀要第 9 号。
- ・今枝昌宏 [2016] 『ビジネスモデルの教科書 上級編』 東洋経済新報社。
- ・Gassmann, O=Frankenberger, K=Csik, M [2014], *The Business Model Navigator*, Pearson Education. (渡邊哲=森田寿訳 [2016] 『ビジネスモデル・ナビゲーター』 翔泳社)
- ・松原恭司郎編 [2014] 『ビジネスモデル・マッピング・ケースブック』 日刊工業新聞社。
- ・Osterwalder, A.=Pigneur, Y. [2010], *Business model generation*, John Willey&Sons. (小山龍介訳 [2012] 『ビジネスモデル ジェネレーション』 翔泳社)
- ・川上昌直 [2013] 『課金ポイントを変える利益モデルの方程式』 かんき出版。
- ・池本正純監修 [2014] 『図解&事例で学ぶビジネスモデルの教科書』 マイナビ。
- ・根来龍之監修=富士通総研・早稲田大学ビジネススクール根来研究室編 [2013] 『プラットフォームビジネス最前線』 翔泳社。
- ・Anderson, C [2009], *FREE*, Hyperion. (小林弘人監修・高橋則明訳 [2009] 『フリー』 NHK 出版)
- ・Chesbrough, H [2006], *Open Business Model*, Harvard Business School Press. (栗原潔訳 [2007] 『オープンビジネスモデル』 翔泳社)
- ・宮崎康二 [2015] 『シェアリング・エコノミー』 日本経済新聞出版社。
- ・尾原和啓 [2015] 『ザ・プラットフォーム』 NHK 出版新書。
- ・Botsman, R=Rogers, R [2010], *What's mine is yours*, Harperbusiness. (小林弘人監修・関美和訳 [2010] 『シェア』 NHK 出版)

<参考資料>

- ・ <http://www.bcg.co.jp/documents/file127975.pdf> (2017 年 1 月 10 日現在)