

ISSN 2187-4182

ISBN 978-4-907635-20-6 C3034

成城大学経済研究所  
研究報告 No. 87

# 「ネオ・ニューエコノミー時代」の企業の戦略行動

都 留 信 行  
岩 崎 尚 人

2020年2月

The Institute for Economic Studies  
Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya

Tokyo 157-8511, Japan





# Corporate Strategies under the Post New Economy

Nobuyuki Tsuru  
Naoto Iwasaki

FEBRUARY 2020

## **Abstract**

In this paper, we discuss the changing corporate strategies, in advanced society after new economic society in 21<sup>st</sup>, which we named “Neo-new economic society”. In the new economic society, computer technologies had developed rapidly and the cost of these machines, and associated technologies decreased keenly. So that citizens with an average per capita income even people in the street in advanced countries could own or have easy access to such devices.

At the same time as early 21<sup>st</sup> century, both information technologies like smartphone, tablets and communication technologies, specifically the internet, developed extremely rapidly. Since the early 2002 the internet has become a global phenomenon so that over 90% of the advanced countries population had access to the internet. An interesting aspect of this internet revolution is that it is the first economic and social revolution which is not solely restricted to advanced nations but also the citizens of less advanced nations had access. Given this rapid advancement of these new technologies much of commercial and social life (with the advent of social media platforms, Facebook etc.) has experienced rapid transformation. Since the industrial revolution mankind has not experienced such rapid transformation. Indeed, is change being

about to accelerate even faster with the promise that IoT, AI and the more widespread adoption of robotics and self-drive technologies AI have the potential to deliver.

In this paper, we will consider the changing nature and the impact of this emerging society carefully and discuss what are the likely trends and implications.

# 「ネオ・ニューエコノミー時代」の 企業の戦略行動

都 留 信 行  
岩 崎 尚 人

## 1. はじめに

1990年、インターネットの母体であった ARPA ネット<sup>1)</sup>が事実上解散し、商用サービスが解禁となった。また、1993年には、日本でも当時の郵政省がインターネットの商用利用を許可し、パソコンネットワークとインターネットとの接続が始まった。インターネット時代の幕開けである。

その後、1995年、日本中を震撼させた阪神・淡路大震災の混乱の中でインターネットの有用性が認められると、その利用者数が一気に急増した。「インターネット元年」といわれるその年以來、インターネット利用者数は年々伸張した。さらに、2000年、「高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT 総合戦略本部）」が政府に設けられると、インターネットは日本社会に広く普及し、翌年には世帯普及率で 60.5%、人口普及率でも 46.3%<sup>2)</sup>と、欠くことのできないインフラとなった。

その後も情報通信技術 (ICT) の急速な発展とともに、様々なサービスが提供されるようになると、我々の日常生活の利便性を日々高めてきた。もっとも、そうしたサービスの多くは日本企業によって開発されたものではなく、米国や欧州のベンチャー企業が手がけたものである。振り返ると第二次世界大戦後、先進諸国と呼ばれた国々の多くがハードウェアの生産、いわゆる工業化によってその座を盤石なものとしてきた。その中でもわが国はリーダー国のひとつとして、1960年代から1990年代初頭にかけて米国と並んで中心的な役割を果たしてきた。当時を振り返ると、自動車産業や半導体など電子部品産業、さらに

家電などのエレクトロニクス機器分野では圧倒的な強みをみせており、「日本的経営」が世界で最も先進的な経営方式であるかのように喧伝され、世界中の企業の多くが競って日本企業の経営手法に注目していた。

しかしながら、ICTの進化とともに発展してきた「ニューエコノミー時代」と呼ばれる新しい時代になると、日本企業が欧米先進国に先んじて新しいサービスを提供するような状況は影をひそめるようになった。IT革命発展期である2000年以降、最先端のグローバル企業として存在感を強め、今日に至って世界のICT関連ビジネスのトップに君臨している「GAFA」<sup>3)</sup>と呼ばれる企業群は、すべて米国ベースの企業である。また、それらに限らず、この間にグローバル市場で提供されてきた新たなタイプのサービスが日本発のものであるという話を、耳にすることはない。

本稿では、かつての工業化時代、欧米先進諸国の中にあって中心的な役割を果たしてきた日本企業がなぜその先進性を失ってしまったのか、その背景にはどういった経営環境の変化があったのか、また、新しい時代に求められる企業行動を支配するロジックはどういったもので、そこで生み出されるビジネスはどういったものであるのか、といった点について考えていくことにする。もっとも、技術の進化の速度は我々の想像をはるかに超えるものであり、こうしている瞬間にも技術は猛スピードで進化し、本稿の考察をも古臭いものに追いついていくかもしれない。

## 2. ニューエコノミー時代の概念

はじめに、第二次世界大戦以降の技術発展のプロセスや経済状況に関する研究者の足跡を辿っていくことにしよう。

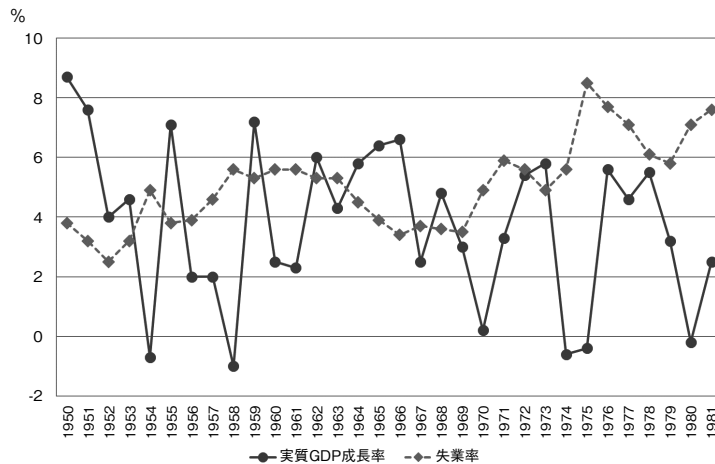
### (1) ニューエコノミー時代前夜

第二次世界大戦以降の先進諸国の中にあって急速な経済成長を遂げた国のひとつが、わが国であったことに異論を挟むものはいない。連合国軍 (GHQ) による占領統治時代を過ぎて、日本経済は、国内総生産 (GDP) のおよそ 60% を占める G5 の一翼を担うまでに成長した。米国の圧倒的な経済力と軍事力の庇護の下で投資と消費を拡大させ、いわゆる「東洋の奇跡」を実現することにな

る。いうまでもなく、経済成長を支える生産と分配を可能としたのは、第一次産業に代表される農産品などの物理的な財を生み出すことだけではない。高度経済成長を超えて先進国で重視されていたのは、無形物である広義の「知識・知恵の生産」であった。というのも、経済活動によって生み出された知識・知恵は、社会に普及、伝達、活用されることによって経済活動をさらに活性化させるからである。

例えば、“The Production and Distribution of Knowledge in the United States (1962)<sup>4)</sup>”を著した Fritz Machlup (マハループ, F) によれば、この時代は「知識の再生産」による経済活動の拡大である。事実、1958年の米国における国民総生産 (GNP) 4,756 億ドルのうちおよそ 29%にあたる 1,364 億 3,600 万ドルが知識産業の総生産額であった<sup>5)</sup>。もっとも知識産業とは何かを示す指標もなく、その数値をそのまま受け入れることはできないかもしれないが、経済成長に伴って確実に知識の経済への寄与率が高くなりつつあったといえよう。また、彼の研究をベースにして“The Age of Discontinuity (1968)<sup>6)</sup>”を著した Peter Ferdinand Drucker (ドラッカー, P. F.) も、知識生産は 1955 年には GNP の 4 分の 1、1965 年には 3 分の 1 であったが、1970 年代の終わりには 2 分の 1 になるということを予測しており、米国経済は財の経済から知識の経済に移行すると断言している。すなわち、知識生産、知識経済の量的な増加とともに、それ以前の財生産中心の経済との「断絶と不連続」を示唆しているのである。

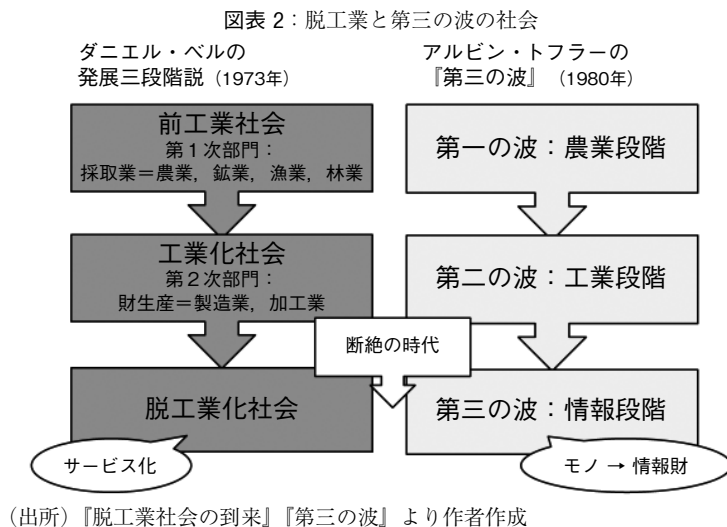
図表 1：米国における実質 GDP 成長率と失業率の推移



(出所) Council of Economic Advisers.

しかしながら、1950年代から1960年代にかけて高度経済成長を続けていた資本主義経済も、1970年代に入るとドル・ショックなどによって、世界経済の需要を支えていた米国経済の脆弱性が明らかになり、経済成長に翳りがみえ始めた（図表1）。同時代の Daniel Bell（ベル, D）は、社会的変化の有様を「発展三段階説」として、“The Coming of Post-Industrial Society (1975)”において主張した<sup>7)</sup>。3つの段階とは、「前工業 (pre-industrial) 社会」（第1次部門：採取業＝農業、鉱業、漁業、林業）→「工業 (industrial) 社会」（第2次部門：財生産＝製造業、加工業）→「脱工業 (post-industrial) 社会」である。ここでいう「脱工業社会」とは、「サービス社会」「ホワイトカラー社会」「知識社会」「情報社会」のことであり、「財生産社会から情報社会もしくは知識社会への転換」が生じたとベルは指摘する<sup>8)</sup>。

こうしたベルの発展三段階説は、Alvin Toffler（トフラー, A）の“The Third Wave (1980)”<sup>9)</sup>で示したものと同義であり、「工業社会」にかわる「情報化社会」の到来を示唆している。ただし、工業か情報かで段階区分がなされている点を批判的に抱えて、逆に工業史観、生産力史観に陥っているという指摘をするものもある。そうした指摘は、現代経済におけるサービスや情報の生産量、生産比率は確かに増加しているが、それによって工業生産、財の生産がなくなるわけではなく、むしろサービス化、情報化による財を含めた生産における効率化、生産性の増加をみる必要があるという点にあるといえよう。ともあれ、





1970年代に起きた二度のオイルショックが、それまでの経済成長を支えていた安価な資源が枯渇し資源浪費型の生産体制が行き詰ることを明らかにすると同時に、大量生産・大量消費の生産体制は環境汚染を生み出す可能性をも明らかにした。

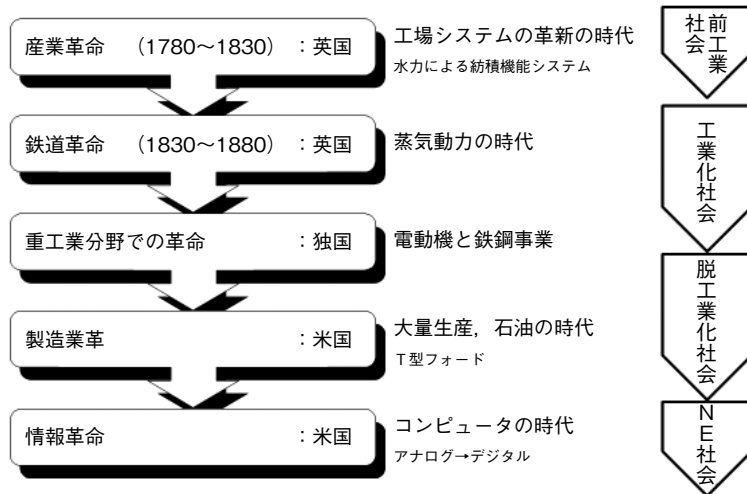
こうした時代背景のもとで、トフラーは、「農業段階」、「工業段階」を経て「情報段階」という最後の波が1955～1965年に我々の社会に到達したとしている。つまり、その時代こそ情報量が増大していわゆる「情報社会」という新しい社会が到来して、コンピュータ・ネットワークを介した「電子共同体」の出現がみえ始めた時代である。また、トフラーによれば、情報化社会の生産方式とは大量生産を超えた注文生産が登場した時代である。換言すれば、「客が自分の希望をコンピュータに入力し、製造過程に直接参加するようになる」のであり、オフィスにおける第三の波によって、ワープロと電子郵便システムによるペーパーレスが実現されるのである。こうした時代にあっては、生産者(producer)と消費者(consumer)との結合と分離、分離された生産者と消費者が再融合した「生産消費者(prosumer)」が登場し、市場文明から超市場文明へと移行するとトフラーは予知している。

要するに、「モノ」の大量生産中心の工業社会に資源環境問題などが出現する中で、資本主義経済が存続するためには「情報」を中心に据えた生産体制に進化する必要を説いたのがトフラーの主張なのである。ただし、こうした研究の多くは、情報社会のポジティブな側面のみをみており、個人情報、プライバシーの流出、情報の管理、監視社会、情報格差やそれによる経済格差といったネガティブな側面には目が向けられてはいなかったのである。

さらに、トフラーの主張と同様に、複雑系経済学で知られるサンタフェ研究所のBrian W. Arthur(アーサー, B. W.)は、2003年の「経済学はどこに向かうのか」という講演の中で、人類の歴史における革命的变化を整理し、情報革命を5つの革命のうちの一つだと位置付けた<sup>10)</sup>(図表3)。

第1の革命は、英国で起きた産業革命である。アーサーによれば、1780年から1830年に起きた紡績機械分野であり、主に水力を活用した工場システムを構築した時代である。続く第2の革命は、同じく英国において1830年から1880年に起こった鉄道革命であり、蒸機動力の時代である。第3の革命は、ドイツにおいて電動機と鉄鋼のような重工業分野で起こった。米国が先駆者と

図表 3：技術革命史観



(出所) 梅田望夫著『ウェブ進化論』 pp. 42-45 より著作作成

なった第 4 の革命は製造業革命であり、T 型フォードの大量生産が始まった 1913 年から 1970 年代までの時代である。自動車産業を確固とした産業にした石油の時代である。そして、1960 年代後半、米国で第 5 の革命、いわゆる情報革命がスタートした。最初のインテルチップが開発されたのは 1971 年で、コンピュータ時代の幕開けであった。いうまでもなく、その革命は今も続いており、それが本格化したのは 1990 年代以降のことである。そしてその初期段階こそ、我々が「ニューエコノミー時代」と呼ぶ時代である。

## (2) ニューエコノミー社会の到来

ニューエコノミー社会の到来は、米国で 1990 年代初頭に誕生したクリントン政権が掲げた情報スーパーハイウェイ構想によって、コンピュータやインターネットなどに対する情報化投資が急増したその時である。その結果、1991 年春以降、2000 年に至るまでの長期にわたって、低失業率と適度なインフレ率を維持して米国経済は好景気を持続させることができた。とりわけ、情報化を中心とした設備投資が景気拡大をもたらしただけでなく、労働の生産性を向上させ長期的な景気拡大を実現した。サービス部門の中でも情報化の進展に伴って情報産業の分野での労働生産性の上昇が注目された。また、景気拡大の時期には雇用量の増加による労働需要の増加が賃金上昇圧力となり、景気拡大の

図表 4：景気拡大期のコア・インフレ率



(出所) “Economic Report of the President”, 2000, p.36.

下でもインフレ率の上昇が見られないという状況であった<sup>11)</sup> (図表 4)。ICT の生産過程への応用は、「リーン生産方式」や「JIT 生産方式」と呼ばれる日本独自の生産方式に積極的に導入したことにみられる。市場の変化にオンラインで即応した生産システムを構築することによって生産の効率化に成功して、労働生産性が向上し、成長につながった。つまり、情報化投資による労働生産性の向上によって長期的な景気拡大が実現し、いわゆる「ニューエコノミー」というコンセプトが確立したともいえるのである<sup>12)</sup>。

他方、経済理論の限界ともいべきジレンマにも挑戦し、ニューエコノミー・コンセプトと密接にかかわる新たなコンセプトを具現化させようとした。従来の経済学の経済成長理論では、「収穫逦減 (= 限界費用逦増) の法則」<sup>13)</sup> が前提件であり、生産規模の拡大は企業が獲得する利潤率を減少させるとともに、投資も減退し経済成長が鈍化することになる。そして、これを打ち破るのが新たな技術革新 (イノベーション) であると考えられた。こうした外生的成長理論に対して、1980 年代後半、「収穫逦増 (= 限界費用逦減) の法則」を前提とした内生的成長理論が、Paul Michael Romer (ローマー, P.)<sup>14)</sup>、Robert Emerson Lucas, Jr (ルーカス, R. E.)<sup>15)</sup>らによって提唱された。とりわけ、複製にコストがかからないという情報特性は、生産規模の拡大が生産コストの増大をもたらさないということがこの理論の核心であって、情報技術を中心としたイノベー

ションが経済成長の理論に「内生化」されているのである。こうした内生的成長理論は、1990年代の情報化投資による長期的・持続的な経済成長を背景に、技術的特性、知識・アイデアを成長の主要因と考えるニューエコノミーのコンセプトへと発展したのである。前述したアーサーも収穫逓増下での経済分析を発展させ、収穫逓減を前提とした従来の経済成長理論による経済均衡を否定し、自らの正当性を主張している。

ニューエコノミー・コンセプトによれば、情報化投資の拡大が労働生産性を高めるために、生産量の拡大ほどには雇用量を増大させないことになる。つまり、景気拡大が賃金上昇圧力やインフレ率の増加に結びつかず、企業の収益が増加するのである。企業はその収益の中から設備投資＝情報化投資を拡大し、景気拡大は長期的に持続することになる。このように、情報化投資が労働生産性を上昇させたことによって、1990年代における米国の経済成長にサプライサイドの側面から寄与し、ニューエコノミー・コンセプトを登場させたといえる。あえて、ここではバズワードとまではいわないとしても、このコンセプトは当時、一般理論として定着しなかったことは確かである。

その要因の一つは、2000年代に始まったITバブルの崩壊である。1990年代から米国を中心としたIT企業の急伸に伴って、これら企業の異常ともいべき株高をもたらしたITバブルは、パソコンやネットワークの普及によって経済のグローバル化を促して多くの生活者の生活を一変させた。ITバブル期にIT関連ビジネスは、GDP年平均4%で拡大して、失業率を4.6%に縮小させ実質賃金を20年ぶりに上昇させた。その結果、財政収支が30年ぶりに黒字に転じ、米国経済の立て直しに大きく貢献した。また、株価も1990年代前半から後半にかけて、ダウ平均株価で2.4倍に、ナスダックでは3.1倍に上昇している。

しかし、2000年に入ると、パソコンの普及が進み、同時に関連機器が飽和状態になって、関連ビジネスの高すぎる株価を疑問に思う人が増えたこと、赤字経営のITベンチャー企業に対する警戒感が広がったことから、好景気に急ブレーキがかかった。いわゆる「ITバブルの崩壊」である<sup>16)</sup>。それと同時に、ニューエコノミー・コンセプトの前提となっていた収穫逓増の法則は、ソフトウェアのコピーなどの特殊な製品にのみ適用できたとしてもすべての情報化投資について成り立つわけではないということが周知になったのである。つまり、

情報化投資を行うほとんどの産業は IT 関連以外の産業であり、この部門での情報化投資とそれから生まれる収益の関係や生産性との関係を合理的に説明できなくなったのである。

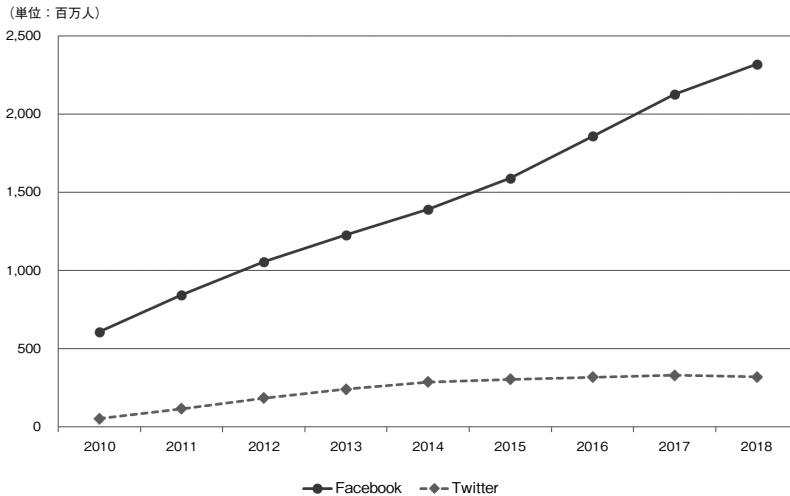
### (3) ニューエコノミー時代の終焉

2000 年代初頭の IT バブル崩壊という危機は、ニューエコノミー時代から、それとは異なった世界へ移行することになった。そのトリガーこそは、Apple Inc. (アップル社)<sup>17)</sup> が世界で初めて発売したスマートフォン、iPhone (アイフォーン) が登場したことである。しかもリーマンショックに端とした世界同時不況の発生とそれによる大企業の倒産、そして止めることのできない東日本大震災に代表される自然災害と人災の同時発生、それが招く世界のエネルギー政策の転換が興った。

アップルの Steven Paul Jobs (ジョブズ, S) によって発表された初代 iPhone は、2007 年 1 月 10 日に開催された Macworld 2007<sup>18)</sup> で突如登場した。

この日、ジョブズは「電話を再発明する」として「電話」「インターネット通信機器」、そして当時人気を博していた携帯ステレオ「iPod (アイポッド)」をひとつにまとめ、ハードウェアキーボードをなくした、まったく新しい電話を披露した<sup>19)</sup>。本体の表面にはホームボタンといわれるボタンがひとつ、あとはほぼディスプレイだけという非常にシンプルなデザインであった。そのディスプレイには当時は一般的でなかったマルチタッチパネルを採用し、面倒な初期設定なしに指先の動きに合わせて表示画面が滑らかにスクロールするシステムは、それまでの携帯電話や携帯情報端末 (Personal Digital Assistant; PDA) を使っていた人たちに大きな衝撃をもって受け入れられた。アイフォーンの登場は、「ケータイ (携帯電話) からスマートフォン」への変化という単純な図式では説明できない革新であった。インターネットに接続できる情報端末という、それまでの概念を超えたデバイスの登場は、パソコンを購入できない低所得者層のインターネットへのアクセスを可能にし、その利用者人口は爆発的に増加した。しかもそれは、所得水準の低い開発途上国にまで市場を広げた。こうした市場の拡大は、様々なタイプのソーシャル・ネットワーク・サービス (Social Network Service; SNS) へのアクセスを増加させ (図表 5)、多様な SNS サービス提供者と同時に市場を創造したのである。しかも、こうしたサービスの多様化

図表 5：主要 SNS の世界における月間アクティブ利用者数の推移



(出所) オンライン統計企業 Statista の情報から著者作成

は、個人間のコミュニケーション手段の多様化をもたらしただけでなく、未曾有の幅と深さ、さらに新たな価値空間を創り出した。その結果が、利用者の増加に拍車をかけることになったのである。

新しい時代を切り開いた契機の第二は、2008年9月の Lehman Brothers Holdings Inc. (リーマン・ブラザーズ社) の経営破綻に端を発した世界的金融危機、「リーマンショック」である。米国ニューヨークに拠点を構え最盛期には全米第4位の規模を誇った証券会社、リーマン・ブラザーズ社は、サブプライムローン問題<sup>20)</sup>などで経営が行き詰まり、破綻を余儀なくされた。Standard & Poor's Financial Services LLC (スタンダード・アンド・プアーズ; S&P 社)<sup>21)</sup>でAAAを獲得し、世界経済の中枢に手を届かせようとしたリーマン・ブラザーズ社の野心の結果は、負債総額およそ6,300億ドルで当時史上最大の大型倒産を招いた。その悪影響は計り知れず、世界経済は、6,600万年前突如として襲った悲劇に匹敵するほどの変化に直面した。もちろん恐竜のように姿を消すことはなかったが、全く異なる世界が創出されたことは間違いない。

この世界的な信用不安に対して、日米欧の中央銀行が協調して多額の資金放出などを行ったが、サブプライム関連の証券化商品を特に多く抱えた金融機関は、多額の評価損の発生で財務内容が大きく悪化し、リーマン・ブラザーズ社以外でも The Bear Stearns Companies, Inc. (ベアー・スターンズ社)、Merrill Lynch

& Co., Inc. (メリルリンチ社) など歴史ある大手金融機関も経営破綻や吸収合併により表舞台から姿を消すことになった。さらに、米国内での自動車販売数が激減した結果、General Motors Company (GM 社) と Chrysler LLC (クライスラー社) の 2 社が経営破綻した。かつて世界最大を誇った自動車メーカーの GM 社が一時的とはいえ国営企業になり、クライスラー社も、社員の医療保険への支払いなどで資金が行き詰り経営破綻に追い込まれた。その影響は、世界の自動車メーカーにも多大な影響を及ぼすことになった。

さらに、2009 年には、ギリシャ共和国の政権交代の際に財政赤字が GDP 比 12.7% に到達していたことが明らかになって、翌年には財政破綻し、欧州連合 (European Union; EU) 加盟国の経済状況悪化を誘引した。いわゆる「ユーロ危機」と呼ばれる現象によって EU 加盟国が深刻な金融危機に陥る可能性が高まった。その結果、ドイツなどの比較的財政的な力のある国と、そうではない東欧諸国などの国々との経済落差が広がることとなった。

それに油を注いだのが、2016 年に起きたイギリスの EU 離脱 (ブレグジット)<sup>22)</sup> 問題であった。ドイツやフランスなどが中心になって欧州の統合を進めてきたことに対して、イギリスはユーロを導入せず、自国通貨ポンドを維持しながら一定の距離を保ってきた。そのため、他の EU 諸国よりはユーロ危機の影響は小さかったが、イギリスは加盟国として EU に多額の分担金の負担をすることで統合通貨ユーロの信認を担ってきた。その影響力は、ユーロ危機によって財政力が弱まった他の加盟国よりもはるかに大きなものであり、ひとたび大きな経済危機が発生すると、支援のための財政的な負担を要求される懸念があった。そういったイレギュラーな負担金を一方的に支払わなければならないことの反発から、EU に加盟していることに対する懐疑的な目が向けられるようになったのである。

一連の事態が進む中で、それまで世界の経済を牽引してきた先進国のパワーが減退し、グローバル社会は一極集中の時代から多中心の時代へと変革しているとしているのである<sup>23)</sup>。中でも、中国、インドといったかつての発展途上国が経済成長を遂げ、世界経済の中で覇権を発揮するようになってきた。

さらに来るべき時代への道筋を切り開くことになった要因の第三として忘れられてはならないのが、不幸にもわが国を襲った未曾有の自然災害である。2011 年 3 月 11 日に東北地方を震源に発生した大地震、東日本大震災である。

この自然災害自体、それまでの常識や国・自治体そして研究機関の想定を遥かに超える異常な事態であったことから、国内のみならず世界中にも多大なる影響を与えることになった。

その一つに通信手段の変化がある。SNS の普及に伴って電話機能による通信が減少傾向にあったが、震災を契機にして電話通信量の減少がますます進んだだけでなく、SNS の利用率も大幅に増加した。特に、同年 6 月にサービスが開始された SNS「LINE（ライン）」<sup>24)</sup> の普及には目を見張るものがある。LINE は、サービス開始後約 19 カ月で登録者数が 1 億人を超えるまでになり、現在、月間アクティブ利用者数は 2 億 1,700 万人以上、主要 4 カ国（日本・台湾・タイ・インドネシア）の月間アクティブユーザー数は 1 億 6,500 万人、国内月間アクティブユーザー数 7,800 万人以上にまで成長した。このサービスの登場によって、若者を中心に個人間のコミュニケーション手段が大きく変容した。これは文字通信だけでなく、通話サービスでもパケット通信を利用するインターネット電話で、パケット通信料の定額サービスなどに加入していれば通常の電話サービスのような通話料金を課金されることなく無制限に通話可能となったのである。仮に大震災がまた発生したとしても、以前のように電話回線が断絶されたり回線が飽和状態となり、有線電話も携帯電話もつながらず、人々のコミュニケーションが断たれるといった心配も解消されるようになった。

同時に、東日本大震災は事業者の ICT 対応にも大きな影響を与えることになった。節電や停電に対する施策としてクラウド・コンピューティングを利用したいというニーズの高まりである。震災直後、被災地の自治体など公的機関のウェブサイトが全国からアクセスが集中して繋がりにくくなったために、被害状況や避難所の情報収集ができないという障害が生じた。企業のリスク管理や事業継続に対する企業の意識が高まり、ICT 投資と節電対策の両方の側面から企業のクラウドへの評価は高まった。少なからぬ企業が自社のデータを地方に分散させる動きを本格化させた。2011 年 11 月 15 日には、さくらインターネット株式会社が国内最大級のデータセンターを北海道石狩市に開所するなど、データの蓄積を首都圏一極集中から地方に分散させるための郊外型データセンター開設の動きが広がったのである。

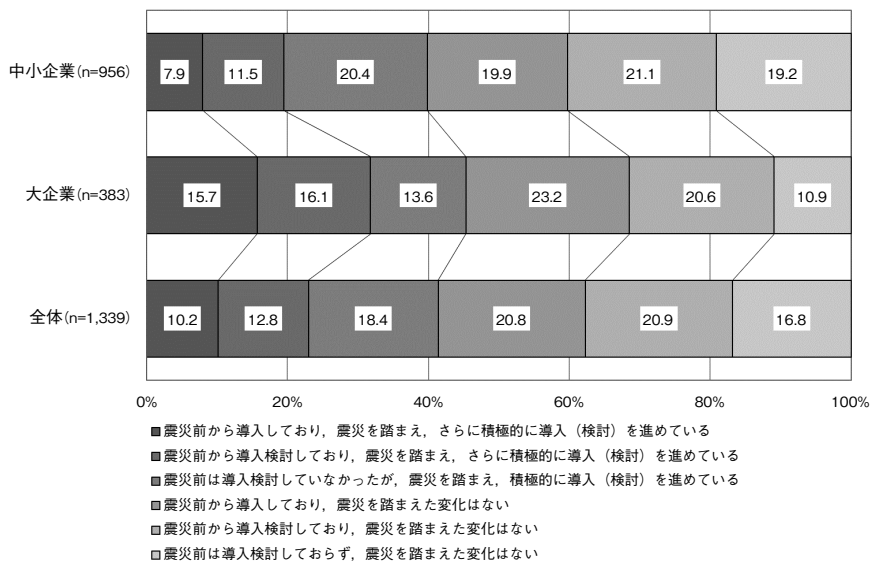
このように、震災をきっかけにして企業の考え方にも変化みられ、大企業の 45.3%では積極的に導入を考えるようになった（図表 6）。例えば、それまでメ



ールシステムを導入する際、パッケージ製品を購入し、自社で用意したサーバにインストールしてシステムを構築していくという方法を多くの企業で採用しており、クライアント PC に蓄積されたメールの可用性や機密性に関わるリスク許容値が高くなると評価され、導入されないケースが多かった。しかし、震災後は、社内サーバが物理的に壊れるリスクや、給電されず停止するリスク、クライアント PC 破損と修理が迅速にできないリスクを認め、一方で震災中も稼働を続けた事例から、クラウド環境の可用性リスクが下がったと判断されるようになった。とはいえ、機密性のリスクに対する不安は引き続き存在しつつも、それを上回る災害リスクが現実的なものとなり導入する傾向が強くなっていることはいうまでもない。

加えて、この自然災害は、各国のエネルギー政策にも多大な影響を与えた。とりわけ、わが国ではエネルギー政策の中核をなしていた原子力発電に対して、かつてない強い反対運動が沸き起こり、「反原発」、「再生可能エネルギー政策への転換の是非」が政治的課題として取り上げられるようになった。こうした状況はわが国だけにとどまることなく、世界各国で議論の焦点となった。そして、時を同じくして、米国でシェールガス採掘と輸出が本格的にスタートした

図表 6：クラウドサービスの導入・検討状況（民間）



（出所）総務省「ICT が成長に与える効果に関する調査」（平成 24 年）

ことよって、原油価格の廉価化が進み、「エネルギー革命」と呼ばれ、今日に至っている。

いずれにしても、20世紀末に始まり、21世紀初頭に続くニューエコノミーといわれた時代は、グローバル化の進展、ICTの発展・進化、自然災害と人災の襲来といった人間社会をめぐる未曾有の環境変化によって、新たな方向に進むことが求められたということができよう。

### 3. ネオ・ニューエコノミーに向けた変化

これまでみてきたように、ICTの急速な進化は、我々の日常生活をも巻き込みながら、社会状況を大きく変容させてきた。そのプロセスは、20世紀終盤以降のニューエコノミー時代と呼ばれた世界の終焉であり、新しい時代への過渡期ともいうべき時であった。ここでは、その新たな時代への過渡期を、「ネオ・ニューエコノミー時代」と呼ぶことにしたい。

2000年代後半からのニューエコノミーが減衰しつつある時、ビジネスモデルについての理解も変化してきた。ビジネスモデルという用語は、将来性のあるキャッチコピーから、ニューエコノミー時代の崩壊、消失に強く関わるものへと変わった<sup>25)</sup>。というのも、多くの場合、好イメージのビジネスモデルではなく一貫性のないそれが、ニューエコノミー時代の企業を失敗に追い込み、加えて、ほとんど差異化されないビジネスモデルが非常識な競争を招いたといえる。しかしながら、一方でマイナスなイメージが強いにもかかわらず、ビジネスモデル・コンセプトに対する関心は消滅することはなかった。

こうして、ニューエコノミー時代が去ってしばらくたった後、オールドエコノミー企業を含む少なからぬ企業が、次第にそれを取り入れるようになった。インターネットに関心のなかった企業でさえが、eビジネスの要素を取り込むことによって自らのビジネスモデルを急速に拡大し始めた。ビジネスモデルという用語は変化し、ビジネスモデル・イノベーションがそのコンセプトにより広い意味を与えることになった。

以下では、この過渡期を前後して生じてきた新しい経済価値とそれらがもたらす可能性のある便益についてみていくことにしたい。

## (1) シェアエコノミーによるビジネス

その第一は、「シェアリング・エコノミー (Sharing Economy: 共有の経済)」といわれる経済価値である。端的にいうと、それは、「財やサービスを個人や家族といった単位集団が独占的に使用することが保証される「所有」するのではなく、他の個人や単位集団とも共同で使用することを認める「共有 (share)」して利用する」ことによって生み出される何らかの経済性のことであることは、近年よく知られている。

その例のひとつは、近年世界各国に市場を広げている民泊サービス企業である Airbnb, Inc. (エアビーアンドビー社) である。自分が所有しているが使用していない家や部屋を、旅行や出張などで短期間だけ利用することを目的に滞在先を求めている人に提供するためのプラットフォームを提供している。旅行や出張先で宿泊業を専門としてホテルや宿ではなく、所有者が提供する一室に一定の宿泊費を支払うことになる。また、近年時間貸駐車場にスペースを確保している、カーシェア・サービスも同様のシェアリング・エコノミーの一例である。自動車の所有者が必要に応じて未利用車を、短時間だけ使用料を支払い借りるのである。それ以外にも、Uber Technologies Inc. (ウーバー社)<sup>26)</sup> や Lyft, Inc. (リフト社)<sup>27)</sup> は、タクシーを利用したい人と、空いた時間でタクシー業務をしたい人々 (既存のタクシー業者も含む) を、アプリケーションを通してマッチングさせるサービスを提供している。アプリに登録しておけば、空いた時間に自家用車を使ってタクシー業務をおこなって小遣い稼ぎをすることも可能である。2017年、IKEA International Group (イケア社) に買収された便利屋サービスの TaskRabbit (タスクラビット)<sup>28)</sup> は、労働力の需給をマッチングさせる一例である。引越しや部屋の大掃除を手伝ってもらいたいときに、TaskRabbit アプリを使用すれば、希望の日時に時間と労働力を持って余した人を雇うことが可能になる。

Rachel Botsman (ボッツマン, R.) と Roo Rogers (ロジャース, R.) が “What’s Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live (2010)<sup>29)</sup>” で明らかにしているように、これまでもシェアリング・エコノミーを生み出す様々な先進的サービスが提供されている。英国大手コンサルティングファームの PricewaterhouseCoopers (プライスウォーターハウスクーパース; PwC 社) では、2013年に約150億ドルだったその市場規模が、約20年後の

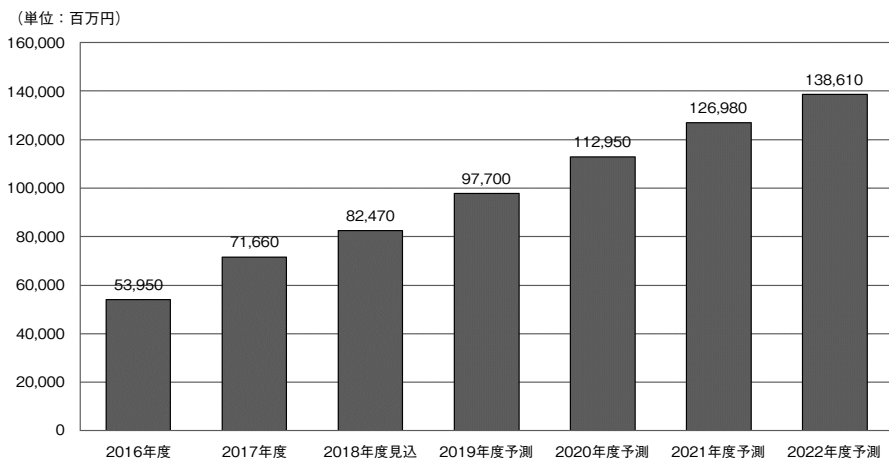
2025年には、約3,350億ドルまで成長する見込みである<sup>30)</sup>としている。ここ数年の間にわが国でもこうしたサービスの提供が広がりをみせ、その経済効果に期待が集まっている。AirbnbやUberといった米国発のサービスがわが国市場も参入する一方で、日本発のシェアリング・エコノミーサービスの提供も浸透しつつある。矢野経済研究所による<sup>31)</sup>と、日本での国内シェアリング・エコノミーサービス市場は2017年度で716億6,000万円と推計されており（図表7）、今後も高い成長率で推移するものとみられている。

このように借手と貸し手といった明確な線引きの上に成立するシェアリング・エコノミーだけでなく、両者をマッチさせることで経済価値を生み出す新しいシェアリング・エコノミーのタイプも出現している。

例えば、株式会社コークッキングが運営するサービスの「TABETE（タベテ）」は、食品ロスのシェアリングサイトである。天候の変化やトラブル、予約のキャンセルなどによって生まれる飲食店の食品ロスを、「食べ手」につなぐマッチングサービスである。ユーザー（食べ手）は、タベテに掲載された飲食店のメニューの中から、気に入ったものを選び、クレジット決済し、決められた時間内に受け取りに行く仕組みである。

また、株式会社キーザンキーザンが運営する「leap（リープ）」は、スタイ

図表7：シェアリング・エコノミーサービス市場規模の推移・予測



- ・サービス提供事業者売上高ベース
- ・2018年度は見込値、2019年度以降は予測値
- ・ここでいうサービスとは、「不特定多数の人々がインターネットを介して乗り物・スペース・モノ・ヒト・カネなどを共有できる場を提供しているサービス」のことを指す

（出所）矢野経済研究所調べより作成

リストがコーディネートした男性向けファッションを丸ごとレンタルできる月額制のサービスである。会員登録して *LINE* で「どんなスタイルのコーディネートが希望か」「どこにコーディネートして着て行くか」といった質問に回答すると、ニーズにあった数パターンの洋服一式が届けられる仕組みである。毎日同じものを着ることに悩んだり、洋服を買いに出かけることから解放されるだけでなく、専門家であるスタイリストの提案を楽しむことができる。

さらに点火プラグに代表される内燃機関用関連製品やニューセラミックおよびその応用商品を製造・販売する日本特殊陶業株式会社が、2018年3月に、設備、人、在庫を複数の町工場間で共有化する株式会社シェアリングファクトリーを設立した。必要な時に足りないリソースを求める企業と、幅広い設備や計測器、ネジゲージなどの使っていない機器やデッドストックとなっている遊休リソースを保有する企業とを、迅速にマッチングする。さらに、突発的な工場での問題を経験豊富なアドバイザーと気軽に相談できるスキルやヒトのシェアリングや、自社で対応が難しい仕事を最適企業に依頼できる仕事自体のマッチングも行っている。まさに、B to B 間のシェアリング・ビジネスであり、今や事例をあげると枚挙にいとまがない。

## (2) フリー・エコノミーによるビジネス

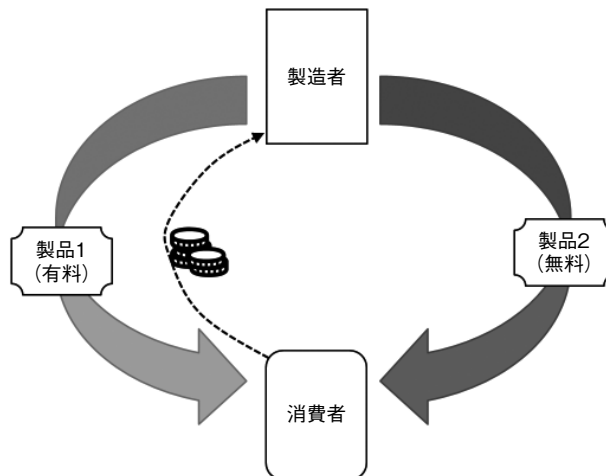
シェアリング・エコノミーと並んで、新しい時代に向けて経済のあり方を大きく変えているのが、「フリー・エコノミー (Free Economy: 無料の経済性)」である。フリー・エコノミーとは、料金を発生させることなく、つまり、サービスを受ける者に金銭的対価を受け取ることなくサービスを提供することによって生み出される経済的価値である。“Free: The Future of a Radical Price (2009)<sup>32)</sup>”の中で Chris Anderson (アンダーソン, C.) が指摘するように、プロモーションのために製品を無料で配るといった手法は、市場を獲得あるいは拡大していく際にこれまでも存在してきた。例えば、ソフトウェア・ベンダーが自社の主力製品を売るために、付随的なソフトを無料でユーザーに配る、あるいは広告収入などで運営されるサイトが情報を無料で配信するといったフリー・サービスは、IT 業界では常態化している<sup>33)</sup>。しかし、こうしたサービスの提供は短期的には何ら収益を生まないことから、無形の情報提供サービスの提供者である新聞社や通信社、メディア関連産業に経営危機を迫るようにもなりつつある。

これまで、本来の事業からの収益以上の収益を、事業を通じた他の利用者から収益を得ていた事業体にとって、フリー・エコノミーの出現、あるいはその台頭は企業の存亡にもかかわるのである。また、フリー・エコノミーを享受している大部分の利用者に対して、利用頻度が高かったり、より高度な利用を必要としている一部の利用者に対しては有料でサービスを提供してその料金でサービス提供にかかるコストを吸収することによって、ビジネスを展開している場合もある。

一般にフリー・エコノミーにおいて利益を生み出すビジネスモデルは、「直接的内部相互補助」「三者間市場」「フリーミアム」「貨幣市場」の4つに分類できるといわれている<sup>34)</sup>。

「直接的内部相互補助」とは、特定の商品・サービスを販売するために、他の商品・サービスを無料にすることである（図表8）。例えば、Domino's Pizza, Inc.（ドミノ・ピザ社）のような「1枚買ったら2枚無料」というキャンペーンや、その他多くの飲食店の食べ放題メニューが当てはまる。同様に宅配DVDレンタルのTSUTAYA DISCAS（ツタヤ ディスカス）などにみられる固定料金制もこれにあたる。いわゆる、サブスクリプション・ビジネスである。月額料金で、1便2枚1組でDVDやCDが返却期限なし<sup>35)</sup>で借りられる。毎回のレンタルはタダで送料も無料なので、ユーザーからすれば、DVDを観て、郵便で返却して、新しいものを借りるという一連の流れで費用はかからない。毎月

図表8：直接的内部相互補助



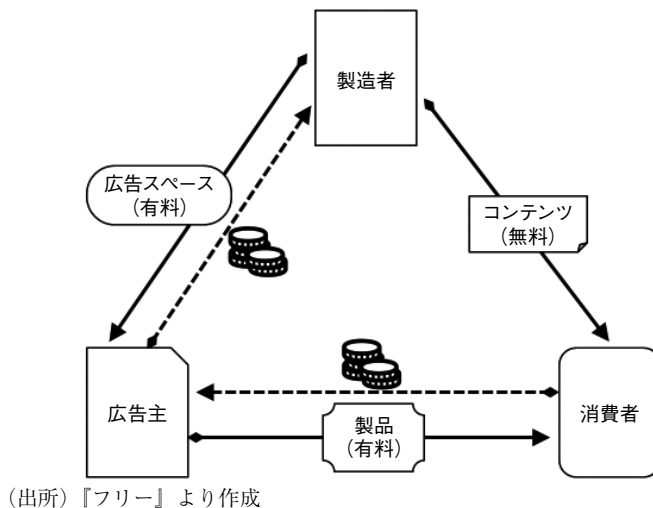
（出所）『フリー』より作成

の会費を払っていても、「無料だと感じられる」のだ。

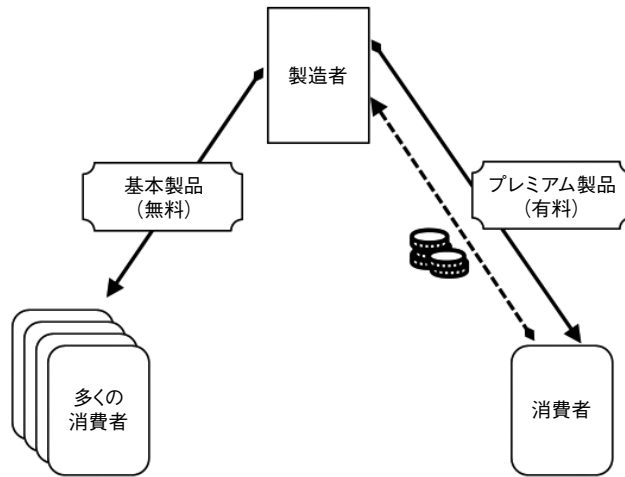
「三者間市場」とは、利用者と提供者とは別の第三者が費用を負担するモデルである（図表9）。テレビやラジオの様に、視聴者は無料で視聴できるが、制作者は広告費を出してくれる広告主がいることで利益を上げている。そして、広告を契機に視聴者が広告主の商品・サービスを購入することで、広告主も利益を上げている。この場合、インターネットの世界は、Google LLC（グーグル社）やYouTube, LLC（ユーチューブ社）、Facebook, Inc.（フェイスブック社）などの最もポピュラーなメディアの収益のほとんどが広告収入である。また、マッチングビジネスも、このモデルが使われている。保険を選んでくれる保険の窓口は、保険会社が費用を負担することで無料利用できるし、ヤフオク！<sup>36)</sup>やメルカリ<sup>37)</sup>などもマッチングが成功することで手数料として提供者が報酬を受け取るシステムである。

次の「フリーミアム」とは、商品・サービスを無料で提供して、その中で一部の人々が有料サービスを利用することで利益を上げるビジネスモデルのことである（図表10）。従来から存在する立ち読みができるような書店も、ある意味フリーミアムといえるかもしれないが、それを進化させた姿は蔦屋書店の喫茶店を併設した店舗もそのタイプである。コーヒーなどを飲みながら購入前の書籍を無料で内容を読むことができ、欲しいと感じてお金を支払ってもらうことで店舗の利益が上がる。立ち読み自体は実費がかからないので、いくらでも試

図表9：三者間市場

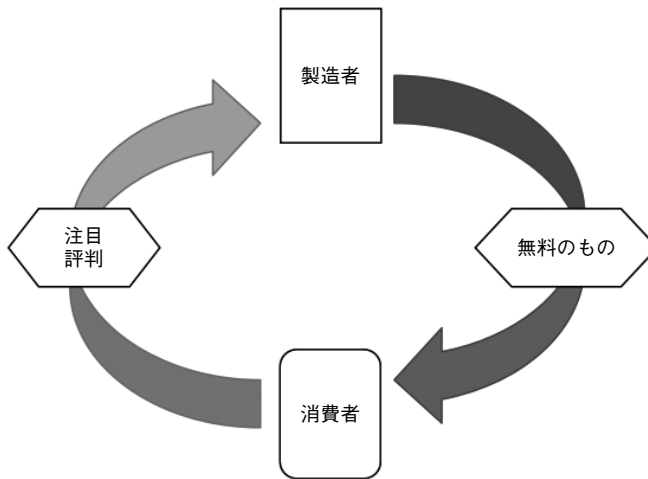


図表 10：フリーミアム



(出所)『フリー』より作成

図表 11 非貨幣市場



(出所)『フリー』より作成

し読みが可能である。さらに、Amazon.com（アマゾン・ドット・コム）でも最初の数ページはウェブサイト上で試し読みが可能であったり、漫画雑誌を販売する株式会社 KADOKAWA<sup>38)</sup>では「ComicWalker（コミックウォーカー）」、株式会社小学館では「裏サンデー」などといったウェブコミック配信サイトを運営することで、漫画雑誌に掲載された作品や最新話などを無料で配信して電子書籍の販売に繋げようとしている。こうしたモデルは、多くのウェブサービスやスマートフォン上のゲームで多用されている。デジタルな商品は複製コストがほ



ほかからず、ウェブ上で 95%の人が無料サービスだけの利用であったとしても、残りの 5%の人が有料サービスに加入することで全体としては利益を上げられるとしている。

最後の「非貨幣市場」とは、社会貢献や世間からの注目や評判を得るために行われる価値の提供である（図表 11）。寄付で成り立っている *Wikipedia*（ウィキペディア）や、*Amazon.com* における「カスタマーレビュー<sup>39)</sup>」、クックパッド株式会社の「つくれば投稿<sup>40)</sup>」といったコンテンツマーケティングのために行う有益な情報提供などがこのタイプのビジネスモデルである。無料で利用できることで、ブランドのロイヤリティ向上につなげることができる。金銭的な報酬があるわけでもないのに投稿するユーザーがいるのは、社会貢献や自己表現といった心理的欲求が報酬としているからである。

いずれにしても、フリー・エコノミーも、シェアリング・エコノミー同様、21 世紀の新しいビジネスモデルの基盤をなす考え方、コンセプトである。

#### 4. むすびにかえて

前節で取り上げてきたシェアリング・エコノミーやフリー・エコノミーといった新しい経済価値は、いわゆるオールドエコノミー時代における幾度かの産業革命、そして直近のニューエコノミー時代の進化を超えて近年進む技術革新の中から生まれてきた。いずれも、これまでに創出することなかった経済価値であると同時に、近い将来、さらに次元の異なる経済価値の創出を予感されるものであるといえる。

近年、いわれることの多い第四次産業革命とともに乱用されがちな「モノのインターネット (Internet of Things; IoT)」テクノロジーは、新しい経済価値を創出するだけでなく、新たに生み出した経済価値群を高度に融合することによって、新しい社会をつくり上げようとしている。いわゆる、スマート社会である。

ドイツの文明評論家 Jeremy Rifkin (リフキン, J.) は、“The Zero Marginal Cost Society (2014)<sup>41)</sup>”の中で、「産業界全体を見ても、テクノロジーの進化・普及と、生産・流通・販売の効率化により、製品の限界費用（利益をぎりぎり確保できる限界のコスト）は下がり続け、ゼロに近づいていく<sup>42)</sup>と指摘し、企業、ないしは複合企業体 (Complex Organization) は、効率化、低コスト、低価格による価

値を実現し、それによって協働体を形成する者たちに未曾有の付加価値を付与することになると予言する。

今から振り返ると第一次産業革命では、蒸気機関と印刷術が社会を革新した。そして石油エネルギーを用いた内燃機関と通信革命をもたらした電話によって生み出されたコミュニケーション革命とエネルギー革命は、時間距離を短縮し、様々な人の協働を可能にして生産性・効率性を向上した。しかも、他者に対して心を開くことを奨励し、国家や民族にこだわらない考え方の広がりを促すことに貢献した。

リフキンが主張する「共有型経済」では、インターネットと分散型ネットワークと再生可能エネルギーがキーワードである。とりもなおさず「スマートインフラ」が必要であることは確かである。共有型経済のメカニズム自体は、画餅であるとの観は否めないものの、あらゆるもの・情報・サービスがシェアされる経済を目指す、限界費用がゼロに近づくことになる。換言すれば、分散型ネットワークが本格的に導入されるようになると、これまでである工場やある大学でしか生み出せなかった価値が、大規模な資本を必要としない形で生み出せるかもしれない。そしてあらゆるものが大衆化すると、ものの希少性がどんどんなくなり、結果として、真の共有価値やフリーバリューが生まれる。

要するに「潤沢」になれば、ものを「所有すること」の価値より、必要な時にものへアクセスし、それ以外は共有することが価値になるのは当然である。

それが、リフキンのいう「資本主義からの離脱」であるか否かについて結論することは本稿の目的でもなく、今、その点について解答を持ち合わせているわけでもない。むしろ、本稿では、その解答が是非の判断を与えるのではなく、そのことを問題意識としながら、現状を真摯な態度でみつめ直してみることにある。

本論での機会をスタートとして、さらに我々の研究課題を再考し、ブラックホールともたとえられる目前の変化を乗り切っていく施策を考えていきたいと思う。

注

- 1) 米国防総省の高等研究計画局が導入したインターネットの原型となったコンピュータ・ネットワーク
- 2) 総務省「通信利用動向調査」より

- 3) Google, Apple, Facebook, Amazon の頭文字
- 4) Machlp, F. (1962) *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, (高橋達男・木田宏監訳 (1969) 『知識産業』, 産業能率短期大学出版部)
- 5) 『知識産業』邦訳 pp. 433-434
- 6) Drucker, P. F. (1968) *The Age of Discontinuity*, (上田惇生訳 (1999) 『断絶の時代』, ダイアモンド社)
- 7) Bell, D. (1973) *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books (内田忠夫他訳, 『脱工業化社会の到来』 (上・下巻), ダイアモンド社, 1975 年)
- 8) 『脱工業化社会の到来』邦訳下 p. 651
- 9) Toffler, A. (1980) *The Third Wave*, Bantam Books (鈴木健次・桜井元雄訳, 徳山二郎監修 (1980) 『第三の波』, 日本放送出版協会)
- 10) 梅田望夫 (2006) 『ウェブ進化論』, 筑摩書房, pp. 42-45
- 11) 新岡智, 「景気拡大とニューエコノミーの限界」, 『企業環境研究年報』, No. 6, Nov. 2001, pp. 9-11
- 12) Wirtz, B. W. (2000) *Electronic business* (1<sup>st</sup> ed.). Wiesbaden: Gabler.
- 13) 生産規模が拡大するほど, 投資が増大するほど生産高は増加するがその増加の割合は減少して, 生産の増加のためのコストが増加する。
- 14) Romer, P. M. (1986) '*Increasing Returns and Long Run Growth*', *Journal of Political Economy*, vol. 94, No. 5, pp. 1002-1037
- 15) Lucas, Robert E., Jr. (1988) '*On the Mechanics of Economic Development*', *Journal of Monetary Economics* 22 (1), pp. 3-42
- 16) Lazonich, W. (2005) '*Evolution of the new economy business model*', *Business and Economic History*, 3, pp. 1-60.
- 17) 当時は, アップルコンピュータ社。2007 年 1 月 9 日にアップル社に改称した。
- 18) IDG World Expo (アイ・ディ・ジー・ワールド・エキスポ社) が主催し, アップル製品の発表や展示が行なわれるイベント
- 19) Ittousai, *Macworld 2007: スティーブ・ジョブズ キーノート*, engadget 日本語版, 2007 年 1 月 10 日, 午前 01:00, <https://japanese.engadget.com/2007/01/09/macworld-2007-jobs-keynote/>
- 20) サブプライム問題とは, 米国の住宅バブル崩壊による一連の世界的な金融・経済危機のことをいう。これは, クレジットカードで延滞を繰り返すなど信用力の低い個人や低所得者層を対象にした高金利の住宅ローン (サブプライムローン) の不良債権化と, その証券化商品の価格暴落が主な要因であった。特に, サブプライムローンを担保にした住宅ローン担保証券 (RMBS) や, これを裏付けにした債務担保証券 (CDO) といったハイリスク・ハイリターンの証券化商品が, 世界中の金融機関やヘッジファンドなどに販売されたことでその影響が大きくなった。  
住宅価格が下がり, サブプライムローンの不良債権が増加したことで, 多く取り扱っていたリーマン・ブラザーズも倒産へと追い込まれた。その後, CDO に投資していたヘッジファンドに問題が飛び火し, 格付け会社が RMBS の大量格下げに踏み切ると, 信用リスク懸念が一気に広がった。2008 年 5 月に 12,000 ドル台だったニューヨークダウは, 半値に近い 6,500 ドル台にまでも大暴落し, 世界経済に多大なる影響を与え, この大暴落が「リーマンショック」と呼ばれている。

- 21) 現 S&P グローバル・レーティング社。政府が発行する国債や企業の社債の利払いや償還能力について、財務調査などを通して格付けを行う、世界最大手の格付け機関である。米国ニューヨーク市に本部を置き、信用リスク評価に関する歴史は 150 年以上を誇り、世界 26 개국におよそ 1,400 名の格付けアナリストを擁し、およそ 120 万の信用格付けを公表している。
- 22) 英国の British（もしくは Britain）と離脱の exit を組み合わせた言葉で、イギリスの EU 離脱をあらわす。
- 23) 岩崎尚人 (2016) 「グローバル社会の変容」、岩崎尚人編『経済社会動態のグローバル研究』、成城大学グローバル研究センター、pp. 1-10
- 24) 大韓民国に本社を置く同国最大のインターネットサービス会社のネイバー株式会社（当時 NHN 株式会社）傘下の日本法人 NHN Japan 株式会社（現 LINE 株式会社）が開発した LINE は、開発当時、NHN Japan であった LINE 会長で NHN 創業者の李海珍（이해진 イ・ヘジン、1967-）が、家族や親戚と連絡を取ろうとする東日本大震災被災者の映像をみて発案し、李推進のもと NHN JAPAN が開発したものである。
- 25) Lazonick, W. (2005) 'Evolution of the new economy business model', Business and Economic History, 3, pp. 1-60
- 26) 2009 年 3 月にトラビス・カラニックとギャレット・キャンブにより設立され、2018 年の 112 億 7,000 万ドルの売上をあげている。一般的なタクシーの配車に加え、一般人が自分の空き時間と自家用車を使って他人を運ぶライドシェアサービスを提供している。そして、顧客が運転手を評価すると同時に、運転手も顧客を評価する「相互評価」を実施している。さらに、2017 年 5 月から、「Uber Freight（ウーバー・フレイト）」というアプリを使って荷物依頼業者と運送屋や個人トラックドライバーを結ぶためのサービスを提供し始め、2018 年第 4 四半期に 1 億 2,500 万ドルの売上をあげている。
- 27) 2012 年の夏にローガン・グリーンとジョン・ジマーによって「Zimride」（2 人が 2007 年に設立していた長距離ライドシェア企業）のサービスとして米国カリフォルニア州サンフランシスコに設立した。2018 年の売上高は 21 億 6,000 万ドルをあげている。運輸ネットワーク企業で、Lyft 自動車運輸モバイルアプリケーションの開発やマーケティング、運営を行い、米国およびカナダの約 300 都市で営業を行っている。
- 28) 2008 年にリア・バスクによって設立された米国最大の便利屋マッチングサイトである。引越し作業や庭の手入れ、家具の組立など、ちょっとした“おつかい”を依頼したい個人と、空き時間やスキルを活用してこれを請け負いたい個人をオンデマンドでつなぐ。2017 年には、スウェーデンの大手家具量販店であるイケアが株式をすべて取得し、完全子会社化している。
- 29) Botsman, R., Rogers, R. (2010) What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live（関美和翻訳、小林弘人監修 (2010) 『シェアー〈共有〉からビジネスを生み出す新戦略』、NHK 出版）
- 30) PwC, “シェアリングエコノミー - コンシューマーインテリジェンスシリーズ”, 2016 年 2 月 26 日
- 31) 矢野経済研究所, “シェアリングエコノミー（共有経済）サービス市場は 2 桁増のペースで成長!”, プレスリリース, 2018 年 9 月 12 日
- 32) Chris Anderson (2009) Free: The Future of a Radical Price（小林弘人監訳・高橋 則明 (2009) 『フリー〈無料〉からお金を生み出す新戦略』、NHK 出版）

- 33) 例えば、AOL (American OnLine : アメリカンオンライン) 社は 1985 年にパソコン通信サービスを提供する会社 (当時 Quantum Computer Service) として創業した。そして 1989 年になると Apple の Macintosh において、GUI で操作する専用ソフトで接続する「America Online」サービスを開始した。この時、「オンラインサインアップ」・「AOL 接続ソフト」などが収録された CD-ROM をダイレクトメールで頒布したり、あるいはパソコン雑誌の付録 CD-ROM に収録することで、ソフトウェアを無料で提供することで会員を増やすという手法をとっていた。
- 34) 『フリー』邦訳 pp. 26-48
- 35) ブランに指定された月間レンタル可能枚数を、新作、準新作、旧作に関係なく借りることができる。可能枚数を超えた場合、旧作のみが借り放題となる。
- 36) ヤフオク! は、日本では 1999 年 9 月より開始された Yahoo! JAPAN が提供するインターネットオークションサービスである。旧名称は Yahoo! オークションであり、ユーザー間を中心に呼称されていた非公式の略称がそのまま正式名称として用いられるようになった。2006 年に出品されている商品の総数は 1000 万件、2008 年には 2000 万件を超えた。2017 年度通期の取扱高実績はおよそ 8,800 億円、2018 年 7 月 1 日～15 日の常時出品数の実績は 6,366 万件にまでになっている。
- 37) メルカリは、株式会社メルカリが運営しているオンライン上でフリーマーケットのように、主に個人間による物品の売買を行えるスマートフォン用のアプリである。2013 年に株式会社コソゾウ (現メルカリ) に、アプリの配信・サービスを開始、2016 年度には売上高 122 億 5,600 万円、営業利益 32 億 8,600 万円の業績をあげ、初めて黒字化を果たした。長らくヤフオク! 一強状態があった業界において、急成長を遂げている。
- 38) KADOKAWA は 2013 年 6 月 22 日に株式会社角川グループホールディングスから社名変更し、同年 10 月 1 日に主要事業会社 9 社 (株式会社アスキー・メディアワークス、株式会社エンターブレイン、株式会社角川学芸出版、株式会社角川書店、株式会社角川プロダクション、株式会社角川マガジズ、株式会社中経出版、株式会社富士見書房、株式会社メディアファクトリー) を吸収合併した。さらに翌年 10 月 1 日に、ニコニコ動画などのサービスを提供する IT 関連会社の株式会社ダウンゴとの統合し、株式会社 KADOKAWA・DWANGO を設立、株式移転を実施し、同社の完全子会社となる。その後、2019 年 7 月 1 日、初代・KADOKAWA は、ビルディング・ブックセンターと KADOKAWA KEY-PROCESS の株式所有に関わる事業を除く全事業をカドカワ株式会社に簡易吸収分割で承継させ、出版物の製造・物流子会社を束ねる中間持株会社「株式会社 KADOKAWA Future Publishing」に商号変更、資本金及び資本準備金の額を減少させた。一方、カドカワは 2 代目となる株式会社 KADOKAWA へ商号変更している。
- 39) カスタマーレビューとは、アマゾンで扱っている商品に関する意見や感想をその商品ページ上に自由に公開できる場である。商品に対する評価の良し悪し関わらない、意見や感想を投稿できる。基本的には購入した商品に対して投稿できるが、購入していない場合、1 週間で 5 件まで投稿できる。こうした投稿は、当該商品のページをみた他のユーザーの購入の参考になる。
- 40) クックパッド株式会社が運営するウェブサイト「クックパッド」において、登録されたレシピを基に実際に作ってみたユーザーがその感想を写真つきで報告する機能をいう。投稿はレシピ作者に知らされ、レシピ作者が許可するとレシピのページに反映される。家庭で料理を作ってもその家族だけにしかおいしいと言ってもらえないが、クックパッ

ド上だと多くの称賛が得られ、たくさんつくればが投稿されると定番レシピとして信頼性があり、それにやりがいを感じて多くの会員が投稿を続ける。

- 41) Rifkin, J (2014) *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism* (柴田裕之訳 (2015) 『限界費用ゼロ社会 〈モノのインターネット〉と共有型経済の台頭』, NHK 出版)
- 42) 松島聡 (2016) 『UX の時代 — IoT とシェアリングは産業をどう変えるのか』, 英治出版

#### 参考文献

1. Anderson, C. (2009) *Free: The Future of a Radical Price* (小林弘人監訳・高橋 則明 (2009) 『フリー 〈無料〉からお金を生みだす新戦略』, NHK 出版)
2. Anderson, C. (2012) *Makers: The New Industrial Revolution* (関美和訳 (2012) 『MAKERS — 21 世紀の産業革命が始まる』, NHK 出版)
3. Bell, D. (1973) *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books (内田忠夫他訳, 『脱工業化社会の到来』 (上・下巻), ダイヤモンド社, 1975 年)
4. Botsman, R., Rogers, R. (2010) *What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live* (関美和訳, 小林弘人監修 (2010) 『シェア — 〈共有〉からビジネスを生みだす新戦略』, NHK 出版)
5. Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳 (2011) 『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』, 翔泳社)
6. Drucker, P. F. (1968) *The Age of Discontinuity*, (上田惇生訳 (1999) 『断絶の時代』, ダイヤモンド社)
7. Friedman, T.L. (2006) *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century Updated and expanded*, (伏見威蕃訳 (2006) 『フラット化する世界』 (上・下巻), 日本経済新聞社)
8. Galloway, S. (2017) *The Four: Die geheime DNA von Amazon, Apple, Facebook und Google* (渡会圭子訳 (2018) 『the four GAFA 四騎士が創り変えた世界』, 東洋経済新報社)
9. 岩崎尚人 (2012) 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房
10. 岩崎尚人 (2016) 「グローバル社会の変容」, 岩崎尚人編 『経済社会動態のグローバル研究』, 成城大学グローバル研究センター, pp. 1-10
11. インターネット白書編集委員会編, 『インターネット白書』, インターネット白書 ARCHIVES, 1996-2018
12. Jarvis, J. (2011) *Public Parts: How Sharing in the Digital Age Improves the Way We Work and Live* (小林 弘人監修, 関美和訳 (2011) 『パブリック 開かれたネットの価値を最大化せよ』, NHK 出版)
13. 小宮路雅博 (2011) 『現代マーケティング総論』, 同文館出版
14. Lazonich, W. (2005) 'Evolution of the new economy business model', *Business and Economic History*, 3, pp. 1-60.
15. Lazonick, W. (2005) 'Evolution of the new economy business model', *Business and Economic History*, 3, pp. 1-60
16. Levy, J. (2015) *UX Strategy: How to Devise Innovative Digital Products that People Want*,

- O'Reilly Media (安藤幸央監修, 長尾高弘訳 (2016) 『UX 戦略 — ユーザー体験から考えるプロダクト作り』, オライリージャパン)
17. Lucas, Robert E., Jr. (1988) 'On the Mechanics of Economic Development', *Journal of Monetary Economics* 22 (1), pp. 3-42
  18. Machlup, F. (1962) *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, (高橋達男・木田宏監訳 (1969) 『知識産業』, 産業能率短期大学出版部)
  19. Moazed, A., Johnson, N. L. (2016) *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*, St. Martin's Press (藤原朝子訳 (2018) 『プラットフォーム革命 — 経済を支配するビジネスモデルはどう機能し, どう作られるのか』, 英治出版)
  20. 松島聡 (2016) 『UX の時代 — IoT とシェアリングは産業をどう変えるのか』, 英治出版
  21. 新岡智, 「景気拡大とニューエコノミーの限界」, 『企業環境研究年報』, No. 6, Nov. 2001
  22. 小川 紘一 (2015) 『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件 増補改訂版』, 翔泳社
  23. PwC, “シェアリングエコノミー - コンシューマーインテリジェンスシリーズ”, 2016年2月26日
  24. Rifkin, J (2014) *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism* (柴田裕之訳 (2015) 『限界費用ゼロ社会 〈モノのインターネット〉と共有型経済の台頭』, NHK 出版)
  25. Romer, P. M. (1986) 'Increasing Returns and Long Run Growth', *Journal of Political Economy*, vol. 94, No. 5, pp. 1002-1037
  26. Schwab, K., 世界経済フォーラム訳 (2016) 『第四次産業革命 ダボス会議が予測する未来』, 日本経済新聞出版社
  27. Sundararajan, A. (2016) *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*, The MIT Press (門脇弘典訳 (2016) 『シェアリングエコノミー』, 日経BP)
  28. Toffler, A. (1980) *The Third Wave*, Bantam Books (鈴木健次・桜井元雄訳, 徳山二郎監修 (1980) 『第三の波』, 日本放送出版協会)
  29. 寺本義也, 岩崎尚人 (2000) 『ビジネスモデル革命 — 競争優位へのドメイン転換』, 生産性出版
  30. 寺本義也, 近藤正浩, 岩崎尚人 (2007) 『ビジネスモデル革命 第2版 — 競争優位から共創優位へ』, 生産性出版
  31. 寺本義也, 近藤正浩, 岩崎尚人 (2011) 『ビジネスモデル革命 第3版 — グローバルな「ものがたり」への挑戦』, 生産性出版
  32. 寺本義也, 岩崎尚人他 (2012) 『新 経営戦略論 (21世紀経営学シリーズ)』, 学文社
  33. 梅田望夫 (2006) 『ウェブ進化論』, 筑摩書房
  34. Wirtz, B. W. (2000) *Electronic business* (1st ed.). Wiesbaden: Gabler.
  35. 矢野経済研究所, “シェアリングエコノミー (共有経済) サービス市場は2桁増のペースで成長!”, プレスリリース, 2018年9月12日

(つる・のぶゆき 産業能率大学経営学部准教授)

(いwasaki・なると 成城大学経済学部教授)





「ネオ・ニューエコノミー時代」の  
企業の戦略行動

(研究報告 No. 87)

令和2年2月4日 印刷

令和2年2月10日 発行

非売品

著者 都留信行  
岩崎尚人

発行所 成城大学経済研究所  
〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20  
電話 03 (3482) 9187 番

印刷所 株式会社博文社





