

ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察

張 輝

An introductory consideration of definitions and structures of the business model

CHOH, Ki

はじめに

近年、日本においては、ビジネスモデルへの関心が高まり続ける¹⁾一方、ビジネスモデル論に関する多様な考え方が収斂されうる通説はなく、時に難解さを招かないかと思われるような状況も見える。今日のネットワーク化、デジタル化、グローバル化が一層進行する中で、新規事業の開発や既存事業の再編などに不可欠と目されるビジネスモデルは、今後もより一層追求されることになるであろう。しかし、かような状況下では、ビジネスモデルに関する理論的な検討の深化や実務的な提案の展開に資するとは限らない。

そこで、本稿では、まず、1. で「ビジネスモデルを巡る議論の問題点」を提起し、次に、2. で「ビジネスモデルの定義及び構造」に関する主な先行研究の状況を整理し、続けて、3. で整理した先行研究に対する筆者のコメントをする。そして、4. で実学的な観点から「ビジネスモデルの検討に関する一私見」を述べる。最後に、ビジネスモデルに関する今後の研究課題等に触れて、本稿を結ぶことにする。

1. ビジネスモデルを巡る議論の問題点

第一に、日本においてビジネスモデルについての議論が白熱したのはネットビジネスが隆盛を極めた2000年頃であり、いわゆる米国発の「ビジネスモデル特許」²⁾が新聞、書籍、セミナーに頻繁に登場したことに一要因がある。

1998年、米連邦高裁がビジネスモデルに特許性を認めたといわれる State Street Bank & Trust Co. v. Signature Financial Group, Inc. 裁判³⁾以後、「この判決を震源地とした激震の津波のようなもの」⁴⁾が起き、次第にビジネスモデル特許はブームとなった。従来、特許は主として製造業に関するものであったが、このビジネスモデル特許の出現により、金融業や流通業などそれまで特許とは無縁であった業界もいきなり特許の世界に叩き込まれる、という現象が起きた。結果的に、ビジネスモデル特許という用語は産業界や一部の学会関係者の間に馴染んでゆき、ビジネスモデルという用語も次第によく知られるようになった。

このような経緯もあって、ビジネスモデル特許を素材にしながらビジネスモデルとして論じる文献や、実質的にそのような内容を扱っている研究も少なくない。筆者は、ケースによっては、ビジネスモデルとビジネスモデル特許とは密接な関係にあるもの、という点を認めているが、一貫してビジネスモデルとビジネスモデル特許とは同一または類似する概念としては捉えていない⁵⁾。ビジネスモデルに関する検討は基本的に経営学に属す議論であるのに対し、ビジネスモデル特許に関する検討は法学、とりわけ知的財産法学に属す議論が多く、学際的なアプローチを取らずに展開されるビジネスモデル特許の議論は、ビジネスモデルの本質を見誤る問題を内包すると指摘したい。

第二に、ビジネスモデル特許を素材にせず、

ビジネスモデルを論考する研究者も複数おられ、多様な意味で貴重な示唆を与える見解も存在する。例えば、総論的な概念にとどまらず、実践を意識しつつビジネスモデルそのものに取り組みようとする利根川（2004）の研究や、地域企業のビジネスモデルを議論する際に必要な視点を整理するものとして、ビジネスモデル論を地域企業の経営者にとって有用なフレームワークとして再構築することを行う金・内田（2008）の研究が挙げられよう。このような研究には、筆者としても同感する視点や論述が多く、独特な意義が存在すると考える。

一方、今日、ビジネスモデルの定義無しにビジネスモデルを論述しようとするもの、ビジネスモデル論における位置づけの説明もないまま、ビジネスモデルの構築法を述べようとするもの、ビジネスモデルの構築かそれとも評価かまたはどのようなアプローチからかを明示せず、ビジネスモデルを研究しようとするものは散在している。これらを俯瞰した場合、諸現象の個別断片的な研究、多様なアプローチ等を俯瞰的に整理せずに行われた研究が少なくなく、客観性を持つ理解につながり難い問題も存在すると指摘できよう。

第三に、ビジネスモデルは理論的研究だけではなく、ビジネス現場にとっても重要なテーマの一つになるのはいうまでもない。しかし、事業特性、視点、利益単位、切り口、業界業種、機能などのどれに視点を置くかによって、それに応じたビジネスモデル論もさまざまになることはいうまでもなからう。例えば、新規事業の立ち上げと既存事業の再編、大手企業の事業やサービス開発とベンチャー企業の設立、研究成果の事業化と事業再編の分社化、国内中心の経営と国際的分業を前提に設定したグローバル経営、テクノビジネスや知財ビジネスの展開と流通や飲食サービスの展開、ITを活かした事業といまだにITに縁の薄い事業など、を例示的に想定できよう。

このような現状を念頭におきながらビジネス

モデル論に取り組みようとする際、実在するさまざまな事例を、例えば、検討アプローチによる分類、業種または分野による分類、パターン化による分類、有料か無料の違いによる分類、イノベーションとの関係による分類などといった多様な切り口から、どのように普遍性を抽出し、またどのような形を通じて実務に反射していけるか、かかるテーマに関する経営学の現状が方法論不在と思われる主観的あるいは個別的記述にとどまっている場合に、如何にして実学としてのビジネスモデル論に関する体系的な構築を論理的に行っていくべきか、このような問題も存在する。

2. ビジネスモデルの定義及び構造に関する先行研究

ビジネスモデルを論じる際、ビジネスモデルの①定義、②構造、③構築方法といったレベルで検討するのは有益かと筆者は考えるが、本稿では、①定義及び②構造⁶⁾を中心に、先行研究を整理し、序説的な考察を行うことにし、③構築方法に関しては別の機会に譲りたい。以下では先行研究を、まずは米国、次に日本という順で整理していく。

2.1 米国

米国におけるビジネスモデルの定義及び構造に関する多様な議論は以前より行われている⁷⁾が、以下では、三氏の考え方を概観する。

2.1.1 ジョアン・マグレッタ

(Joan Magretta) 説⁸⁾

ジョアン・マグレッタ（2002）は、ビジネスモデルは端的に言えば「物語」、すなわちどうすれば会社が上手くいくかを語る筋書きであり、優れたビジネスモデルは、ピーター・ドラッカーの古くて新しい質問である「顧客は誰で、顧客価値は何か」という質問に答えるものとしている。また、マネジャーが避けて通れない基本的な質問である「どのようにこの事業で

儲けるか、どのような論理に基づき、適切なコストで顧客に価値を提供するか」にも答えてくれるだろう、としている。さらに、健全なビジネスモデルは、素晴らしい物語に不可欠な要素——緻密な人物描写、説得力溢れる動機、価値を見抜く洞察力をもって生み出された構想——をすべて兼ね備えたものである、と指摘した。

同氏はまた、ビジネスモデルと戦略の関係について、両者はしばしば混同されてはいるが、決して同じではないと指摘した。ビジネスモデルとは、事業というパズルの各片がどのように組み合わせられるのかを一つの体系として説明するものである。しかし、ここには、売上を左右する極めて重要な要素の一つが織り込まれていない。その要素とは「競争」であり、これに対処するのが「戦略」の役割である、と論じた。同氏はさらに、デルコンピュータの事例を検討した後、「基本となるビジネスモデルは不変である。どこにそのモデルを適用するか——どの国、どの地域、あるいはどのセグメント、どの顧客層、あるいはどの製品——の戦略的選択が変化するだけである」とも指摘している。

ところで、同氏は、ビジネスモデルの構造について直接明言していないが、「ビジネスモデルの構築とは、経営における『サイエンス』ともいえるだろう。まずは仮説から出発し、実験によって検証し、必要に応じて修正するという手順である」と述べた。そして、「失敗するビジネスモデルは『ストーリー・テスト』（話の筋道が通っているか）か『ナンバー・テスト』（収支が合っているか）のどちらかが合格点に達していない」とも明言し、「ビジネスモデルがプランニング・ツールとして優れているのは、『全ての構成要素が、全体としてどのように機能するか』に注意を集中させるからだ」とも述べている。

同氏はまた、ビジネスモデルはシミュレーションできると指摘する。これはPCとスプレッド・シートの登場がそのきっかけとなり、はるかに分析的なアプローチによって事業計画が立

案可能になり、自らのビジネスが拠って立つ重要な前提について「もしこうなったら」と質問することもできる点で、事業計画のシミュレーションができるという革命的な変化になったといえる。同氏によるこのような指摘は、ビジネスモデルの構造を明示するものではないが、顧客価値の実現には何らかの構造を持った物語こそが重要であり、また、そのような物語の構造はシミュレーションしうるとのことを暗示するものであるといえよう。

2.1.2 アファア (Afuah) 説⁹⁾

アファア (2003) は、ビジネスモデルとは何かについて、「一言でいうと、儲かる仕組みである」としている。ビジネスモデルは会社の業績を決定する企業の活動であって、特定のビジネスモデルが、いつ、どこで、どのように実行されるかによって、顧客の要望や利益につながるような便益提供が決定されるというわけである。同氏は、ビジネスモデルは「儲かる仕組みである」定義から、特に収益性に着目した研究を展開し、「収益性の決定要素」を競争圧力、協調圧力、マクロ環境といった外的要因に相当する「産業要素」と、ポジション、会社活動、企業の経営資源といった「企業特有の要素」から構成する、と指摘している。

同氏は、「企業特有の要素」に関して、例えば「ポジション」については、対外的な企業地位が下記のような要素より構成されるとする。
①企業が顧客に提供する価値（差別化された製品や価格）、②企業がその価値を提供するためのセグメント（的確な市場細分化）、③各々のセグメントの中の利益の源泉（どの分野で儲けるか）、④企業間関係：供給業者、顧客、ライバル、潜在的参入業者、代替財、補完業者、⑤顧客に提示する価格である。また、「会社活動」については、どの分野を攻めるか、どのように進出するか、タイミングはいつにするか、ターゲットを決定することが必要であるとしている。そして、「企業の経営資源」については、

会社の資産、能力をビジネスモデルが要求する活動に効果的に活用することが大事である、と論述している。

また、同氏は、まず、「儲ける仕組み」に直結する収益性の決定要素との関係から、ビジネスモデルの構成要素はどう位置づけられるのかについて、次のように考える。すなわち、会社の利益がもたらされるかどうか、あるいはまたその利益が多いか少ないかは、前述した産業要素と、会社の企業特有の要素によって決まってくるという。次に、会社では経営資源を有効活用して企業活動を行い、顧客に付加価値の高いものを提供し、自社をその価値に見合ったところにポジショニングするとき最大の利益が発生する、と述べている。

同氏は、「ビジネスモデルとは当該産業において会社が経営資源を活用し、企業活動を行うときに、いつ、どんな事業に、どのような経営活動を行うかに関する問題の集合体である。そして顧客に対してレベルの高い価値を提供し、その価値に相応しいポジショニングを自ら設定する」という。このように、同氏は、下図1のように、収益性の決定要素との関係からビジネス

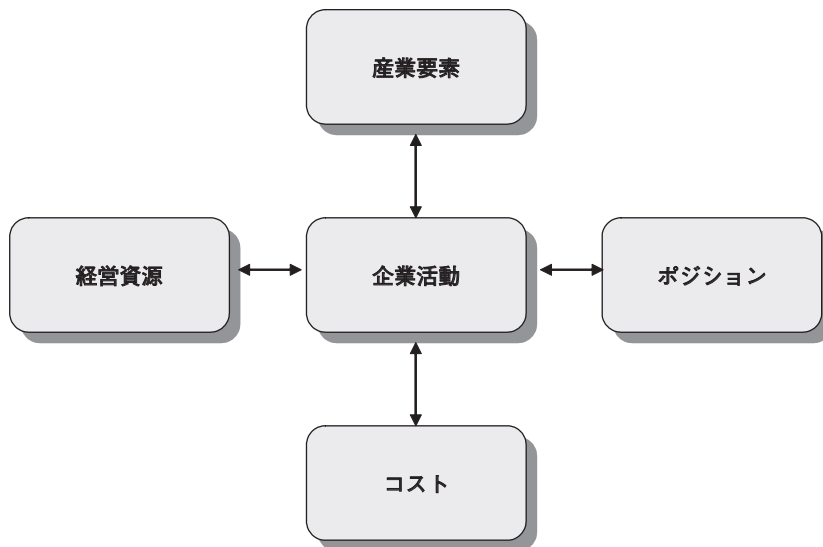
モデルの構成要素として整理している。

2.1.3 マーク・ジョンソン

(Mark W. Johnson) 説¹⁰⁾

マーク・ジョンソン(2010)は、実証的なアプローチからビジネスモデル論を展開している。すなわち、成功するビジネスモデルは例外なく「顧客価値提案」「利益方程式」「主要経営資源」「主要業務プロセス」という互いに関連し合う四つの要素(箱)から構成されていることを指摘した。そしてこの「四つの箱」の枠組みこそが、「ビジネスモデル・イノベーションの設計図」だとしている。

同氏は、①顧客価値提案とは一定の金銭的対価と引き換えに、顧客がそれまでより有効に、あるいは確実に、便利に、安価に、重要な懸案を解決したり、課題を成し遂げたりするのを助ける商品やサービスの提供であるとし、②利益方程式とは、企業がどのように自社と株主のために価値を創り出すかという青写真として、収益モデル、コスト構造、商品やサービス一単位あたりの目標利益率、経営資源の回転率という四つの変数で構成されるとする。また、③主要



出所：Afuah (2003), p.10.

図1 ビジネスモデルの構成要素

経営資源とは、顧客価値提案を実現するために必要な人材、テクノロジー、商品、施設・設備、納入業者、流通経路、資金、ブランドを指し、④主要業務プロセスとは持続可能、再現可能、拡張可能、管理可能な形で顧客価値提案を実現するための手段を意味するものとした。

なお、同氏が、企業が新しいチャンスを追及しそこで成功するためのプロセスとして、「ビジネスモデル・イノベーション」が必要である、と主張している点も興味深い。

同氏はまた、ビジネスモデルの構造については、「顧客価値提案」、「利益方程式」、「主要経営資源」、「主要業務プロセス」という四つの要素（箱）から構成されると指摘している。

同氏は、顧客価値提案をビジネスモデルの最も中核的な要素と考え、また顧客価値提案の根本は「顧客の未解決のジョブ」だとし、企業はまず顧客に「どのような課題をよりよくしたいと考えるか」を問わなければならないと説く。各要素の相関関係については、顧客価値提案、利益方程式とは異なり、主要経営資源と主要業務プロセスを一緒に論じている点が特徴的である。この二つの要素は非常に密接に絡んでおり、これらが上手くかみ合うことになって初

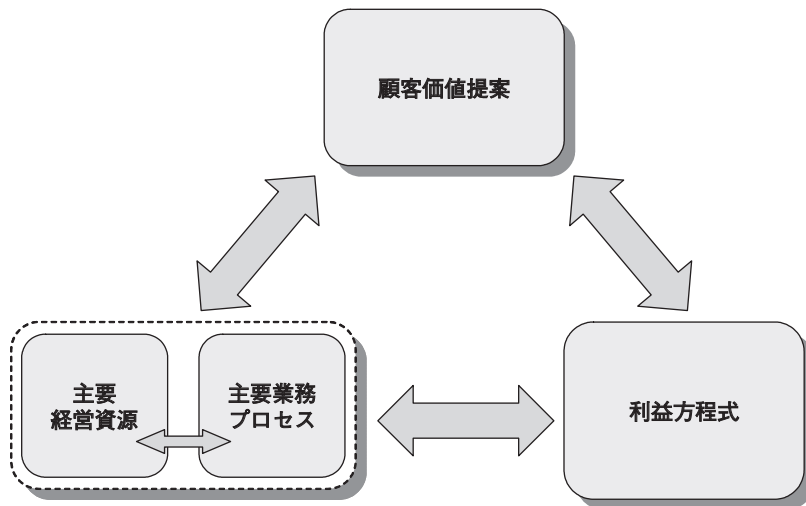
めて顧客価値提案や利益方程式と協働し、ビジネスモデルの成功につながるためである。さらに、四つの要素が適切にかみ合うビジネスモデルの設計に辿り着くまでには、四要素の間を何度も往復して、試行錯誤を繰り返さなくてはならない場合がある、と指摘している。この点は、前述したジョアン・マグレッタ氏がいう「仮説 → 検証 → 修正」プロセスに共通するともいえる¹¹⁾。

2.2 日本

日本においては、米国での関連する議論から受けた影響もあり、ビジネスモデルの定義及び構造に関する議論は以前より多様なアプローチから行われている。以下では、四氏の考え方を概観してみよう。

2.2.1 寺本・岩崎説¹²⁾

寺本・岩崎（2000）（以下、「両氏」という）は、ビジネスモデルは「顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的な枠組」であり、それは視点を変えれば、企業が利益を実現する仕組み、すなわち「儲かる仕組み」である、という。



出所：マーク・ジョンソン（2011），25 ページ。

図2 ビジネスモデルの「四つの箱」

両氏は、ビジネスモデルの概念を理解する上での鍵として、企業のビジネス展開において考慮が必要となる要因の中で最初に問題になるのが、そのビジネスが対象とする顧客とニーズであるとしている。企業にとって、誰が顧客であり、彼らにどのような価値を提供しようとするのか、すなわち中心的な顧客価値（コアバリュー）を明らかにすることが、あらゆるビジネスの出発点であり、最終的な目標でもある、と論述している。

両氏は次に、そうした顧客価値をどのようにして実現し提供するか、言い換えれば、開発、製造、販売チャンネルなどに関する、顧客価値創造のための基本的な活動プロセス（コアプロセス）を明らかにすべきと述べて、こうしたコアプロセスにおいて求められている組織の中核的な能力（コアコンピタンス）を明確にする必要がある、自社で不足する能力については、他社とどのようにして協力・連携するか（バリューパートナーシップ）を明らかにしなければならない、と指摘した。最後に、上記に加えて、組織としてのコアコンピタンスを担うべき人材（コア人材）についても考える必要がある、としている。

両氏は、前述したように、コアバリュー、コアプロセス、コアコンピタンス及びコア人材というキー要素からビジネスモデルの概念について論じ、特に、顧客価値をどのようにして実現し提供するかについては、各種の経営資源をどのように組み合わせ、その資源をどのように調達し、パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、いかなる流通経路と価格体系の下で届けるか、という業務フロー等をデザインしなければならない、と指摘している。

両氏（2007）は、ビジネスモデルの構造について、ビジネスモデルが実際に機能するためには、少なくとも①顧客価値創造モデル、②収益モデル、③ファイナンスモデル、④人材モデルといった四つのサブモデルが明確に描かれなければならない、と説明している。

両氏は、具体的に、四つのサブモデルの間の相互関係についても触れながら次のように述べている。すなわち、①顧客価値創造モデルについては改めて説明を要しないが、それがどのようにして自社の売上、利益、キャッシュフローにつながるかを明らかにするのが、②収益モデルであり、事業活動を持続的に成長・発展させる上で、必要な資金をどのように調達し、運用、回収するかが、③ファイナンスモデルの役割である。さらに、事業活動に必要な人材、特にコア人材の獲得、育成、活用をどのように実行するかを示すのが、④人材モデルである。両氏は、「この四つのサブモデルのいずれが欠けても、有効なビジネスモデルとして機能しないことは明らかである」、と強調している¹³⁾。

2.2.2 利根川説¹⁴⁾

利根川（2004）は、まず、ビジネスモデルには「何を記述すべきか」という観点から、それまでの先行研究等で見られる定義に対し考察を行い、ビジネスモデルとは、「ビジネスの特徴をモデル化し、表現したもの」であり、ビジネス活動を、「儲けること」と捉える人もいれば、「価値の創造活動」と捉える人もいると指摘した。次に、ビジネスモデルは「どのような構造で記述すべきか」まで踏み込み、ビジネスモデルとは「ビジネス活動をモデル化し、表現したもの」であり、ビジネス活動とは「誰にどのような価値を提供するのか、その価値をどのように供給するのか、の二つを中核とするもの」であるとし、関係諸氏の考え方に存在する共通点をまとめた。

同氏は、このような現状認識を元にしたが、具体的なビジネスの構造について、①「そのビジネスの行っている事業は何か」のみに注目しビジネス活動として捉えるもの（事業モデル）に加え、②「その事業をどのように遂行するか（マネジメントモデル）」までも含めてビジネス活動と捉え、ビジネスモデルとは、「事業モデルとマネジメントモデルから成る」と解

積した。同氏は前記した①の立場をとって、「ある事業がなぜ強いのか、コアコンピタンスは何か、なぜ儲かるのか」などを分析するには、その事業の一部のみでなく総合的に捉える必要があるという認識を強調し、「統合的ビジネスモデル」を提案した。

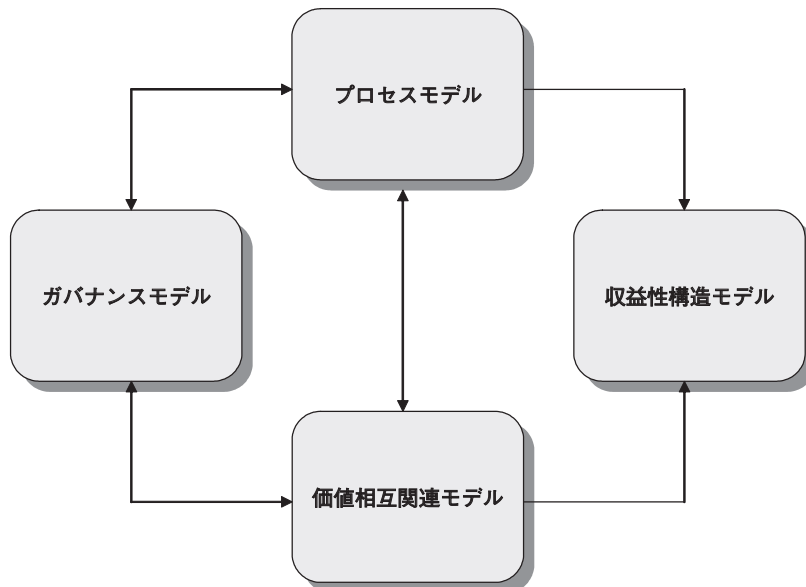
同氏は、先行研究等の文献に見るビジネスモデル（事業モデル）の構造について検討し、複数の考え方を整理・統合し、下図3のように、①価値相互関連モデル、②プロセスモデル、③ガバナンスモデル、④収益性構造モデルの4つの要素から成るという「統合的ビジネスモデル」を提案した。

同氏によれば、価値相互関連モデルは、「事業に参加している主体は誰か」、「各主体の属性は何か」、「誰にどのような価値を提供しているのか」を記述する。プロセスモデルは「どのように価値を創造し、顧客へ届けるのか」という「経営資源の組み合わせ」、及び「基幹業務のプロセス」を示す。顧客やパートナー企業を含む各主体の間を流れる「もの」、「情報」、「金」の流れを通して事業の仕組みを明らかにしようと

するものである。ガバナンスモデルは異なる組織間関係の特徴を表し、事業経営がどのようなコントロールのもとに行われるかを表す。最後に、収益性構造モデルは「価値相互関連モデルやプロセスモデルが収益性にどのようなインパクトをもたらすか」を表わすものであり、「収益」、「コスト」、「財務的リスク」の3つの要素から成り立つと論じた。

2.2.3 松島説¹⁵⁾

松島（2004）は、ビジネスは設計（デザイン）されるものであることから、一言でいえば、その設計図がビジネスモデルであるとしている。設計図というものはその基礎に標準的な標記方法が定められ、それに基づいて記述されることによって多くの人が共通の認識、理解を持つことができる。もちろん、ビジネスの分野では、このような標準として確立した表記法はまだ存在しない。しかし、同氏は、UML (Unified Modeling Language)¹⁶⁾ と呼ばれるオブジェクト指向のシステム表記体系の中で、ビジネスモデルの表記に関し活発な提案や試行がされてお



出所：利根川（2004），12 ページ。

図3 統合的ビジネスモデル

り、実用化の期待が持てると言及している。

同氏は続いて、「ビジネスモデルの設計は企業のあるべき状態を実現する行動の組み合わせ方、実行プロセスからなる戦略オプションの選択であり、戦略を遂行するための組織、製品・サービス、生産、市場アクセスなどである」と指摘した。「ビジネスモデルは戦略の構造化である。そしてそれに基づいた企業活動プロセスにより、製品・サービスが市場に提供される。そして市場の評価が行われる。」と説明する。同氏はさらに、クラスター¹⁷⁾のモデルは地域経済のビジネスモデルという認識から、「ビジネスモデルの展開として、地域経済のモデル化、すなわちクラスターのデザインに応用できる」と提起する。

同氏はまた、ビジネスモデルの構造に関し、「21世紀において、ビジネスモデルは必須である」と指摘しながらも、「ビジネスは複雑系でモデル化が容易ではなく、機械や電気回路のような単純な表記でビジネスを表現することは難しい」と述べている。これは、ビジネスモデルではそれを構成する標準的なユニットや部品のほか、評価方法も確立していないこと、加えてビジネスは見えない無形な存在であることによるものである。

同氏は、近年においては情報システムが企業活動の基盤となるため、ビジネスモデルから情報システムの設計を始めたいという希望が強いことから、情報システム分野でビジネスモデルの評価、表記について活発な活動がされてきたといい、前述したUMLによる表記は以下の点で有効であると期待している。すなわち、①モデリング機能がITシステム構築に直接利用できる、②ビジネスモデルのために拡張されている、③表記のルール、文法が確立している技術がある、④世界標準として確立しつつある、といった点である。

同氏は、ビジネスモデルの構造について明言していない。これは、ビジネスモデルはそれを構成する標準的なユニットや部品のほか、評価

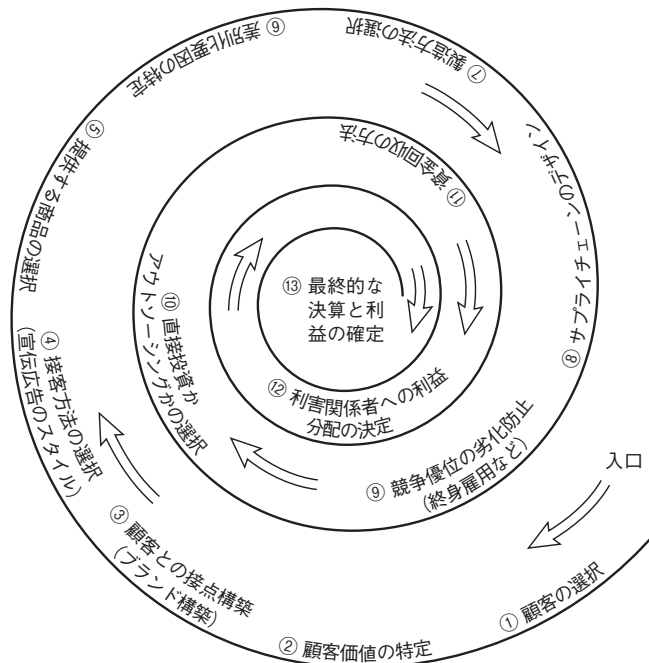
方法も確立していないことに起因するものと考えられている。一方で、前述したように、同氏は、情報システムを基盤としたビジネスモデルの構築にはUMLによる表記は注視しうるツールである、と期待している。

2.2.4 安室説¹⁸⁾

安室(2007)は、共同研究の成果に基づいて、ビジネスモデルとは「顧客満足を変換する仕組み」(transformational mechanisms of customer into profit)であると定義する。これは前述したアファアの定義である「儲けの仕組み」(a framework for making money)に対し若干の修正を行った表現であり、同氏らは、ビジネスの目的を「顧客満足」と考えるべく、顧客の満足をお金に変換する仕組みが「ビジネスモデル」であるとしている。

同氏らによるビジネスモデル分析の対象は、最小の利益単位としての「ビジネスユニット」(Business Unit: BU)である。ビジネスユニットは、それだけを取り出して独立させても、自らの経営資源によって収益を上げることのできる利益単位を意味する。ビジネスユニットは、自己完結した「ビジネスモデル」を持ち、特有のビジネスプロセスを内包している。通常は一つの「営業領域」も、ビジネスモデルの観点から見ると、まったく別個の収益構造を持つことがある。このことから、ビジネスモデルの分析には、ビジネスの束の中から、特定のビジネスユニットを切り出す作業が必要になる、と指摘し、意外な国や地域に新しいビジネスモデルが生まれていることが分かったことも踏まえ、ビジネスモデルに関する研究はグローバルな範囲で行うのが必要だとも指摘している。

同氏らは、共同研究の成果に基づいて、13のビジネスモデル構成要素を挙げ、それをビジネスプロセスの観点から、流れるイメージで示した(後掲図4参照)。具体的には、①顧客の選択 → ②顧客価値の特定 → ③顧客との接点構築(ブランド構築) → ④接客方法の選択(宣



出所：安室 (2007), 250 ページ。

図 4 ビジネスモデルの構成要素とその流れ

伝広告のスタイル) → ⑤提供する商品の選択 → ⑥差別化要因の特定 → ⑦製造方法の選択 → ⑧サプライチェーンのデザイン → ⑨競争優位の劣化防止 (終身雇用など) → ⑩直接投資かアウトソーシングかの選択 → ⑪資金回収の方法 → ⑫利害関係者への利益分配の決定 → ⑬最終的な決算と利益の確定, である。

同氏らは、アファ어의分析の枠組みの最大の欠点は静態的分析の枠組みという点であり、肝心の「ビジネスプロセス」が扱われていないこと、競争優位を要素に還元してはいるが、要素の結合の方法や仕組みについては詳しい分析を行っていないことを指摘したうえで、ビジネスモデルの構成要素をフローで表している。言い換えれば、組織内での価値連鎖、いわゆる「ビジネスプロセス」を図式化したものである。この図では、各要素は渦巻状に配列しているが、現実には、各要素は網の目状のネットワークを構成しているだろう、と説明している。

3. 先行研究に対するコメント

以上では、米国また日本において、ビジネスモデルの定義及び構造化に関する多様な考え方の整理に努めてきた。先行研究の中で、アファ어氏は、ビジネスモデルとは「儲かる仕組みである」としているのに対し、安室氏らは、アファ어의説を参考にしながら、ビジネスモデルとは「顧客満足を利益に変換する仕組み」と新たに定義した。ジョアン・マグレッタ氏は「ビジネスモデルの議論には戦略を含まない」としているのに対し、松島氏は「ビジネスモデルは戦略の構造化である」としているように、両氏のそれぞれの考え方の射程範囲は異なるもののように思われる。

また、マーク・ジョンソン氏は「イノベーションによる新ビジネスモデルの創出」を強調しているのに対し、寺本&岩崎両氏は「ビジネスモデルの進化プロセス」に焦点を当てた検討にも取り組んでいる。利根川氏はマネジメントモ

表1 先行研究諸説から見るポイント

| | 先行研究例 | 定義/一言 | 構造的要素 |
|----|-----------------|-------------------------------|--|
| 米国 | Joan Magretta | ビジネスの物語 | 未知なる価値を創造するシステムとして、すべての構成要素が、全体としてどのように機能するかに注意 |
| | Alan Afuah | 儲かる仕組み | ①企業活動 ②ポジション ③経営資源 ④産業要素 ⑤コスト |
| | Mark W. Johnson | 密接に関係し合う四つの箱 | ①顧客価値提案 ②利益方程式 ③主要経営資源 ④主要業務プロセス |
| 日本 | 寺本・岩崎 | 顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的な枠組 | ①顧客価値創造モデル ②収益モデル ③ファイナンスモデル ④人材モデル |
| | 利根川 | 事業モデルとマネジメントモデルから成る | ①価値相互関連モデル ②プロセスモデル ③ガバナンスモデル ④収益性構造モデル |
| | 松島 | ビジネスの設計図 | 視点として、ビジネスプロセスモデル、情報モデル、財務モデル、組織モデル、成長モデル等 |
| | 安室 | 顧客満足を利益に変換する仕組み | ①顧客の選択 ②顧客価値の特定 ③顧客との接点構築 ④接客方法の選択等 13の構造的要素 |

出所：筆者作成（2011）。

デルを提起しながら、「事業モデル」に立脚した議論を展開し、安室氏らはビジネスモデルの研究対象を最小の利益単位であるユニットにするのに対し、松島氏は「ビジネスモデルは企業だけではなく、産業クラスターにまでも応用可能である」と提起している。

このような議論の多様化になっている一因は、これは論者によって用いられる経営学のアプローチや経営工学のアプローチ、または実学的なアプローチなどといった、アプローチの相違に由来するものではなかろうかと指摘したい。

まず、経営学のアプローチにおいては、ビジネスモデル論と、1980年代から存在していた「事業システム論」（ビジネスシステム論）との

関連性を抜きにして議論するのは果たして有益か¹⁹⁾と疑問視されている他、「システム」と「モデル」の語感的な比較検討（後掲表参照）や、戦略的マネジメントの理論と基本的な考え方は異なるものの、極めて近い関係にあるという指摘などが存在する²⁰⁾。また、こうした研究は、企業の経営資源に着目した研究である「資源ベースの経営戦略論」との親和性が高い、という見解もあれば²¹⁾、前述したアフアー氏の考え方は、ビジネスモデルの概念のもとで、企業内部の経営資源に着目するリソースベースの視角と外部環境の変化に着目するポジショニングベースの理論との融合を目指している、とも分析されている²²⁾。経営学におけるビジネスモデルについての理論的な研究は多様に存在する

表2 システムとモデルの相違

| 比較項目 | システム | モデル |
|-------|--------------------------------------|--|
| 定義の違い | 結果として生み出されるシステム | 設計思想 |
| 学問視角 | 現実のもの 経営学的視点に特化 個別企業の収益性 | 理念型 経済的視点も含む 社会的効率 |
| 競争優位 | 模倣困難 独自性 持続的優位を実現 | 模倣可能 標準性 一時的優位にも注目 |
| カギ概念 | システム 要素還元をこえて 全体の設計と分析 経路依存 | モデル 要素還元のアプローチ 部分の設計と分析 文脈を切り離す |

出所：加護野・井上（2004），48 ページ。

一方、俯瞰的な論理の構築が期待されよう。

次に、経営工学のアプローチという点、インダストリアルエンジニアリング（industrial engineering, IE）に由来し、企業における作業方法とその管理の客観化、合理化を図ろうとした「科学的管理法」に端を発するが、企業の経営資源である、人、もの、金及び情報を総合したシステムの設計・改善・確立に関する活動を対象に、そのシステムから得られる結果を明示し、予測し、評価するために、工学的な分析・設計の原理・方法とともに、数学、物理および社会科学の専門知識と経験を利用することである。前述した松島氏の考え方には経営工学的なアプローチによる部分が存在する²³⁾。ほかにも、一般に「ビジネスモデリング」、とりわけ IT 技術に重点を置いたビジネスモデル論は経営工学的なアプローチに基づいて行われるものが多く、また、ICT 化に伴う製品アーキテクチャーの変化が及ぶビジネスモデルへの影響を考える場合でも、有益なアプローチといつてよからう。

そして、実学的なアプローチという点、例えば、ジョアン・マグレッタ氏や利根川氏のように、経営学上の伝統的な理論（例えば、前出した事業システム論やポジショニング論）に基づいて論考しようとするものではなく、経営学の基本原理を念頭に置きながら、その重要な概念

やキーワードを用いて、時間と空間の軸によって限定されたビジネス現場のある局面を想定し応用できるよう、ビジネスモデル論を展開しようとするものである。「実学」と「実務」とは違うことであるの言うまでもないが、その違いは、誰もが一定のレベルに到達できるよう、実務を形式知化していなければ「実学」にはならない²⁴⁾。非常に多彩で複雑なビジネスモデルの実態、またはそうなるのであろうという想定から、如何にして「実務」を「実学」に昇華させるかが問われるが、ビジネスモデルに関する研究の実学的なアプローチはより求められる時代になってきている。

いずれにせよ、本稿の目的は先行研究の諸説のどちらが正しいか、ということを検討し判断することにあるのではなく、直近までの多様な考え方やアプローチ、また異なる時代背景や論述文脈から提示された主な諸説の現状を整理し、より生産的なビジネスモデル論の形成に資することにある。体系的なビジネスモデル論の確立や展開には、多様なアプローチによる議論の分断ではなく、議論の補完によつての論理的な構築が必要とならう。

4. ビジネスモデルの検討に関する一私見

以下では、本稿で取り上げた先行研究の諸説はもちろん、議論によっては、本稿では直接取

り上げていない関連文献の存在も踏まえながら、実学的な観点からの筆者による未熟な私見を述べてみたい。

4.1 事業化構想の創造的検討に資する意義

今日、ビジネスモデルという言葉はさまざまな場合に用いられている。利根川（2004）は、これらの使い方を大別すると三つあると指摘している²⁵⁾。

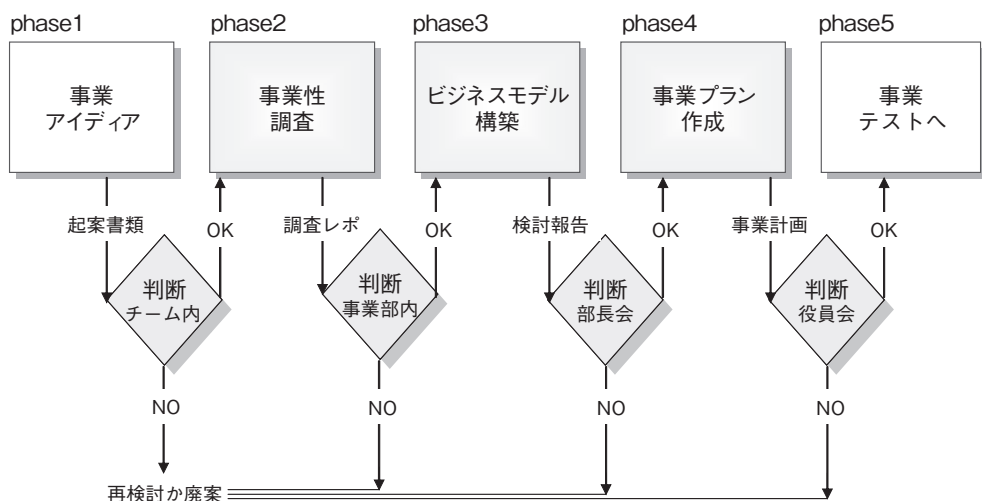
第1は、「ビジネスの特徴を一言で表わす」ためのものであり、マスメディアで多用されている。例えば、24時間開店しているスーパーマーケットが登場していることを取り上げて、「24時間開店するというビジネスモデル」といった表現が使われる。第2は、「ビジネスのプロセスを理解する」ためのものであり、専門的な文献、学術論文にて、ビジネスモデルの事例として多用されている。第3は、「ビジネスの分析を行う」ためのものであり、本稿で取り上げた先行研究の諸説にこれにあたるものが多く、これは、多くの学術文献に見られるビジネスモデルの定義に沿った考え方である。

筆者はこれらに同感しながら、第4を加えたいと考える。第4は、「ビジネスの創出に資す

る」ためのものであり、例えば、前述したマーク・ジョンソン氏の「四つの箱」説、とくに「イノベーションによる新ビジネスモデルの創出」という具体的な論述は、単なる分析用のものではなく、新たなビジネスの創出、言い換えれば「事業化構想」に直結させるものであると、筆者はそのように認識している。

今日はさまざまな事業創出やサービス開発が強く求められる時代であり、事業開発やサービス開発にはビジネスモデルの構築、ひいては事業化構想は不可欠なものである。また、事業化構想を行ううえで、事業や企業を率いるリーダーにとって求められるのは企業の未来を左右するビジョンの構築能力であるが、ビジョンは予測（Forecast）でもないし、展望（Outlook）でもない。それは「いまを越えたものの見方」、すなわち未来を創造的に見ることであり²⁶⁾、仮説を創出することである。

実務上、下掲図5に示した事例の通り、事業化構想検討は、①事業アイデア → ②事業性調査 → ③ビジネスモデル構築 → ④事業プラン作成 → ⑤事業テストへ、という流れで進めるケースが少なくないが、多くの事業アイデアの中で、ビジネスモデル構築へと進められる



出所：技術経営創研（2008）。

図5 事業化構想検討の基本的なフロー

ケースはわずかに限られている²⁷⁾。これはそれぞれのフェーズの位置づけや調査検討、各フェーズに関わる検討メンバーによる総合判断の結果である。その中で、ビジネスモデル構築というのは非常に重要で中核的なフェーズであり、このフェーズこそ、事業の差別化、または競争的な優位性の確立に資するための、ビジネス仮説を誕生させる「創造的検討」が強く求められる段階である。

創造的検討には「創造的発想法」が必要であるが、発想にあたってまず大切なのは、自分自身のものの見方に意識を向けるとともに、その視座、視点、視野がどのようなものであるかを理解し、さらに意図的にそれを変えていくという思考のプロセスが重要である²⁸⁾。特に視点というのは、ビジネスモデルのどの点、どの部分、あるいは特定の側面に着目して考えるのか、視点の置き方によって、構想しようとするビジネスモデルの見え方または構想の仕方が大きく変わるし、事業化構想の創造的検討には、視点をずらす、動かす、入れ替える、加える、外すといった思考の操作が役に立つ。

このように、ビジネスモデル論の活性化は事業化構想の創造的検討に資する。複眼的な思考を経て、「日常的に繰り返してきた活動を異なる尺度や視点で見ること、新たな理論の創造や理論に裏打ちされた活動を選択できる」²⁹⁾と同時に、常識に囚われない創造の意識を持続的に持つことが分野横断的な事業化構想に作用し、ビジネスモデルに関する多様なアプローチ及びその論理的な展開は、創造的な検討に多彩な視座または複合的な視野を示唆するものになると考えられる。

4.2 顧客価値の創出につなげるデザイン思考

前掲した表の通り、アファー説、ジョアン・マグレッタ説、マーク・ジョンソン説、寺本・岩崎説、利根川説、松島説及び安室説は、ビジネスモデルとは「儲かる仕組み」か「物語」か「設計図」か、あるいは「基本的な枠組」であ

るとしており、これらの表現の相違は確かにあるが、アプローチ、視点や視座の違い、対象の切り分け方、表現の外形的相違等を除いて、それぞれの説を総合的に捉えると、いずれの説も、「顧客のための価値作りはビジネスモデル構築の大前提である」ということに共通認識が存在すると見られ、これはまさに実学的ビジネスモデル論の出発点でもある。

いうまでもないが、世の中には多彩なビジネスモデルが存在する。例えば、具体的な事例研究は別の機会にするが、世界を驚かせる日本発のポッドキャストビジネスモデル、メガネ業界で生まれたネットチェーンという新しいビジネスモデル、1,000円カット専門店の秀逸なビジネスモデル、スマートフォン市場における垂直統合型ビジネスモデル、近年見えてきた電子書籍のビジネスモデル、快進撃を続けるAKB48流ビジネスモデルなど、枚挙に暇がない³⁰⁾。

そこで、「その事業では具体的に、誰が、何を行うのか」、「そのビジネスはなぜ儲かるのか」、「なぜ強いのか」、「何が問題か」などの分析を行うのは確かに重要であるが、これと同時に、そのような分析から解明されるのであろう形式知や論理性、ひいては価値創出のあり方などを、新たなビジネスモデルの創出につなげていくことも、同様に、またはそれ以上に重要であると考えている。

今日において、いわゆる「価値」を捉えるものの見方に大きな変化が現れている。その中でも、特に発想やものの見方という観点において重要なのが、製品やその生産活動を中心に価値創造を捉えていくプロダクトドミナント・ロジック（製品優位の思考）から、サービスや顧客によるサービスの利用を中心に価値創造を追求していくサービスドミナント・ロジック（サービス優位の思考）への転換である³¹⁾。

新たな顧客価値を提供する事業を構想し創出しようとするために、その顧客価値をどのようなものにするかがまず重要であり、新たなビジネスとして「提供する価値」が明確化できたと

しても、それではなぜこれまでそうした価値が提供されてこなかったのかを検討することも重要である³²⁾。また、「プロダクトデザイン」と捉えるのではなく、顧客の活用ストーリー、とりわけ利用イメージを考案し、「事業戦略を前提とする顧客経験のデザイン」あるいは「技術面に限らないイノベーションのプロセス」と捉える「デザイン思考 (Design Thinking)」³³⁾がこの顧客価値の創出に資するプロセスとして求められよう。

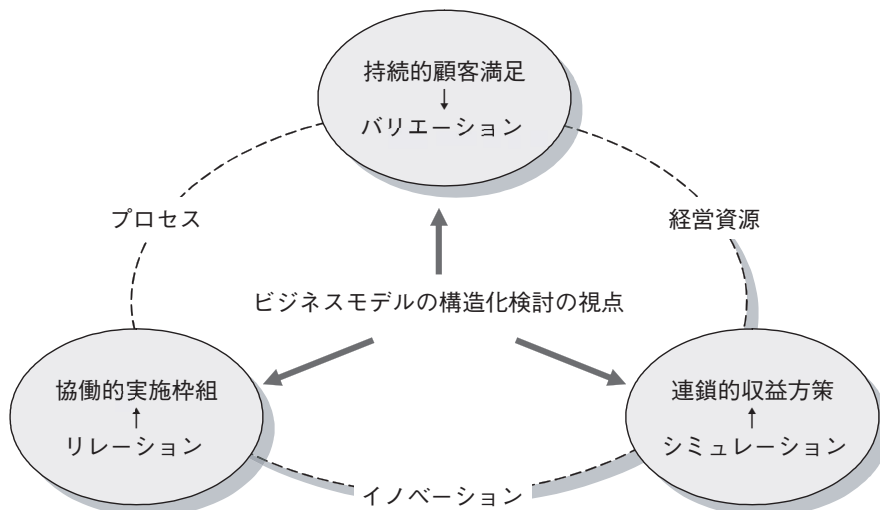
さらに、「現代は、暖簾や知的資産など将来キャッシュフローを生み出す源泉や権利が企業競争優位を左右する」³⁴⁾と言われ、「今後は伝統的な『ものづくり』から、『ことづくり』へ、さらに『ものがたり』への基本的な価値の転換が不可欠である」³⁵⁾と指摘されている。前述したような転換を重視し、デザイン思考というチームによる創造プロセスを認識し、デザイン思考に着目した実学的なビジネスモデル論は、ビジネスモデルの出発点となりうる顧客価値の発見や創出に直結する考え方の一つとなろう。

4.3 活きるビジネスモデルの構造化の視点

筆者は、先行研究の整理を通じて得た多様な

示唆を踏まえながら、仮説として、ビジネスモデルとは「顧客満足を収益に変換し進化するビジネスの構造化である」と考え、変化する顧客価値のフォロー、収支計画と違う収益モデルの具現化、柔軟な事業運営の調整に着目することを意味する。また、ビジネスモデルの構造については、より一層の事例研究の蓄積を重ね、前提条件の明示に留意しながら提示すべきであろうと考えるが、現時点では、ビジネスモデルの「構造」というより、ビジネスモデルの「構造化」についての研究のほうが重要である、との議論を提起する。具体的には、ビジネスモデルの構造化検討の重要な視点として、①持続的な顧客満足、②連鎖的な収益方策、及び③協働的な実施枠組、といった3点を示す。

実学的なアプローチを述べた際に明言したように、実学と実務とは違うものであり、もちろん理論と実務とも違うものである。常に「結論」が求められる学問に対し、実務でよく求められるのは「決断」(意思決定)である。ロジックなしでは「理論的な構築」が普通有り得ないというのに対し、明確なロジックが見えずに「実務的な対策」がよく効いている場合も時に存在する。現実中存在する本質的な問題点の抽出も



出所：筆者作成 (2011)。

図6 ビジネスモデルの構造化検討の視点

重要な成果として評価されるに對し、最終的なソリューションを提案しなければ実質的に評価されないのが実務である。精緻な事業化構想ができた場合でも綺麗な「設計図」に止まざるをえないのに對し、実施してはじめて顕在化となってくるさまざまな経営問題は時に「解剖学」的に対処しなければならない。

いわば「ビジネス現場はすべて個別一回性の事象であり、経営は決して理論通り、戦略通り、思惑通りには進まない」³⁶⁾のである。また、前述したように、事業特性、視点、利益単位、切り口、業界業種、機能などへの着眼点によっては、既存するまたは創出されるのであろうビジネスモデルは多種多様になる。このようなことから、ビジネスモデルの構造を論述する先行研究の意義を否定する意味はわずかもないが、普遍性を持つビジネスモデルの「構造論」を追求するというよりは、多様性を持つビジネスモデルの「構造化」に光を当てたほうが実学的に有益であるように考える³⁷⁾。

また、決断から結論へ、実務的な対策から理論的な構築へ、実質的な評価から本質的な追求へ、解剖学的な対処から設計図的なビジョンへというように、実務から実学へと上昇させる試みの一つとして、筆者はビジネスモデルの構造化検討にあたって、その重要な視点として、①バリエーションを持つ持続的な顧客満足、②シミュレーションを経た連鎖的な収益方策、及び③リレーションを強化する協働的な実施枠組、といった3点を示したわけである。「持続」、「連鎖」、「協働」のいずれも「動的」という点を強調するように表現しており、これは活きるビジネスモデルの構築が求められている実感による認識である。

言うまでもなく、ビジネスデザイン、すなわちビジネスモデルの構築段階では、デザインした後のことを完全に予測するのは不可能である。しかし、可能な限りデザインした後の展開を予測し、アクションプランの骨子案を策定し、そこで得られるのであろう知見をデザイン

する際に組み込むように、形式知に表現していくことは非常に重要であり、活きるビジネスモデルの構築、ひいては実学的なビジネスモデル論の漸進的な形成には必要であると指摘しておく。

5. おわりに

本稿は、まず、ビジネスモデルを巡る議論の問題点を提起し、次に、ビジネスモデルの定義及び構造についての主な先行研究の整理を試み、コメントし、続いて、実学的な観点からビジネスモデルの検討に関する一私見を述べたものである。

ビジネスモデルとは何か、ビジネスモデルにはどのような構造を持つべきか、普遍性を追求する理論的な観点から考えた場合、ビジネスモデルについての議論が一層求められているのが現状であろうと認識すると同時に、具体性を重視する実務的な観点から考えた場合、本稿で取り上げた諸説にも示されているように、多様なアプローチ、視点、視野および視座が存在するという点を踏まえたうえで、物事を立体的に捉えながら、ケース・バイ・ケースで探求し、価値づくりの思考や構造化検討の視点から事業を定義し、「物語」を構想、すなわち事業化構想を展開していくことが必要である、と言ってよからう。

注

- 1) 日本において、2011年8月現在、ビジネスモデル関連科目を開設した大学院等は40を超えている（その一覧はビジネスモデル学会運営委員会編集「ビジネスモデルの輪」http://www.jctbf.org/C_BM/link.8.1106.htmを参照されたい）。また、2010年11月に改訂発刊された『「新版」グロービスMBAビジネスプラン』は、それまで「ビジネスシステム」として説明していた内容を「ビジネスモデル」として置き換えると同時に、内容を大幅に増やした。さらに、同12月にはビジネスモデル学会が創立10周年記念出版として学会初の電子書籍『ビジネスモデル論考集』を発刊した他、日本デザイン振興会は2011年度

- よりグッドデザイン賞に「ビジネスモデル部門」を新設し、第1回目の賞をヤマハ発動機に与えた。
- 2) ビジネスモデル特許とは知的財産法上の用語ではなく、いわゆるメディア用語であるように思われる。もともと米国では「ビジネスメソッド (Business Method)」の特許と呼んでいるが、わが国特許庁が公式に用いる用語は「ビジネス関連発明」または「ビジネス方法特許」である。
 - 3) State Street Bank & Trust Co., v. Signature Financial Group Inc., 149 F. 3d 1368 (Fed. Cir. 1988) cert. denied 119 S.Ct.851 (1999).
 - 4) 中山 (2000), 24 ページ。
 - 5) この点について関心を持たれる方は、張 (2002), 168 ページ, 張 (2003), 44 ページ, 張 (2012) を参照されたい。
 - 6) 実際に以下で述べる諸説の中では、もともとの用語としては「構造」のほか、「構成要素」や「構造的要素」などといった複数の用語が用いられていることを付記する。
 - 7) 例えば、ビジネスモデルを「ビジネスの理論」とみなす論法もあれば (Drucker (1994), pp.95-104), 財務の側面だけに限定した枠組みを示した論法もあり (Chesbrough (2006)), またビジネス戦略と組織の複数の側面を射程に収める枠組みを示した論法も存在する (Chesbrough (2003))。なお、例えば Prof. Micheal Rappa の次の言葉もよく紹介されている。“Business models are perhaps the most discussed and least understood aspect of the web. There is so much talk about how the web changes traditional business models. But there is little clear-cut evidence of exactly what this means.”
 - 8) Magretta (2002).
 - 9) Afuah (2004), pp.2-9.
 - 10) Johnson (2011) pp.52-73. 厳密に補足すると、これは Mark W. Johnson, の単独的な見解ではなく、Prof. Christensen 等との共同研究の成果の発展形である。
 - 11) 本文で述べた諸説以外、ビジネスモデルの作り方を解説したガイドブックとして、Osterwalder & Pigneur (2010) も存在するが、本稿ではビジネスモデルの構築方法に関しては別の機会に譲るという設定から、本稿での引用は行っていない。
 - 12) 寺本・岩崎 (2000), 39 ~ 43 ページ。
 - 13) 寺本・岩崎・近藤 (2007), 31 ページ。
 - 14) 利根川 (2004), 9 ~ 12 ページ。
 - 15) 松島 (2004), 23 ~ 31 ページ。
 - 16) 統一モデリング言語 (Unified Modeling Language) はソフトウェア工学におけるオブジェクトモデリングのために標準化した仕様記述言語であり、グラフィカルな記述で抽象化したシステムのモデル (UML モデル) を生成する汎用モデリング言語である。
 - 17) 「クラスター」(cluster) とは、本来ぶどうの房を意味し、転じて群や集団を意味する言葉として用いられるが、地域において、競争優位を持つ産業が核となって広域的な「産業・知的集積」が進む状態が「産業クラスター」と呼ばれる。
 - 18) 安室・ビジネスモデル研究会 (2007), 249 ~ 252 ページ。なお、ここまで紹介した諸説以外、根来龍之・木村誠 (1999) 『ネットビジネスの経営戦略』日科技連出版, 国領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社, 高橋敏朗 (2001) 「ビジネス・モデルに関する研究」『オフィスオートメーション』Vol. 22, No.1 などがある。
 - 19) 金・内田 (2008), 131 ページ。
 - 20) 前掲注 18, 安室・ビジネスモデル研究会 (2007), 2 ページ, 前掲注 19, 128 ~ 129 ページ参照。
 - 21) 前掲注 19 参照, 121 ページ。
 - 22) 前掲注 18, 安室・ビジネスモデル研究会 (2007), 2 ページ, 前掲注 19 参照。
 - 23) 経営工学については、米国及び日本における諸定義を紹介し、経営工学と他の工学 (例えば、機械工学や環境工学など) との違いを説明し、さらに経営工学の一般的なアプローチにも触れる文献の一例として、古殿幸雄 (2000) 『経営科学・経営工学』中央経済社を挙げる。また、松島氏の考え方は経営工学というアプローチ以外、同氏によって提唱される俯瞰工学のアプローチも大きく影響していると思われる。この点についての詳細は、同氏が所長を務められる「俯瞰工学研究所」の公式サイトを参照されたい。
 - 24) 米国で始まった MBA (Master of Business Administration) コースが良い例で、従来の大陸の発想では、このような分野は学問にならないと考えられてきた。それをアメリカのプラグマティズムで学問に昇華させた、と考えることができよう (林 (2009), 19 ページ)。また、「経営学という学問上の知識も、現実の企業経営という実践の知識とは基本的に異なる種類の知識である」(大平浩二 (2009) 「科学と実践の関係について」『ビジネスクリエーター研究』Vol.2, 3 ページ) を踏まえて、「実学」の意味を考えるのが有益であろう。
 - 25) 前掲注 14 参照, 18 ページ。
 - 26) 妹尾 (2010) はこれを「ビジネスモデル開発競争」と言い、「ビジネスモデル開発競争や知財マ

ネジメント開発競争こそが、技術開発と同様に我々がこれから踏み込むべき開発領域ではないか」と指摘。一条 (2002), 51 ~ 52 ページ。

- 27) 事業化構想とビジネスモデルの構築との関係については、本稿で示した図 5, すなわち事業化構想はビジネスモデルの構築を含む意味で用いる以外、事業化構想=ビジネスモデルの構築という意味合いや、逆にビジネスモデルは事業化構想を含む意味で用いられる見解も存在する。なお、筆者は 20 年近く、宇宙利用、情報通信、バイオ・アグリ、省エネ・新エネ、コンテンツといった分野での、サービス開発や事業立ち上げなどに関する多様な案件に取り組む機会を有難く得ているが、これらの経験も踏まえていうと、①事業アイデアから、②事業性調査を経て、③ビジネスモデル構築へと進むケースは少なかつた。
- 28) 武山 (2010), 872 ページ。
- 29) 亀川 (2001) <http://www.rikkyo.ac.jp/sindaigakuin/bizsite/about/chairperson.html> .
- 30) ビジネスモデル学会運営委員会編集「ビジネスモデルの輪」の「事例広場」http://www.jctbf.org/C_BM/link.5.1.htm を参照されたい。
- 31) 藤川 (2010), 144 ページ。なお、「顧客価値」に関する先行研究は古くから多様に行われていたが、最近の文献の一例として、「ものづくり」と「価値づくり」を区別して論じている研究は、延岡 (2011) に興味深い示唆が示されている。
- 32) 庄司 (2006), 164 ~ 165 ページ。
- 33) 鈴木 (2011), 55 ~ 57 ページ。同氏によって紹介されたデザイン思考のプロセス (Kelley and Littman, 2001) としては、①理解、②観察、③ブレインストーミング、④ラビット・プロトタイピング、⑤ブラッシュアップ、⑥実現といったものである。詳細は、Kelley, T. and J. Littman (2001), *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, Crown Business (鈴木主税・秀岡尚子訳 (2002) 『発想する会社—世界最高のデザイン・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』早川書房) を参照。
- 34) 亀川 (2008), 118 ページ。
- 35) 寺本・岩崎・近藤 (2010), 38 ページ。
- 36) 野中・徳岡 (2011)。
- 37) 実際、考え方によっては、前述したビジネスモデルの構造に関する先行研究の一部は構造化検討の視点として捉えてもありうるものと理解するし、安室氏らの「構造的要素」は構造化検討の視点そのものになりうるのではないかと、筆者はそのように考える。

参考文献

- Afuah, A. (2003), *Business Models — A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill/Irwin.
- Chesbrough, H. W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press (大前恵一朗訳 (2004) 『OPEN INNOVATION —ハーバード流イノベーションのすべて』産業能率大学出版部)。
- Chesbrough, H. W. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Boston: Harvard Business School Press (栗原潔訳 (2007) 『オープンビジネスモデル —知財競争時代のイノベーション』翔泳社)。
- Christensen, C. M. (2008), “Reinventing Your Business Model”, *Harvard Business Review*, Dec 01.
- Drucker, P. (1994), “The Theory of the Business,” *Harvard Business Review*, September-October.
- Johnson, M.W. (2010), *Seizing the White Space, Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business School Press (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略』阪急コミュニケーションズ)。
- Magretta, J. (2002), *Waste Management Is: How It Works, and Why It's Everyone's Business*, New York: Free Press (村井章子訳 (2002) 「ビジネスモデルの正しい定義」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』No.5)。
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, GameChangers, and Challengers*.
- 一条和生 (2002) 「事業構想力を強化し、未来を創る」『IT ソリューションフロンティア』増刊号。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣。
- 亀川雅人 (2008) 「知的資本の評価に関する一考察」『立教ビジネスレビュー』創刊号。
- 金 泰旭・内田純一 (2008) 「地域企業のグローバル・ビジネスモデルに関する理論的検討」『北海道大学経済学研究』No.6.
- 庄司貴行 (2006) 「ビジネスモデルの構築」亀川雅人・庄司貴行『ビジネスクリエイターとビジネスデザイン』創成社。
- 鈴木公明 (2011) 「デザイン思考によるイノベーション」『日本知財学会誌』Vol.8, No.1.
- 鈴木成祐 (2004) 『「構想力」育て方』プレジデント社。
- 妹尾堅一郎 (2010) 「イノベーションモデルとビジネスモデルのイノベーション」『技術と経済』No.520 号。

- 武山政直 (2010) 「発想の求められる時代」『知財管理』Vol.60, No.6.
- 田坂広志 (2001) 『まず、戦略思考を変えよう』ダイヤモンド社.
- 張輝 (2002) 「テクノビジネスモデルの構築に関する一私見」『ビジネスモデル学会春季大会予稿集』No.5.
- 張輝 (2003) 『テクノビジネス・ストラテジー』LexisNexis & 東京布井出版.
- 張輝 (2012) 「経営学からみるビジネスモデル特許の効果」『立教法学』No.85.
- 寺本義也・岩崎尚人 (2000) 『ビジネスモデル革命～競争優位のドメイン転換～』生産性出版.
- 寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩 (2007) 『ビジネスモデル革命～競争優位から協創優位へ～』生産性出版.
- 寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩 (2011) 『ビジネスモデル革命～グローバルな「ものがたり」への挑戦～』生産性出版.
- 利根川孝一 (2004) 「ビジネスモデル～概念から実践的活用へ～」『政策科学』No.11.
- 中山信弘 (2000) 「特集・ビジネス方法特許の諸問題 ビジネス方法特許——序論」『ジュリスト』No.1189.
- 野口悠紀雄 (2000) 『「超」発想法』講談社.
- 野中郁一郎・徳岡晃一郎 (2011) 「『知』を価値に変える経営を」日本経済新聞「経済教室」, 2011年10月14日.
- 延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の論理』日本経済新聞社.
- 林紘一郎 (2009) 「『実学』とは何か：創刊の辞に代えて」『情報セキュリティ総合科学』No.1.
- ビジネスモデル学会運営委員会 (2010) 『ビジネスモデル論考集』イーブックジャパンイニシヤティブ社.
- 藤川佳則 (2010) 「サービス・ドミナント・ロジックの台頭」『一橋ビジネスレビュー』SUM.
- 松島克守 (2004) 『MOTの経営学』日経BP出版センター.
- 安室憲一・ビジネスモデル研究会 (2007) 『ビジネスモデル・シンキング』文眞堂.
- 吉村克己 (2000) 『iモード ビジネスモデル インパクト』エイチアンドアイ.