

# 資源-活動-価値システムとしてのビジネスモデル

## Business Model as a System of Activities

山 口 裕 之

1. はじめに
2. ビジネスモデル研究の経緯と課題
  - (1) ビジネスモデル研究の背景
  - (2) 概念定義の多様性
  - (3) 概念定義の曖昧性
3. 概念定義の収束化
  - (1) 概念的意義に関する合意形成
  - (2) 包括的な活動システムの記述
  - (3) 記述枠組の多様性
4. 資源/能力-活動-価値提案システムとしてのビジネスモデル
5. おわりに

### 1. はじめに

本稿の目的は、ビジネスモデルに関して展開されてきた代表的な議論を振り返ることで、資源/能力-活動-価値提案のシステムとしてビジネスモデルを記述することの妥当性と意義を明らかにすることにある。ビジネスモデルという概念は、1990年代の後半頃から経営学の領域において盛んに論じられてきた。しかしながら、この概念は、曖昧かつ多様な定義のもとで論じられており、その概念的意義が疑問視されてきた。2000年代以降、この課題の解消に向けた検討が進められ、価値の創造と獲得を可能とするシステムという定義に関して合意が形成されつつある。しかしながら、そのシステムの記述に向けては多様な枠組が提起されており、その記述や検討が累積性に欠ける点が課題として残されている。

本稿では、ビジネスモデルという概念を巡って展開されてきた議論を、その背景に遡って検討・整理することで、Demil and Lecocq (2010) によって提起された、Penrose (1959) の企業観と環境観に依拠した記述枠組が、ビジネスモデルの概念的意義に適うと同時にビジネスモデルの累積的理解を可能とする基盤として有用であることを指摘する。

### 2. ビジネスモデル研究の経緯と課題

#### (1) ビジネスモデル研究の背景

ビジネスモデルという概念は、当初、情報システムの構築に向けて事業プロセスを定式化・モデル化する試みのもと、情報工学や実務の領域で議論されていた (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005)。その後 1990 年代の後半から、経営学の

領域において盛んに論じられるようになる (Demil & Lecocq, 2010; Osterwalder et al., 2005; Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016)。Foss and Saebi (2017) によると、1980 年から 2015 年の期間においてビジネスモデルというトピックを扱った出版物の数は、Scopus データベース上で 7391 にのぼる。

経営学においてビジネスモデルという概念が注目された理由としては、ICT 技術の急速な発展・普及に伴って、事業プロセス、すなわち価値の創造と獲得のプロセスが多様化し、この変化に経営学が対応する必要性が生じたことが挙げられる。情報の伝達や処理に関する能力や効率性の増大は、事業プロセスの組織化に係る調整費用や取引費用を低下させ、価値の創造や獲得に関わる諸活動を実行・組織化する際の選択肢を劇的に増加させた (Osterwalder et al., 2005; Teece, 2010; Zott & Amit, 2007)。価値の創造に際しては、実店舗を伴わないオンライン上での取引が可能となることでロングテールの獲得が可能となったり (Afuah, 2009)、アウトソーシングやプラットフォーム、オープン・イノベーションといった従来の垣根を越えた企業間協力が可能となった。価値の獲得に際しては、フリーミアムやサブスクリプションといった収益方式を採用することが容易となった。

こうした事業プロセスの多様化は、それを対象とした経営学、とりわけ経営戦略論やイノベーション・マネジメントの議論において、新たな分析単位や分析視角を採用する必要性を生んだ。

経営戦略論では、競争優位の説明を試みるうえで新たな分析単位を検討する必要性が生じた (Massa, Tucci, & Afuah, 2017)。同じ産業ないし市場セグメントにおいて類似した資源構成を有する企業の間でも、事業プロセスに少なからぬ差異が生じたことで、企業間の収益性の差異の説明にあたり従来とは異なるアプローチで事業プロセスの差異を記述する必要性が生じたのである。従来の経営戦略論では、ポジショニング・ビュー (PV) やリソース・ベースド・ビュー (RBV) と呼ばれる説明枠組により、事業間の収益性の差異の説明が試みられてきたものの、事業プロセスの自由度が増大し、産業の境界が曖昧化になるにつれて、従来のアプローチでは十分に説明できないケースが増えていた (Massa et al., 2017; Osterwalder et al., 2005; Zott & Amit, 2007)。類似した資源構成を保有する企業であっても展開される活動や追求される価値が異なるケースや、同様の価値を追求する企業であっても展開される活動や資源構成が異なるケースでは、ポジションや経営資源といった特定の側面のみに注目して事業間の差異を記述することが難しい (Mansfield & Fourie, 2004; Osterwalder et al., 2005)。こうした従来のアプローチでは十分に記述できない事業プロセスの差異を記述・分析するうえで注目されたのがビジネスモデルという概念であった。

イノベーション・マネジメントの領域では、研究成果の収益化と、開発活動を含む事業プロセスの組織化という 2 つの文脈の下で事業プロセスが注目されている。

事業プロセスの自由度の増大は、研究成果を収益化する際の選択肢が増大することを意味しており、その選択が研究・開発活動の経済的成果を大きく左右するようになった。新しいアイデアや技術は、潜在的価値を有するのみであり、事

業化されない限りその経済的価値は実現・獲得されえない (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2010; Massa et al., 2017; Teece, 2010)。この理解が広まるにつれて、研究成果の価値の実現と獲得という事業プロセスの側面がイノベーションの新しい次元として注目されるようになり (Massa et al., 2017)、イノベーションという概念の範囲が、技術や製品の開発とほぼ同義であったものから、技術や製品に関わる事業プロセスを含んだものへと拡張していく。この事業プロセス、すなわち技術やノウハウが利益に変換される過程を把握・記述すべく、ビジネスモデルという概念が注目されていく (Aversa, Furnari, & Haefliger, 2015; Teece, 2018)。

また、ICT 技術の進展に伴い調整コストや取引コストが低下したことは、技術の事業化プロセスだけでなく、技術の開発プロセスにおける自由度を高めた。その結果、開発活動を含む事業プロセスの組織化に関して、プラットフォームやオープン・イノベーションのように従来とは異なる分業形態が生まれ、その組織化の差異によって創造・獲得される価値が大きく左右される状況が生じた。この差異を記述するという目的の下でも、ビジネスモデルという概念が注目されていく。

## (2) 概念定義の多様性

ビジネスモデルという概念は、多様化する事業プロセスを把握するという共通の目的の下で論じられたものの、それぞれの議論の文脈や焦点、扱うテーマ、依拠するディシプリンなどに応じて多様な形で用いられた。Massa et al. (2017) は、主要な学術誌において 1995 年から 2016 年の間に出版された 216 本を対象としたレビューを通じて、3 つの異なる意味・解釈の下でビジネスモデルが論じられていることを指摘している。

1 つめは、企業属性 (attribute of real firm) としてのビジネスモデルである。この意味において、ビジネスモデルという概念は、複数の事業プロセスに共通して観察される特徴を指すものであり、企業や事業を分類するために用いられる (Foss & Saebi, 2018)。この解釈に依拠した議論では、レーザーブレード・モデルやプラットフォーム・モデル、低コスト・モデルといった属性に基づき事業プロセスや企業が分類される (e.g. Magretta, 2002; McGrath, 2010)。また、こうして分類されたビジネスモデルの差異とパフォーマンスの関係性が検討される。たとえば、Zott and Amit (2007) は、事業プロセスにおいて新規性が重視される程度と、効率性が重視される程度の 2 つの属性に則して、e ビジネスを展開する 190 社のビジネスモデルを分類し、ビジネスモデルの違いとパフォーマンス変数の差異の関係について検討している。また、Aversa et al. (2015) は F1 チームのビジネスモデルを、蓄積した技術をスポンサーである自動車会社に供与することに積極的であるか否かや、それらを産業外の企業に供与することに積極的であるか否か、それらを他チームに供与・販売することに積極的であるか否か、育成したドライバーの移籍に積極的であるか否かなどに基づき特徴づけたうえで、こうした特徴の組み合わせとパフォーマンス (チームの年間順位) の関係性について検討している。

2 つめは、組織ないしマネジャーの認知スキーマ (cognitive scheme) としてのビジネスモデルである。この意味・解釈を採用する議論において、ビジネスモデルは、組織やマネジャーが有する、事業プロセスについてのスキーマやメンタル・モデルを指すものとして論じられる (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Doz & Kosonen, 2010; Martins, Rindova, & Greenbaum, 2015; Massa et al., 2017)。事業プロセスおよび事業環境は極めて複雑かつ不確実であるため、これらに関わる意思決定に際して組織やマネジャーは認知スキーマを利用する。ビジネスモデルは、この認知スキーマとして、組織やマネジャーによる事業環境の解釈や事業プロセスの評価に影響を及ぼすものとして議論されている。たとえば、Tripsas and Gavetti (2000) や Chesbrough and Rosembloom (2002) は、現在の事業プロセスに依拠して形成された認知スキーマによって、事業機会の認識や新規事業計画の評価に影響を受けるプロセスを明らかにすることで、認知スキーマとしてのビジネスモデルが事業プロセスの変革を妨げるイナーシャとなりうることを示唆している。その一方で、Martins et al. (2015) は、外部環境の変化が存在しない場合においても経営陣の認知スキーマ (= ビジネスモデル) が変化しうることを明らかにしたうえで、認知スキーマとしてのビジネスモデルの変化が事業プロセスの変革を可能にする点を指摘している。

3 つめは、事業プロセスの公式的な概念記述 (formal conceptual representations/descriptions) としてのビジネスモデルである。この意味や解釈に依拠した議論において、ビジネスモデルは、特定の次元や要素に則して詳細に記述された事業プロセスおよびその記述枠組を指すものとして論じられる。事業プロセスの複雑性を理解・伝達するためには、その細部を捨象・抽象化する概念記述が不可欠である。この記述枠組ないしそれを通じた記述がビジネスモデルと呼ばれている。たとえば、Osterwalder et al. (2005) は、価値提案 (value proposition)・対象顧客 (target customer)・流通チャネル (distribution channel)・関係性 (relationship)・価値コンフィギュレーション (value configuration)・コア能力 (core competency)・パートナーネットワーク (partner network)・コスト構図 (cost structure)・収益モデル (revenue model) の 9 つの構成要素とそれらの関係性としてビジネスモデルを記述する枠組を提起している。また、Johnson, Christensen, and Kagermann (2008) は、顧客価値提案 (customer value proposition)・利益方程式 (profit formula)・主要経営資源 (key resources)・主要プロセス (key process) の 4 要素とそれらの相互依存関係からなるシステムとしてビジネスモデルを記述する枠組を提起している。

### (3) 概念定義の曖昧性

上述のように、ビジネスモデルという概念は 3 つの異なる意味において用いられ、それぞれの意味・解釈を採用する議論内においてもその定義に少なからぬ差異が存在する。くわえて、多くの議論において、ビジネスモデルという概念は曖昧にしか定義されず、明確な定義すら存在しないケースも多い (Foss & Saebi, 2018; Mansfield & Fourie, 2004; Osterwalder et al., 2005; Wirtz et al., 2016)。

こうした概念定義の多様性や曖昧性に対して、ビジネスモデル研究の内外から厳しい批判が向けられた (e.g. Porter, 2001)。第 1 に、研究の累積性に欠ける点が批判された (Osterwalder, 2005; Foss & Saebi, 2018; Morris, Schindehutte, & Allen, 2005)。個々の議論では、目的や関心に応じて、ビジネスモデルという概念がしばしば機会的・恣意的に用いられている (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Peprah, Giachetti, Larsen, & Rajwani, 2021; Teece, 2010; Zott, Amit, & Massa, 2011)。そのため、個々の議論を通じてビジネスモデルに関する知見や洞察が得られたとしても、それらの関係性を整理することが難しく、ビジネスモデルの理解が累積的に進まないという批判である。

第 2 に、より厳しい批判として、ビジネスモデルという概念の意義を疑問視する批判も展開された。様々に定義されるビジネスモデルという概念の多くは、経営戦略論における既存の構成概念と明らかな類似性を有しており (Morris et al., 2005; Foss and Stieglitz, 2015)、既に論じられている経営戦略論の知見の焼き直しに過ぎず、新たな知識をほとんど生み出していないという批判である (Foss & Saebi, 2018; Massa et al., 2016)。たとえば、Foss and Saebi (2018) は、事業プロセスの特徴としてビジネスモデルが定義される場合、事業プロセスの方針を指す戦略という概念との差異は殆ど無く、ビジネスモデルという概念の意義が大きく損なわれると論じている。同様の指摘として、Massa et al. (2017) は、効率性重視や新規性重視といった事業プロセスのデザイン・テーマとしてビジネスモデルを定義する視点は、価値獲得について経営戦略論と同じ視点を有しており、ビジネスモデルという概念が余分なものであるように見えるほど類似していると論じている。

これらの批判は主にビジネスモデルを企業属性として捉える議論に向けられたものである一方で、スキーマや概念描写としてビジネスモデルを捉える議論においても同様の問題が存在する。事業のインプットに相当する技術領域とアウトプットに相当する経済的領域の関連付けに関するマネジャーの認知としてビジネスモデルを定義した Chesbrough and Rosenbloom (2002) は、Prahalad and Bettis (1986) のドミナント・ロジックとの類似性を認めている。また、概念描写としてビジネスモデルを捉える議論のなかには、事業プロセスの一部に焦点を充てた議論も多い (Foss & Saebi, 2018)。そのうち、価値の獲得に焦点を当てた議論の多くは、経営戦略論の焼き直しにすぎないと McGrath (2010) は評している。

### 3. 概念定義の収束化

#### (1) 概念定義の収束

2000 年代以降のビジネスモデル研究では、概念の多様性・曖昧性に関する批判に対して、既存の概念との類似性を認める一方で、これらとの差異を明らかにすることで、その概念的意義が検討されていく (e.g. Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Massa et al., 2017; Morris et al., 2005; Johnson et al., 2008)。この検討を通じて、顧客価値の創造プロセスの把握・記述を試みる点と、このプロセスを含



む事業プロセス全体を包括的に記述する点にビジネスモデルという概念の意義・貢献を求める合意が形成されていく。

顧客価値の創造プロセスは、従来の経営戦略論では所与とされており、その把握・記述を試みる点において、ビジネスモデル研究は経営戦略論と異なる (Massa et al., 2017)。伝統的な経営戦略論では、事業活動によって生み出される価値を所与とし、産業構造ないし経営資源の面からその獲得プロセスの説明が試みられてきた。たとえば、RBV を代表する Barney (1991) では、価値創造戦略というフレーズが言及されているものの、静的なものとして仮定されている市場によって価値自体が規定されることが想定されており、特定の資源セットから価値がどのように創造されるかというプロセスは看過されている (Priem & Butler, 2001)。こうした想定は、(価値の実現に向けて) 資源を利用するうえで企業が採るべき行動が明らかであると考ええるものであり、昨今の現実から乖離したものであろう。実際において、動的に変化する市場で実現可能な顧客価値を完全に把握・予測することは不可能であり、したがってその実現にむけて採るべき行動は自明ではない。Barney (2001) は、こうした現実との乖離を RBV の課題として認めたうえで、資源から価値が創造されるプロセス (企業家的プロセス) の検討によって RBV が補完される必要があると論じている<sup>1)</sup>。しかしながら、その後の経営戦略論において、このプロセスの直接的な検討は十分には展開されていない (Prime, 2007; McGrath, 2010)。

この間隙を把握・検討する機会を提供する点にビジネスモデルの概念的意義を見いだすことができる (McGrath, 2010)。Massa et al. (2017) は、価値創造に関して需要サイドに注目し、競争優位の源泉が多元的であるという前提を置いている点において、従来の経営戦略論の暗黙的前提を緩和し、その新たな発展を可能とした点にビジネスモデルという概念の意義があることを指摘している。ビジネスモデルという概念は、価値について、供給側ではなく需要側の価値に注目することで (Mansfield & Fourie, 2014)、多くの経営理論とは異なり、市場の不確実性を仮定し、資源と価値を関連付ける経路が複数あることを認めている (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; McGrath, 2010)。これまで看過されてきたこの経路が実現されるプロセス (= 価値の創造プロセス) の記述・検討を通じて、事業プロセスに関する理解を拡張し、他の経営理論へ貢献することがビジネスモデルという概念に期待されている。

ビジネスモデルという概念の第2の意義は、事業プロセスを包括的に記述することで、全体論的な (holistic) 理解が得られる点に求められる。上述したように、従来の経営戦略論は、事業プロセスにおける価値獲得の側面に焦点を充てる一方で、ビジネスモデル研究は、事業プロセスにおける価値創造の側面も検討の射程に含む (Chesbrough & Rosenbloom, 2002)。Osterwalder et al. (2005) は、ビジネスモデルという概念は、競争優位を説明する点において戦略という概念と互換的に用いられる場合が多いものの、価値創造プロセスを構成する要素と関係性の全体的な記述を試みる点において、戦略という概念とは異なり、独自の意義を有する点を指摘している。従来の経営戦略論では、要素に還元できない要素間の関

係性に注目する必要性が古くから認識されてきた一方 (e.g. Lippman & Rumelt, 1982) で、研究の細分化に伴い、全体論的な視点を採用する研究は、一部の例外 (e.g. Miller, 1996) を除いて少ない (Foss & Saebi, 2018)。事業プロセスを理解するうえでは、事業プロセスを構成する各要素の理解だけでなく、これらの要素の構成から生じる創発特性についても理解する必要がある。たとえば、Aversa et al. (2015) が指摘するように、価値の創造プロセスの理解に向けては、このプロセスを構成する要素間の相補性を理解する必要がある。ビジネスモデルという概念には、事業プロセス全体の包括的な記述を通じて、相補性やコンフィギュレーションといった創発特性の把握・検討を可能とすることで、かつて注目された全体論的な理解に再度光を当て、その拡張に貢献する点が期待されている (Foss & Saebi, 2018)

## (2) 包括的なシステムの記述

初期のビジネスモデル研究は、事業プロセスの特定の部分に焦点を充てることでその特徴付けや分類を試みる傾向があった。しかしながら、上述したビジネスモデルの意味・意義が共有されていくにつれて、事業プロセス全体の包括的な記述を試みる議論が増加していく (Zott et al., 2011; Wirtz et al., 2016)。近年では、「価値の創造・提供・獲得メカニズムのデザインないしアーキテクチャ」という Teece (2010: 191) の定義と一致ないし類似した概念定義が広く採用されている (Foss & Saebi, 2016)。ここでのアーキテクチャは、価値の創造と獲得のメカニズムを可能とする要素の単なるリストではなく、それを可能とする要素間の機能的な関係性を意味している (Santos, Spector, & Van der Heyden, 2009; Foss & Saebi, 2017)。すなわち、ビジネスモデルは、価値の創造と獲得を可能とする要素システムを組織がどのように編成 (orchestrate) するのかに関する体系的で全体論的な理解を含むシステムレベルの概念 (Zott et al., 2011) ないし記述枠組であるという合意が成立しつつある (Schneider, 2019; Wirtz et al., 2016)。

事業プロセスの包括的なシステム記述という共通理解が形成されていく一方で、当該システムの構成要素やそれらの関係性の操作的定義に関する合意はいまだに形成されていない (Foss & Saebi, 2018; Mansfield & Fourie, 2004; Massa et al., 2017; Morris et al., 2005; Wirtz et al., 2016; Zott et al., 2011)。その理由として Massa et al. (2017) は、概念記述は、現実の一部を捨象して単純化するものである以上、その記述が採用する抽象度や、注目する側面に応じて多様な描写が可能であり、したがって言及される構成要素や関係性に多様性が存在しうる点を指摘している。

抽象度の低い記述では、事業プロセスが埋め込まれた具体的な文脈 (資源や環境要因) に則して、構成要素とその関係性が具体的に記述される。たとえば、Amit and Zott (2001) は、e ビジネスという文脈の下で相互依存する活動のシステムとしてビジネスモデルを把握している。他方で、抽象度の高い記述では、一般的な事業プロセスに共通する構成要素の列挙と分類に則して、ビジネスモデルが記述される。たとえば、Johnson et al. (2008) は、顧客価値提案 (customer value

proposition)・主要資源 (key resources)・主要プロセス (key process)・利益方程式 (profit formula) という 4 種類の要素とその関係性としてビジネスモデルを記述する枠組を提起している。Osterwalder et al. (2005) は、価値提案・ターゲット顧客・流通チャネル・関係性・価値構成・コア能力・パートナーネットワーク・コスト構造・収益モデルという 9 つの構成要素とそれらの関係性を記述する枠組を提起している。

### (3) 記述枠組の多様性

上述のように、事業プロセスの包括的な記述を試みる議論では、議論ごとに異なる記述枠組が提起され、様々な構成要素が言及されている。Morris et al. (2005) は、1996 年から 2003 年の間に発表された 19 本の代表的なビジネスモデルに関する論文のレビューを通じて、それぞれにおいて言及されている構成要素に大きなばらつきが存在することを明らかにしている。具体的には、各研究において 4 ～8 種類の構成要素が言及されており、合計で 24 の異なる構成要素が確認されている。この 24 種類の構成要素のうち、複数の研究で重複して言及されている要素は 15 であり、5 本以上の論文で重複して言及されている要素は、価値提案 (value offering: 11 本)、経済モデル (economic model: 10 本)、顧客インターフェイス/関係 (customer interface/relationship; 8 本)、パートナーネットワーク/役割 (partner network/role, 7 本)、内部インフラ/連結された活動 (internal infrastructure/connected activities; 6 本)、対象市場 (target markets; 5 本) の 6 つが存在しない。同様に、Clauss (2016) は、2002 年から 2014 年に公開されたビジネスモデルの構成要素や次元を論じた 19 の研究を対象としたレビューを通じて、これらの議論において 120 の構成要素が論じられており、73 の意味的に異なる構成要素が論じられていることを指摘している。

これらのレビュー研究が指摘するように、ビジネスモデル研究では、事業プロセスの包括的な記述ないし記述枠組という概念定義への収束が見られるものの、その記述枠組について依然として多様性が存在する。このことは、先述したように、研究の累積性を妨げる課題として、未解決のままである (Osterwalder, 2005; Foss & Saebi, 2018; Morris et al., 2005)。

## 4. 資源-活動-価値提案システムとしてのビジネスモデル

ビジネスモデルの記述枠組に関する合意の欠如は、先述した Massa et al. (2017) の指摘にあるように、それが複雑な現実の一部を捨象する概念記述であり、記述する者の関心に応じて採用される視角や抽象度が異なる以上、不可避であるだろう。しかしながら、異なる視角や抽象度からの記述やそこから導出される知見を理論的に関連付けることができれば、累積性は担保されるはずである。そのためには、記述する構成要素や関係性に一貫性をもたらす理論的基盤が必要である (Foss & Saebi, 2017)。理論的基盤を欠く記述枠組の場合、それに則して記述される構成要素やその関係性は恣意的・機会主義的なものとなってしまう、そこから導出される知見の関連付けは困難になってしまう。このことに関連して、



Foss and Saebi (2018) は、Osterwalder and Pingeneur (2010) の提起したビジネスモデルの記述枠組が理論的基盤に欠く点を批判している。ビジネスモデル・キャンパスと呼ばれるこの記述枠組は、様々な理論に依拠した 9 種類の要素により構成されるものの、異質な理論が機会主義的に関連付けられたものであり、構成要素間の整合性や一貫性は必ずしも担保されていない (Foss & Saebi, 2018)。

ビジネスモデルという概念が理論的基盤に欠ける問題は複数の論者によって指摘されているが (Teece, 2010; Wirtz et al., 2016)、例外的に、この問題への対処を試みた研究として Demil and Lecocq (2010) を挙げることができる。彼らは、事業プロセスのインプットに相当する資源および能力 (Resources & Competences) と、アウトプットに相当する価値提案 (Value propositions)、この両者を媒介する組織活動 (Organizational structure) <sup>(2)</sup> という 3 種類の主要要素によって構成される RCOV フレームワークを提起している。これらの主要構成要素はそれぞれ複数の下位要素を内包しており、この記述枠組においてビジネスモデルは、3 種類からなる複数の (下位) 構成要素とそれらの関係性として記述される。この RCOV フレームワークは、事業プロセスの包括的なシステム記述を試みる枠組の 1 つであるけれど、Penrose (1959) の企業観および環境観にその理論的基盤を求めている点において他の枠組とは異なる。

Penrose (1959) は、資源の束として企業を捉えているものの、その視点の焦点は、資源そのものではなく、特定の活動を可能とする機能ないし貢献を意味する用益 (service) が資源から引き出されるプロセスに置かれている。資源は複数の用益を潜在的に有しているだけであり、それらは市場機会の獲得に向けて利用される (用益を引き出される) ことで、はじめて意味をなす。Penrose (1959) では、この前提に基づき、資源というインプットから用益を引き出し市場機会というアウトプットを実現するプロセスを担う存在として企業が捉えられている。Demil and Lecocq (2010) は、この企業観に依拠することで、資源/能力・組織活動・提案価値システムとしてビジネスモデルを体系的に記述する枠組を提起している。

もっとも、Demil and Lecocq (2010) では、Penrose (1959) の企業観だけでなく、その環境観も援用されている。Penrose (1959) において論じられる生産機会ないし市場機会は、企業から独立して実在するものではなく、資源を活用する機会としてマネジャーによって見出されるものを指す。したがって、資源・用益・市場機会の最適な関係性 (システムの均衡状態) は、企業にとって外的に与えられるものではなく、マネジャーによる企業家的プロセスを通じて模索されるものとして想定されている。Demil and Lecocq (2010) は、こうした Penrose (1959) の環境観も引き継ぐことで、顧客価値が主体的に模索・創造されるプロセスを、資源/能力・組織活動・提案価値という階層的なシステムとして記述する枠組を提起している。

主体的に追求される価値提案と、その実現を担う組織活動群、それらの組織活動を可能とする資源/能力群からなる階層的なシステムとしてビジネスモデルを記述するこの記述枠組において、3 種類の要素カテゴリー間の関係性は、価値提案の実現が組織活動に、組織活動の実現が資源/能力に依存する関係として記述さ

れる。より具体的に記せば、企業が提案を試みる価値を軸として、その価値提案の実現に不可欠な活動要素群が特定されたうえで、それぞれの活動要素の実現に不可欠な資源群が特定される。このように事業プロセスのアウトプットに相当する価値提案を起点として、カテゴリ間での階層的な依存関係を記述することにより、特定・記述される構成要素の恣意性は大きく排除される。

さらに、こうした階層的なシステム記述には、同じカテゴリ内の構成要素間の関係性の記述における恣意性を排除する効果も期待できる。同じカテゴリ内の要素間の関係性は、アウトプットの実現における相互依存関係ないし、インプットの利用における相互依存関係の2点から論理的に記述されるためである。たとえば、活動要素間の関係性は、同じ価値提案に寄与するか否かと（アウトプットの利用における相互依存関係の有無）と、同じ資源に依拠するか否か（インプットの利用における相互依存関係の有無）という2つの側面から記述されることとなる。

## 5. おわりに

本稿では、ビジネスモデルという概念を巡って展開されてきた議論を振り返ることで、当初において曖昧で多様であった当該概念の定義や概念が近年収束しつつある一方で、理論的基盤に欠けるという課題が残されていることを明らかにした。さらに、この課題への対応策として、資源/能力-活動-価値提案のシステムとしてビジネスモデルを記述する枠組の有効性を指摘した。

ビジネスモデルという概念は、ICT技術の発展を背景として事業プロセスが多様化するなか、経営学の領域において、競争優位性を説明する新たな分析単位や拡大するイノベーションの対象として、様々な文脈で盛んに論じられてきた。これらの議論では、その目的や文脈を反映して、ビジネスモデルは多様な意味で用いられ、そうした議論の中には、その意味や定義が曖昧なままバズワードとして利用するものも少なくなかった。

こうした経緯の反省として、2000年代以降、ビジネスモデルという概念の意義や定義が検討されていくことで、顧客価値が創造されるプロセスの記述・検討を試みる点と、これを含む事業プロセス全体の創発特性の理解を試みる点にビジネスモデルの概念的意義を求める共通理解が形成されていく。この共通理解に基づき、ビジネスモデルの定義は、価値の創造と獲得を可能とするシステムという定義に収束していった。

しかしながら、そのシステム記述の多くは理論的基盤に欠ける枠組を通じて行なわれているため、これらの記述やそこから得られる知見の累積性は乏しく、ビジネスモデル研究は依然として未熟な状態にある (Foss & Saebi, 2018)。

この課題に取り組んだ Demil and Lecocq (2010) の検討からは、資源/能力-活動-価値提案システムとしてビジネスモデルを記述することによって、概念的意義に適合的かつ累積的な検討が可能となることが示唆された。Demil and Lecocq (2010) は、Penrose (1959) の企業観と環境観を援用することで、定常的な不均衡状態にある資源/能力-活動-価値提案システムとしてビジネスモデルを記述する

枠組を構築・提起している。この枠組は、価値提案が特定の活動群によって実現され、これらの活動群が特定の資源セットを通じて実現される、階層的なシステムとしてビジネスモデルの構成要素とその関係性の包括的な記述を試みるものである。また、この枠組において、資源は複数の潜在的な用役を有するものとして、価値提案はマネジャーによって主体的に認識・構想されるものとしてそれぞれ仮定されている。したがって、資源/能力-活動-価値提案の最適な組み合わせは、企業家的プロセスを通じて模索される一方で、この模索を通じて新たな知識や経験をマネジャーが獲得することで動態的に変化すると想定されている。この点において、顧客価値の創造における企業家的プロセスの役割や影響の検討を試みるものであり、ビジネスモデルという概念に求められるもう一つの意義・期待に合うものである。

多様化する事業プロセスに関する理解の拡張と深化に向けて、資源/能力-活動-価値提案システムとしてビジネスモデルを記述する枠組の精緻化と、これに基づく経験的研究が求められる。

---

(1) 同様の指摘として、Teece (2018: 40) は、「RBV は、持続的競争優位性をもたらす資源やケイパビリティに向けて資産をまとめることに注目するけれど、これは（事業）プロセスのほんの一部にすぎない…。（それらは）一貫した戦略や妥当な BM に向けて活用される必要がある」と論じている。

(2) **organizational structure** は、資源の活用に向けた組織活動と他組織との関係性を含むものであり、価値連鎖 (value chain) や価値ネットワーク (value network) に相当するものとして定義されているため、組織活動という訳語をあてている。

## 参考文献

- Afuah, A. (2009). *Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage*. Routledge.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6 - 7), 493-520.
- Aversa, P., Furnari, S., & Haefliger, S. (2015). Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005-2013. *Industrial and Corporate Change*, 24(3), 655-676.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3),

- 529-555.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200-227.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long range planning*, 51(1), 9-21.
- Foss, N. J., & Stieglitz, N. (2015). Business model innovation: The role of leadership. In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business Model Innovation* (pp. 104-122). Oxford University Press.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The bell journal of Economics*, 418-438.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Mansfield, G. M., & Fourie, L. C. H. (2004). Strategy and business models- strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African journal of business management*, 35(1), 35-44.
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2-3), 247-261.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic management journal*, 17(7), 505-512.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business

- model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers*, John Wiley & Sons.
- Penrose, E. T. (1959) . *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell.
- Peprah, A. A., Giachetti, C., Larsen, M. M., & Rajwani, T. S. (2022). How business models evolve in weak institutional environments: the case of Jumia, the Amazon. com of Africa. *Organization Science*, 33(1), 431-463.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, 7(6), 485-501.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of management review*, 32(1), 219-235.
- Santos, J. D., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2015). Toward a theory of business model change. In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business Model Innovation* (pp. 43-63). Oxford University Press.
- Schneider, S. (2019). How to approach business model innovation: the role of opportunities in times of (no) exogenous change. *R&D Management*, 49(4), 399-420.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1147.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent



developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

(2023 年 1 月 5 日受理)