

査読論文

戦略経営としてのビジネスモデルについて¹⁾

小西 一彦
兵庫県立大学

＜要旨＞

ビジネスモデルの用語はわが国でも頻繁に使用されている。しかし、その内容は定かでない。定義も専門家の間ですらまちまちである。そこで、本稿では、この用語の概念について検討し、新しい定義を提案している。まず、「ビジネスモデル」を「ビジネス」と「モデル」に分けた上で、ここで言う「ビジネス」とは新時代の「戦略経営」のことである、また、「モデル」の概念は2義的である、「ビジネスモデル」の定義は、「①「未来の戦略経営の〈設計図〉」などであるか、②過去・現在の戦略経営の〈概念図〉」などである」、この「戦略経営」は、資本主義の第3期（新時代）に入って、アメリカ合衆国で誕生した歴史的な経営形態である、「戦略経営」の枝葉末節を捨象して概念化すると「ビジネスモデル」になる、逆に、適切な「ビジネスモデル」を設計し実践すると、「戦略経営」になる。最後に、ビジネスモデルの作成ツールで有名なイブ・ビニュールらの「ビジネスモデル・キャンパス」と根来龍之氏らの「戦略モデル・キャンパス」、著者自身の「戦略経営モデル」を紹介し、論評している。

キーワード：戦略経営、ビジネスモデル、ビジネスモデル・キャンパス、戦略モデル・キャンパス、戦略経営モデル

1. はじめに

ビジネスモデルの用語が頻繁に使用されるようになったのは、1990年代の後半以降である。したがって、これは新時代の経営の用語であると考えられる。

ところで新時代の経営は筆者の理解では「戦略経営」である。この「戦略経営」は、それ以前（「現代」）の経営が「管理的」であったのに対して、「戦略的」とであるという点に大きな特徴がある。それは1980年代のアメリカ合衆国（以下、合衆国）で誕生した。わが国では1990年代の後半からと考えられる。それはビジネスモデルの用語が頻繁に使用されるようになった時期と重なる。

ビジネスモデルの用語それ自体はすでにわが国でも頻繁に使用されていて周知である。しかし、

概念の内容は定かでない。定義も専門家の間ですらまちまちである。ようやく、最近になって、既存の文献を整理し体系的な理論を構築しようとする動きが見られるようになった²⁾。しかし、この分野の研究は、まだ、初期段階にあると言えそうである。議論すべき問題は多く課題も山積している。本稿は、そのうちの基礎概念について考察を行ない、筆者の見解を述べるものである。対象は新時代の経営の全体である。部分や特殊については稿を改めて議論する予定である。ビジネスモデルについての問題は重要で早急に解決すべきものが多いが、それらを議論し評価するにはその前提である基礎の問題の解決が必要である。いずれにしても、体系的な「ビジネスモデル論」の形成が急がれる。

2. ビジネスモデルにおける「ビジネス」の概念

ビジネスモデルの問題を議論するにあたり、必要なのは、次の二つの用語、すなわち、「ビジネス」と「モデル」である。ビジネスモデルの文献を数多く読んでみたが、これについて詳しく述べた文献はどこにも見当たらなかった。これは意外であった。そこで、本稿では、まず、これら2つの用語の検討から始める。

冒頭で、筆者はビジネスモデルは新時代の経営の用語であると言った。また、新時代の経営は戦略経営であるとも言った。つまりは、ビジネスモデルで言うところの「ビジネス」とは、「戦略経営」のことではないかということである。果たしてそれは正しいか。これは、既存の研究とは前提を異にしているかもしれない。そこで、この用語が頻繁に使用されるに至った時代的背景と関係づけて見ていくことにする。

2-1. IT 利用の新型ビジネスの登場とその衝撃

1990年代の中ごろ以降に、インターネット・ビジネスに代表されるIT利用の新型ビジネスが登場した。それら新型ビジネスは、ITを利用したビジネスであっただけでなく、経営の考え方や方法、仕組みなどでも既存とは大きく異なっていた。経営の全体で画期性があり、高い成長の可能性が感じられた。それが既存の企業に衝撃を与えた。既存企業も、従来のままでは社会の要請に応えることは難しく、事業の見直しや新規事業の創造が必要であることは十分に理解できた。しかし、その行動はあまりにも遅く、成果もわずかであった。新型ビジネスの登場とその衝撃が契機となって、ようやく本格的に新時代の経営が行われ始めた。経営の研究者たちも新時代に求められる経営のあり方を本格的に研究するようになった。そんな中で、ビジネスモデルの研究の成果も伝わり、概念の有用性が評価されて、ビジネスモデルの研究が始まったのである。

このような状況を反映してか、初期のビジネス

モデルの研究では、表象されたビジネスとしては、インターネット・ビジネスやIT利用の新型ビジネスが多かった。日本の特許庁も「ビジネスモデル特許」を制定するにあたり、あえてITの利用を認可の条件としたのも、このような時代的背景を反映していたのかもしれない³⁾。

しかし、その後、ビジネスモデルの事例研究や実証研究が進展していくにつれて、IT利用の新型ビジネスだけがビジネスモデルの対象であるとは限らない、他にも関係するビジネスがあることが明らかになっていった。今では、ビジネスモデルの対象にならないようなビジネスを探す方が難しいほど、広くビジネス一般にまで広がっている。もちろん、ビジネス一般という名のビジネスは存在しない。どのビジネスも特殊な形態で存在するビジネスである。研究では、それら特殊なビジネスの特殊性を、ひとまず、意識の層で捨象し、一般的な形態のビジネスを仮構し、表象して、概念化する。その際の一般的な形態のビジネスとはいかなるものであるかが問題となる。人によっては「太古の昔にも存在したようなビジネス」まで含めて議論する向きもあるが⁴⁾、それは拡げ過ぎである。そこまで拡大するとこの用語の本質や歴史的意義が解明できない。用語の歴史的背景を考えると、筆者は新時代の経営である「戦略経営」であると思うのである。

2-2. イノベーション概念の拡張の影響

イノベーション概念の拡張もビジネスモデルの用語が頻繁に使用されるようになった時代背景の一つであると考えられる。今もイノベーションに関係したビジネスがビジネスモデルの対象であるかのようにイメージされている。ちなみにわが国でのイノベーションの用語は、ビジネスモデルの用語よりも早く、1980年代に入った頃から広く使用されるようになった。それまでは、まだ、製品や生産の技術に関係した用語であったが、1970年代の末頃になって、わが国と欧米諸国の間で激しい貿易摩擦が起こり、日本も独自の技術の開発が

必至となり、国を挙げてイノベーションへの投資が行なわれていった。2007年には、R&Dの支出はアメリカに次いで世界第2位となるほどイノベーション投資大国にまでなった。しかし、その投資で得た特許によって形成された世界市場を長期に亘って維持することができず、早期に撤退するという事態が多発した（クレイトン・クリステンセン教授の「イノベーションのジレンマ」の好事例国）⁵⁾。問題は、第1に、イノベーション概念の誤認、第2に、技術と生産が起点のリニア型イノベーション開発思想への強いこだわり⁶⁾、第3に、世界の市場構造の変化についての過小評価⁷⁾、第4に、ビジネスモデル設計の誤り⁸⁾、などであった。イノベーションの概念は、経済学者のJ・シュンペーター（『経済発展の理論』1912年）の提唱によるものであったが（原書では「新結合」、イノベーションの意）、それは技術の革新だけではなかった。技術という用語も原義ではより広い内容の概念であった。1990年代の後半になって、ようやく技術とイノベーションの概念が広く解釈されるようになり、マーケティングや経営組織などにも適用された。そして経営の全体にも適用されるようになって（経営革新）、ビジネスモデルとの接点が生まれた。また、ベンチャーとの接点も出てきて、イノベーションとベンチャーとビジネスモデルが互に関係し合うようになった。今では、これらは統合して経営全体の革新に大きく貢献する経営の主要要素として機能している。そこで、ビジネスモデルの対象としてのビジネスは、イノベーションやベンチャーと関係したビジネスであるという認識が生まれる。実際、イノベーションやベンチャーと関わることで、新しいビジネスモデルが開発されたり、社会に貢献しているという事例は沢山見られるようになっている。

しかし、このイノベーションやベンチャーも、必ずしもビジネスの全体を代表するものではない。その一部である。ピーター・ドラッカーの言葉を借りるまでもなく、イノベーションは、マーケティングとともに経営にとって重要な、しかし、部分

の機能である⁹⁾。これをビジネスの全体であると判断して、イノベーションを起すビジネスだけがビジネスモデルの対象であると考えるのは正しくない。同じくベンチャーも新時代の経営では重要であるが、ビジネス全体のサイクルでは特殊な段階（スタートアップ期と成熟後期後）で重要となる概念である。それらよりも、それらも含んだビジネス全体の概念である「戦略経営」こそが、ビジネスモデル（全体）の対象としてのビジネスであると考えるのが正しいと思うのである。

2-3. 合衆国の戦略経営と戦略経営論、ビジネスモデル研究の伝播の影響

第3の時代背景として考えられるのは、これも1990年代の半ば以降であるが、合衆国で1980年代の中頃に戦略経営と戦略経営論が誕生し、日本にも伝播して本格的に採用され始めた。また、ビジネスモデルの研究の成果も伝わってきた。それらが、日本企業の経営者と経営研究者、マーケティング研究者、会計研究者などに大きな影響を与えた。

わが国の経営研究では、それまでも、「価値創造」や「競争優位」、「経営成果」などは、経営の部分や個別の資源と関係づけて概念化され、機能主義的に理論化される傾向が強かった¹⁰⁾。合衆国からの戦略経営と戦略経営論、それにビジネスモデル論の成果の影響と、わが国での戦略経営の展開を背景に、既存の経営理論の見直しが行なわれていった。その中で、ビジネスモデルの概念の有用性が評価されていったのである¹¹⁾。

「価値創造」については、例えば、利益を目的にするだけでなく、社会問題の解決を行う場合も、企業は顧客に対して何らかの「価値」を提供する必要があるが、それには、既存の「単一企業のみならず顧客や供給業者といったビジネスにかかわるプレイヤー（パートナー）をも取り込んだ分析単位」を含むとするビジネスモデルの考え方には合理性が感じられた¹²⁾。「ブランド構築」でも、単独主体のブランド概念では難しい現象も複数主体

の考え方なら合理的に説明できると考えられた。

「競争優位」の概念に関しても、これまでの経営学では競争の優位性の源泉は個別の構成要素に求められていたが、それよりも経営の構成要素の全体が競争優位の源泉であるとするビジネスモデル論の方が実体を良く説明すると考えられた。

「売上」や「利益」などの「経営成果」についても、これまでの経営学では、どちらかと言うと会計的要素であるので、経営者の意思決定では、過小評価されるか、後回しにされる傾向があった。しかし、ビジネスモデル論では、それらは他の要素と同程度に重要視されていた。おりしも、欧米企業と比べての日本企業の利益率の低さが問題になり、その原因の解明と対策の提案が課題とされた時期とも重なり、ビジネスモデルの概念の特質が、理論だけでなく、実践でも評価を得て、利用されるようになったのである¹³⁾。

このような状況を反映して、「ビジネスモデルとは価値創造の仕組みである」¹⁴⁾や「競争優位を生み出す仕組みである」¹⁵⁾「稼ぐ仕組みである」「儲けを生み出す仕組みである」¹⁶⁾などといった主張や定義がなされていった。現在は、このような主張や定義が、相当、多くの人々に受け入れられている。また、それを基礎にしてビジネスモデルの研究や開発が行なわれている。

しかし、そのような主張や定義で表象されるビジネスは、いずれも実際のビジネスの全体ではなく部分である。それも多分に機能に偏したビジネスである。そして機能主義的な観点から見たビジネス像である。「仕組み」という言葉がよく使用されるが、それは構造、システム、制度、など、ビジネスの全体を構成する経営的要素の一部である。そのような一部から全体を評価したり定義するのは妥当とは思えない。

以上、ビジネスモデルで使用される「ビジネス」という用語について、既存の文献では、真正面からこれを取り上げて議論したものは見つからなかったが、論者たちの意識の層では暗黙のうちにイメージされているのではないと思われるビジネス

像を、この用語が登場した時代背景と関係づけて考察してみた。いずれも筆者から見ると妥当であるとは思えない。それよりも端的に「戦略経営」であると見た方が正しいと思えるのである。もちろん、それでは、「戦略経営」とは何かが問われるだろうが、それは後で述べるとして、その前に、もう一つの用語である「モデル」についても見ておくことにしたい。

3. ビジネスモデルにおける「モデル」の概念

この「モデル」についても、既存の研究では、正面から取り上げて詳しく述べた文献は見当たらなかった。概念も定義も不明なままで、この用語が使用されているので不思議に思えた。「モデル」という言葉はあまりにも広く使われているので、今さら専門書で議論する必要はないものと考えられているかもしれない。しかし、そうではない。「ビジネスモデル」の定義では、頻繁に、「ビジネスモデルは……の仕組みである」と書かれているのである。それでは「モデル」は「仕組み」とか問いたくなる。もちろん、「モデル」は「モデル」であって「仕組み」ではない。そこで、この「モデル」とは何かについて、やはり一定の議論はする必要はあると思うのである。これを通じて、ビジネスモデルの本質に迫れるかもしれない。

まず、「モデル」は、専門用語ではなく、知識用語であるとすれば、資料としては辞書が利用できる。例えば、『デジタル大辞泉』（小学館）を開けてみると、いろいろな「モデル」の使用例が書かれている。『大辞林 第三版』（三省堂）でも同じである。あたかも使用例の紹介がこの用語の説明であるかのようである。記述も羅列的である。用語の意味が全く分からないので参考にならない。唯一、『世界大百科事典 第2版』（平凡社1998）でだけ、分類基準が明示され、それに沿って使用例が紹介されている。比較的に分りやすい。参考になったので利用させていただく。

これによると、「モデル」には基本的に二つの意

味がある。一つは、絵画、彫刻、写真、小説などのモデルであり、これはいわば〈原型〉としてのモデルである。人は、この意味でのモデルに基づいて、何かを作るわけである。いま一つは、プラスチックモデルで代表されるようなモデルであり、これはいわば〈模型〉としてのモデルである。この場合には、人は、何かに対してそのモデルを作るわけである。したがって第1の意味では、モデルは何かに先立ち、第2の意味では、何かがモデルに先立つことになる。』『世界大百科事典 第2版』（平凡社1998）¹⁷⁾

そこで、筆者なりに「モデル」の概念を定義すると、1) ある「もの¹⁸⁾」（事物、性質、関係、観念）が実現される前に、それを人間が意識の層で形成する、ある「もの」の〈原型〉または「基礎」「基準」「模範」「サンプル」「設計図」などである。または、2) ある「もの」（同上）が実現された後に、人間が意識の層で形成する、ある「もの」の〈模型〉または「模写」「模型図」「概念図」などである。

このように、「モデル」の用語は二義的に認識され定義できる。いずれも、「モデル」は「実体」に対応した人間の「意識」の形成物である。ビジネスモデルにおける「モデル」もこのように二義的に理解して使用されているものと考えられる。第1は、あるビジネスが行われる前に、人間が意識の層で形成する、または文書やサンプルなどの形で提示する、未来のビジネスの〈原型〉または「設計図」などである。第2は、既に実践されたあるビジネスを観察し模写し模型化した、過去または現在のビジネスの〈模型〉または「模型図」「概念図」などである。但し、この第2のモデルを、模倣したり変形したりして、それに基づいて、あるビジネスが実践されたりすると、それは、第1の意味の「モデル」として機能するので、第1に含まれるだろう。

第1と第2のいずれの「ビジネスモデル」も、「実践としてのビジネス」に対応して存在する「観念としてのビジネス」であると考えられる。第1

の「ビジネスモデル」は、未来の「実践としてのビジネス」に先立ち、その〈原型〉または「基礎」「基準」「模範」「サンプル」「設計図」として存在する「もの」と考えられる。この「ビジネスモデル」は、未来の「実践としてのビジネス」に役立つ「ビジネスモデル」であるだろう。または、実証研究に役立つ「ビジネスモデル」であるだろう。ここでは現在の「ビジネスモデル」と未来の「実践としてのビジネス」は分離して存在している。もし、「実践」という概念を広く解釈して意識活動も含むとすると、「ビジネスモデル」の形成行動も「実践」に含まれるであろうから、「実践としてのビジネスの一過程」であるかもしれない。第2の「ビジネスモデル」（「観念としてのビジネス」）は、過去の「実践としてのビジネス」が行なわれた後で、そのビジネスの〈模型〉または「模型図」や「概念図」として形成される「ビジネスモデル」であるだろう。過去や現在のビジネスを対象に形成されるので、事例研究や理論研究に役立つ「ビジネスモデル」である。但し、これを模倣し変形して、あるビジネスが実践されたりすると、それは、第1の意味の「モデル」として機能するので、第1の意味の「ビジネスモデル」の概念に含まれる。

このように、ビジネスモデルの用語を概念化したり定義したりする場合は、まず、その「ビジネスモデル」（「観念としてのビジネス」）が、「ビジネス」（「実体としてのビジネス」）との間でどのような関係にあるかについて、観念と実体の二重的な時間的位置関係を正しく区別し認識しておくことが必要である。さもなければ議論は噛み合わず混乱するだろう。また、先にも述べたように、「ビジネスモデル」における「モデル」の内容も、まずはビジネスの「部分」や「機能」ではなく、「全体」であり、「本質」を重視して認識し定義すべきである。「部分」や「機能」についての考察や議論はこの後で行うのが正しい方法である。

4. ビジネスモデルの定義

以上、ビジネスモデルにおける「ビジネス」と

「モデル」という2つの用語について考察してみた。これを踏まえて、筆者なりに「ビジネスモデル」の概念を定義すると、次のようになる。

まず、「モデル」の用語は二義的であるので、「ビジネスモデル」も二義的に表現できる。すなわち、「ビジネスモデルは①未来の「戦略経営」の〈設計図など〉であるか、②過去・現在の「戦略経営」の〈概念図など〉である」。

そこで、「戦略経営」についてであるが、これは、まだ、わが国では馴染みが薄い用語であるかもしれない。冒頭でも書いたように、1980年代に合衆国で誕生した新時代の経営の概念である。これに関する研究はすでに大量に蓄積されている。実際でも、海外で多くの企業がこれで成功している。わが国でも優れた業績を上げている企業は、概ね、「戦略経営」を行なっていると見てよいであろう。21世紀（「新時代」）の経営の基本形態であると筆者は見ている。そして、この「戦略経営」の枝葉末節を捨象し、抽象し、概念化していくと、「ビジネスモデル」になる。逆に、内外の条件を踏まえて、最適な「ビジネスモデル」を考案し、具体化し、タイミングよく実践していけば、「戦略経営」になる、というのが筆者の見解である。「戦略経営」の大きな特徴は、冒頭でも書いたように、それまで（「現代」）の経営が「管理的」であったのに対して、「戦略的」とあるという点である。この経営の形態の登場は歴史的である。

5. 資本主義の時代変遷（第1期と第2期）

私たちは、いま、資本主義の時代に生きている。欧州では約270年前に始まり、日本では150年程前から始まった。

18世紀の中頃に、「第1次産業革命」が起こり、その頃から人類の歴史は資本主義の時代に入った。その資本主義の第1期（「近代」）は1880年頃まで続いた。その後、「第2次産業革命」と「第3次産業革命」を経て、1980年頃までの約100年が第2期（「現代」）であった。この第2期の特徴は、経済も経営も基本的に「管理的」であった

ということである。世界の先進国の生産と市場は、ごく少数の大企業によって支配され（寡占）、それを基礎にして、市場の価格と需給は寡占的に操作されていた。社会問題の多くは、概ね、国家によって解決されたので、寡占企業は生産と市場を適切に管理できさえすれば大きな利益を得ることができた、そんな時代であった。しかし、1970年代に入った頃から、資本の過剰でそれが難しくなった。市場は飽和化し、寡占企業同士が相互に参入を行ない、市場の境界線は不鮮明になった。どの国のどの産業の市場も超市場化し、グローバル化した。資本主義の市場は、再び、激しい対立と競争が支配する競争的市場へと構造的に変化したのである。それまでは国内で小さな市場で大きなシェアを占めたので寡占的に振舞うことができた大企業も、境界がなくなり、超市場化すると、小さなシェアしか占められず、中小企業とよく似た環境下におかれたのである。競争が著しく激化する中で生き残りをはかっていくためには、どの企業も生産・流通・管理の全てにおいて大幅なコスト削減と市場に対して迅速でかつ的確な対応ができる経営へと変化していかなければならない¹⁹⁾。

6. 新時代（資本主義の第3期）と戦略経営の登場

このような状況の世界で、まず最初に、新時代的な行動を開始したのは、日本であった。1970年代に2度の石油ショックに見舞われ、危機に瀕した日本は、石油に頼らない産業構造（創造的知識集約型産業構造）への転換を決意し、コンピューター産業の育成に力を入れた。1980年代に半導体の生産で世界一になり、高性能の製品を次々と開発し、世界市場に参入し制覇していった。その結果、合衆国の産業は空洞化し、1982年、貿易、財政、外貨が赤字になった。これに対して、合衆国政府は、ソフトの情報産業と大量のベンチャーの育成、そして日本に対して円高攻撃（ブラザ合意、1985年9月）と市場開放要求（SII、日米産業構造問題協議、1989年～）を国家戦略として

断行した。民間企業も経営のあり方を根本から見直し、「管理的経営」を改め、「戦略経営」を行うようになった。これらが功を奏して、1990年代に入ると、合衆国は、日本以上に成熟した超大国でありながら、高い成長率の経済を実現し、現在に至っている。それ以上に、中国やインドなどの大洋州の諸国も、情報産業とベンチャーの育成、「戦略経営」に力を入れて、高度成長を実現し、今もそれが続いている。一方、日本は、30年間も経済の低迷が続いている²⁰⁾。この日米と大洋州の歴史と現実を踏まえて、ビジネスモデルと戦略経営の問題を考えていかなければならない。

合衆国で、1980年代に、戦略経営が登場したのは、日本との国際競争だけが理由ではなかった。国内的にも、合衆国の企業による戦後の「管理的経営」に問題があった。日本企業との競争で敗北を喫する中で、「管理的経営」の限界が明白になったのである。

多様化し複雑化し激変する市場では、少数のトップだけで経営の全てを正しく意思決定することはできない。また、「マニュアル管理」では組織全体を有効に機能させることは難しい。「製品差別化」や「市場細分化」「計画的陳腐化」「多様化」「多角化」「多国籍化」など、戦後の合衆国企業が採用した「経営戦略」は、いずれも一定の顧客や一定のニーズを前提にした、製品、事業部、全社レベルの硬直的な戦略であった。しかし、1980年代以降の企業を取り巻く環境は、必ずしも国境の存在を前提としない、垣根が著しく低下した、特許で囲ったつもりでいてもいつの間にかオープン化してしまうような開放的な市場である。顧客も、成熟化し、グローバルに情報収集し、高度な情報通信機器を巧みに操作することができる、優れて新時代の人間である。「管理的」な「経営戦略」や経営行動が機能しないことは明白であった。加えて、限られた資本を有効に活用しなければならない総資本の観点からも、傘下の事業単位を分散放置しておくことは危険でかつ不効率であった。これらの問題は「経営戦略」の次元で解決するこ

とは難しい。傘下の多様性は認めるべきだが統合も必要である。そこで登場したのが、企業理念(目的・目標)であり、SWOT(強み、弱み、機会、脅威の分析)であり、ドメイン(誰に、何を、どのような方法で提供するか、事業領域の明確化)、などであった。経営者は、まず、これらを決定し、傘下の成員にそれに整合するように戦略を策定させ、実施させていく、そのような新しい体系の経営へと大きな転換が行なわれていったのである。それが「戦略経営」であった。

第1図 戦略経営の主な構成要素

1. 理念(目的・目標)
2. SWOT(強み、弱み、機会、脅威の分析)
3. ドメイン(顧客・ニーズ・価値提供方法の明確化)
4. 経営戦略(全社戦略・周期戦略・ベンチャー経営)
5. 事業戦略(SBU・部門別の戦略)
6. 機能戦略(マーケティング・生産・財務・人事・技術)
7. 組織マネジメント(権限移譲・リーダーシップ)
8. 危機管理(法令順守・情報開示・人材育成)
9. 社会対応(社会・市民・消費者とのネットワーク)
10. 環境対応(自然と人間の関係性・持続可能性)

出所) Garth Saloner, Andrea Shepard and Joel Podolny, *Strategic Management*, John Wiley & Sons, Inc. 2001. (石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社、2002年)、その他を参考に筆者作成。

「戦略経営」では、経営者的な意思決定は、トップだけでなく、段階別、部門別、機能別に分化した各部門のミドルやボトムでも行なわれる。そのための権限が委譲されていく。あたかも全体は経営者集団のようである。そのような権限委譲を前提に、まず、トップで、1. 組織の理念(目的・目標)、2. SWOT(強み、弱み、機会、脅威の分析)、3. ドメイン(誰に、何を、どのような方法で提供するか)の事業範囲)がグループ全体の意志として決定され、組織の成員で共有される。その下で、理念の具体化としての、4. 経営戦略、などが、全体として整合するように決定され、実施される体制になっている(第1図参照)。

このように、従来の「管理的経営」にはなかった新しい経営の要素が加わるとともに、各要素間の関係も刷新されている。ビジネス全体が新しい。

ゆえに新時代の経営形態であると言えるのである。この下で、マーケティング戦略も従来の「管理的」であった「経営者のマーケティング」²¹⁾が、「戦略的マーケティング」²²⁾へと名称も変わり、新しい展開を遂げている。

経営の組織も、それまでは硬直的で垂直統合型であったのが、柔軟で水平統合型またはネットワーク型へ、あるいはハイブリッド型へと変容している。このような戦略経営の下で、既存事業とは異質な、新事業、新市場の創造を行なうベンチャー経営も生成し本格的に展開するようになった。それが合衆国の多くの地域、産業で取組まれていき、機能していったので、活気ある合衆国経済が実現していったのである。残念ながら、日本は、この「戦略経営」や「ベンチャー経営」の展開で大きな遅れをとった。それが過去30年の日本経済の長期低迷の最大の原因であった、というのが筆者の見解である。

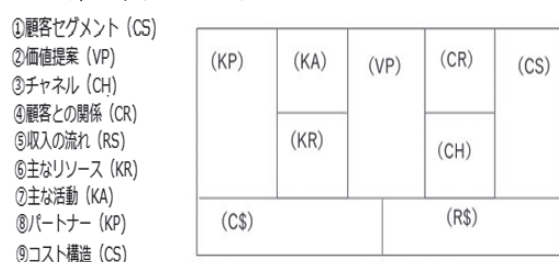
7. ビジネスモデル概念の特質

以上から、ビジネスモデルと戦略経営は、いずれも21世紀（新時代）の経営の概念であると言えることができる。その意味において歴史的であるとともに特殊的である。いずれも対象はまずはビジネスの全体である。しかし、ビジネスモデルは「モデル」であって「ビジネス」ではない。強いと言えば、「観念としてのビジネス」である。一方、戦略経営は「実体としてのビジネス」である。また、ビジネスモデルと戦略経営は、基本的な内容は同じと言えるが、枝葉末節ではそうではない。ビジネスモデルでは捨象が行われている。そのことから、ビジネスモデルは戦略経営とは違った別の特質も持つことになる。複雑で膨大な内容を含んだ戦略経営や戦略経営論よりも、ビジネスモデル（論）の方が、①ビジネスの全体が見えやすく、分かりやすい、②情報が伝えられやすい、③コミュニケーションのツールになりやすい、④ビジネスの修正が容易である、などがそれである。この用語が、わが国に、1990年代の後半に伝わると、

瞬く間に頻繁に使用されるようになったのも、それが日本の社会経済の要請に適合していたからであろうが、それだけでなく、内容の分かり易さや使い勝手の良さなどもあったからであろう。

第2図は、ビジネスモデルの作成ツールとして、いま、世界で最もよく知られている、アレックス・オスターワルダー&イヴ・ピニユールによる「ビジネスモデル・キャンパス」である。ここでは、モデルの対象はビジネスの全体であると考えられているようであるので、それは評価できる。

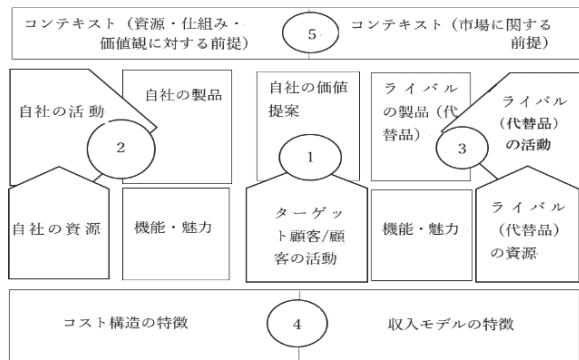
第2図 ビジネスモデル・キャンパス



出所) アレックス・オスターワルダー・イヴ・ピニユール著、小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション-ビジネスモデル設計者』翔泳社、2012年。なお、上図は、今津美樹『Business model Generation Workbook』翔泳社、2013年、38-39頁により、筆者作成。

9つの項目はいずれも実際のビジネスにとって重要な要素である。しかし、新時代の経営（戦略経営）の視点から見ると重要な項目がいくつも欠落している。とくに経営理念（目的・目標）やSWOT分析、危機管理、社会問題や環境問題への対応などがここでは無視ないし軽視されているので問題である。これでは成功的なビジネス（「戦略経営」）へと発展させられるか疑問である。「戦略経営」の〈設計図〉（「ビジネスモデル」）を作成するには欠陥がある。〈概念図〉としても体系的な「ビジネスモデル」論の構築の基礎に据えがたい。これよりも、わが国の根来龍之氏らが提唱される「戦略モデル・キャンパス」の方が、余程か新時代のビジネス（戦略経営）を対象として分析しようとされている（第3図参照）。

第3図 戦略モデル・キャンパス



参照) 根来龍之、宮樫香織、足代訓史『この一冊で全部わかるビジネスモデル』SBCクリエイティブ、2020年、30頁より筆者作成。

しかし、これも、まだ、十分ではない。戦略経営で重要な「経営理念」や「社会問題」「環境問題」への対応がない。⑤の「コンテキスト」で考えられるのかもしれないが、それでは位置づけが低く付随的である。「モデル」も、①〈概念図〉なのか、②〈設計図〉なのかが良くわからない。改善の余地はあるだろう。

そこで、最後に、冒頭でも書いたが、「ビジネスモデル」で言われる「ビジネス」とは、筆者は、「戦略経営」のことであると考えてるので、その観点から見た「ビジネスモデル」を図化すると、第4図のようになる。表中の10項目はいずれも1980年代以降の経営（戦略経営）では必須と考えられてきて実践もされてきた新時代の経営の基本的な要素である。これら以外にもまだ重要なものがあるかもしれないが、大抵は、これらの内に含まれ

第4図 戦略経営モデル（概念図&設計図）

1. 理念（目的・目標／ミッション・ビジョン）
2. 調査（環境・社会・経済・業界／SWOT）
3. ドメイン（顧客・ニーズ・価値提供の方法）
4. 全体戦略（広域・長期／PPM・周期戦略）
5. 部分戦略（地域・製品／差別化・細分化・多様化）
6. 機能戦略（MKG・製造・経路・収益・情報・技術）
7. 組織マネジメント（権限・リーダーシップ・組織文化）
8. 危機対応（情報開示・法令順守・人材育成）
9. 社会対応（社会・市民・消費者ネットワーク）
10. 環境対応（自然と人間の関係性、持続可能性）

出所) 筆者作成

る可能性は大きい。したがって「戦略経営」と「ビジネスモデル」では、これらが重要であり概念化したり定義するに当たり基本であると考えられる。

なお、この「モデル」を提案するに当たり、タイトルは、内容と分かり易さを考えて、「戦略経営モデル」と呼ぶことにした。念のため、YahooとGoogleで検索してみたが、同じものは見られなかった。海外ではあるかもしれないが、国内では、この用語は著者が最初のものである。

最後に、本稿は、「戦略経営」と「ビジネスモデル」の全体あるいは一般を対象に考察したものである。部分（例えば、経路モデルや収益モデル）や特殊（例えば、ソーシャルビジネスモデルやフリーモデル）や個別（各主体）を対象にした場合は内容も用語も異なることは言うまでもない。当然であろう。これらについては、後日、稿を改めて議論することにした。

8. おわりに

世界の政治と経済は混沌としていて未来を予測することはなかなか難しい時代である。しかし、資本主義は、今、間違いなく新しい時代に入っている。これを最も大きく規定しているのは、社会の支配勢力（成功企業）であり、彼らが行う「戦略経営」（ビジネスモデル）である。そこで、それを前提に未来を予測すると、今後何年間かは、新時代の特徴（不可逆的な時代の潮流）である、①市場の成熟化、②経済のグローバル化、③社会の高度情報化が、ますます、進展する時代であるだろう。その下で、どの主体（個人、組織、地域、国）も、上で見た「戦略経営」（ビジネスモデル）的な考え方や行動をとるようになるだろう。結果として、どの国のどの社会もいっそう新時代的な社会へと構造的にも変化していくだろう、というのが筆者の予測である。

もちろん、社会の未来を決するのは、最終的には市民であり消費者である。そこで、市民も消費者も社会の動向を正しく認識し正しく判断できる

のでなければならない。それには「戦略経営」(ビジネスモデル)との関連で社会を分析するのが近道である。また、市民も消費者も経済や経営にもっと深く参加して、あるべき社会の「目的」や「目標」を掲げて、最適な「ビジネスモデル」を設計し具体化し実践していくことが望まれる。今はそれが可能となった時代であるとも考えられる²³⁾。

注

- 1) 小西一彦「ビジネスモデルの概念について」(小林宏至監修『起業の鉄則塾』あうん社、2019年3月、所収)参照。
- 2) 張輝「日本におけるビジネスモデル研究の現状に関する序説的考察」『BMA ジャーナル』(Vol.16, No1, September 2016.)、足代訓史「ビジネスモデル研究の論点と展望」(『大阪経大論集』第65号第5号)2015、等、参照。
- 3) 「ビジネスモデル特許が認められるためには？」(『ビジネスモデル特許の知識』ライトハウス国際特許事務所、<https://www.lhpat.com/software/business/requirements.html>、2021年8月8日、閲覧)
- 4) 例えば、野口悠紀雄『世界史を創ったビジネスモデル』新潮選書、2017。
- 5) The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Clayton M. Christensen, Harvard Business School Press, 1997 玉田俊平太 監修、伊豆原弓 訳『イノベーションのジレンマ——技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』(翔泳社、2001)
- 6) イノベーション発生のプロセスに対する考え方の一つ。まず基礎研究から始まって、次に応用研究、開発、製造、販売を行うという逐次的プロセスを経てイノベーションは起きていくという考え方。
- 7) 1980年代以降、世界の市場構造は、21世紀(新時代)的へと大きく変化した。
- 8) 過去約30年間の日本経済の低迷の最大の原因はこれであったというのが筆者の見解である。
- 9) Drucker, Peter F. (1954), The Practice of Management, Harper & Row (上田惇生訳(2006)『現代の経営』(ダイヤモンド社)、とくに第5章「事業とは何か」参照。
- 10) 機能研究と機能主義は別である。機能研究は必要だが、機能主義は方法として問題がある。
- 11) 足代訓史(2015)「ビジネスモデル研究の論点と展望」(『大阪経大論集』第65号第5号)。
- 12) 同上、123頁。また、妹尾堅一郎「第4章 単体・単層から複合体・複層へ」(渡辺俊也編著『Business Model Innovation』白桃書房)、2011年、参照。
- 13) 原田誠司「ビジネスモデル戦略と企業競争力の再構築——事業構想の計画化に向けて——」([oai:nirr.lib.niigata-u.ac.jp:10623/36344](http://oai.nirr.lib.niigata-u.ac.jp:10623/36344), Provided by: Niigata Regional Repository, 2007, <https://core.ac.uk/download/pdf/70371528>. 2021年8月8日閲覧)
- 14) インターネットで調べると、日本の大手企業ではこの考え方の「価値創造モデル」を掲げているところが数多く見られる。各社のホームページを参照されたい。
- 15) 今枝昌宏『ビジネスモデルの教科書』(東洋経済新報社、2014年)では、戦略よりも「ビジネスモデル」が「競争優位の源泉」という考え方が示されている。
- 16) 原田誠司、前掲論文(48頁)、参照。他の論者も紹介されている。
- 17) 「モデルの解説」『世界大百科事典第2版』平凡社、1998年(<https://kotobank.jp/word/>) 2021年8月30日閲覧。
- 18) 「もの」の概念についても詳しく説明したいが、紙面の関係もあるので割愛せざるを得ない。別の機会で述べることにする。
- 19) 小西一彦「人間の外化と社会経済システム——戦略経営とベンチャー経営の時代——」(『情報処理 Vol.59, No.6』情報処理学会、2018) 516頁。

- 20)「同上」。なお、これらの統計はインターネットからでも容易に知ることができるので、ここでは省略する。
- 21) 森下二次也「Managerial Marketingの現代的性格について」(大阪市立大学商学部『経営研究』第40号) 1959年、同「続・Managerial Marketingの現代的性格について」(同、第41号) 1959年。
- 22) Philip Kotler, *Marketing: how to create, win, and dominate*, (木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング——いかに市場を創造し、攻略し支配するか』ダイヤモンド社、2000年、参照。
- 23) 具体的には、市民・消費者による「ソーシャルビジネス・ベンチャー」の起業を考えている。小西一彦「前掲論文」(2018) 参照。

参考文献

- Clayton M. Christensen, (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 (2001)『イノベーションのジレンマ——技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』(翔泳社)
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, Cengage Learning, 2009. (久原正治、横山寛美訳 2010『戦略経営論』同友館)
- Philip Kotler, (2000) *Marketing: how to create, win, and dominate*, (木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング——いかに市場を創造し攻略し、支配するか』ダイヤモンド社)
- アレックス・オスターワルダー&イヴ・ピニユール著 (2012)、(小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション』翔泳社)
- 足代訓史 (2015)「ビジネスモデル研究の論点と展望」(『大阪経大論集』第65号第5号)
- 今枝昌宏 (2014)『ビジネスモデルの教科書』東洋経済新報社
- 伊藤邦雄 (2000)『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社
- 今津美樹 (2013)『ビジネスモデル・ジェネレーションワークブック』翔泳社
- 経営戦略研究会 (2008)『経営戦略の基礎』日本実業出版社
- 小西一彦 (2018)「人間の外化と社会経済システム——戦略経営とベンチャー経営の時代——」(『情報処理 Vol.59. No.6』情報処理学会)
- 小西一彦 (2019)「ビジネスモデルの概念について」(小林宏至監修『企業の鉄則塾』あうん社)
- 妹尾堅一郎 (2011)「第4章 単体・単層から複合体・複層へ」(渡辺俊也編著『Business Model Innovation』高橋宏誠 (2010)『戦略経営バイブル』PHP 研究所)
- DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部 (2006)『ビジネスモデル戦略論』(ダイヤモンド社)
- 寺本義也／岩崎尚人 (2000)『ビジネスモデル革命』生産性出版
- 平野敦士カール (2010)『カール教授と学ぶ成功企業 31 社のビジネスモデル超入門!』(株)デイスカヴァリー・トウェンティワン。