



# ビジネスモデルとレポーティング

與三野, 禎倫

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 228(2):91-107

**(Issue Date)**

2024-06-10

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/0100490299>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100490299>



# 国民経済雑誌

THE  
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI  
(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

ビジネスモデルとレポーティング

與 三 野 禎 倫

国民経済雑誌 第228巻 第2号 抜刷

2024年6月

神戸大学経済経営学会

# ビジネスモデルとレポーティング

與 三 野 禎 倫<sup>a</sup>

本稿は、第一に、ビジネスモデル概念の発展をひも解く。ここでは、1990年代の後半からビジネスモデルの概念の発展に大きく貢献した初期のeビジネスと収益フォーミュラ、2000年代の初期以降にひろくビジネス一般に受け入れられてきた顧客への価値提案と価値創造、価値構成の意義について深く洞察する。第二に、2010年以降に非財務情報の開示の枠組みでひろく議論されているビジネスモデルの開示について、とくに企業業績を評価する際の重要性について見通す。ここでは、ビジネスモデルを視覚化するアイデアの一つであるビジネスモデルキャンパスを例に、重要な構成要素と要素間の関係である価値構成を特定し、それらを全体的な価値創造ストーリーに関連付けて開示することの重要性を強調する。

キーワード ビジネスモデル、価値提案、価値構成、価値創造  
ビジネスモデルキャンパス

## 1 はじめに

Chesbrough (2010) は、「偉大なビジネスモデルの中で追求される凡庸な技術は、凡庸なビジネスモデルを介して活用される偉大な技術よりも価値を持つであろう」(p. 354) と述べている。このようなビジネスの中核をつかさどるビジネスモデルとは何か。Osterwalder and Pigneur (2002) は、ビジネスモデルについて、一連の要素とその関係を含んだ特定の企業のビジネスロジックを表現する概念的なツールと表現した (p. 1)。このツールをSlywotzky (1995) はビジネスデザインと呼び、ビジネスデザインは、企業がどのように顧客を選択し、その製品とサービスを定義して差別化し、自社で実行するタスクとアウトソーシングするタスクを定義し、資源を配置し、市場に投入し、どのように顧客の効用を創造し、利益を得るのかを全体として理解するものだと表現した (P. 4)。このビジネスロジックの定義は、今日のビジネスモデルの概念を十分に描出している。

そこで本稿は、第一に、ビジネスモデル概念の発展をひも解く。ここでは、1990年代の後

a 神戸大学大学院経営学研究科, yosano@kobe-u.ac.jp

半からビジネスモデルの概念の発展に大きく貢献した初期のeビジネスと収益フォーミュラ、2000年代の初期以降にひろくビジネス一般に受け入れられてきた顧客への価値提案と価値創造、価値構成の意義について深く洞察する。第二に、2010年以降に非財務情報の開示の枠組みでひろく議論されているビジネスモデルの開示について、とくに企業業績を評価する際の重要性について見通す。

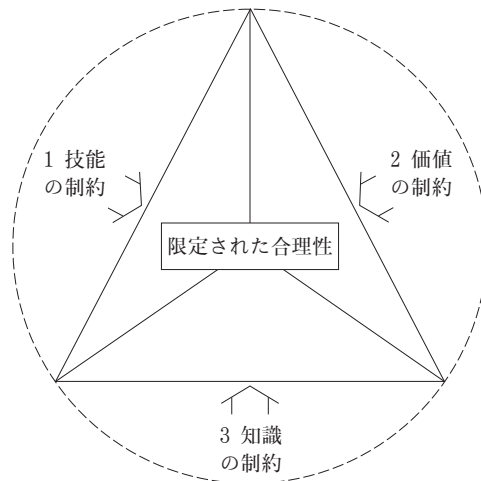
本稿の構成は、以下の通りである。第2節では、ビジネスモデルについて、技術と経済価値を結び付けるヒューリスティックなロジックであることをSimon (1976, 1978)の限定合理性と紐付けて説明する。第3節では、1990年代後半以降のeビジネスの普及と、新しいeスペースにおける新たなバリューチェーンの構築が、eビジネスモデルの発展に大きく貢献したことを記述する。第4節では、2001年にITバブルが崩壊した後、eビジネスモデルに収益フォーミュラが組み込まれたことを概観する。第5節では、ビジネスモデルの概念がひろく経営の文献で一般的になるに従って、モデル設計の中心には顧客価値と価値提案が据えられたこと、第6節では、顧客価値を創出するためには戦略的に主要な活動と資源を配置する必要があることを強調する。第7節では、ビジネスモデルの開示の意義を提示するとともに、ビジネスモデルを視覚化するアイデアの一つであるOsterwalder and Pigneur (2010)のビジネスモデルキャンパスの意義を提示する。最後の第8節では、本稿のまとめを述べる。

## 2 経済価値の実現に結び付くヒューリスティックなロジック

成功に導くビジネスモデルとは、企業が保有する潜在的な技術、資源、そして知識や実践的ノウハウを、経済的な価値の実現に結び付けるヒューリスティックなロジックである (see Chesbrough and Rosenbloom, 2002, p. 529)。人が組織する企業は、目標を達成するために「どのような行動をとれば良いかを発見または計算する能力に制約がある」(Simon, 1978, p. 10)。すなわち、人にはつぎの3つの合理性の制約がある (高橋, 2008, 692-693頁; Simon, 1976, pp. 39-40) (図1を参照) :

- 1 技能の制約：人は、意識の領域に存在しない技能、習慣、そして意識して起こすのではなく反射的におこる反射運動によって制約される、
- 2 価値の制約：人は、彼または彼女の価値および意思決定の際に彼または彼女に影響を与える目的の認識によって制約される、
- 3 知識の制約：人は、彼または彼女の職務に関連した事柄についての彼または彼女の知識の程度によって制約される。

図1 Simon (1976) の限定された合理性



合理性の制約には、その他のものもあるかもしれないが、これらの3つの制約に代表される「限定された合理性」(bounded rationality; Simon, 1976, pp. 38-41)をもつ人が、問題の解決を行う。この解決方法こそ、「必ずしも正しい解が得られるとは限らないが、多くの場合に正しい解が短時間で得られることが経験的にわかっている方法」と定義されるヒューリスティック(植田, 2021, 411頁; Newell and Simon, 1972, pp. 91, 98-104)である。

「ヒューリスティックは人間が判断や意思決定の際に用いる経験則(rule of thumb)である」(本田, 2020, 534頁)。この経験則は、企業が保有する技術、資源、そして企業に埋め込まれた知識や実践的ノウハウによって具体化される。

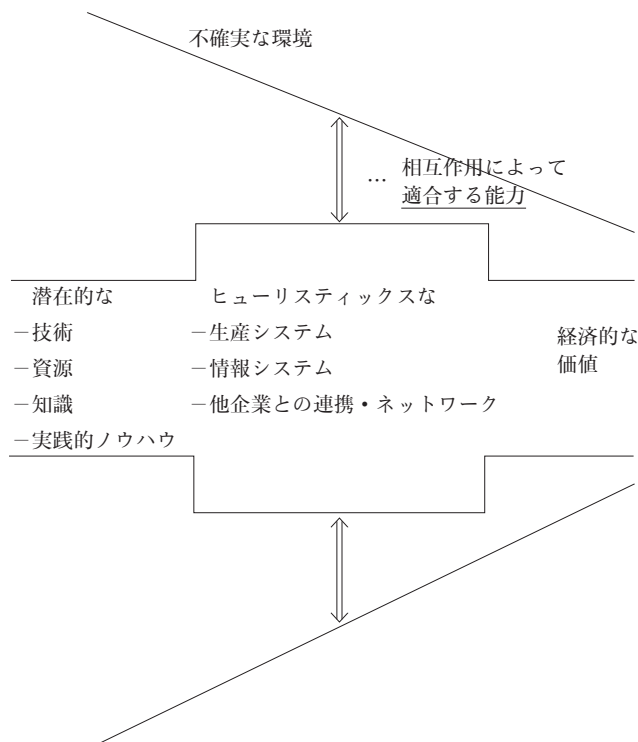
入口に企業が保有する技術や資源、出口に経済的な価値が示される問題を解く空間を描くと(図2を参照)、企業は問題が解決するまで何度も解決策を繰り返しこの空間の中を歩き来する(see Simon, 1992, p. 154)。この問題空間の中には、企業の生産システム、情報システム、そして他企業との連携・ネットワークが含まれる。これらのシステムは、企業が保有する技術、資源、そして知識や実践的ノウハウと結び付いて、熟練した専門的な技能をもつ企業行動を生み出す。熟練した専門的な技能をもつこのシステムは、目標を設定し目標に導く一連の行動の中から目標に最も適合する行動を選ぶ手段-目標分析(means-ends analysis)または他の論理的思考の形式に関する能力と、ヒューリスティックな検索を含む。そしてこのシステムの核は、適切な手がかりを認識して、直感的に行動できる能力にある(Simon, 1992, pp. 155-156)。

ここで重要なのは、「人そしてすべての物理的に象徴されるシステムの合理的な行動は、課題を遂行する環境の構造と、課題を遂行する主体が論理的に計算する能力の2つの刃をも

つはさみで形造られている」(Simon, 1990, p. 7) ことである。「人によるヒューリスティックの使用という側面だけでなく、人が経験する実世界という側面の相互作用をもって、人の判断や推論を理解する」(白砂他, 2022, 409頁) 必要がある。

人で組織される企業は、不確実な環境の中で将来予測を行いながら、経験則を頼りに目標に最も近いであろう不確実な手段を繰り返して目標に近づく。この不確実な環境にどのように適合していくかという能力が、企業の行動を大きく規定する。

図2 Simon (1990, 1992) の熟練した専門的な技能をもつ企業行動



### 3 eビジネスの普及とeビジネスモデル

ビジネスモデルの概念は、情報システム、経営管理、そして企業戦略の分野でますます一般的になっている。この概念は、伝統的な企業戦略やeビジネス、その他の分野で使われているが、とくに情報システムと企業戦略の関係を説明するときに有用である (Hedman and Kalling, 2003, p. 49)。実際にビジネスモデルの概念の発展は、1990年代後半のインターネットの台頭によるeビジネスの普及<sup>1)</sup>とニューエコノミー<sup>2)</sup>の出現に密接に関連している。eビジネスの普及は、時間と距離の制約を取り除くことによって、多くの新しいビジネスを生み出

してきた。時間と距離の制約が取り払われることによって、企業は (1) 地理的な顧客ベースをおおきく拡大することができるとともに、(2) ビジネス空間も物理的物的空間から電子情報空間におおきく拡大する。ビジネス空間の拡大は、電子情報空間の機能の一部を担うビジネスを可能にする。たとえばサイバーリスクの防衛の機能を担うウイルスバスターや、電子画像の作成や編集を高精度で行うことができる Adobe の Photoshop は、(a) 新たに出現した電子情報空間においてセキュリティや電子画像をビジネスとするコミュニティを形成する。(b) それぞれはコミュニティを牽引するリーダーの役割を果たす。それぞれの企業の技術は、電子情報空間において新たに生まれたサイバーセキュリティの脅威を防衛したい顧客と、電子画像の作成や編集を行いたい顧客を創出する。そして (c) 技術の発展は、顧客のロイヤルティを獲得するとともに、新規顧客の裾野を広げる。これらの技術の発展は、コミュニティに新たな企業を呼び込んで企業コミュニティを大きくする。

このように e ビジネスの普及は、いかに企業が電子通信を効率的かつ革新的に進化させたデジタル技術を、新たな顧客価値を創出するビジネス機会の獲得に結び付けることができるか、に焦点が当てられる。このビジネス機会の獲得に向けた設計図が e ビジネスモデルである。e ビジネスモデルの研究に先鞭を付けた Timmers (1998) は、ビジネスモデルをつぎの 3 つの要素で定義する (表 1 を参照)。

表 1 Timmers (1998) によるビジネスモデルの定義

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 多様なビジネスアクターと彼または彼女らの役割を含む、製品、サービス、そして情報フローの構造；</li> <li>• 多様なビジネスアクターの潜在的な便益の記述；</li> <li>• 収益の源泉の記述。</li> </ul>
---

出所：Timmers, 1998, p. 4.

そして Timmers (1998) は、つぎの 10 の代表的な e ビジネスモデルを提示する (pp. 6-9) (表 2 を参照)。2 の e 仲介は、電子決済の仲介業者に代表される。4 の e モールは、一つの傘の下に複数の e ショップがぶら下がり形成される。5 の第三者マーケットプレイスは、複数の企業が第三者に Web マーケティングを任せて、第三者は自らのプラットフォーム上で複数の企業の製品やサービスを販売することを言う。6 のバーチャル・コミュニティは、バーチャル・コミュニティ・カンパニーによって提供される基本的な環境に、顧客やパートナーが情報を追加していくことを言う。バーチャル・コミュニティ・カンパニーの収益源は、メンバーシップ・フィーや広告料である。7 のバリューチェーンのサービス提供者には、FedEx や UPS のように Web で荷物の配送を受付けてパッケージを追跡するシステムが含まれる。8 のバリューチェーンのインテグレーターは、分散協調作業をサポートするシステム等の複数のプロジェクトを支援する ESPRIT プロジェクト (1983-1998年) が代表例である。

9のコラボレーションプラットフォームは、企業間のコラボレーションの手段や道具のセットと情報環境を提供する。コラボレーションプラットフォームの収益源は、メンバーシップ・フィーやデザイン、ワークフロー、文書管理などの専門的なツールの販売である。10の情報の仲介業者には、インターネット上のデータを暗号化するSSL/TLSサーバー証明書等の認証業務やマーケット・リサーチが提供する商業的情報が含まれる。

これらの10の代表例を見ると、eビジネスによって新たな電子情報空間が生成され、そこに新たな顧客とビジネス機会が創出されてきたことがわかる。企業は、eビジネス空間において、新たな問題に直面する顧客のソリューションを提供している。

表2 Timmers (1998) によるeビジネスモデルの10分類

1 eショップ
2 e仲介
3 eオークション
4 eモール
5 第三者マーケットプレイス
6 バーチャル・コミュニティ
7 バリューチェーンのサービス提供者
8 バリューチェーンのインテグレーター
9 コラボレーションプラットフォーム
10 情報の仲介業者

出所：Timmers, 1998, pp. 5-6.

2年後にRappa (2000)は、eビジネス空間における新たな課金と支払い方法に着目してeビジネスモデルを分類した。ここでは、Webで観察される包括的で説得力のある41のビジネスモデルのタクソノミー（分類）を提示したうえで、9つのカテゴリーに纏めた（表3を参照）。

3のインフォメディアリー（infomediary）とは、消費者の購入行動に関する情報を収集し販売する業態である。4のマーチャント（merchant）には、バーチャルまたはカタログのマーチャント、クリック・アンド・モルタル、ビットベンダーが含まれる。6のアフィリエイトには、バナーエクスチェンジ、ペイパークリック、レベニューシェアが含まれる。7のコミュニティには、利用者のロイヤルティにもとづいたオープンソース、オープンコンテンツ、公共放送、ソーシャルネットワークサービスが含まれる。9の公共料金またはオンデマンドは、利用者のサービスの利用量または使った分だけ支払う方式（pay as you go）にもとづく。

このようにeビジネスは、従来のビジネス空間の変容を生み出し、企業は従来とは異なった機能を担って収益を得る。ここでは、eスペースにおけるコミュニティの形成とコミュニ

表3 Rappa (2000) の e ビジネスモデルの 9 カテゴリー

1	仲介
2	広告
3	インフォメディアリー
4	マーチャント
5	Web で直販する製造業者
6	アフィリエイト
7	コミュニティ
8	サブスクリプション
9	公共料金またはオンデマンド

出所：Rappa, 2000, pp. 2-6.

ティを基礎としたネットワークが鍵となる。e ビジネスの普及は、IT を通じたバーチャル・コミュニティ等の戦略的なコミュニティの創出を可能とする。そして企業は、戦略的なコミュニティを通じた e スペースにおいてビジネスを展開する。e スペースにおいては、提携やアウトソーシング、そしてバーチャル企業などの新たなビジネススタイルがますます一般化する (Kodama, 1999, p. 496)。

コミュニティを基礎としたネットワークは、ビジネス・コミュニティのコンピテンシーを継続的に創造し、イノベーションを生み出し、そして推進する優れたリーダーシップを求める。またコミュニティを基礎としたネットワークにおける新しいスタイルを積極的に取り入れた企業戦略を採用した企業が、e ビジネスにおける成功の鍵を握る。コミュニティを基礎としたネットワークは、最も優れたリーダーによる迅速な意思決定を通じて、ビジネス・コミュニティに時間と価値に関する便益をもたらす (Kodama, 1999 p. 508)。

最も優れたコミュニティを基礎としたネットワークのリーダーは、もはや時間と距離の制約を受けない。従業員による事業活動は、ビジネス・コミュニティの内部と外部における連携を通じて、効率性を向上する；そして継続的にビジネス・コミュニティのコンピテンシーの創造とイノベーションを引き起こす。これらのコミュニティを基礎としたネットワークが創出するアドバンテージは、(1) いかに経営管理においてスピードと卓越さを実現できるか、(2) いかに顧客価値を創出するビジネスモデルを設計できるか、そして (3) いかにコミュニティのマネジメントを進展できるか、に直接に関連する (Kodama, 1999 p. 508)。

#### 4 dot-com バブルの崩壊と収益フォーミュラの組込

1990年代後半には、企業に dot-com という名前を付けるだけで、その企業のビジネスモデルは潜在的に収益性を持っている、あるいは少なくとも投資家にとって魅力的であるというシグナルを発信するのに十分であった。従来の e ビジネスモデルの議論は、実在する店舗型

表4 eビジネスの収益フォーミュラの7分類

支配的な収益モデル	基本的なアイデア	変容した型
手数料	取引の規模に応じて課される手数料	売買フルフィルメント業務、取引所市場、ビジネス取引のコミュニティ、買手のアグリゲーター、流通の仲介業者、仮想モール、メタメディアリー、オークションの仲介業者、リバースオークション、クラシファイド、検索エージェント、パウンティ仲介業者、仲人、P2P コンテンツプロバイダー、取引の仲介業者
広告	エンドユーザーは広告によって補助を受ける	一般化ポータル、パーソナライズドポータル、特化ポータル、アテンション／インセンティブ・マーケティング、無料モデル、インフォメディア登録モデル、レコメンダーシステム、格安ディスカウント業者、コミュニティプロバイダー
マークアップ	売上時の付加価値	仮想販売業者、カタログ販売業者、クリック・アンド・モルタル、ビットベンダー
製造	製造時の付加価値	メーカー直販、コンテンツプロデューサー、電子調達、ネットワーク接続ユーティリティプロバイダー、ブランド統合コンテンツ
紹介	顧客をビジネスに紹介するときの手数料	リードジェネレーター
購読	無制限に利用するときの料金	ISPs/OSPs, ラストマイルオペレーター、コンテンツクリエイター
有料サービス	従量制サービスの料金	サービスプロバイダー、B2B サービスプロバイダー、バリューチェーンサービスプロバイダー、バリューチェーンインテグレーター、オーディエンス仲介業者、コラボレーションプラットフォームプロバイダー、アプリケーションサービスプロバイダー

出所：Afuah and Tucci, 2001, p. 104.

のビジネスとは異なって、eビジネスのコンテキストでどのように価値を創出していくかに焦点が当たっていた。このときeビジネスモデルの議論は、ひいき目に見ても実際の収益フォーミュラを見落としがちまたはインターネットでの商売を実際の利益に変換することに関して完全に楽観的すぎたと言えよう。実際にITバブルの崩壊によるハイテク株の暴落後、アナリストと投資家の行動は急激に変化し、dot-comというシグナルの発信は、逆効果となる。dot-com企業は打撃を受け、インターネット企業のビジネスモデルを模倣するだけではもはや成功を見込めなくなった。今やいかなる魅力的な流通経路を持っているかに関わらず、利益の創出が求められることとなった(Nielsen and Lund, 2014a, p. 2)。

これを受けて、たとえばAfuah and Tucci (2001)は、収益フォーミュラをビジネスモデルの中心的特徴に据えたうえで、eビジネスを7つに分類している(表4を参照)。

Afuah and Tucci (2001)のeビジネスの収益フォーミュラの7分類の表を見ると、eビジネスにおける収益フォーミュラとeビジネスモデルの設計は、流通チャネルの構造の変容とおおきく関係していることがわかる。eビジネスモデルの収益フォーミュラでは、企業が

(1) e スペースの企業間バリューチェーンにおいて、どのように特定の機能を担って収益をあげるか、(2) 特定の機能の執行には、どのような企業内バリューチェーンの再配置が良いか、を説明することに興味の焦点が当てられてきたと言える。

ただしビジネスモデルを設計することの重要性は、特定のバリューチェーンの構造にのみ関係しているわけではない。1990年代後半以降の企業間および企業内のバリューチェーン—特定の業界の企業に対して連続的に実行される一連の活動—のトランスフォーメーションは、ほぼすべての経済分野で進行しており、市場と企業におおきな課題を突きつけてきたと言える (Nielsen and Lund, 2014a, p. 2)。企業間および企業内のバリューチェーンの変革は、伝統的な企業と e ビジネスの双方に新たなビジネスモデルの設計を求めることになる。

### 5 顧客価値と価値提案

e ビジネスの普及は、e スペースにおけるコミュニティとコミュニティを基礎としたネットワークを生み出し、e ビジネスモデルの設計を活気付かせた。dot-com バブルの崩壊は、e ビジネスモデルに収益フォーミュラを組み込んだ。

しかし2001-2002年頃になると、ビジネスモデルの概念はひろく経営の文献で議論されて一般的になる。このとき一般的なビジネスモデルでは、第一に「顧客への価値提案」が中心に据えられることになる。たとえば Magretta (2002) は、ビジネスモデルを企業がどのように機能するかを説明する物語であると解釈したうえで、ビジネスモデルを金を稼ぐだけでなく、「誰が顧客」で「顧客の価値は何か」といった基本的な問いに答えるものだと位置付け

表5 価値提案の基礎的な構成要素

記述の属性	一貫した価値提案を一緒に形づくる製品とサービスの束を、わかりやすく説明する。
推論の属性	なぜ自社の VP が顧客にとって価値があると考えなのか、についての論理的思考を捉える。通常、価値は使用 (例: 車の運転), 顧客のリスクの軽減 (例: 自動車保険), または顧客の労力の削減を通じて生活を楽にすること (例: 食料品の宅配), のいずれかによって生み出される。
ライフサイクルの属性	VP が価値ライフサイクルの 5 つの段階のどの段階で価値を生み出すかを捕捉する。価値のライフサイクルは、価値の創造 (例: カスタマイズ), 購入 (例: Amazon のワンクリック・ショッピング), 消費 (例: 音楽の視聴), 更新 (例: ソフトウェアのアップデート), またはその譲渡 (例: 古いコンピューターの廃棄や古本の販売), である。
価値の水準の属性	VP の価値の水準を競合他社の価値の水準と比較する。そのスケールは、先行者の手法をまねしたもの (例: 日用品), 過剰な模倣 (例: ポケット PC), 革新 (例: 90年代のパイアグラ) から完璧 (例: スイス時計) まで広がっている。
価格水準の属性	VP の価格を競合他社の価格と比較する。そのスケールは、無料 (例: オンライン新聞) から節約 (例: サウスウエスト航空, イージージェット, ライアンエア), 市場 (例: 株式), 高級品 (例: ロレックス) まで多岐にわたる。

出所: Osterwalder and Pigneur, 2002, p. 2.

た (p. 87)。

すなわち2000年初頭からのビジネスモデルの設計では、企業の独自の価値提案 (value proposition: VP) は何か、その顧客提案はどのように実施されるか、が強調されることになる。ここで価値提案とは、企業が顧客に提供する製品やサービスの束である (Osterwalder and Pigneur, 2003, p. 429)。この束は、複数の基礎的な構成要素に分解でき、各構成要素は価値提案の異なった側面を記述する。

基礎的な構成要素は、記述、推論または論理的思考や論拠、ライフサイクル、価値の水準、そして価格水準の属性を持っている (Osterwalder and Pigneur, 2003, p. 431)。それぞれの属性の定義は、表5のように提示される。

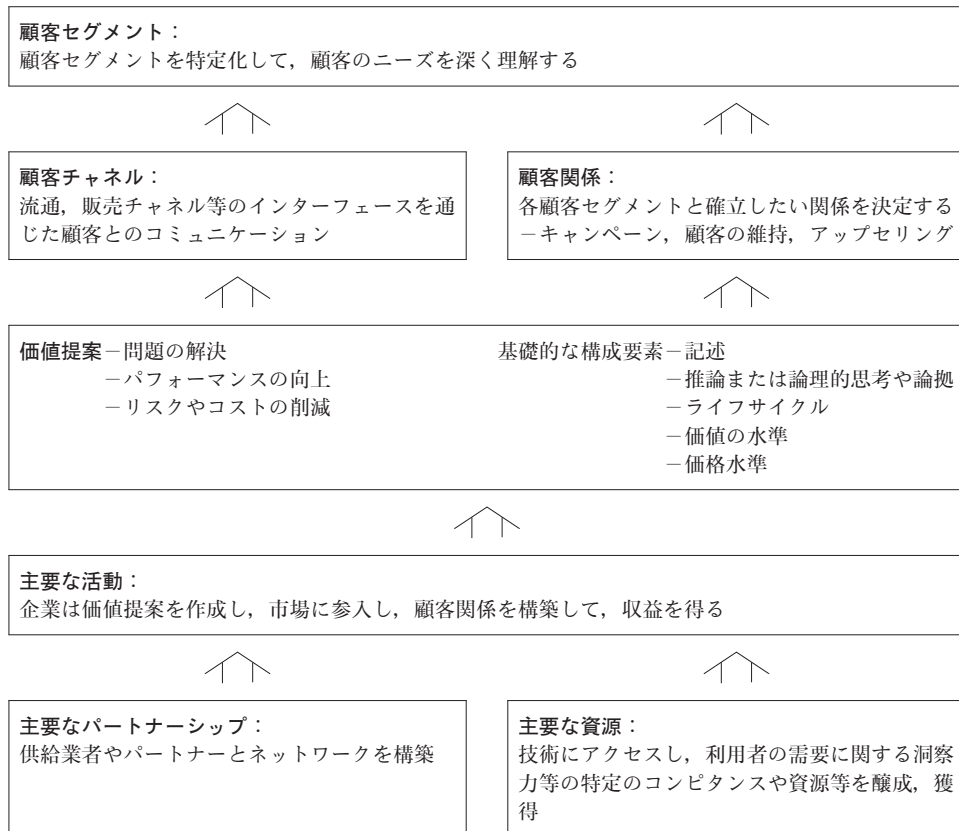
複数の側面の構成要素を記述することによって、企業は競合他社と比較した自社の状況を多面的に理解することができる (Osterwalder and Pigneur, 2003, p. 429)。

## 6 価値構成—戦略的な価値構成ロジックの管理

顧客にとって、企業の価値提案は、(1) 問題の解決、(2) パフォーマンスの向上、そして (3) リスクやコストの削減に関連する。企業は価値提案を行うためには、活動と資源を配置—価値構成—する必要がある。この第二の「価値配置」は、つぎのように表現できる。すなわち企業は価値提案を作成して、市場に参入し、顧客関係を構築して、収益を得る (主要な活動: Osterwalder and Pigneur, 2010, p. 36)。価値提案を作成する際に、顧客セグメントを特定化して顧客のニーズを深く理解することは、ビジネスモデルの慎重な設計に役立つ (顧客セグメント: Osterwalder and Pigneur, 2010, p. 20)。ひとたび顧客セグメントが決まれば、顧客セグメントと流通、販売チャンネル等のインターフェースを通じてコミュニケーションをとるだろう (顧客チャンネル: Osterwalder and Pigneur, 2010, p. 26)。また企業は各顧客セグメントと確立したい関係を決定する—初期の顧客獲得のためのキャンペーンか、顧客維持のためのスイッチング・バリアの構築等か、アップセリング<sup>3)</sup>か (顧客関係: Osterwalder and Pigneur, 2010, p. 28)。このような価値提案を実践するために企業は、供給業者やパートナーとの関係性を構築し (主要なパートナー: Osterwalder and Pigneur, 2010, p. 38)、技術にアクセスし、利用者の需要に関する洞察力等の特定のコンピタンスや資源等を配置する必要がある (主要な資源: Nielsen and Lund, 2014a, p. 2) (図3を参照)。

このように企業は顧客価値を創出するために、戦略的に主要な活動と資源を配置する必要がある。Hamel (2000) は、特定の戦略を支持するために、コンピテンシー、資産、そしてプロセスを結合し相互に関連させた独自の方法を提示することを、構成 (configuration) と定義した (p. 78)。Osterwalder (2004) は、顧客にとっての価値を創出するために必要な活動と資源を配置することを価値構成 (value configuration) と特徴付けた (p. 43) (図4を

図3 価値構成—戦略的な価値構成ロジックの管理

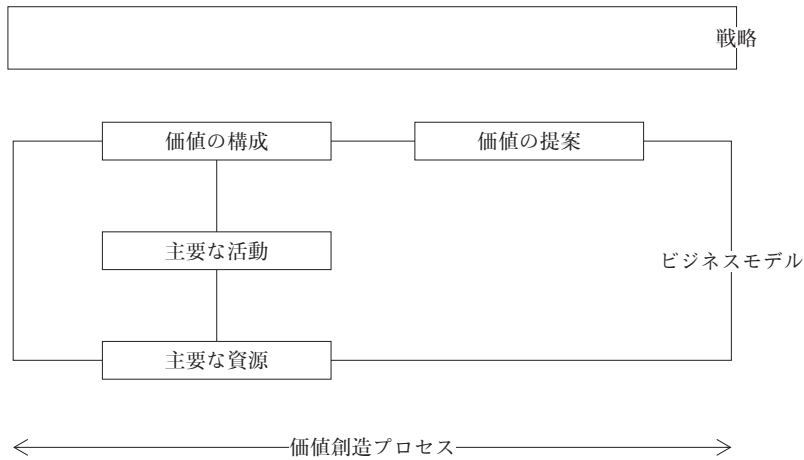


出所：Nielsen and Lund, 2014a, p. 2; Osterwalder and Pigneur, 2002, p. 2; Osterwalder and Pigneur, 2010, pp. 20, 26, 28, 36, 38.

参照)。

今日における一般的なビジネスモデルでは，競合するビジネスコンセプト間において「価値構成」が多様化している。これはバリューチェーン以外にさまざまな企業の外と内の価値構成タイプが存在することを意味する。新しいタイプの価値構成は，競争環境の変化を大幅に反映している (Nielsen and Lund, 2014a, p. 3)。以前は，「業界の名前が，市場構造に対する一般的なビジネスモデルのアプローチの近道として機能していた」(Sandberg, 2002, p. 3)。また Porter (1985) の当初の戦略フレームワークの根底にある概念で語られるように，競争は直線的なバリューチェーンで結び付けられた企業群間で行われていた。しかしながら今日では，競争は業界間だけではなく，またバリューチェーンで結び付けられた企業群間だけでもない (Nielsen and Lund, 2014a, p. 3)。Hamel (2000) が主張するように，競争は，競合するビジネスコンセプト間でますます高まっている (pp. 65-66)。

図4 戦略と価値構成



4) バリューネットワークやハブ等の企業内外のバリューチェーンとは異なった多くの価値構成は、特定の価値提案を提供する独自の構成要素の組み合わせを意味する。ビジネスモデルを実践的に描写するためには、運用、戦術、戦略のレベルにおいて、価値を創造するプロセスと関係性の操作 (handling) を円滑にする (facilitate) 戦略的な選択の一貫性を記述する必要がある (Nielsen and Lund, 2014b, pp. 5, 8)。

## 7 ビジネスモデルの開示

新しい形式の価値構成が出現すると、新しいビジネスモデルが出現する。このとき新しい知識や中核プロセスなどの企業リソースは何か、価値創造のプロセスに経営の意思決定はどのように影響を与えているか、を説明する新しい分析モデルが必要となる。ビジネスモデルの違いは、(戦略的および戦術的な選択を含む) 活動の実行方法の違いにある。ビジネスモデルは経営管理の課題と密接に関係している。このときビジネスモデルの開示は、財務および非財務のパフォーマンス指標を戦略や目標と整合させるのに役立つとともに、主要指標間の相互関連性を理解するのにも役立つ。さらにビジネスモデルの開示は、絶対的および相対的な両方の最も重要なパフォーマンス指標を特定化して、それらを全体的な価値創造ストーリーに関連付けることを可能にする (Nielsen and Lund, 2014b, pp. 2-5)。

ビジネスモデルの開示は、モデルの記述の中核が価値を生み出すつながりとなるように、ビジネスとその運営のつながりや相互関係を描くことに重点をおく必要がある。たとえばアニュアルレポートの経営上の議論において、顧客との関係、流通チャネル、従業員の能力、知識の共有、イノベーション活動、そして企業リスクが無限に説明されている状況を考えよう。このような状況だけでは、ビジネスモデルのストーリーを語ることはできない。ビジネ

スモデルにおいて (1) 複数の構成要素がどのように相互に関連しているのか、(2) 複数の構成要素間のどの変化に注目することが重要なのか、(3) 独自の価値提案を達成するために開始された運営、戦術、戦略、そして活動の状況は何か描写されることによって (Nielsen and Lund, 2014b, p. 5)、はじめてアニュアルレポートの経営上の議論に息吹が吹き込まれる。

ビジネスモデルを視覚化するアイデアの一つが、Osterwalder and Pigneur (2010) によるビジネスモデルキャンバスである。

Osterwalder and Pigneur (2010) は、ビジネスモデルキャンバスについて、ビジネスモデルを記述、分析、設計するためのツールで共通の言語であると位置付ける (pp. 8, 12)。このツールは、9つのブロックでフォーマット済みの画家のキャンバスに似ており、新規または既存のビジネスモデルの絵を描くことができる (p. 42)。キャンバスは、右側の価値と顧客に焦点を当てた側面と、左側のコストとインフラストラクチャーの側面で構成される9つの要素で提示される (p. 228)。中心には、価値提案がある (図5を参照)。

価値提案は、顧客セグメントに価値を生み出すように、選択された製品・サービスの束を構成する。価値は定量的 (価格、サービス速度等) または定性的 (デザイン、顧客エクスペリエンス等) の場合がある。一部の価値提案は革新的であり、新しくまたは破壊的なものを表す。その他は既存の提供に機能や属性が追加される。顧客価値は、新しさ、製品・サービスのパフォーマンスの向上、受注した「仕事をやり遂げる」、デザインの秀逸さ、ブランド・ステータスの表現、低価格、コストやリスクの削減、新しいアクセシビリティ、そして利便性や使いやすさを提供することによって生み出される (pp. 22-23)。

キャンバスの右側は、さきに記述した顧客セグメント、顧客チャネル、顧客関係と、収益の流れで構成される。

一番右上は、顧客セグメントである。企業は顧客セグメントから収益を得る。収益を得るためには顧客を獲得する必要がある。この目的で企業は、顧客の共通のニーズ、共通の行動、またはその他の属性を持つ個別のセグメントに顧客をグループ化する (p. 20)。右から2番目の真中は、顧客チャネルである。顧客チャネルは、企業が価値提案を提供するためには、どのように顧客セグメントとコミュニケーションを取って、顧客セグメントにリーチするかを説明する。チャネルには、認識、評価、購入、配送、購入後の5つのフェーズがあり、企業はこれらのフェーズの一部またはすべてをカバーする。企業は、価値提案を市場に投入するとき、顧客が望むリーチ方法を満足するように適切なチャネルの組み合わせを見つける (pp. 26-27)。右から2番目の上は、顧客関係である。顧客関係は、企業が各顧客セグメントと、どのような種類の関係を確立して維持することを期待しているか、を表す (p. 29)。

右下が収益の流れである。収益の流れの構成要素は、企業が各顧客セグメントから生み出す現金を表す。企業は、各顧客セグメントが支払う価値は何かを問う必要がある。うまい答

図5 Osterwalder and Pigneur (2010) のビジネスモデルキャンバス

<b>主要なパートナー</b> -非競合企業間の戦略的提携 -競合他社間の戦略的パートナーシップ -新規事業開発のための合弁事業 -信頼性の高い供給を保證するためのパイヤーとサプライヤーの関係	<b>主要な活動</b> -生産 -問題解決 -プラットフォームまたはネットワーク関連	<b>価値提案</b> -新しさ -パフォーマンスの向上 -「仕事をやり遂げる」 <sup>a</sup> -デザイン -ブランド・ステータス -価格 -コストの削減 -リスクの削減 -アクセシビリティ <sup>b</sup> -利便性・使いやすさ	<b>顧客関係</b> -パーソナルアシスタンス -専用のパーソナルアシスタンス -セルフサービス -自動化されたサービス -コミュニティ <sup>f</sup> -共創 <sup>g</sup>	<b>顧客セグメント</b> -マスマーケット -ニッチ市場 -セグメント化された市場 <sup>c</sup> -多角化 <sup>d</sup> -マルチサイドプラットフォーム <sup>e</sup>
	<b>主要な資源</b> -物理的な -知的な -人的な -金融的な		<b>顧客チャネル</b> 所有またはパートナーのチャネル -セールスフォース -小売店舗 -Web サイト -卸売販売	
<b>コスト構造</b> 2つの広範なクラス -コスト重視 -価値主導型 <b>特徴</b> -固定費 -変動費 -規模の経済 -範囲の経済		<b>収益の流れ</b> 収益源を生成する方法 -資産売却 -使用料 -購読料 -貸し出し・レンタル・リース -ライセンス -仲介手数料 -広告		

- a 「仕事をやり遂げる」とは、例えば航空会社が、ジェットエンジンの製造とサービスをロールスロイスに全面的に依存することを言う。ロールスロイスは、「仕事をやり遂げる」ことによって、航空会社が運行に集中できるという価値を提供する。
- b アクセシビリティとは、例えばNetJetsが、プライベートジェットの分割所有という概念を普及させることによって、顧客はこれまでほとんど手の届かなかったサービスを受け取る。
- c セグメント化された市場とは、例えばクレディスイス銀行の小売部門が、最大10万米ドルの資産を所有する大規模な顧客グループと、それぞれの純資産が50万ドルを超える裕福な顧客層から構成される小規模なグループに分けて、それぞれで異なるニーズや問題の解決を行う。
- d Amazonは、2006年からオンラインストレージスペースやオンデマンドサーバーの使用などのクラウドコンピューティングサービスを販売することで、小売事業の多角化を行っている。ここでは、まったく異なる顧客セグメントであるWeb企業に、まったく異なる価値提案を提供している。
- e マルチサイドプラットフォームとは、相互に依存する関係である2つ以上のグループを引き合わせるプラットフォームである。マルチサイド・プラットフォームは、これらのグループをつなぐ仲介者として価値を生み出す。例えば、クレジットカードは加盟店とカード所有者を結びつける。Visaは、個人に対して無料または有料でサービスを提供し、カードを受け入れる大規模な加盟店には有料でサービスを提供する。
- f 顧客や見込み顧客との関わりを深め、コミュニティメンバー間のつながりを促進するために、ユーザーコミュニティを活用する企業が増えている。多くの企業は、ユーザーが知識を交換し、お互いの問題を解決できるオンラインコミュニティを維持する。
- g 従来の顧客とベンダーの関係を超えて、顧客と価値を共同創造する企業が増えている。Amazonは、顧客レビューを書いてもらい、他の本愛好家のための価値を生み出す。一部の企業は、新しく革新的な製品の設計を支援するために顧客との信頼関係をつくる。

出所：Osterwalder and Pigneur, 2010, pp. 21, 23-25, 27, 29, 30-33, 35, 37, 38, 41, 44, 48, 78.

えは、企業に各顧客セグメントから一つ以上の収益源を生み出すかもしれない。各収益源には、固定定価、交渉、オークション、製品特徴に依存、顧客セグメントに依存、市場状況に

応じて変化するダイナミックプライシング、数量依存、または歩留まり管理など、異なる価格設定メカニズムがある。また収益源には二つのタイプがある。一つは、顧客の一回限りの支払いによる取引収益。二つは、顧客に価値提案を提供する、または購入後の顧客サポートを提供することによって継続的な支払いを受け取る繰り返し収益（リカーリング）（p. 30）。

キャンパスの左側は、さきに記述した主要な資源、主要な活動、主要なパートナーと、コスト構造で構成される。

左から2番目の真中は、主要な資源である。主要な資源は、物理的、経済的、知的、または人的である。会社が所有またはリースすることも、主要パートナーから取得することもできる。ビジネスモデルの種類に応じて、主要な資源は異なる。マイクロチップの製造業者は資本集約的な生産設備を必要とする。これに対し、マイクロチップの設計者には人材が重要である（p. 34）。左から2番目の上は、主要な活動である。主要な活動は、企業がビジネスモデルを機能させるために行う重要な活動である。主要な資源と同様に、ビジネスモデルの種類に応じて、主要な活動は異なる。ソフトウェアメーカーのMicrosoftの主要な活動には、ソフトウェア開発が含まれる。PCメーカーのDellの主要な活動には、サプライチェーン管理が含まれる（p. 36）。一番左上は、主要なパートナーである。企業は、ビジネスモデルが機能するようにサプライヤーとパートナーとのネットワークを構築する（p. 38）。パートナーシップを構築する3つの動機は（1）最適化と規模の経済性、（2）リスクと不確実性の軽減、（3）特定の資源や活動の取得、である（p. 39）。

左下がコスト構造である。価値の創造と提供、顧客関係の維持、収益の創出にはすべてコストがかかる。このようなコストは、主要な資源、主要な活動、そして主要なパートナーシップを左側で定義した後に、比較的簡単に計算できる。一部のビジネスモデル、例えば「飾り気のない」航空会社では、低コスト構造がビジネスモデルの中心となっている（p. 40）。

## 8 おわりに

ビジネスモデルの分析は、どの特定の構成要素が、いずれの他の種類の特定の構成要素と結び付いて価値提案を実現しているかを正確に理解することに関係する。そしてビジネスモデルを伝達することは、鍵となる構成要素とつながっている他の構成要素に関する絶対的および相対的に最も重要なパフォーマンス指標を特定し、それらを全体的な価値創造ストーリーに関連付けることに関係する（Nielsen and Lund, 2014b, p. 5）。ビジネスモデルの違いを理解すると、ステークホルダーは、過去、現在、そして未来の企業業績について、より深く洞察することができる。すなわちビジネスモデルは、（1）どのような資源やプロセスとマネジメントが過去から現在の財務的な業績を生み出してきたかを説明するとともに（2）現在の資源やプロセスとマネジメントは、引き続き将来期間にわたって財務的成果を生み出す

頑健性を持つかを説明する。このようにビジネスモデルは、企業の収益性を評価する際の鍵を握る。

#### 注

- 1) eビジネス (e'biz') は、インターネット技術を使用することによって主要なビジネス・プロセスを変革することと定義される。eビジネスという用語は、組織内で主に2つの用途で使用される。一つ目は、たとえば組織が改善されたeビジネス戦略を必要とすると表現するように、戦略や運営に適用できる概念である。二つ目は、ビジネスを主にオンラインで行うときの形容詞として使われる (Chaffey, 2009, p. 13)。
- 2) ニューエコノミーとは、現状や固定観念に囚われたプレイヤーを攻撃する、そして以前の技術を改善し置き換える新しい技術を見付けるようと試行している企業群をいう。このような活動は警報を鳴らすことなく起きる。そしてニューエコノミーを支える経済的、社会的、文化的要因は強固であり、私たちができることは、ただ見守ることだけであると言われる (Sahlman, 1999, p. 99)。ニューエコノミーの概念は、1990年代後半の米国の低金利と市場開放の政策に結び付けて議論されることが多い。
- 3) アップセリングとは、顧客に便利なオプション機能や耐久性や汎用性やデザインの良さなどハイグレードで高価格の製品やサービスを販売して売上を高めること。
- 4) 価値のネットワークとは、企業を取り囲み、企業の資源を補完し、拡大するネットワークの概要を示す。これはサプライヤー、パートナー、連合で構成される。典型的には、パートナーは最終製品またはソリューションに重要な補完物を提供するが、連合は同じ目的を持った競合他社との提携を表す (Hamel, 2000, pp. 122-126)。
- 5) 価格は、在庫と購入時期によって異なる (通常、ホテルの部屋や飛行機の座席などの生鮮資源に使用される)。

#### 参 考 文 献

- Afuah, Allan, and Christopher L Tucci. 2001. *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases 2nd Ed.* New York: McGraw-Hill.
- Chaffey, Dave. 2009. *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice 4th Ed.* Harlow: Pearson Education.
- Chesbrough, Henry. 2010. "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers." *Long range planning* 43, no. 2-3, 354-63.
- Chesbrough, Henry, and Richard S Rosenbloom. 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), 529-55.
- Hamel, Gary. 2000. *Leading the Revolution.* Boston: Harvard Business School Press.
- Hedman, Jonas, and Thomas Kalling. 2003. "The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations." *European journal of information systems* 12(1), 49-59.
- Kodama, Mitsuru. 1999. "Customer Value Creation through Community-Based Information Networks." *International Journal of Information Management* 19(6), 495-508.

- Magretta, Joan. 2002. "Why Business Models Matter." *Harvard Business Review* 80(5), 86-92.
- Newell, Allen and Herbert Alexander Simon. 1972. *Human problem solving*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Nielsen, Christian, and Morten Lund. 2014a. "A Brief History of the Business Model Concept." In *The Basics of Business Models*, Ventus, 21-27.
- Nielsen, Christian, and Morten Lund. 2014b. "An Introduction to Business Models." In *The Basics of Business Models*, Ventus, 8-20.
- Osterwalder, Alexander. 2004. "The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach." *Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales*.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2002. "Business Models and Their Elements." *Paper presented at the Position paper for the international workshop on business models, Lausanne, Switzerland*.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2003. "Modeling Value Propositions in E-Business." *Paper presented at the Proceedings of the 5th international conference on Electronic commerce*. 429-36.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, New York: The Free Press.
- Rappa, Michael. *Business Models on the Web*. North Carolina State University, 2000, 1-6. Available at <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>. Visited 24.01.09.
- Sahlman, William A. 1999. "The New Economy Is Stronger Than You Think." *Harvard Business Review*, 77(6), 99-106.
- Sandberg, Kristen. D. 2002. "Is It Time to Trade in Your Business Model?". *Harvard Management Update*, 7(1), 3-5.
- Simon, Herbert A. 1976. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization 3rd Ed*. Macmillan, New York: Free Press.
- Simon, Herbert A. 1978. "Rationality as Process and as Product of Thought." *The American economic review*, 68(2), 1-16.
- Simon, Herbert A. 1990. "Invariants of Human Behavior." *Annual review of psychology*, 41(1), 1-20.
- Simon, Herbert A. 1992. "What Is an "Explanation" of Behavior?". *Psychological science*, 3(3), 150-61.
- Slywotzky, Adrian J. 1995. *Value Migration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Timmers, Paul. 1998. "Business Models for Electronic Markets." *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
- 植田一博 (2021), 「認知科学の過去・現在・未来に関する私見」, 『認知科学』, 第28巻第3号, 410-418頁。
- 白砂大・本田秀仁・松香敏彦・植田一博 (2022), 「ヒューリスティック研究の歴史に見る合理性: 認知と環境の相互作用から人の知性を探る」, 『認知科学』, 第29巻第3号, 404-414頁。
- 高橋伸夫. (2008). 「「限定された合理性」はどこに 経営学輪講 Simon (1947, 1957, 1976, 1997)」. 『赤門マネジメント・レビュー』, 第7巻第9号, 687-706頁。
- 本田秀仁. (2020). 「バイアス・合理性・集合知: 判断と意思決定に見る人間の知性」. 『人工知能』, 第35巻第4号, 534-541頁。