

競争戦略論における ビジネスシステム概念の系譜

——価値創造システム研究の推移と分類——

井上達彦

はじめに

本研究の目的

競争戦略論のフロンティアは、個別企業間の競争から価値を供給するシステム間の競争へと移行している⁽¹⁾。このシステム間競争の中心をなすのがビジネスシステム概念である。ビジネスシステム概念は、競争戦略論（事業戦略論を含む）はもちろん、経営史や伝統・地場産業の分野でも用いられている。明確な定義なしに利用されることもあり⁽²⁾、必ずしも統一された見解に至っているわけではない。

ビジネスシステム研究の一つの問題は、引用をたどることによって理論的系譜を整理し難い点である。理由はいくつかある。一つには、いくつかの影響力をもった研究が過去の理論よりむしろ実際の経営現象から概念化してきたためである⁽³⁾。また一つには、ビジネスシステム研究として位置づけられてもおかしくない、価値連鎖、ビジネス・エコシステム、ビジネスモデルといった概念が、全く異なる文脈で提示されてきたからである。また一つには、ビジネスシステム研究が、複数の分析視角と多様な調査対象にまたがっていたため、先行

研究を系統立てて紐づけることが難しかったからである。

現在、ビジネスシステム研究はさまざまな理論からアプローチされており、その視角が多面化している。調査の対象領域も現代企業のみならず、伝統産業や地場産業へと広がりを見せて豊かな知見をもたらしている⁽⁴⁾。しかし、その一方で、ビジネスシステムの捉え方が未整理のまま複数の方向に展開しているという印象も否めない。そこで、この研究では、競争戦略論におけるビジネスシステム概念をその理論的系譜から整理する。このような整理によって、競争戦略論におけるビジネスシステム研究のフロンティアが自ずと明らかになる。また、それと同時に、他分野におけるビジネスシステム研究に対して何らかの示唆を導くこともできる。

文献レビューの基本方針

おそらく、ビジネスシステムについてもっとも古くから研究したのは、経営史の研究者たちであろう。その代表は Cochran (1957) であり、アメリカにおいて新しい技術や制度・慣行がいかにビジネスシステムの発展に結びついたかについて研究している⁽⁵⁾。一方、経営戦略論におけるビジネスシステム研究は、これとは一定の距離を置いて進められてきた。コンサルティング会社であるマッキンゼー社が、職能の連鎖によってビジネスシステムを示し (Gluck, 1980; Buaron, 1981)、その後、ポーターがこれを価値連鎖研究として体系化 (Porter, 1985) した。わが国のビジネスシステム研究は、経営史の流れをふまえつつも、戦略論のビジネスシステム研究をベースにして始められた。加護野・石井 (1992) は、酒類業界の価値連鎖について歴史的に考察し、価値創造システムの変遷についての調査研究を行った。

その後、戦略系のビジネスシステム研究は、国内ではビジネスシステムとして、海外では価値創造システム (Value Creation Systems: VCS) として研究が進められていった。本稿では、ビジネスシステム研究のベースを VCS と定め、

戦略系の VCS の先行研究をレビューする。以下、VCS のレビューの基本方針を明確にしておきたい。

(1) 主要な概念の定義と特徴

ビジネスシステム研究は、価値創造の理論をベースにしており、その裾野まで含めると研究の数は膨大になる。この論文では、ビジネスシステム概念に新しい視点を加え、研究の発展に寄与してきたものを紹介する。新しい視点をもたらした特徴を示しながら、そこで紹介されている VCS を説明していきたい。

(2) 何を説明するための概念か

ビジネスシステム研究は、個別企業という従来の分析単位では解き明かせない現象を説明するために発展してきた。しかし、それぞれの研究において解き明かそうとする内容は異なる。研究の焦点は様々で、価値創造システム間の競争、価値創造システム間の破壊、価値創造システム間の共生などがある。この論文では、各 VCS 研究が何にフォーカスをあてたのか、その違いについても紹介する。

(3) 価値創造にかかわる説明

ビジネスシステムとは、顧客に価値を届けるための仕組みで、その理論ベースにあるのが価値創造である。当該研究がどのようなロジックで価値創造するかによって VCS を類型化することは可能であろう。この論文では、価値創造のロジックに注目しながら先行研究を整理することにする。

(4) 分析単位、基本視角、典型事例、関連研究

ビジネスシステム研究の一つの重要な特徴は、その分析単位にある。ビジネスシステムの研究においては複数の分析単位からアプローチされることが多いが、何を説明するかによって主要な分析単位は異なる。分析単位はその研究が依拠している基本的な分析視角と密接な関係がある。この研究では分析単位だけでなく、組織間関係論の基本視角⁽⁶⁾（資源依存、組織セット、協同戦略、制度派、ネットワーク、個体群生態学）もあわせて紹介しておく。また、その研

究の理論構築に影響した典型事例⁽⁷⁾があれば、それも示しておこう。さらに、その研究に関連した研究もいくつか紹介しておく。

1. ビジネスシステムと価値連鎖

初期のビジネスシステム研究は、現代における価値連鎖研究そのものである。より正確に言えば、ビジネスシステム概念は価値連鎖のルーツとなっているのである。ここでは、初期のビジネスシステム概念を出発点に、価値連鎖がそれをいかに発展させたかに触れつつ、価値連鎖概念を説明する。

(1) 概念の定義と特徴

一般的に、価値連鎖というのは、会社で行われている諸活動（設計、生産、マーケティング等）を、前工程のアウトプットが後工程のインプットになるように連鎖的に示したものと理解されている。もともと、諸活動の連鎖は、ビジネスシステム概念（the Business System Concept）として米国 McKinsey 社によって提唱されており、Gluck（1980）や Buaron（1981）らによって研究が進められていた。Porter（1985）は、このビジネスシステム概念を発展させ、価値連鎖という分析枠組みを構築し、世に広めた。

Porter の価値連鎖とは、会社の諸活動が顧客にとっての最終価値にどのように貢献するかを分析するための枠組みである。これによって、それぞれの活動のコスト特性からコスト優位や差別優位を築き上げる方法について考察できる。価値連鎖は、価値を作る主活動とそれを支援する活動、ならびにマージンとから成り立っている。主活動というのは、顧客に製品・サービスを届けるための活動であり、一般的には、購買物流、オペレーション、出荷物流、マーケティングおよび販売、サービス、という形で示される。一方、支援活動は、これらの主活動を全域にわたって支えるものであり、企業インフラ、人的資源管理、技術開発、調達から成り立っている。最後に、マージンとは生み出された総価値から価値活動（主活動と支援活動）にかかった総コストを差し引いたも

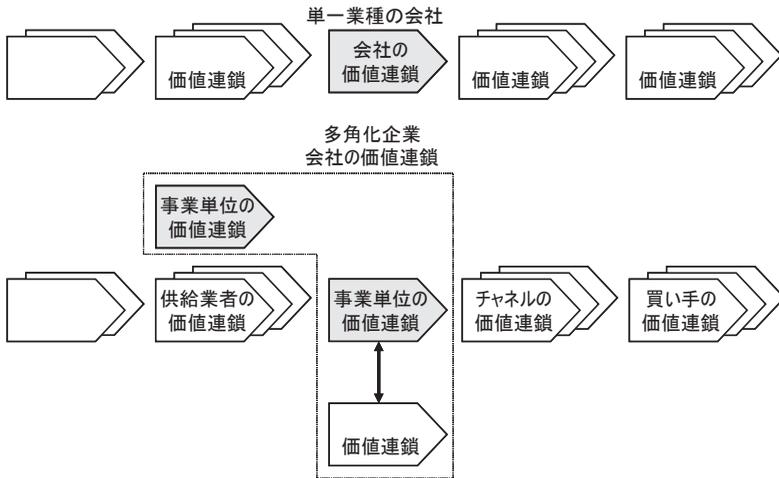


図1 Porterの価値システム

のである。価値連鎖と言うと、活動の連鎖によって生み出される価値そのものを分析していると思われがちだが、Porterのそれは、個々の活動のコストを分析している。

なお、価値連鎖は、より上位の価値システムという、より広範な流れの中に埋め込まれている（図1）。上流の供給者も下流のバイヤーもそれぞれの価値連鎖をもっており、これらとの関係性が自社の競争優位を左右すると考えられている。

McKinseyのビジネスシステム概念と比べて、Porterの価値連鎖は3つの点で優れている。第1に、主活動と支援活動を区別して整理している。第2に、「生み出された価値の総和＝それぞれの活動に必要なコスト＋マージン」という発想を明確にしている⁽⁸⁾。第3に、社内の価値連鎖と社外の価値システムという二つのレベルを明確に切り分けている。いずれも、McKinseyのビジネスシステム概念になかった新しい発想である。

(2) 何を説明するための概念か

価値連鎖というのは、企業の競争優位の源泉を個々の活動にまでさかのぼって分析し、競争優位に向けて諸活動を再構築するための概念である⁽⁹⁾。競争優位というのは、基本的にはコストを下げて優位を築くか、あるいはその節約された分を差別化にあてることによって得られる。それゆえ、差別化を実現するという意味でもコスト削減は重要な戦略課題となる。

価値連鎖 (Porter, 1985) の議論ではそれぞれの活動コストを下げるためのコストドライバーが提示されている。コストドライバーとは、たとえば、規模の経済、習熟度、キャパシティ利用のパターン (固定費を分散して利益を上げる) などである⁽¹⁰⁾。同一業界でも価値連鎖が異なれば、コストドライバーが異なり、得られるマージンも異なる。また、価値連鎖を用いれば、職能をまたがった活動間の連結関係に注目してトータルな発想でコスト削減や差別化を図ることができる。たとえば、製造しやすい設計によるトータルコストの削減はこれに該当する。

(3) 価値創造にかかわる説明

このように、価値連鎖は、価値そのものに注目するというよりもコストの分析が主軸となっている。Porter (1985) の研究において、価値というのは顧客 (バイヤー) が進んで支払ってくれる金額として捉えられており、価値連鎖はその総和だとされている。コストドライバーという概念はあるが、バリュードライバーという発想はない。顧客に価値が認識されるロジック、価値が生まれるロジックを積極的に描き出すのではなく、生み出された価値 (支払い意欲) を前提に、いかにコストを下げてマージンを稼ぐか、ということが議論されている。

それでは、バイヤーが喜んで支払ってくれる金額を高めてマージンを確保するためにはどうすればよいのか。この点について、Porter (1985) は、基本的には、産業構造がパフォーマンスを決定するというスタンスに立っている⁽¹¹⁾。

競争が緩やかで、供給業者や顧客（バイヤー）に対して高い交渉力をもっていればマージンは高くなる。価値連鎖は、業界の5要因分析と表裏一体の関係にある⁽¹²⁾。

以上のことからわかるように、価値連鎖といっても必ずしも、価値創造のロジックを直接解き明かしているわけではない。価値連鎖についていえば、コストドライバーによってマージン拡大のロジックを説明している。また、価値システムについていえば、創造された価値を前提に、それを供給業者や顧客（バイヤー）とどのように分け合うのかが説明されているのである。

(4) 分析単位と関連研究（基本視角、典型事例）

Porter（1985）の研究における分析単位は、主に3つある。1つめは、いうまでもなく価値連鎖である。2つめは価値連鎖を構成する活動である。3つめは価値連鎖の上位にある価値システムである。Porter（1985）の研究では、自社の価値連鎖を中心におき、他社の価値連鎖との関係性が活動の連結という形で検討されている。組織間関係論の基本視角に照らし合わせれば、価値連鎖研究は組織セットパースペクティブに該当する。同時に、供給業者や顧客（バイヤー）との交渉によって価値を奪い合うという考え方は、資源依存パースペクティブの発想に近い。ただし、Porter自身としては、組織間関係論ではなく産業組織論に依拠している。実際、例示されている作業は伝統的な産業分類にあてはまる、どちらかといえば安定した産業が多く、産業組織論の分析枠組みが適合しやすい。

わが国のビジネスシステム研究の多くは、Porter（1985）の価値連鎖に依拠している。たとえば、加護野・石井（1991）は酒類業界の価値連鎖を扱っているし、伊丹・加護野（2003）で紹介されている図そのものはMcKinsey社のビジネスシステムに近い。ビジネスシステムという用語は用いていないが、内田（1998；2009）は、ビジネスシステムの再編や異業種間のシステム間競争について扱っている。

2. 価値連鎖と価値ネットワーク

Porter (1985) の価値連鎖を発展させた研究は様々である。ここでは、価値が認識されるロジックをより積極的に描き、なおかつ価値連鎖と価値システムの関係性を明確にした研究として、価値ネットワークを紹介する。

(1) 概念の定義と特徴

Christensen and Rosenbloom (1995) の価値ネットワークとは、一言でいえば入れ子構造に位置づけられた価値連鎖ならびに事業パラダイムのことである。この概念には、2つの意味内容が含まれている。1つは、実体として描きうるもので、入れ子型階層構造 (nested hierarchy) に沿って位置づけられた価値連鎖のことである。もう一つは、この入れ子型階層構造の中に位置づけられることによって生成される認識枠組みのことである。実際、彼らは認識枠組みとしての技術パラダイム (Dosi, 1982) に、実体としての価値連鎖／価値シ

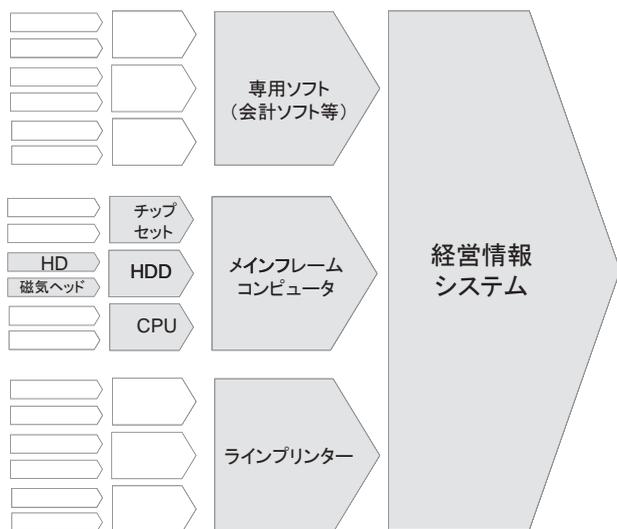


図2 Christensen and Rosenbloom (1995) の価値ネットワーク

システム (Porter, 1985) を融合させて、価値ネットワークという概念を提唱している。

もう少しわかりやすく説明しよう。企業の取引関係 (彼らの言う商業システム) は、製品のアーキテクチャを反映している。経営情報システム (MIS) のアーキテクチャには、メインフレームコンピュータや専用ソフトやラインプリンターなどが含まれている。さらに、その中のメインフレームのアーキテクチャに注目すれば、ハードディスクドライブ (HDD) や CPU やチップセットが構成要素として存在する。さらに HDD のアーキテクチャには、ハードディスク (HD) そのものや磁気ヘッドなどが含まれる。

このような製品のアーキテクチャのもと、原材料メーカーは部品メーカーに、部品メーカーは組み立てメーカーに納入するという価値連鎖が形成されるのは、いわば当然のことであろう。価値連鎖の作法に従って描き直すと、図2のように、それぞれの価値連鎖を入れ子の階層ごとに展開して示すことができる⁽¹³⁾。これを価値ネットワークと呼ぶのは、物理的な入れ子構造に対応して、生産者と市場のネットワークが存在するからである。

重要なのは、企業は、この価値ネットワークの枠組みの中で、顧客ニーズを認識・対応し、技術の価値を判断し、競争への対応策を決めるという点である。この意味で、価値ネットワークは、ビジネスシステムと事業パラダイムとを融合させた概念といえる。

価値連鎖／価値システムとの違いは、少なくとも3つある。1つは、価値連鎖が価値システムのような単純な流れではなく、入れ子型階層構造 (nested hierarchy) に沿って位置づけられている点である。2つめは、実体としての価値ネットワークが事業のパラダイム、すなわち「ものの考え方や価値観」を決めてしまうという認識論的な側面に焦点をあてた点である。3つめは、収益を決めるのが所属する業界ではなく、自社が埋め込まれている価値ネットワークだとしている点である。

(2) 何を説明するための概念か

価値ネットワークというのは、もともと、ある世代の覇者が次の世代で転落してしまう理由を説明するための概念である。企業というのは、既存の価値ネットワークの中で顧客ニーズを認識し、競争相手に対抗し、利潤を追求するものである。利益率の高いネットワークに属していれば、利益率が低い価値ネットワーク（潜在市場の場合もある）の技術イノベーションに価値を見出すことはない。それゆえ、目の前の優良顧客に向けて、持続的イノベーションには投資するが、破壊的なイノベーションには投資しない。このような資源配分によって、持続的イノベーションではリーダーであり続けながらも、破壊的イノベーションでは敗者に転落してしまう。

(3) 価値創造にかかわる説明

価値ネットワークにおける価値というのは、そのネットワークにおいて価値があると認められたものである。技術に限っていえば、重視されている性能やスペックのことである。HDDの場合、メインフレーム向けでは容量と信頼性が重要になるし、ポータブルパソコンだとコンパクトさが大切になる。

価値ネットワークが違うと、重視される性能やスペックだけではなく、コスト構造も異なる。この点は価値創造のロジックや収益性を考える際にも重要である。実際、メインフレームの場合、研究費、エンジニアリング費、ならびに開発費が高い（生産量は少なくカスタマイズの必要がある）。そのため50-60%の粗利益率が求められる。それにたいしてポータブルパソコンの場合は、既製部品を調達して組み合わせるので研究費の比率が少ない。企業が所属する価値ネットワークがその企業のコスト構造を決めるのである。この点で、価値ネットワークも環境決定論的だといえる。Porter（1985）との違いは、業界ではなく、企業が所属する価値ネットワークがその企業のコスト構造を決めた点である。同一業界に複数の価値ネットワークが存在することもあり、そのネットワークによって収益率が違うのである。

(4) 分析単位と関連領域の説明

Christensen & Rosenbloom (1995) の研究における分析単位は、主に2つである。1つめは、製品アーキテクチャに対応して構造化されている価値連鎖の集合、すなわち価値ネットワークである。2つめは、その価値ネットワークの中に埋め込まれることによって生まれる認識枠組みである。いずれも、入れ子型階層構造の価値連鎖という発想がベースとなっている。例示されている産業はハイテク関連の製造業が多く、それゆえ製品アーキテクチャの分析枠組みが適ししやすい。

Porter (1985) との研究と比較すると、自社の価値連鎖レベルとそれを連ねた価値システム(価値ネットワーク)という2つのレベルを切り分けている点は共通している。その一方で、Porter (1985) とは異なり、価値の認識にも踏み込んでおり、事業パラダイムという認識枠組みのパースペクティブが加わっている。わが国におけるビジネスシステム関連研究でいえば、藤本・武石・青島(2001)のビジネスアーキテクチャの研究と加護野(1988)の事業パラダイムの研究が、価値ネットワークの研究に関連すると考えられる。組織間関係論の基本視角に照らし合わせれば、組織セットパースペクティブと資源依存パースペクティブの性質を備えている。

3. 価値連鎖と価値分割図

価値ネットワークは、価値が認識されるロジックに一步踏み込んだ。しかし、生み出される価値はそのネットワークに制約されるという意味で、環境決定論的である。ここでは、より主体的に価値を生み出す考え方として、価値分割図を紹介する。

(1) 概念の定義と特徴

価値分割図というのは、垂直方向のバリューチェーンに参加するプレイヤーがどれだけの価値を生み出し、分け合っているかを示すものである。これは、

Brandenburger & Stuart (1996) によって提示された図であるが、名前が与えられていないので、ここでは価値分割図と呼ぶことにする⁽¹⁴⁾。彼らは、Porter (1980) の考え方にに基づき、資源を提供してくれる供給業者から自社を經由して、製品・サービスを購入してくれる顧客（バイヤー）までの垂直チェーンによって価値が生み出されると考えた。

生み出された価値は、顧客と自社と供給業者に分配される。まず、一番上に顧客が支払ってもよいと感じる価格（Willingness to Pay: WTP）がある。ここから実際に支払われた価格（Price: P）を差し引いたものが顧客の価値の取り分である。次に、中心に位置している自社の取り分は、顧客に実際に支払われた価格（P）から供給者に支払ったコスト（C）を差し引いたものである。最後に、一番下に供給者が最低限確保したい金額として機会費用（Opportunity Cost: OC）がある。供給者の取り分は、自社が彼らに支払ったコストから、供給者が確保したい機会費用を差し引いたものである。

この図において、顧客が支払ってもよいと感じる価格（WTP）や供給者が最低限確保したい機会費用（OC）を動かすことによって、創造できる価値を増やすことができる。ポイントは3つある。第一に、企業が自分自身で価値を

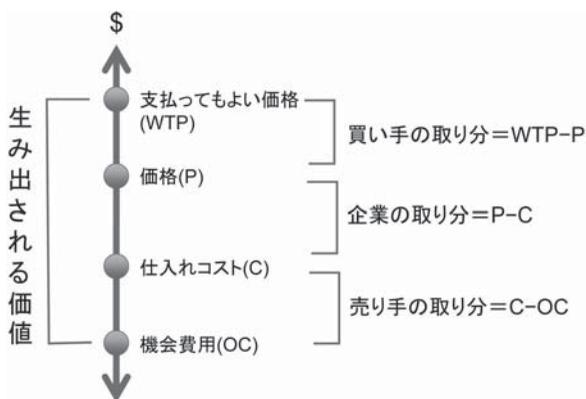


図3 Brandenburger & Stuart (1996) の価値分割図

生み出すのではなく、供給業者とバイヤーとともに垂直チェーン全体で価値を生み出すと考えた点である。これによって、企業外部に焦点を当てることになる。第二に、買い手と売り手を同様に扱うことで売り手の重要性を訴えた。これは買い手のニーズのみに合わせて価値を創造するという従来の発想とは異なる。第三は、準拠する理論枠組みの違いである。彼らの議論の基礎を成すのは協調的ゲーム理論であり、非協調的ゲーム理論に基づく産業組織論とは異なる。

(2) 何を説明するための概念か

価値分割図は、自社が専有できる価値を高めるための基本方策を指し示すためのものである。その基本方策は、価値ベースの事業戦略と呼ばれる。価値ベースの事業戦略とは、自社の付加価値を高める戦略のことで、基本的には、4つの事業戦略（後述）に集約できる。

(3) 価値創造にかかわる説明

事業戦略における重要な課題は、創造された価値のうちどれだけを専有（appropriation）できるかにある。Brandenburger & Stuart (1996) は、自らの付加した価値以上のものを専有できない点に注目し、それを前提に付加価値を高めるための戦略を明示した。

ここで「付加価値」とは、垂直チェーン全体に創造された価値から他プレイヤーに創造された価値を差し引いたものである。自社が提供した付加価値以上を獲得しようとする、他社にとって自社がいけない方が望ましいということになり、そもそもそのゲームに参加できなくなる。

それでは、どのようにすれば付加価値を上げることができるのだろうか。顧客や供給業者の取り分を減らすことなく、自社の取り分を増やす方法は4つある。第1は、差別化などによって買い手が自社製品に支払ってもよい価格（WTP）を引き上げる方法である。第2は、売り手が自社から最低限確保したい金額（OC）を引き下げる方法で、供給業者と緊密な関係を築いたり、従業

員に対して非金銭的利益を与えたりすればよい。第3は、顧客が競争相手の製品に支払ってもよい価格（WTP）を引き下げる方法で、競争相手の悪評を促したり、顧客のスイッチングコストを下げるなどがこれに該当する。第4は、売り手が競争相手から最低限確保したい金額（OC）を引き上げる方法で、供給業者のスイッチングコストを下げるというのがその典型である。

(4) 分析単位と関連領域の説明

この研究における主たる分析単位は、価値分割図における参加プレイヤーのそれぞれの取り分である。厳密な対応とはいえないが、価値分割図は、Porter (1985) でいうところの価値システムに該当する。そして、供給業者、自社、ならびに顧客（バイヤー）それぞれの取り分は価値連鎖における、それぞれの総価値にあたりと考えられる。これらのプレイヤー間の価値の創造と分配が、この研究の分析対象となっているのである。

また、この研究の分析視角は、供給業者、自社、ならびに顧客（バイヤー）が互いに協力しうる、協力的ゲーム論である。これは、組織間関係論でいえば、協同戦略パースペクティブに該当する。

わが国のビジネスシステム研究でも、Brandenburger & Stuart (1996) の価値分割図に依拠している研究がある。その代表は浅羽・新田 (2004) である。彼らは、流通業のビジネスシステムに焦点を絞り、価値の創造のメカニズムと新しいビジネスシステムが生まれるロジックを解明している。また、ゲーム論的発想ではないが Normann and Ramirez (1993) のバリューコンステレーションの考え方もこれに近い⁽¹⁵⁾。

4. 価値連鎖と価値相関図

価値分割図と同じく、協力ゲーム論的な発想から価値の創造を捉えた研究は他にもある。ここでは、参加プレイヤーを水平方向にも広げ、分析枠組みを発展させたものとして価値相関図（Value Net）を紹介する。

(1) 概念の定義と特徴

Brandenburger & Nalebuff (1997) の価値相関図とは、価値創造・分配のゲームに参加する全てのプレイヤーとプレイヤー間の全ての相互依存関係を示したものであり、具体的には自社を中心に、垂直方向の供給業者と顧客、ならびに水平方向の競争相手と補完的生産者という5つが含まれている。この図によって、価値の創造と分配にかかわるゲーム全体を視覚的に理解できる。特定のプレイヤーや特定の相互依存関係にとらわれることなく、全体を網羅的に吟味することで、収益のあげ方について多様な可能性を探ることができる。

価値相関図は、Brandenburger & Stuart (1996) の価値ベースの事業戦略を、競争戦略（協調行動を含む）にまで拡張したものであり、非協調的なゲーム論に基づく産業組織論的とは一線を画す。獲得できる価値は、ゲームに参加するプレイヤーの働きかけによって変えられると考えられている。

ポイントは2つある。第1は、新たに、価値創造・分配のゲームに参加するプレイヤーを追加した点である。価値分割図の枠組みが垂直チェーンの売り手と自社と買い手に限定したのに対し、価値相関図では、新しいプレイヤーとして競争相手と補完的生産者を組み込んだ。これによって、競争相手と協力したり補完的生産者に働きかけたりするという多様な価値獲得の方法が提示され

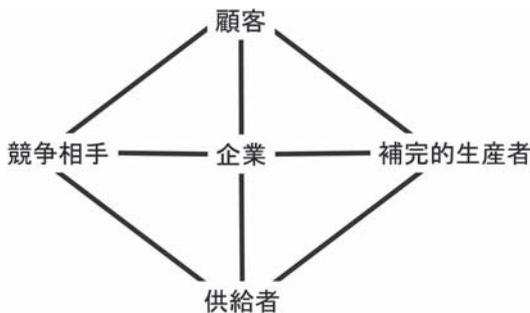


図4 価値相関図

た。言い換えれば、多様な収入モデルを検討することができるようになった⁽¹⁶⁾。

第2は、ゲームに参加するプレイヤーへの働きかけが、間接的な影響をもたらすことを示した点である。価値相関図では、ゲームに参加するプレイヤーは相互に結びつけられている。これは、よく見られる利害関係者のマップなどとは対照的で、自社と4つのプレイヤー（供給業者、競争相手、補完的生産者、顧客）のつながりだけではなく、顧客と競争相手、競争相手と供給業者、供給業者と補完的生産者、補完的生産者と顧客の関係まで含めて描かれている。

4つのプレイヤーの間に直接のつながりをもたせることの意義は、自社と他のプレイヤーという二者関係を越えて、三者関係以上のことを議論することができる点にある。たとえば自社と競合他社と顧客の三者関係を考えてみたとき、顧客に製品・サービスを提供しているのは自分の会社だけではない。競争相手も顧客に同じようなものを提供しており、互いに戦っている。この三者関係で、自社が値下げしたらどうなるだろうか。顧客との一対一の関係でみると短期的には売上が伸びるかもしれないが、三者関係で見れば、競争相手もそれにあわせて値引きするので、自社もライバルも利益を失う。二者関係では見えなかったことが見えるようになる。

(2) 何を説明するための概念か

価値相関図は、価値創造にかかわるプレイヤーの相互の関係に注目し、価値の創造と分配を考察するための分析枠組みである。企業間の関係は、競争と協調という二面性を併せ持っている⁽¹⁷⁾。価値を創り出す際には協調しなければならないが、分け合う時には競争しなければならない。自分が獲得できる価値を創り出すというのが、コーペティションの本質である。そのための具体的な方法はさまざまであるが、彼らが（従来見落とされているとして）注目したのが、「補完的生産者」との協調にある。価値相関図によって、競争と協調の二面性に配慮しながら、自らの価値獲得を最大化するための戦略について考えることができる。

(3) 価値創造にかかわる説明

価値創造については二つのポイントがある。一つは、伝統的なインプットアウトプット関係から脱却した点である。システム論では自社と直接インプットアウトプット関係にあるプレイヤーのみが示されていた。つまり、ヒトとしての従業員、モノをインプットする供給業者、カネを提供する投資家、そして、アウトプットとしての製品・サービスを購入する顧客が自社とのつながりにおいて描かれていた。これに対してバリューネットでは、自社と直接インプットアウトプット関係にあるプレイヤーだけでなく、より広い意味での利害関係者を価値創造のプレイヤーとして含めている。それが競争相手と補完的生産者である。パイは、競争相手や顧客のみならず、供給業者や補完的生産者からも獲得できるとした。

もう一つは、間接的な影響を含めた点である。バリューネットで注目すべきは、自社を取り巻くプレイヤーが相互に結びつけられている点である。つまり、一般的な利害関係者のマップが自社と4つのプレイヤー（供給業者、競争相手、補完的生産者、顧客）の直接的なつながりだけを描いているのに対し、バリューネットは4つのプレイヤーの間に間接的なつながりをもたせている。そうすることで、自社と他のプレイヤーという二者関係を越えて、三者関係以上の価値の創造と分配を議論することができる。

(4) 分析単位と関連領域の説明

この研究における主たる分析単位は、価値相関図における参加プレイヤーの取りうるアクションである¹⁸⁾。厳密な対応とは言えないが、価値相関図というのはPorter (1985) でいうところの価値システムに該当する。そして、価値相関図における参加プレイヤー（供給業者、自社、顧客、競争相手、補完的生産者）の付加価値の総和が、Porter (1985) の価値システムにおける総価値と対応する。価値分割図同様、これらのプレイヤー間の価値の創造と分配が、分析対象となっているのである。

Brandenburger & Nalebuff (1997) 自身も述べているように、彼らのよって立つ分析視角は、産業組織論的な視角（彼らは非協力的ゲーム論と言っている）ではない。供給業者、自社、ならびに顧客（バイヤー）が協力しうる、協力的ゲーム論を分析視角としている。これは、組織間関係論でいえば、協同的戦略パースペクティブに該当する。

わが国では、筆者の知る限り、ゲーム論的発想から Brandenburger & Nalebuff (1997) の価値相関図に依拠しているビジネスシステム研究はみあたらない。ただし、補完的生産者を価値創造システムに含めた研究はある。ゲーム論的な方法論には依拠していないが Parolini (1999) は、バリューネットについての研究を行っている。

5. ビジネスネットワークとエコシステム

価値創造にかかわるプレイヤーに補完的生産者を組み込んだのは、価値相関図だけではない。ゲーム論の方法論には依拠していなくとも、その発想でパイ（市場）の拡大について議論している研究がある。ここではその代表としてビジネス・エコシステムを紹介する。

(1) 概念の定義と特徴

ビジネス・エコシステムというのは、出資者、パートナー、供給者、顧客から成り立つ協調的ネットワークを生態系メタファーによって示したものである。もともと、この概念は Moore (1993; 1996) によって提唱されたものであり、企業を産業の構成員ではなく、ビジネス・エコシステムの一部とみなすことをその特徴としている。この捉え方と関連して、ビジネス・エコシステム概念のポイントは2つある。1つは競争のレベルにかんするもので、産業転換の原動力となっているのは、個々の企業間の競争ではなく、ビジネス・エコシステム間の競争だということである。もう1つは競争か協調かにかんするもので、業界内でシェアを争うという発想では企業共同体の育成と発展のためのリーダー

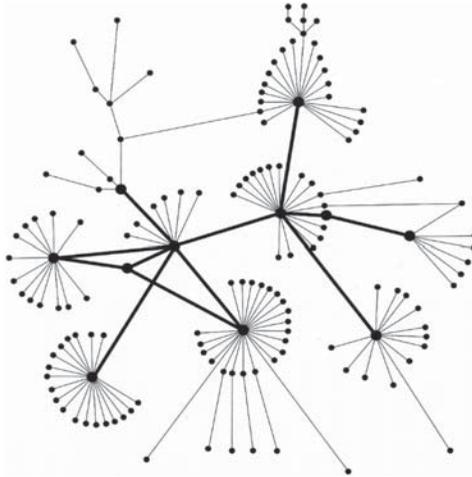


図5 ビジネスネットワークにおける典型的なキーストーン

シップは発揮できない、ということである。この点では、伝統的な産業組織論にみられる非協調的ゲームではなく、協調的ゲームの発想に準拠している。後に、このようなリーダーシップは Gawer and Cusumano (2002) によって、プラットフォームリーダーシップとして研究が進められる。

Iansiti & Levien (2004) は、伝統的な内部マネジメントの理論は外部のビジネスパートナーのネットワーク管理には役立たないとして、企業とその外部のエコシステムとの関係性の解明に注力した。彼らは、Moore (1993; 1996) の議論をベースに、後に発達したネットワーク論の知見を組み込み、ビジネス・エコシステム概念を精緻化し発展させた。IT 業界、アパレル業界、ディスカウントストア業界等、いくつかの綿密な事例分析から、健全なエコシステムには、キーストーンと呼びうるハブ企業が重要な役割を果たしていることを見出したのである。

ポイントは4つある。第1に、彼らはエコシステムのパフォーマンス指標を明確にした。エコシステムにとって大切なのは健全性だとして、それを、生産

性、堅牢性、ニッチ創出という3つの指標から測定した⁽¹⁹⁾。第2に、ビジネス・エコシステム内の企業の役割をキーストーン、支配者、ハブの領主、ニッチプレイヤーなどに整理し、キーストーンがエコシステムに果たす役割の重大さを明確にした。第3に、ネットワーク論の視点を援用し、ビジネスネットワーク内の企業間の相互作用や、ハブ企業を経由した間接的な影響に注目した。意外かもしれないが、環境変化のインパクトは、それがエコシステム全体に影響を及ぼすよりも、キーストーンを直撃して、間接的にエコシステムに影響した方がダメージが大きい。第4に、エコシステム内での取り決め、規範がエコシステムの健全性に対して重要な役割を果たすという点を示した。標準化とオープン化を取り決めれば、エコシステムの参加者は価値を創出しやすくなる。

(2) 何を説明するための概念か

ビジネス・エコシステムは、全体論的な戦略観を示すための概念である。企業とそれが属するエコシステムとは一蓮托生の関係にある。エコシステムが健全性を保てなければ自社の存在基盤も危うくなる。したがって、個別企業にとってもビジネス・エコシステムの健全性は重要な課題となる。Iansiti & Levien (2004) は、このような問題意識から、ビジネスネットワークとネットワーク内の参加者がどのような役割を果たし、エコシステムの健全性に寄与するのかを分析している。そして、健全なエコシステムには、キーストーン的な役割をする企業ないしはルールが存在する⁽²⁰⁾という結論を導いたのである。エコシステム研究では、ネットワーク化された環境下における事業戦略について、自身がどのような役割（キーストーン、支配者、領主、あるいはニッチプレイヤー）を果たすのかを、エコシステムの視点とそこに参加する個別のプレイヤーの視点から論じられているのである。

(3) 価値創造にかかわる説明

ビジネス・エコシステムにおいて、企業は単独でビジネスを行っているわけではなく、数多くの企業が連携あるいは共同することによって価値が生み出さ

れている。エコシステムに参加するプレイヤーの数が増えるとともに、創出される資産の価値が増大しなければエコシステムは破綻する。それゆえ、キーストーン戦略を実行するためには、自社が保有しない資産も含めてマネジメントをしなければならない。いわば、内部のコンピタンス管理ではなく、外部のネットワーク管理である。

このような価値創出のロジックは、オペレーティング・レバレッジとして言い表されている。オペレーティング・レバレッジは、エコシステムの参加者が共有できる資産の開発によってなされる。物理的資産でいえば、たとえば大規模な生産設備、顧客接点、ネットワークを統合するハブなどである。知識資産でいえば、たとえば開発ツール、標準、コンポーネントなどが該当する。金融資産でいえば、エクイティ投資や補完企業の買収などがこれにあたる。これらの資産を参加メンバーと共有し、活用させることによってエコシステム全体の価値創造を促すことができるのである。

裏を返せば、いくら優れた資産を開発しても、それを参加メンバーと共有できなければ価値は創造されることはない。キーストーンとして振る舞える企業は、価値の創造と共有をうまく結びつけることができる。これに対して、支配者として振る舞う企業は、資産や価値を独り占めする傾向にあり、長期的にはエコシステムを駄目にしてしまう。Iansiti & Levien (2004) の特徴は、以上のような価値の創造と共有を結びつけて、VCS 概念を構築している点にある。

(4) 分析単位と関連領域の説明

Iansiti & Levien (2004) の研究における分析単位は、基本的には、産業ではなく、エコシステム（正確にはその特定の部分）とされている。エコシステムの境界は、参加者間の相互作用の強さから特定できる。たとえば、開発者ネットワークにおいてはツールやコンポーネントが共有されている範囲であるし、供給者ネットワークにおいては取引が行われている範囲となろう。分析単位という意味では、エコシステムと関連して、個別企業、とくにハブ企業の行動が

注目されている。なぜなら、ハブ企業の行動がエコシステムの発展に多大な影響を与えると考えられているからだ。

このように、Iansiti & Levien (2004) の研究では、エコシステム全体に主眼がおかれ、ビジネスネットワークとネットワーク内の企業活動が検討されている。組織間関係論の基本視角に照らし合わせれば、ネットワーク論のパスベクティブに該当する。同時に、協力しながらエコシステム全体の価値を大きくするという意味では、協同戦略パスベクティブの発想も含まれる。その協同のためのルールに注目している点で制度論的視角に通じる。

評価が難しいのは、純粋なネットワーク論の視角は、ネットワークにおける位置づけが獲得できる利益を決める⁽²¹⁾ (Burt, 1999), というきわめて構造決定論的なスタンスに依拠する点である。Iansiti & Levien (2004) は、ビジネスネットワークという概念を提示しているが、全面的に構造決定論的ネットワーク論に依拠している訳ではない。

なお、例示されているエコシステムは、IBM、マイクロソフトといったものが目立つ。その一方でアパレル産業やウォルマートなどのエコシステムも紹介されており、この分析枠組みが一定の汎用性があることを示している。

わが国のビジネスシステム研究においても、近年、エコシステムにかかわるような研究が増えてきている。その一つが、地場産業についての研究(加護野, 2007; 西尾, 2007; 森元, 2009; 山田・伊藤, 2008)である。また、海外でもエコシステムとネットワークの視角、ネットワークと制度の視角を組み合わせた研究がある⁽²²⁾。

6. ビジネスモデル

近年、価値創造システムに関連する概念としてビジネスモデルが脚光を浴びている。ビジネスモデルという概念は、実務界のみならず、学会においてもきわめて多義的に用いられている。大別すると3つの捉え方がある。1つめは、

「ビジネスモデル＝収益の上げ方」とする立場である。実務界の理解に基づく捉え方であり、文献の中で定義されること無く使われることが多い。

2つめは、「ビジネスモデル＝ビジネスシステムの設計図」という理解であり⁽²³⁾、設計されたシステムと結果として生まれたシステムの区別がポイントとなっている。これは、日本の学会で提唱された考え方であるが、海外でもこれと似た発想に基づく研究もある (Magretta, 2002)。

3つめは、「ビジネスモデル＝複数の視角を統合した価値創造システム」という捉え方で、新しい構成概念としてビジネスモデルを提唱するという立場である。米国の学会誌等では一般的なスタンスとなりつつある。

ここでは、3つめビジネスモデル研究のうち代表的なものを2つ選び、簡単に紹介する。

(1) e コマースにおけるのビジネスモデル

Amit and Zott (2001) は、価値創造にかかわる5つの理論をレビューし、それぞれの理論における価値の創造のロジックを明らかにした。e ビジネスの価値創造を調査した結果、単一の理論によって説明することはできず、価値の創造の源泉は、効率性、相補性、ロックイン、新奇性の4つに整理できることを示した。その上で、4つの価値の源泉を統合する構成概念としてビジネスモデルを提唱した。ビジネスモデルという(構成)概念によって、複数の源泉から生み出される価値創造を、統合された一つの分析単位で捉えることができるという。

この研究でビジネスモデルは、ビジネスチャンスを通じて価値を生み出すための取引内容、取引構造、ならびに取引のガバナンスについての設計を示したもので、として捉えられている⁽²⁴⁾。e ビジネスにおいて、ビジネスチャンスを開拓しながら価値を創出するためには、取引内容、構造、ガバナンスを再設計するのが有効であり、ビジネスモデルはこれらの描写を可能にするというわけである。この点は、わが国のビジネスシステム研究の潮流と整合している。

一般的に、ビジネスモデルと言うと、収益の上げ方として理解されることが多いが、Amit and Zott (2001) は、それを収入モデル (revenue model) として明確に区別した。ここで収益モデルは、ビジネスモデルが収益を生み出すことを可能にする特定の様式と定義されている。

この研究の特徴は、価値の創造の源泉を複数の理論パースペクティブと紐付けたことである。効率性は取引コスト、相補性は資源ベース論、ロックインは戦略的ネットワーク論、新奇性は企業家イノベーション論にそれぞれ対応する。そして、これら複数のパースペクティブを組み合わせてビジネスモデル概念が提唱されている。

(2) 技術経営におけるビジネスモデル

技術からいかに収益を上げるか、という問題意識を出発点にしてビジネスモデルを探求したのが Chesbrough & Rosenbloom (2002) である。アイデアや技術はそれ自体で価値を持つのではなく、その価値はビジネスモデルに依存する。技術が劣っていてもビジネスモデルが優れていれば価値を生み出すことができる。逆に、技術が優れていてもビジネスモデルが劣っていれば、価値を生み出すことはできない。このような認識から、彼らはビジネスモデルの重要性を説いている。

この研究において、ビジネスモデルはアイデアやテクノロジーを経済的な結果に結びつけるための枠組みとして捉えられている。ビジネスモデルは、技術的なインプットと経済的なアウトプットとの中間に位置して、技術と市場の不確実性のある中で、技術的なインプットを経済的なアウトプットに変換するという役割を果たすのである⁽²⁵⁾。

Chesbrough & Rosenbloom (2002) は、このような役割に注目して、ビジネスモデルをその機能面から定義した。ビジネスモデルは以下の6つの機能をもつ。

1. 価値提案を明確にする

2. 市場セグメントを識別する。
3. 製品・サービスを生産し、流通するために必要な価値連鎖の構造を定義し、価値連鎖の中での企業のポジションを補完する資産を決定する。
4. 選択した価値提案と価値連鎖における、企業の収益獲得の方式の特定と製品製造のためのコスト構造と潜在的利益を評価する。
5. サプライヤーと顧客を連携する価値ネットワーク（エコシステムとも呼ばれる）内での企業のポジションを記述する（サードパーティのソフトウェア開発などの潜在的補完機能提供企業を含む）
6. 競合他社に対する優位性を維持するための競争戦略を明確化する

後に、Chesbrough (2006a) は、これらの機能の背後にある本質的な機能として、価値の創造と獲得という二つの役割をあげている。すなわち、ビジネスモデルは、新しい価値の源泉となる製品やサービスを生み出すと同時に、その価値の一部をビジネスモデルを構築した企業に提供しているのである。

この研究の特徴は、価値創造システムについての諸研究の考え方を接合した点にある。すなわち、価値連鎖、価値ネットワーク、価値相関図、ビジネス・エコシステムの考え方を全て取り入れ、技術を収益化する VCS を構築している。

7. 価値創造システム研究の推移と類型化

ここでは、先行研究のレビューの総括として、価値創造システムにかんする研究を整理して分類する。整理の仕方は様々であるが、この研究では価値創造のロジックに注目する。考えうる価値創造の仕組みを論理的に導き、今後研究すべき領域を指し示すつもりである。

(1) 研究の推移

ここまで、価値連鎖、価値ネットワーク、価値分割図、価値相関図、ならびにビジネス・エコシステムという5つの価値創造システム（VCS）を紹介して

きた。それぞれ、新しい視点を加えて VCS 概念の発展に寄与してきた研究である。それぞれ説明しようとする内容は異なるが、いずれも個別企業という従来の分析単位では解き明かせないことを明らかにしている。価値創造についても、それぞれ新しいロジックに注目し、異なる視角と分析単位によって既存の研究では説明し得なかった側面に光を当てている。表1は、これまで紹介した項目によって5つの概念を比較対照したものである。

これらの価値創造システムについての研究を概観すると、時代とともに研究が進展していることがわかる。研究の進展は4つのポイントに集約できる。

まず第1に、価値の捉え方、価値の源泉、価値の創造についての理解が深められている。価値の捉え方についていえば、価値連鎖研究においては単純に売上高によって価値が測定されていたが、価値ネットワークでは認識レベルの価値が問題になり、価値相関図に至ってその認識を操作する方法が議論された。価値の源泉についても、価値連鎖や価値ネットワークでは、創造された価値を前提にその分配のみが問題にされていたが、価値分割図や価値相関図では、いかに価値が創造されるかに関心が向けられた。価値創造についても、直接に取引関係にある供給業者や顧客から創造・獲得する方法だけでなく、間接的に影響し合う競合他社や補完的生産者から創造・獲得する方法が問題にされるようになった。

第2に、価値創造に参加するプレイヤーが広げられてきている。価値連鎖や価値分割図では、垂直チェーンにおける、顧客（バイヤー）、自社、供給業者という3者だけが問題にされていたが、ビジネス・エコシステムや価値相関図では、そこに補完的生産者という新しいプレイヤーが加えられるようになった。価値の創造についても、供給から顧客までの価値提供の一直線の流れで示される連鎖ではなく、ネットワークやコンステレーション⁽²⁶⁾といった形に喩えられるようになった。

第3に、分析単位とも関わる話であるが、競争のレベルが多次元化している。

表1 価値創造システム研究の比較

	価値連鎖	価値ネットワーク	価値分割図	価値相関図	ビジネス・エコシステム	ビジネスモデル
概念のポイント	会社の諸活動が顧客にとっての最終価値にどのよう貢献するか	入れ子階層型の価値連鎖と認識枠組み	垂直連鎖に参加するプレイヤー間の価値分配	価値創造・分配ゲームのプレイヤー間の相互依存性	協調的ネットワークの生態系メタファー	価値を生み出すための取引内容、構造、ならびにガバナンスの設計
何を説明するための概念か	企業の競争優位の源泉を個々の活動にまでさかのぼって分析するための概念	ある世代の覇者が次の世代で転落してしまう理由を説明するための概念	自らが専有できる価値を高めるための基本方針を指示するための図式	プレイヤーの相互の関係に注目し、価値の創造と分配を考察する分析枠組み	ネットワーク内の参加者の役割から、エコシステムの健全性を評価する分析枠組み	eビジネスの価値創造のあり方を整理する枠組み
価値創造	産業に依存	価値ネットワークに依存	共に生み出し分け合う	協調的に生み出し競争的に獲得	共に生み出し分け合う	取引から生まれる
価値創造のカギ概念	コストドライバー	価値ネットワークごとの、顧客ニーズとコスト構造の違い	支払ってもよい価格(WTP)、価格(P)、コスト(C)、機会コスト(OC)	三者関係以上の間接的な価値の創造と分配	オペレーティング・レバレッジ	バリュードライバー(効率性、相補性、ロックイン、新奇性)
価値創造の参加プレイヤー	供給業者 自社 顧客(バイヤー)	供給業者 自社 顧客(バイヤー)	供給業者 自社 顧客(バイヤー)	供給業者 自社 顧客(バイヤー) 補完的生産者 競合相手	供給業者 自社 顧客(バイヤー) 補完的生産者 競合相手	供給業者 自社 顧客(バイヤー) 補完的生産者 競合相手
分析単位	活動 価値連鎖 価値システム	価値ネットワーク 認識枠組み	総価値 付加価値 価値システム	総価値 付加価値 プレイヤーのアクション	エコシステム プレイヤーの行動	ビジネスモデル
基本視角	産業組織論 (非協力ゲーム論)	産業組織論 (非協力ゲーム論)	協力ゲーム論	協力ゲーム論	多様	多様
	組織セット 資源依存	組織セット	協同戦略	協同戦略	協同戦略 ネットワーク論 個体群生態学	取引コストなど
典型事例	安定産業	ハイテク産業	なし	プラットフォーム企業	ハブ企業	EC(電子商取引)
関連研究	加護野・石井(1992) 伊丹・加護野(2003) 内田(1998,2009)	加護野(1988) 藤本他(2001)	浅羽・新田(2004) Normann & Ramirez(1993)	Parolini(1999)	加護野(1999) Pearce(2009)	國領(1999) 根来(2005)

ここで紹介した研究は、いずれも事業戦略論の研究である。事業戦略論として議論する以上、いかなる分析単位を用いても、最終的には個別企業の事業戦略に有用なインプリケーション(含意)を示す必要がある。ここまで紹介してきたVCSをみると、そのインプリケーションを得るために①個別企業という視点で議論するか、②当該企業と結びついている企業間関係(ないしはネットワーク)として議論するか、あるいは、③当該企業が生存する生態系の中で議論するか、さまざまなスタンスがみられた。

第4に、分析視角の多様化・多層化が進んでいる。研究が進展するにつれて、組織間関係論の主要な視角が累積的に付加されている。たとえば、価値連鎖の

依拠する視角は、焦点組織（Focal Organization）としての自社を中軸にした組織セット・パースペクティブ（Evan, 1966）に位置づけられる。その中でも Porter（1985）の価値連鎖は、競合他社と供給業者と顧客（バイヤー）との力関係を問題にしており、資源依存パースペクティブ（Pfeffer and Salancik, 1978）の側面も持ち合わせている。これに対して、価値分割図や価値相関図は、価値創造にも配慮する協同戦略パースペクティブ（Astley and Fombrun, 1983）に依拠している。また、ビジネス・エコシステムは、ネットワークにおける自らの位置が価値創造を決めると言うネットワーク論の視角、ならびに、慣行・取り決め・取引のルールに注目する制度論の視角の双方を併せ持っている。

制度論の視角については、わが国でも、供給業者やチャネルとの取引慣行はもちろん、補完的生産者にかかわる標準化などの慣行、業界における競争慣行などについての研究も進められている²⁷⁾。一方、ネットワーク論の視角に依拠する VCS の研究はいくつかあるが（Zaheer and Bell, 2005; Koka and Prescott, 2008）、今後の進展が期待される。

(2) 価値創造システムの類型化

次なるステップとして、価値創造のロジックに注目して VCS を類型化しよう。価値創造のあり方をより純粋型に近い形で類型化することによって、先行研究の位置づけを明確にできるだけでなく、今後重点化すべき研究領域を示すことができる。ここでは、2軸に絞って4つに分類する。

先に整理した表1をみると、価値創造と獲得のあり方について明確な対照性があることがわかる。1つは、価値の創造と獲得が直接的な関係によって行われるか、間接的な関係を経由して行われるかの違いであり、「価値創造／獲得の直接性」と言い表せる。もう1つは、価値の創造と獲得が業界構造やネットワーク構造によって規定されているか、あるいは価値の創造と獲得は主体的に操作できると考えるかの違いであり、「価値創造／獲得の規定性」と表現でき

る。順に説明しよう。

①価値創造／獲得の直接性

第1の分類軸は、「価値創造／獲得の直接性」である。この分類軸は、価値の創造と獲得が、直接的な関係によって行われているのか、間接的な関係も含めて行われているのかを示したものである。自社が働きかける相手と、価値を分け与えてくれる相手が一致している場合、価値の創造と獲得は「直接的」だといえる。たとえば、差別化によって顧客から得られる対価を上げたり、供給業者との直接交渉によってコストダウンしたりするというのはこの典型である。VCS研究としては、Porter (1985) の「価値連鎖」、Christensen and Rosenbloom (1995) の「価値ネットワーク」、ならびに Brandenburger & Stuart (1996) の「価値分割図」が「直接的なモデル」に該当する。いずれも垂直チェーンを扱っており、顧客ないしは供給業者との直接の関係から価値を創造／獲得するための分析枠組みである。チェーンにおいて、参加プレイヤーの価値は一方向で行き来している。

これに対して、自社が働きかける相手と、価値を分け与えてくれる相手が一致しない場合、価値の創造と獲得は「間接的」だといえる。たとえば、競合同士を戦わせることによって第三者が漁父の利を得るような戦略、あるいは補完的生産者を支援することによって自社も恩恵を受けるような戦略はこの典型である。顧客コミュニティや顧客間インタラクションによる価値創造は、特定の顧客ではなく、コミュニティに働きかける（井上, 2007）という意味でこれに該当する。収入モデル (Revenue Models) についていえば、たとえば雑誌媒体を無料化して発行部数を伸ばすことによって広告料収入を上げるような事例も、無料化という働きかけ自体は読者へとなされているが、収益源の拡大は広告主によってなされており、価値の創造／獲得は間接的だと言える。VCS研究としては、Brandenburger & Nalebuff (1997) の「価値相関図」と Iansiti & Levien (2004) の「ビジネスネットワーク」が「間接的」なモデルに該当

する。いずれも垂直／水平のネットワークを扱っており、競争相手や補完的生産者も含めた間接的な関係から価値を創造／獲得するための分析枠組みである。ネットワークにおいて、参加プレイヤーの価値と便益とが多方向⁽²⁸⁾に行き来している。

②価値創造／獲得の規定性

第2の分類軸は、「価値創造／獲得の規定性」である。この分類軸は、価値の創造と獲得が業界構造やネットワーク構造等の環境要因によって規定されているか否かを示したものである。創造／獲得できる価値が、自社が操作できない環境要因によって決まってしまう場合、価値の創造と獲得は「構造決定的」といえる。たとえば、Porter（1985）の「価値連鎖」は産業組織論に依拠しており、業界の構造要因が価値の創造と獲得を決定すると考えている。Christensen and Rosenbloom（1995）の「価値ネットワーク」も自社がどこの価値ネットワークに属するかによって価値の創造と獲得が決まるというスタンスをとっている。また、Iansiti & Levien（2004）の「ビジネスネットワーク」は、これを純粋なネットワーク分析としてみなせば⁽²⁹⁾、価値の獲得はネットワーク構造に規定されていると考えられる。

これに対して、価値創造システムにおいて、自社の働きかけによって価値の創造と獲得を動かせると考える場合、「行為決定的」といえる。たとえば、Brandenburger & Stuart（1996）の「価値分割図」とBrandenburger & Nalebuff（1997）の「価値相関図」では、どれだけの価値を生み出し、どれだけの価値を分け前として獲得できるかは、プレイヤーの主体的な働きかけに依存すると考えられている。それゆえ、これらは、行為決定的な研究の典型だといえる。

価値創造と獲得の4類型

「価値創造／獲得の直接性」と「価値創造／獲得の規定性」の2軸を組み合わせると、価値創造と獲得の4類型を導出できる。左上のセルに位置づけられ

るのが、理念型としての「価値連鎖研究」である。このセルでは、創造／獲得される価値は、垂直チェーンで結びついている顧客や供給業者から直接的に生み出されると考えられている。それゆえ、収入モデルは単純である。また、同時に、創造／獲得される価値は、業界構造などの環境要因によって規定されるとみなされており、構造決定論的な前提に立っている。Porter (1985) や Christensen and Rosenbloom (1995) によって代表される類型である。

左下のセルに位置づけられるのが、理念型としての「価値分割図研究」である。このセルでは、創造／獲得される価値は、垂直チェーンで結びついている顧客や供給業者から直接的に生み出されると考えられており、単純な収入モデルに基づく。その一方で、創造／獲得される価値は、業界構造によって全て決まる訳ではなく、行為者の働きかけによって増やしたり減らしたりすることができるという前提に立っている。Brandenburger & Stuart (1996) によって代表される類型である。

右上のセルに位置づけられるのが、理念型としての「ネットワーク論研究」である。このセルでは、創造／獲得される価値は、ネットワークで結びついて

価値創造／獲得の直接性

	直接的（一方向）	間接的（多方向）
価値創造／獲得の規定性	価値連鎖 Value Chain （決定論的／単純な収入モデル）	ネットワーク論ベース Network perspective （決定論的／多様な収入モデル）
	価値分割図 Value Appropriation （主体論的／単純な収入モデル）	価値相関図 Value Net （主体論的／多様な収入モデル）

図6 価値創造と獲得の4類型

いる顧客、供給業者、競争相手、補完的生産者から間接的に生み出されると考えられている。それゆえ、収入モデルは多様となる。また、同時に、創造／獲得される価値は、ネットワークの構造や自らのネットワークの位置によって決まるとされる。たとえばネットワークの空隙に位置する企業は、異なる情報をブリッジすることができるので経済的便益を得やすいという議論がある (Burt, 1999)。それゆえ、純粋なネットワーク論は、構造決定的だといえる。このセルに当てはまる研究はいくつかあるが (Zaheer and Bell, 2005; Gulati, 2007; Koka and Prescott, 2008), VCS 研究として決定的な影響力をもったものは見当たらない。Iansiti & Levien (2004) もビジネスネットワークに限定すればこれに近いが、彼らの研究は複数の視角を総合したものであり、この分類枠では右上と右下の双方にまたがる。

右下のセルに位置づけられるのが、理念型としての「価値関関研究」である。このセルでは、創造／獲得される価値は、ネットワークで結びついている顧客、供給業者、競争相手、補完的生産者から間接的に生み出されると考えられており、多様な収入モデルに基づく。その一方で、創造／獲得される価値は、業界構造によって全て決まる訳ではなく、行為者の働きかけいかんで増やしたり減らしたりすることができるという前提に立っている。Brandenburger & Nalebuff (1997) によって代表される類型である。

結びにかえて—インプリケーション

以上、ビジネスシステム概念のベースである価値創造システム (VCS) の研究を概観してきた。このレビューによって VCS についての多様な捉え方を、その系譜にさかのぼって整理し、分類することができた。この論文を終えるにあたって、最後に、この整理・分類の枠組みがビジネスシステム研究にどのようなインプリケーションを導くことができるかを紹介しよう。

第1に、説明したい現象、分析目的に合わせてどの系譜に準拠すればよいの

かがわかる。一般的には、複雑で広範な分析枠組みは、単純で限定的なものを含めると考えられる。しかし、儉約の法則からすると、より少ない変数でより多くの現象を説明することに意義がある。流通論における業態に焦点を当てるのであれば、多くの場合、垂直チェーンにおける直接的関係が適切であろう。現状を詳細にわたって分析するには構造決定の枠組みが適切であるのに対して、変化の流れを分析するには行為者決定の枠組みが適切である。自社の現状の収益性を理解するのか、今後の打ち手を検討するかでは参照するVCS研究は異なる。

第2に、実践的な場面で、目的や問題意識に合わせてどの分析枠組みを使えばよいかかわかる。構造決定的な研究、すなわち価値連鎖とネットワーク論はスタティックではあるが、それだけに厳密な描写や記述がしやすい。同業他社をベンチマークしたり、異業種の他社をモデルケースにしたりするときには役立つであろう。一方、行為者決定的な研究、すなわち価値分割図と価値相関図はダイナミックであり、現状を打破するための発想を得るのには役立つ。しかし、裏を返せば、単純化するからこそ動きを観測して検討しやすいわけであり、現実の複雑な細部に立ち入るための枠組みとはなりにくい。自社の問題意識に合わせて、参照すべき研究を選ぶことができるようになる。

第3に、ビジネスシステム研究がいかに発展してきたかを理解し、今後どの方向に発展すべきかを考えるのに役立つ。これまでのトレンドをみると、価値創造ロジックの精緻化、プレイヤーの拡大、分析単位の多元化、分析視角の多様化・多層化、といった傾向が認められる。今後、研究として開拓していくべき方向がこれらのトレンドの先にあることがわかる。また、4つのセルの中で、質と量の面で十分でない研究こそが、今後取り組むべき研究だということも分かる。具体的には、構造決定的なネットワーク論やゲーム論に基づくビジネスシステム研究が不足しているといえよう。

第4に、研究のフロンティアがわかる。先のポイントとも関連するが、研究

のフロンティアは複数の視角を組み合わせた研究である。ビジネス・エコシステムは、ネットワーク論と制度論の視角を組み合わせているし、ビジネスモデルは、主要な視角のすべてを組み合わせていると言って過言ではない。視角の数が多ければ多いほどよいとは考えにくいだが、どのような組み合わせパターンの研究が既に存在し、どのぐらいの説明力があるかを吟味することができる。

第5に、新しい枠組みを構築するためのヒントが得られる。先行研究のレビューを通じて、参加プレイヤーの範囲が重要であることがわかった。これまでのビジネスシステム研究では、自社の担当範囲が重視されてきたが、今回のレビューから、自社の担当範囲という境界だけでは不十分であることがわかった。自社が直接つながるプレイヤーを含めた境界、相互に作用し合っているプレイヤー達を含めたエコシステムの境界も価値創造にとって重要である。小林(1970)が指摘するように、一つのトータルシステムというのは複数の下位システムから成る多重システム(multiple systems)とみなすことができる。ビジネスシステムでは、「境界」が重要視されるが、自社の担当範囲の外に、直接的につながっている範囲としての二重の境界、さらには間接的に相互作用が及ぶ範囲としての三重の境界も考える必要がある。

また、他社との関係性についても新しい知見が得られた。直接的な関係のみならず、間接的な関係が重要なのである。企業間のインターフェイスを工夫することでエコシステムは活性化する。ネットワーク構造も変化する。それゆえ、制度論的な視点から取引の形に注目するというアプローチが有効なのである。

筆者の見解では、ビジネスシステム研究の一つのフロンティアは、自社と直接つながるプレイヤーとのインターフェイスであろう。それを工夫することによって、二重、三重の境界でくくられるエコシステムが活性化し、大きな価値を生み出して分け合うことができる。インターフェイスを工夫することによって、エコシステム内のネットワーク構造を変化させ、自社にとって望ましいビジネスシステムを構築することができる。この点については、機会を改めて論

じていきたい。

【付記】本研究を作成するにあたって、文部科学省の科学研究助成金（研究課題名：日本酒産業における伝統的事業システムの叡智，研究課題番号：A09339600，研究代表者名：北居明）を活用してビジネスシステム研究にかかわる文献データベースを構築した。データベースの構築に協力し、有意義な議論をしてくれた井上研究室の大学院生諸氏に感謝の気持ちを記したい。

- 注(1) 加護野（1993）は、一時的な競争優位しかもたらさない製品の差別化と、持続的競争優位得をもたらしうるビジネスシステムの差別化を区別した上で、ビジネスシステム間の競争において、静かな革命が起こりつつあると述べている。海外では、Moore（1993; 1996）は、個別企業の競争によって業績が決まる時代は終わり、ビジネス・エコシステム間の競争の重要性が高まっているとした。その著書、*The Death of Competition* では、個別企業間の競争の終焉の時代が到来し、エコシステム内における企業間の協力とエコシステム間の競争がカギとなるとした。Iansiti & Levine（2003）の研究は、Moore（1993; 1996）の発想に基づき、研究を精緻化させている。
- (2) Nolan and Ramiretz（1996）は、IKEAなどの事例をビジネスシステム概念を援用しつつ紹介している。しかし、そこには明確な定義はなく、本文では価値創造システムについてバリューチェーンという捉え方からバリューコンステレーションという捉え方をすべきだと主張されている。Gehmawat（2001）は、McKinseyのビジネスシステムをコスト分析のツールとして紹介している。Whitley（2003）は、国家や地域ごとに異なる経済的な調整とコントロールのシステムをBusiness Systems（複数形）として研究している。この研究においてビジネスシステムは、経済活動に対する権限的調整の面で、その度合いと様式の特有のパターンから捉えられている。わが国の研究で言うと、「企業システム」や「経営システム」に近いかもしれない。
- (3) Gluck（1980）、Buaron（1981）、Moore（1993; 1996）、Normann and Ramirez（1993）などは、いずれもコンサルタント活動を通じて得られた知見を研究にまとめ、学術研究の発展に寄与している。いずれの研究も、概念の新しさを先行研究との差によって明確に示していないが、きわめて示唆的であるため学術研究でも数多く引用されている。
- (4) 加護野忠男とその研究チームは、東大阪の金型産業、灘の酒蔵、京の花街、神戸の洋菓子、といった地場産業や伝統産業へのインタビュー調査から、産業における制度的叡智の解明に精力的に取り組んでいる。これらの研究の成果は、加藤（2007）、西尾（2007）、山田・伊藤（2008）、森元（2009）が詳しい。基本的な研究視角は、加護野（2007）ならびに加護野ほか（2008）によって示されている。
- (5) 歴史系のビジネスシステムの研究については、大東・武田・和田・粕谷（2007）を参照。
- (6) 組織間関係論における基本的な分析視角の概要と分類については、山倉（1994）、Daft（2007）を参照されたい。それぞれの視角の詳細については、資源依存パースペクティブについてはPfeffer and Salansick（1978; 2003）を、組織セットパースペクティブについては、協同戦略パースペクティブについては、Astley and Fombrun（1983）を、制度派パースペクティブはScott（2007）を、ネットワークパースペクティブについてはBurt（1992）を参照されたい。本文で紹介されているビジネス・エコシステムは、個体群生態学的な色合いが濃いのが、これとは違う側面も持ち合わせている。個体群生大群の基本分析単位は種としての組織群であるが、ビジネス・エコシステムの分析単位はキーストーン的な振る舞いをするプラットフォーム企業（個別企業）である。
- (7) いつの時代でも理論構築はその時代の経営現象の影響を強く受ける。典型とする事例が何かによって理論モデルの前提や組み立て方が変わる。逆に言えば、典型とする事例がわかれば、その

理論の前提を理解しやすくなる。

- (8) これが後にプロフィットプール（生み出された価値と必要なコストを面積で示すツール）と呼ばれるような分析手法を生み出した。
- (9) 「コストベヘビアおよび差別化の、現存または潜在的源泉を理解するために、会社を戦略的に重要な活動に分解するものである」（邦訳45p）と述べられている。
- (10) この点では、資源ベース戦略の視角も内包されていると考えられる。
- (11) ただし、価値連鎖の議論（Porter, 1985）では、それぞれの活動コストを下げるためのコストドライバーが提示されている。同一業界でも価値連鎖が異なれば、コストドライバーが異なり、得られるマージンも異なると示唆されている。コストドライバーの中には、規模の経済、習熟度、キャパシティ利用のパターン（固定費を分散して利益を上げる）というものも含まれている。これらは、保有している経営資源の多重利用と同義であり、資源ベースの競争戦略に基づくような価値創造の論理と一定の範囲で親和性があると考えられる。
- (12) この点を理解するためには、価値連鎖だけでなく、価値システムレベルの競争に注目した方がよい。必ずしも明言されていないかもしれないが、自社の獲得利益は二段階の競争を経て確定する。一段階目は価値システム間の競争で、自社の価値システムは、他社の価値システムと競合して一定のパイを奪ってくる。この段階の競争と関わるのが、5要因における「既存の競合同士の争い」、「新規参入の脅威」および「代替製品・サービスの脅威」である。二段階目は価値システム内の競争で、そのパイを自社の価値システムにおける川上の供給者と川下のチャネルやバイヤーと交渉しつつ分け合うのである。この第二段階の競争、すなわち価値システム内のパイの奪い合いに関わるのが「供給業者の交渉力」と「バイヤーの交渉力」である。後に、加護野（1991）において、ビジネスシステムの基本パラメータは自社の担当範囲と他社との関係性の二つが示されるが、これらの設計が重要な理由も Porter（1980; 1985）から説明できる。自社の担当範囲のあり方によって、競争相手はもちろん第二段階の交渉相手が変わってくる。また、他社との関係性（取引慣行など）によって交渉力なども変わるからである。
- (13) 物理的には価値連鎖によって描くことができるが、事業パラダイムのイメージは、原著の図の方が現実をうまく示している。というも、原著の図の方が、価値ネットワークの内部者が入れ子型階層構造に埋め込まれていて、価値観や規範や信念がそこから抜け出せずにとらわれているという現状をうまく示しているからである。
- (14) 浅羽・新田（2004）は、論文のタイトルにちなんで「価値ベースの事業戦略のフレームワーク」と呼んでいる。ただし、厳密に言えば、Brandenburger & Stuart（1996）のフレームワークには本文で紹介されている4つの事業戦略も含まれるので、本稿では、垂直チェーンにおける価値の創造と分配図を切り分け、「価値分割図」と呼ぶことにした。
- (15) 彼らの研究にはパートナーという用語は散見されるが、明確に補完的生産者の役割を示しておらず、基本的には垂直の価値連鎖における価値の創造を扱っている。重要な点は、価値の創造に顧客を参加させる必要がある点をケーススタディから示した点である。より能動的に働きかけて価値を創造するためのビジネスシステム作りについて述べている。
- (16) 青島・加藤（2003）は、ビジネスモデルは多義的に用いられているが、その議論の本質はバリューネットにおいてどのプレイヤーから収益を上げるかにあると述べている。
- (17) Jarillo（1988）は、企業間の競争と協調についての先行研究をレビューした。「階層構造か否か」と「企業間関係はゼロサムか否か」という二軸で分類しており、戦略的ネットワークは非階層構造かつノン・ゼロサムゲーム的關係であるとしている。直接的にビジネスシステムやエコシステムという単語は見られないが、ノン・ゼロサム＝価値創造と考えると、価値創造システムの先駆的論文であると考えられる。
- (18) 彼らはアクションの内容を、Player, Added value, Rule, Tactics, and Scope（PARTS）によつ

- で表現している。これらは、いずれもゲームの構造を変えるためのアクションで、プレイヤーの数を増減させたり、付加価値を変えたり、ルールを変えたり、戦術的に認識を変えたり、ゲームの範囲を変えたりすることの意義について述べられている。
- (19) 生産性は投下資本利益率、堅牢性は生存率、ニッチ創出は企業・製品・技術の多様性などによって測定できる。
- (20) キーストーン種は、「システムで合意された決めごとや規範、目標として記号化されている場合もある」(邦訳13p)という指摘からも、彼らの研究が制度論の視角にも基づいていることがわかる。
- (21) ネットワーク論には、ネットワークの構造がいかに新しい紐帯を生み出し構造を作るかに焦点を当てる研究とネットワーク構造がどのようにパフォーマンスを左右するかに焦点を絞った研究とがある。Zaheer and Bell (2005) は、構造的空隙と繋がる相手の性質によって企業(単体)のパフォーマンス(市場シェア)が変わるという実証研究(対象はカナダのミューチュアルファンド)を行った。Koka, R. B. and Prescott, E. J. (2008) は、ネットワーク構造(中心性 vs 構造的空隙)から得られる利益(ここでは従業員一人当たりの売上)は、企業の置かれる環境と企業のとる戦略によって異なるという実証研究(対象は世界48カ国の鉄鋼業のアライアンスデータ)を行った。
- (22) Dhanara and Parhke, (2006) は、ハブ企業によるネットワークのコントロール(ネットワークの安定性、イノベーションの専有性、知識移転)によってネットワークのイノベーションに影響を与えると述べている。Kogut (2000) は、ネットワーク構造は協調ルールに従い、レントの分配はネットワーク位置によって決まる。そのメカニズムはパート(構造的空隙)とコールマン(クローズド・ネットワーク)との2通りあるという。Afuah は、(2000) は、IT業界における陳腐化はコーペティター(供給業者、顧客、補完業者、提携先)から影響を受けやすいことを示した。
- (23) 加護野・井上(2004)、ならびに根来(2005)を参照されたい。根来はソフトシステム方法論の知見を援用し、講義や雑誌記事等で「ビジネスモデルとは事業活動の構造の設計図であり、ビジネスシステムは結果として形成される事業活動体の全体のこと」と定義している。また、米国でも Magretta, (2002) は、ビジネスモデルはストーリーとしての青写真だとしており、ある意味でこの見解に一致する。競争戦略論におけるこれらの議論の位置づけについては、楠木(2009)を参照。
- (24) 取引内容とは、交換される財や情報、交換に必要とされる資源や能力と関係している。取引構造とは、交換に参加している集団や、その集団内での参加者間のつながり方と関係しており、また取引が行われる順序や交換を可能にする交換メカニズムも含まれる。取引のガバナンスとは、関連する集団による情報、資源、財の流れのコントロールのされ方と関係しており、これには組織の法的な形式や取引における参加者のインセンティブとも関係している。
- (25) このような考え方に基づいたビジネスシステム研究として、井上(2005)、延岡(2006)がある。
- (26) Normann and Ramirez (1993) のこの概念は、後に Chesbrough (2006b) などによって、補完的生産者も含めたバリュードライバーの研究に進展する。
- (27) 井上(1998)は、価値創造システムの進化は、情報システムと内部組織システムと企業間取引システムの共進化によって引き起こされるとした。國領(1995; 1999)は、企業間取引におけるインターフェイスの標準化やオープンアーキテクチャによる企業間関係がもたらすインパクトについて研究している。取引の制度的観智については、前掲の加護野忠男とその研究チームの業績を参照されたい。
- (28) Porter (1985) の「価値連鎖」、Christensen and Rosenbloom (1995) の「価値ネットワーク」、ならびに Brandenburger & Stuart (1996) の「価値分割図」において、価値は垂直チェーンに沿っ

で一直線に流れている。これに対して、Iansiti & Levien (2004)の「ビジネスネットワーク」とBrandenburger & Nalebuff (1997)の「価値相関図」において、価値は垂直／水平のネットワークを通じて多方向に展開している。その形だけを見ると、垂直チェーンに限定するか、水平的な関係も含めるかの違いに過ぎない。しかし、その背後には価値創造についてのロジックの違いがある。分析の範囲を垂直チェーンの価値連鎖に限定すると収入は流通過程で発生するマージン限られる。価値を得る相手は、製品・サービスを提供する顧客か、もしくは原材料の供給業者となる。これに対して分析の範囲を水平関係にある競争相手や補完的生産者にまで拡大すると、収入を得る方法は、広告料収入やライセンス収入等、実に多様になる。価値を得る相手も、直接取引をしている顧客や供給業者には限られず、さまざまな補完的生産者が加わる。価値が生まれる流れは収入モデル (Revenue Models) の多様性と密接な関係があるのである。この点を深く考えると、価値の創造についての基本的な違いが明らかになる。価値連鎖や価値分割図のように一直線に描くと、価値の創造と獲得は直接的にならざるを得ない。顧客に働きかけるにしても、供給業者に交渉をしかけるにしても、基本的には、直接的な働きかけによってしか価値を生み出し、獲得することはできない。他方、ビジネスネットワークや価値相関図のような多対多の構造で描くと、価値の創造と獲得は間接的ともなりうる。たとえば、補完的生産者を支援すれば市場が拡大し、顧客から得られる収入が増えるというケースのように、間接的な働きかけが価値の創造・獲得に結びつくのである。実際、ビジネスネットワークにおいて、標準化を進めることによって補完的生産者を支援してその市場を拡大し、自社の製品・サービスの市場を広げるといふ事例が紹介されている。また、価値相関図においても、徹底した差別化と済み分けによってイノベーションと市場の拡大を促し、値引き競争を避けて供給業者や競合相手と Win-Win の関係を築く等の議論をすることができる。以上の議論からわかるように、「一方向か多方向か」という価値の流れの対照性の背後には、価値が直接的な関係から生み出されるか間接的な関係を経由して生み出されるか、というロジックの違いがある。

(29) ビジネス・エコシステムという概念にはいくつかの分析視角が含まれている。そのうちの一つがネットワーク分析である。

参考文献

- Afuah, A. (2000) How much do your Co-opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change? *Strategic Management Journal*, Vol. 21: pp. 387-404.
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社.
- 浅羽茂・新田都志子 (2004) 『ビジネスシステムレポリエーション：小売業は進化する』 NTT 出版.
- Astley, G. W. and C. J. Fombrun (1983) "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments," *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 576-587.
- Brandenburger, A. M. and H. W. Stuart (1996) "Value-based Business Strategy," *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 5, No. 1, pp. 5-24.
- Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff (1997) *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, Doubleday Business (嶋津祐一・東田啓作訳 (1997) 『コーペティション経営：ゲーム論がビジネスを変える』 日本経済新聞社).
- Buaron, R. (1981) "New-game Strategies," *The McKinsey Quarterly*, No. 12, pp. 24-40.
- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes*. Harvard University Press. (安田雪訳『競争の社会的構造』新羅社2006)
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, 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戦略のすべて』産業能率大学出版部).

- Chesbrough, H. (2006a) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, 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).
- Chesbrough, H. (2006b) *Open Innovation: Researching anew paradigm*, Oxford University Press (長尾高弘訳 (2008) 『オープンイノベーション：組織を越えたネットワークが成長を加速する』 英治出版).
- Chesbrough, H. and R. 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*, Vol. 11, No. 3, pp. 529-555.
- Christensen, C. M. and R. S. Rosenbloom (1995) "Explaining the Attacker's Advantage: Technological Paradigms, Organizational Dynamics, and the Value Network," *Research Policy*, Vol. 24, No. 2, pp. 233-257.
- Cochran, T. C. (1957) *The American Business System: A Historical Perspective. 1900~1955*, Harvard University Press (中川敬一郎訳 (1959) 『現代のビジネスシステム：新しい経営の生成と発展』 東京出版)
- Daft, R. L. (2007) *Organization Theory and Design, 9th edition*, South-Western Cengage Learning.
- 大東英祐・武田晴人・和田一夫・粕谷誠 (2007) 『ビジネスシステムの進化：創造・発展・企業者行動』 有斐閣.
- Dhanaraj, C. and Parhke, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, 659-689.
- Dosi, G. (1982) "Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change," *Research Policy*, Vol. 11, No. 3, pp. 147-162.
- Evan, W. M. (1966) "The Organization Set: Toward a theory of interorganizational relations," in J. D. Tompson ed., *Approach to Organizational Design*, University of Pittsburg Press.
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ：製品・組織・プロセスの戦略的設計』 有斐閣.
- Gawer, A. and M. A. Cusumano (2002) *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press (小林敏男訳 (2005) 『プラットフォーム・リーダーシップ：イノベーションを導く新しい経営戦略』 有斐閣).
- Ghemawat, P. (2001) *Strategy and Business Landscape: Core concepts*, Prentice Hall, Inc. (大柳正子訳 (2002) 『競争戦略論講義』 東洋経済新報社)
- Gluck, F. W. (1980) "Strategic Management for Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 4, pp. 154-161.
- Gulati, R. (2007) *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford University Press.
- Iansiti, M. and R. Levien (2003) "Strategy as Ecology," *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 3, pp. 68-78.
- 井上達彦 (1998) 『情報技術と事業システムの進化』 白桃書房.
- 井上達彦 (2008) 「ビジネスシステムの新しい視点：価値創造と配分に関するルールの束と自生秩序的な仕組み」『早稲田商學』第415号.
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論』 千倉書房.
- 加護野忠男 (1993) 「新しいビジネスシステムの設計思想」『ビジネス・インサイト』, 第1巻第3号, pp. 44-56.

- 加護野忠男 (1999) 『競争優位のシステム：事業戦略の静かな革命』PHP 新書。
- 加護野忠男 (2007) 「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』第196巻第1号, pp. 109-118.
- 加護野忠男・石井淳蔵 (1992) 『伝統と革新：酒類産業におけるビジネスシステムの変貌』千倉書房。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』有斐閣。
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・上野恭裕・吉村典久 (2008) 『取引制度から読み解く現代企業』有斐閣。
- 加藤厚海 (2007) 「産業集積における仲間型取引ネットワークの機能と形成プロセス：東大阪地域の金型産業の事例研究」『組織科学』第39巻4号。
- 小林俊治 (1970) 「日本における企業行動の特質(3)：システムズ・アプローチについて」『早稲田商学』212・213合併号。
- Koka, R. B. and Prescott, E. J. (2008). Designing Alliance Networks: The Influence of Network Position, Environmental Change, and Strategy on Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 639-661.
- 國領二郎 (1995) 『オープンネットワーク経営』日本経済新聞社。
- 國領二郎 (1999) 『オープンアーキテクチャ戦略：ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社。
- Kogut, B., 2000. The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure. *Strategic Management Journal*, Vol. 21: pp. 405-425.
- 楠木建 (2009) 「短い話を長くする：ストーリーの戦略論」『組織科学』第42巻第3号。
- Magretta, J. (2002) "Why Business Models Matter," *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, pp. 86-92.
- Moore, J. F. (1993) "Predators and Prey: A New Ecology of Competition," *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 3, pp. 75-86.
- Moore, J. F. (1996) *The Death of Competition—Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperCollins Publishers.
- 森元伸枝 (著)・加護野忠男 (解説) (2009) 『洋菓子の経営学：「神戸スウィーツ」に学ぶ地場産業育成の戦略』プレジデント社。
- Iansiti, M. and R. Levien (2004) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press (杉本幸太郎訳 (2007) 『キーストーン戦略：イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社)。
- Jarillo, J. C. (1988) "On Strategic Networks" *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 31-41.
- 西尾久美子 (2007) 『京都花街の経営学』東洋経済新報社。
- 延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社。
- Normann, R. and R. Ramirez (1993) "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, pp. 65-77.
- Parolini, C. (1999) *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*, John Wiley & Sons Ltd.
- Peppard, J. and A. Rylander (2006) "From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators," *European Management Journal*, Vol. 24, No. 2-3, pp. 128-141.
- Pfeffer, J. and G. Salancik, (1978; 2003) *The External Control of Organizations*, Haper and Row, 1978.
- Pierce, L. (2008) "Big Losses in Ecosystem Niches: How Core Firm Decisions Drive Complementary Product Shakeouts," *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 3, pp. 323-347.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (土岐坤訳 (1985) 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社)。

- Scott, R. W., (2007) *Institutions and Organizations: Ideas and interests*, 3rd edition, Sage Publications, Inc.
- Srinivasan, A. and Venkatraman, N. (2009) "Investigating the Dynamics of System-Based Competition in the Videogame Sector," *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.
- 内田和成 (1998) 『デコンストラクション経営革命：ビジネスの興廃を制する』日本能率協会マネジメントセンター.
- 内田和成 (2009) 『異業種競争戦略：ビジネスモデルの破壊と創造』日本経済新聞出版社.
- Whitley, R. (1999) *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press.
- 山田幸三・伊藤博之 (2008) 「陶磁器産地の分業構造と競争の不文律：有田焼と京焼の産地比較を中心として」『組織科学』第42巻第2号, pp. 89-99.
- 山田英夫 (2008) 「課金と利益の視点から見たビジネスモデルの考察」『早稲田国際経営研究』39号.
- Zaheer, A. and Bell, G. G. (2005). Benefiting from Network Position: Firm capabilities, Structural Holes, and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 26: pp. 809-825.
- Zott, C. and R. Amit (2008) "The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 1-26.