

論文

ビジネスモデル，戦略，デジタル化

池田 伸*
山本 重人**
荒川 貴典***

要旨

本稿では産業に固有の「商売の中核」に基づき目的物でもある「製品」が出力されるような構造をビジネスモデルの「理念型」とし、出力と「収益モデル」との組合せによって最終的な形態が定まるものとした。このような主張が成立すると、ある製品を出力する産業に属する企業においては、ビジネスモデルを共通のものとし戦略的ポジションが異なるような描像となる。ビジネスモデルの客観性やその下での戦略の規定などの本稿での主張は多くの文献と異なるまたは逆転する方向性を志向している。これについて、著者らの実証的研究の端緒であるクリエイティブ産業や小売業に関する研究を取上げてその妥当性を検討し、あわせてアマゾンの産業的デペイズマンのようなデジタル化とビジネスモデル論との関係について今後の重要なリサーチアジェンダとした。

キーワード

ビジネスモデル，戦略，デジタル化，収益モデル，クリエイティブ産業，小売

目次

- 1 はじめに
- 2 ビジネスモデルの定式化
- 3 ビジネスモデル論と戦略論
- 4 諸産業におけるビジネスモデル
 - 4.1 ビジネスモデルの実証研究は可能か
 - 4.2 クリエイティブ産業のビジネスモデル
 - (1) 「芸術と商業との契約」
 - (2) プロデューサー・システム
 - (3) プロデューサー・システムの比較研究
 - 4.3 小売業のビジネスモデルと小売業態
 - (1) 小売業の産業上の特質
 - (2) 小売業の業態とビジネスモデル
 - (3) 近年の百貨店業態の事例
- 5 ビジネスモデルとデジタル化の展望

* 立命館大学経営学部 教授

** 川口短期大学 准教授

*** 立命館大学大学院経営学研究科企業経営専攻博士後期課程

All good business models require an understanding of current business models at work in the market.

D. J. Teece

1 はじめに

本稿はこれまでの著者らの研究グループによるビジネスモデル研究の中間まとめである。すなわち、池田 (2017) において、ビジネスモデル概念の回顧ととくにインターネットの興隆による一種の流行と批判とを取上げ、ビジネスモデルが産業における企業活動・構造の機序についての「理念型」であるとした。次いで、池田 (2019) では、多くの文献でビジネスモデルが「新」や「イノベーション」とのコロケーションで差別化され、どの企業でも適用可能なポータビリティを持つかのように主意主義的に選択可能な方式とされがちであるが、これらの主張は一般的に過ぎ、要素や定義に共通認識を欠いて知見の蓄積が稀薄なことを明らかにした。また、「イノベーション」概念が価値的に望ましさを含意し科学技術的な革新を意味するのは戦後以降の近年であることを指摘し、むしろ初期シュンペーターの「(旧) 結合」がビジネスモデル概念に近縁であるとした。

このシュンペーターのアイデアを受け、本稿では産業に固有の「商売の仕方」の中核でありその目的物でもある「製品」が出力されるような構造の「理念型」をビジネスモデルとし、出力と「収益モデル」との組合せによって最終的なビジネスの形態が定まるものとした。このような主張が成立すると、ある製品を出力する産業に属する企業において、市場とはビジネスモデルを共通のものとし戦略的ポジションが異なるような描像となる。しかし、ビジネスモデルの客観性やその下での戦略の規定などの主張は多くの文献と異なる。これについて、著者らのクリエイティブ産業や小売業に関する実証的研究の端緒を取上げてその妥当性を検討し、あわせて示唆されるデジタル化のトレンドについて今後の重要なリサーチアジェンダとした。

2 ビジネスモデルの定式化

当該分野の研究の総括のためレビューを行った代表的な研究の一つである Zott, Amit & Massa (2011) は、ビジネスモデルの明確な定義の欠如が混乱を招いているため、ビジネスモデル研究の今後の方向性の一致や知見の蓄積性が見られないとしている。次節でもふれるがこのような指摘は多く見られ、ごく妥当なものと考えられる。他方、戦略論と関連して、価値創造 (連鎖)、製品戦略、内部組織のそれぞれはそれ自体としてビジネスモデルではない、というようにビジネスモデルは何でないかという共通認識が形成されてきたとする。今後は、新しい分析単位としてビジネスモデル論が、組織内外で関係して行なわれる活動を含め、競争裡の

価値獲得だけでなく価値創出にも焦点を当てて、それぞれのビジネスの中核である「商売の仕方」“doing business”にシステムティックな見通しを与えることが、ビジネスモデル研究の共有された課題と展望であろう、としている。

図1は、この問題意識に応えるためのビジネスモデルの定式化である。背景にはシュンペーターがビジネスモデルにかかる主要概念を「(新旧)結合」から「生産関数」に転ずるに至った経過があるが（池田2019）、ここではこれを批判的に承継し展開する。

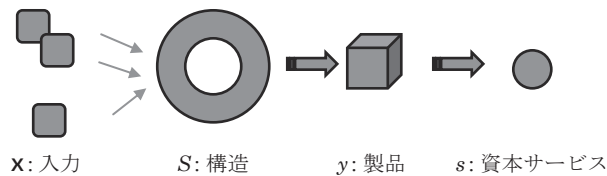


図1 ビジネスモデルの定式化

この図は非常に単純化されているが自明なものではない。まず、図の左側は構造へ複数の異質な入力となされ、構造からは製品が出力されているプロセスを表わしている。ここで、製品は複数であっても関連する一群であればまとめて扱い、サービスや情報の形態をとることもある（以降有形無形にかかわらず製品という¹⁾）。

これは経済学でいう生産関数 $S(\mathbf{x}) = y$ と同じように見える（ここで、 \mathbf{x} は各種生産要素からなるベクトルを表わす）。しかし、そのような定式化を避けた理由が二つある。一つは入力要素の非代替性、つまり異質性である。通常生産関数的な表現、たとえば加法的なものでは入力である生産要素間に代替性を認めてしまうことになる。複数の異なる生産要素の「結合」が主題となるはずが、それらの相対価格に応じて代替されてしまうことになるが、たとえば自動車組立の工程でドアが不足しているときに安いタイヤがいくらあっても完成品にはならない。また、入力の異質性のなかに、直接出力に体化される要素だけでなく、出力する機能を持つ構造自体に作用する投資的蓄積的な要因がありうる。ある意味でこれが入力の異質性の最たるものであろう。プロセスにおいて費消される投入とそうでないプロセスに再帰的な効果を持つ資産的な要素との識別と反映とは生産関数のモデル化の課題である²⁾。

加えて構造としての生産要素の係数の決定についても課題があり、それが単純に生産関数を採用できない2番目の理由となる。図1において「結合」は $S^{-1}(y) = \mathbf{x}$ のように考えることができるが、その構造や係数も y という製品を得るために何がどのように要されるのかという点から発生的に規定される。通常生産関数が作動しているときは図の左から右に入力が出力に変換されるように見える。しかし、逆関数の観点からはそもそも出力を得るためには前もって特定の構造が構築され、そのために製品・製造に関する知識や設備を含むさまざまな要素がやはり特定の構造が決定され、それに応じて生産要素が必要とされることを意味している。ただ

し、バリューチェーンを遡及が必要な程度やエコシステムや企業の境界について検討する範囲は、当該企業 (のビジネス) のビジネスモデルの「理念型」から個々に判断することが適当と思われる。

一定のニードに対してどのような出力で応えるかが「商売の仕方」である。製品 y からただちに構造 S が決定されると断案するのはもちろん困難である。構造決定の一意性の理論的また経験的な明証はないし、現実に複数の代替的構造の並立や「新規の」結合もありうる。他方でそのときには y の識別も同様に問題になるであろう。しかし、一定期間は y がドミナントデザインを有し、それを出力するための構造が目的合理的に類似して見えることは常識的ではあるが大いに参考になる。内燃機関を動力として人間が運転するような乗り物は、製造企業は異なっても世界中でほぼ同じようなプロセスから産出されている。他方で、ひとたび製品である自動車のドミナントデザインにおいて動力が電気に変わると、出力のための構造もそれらの「結合」も、そして産業のエコシステムも大きく変わるであろう。やがて過渡的な「新結合」を経て十分な時間が経つと、次世代の平衡点である電気モーターによるドミナントデザインの構造が「旧結合」となりうる。

さて、図 1 の左側が製品 y によって規定された構造とそれへの異質の生産要素の入力が「(新旧) 結合」の表現であることを見たが、右側はひとまず $f(y) = s$ とすることができる。壙派的な経済学の表現では、 s は製品 y の消費・使用によるその「資本サービス」(の効果) である。製品の需用者はもちろん s を期待してその結果ある y を求める。レビットの例では s が直径何インチかの所望の穴で y がドリルの場合である。もし、 s が達成できるのなら機能的には y は他のものでもありうる。つまり、出力側の s が与えられても y はその達成のための代替的手段の一つに止まり、この製品上の代替可能性のため y が決まらなければ当然 S も定まらない関係になる。

ところが、たとえば実務型ビジネスモデルでの代表的なジョンソン・クリステンセン・カガーマン (2010) においては、図 1 の表現では要となるべき y が消去されて、 s に相当する顧客価値の提供 (customer value proposition, CVP) のみが取上げられている。CVP はかれらのビジネスモデルにおける 4 つのインターロックされた要素の一つであり、顧客の解決を要する「ジョブ」を処理するための提案とされる。「ジョブ」は定義から抽象的一般的ではありえないが、その解決手段であるはずの具体的製品は不在である。しかし、かれらの *HBR* 誌論文は何らかのビジネスモデルというよりはイノベティブな製品についての例示で占められている。

このように、 y が不在であると当然 S も不定となり、結局「結合」も不明のままとなる。「郵便馬車を何台繋いでも汽車にはならない」(シュンペーター) ことが表現できなくなってしまう。この例では、移動という同じ s にたいして代替的な y_i が存在し (馬車と汽車との各システム)、それぞれに S と x との異なる「結合」が存在し、前者の飼葉から後者の石炭に変化する

こと等を意味している³⁾。

ただし、あとでみるように古典的製造業以外の産業やとくにデジタル化の進展によって図1がそのままでは代表性を保ちえないことがある。 S や x は y のために技術, 相対的要素価格, 政府規制や税制その他の事情を考慮して目的合理的発生的に設定され, それが産業内で類似のものになる見通しについてはすでに述べたが, それは一定の投資, 費用構造, 出力からの収益の予期などとして費用-収益の対応が陰伏的に想定されている。これにたいし, 費用面では, 限界費用がほぼゼロであったり, 平均費用が逡減したりするような場合, また収益面では s の享受と y の所有や費用負担とが合致しない場合が存在する。収益モデルが相対的に分離され重要となるゆえんである。

収益モデルについては, たとえばガスマン・フランケンバーガー・チック (2016) は50超の品種の「ビジネスモデル」から成るカタログであるが, そのほとんどは既存の y を前提としてそれを何らか顧客のための s に変えるためのコンサルテーション上の抽象的な選択肢のように見える (#1「アドオン」から#55「OEM製品」)。ビジネスモデルというよりむしろサービスモデルと位置づけられるべきである。しかし, ドットコムバブルや「ビジネスモデル特許」BMPに淵源するカタログ論の系譜は「収益モデル」として知られている (池田 2017)。収益モデル論がカタログ化したり, ポータビリティが強調されたりするのは y の陰伏化によることは既述のとおりであるが, 反面で y に関して明示的なあるいは代替的な収益モデルの想定が必要とされてきている⁴⁾。

もう一つの但し書きは分析単位の問題として企業の境界に関する。取引費用によって内製・外注の範囲が異なることがありうる。そのときでも主要と思われるプロセスを含め, 自社の実質的支配下にあれば同一のもしくは一つの企業の, もしくはそのビジネスにおけるビジネスモデルといえよう (Zott & Amit 2010)。エコシステムとの違いはなお流動的ではあるが, 形式的法的な外形だけでは判断できない。この点 Arend (2013) らはビジネスモデルの複合性・複雑性や組織間関係について積極面に言及している。それはモデル自体を複雑にして明確さを失わせる要因にもなりうるが, 企業の境界の取扱いは依然として分析上の課題である。

以上をまとめると, 図1においてビジネスモデルとは, 右側から見て, ある産業の平衡状態において, ある「資本サービス」 s を提供する製品 y を出力するような構造 S と異質な諸生産要素からなる入力 x との「(旧) 結合」である。この y のコンテンツである s によって利用者に便益がもたらされ, それを有因として一定の支払が発生する機序である「収益モデル」が設定される。製品の所有者と利用者が一致する「直線的ビジネス」もあれば⁵⁾, まったく一致しない場合もあるように変異的であるのが「収益モデル」であるが, 他方で製品を出力する構造や生産要素には付加的であると考えられる。このように, 製品を出力する構造と生産要素の支配的な結合の様式と若干の変異を伴いうる収益モデルからなるものが広い意味のビジネス

モデルの構成概念であり、いわば当該産業における「商売の仕方」の中核の「理念型」と考えることができる⁶⁾。

別の観点からすると、このモデルにおいてイノベーションとは、産業の過渡的状态において、あるサービス s について代替的な製品 y や収益モデルの導入（したがっておそらく S および X の「新結合」の効果が生じうる）または、同じ y を出力する異なるプロセスである S および X の導入による「新結合」、と明示的に首尾一貫して表現可能となる。本稿では、このように生産関数を回避したシュンペーターの初期のアイデアを逆転させて継受してビジネスモデルを定式化している⁷⁾。

3 ビジネスモデル論と戦略論

既述のようにビジネスモデル論は収束の様子をみせない。異なる着目点ごとにモデルが呈示されて有力なものは見当たらない状況である (Zott, Amit & Massa 2011)。2 回目となる *LRP* 誌上での「ビジネスモデル特集」の巻頭言において、Ritter & Lettl (2018) はさまざまな理論を概観して、次のような互いに補完的である 5 つの観点を識別し、そのうちの活動を中心に残りの 4 つが組合わされると整理した。すなわち、

- ビジネスモデル活動：Arend (2013), Zott & Amitt (2010) らによる戦略を実行する企業の一連の活動
- ビジネスモデル論理：Casadesus-Masanell & Ricart (2011) らによる企業活動の機序 (因果的な影響を与えるループ)
- ビジネスモデル原型：「剃刀と刃」型等の収益モデル的カタログ
- ビジネスモデル要素：Johnson, Christensen & Kagermann (2008) や Osterwalder & Pigneur (2010) によるビジネスモデルの要素を指定し結合させる
- ビジネスモデル配置：戦略論に近接する

ビジネスモデルに関してこのようなさまざまな論者のさまざまな論点を併置した抜書きのカタログをもう一つ作成しても、意味論上の多様性を増すだけで研究の蓄積にはむしろ障害になることを恐れるが、戦略とビジネスモデルとがどのような関係でアカデミアにおいて議論されているかについては最も重要な点の一つと思われるので、本稿の観点から言及しておく⁸⁾。

一つは、ビジネスモデルは戦略の遂行に相当するという見解である。Casadesus-Masanell & Ricart (2011) によれば、戦略とは可能なビジネスモデルの選択であり、第 1 段階でビジネスモデルが決定されると第 2 段階で採用すべき戦術の集合も定まる、とする。戦略とはビジ

ネスモデルの選択のみならず、状況に応じてビジネスモデルの編成を行なうコンティンジェント・プランである。Casadesus-Masanell & Ricart (2011, 2012) の比喩によると、SUVやコンパクトカーなどの自動車をデザインし製作するのが戦略に相当し、自動車自体はビジネスモデル、運転するのが戦術であり、前の項目が後の項目を制約している。

他にはビジネスモデル論と戦略論とを並立させて検討を行なっている場合がある。Arend (2013: 3-5) はビジネスモデル概念の重要性の一方で、他の既存概念等からの重複・自立性の度合いの高さ、独自性の度合いの低さ、定義の欠如、実証の乏しさ、を課題としてあげている。たとえば、戦略やアントレプレナーシップの定義も収束しているとはいえないが、「ビジネスモデル」はそれよりももっとコンセンサスが得られていない。Arend (2013) の議論自体は、モデルとしてデザイン上の「スキュームーフ」を利用して伝統的なビジネスモデル概念をより社会的な文脈や非営利組織に拡大を奨励する方向に進む。

Markides (2015) はそのような点もまだ歴史が若い分野であるビジネスモデル論の特徴として評価しつつ、現状ではアカデミアにおいてどのような評価であるかについて40名の戦略論研究者への質問紙調査の結果を報告している⁹⁾。それによると、「ビジネスモデル」について現状ではほとんど全員が講義で教授はするが、6割は研究では使用しないし将来もほぼそのつもりである。戦略論にビジネスモデル概念は有効とするが、それは根本的というより漸進的である。そもそも「戦略」と「ビジネスモデル」とは異なると理解し、後者は前者の詳細であるとしたり、前者よりも組織内活動の関係を強調したりする概念である、を肯定する割合は4割を超え、同じで戦略が異なるビジネスモデルで実施されうるとするのは3/4であった。上述の漸進性の理由については、回答の2/3以上がビジネスモデルの定義の不明瞭さと戦略論との重複にあるとした。

Markides (2015) はこれについて、Arend (2013) の主張を引照しながらビジネスモデルの「活動システム」としての理解では戦略論と重複は不可避となるため、価値創造・獲得の「モデル」としてならば、ビジネスモデル論はポーターの戦略論の詳細、システム、トレードオフなどに対応し、これらが戦略論とは異なる新たな研究課題に導くとする。その後、Lanzolla & Markides (2020 forthcoming) においては、戦略論をリソース・ベイスト・ビュー RBV とポーターのポジショニングとに通例のように二大区分して、RBVの観点から企業の所有するリソースの異質性が低く、かつ市場構造において模倣の障壁も低いときにビジネスモデルによって業績がよく説明できる、とした。

Teece (2010) は、そもそもビジネスモデルの概念が経済学や経営学の理論的基礎を欠くのは、現実の問題を解くために必要とされ産み出されたものであるから、という理解を示した。それゆえ、ビジネスモデルは本来的にジェネリックで模倣可能なものであり、戦略との組合せで微分(差異化)が図られるとする。すべての企業はビジネスモデルを有する。そして、ビジ

ネスモデルの進化・精緻化は企業のダイナミック・ケイパビリティによってなされ、採用される戦略によるとする (Teece 2018)。つまり、ビジネスモデル論は基礎的なため、それによって競争優位の展開や評価はできず (Abraham 2013)、どの企業もビジネスモデルを持つが、グーグルやアップルのような産業構造を形作ったような伝説的優良企業だけがビジネスモデルのイノベーターである (Gambardella & McGahan 2010)。

前節のように、本稿では各企業は通常は当該産業のビジネスモデルを目的合理的に受容し、過渡期に「新結合」が生じるものと考えているので、産業とビジネスモデル、戦略との規定が多く文献と逆方向に規定している。言い換えれば、破壊的企業がそれを破り新たなものを形成するかもしれないが、平衡状態ではどの産業にも一つ(か二つほど)の有効なビジネスモデルがあり、当該産業に属するどの企業もそのビジネスモデルを持つ。そのもとで、独自のポジションを求めたり、独自のリソースを活かしたりするように、戦略上の差異が生じる。

結局、競争優位や持続的な優越は一時的あるいは少数の企業に生じるが、ビジネスモデル自体はその産業において遍在的である。ビジネスモデルの定義はさまざまであるにしても、反面では個々の要素やそれらの関係には一定の近似性や収束が見られるように思われる。異なるのは、定義に表わされるようにそれらの位置付けである。本稿の描像では、企業は当該産業における共通のビジネスモデルを有し、その下で差異の生じうる各戦略が策定・実施される。主流の見解からは逆である。その場合でも、何がビジネスモデルかという意味論上の問題は残るとしても、このような接近法は次のような実証的な研究課題にたいして有効ではないだろうか¹⁰⁾。

4 諸産業におけるビジネスモデル

4.1 ビジネスモデルの実証研究は可能か

既述のようにこれまでビジネスモデル論に基づいた研究は少ない。大規模サーベイではなく質的研究によってたとえば各定義や理論を検証するのは、コントロールすべき条件の多さや企業の特性に左右されるので、困難である (Arend 2013: 393-4)。

たしかに、ビジネスモデル論自体を実証的に明らかにするためにどのような操作化が必要か決めるのは難しいと思われるが、ここでは本稿の意味でのビジネスモデル、つまり産業に固有の生産要素と構造との関係について一定の定式化を行い、その下で経験的な知見をうることを目的とした著者らの研究を取上げる。もとより十分な実証研究たりえないが、本稿のモデルを特定の産業に適用する試みである。

なお、このような企図の研究の原型は中西 (1931) にも見出すことができるように思われる。「企業財産の構成は産業部門によって、又同一産業部門に於いては経営規模によつて、更に又景氣によつてその状態を異にする」(中西 1931: 376) として資産構成について産業内・間の比

較を行って産業の構造の指標と考えているようである。あわせて資本・負債についても構造を一定反映しているとしている。もちろん、財務データから直ちにビジネスモデルを裏付けるのは概観に限界であろう。このような試みは最初のものとして意義があり、現代のビジネスモデル論には後続の方法論の開発が求められている¹¹⁾。

ここでは、著者らが試みた、当該産業の「商売の仕方」の中核を仮説的に索出してビジネスモデルの構成概念を構築する方法で着手した研究を取上げる。おもな対象としたのは、クリエイティブ産業と小売業とである。それぞれ製品が「作品」や「商品」である点に特徴があり、それらの特殊性を手がかりにビジネスモデルの構造を明らかにしようとしたものである。

4.2 クリエイティブ産業のビジネスモデル

(1) 「芸術と商業との契約」

著者らの研究においてクリエイティブ産業の「商売の仕方」の核とは、「クリエイティブ財」である DVD から配信まで何らかのメディアにパッケージ化された「作品」が出力とされること、と考えている。ここで「クリエイティブ産業」とは「著作権産業」や日本における「コンテンツ産業」に重なり、当初の英国の産業政策上の概念より範囲はせまい。大戦前に「フランクフルト学派」によって「文化産業」として批判されたが、その中でもベンヤミンがそこにおける機械的「複製技術」に注目したことで知られ、「文化経済学」の研究対象や関心とはやや異なる。以下、池田 (2017) に沿って検討を行なう。

クリエイティブ産業におけるビジネスモデルの基礎となる「商売の仕方」の核心とは「芸術と商業との契約」(Caves 2003) である。製品が「作品」のパッケージということでこの産業にはどのような特徴があるのか。Caves (2003) は独創的にパッケージ化された「作品」に関し通常の財とは異なる 3 つの重要な特徴を指摘した。

一つは「無目的性」である。あるいは、手段側から無機能性ともいいかえられ、「作品」は一般の製品とは異なり、何らかの目的やそのための機能を有すものではない。共通に作用する「資本サービス」が存在しない。楽しみのためだけであり、何かに直接役立つことは目的とされない。

二つ目は、そのために「作品」の価値が不定となる予測不可能性、あるいは投機性を帯びることである。ある程度はいかなる製品にも売上や市場価格の予測の困難はあてはまるとはいえ、価値は製造原価からも批評性からも適確に跡付けることはできないし、長年にわたって不規則に作用する。映画において製作費と興行収入との関係がそうである¹²⁾。

コンテンツである「作品」の制作はクリエイティビティという入力に依存するが、それを「製品」として実現するための構造は、他の一般的な財の製造と異なることはない。三つ目の点は、「作品」の実現には一般的な、つまりクリエイティビティを要さないがパッケージ化に

は必要な入力である「通常業務」 humdrum inputs が必ず伴うということである。別言すれば、「通常業務」を集約したものがメディア産業であり、ここに属する企業の業務や人員、その他金銭的なものなどはほとんどクリエイティビティには関係がない点で他産業と変わらない。高名な作家や制作集団でも経済的な地位は相対的には小さく、クリエイティビティはとくに必要としないメディア自体がときに世界的巨大企業となる。とくに、これまでのインターネット以前ではメディアが産業として独占的に最終的な出力や出口を扼していたことによる。

(2) プロデューサー・システム

「クリエイティブ産業」におけるビジネスモデルで問題となるのは、クリエイティビティと「通常業務」との結合、すなわち「芸術と商業との契約」を実現するような構造である。これを体現した「クリエイティブ産業」のビジネスモデルを定式化すると、図 2 のように描けると思われる (山本 2014)。

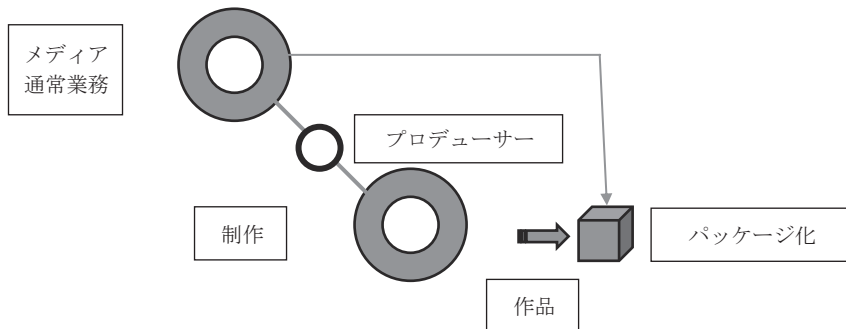


図 2 クリエイティブ産業のビジネスモデル：プロデューサー・システム

資料) 山本 (2014 : 51) から職位を構造に置換。

図 2 の上側はメディアによる「通常業務」とは、「作品」固有の不確実性の下で埋没費用になりうる前渡金や製作費などを調達すること (回収は公開後となる)、予算を確保することや出資者を募ること、ファイナンスや利益・権利配分の方式 (たとえば、製作委員会方式) を創出・整備すること、を表わしている。他方下側は制作のプロジェクトであり、集団的制作であれば「監督」の下でのプロジェクト、そうでなければ個人の「作家」のタレントや努力によってコンテンツである「作品」が産み出され、最終的にはメディアによってそれが「パッケージ化」されて出力される。

中間にあってこの両方の業務の連携を担っているのがメディアに所属する「プロデューサー」である。「連結ピン」であるプロデューサーは、まず企画者として「作品」の創造のプロセスを開始し、経営者としてファイナンスならびに不確実性および損益の配分、流通、広告・宣伝、著作権管理等の「通常業務」を担い、他方でアーティストやその集団のマネジメントおよ

び一定のクリエイティブの管理(クリエイティブ・コントロール)を行ない、責任者として「作品」の完成を導く。

なお、ここでは直接取上げないが、完成後には「作品」が視聴者に最終的に届けられて鑑賞に供されるまでの流通のプロセスがある。映画の「製作」後は、映画館での興行によってはじめて興行収入が立ち、時間的にここから諸費用の回収が可能となる。流通の配分が引かれて配給収入となり、プリント代や広告の出費(P&A)などがトップオフされてから製作側の回収が始まる。上述のようにこの額と製作費との関係は誰にも予測不可能である。いずれにせよ、このプロセスに巨額の資金の収支が生じるが、これらはもちろんすべて「通常業務」に属する¹³⁾。

この「プロデューサー」を基点・起点として意思決定を行なうのが「クリエイティブ(コンテンツ)産業」におけるビジネスモデルと考えられる。組織としての側面から見ると、プロデューサーは、プロデューサー・システム(プロデューサー・監督・資金の出し手の主たる3者で構成されるコンテンツの製作組織・分業システム)の中で、製作(商品を作る)と制作(作品を作る)との2つの職能を組織間で担っているといえる。また、理論的には「プロデューサー」は特定の組織に属する必要はなく、メディア側と制作側とから独立でありうるが、日本では多くの場合プロデューサーはメディアに属している。また、製作組織については、出資者と制作・営業者との間で製作委員会や匿名組合が設定されることがある。このような組織論や国際比較は今後の課題である。

(3) プロデューサー・システムの比較研究

ここでは山本(2015)のプロデューサーの研究に基づき、同じTV放送のメディアに属するコンテンツであるプライムタイムなどに放映されるTVドラマと深夜の番組枠のアニメとの比較研究を通じてプロデューサー・システムの実態と構造とを明らかにしてみよう。この研究では半構造化インタビューが用いられ、インタビューイはある製作会社に所属しTVドラマと深夜アニメの両方を経験したプロデューサーである。次は、これらプロデューサー・システムの違いについてトランスクリプションに基づいた回答の一部である。

- TVドラマにおいて、ディレクター(監督)には作家性が要求されないため、作品の内容についてはディレクターは関わらず、プロデューサーが中心となって決定していた。

(脚本は)TVドラマだったらプロデューサーがほぼ決めますね、大体の形を。決定稿までは監督はほとんど入って来ないです。脚本家の方とウチ・放送局のプロデューサーが何度も話し合っ
て決定稿を作って、決定稿ができたところで、監督にこんな決定稿になりました、ご希望があれば

ば現場で直してくださいと。そんなに自由は無いです、監督に。(同：24)

- 安定した視聴率の確保のためにプロデューサーにとって作ってみたい作品が作りづらい環境にある。新しいものではなく、安定して視聴率が取れるような作品作りが多く、保守的なコンテンツ製作がなされている。アーティストであるディレクターの持つクリエイティブの発揮がなされにくい構造になっている。

視聴率が良かったものとか、最近評判が高かったドラマみたいなものをどうしても再生産しようとしてしまうので。企業物・企業サスペンスみたいなものが流行ったら、どこもみんな企業サスペンスをやったりとか。感動物が流行ると、どこも感動物ドラマをやっているみたいになることってありますよね。それはある意味では市場を反映しているんでしょうけど。sonだけ作り手も自信が無いんだと思うんですよ、何を作れば当たるとか。…営業さんからこういうドラマが今代理店からも良いといわれているし、こういうのを作ってよ、とか。他局見ても、やっぱり今こんな当たっているなあというドラマを見て、こういうのを作った方が良いんだろうなあ、と思ったり (笑)。(同：21-2)

- 対して、アニメでは、監督(ディレクター)が作りたいものを作れる素地があり、下記のように作品の方向性においては、監督の意見が尊重されプロデューサーは監督の意見を追認していた。

作品の方向性を決めるのは監督にお任せのところが。その方が絶対良いものができる和我々は信じていたので(笑)。…(中略)…必ず本読みにしてもいろんな会議にしても…各出資者というか委員会のメンバーも出席しているんですけども、たまに監督もココどう思う?とみんなに聞いたりします。ただ、だいたい監督がじゃココこういう風にした方が面白くなるよね、みたいな感じでどんどん進めてくれるので(笑)。

この原作やりたいんだけど、監督誰でも良いよ、みたいなことってあんまり無い。この原作やりたいってときには、対になって監督がいて、誰々の作風でこれをアニメーションしたいというものがあると思うので。…(中略)…監督が誰かっていうのは、もちろん我々もそうですけど、アニメファン自体がすごく気にしていると思うので。監督が誰だったら見ようかとかっていうのはあるじゃないですか(笑)。(同：22)

以上より、TVドラマではディレクター(監督)には高度の作家性が要求されておらず、作

品の内容についてディレクターは関わらずプロデューサーが中心となって決定が行なわれていることがわかる。さらに、スポンサーの意向を付度して少なくとも一定の視聴率を確保しなければならない放送局側の事情からプロデューサーにとって制作したい作品が作りづらい環境にあることがうかがえた。近年過去の人気ドラマの再映像化やシリーズ化が多いことから、このような保守的なコンテンツが志向されているように見える。アーティストであるディレクターの持つクリエイティビティが発揮されにくい環境になっている。

これに対し、深夜アニメでは監督(ディレクター)が作りたいものを作る素地があり、作品の方向性においては、監督の意見が尊重されていることがわかった。プロデューサーは監督の意見を追認していた。これはアニメでは監督の作家性やクリエイティビティ自体に商品価値があると考えられているからである。このため、アニメにおいてはウィンドウイングの最初のリリースであるにもかかわらずTVでの視聴率は重視されず、二次的な販売を目的とするDVD・BDの販売本数が重要な指標とされていた。これは監督名および作品内容によって売上が左右されるからである。DVD・BDを予約して買う視聴者にとっては誰が監督をしているのがむしろ重要である。TVドラマのディレクターとは異なり、監督の持つクリエイティビティが発揮しやすい構造になっている。むしろ、深夜枠はコンテンツの実験場として利用されており、多くの「作品」はTV放映では投資がリクープできない想定になっている。

両事例を比較すると、産業もしくは製品が製品を出力する構造を規定し、そしてそれに伴って収益モデルも変化する、という仮説は適格的と思われる。TVドラマには「視聴率を重視したプロデューサー主導の作品作りのための固有のプロデューサー・システム(ビジネスモデル)が存在し、収益モデルとしてはスポンサー獲得のための視聴率の重視である「広告モデル」が対応している。深夜アニメでは同じくプロデューサー・システムであるが、ディレクターの持つクリエイティビティの発揮を重視した固有のモデルが存在し、収益モデルについても視聴率ではなく、監督や作品のファンを増やし、視聴者が購入するパッケージであるOVAの売上本数が重視される。

以上より、クリエイティブ産業のビジネスモデルに関しては基本的な構造としてプロデューサー・システムが存在し、そこから各種「作品」が製品として出力されていると考えることができる。他方で、その「作品」のコンテンツやジャンルが収益モデルやプロデューサー・システムの差異をもたらしている。クリエイティブ産業においてプロデューサー・システムが中核にあり、環境適格的に種差が柔軟に産み出されていると思われる。今後異なるコンテンツについて比較研究を行なうことで、このモデルの妥当性が明らかになるであろう。また、情報からのみ成り立つ「作品」は、放送・通信からはじまって産業の境界が溶融するようなデジタル化に最も影響を受ける。コンテンツやその享受であるサービスは一定であるが、それをもたらす手段である「製品」や収益モデルの自由度が高く構成されるからである。

4.3 小売業のビジネスモデルと小売業態

(1) 小売業の産業上の特質

消費は個別に意思決定を行なう家計を単位として、地理的に疎密に分布して、ライフサイクルや文化的な特徴を持ちつつ、消費機会に応じてこれを行なうという「分散性」を特徴としている。このような地理的・時期的・機会的に分散した家計の消費財への多頻度、したがって小口の需要を「消費の分散性」と呼ぶこととしよう。

「消費の分散性」については、「個人的消費者に商品を販売する商業資本の規模は、個人的消費に固有の小規模性、分散性、個別性によって制限されざるをえない…個人的消費の単位は世帯であり、しかもその購買は必要に応じて少量ずつを頻繁に買う、いわゆる当用買いが常態である。そのような世帯は全国に散在しており、かつ商品にたいする嗜好は人によって千差万別である…したがって一般に個人的消費者に商品を販売する商業資本は小規模分散的とならざるをえない」(森下 1960 : 145)、また「最終消費者ひとりひとりの小規模分散的な個人的消費に対応するために本来的に帯びざるをえない小規模分散性」(佐藤 1974 : 26) などと従来から指摘されている。生産者と消費者との需給間の「比例的 (にならないことによる) 差異」が存在し、その架橋が小売業の機能とされる (ハベンガ 1980 : 7) のもこの意味である。

小売業とは家計のこのような「消費の分散性」に具体的に対応するための産業である。分散した小口の家計の消費財への需要にたいし、商品とそれにかかるサービスを求めに応じて提供するのが小売業の「商売の仕方」の核であり、それは抽象的な意味での「店」を通して行われる。「店」とは種々の財物とその代価を需用者に呈示し自由な選択に任せる場という意味で、原義的にプラットフォームの一種である¹⁴⁾。小売業は家計のための消費財のプラットフォームとしての「店」を運営するが、実店舗の形態をとる場合もそうでない場合もあり、それぞれに応じて流通にかかる(延期・投機も反映した)「流通費用」を配分する。

小売業者はプラットフォームとしての「店」において、自らリスクにおいて仕入れた商品を再販する場合を基本として、自ら固有のブランドによる商品を販売する場合(PBなど)があり、また「店」を第三者の小売業者に提供し手数料を徴収する場合が関連してある。現実にはこれらのさまざまな割合での組合せがありうる(手数料のみに純化した場合はもはやショッピングセンターSCや家主であり純粋な小売業とはいえない)。小売は物販ではあるが、「店」をメディアとするサービスが出力である。なお、家計にたいして物販以外の直接サービスの提供を行なう対人サービス業や飲食業は理論的に小売業の範疇には入れないものとする。また、消費の分散性へのもう一つの対応である商業集積についてもここではふれない。

(2) 小売業の業態とビジネスモデル

以上を前提として、本稿では小売業のビジネスモデルを図3のように分類している。まず、

小売業のビジネスの核を消費財のプラットフォームとし、その基本的あり方を店舗の有無で区分する。今回注目している有店舗の小売形態は、「商品取扱い技術」(石原 1999)を主導とする単一の範疇の商品を扱う業種店と、とくに食品などのファーストムービングな消費機会等に適応した単独で存立しうる店舗を有する小売業態に即した業態店とに分けられる¹⁵⁾。たとえば、百貨店は小売業態の例である。つまり、小売業のビジネスモデルとは消費財のプラットフォームを特定の「店」によって行うための構造・生産要素であり、「店」の形態についてはとくに「小売業態」と呼ぶこととする。結局、業態とは消費財の取引にかかる「流通費用」について、「店」を介して小売業と消費者とで分担するような顧客体験のあり方である。

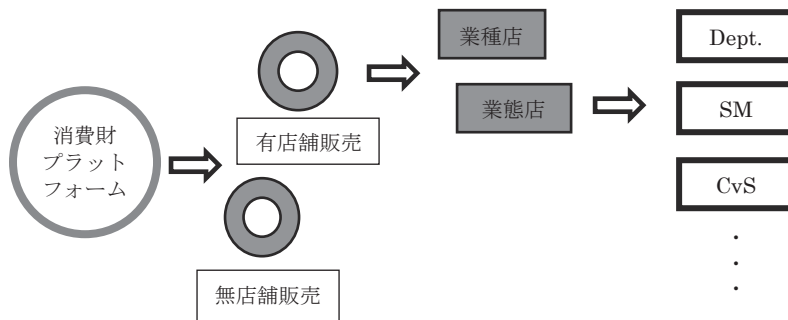


図3 小売業のビジネスモデルの分類

注) Dept.: 百貨店, SM: スーパーマーケット, CvS: コンビニエンスストア。

小売業のビジネスモデルの変遷に関して McNair (1958: 22-3) の著名な「小売の輪」論が端緒であろう。これは小売業の盛衰を説明したものであり、ビジネスモデルや小売業態について明示的に言及されているわけではない。しかし、革新的な企業が既存小売業と入れ替わることに於いて鍵となるのは小売業態であると考えられている。この仮説において、革新的な企業は低価格で参入し既存の小売業を高価格帯に追いやり、自らは既存小売業の売上を奪い成長し社会的地位を得る。しかし新しく参入した小売業も既存企業と同様に自らもトレーディングアップするため次の参入を招くという現象を繰り返しているという。このような具体的な変化として百貨店、スーパーマーケット (SM)、ディスカウントストア (DS) の出現があげられている。「小売の輪」論ははじめてこの分野を開拓した大きなアイデアであったが、ビジネスモデルなり小売業態が明確に定義されていない点、その存在よりも変化に着目している点が、後の議論の原型をなしたといえる¹⁶⁾。

ビジネスモデルと小売業態との関係について、石井 (2012: 9章) は業態を業種との差異として明確にとらえ、小売経営者の実践をはじめ、商品取扱い技術や消費者行動などの企業にとっての環境条件の変化を反映してビジネスモデルが誕生する、とする。そのビジネスモデルはたまたま誕生したものであるから事前に業態として成り立つかどうか分からない。経営の実

践の中で始めた小売をビジネスモデルは事後的にしか業態として認識されないものとして位置付けている。「ビジネスモデルとして世に定着するかどうかは一種、偶然の産物でしかない…ビジネスモデルとは、経営の実践の中でたまたま誕生したものであり、それがビジネスモデルとして成り立つかどうか事前に判断できるものではない」(同前: 278)として「私的なビジネスモデルが、いわば公的な『業態』と呼ばれる存在になるためにはそのモデルが普及し、似たような企業がそのモデルを利用しそしてそのモデルを利用するための共通インフラが生成される必要がある」(同前: 279)とする。業態として認識される前の状態がビジネスモデルであり、「小売の輪」論における革新的企業の成功によってひろく認知されることで小売業態になるというのである。このような私的なビジネスモデルという観念は本稿とは異なる。

小売業のビジネスモデル retail business model, RBM の検討は総括的に Sorescu et al. (2011), 矢作 (2014) などにおいて行なわれている¹⁷⁾。Sorescu et al. (2011) では、一般的なビジネスモデルについては Zott & Amit (2010) 的な相互依存的な構造・活動・プロセスの特定のシステム、とする。小売業の特徴として他で製造されたものの最終顧客への再販売とし、結局 RBM とは小売フォーマット・活動・ガバナンスの 3 つの要素の相互依存としている。ここで小売フォーマットとは一定の小売業態とは異なる意味で用いられている。品揃えや価格帯、立地などさまざまな要素を選択して組み合わせる小売ミックスを指す抽象的な概念で、実在の小売業態をただちに指すものではない。そして、これらの要素や組合せ、相互依存性にシステムティックな変革が生じることを RBM イノベーションとして、おもにこれを検討している。

矢作 (2014) は、これらのレビューの後、自らのコンビニエンスストア (CvS) 研究を回顧して RBM 小売事業モデルとして、初期のモデルから組織間関係や取引をより重視した方向で位置づけているように見える。RBM としては Sorescu et al. (2011) らに類似のものとして認識があり、とくに顧客体験に着目している。ただ、矢作 (2014) 全体は CvS という一種の RBM を固定した中での議論であり、指摘されている「ロックイン・補完関係・範囲の経済性」もモデル内での効率化の課題であり漸進的なイノベーションあるいは改良が考えられているのであろう。

他方、ドーンソン・向山 (2015) は、小売の「取引場所」を RBM の産出場所としている。取引場所としては百貨店、SM、DS などの実店舗や、地理的な空間以外に、電話での取引、通信販売カタログやウェブサイトといった無店舗もあげ、RBM の取引場所での産出物が小売「フォーマット」とする。そしてある小売業者の独自のフォーマットの理解の仕方が、その小売業者だけが消費者に提供する独自の「フォーミュラ」を生み出すという。フォーミュラとは、フォーマットというビジネスモデルの制約内で小売業者がデザインする流通サービスの束である (同: 41-4)。フォーミュラは国家・地域を超えて移転する場合、差異があらわれとくに

国境を超えた場合に顕著になる。その差異はブランドの価値を損なわない程度に現地での適応, 進化, 溶け込みが行われ, 事業における成長の鍵となる (同前: 57-60)。このように業態やフォーマットの企業間や国際間の変異について検討されていることが注目される。

ドーソン・向山 (2015) の RBM は抽象的な意味での取引場所から生み出されたフォーマットとサービスの束であるフォーミュラとで構成され, フォーミュラはダイナミックであり境界線を明確にはできないとする。矢作 (2014) の漸進的な論と比べた場合, フォーマットの中のフォーミュラという概念でサービスの束を位置づけている点が改良や変異の理解につながりうると考えられる。抽象的な RBM よりも, 「フォーマット」概念が小売業態論に近く, あわせて「フォーミュラ」がそのばらつきを表わしている。

歴史的には小売のプラットフォームは無店舗が支配的であった。往時の経済下では「消費の分散性」による流通費とその配分において実店舗が必ずしも有利ではなかったと考えられる。しかし, 近年のデジタル化とロジスティクスとの結合は ec を大きく発展させた。「オムニチャネル」については有店舗・無店舗のいずれも本格的な展開が可能ということであれば, 本稿でのモデルでは十分に予測することができない (Berg & Knight 2019)。

(3) 近年の百貨店業態の事例

ここでは小売業態の一つである百貨店について, 基本的にパンデミック以前の動向に関し RBM 論の検討の手がかりにしてみよう。

小売業における消費者との接点, とくに「店」のあり方を小売業態というなら, 業態としての百貨店の収益はこの 30 年間でピーク時から半減している。

マクロでの百貨店全国売上は 1991 年の 12 兆円から現在は 6 兆円ほどに一貫して減少している¹⁸⁾。また, およその全店舗数は同様にピークの 311 店 (1998 年) から現在は 200 店程度である¹⁹⁾。売上と併せると店舗当たり売上は相当減少しており, 末梢の店舗の経営は相当厳しいことが推定される。あわせて経営的には集約が進み高島屋を除き三越伊勢丹 (2008 年発足), JFR (大丸・松坂屋: 同 2007), H2O (阪急・阪神: 同 2007) の有力グループが生まれた。売上高営業利益率は 1-3% 台の低位で推移しており, 近年 H2O や三越伊勢丹では純損失を計上している。

この事態は「小売の輪」の回転を表わしているのであろうか。そのように主張するためには小売業において百貨店業態が全体としてとくに不調であり, ローコスト・オペレーションの業態に脅かされているかどうかである。たしかに, ネット上の電子商取引 ec は後述のようにデジタル化の下で盛んであるが, 「浸透価格」戦略によってアマゾン自体の ec セグメントの収益率は高くない (キャッシュフローは大きい)。このことの参入障壁としての効果や小売業への影響は「アマゾン効果」として大きいと思われるが, 取扱品目からは百貨店とどこまで競合する

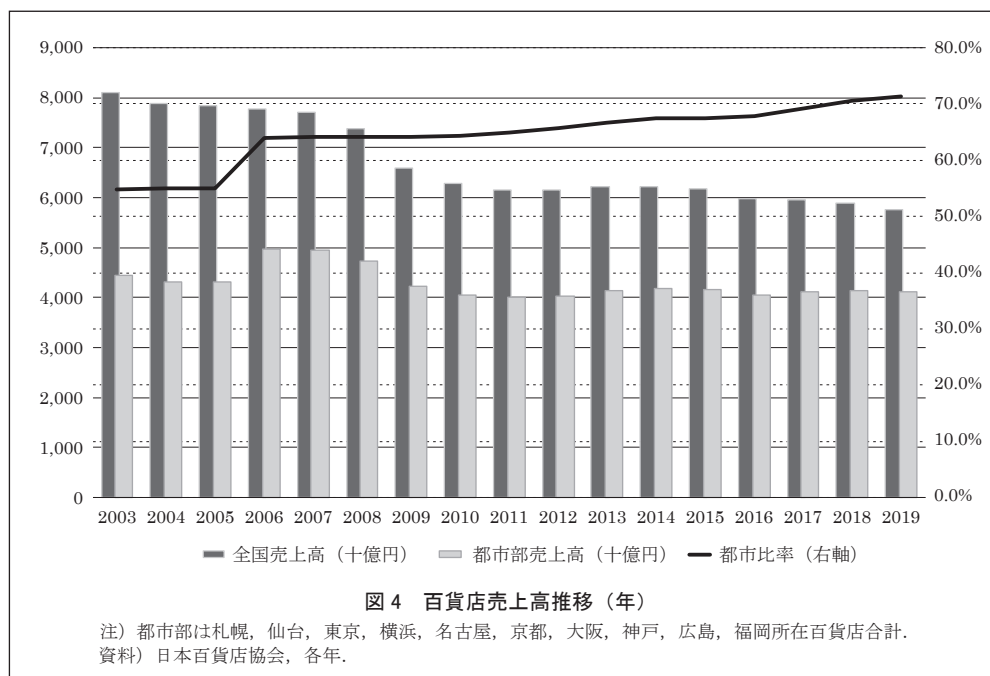
かは不明である。また、日本の他の小売業態である「総合スーパー」も伝統的な SM よりも収益率は劣り、百貨店と大差ない（もっとも結果は同じでも、両者は値入（または粗利）と販管費との組合せは反対と考えられる）。また、百貨店では主要品目の売上である衣料品が低迷していることで派遣販売員や消化仕入という有利的地位の濫用による営業力の低下が指摘されるが、部分的な SC の導入ともいえる上にこのような商習慣は戦前から行なわれているようである（中西 1931 : 382）。そもそも衣料品ブランドが世界的に不振である²⁰⁾。

百貨店に関しては、「小売の輪」が回ったというより、高度成長期の停滞から、その後のバブル期以降の長期低落の様相を示している。かつてこの傾向について、「百貨店は反攻するか」として議論されたときに SC と対比されたことがある（三浦 2020 [1997]）。なるほど両者は似ている面があるが、ビジネスモデルも顧客体験も異にする。ビジネスモデルについては上述のように産業が違うことで明らかであるが、その下で顧客体験は類似しつつもその名のとおり百貨店は買物客のための新奇な商品の集積（マガザン）であり、SC は「フラヌール」（ベンヤミン）のための廊下・歩道（モール）であり、「新田園都市の機能」（グルーエン）である。その点では、上述のように派遣販売員や消化仕入は百貨店と SC との中間的な形態ともいえ、日本の百貨店業態の特徴といわれる地階（がそもそも存在して）の惣菜売場はフロア単位での SC であるといえる。ただ、2017 年に JFR によって銀座松坂屋店がギンザ・シックスに変更されたのが百貨店からモールへの転換例となるが、これはビジネスモデルの改革ではなく別のモデルへの変更といえよう。

デジタル化とかかわり、実店舗に ec を備える「オムニチャネル」が論じられているが、オンラインストアへの進出の成否よりも、その場合でもビジネスモデルの中核をなす実店舗を維持するコストをまかない ec との相互作用が期待できるのであろうか。別言すれば、BCG マトリックスのように、百貨店において ec でもし利益が得られたとして何の目的で低収益の実店舗のシステムに投資するのであろうか。アマゾンについては後述するように意図的な低収益によるデジタル的な「フライホイール効果」のサイクルに実店舗を位置づける逆方向での「オムニチャネル（オンライン・トゥ・オフライン O2O）」戦略のようであるが、百貨店には「フライホイール」が回るような投資先の選択が課題となる。

実店舗に関しては地方店がまったく振るわず倒産や閉店が相次いでいる²¹⁾。これはそもそも地方経済の深刻な状況を表わしている。百貨店にとっては、個店の問題もさることながら、都市部依存が高まっている。図 4 によると、2000 年代初頭では百貨店全体の売上のうち約 55% が都市部であったが、その後売上の都市部依存率は 7 割を超えている。この間都市部売上自体は波はあるものの大きな変化はなく、先に述べた売上減少はほとんど地方店によるものであることがわかる。さらに、各グループの都市部の伝統的な主力店や本店・旗艦店では、減少したとはいえ個店で 1 千億円を超える売上を維持している。たとえば、近年売上高最大の

個店は伊勢丹の本店, 次に阪急の本店であり, ともに2千億円を超え増収基調である²²⁾。大口の富裕層顧客や法人購入から成る「外商」や訪日旅行者の動向は別途検討されなければならないが, 百貨店は都心では依然として一定の集客や収益が見込める小売業態である。



企業がある特定のビジネスモデルに固執する必然性はないし, 見込みがないのに改善に注力すべきものでもない。また, デジタル化やパンデミックの影響も今後強まるであろう。百貨店の動向は, 企業としての戦略と RBM 論, それに基づく業態論との主題が交錯している例といえる。

5 ビジネスモデルとデジタル化の展望

本稿は, 池田 (2017, 2019) の問題構制を継受し, ビジネスモデルを製品の出力までの生産要素の「結合」と製品から発する「資本サービス」の享受とその支払の関係である「収益モデル」との組合せをビジネスモデルと定式化した。このような「理念型」の構築の試みによって, Zott, Amit & Massa (2011) らのいうビジネスモデルの未定義問題に由来するような研究成果の蓄積の阻害を回避することが考えられるからである。とくに戦略論との関係において, ビジネスモデルが概念上や研究課題上で戦略と重複していることや戦略の詳細や実施に相当することを主張する見解がある (Casadesus-Masanell & Ricart 2011)。本稿では産業・製品か

らビジネスモデルが規定されるとするため、通説とは方向性が逆方向となる。つまり、共通のビジネスモデルの下で各企業での意思決定によって戦略が決定・実施されるという描像となり、したがって戦略が企業ごとの変異が生じる源泉となりうる。

このような整理を行なって実証的な研究の可能性を検討してみた。これまでの著者らの取組みとしてクリエイティブ産業の研究がある。クリエイティブ産業では、その「製品」であるパッケージ化されたコンテンツである「作品」には無機能（目的）性と予測不可能（投機）性という特徴があり、それを出力するメディア側では基本的に外形的なパッケージの製作を「通常業務」として行なう。これが当該ビジネスの核である「商業と芸術の契約」(Caves 2003)である。これが構造化され、コンテンツとメディアとの両者との間で（名称はさまざまであっても何らかの）「プロデューサー」が結節点に要請される「プロデューサー・システム」の存在（山本 2014, 2015）がある、という仮説が得られた。

また、別の著者らの研究対象である小売業においては、たんに流通業の末端ではなく、「消費の分散性」が「商売の仕方」を規定している、とした。「消費の分散性」の下で流通コストを配分して消費財を選択可能なようにする「プラットフォーム」のあり方がビジネスモデルの構造となる。「プラットフォーム」を実店舗で実行する場合には百貨店や SM などのさまざまな小売業態が開発され、その消長が「小売の輪」理論 (McNair 1958) として従来議論されてきた。また、ec は無店舗の「プラットフォーム」として位置づけられ、統一的に理解可能な枠組みがえられた。

このようにビジネスモデル論が産業の実態の「理念型」であって、選択すべき規範論やポータブルな「収益モデル」のカタログではないこと、モデルの差分だけに注目する BMI も問題をとらえきれないことを明らかにした。ただ、このようなことの是非もさることながら、その出来る背景にネットを介したデジタル化 digitalization の長足の進展がある。この点について以下関説し、本稿のさらなるリサーチアジェンダとしよう。

デジタル化の議論（たとえば、Parviainen, et al. 2017）とビジネスモデル論との係わりはますます重大性を帯びてくるであろう。たとえば、本稿のモデルからは、クリエイティブ産業などの情報をおもな出力とする産業にとってデジタル化は物理的なメディアや「通常業務」の限界費用をほぼゼロにするため、構造自体大きな変容にさらされることになる。それ以外の産業や部面においても、生産要素である情報にかかわる部分が効率的に別の構造に代替されたり、あるいは各種ログからの情報が新たに入力とされたりするなど機能も大きな変化を被ることは間違いない。さらに、デジタル化によっていっそう、与えられた製品にたいする「収益モデル」の代替性や自由度が高まる可能性があり、従来の製品や産業を超えた各種プラットフォームが自立した「産業」として進化してきている（モザド・ジョンソン 2018）。

つまり、デジタル化によって「新結合」あるいは BMI の簇生の基盤が形成されてきたこと

が背景や環境条件となって、既述の Porter (2001) のドットコム企業バブルへの批判やビジネスモデルのカatalog化によるポータビリティや主意主義的な BMI の選択可能性という思考法の流行をもたらしたものと思われる。存在者には一定の合理性があるとはいえ、今後さらにこの傾向が続くと、デジタル「新結合」によって産業の境界が融合し複雑性が増し情報が中心となる状況では、たんなるカatalogにあるモデルの「プラグ&プレイ」式の発想は通用しない (Arend 2013)。

実態としても理論としても、ビジネスモデル論は再検討を余儀なくされるであろう。この一つの、あるいは特異なというべき例はよく知られているようにアマゾンである (Berg & Knight 2019)。アマゾンは「店」をネット上に開設した ec で先行者として利益をあげて直線的に発展したわけではない。同社のすべての活動と成長とが ec プラットフォームに基づいていることが独創的と思われる。上述のように ec では必ずしも利益を追求せず、むしろデジタル的に関連するさまざまなビジネスの「母」とし、プラットフォームという顧客体験を中心に「フライホイール効果」をめざしたことにある。たとえば、クラウドサービスも ec の基盤の下でのデータトラフィック処理の内製化が先行しなければ存在しなかったであろうし、それを外販し利益を得ようというのはまったく別のアイデアに属する。デジタル化は産業の境界もたちどころに融解していくかのようであり、従前のビジネスユニット間のシナジーやポートフォリオとはまったく異なる戦略論を必要としている。アマゾンにおける、ec 上での、小売と卸売との一体化だけでなく、クラウドサービスはじめクリエイティブ産業、ロジスティクス、SM、決済等のさまざまなビジネスの組合せは、あたかも手術台の上のミシンとこうもり傘のように本来は無関係なものに、デジタル化によってプラットフォーム上のデペイズマンがもたらされ、そこに費用と収益とが対応しない「収益モデル」が付加される。このような可能性を持つデジタル化とビジネスモデル論とがどうかかわるのかについては別稿を期したい。

謝辞

ドラフトについて討議いただいたみなさまに感謝します。佐藤典司先生にはご在職中一同さまさまにお世話になり、またそのご見識に接し多くを学ばせていただきました。なお、本研究の一部は JSPS 科研費 JP16K03842, JP19K01882 (いずれも代表研究者は山本重人) の助成を受けたものです。記して謝意を述べておきます。

<注>

- 1) 実際上の困難はあるが、一定の製品（群）を出力する分野を産業とする。製品の集合の主要なメンバーを出力するようなビジネスの一群を産業と考えることになる。
- 2) ここで生産要素とは本源的生産要素に限られないし、また生産にのみかかわるものではないが便宜上こう呼んでおく。森嶋（1973）では通常の生産関数を批判して、継起的なプロセスを不等式システムによってモデル化しようとした。
- 3) 代表的なビジネスモデル論、たとえば Zott & Amit（2010）と本モデルとを対照させてみよう。かれらのビジネスモデルは、ビジネスの相互依存的な要素からなる「活動システム」であり、それには活動の選択（コンテンツ）、活動の結びつき（構造）、活動の担い手（ガバナンス）の要素がある。新奇性、ロックイン、補完性、効率性（以上頭文字から NICE）が「活動システム」におけるドライバーとなり、収益モデルはおもにプライシングとして考慮される（ただし、Zott & Amit（2014）では「活動システム」と「収益モデル」とは併置されている）。個々の要素は本稿とも共有されるが、やはり産業の観点が乏しく過度に一般的にみえること、デザインや NICE の追究が主意主義的規範的なこと、同じ活動でも企業の境界をまたぐと別のモデルとされるようであること（たとえば、OEM かライセンスングか）などの点で大きく異なっている。繰返しであるが、ビジネスモデル論はどのような活動がどう結びつくかを抽象的にとりあげジェネリックなモデルをめざすのではなく、特定の「商売の仕方」の核、すなわち何に應える製品を出力するかから、すなわち産業から始めねばならないと思われる。
- 4) 代替的な収益モデルを表現するのが難しいために図 1 には代価の流れは明示的には記載していない。両者の区分によって、池田（2017）において取上げたドットコム企業のビジネスモデルとは収益モデルに過ぎないではないか、という Porter（2001）の批判の意義も明確になるであろう。
- 5) ただし、モザド・ジョンソン（2018）では「直線的ビジネス」でないものをただちにプラットフォームやネットワークとみなしているようである。
- 6) Ritter & Lettl（2018: 5-6）はこれを「静態的ビジネスモデル」として、「旧結合」とビジネスモデル・イノベーション BMI とを区別している。
- 7) ただし、過渡期では理想状態が定義できないため一般的な「新結合」は論じられない。なお、シュンペーターおよびメンガーならびにウェーバーとの経済学成立にかかわり相前後する関係についてはこれ以上ふれないが、経済学に関しては総括的に塊学派的と解しておく（八木 1988）。
- 8) ここではごく代表的な例示に止めるが、「プロフィット・ゾーン」をはじめ、Johnson, Christensen & Kagermann（2008）、ガスマン・フランケンパーガー・チック（2016）、Osterwalder & Pigneur（2010）などが代表的な実務的な議論と考えられる（Ovans（2015）は HBR 誌関係のこれらに関する論稿をまとめている）。いずれも任意の製品を産する企業が自由にビジネスモデルのカタログからベストと思われる収益モデルを選択する主意主義的なものである。ビジネスモデルのフォーミュラは、前二者は類似の要素（ドラッカーに由来するという顧客が誰で何をどのようにして提供するか等）で構成され、最後のものは B/S と P/L との勘定を 9 つの要素の組合せにしたいずれもジェネリック志向なものである。
- 9) 調査について論文ではこれ以上の詳細は記載されていない。
- 10) この点に関し、Ritter & Lettl（2018）がビジネスモデル論の分野や位置をめぐる論争が決着しないのは、むしろビジネスモデル論が幅広く戦略経営論等の諸分野を繋ぐ被膜や中保者の役目を果たしているからではないか、という見通しを示していることは注目される。ビジネスモデル論は基盤的な概念である、という点を本稿と共有していると思われるからである。
- 11) もちろん中西（1931）の「個別資本論」はビジネスモデル論として展開する企図を有するものではないし、損益構造については B/S のような分析は行なわれず中西（1973 [1936]）と重複する操業度の検討がもっぱらである点やサプライチェーンに言及がない点、またそもそもデータや図表が輻輳して十分な展開を見ていないことなどの課題がある。後の「五段階説」ともあわせ企業やビジネスと産業との関係についての革新的なアイデアが総資本、個別資本および株式会社の関係性に埋没した感がある。
- 12) 佐藤（1989）はこのことを「ソフトの値段は期待値である」と表現した。

- 13) コンテンツ側への「通常業務」側からの容喙はいたるところに見られる。「アラン・スミシズ監督」や編集権の問題も含め映画製作から公開、鑑賞についてのハリウッドを中心とした映画に関する全プロセスは、浜野 (2003) によってよく解明されている。
- 14) Sorescu et al. (2011: S5) においても抽象的に「最近の」小売業は2面プラットフォームとされているが、「店」についての言及はない。小売業はほぼ定義によって通時的にプラットフォームである (有店舗とは限らない)。
- 15) 石原 (1999, 2000) では「商品取扱い技術」の革新によって新たな業態が誕生することを想定しているが、そういうプッシュ要因というよりは「消費の分散性」の条件変化への対応の仕方によって業態の形成が促されるのではないか。最初の SM である米国のキングカレンの原型となった「手紙」には技術変化には言及されていない。
- 16) 「小売の輪」論とその後の業態論についてはたとえば宮内 (2002) 参照。
- 17) 近年の議論についてはたとえば木下 (2020) 参照。
- 18) 商業動態統計による (経済産業省経済解析室 2017)。「商業統計」によると百貨店売上・店舗 (事業所) 数は各 1991 年 11 兆 3 千億円・478 店, 2014 年 4 兆 9 千億円・195 店である。
- 19) 日本百貨店協会『百貨店業における地球温暖化対策の取り組み』平成 25 年 12 月 2 日, の「全国百貨店の売上高・売場面積等の推移」から値を抽出。
- 20) オンワードは 2019 年から千店を超える閉店を余儀なくされ, 2020 年にはレナウンが経営破綻をきたした。米国では 2017 年のリミテッドから 2020 年にはローラアシュレイ, J クルー, ブルックスブラザーズのような伝統的なブランドが倒産している。また, 米国百貨店も 2014 年にシアーズが経営破綻し, 2019 年に高級百貨店のバーニーズが 1996 年以来の二度目の連邦倒産法 11 条の申請を行なうなどし, 他の有力百貨店も倒産しないまでも大規模閉店に踏み切っている。いずれもパンデミック以前である。
- 21) 企業グループ内の地方店舗の閉店だけでなく, 本来独立の江戸期創業や戦前創業の伝統的地方百貨店においても同様の事態となっている。たとえば, 伊勢丹によって福岡県の岩田屋 (2005) や北海道の今井丸井が子会社化 (2009) され, 2020 年には山形県内唯一の百貨店大沼の突然の経営破綻や福島県での中合の全店閉店があった。
- 22) 「18 年度百貨店調査店舗別売上高ランキング」『日経 MJ』2019 年 8 月 14 日付。数年間ランキングに大きな変動は見られない。

＜参考文献＞

原著にとくに言及する場合は [原著出版年] と表記している。

日本語文献

- 池田伸 (2016) 「クリエイティブ産業におけるビジネスモデル：系譜論的接近」『立命館経営学』, 54 (4), 41-63.
- 池田伸 (2017) 「ビジネスモデルの理論の発展とその周辺」『立命館経営学』, 55 (6), 55-73.
- 池田伸 (2019) 「ビジネスモデルとイノベーション：批判的検討」『立命館経営学』, 58 (3), 95-112.
- 石井淳蔵 (2012) 『マーケティング思考の可能性』岩波書店.
- 石原武政 (1999) 「小売業における業種と業態」『流通研究』日本商業学会, 2 (2), 1-14.
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』千倉書房.
- ガスマン, オリヴァー, フランケンバーガー, カロリン, チック, ミハエラ (2016), 渡邊哲, 森田寿 (訳) 『ビジネスモデル・ナビゲーター』翔泳社.
- 木下明浩 (2020) 「小売ビジネスモデル研究の到達点と展望」『立命館経営学』, 58 (6), 27-50.
- 佐藤典司 (1989) 『「デザイン」の経済学：“付加価値の時代”の意味と読み方』PHP 研究所.
- 佐藤肇 (1974) 『日本の流通機構』有斐閣.
- ドーソン, J., 向山雅夫 (2015) 「フォーマットとフォーミュラによる国際戦略の構築」, ドーソン, J.,

- 向山雅夫 (編著) 『グローバルポートフォリオ戦略』千倉書房, 2 章所収.
- 森下二次也 (1960) 『現代商業経済論』有斐閣.
- 中西寅雄 (1931) 『経営経済学』日本評論社.
- 中西寅雄 (1973 [1936]) 『経営費用論』復刻版, 日本評論社.
- ハベング, J.J.D. (1980 [1973]), 新城俊夫, 白石善章 (訳) 『小売商業の競争理論』千倉書房.
- 浜野保樹 (2003) 『表現のビジネス: コンテント制作論』東大出版会.
- 三浦一郎 (2019 [1997]) 「百貨店は『反攻』するのか」, 『流通の回顧: 80 年代を中心に, 私的に』文理閣, 12 章所収.
- 宮内拓智 (2002) 「小売マーケティング革新と業態コンセプトの戦略性」『京都創成大学紀要』, 2, 53-80.
- モザド, アレックス, ジョンソン, ニコラス, L. (2018), 藤原朝子 (訳) 『プラットフォーム革命: 経済を支配するビジネスモデルはどう機能し, どう作られるのか』英治出版.
- 森嶋通夫 (1973) 『近代社会の経済理論』創文社.
- 八木紀一郎 (1988) 『オーストリア経済思想史研究: 中欧 (ハプスブルク) 帝国と経済学者』名古屋大学出版会.
- 矢作敏行 (2014) 「小売事業モデルの革新論」『マーケティングジャーナル』33 (4), 16-28.
- 山本重人 (2014) 「映画・TV ゲーム・CM 産業におけるプロデューサー・システムの比較」『立命館経営学』, 53 (4), 45-66.
- 山本重人 (2015) 「TV ドラマ産業と TV アニメ産業におけるプロデューサー・システムの比較」『川口短期大学紀要』, 29, 17-27.

外国語文献

- Abraham, Stan (2013) Will business model innovation replace strategic analysis? *Strategy & Leadership*, 41(2), 31-8.
- Arend, R.J. (2013) The business model: Present and future—beyond a skeuomorph, *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.
- Berg, Natalie, & Knight, Miya (2019) *Amazon: How the World's Most Relentless Retailer will Continue to Revolutionize Commerce*, Kogan Page.
(バーグ, ナタリー, ナイツ, ミヤ (2019), 喜多直子 (訳) 『amazon: 「帝国」との共存』フォレスト出版.)
- Casadesus-Masanell, Ramon, & Ricart, Joan Enric (2010) From strategy to business models and onto tactics, *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casadesus-Masanell, Ramon, & Ricart, Joan Enric (2011) How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 100-7.
- Casadesus-Masanell, Ramon, & Ricart, Joan Enric (2012) Competing through business models, in Dagnino, G.B. (ed.) *Handbook of Research on Competitive Strategy*, Edward Elgar Publishing, ch.22.
- Caves, Richard E. (2003) Contact between art and commerce, *The Journal of Economic Perspective*, 17(2), reprinted in Moeran, Brianand, & Alacovska, Ana (eds.) (2012) *Creative Industries: Critical Readings*, volume 2; Economy, Chap.1, Bloomsbury.
- Gambardella, Alfonso, & McGahan, Anita M. (2010) Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure, *Long Range Planning*, 43(2-3), 262-71.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008) Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, December 2008, 57-68.
(ジョンソン, マーク, クリステンセン, クレイトン, カガーマン, ヘニング (2009) 「ビジネスモデル・イノベーションの原則」『DAIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2009 年 4 月号, 40-56.)
- Lanzolla, G., & Markides, C.C. (2020 forthcoming) A business model view of strategy, *Journal of Management Studies*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/joms.12580> (Last accessed 2020/10/30)
- Markides, C.C. (2015) Research on business models: Challenges and opportunities, in Baden-Fuller,

- Charles, & Mangematin, Vincent (eds.) *Business Models and Modelling, Advances in Strategic Management*, Volume 33, Emerald, 133-47.
- McNair, M.P. (1958) Significant trends and development in the postwar period, in Smith, A.B. (ed.) *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, reprinted in Benson, John & Shaw, Gareth (eds.) (1999) *The Retailing Industry: The Coming of the Mass Market 1800-1945*, Tauris industrial histories, Volume 1, I.B. Tauris, 11-30.
- Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley.
(オスターワルダー, アレックス, ピニユール, イヴ (2012), 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書): ビジヨナリー, イノベーターと挑戦者のためのハンドブック』翔泳社.)
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017) Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice, *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.
- Porter, M. (2001) Strategy and the internet, *Harvard Business Review*, March 2001, 63-78.
(ポーター, P. (2001). 藤川佳則 (監訳), 沢崎冬日 (訳) 「戦略の本質は変わらない: インターネットでいかに優位性を実現するか」『DAIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号, 52-77.)
- Ritter, Thomas, & Lettl, Christopher (2018) The wider implications of business-model research, *Long Range Planning*, 51(1), 1-8.
- Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models, *Journal of Retailing*, 87, S3-S16.
- Teece, D.J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-94.
- Teece, D.J. (2018) Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-9.
- Zott, Christoph, & Amit, Raphael (2010) Business model design: an activity system perspective, *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-26.
- Zott, Christoph, Amit, Raphael & Massa, Lorenzo (2011) The business model: Recent developments and future research, *Journal of Management*, 37(4), 1019-42.
- Zott, Christoph, & Amit, Raphael (2014) Business model, in Cooper, Cary (ed.) *Wiley Encyclopedia of Management*, 3rd Edition, Entrepreneurship: Volume 3, Michael Morris & Don Kuratko, 27-30.

URL

経済産業省経済解析室 (2017) 『百貨店衣料品販売の低迷について』 ミニ経済分析.

<https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikeizai/pdf/h2amini072j.pdf>
(Last accessed 2020/07/31).

日本百貨店協会 『百貨店業における地球温暖化対策の取り組み』平成25年12月2日.

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/chikyu_kankyo/ryutsu_wg/pdf/001_07_01.pdf (Last accessed 2020/07/31).

日本百貨店協会, 百貨店売上高 (各年)

https://www.depart.or.jp/store_sale/ (Last accessed 2020/07/30).

Ovans, Andrea (2015) What Is a Business Model? HBR, January 23, 2015

<https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model> (Last accessed 2016/08/29).

Business Models, Strategy, and Digitalization

Ikeda, Shin *

Yamamoto, Shigeto **

Arakawa, Takanori ***

Abstract

In this essay, the structure in which the “product” is output based on the core of the “doing business” peculiar to the industry is defined as the *Idealtypus* of the business model, and the combination of the product as output and the revenue model makes the form of the focal firm. If this is the case, companies belonging to the industry that outputs a certain product will have a common business model and, at the same time, a different strategic position. Our assertions, such as the objectivity of business models and strategy follows and stems from structure, might be in a direction that differs or reverses from many management literatures. To exemplify this, we will take up our research on the creative industries and the retailing and examine the validity of our business model construct. And we also discuss the relationship between digitization like Amazon’s industrial *dépaysement* and business model theory. There would be an important research agenda for in this field.

Keywords:

business model, strategy, digitalization, revenue model, creative industries, retailing

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

** Associate Professor, Kawaguchi Junior College

*** Doctoral Student of Business Management, Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University