HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	地域企業のグローバル・ビジネスモデルに関する理論の検討
Author(s)	金, 泰旭; 内田, 純一
Citation	經濟學研究, 58(1), 117-141
Issue Date	2008-06-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/33845
Type	departmental bulletin paper
File Information	117-141.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 58－1
北海道大学 2008.6

地域企業のグローバル・ビジネスモデルに関する理論の検討

金　泰旭・内田純一

Ⅰ　はじめに

本稿は地域企業のビジネスモデルを議論する際に必要な視点を整理するものである。議論の前提として，地域企業という研究対象を，近年の国際化が推し進めたグローバル環境の傘のもとにおき，その環境下でビジネスモデルを展開する企業と捉えることから始める。そして，地域企業という存在については，中小企業のひとつの形ではあるものの，地域の強みを生かした事業を手がけることによって，独自の発展経路を持ち得る企業群と見なす積極的な意味づけを行うこととした。そもそも地域企業のビジネスモデルという研究対象は，ベンチャー論，ビジネスモデル論，イノベーション論などの様々な研究と関わりを持っている。これらの研究の歴史は経営学の中では比較的新しいが，昨今の社会的要請の高まりを受け，それぞれの研究分野は急速に進展してきている。しかし，それらの成果は，われわれが研究対象とするような地域企業，とりわけ地域企業経営者にとって直接的に活用できるような議論として整理されているわけではない。本稿では，経営学の中でも特に実践適用を強く意識した分野であるビジネスモデル論を地域企業の経営者にとって有用なフレームワークとして再構築することまでを行う[1)]。

本稿の構成は以下の通りである。Ⅱ節においては，地域企業というキーワードについての定義付けを行う。Ⅲ節においては，地域企業をとりまく研究について，そのアプローチのスタイルによってミクロ面とマクロ面とを分けながら関連理論を整理する。Ⅳ節では，Ⅲ節までの議論をふまえ，地域企業をめぐるミクロ・マクロ問題を統合し，地域企業に関する実際的・現実的な経営課題を分析する際に有用なフレームワークとして提示し，本稿を締め括る。

Ⅱ　地域企業とは何か

地域企業(regional company)という言葉は「特定の＜地域＞に本社機能を置く企業」という意味であるから，都心部に立地する企業であっても，地域企業だと言ってもよいかもしれない。しかし，一般的に我が国では，東京や大阪などの大都市圏以外に立地し，かつ主たる事業展開の中心が当該企業の立地する地域内に限定される傾向にある中小企業を地域企業と呼んできた。ここで中小企業としたのは，地域企業は実質的に中小規模の事業者で構成されると言っても大きくは差し支えないからである。いわゆる大企業が都市部に集中していることと対比する意味で，地方部に存在するのは主に中小企業であると暗黙的に意味しているのである。地域企業と言ったときに想定されているのは，地方部の企業であり，そして中小規模の企業であるという，いわばローカルとスモールという二重の意味がこの言葉には込められているというこ

1）なお，本研究で提起するフレームワークを活用して現実の地域企業を分析する実証研究については，稿をあらためて展開することにする。

とになる。本稿においても，北海道や九州，近畿，中国，四国，東北，中部，あるいは沖縄などといった首都圏以外の地域に立地する企業のことを地域企業と呼んでいる。昨今の地域企業の経営展開の実態を見ると，事業を国内外に向けて国際的に展開するような地域企業も登場しはじめているというのが現実である。もちろん，その背景には，経済がグローバル化するなかで，コスト面で優位な東アジア諸国の企業との競争が激しくなり，コスト以外の優位性を備える必要に現代の地域企業が迫られているということもある。しかし，逆境をバネに，自ら果敢に事業展開を国際的に行う地域企業も現れはじめている。本研究は，こうした「グローバル環境のなかで経営を行う地域企業」の事例を分析することで，中小規模ながら希望に満ちあふれた革新の担い手として地域企業の経営を深く考察していくことを最終目的としており，その一連の研究の中で本稿は，理論面を整理する部分を形成することとしている。この節では，中小企業をめぐる議論の変遷と，中小企業のなかで地域企業とはいかなる存在なのかについて説明しておこう。

1.　中小企業政策の変化と地域企業

大企業と中小企業の間の賃金格差や経済格差は，戦後一貫して中小企業問題として議論が続けられてきた。我が国の中小企業政策は，中小企業の地位向上のためにあったと言っても過言ではない。1963年(昭和 38 年)に制定された中小企業基本法は，主に創業の促進，経営基盤の強化，経済変化への適応などを条項に盛り込み，政府や自治体による中小企業施策の考え方を定めたものであった。本法は 1999 年の改正まで，実に 36 年間も改正されることなく継続されたが，その間に中村秀一郎や清成忠男らが提唱[2]した中堅企業やベンチャー企業といった従来の中小企業のイメージの枠に収まりきらない企業群が育ってきており，いささか時代遅れになっていた面もあった。とはいえ，いわゆる中小企業問題が完全に解決されたわけではないため，本法の所期の理念は継承しつつも，新たな時代に対応できる法整備が求められてきていた。そうした期待を受け，1999 年に改訂された中小企業基本法では，戦後の中小企業政策がこれまで担ってきた中小企業問題への対応に加え，中小企業の経営資源の充実化に対応できる法体系に変わっていった[3]。中小企業を保護する側面が強かった体系から，自ら経営資源を充実させていく自助努力の支援という目的がこれに加わったことは大きな変化であったと言える。

一方，実質的には中小企業である地域企業に対しても，最近になって政策的支援が急速に増えつつあるという状況にある。2007 年に制定された中小企業地域資源活用促進法は，いくつかの支援メニューを中小企業庁支援策として導入し，地域固有の資源を活かして経営の舵を大きく切る地域企業を支援しようとしている。ここで言う地域固有の資源とは，その地域が持っている地域独自の価値が含まれる資源のことである。いわゆる地域資源をいかに企業の経営資源として活かすか，ということを戦略的に考えていくことで，地域企業をより豊かな存在にする，ということが上記法律の狙いである。本法律に基づく支援策は，地域資源を使った新商品開発や，地域資源を地域ブランドにまで高める際に必要なサポートを，補助金や低利融資，委

2) これらの概念は，中村秀一郎(1964)による『中堅企業論』(東洋経済新報社)や，清成忠男・中村秀一郎・平尾光司(1971)による『ベンチャー・ビジネス』(日本経済新聞社)をきっかけに注目され始める。

3) 1999 年前後は「中小・ベンチャー国会」と言われたように，中小企業支援のための法律が連続して成立した。1998 年に成立していた新事業創出促進法から始まり，1999 年にはさらに，中小企業創造活動促進法，中小企業経営革新支援法が成立する。なお，2005 年からは中小企業新事業活動促進法が上記三法を統合して誕生した。

託研究発注などの枠組みを使って多面的に支援しようとするものである。

地域企業の経営課題に関しては，上述したように政策側においても支援に力点が置かれており，地域がもつ固有の資源を利用できる主体という意味では，地域企業は地域活性化の重要な担い手として，国から熱い視線を投げかけられているとも言える。中小企業政策のなかで，地域企業はどちらかといえば中小企業問題に包括された存在であったが，現在にいたってベンチャー企業と同様か，あるいはそれ以上に中小企業の殻を破る可能性を持った企業群として期待されていると見ることもできる。

2.　中小企業論から地域企業論へ

中小企業の経営課題を考える研究分野は，中小企業論として我が国でも長い歴史を持っている。前述したように，地域企業は中小企業なのであるから，地域企業の経営を見る視点も中小企業論に含まれているのではないか，という考え方もあるかもしれない。確かに，地域企業も中小企業問題を抱えているという点では同じであり，この中小企業問題の面では，従来の中小企業論は地域企業に対しても十分な貢献を果たしてきたと言える。中小企業問題の根元は経済システムに求めることができるから，経済学者や産業論の研究者が中心になって進めてきたこれまでの中小企業論には，大きな意義があったと評価できるだろう。しかし，中小企業政策が企業の経営資源問題に注目しはじめたように，新しい時代の中小企業は，制度的保護や大企業との格差是正よりも，コアとなる技術の形成や，地域資源を活用した経営革新といった経営資源の充実化のほうに関心があると言えるのではないだろうか。還元すれば，中小企業をとりまく外的要因よりも，内的要因にフォーカスした研究こそが必要になってきたと言えるのではないだろうか。

中小企業の中でも，とりわけ地域企業は最近の中小企業政策の影響もあって，地域資源と自社の経営資源との関係について改めて考えを巡らすことの必要性に迫られており，さらに大局的な視野を持つ地域企業の経営者は，地域に立地することの弱みを認識するとともに，その強みや優位性をきちんと整理しておくことの重要性に気付き始めている。

中小企業論研究は企業の外的要因の面では議論が蓄積されてきているが，内的要因の面ではどこまで対応してきているのだろうか。これまでの地域企業に関する研究が，主に中小企業論のなかで行われてきたことには一応の理由がある。中小企業研究の潮流は，長らく「近代化された大企業と前近代的な中小企業」という二重構造論[4)]を軸としていた。日本の地域産業は，1950年代以降は，企業城下町のような大企業を頂点とする下請け会社の系列集団と見られがちであったし，事実その系列集団が日本経済発展の力の源であった。一方，伝統工芸や歴史的経緯による産業蓄積を指し示すような，いわゆる地場産業の意味から地域産業を見る場合にも，零細企業者の集団が構成する産地として考えられてきた。こうした議論の中での中小企業観には前近代的なイメージが含まれており，地域に立地することの積極的な長所を論じるものではなかったのである。都市部と地域とに生まれた経済構造格差は，我が国が経済発展を効率的に実現するために政策的に行われてきた面も否定できない。中小企業論はこうした現実をいちはやく観察してきたし，その問題点と可能性

4）二重構造論という言葉を有名にしたのは，1957年の『経済白書』である。欧米諸国に比べ，中小企業の比率が高い日本において，大多数の企業が「技術的後進性」を抱え，「低賃金」のまま放置されており，こうした状況を打破するための産業政策が必要であると判断する根拠とされた（これを受けて1963年には中小企業の総合的発展を目指して中小企業基本法が改正される）。一般的には二重構造論は経済白書で広まった用語として認識されていたが，学術的にも労使関係論の立場でその後しばらく積極的に展開された。

についても言及してきたわけである。

しかし，1980年代に入って，前述の中村秀一郎や清成忠男らによってその萌芽が伝えられた中堅企業やベンチャー企業と言うべき企業群が中小企業の中に大挙して登場しはじめ，地域企業のなかにも系列の枠をとびこえつつ，革新性の高い技術を武器にして，他の要素技術を持つ中小企業と自ら結びつきながら成長していく自律的な企業，すなわちネットワーク力を活かした経営によって成長を実現する革新的な企業が現れてくると，中小企業論の想定してきた研究課題のイメージから現実が大きく外れていくことになる。革新的な地域企業の立場から見れば，外的な制約条件よりも，むしろ自らが持つ独自の能力をいかに伸ばすかという内的な問題にこそ関心があって当然である。しかし，従来の中小企業論は，大企業との構造格差の問題から地域企業という対象に迫ろうとしてきたために，中小企業の一つである地域企業を主体にして，その経営を自律的に構想する際に有用な議論を行ってきたとは言えなかった。地域企業論の存立する余地はここにあるわけである。

3.　地域企業のミクロ・マクロ問題

革新的な地域企業をミクロに見れば，ビジネスモデルを革新的にデザインするための行動力を持つ企業と見ることができる。中小企業論では，ミクロ的視点をとるときには，大企業の経営手法との関係に問題の所在を求めてきた。しかし，地域企業同士が連携する例や，あるいはダイレクトに海外と取引する地域企業の例においては，場合によっては大企業が間に介在しないこともありえる。そうなれば中小企業論の研究蓄積はほとんど役に立たないことになってしまう。

一方で，革新的な地域企業をその企業が立地する地域特性という視角からマクロに見ていくと，ネットワーク形成が促進されるような仕組みを当該地域が備えていることに気づくことがある。こうした地域には特定産業の集積が存在していることが多く，企業城下町を研究対象としてきた中小企業論は，かねてよりマクロに地域を捉えることも行ってきている。しかしながら，地域産業集積には，大企業をトップに頂く系列のピラミッドを有する地域だけではなく，シリコンバレーのようにＩＴやバイオなどのハイテク系ベンチャー企業の集積が進んだ地域も含まれる。そこには部品や素材を提供する豊富な関連企業の集積があり，さらに支援産業としての会計事務所やベンチャーキャピタルなどが存在している。そのなかにあって自律的にネットワークを作り上げてビジネスモデルを組み立てて経営する地域企業に対して，中小企業論が議論してきた限界点や制約条件を見つけることは無意味であろう。むしろ，小規模であるがゆえに組み立てられるユニークなビジネスモデルについて，積極的な提案をしていく研究のほうが実践には役立つだろう。

日本における代表的な中小企業論の学会として1980年に設立された日本中小企業学会の研究テーマにも，近年は中小企業の可能性に注目した論文や発表が増えてきた[5)]。さらに，1997年には日本ベンチャー学会が設立され，従来の中小企業の範疇を越えた企業・産業についての研究が展開されるようになってきた。こうした

5）例えば，『新連携時代の中小企業』日本中小企業学会論集(2006)など。ちなみに「新連携」とは，事業分野を異にする事業者が有機的に連携し，その経営資源(設備,技術,個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源)を有効に組み合わせて，新事業活動を行うことにより新たな事業分野の開拓を図るもの(中小企業創造的活動促進法第２条第７項)である。新連携は，正式には中小企業新事業活動促進法が定める「異分野連携新事業分野開拓」による支援事業を示し，新連携に採択された企業は各種補助金，新連携融資などの優遇策が公庫等から受けられる。2005年４月に従来の経営革新支援法，創造法，新事業創出促進法の三法を整理統合した中小企業新事業活動促進法の施行にあわせ，経済産業省と各経済産業局(事務局は独立行政法人中小企業基盤整備機構が請け負う)が推進する制度である。

研究は，大きくミクロ的とマクロ的という二つのレベルに分けることができるだろう。第一領域としては，創造的な中小企業の経営戦略や経営組織に注目するミクロ的研究がある。第二領域としては，創造性の高い産業集積を維持するための制度や政策の面に注目するマクロ的研究がある。

それら二つのレベルの研究を通じて，地域企業に関しても，地域立地あるいは小規模であるがゆえの成功例が徐々に報告されるようになってきてはいるが，依然として地域企業の未来を論じるタイプの研究蓄積はまだまだ少ない。地域企業を見る視点には，ミクロ・マクロの双方に目配せしていくことが必要であることは既に述べた通りであるが，中小企業論やベンチャー企業論の中で行われたミクロ・マクロに渡る研究蓄積を活かしながら，地域企業者のビジネスモデル設計に役立つような新しい「地域企業論」を確立することが，いま求められているのである。

4.　地域企業論に関連する理論群

以下では，地域企業に関連する理論群について本研究の目的にかなうように分類しておこう。そもそも本研究は，グローバル環境のなかで革新的な経営をしている地域企業の事例を見ながら，新しいビジネスモデルを構想する際に役立つ示唆を得ようとするものであるから，当然ながら，ビジネスモデルに関する先行研究は検討される必要がある。なお，ビジネスモデルという言葉は，本来は「ビジネスの仕組み」について，それをモデル化して本質をより理解しやすくするための考え方である。インターネットビジネスが隆盛を極めた2000年前後には，ビジネスモデル特許[6]という言葉が有名になることによって，一般的にも広くビジネスモデルという用語が知られるようになった。我が国ではビジネスの仕組みを理解しようと試みる研究分野は，1980年代から「事業システム（ビジネスシステム）論」を中心に存在していた。しかし，ビジネスモデル論と事業システム論は確かに似た議論を展開するとは言え，それぞれ別の志向性を持って使われる面があるので，この点には特に留意する必要がある。さらに，こうした研究分野は，企業の事業を資源レベルに分解して考える傾向があるため，企業の経営資源に着目した研究である「資源ベースの経営戦略論」の議論や「コア資源」の概念との親和性が高い。したがって，それらも合わせてレビューしていく必要があるだろう。

また，地域企業関連では，前述したように中小企業論を中心に，大企業との下請け構造に関する研究が経済学者を中心に長年行われてきており，一方の経営学者はメーカー企業の生産システムに関連する一連の研究を豊富に行ってきており，間接的にはマクロとミクロの研究がリンクするような先行研究群を蓄積させてきている。こうした研究から地域企業のビジネスモデル創出に関連する議論をレビューすることにも意義があるかもしれない。とはいえ，これらの先行研究はもともと大企業を主体としたものであったため，周辺企業となる地域の中小企業は客体として扱われることが多い。しかしながら，本研究は革新的中小企業としての地域企業に迫ることを目的としており，研究の主体はあくまでも中小企業である地域企業側にある。し

6）ビジネスモデル特許と一般には言われたが，法的に正しく解釈すれば「ビジネス方法特許」というのがより正確である。欧米の法律でも「Business Method」としていることが多い。通常の工業的な発明について，その技術や製品部位に適用される特許とは異なり，ビジネス手法やビジネス方法の面で実現された高い革新性を保護しようとするものであるが，特許庁がコンピュータやネットワーク等を利用した新しいビジネス方法に関連する発明について審査をすることとしており，純粋な経営手法のユニークさだけで特許が認められるものではない。我が国では2000年頃にネットブームもあって申請が激増したが，高いオリジナリティとコンピュータ活用に関する技術的な革新性を備えるものでないと認定されることは難しい。

たがって，こうした研究群は思い切って省略することにした。

中小企業論とベンチャー企業論における第一領域の研究については，特にベンチャー企業研究のなかで，地域に立地するベンチャー企業のイノベーション創出方法やコア資源の展開方法に着目した議論が行われてきており，これらの研究が参考になるだろう。なお，中小企業論とベンチャー企業論における第二領域の研究については，イノベーティブな地域産業集積を示す言葉である「産業クラスター」に関する先行研究群を中心に，革新的な地域企業を多く抱える産業集積に関して，そこで政府や自治体が行う中小企業支援策の巧拙を国際比較によって研究することなどが近年行われてきている。ここでは立地企業が革新的なビジネスを展開できることに対する，外的な条件による理由付けが考慮されており，マクロとミクロの連関を分析的に整理しようとする研究が多く見られる。代表的研究には，国や地域の革新性を優れた制度や施設の積み重ねに求めるイノベーションシステム論などがあるが，地域企業のビジネスモデルという本研究の関心とは，若干の距離があるので，その先行研究について詳細に踏み込むことはせず，地域企業が外的な条件に影響される存在であるというミクロ/マクロが絡み合う構図のみを参考とすることにした。なお，マクロ要因である産業集積の存在と密接に関連して，ミクロな企業間連携の積み重ねとしての「ネットワーク」がいかに生成されるのかに関する研究も参照する必要がある。地域企業がネットワーク創造によって資源的制約を克服することは重要な戦略的選択肢の一つである[7)]。こうした連携行動は，企業が経営資源を求めて連結を志向する動きであるから，ネットワークは，「資源ベースの経営戦略」とも密接に関連し，その連携行動の外的条件を規定する「産業クラスター」とも相互にからみあっている。

次節では，上述したような研究群をレビューすることで，マクロの外枠の中にミクロの内側を位置づけ，地域企業の経営を考える際に必要なフレームワークを導き出す土台作りをしていくことにする。

Ⅲ　先行研究のレビュー

前節で見たように，地域企業をとりまく研究にはミクロとマクロにわたる複眼的視点が必要となってくる。通常の企業経営論がミクロ的議論に重心を置いているのに対し，地域企業の経営論がマクロ的視点にも大きな比重を置く必要がある理由は，どこにあるのだろうか。最大のポイントは，地域企業を取り巻く外部環境上の考慮点として，地域に産業が集積しているか否かが問われることであろう。我が国では一般的に産業集積というとき，暗に地場産業の集積のことを示していることが多かったが，こうした集積に恵まれた地域企業とそうでない地域企業とでは，議論の前提がまったく異なってくる。近年では米国流の産業クラスターの議論が紹介され，シリコンバレー・モデルなどが真剣に議論され，産業政策にも取り入れられるようになってきており，マクロ的議論を地域企業論に加えていくことの意味は大きくなってきている。一方，地域企業は外的要因に影響される存在であると同時に，内的要因を主体的にコントロールできる存在であることも忘れてはならない。特に二重構造論は，地域企業のこうした存立基盤のうち，外的要因にばかりとらわれる傾向があったが，ミクロ・マクロにわたる全体システムを理解することこそが，革新的な地域企業経営を構想するための出発点となるはずなのである。そこで本節では，地域企業をとりまくミクロ面について，ビジネスモデル論を中心におきながらレビューし，マクロ面については，

7）金井(2006)は，地域企業の戦略的特徴として，第一に地域独特のニーズを発見すること，第二に地域の資源を活用すること，第三にネットワーク創造による連携戦略をとること，の三つをあげている。

外部の環境を構成する要因について，制度論，ネットワーク論，クラスター論，そしてアクター・ネットワーク論といった理論群からレビューしていく。

1.　ビジネスモデルに関連する研究

⑴ 事業システム論

事業システムとは，事業の運営に必要な機能をある程度まで抽象化してとらえ，個々のプロセスやその機能のフローをシステムとしてつなげて理解するものである。伊丹(2003)は，これを業務活動における川の流れのようなものと表現し，そこには自分で行う仕事と，他の企業に任せる仕事をどう区分するかの決定が含まれるとした。業務活動は，通常企業の研究開発活動から調達活動，そして製造，流通，販売，サービスというように何らかの価値が顧客に至るまでを実現するための諸活動のフローとなり，当然ながら各機能は業種によって変わってくる。

事業システムの流れを示すフローは，Porter(1985)が言う価値連鎖(バリューチェーン)の構造とほぼ同じである。ただし，Porterの価値連鎖は，どちらかというと企業の価値構造を機能に分解することで，差別化やコスト優位性の源泉を見定めたり，あるいは決定したりといった文脈で使われることが多い。さらに，Porterの理論の中では，価値システムと呼ばれる企業をとりまく価値構造の全体像を業種を定めつつ把握することが重要とされており，業界の構造分析を主目的にしたポジショニングの観点であることが色濃い。それに対して事業システムの考え方は，後述するように差別化の効果を謳う点ではポジショニングの観点と共通するものの，それが企業内部の経営資源の蓄積によって成し遂げられるという可能性をより重視している。よって，自社で行う業務をどこまでとし，他社にどこまでを委ねるかといった区分の決定はもちろん，他社に任せる部分をどうコントロールするか，といったシステム全体の統合度までを考慮する考え方となっている。

事業システムの流れを見ると，顧客が商品を手にするまでの複雑な仕組みをどうするかを扱っているのだとわかるだろう。自動車の例で説明すれば，「研究開発――部品生産――調達・組立――消費者への販売――保険事業運営――修理作業――ガソリン供給」といった自動車社会を実現するのに必要な一連の流れのうち，どこまでを自動車メーカーが担えばよいかという問題として捉え直す作業として理解できる。日本の自動車会社は，現実にはこのうち研究開発と調達・組立しか行っていない。それ以外は外部に任せたほうが効率的だし，そもそも自動車メーカーが，自動車社会を実現する会社なのではなく，自動車を生産する会社というように自らを位置づけているとしたら，少なくとも研究開発から調達・組立までが自社の役目ということになってしまうだろう。この位置づけこそが自動車会社の事業ドメインということになる。事業システムは多様であり，例えば大手建設会社では中小の建設会社にアウトソーシングをすることが一般的で，自らは設計と施工管理しか行わないことも珍しくない。また，家電メーカーでは，自動車の系列システムとは違って，必ずしも自社系列やグループ会社から調達するわけではない。すなわち汎用製品で組み立てられる比率が高いのである。流通業界に目を転じると，百貨店などは返品可能な契約を納入業者との間に結び，在庫リスクのない経営をしているし，その反対にスーパーなどは，大量に買い取ることで一品あたりの購入コストを下げているが，百貨店と違って返品は不可能なために，売れ残った場合のリスクを抱えることになる。どの仕組みを採用するかは，個々の企業の経営判断なのである。

バリュー・チェーンとの関連では，事業の幅と深さの決定を，業界全体の力関係から判断するという作業が必要になることが理解できる。日本の自動車会社の場合，自社の系列システムを構成しているので，その系列を構成する社外企業のパワーとの関係で，自社の事業システム

では，どの活動を主に担当するか，そして，社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を構築するかといった判断が生まれる。その結果，分業の構造，取引先のインセンティブ，提供すべき情報，といったものが決定されるのである。

事業システム発想の源となるものは何であろうか。事業システムは顧客へ価値を提供するシステムを指すものなのであるから，価値を明確にすることで，初めて事業システムの各機能に，どのような革新を施せばよいのかを構想することができると言えよう。その構想段階での概念を，事業コンセプトと呼ぶ。新しい事業システムを生み出すためには，事業コンセプトの明確化が必要である。金井(2002)は，「どのような顧客」の「どのようなニーズ(価値)」を，「いかなる方法(能力)」で満たすのかを明確にするためのステートメントとして事業コンセプトを説明し，事業コンセプトには，対象とする「顧客層」「実現すべき価値(みたすべきニーズ)」およびその「方法と能力」が明確に示されていることが必要であると述べている。一方，Hamel(2000)は，現代の経営においては，革新を考える基準は製品や技術ではなく，事業コンセプトにあると述べている。事業コンセプトに特徴があれば，それを実現する事業システムにも独自の強みが反映されているはずである。そして強みを獲得することで，自社の優位性も確立されていくというのである。ユニークな事業コンセプトを構想すれば，自然にそれを実現するための事業システムもユニークになり，顧客へ高い価値を提供できるというわけである。

それでは，なぜこのように事業システムの構築に向けて，企業間での競争が生まれるのだろう。それは加護野(1999)が言うように，事業システムのレベルで実現した差別化は，製品レベルでの差別化よりも模倣が困難であるため，競合企業がキャッチアップしにくいという利点があるからである。表１には，差別化の方法ごとにそれぞれの特徴が整理されている。製品やサービスのレベルで実現した差別化は，目立つし誰にもわかりやすい。逆に言えば，マスコミにも華々しく取り上げられるから，それだけ真似されるリスクも高い。結果的に似たような製品が続々と現れ，その企業の優位が持続しにくくなってしまうということである。一方で，事業システムのレベルで実現した差別化は，製品レベルに比べて表には出てこないが，仮にその独自性に気づかれたとしても，簡単に真似ができないというものである。これは，トヨタ自動車の成功の秘訣である生産方式の「かんばん方式」について，そのノウハウが盛んに研究され，海外にも紹介されているにもかかわらず，他の企業がトヨタにキャッチアップできない状況を想起すればわかりやすい。事業システムに関する研究が注目されるのは，ビジネスの仕組みという企業にとって最も重要な経営判断を分析的に捉える視角を提供してくれるからなのである。

表１　差別化レベルの比較

	差別化 1	差別化 2
方法	製品・サービスの差別化 (製品・サービスに違いを生み出す)	事業システムの差別化 (事業システムで違いを生み出す)
特徴	目立つ ←→ 目立たない	
	分かりやすい ←→ 分かりにくい	
	華々しい成功 ←→ 目立たない成功	
	真似しやすい ←→ 真似しにくい	
	優位が持続しにくい ←→ 優位が持続する	

出所：加護野(1999)，p.23.

(2) 資源ベース経営戦略論とコア資源

事業の仕組みを考えるにあたっての，その構想を示すコンセプトや，事業システムを組み立てる資源を自社で持つべきか，あるいは他社に頼るべきかといった判断に関する理論的な基準については，これまでも経営戦略論の分野で研究の蓄積があった。そもそも戦略の考え方は，戦略という言葉を最初に明確に定義したChandler(1962)にさかのぼるのだが，彼は事業の成長パターンに応じて，異なったタイプの組織が生まれるとし，その事業成長のプランニングと

実行を「戦略」，活動や経営資源をマネジメントする部門を「組織」と呼び分けた。すなわち，戦略は目標に応じて，行動を起こし，経営資源を配分する基本的な考え方である。その意味で彼は「組織は戦略に従う」という有名な言葉を残したわけである。

戦略を戦略論として発展させたのは，Ansoff（1965）である。彼の成長ベクトル・マトリックスは，製品と市場の組み合わせにより，既存の市場あるいは製品から，未来の市場あるいは製品分野を定める枠組みとして単純明快な指針を作った。いわゆるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント[8)]の原点である。

Ansoffまでの戦略論は，企業の内部に注目するものであり，そこでは自社が持つ資源プロフィールなどが重要視された。すなわち企業の内部のマネジメントへの関心が中心であった。最初に外部要因に着目したのはPorter（1980）による競争戦略論である。そもそもPorterの競争戦略論では，五つの競争要因として，買い手，供給業者，新規参入業者，代替品，競争業者といった要因から，自社の最適なポジションを見つけ出すことを基本としている。そこでは，どこに自社の存在意義を見出すかに最大の関心があり，差別化，集中，コストリーダーシップという三つの基本戦略が選択肢として用意された。

Porter流の競争戦略論は，業界というものが固定的である場合は，戦略立案の枠組みとしても，戦略分析の手法としても有効であったと思われる。しかし，近年のように業界が入り乱れ，産業の境界が消失し，誰が競争相手か分からないという状態になると，再び自社の経営資源を基盤に戦略を考えるほうが現実的な場面が増えてきた。こうした必要に応えたのが，資源ベースの経営戦略論（Resource-Based View of the Firm）である。その代表的論者であるBarney（2002）は，価値（value），希少性（rarity），模倣コストの高さ（imitability），組織（organization）といった面から企業の弱みと強みを捉える視点を我々に提供し，これは頭文字を取って「VRIOフレームワーク」と呼ばれている。これらの四つの面をバランスよく兼ね備えた経営資源が強い資源であると位置づけられ，またそれを保持する企業には，独自の強みを持つ企業固有能力（distinctive competence）があると評価したのである。また彼は，持続的競争優位を確保するには，稀少かつ模倣にコストのかかる独自能力（capability）を装備し，それを通じて顧客ニーズに応える戦略を採ることが必要だと述べている。模倣の困難さという観点は，その企業独自の歴史や，サプライヤー・顧客・従業員との間に築かれた関係性を反映しており，そこに発生する希少性と引き替えに，あらゆる資源を獲得できる可能性があるとした点には注目する必要がある。

企業の独自の資源から出発して戦略との適合を図る「戦略の資源適合」については，伊丹（2003）が，第一に「戦略が資源を有効利用する」，第二に「戦略が資源を効率的に蓄積される」，第三に「戦略と資源の不均衡ダイナミズムを生み出す」，という三つのレベルから論じている。ここで登場する「資源を効率的に蓄積」するという考え方は，Barneyによる企業固有能力の議論と同じであるとみることができる。本研究では，こうした企業独自の経営資源のうち，特にその蓄積が明確に意図されるべき資源について，総称して「コア資源」と呼ぶことにする。

8）Product Portfolio Management（通称，PPM）は，ボストン・コンサルティング・グループが発表した企業の経営資源を効率よく配分するための手法。事業多角化を行った企業が，市場の成長率と自社の相対的マーケットシェア比率の組み合わせから各事業のポジションを明確にし，それにあった施策を打ち出していくためのツールとして生まれた。事業を「金のなる木」，「花形」，「問題児」，「負け犬」のように分類して，それぞれに定石となる戦略代替案が用意されているが，限界や問題点も多い。詳しくは山田（2006）を参照のこと。

こうしたコア資源の議論に最も近いのは，Hamel & Prahalad(1994)によるコア・コンピタンス(core competence)の議論であろう。彼らは，コア・コンピタンスとは企業力であり，企業力とは個別のスキルや技術を指すのではなく，それらを束ねたものであるとした。例えばフェデラル・エクスプレスの持つ宅配便のパッケージ経路や集配というコア・コンピタンスは，バーコード技術，無線技術，ネットワーク管理，線形計画などを統合したものだとしている。こうしたスキル統合こそが，模倣困難な独自能力としてのコア・コンピタンスを生み出すというのである。コア・コンピタンスの議論は，現代の会社実務において，仕事の手順などがマニュアルなどで明確に定義され，かつそれが業界の標準的な方式によって定型化されるといういわゆるオープン化[9]が進み，経営資源を外部から容易に獲得できる時代にあって，「企業が，何を持ち，何を持たなくてもよいのか」に関して考えるきっかけを与えるだろう。資源を獲得し，顧客へと価値を供給する連結を設計できたとしても，それだけでは企業は収益を上げることはできないし，収益[10]が上がらなければ事業から撤退するしかない。また，収益構造には競争関係や顧客・サプライヤーの交渉力が影響するから，より差別化された資源の組み合わせが必要となってくる。こうした側面は前述した事業システム論とも密接に関連する部分である。

すなわち，これからの競争環境においては，企業は独自の能力をコア資源として蓄積し，それを外部資源とうまく組み合わせて優れた事業システムを構成し，模倣困難な地位を手に入れることができるか否かで，その企業の未来の発展性が左右されることになるということである。

(3) ビジネスモデルが意味するもの

事業システムとビジネスモデルは似た言葉である。前者が主に学界を中心に使用される言葉であるのに対し，後者は実業界においても頻繁に使われている。前述したビジネスモデル特許で見たように，コンピュータを活用したビジネスモデルが注目され始めたことはもちろん，コンピュータ利用の有無を問わず，収益性[11]の高い企業の秘密を説明する際に，そのビジネスモデルについて分析的な解説が試みられたりする。一方で学界においてもビジネスモデル論そのものの研究が國領(1999)らによって行われている。また，加護野(1999)は，事業システム(ビジネスシステム)とビジネスモデルについての明確な区別をしていなかったが，その後の加護野・井上(2004)において，事業システム論とビジネスモデル論をあえて切り分けるならば，システムとモデルという語感の違いからそれぞれの志向性には表 2 のような特徴があると整理している。彼らはこの分類によって，「システム」は独自性から出発する傾向がある一方で，「モデル」は汎用性から出発する傾向があるとまとめている。つまり，「システム」と「モデル」の違いが生まれてくる要因として挙げられ

9) 國領(1995)が，商品・ロジスティックス・経営資源が「オープン化」していく社会についていちはやく報告している。国領もまた，オープン型経営においては外部経営資源の利用が容易になるが，自社の中核能力への集中投資が必要である(同書，pp.114-115)としていた。

10) 収益(revenue)とは，経営活動によって企業にもたらされた経済価値であり，利益につながる要素である。一般的には，製造業等では商品等の売上高，金融機関では受取利息などを表す。

11) 収益性(profitability)とは，企業が投下した資本額と，それによって獲得された利益との比率である。収益性が高いか低いかについては，売上高総利益率(%)(売上総利益/売上高×100)，営業利益率(%)(営業利益/売上高×100)，経常利益率(%)(経常利益/売上高×100)，総資本経常利益率(%)(経常利益/総資本[総資産]×100)，総資本(資産)回転率(%)(売上高/総資本×100)，株主資本利益率(ROE：return on equity)(%)(当期純利益/当期株主資本)などによって判断される。

ているのは「視点」である。例えば，他社のビジネスを模倣するための外からの視点，他社に対して優位性を築く仕組みづくりのための内からの視点，といった 2 つの視点を想定することができるわけである。前者が「モデル」，後者が「システム」についての視点であることは言うまでもないが，この視点が違うという点には実は相当の注意が必要である。新藤（2003）は事業システムをビジネスモデルの一部とし，ビジネスモデルやビジネスシステム，事業システムなどさまざまな言葉で表現されているものは類似した概念であり，金井（2002）がいう事業コンセプトを具現化したものがビジネスモデルであると指摘した。新藤はハメル（2001）と金井（2002）とで組み直した独自のビジネスモデルを提案している[12]。

一方，國領（1999）のオープン・アーキテクチャ戦略は，事業システムの枠組みを超えて，産業や経済における効率性にまで目が向けられていると加護野・井上（2004）は指摘している。しかし，産業や経済のレベルでは効率性を達成できても，企業単独のレベルで競争優位が実現できることとは別問題であり，むしろそれらは両立しないケースのほうが圧倒的に多いであろう。本研究では，企業目線の事業システム論と，産業規模に目線が移動しているビジネスモデル論とを分けることで，より地域企業の実態に迫っていくことができる可能性に着目したわけである。

上の記述において，おもに実業界では，経営活動の結果として高い収益性がもたらされた企業の秘密を説明する際にビジネスモデルの視点によって解説されるとした。実業界だけでなく，もちろん企業の収益性は学界においても重要なトピックである。以下では，ビジネスモデルの収益性について，実践的な適用可能性が高く，なおかつ学術的にまとめられた議論を紹介しよう。

12）新藤（2003）49～58 頁。

表 2　システムとモデルの相違

	システム	モデル
定義の違い	結果として生み出されるシステム	設計思想
学問視角	現実のもの 経営学的視点に特化 個別企業の収益性	理念型 経済的視点も含む 社会的効率
競争優位	模倣困難 独自性 持続的優位を実現	模倣可能 標準性 一時的優位にも注目
カギ概念	システム 要素還元をこえて 全体の設計と分析 経路依存	モデル 要素還元のアプローチ 部分の設計と分析 文脈を切り離す

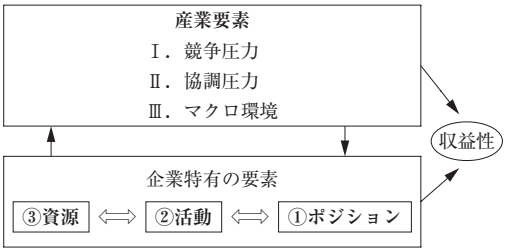
出所：加護野・井上（2004），p.48.

Afuah（2003）は，ビジネスモデルとは何かについて，「一言でいうと，儲かる仕組みである」としている。ビジネスモデルは会社の業績を決定する企業の活動であって，特定のビジネスモデルが，いつ，どこで，どのように実行されるかによって，顧客の要望や利益につながるような便益提供が決定されるというわけである[13]。Afuah が定義する収益性決定要素は図 1 の通りである。上方部分は収益性をとりまく外的要因に相当し，下方部分は収益性に関連する企業特有の要素を示す。以下でそれらを順に説明していこう[14]。

上段の産業要素については，「Ⅰ．競争圧力」として，どのような産業であっても供給者，消費者，ライバル，潜在的新規参入業者，補完業者，代替業者といった競争に関わる圧力が存在しているという。また，「Ⅱ．協調圧力」については，供給業者間の関係が敵対的な場合よりも，協力的なほうが低い費用と高い品質の製品を提供できる可能性が高いという見地から，こうした協調を無闇に求めるような圧力が存在するとしている。さらに，「Ⅲ．マクロ環境」については，どの地域や国の競争環境も地域や国の

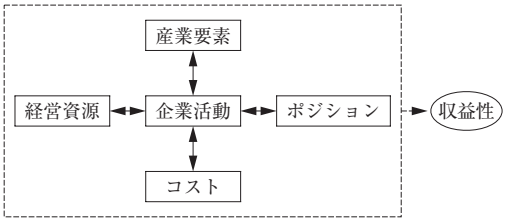
13）Afuah（2003），p.2.
14）以下の説明は，Afuah（2003, pp.4- 9 ）にもとづく。

図 1　収益性決定要素



出所：Afuah(2003)，p.4.

図 2　ビジネスモデルの構成要素



出所：Afuah(2003)，p.10.

文化，政府政策，財政・金融政策，法律システム，技術変化の影響を受けることから，例えば，タクシー業界におけるライセンス制度や，タクシー業界新規参入に関する規制，他にも鉄の輸入規制などが，政府の方針によって決まるタイプの環境条件として存在するとしている。

下段の企業特有の要素については，「①ポジション」として，対外的な企業地位が下記のような要素で構成されることを示している。

⑴ 企業が顧客に提供する価値(差別化された製品や価格)
⑵ 企業がその価値を提供するためのセグメント(的確な市場細分化)
⑶ 各々のセグメントのなかの利益の源泉(どの分野で儲けるか)
⑷ 企業間関係: 供給業者，顧客，ライバル，潜在的参入業者，代替財，補完業者
⑸ 顧客に提示する価格

さらに，「②会社(企業)活動」として，以下のターゲットを決定することが必要であるとしている。

・**WHICH**: どの分野を攻めるか
・**HOW**: どのように進出するか
・**WHEN**: タイミングはいつにするか

最後に，「③企業の経営資源」として，会社の資産，能力をビジネスモデルが要求する活動に効果的に活用することが大事であるという。

以上が，Afuahの考える収益性決定要素である。それでは，その収益性を決定する要素に対し，ビジネスモデルの構成要素はどう位置づけられるのであろうか。

まず，図 1 によれば，会社の利益がもたらされるかどうか，あるいはまたその利益が多いか少ないかは，上段の産業要素と，下段の会社の企業特殊要素(ポジション，企業活動，経営資源)によって決まってくるという。次に会社では経営資源を有効活用して企業活動を行い，顧客に付加価値の高いものを提供し，自社をその価値に見合ったところにポジショニングするときに最大の利益が発生するという。すなわち，「ビジネスモデルとは当該産業において会社が経営資源を活用し，企業活動を行うときに，いつ，どんな事業に，どのような経営活動を行うかに関する問題の集合体である。そして顧客に対してレベルの高い価値を提供し，その価値に相応しいポジショニングを自ら設定する」と，Afuahは言っているのである。

以上のことから，ビジネスモデルの構成要素についてAfuahは，図 2 のようにまとめ，収益性決定要素をビジネスモデルの構成要素として整理し直している。

これらのうち，「経営資源」は特に事業システム論のベースとなっており，「コスト」についても仕組みの優位性の観点から言及されている。一方，「ポジション」と「産業要素」は，事業システム論では考慮されていなかった要素であることに気付く。そもそも，事業システム論は資源ベースの経営戦略論の一種とみなすことができるから，Porter流のポジション主導の競争戦略論とは視点が異なっているのも当然である。

つまり，Afuahのビジネスモデル論は，産業要素とポジションが意識された事業システム論とは明確に異なる概念を示しており，資源ベー

スの視点とポジションの視点が融合しているだけでなく，それと同時に産業レベルの視点を備えたものでもあるわけである。

⑷ 経営戦略とビジネスモデルの違い

事業システム論よりもさらに考慮する範囲が拡張されたビジネスモデルの概念は，経営戦略そのものなのではないか，という感じを受けるかもしれない。それでは，経営戦略そのものとビジネスモデルの違いとは一体何なのであろうか。Afuahは，さまざまな戦略論者による経営戦略の定義をいくつかのかたまりに分類し，それを基礎にビジネスモデルとの明確な違いについて言及している[15]。

まず，Afuahによる経営戦略の理論的傾向は以下の通りである。

・「成功裏に競争するための会社の理論」
・「会社の機能を通じて，市場において好業績をどのように獲得するかについての会社の理論」
・「魅力のあるポジションを確立するための経営資源展開の計画」
・「会社の基本的な長期プランの定義，そのためには企業行動の適応と経営資源の配分が必要となる」
・「その会社が他の会社よりも優れたアクションを遂行していくために投入するもの」
・「ユニークで価値のあるポジションの創造（異なる企業行動の集合体）」
・「目的目標のためのパターン，会社がどうあるべきか，会社がどのようなビジネスをすべきか，を定義すること」

大きく以上のように分類される経営戦略と，ビジネスモデルとの違いについて，続いてAfuahは以下の三つの観点からまとめている[16]。

①経営戦略と実行効果

Porterは「オペレーション上の有効性」とは「ライバル企業の行動より優れている類似の企業行動」のことだと指摘したが，ビジネスモデルは**WHICH**，**HOW**，**WHEN**の概念を含んだ企業行動を意味しており，経営戦略と利益志向的（収益性を基礎とする）実行効果とを含む概念である。

②経営戦略と実行

ビジネスモデルは経営戦略と実行という要素を両方含む概念であり，財政的効果（財務成果）にも注目している点が単なる経営戦略とは異なる。

③企業戦略と事業戦略

企業戦略の実行にあたっては，事業レベルの経営資源に配慮した戦略的意思決定を企業レベルで統括的に行うことが理想である。一方，ビジネスモデルにおいては，戦略における各々の事業の「オペレーション上の有効性」だけでなく，実行効果と戦略実行を伴う利益ベースの事業戦略を企業戦略のレベルで統括することを考慮する。

このように，経営戦略とビジネスモデルとの違いについては，非常にわかりやすい説明が加えられているわけだが，次に，経営戦略論，とりわけ競争戦略論が究極の目的としてきた競争優位性の問題について，ビジネスモデルの観点からはどのように捉えていけばよいだろうか。Afuahのビジネスモデル論によれば，ある会社のビジネスモデルは通常，競合他社よりも高い利益率を上げることに注力している。よって，結果として競合他社よりも高い利益率を確保することが実現されていれば，それはビジネスモデルの競争優位性と呼ぶことができるというのである[17]。なお，ここでいう競争優位性の確保においても，前述のビジネスモデルの四つの構成要素（経営資源，コスト，ポジション，産業要素）を考慮することが重要となる。加えて，

15） Afuah（2003），pp.11-12.
16） Afuah（2003），pp.12-13.
17） Afuah（2003），pp.190-191.

経営活動を行う際には，その実行効果を意識して，**WHICH**，**HOW**，**WHEN**を押さえることが重要になってくるというのがAfuahの主張の要点である。

以上のように，経営戦略とビジネスモデルの違いを整理していくと，抽象度が高い経営戦略を，将来の利益獲得につなげるという現実性をともなったものとして設計するのがビジネスモデルであり，ビジネスモデルこそが，戦略実行のためのエンジンだということがわかるであろう。

具体的に事例で説明するとどうなるだろうか。アメリカ最大の小売業であるウォルマート[18]は，競合他社であるKMARTが大都市を中心に進出し，店舗拡大しているときにアメリカの中小規模都市を中心に店舗展開を始めた流通企業(スーパー)である。主に人口25,000人以下の中小都市をターゲットとし，その規模の都市の商圏を確実に掌握した後に，その都市の隣の町に進出するという戦略を採用していた。そうすることで一定の規模の経済性を特定エリアで得られれば流通センターなどを設置しても十分にペイしやすくなる。この積み重ねによって，競争力のあるIT化されたロジスティックス能力を他社に先駆けて完成させるわけである。また，ウォルマートには「ウォルマートカルチャー」としてよく知られる企業文化があり，従業員達が望めば誰でも会社のマネジメントに参加できる制度が存在する。従業員すなわち市民によりそったビジネスモデルを持っていたために，そしてウォルマートが小さな町に他社に先駆けて進出していたために，様々な税金優遇，低費用リース，低費用広告，安定的な労働力確保などといったメリットを優先的に享受することができたのである。このようなウォルマートにおける仕組みの部分，すなわち「小さい町にポジショニングし，ウォルマートカルチャーを浸透させ，流通センターを設立するなどの先行投資を行い，ITとともに効果的なロジスティックスシステムを開発し，店舗のオペレーションとロジスティックスのためのITシステムを統合」といったものは，この商圏において，既になかなか他社が真似できないものに高められていたというのである。

こうした仕組みレベルの強みの源泉について，Afuahは以下のようにまとめ，それぞれの頭文字を取って「VRISA分析」としている[19]。

- **Value**: 価値があるものを顧客に提供しているのか。
- **Rareness**(**Uniqueness**): 稀なものなのか，希少性があるのか
- **Imitability**: 模倣される可能性はあるのか
- **Substitutability**: 他の経営資源が顧客に同じ価値を提供できるのか
- **Appropriability**: 専有可能性，誰が資源からカネを作るのか

BarneyによるVRIOフレームワークが経営資源の強みについて意識的にさせようとしたのに対し，このVRISA分析は，仕組みやシステムのレベル，あるいはビジネスモデルそのものの代替可能性や専有可能性を含めた収益性までが意識されているのである。

(5) 小括：ビジネスモデルと企業家活動

企業は発展を志向する存在である。しかし，自社の発展を単純な売上規模の拡大という点からだけ見ていくと，ビジネスモデルの変化まで見極めることは難しいかもしれない。例えば，新規事業に進出する場合はもちろん，新規の技術や市場にチャレンジする場合にも，ビジネスモデルの組み替えなどが起こっている可能性は大いにある。したがって，複数の成功企業の事

18) Afuah(2003)では数回にわたってウォルマートの企業行動が事例として利用されている。本記述は，同書，pp.104-107とpp.115-116を要約したもの。

19) Afuah(2003), pp.111-115.

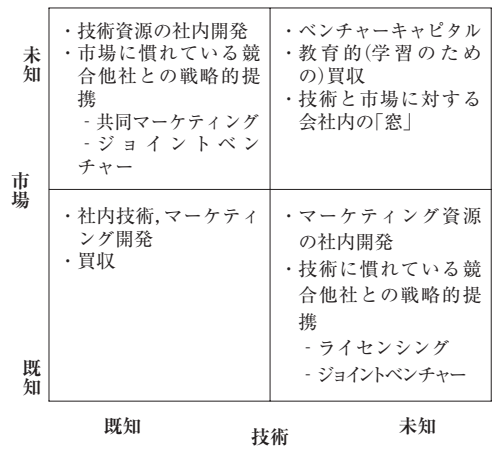
例を，その成長の過程でビジネスモデルの変化という視点から見ていくことで，後続企業が新しいビジネスモデルを構想する際のヒントが得られる可能性があるのである。Afuahもまた，企業の成長を新規技術への進出や新規市場への進出という視点から捉えている。図 3 は，新規事業に進出する際に，どのような戦略上の選択肢があるかを整理したAfuahが考案したファミリアリティ・マトリックス（Familiarity Matrix）である。このマトリックスは，「市場」と「技術」を縦軸と横軸とに区分し，既知（Familiar）と未知（Unfamiliar）というグレードをつけることで，これから自社が進出しようとする分野が，市場も技術も慣れていない（図 4 の右上の象限）ところであれば，買収をするかベンチャーキャピタルに任せるべきだとし，市場も技術も分かっている（図 4 の左下の象限）のであれば，自社でマーケティング開発まで行うべきだといった指標を提供している。前述の Ansoffの成長ベクトルの考え方に，ビジネスモデル論の面から具体的な処方箋を加えていったものと見てもよいだろう。

こうした議論は，事業システムがどのように組み立てられるかという議論や，あるいは資源ベースの経営戦略論が，コア資源を中心に，その他資源を外部からどう取り入れるかといった議論に収斂していったこととも大いに関連させつつ考慮していくべきであろう。事業システム論は資源ベースの視点にあったため，単一事業の構造を考えるには優れているが，複数事業の構造を包括的に考える際の有効なツールを提供しているわけではない。いわば事業責任者の目線に近い。しかし，特定事業で蓄積したコア資源は，複数の事業で活かされるべきであるし，コア資源の応用についても事業を超えて構想していくほうが，限られた資源しか持たない地域企業にとっては重要であろう。Afuahのビジネスモデル論は，事業システムの視点よりも，より上の方から俯瞰したような視点，いわば経済全体の中での自社の位置づけを把握しようとする経営者の目線に近い。

Afuahの考え方に従いながら，ビジネスモデル論と事業システム論との双方から理論を取り入れることができれば，コア資源の多角的活用を構想する経営者が，地域企業の経営に必要なミクロからマクロにわたる複眼的視点を獲得できる可能性があると我々は指摘しておきたい。

ところで，こうしたビジネスモデルに関して，その進むべき経路を選択するのは，基本的には企業家である。中小企業やベンチャー企業はもちろん，創業段階から，第二の創業といわれる新たな事業展開を行うビジネスモデルを組み立てる際に至るまで，企業家の行動は重要な要因として働く。一方，大企業であっても，新規事業に進出する際には当該事業の責任者が，企業の内外との調整をはかりながら，ビジネスモデルを構想し，実現していくであろうが，やはり全体の事業間のバランスをとるのは経営者としての企業家の役割なのである。このような企業家の役割について，金井（2002）は，「企業家」（ここでは創業期が意識されているため，「起業家」と表記されている）を中央に置き，三方向に置かれた「起業機会の認識」，「事業コンセプトと計画」，「資源」の三つをコントロールするべき存在として位置づけている。そして，企業の発展に伴った成長のプロセスの中で，こ

図 3　ファミリアリティ・マトリックス



出所：Afuah（2003），p.120.

のコントロールを続けていくことが企業家活動(起業家活動)の全容だとしているのである。

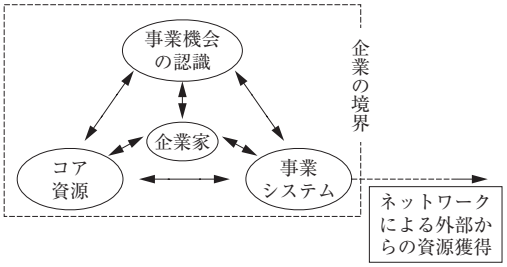
ここで金井が言う「起業機会の認識」とは，連続的に事業を展開する段階に達した企業にあっては，「事業機会の認識」と言い換えることが可能だろう。本研究では，ビジネスモデルを詳細にレビューする作業を通じて，事業と企業との連関の全体像を把握してきたので，事業機会として整理されることが望ましいだろう。

また，同じく「事業コンセプトと計画」については，まさに事業ごとの価値実現のコンセプトにもとづく計画ステージが事業システム論の要諦である。よって，事業コンセプトと計画を一括して「事業システム」としておこう。

さらに，「資源」についても，既に本稿では，資源ベースの経営戦略をレビューしながら，コア資源とそれ以外の資源という二分類に目配せをしてきた。もちろん，資源にはその双方が含まれるわけであるが，我々はコア資源を企業内部に持ち，そのコア資源を中心にネットワークを活かして地域企業が資源を獲得する様に注目したいと考えている。よって，資源は「コア資源」として，これを社内にもちつつ，それ以外の資源については事業システムが考えるべき範疇とし，企業家が企業の境界を超えて外部から探索する可能性が高いものとして考えることにした。

以上の再定義により，金井による起業家活動の概念像を，本研究では企業家活動の要件として図 4 のようにまとめなおした。本研究は，この要件を地域企業の内的要因に迫るための枠組みの一部として採用する。さらに，外的要因を含めた地域企業の全体を把握するためには，ビジネスモデル論が持つ俯瞰的視点が必要である。しかし，Afuahが示した産業構造やポジションという観点については，やや議論が不十分であるため，次項でマクロ要因に関するレビューを加え，外的要因のなかで自らをどう位置付け，さらに内的要因を如何に主体的にコントロールするかという，本研究独自の全体フレームワークに統合する。

図 4　本研究における企業家活動の要件



出所：金井(2002)をもとに筆者作成。

2.　地域企業をとりまく環境を説明する研究

(1) 地域企業のマネジメントと制度論

地域企業マネジメント分析の研究を行う際に，なぜ制度論の検討が必要となるのか。この基本的な問いは，本研究で説明しようとしている制度(政府，法律，ルール，慣習，規律など)と組織(地域企業などを含む利害団体)との関係を理解するために非常に重要な役割を果たす。

まず，制度という言葉の辞書的な意味を調べてみると，「制度とは，社会的行動様式，社会規範などが，一定の組織的形態をとったものである。慣習，伝統，因習，規則，法律やさまざまな社会的仕組みなどを指す。制度は社会の秩序を維持する機能を果たす」[20]とされている。

原始社会から現在の安定した社会に至るためには随分長い時間を要した。原始社会が現代社会のような制度が確立されている社会であったとは信じ難い。所有権，生活，経済活動などの面で制約はあまりなかった。だが，人々は自分達の相互作用を形作るために，公式ルール，法律，非公式な慣習や行動様式などを，自律あるいは半自律的に制度という形態で考案した。このように制度は，日常生活に構造を与えることにより，不確実性を減少させる。North(1990)は「制度は，公式的規則の基礎となりそれを補完するような典型的には明文化されていない行為規範だけに止まらず，公式的な成文律から成

20) 梅棹忠夫・ほか(1996)p.1182.より引用。

り立つ。公式の規則や非公式の規範は時々破られるが，その場合は処罰が行われる。従って，制度が機能することに関する一つの本質的な事柄は，規則違反を確認するのに要するコストの高さと処罰の厳格さにある」と，制度の概念化に当たって，規則システムと強制システムが制度の特徴である，としている[21]。また，Scott（1995）は現代の制度理論について，「制度は，文化，社会構造，あるいはルーチンによって背負われている。制度は異なったレベルで作用する（異なったレベルを影響範囲とする）ことができると説明される。すなわち，組織の下位単位内で作用することのみに限られる制度もあれば，他方，世界システムのように広いレベルで機能している制度もある。制度が作用するレベルの多元性と共に，制度の働きを媒介しうる団体の多様性は，なぜ制度がそれほど多くの注目を集めるのか，そして，なぜ制度は観察者の間でこれほど多くの混乱を引き起こすのか，双方の疑問について，その理由を説明するのに役に立つ」[22]と述べている。制度をどのレベルで分析するかによって，政治学，経済学，社会学などの今までの研究成果と本研究との関連性が更に明らかになるのである。

従来，経営学のなかの戦略論において，制度という概念は，企業を取り巻く環境が企業のマネジメント活動を規定してしまうという観点から「Environment　School」として分類されてきた[23]。例えば，Hannan＝Freeman（1977，1984）によれば，組織の基本的な構造と特徴は，その組織が誕生してからすぐに決定されるものであり，環境が組織の適合条件を決め，その条件を満たす組織が生き残り，そうでない組織は排除されてしまうとしている[24]。

DiMaggio＝Powell（1983），山倉（1993）による

と，組織は環境の中で存続，成長し，環境との関係の妥当性によって生存が保障される。このように環境は，組織に対して制約を課する存在であるとともに，組織行動に対して正当性を賦与する存在でもある。彼らによると，環境とは当該組織に対して正当性を与える他組織や組織間ネットワーク・組織間フィールドである。組織は，こうした環境への同調（Conformity）によって，正当性を獲得することができる。従って，彼らは，資源をめぐる組織間関係ではなく，主に正当性をめぐる組織間関係に注目する。国家や専門家団体，同業他社といった組織が注目され，法や政治，文化を組織間関係論として取り上げることになる。また彼らは，他組織や組織間システムとの同調，同型化（Isomorphism）を重視している。組織は正当性を確保すべく，組織が組み込まれている組織間システムのルールや神話，価値を受け入れるのである。その意味で，組織の環境に対する受動的側面を強調している。すなわち，環境決定論（Environmental　Determinism）に立脚した組織間関係論といえる。このパースペクティブでは，組織が制度化された環境に埋め込まれている。

しかし，上述したように経営学分野で議論されてきた制度と組織に関する議論の大部分においては，制度は与えられた（Given）前提条件として見なされ，なぜ制度というものが発生し，維持されるのかに関しては注目していない。また，制度そのものに対して企業が主体的に働きかけ，自ら企業を取り巻く制度変化を模索するレベルにまで発展してきたにもかかわらず，制度と企業のマネジメントとの関係性を解明しようとする研究は非常に少ない。

一方，Northを代表とする新制度主義的な制度観は，合理的選択論の延長上に制度形成を想定するが，それに対する批判的視角も浮上している。たとえば，Hodgson（1988）は，制度を「伝統・習慣ないし法的制約によって，持続的かつ成型化された行動パターンを作り出す傾向のある社会組織」と定義しながら，経済行動が

21）North（1990），訳書，pp.4-5.
22）Scott（1995），訳書，pp.97-98.
23）Mintzberg et al.（1998）.
24）Hannan&Freeman（1977；1984）.

制度によって方向付けられるとともに他方ではルーティン化された行動パターンの形成が制度の内実を形成するとしている[25]。HodgsonはWilliamsonの企業組織論についても，市場を自然的なものとしてみなし，その中で企業組織の役割を論じていると批判している。彼は，個人の単なる総和としての「市場」なるものはどこにもなく，「市場」それ自体が「制度」であることを強調する。さらに，企業組織自体も効率性だけでは捉えられない，としている。なぜなら，「企業の機能は取引コストを極小化することだけにあるのではなく，その内部で費用の計算自体がある程度廃止される制度的な枠組みを提供することもある」からである[26]。

いずれにせよ，制度論の根底に流れている大きな潮流は，従来の戦略論の分類からみると前述の環境決定論に類似した概念を持っている。Mintzberg et al.(1998)が，「Environment School」と名づけた環境決定論の諸研究では，環境に戦略が規定され，組織はあくまでも環境に従属する受動的なものに過ぎないとされる[27]。しかし，寺本ほか(1993)が指摘したように，組織の構造やプロセスが環境に依存するという環境決定論的な視点は企業の主体的な行為を見落としている。今日の経営戦略研究は，こういった環境決定論的な視点を乗り越え，「積極的に自ら企業を取り巻く環境に対して働きかけるレベルまで発展してきた」のである[28]。

本研究に関連して言えば，従来の先行研究の多くは，地域企業はその限定された経営資源と取引先の不足という制約条件に大きく左右されるため，その前提に見合ったマネジメントを行う必要があるという主張が多かった。しかし，地域企業がそれらの限界を乗り越え，その活動舞台を日本全国のみならず，世界へ広げている昨今，上述した環境決定論的な先行研究は見直される必要がある[29]。

(2) 地域企業とネットワーク論の関係

地域企業にとってネットワークを経営に活かすことは不可避である。ネットワークすなわち，企業と企業，組織と組織との関係については，さまざまな見方が議論されてきたが，そのなかでも支配的な位置を占めているのが，Pfeffer & Salancik(1978)による資源依存パースペクティブであった。組織は自らが保有しない資源を求め，他の組織との依存関係を持たざるを得ない。しかしながら，組織はなるべく自律性を維持し，パワー拡大を求める存在である。このことは，まさに資源の不足に悩む地域企業にもあてはまる。外部から経営資源を獲得することが事業システム構成の絶対条件になるからである。一定の条件のなかで，どこまでの資源を外部に依存し，どこまでの資源を保有すべきかといった議論は，資源のマネジメントという方向に発展し，やがて資源ベースの経営戦略論につながっていくわけであるが，地域企業にとってそれはネットワークと不可分の議論であると言える。

かつて二重構造論は大企業が下請けの中小企業を束ねる「系列」取引を企業格差の元凶として位置づけてきたが，見方を変えれば，自動車産業に特徴的な系列取引の仕組みなどは世界に誇る生産性を実現したパワーの源でもある。下請け構造は，大企業を中心に据えた生産ネットワーク構造を示したものであり，大企業は競争力のある生産ネットワーク構造を実現したからこそ我が国を代表する企業となったのだということもできる。それでは，実質的には中小企業

25) Nelson&Winter(1982).
26) Hodgson(1988),訳書 p.230, pp.294-296.
27) Mintzberg et al.(1998),訳書 p.306.
28) 寺本ほか(1993)同友舘 pp.3-12.より修正引用。
29) この部分の記述に関しては，金　泰旭(2003)北海道大学博士学位論文「日韓半導体企業におけるマネジメントの比較研究：NECと三星電子の比較事例研究を中心に」の第2章(先行研究のレビュー)より引用した。

である地域企業を主体にしてネットワークを考えるにはどのような視点が考えられるだろうか。以下ではネットワーク論の発展を整理するとともに，地域企業の問題を位置づけてみたい。

日本におけるネットワーク研究の黎明と言えるものに，今井(1984)のネットワーク社会論がある。今井は情報化の進展によって，企業や産業がどう変わるかを「分業の増殖とネットワーク化」という言葉で示した。今井はネットワークを，「強い連結で中央集権型のネットワークA」と，「弱い連結で創発型のネットワークB」とに分けた。後者のネットワークは，独自性を持った小規模システムが分権的に連結されるので，小さな環境変化に俊敏に対処できる点で優れており，創発型であるということは多様な発展を期待できるというのである。続く金子(1986)は，人や企業のネットワークを，「参加型ネットワーク」と「統制型ネットワーク」に分類した。参加型ネットワークは企業が緩やかに結合している様子をあらわし，統制型ネットワークは硬直化した取引システムが想定されていた。金子は参加型ネットワークの持つ変化への柔軟性や経済性に注目し，今井と同様に，弱連結と強連結を比較した場合には，弱連結に利点があるとしたのである。

さらに今井・金子(1986)は，企業組織がネットワーク的に連結しながら産業社会にインパクトを与えていく可能性について，主に中小企業の事例を用いながら説明している。注目すべきは，彼らがネットワークを相互関係の中で捉え，参加と退出が自由な企業間のつながりは，強固な下請け構造の関係にある企業のつながりよりも，弱くて不安定かもしれないが，不安定さを恐れた大企業が，内部化の傘を広げようとして合併などを行っても，手に入るのは「静的情報」であって，企業にとって真に有用な「動的情報」は得られないと論じている点である。

これらの研究では，「人と人とのネットワーク」と，「企業と企業とのネットワーク」を分離して論じているわけではない。企業と企業が結びつくには企業家の役割に負うところが大きく，例えば異業種間交流は企業家同士のつながりだが，そこから企業間の取引関係が生まれることもある。「企業の壁を作らない」ことこそが，ネットワークがダイナミズムを発揮するためのカギだと捉えたわけである。しかし，ここまで見てきたように，ネットワーク論は，柔軟な連結を編集することの優位性を強調してきたが，それを「如何に編集すべきなのか」という観点については明確に論じていないか，あるいは具体策が不足していた。そのことによって，盲目的に弱連結を推奨するような傾向があったとも言える。その後，寺本(1990)はネットワークの持つパワー構造に着目し，ネットワークを通じて資源利用の高度化・多様化が進むと，弱連結から強連結へと変化しがちであり，ついにはヒエラルキー化してしまうことを指摘している。彼は，このネットワーク運営のジレンマを解決することこそがネットワーク・マネジメントの目的だとしたのである。

地域企業が大企業とのパワーバランスのなかで，ヒエラルキー化の影響をもろに受けた場合，確かに下請け構造下のなかで相対的なパワーを落としてしまうかもしれない。しかし，一方で強連結になったということは，取引上の安定性は確保されているということも示す。経営者としては，大手との取引が安定することは確かに望ましいが，相対的なパワーを上げなければ大企業とのパワーバランスのなかでコスト圧力にさらされ，収益性を下げかねないというジレンマに見舞われることになる。よって，パワーを落とさないためには一体どうすべきなのか，ということを考える必要性に地域企業は迫られるわけである。

ここで再び「資源ベース経営戦略論とコア資源」の議論において，企業が独自のコア資源と経営資源を組み合わせることで模倣困難な地位を手に入れられる可能性があると，レビューした部分を思い出してほしい。さらに，その模倣

困難の地位の獲得方法については，ビジネスモデルの具体的処方箋を論じたAfuahによるファミリアリティ・マトリックスで，戦略的提携という経路をどのように採用すべきかをまとめた象限に注目してほしい。左上(市場に慣れている他社との提携)と右下(技術に慣れている他社との提携)が，収益性の高いビジネスモデルを実現する経路として存在していることがわかるであろう。すなわち，地域企業にとっては，技術のカテゴリーに属すコア資源を蓄積できていれば，市場に強い企業と組むべきであるし，市場のカテゴリーに入るコア資源を蓄積しているならば，技術に優れた企業と組むべきということが判断できるわけである。

(3) 地域企業への産業クラスターからの影響

産業クラスターのなかでも，最も進化した形態として有名な米国カリフォルニアのシリコンバレーの例を見ると，地域内において企業間の連携や分業が行われ，先行して発展した企業からはスピンアウトする人材が続出し，さらに研究大学や民間研究所からは知識のスピルオーバーが起こり，地域をさらに革新的にしていく共進化の状況にあることが観察される(Saxenian,1994)。しかし，産業クラスターは，マクロな地域経済の集積の性質や状態を示すスタティックな言葉である。実際にはそのクラスター内部で，企業同士のダイナミックなネットワークが形成されている。例えば，地域企業が新規事業を行う場面では，優秀な人材や，技術・スキルの不足といった課題を，こうした条件を満たす企業と提携をすることによって解決することが必要になる。それによって，自らが保有する経営資源と，外部の経営資源とを組み合わせることができ，新たな事業を行うための「事業システム」が初めて形成されるからである。こうしたネットワークを活かした経営は，産業クラスターの存在する地域であったほうが，組み合わせを考えやすいという点では有利である。すなわち，産業クラスターがネットワーク経営を誘発し，個々の事業システムを成立させるためのネットワーク経営の総体が産業クラスターの実態であるということである。

産業クラスターの内部には，地域に存在する企業を結びつけるための「場」[30]を提供する機能がある(金井，2005)。それこそが産業クラスターの強みというべきものである。つまり，域内での企業連携と域外との企業連携とでは，本質的に異なる企業家活動を必要とするわけである。

前述のAfuahのビジネスモデル論には，収益性を左右するビジネスモデルの構成要素として，「産業要素」が含まれていた。この産業要素を地域企業の文脈におきかえるには，Porterの産業クラスター論が最も参考になるだろう。Porter(1990)は国の競争優位性の問題について，その原因を調べるための一連の研究に取り組み，有名なダイヤモンド・モデルとして提示した。このモデルは，特定分野の産業において，国と国の間に存在する競争環境の違いが，競争優位の源泉となっていると考えるものである。競争要因を規定するのは，「要素条件」，「関連産業・支援産業」，「需要条件」，「企業戦略，構造・競合関係」の四つである。要素条件は熟練した労働力の多さやインフラの充実度を，関連産業・支援産業は，国の中に国際競争力を持つ供給産業と関連産業が存在するかどうかを，需要条件は製品またはサービスに対する本国市場の需要の性質の大きさを，企業戦略，構造・競合関係は企業の存立基盤を支配する国内条件および国内のライバル間競争の性質を，それぞれ示すものである。Porterは関連する産業が豊富に存在しているということや，顧客のレベルが高いということは，国の競争優位度を高めるものであると考えていたのである。そし

30) 場の概念については，主な提唱者である伊丹(1999)を参照のこと。伊丹の議論が組織内の議論であったのに対し，金井(2005)や内田(2005)などでは，場の枠組みを組織外，特に地域の産業という対象に適用する議論が行われている。

て，最も重要なことは，こうした要素が整った環境が，企業を誕生させ，競争状態を促進し，さらに新たな投資やイノベーションを迫る圧力となるということである。このサイクルが結局のところ，国のグローバルな競争優位につながるということなのである。

Porterの議論は，国のレベルだけでなく，州や都市圏などの地域レベルの分析にも適している。近年はむしろ，行政上の区分よりも，経済的な面で有機的なつながりを期待できる単位をクラスターと呼んでいる。例えば，クラスターへの取り組み例として，アメリカ国内の多くの都市の名前を挙げている（Porter,1998）。彼は，クラスターの大きさを規定するのは，地域内で起こるスピルオーバーの強さや，それが生産性やイノベーションに与える影響であるとしている。加えて彼は，イノベーションが波及する効果は当然ながら他の産業にも及ぶので，複数の産業を網羅したクラスターもあり得るとしている。すなわち，Porterの議論を地域レベルに展開すると，ビジネスモデル論の産業要素をより地域企業の文脈に捉えなおしながら詳しく考えていくことができるのである。

なお，Porterはクラスターにおける政府の役割についても言及しているが，彼は企業や供給業者，関連産業，サービス提供者，そして各種機関といったダイヤモンド・モデルを構成する主体それぞれを，より競争的な方向に誘導する役割が政府にあるとしている。よって，クラスターのグレードアップを図る上では，一定の役割が政府に存在することを認めていると言える。

政府と同様に，地域において重要な役割を演ずるのが大学や研究機関である。Porterは要素条件のひとつに生産要素を挙げているが，このなかで最も重要なものは，持続的で大規模な投資を含む専門性の高いものであり，単なる労働力の集積や，地元で調達できる原材料の存在はあまり問題ではないとしている[31]。重要なのは，熟練した人材と高度な科学的基盤であり，こうした要素を提供できるか否かは，大企業の研究部門が立地するか，あるいは大学等研究機関が立地し，継続的に惜しみなく研究投資がなされてきたかに左右されるだろう。例えば，シリコンバレーには，ソフトウェアやエレクトロニクス，バイオ産業などが集積しているばかりでなく，旺盛な企業家精神を持った人材が存在すると考えられており，Saxenian（1994）はスタンフォード大学などの研究機関から技術者や企業家が継続的に投入されたことがその背景にあると分析している。また，企業家をサポートする公認会計士やベンチャーキャピタリストといった専門的人材が豊富に存在する地域であることを指摘する研究もある（Kenny ed.,2000）。また，シリコンバレー以外の地域に目を向けても，インドのIT産業と研究大学の機能の関係について分析した内田（2003a）や，アメリカのオースティンにおける大学セクターの機能を観察した西澤・福嶋らの研究（西澤・福嶋［編著］，2005）など，クラスターにおける大学の役割を政府の役割と同様に評価する研究は多い。

以上のように，Afuahのビジネスモデル論で言うところの「産業要素」に，産業クラスターの研究が重視してきた政府や大学の持つ役割を反映させていくことで，より地域企業の実態を捉えたビジネスモデル分析が可能になるということは，多くの研究蓄積からも裏付けられるとみてよいだろう。

⑷ 小括：アクター・ネットワーク

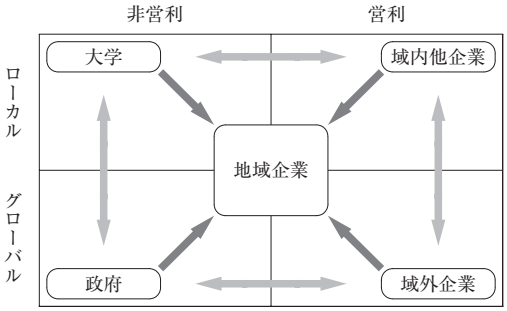
大学の知識が企業に伝播したり，企業とのコラボレーション成果から，大学内にさらなる知識が生まれたりすることは，経済発展の基礎となり得る。産業クラスターの先進地であるシリコンバレーにしても，地域における基幹総合大学であるスタンフォード大学が，地域のベンチャー企業との連携を積極的に実施することを

31）Porter（1998），訳書（1999，『競争戦略論Ⅱ』，pp. 14-18）

重視してきた。産業クラスターが発展するサイクルをマネージする役割は，政府と大学が協力して担うしかないであろう。また，域外企業と地域企業との間の関係性を設計する役割も重要である。発展の途上にある地域においては，産業クラスター内部に連携先の企業が育っていないため，地域企業は域外企業との協力体制を築くことを抜きにして，発展はできないと言い切ってもよい。具体的には，国内市場がほとんどない国の地域企業が，海外企業とのネットワークによって，国際市場に顧客を求めることが可能になり，事業規模を飛躍的に成長させる場合である。企業家が独自にグローバルな視野を持つことは必要だが，コーディネート機能を政府レベルの主体が持つことが早道である。こうして産業クラスターの内部において，地域発展のスパイラルが回り始めると，それぞれのアクター自体も相互に発展するという共進化構造が見られることになる(内田，2003b)。

Callon や Latour(Callon: 1986; Callon&Law: 1997; Latour: 1987)らが提唱するアクター・ネットワーク理論では，モノと人，技術と社会などを二分せず，互いに不可分なネットワークとしてみることに特徴がある。技術決定論からも社会決定論からも相容れないこうした考え方をアクター・ネットワーク理論がとる理由は，アクターの構造を実際に即して分析する姿勢にある。確かに，ネットワークをつなげるのは企業家の持つ人脈が契機となるかもしれない。しかし，それは技術的な優位性やマーケット情報の豊富さが牽引力となって意図的に構築された人脈かもしれないし，人とモノの問題は不可分である。これまでのネットワークに関する研究も，こうしたネットワークが持つ多様性を完全には抽象化できていない。それならば，地域企業の外部要因を位置づけようとする本稿のような研究においても，アクター間の構造上の問題を重くみずに，アクター・ネットワーク理論のように，アクターが他のアクターをネットワークに取り込むプロセスを追っていくほうが，地域企業をとりまくアクター間のつながりを実践的なレベルで理解しやすいであろう。

図 5　アクター・ネットワーク概念図



出所：内田(2003b)を一部改変。

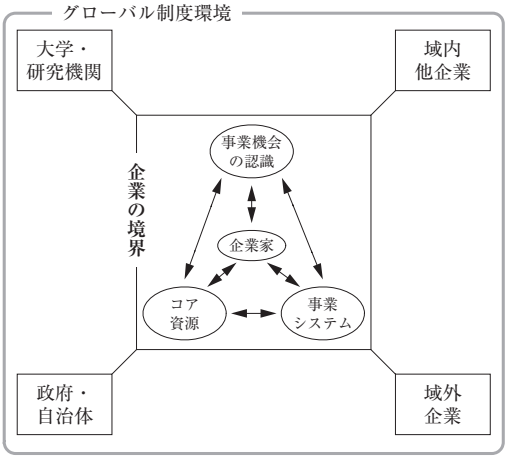
以上のようなアクター・ネットワーク理論の知見をもとに，地域企業をとりまく外部要因とネットワーク構造を，大学と政府，地域企業と域外企業という四つのアクターの関係の中に位置づけて実態をとらえやすくした枠組みが図 5 である。それぞれのアクターの位置づけは，縦軸を「ローカル」か「グローバル」か，横軸を「営利」か「非営利」かによってそれぞれ整理される。内田(2003b)は，この四つのアクター間の関係は，縦軸にせよ横軸にせよ，隣接するアクター間のほうが互いに強く影響されることをインドの事例によって示している。例えば，地域内の大学は同じくローカルの軸にある地域企業との関連性の方が，域外企業との関連性よりも高い。また，政府は海外企業を誘致するなどのグローバルな展開に手腕を発揮しなければならないし，大学の整備など非営利セクターの充実にも腐心することができる唯一の主体であるとみることが可能である。内田の研究では，これら四つのアクターの相互作用によって，その中心に存在する地域企業のビジネスが規定されることが明らかにされている。本研究では内田によるアクター・ネットワーク概念図の外側に、グローバルな制度環境の存在が想定されており，地域企業が積極的に関わるべきアクターが区別されている。

Ⅳ　地域企業を分析するためのフレームワーク

いくら先進的な事例を眺めてみても，切れ味のよいフレームワーク(分析枠組み)がなければ，成功話をただ漫然と知ることにしかならない。本節では，これまで議論してきた先行研究の検討をふまえ，フレームワークを注意深く組み立てていくことにしたい。既に見たように本稿では，地域企業の内部要因にフォーカスした研究と，地域企業の外部要因に注目した研究という二つのタイプの研究群をレビューしてきた。ビジネスモデルに関する詳細な検討から明らかになったように，そもそもビジネスモデルは事業システム論と違って，経済レベルにまで視野を広げるスタンスを持っており，そこで要素として取り上げられた概念は，産業クラスター論がその競争優位性を規定する条件の概念とも共通していた。ビジネスモデルの考え方は企業家が主体であるためミクロ的視点から出発している。一方，産業クラスターはマクロ的視点によって，ネットワークの総体を見ていこうとするものだが，ビジネスモデルが意識していた外部要因と産業クラスターの議論は十分に結合可能であることがわかったわけである。そして，その外部要因の中には，昨今の地域企業経営がグローバル環境の影響を受けている現状に鑑み，グローバルな制度環境を意識することも重要であることを説明してきた。

企業家活動の次元では人がベースとなっているが，産業クラスターを構成する四つのアクターの次元ではモノや技術がベースとなっている。両者の論じるレベルは異なる可能性はあるわけだが，アクター・ネットワーク論が，レベルの相違をある程度無視しながらネットワークが取り込まれるプロセスを観察していったのと同様に，先進的な企業ケースから得られた知見を地域企業のビジネスモデルという実践的活動に対して適用することを目的とするならば，地域企業を取り巻くミクロ・マクロにわたる条件を統合的に分析できる視角を持つことがやはり

図6　地域企業のビジネスモデル分析のためのフレームワーク



出所：筆者作成。

得策であろう。

以上の目論見のもとに，ミクロ・マクロそれぞれの先行研究レビューの小括で提起した二つの枠組みを統合したのが，図 6 のフレームワークである。地域企業の内的要因に迫るための枠組みとしていた「企業家活動の要件」に，外的要因を含めた地域企業のネットワーク構造の全体を把握するための「アクター・ネットワークの概念」と国際比較研究を容易にするために「グローバル制度環境の概念」を合わせている。これにより，ビジネスモデル論が本来持っていた俯瞰的視点を，現実的に重要な四つのアクターへの対応関係のなかに位置付けることを可能としている。地域の内外に目を向け，その中で自社のビジネスモデルを考えられるような仕組みが施されているわけである。

地域企業をとりまくアクターに対して，企業家がどのような働きかけを行うことで外部資源獲得に成功したのかという点は，実践者にとっては非常に関心の高い部分であろう。理論的にも，ネットワークによる資源獲得の成否をミクロ的視点とマクロ的視点とを区分して見出すことは，先行研究にみられない重要な視点であると言える。このような構造を全体フレームワークとして持つことで，稿を改めて展開される地

域企業を対象とした実証研究について，一定の視点を定めることが可能となったことになる。

付記

本稿は，文部科学省科学研究費補助金(若手(B)，課題番号 17730241，金　泰旭)(若手(B)，課題番号 18730327，内田純一)を受けて実施している研究成果の一部である。

参考文献

Afuah, Allan.,(2004) *Business Models —— A Strategic Management Approach*, McGrow-Hill/Irwin.

Ansoff, H.I.,(1965) *Corporate Strategy*, McGrow-Hill.

Barney, J.B.,(2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Prentice Hall.(岡田正大訳(2003)『企業戦略論[上]・[中]・[下]』ダイヤモンド社)

Callon, M.,(1986) "Some Elements of Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen". Law, J.,(ed.) *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* Routledge and Kegan Paul, pp.196-233.

Callon, M. & Law, J.,(1997) "After the Individial in Society: Lessons on Collectivity from Science, Technology and Society". *Canadian Journal of Society*, Vol.22, pp.165-182.(林隆之訳(1999)「個と社会の区分を超えて」，岡田猛・ほか編『科学を考える』pp.238-257，北大路書房)

Chandler, A.D.,(1962) *Strategy and Structure*, The MIT Press.(有賀裕子訳(2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)

Collis, D. J. & Montgomery, C. A.,(1998) *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGrow-Hill.(根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳(2004)『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社)

DiMaggio, P.J., and Powell, W.W.,(1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomophism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160.

Hamel, G. & Prahalad, C.K.,(1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.(一條和生訳(2001)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)

Hamel, G.,(2000) *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press.(鈴木主税・福嶋俊造訳(2001)『リーディング・ザ・レボリューション』日本経済新聞社)

Hodgson, G.M.,(1988) *Economics and Institutions–A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, Polity Press.(八木紀一郎・ほか訳(1997)『現代制度派経済学宣言』名古屋大学出版会)

Hannan, M. T., and Freeman, J.,(1977) "The Population Ecology of Organizations". *American Journal of Sociology,* Vol.82, No.5, pp.929-964.

Hannan, M. T., and Freeman, J., (1984) "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review,* Vol.49, April, pp.149-164.

今井賢一(1984)『情報ネットワーク社会』岩波書店。

今井賢一・金子郁容(1986)『ネットワーク組織論』岩波書店。

伊丹敬之(1999)『場のマネジメント』NTT 出版。

伊丹敬之(2003)『経営戦略の論理(第 3 版)』日本経済新聞社。

加護野忠男(1999)『〈競争優位〉のシステム』PHP 研究所。

加護野忠男・井上達彦(2004)『事業システム戦略』有斐閣。

金井一頼(2002)『ベンチャー企業経営論』有斐閣。

金井一頼(2003)『クラスター理論の検討と再編成――経営学の視点から――』石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗(2003)『日本の産業クラスター戦略』有斐閣 pp.43-73。

金井一頼(2005)「産業クラスターの創造・展開と企業者活動」，『組織科学』Vol.38, No.3, pp.15-24。

金井一頼(2006)「地域企業の戦略」，大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略――論理性・創造性・社会性の探求――』有斐閣 pp.265-293。

金子郁容(1986)『ネットワーキングへの招待』中央公論社。

Kenney, M. ed.,(1990) *Understanding Silicon Valley*, Stan-

ford University Press.（加藤敏春監訳，小林一紀訳(2002)『シリコンバレーは死んだか』日本経済評論社）

Khanna, T. and Palepu, K.,（1997）“Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets”. *HBR*, July-August, pp.148-151.

金　泰旭(2003)北海道大学博士学位論文「日韓半導体企業におけるマネジメントの比較研究：NECと三星電子の比較事例研究を中心に」。

清成忠男・中村秀一郎・平尾光司(1971)『ベンチャー・ビジネス』日本経済新聞社。

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』ダイヤモンド社。

Latour, B.(1987) *Science in Action*, Harvard University Press.（川崎勝・高田紀代志訳(1999)『科学が作られているとき』産業図書）

Mintzberg, H., Ahlstrand, D. and Lampel, J.,(1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press.（斎藤嘉則・ほか訳(1999)『戦略サファリ』東洋経済新報社）

中村秀一郎(1964)『中堅企業論』東洋経済新報社。

Nelson, R. R. and Winter, S.G.,(1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

日本中小企業学会編(2006)『新連携時代の中小企業（日本中小企業学会論集 25）』同友館。

西澤昭夫・福嶋路〔編著〕(2005)『大学発ベンチャー企業とクラスター戦略』学文社。

North, D.C.,(1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.（竹下公視訳(1999)『制度，制度変化，経済成果』晃洋書房）

Pfeffer, J. & Salancik, G. R.,(1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Low.

Porter, M.E.,(1980) *Competitive Strategy*, The Free Press.（土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社）

Porter, M.E.,(1985) *Competitive Advantage*, The Free Press.（土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳(1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社）

Porter, M.E.,(1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.（土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸城富美子訳(1992)『国の競争優位（上）・（下）』ダイヤモンド社）

Porter, M.E.,(1998) *On Competition*, Harvard Business School Press.（竹内弘高訳(1999)『競争戦略論Ⅰ，Ⅱ』ダイヤモンド社）

Saxenian, A.,(1994) *Regional Advantage*, Harvard University Press.（大前研一訳(1995)『現代の二都物語』講談社）

Scott, W.R.,(1995)“Institutions and Organizations”.*Sage Publications Series*.（河野昭三，板橋慶明訳(1998)『制度と組織』税務経理協会）

新藤晴臣(2003)北海道大学修士論文「ベンチャー企業の成長発展とビジネスモデル」。

寺本義也(1990)『ネットワーク・パワー』NTT 出版。

寺本義也・ほか(1993)『学習する組織』同文舘。

内田純一(2003a)「インドの IT 産業における高等教育の役割」，『情報文化学会誌』Vol.10, No.1, pp. 53-58。

内田純一(2003b)「産業創出のモード――インドのＩＴビジネスにおける産・学ネットワーク――」，『国際広報メディアジャーナル』No.1, pp.97-118。

内田純一(2005)「産学連携における特許活用と技術蓄積――場と知的財産との統合マネジメント――」，日本経営教育学会〔編〕『ＭＯＴと 21 世紀の経営課題』学文社，pp.231-248。

梅棹忠夫・ほか(1996)『日本語大辞典』講談社。

Williamson, O.E.,（1975）*Market and Hierarchies: Analysis and Anti trust Implications: A study in the Economics and Internal Organization*, New York: Free Press.(浅沼萬里・ほか訳(1980)『市場と企業組織』日本評論社。

山田英夫(2006)「戦略の策定」，大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略――論理性・創造性・社会性の探求――』有斐閣 pp.61-98。

山倉健嗣(1993)『組織間関係』有斐閣。