

相互作用的アナロジーによる ビジネスモデル策定理論の構築に向けて*

吉田 孟 史

A lot of academicians and practitioners discuss what the definition of the business models is, what factors compose them, how and why they affects performance of the company or survival of new ventures, and how much they are worth if they turn into patents. However, there are only a few research on how to make the business model. Thus this paper focuses on business model making and discusses effectiveness of application of the analogy theory as the theoretic base to business model making. Firstly, we summarize analogy theory argued by Holyoak and Thagard (1995) in order to prepare to build a basic theory of business model making. Secondly, we apply this theory to the actual business model making process of a company—creation, alteration and establishment—. Finally, we try to make a crucial change of original analogy theory to fit it to the theoretical base of real business model making—multiple and different business models are formed, they are intertwined one another, new combined business models are generated through the interaction, and the final shared business model is established—we call this new theory interactive analogy theory.

I. はじめに

ビジネスモデルについては、さまざまな視点から論じられている(Heijden, 1996; ハメル, 2000; 原田保, 2001; 森本, 2000; 野口, 2000; 寺本/岩崎, 2000, 吉原, 2000)。定義および分類とその基準から、ビジネスモデル策定後の成果¹⁾の立場から、そしてその成功理由の分析や最新モデルの紹介という観点からなどである。しかし、ビジネスモデルの策定・創造の方法やそのプロセスに関しては、エピソード的に語られることはあるにしても(デル, 1999, スペクター, 2000)、議論や研究の対象とする文献はあまり多くない(白井, 2001; 小島, 2001; HR インスティテュート, 2001年)。

この創造や策定に関しての研究アプローチ

を大別すると、以下の二つに分けることができるであろう。第一に、モデルを構成する諸要素を見いだして、できるだけ漏れがないように要素を一つ一つ確認しながらビジネスモデルを組み立てるという方法である。この方法では、正確・詳細・適切な構成要素群の発見およびその要素群の相互関連性に関する研究を行うことが中心となる(要素連結的アプローチ)。

もう一つが、自らが関わっているあるいは身近にあってよく理解されており慣れ親しんだビジネスモデルをベースにして、これから理解しようとする比較的なじみの薄い状況や領域(ターゲット)に転移して、適合するモデルを創造していくというものである(ベース・ターゲットアプローチ)。

もともと、ビジネスモデル策定の議論は少

*本稿は平成13年度科学研究費補助金課題番号13630137の一部を利用して得た成果である。

ないが、その少数の中でもそのほとんどが前者のスタイルをとっている(Heijden, 1996; ハメル, 2000)。本論文では、もう一方のモデル策定法であるベース・ターゲット法を取り上げる。これを取り上げるのは以下の理由による。第一に、この方法を議論している既存の文献がほとんどないからである。ただし、これはあまり重要な理由ではない。第二に、この方法には基盤となる理論があると考えられるからである。要素構成法には今のところ、要素を発見する段階においても、その要素の関連性を見いだす段階においても、その基盤となる理論ははっきりしていない。一つには、各々の論者が個人的な体験をもとにして、作り出した「経験的な真理」(ダベンポート/ブルサック, 2000) から、要素とその関連性を引き出していると考えられる場合が多いからである。真理的側面を有するため恣意的な議論にとどまってははいないが、経験したことに限られているがゆえにより普遍的な理論にはなりにくい。

ベース・ターゲット法の理論的根拠としては、ターゲットをベースと類似のものとして結びつけるアナロジー理論(ホリオーク/サガード, 1996; 鈴木, 1996)やメタファー²⁾(瀬戸, 1995年)に基づくか、あるいはベース内にある関係をあえて変更してターゲットを組み立てようとする考え方のいずれかであろう。後者に関しては、別稿で Davis(1971)の議論に依拠して論じた(吉田, 2001年)³⁾。そこで、本稿ではホリオークとサガードの議論を基にして、類似性をその理論の核とするアナロジーの理論⁴⁾によって、ビジネスモデル策定理論の構築の可能性を探ることとする。ついで、ビジネスモデル策定の一つの事例として、アスカル社を取り上げ、部分的ではあ

るが、このアナロジー理論の妥当性を検証してみる。もちろん一事例でもって理論の妥当性を完全には確認することはできないが、現実への適応可能性に関しては多少とも確認することはできると考えられる。最後に、アスキルの事例を踏まえ、ビジネスモデル策定のための基礎理論となるためには、ホリオーク/サガードのアナロジー理論にどのような観点から変更を加えればよいかについて論じる。

II. アナロジー理論とは

1. アナロジーが必要となる背景

なぜアナロジーが必要となるのであろうか。ホリオーク/サガードは、以下の理由をあげている。周りの世界の理解が容易な状況が突如崩れ、既知のパターンに簡単に一致しない未知の状況が現れ、すべてが混沌として無秩序と感じられる瞬間が来る。このような状況では、事態に対処するための知識を蓄積するまで長い時間待つことはできないし、可能な限り多くの観察と深い分析を行うことよりも、新奇な事態をすでに知っている事柄に置き換えて理解するよう努力するような対処法を採用する方が役に立つ。このような置き換えによる理解をアナロジーを用いての推論という。「既知の事柄」とは、なじみのあるパターンに基づいて既に理解している領域のことであり、これをベース領域あるいはベースと呼ぶ。そして、これから理解しようとする比較的なじみの薄い領域をターゲット領域あるいはターゲットと呼ぶ。アナロジーの定義は、「ターゲット領域をベース領域の観点から理解すること」と言うことができる。そして、このアナロジーは、単なる置き換えを超えて、創造的な心の飛躍を遂げることがある、と。

以下ではアナロジー的思考について、ホリ
オーク/サガートの議論に沿って見ていくこ
とにする。

2. アナロジー的思考

アナロジー的思考に必要なのは、一見する
と異質な状況の間に類似の抽象的なパターン
を見つけ出し引き出す能力である。この能力
を活用するには、操作したり互いに比較する
ことができる明示的な表象が必要とされる。
この表象を利用した思考はたいへんな仕事で
あり非明示的知識を使うより間違いを犯しや
すいが、柔軟に知識を利用できるようになる
のである。すなわち、明示的表象は、長期記
憶に蓄えられ、検索ができるようになり、異
なる文脈でも利用できることになる。さらに、
それらは分析され、再組織化され、再結合さ
れて、結果として新たなアイデアが産み出さ
れる可能性が高まる。

これらに加えて、明示的な知識同士を比較
することによってその間の体系的な類似性や
差異を発見できるようになる。この類似性や
差異は明示的に表象された知識にアナロジー
的思考を適用することによって、表面的には
きわめて異なって見える状況間に重要な共通
性が見い出せる。この抽象的な類似性は、目
的を達成するために知識を転移させる——新
たな状況において以前の知識を利用できる
——ことの基礎にもなるし、概念を形成する
ことをも可能にする。

日常概念は、ある種の関係で連結された意
味ネットワーク⁶⁾ という形で記憶されている。
その連結を構成する関係には、具体的な
事物からより一般的なカテゴリーへという形
態で結びつく上位/下位関係(例：犬は哺乳類
の下位概念)だけではなく、追いかけるなど

という行為(例：犬が猫を追いかける)、「～の
一部である」(例：尻尾は犬の一部である)や
よりも大きい(例：象は犬より大きい)とい
った静的関係など多くの種類がある。この意味
ネットワークが、アナロジーを認識するた
めの重要な部品となる。洗練されたアナロ
ジーを理解するには概念が必要だが、逆にアナ
ロジー的思考は、概念がいかにして形成され
るのかという問題に対する答えの一部を与え
る⁶⁾。すなわち、アナロジーは、類似性を見
いだすことによって、より抽象的な新しい概念
を形成するのを助け、その抽象的概念がさら
にかけ離れたものとの間のアナロジーを認識
するのを助け、さらにこのアナロジーがより
抽象的な概念を形成するのを助けるのであ
る⁷⁾。

3. アナロジー思考の基礎——多重制約理論

アナロジー的思考に対して作用する三つの
基本的な制約がある。ただし、これらの制約
は厳格なルールなどではない。逆に、アナロ
ジーによって思考する際にこれらの制約すべ
てを創造的に利用することを考えなければな
らない。第一に、ベースとターゲットの両領
域に含まれている要素の直接的な類似性にア
ナロジーは導かれる。第二に、アナロジーは
ベース領域とターゲット領域の双方の役割の
間に、一貫した構造上の相似関係を見いだ
すように働きかける圧力によって導かれる。こ
の構造には一対一対応の制約が含まれてい
る。第三に、アナロジーの探索はアナロジー
利用のゴールによって導かれる。以下では、
この三つの制約それぞれをもう少し詳しく見
ることにする。

1) 類似性の制約：含まれている要素の直
接的な類似性によって導かれて生じる。

この対応づけは、一度に一組の対象のみを扱い、それぞれの属性間の意味的な類似性に基づき⁹⁾、属性対応づけとよばれる。この対応づけは単一の対象のみに言及する命題に基づくため単純ではあるが、命題的に思考しているのだから、経験の豊かさと多様性の理解と同時に、異なる状況を結びつける類似性を明示的に抽出することも可能となる。

2) 構造の制約：ベースの全ての要素(対象, 属性, 関係)がそれぞれターゲットの唯一の要素に対応し、逆も成立する時、その対応づけは対一であると言う。また、二つの関係を対応づけるときに、その関係の役割¹⁰⁾も対応づけることができるならその対応づけは構造的に一貫していると言う。この二つの制約が満たされた時その対応づけは同型となる。

同型性に敏感であることが、より深いレベルのアナロジー的思考へ移行する基礎となる。すなわち、単純な属性レベルの対応づけがなくとも、ベースが高度に相互結合された関係のシステムであれば、対応づけができる。たとえば、イソップの寓話「すっぱいブドウ」(キツネは食べたいと思ったブドウをとることに失敗し、あのブドウはすっぱいと言って立ち去る話)と、ある仕事に就きたいと思って失敗し、その仕事は退屈だと結論づける話を対応づける場合、対応関係にある対象間の類似性は低い。しかし、両方の話は、ある事に失敗してその事が原因である事を結論づけるという高次の関係¹⁰⁾、および対一対応と構造的に一貫性がある。このように、かなり高度な対一対応と構造的に一貫性と組み合わせさ

た、相互に類似する高次の関係に基づく対応づけのことをシステムレベル対応づけと呼ぶが、このシステムレベル対応づけでは、単純なレベルの属性や関係の対応づけは補助的な役割しか果たさない。

高次の類似性を発見できれば、そして同型的な関係のシステムを対応づけることができれば、非常に異なった知識の領域からもってきた、似ていない要素同士を対応づけることができる。対応づけられる要素間には無視しなければならない多くの違いがあるので、この種のアナロジーの利用は難しいが、異質な要素を結びつけることによって創造的な飛躍の可能性がもたらされるのである。

ところで、この同型性に関連したアナロジーの方法——置き換えによるコピー——に注意する必要がある。置き換えによるコピーとは、ベースで真であることがわかっている命題をまずターゲットにコピーしてターゲットについての推論となるようにし、同時に対象レベルの対応づけにしたがって、ベースの要素をターゲットの要素に置き換えることである¹¹⁾。注意すべき点とは、この置き換えコピーを通じてのアナロジー推論は正しいという保証はないということである。アナロジーは見込みのある推測の源だが、結論を保証するものではない。すなわち、二つの領域の対応づけが同型ならば、ベースを引き出された推論はターゲットについても正しい可能性があるということの意味するだけである。この推論が実際に有効かどうかは、ターゲットを直接調べたときに初めてわかるのである。

また、アナロジーの完全さと生成され

た推論の有用さは、「トレードオフの関係」がある。ベースとターゲットの間の初期の対応関係が完全である場合、同型である確信は強まるが創造的飛躍が起こる可能性はない。逆に、ターゲットについての知識がベースについての知識よりも少なければ、つまりベースとターゲットの命題間の初期の対応関係が不完全であれば、全体的な対応づけへの確信は弱まるが、ターゲットについてなるほどと思える（誤っているかもしれないが）推論をベースから生み出す可能性がある。

- 3) 目的の制約：以下の理由から、この制約は重要である。第一に、対応づけのためのベースを選択するとき、対応づけの際に重要な情報は何かを決定するとき、さらに対応づけ後それを評価するとき、アナロジーを使う目的と関連する情報に焦点を合わせることが鍵となる。目的が変われば関連することも変わるため、目的の制約が重要となるのである。第二に、「アナロジーで問題となるのはベースとターゲットそれぞれにおける因果関係であり、これはアナロジーを使う人の目的と関連することが多い」（ホリオーク/サガート, p. 61）からである。

4. アナロジーのプロセス

ホリオーク/サガートによれば、アナロジーは、以下のような各過程によって構成されている：①ベースの選択、②ベースとターゲット間の対応づけ、③対応づけの結果に対する修正や却下等の評価、④さらに当該対応づけを超えてスキーマを修得する一般化した学習、である。

第一の過程はベースの選択である。ここで

は用いるべきベースを見いだすことが必要となる。主に記憶からの想起による。概念同士だけではなく構造の類似性も想起には重要な手がかりとなる。記憶の中からかけ離れたベースを探し出すことは難しいが、不可能ではない¹²⁾。特に、日々の経験のように、与えられた手がかりに関係するさまざまな記憶事象がある場合には、構造的なパターンを作っている高次の関係に基づいて、かけ離れているが重大なベースへと心を飛躍させることができる。この能力こそ、創造的思考を生み出す鍵であろう。

第二が、ベースとターゲット間の対応づけである。記憶からの積極的な想起であれ他者からの指摘であれ、ベース選択後は、対応づけの過程がベースとターゲットの間の類似性を構成していく。ただし、注意すべきなのは、概念間に異なった対応づけをすれば異なった類似性が生まれるということである¹³⁾。対応づけ過程において構造レベルおよび属性レベルの類似性だけではなく、アナロジーの目標も重要な役割を担っている。また、この対応づけにおいては、属性レベルの類似性と関係レベルでの類似点が相反するクロス対応状況¹⁴⁾に気をつけなければならない。大人でも、領域の初心者の場合、このようなクロス対応に対して困難を感じる。経験を積むにしたがい、表層的な属性の類似性を無視して、より深層にある構造的関係に注目できるようになる。

第三に、アナロジーの結果に対する修正や却下等の評価の過程がある。アナロジーから導出された推論は、誤りや非常に不完全な結果となる可能性がある。ターゲット領域がベース領域に十分同型であるかぎりにおいて、ターゲット領域に関する知識のギャップ

を埋めるのに対応づけが利用できるということがアナロジーの基本である。しかし、複雑な現実状況では、ベースとターゲット間で、おおよその同型性しか得られない。そこで、アナロジーによる推論は、評価され、ターゲットに固有の要件に当てはめられ、時には棄却されなければならない。アナロジーの適不適の判断は、構造の制約と属性類似性の制約と合わせて、目標に強く依存している。そして、アナロジーの評価結果は、当該ベースは、①ターゲットに対して適用できるか、②ターゲットには適用できないか、あるいは③修正を施せば適用できるかのいずれかである。

第四に当該のベースとターゲットを超えて一般化した学習という過程がある。表層的には異なっている二つの状況に対して同じ解法がうまく使えたならば、両状況は共通カテゴリー内の一事例—ある種の解法によって解ける問題群の一種—と見なせる。この共通相—おそらくは高次の関係レベルにあるパターン—は、新たなカテゴリーを表すスキーマとして抽象化できる。そのスキーマは、個々の事例の特殊性を取り除き、各事例に共通する構造を明らかにする。ひとたびスキーマが獲得され意味ネットワークの中に格納されて他の概念と関係づけられると、それは新たな問題状況で容易に想起され用いられるようになる。ただし、「アナロジーは、熟達化への確実な近道ではなく、ましてや、新規な領域における慎重な思考や丹念な学習にとって代わるものでもない。しかし、アナロジーを慎重に用いるならば、すなわち、適切なベースを選択して対応づけ、推論結果を慎重に評価し、必要に応じて調整し、かつまた、スキーマを形成するためにアナロジーの深層構造が引き出されるならば、アナロジーは強力な心の道

具になりえる」(ホリオーク/サガート, p. 227)のである。

5. アナロジーが機能する人間の活動

以下ではアナロジーが、どのような人間の活動に関わり、それがどのような役割を果たしているのかを見ていく。ホリオーク/サガートは、意思決定、説明、科学および文化とアナロジーの関係を論じている。以下では、ビジネスモデルとの関連で、二つの領域に限ってみたいことにしたい。それは、アナロジーと、意思決定そして科学理論との関連である。なぜなら、ビジネスモデルは、ビジネスを行う意思決定の基盤であるとともに、ビジネスアイデアの発見であるからである¹⁵⁾。

1) 意思決定

政治、ビジネスそして日常生活で重大な意思決定を行う際に、起こりそうな種々の結果の発生確率やその効用について、さらには可能な行為やその結果に関してさえも、理解が欠如していることが多い。その場合、「この前何をしたのか」という疑問は、最適な決定に到達する最善の方法では必ずしもないが、意思決定者にとって認知的な利点がある。以前の決定はベースとして役立つ、すなわち類似例が意思決定を後押ししてくれるからである。そして、アナロジーによって行為が目標に潜在的に与える影響を予想できるばかりでなく、行うことのできる行為や考慮に入れるべき目標が示唆されるために、アナロジーはより創造的でより効果的な決定の助けとなりうるのである。

意思決定の際にアナロジーを利用する方法が二つある。第一に、現在の問題状況にベストマッチする過去の状況の一つを見つけ、うまくいったことを実行し失敗したことは避ける

やり方。第二に、現在の問題状況にさまざまに対応している過去の関連する状況をいくつでも利用し、それらの状況に関する情報を使って、一貫したプランを構成し選択する方法。何をすべきかを決定する際により多くの情報が利用可能であるため、前者よりも後者の方法が望ましい。

2) 科学的理論

アナロジーは科学理論の進歩におおいに貢献している。アナロジーの科学における使われ方には四つの種類がある。第一が発見であり、アナロジーは新たな仮説の形成に貢献する。第二に仮説の生成後アナロジーは理論的あるいは実験的な発展に貢献する。理論的発展では、仮説を洗練し他の仮説とつなげることに貢献するであろうし、実験的発展では、仮説の実証的な結果が導き出され、それが実行可能な実験に移し変えることを可能にする。第三は評価である。仮説・理論の受容の可否の議論にもアナロジーは現れ、仮説の評価でも役割を果たす。第四が解説である。アナロジーは科学の解説にもよく使われ、新しいアイデアを古い考え方と比較することによって伝えたりする。

アナロジーの科学における利用には主に二つのプロセスが重要である。ベースの選択と、そのターゲットへの適用（転移）である。ターゲット問題を解くためには、科学者は、以前に解いたことのある問題の記憶の中から妥当なものを想起することでベースを選択する。その次が転移である。それはターゲットとベースとの間の対応づけを行い、ベースでの洞察をそれに関連したターゲットの問題に答えるために適用することである。しかし、これはあまりに単純な記述である。特に、ベースの選択が常に単なる記憶からの想起だとは

いえないからである。

ベースを生み出す方法は、少なくとも四種類ある。気づくこと (noticing)、想起すること (retrieving)、まとめること (compiling) そして組み立てること (constructing) である。「気づくこと」とは、現在考察中のターゲットに適用するベースが偶然によって見つかること (serendipity) である。時には、ターゲットを意識しなくともベースに気づくかもしれない。この場合想起されなければならないのは、ベースではなくターゲットである。また、ターゲットに適用できる完全で出来上がった複合体としてベースを想起するだけではなく、これまで緊密に結びつけられていなかった情報を複合体へと「まとめる」ために、記憶が呼び出されることもある。単一のベースを想起する代わりに、結合されればベースを形成することができるような数多くの情報を思い出すのである。そして、ベースの起源が認知的にもっとも複雑なのは、組み立てなければならない時である。「組み立て」は他の三つの側面を含むだけではなく、それらを超え科学者が以前から知っていたこととは、はるかに異なるものとなる¹⁶⁾。すなわち、科学でのアナロジーの利用においては、ベースの選択にはしばしば過去の事例の単なる想起を超えた複雑なデザインと組み立てが含まれている。

以上のように、本節ではホリオークとサガートの理論の中で、ビジネスモデル策定に関連する部分を抜粋した。次節では、かなり簡単な記述ではあるが、具体的な事象を取り上げて、ベースからのアナロジーを通じて、ターゲット領域で生じる事象を理解し、それを基にしてビジネスモデルを策定し、最終的にはスキーマ、すなわち現実を見る抽象的な

理論の形成へとつながるプロセスを追っていくことにする。

III. ビジネスモデル形成ストーリー：アスクル社

以下では、アナロジーの応用として、アスクルという会社を取り上げることにする¹⁷⁾。この会社は、既存の会社の一事業としてスタートしたという点で、既存の会社の中で形成されたベースをもとにターゲット領域で活動するための新たな組織およびビジネスとして始まったと見ることができる。もちろん、この会社の事例が本稿の主張するベース・ターゲットアプローチによるビジネスモデル

策定の最善の事例と言い切れるわけではないが、まずこの事例からスタートしてアナロジー理論の適用可能性を探り出すことにしたい。

1993年3月、文具メーカーであるプラスの新しい販売チャネル(通信販売¹⁸⁾)として、アスクルは事業部という形態で始まった。通常、トップメーカーに対抗するためには、2、3番手である企業は新製品の連続投入と販売チャネルの確立を行う必要がある(アスクル、2001)。新製品は市場へのアピールという点では販売チャネルの確保よりも効果がある間違いない。しかし、持続的に新製品を出し続けることは難しい。他方、販売チャネルは、商品者への認知度という点では新製品よりも劣

アスクル社の概要

商号	アスクル株式会社 ASKUL Corporation
本社・e-tailing center	〒135-0053 東京都江東区辰巳3-10-1 TEL: 03-3522-8500 (代表) FAX: 03-3522-8501 URL: http://www.askul.co.jp
創業日	1997年5月21日
資本金	31億1,550万円
事務内容	・文房具・事務用品・オフィス家具・什器・インテリア用品の通信販売業 ・コンピュータ及び周辺機器・ソフトウェア・書籍の通信販売業 ・食料品・日用雑貨品・清涼飲料水・衣料品・家庭用電気製品の通信販売業
主要株主	プラス株式会社 (50.05%)
売上高	752億円 (2001年5月期)
利用登録事業所	155万オフィス (2001年5月現在)
カタログ取り扱い商品数	約12,300アイテム
営業利益 (円)	1,775,319,000
経常利益 (円)	1,752,885,000
当期利益 (円)	752,404,000
従業員数と平均年齢	161名 (2001年5月20日現在) 38歳 (2001年5月20日現在)

るかもしれないが、新製品を流すルートとしても、さらには他の多くの従来型商品を流すための経路としても一度確立すれば、新商品を連鎖的に開発し続けることに比べて、その持続性は格段に大きい。そして、これなくしてはトップメーカーへの肉薄あるいは地位の逆転はあり得ない。この点からして、プラスの新たな販売チャネルの確立という戦略（目的の制約）はかなり適切な選択であったし、新たな自社商品の流通チャネルとしてのアスクルのカタログに載せられた取扱商品は、9割方プラスの製品であったのも至極当然のことである。既存の文具店を代理店として間に入れているにしても、プラスあるいはアスクルはメーカーによるカタログ型通販モデルを創り上げた。ここまでは、まさしく他の業種で行われたメーカー型通販事業（ベース領域1）の「置き換えによるコピー」といえよう。

メーカー型であるために、ターゲット領域における顧客に関しては個人客ではなく企業あるいは事業所となったと考えられる。しかし、大企業では購買部門がすでに納入業者を決めており、通信販売というチャネルによって特段のメリットがもたらされるわけではなく参入は困難であった。そこで、アスクルは従業員30名以下の中小事業所に絞ってその顧客とした。注文は少額であったとしても、オフィスワークをしている限り文具の需要は途切れることはない。また、大企業とは異なり、購買専任者が中小事業所ではおらず、他の職務をしている従業員が、必要な文具がなくなると、その職務を中断して文具の購入業務を行ってきた。そこに、アスクルは大企業並みのサービス（ベース領域2）を、展開したといえる。カタログとファックスのセットが、中小事業者に対する文具販売のパーチャ

ルな専属担当者（初期ターゲット）となったのである（システムレベルでの対応づけ）。

市中の文具店には、通販事業とは異なる利点と欠点があった。利点は、必要なものが店にあった場合には、その場でもって帰ることができ、すぐに利用できる点（ジャストインタイム）。問題点としては、もし店になかった場合、最悪取り寄せには数日を要することである。この短所をなくすためには、コンビニエンスストアのように、商品管理をかなり精密に行わなければならない。顧客が必要となるものを売れ筋として欠品をなくすとともに、死に筋の商品は店頭には置かないようにするというように、である。しかし、マーケティングノウハウをもたない個々の町の文具店にその能力を求めるのは難しいであろうし、メーカーとしても新たな情報投資（POSなど）を行わなければそのような仕組みを作り上げることはできないので、文具店の数の減少傾向を見るとここへの投資は難しかったであろう。

そこで、アスクルは、商品の配送を基本的に注文の翌日とし、オフィスの文具の欠品による業務の効率低下を防ぐことを考えた（宅配サービス：ベース領域3）。欲しい時にすぐには購入することはできないが、注文すれば明日には確実に手に入るというように、長所短所が町の文具店とは逆になっている。ただし、この長所短所の逆転がアスクルを顧客に受け入れさせた唯一の要因ではない。もっと大きな要因としては、アスクルの行動が、文具店の長所の裏に今まで隠されてきた短所——上述のように、購買専属ではない担当者が職務を中断して文具店まで買いに行かなければならなかったこと——を明らかにしたことである。購入するために外出するという行

為は、従業員にしてみれば担当すべき本来の職務を妨害するものであるとともに手間のかかる仕事であった。また、中小事業所の経営者・管理者にとっては機会費用となっていた。これらのコストはいままで裏に隠れていたが、それを表に出して意識化させたことにより、アスクルは成功したといえよう¹⁹⁾。

ここまでをモデル化していえば、プラスから見た場合、アスクルは、メーカーの新しいチャンネルであり、メーカーの通販モデルであり、バーチャルな専属購買担当者であった。しかし、依然として、メーカーの側から見たプロダクトアウトモデルであったといえる。

では、顧客はそのアスクルをどのように見ているのであろうか。今泉プラス社長が述べているように、「たしかに当初は、アスクルで自社の商品を売りたいという気持ちが強かったことは事実ですが、お客様の立場から考えると他社商品もある中から自由に選びたいはずです」(アスクル, 2001, p. 31)。顧客はアスクルをプラスの一事業部、あるいはメーカー型カタログ販売事業とは見ていなかったのである。一般的な通販事業と見なしていたといえよう。そうであるとするなら他社製品を購入したいという要望があってもおかしくないはずであり、現に顧客は他社製品の在庫をアスクルに問い合わせしてきた。しかし、アスクルは、これを「ダイレクトマーケティングの絶好の機会」(アスクル, 2001, p. 142)と考え、他社製品ではなく自社製品を宣伝して販売しようとした。しかし、顧客は、現在文具を買っている市中の文具店(ベース領域 4)を、さらに小売り型通販モデル(ベース領域 5)をベースとして、アスクルの事業を理解しようとした(置き換えによるコピー)。そのため、他社製品までも購入しようとした

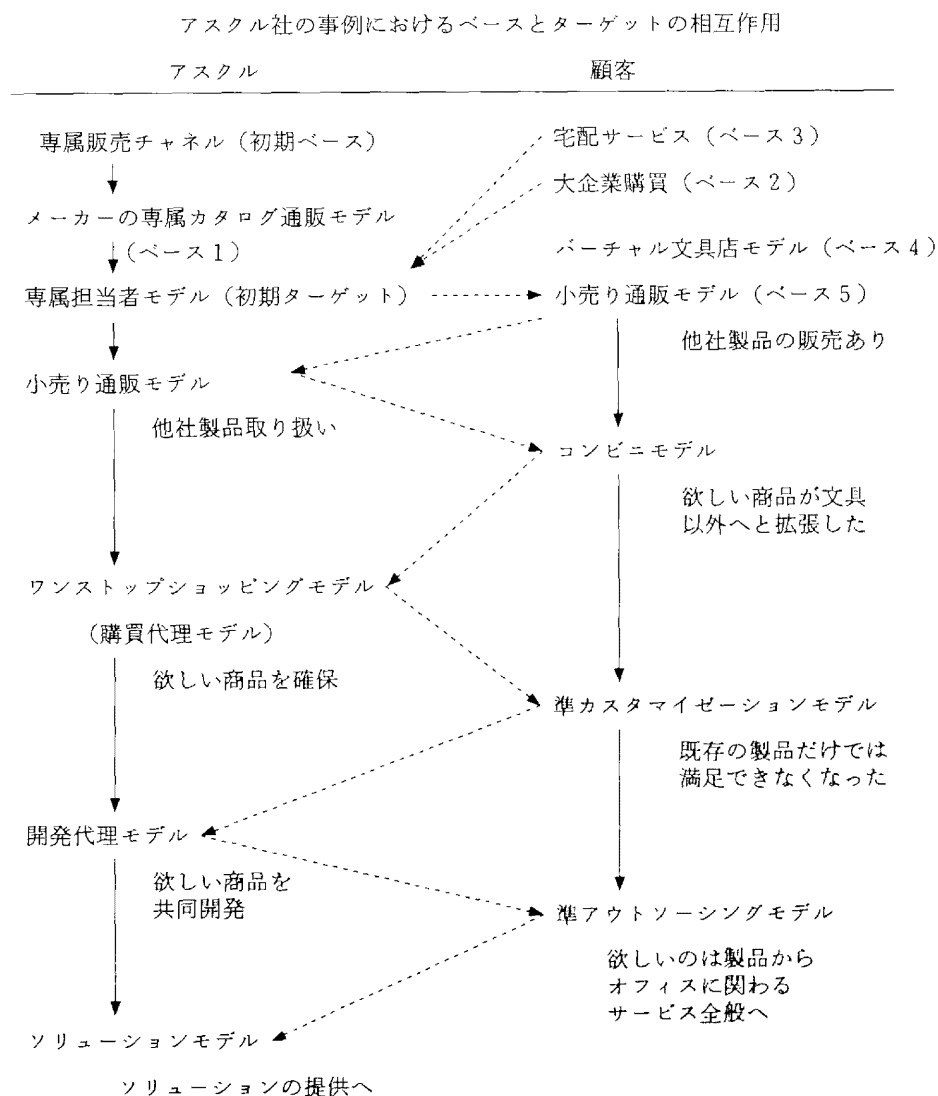
のである。メーカー側の置き換えモデルと顧客側の置き換えモデルとの間にズレが生じることになった。このズレは、社内からは反発があったが、結果としてアスクルは顧客のモデルを採用することによって解消された。顧客のモデルが優先されたが全面的に採用されたというわけではなく、アスクルが初期に考えていたように中小事業所に販売するという考え方は維持された。アスクルは自社製品のみを売るという専属販売チャンネルの構築あるいはメーカー型カタログ販売というターゲットを、バーチャルな町の文具店あるいは小売り型通販モデルの設立というように、ターゲットモデルを変化させたことになる。確かに、ターゲット領域で、アスクルは初期のモデルを構築することには成功しなかったが、そのことが逆に顧客のベースを取り込み、自社のベースを豊かにするとともに、ターゲットへの理解を深めることにつながったと言える。

以上のことを端的に言えば、アスクルは、メーカーの「商品の販売代理店ではなく、顧客需要の購買代理店になれた」(アスクル, 2001, p. 33)のである。これは、プラス社の当初の構想とは異なったが、顧客の希望はかなえられたといえよう。その結果、1995年から他社製品をも扱うようになった。

ところが、新たなモデルへとさらなる転換を遂げる二つの現象が起きた。第一が、顧客側から、アスクルを文具店モデルからオフィス用品サプライヤーモデルへと少しずつ見方を変えていったと考えられる(顧客側→コンビニモデル, アスクル側→ワンストップショッピングモデル)ことである。もちろん、アスクルのカタログの中にトイレットペーパーなど、本来の事務用品から外れるものが

掲載されていたことにもその一因があるであろうが、顧客が文具に関する利便性を他のオフィス関連用品(ペットボトル入りの水、コーヒー、おしぼり、パソコン関連商品等)まで、意識していたか否かに関わらず、拡張させていった結果ではないかと考えられる。顧客のベースが変動したのである。それをアスクルは受けて、『オフィスライフ』というキーワードにまとめている。

第二は、顧客との関係をアスクルが考え直したことによる。問い合わせや苦情を後ろ向きに処理するのではなく、ニーズをくみ取るための顧客との対話であると捉えたことにある。そして、その考え方が、1995年に設置されたカスタマーリレーションセンターであり、企業ビジョンとなっている「顧客とともに進化する企業」、「学習する組織」に表されているといえよう。カスタマーリレーション



センターや配送センターという組織機構、そして企業ビジョンは、ベースとターゲットの対応づけおよびその評価からの学習成果である。特にビジョンは、スキーマあるいは意味ネットワークとして、形成されたと考えられる。このスキーマ (抽象的概念のネットワーク化) の形成は、さらなるアナロジーをスタートさせて、新たなターゲットを創り出す重要なきっかけとなったと考えられる。

このスキーマ形成と顧客ベースの変動の二つが結びついて、関連用品の拡充や価格の低廉化だけでは済まず、顧客の要求をさらに聞き入れて他社との共同による新たな商品の開発 (アスクル側→開発代理モデル、顧客側→準カスタマイゼーションモデル) へとターゲットを変えたと考えられる。すでに、ここではメーカーの販売代理はむしろのこと、顧客からの購買代理 (顧客の要求を聞き入れてメーカーに開発を依頼する) という発想も通り越して、商品開発代理 (顧客のニーズを新商品へと実現化する) へと進化したのではないだろうか。さらに、現在では、その開発されるべきものは、商品ではなく、ソリューションにまで変わってきている (顧客側→アウトソーシングモデル; アスクル側→ソリューションモデル)。オフィスで生まれるすべてのビジネス課題に対して、適切な解 (ソリューション) を提供するのを、アスクルの新たな使命 (新ターゲット) と考えているようである²⁰⁾。そのために、顧客とは何か、顧客のニーズとは何か、それを顧客からどのようにして抽出するのか²¹⁾、その抽出したものをどのようにして企業内および他の企業と連携して創り出していくのかを絶えず考え、実践しようとしているのである²²⁾。

IV. 終わりに——アナロジー理論のビジネスモデル策定への適応可能性——

上記の例で見たように、アナロジー理論をビジネスモデルの策定および変動の事後的な説明に利用したが、かなりの説明力を持つものであり、今後より詳しく研究および分析を行うに値する有望な理論といえる。もちろん、事後的な説明だけではなく、モデルの策定プロセスにおける指針として、さらにはビジネスモデルの評価の基盤としても有効に活用できるものにならなければならない。そのためにはより包括的な研究が必要であるが、本稿では、その第一歩として、アナロジー理論を、ビジネスモデル策定プロセスに適用する場合の観点や注意点をあげておくことに止めておく。

第一に、アナロジーは、単なる置き換えのコピーや模倣を意味するものではないということに注意する必要がある。この置き換えは、当初ターゲットを理解したり説明するためには効果があるかもしれないが、上述のように、ベースとターゲットの同型性と創造性にはトレードオフの関係がある。両者が同型であればアナロジーから新たな知識は生み出されない。同型でなければ創造的な知識が生まれる可能性が高いが、誤った推論が導き出されやすくなる。後者の問題は、置き換えがただ一つのベースからなされるという点からも強められる。なぜなら、一つのベースから得られる情報の量や質は限られているため対応づけのプロセスで推論が間違いう可能性が高まるからである。その結果、置き換えによるコピーは、同型性の有無に関わらず、有効性が低いものとなる。そこで、単なる置き換えで創り上げられたビジネスモデルも、創造性の欠如

か、あるいは推論での失敗という結末に至る可能性が高くなる²³⁾。

もちろん、最初は単純にベースをターゲットに置き換えるという作業から始まることを否定はしない。ただし、ターゲットの表象がベース状況の表象との間のアナロジーによって豊かに変わることによって、「両者の間に新たな類似点が構築され」(ホリオーク/サガート, p. 206), 両者の関係は置き換えのコピーを超えることになるかもしれない。このことを意識しておけば、置き換えによるコピーは新たなビジネスモデルを作る出発点になりえるのである。

第二に、ホリオーク/サガートも指摘しているが、多くのベースをターゲットに当てはめることにより、得られる情報が豊かになることによって、そのアナロジーのターゲット領域での有効性が向上する。これはまた上の簡単な事例分析においても、複数のベース²⁴⁾がターゲット領域でのビジネスモデル策定のために利用されており、この意味でこのビジネスモデルの有効性は高かったことが見て取れる。

第三に、ベースからターゲットへの一方向的な影響のみならず、ターゲットからベースへの影響も生じる。ベースとターゲットの相互作用が起こるのである。ホリオーク/サガートも、「これまで私たちはアナロジーが常に一方通行であることを暗黙の前提として、転移があたかも常にベースからターゲットへ行われるかのように書いてきた。……。しかし、科学におけるアナロジーの多くは、ある程度双方向的である。たとえば、心とコンピュータのアナロジーでは、計算が思考についての新たな理解を与えたのと同時に、心についてわかっていることが新たな計算方法を示唆す

るのに用いられた」(p. 326)と述べている。

企業としては、現在直面している問題(ターゲット)を解くために、解を産み出さねばならない。そのために、ベースを探すことになる。見つかったベースに基づき、ターゲット領域の問題は解かれていく。この解決のプロセスにおいて、科学におけるアナロジーで述べたように、ベースが新たに「組み立てられる」ことになれば、ベースも変化を遂げることになる。ベースとターゲットの関係は双方向的に影響しあいながら、ターゲットの理解は深まり、それとともに以前には存在しなかったベースが産み出されることになるのである。この意味において、企業のビジネスモデルの策定の初期の段階において、ターゲットのみならずベースも完全に定まっているのではなく、アナロジーのプロセスを経ながら、両者とも変化しながらより高度化していくということが考えられるのである。

第四に、第二第三の指摘と関連するが、ビジネスにおけるアナロジーのプロセスには、新奇な現象を個人が理解しようとする状況とは異なり、複数の関係者もつベースやターゲットの相互作用が生じることになる。初期段階において、財・サービスの供給者と、その需要者である顧客のそれぞれ独自に、新しい現象や新しい産業が立ち上がる際には、従来の自らのもつ最もなじみ深いベースでもって、ターゲット領域を理解しようとするであろう。しかし、もし個々ばらばらに現象を見て交流する場がなければ、個人の理解と変わらないであろうし、その理解は交わることはない。しかし、ビジネスの場合には市場という相互作用の場がある²⁵⁾。ここで異なるベースが混じり合う可能性が出てくる。さらには、近年の情報機器や情報技術の発達がこの相互

作用をより促進するようになってきた。アスクルの場合でも、ファックスや注文書の記載欄、電話、E-mail などを通して、顧客との相互作用は非常に活発に行われている。このような相互作用については、ホリオーク/サガートはほとんど論じていない。

第五に、ビジネスモデルは時の経過とともに変動するという意識を持つことが必要である。革新の採用は人によって時期が異なり、その時期に応じて革新の受容者はいくつかのカテゴリーに分けられる(ロジャース, 1990)。同様に、革新的なビジネスモデルに基づく事業や財・サービスが普及するにつれて、その中心となる顧客のカテゴリーが変わっていくということも想定できる。アスクルの顧客層も、初期の革新的採用者から、初期少数採用者へ、そして前期多数採用者(ロジャース, 1990)へと、変わっていったと考えられる。このことは、その時期に核となる顧客が抱くベースも変わることを意味している。そのベースに対応するように当該企業はターゲットを調整しなければならないであろう。加えて、事業の発展の段階に応じて、参入してくる他社が持ち込むベースやターゲットによっても当該企業のビジネスモデルが影響を被ることになる。

要するに、本稿で取り上げた簡単な事例研究でも分かるように、個人の思考を基盤としたアナロジー理論でかなりの部分ビジネスモデルの策定・変化を説明できるのであるが、上記のように、いくつかの課題も残されている。その多くは、ビジネスモデルが種々の関係者のターゲットやベースの混淆を経て形成されるということに、起因している。この課題を解いてビジネスモデルの策定と発展の理論を構築するためには、個人のアナロジーか

ら、多くの関係者を含んだ相互作用(interactive)アナロジーというものへと重心を移さなければならないであろう。相互作用的アナロジーでは、当該ビジネスの関係者のベースとターゲットが、自己の内部でのアナロジーのみならず、相互に参照しあい類似点を見いだしながら複雑に絡み合ったアナロジーを行うことによって、ターゲットであるビジネス領域の全体が決定されることになる²⁶⁾。そうであるならば、当事者たちは、どのような関係者が、どのようなベースを持ち込み、いかなるターゲットモデルを創り上げようとしているのかを絶えず相互に意識しておかなければならない。そして、この交流/相互作用プロセスにおいて、ベースが拡張されたり、ターゲットの中身が変質することを意識するだけではなく、現段階ではターゲットであると考えられたものが、次のビジネスモデル策定時にはベース領域となるかもしれないという未来志向的な認識をも必要とするようになる。

今後は、このような特性をもつ相互作用アナロジーの理論的な研究を押し進めていくとともに、この理論を基にして事例の分析も進めていくことにする。

注

- 1) その典型が、ビジネスモデル特許である。
- 2) アナロジーと類似の概念にメタファーがある。少し長い引用ではあるが、違いは以下の通りである。「メタファーが点对応であるのに対して、アナロジーは面対応である。たとえられるものA(未知)が、たとえるものB(既知)との点对応によって理解される——これがメタファー。たとえられるものA(未知)の諸特質(a_1, a_2, a_3, \dots)が、たとえるものB(既知)の諸特質(b_1, b_2, b_3, \dots)

との面対応によって理解される——これがアナロジー。アナロジーとは、一貫したメタファーの連続的対応のことをいう。当然予想されるように、両者の間には、明確な線は引けない。なぜなら、優れたメタファー（優れた着想）は、すぐにアナロジーの方へ展開しようとする潜在力を秘めているからである。この意味で、有力なメタファーは潜在的なアナロジーと理解してよい。また、逆に、アナロジーは構造的メタファーと理解してよい。なぜなら、アナロジーとして展開するメタファーは、普通デタラメにあちこちに飛ぶのではなく、一貫した構造（システム）を形成するからである」（瀬戸、1995年、pp. 186-7）

- 3) ビジネスモデルの策定の効果的な方法として、類似性を基にするアナロジーであるのか、あるいはDavisのようにベースにある関係を転換して新たな関係を作る方なのか、については、稿を改めて考察してみたい。ただし、後述するように、アナロジーにおいても、単なるベースの置き換えによるコピーではないし、ベースの関係がアナロジーのプロセスにおいて変化する場合もあり、上記の二分法自体がそもそも適切でないかもしれない。
- 4) ビジネスモデルの策定の理論的な基盤はアナロジーだけではないであろう。たとえば、記憶検索、連合、心的合成、心的変形、カテゴリ還元などが、発明を生成するプロセス（フィンケ、ワード、スミス、『創造的認知』、森北出版、1999年（Finke, R., T. Ward, and S. Smith, "Creative Cognition", The MIT Press, 1992））としてあげられている。彼らの議論の中ではアナロジーはプロセスの中の一要因にしか過ぎない。創造性は、明らかにこれらのすべてのプロセスを含んでいる必要はないし、逆に一つのプロセスが創造的認知を最もよく体現していることもないという彼らは主張するが、本稿のように、その一つを主として研究していくことが創造性の研究を阻害してしまうということにはならないものとする。
- 5) 「意味ネットワークにおける個々の概念も思考にとって重要だが、概念を結合してさらに複雑な構造を作る能力が人間の思考の真価である」（ホリ

オーク/サガート、p. 42）。

- 6) ホリオーク/サガートは以下の例をあげている。「音が水紋のような性質を持っているということに最初に気づいた人は、水紋と音波の両方を含む一般的なカテゴリーとしての波を既に認識していたわけではないであろう。しかし、アナロジーを認識することによって、このようなカテゴリーを容易に形成できるようになったのかもしれない。そして、いったん波についてのより抽象的な概念を形成すれば、アナロジーを光波にまで適用できるようにするのである」（pp. 40-42）
- 7) 鈴木（鈴木宏昭著、『類似と思考』、共立出版、1996年）は、アナロジーが無作為な当てはめにならないためには、観点が必要であると述べている。「人間は観点を設定しながら、類似を判断している。つまり、われわれはあるものと別のものが似ているというときに、必ず「どのような観点においてか」ということを考えるのである」（p. 83）。ホリオーク/サガートの意味ネットワークからすると、新たな現象・事物をアナロジーで理解するプロセスにおいて、新たな概念ができていく。この概念を創り上げ、既存の概念とつなぐものが鈴木という観点であると考えられる。鈴木はアナロジーの前に観点があるとすると、ホリオーク/サガートたちの言説から捉えられることは、観点は、アナロジーの前、アナロジーの過程、そしてアナロジーの結果のいずれからでも出現すると考えられる。観点自体もアナロジーとともに変動を遂げていると考えられる。
- 8) 例：白い雪と白いウサギ。対象は雪とウサギ、属性は色でこの場合は白である。この対応づけは、単純であるが、これにより「両者の違いの多くを無視することができるようになる」（ホリオーク/サガート、p. 44）という利点を生み出すことになる。
- 9) たとえば、「犬が猫を追いかける」という関係と、「刑事が泥棒を追いかける」という関係がある場合、「猫」を「刑事」に対応づけると構造的な一貫性が崩れることになる。もし犬が刑事に、猫が泥棒に対応づけられれば、構造的に一貫していることになる。

- 10) ホリオーク/サガートによれば、高次の関係とは、その関係の中にいくつかの命題を含むものであり、「原因である」「含意する」などの述語がその関係を形作る。低次の関係とは、その関係の中には対象しか含まれないものである。たとえば、低次の関係は、「家の中で猫がネズミを追いかける」あるいは「私は眠れない」というものである。そして、高次の関係とは、「家の中で猫がネズミを追いかける」ことが原因で、「私は眠れない」というものである。
- 11) 「逃亡者」のあらすじが、刑事が囚人を追う「ああ無情」に似ていると教えられたら、走って逃げているのは囚人だと推論できるだろう(ホリオーク/サガート, p. 52)
- 12) 人間の記憶には興味深い性質がある。すなわち「新たな状況を経験した際に、過去に直接結びつけられたことが一度もないのに、その状況に適切な過去の状況を思い起こすことができるという記憶の能力」(ホリオーク/サガート, p. 194)である。
- 13) 何と何を対応させるのか、どのように対応させるのかということによって、異なる類似性が生み出されるならば、同じベースを採用して同じターゲットを説明する場合においても、異なる類似点を指摘するということが例外的なことではなくなる。
- 14) ベースとターゲットにおいて属性レベルでは類似しているのに、関係レベルでは逆転しているような課題である。ホリオークらがあげている例としては、宅配便の業者から女性が食品を受け取っている絵を見せられて、次に女性がリスに餌を与えている絵を見せられる。この絵を見せてすぐに両者で対応するものは何かと問われると、女性と答えてしまう。実は、前の絵での女性に対応するものは、後の絵ではリスなのである。
- 15) ただし、ビジネスモデルはある特定の文化の中で生み出されているという点を考慮すれば、文化とアナロジーの関係を捨象することはできないが本稿では紙幅の都合上割愛した。同様に説明という領域も重要であるが本稿では省いている。
- 16) 「自分のしっぽをくわえた蛇の夢を見たケクレは、(ベンゼンの構造という)ターゲット問題と記憶に蓄えられた膨大な生化学の知識を利用して、複雑なベースを生み出した。新たなベースは、ベンゼンの環状構造という仮説を生み出す(輪になった蛇という)構造を与えたという点で、ターゲットと既知の知識を超えていた」(ホリオーク/サガート, p. 322)
- 17) 以下は、井関/緒方 (2001)、およびアスクル社のホームページの記述によっている。
- 18) ただし、顧客との間に代理店がある通販事業という点で、他のダイレクトマーケティング型の通販事業とは異なっている。
- 19) 近年、アスクルはオフィスにおける課題の解(ソリューション)を取り扱うようになってきているが、このように、その萌芽(機会費用の削減というソリューション)がビジネスの立ち上げの時期から存在していたということは興味深いことと言えよう。
- 20) 米国では、インターネットを経由して多数の企業が一緒に利用して、安く電子調達の利点を得ようとするビジネスポータルサイト群が、中小企業向けの B2B サービスとして現れてきている。その中で、企業がその内部で消費する財、つまり間接財やサービスを主に扱っているものは、ビジネスハブと呼ばれている。この業界は、当初は「物品販売」が主であったが、現在では「コンサルティング・専門サービス」へと多角化してきている。後者には、ウェブサイト構築や販促キャンペーン、情報ネットワークの構築、さらには経理や財務、福利厚生、法務、印刷などの種々のサービスが含まれている(小池良二著、『第二世代 B2B』、インプレス、2001 年)
- 21) アスクルでは、早くから情報技術を活用して、顧客のニーズの抽出と変動をつかまえようとしてきた。
- 22) アスクルでは以下のようなサービスを提供している(ホームページ参照)。
①プリントオンデマンド：社名ロゴ入りの封筒や名刺、印鑑などのオリジナル事務用品作成サービス、
②パソコンショップ：パソコンや周辺機器の購入からネットワーク環境の構築まで、様々な PC 関連サービスを提供する「アスクルパソコンショップ B2B MART」

のインターネット上での運営。B2B MARTでは、見積・相談コーナー「e-SOLUTION」、新品お買い得品コーナー「e-SELECTION」、新品PCオークションコーナー「e-AUCTION」等がある。③「アスクルインターネットショップ」では、「オフィスに必要なもの全てがそろろう」ことを目標に、カタログにはない文具の取り寄せや書籍（アスクルブックカフェ）・パソコンなどの販売や仕事に便利なサービスを提供する。④オフィスの損害保険サービス、⑤オフィス引越しサービス：大手引越会社と提携し、引越しだけでなく、物件探しなどのトータルサービス、⑥PC見積・ネットワーク構築サービス、⑦Webマイカカタログ：よく注文する商品を登録しておき、必要なときに簡単に繰返し発注が出きる機能、⑧予算管理サポート機能：予定購入額をあらかじめ設定しておけば、発注オーバーを連絡するサービス、⑨定期配送サービス：希望の商品を希望の数量で定期的に配送、⑩発注部署・担当者確認機能：発注の際に商品のコメント欄担当者などの入力ができ納品書での確認が可能なサービス、⑪Webコミュニティの運営：オフィスライフに役立つ情報を顧客同士で交換できるコミュニティの運営。

23) ホリオーク/サガートは、「アナロジーとは、思考を拡張するものであって、思考に置き換わるものではない。しかし、目立ちやすいアナロジーに頼り、大切な問題・判断・説明を深く考えることをおろそかにしがちである。」(p. 220)と述べているが、置き換えコピーでは、その傾向がいつそう強まるものと考えられる。

24) 本事例のように企業と顧客との関係だけではなく、より包括的な分析をすればより多くの組織の提示するベースを考慮に入れる必要がある。

25) ただし、従来の市場であれば、価格と販売量という限られた情報だけで、相互の理解がなされていた。それは、新しい現象や産業が出現しないか、あるいは出現したとしても比較的遅い速度でかつ他の産業でなされてきた活動をそのまま置き換えて立ち上げるため、アナロジー的な理解の必要性はなかったといえる。

26) このことを発展させると、現段階では、単なるアイデアにしかすぎないが、アナログカルグロース（類推的成長）という概念にたどり着く。それは、相互アナロジー的作用に関係者が関わりながら、産業の成立と成長および個々の企業の誕生と成長が同時に起こっていくことを意味する。顧客と企業、企業と企業がアナログカルに、他をベースにしたり、ターゲットにしたりしあいながら、それを踏まえてあるいはそれを超えて、互いが成長していくさまを指し示す概念である。既にターゲット領域が確定されている産業や企業は、このような成長はあまり発生しないと考えられる。しかし、時には、ある企業の新製品の発売により企業間のベースとターゲット交流が始まることによって、あるいは今まで顧客との間に障壁がいくつか存在していた業界においてそれが取り除かれ、顧客がもつベースが企業のベースと直接混じり合うことによって、この種の成長が起こるかもしれない。

参考文献

和文文献

アスクル社ホームページ, <http://www.askul.co.jp>
井関利明, 緒方知行(2001)『アスクル——顧客とともに“進化”する企業——』PHP研究所。

HRインスティテュート(2001)『ビジネスプラン策定シナリオ』かんき出版。

国領二郎(1999)『オープンアーキテクチャー戦略』ダイヤモンド社。

クィンドレン, ルーサン(2000)『リアル・ストーリー・オブ・ベンチャー・キャピタリスト』ネットイヤーパブリッシング(Quindlen, R., 2000, *Confessions of Venture Capitalist*, Warner Books)

小島工(2001)『空間市場における歪み開発集中モデル——中小製造業のための空間市場開発向け企業行動モデル——』『ビジネスモデル学会シンポジウム予稿集』(ビジネスモデル学会)。

白井宏明(2001)『ビジネスモデル創造手法』日科技

- 連。
- 鈴木宏昭 (1996) 『類似と思考』 共立出版株式会社。
- スペクター, ロバート (2000) 『アマゾン・ドット・コム』 日経 BP 社 (Spector, R., 2000, *Amazon.com : get big fast*, Harper Business)
- ダベンポート, ブルサック (2000) 『ワーキング・ノレッジ』 生産性出版 (Davenport, T., & L. Prusak, 1998, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press)
- 寺本義也, 岩崎尚人 (2000) 『ビジネスモデル革命』 生産性出版。
- デル, マイケル (1999) 『デルの革命』 日本経済新聞社 (Dell M. with C. Fredman, 1999, *Direct from Dell : Strategies that Revolutionized An Industry*, Harper Business)
- ノーマン, D. A. (1996) 『人を賢くする道具—ソフト・テクノロジーの心理学』 新曜社認知科学選書 (Norman, D. A., 1993, *Things that make us smart : defending human attributes in the age of the machine*, Addison-Wesley)
- 野口吉昭編 (2000) 『ビジネスモデル構築 7 つのコンセプト』 かんき出版。
- ハメル, ゲイリー (2000) 『リーディング・ザ・レボリューション』 日本経済新聞社 (Hamel, G., 2000, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press)
- 原田保編著 (2001) 『IT 時代の先端ビジネスモデル』 同友館。
- ホリオーク, キース/ポール・サガード (1998) 『アナロジーの力』 新曜社 (Holyoak, K. J., and P. Thagard, 1995, *Mental Leaps : Analogy in Creative Thought*, MIT Press)
- 森本博行 (2000) 『eカンパニーのビジネスモデル』 『ダイヤモンドハーバードビジネス』, pp. 66-81。
- 吉田孟史 (2001) 『起業者のビジネスモデルと認知地図——予備的考察——』 『大阪大学経済学』 第 51 巻第 2 号, (大阪大学経済学部), pp. 60-77。
- 吉原賢治 (2000) 『ビジネスモデル入門』 工業調査会。
- ロジャース, E. M., (1990) 『イノベーション普及学』 産能大学出版部 (Rogers, E., 1983, *Diffusion of Innovation, 3rd Edition*, Free Press)
- 英文文献
- Davis, M. S. (1971), "That's interesting : Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology", *Philosophy of the Social Sciences*, 1 : pp. 309-344.
- Eden, C. (1989), "Using Cognitive Mapping for Strategic Options Development and Analysis (SODA)", in J. Rosenhead (ed.), *Rational Analysis for a Problematic World*, John Wiley & Sons, (イーデン, C., 1992, 『戦略的代案開発分析のための認知地図』, J. ローゼンヘッド編, 木島恭一監訳 『ソフト戦略思考』 日刊工業新聞社)
- Heijden, Kees van der. (1996), *Scenarios : the art of strategic conversation*, John Wiley & Sons (ハイデン, ケース, 西村行功訳, 1998, 『シナリオ・プランニング』 ダイヤモンド社)
- (名古屋大学経済学研究科)