

ビジネスモデルと戦術の相互補完性 —戦略から戦術へのパラダイムシフト—

1. はじめに

経営学において、戦術は戦略と比べてほとんど議論されてこなかった (Haubro et al, 2015)。しかし、企業経営の実践において、戦術は重要な役割を果たす。そもそも企業は、戦略やそれを体現したビジネスモデルを、そう簡単に変えることはできない (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)。戦略やビジネスモデルは、日々の経営における前提条件のようなものであり、多くの学術研究や著書がいうほど、容易に変更できるものではないのである (Johnson, Christensen & Kagermann, 2009; 三品, 2007)。

この意味では、むしろ、実践的な経営において議論すべきは、戦術である。戦術というのは、価格、広告または R&D の強化、製品の軽微な変更といった、具体的な行動や施策を意味する。これまで、戦術という概念は、学術的にあまり注目されてこなかったが、実務においては、既存の戦略やビジネスモデルを前提にした上で、変更することが可能な要因とされている。

一方、学術研究では Haubro et al. (2015) が My Fashion Outlet というアパレル小売店企業のケーススタディを通して、戦術的な選択により、2009年から2012年の間に収益が250%増加させたということを示し、戦術的選択の重要性を主張している。そして、戦術はビジネスモデルが生み出した価値を最終的に決定づけることから、既存のビジネスモデルとの相互作用を通じて、価値の大きさを左右する要因であると言える。(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)

そこで我々は、ビジネスモデルと戦術の組み合わせ、すなわちコンフィギュレーション注目して企業の業績との関わりを探っていくことにする。

調査対象は、一度基本的な戦略を定めてビジネスモデルを構築すると、容易には変更することができない業界の典型として、情報通信業界を選んだ。情報通信業界には、基本的なビジネスモデルが2つある。1つは特定顧客に高付加価値のシステムを提案して収めるオンプレミス型のビジネスモデル

であり、もう1つが不特定多数にクラウドサービスによって標準化されたサービスを提供する SaaS 型である。高付加価値の製品開発にしても、標準化されたクラウドサービスにしても、主要なサービス・製品というのはビジネスモデルの構造を反映したものであり、戦略的な決定によって一度作りあげてしまうと、容易には変更することができない。しかし、戦術レベルであれば、その製品・サービスに対して工夫する余地は残されている。実際、情報通信業界では、それぞれの構造的な強さを強化したり、弱さを補完するような戦術的な工夫がなされたりしている。情報通信産業は、既存の戦略とビジネスモデルという制約がある中で、どのように業績を高めていくのかという課題について示唆を得るために適切な業界であると考えられる。

研究手法としては、要因がそれぞれ独立して結果に影響を与えているという前提がある統計分析とは異なり、要素間の相互作用を検討できる QCA という手法を用いる。そして、高業績につながるビジネスモデルと戦術の組み合わせを導出する。また、なぜそのような相互依存性があるのかを解き明かすために、対象企業 8 社や投資家 1 名にインタビュー調査を行い、発見したコンフィギュレーションの経済的な合理性を明らかにする。

2. 先行研究

2.1 戦術の重要性

経営学において、従来は戦略やビジネスモデルが主に重視されてきた。しかし、既存の事業を経営していくという脈絡でもっと注目されるべきは戦術であると我々は考える。そもそも、戦略は企業の根本的な方針であるため、戦略を変更するのは、多大なコストがかかる (Porter, 1985; 三品, 2007)。また、ビジネスモデルを変更することも決して簡単ではないと言われている (Johnson, Christensen & Kagermann, 2009)。このように、戦略とそれを体現したビジネスモデルは、日々の経営における前提条件のようなものであり、多くの学術研究や著書がいうほど、容易に変更できるものではないのである。

そこで注目されるべきが戦術という選択肢である。大局的・長期的な戦略だけが企業の業績を左右するわけではない。戦術は変更が比較的容易な上に、変更にあたって費用もかからない(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)。それゆえ、企業経営の現場においても戦術レベルでの工夫や変更によって業績の向上が図られている。しかも、この戦術が企業の業績を左右するという分析結果もある。Haubro et al. (2015) は My Fashion Outlet というアパレル小売店企業のケーススタディを通して、戦術的な選択によって、2009年から2012年の間に収益が250%増加したということを示し、戦術的選択の重要性を主張している。また Welbeck (2013) は、ガーナの携帯電話業界においてアンケートをもとにした統計分析を行い、4つの顧客関係に関する戦術が顧客ロイヤリティに影響すると実証した。さらに Rehman, Shareff & Ishaque (2012) も、顧客との関係についての戦術が、重要な概念であると主張した。

Casadesus-Masanell & Ricart (2010) は最終的に価値創造と価値獲得を決定する、戦術の重要性を強調することで、これまで明確に定義されていなかった戦略・ビジネスモデル・戦術を初めて体系的に整理した。たとえ、経営者本人が「戦略」という言葉を口にしていても、その決定や変更は実際には「戦術レベル」であったりもする。我々のインタビューにおいてもこの傾向は認められ、必ずしも大局的・長期的な計画でない計画・方策や実行手段についても戦略として語られる場合が少なくなかった。そこで、本研究では、Casadesus-Masanell & Ricart (2010) が提示したフレームワークを用いて、ビジネスモデルと戦術の分析を進めていくことにする。

2.2 Casadesus-Masanell & Ricart (2010) のフレームワーク

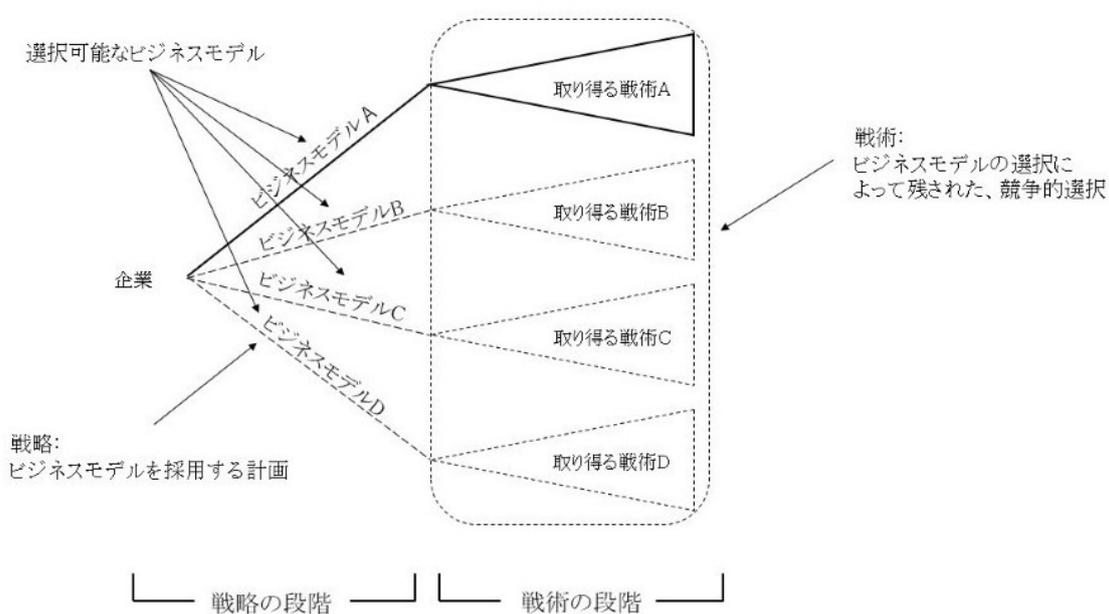
Casadesus-Masanell & Ricart (2010) は、戦略、ビジネスモデル、そして戦術の概念を統合して、体系的なフレームワークを提示した。以下が戦略、ビジネスモデルならびに戦術の定義である(pp.197-204)。

- 戦略は、企業が市場で競争するためのビジネスモデルの選択に関する計画である。

- ビジネスモデルは、会社のロジック、運営方法、および利害関係者にとっての価値の創造方法で、戦略を映し出したものである。
- 戦術は、企業が採用することを選択したビジネスモデルによって、企業に開かれた残りの選択肢である(open residual choice)

以下に、戦略、ビジネスモデルそして戦術について説明した図を示す。

図表 1：戦略とビジネスモデルと戦術についてのフレームワーク



Casadesus- Masanell & Ricart (2010, p.204)より引用。

図 1 を具体的に説明する。起点に企業があり、この企業はビジネスモデル A から D を選択可能である。どのビジネスモデルを選択するかを戦略とし、企業から伸びる線で示されている。そして、戦略の結果、選択されたビジネスモデルによって、企業に残された取り得る選択肢を戦術とし、ビジネスモデルの線から伸びる三角形の範囲に存在すると示されている。仮にビジネスモデル A を選択する戦略(実線)をとった場合、ビジネスモデルは A に決まる。その後に、取り得る残りの選択肢が、「取り得る戦術 A」(実線の三角形)の範囲に存在すると示されている。

つまり、戦略を実現化したものがビジネスモデルであり、戦略とビジネスモデルは表裏一体である。そして、ビジネスモデルの選択によって、残りの取り得る戦術は変わってくる。

3. 調査課題 (RQ:リサーチクエスチョン)

それでは、ビジネスモデルと戦術の関係にはどのようなものがあるだろうか。研究の蓄積が十分でないため、確証をもって提示することはできないが、少なくとも「ビジネスモデルの強みを強化する戦術」と「ビジネスモデルの弱みを補完する戦術」が考えられる。

Bohnsack & Pinkse (2017)は、Casadesus-Masanell & Ricart (2010)のフレームワークに基づき、電気自動車業界の企業を対象にした事例研究から、ビジネスモデルを再構築する戦術として、強化と補完があると述べている。¹

ビジネスモデルの構造的な強みを強化するのか、あるいはその構造的な弱みを補完するのかという視点は、地域や業種を超えた基本的な考え方であり、現場の経営者に対して実践的な示唆を与えうるものである。必ずしも学術的にユニークだとはいえないが、実証的な研究がほとんどない状況においては有効な一歩となりうる。

そこで我々は、戦術とビジネスモデルの組み合わせを検討する際に、「強化」と「補完」の区別を軸に企業成果との関連について調査研究を進める。具体的には、戦略とビジネスモデルの構造が明確な情報通信業界に注目し、オンプレミス型と SaaS 型という主に 2 つのビジネスモデルが存在する情報通信業界を対象絞った上で、ビジネスモデルとそれを強化する戦術と補完する戦術のどちらの組み合わせが高い業績を生み出すのか明らかにする。

¹ Bohnsack & Pinkse (2017) においては戦術は強化、補完、カップリングの3つがあると言われているが、カップリング戦術については最先端技術を用いて新たな価値を提供する戦術であり、存在の有無が業界によって限られるため一般的な戦術ではないと判断した。

4. リサーチデザイン

従来、業績との因果関係を導く手法として、回帰分析や共分散構造分析のような因果モデルを用いた統計分析が用いられてきた。しかし、横山(2017)は、要因が独立して結果に影響を与えているという統計分析の基本的前提が、リサーチ課題によっては妥当ではない場合があると指摘する。今回我々は、ビジネスモデルと戦術の組み合わせ方それ自体が、どのように業績に影響を及ぼすのかということをも明らかにしたいため、統計分析は結果を導出する手法として適切でないと判断した。

一方で、田村(2015)によると、QCA分析という手法は、要因間の複雑な相互作用を検討できるという。そこで本研究では、ビジネスモデルと戦術の組み合わせを検証するためQCA分析を用い、企業成果に影響を与えるコンフィギュレーションを導出する。

研究の手順として、まず、企業成果に影響を与えると考えられるビジネスモデルと戦術という原因条件をもとにQCA分析を行う。そして、その因果を明らかにするために、東証マザーズ上場企業8社、投資家1名に半構造化インタビュー調査を行うことにする。

4.1 対象企業

本研究では、2019年9月時点で東証マザーズに上場している、システム開発企業で、1事業の事業割合が60%以上を占める34社を対象とした。

調査対象として、東証マザーズ上場企業を選定した理由は2つある。1つ目は、有価証券報告書が開示されているため、外部から経営指標の確認が可能であるためである。2つ目は、東証マザーズは、ベンチャー企業向けに開設されている市場であり、事業の多角化が進んでいないため、中核事業のビジネスモデルが明確で、判断しやすいと考えたためである。Zott & Amit(2008)においても、ベンチャー企業は、取引が少なく、パートナーも少ないためビジネスモデルの説明と測定が容易であると言われている。

そして、システム開発企業に絞ったのは、一度ビジネスモデルを選択する

と変更するのが難しい業界であり、戦術との組み合わせをみる意義があると判断したからである。この業界の 2 つのビジネスモデルの特徴を図表 2 に示す。基本的なビジネスモデルが特定顧客にコンサルティングによって高付加価値のシステムを提供するオンプレミス型と、クラウドサービスによって不特定多数に標準化されたサービスを提供する SaaS 型に分けられる。そして、これらのビジネスモデルは、収益構造についても明確に異なる。オンプレミス型はシステム提供時の 1 回で大きな収益を上げる売り切りであり、SaaS 型はサービス使用期間にわたって継続的に少額の収益を得る月額課金型である。そして、コスト構造についても以下のように明確に異なる。上記から、コスト構造や収益のあげ方について、制約が多く存在することがわかり、戦術との組み合わせを見る上で適している業界であると判断した。

図 2: オンプレミス型と SaaS 型のビジネスモデルの特徴

	オンプレミス型	SaaS型
サービスの特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ごとに高付加価値のシステムを顧客企業に導入して提供 ・カスタマイズ性が高く、使い勝手の良さがある ・顧客が支払う導入費用が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・不特定多数の顧客に標準化された共通のシステムをクラウドを経由して提供 ・カスタマイズ性が低く、使い勝手が悪い可能性がある ・顧客が支払う導入費用が低い
コスト構造	<ul style="list-style-type: none"> ・サーバーを所有するため固定費が高い ・システム導入ごとに製品開発コストがかかる 	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウドを利用するため固定費が低い ・システム導入ごとに製品開発コストかからない
収益化	<ul style="list-style-type: none"> ・1回で多額の収益をあげる売り切り型 ・初期投資を回収するまでの期間が短い 	<ul style="list-style-type: none"> ・継続的に少額の収益をあげる月額課金型 ・初期投資を回収するまでの期間が長い

その上で、ホールディングス企業を除外した。ホールディングス企業は配当金を主な収益源としており、他の企業と収益形態が異なると判断したためである。

さらに、売上構成比において 60%以上の事業を有する企業を、中核事業の判断可能な企業として絞り込んだ。この数値は、加護野 (2004) における多

角化戦略をとる企業が中核事業を持つと言える基準の 70%という数値を参考にし、本研究の対象企業数を鑑みて採用した。

以上の過程を経て 34 社を調査対象とする。

4.2 分析手法

本稿では、企業成果に影響を与える、情報通信業界のビジネスモデルと戦術のコンフィギュレーションを明らかにする。

それに適した分析手法として QCA 分析という分析手法を用いる。QCA とは、Ragin (1987) によって提唱され、ある結果がどのような原因条件によって生じているかを分析する手法である。この QCA 分析は、*Academy of Management Journal* を始めとする海外トップジャーナルでも用いられている手法である。回帰分析に代表される定量的分析手法が確率論、統計学、線形代数によって特徴づけられるのに対し、QCA では、集合論やプール代数を用いて分析を行うため、大きく性質が異なる分析手法である(森,2016)。

QCA の特徴として 2 点あげる。1 点目は、結合因果性を分析できる点である。結合因果性とは単独では「結果」は出せないが他の個別条件と組み合わせると「結果」を生み出すことができるというものである(田村, 2015)。

2 点目は、非対称的因果関係を分析できる点である (Schneider & Waemann, 2017)。非対称的因果関係とは、結果を生じさせる要因の組み合わせと、生じさせない要因の組み合わせが異なるため、それぞれ別に分析する必要があることを意味する(小本,2019)。つまり、高業績と低業績を生み出すコンフィギュレーションが異なるということである。

したがって、我々は、ビジネスモデルと戦術という要因の相互補完性を明らかにするために最も適した手法である QCA 分析を用いることとする。

ただ、QCA は比較的新しい研究手法であり、分析手続きや解釈など未確定の部分が残っている点には留意が必要であるといわれている(Thomann & Maggetti, 2017)。そこで我々は、QCA 分析に詳しい早稲田大学ビジネススクールの清水たくみ准教授から専門的な助言を得ることで、本研究の分析

プロセスの妥当性を担保した。

4.3 原因条件

4.3.1 ビジネスモデル

我々は Casadesus-Masanell & Ricart(2010) が用いた Baden-Fuller & Mangematin (2010) のビジネスモデルの分類方法を参考にしてシステム開発企業のビジネスモデルを 2 つに分けた。1 つ目はオンプレミス型で、特定顧客に高付加価値のシステムを提案して収めるモデルである。2 つ目は SaaS 型で、クラウドサービスによって不特定多数の顧客に標準化されたサービスを月額で提供するモデルである。よって、原因条件としてビジネスモデルはオンプレミスと SaaS の 2 つを用いる。

そして、これら 2 つのビジネスモデルにも、強みと弱みが存在する。オンプレミス型は、カスタマイズ性が高く、使い勝手の良さがあるため、強みとしてスイッチングコストが高い点が挙げられる。また弱みは、顧客の導入費用が高い点である。

一方、SaaS 型は、強みとして顧客の導入費用が低い点があげられる。また、弱みは、カスタマイズ性が低く、使い勝手が悪い可能性があり、他社の製品に代替される可能性が高いということである。

4.3.2 戦術

ではこのような強み・弱みが存在するシステム開発企業における 2 つのビジネスモデルを、補完・強化する戦術とは具体的にどのような戦術なのだろうか。Reinartz, Thomas & Kumar(2005) は、企業のリソースを顧客獲得に割り当てるのか、既存継続に割り当てるのかは、企業の戦略的優位性のために重要であり、収益の側面に大きな影響与える可能性があると示した。

また、対象企業へのインタビューを行った結果、システムを販売するうえで、顧客と継続して取引することに注力するのか、拡販することで新規顧客

を獲得することに注力するのは重要な選択であるという話をオンプレミス企業・SaaS企業の8社から聞くことができた。

具体的に、オンプレミス型の継続戦術とは既存の顧客に対してオプション販売や保守運用をすることで関係性を継続させることに注力することで、拡販戦術とは、標準化してコストを下げ、幅広い顧客に製品を提供することである。そして、SaaS型の継続戦術とは、製品導入後に顧客満足度を上げるための継続的なコンサルティングを行い、サービスの改良を行い継続して製品を利用してもらうことに注力することで、拡販戦術はサービス群の拡充や積極的な営業活動を行うことによって多くの顧客に提供することである。

これらの戦術がどのようにビジネスモデルを補完・強化しているのだろうか。オンプレミス型は、高価格という弱みがある。拡販戦術をとると、標準化して価格を下げることで高価格という障壁をなくすことができ、弱みを補完するといえる。また、オンプレミス型にはスイッチングコストが高いという強みがあり、継続戦術をとると、既存顧客への保守・運用等を強化することで顧客満足度を高めることができるため、スイッチングコストをさらに高め、強みを強化するといえる。一方で、SaaS型は他社の製品に代替される可能性が高いという弱みがある。継続戦術をとると、顧客満足度を上げて継続率を向上させ、代替される可能性を少なくすることができるため、弱みを補完するといえる。また、SaaS企業は低価格であるという強みがあり、拡販戦術をとると、新規顧客を開拓し多くの顧客に販売することでさらにコストを抑えることができるため、強みを強化するといえる。

4.3.3 事業規模

我々は、対象を東証マザーズ上場企業に絞っている。しかし、東証マザーズ上場を果たしている企業の中でも、事業規模は大きく異なる。実際、インタビューによると、事業規模が小さい場合は、取り得る戦術も限られるという。そして、我々は、売上高によって、事業規模を分けることで、原因条件に含めることとする。

4.4 従属変数

東証マザーズに上場している企業が何を経営の成果と捉えているのか、対象企業や投資家へのインタビューを基に明らかにした。その際に、経営成果の指標として、利益率と成長率の双方が重要であるということが分かった。そこで、本研究においては、①利益率②成長率の2つを従属変数として採用する。それぞれの定義は以下の通りである。

①利益率：過去3年間で企業が営業、管理活動によって平均どれほど収益を上げたかの指標（過去3年間の営業利益/過去3年間の売上高）

②成長率：過去3年間で企業がどれほど売上高を増加させたかの指標（過去3年間の売上高成長率の平均）

4.5 計測尺度とデータのキャリブレーション

4.5.1 計測尺度

本研究が対象とする企業のビジネスモデルは、有価証券報告書を始めとするIR資料を基に判断した。当該ビジネスモデルが、顧客にカスタマイズしたシステムを主に納入時の1回払いで提供していた場合はオンプレミス型であるとした。そしてインターネットを経由し、標準化されたサービスを月額で提供していた場合、SaaS型であると判断した。具体的には、オンプレミス型は「受託開発、売り切り、販売後永続的に使用できるライセンス」といった記述があるかどうか、SaaS型は「クラウドで提供、継続的な収益を得る、月額課金型」といった記述があるかどうかを判断基準とした。

戦術については、有価証券報告書を始めとするIR資料を基に2段階で判断した。1段階目は、有価証券報告書に拡販又は継続に関する戦術の記載があった場合である。自社の製品サービスをより多くの顧客に利用してもらうことに力を入れていた場合は拡販戦術であるとした。オンプレミス型であれば、「標準化されたソフトウェア販売、新規契約件数向上のための販売促進

活動」といった記述があるかどうかで判断した。SaaS 型の場合、「マーケティング活動の強化、新規契約数向上のための販売促進活動」といった記述があるかどうかを判断基準とした。一方、継続戦術の判断はオンプレミス型の場合、「保守・運用・コンサルティングサービスの強化、案件の継続受注」といった記述があるかどうかで判断した。SaaS 型であれば、「解約率を抑えるためのコンサルティング、既存顧客企業との長期にわたる関係構築」といった記述があるかどうかを判断基準とした。

そして 2 段階目は、どちらの戦術に対する記述もあった場合、又はどちらに関する記述もなかった場合である。この場合は、取引先別売上比率のデータをもとに判断した。具体的には、50%以上が数社で占められていた場合、その顧客から継続的に収益を得ているとして継続戦術、それ以外の場合は拡販戦術とした。

また、事業規模の判断については、Greckhamer, et al. (2008) に従い、年間売上高を指標として用いる。

これらの判断は、全て学部生 4 人でクロスチェックをして行った。また、ランダムで選んだ企業については大学院生と指導教員ともクロスチェックを行い、我々の結論と一致したことを確認した。

4.5.2 キャリブレーション

QCA 分析においては、集合の概念が中心にある。集合に属するか判断する場合、区分が可能ならば、属する企業には「1」、属さない企業には「0」の値を付けることで、区分が可能である。このように、「1」または「0」の 2 値の変数に割り振る必要があるため、2 値間に中間点(クロスオーバーポイント)を設定する必要がある、その作業をキャリブレーションという。本研究のキャリブレーションは次のように行った。

ビジネスモデルに関してはオンプレミスと SaaS という 2 つのビジネスモデルがあるとして変数を設定する。企業のビジネスモデルはどちらかを必ず選択するとして、オンプレミスのビジネスモデルと判断した場合は「1」、SaaS のビジネスモデルだと判断した場合は「0」となる値を割り当てた。

また、戦術については、システム開発企業の拡販と継続という 2 つの戦術があるとして変数を設定する。企業の戦術はどちらかを必ず選択するとして、継続の戦術を取っていると判断した場合は「1」、拡販の戦術を取っていると判断した場合は「0」となる値を割り当てた。

事業規模のキャリブレーションは、対象企業の事業ごとに売上高 3 年分の平均値を出し、その数値が 34 社全体の平均値より高い場合は「1」、平均値よりも低い場合は「0」となる値を設定した。

本研究における従属変数である企業成果については、次の通りである。まず、利益率の指標である営業利益率は、対象企業の事業ごとに営業利益率 3 年分の平均値を算出し、その数値が 34 社全体の平均値より高い場合は「1」、平均値よりも低い場合は「0」となる値を割り当てた。そして、成長率の指標である売上高成長率については、対象企業の事業ごとに売上高成長率 3 年分の平均値を算出し、その数値が 34 社全体の平均値より高い場合は「1」、平均値よりも低い場合は「0」となる値を設定した。

上記の事業規模と企業成果に関して、全サンプル数の平均値をクロスオーバーポイントに設定したのは、Fiss (2011)を参考にし、これに従ったためである。

また、QCA の場合、各原因条件と結果が独立した関係でなければならない。そのため、これらの変数の記述統計と相関関係を示したものを以下に記す。この表から各原因条件と結果に相関関係はなく独立したものであることが言える。

図表 3：各変数の記述統計と相関関係

変数	記述統計					相関係数				
	平均	標準偏差	最大値	最小値	中央値	1	2	3	4	5
1. ビジネスモデル	0.5	0.51	1	0	0.5	1.00				
2. 戦術	0.53	0.51	1	0	1	0.00	1.00			
3. 事業規模	1,714,245	1,547,185	6,975,785	223,098	1,134,382	0.20	0.14	1.00		
4. 業績(営業利益率)	8.43	15.8	40.61	-31.45	8.6	-0.09	-0.14	0.00	1.00	
5. 業績(売上高成長率)	28.81	29.95	108.07	-12.18	17.16	-0.14	-0.30	-0.15	-0.24	1.00

注：事業規模の単位は「千円」。業績は「%」である

5. 結果

5.1 不完備真理表と完備真理表

上記の手順で得られたデータを用いて高い営業利益率、低い営業利益率、そして高い売上高成長率、低い売上高成長率をそれぞれ結果とする真理表アルゴリズム分析を行った。

具体的には分析から得られた不完備真理表をもとに提示された条件の組み合わせの妥当性を PRI 整合性のスコアを用いて判断する。PRI 整合性とは、各条件の組み合わせパターンが結果の集合にどの程度含まれているかの指標である。今回は Ragin (2008) が提唱する 0.75 という基準を採用し、それよりも大きければ 1、小さければ 0 とし結果の欄にそれぞれ数値を割り振った。本研究における完備真理表が以下である。

図表 4: 営業利益率に関する完備真理表

原因条件			結果	企業数	素整合性	PRI整合性
ビジネスモデル (オンプレミス)	戦術 (継続)	事業規模	営業利益率 (高業績)			
0	1	0	0	7	0.57	0.57
1	1	0	0	7	0.43	0.43
0	0	0	0	6	0.67	0.67
1	0	0	0	5	0.4	0.4
1	0	1	1	3	1	1
0	0	1	0	2	0.5	0.5
0	1	1	0	2	0.5	0.5
1	1	1	0	2	0	0

原因条件			結果	企業数	素整合性	PRI整合性
ビジネスモデル (オンプレミス)	戦術 (継続)	事業規模	営業利益率 (低業績)			
0	1	0	0	7	0.43	0.43
1	1	0	0	7	0.57	0.57
0	0	0	0	6	0.33	0.33
1	0	0	0	5	0.6	0.6
1	0	1	0	3	0	0
0	0	1	0	2	0.5	0.5
0	1	1	0	2	0.5	0.5
1	1	1	1	2	1	1

図表 5: 売上高成長率に関する完備真理表

原因条件			結果	企業数	素整合性	PRI整合性
ビジネスモデル (オンプレミス)	戦術 (継続)	事業規模	売上高成長率 (高業績)			
0	1	0	0	7	0.14	0.14
0	0	0	0	6	0.5	0.5
1	1	0	0	6	0.5	0.5
1	0	0	0	5	0.2	0.2
0	0	1	0	3	0.33	0.33
1	0	1	0	3	0.33	0.33
1	1	1	0	3	0.33	0.33
0	1	1	1	2	1	1

原因条件			結果	企業数	素整合性	PRI整合性
ビジネスモデル (オンプレミス)	戦術 (継続)	事業規模	売上高成長率 (低業績)			
0	1	0	1	7	0.86	0.86
0	0	0	0	6	0.5	0.5
1	1	0	0	6	0.5	0.5
1	0	0	1	5	0.8	0.8
0	0	1	0	3	0.67	0.67
1	0	1	0	3	0.67	0.67
1	1	1	0	3	0.67	0.67
0	1	1	0	2	0	0

5.2 分析結果の概要

完備真理表を用いて標準分析(standard analysis)を行った結果、高業績につながる要素に関しては2つのコンフィギュレーション、低業績につながる要素については3つのコンフィギュレーションが検出された。

分析の妥当性について見てみると、高業績につながるコンフィギュレーションの解整合性はそれぞれ高い値となっている。解整合性とは解全体の整合度のこと、その条件を持つ企業の何%が結果に当てはまるかということである。つまり十分条件である度合いを指している。このスコアは0.75もしくは0.80を基準とする場合が多い(Ragin, 2008; Fiss, 2011)。分析結果の解整合性の値は1である。これは結果の条件に当てはまる企業の100%が高業績であるということを示している。そのため2つの条件組み合わせの妥当性は高いと言える。

しかし、解被覆度は0.17と0.15となり、QCAを用いた先行研究と比べるとやや低い数値となった。解被覆度とは結果の集合に属する事例のうちで解式を示す事例が占める割合のことである。したがって、高業績の企業のうちそれぞれ17%と15%が解式によって説明されるということである。これは今回結果で得られた条件以外でも、高業績につながる事例も数多くあることを示しており他の条件の組み合わせも存在することを示している。したがって今後の研究では今回の原因条件以外の他の条件も考慮する必要性があると考えられる。

低業績につながるコンフィギュレーションについて、総整合性は1.0と0.8となり高業績と同様、妥当な値となった。また、解被覆度は0.13と0.45となり先行研究と比べると、売上高成長率のコンフィギュレーションは妥当であるが営業利益率につながる値は低い水準となった。

以下では具体的に組み合わせの内容を見ていく。

図表 6:高業績と低業績のコンフィギュレーション
(営業利益率と売上高成長率)

配置	高業績 (営業利益率)	低業績 (営業利益率)	高業績 (売上高成長率)	低業績 (売上高成長率)	
	1	2	3	4	5
ビジネスモデル (オンプレミス)	●	●	○	○	●
戦略 (継続)	○	●	●	●	○
事業規模	●	●	●	○	○
整合性	1.0	1.0	1.0	0.86	0.80
表被覆度	0.17	0.13	0.15	0.27	0.18
固有被覆度	0.17	0.13	0.15	0.27	0.18
解整合性	1.0	1.0	1.0	0.80	
解被覆度	0.17	0.13	0.15	0.45	

注：●は存在条件を表し、○は不存在条件を表す

5.3 高業績に関する分析結果

第 1 のコンフィギュレーションは(1)オンプレミス型のビジネスモデルであり(2)拡販の戦略を取っており(3)事業規模が大きいという条件の組み合わせである(図 6 の 1)。

第 2 のコンフィギュレーションは(1) SaaS 型のビジネスモデルであり(2)継続の戦略を取っており(3)事業規模が大きいという条件の組み合わせである(図表 6 の 3)。

これらの結果から、高業績を実現するには事業規模が大きい上で、ビジネスモデルの弱みを補完する戦略を取った場合であるということが示されている。よって、事業規模が大きい場合、ビジネスモデルの強みを強化する戦略よりも、ビジネスモデルの弱みを補完する戦略を採った方が利益率や成長率という企業成果が高くなることが分かった。

5.4 低業績に関する分析結果

続いて、低業績に関する分析結果について述べていく。低業績につながる第 1 のコンフィギュレーションは、(1)オンプレミス型のビジネスモデルで

あり(2)継続の戦術をとっており(3)事業規模が大きいという条件の組み合わせである(図表 6 の 2)。

このコンフィギュレーションを見てみると、ビジネスモデルの強みを強化する戦術をとると、事業規模が大きい場合であっても、企業成果が低くなるということが示されている。

第 2 のコンフィギュレーションは(1) SaaS 型のビジネスモデルであり(2)継続の戦術をとっており(3)事業規模が小さいという条件の組み合わせである(図表 6 の 4)。

第 3 のコンフィギュレーションは(1)オンプレミス型のビジネスモデルであり(2)拡販の戦術をとっており(3)事業規模が小さいという条件の組み合わせである(図表 6 の 5)。

第 2、第 3 のコンフィギュレーションを見てみると、オンプレミス型も SaaS 型も、ビジネスモデルを補完する戦術をとったとしても、事業規模が小さい場合、企業成果が低くなるということが判明した。

6. 考察

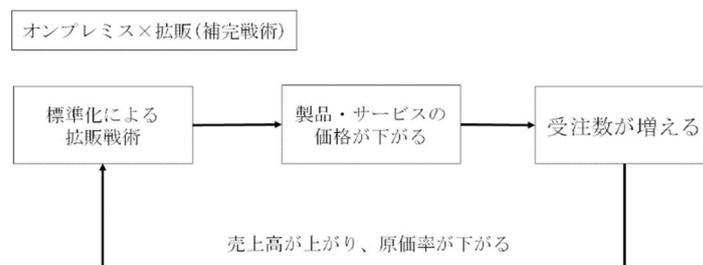
本研究では、Casadesus-Masanell & Ricart (2010)によって提唱された戦術という概念を用いて、情報通信業界を対象に QCA 分析を行い、企業成果に影響を与えるビジネスモデルと戦術のコンフィギュレーションを明らかにした。その結果、事業規模が大きい場合、オンプレミス型は拡販、SaaS 型は継続という、ビジネスモデルの弱みを補完する戦術をとると高業績につながるというコンフィギュレーションが存在することを明らかにした。

では、なぜ補完戦術が良いのだろうか。インタビュー調査の結果、ビジネスモデルの弱みを補完する戦術をとると、好循環が生まれるということがわかった。好循環はビジネスモデルの定義の一部ではないが、成功するための重要な要素になる可能性があると言われている(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)。

まず、オンプレミス企業が補完する戦術を取った場合、どのような好循環を生み出すのか記述する。オンプレミス企業の場合、図表 7 のように、標準

化して拡販しやすくする戦術をとり、原価を下げる。そして、製品・サービスの価格を下げることであれば受注数が増え、原価率も下がる。それによってさらに拡販戦術に力を入れることが可能になるため、好循環が生まれる。

図表 7：オンプレミス企業が補完戦術を取った場合の好循環



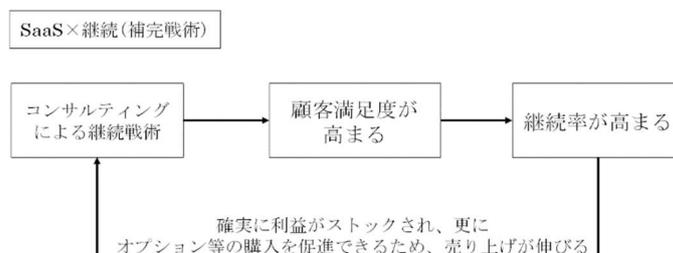
例えば、マザーズに上場している音声認識技術を使った製品を提供するオンプレミス企業 A 社は、さまざまな地域・規模の企業に対して標準化したシステムを拡販するという戦術をとっていた。標準化することにより、原価を下げることができ、さらに製品・サービスの価格も下がるため、オンプレミス企業の高価格であるという弱みを補完することができていた。さらに、製品の価格が下がることによって受注数が増えたという。これによって売上高が上がり、さらに原価率が下がるため、好循環がおきていた。

そして我々は、低業績である企業はこの好循環を生み出せていないと考えた。まず、継続する強化戦術を取った場合、高価格のため導入されにくいという弱みを打ち消すことができず、循環が起きない。また、事業規模が小さい段階で拡販する補完戦術を取った場合は、製品開発の技術力がまだ備わっていない段階で、多くの顧客に不完全なサービスを提供することになる。したがって、初期にコア技術をつくることが重要であるオンプレミス企業は、価格を下げることも、受注数が増えないため好循環を生み出すことができず、低業績につながったと考えられる。

次に、SaaS 企業が補完戦術を取った場合にどのように好循環が起きるのかを記述する。SaaS 企業の場合、図表 8 のように、導入後のコンサルティングによって顧客と継続的に取引する戦術をとり、顧客満足度を高める。そして、継続率を高めることができれば、利益がストックされる。加えて、オ

プッシュ等の追加購入も見込め売り上げが伸びることで、更に継続戦術に力を入れることが可能になるため、好循環が生まれる。

図表 8 : SaaS 企業が補完戦術を取った場合の好循環



例えば、マザーズに上場しているマーケティングツールを提供している SaaS 企業 B 社は、顧客がサービスを購入した後にコンサルティングを行う継続戦術をとっていた。そしてコンサルティングによるサポートだけでなく、そこから得られたニーズを基に、製品・サービスの改良も行い、顧客満足度を高めている。よって、継続率が高まるため、他社の製品に代替される可能性が高いという弱みを補完することができる。継続率が高まることで確実に利益がストックされるため、既存顧客に対してオプションやアップグレードを促し、売り上げを伸ばしていた。これによって継続的なコンサルティングにさらに力を入れることができるという好循環が起きていた。

しかし、補完戦術をとっていても事業規模が小さい場合は、顧客基盤が小さくニーズを汲み取ることに限界がある。よって、適切な品質改善ができず、循環が回らない恐れがある。このように、好循環を生み出すことができないため、低業績につながったのではないかと考えられる。

7. 本研究の意義と限界点

本研究において、我々は以下の 3 点の学術的貢献をした。。

まず、第 1 に、大前提として戦術レベルの対応が重要であることを示すことができた。そして、高い成果を上げている企業は、戦略とビジネスモデルを前提条件として、適切な戦術を組み合わせていることが QCA によって実

証された。

第 2 に、ビジネスモデルと戦術の組み合わせについて適切なコンフィギュレーションを明らかにした点である。情報通信業界においては、事業規模が大きい場合オンプレミス型においては拡販戦術が、SaaS 型においては継続戦術が、それぞれ高い成長率や利益率に繋がりを明らかにした。少なくとも情報通信業界においては、事業規模が大きい場合ビジネスモデルを補完する戦術が重要である可能性を示した。

第 3 に、補完戦術がなぜ有効かの論理についての仮説を導くことができた。対象企業や投資家へのインタビュー調査によれば、補完戦術をとることで、ビジネスモデルの弱みを補完するだけでなく、好循環を生み出していることが明らかになった。

本研究の限界点は、まず 1 点目が、原因条件について検討の余地がある点である。本研究の解被覆度は QCA を用いた他の既存研究よりもやや低い数値となった。そのため、他の原因条件の組み合わせも存在する可能性があり、事業規模以外の別の原因条件を検討する余地があるといえる。

2 点目が、一般化についての限界である。本研究は東証マザーズに上場しているシステム開発企業を研究対象としており、市場と業界を絞っているスモールケースでの研究である。したがって、別の市場や業界についても同じ結果になるかどうかについては更なる検証が必要である。

実際に、日本を代表するような大手のオンプレミスの複数の企業においては、私たちの研究結果と逆のことをインタビュー調査において述べていた。つまり、さらに事業規模の大きい企業は、スイッチングコストを高めて既存顧客から継続して収益を上げる強化戦術を取っていると言うのだ。このように、企業の規模や市場での立ち位置によって企業がとるべき戦術は変わると考えられる。

8. 参考文献

Aversa, S., Furnari & S. Harfliger, (2015) “Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One

- ricing, 2005–2013” *INDUSTRIAL AND CORPORATE CHANGE*, Volume 24, Issue 3, 655-676.
- Baden-Fuller, C. & V. Mangematin (2013) “Business models: A challenging agenda” *Strategic Organization* Volume 11, Issue 4, pp.418-427
- Bohnsack, R. & J. Pinkse (2017) “Value Propositions for Disruptive Technologies: Reconfiguration Tactics in the Case of Electric Vehicles” *California Management Review*, Volume 59, Issue 4, pp.79-96
- Casadesus-Masanell, R. & J.E. Ricart (2010) “From Strategy to Business Models and onto Tactics” *Long Range Planning*, Volume 43, pp.195-215
- Chesbrough, H. & R.S. Rosenbloom (2002) “The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation’s technology” *Industrial and Corporate Change* Volume 11, Issue 3, pp.529-555
- Fiss, P.C. (2011) “Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research” *Academy of Management Journal*, Volume 54, Issue 2, pp.393-430
- Greckhamer, T., V.F. Misangyi, H. Elms & R. Lacey (2008) “Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research: An Examination of Combinations of Industry, Corporate, and Business-Unit Effects” *Organizational Research Methods*, Volume 11, Number 4, pp. 695-726
- Haubro, A.P., H. A. Lomholt, R. Lueg, S.V. Nielsen, & U. Knudsen (2015) “Tactical and strategic choices in business models: evidence from a Danish fashion outlet” *Journal Of Fashion Marketing And Management*, Volume 19, Issue 3, pp. 274-289

- Johnson, M.W., C.M.Christensen, H.Kagermann (2009) "Reinventing Your Business Model" *Harvard Business Review*, Volume 86, Issue 12, pp.50-59
- Lambert, Susan C. & R.A. Davidson (2013) "Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010" *European Management Journal*, Volume 31, Issue 6, pp.668-681
- Magretta, J. (2002) "Why Business Models Matter" *Harvard Business Review*, Volume 80, Issue 5, pp.86-92
- Patzelt, H., D. Z. Knyphausen-Aufseß, & P. Nikol, (2008) "Top Management Teams, Business Models, and Performance of Biotechnology Ventures: An Upper Echelon Perspective." *British Journal Management*, Volume 19, pp.205-221.
- Porter, M. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press (土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫 訳 『競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社、1985)
- Ragin, C.C. (1987) *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies* Berkeley: University of California Press
- Ragin, C.C. (2008) *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond* University of Chicago Press
- Rehman, S.U., A. Shareff & A. Ishaque (2012) "Situational and enduring involvement: impact on relationship marketing tactics", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Volume 4 Issue 1, pp. 598-605.
- Reinartz, W., J.Thomas & V.Kumar(2005)"Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability" *Journal of Marketing*, Volume 69, Issue 1, pp.63-79

- Schneider, C.Q.&C.Wagemann (2012) *Set-Theoretic Methods for the Social Science: A Guide to Qualitative Comparative Analysis* Cambridge. England: Cambridge University Press
- Scott, M. & R. Bruce (1987) "Five Stages of Growth in Small Business" *Long Range Planning*, Volume 20 Issue 3 pp.45-52
- Shafer, S.M., H.J. Smitha & J.C. Linderb(2005) "The power of business models" *Business Horizons* Volume 48, pp.199- 207
- Sitoh, M. K.; S.L.Pan&Ching-Ying Yu (2014) "Business Models and Tactics in New Product Creation: The Interplay of Effectuation and Causation Processes" *Ieee Transactions on Engineering Management*, Volume 61, Issue 2, pp.213-224
- Teece, D.J. (2010) "Business Models, Business Strategy and Innovation" *Long Range Planning*, Volume 43, pp.172-194
- Thomann, E & M. Maggetti (2017) "Designing Research with Qualitative Comparative Analysis (QCA): Approaches, Challenges, and Tools" *Sociological Methods & Research*, pp.1-31
- Welbeck, J.N. (2013) "Relationship marketing tactics and customer loyalty – a case of the mobile telecommunication industry in Ghana" *Asian Journal of Business Management*, Volume 5, Issue 1, pp.77-92
- Wiebke, R., P. Vinit & O. Daniel (2015) "Product-Service Systems (PSS) business models and tactics-a systematic literature review" *Journal of Cleaner Production*, Volume 97, pp.61-75
- Wiebke, R., P. Vinit, O. Daniel (2013) "STRATEGY, BUSINESS MODELS OR TACTICS - WHAT IS PRODUCT-SERVICE SYSTEMS (PSS) LITERATURE TALKING ABOUT?" *Design for Harmonies*, Volume 4, pp. 309-318

- Zott, C. & R.H. Amit (2008) "The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance" *Strategic Management Journal*, Volume 29, Issue 1, pp.1-26
- Zott, C. & R.H.Amit (2009) "Business Model Design: An Activity System Perspective" *Long Range Planning*, Volume 43, Issue2-3, pp.216-226
- Zott C., R.H. Amit &L.Massa (2011) "The Business Model: Recent Developments and Future Research" *Journal of Management*, Volume 37, Issue 4, pp.1019-1042
- 加護野忠雄 (2004) 「コア事業をもつ多角化戦略」 『組織科学』 pp.4-10.
- 田村正紀 (2015)『経営事例の質的比較分析 : スモールデータで因果を探る』
初版 白桃書房
- 三品和広 (2007)『戦略不全の因果—1013社の明暗はどこで分かれたのか』
東洋経済新報社、第2部、第4章
- 森大輔 (2016) 「判例研究への質的比較分析(QCA)の応用の可能性 :米国の
弁護人依頼権に関する判例の分析を例に」『熊本法学』第136巻 pp.318-
262
- 横山斉理(2017)「食品スーパーにおける顧客満足の規定要因: fsQCA アプ
ローチ」 『組織科学』 51巻 2号 pp. 14-27