

# 片翼の天使、空へ羽ばたく —戦略とビジネスモデルの組み合わせ—

長年、経営学の分野では、競争優位を築く方法が議論されてきた。議論の中心は、Porter(1998)の戦略と活動システムの適合性、つまり外的整合性が重要だという主張だ。それに対し、Tidhar and Eisenhardt(2020)はビジネスモデルの重要な要素である収益モデルと活動システムの適合性、つまり内的整合性が重要だと主張している。それぞれの主張は明確だが、戦略は、近年重要度が高まっている収益モデルを考慮していない。一方、ビジネスモデルは、他社との競争を考慮していない。そこで、我々は企業の競争優位を網羅的に説明すべく、活動システムを軸に両者の主張を接合し、戦略・活動・収益モデルという新たなフレームワークを構築した。また、どのような企業が競争優位を築くことができるのか、QCAを用いて調査した。その結果、戦略・活動・収益モデルの適合性が高い場合、高業績に繋がるということが明らかになった。

## 1.はじめに

長年、戦略が企業の競争優位の源泉だと考えられ、これまでに多くの研究がなされてきた。(Helen, 2015)。その中でも、様々な戦略論の研究に扱われ、最も広く受け入れられてきたのが、Porter(1985)の競争戦略だ(Jacome, Lisboa and Yasin, 2002)。競争戦略とは、どのようにして他社に勝つかを説明するものである。Porter(1998)は、企業が他社とは異なる活動システムを構築し、その活動システム(以下、活動)と競争戦略の適合性を高めることで競争優位を築くことができると主張している。

それに対して、ビジネスモデルに着目し、活動と収益モデルの適合性を高めることで、競争優位を築くことができると主張したのが、Tidhar and Eisenhardt(2020)だ。ビジネスモデルとは、複数のプレイヤーの活動全体を俯瞰して、価値の創造と獲得の仕組みを説明する概念である(Massa, Tucci and Afuah, 2017; McDonald and Eisenhardt, 2019)。

Tidhar et al. (2020) は、活動(価値創造)と収益モデル(価値獲得)というビジネスモデルの重要な要素(Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Zott and Amit, 2009; Teece, 2010)に着目し、機械学習とマルチケースの理論構築による新しい手法を用いて、App Store上の製品を対象に競争優位を築く方法を定量的に調査した。その結果、適合性の高い活動と収益モデルを組み合わせると、高業績をもたらすことができると明らかになった。

このように、先行研究では戦略の観点から、戦略と活動の適合性、ビジネスモデルの観点から、活動と収益モデルの適合性を高めると、競争優位を築くことができると主張されている。つまり、外的整合性、もしくは内的整合性を高めることで、競争優位を築くことができるのだ。それでは、外的整合性と内的整合性どちらが重要なのであろうか。

近年、同じような活動を行っている企業でも、採用する収益モデルが異なることで業績に違いが生まれている業界が増え、収益モデルの重要性が高まっている(Tidhar et al., 2020)。しかし、Porter(1998)は収益モデルを考慮していない。

さらに、Tidhar et al. (2020)が着目したビジネスモデルは、業績を決める重要な要素である、他社との競争を考慮していない(Magrette, 2002)。

そのため、我々はそれぞれを単体でみるよりも、両者を組み合わせ、一貫通貫して考えることで、より競争優位を説明することができると思う。そこで、本研究では、Porter(1998)が提唱する戦略と活動、Tidhar et al.(2020)が提唱する活動と収益モデルを接合し、戦略・活動・収益モデルを組み合わせた新たなフレームワークを構築した。このフレームワークを用い、どのような企業が競争優位を築くことができるのかを調査していく。

## 2.先行研究

### 2.1.Porterの戦略論

戦略論は現在に至るまで、経営学の中心的な議論として発展してきている (Casadesus and Ricart, 2010)。その中でも、Porter(1985)が提唱した戦略的類型である「競争戦略」が、研究者と実務家の双方で最も広く受け入れられ、近年の戦略論研究でも使われ続けている (Block, Kohn, Miller and Ullrich, 2015)。そして、Porter(1985)の競争戦略には、コストリーダーシップ戦略・差別化戦略・集中戦略の3つの基本戦略がある。コストリーダーシップ戦略とは、競合他社と同等の価値を、より低いコストで顧客に提供する戦略だ (Miller and Friesen, 1986)。次に、差別化戦略とは、自社の製品・サービスを競合他社のものと差別化して、業界の中でも他とは異なる価値を提供しようとする戦略だ (Aulakh, Kotabe and Teegen, 2000)。そして、集中戦略とは、地理的に限られた市場や特定の顧客セグメントに特化することで、企業の資源を集中させる戦略だ (Helen, 2015)。

Porter(1985)をはじめとする多くの研究者が、これら3つの基本戦略のいずれかを追求し、その戦略と、企業が行う活動との適合性を高めることができれば、競争が激しい業界であっても競争優位を獲得し、高業績を達成することができるかと主張している (Miller et al., 1986; Aulakh et al., 2000; Campbell, 2000)。

つまり、企業は戦略と活動の適合性である、外的整合性を高めることで競争優位を築くことができるのだ。

### 2.2.Tidhar and Eisenhardtによる研究

しかし、インターネットが普及したことで、焦点企業の活動を超越、ユーザーやパートナーと価値を創造することが可能になった (Zott, Amit and Massa, 2011; Ott and Eisenhardt, 2020)。ユーザーやパートナーとの価値創造には、従来の直線的なバリューチェーンよりも多くのプレイヤーが関与するようになる。プレイヤーが増えると、価値の分配はより複雑化するため、自社がどのように価値を獲得するのかを改めて考える必要性が出てきた。

そこで、注目を浴び始めた概念がビジネスモデルである。ビジネスモデルとは、複数のプレイヤーの活動全体を俯瞰して、価値の創造と獲得の仕組みを説明する概念だ。学术界のみならず、実務家の間でも盛んに使用され、従来の戦略論を補うアプローチの1つとして考えられるようになった (Zott et al., 2011、溝下,2017)。

このビジネスモデルという観点で、企業が競争優位を築く方法を調査したのが、Tidhar et al. (2020)である。

Tidhar et al. (2020) は、ビジネスモデルの概念において重要とされている活動(価値創造)と収益モデル(価値獲得)の2つ (Chesbrough et al., 2002; Zott et al.,2009; Teece, 2010)を組み合わせ、新たなフレームワークを構築した。そして、機械学習とマルケースの理論構築による新しい手法を用いて、App store上の製品を対象に、どのような活動と収益モデルの組み合わせが、高業績をもたらすのかを定量的に調査した。

その結果、高業績をもたらす収益モデルと活動の3つの組み合わせが提案された。また、アプリケーションの特性に応じた、適合性の高い収益モデルと活動を組み合わせて、首尾一貫したビジネスモデルを構築している製品が、高業績をもたらすことを明らかにした。

つまり、企業は活動と収益モデルの適合性である、内的整合性を高めることで競争優位を築くことができるのだ。

### 3.調査課題

このように、戦略の議論では、戦略と活動の適合性である外的整合性が重要だとされ、その後、ビジネスモデルの議論では、活動と収益モデルの適合性である内的整合性が重要だとされた(図表1)。

図表1 外的整合性と内的整合性



では、外的整合性と内的整合性はどちらが重要なのだろうか。

近年、同じような活動を行っていても、収益モデルが異なることで業績に違いが生まれている業界が増えてきている(Tidhar et al., 2020)。しかし、戦略の議論では、収益モデルを考慮することができていない。また、ビジネスモデルは収益モデルを含めて説明する一方、業績を決める重要な側面である競争を考慮していない(Magrette, 2002)。

そのため、我々は競争を考慮する戦略が軸となり説明される外的整合性と、収益モデルを考慮するビジネスモデルが軸となり説明される内的整合性を、単体でみるよりも、両者を組み合わせ、一気通貫して考えることで、より競争優位を説明することができると思う。

そこで、本研究ではPorter(1998)が提唱する戦略と活動、Tidhar(2020)が提唱する活動と収益モデルに関して、両者の共通点である活動を軸に接合し、戦略・活動・収益モデルを組み合わせた新たなフレームワークを構築する。

このフレームワークを用い、人材サービス業界では、どのような戦略・活動・収益モデルの組み合わせが高業績をもたらすのか明らかにする。

### 4.リサーチデザイン

#### 4.1.調査対象とデータ

本研究では、2020年8月時点において、東証一部・東証二部・東証マザーズ・ジャスダック市場に上場している、人材サービス企業を対象とした。

調査対象として、上場企業を選んだ理由は、有価証券報告書が開示されており、外部から経営指標の確認ができるからだ。また、人材サービス業界を選んだ理由は、活動や収益モデルの選択肢が多く、それぞれが明確に異なっており、戦略との組み合わせを探るのに適している業界だと判断したためである。

はじめに、我々は2020年8月時点で、上場している54社の人材サービス企業をリストアップした。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

異なるため対象から除外した。その後、2019年度の有価証券報告書から、各企業の売上構成比を確認し、人材サービス事業の割合が50%以上を占める35社を特定した。この50%という数値は、複数の教授からの助言に倣い採用したものである。

## 4.2. 研究手法

本研究では、質的比較分析(以下、QCA)を用い、高業績をもたらす戦略・活動・収益モデルの組み合わせを明らかにする。

QCAとは、集合論とブール代数を用い、ある結果がどのような原因条件の組み合わせによって生じているかを分析する手法である (Ragin, 2008)。

2010年代に入って以降、経営学の分野でもAcademy Management of Journalなどといった、定評のある学術雑誌にQCAを用いた論文が掲載されるようになった(横山, 2017)。

横山(2017)は、研究の目的によっては統計分析の前提である、要素が独立して結果に影響を与えるという想定が妥当でない場合があると述べている。そして、要素の組み合わせ方自体が、結果に影響を与えると想定する方が妥当である場合には、QCAが適切な手法だとしている。

我々は、戦略・活動・収益モデルは、独立して結果に影響を与える要素ではなく、組み合わせ方自体が、結果に影響を与えると想定している。そのため、QCAが適切な手法だと考えた。

また、QCAは結果を導く原因条件の組み合わせを明らかにすることができる一方で、なぜその組み合わせがよいのかという理由は明らかにできない(田村, 2015)。そこで、我々はその理由を明らかにするため、人材サービス企業6社9名の方へのインタビューと公開資料による分析を行った。

インタビューは、2020年10月から2020年12月に、対象企業のオフィスやオンライン上にて、60-90分間で実施した。ビジネスモデルや戦略は、一度定めると変更することが難しいことから、初期の決定が重要だとされている(Miller, 1992)。そのため、インタビューはビジネスモデルや戦略の初期の決定に携わった、対象企業の代表や役員の方を中心に行った。

## 4.3. 原因条件

### 4.3.1. 戦略

Porter(1985)の「競争戦略」は、戦略的類型で最も広く受け入れられ、ビジネスモデル研究でも使用されている(Zott and Amit., 2008; Helen, 2015)。そこで、我々は競争戦略の3つの基本戦略である、コストリーダーシップ戦略・差別化戦略・集中戦略を原因条件として用いる。

### 4.3.2. ビジネスモデル(収益モデルと活動)

本研究では、Tidhar et al.(2020)に倣い、ビジネスモデルを、複数のプレイヤーの活動全体を俯瞰して、価値の獲得と創造の仕組みを説明する概念と定義した(Massa et al., 2017; McDonald et al., 2019)。つまり、ビジネスモデルは収益モデル(価値獲得)と活動(価値創造)から成り立つものである。

我々は、Tidhar et al.(2020)にもとづき、収益モデルに関して図表2の3つの分類を用いる。

図表2 収益モデル

サードパーティ 収益モデル	ユーザーは無料で利用でき、ユーザー以外のプレイヤーが 支払いをするモデル
有料収益モデル	前払いでユーザーが支払うモデル
フリーミアム 収益モデル	ユーザーは無料で製品を利用できるが 有料版が存在するモデル

1つ目は、ユーザーに無料で製品・サービスを提供し、広告主などの第3のプレイヤーから収益を獲得するサードパーティ収益モデルだ(Gabzewicz, Laussel and Sonnac, 2005 ; Lin, Ke and Whinston,2012)。2つ目は、ユーザーに対して前払いで製品・サービスを販売し、収益を獲得する有料収益モデルだ (Duan, Gu and Whinston,2008) 。3つ目は、無料版と有料のプレミアム版を提供し、プレミアム版を購入したユーザーから収益を獲得するフリーミアム収益モデルだ。

また、活動に関しては、人材サービス業界における活動を明らかにするために、人材サービス企業へインタビューを行った。

それらのインタビュー内容とTidhar et al.(2020)にもとづき、図表3に示す3項目を採用した。

図表3 人材サービス業界における活動

ユーザーリソース	サードパーティにとっての有益な情報をユーザーから収集
教育	求職者に対する教育
採用支援	求人企業に対する採用支援

まず、サードパーティ収益モデルと適合する活動は、Tidhar et al.(2020)に倣い、ユーザーリソースとした。Tidhar et al. (2020) は、サードパーティ収益モデルを採用する企業が、収益を獲得するためには、無料で製品・サービスを利用できるユーザーの代わりに、お金を支払う第3のプレイヤーが必要であると述べた。これらのプレイヤーは、自身にとって価値のあるもの、人材サービス業界では、求職者の経歴や能力といった情報などを得られる際に、支払いを行う。つまり、企業は製品・サービスを利用するユーザーから、第3のプレイヤーにとって価値のある情報(つまりユーザーリソース)を収集することで、収益を獲得できる。

次に、有料収益モデルと適合する活動が教育である。Tidhar et al. (2020) は、ユーザーに前払いを促すためには、製品の質のよさを十分に伝える、強い品質シグナルを作る活動を行い、前払いに対する抵抗を減らす必要があるとした。人材サービス企業では、商材である人材の品質シグナルを作る必要がある。人材サービス企業の代表であるK氏は、「研修に投資をして成長させていき、よりスキルをつけると結果的には人材の質が高くなる。そのレベルは、お客さんにも認知される。」と語った。つまり、企業は教育によって強い品質シグナルを作ることで、顧客に対して事前に人材の質のよさを認識させ、前払いに対する抵抗を減らすことができるのだ。

最後に、フリーミアム収益モデルと適合する活動が、採用支援である。Tidhar et al. (2020) は、フリーミアム収益モデルでは、企業は無料版でユーザーを惹きつけ、プレミアム版で収益を獲得する必要があると主張している。ユーザーは、無料版があまりにも簡易的だと、製品の良さを感じることが出来ず、プレミアム版を体験しようと思わない。逆に、無料版が包括的だと、プレミアム版に移行する必要を感じない。つまり、ユーザーにプレミアム版を購

入してもらうためには、無料版とプレミアム版のバランスを考え、製品の複雑性を整理しなければならないのである。人材サービスにおいて、プレミアム版を購入する際の支払いにあたるのは、採用が決定した際の、紹介手数料の支払いだ。つまり、企業は求人企業と求職者のニーズを合致させ、採用まで至らせる必要がある。採用支援に力を入れる企業のG氏は、「やはり企業が求める人物像や会社の社風、人間性などもしっかり吟味したうえで紹介しなければならないので、この1人のコンサルタントが、求人企業と転職希望の方のことを理解して紹介しないと、ミスマッチが起きてしまう。」と語った。つまり、採用を実現するためには、自社のコンサルタントに求職者と求人企業を仲介させ、寄り添った採用支援(コンサルティング)を行うことが不可欠であるとわかった。

#### 4.3.3.従属変数

ビジネスモデルや戦略の実証研究では、収益性、時価総額、株式の成長など一連の財務指標が用いられてきた (Lee and Miller,1996; DeYoung,2005; Redis, 2009)。我々は、対象企業がどのような指標を重要視しているかを、インタビューで明らかにした。人材サービス企業の経営企画部長であるN氏は、「当社の最重要KPIは利益と利益率」と答えた。また、人材サービス企業の代表であるM氏は、「どのくらい成長をしていくか、新規の顧客を増やせるか。」と答えた。その他のインタビューでも、収益性と成長性を重要視している企業が多かったため、以上2つの指標を従属変数として用いる。収益性は、2019年度の総資産利益率(ROA)、成長性は、2018-19年度間の売上高伸び率を用いる。

### 4.4.計測尺度とキャリブレーション

#### 4.4.1.計測尺度

本研究では、全ての原因条件、従属変数を、有価証券報告書を始めとするIR資料を基に判断した。

はじめに、戦略は、競争戦略を用いて実証研究を行ったMiller(1986)、Miller et al.(1986)、White(1986)を参考に判断軸を作成した。

差別化戦略は「高付加価値・質の高い・差別化・独自・高価格・ブランド」、コストリーダーシップ戦略は「低価格・低コスト、効率化・コスト管理」、集中戦略は「特化・小規模なセグメント・ニッチ市場」という記述が適切な文脈で使用されているかどうかで判断した。

また、Tidhar et al.(2020)にもとづき、ビジネスモデルに関しては、収益モデルを図表2、活動を図表3のように判断した。

これらの判断は、全て学部生4名と大学院生1名でクロスチェックをして行った。また、ビジネスモデルを専門とする教員がランダムチェックを行い、我々の判断と一致したことを確認した。

#### 4.4.2.キャリブレーション

QCAを行うためには、分析に用いるすべての変数について、キャリブレーションと呼ばれるメモリ調整を行い、その変数を0か1の二値変数に変換する必要がある(横山, 2017)。

はじめに、戦略は、コストリーダーシップ戦略・差別化戦略・集中戦略に対し、活動は、ユーザーリソース・教育・採用支援に対し、収益モデルは、サードパーティ収益モデル・有料収益モデル・フリーミアム収益モデルに対し、該当する場合は「1」を、該当しない場合は「0」を割り当てた。

さらに、従属変数は、収益性について、対象企業の2019年度の総資産利益率の平均値、また、成長性について、対象企業の2018-19年度間の売上高伸び率の平均値を算出し、35社の平均を超える場合は「1」を、超えない場合は「0」を割り当てた。

従属変数において、対象企業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、従ったためである。  
これらの変数の記述統計と相関係数を図表4・5に示す。

図表4 記述統計

変数	記述統計				
	平均	標準偏差	最大値	最小値	中央値
1.コストリーダーシップ戦略	0.086	0.280	1	0	0
2.差別化戦略	0.600	0.490	1	0	1
3.集中戦略	0.371	0.483	1	0	0
4.サードパーティ収益モデル	0.486	0.500	1	0	0
5.有料収益モデル	0.229	0.420	1	0	0
6.プレミアム収益モデル	0.286	0.452	1	0	0
7.ユーザーリソース	0.343	0.475	1	0	0
8.教育	0.429	0.495	1	0	0
9.採用支援	0.400	0.490	1	0	0
10.収益性(ROA)	9.534	6.71	26.589	-7.056	9.334
11.成長性(売上高成長率)	10.179	16.1	64.31	-23.333	10.581

図表5 相関係数

変数	相関係数											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.コストリーダーシップ戦略	1.00											
2.差別化戦略	-0.38	1.00										
3.集中戦略	0.19	-0.94	1.00									
4.サードパーティ収益モデル	-0.09	0.09	-0.16	1.00								
5.有料収益モデル	-0.17	0.44	-0.42	-0.53	1.00							
6.プレミアム収益モデル	0.26	-0.52	0.56	-0.61	-0.34	1.00						
7.ユーザーリソース	-0.22	0.47	-0.43	0.26	-0.25	-0.06	1.00					
8.教育	-0.27	0.24	-0.19	-0.26	0.63	-0.29	-0.02	1.00				
9.採用支援	-0.04	-0.29	0.34	-0.09	-0.44	0.52	0.15	0.00	1.00			
10.収益性(ROA)	-0.25	0.25	-0.12	-0.23	0.15	0.12	0.14	0.03	-0.10	1.00		
11.成長性(売上高成長率)	0.69	-0.44	0.36	-0.19	-0.14	0.34	-0.37	-0.19	0.13	-0.10	1.00	

## 5.結果

### 5.1.QCA

我々は、第1段階として、Tidhar et al.(2020)の理論を裏付けるために、活動・収益モデルの組み合わせを分析し、その後、第2段階として、戦略・活動・収益モデルの組み合わせを分析した。

#### 5.1.1.不完備真理表と完備真理表(活動と収益モデル)

4.の手順で得たデータを用い、収益性・成長性を結果とする真理表アルゴリズム分析を行った。

分析から得られた不完備真理表で提示された原因条件の組み合わせの妥当性を、PRI整合性の数値をもとに判断していく。PRI整合性とは、全体の結果のうち、それぞれの組み合わせが占める割合である。我々は、田村(2015)に倣い、0.65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」として、結果の欄に数値を割り当てた。本研究における不完備真理表を図表6で示す。

図表6完備真理表 活動と収益モデル

原因条件						結果	企業数	素整合性	PRI整合性
サードパーティー	有料	フリーミアム	ユーザーリソース	教育	採用支援	収益性			
1	0	0	1	0	0	0	10	0.3	0.3
0	1	0	0	1	0	1	8	0.75	0.75
0	0	1	1	0	1	0	6	0.5	0.5
1	0	0	1	0	1	0	3	0.33	0.33
1	0	0	1	1	1	0	3	0.33	0.33
0	0	1	1	0	0	1	2	1	1
0	0	1	1	1	1	0	2	0.5	0.5
1	0	0	0	1	0	0	1	0	0

原因条件						結果	企業数	素整合性	PRI整合性
サードパーティー	有料	フリーミアム	ユーザーリソース	教育	採用支援	成長性			
1	0	0	1	0	0	0	10	0.5	0.5
0	1	0	0	1	0	0	8	0.25	0.25
0	0	1	1	0	1	1	6	0.67	0.67
1	0	0	1	0	1	1	3	0.67	0.67
1	0	0	1	1	1	0	3	0	0
0	0	1	1	0	0	0	2	0.5	0.5
0	0	1	1	1	1	1	2	1	1
1	0	0	0	1	0	0	1	0	0

図表6を見てみると、ユーザーリソースが含まれる組み合わせが多いことがわかる。これはインタビューを通し、人材サービス業界の特徴が原因であることが明らかになった。人材サービス業界では、ユーザーである求職者は無料でサービスを利用でき、求人企業が支払いを行う場合が多い。そのため、多くの企業がユーザーリソースを収集する活動を行うのだ。つまり、人材サービス業界では、ユーザーリソースは結果を大きく左右しない要因であると考えられる。そのため、ビジネスモデルの型にユーザーリソースが含まれる場合でも、ユーザーリソースを省略して説明を行っていく。

### 5.1.2.分析結果の概要(活動と収益モデル)

はじめに、第1段階の活動と収益モデルの組み合わせにおける、収益性・成長性の結果を図表7で示す。収益性・成長性ともに、それぞれ2つのコンフィギュレーションが発見された。

図表7 結果 活動と収益モデル<sup>1</sup>

配置	収益性	高業績	1	2	配置	成長性	高業績	1	3
サードパーティー収益モデル	○	○	○	○	サードパーティー収益モデル	○	○	○	●
有料収益モデル	●	○	○	○	有料収益モデル	○	○	○	○
フリーミアムモデル	○	●	○	○	フリーミアムモデル	●	○	○	○
ユーザーリソース	○	○	○	○	ユーザーリソース	○	○	○	○
教育	○	○	○	○	教育	○	○	○	○
採用支援	○	○	○	○	採用支援	○	○	○	○
整合性			0.75	1	整合性			0.75	0.667
素被覆度			0.353	0.118	素被覆度			0.375	0.125
固有被覆度			0.353	0.118	固有被覆度			0.375	0.125
解整合性			0.8	0.8	解整合性			0.73	0.73
解被覆度			0.471	0.471	解被覆度			0.5	0.5

まず、分析の妥当性をみていく。分析の妥当性を判断する際の指標は、解整合性と解被覆度である。解整合性とは、それらの組み合わせに当てはまる事例のうち、該当の結果を示す事例の割合である。また、解被覆度とは、該当の結果を示す事例のうち、それらの組み合わせに当てはまる事例が占める割合である。

解整合性をみてみると、 $0.8 \cdot 0.73$ となっている。この指標は、 $0.75$ もしくは $0.8$ を基準とする場合が多いため(Ragin, 2008; Fiss, 2011)、やや妥当性が低い結果であることがわかる。また、解被覆度をみてみると、 $0.471 \cdot 0.5$ となっている。この数値は、明確な判断基準が設けられていないが、先行研究と比較すると十分に高い数値だといえる。

また、それぞれのコンフィギュレーションに関しては、素被覆度が最も高いものに注目する。素被覆度とは、該当の結果を示す事例のうち、その組み合わせに当てはまる事例が占める割合であり、数値が高いほど妥当性が高い。

収益性においては、教育と有料収益モデルの組み合わせが高業績をもたらし、成長性においては、採用支援とフリーミアム収益モデルの組み合わせが高業績をもたらすことが判明した。

この結果は、我々がインタビューに基づき、適合性が高いと判断した、活動と収益モデルの組み合わせ(4.3.2.で説明)に当てはまっている。これは、Tidhar et al.(2020)が述べた、活動と収益モデルの適合性、つまり、内部整合性が高いと業績が高まるという主張を裏付けている。

我々は、Tidhar et al.(2020)の主張を裏付けることが出来たため、次に、第2段階として、どのような戦略・活動・収益モデルの組み合わせが、高業績をもたらすのかを見ていく。

図表6のとおり、我々が対象とした企業が当てはまる、活動と収益モデルの組み合わせは8通りであった。そのうち事例数が3を超えている、5通りの組み合わせを、人材サービス企業の活動・収益モデルの型とし、戦略との組み合わせをみていく。

戦略と活動・収益モデルの組み合わせも、5.1.1.のような手順を経て、結果の数値を割り当てた。その完備真理表を図表8で示す。

図表8 完備真理表 戦略・活動・収益モデル

<sup>1</sup> ●は存在条件を表し、○は不存在条件を表す。

原因条件								結果	企業数	素 整合性	PRI 整合性
コスト リーダー	集中	差別化	有料 教育	サード ユーザー	フリー 支援	サード 支援	サード 教育支援	収益性			
0	0	1	1	0	0	0	0	1	8	0.75	0.75
0	0	1	0	1	0	0	0	0	7	0.29	0.29
0	1	0	0	0	1	0	0	0	4	0.5	0.5
0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0.33	0.33
0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0.5	0.5
0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0
1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1
0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1

原因条件								結果	企業数	素 整合性	PRI 整合性
コスト リーダー	集中	差別化	有料 教育	サード ユーザー	フリー 支援	サード 支援	サード 教育支援	成長性			
0	0	1	1	0	0	0	0	1	8	0.25	0.25
0	0	1	0	1	0	0	0	0	7	0.43	0.43
0	1	0	0	0	1	0	0	0	4	0.75	0.75
0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0.67	0.67
0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0.5	0.5
0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0
1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0
0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0

活動・収益モデルの型は、有料教育型(教育と有料収益モデル)、サードユーザー型(ユーザーリソースとサードパーティ収益モデル)、フリー支援型(採用支援とフリーミアム収益モデル)、サード支援型(採用支援とサードパーティ収益モデル)、サード教育支援型(教育・採用支援とサードパーティ収益モデル)に分けられた。

### 5.1.3.分析結果の概要(戦略・活動・収益モデル)

第2段階として、はじめに、戦略・活動・収益モデルの組み合わせにおける、収益性・成長性の結果を図表9で示す。収益性で3つ、成長性で4つのコンフィギュレーションが発見された。

図表9 結果 戦略・活動・収益モデル<sup>2</sup>

<sup>2</sup> ●は存在条件を表し、○は不存在条件を表す

配置	収益性	高業績	1	2	3	配置	成長性	高業績	1	2	3	4
コストリーダーシップ戦略	○	○	○	○	○	コストリーダーシップ戦略	●	●	○	○	○	○
差別化戦略	●	●	○	○	○	差別化戦略	○	○	○	○	○	●
集中戦略	○	○	●	○	○	集中戦略	○	○	○	●	○	○
有料教育型	●	○	○	○	○	有料教育型	○	○	○	○	○	○
サードユーザー型	○	○	○	○	○	サードユーザー型	●	○	○	○	○	○
フリー支援型	○	●	○	○	○	フリー支援型	○	●	●	○	○	○
サード支援型	○	○	○	○	○	サード支援型	○	○	○	○	○	●
サード教育支援型	○	○	○	●	○	サード教育支援型	○	○	○	○	○	○
整合性	0.75	1	1			整合性	1	1	0.750	0.667		
素被覆度	0.429	0.071	0.071			素被覆度	0.077	0.077	0.231	0.154		
固有被覆度	0.429	0.071	0.071			固有被覆度	0.077	0.077	0.231	0.154		
解整合性	0.8	0.8	0.8			解整合性	0.778	0.778	0.778	0.778		
解被覆度	0.571	0.571	0.571			解被覆度	0.583	0.583	0.583	0.583		

まず、分析の妥当性をみていく。解整合性をみてみると、 $0.8 \cdot 0.778$ であり、また、解被覆度をみてみると、 $0.571 \cdot 0.583$ となっており、十分に高い数値である。以上のことから、戦略とビジネスモデルの組み合わせの結果は妥当性が高いといえる。

そこで、5.1.2.と同様に、最も素被覆度が高いコンフィギュレーションに注目すると、収益性においては、有料教育型ビジネスモデル(教育と有料収益モデル)と差別化戦略が高業績をもたらし、成長性においては、フリー支援型ビジネスモデル(採用支援とフリーミアム収益モデル)と集中戦略が高業績をもたらすことが判明した。

また、その他のコンフィギュレーションにも注目していく。

収益性では、差別化戦略とフリー支援型ビジネスモデル(採用支援とフリーミアム収益モデル)の組み合わせ、さらに集中戦略とサード教育支援型ビジネスモデル(教育・採用支援とサードパーティ収益モデル)の組み合わせが業績を高めている。しかし、第1段階で活動と収益モデルとの組み合わせを分析した際には、これらの型に当てはまる、採用支援とフリーミアム収益モデル、また、教育・採用支援とサードパーティ収益モデルの組み合わせは、収益性を高める結果として示されていなかった。

つまり、活動と収益モデルにおいて高い収益性を示さなかった組み合わせでも、そこに戦略を組み合わせることで、高業績に繋がる可能性が高くなることが発見された。さらに、成長性においても、サードユーザー型ビジネスモデル(ユーザーリソースとサードパーティ収益モデル)が、コストリーダーシップ戦略と組み合わせることにより、高業績をもたらすことが発見された。

ここから、企業が業績を高めるためには、活動・収益モデルの組み合わせ単体よりも、戦略・活動・収益モデルの組み合わせを考慮したほうが良いことが明らかになった。

## 6. 考察

本研究では、人材サービス業界を対象にQCA分析を行い、業績を高める戦略・活動・収益モデルの組み合わせを明らかにした。その結果、高業績をもたらす組み合わせが5つ発見された。

しかし、QCAはなぜその組み合わせがよいのかという理由は明らかにできない(田村, 2015)。そこで、我々はその理由を明らかにするため、人材サービス企業6社9名の方へのインタビューと公開資料による分析を行った。ここでは、最も素被覆度が高い、差別化戦略と有料教育型ビジネスモデル、集中戦略とフリー支援型ビジネスモデルの組み合わせに注目して、その理由を明らかにしていく。

## 6.1.収益性を高めるロジック

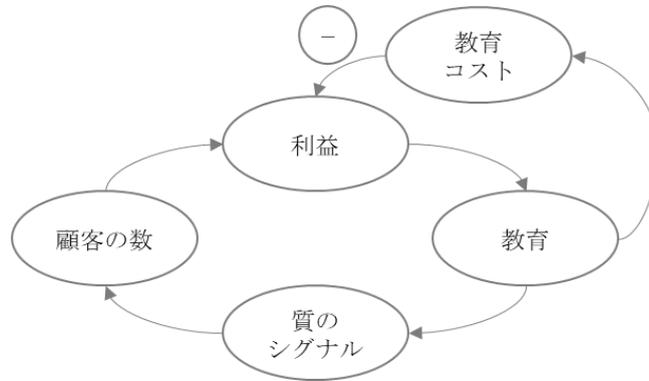
はじめに、差別化戦略と有料教育型ビジネスモデル（教育と有料収益モデル）の組み合わせが、なぜ収益性を高めたのかについて記述していく。

有料収益モデルを採用する企業は、教育という活動を行うことで、顧客に自社の人材の質の高さを事前に認識してもらうことができるため、質のシグナルが高まる。そして、質のシグナルが高まると、そのサービスを利用したい顧客の数が増え、利益の向上に繋がる。

一方で、教育に力を入れている企業の事業本部長であるW氏は、「人材の教育コストはかなり高いです。かなりの人数を採用して、2か月間研修しかやりませんから。そのコストがかなり大きいです。」と語った。つまり、教育に力を入れることにより、多くの教育コストがかかってしまい、その結果、売上を減少させてしまう可能性があることが明らかになった。

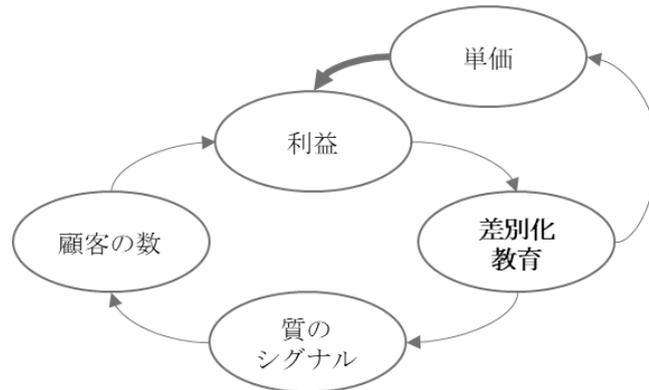
以上をまとめると、図表10のようになる。

図表10 有料教育型ビジネスモデルの循環



しかし、差別化戦略を組み合わせると、図表11のように、多額の教育コストがかかるというビジネスモデルのデメリットを、差別化された教育によって高単価を実現することで補完することができるのだ。さらに、それだけでなく、同時に利益を高める好循環を強化し、収益性を高めていることが明らかになった。

図表11 差別化戦略と有料教育型ビジネスモデル 好循環



## 6.2.成長性を高めるロジック

次に、集中戦略とフリー支援型ビジネスモデル(採用支援とフリーミアム収益モデル)の組み合わせがなぜ成長性を高めたのかについて記述していく。

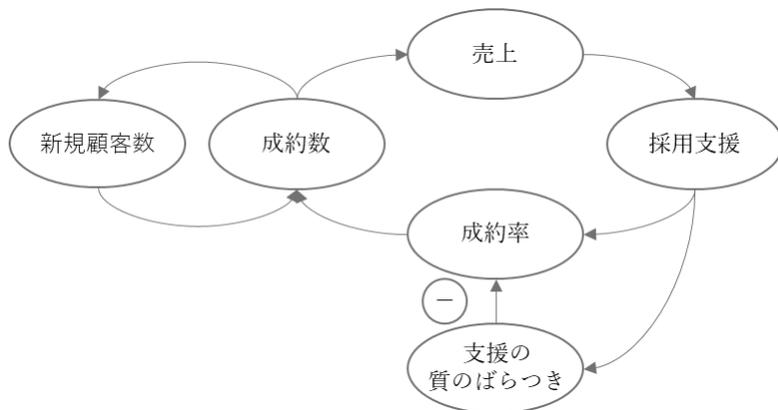
フリーミアム収益モデルを採用する企業は、自社のコンサルタントが、採用支援として求職者と求人企業のニーズを汲み取りマッチングさせることで、成約率を上げ、そして成約数を増やし売上を高める。さらに、成約数が高まると、その実績を背景に評判の良い口コミが広まり、新たな顧客が増加する。

一方で、コンサルタントは、求職者と求人企業のニーズを汲み取らなければならないため、様々な分野への豊富な知識が必要である。採用支援に力を入れている企業のG氏は、「コンサルタントによって、対応の質に差が出てきてしまうというのは事実で、課題ですね。悪いと使ってもらえなくなってしまう。」とインタビューの中で述べた。

つまり、知識が豊富でないコンサルタントだと、採用支援の質にばらつきが生まれ、最適なマッチングができずに成約率を悪化させてしまう場合があることがわかった。

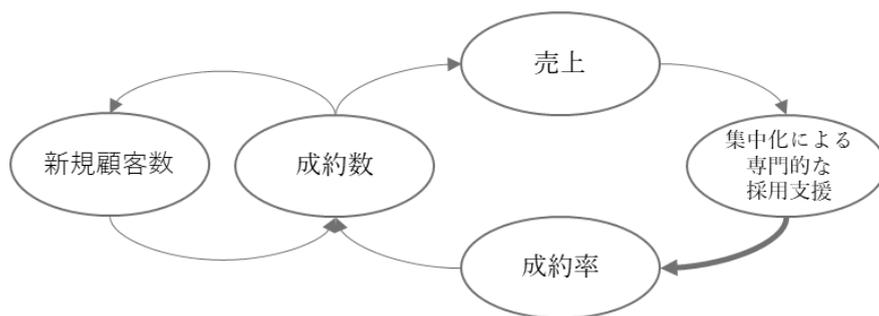
以上をまとめると、図表12のようになる。

図表12 フリー支援型ビジネスモデルの循環



しかし、集中戦略を組み合わせると、図表13のように、支援の質にばらつきが生まれるというビジネスモデルのデメリットを、領域を特化しコンサルタントの支援の専門性を高めることで補完することができるのだ。さらに、それだけでなく、同時に売上を高める好循環を強化し、成長性を高めていることが明らかになった。

図表13 集中戦略とフリー支援型ビジネスモデル 好循環



### 6.3.収益性・成長性を高める事例

これらのロジックを踏まえ、差別化戦略と有料教育型ビジネスモデル、集中戦略とフリー支援型ビジネスモデルの組み合わせに該当する2社の事例を紹介する。

まず、差別化戦略と有料教育型ビジネスモデルをとる株式会社Aについての事例だ。同社は、4,500名を超えるエンジニアを正社員として雇用しており、社員を顧客に派遣することで、顧客の問題解決に取り組んでいる。

事業本部長であるW氏は、収益性を高める方法について、「時間単価を上げる、人材の単価を上げることが重要である。」とインタビューの中で述べた。また、単価を高めるには、自社で教育を行い、人材の質を高める必要があることがわかった。さらに、K代表は、自社の教育について、「他社は依頼された業務をこなすために、技術力を上げようと教育するのが一般的だが、我々は高い技術者を目指すだけではなくて、問題発見、問題解決力を身に着けるための教育を行っている。」と語った。

つまり、他社よりも付加価値の高い教育をすることで、人材の質を高め、高単価を実現し、収益性を高めているということが明らかになった。

次に、集中戦略とフリー支援型ビジネスモデルをとる株式会社Bについての事例だ。同社は、企業の管理部門と会計・法律分野に特化し、コンサルタントが求人企業と求職者を仲介することで、両者のニーズをマッチングさせる転職サポートを行っている。

B社は、新聞記事で、自社について、「採用のミスマッチが少なく、採用後の離職率も低い。こうした実績を背景に登録者は増え続けている。」<sup>3</sup>と述べている。また、ミスマッチを減らす方法について、コンサルタントが、求職者と求人企業に寄り添った採用支援を行うことで、両者のニーズを正確に汲み取っていることが明らかになった<sup>4</sup>。

さらに、士業という専門的な領域に絞ることで、コンサルタントの専門性が高まり、知識も豊富になるため、マッチングの精度が高まっていることもわかった。

つまり、専門性の高いコンサルタントの支援により、両者のミスマッチを減らして成約率を高め、新規の顧客を増やし成長性を高めているのだ。

以上2社の事例からも、戦略・活動・収益モデルの適合性を高めることが、高業績を生むために重要であることが明らかになった。

以上のことから、戦略とビジネスモデルは単体ではなく、両者を組み合わせることで、より競争優位を築くことが出来ることが分かった。

片翼の天使は、もう片方の翼を見つけ両翼を携えることで空に羽ばたくのだ。

## 7.本研究の貢献点と限界点

本研究における学術的貢献は以下の4点である。

1点目は、戦略論とビジネスモデル研究の接合である。戦略とビジネスモデルの相互依存性に関わるフレームワークを提示して、その妥当性を高めることが出来た。Porter(1998)は、外的整合性のみ、また、Tidhar et al.(2020)は、内的整合性のみを考慮しており、内外の組み合わせについては考慮されてこなかった。そこで、我々は、企業の競争優位をさらに網羅的に説明すべく、両者の主張に関して活動を軸に接合し、戦略・活動・収益モデルの間に適合性がある場合、高業績をもたらすことを明らかにした。

2点目は、相互依存性についての動的な解明である。接合フレームワークにおいてどのように戦略とビジネスモデルが支え合っているのかについて動的に説明することが出来た。我々は、人材サービス業界において高業績の企業は、戦略がビジネスモデルのデメリットを補完し、業績を高める好循環を強化していると明らかにした。先行研究では、戦略とビジネスモデルに、補完・強化関係があることは明らかになっていたものの(Zott et al., 2008)、両者を組み合わせることにより、好循環が生まれるということは明らかにされていなかった。つまり、我々は戦略とビジネスモデルの補完・強化関係を裏付けるだけでなく、両者を組み合わせ、好循環を生み出すことができた場合に業績が高まる可能性があることを発見した。

3点目はTidhar et al.(2020)の主張の一般化に関わるものである。我々はTidhar et al.(2020)の理論を異なる業界で、さらに製品ではなくサービスでも成り立つことを証明した。

<sup>3</sup> 日経産業新聞 「MS-Japan有本隆浩社長——人材紹介、時代変化に商機、管理部門特化、成約に速さ(成長の起点)」2017年5月17日

<sup>4</sup> 日経産業新聞 「転職支援、専門人材に特化、MS-japan、19年3月期営業利益率44%、交流サイトで困う(高収益企業の秘密)」2020年4月23日

4点目は方法論に関わるものである。戦略とビジネスモデルに関して、業績を高める組み合わせがQCAによって検証できる可能性を示すことができた。人材サービス業界において、収益性を高めたい場合は、差別化戦略と有料教育型ビジネスモデルを組み合わせ、成長性を高めたい場合は、集中戦略とフリー支援型ビジネスモデルを組み合わせると成功する可能性があることを示した。

また、本研究における限界点は以下の2点である。

1点目は、原因条件に関して検討の余地がある点だ。QCAの特性上、対象企業数に応じて、原因条件の数に限界がある。そのため、本研究では考慮することが出来なかった、上場市場や企業年齢など、別の原因条件について再検討する余地がある。

2点目は、一般化可能性に関する点だ。業界に応じて適合性の高い、戦略・活動・収益モデルが変わることが考えられる。そのため、我々の提示したフレームワークの理論的妥当性をより高めるためには、さらに他の業界でも同様の研究を行い、検証されるかを確かめる必要がある。

## 8.参考文献

- Aulakh, P.S., Kotabe, M. and Teegen, H. (2000) "Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile, and Mexico" *Academy of Management Journal*, Volume 43, Issue 3, pp. 342-361.
- Block J.H., Kohn K., Miller D., Ullrich K. (2015) "Necessity entrepreneurship and competitive strategy" *Small Business Economics* Volume 44, Issue 1, pp.37-54.
- Campbell H. C. (2000) "What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis" *Strategic Management Journal*, Volume 21, Issue 2, pp. 127-154.
- Casadesus Masanell, R. and Ricart J.E.(2010) "From Strategy to Business Models and onto Tactics" *Long Range Planning*, Volume 43, Issue 2-3, pp. 195-215.
- Chesbrough, H. and 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
- DeYoung, R. (2005) "The performance of internet-based business models: Evidence from the banking industry" *The Journal of Business*, Volume 78, Issue 3, pp.893-947.
- Duan, W., Gu, B. and Whinston, A. B. (2008) "Do online reviews matter?- An empirical investigation of panel data" *Decision Support Systems*, Volume 45, Issue 4, pp.1007-1016.
- 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.
- Gabszewicz, J. J., Laussel, D. and Sonnac, N. (2005) "Does advertising lower the price of newspapers to consumers? A theoretical appraisal" *Economics Letters*, Volume 87, Issue 1, pp. 127-134.
- Jacome, R., Lisboa, J. and Yasin, M. (2002), "Time-based differentiation-an old strategic hat or an effective strategic choice: an empirical investigation", *European Business Review*, Volume 14, Issue 3, pp.184-193.
- Lee, J., and Miller, D.(1996) "Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea." *Organization Studies*, Volume 17, Issue 5, pp. 729-750.
- Lin, M., Ke, X. and Whinston, A. B. (2012) "Vertical differentiation and a comparison of online advertising models." *Journal of Management Information Systems*, Volume 29, Issue 1, pp.195-236.

- Massa, L., Tucci, C., Afuah, A., (2017) "A Critical Assessment of Business Model Research" *Academy of Management Annals* volume,11 73-104
- Magretta, J. (2002) "Why Business Models Matter" *Harvard Business Review*, Volume 80, Issue 5, pp.86-92.
- McDonald, R., and Eisenhardt, K. M. (2019) "Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design." *Administrative Science Quarterly*, Volume 65, Issue 2, pp. 483-523.
- Miller, D., (1986) "Configurations of strategy and structure: towards a synthesis." *Strategic Management Journal*, Volume 7, Issue 3, pp. 233-249.
- Miller, D. (1992) "The Icarus paradox: how exceptional companies bring about their own downfall: new lessons in the dynamics of corporate success, decline, and renewal" *Harper Business*. Volume 35, Issue 1, pp.306-325.
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1986) "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data" *Organization Studies*, Volume 7, Issue 1, pp. 37-55.
- Ott, T. E., and Eisenhardt, K. M. (2020) "Decision weaving: Forming novel, complex strategy in entrepreneurial settings." Volume 41, Issue 12, pp. 2275-2314, *Strategic Management Journal*.
- 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)
- Porter, M. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press (竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社 1999)
- Ragin, C.C. (2008) *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*, University of Chicago Press
- Redis, J. (2009) "The impact of business model characteristics on IT firms performance." *International Journal of Business*, Volume 14, Issue 4, pp.291-307.
- Salavou, H. E. (2015) "Competitive strategies and their shift to the future" *European Business Review*, Volume 27, Issue 1, pp. 80-99.
- Teece, D.J. (2010) "Business Models, Business Strategy and Innovation" *Long Range Planning*, Volume 43, Issue 2-3, pp. 172-194.
- Tidhar, R. and Kathleen M. Eisenhardt (2020) "Get rich or die trying... finding revenue model fit using machine learning and multiple cases" *Strategic Management Journal*. Volume 41, Issue 7, pp.1245-1273.
- White, R.E., (1986) "Generic business strategies, organisational context and performance: an empirical investigation." *Strategic Management Journal*, Volume 7, Issue 3, pp. 217-231.
- Zott, C. and 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. and R.H.Amit (2009) "Business Model Design: An Activity System Perspective" *Long Range Planning*, Volume 43, Issue 2-3, pp.216-226.
- Zott C., R.H. Amit and L.Massa (2011) "The Business Model: Recent Developments and Future Research" *Journal of Management*, Volume 37, Issue 4, pp.1019-1042.
- 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』白桃書房。
- 溝下博 (2017)『プラットフォーム・ビジネスとビジネスモデルに関する研究レビュー』広島大学マネジメント研究 第18号、33-46頁。

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、第2号、14-27頁。