

ビジネスシステムの新しい視点

——価値創造と配分に関するルールの変更と自生秩序的な仕組み——

井上達彦

1. はじめに

「ビジネスシステムの静かな革命」(加護野, 1993) が取りざたされてから、はや15年が経過しようとしている。当時の予見どおり、競争の軸は、製品・サービスレベルからビジネスシステムに移行してきた。競争戦略のキーコンセプトも、バリューネットワーク、プラットフォーム、ビジネス・エコシステムなどビジネスシステムにかかわるものが目立つようになっている。もちろん、ビジネスシステム間の競争自体は、以前から粛々と行われていたもので、単に、気づき難かっただけなのかもしれない。

いずれにしても、以前にもまして、ビジネスシステムの重要性は強く感じられている。その理由はいくつか考えられる。第一に、アーキテクチャという視点が一般的に広まり、製品のデザインや分業のルールの産業組織におよぼす影響が明らかになってきたこと (Baldwin and Clark, 2000; 藤本・青島・武石, 2001)。第二に、Web2.0といわれるインターネットの進化によって、価値を生み出すための協働の仕組みが目に見えて変わってきたこと (Tapscott and Williams, 2006)。そして、第三に、先の二つと関連して、収益の上げ方、すなわち価値の創造と獲得の仕方が抜本的に変わってきたことである。

これらの変化はいずれもデジタル化とネットワーク化と無縁ではない。いずれもインターネットの Web を介した世界において端的に起こっていることである。そして、その影響は Web とは少し離れた企業組織にも影響しており、リアルワールドの組織（たとえばコミュニティ）も Web のように振舞いはじめているように見える。

この「見える」というのは重要なポイントである。というのも、歴史をふりかえると、現実の企業組織のマネジメントは何かに見立てられたり、何かをメタファーにして営まれたりする傾向にあるからである。この傾向は実務だけではなく、社会科学の理論までもが、その時代の支配的なメタファーに強く影響される（Morgan, 1997；大月・藤田・奥村, 2001）。フォード革命時には機械としての組織、コンピュータ革命時には情報処理装置としての組織、遺伝子革命時には DNA（文化）としての組織、そして、インターネット革命時には Web としての組織が学会においてクローズアップされたのは偶然ではない。メタファーと理論の多くはその時代に台頭した技術に由来するのである。

今、そのメタファーとしての Web が本格的に産学に浸透しつつあり、ビジネスシステムについても新たな解釈が求められている。俗にいう、Web2.0 のような自生秩序をつくりながら発展していくようなビジネスの仕組みへの理解を促し、実践に役立てることができるような視点が必要とされているのである。

そこで本研究では、これまでのビジネスシステムの研究の課題と可能性を探り、今後追求していくべき有効なアプローチを提案する。ビジネスシステム研究のバックボーンを価値連鎖と定め、そこに制度論的視点を盛り込むことの有効性を具体例とともに議論する。その上で、「価値創造と配分（共有）に関するルールの束」⁽¹⁾という切り口から接近することの有効性について論じていきたい。不文律や慣行を含むルールに注目することによって、Web 系とリアルワールドの組織（地場産業・伝統系含む）の双方のビジネスシステムを統一的に理解する可能性が拓ける。

2. 価値連鎖とビジネスシステム

(1) 価値連鎖と価値システム

ビジネスシステムの考え方と最もかかわりが深いのは、Porter (1985) の価値連鎖 (バリューチェーン) であろう⁽²⁾。価値連鎖は「製品の設計、製造、販売、流通、支援サービスに関して行う諸活動の集合体」(邦訳 p.48) として捉えられ、その基本形は、価値活動 (主活動と支援活動) とマージンから構成される。そして、その価値連鎖が、価値システムと呼ばれるより大きな活動群に位置づけられるのである。

したがって、価値連鎖の研究では、二つの分析レベルが問題になる。一つは、自社が担当している範囲で、たとえば開発から生産、販売を経てアフターサービスに向かうという流れによって示される、お馴染みのバリューチェーンであ

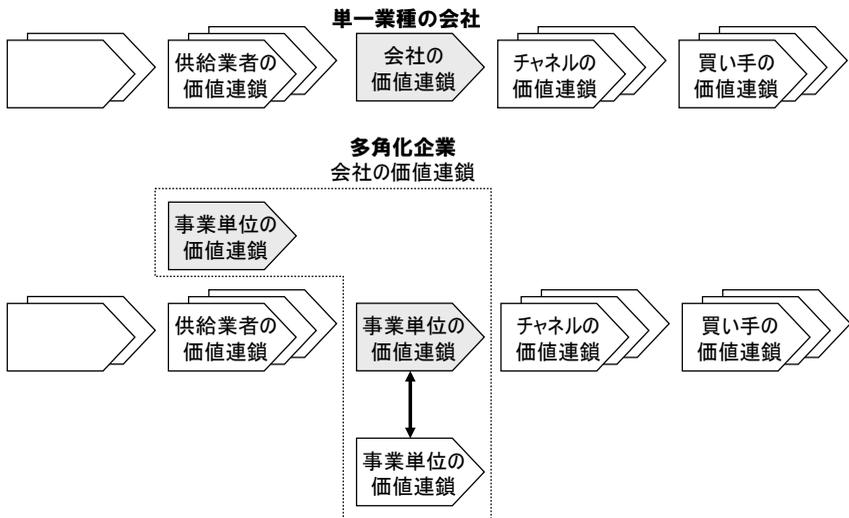


図1 価値連鎖と価値システム
Porter (1985), 邦訳 p.46

る。もう一つは、供給業者、顧客、パートナーの価値連鎖をも含めたより大きな範囲で、これを価値システム（バリューシステム）という。たとえば、家庭用ゲーム機器におけるプラットフォームメーカーにとって、ハードウェア機器の「内製か外注か」というのは価値連鎖の問題であるのに対し、補完財であるソフトウェアの開発をどうするかというのは、価値システムの問題とみなされる⁽³⁾。ちなみに、Christensen（1997）は、後者のレベルをバリューネットワークとして表現している。

一般的な傾向として、「価値連鎖」というと、文字通り自社の価値連鎖（開発、製造、販売など）だけを思い描く場合が多い。言い換えれば、自社の価値連鎖というのは、より大きな取引ネットワークの中に埋め込まれている、という大きな図式を忘れがちである。しかし、主唱者である Porter（1985）は、もとより、補完業者や競争業者の価値連鎖を自社の価値連鎖の設計と構築に重要な文脈として含めているのである。

(2) 価値連鎖の潮流上にあるビジネスシステム概念

さて、ビジネスシステムの定義を見ると、教科書的な紹介では、価値連鎖とはほぼ同義であるとされる。実際、ビジネスシステムは、伊丹・加護野（2003）において、「顧客との接点までの長い供給の流れのシステム」（p.71）として定義されており、業務活動の流れだけを切り取った図からは、「価値連鎖＝ビジネスシステム」であるかのように見える⁽⁴⁾。それでは、ビジネスシステムと価値連鎖、ならびに価値システムの対応はどうなっているのだろうか。

もともと、ビジネスシステムは、価値システムの中に埋め込まれた価値連鎖という図式をそのまま表している（加護野・石井，1991）。埋め込まれた状態なのがビジネスシステムなので、逆に言えば、自社の価値連鎖のレベルの概念に対して特別な言葉（テクニカルターム）を与えていない。単に、「自社の担当範囲」（加護野，1999）という言葉によって表現されている。つまり、ビジ

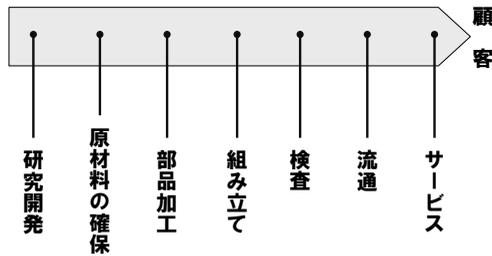


図1 ビジネスシステムにおける業務の流れ

ネスシステムにおいては、価値連鎖のレベルと価値システムのレベルが Porter (1985) の研究ほど明確に切り分けられておらず、ビジネスシステム = 価値連鎖ともいえないし、ビジネスシステム = 価値システムとも言いにくいのである⁽⁵⁾。しいて言えば、ビジネスシステムというのは、価値システムの中への価値連鎖の埋め込まれ方、というような表現になるのであろうか。いずれにしても、なぜ、ビジネスシステム研究において、明確な切り分けと対応が行われなかったのかという疑問が生じる。

個人的な見解ではあるが、その理由は、ビジネスシステムとして注目したかった分析単位が Porter (1985) の価値連鎖論よりも多様で、時に、全体に及んでいたからだと考えられる。価値連鎖と価値システムを切り分けると、価値連鎖の設計や構築の方が重要度は高く、価値システムは文脈的な意味合いが強いという印象を与えてしまう。「設計・構築対象 = 自社の活動と関係」であり、「文脈 = 供給業者や顧客との取引ネットワーク」という図式である。どちらかといえば、自社視点のエンジニアリング的な意味合いが強い。

これに対してビジネスシステムは、より俯瞰的かつ全体論的である。地場産業なども研究の対象とされており、企業ネットワーク全体が問題にされる。また、経営史にもそのルーツがあり（大東他，2007；川辺，1996；Cochran, 1957；Cole, 1959），価値システム全体の分業がいかに生成したか、その歴史的

背景にも関心が及ぶ。自社のバリューチェーンにおける活動はもちろん重要ではあるが、それだけではなく、社内外の取引をも含めた広い意味での関係性が、基本的な分析単位としてクローズアップされているのである。

(3) ビジネス・エコシステム

しかしながら、「ビジネスシステム＝価値システムの中への価値連鎖の埋め込まれ方」というのは、決してわかりやすい図式ではない。ビジネスシステムの定義は何か、どのような視点で、何を分析単位として、どこまでの範囲を調査対象にして、何を説明するのかについて、研究者による選択の余地を残すからである。

定義についていえば、初期の研究が企業の境界、あるいは価値を提供する活動に注目していた（加護野・石井，1991）のに対し、最近の研究では経営資源（伊丹，2003）や制度（加護野，2007；Whitley，1999）に注目して研究が行われている。分析単位についても同様であり、多種多様な視角からアプローチされている。調査対象や分析の範囲にしても、どこまでをビジネスシステムの範囲とするかが、研究ごとに捉え方が異なるようにも見える。もちろん、包括性こそがビジネスシステム研究の特徴なのかもしれないが、共通する視点がなければ研究の焦点がぼやけてしまう。何に注目してどの範囲まで調べるかという基本スタンスが、再度、問われるようになってきたのである。

この問題への一つのヒントがビジネス・エコシステムにある。ビジネス・エコシステムは、より明確な基本スタンス（分析単位、分析の範囲、想定する成果変数）を打ち出し、新しい経営現象をうまく説明することに成功している。

もう少し詳しく説明しよう。ビジネス・エコシステムのポイントは二つに集約できる。まず基本的なスタンスとして、価値の獲得ばかりではなく、価値の創造に焦点があてられている。いわゆる、ゼロサム競争におけるパイの取り合いよりもプラスサムにする協調行動を重視する立場で、自社の利益獲得より

も、他社のビジネスチャンスを生み出したからこそ業界が大きく成長するという。意外かもしれないが、マイクロソフト社は、ビジネス・エコシステム（価値システムレベル）全体の価値創造を促す一方で、そのうちのわずか0.4%の価値（時価発行総額ベース）しか獲得していない（Iansiti and Levien, 2004）。

もう一つのポイントは、ビジネス・エコシステムにおける主要プレイヤーを、大別して「支配者」と「キーストーン」に分類して、それぞれの振舞い方を整理した点である。たとえば、マイクロソフトの場合、一般的には、覇権を握った「支配者」のように見られる傾向にあるが、ニッチを残して関連業者の価値創造を促すなどして、市場の拡大に寄与している。Iansiti and Levien（2004）はこのようなプレイヤーを「キーストーン」と呼んで、価値システムを破壊してしまう「支配者」の対極として位置づけている。

(4) ビジネスシステム概念の課題

ビジネス・エコシステムを眺めると、ビジネスシステムという概念の二つの課題も浮き彫りになる。第一は、基本スタンスについての課題である。多くのビジネスシステム研究において、その共通するバックボーンは価値の創造である。そして、近年、価値の創造だけではなく、その配分（獲得・分配）の方法にも関心が集まっている（下野, 2005）。ビジネスシステムを、単なる価値創造のシステムとしてではなく、価値を創造し配分するシステムとして捉えるべきなのである。

実は、価値の創造と配分にも、発想として二つのアプローチがある。一つは、価値の獲得を第一義的に考えて、「創造された価値から、いかに収益を上げるか」を工夫するものである。いわゆる、ビジネスモデルであるとか、イノベーションや技術の収益化という表現が、この発想に適合する。ゼロサムに近い状況であつても価値獲得できる競争戦略を意味するように思われる。

もう一つは、価値を創造するための配分方法を工夫するというアプローチで

ある。パートナーや顧客と「いかに価値を分け合えば、より大きな価値を生み出すことができるか」について知恵を絞るといふ発想である。先に紹介した、ビジネス・エコシステムがこれに該当する。明らかに、プラスサムの状況を想定した競争戦略論である。

いずれにしても、価値の創造と配分は表裏一体のような関係にあり、どちらか一方を議論することには意味がない。この点をもう一度確認することによって、Porter (1985) が提唱した価値連鎖という考えを再確認し、理解を深めることができる。

第二は、視点についての課題である。そもそも、ビジネスシステムの成果変数は五つに分類できる(加護野, 1999)、それらは、①有効性、②効率性、③模倣困難性、④持続性、⑤発展性である。このうち、有効性と効率性は基本的な指標であり、残りの三つはシステムの性質を決める指標である。③模倣困難性についてはシステムによる差別優位として研究が進められており(根来, 2004)、④持続性については長寿企業における制度の叡智として研究されている(西尾, 2007)。エコシステムというのは、実は、⑤発展性についての研究として位置づけることができるが、これらの研究は統一的な視点によって対比的に議論されていない。③~⑤を貫く視点が必ずしも明確ではない。それぞれの研究が別立てされていて、伝統世界と Web2.0 の双方を説明しうる視点が提示されていないのである。次節では、これらの課題をふまえて、基本的な視点を提案する。

3. 新しい発想のビジネスシステム

(1) 基本的な視点

われわれが、本稿で提案したいのは、ルールという視点である。ルールというものは、明文化された法令や規定ばかりではない。ルールには、不文律、規範、慣行といったものも含まれる。外部の機関が定めた、いわば一方的に押しつけ

るものばかりでなく、何らかの理由があって繰り返し行われてきて慣行化されたものも立派なルールなのである（Aoki, 2001）。

たとえば、インターネット上でリナックスというオペレーティングシステムを作っているハッカーたちにも不文律があって、それが彼らの価値の創造と配分を決めている。それは、いずれも当該プロジェクトにかかわるもので、①勝手に分岐させて亜種を作ってはならない、②勝手に変更を加えてはならない、③貢献したメンバーの名前を勝手に改ざんしてはならない、というものである。これらの不文律があるからこそ、ハッカーたちは、自分自身の貢献が明確になり、ハッカー社会における名声や評判メカニズムがうまく働いて、インターネット上での協働が成り立つといわれている（Raymond, 1997；Hertel et al, 2003）。

リナックスのような自生秩序的を促すルールは、企業組織内でも見出すことができる。たとえば、京セラでは、アメーバと呼ばれる小規模チームを結成して価値を創造・配分する仕組みがある（三矢, 2003）。この仕組みにおいて、明文化されたシンプル・ルールは二つあって、①時間当たりの採算性で評価する、②この評価指標を毎日「見える化」というものである。京セラの時間当たりの採算性とは、社内・社外の売上（原価ではない）から必要経費（人件費を除く）を差し引いて出された儲けを、メンバー全員の総労働時間で除して得られた指標で、これを使うと規模の大小や取扱商品の違いがハンディになりにくいといわれている。そしてこの指標が、トップにも、リーダーにも、メンバーにも、そして、他のアメーバにもよく見え、見られるように工夫されている。これらのルールによって、アメーバ内メンバーにやりがい生まれ、改善が進むと同時に、アメーバ間で自然に競争が促され、ときに共創さえ誘発される。あたかも「時間当たり採算を、一定のルールのなかでおこなわれるゲームとして楽しむ」（三矢・谷・加護野, 1999, p.38）ようになるのである。

リナックスと京セラの事例は、一見すると、全く別の世界における別の出来

事のように思われる。なぜなら、インターネットの世界か現実の世界か、不文律か明文律か、非営利事業か営利事業か、生み出される価値が非金銭的なものか金銭的なものか、コミュニティルールか社内ルールか、といった様々な側面でコントラストをなしているからである。しかし、ともに、価値を創造して分配するためのユニークな仕組みであることには変わりはない。そして、興味深いことに、共に、少数のシンプル・ルールが、価値を創造し分配するような自生的秩序を創り上げているのである。

われわれは、制度的なアプローチに準拠して、ビジネスシステムを分析する有力な手がかりは、ルールにあると考える。ルールというのは、それだけでは制約、裏を返せば自由度を示すに過ぎない。しかし、制約があつてこそ、さまざまなアクションが引き起こされて仕組みが出来上がっていく（リナックスや京セラの場合、上記のルールが参加者の相互作用を促し、自制秩序の発展をもたらせた）。ルールの束というのは、仕組みのメカニズムそのものではないが、仕組みのメカニズムを決定するものである⁽⁶⁾。それゆえ、ここにビジネスシステムを、「価値創造と配分（共有）に関するルールの束」として捉える視点を提唱する。

(2) ルールと自生的秩序の図式化

バックボーンとしての価値連鎖に対応させて考えてみよう。まず、伝統的な価値連鎖の図式では、社内の職能部門は隣接して描かれており、部門間のインターフェースのあり方が強調されることはない。社外の取引先については、切り離してその関係性が議論されるが、ほとんどがコストやプロフィットに直結する、定量的な側面についての議論が中心である。取引慣行についての言及もあるが、供給業者や顧客との直接的な影響だけが問題とされている。

図1は、このような伝統的な価値連鎖観にもとづいて描かれたビジネスシステムである。話を単純化するため、価値連鎖内の部門間インターフェースを捨

象し、価値システムレベルにおける企業間のインターフェースのみクローズアップした。家庭用ゲーム機器や大手ファッションアパレルなどは、基本的にこの様式で表されてきた。

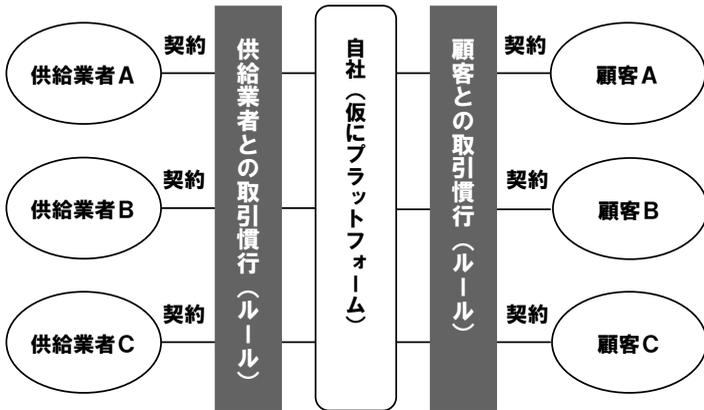


図1 伝統的なビジネスシステムのイメージ

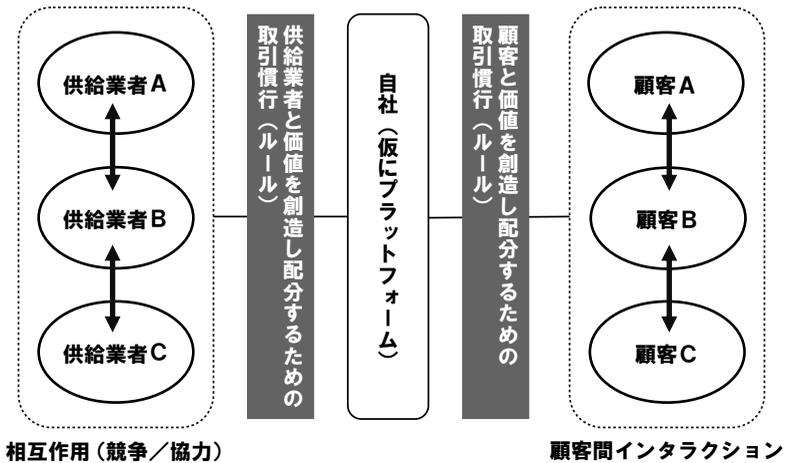


図2 自生秩序的なビジネスシステムのイメージ

これに対して、図2は、最近のビジネス・エコシステム的な発想を取り入れたイメージ図である。インターフェースをなす取引慣行（ルール）が、供給業者間、あるいは顧客間の相互作用を促し、自生秩序的に価値を生み出している様子がわかる。

たとえば、アマゾン・ドット・コムを考えてみよう。同社は、サイトのコンテンツを充実させるため、レビュー情報の供給に関して、ユーザーである読者に協力を求めた。基本的なルールとしては、①カスタマーにレビューを書いてもらう、②一般読者はレビューに対して評価することが可能で、③その結果を集計して公開する、という単純なものである。これによって、ベスト100レビュアーといった格付けが可能になり、カリスマレビュアーも登場した。レビュアー同士の競争意識もあって（米国のサイトではその傾向が著しい）⁽⁷⁾、雪だるま式にレビューコンテンツが集積し、同社の競争優位の源になっている。

他方、販売側では、アフィリエイトプログラムによって、誰でも自由に販売支援を行うことができるようにしている。基本ルールは、①アソシエイトは、アマゾンの情報、流通、支払いのインフラを使える、②電子商取引のAPI (Application Program Interface)⁽⁸⁾を公開して誰でも開発に携われるようにする、というものである。

アソシエイトと呼ばれる販売パートナーのほとんどは、単純にアマゾンにリンクを張り、Webのトラフィックを送ることによって手数料を得ているに過ぎない。しかし、中には、さまざまなツールを使って魅力的な仮想ストアを立ち上げるようなアソシエイトもいて、ニッチ（電動工具、ハイキングなど）領域の専門店が自発的に次々と立ち上げられている。さらに、そのツール自体を開発することもできるため、販売を支援するプログラム（ラジオ局のランキングにあわせてCDの順序を入れ替える）までもパートナーが自発的に開発し始めているのである（Tapscott and Williams, 2006）。

上記のような事例、すなわちビジネス・エコシステムは、供給業者（あるいは

は顧客)と1対1(あるいは1対多)で結びつくような付加価値の連鎖では、十分にあらわすことができない。単純な価値創造を越えた、価値の創造と配分のシステムなのである。

(3) なぜ、ルールなのか

われわれが、「創造された価値からいかに収益を上げるか」、そして「価値を創造するための配分方法」を解明するときに、制度やシステムではなく、ルールに注目した理由は二つある。一つめの理由は、ルールという言葉のもつわかりやすさにある。社会のルール、会社のルール、職場の不文律、取引の慣行、コミュニティの規範、というような形で伝えることができれば非常にイメージしやすい。実務家との対話もしやすくなるし、実践的なインプリケーションも伝えやすくなる。このようなわかりやすさが、ひいては実践の経営理論の構築に大きく寄与すると期待される。

また、ルールという分析単位は、社会科学(社会学、経済学、法学)では必ずといって問題になり、学問分野横断的な研究を志す場合も便利である。近年著しい発達を遂げている比較制度分析やゲーム理論との親和性も高い。

もう一つの理由は、ルールというのが制度を分析するときの基本分析単位となりうるからである。これまで、ビジネスシステムは、システムや制度として語られることが多かった。専門的に見れば、「制度=ルール」と定義されることもあり(North, 1990)、その場合は同義ともいえるが、一般には、両者を切り分けて理解される。たとえば、日本の人事・雇用制度、あるいは、企業統治の制度といったとき、制度が指す内容は複数のルールの束を意味する。複数のルールがいかに結びついているか、相互の補完性なども含めて制度やシステムと表現されるわけである。

逆に、制度を基本分析単位としてしまうと、安易に、制度という複合要因を複合させたまま理解しようとしてしまう。その複合を解き明かさない限り、わ

かったような気になっても、実は、十分に説明したことにならない。最終的には制度であっても、基本単位であるルール、そして諸ルールの関係性にまでさかのぼって説明すべきなのである。要素に還元してから、還元し難い総体のシステム性に迫るべきであり、そのためには、基本分析単位としてルールを定めた方がよい。

文化としてアプローチしないのも同様の理由である。ルール・不文律・規範ばかりでなく、人工物、価値観、ならびに信念・世界観を複合して理解するというのは、ビジネスシステムの研究としてはやや包括的 (all inclusive) に過ぎる。もちろん、価値観や信念・世界観なしには、ビジネスシステムも完全に理解できないのは確かである。しかし、われわれは、あえて統一的な視点でビジネスシステムの本質的な部分を説明することを志向した。いわば、より少ないコンセプトでできるだけ多くの現象を説明する「節約の原理」にのっとった形である。

もちろん、学術的なフロンティアを見れば、「制度＝均衡」(Aoki, 2001) ではないかと言われるかもしれない。ビジネスシステムにしても、結局は制度であり、ルールよりも均衡に注目すべきだという主張にも一理ある。しかし、その均衡もルールの発見無しには見だし難いし、均衡を科学的に立証するための方法論は限られてしまう (典型は、数学的モデル)。ビジネスシステムの研究の門戸を広げて多様なアプローチを可能にするためには、フィールドワークといった探索的な方法論も使えるような分析単位が望ましい。

言葉としてみれば、ルールというとフォーマル・ルールのみを想起させるというネガティブな側面がある。公式のプロセスを経て形成され、上から押し付けられるという先入観である。しかし、実際は、ボトムアップ的に慣行が認められるケースも多く、ルールの捉え方にさえ留意すれば汎用的かつ有益な視点を提供してくれる。

4. ルールという視点の有効性を示すケース

(1) 浦和レッズのサポーター

ルールという視点の有効性を直感的に理解してもらうために、身近な事例を紹介しよう。ここではあえて、Web上のエコシステムではなく、リアルワールドのエコシステムを取り上げる。Web上のビジネスでなくとも、同じようなルールが同じような自生的発展をもたらしうることを示すためである。

浦和レッドダイヤモンズ（通称、浦和レッズ）は、1950年に創設されたサッカーのクラブチームである。1992年に日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）が発足すると同時にプロチームとなり、2007年にはアジアのクラブチーム選手権に優勝して、アジアを代表するクラブチームとなった。サッカーのファンならずとも、テレビのスポーツ番組などで、その熱狂的なサポーターの応援ぶりに驚嘆する人は多い。対戦相手の本拠地（レッズにとってはアウェイ）で試合をするときでさえ、スタジアムは、レッズのチームカラーである赤によって覆われる。レッズのサポーターは、日本最大であり、クラブの営業収入も約71億円（2006年度）とJ1チームの平均を大きく上回る。

プロスポーツのビジネスにおいて、サッカーのサポーターの数、野球のファンの数というのは、そこから生み出される価値のパロメータとなる。サポーターが多ければ多いほど、関連ビジネスから価値を生み出しやすくなる。広告効果、ホームとアウェイにおけるチケット収入、キャラクターやロゴなどのグッズから得られる収入はもちろん、地元の商店街の活性化といった価値システムレベルで生まれる収益、ならびに金銭に換算しがたい効果を加えると、その価値は測りしれない。

なぜ、浦和レッズのサポーターがこれほどまでに熱狂的で、なおかつ日本一の規模を誇るに至ったのか。その理由を容易に解き明かすことはできないが、われわれは、そのカギの一つが、レッズのオフィシャル・サポーターズ・クラ

ブにあると考える。レッズのオフィシャル・サポーターズ・クラブの組織編成ルールは、一般のファンクラブ会員組織と比べて、きわめてユニークなのである⁽⁹⁾。

浦和レッズの「オフィシャル・サポーターズ・クラブ」は、1991年に発足し、2007年で17シーズン目を迎えた、Jリーグで最も歴史のある組織です。そして構成が非常にユニークなことで知られています。それぞれの「サポーターズ・クラブ」は、個人単位ではなく、3人以上のメンバーをもつ「クラブ」として形づくられます。職場や学校の仲間、あるいは家族など、「クラブ」の内容はさまざまですが、「浦和レッズをサポートする」という点で共通しています。そしてこれらの「クラブ」は、レッズに登録することで、「オフィシャル・サポーターズ・クラブ」となります。3人に1本の大旗が支給される（このため「登録費」をいただいています）以外には、「特典」と呼べるものはありません。それぞれの「サポーターズ・クラブ」は、独自の考え方でレッズへの「サポート」を行います。浦和レッズでは、こうした「サポーターズ・クラブ」の活動を推奨し、レッズのサポートを通じてサポーターのみなさんがより楽しくサッカーと関わっていただいていることを、大きな誇りに感じています。

<http://www.urawa-reds.co.jp/Supporte/osc.htm>

一般のファンクラブというと、公式の会員組織があつて様々な特典があり、そこに個人として会費を払い、加入するケースが圧倒的に多いように思える。日本プロサッカーリーグにしても、トップリーグであるJ1に属するメジャーなチームは、すべてそういった一般的な組織化の方法を取っている⁽¹⁰⁾。また、日本ではより長い伝統をもつプロ野球においても、12球団のすべてが、個人レベルで会員登録することになっている。海外に目を転じて、英国を別にして、その国を代表するチームの多くは個人ベースで会員を集めている⁽¹¹⁾。

ところが浦和レッズでは、発起人が仲間を2名以上集めて代表者を立てて、浦和レッズ公認の「クラブ」として登録することになっている。会員組織の基本単位が、個人ではなく、3名以上の集団なのである。それぞれのクラブには応援旗が与えられ、必要に応じて活動状況を知らせる義務が課せられる。

レッズで、メンバーとして活動するためには二つの方法がある。一つは、既存のオフィシャル・サポーターズ・クラブに参加するというものである。「入会希望」の申し込みをすれば、活動状況を知らせてくれることになっているので、浦和レッズ・サポーターズ・クラブ係を通じて手続きが取れるようになっている（相互交流のために、市販のハンドブックに代表者の住所氏名が掲載されている）。もう一つは、自分たちで新しい「クラブ」をつくるという方法である。自分を含めて、3名いれば、新しい「サポーターズ・クラブ」をつくって登録することができる。

このような組織化によって、2006年には3,017クラブ、メンバー数11,099人の会員組織にまで成長している。シンプルなルールに集約すると、以下の四つになる。

- ① 3人以上のメンバーで、新規「サポーターズ・クラブ」を作って登録可能。
- ② 既存のクラブに活動内容を問い合わせることもできる。
- ③ 登録クラブには旗とピンバッジを無償で与えるが、その他の特典はない。
- ④ 各クラブの独自の応援方法を認める。

直感的に、ユニークなコミュニティ組織の創り方であることはわかっていただけだと思う。詳細については機会を改めて報告するので、ここでは何故3名なのかという点についてのみ触れておきたい。実は、このような組織化の方法は浦和レッズがはじめてではなく、昔から別のビジネスで行われていた⁽¹²⁾。

(2) 演劇のファンクラブ

日本には会員制の演劇鑑賞団体で、3名ルールを適用している団体はいくつかある。その代表格が名古屋演劇鑑賞会（通称、名演）である。演劇というのは、通常、あたりはずれが大きく、いかに安定的に多くの観客を集めるかが事業を営むカギとなる。よほど有名なものでない限り、演劇は、「公演」によって投資費用を回収して収益を上げるしかない。そして、そのリスクを回避して予算を組むためには、安定的かつ継続的な集客が不可欠なのである。

これが、名演が会員制を導入した理由である。興味深いのは、その人数である。かつて、名演では、一度でも足を運んでもらえればいいという狙いから「1人でも」という方針で、会員を募集した時期もあった。ところが、このような方針では地味な作品に人が集まらず、リピーターが確保できない。そればかりか、かえって会員数も減ったといわれている。1人でも2人でもなく、3人という数字に意味があるわけである。

名演には3人以上のグループ（サークルと呼んでいます）を作って入会していただいています。これは仲間と観ることで、より多くの人と感動や発見を語り合う場にしていきたいという会の目的に根ざしたものです。

演劇を観るということは、いうまでもなく1人の人間の固有のものです。1人では観たい演劇を招くことはできません。名演のような鑑賞会は、観たい人が何人か集まる、あるいは集めることによって成り立っている会なのです。ではなぜサークルは3人なのでしょう。かつて名演でも2人をサークル単位としことがあります。しかしこれは失敗でした。サークルのメンバーが増えていかないことが多かったのです。2人という数は夫婦や恋人で成立し、それ以上広がりにくい傾向があるからです。

芝居を1人で心ゆくまで楽しむのも良いけれど、友達とワイワイ感想などを語り合ったりした方が楽しさが倍加するというものなのでしょう。サークルの仲間で話すこ

とによって、観たい作品がよりはっきりしてきたり、新たな発見があったりするかと思います。それは同時に、来た芝居を観るという行為から、「観たい芝居を呼びたい」という動きへと一歩進んでいく際の出発点にもなるのです。

<http://www.ne.jp/asahi/meien/na/nyukai/question1.html>

会社側の説明では、事務処理にかかる費用が個人単位よりも少ないそうである。実際、会員への連絡、観劇日程の申し込み、今後の作品の検討、鑑賞会の制度の検討などがサークル単位で行うことができる。より参加しやすい会費を実現し、「この会を自分の会と思えるように主催者と観客の垣根をなくし、誰もがこの会へ意見を言え、それを会の運営や企画作品に反映できる」ようにしたわけである。仲間と継続的に演劇を観ることによって、ますます演劇に対する理解が深まり、楽しまれるようになったのは想像に難くない。

浦和レッズと名演は、少数のルールが自生発展的な成長を引き起こしたことを示す典型的な事例である。ファンが増えれば、価値システムレベルで生み出される価値は増大する。これは、Web上のビジネスで、サイトのトラフィックの量が収益（主には広告料）をもたらすと似ている。また、推測に過ぎないが、浦和レッズにおいてオフィシャル・サポーターズ・クラブは、もともとサポーターでない方を巻き込む役割を果たしているようにも見える。これもWeb上のリナックスコミュニティやアット・コスメにおいて、一部のアクターによって周囲の活動を活性化させるのと類似している。シンプル・ルールという視点で見ると、Webとリアルワールドは、それほど変わらないようである。

これらの事例は、創造される価値は金銭などに換算できそうだが、配分される価値は「評判」、「名誉」、「誇り」、「楽しさ」といった定性的なものがベースとなっている。その意味であいまいさを残しており、価値の創造と配分という意味では、やや物足りないかもしれない。しかし、数少ないルールの束が、日

本一のオフィシャル・サポーターズ・クラブの組織編成を促し、ビジネス・エコシステムレベルで価値を生み出していることに間違いはなさそうである。そして、彼らもまた、レッズサポーターとしての「誇り」や「楽しさ」という価値を享受しているのは大変興味深い事実である。

5. 結びにかえて—今後の可能性と研究課題

(1) 価値創造と配分のルール

本稿では、ビジネスシステム研究に対して、価値創造と配分のルールの束という視点を提示し、身近な組織を取り上げて単純化して説明してきた。ここでなぜ、数え切れないルールの中で、価値の創造と配分に注目するのか、もう一度確認しておく必要があるだろう。

まず、大前提として、社会や企業には無数のルールがあり、その全体を調査対象とすることはできないという事実がある。それゆえ、調査者は、何を説明するのかをルール探しの前に決めなければならない。ルールであれば何でもよいわけではなく、どれだけ包括的な説明ができるかは、何についてのルールに注目するかによって決まる。たとえば、組織文化の変革を引き起こすという目的であれば、Scott-Morgan (1994) がいうように、変革を妨げる不文律だけに注目すればよい。ビジネスシステム研究では、価値の創造と配分にかかわるルールに焦点を当てればよい、というのがわれわれのスタンスである。

ここで、なぜ、協働や競争といった他のルールよりも価値の創造と配分にかかわるものに注目したのか、少しだけ補足しておこう。一言でいえば、それは、価値の創造と配分が、これらと同等、あるいはより上位の目標と結びついているからである。たとえば、ビジネスシステムにとって協働のルールというのは、組織内の個人・部門であっても企業間の取引であっても誘引と貢献をバランスさせることに他ならない。協働によって共に価値を生み出し、その価値を分け合うことで協働を促すわけであるから、価値の創造と配分と同じことを指して

いるともいえる。ここでは、組織論よりもむしろ、価値連鎖の潮流を踏まえて、価値の創造と配分という言葉を選んだ。

また、競争のルールというのもきわめて重要である。もともと、価値連鎖は、持続的競争優位を説明するために提唱されているし、ビジネスシステム研究でも仕組みの差別化は中心的トピックである。それゆえ、競争のルールを軸にビジネスシステムの研究を行うスタンスも十分にありうる。

しかし、われわれは、競争というのは手段であり、その先に価値の創造という最終目標があると考えた。いかに非競争の状況を築き上げるかが競争戦略の本質だといわれるが、いかに協力してパイを拡大するかというのも重要な競争戦略である。そして、非競争の典型である棲み分けも、コーペティションと呼ばれる協調的競争行動も、ともに、価値の創造と配分についてのルールとしても理解できるのである。

具体的に、棲み分けという競争のルールについて考えてみよう。京都では、同じものをつくってはならないという棲み分けのルールがあるといわれる（加護野，2007）。考えてみれば、このようなルールがあるからこそ、起業家は新しい製品を開発して、新しい市場に投入する必要が生じる。いわば、市場創造を促すルールであり、過当競争を防ぎ、互いにWinWinの関係を築かせて共生関係を促すルールなのである。これは、競争のルールでもあるが、棲み分けという競争を通じて価値を創造し、棲み分けの上手さに応じて創造された価値を配分するルールだともいえる。また、コーペティション（Nalebuiff and Brandenberger, 1997）というのは、ゼロサム市場で互いの利益を損ねあう熾烈な競争を行うよりも、互いの協調的競争によって市場を拡大して、プラスサム市場でパイを分け合うという企業行動である。これは、競争にかかわるルールでもあるが、紛れもなく価値の創造と配分にかかわるものでもある。

以上の議論から、価値の創造と配分が、組織論における「協働」や戦略論における「競争」にも通ずる奥行きのある考え方であることがわかっていただけ

たと思う。「協働」や「競争」にも通ずるという意味で、われわれは、ビジネスシステム研究の本質を「価値の創造と配分に関するルールの束」とする見解を提唱したい。

最後に、本稿を終えるにあたって、「価値創造と配分に関するルールの束」という視点の可能性と課題について述べておこう。

(2) ルールという視点の可能性

ルールという視点の強みは、一言でいえば、その統一性と包括性、ならびにビジネスシステムの理論としての発展可能性にある。まず、このような視点で見ることによって、既存のビジネスシステムにかかわる研究を統一的に整理することができる。たとえば、具体的な企業としては、トヨタ生産方式（大野）、セブンイレブンのフランチャイズ契約（川辺）、京セラのアメーバ経営（三矢，2003）、東大坂の金型産業（加藤，2006）、京都の花街（西尾，2007）、神戸の洋菓子、たのみこむ（小川，2002）、リナックス（Raymond, 1997）、マンガ（岡田，1997）など、Webであるか否かにかかわらず、ビジネスシステムとして統一的な視点から整理して、場合によっては比較すらできる。

とくに、これらの研究を、五つのパフォーマンスの変数（有効性、効率性、模倣困難性、継続性、発展性）とのかかわりで、議論すれば、どのような「ルールの束」がどのようなパフォーマンスをもたらしうるかの因果関係に迫ることができる。とりわけ、部門間や企業間のインターフェースにかかわるルールに注目することで、価値システムの中への価値連鎖の埋め込まれ方、という関係性が描き出せる。統一的な視点があれば、さまざまなビジネスシステムを包括的に議論できるわけである。

次に、このような「ルールの束」の抽出が、結果的に理論としての発展性に結びつく。ビジネスシステムにおける価値創造と配分という文脈において、どのようなセットの「ルールの束」が何をもたらすのか。この因果関係を体系的

に整理ができれば、ビジネスシステム研究は大きく飛躍するに違いない。

一般的な理解として、インターフェースを標準化するとか、オープンにするというルールは発展性をもたらす（國領，1999）、逆にクローズドにすることによって、内部の情報の還流を促す（加護野，1993）と言われる。場合によっては、ある種の閉鎖性がビジネスシステムの継続性に寄与するということも考えられる。より一般的な研究課題と紐付けして、ルールという視点から、取引慣行、アーキテクチャ、オープン性（クローズ性）などをみることが出来る。「ルールの束」を一般化しうるような形で、その成果変数と紐付けて類型化できれば、実践的な含意も計り知れない。

(3) ルールという視点の課題

もちろん、価値創造と配分に関するルールといっても実に多様である。取引慣行や分業についてのルールに絞ったとしても、簡単に絞られるものではない。基本的な視点はよいとしても、どのルールに注目するかについて、もう少し明確な方針が欲しいところである。調査に着手しても、早速、数々の疑問が頭に浮かんでもおかしくはない。

たとえば、ルールのレベルについて言うと、諸ルールの上に階層構造はあるとするのか否かが問題になる。さらに、階層構造があるとすれば、どのレベルのルールに注目するのか、という疑問が浮かぶであろう。また、仮に、レベルについての見解が定まったとしても、そもそも注目すべきルールは何かを定めなければならない。定量的に価値創造に寄与するものを特定するのか、興味深い知見を得るという立場で、意外な機能を持ったルールを抽出するのかによって研究は違ってくる。ルールの束という面に注目して、ルールのセットが重要であり、一般に知られない補完するルールを探すというアプローチもあるだろう。不文律や規範などを扱う場合は、そもそも、ルールというのは実在しているのか社会的に構成されたものなのかで戸惑うかもしれない。

以上は、いずれもビジネスシステム研究が依って立つ社会科学的方法論にかかわる。現状では、経営学の伝統ののっとり機能主義的な視点からフィールドワークを行う研究が目立つ⁽¹³⁾。この流れを汲みながらも、そこに制度論（経済学、社会学、法学）における知見を取り入れ、ルールへの体系的な理解を進めるのが肝要である。たとえば、法学の分野では、ルールを1次ルールとしての「責務のルール」と2次ルールとしての「承認のルール」、「変更のルール」、および「裁定のルール」に分類されている（ハート、1976；橋爪、1985；盛山、1995）。このような分類を援用することによって、ビジネスシステムの理解を深めることができるであろう。

最後に、本稿についていえば、視点の提示を主たる目的とした研究である。そのため、理論的な側面からの検討、ならびにコミュニティ組織の実証データについて十分は紙幅を割けなかった。機会を改めて報告したい。また、現状で、当該コミュニティ組織がビジネスシステムの価値創造にどれだけ貢献したかの測定には踏み込めていない。これについては、今後の研究課題として、しっかり取り組んでいくつもりである。

【付記】 本稿の作成にあたって、上智大学経済学部の上野山田幸三教授から有益な示唆を得た。また、神戸大学加護野研究室の森元伸枝さんから神戸の洋菓子にかかわるルールについてご教示いただいた。記して感謝したい。なお、文献・資料収集のために、文部科学省の研究助成（課題番号：16330080、研究代表者：根来龍之、課題：「ビジネスモデル概念の批判的発展—日本モデルの発見と再構築—」）を一部利用した。

注(1) 本稿では、価値を金銭的なものだけではなく、非金銭的なものも含めて議論している。それゆえ、分配（distribution）ではなく、配分（allocation）という用語で統一した。最近、「価値獲得（Value Capture）」という考え方も注目を浴びている。これは、自社はどれだけ経済的価値を得られるか、という特定企業の視点からの発想である。プラットフォームリーダーの視点からいえば、「価値の創造と配分・獲得に関するルールの束」という表現の方が適切かもしれない。逆に、

- あらゆるプレイヤーが参加する価値システム全体としては、「価値の創造と共有に関するルールの束」と言い表すこともできる。
- (2) Normann and Ramirez, (1993) は, “From Value Chain to Value Constellation” という論文において, ビジネスシステムの考えを援用しながら, 価値連鎖を超えた概念を提唱している。
 - (3) 内田 (1997) は, 価値連鎖のパターンをインテグレーターとデコンストラクターに大別し, その上で, デコンストラクターを, 1. レイヤーマスター (専門特化型企業), 2. オーケストレーター (外部機能活用型企業), 3. マーケットメーカー (取引市場創造型企業), 4. パーソナルエージェント (購買代理店型企業) の4つに分類して議論している。
 - (4) しかし, より詳細な解説に立ち入ると, ビジネスシステムと価値連鎖との違いが際立ってくる。たとえば, 伊丹 (2003) は, 「日常業務における経営資源の蓄積と活用までを考慮した業務の流れの設計こそが, ビジネスシステムの議論の本質である。」 (p.138) と述べている。価値を生み出して収益を上げるだけでなく, 資源蓄積のメカニズムを重視しているのである。最近の研究では, 資源蓄積にフォーカスした枠組みも提示している (伊丹編, 2006) し, 井上 (2006) は, 資源の蓄積の方法と収益の上げ方の方法を, 一つの枠組みとして図示している。資源に注目するか制度に注目するかの二つの潮流はあるものの, ビジネスシステムには, 価値連鎖には含まれない視点が付加されていることに間違いはない。
 - (5) たとえば, 地場産業のビジネスシステムが議論されるときは個別の企業の価値連鎖だけが問題になるわけではない。京都の花街でいえば, 花街全体がビジネスシステムとして取り上げられており, 特定の茶屋や桶屋の価値連鎖だけがビジネスシステムの研究対象になっていない。
 - (6) ルールの束というのは, 本来, 制約を示したものに過ぎず, その制約がどのようなアクションや帰結をもたらすかについて語りはしない。仕組みというのはメカニズムである。仕組みを議論するとき, 制約の内容だけではなく, その帰結 (この場合, 自生秩序的発展) まで, 因果関係に立ち入って解説しなければ, 仕組みを十分に議論したことになる。つまり, 「特定のルールの束⇒自生秩序」というメカニズムを解説する必要がある。
 - (7) 米国のアマゾン・ドット・コムでは, 支持の高いコメントを “Most Helpful Customer Reviews” としてトップに示したり, レビューに対するコメントを記入して議論を促す場を提供している。
 - (8) あるプラットフォーム (OSやミドルウェア) 向けのソフトウェアを開発する際に使用できる命令や関数の集合のこと。また, それらを利用するためのプログラム上の手続きを定めた規約の集合。個々のソフトウェアの開発者がソフトウェアの持つすべての機能をプログラミングするのは困難で無駄が多いため, 多くのソフトウェアが共通して利用する機能は, OSやミドルウェアなどの形でまとめて提供されている。個々の開発者は規約に従ってその機能を「呼び出す」だけで, 自分でプログラミングすることなくその機能を利用したソフトウェアを作成することができる (IT用語辞典 e-Words ; <http://e-words.jp/w/API.html>)。
 - (9) 早稲田大学商学部の清村和貴と相原一重が筆者にこの事実を指摘してくれた。現在, 井上研究室にて, 浦和レッズのオフィシャル・サポーターズ・クラブにかかわる調査研究 (インタビュー, アンケート調査, ならびにクラブの生存分析など) を進めている。研究メンバーは, 筆者とこの2名のほかに真木圭亮 (早稲田大学商学研究科), 北嶋勇也 (早稲田大学商学部), 水船けんじ (早稲田大学商学部) である。この研究成果は, 近々, 機会を改めて紹介したい。
 - (10) J 2 と呼ばれるクラスでは, 後発のサガン鳥栖が類似した組織化の方法をとっている。
 - (11) 浦和レッズが提携を結んでいるバイエルンミュンヘン (ドイツのトップチーム) は, 他とは異なるサポーターズクラブの組織化を行っているようである。2007年現在で, 世界中に2,000以上のファンクラブが存在し, 132,000人を超す会員が所属している。一つのクラブあたりの会員数が単純平均で66名であり, 浦和レッズの3.4人/クラブとは大きく異なる。

- (12) 「よい演劇をより多くの人達と」という願いで1954年に誕生して以来、会員自身の手で運営することを基本にして毎月の例会を実施しています。この間に例会にとりあげた作品は、内外の古典演劇から現代創作劇、ミュージカルにいたるまで500本以上になっています」(<http://www.ne.jp/asahi/meien/na/nyukai.html>)。
- (13) 加護野・井上(2004)は、ビジネスシステムの研究アプローチを二軸(外からの制御か内からの制御か、社会科学的方法か自然科学的方法か)から4つのセル(①経済学的制度分析、②工学的分析、③社会学的制度分析、④認知心理学的分析)に分けている。ビジネスシステム研究は、多様な方法論からアプローチからの接近が可能であり、そこが強みだともいえる。それだけに、自らの研究スタンスを明確にして、ルールを抽出すればよい。

参考文献

- Aoki, M., (2001), *Towards a Comparative Institutional Analysis*, Massachusetts Institute of Technology. (瀧澤弘和・谷口和弘訳『比較制度分析に向けて』NTT出版, 2001)
- Carliss Y. Baldwin and Kim B. Clark, (2000) *DESIGN RULES, Vol. 1: The Power of Modularity*, Massachusetts Institute of Technology. (安藤晴彦訳『デザイン・ルール—モジュール化パワー—』東洋経済新報社, 2004.)
- Chandler, A. Jr., *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977. (鳥羽鉄一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代: アメリカ産業における近代企業の成立』東洋経済新報社, 1979.)
- Chesbrough, H. (2006) *Open Business Models*, Harvard Business School Publishing Corp. (栗原潔訳／諏訪暁彦解説『オープンビジネスモデル—知的競争時代のイノベーション—』翔泳社, 2007.)
- Cole, A. H., (1959) *Business Enterprise in Its Social Setting*, Harvard University Press.
- Cochran, T. C., (1957) *The American Business System: A Historical Perspective. 1900~1955*, Harvard University Press. (中川敬一郎訳『現代のビジネスシステム—新しい経営の生成と発展—』東京出版)
- Christensen, C.M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997; 2000. (玉田俊平太監修／伊原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001.)
- 大東英祐・武田晴人・和田一夫・粕谷誠(2007)『ビジネス・システムの進化—創造・発展・企業者活動』有斐閣
- ハート, H. L. A. 矢崎光圀監訳(1976)『法の概念』みすず書房 (Hart, H. L. A. *The Concept of Law*, Oxford University Press, 1963.)
- 橋爪大三郎(1985)『言語ゲームと社会理論』勁草書房.
- Hertel, G., Niedner, S. and S. Herrmann, (2003), "Motivation of Software developers in Open Source projects: an Internet-based survey of contributors to the Linux kernel." *Research Policy* Vol.32, pp.1159-1177.
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編(2001)『ビジネス・アーキテクチャー製品・組織・プロセスの戦略的設計—』有斐閣.
- Iansiti, M., and R. Levien, (2004), *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Publishing Corporation. (杉本幸太郎訳『キーストーン戦略: イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社, 2007.)
- 井上達彦(2006)『収益エンジンの論理—技術を収益化する仕組みづくり—』白桃書房.
- 伊丹敬之(2003)『経営戦略の論理』日本経済新聞社.

- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門・第3版』日本経済新聞社。
- 加護野忠男「新しいビジネスシステムの設計思想」『現代経営学研究会誌ビジネスインサイト』1巻3号, 1993, pp.44-56.
- 加護野忠男・石井淳蔵 (1993) 『伝統と革新—酒類産業におけるビジネスシステムの変貌』千倉書房。
- 加護野忠男 (1993) 「職能別事業部制と内部市場」『国民経済雑誌』167巻2号, pp.35-52.
- 加護野忠男 (1999) 『〈競争優位〉のシステム』PHP 新書。
- 加護野忠男 (2007) 「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196巻1号, pp.109-118.
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣。
- 加藤厚海 (2006) 「作業集積における仲間型取引ネットワークの昨日と形成プロセス—東大阪地域の金型産業の事例研究—」『組織科学』39巻4号, pp.56-78.
- 川辺信雄 (1996) 「第三次産業革命における小売企業—セブン-イレブンの事例研究」(石原武政・石井淳蔵編『製版統合：変わる日本の商システム』日本経済新聞社。
- 國領二郎『オープンアーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社, 1999.
- 三矢裕・谷武幸・加護野忠男 (1999) 『アメーバ経営が会社を変える：やる気を引き出す小集団部門別採算制度』ダイヤモンド社。
- 三矢裕 (2003) 『アメーバ経営論』東洋経済新報社。
- Morgan, G., (1997) *Images of Organization*, Sage.
- 盛山和夫 (1995) 『制度論の構図』創文社。
- 西尾久美子 (2007) 『京都花街の経営学』東洋経済新報社。
- 根来龍之 (2005) 『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト。
- Normann, R. and R., Ramirez, (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", Harvard Business Review, July-August, pp.65-77.
- North, D., (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press. (竹下公視約『制度・制度的変化・経済成果』晃洋書房, 1994).
- 小川 進「流通システムの新しい担い手：ユーザー起動型ビジネスモデル」『組織科学』35巻4号, 2002, pp.126-141.
- 岡田美弥子 (1997), 「マンガのビジネスシステム」『六甲台論集. 経営学編』神戸大学大学院経営研究会, 44巻2号, pp.126-141.
- 大月博司・藤田誠・奥村哲史 (2001) 『組織のイメージと理論』創成社。
- Porter, M. E., (1985), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐 坤ほか訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。
- Raymond, E. S., "Homesteading the Noosphere: An Introductory Contaradiction," published on the web, www.tuxedo.org/~esr/writings, 1997.
- Scott-Morgan, P., (1994), *The Unwritten Rules of the Game*, McGraw-Hill, Inc. (三澤一文・浪江一公・黒澤磨紀『会社の不文律』ダイヤモンド社, 1995).
- 下野由貴 (2005) 「サプライチェーンの利益・リスク分配—トヨタグループと日産グループの比較—」『組織科学』39巻2号.
- Tapscott, D., and A., Williams, (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, (井口耕二約『ウィキノミクス—増すコラボレーションによる開発・生産の世紀へ』日経 BP 社).
- 内田和成 (1998) 『デコンストラクション経営革命—ビジネスの興廃を制する』日本能率協会マネジメントセンター。
- Whitley, R., (1999) *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press.