

令和 6 年 5 月 6 日現在

機関番号： 1 4 7 0 1

研究種目： 基盤研究(C)（一般）

研究期間： 2019 ~ 2023

課題番号： 1 9 K 0 1 8 5 9

研究課題名（和文）「関係性のビジネス」としての地域ビジネスのビジネスモデルデザインに関する研究

研究課題名（英文）Research on business model design of local business as relationship business

研究代表者

牧野 真也（Makino, Shinya）

和歌山大学・経済学部・教授

研究者番号： 2 0 2 3 8 8 8 5

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,700,000 円

研究成果の概要（和文）：「関係性のビジネス」は関係をつくり出すプロセスの中で価値がつくりだされるビジネスである。本研究は、地域ビジネス・都市ビジネスのデザインと実践を通じて、関係性のビジネスモデルデザインの方法論について検討した。

関係性のビジネスについては、システム論の視点や経営学の理論の展開：S-Dロジックやエフェクチュエーションなどに基づき具体的に検討した。また、主に和歌山市の中心商店街と大阪市の船場地区で、多くの関係者と関係を構築しながら、具体的に関係性のビジネスをデザインし実践した。これらの検討に基づき関係性のビジネスのデザインプロセスとビジネスモデルのフレームワークを検討し、その一部をツールとして実装した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義として、関係性のビジネスは今日のビジネスにおいては重要な視点であるが、これまでその観点からビジネスモデルやそのデザインについて、さらにその方法論について、あまり検討されてこなかったことがあげられる。

一方、社会的意義として、関係性のビジネスは地域や都市のsmallビジネスやスタートアップのような内部資源に乏しく外部との関係が重要となるビジネスの枠組みとしてエフェクチュアルであり、そのデザインの方法論を整備することは重要である。とくに今日では、スタートアップの支援が焦眉の急となっている。

研究成果の概要（英文）：Relationship Business is a type of business that creates value by fostering relationships with diverse stakeholders. Our study focuses on the methodology of designing Relationship Business models, which we examined through practical applications in regional and urban business settings.

Our approach to understanding Relationship Business is grounded in systems thinking and contemporary theories of business administration, particularly S-D Logic and Effectuation. We actively engaged in designing and executing Relationship Business initiatives, while fostering relationships with stakeholders in the central shopping district of Wakayama city and the Senba district of Osaka city. Through these endeavors, we explored the process of designing Relationship Business models and developed several computer-based tools to facilitate business model design.

研究分野： 経営学

キーワード： ビジネスモデル ビジネスモデルデザイン ビジネスデザインの方法論 関係性のビジネス 地域ビジネス 都市ビジネス

### 1．研究開始当初の背景

今日、地域の再生・活性化のためにビジネスをデザインし実現していくことが求められている。多様化する問題への対応、財務面やステークホルダーとの関係などさまざまな持続性の点で、ビジネス以外による問題解決は難しくなっている。

一方で、近年ビジネスモデルが注目を集めている。今日のビジネスモデルは、経営戦略やイノベーションと関連づけられた価値創造のためのシステム全体とみられており、これまでの企業にかわる新しい分析単位となっている。また、そのデザインのための方法論も多く提案されてきている。

研究代表者らは、これまでいくつかの地域ビジネスのデザインに関わってきたが、一方、今日のビジネスモデルデザインの方法論について、いくつかの問題点を指摘してきた。端的にいうと、今日普及しているビジネスモデルデザインの方法論は、関係性ではなく事業性に重点をおいたものが多く、従来の経営戦略やマーケティングの手法を多く取り入れたものとなっている。システム論的にみると、今日の方法論の多くは、ビジネスのシステムとしての境界を事前に決定し環境と分離した上で、システム内部の要素のデザインとシステムの環境の分析にそれぞれ別の手法を適用している。この背後には主体の他主体（たとえば競合他社）に対する競争優位の獲得があり、そのため、地域ビジネスで最も重視されるべき地域の主体間の関係性についてはあまり考慮されていないものとなっている。本研究では、地域の主体間の関係性を中心に据えた方法論（＝ビジネスモデルとそのデザインのプロセス）について検討した。

### 2．研究の目的

本研究の目的は、「関係性のビジネス」という視点から、地域ビジネスのためのビジネスモデルデザインの方法について実践的に検討し、具体的な方法論、ビジネスモデルのフレームワーク化とそのデザインのプロセスについて検討し提案することである。

もちろん、地域の活性化のために、これまでも主体間の関係性は重視されてきた。たとえば、コミュニティの中心としての市街地や商店街の活性化などは、近年しばしば行われてきた。しかし、それらの多くは一時的なイベントや施設の整備といったレベルにとどまっていると考えられる。その結果、価値をつくり出すという観点からみて持続性の乏しいコミュニティづくりとなっている。本研究では、持続的に価値をつくり出すビジネスとしてどうデザインするか検討する。また、ビジネスとして価値をつくりだすことがコミュニティづくりと密接に関係すると考えている。

このような関係性を目的とし事業性を手段とする、あるいは関係が関係をつくり出すプロセスの中で価値をつくり出すような「関係性のビジネス」は、地域ビジネスに限らず、ビジネス全般において大きなトレンドとなっている。たとえば、社会的なビジネスだけでなく、近年注目を集めているシェアリングエコノミーやプラットフォームビジネスも「関係性のビジネス」といえる。したがって、本研究は適用範囲が広いものと考えられる。

また、これからのビジネスの中心は、地域におけるスモールビジネスやスタートアップに移っていくと予想される。今日、既存の企業（とくに大企業）が新しいビジネスをつくり出しにくい状況となっている一方で、一部のスモールビジネスが短期間で飛躍的發展を遂げている。大企業はどちらかといえばイノベーションのためのリソースを維持する存在となりつつあり、単一企業でのイノベーションも難しくなりつつある。これからは、地域や都市（大都市とは限らない）がイノベーションの基盤となっていくと考えられる。地域や都市の再生は、新しいビジネスをつくり出すことによりビジネスの基盤やコミュニティがつくり出され、このことによってさらに新しいビジネスが起業されるという正のフィードバックループが回ることによってこそなされると考えている。

### 3．研究の方法

本研究では、「関係性のビジネス」のビジネスモデルデザインの方法論を中心にいくつかのサブテーマを設定し研究を進めた。

関係性のビジネスのビジネスモデルを検討した。システム論のレベルとしては、場の理論やオートポイエシスのような、関係が関係をつくり出しシステムの構造や境界を自己決定していくようなモデルをベースとして検討した。そして、近年マーケティング分野を中心に注目されている「サービス・ドミナント・ロジック」や、スタートアップにおける「エフェクチュエーション」についても検討した。

関係性のビジネスをデザインし実践した。現実の商店街や地域などを対象としたフィールドワークや各種団体・企業などへのヒアリングを実施し、またそれら主体と連携し、システムのビジネスをデザインし実践した。

関係性のビジネスのビジネスモデルデザインの方法論を検討し整備した。ビジネスモデルのフレームワークやデザインのプロセスをツール化し、一部コンピュータ上に実装した。

## 4. 研究成果

### (1) 関係性のビジネス

関係性のビジネスは、関係をつくり出すプロセスの中で価値がつくり出されるビジネスである。そこでの価値がマネタイズされて事業性が実現される。そして今日の多くのビジネスにおいては関係づくりの側面が重視されるようになりつつある。

たとえば、プラットフォームビジネスのユーザ数やユーザーグループ数の増加はこのプロセスの繰り返しによって実現され、さらにそれを上回る価値がつくり出されることで事業性が実現されている。また、シェアビジネス(シェアリングエコノミー)の多くはプラットフォームビジネスであるが、今日では資源の効率的活用よりも、関係に基づいた新しい価値が追求されている。さらに、地域ビジネスや都市ビジネスとの関係でいえば、たとえばシェアリングシティはシェアビジネスがつながってできるエコシステムによってさまざまなサービスが提供され、そこでの問題解決が指向されている。

また、サラスバシー(S. D. Sarasvathy)の『エフェクチュエーション』では、スタートアップが目的合理性・資源効率性ではなく関係合理性・経路依存性に基づいてビジネスを展開していることが示されている。さらに、ラッシュとバーゴ(R. F. Lusch and Vargo, S. L.)の『サービス・ドミナント・ロジック』では主体間の価値共創プロセスに焦点が当てられ、それが連鎖し継続していく中で、主体の役割や境界が変化していく。これらに基づいたビジネスの展開は、研究分担者が企業ヒアリングに基づいて具体的に検討している。

雑誌論文：牧野丹奈子「スタートアップが社会性を実現する戦略についての考察 (有)奥新システムを事例として」『桃山学院大学総合研究所紀要』, 49-3, 2024年3月, 67-100ページ。

### (2) ビジネスデザインと実践

関係性のビジネスのコンセプトに基づいてビジネスデモデルデザインと実践を試みた。

本助成事業以前(2018年度以前)においても、研究代表者は和歌山市の中心商店街においてまちづくり会社(TMO)の協力を得て、商店街に関わるさまざまな資源を活用したビジネスを提案していた。たとえば、ハンドメイド雑貨店や食の商店街などである。当初はこの活動を継続していく予定であったが、本事業の初年度(2019年度)末からの新型コロナ禍が長期化したため順調には進まなかった。

#### ・まちに溶け込むコワーキングスペース

和歌山市など地方都市の中心商店街の空き店舗・空きスペースやその他リソースを活用してコワーキングスペースを展開するビジネスをデザインした。当時(新型コロナ禍以前に)展開されていたコワーキングスペースは、事業者がオーナーからオフィスを借り上げてリフォームしたスペースを会員が利用するというビジネスであった。しかし、提案するビジネスでは、オーナー自身が参加意識をもって直接の貸し手となり、物件のリフォームなどにも主体的にかかわり、さらにまちの喫茶店や飲食店、その他の事業者も参加して、コワーキングスペースの目的であるコラボレーションを実現すると同時に、まちのさまざまな主体間の関係づくりも促進していくというビジネスである。

雑誌論文：牧野真也「まちに溶け込むコワーキングスペース アフターコロナの都市ビジネスデザイン」和歌山大学経済学部 Working Paper Series, 20-02, 2020年10月, 全22ページ。

#### ・船場ファッションビジネス

大阪市船場地区の和服を中心とした廃棄衣類をリメイクするサステナブルなファッションビジネスを企画・実践した。研究分担者が中心となって実施した。船場地区を中心に、各種団体、呉服店、ファッション専門学校、大学のダンスサークル、北御堂(本願寺津村別院で船場地区にある)などと連携し、ファッションショー「大阪船場コレクション 2022」において「学生によるリメイクファッションとダンスのエンタテインメント・ショー」を企画し2022年5月に開催した。また、そこでの成果に基づいて『つなラボ船場ブック』(船場地区を中心とした施設とコラボしたフォトブック)を同年9月に発行した。

その他：牧野丹奈子ほか『つなラボ船場ブック』, 2022年9月, 全16ページ。「主な発表論文等」として、これに対応する書式が存在していないので、このフォトブックに関わるWebページ(<https://semba-osaka.com/osaka-semba-collection2022/>)をあげておく。当該年度の実績報告書にはあげていない。

また、関係性のビジネスを教育に活用し、学生や大学院生がビジネスをデザインし、ビジネスコンテストなどに多く参加した。

### (3) 方法論：デザインのプロセスとフレームワークの検討

関係性のビジネスにおけるデザインのプロセスとビジネスモデルのフレームワークを検討した。ビジネスモデルデザインの方法論は、ビジネスをシステムとしてとらえそれをデザインするプロセスであるので、これによって方法論を検討する。

#### ・デザインのプロセス

まず、デザインのプロセスは、関係性のビジネスを新規ビジネスとしてデザインすることを想定したプロセスである（図1）。通常「対象問題の検討（図1のD）」から始まり、デザインする主体の主観的活動であるI - R - Pと客観的活動であるF - S - Cの二面から成り、これらを統合しているところが本研究のデザインプロセスの特徴である（なお、図1のSurvey はリサーチ：Research とする方が普通かもしれないが、Relationshipと頭文字が重複するためSurveyとした）。

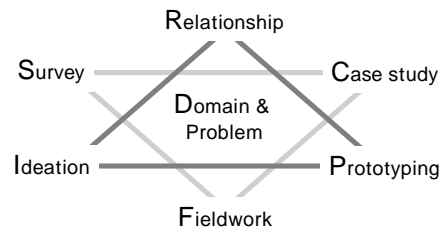


図1 「関係性のビジネス」のデザインプロセス

研究開始当初、研究代表者らは、米国で広く採用されている「デザイン思考」を参考にデザインプロセスを検討していた。一方、デザイン思考に対置されるものとして、欧州大陸を中心に展開されている「アート思考」があり、注目されつつあった。

両者とも仮説検証的であり試行錯誤的な方法論であるが、デザイン思考がユーザ（顧客）を重視し、観察（observation）からの気づき（insight）に重点を置くことに対して、アート思考はデザインする主体が中心となり、そのアイデアを自分の周辺に浸透させ、さらにユーザに伝えていくと考える。つまり、デザイン思考がユーザに寄り添って問題を解決することに対して、アート思考ではデザインする主体が何をやりたいか何をなすべきかが中心となる。

研究代表者らの検討の結果、関係性のビジネスはデザインする主体の意図を中心とした関係づくり（図中のR）によって関係が拡大していきビジネスとして成立すると考え、デザインプロセスは（少なくとも初期段階では）アート思考的な側面が強いと考えるに至った。すなわち、図中のD...I - R - Pは、デザインする主体の主観的意味合いが強いサイクルである。本研究での検討はI - R - Pサイクルの部分を中心であり、ビジネスデザインの実践を通じてそのためのフレームワークとそれに基づく検討を支援するツールの整備を試みた。

雑誌論文：牧野真也「ビジネスモデルデザインのプロセス 『関係性のビジネス』をデザインする方法論に向けて」和歌山大学経済学会『経済理論』, 400, 2020年3月, 63-83ページ。

#### ・フレームワーク

ビジネスモデルのフレームワークは、そのプロセスの段階においてさまざまである。（ビジネス）フレームワークには大きく分けて、MECE型、ツリー型、ネットワーク型があるとみることができ、ビジネスモデルデザインでは、MECE型とネットワーク型がよく用いられる。たとえば、アイディエーション（Ideation）では、漏れのない検討が求められるためMECE型がよく用いられる。たとえば、バリュープロポジションキャンバスやリーンキャンバスがその典型である。本研究では関係性のビジネス向けにMECE型フレームワークの「問題シート」を提案した。

また、実現段階（Prototyping）では、ビジネスモデルキャンバスのようなより詳細なMECE型フレームワークが用いられる一方、ピクト図やCVCA、サービスデザインでよく用いられるシステムマップのようなネットワーク型のフレームワークもよく用いられる。本研究では、アイディエーションから実現までシームレスに活用できる「関係図」のフレームワークを検討した。それは、さまざまな主体と主体間のさまざまな関係を記述するネットワーク型フレームワークであり、上記のビジネスデザインや教育においても活用している。

さらに一部のフレームワークについては、それを活用するためのコンピュータ上のツール（エディタ）を開発し、一部教育などに活用している。それらは、研究代表者らの所属機関（大学）で導入されているMicrosoft365を用いて実装した。当初の計画よりも実装はかなり容易であり、たとえばMECE型フレームワークであれば、PowerPointのスライドマスターを用いて実装でき、ネットワーク型フレームワークであれば、同じくPowerPointを用いることもできるが、Visioを用いても実装できる。ネットワーク型フレームワークではVisioのステンシルなどを用いて、使える要素や関係を限定することもできる。また、Microsoft365の機能によって検討チーム間でのファイルの共有や共同作業も容易にできる。

さらに、ここでの検討に基づいて、教育用の動画教材を作成している。動画教材はYouTubeにチャンネルを設けて、対象を限定して公開している。今後公開していく予定である。

雑誌論文：牧野真也「システム思考とフレームワーク」和歌山大学経済学会『研究年報』, 26, 2022年9月, 225-236ページ。この論文は実際の発行日が次年度となったので、当該年度の実績報告書

にあげられなかった。

雑誌論文：牧野真也「ビジネスモデルデザインのためのオンラインコラボレーション フレームワーク  
エディタの試作を通じて」和歌山大学経済学部 Working Paper Series 22-01, 2022 年 3 月,  
全 13 ページ。

#### (4) その他の検討と今後の課題

今日の都市ビジネスにおいてはデジタル化が重要な役割を果たすようになりつつある。たとえば、以前はフィールドワークで得ていた情報の多くは GIS (地理情報システム) やマップサイトなどで得ることができるようになり、実行可能性などの評価やシミュレーションも客観的データを用いて実施できるようになりつつある。将来的にはスマートシティ構想などが目指すように、ビジネスの実行の多くの部分がデジタルでなされる可能性もあり、新型コロナ禍によってこのことは促進されたともいえる。

研究代表者らは図 1 の F - S - C サイクルについて、当初は個別にデータを収集し分析することで対応できると考えていたが、実際のビジネスデザインにおいては特定の視点で適切に統計データを収集・整理し活用することは相当困難であることもわかった。したがって、このことの支援やツール化について今後検討を進めたい。

雑誌論文：牧野真也「AHP に基づく意思決定における評価基準の重要度 Excel の機能を活用して」  
和歌山大学経済学部 Working Paper Series, 24-02, 2024 年 2 月, 全 11 ページ。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 6件）

1. 著者名 牧野丹奈子	4. 巻 49-3
2. 論文標題 スタートアップが社会性を実現する戦略についての考察 （有）奥新システムを事例として	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 桃山学院大学総合研究所紀要	6. 最初と最後の頁 67-100
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 牧野真也	4. 巻 24-02
2. 論文標題 AHPに基づく意思決定における評価基準の重要度 Excelの機能を活用して	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 和歌山大学経済学部 Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-11
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 牧野真也	4. 巻 26
2. 論文標題 システム思考とフレームワーク	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 和歌山大学経済学会『研究年報』	6. 最初と最後の頁 225-236
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 牧野真也	4. 巻 22-01
2. 論文標題 ビジネスモデルデザインのためのオンラインコラボレーションフレームワークエディタの試作を通じてー	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 和歌山大学経済学部 Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-13
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1．著者名 牧野真也	4．巻 20-02
2．論文標題 まちに溶け込むコワーキングスペース アフターコロナの都市ビジネスデザイン	5．発行年 2020年
3．雑誌名 和歌山大学経済学部 Working Paper Series	6．最初と最後の頁 1-22
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1．著者名 牧野真也	4．巻 400
2．論文標題 ビジネスモデルデザインのプロセス 「関係性のビジネス」をデザインする方法論に向けて	5．発行年 2020年
3．雑誌名 和歌山大学経済学会『研究年報』	6．最初と最後の頁 63-83
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>牧野丹奈子ほか『つなラボ船場ブック』2022年9月，全16ページ。  「大阪船場コレクション2022」（<a href="https://semba-osaka.com/osaka-semba-collection2022/">https://semba-osaka.com/osaka-semba-collection2022/</a>）への参加，2022年5月。</p>
--

6．研究組織			
	氏名 （ローマ字氏名） （研究者番号）	所属研究機関・部局・職 （機関番号）	備考
研究 分 担 者	牧野 丹奈子  (Makino Ninako)  (10222796)	桃山学院大学・ビジネスデザイン学部・教授   (34426)	

7．科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8．本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------