

ビジネスモデル・イノベーション論の構図

石坂 庸祐*

A Study on the Structure and Trends of Business Model Innovation Research

Yosuke ISHIZAKA*

Abstract

This paper aims to review the development of previous research on business model innovation (BMI) and present its characteristics and future prospects. Firms need BMI to create and maintain their competitiveness in an uncertain and complex business environment. And BMI has been a topic of great interest in recent years in both the practical and academic worlds. However, despite the attention, understanding of BMI remains limited and chaotic, with a diversity of perspectives. Therefore, we refer to typical definitions of BMI and then identify the various ways in which BMI has been understood in previous studies by presenting typologies of forms (range and novelty) and methods (rational positioning/ evolutionary/ cognitive) of BMI. Then, we refer to the 'process view', which has attracted the interest of BMI researchers in recent years and seeks to reveal the real and detailed processes of BMI. In this process view, the understanding of BMI as 'a complex process formed by the non-linear interaction (transition or circulation) of two logics, deductive and inductive', is shared by many researchers. And in conclusion, we present the possibility that such an understanding of BMI could become an integrative (process) platform for BMI theory, capable of incorporating the diversity of perspectives in previous studies.

1. はじめに

ビジネスモデル（以下BM）とは、一般に企業によって構築され遂行された事業の仕組み、あるいはその抽象化された範型を意味する。それは、価値を創造し、提供し、捕捉する「企業の論理」を体現するもの（Baden-Fuller & Morgan, 2010; Teece, 2010）として、旧来の製品や企業、そして産業といった区分に包摂されない新たな分析単位として（Massa and Tucci, 2014 : 423 ; Demil et al, 2015 : 3-4.），すでに現代の企業経営を語る上で「必要不可欠」な存在になっていると言える。

まず、BMは（初期の）革新的な製品や技術を市場でのアウトプットとして結実させるための「イノベーションの乗り物（運び手）」であることを越えて、すでにそれ自体が「有力なイノベーションの対象」として認知されている。何より、同概念の普及の契機ともなったネット・ビジネスの隆盛を象徴する「GAFAM」のような巨大プラットフォームは言うに及ばず、Airbnb, Uber等々、経済社会の在り様を大きく変えた様々な革新的試み自体がそれを体現しており、さらにはより多くの企業が、しばしば高価で時間消費的な一方で将来リターンも不確実な（従来型の）業務プロセスや製品のイノベーションという「大きな賭け」を回避して、より安価で低リスクのBMという手段を（代替／補完的に）選好するようになってきている（Santos et al, 2009 : 10 ; Amit and Zott, 2012:41）。さらに、中でも優れたBMについては、組織内外の多様な主体・要素間の複雑な相互依存的関係性を備えた「越境的な活動システム（boundary-spanning activity system）」（Amit and Zott, 2015:332）としての特性が「堅牢な模倣障壁」として競争優位の獲得とその持続に貢献しており、いわば有力な「（持続的）競争優位の源泉」となりうるものとして期待・評価されるに至っているのである（Teece, 2010 ; Zott and Amit, 2010; Basher and Verma, 2017 ; Lanzolla and Markides, 2020）¹。

そして、こうしたBMの重要性に関する認識の高まりを受け、近年大いに注目されているのがBMの革新（新規BMの創造／既存BMの改変）を意味する「ビジネスモデル・イノベーション（business model innovation / 以下、BMI）」の試みである。企業は、不確実かつ複雑な環境下で競争力を創造／維持するために、また新技術から正当な価値を引き出すためにBMの革新を必要とするが（Teece, 2018）、しかし

（現実には）その遂行は高価かつ不確実で失敗も多く、決して容易な試みとは言えない（Chesbrough,2010; Christensen et al,2016）。このBMIというテーマについては、すでに先行して実践家にとって使い勝手の良い「必須要素」を網羅した様々な「チェックリスト」が存在しており、その普及に一役買っている側面がある。しかしその一方で、「いまだBMIに関する理解は限定的であり、マネジャー達を適切にサポートするフレームワークやツールに欠けている」といった指摘がある（Wirtz and Daiser, 2018:41）。そして中でも、企業（の企業家や経営者）がそもそも「どのように優れたBMを構想し実行するのか」、その具体的な「プロセス」への言及や説明が不十分であるとする声は多い（Massa et al,2017 ; Demil et al, 2015; Berends et al, 2016; Zott and Amit, 2015 ; Laszczuk and Mayer,2020 ; Björkdahl et al, 2022 ; Ode and Louche,2022）。

本稿ではこうした現状を踏まえ、BMIに関する既存の定義、類型化の試みの確認を通じて、これまでBMIを巡って展開されてきた言説の主要な論点について整理し（第2章／第3章）、加えて（いまだ萌芽的ではあるものの）近年BMI研究者たちの注意を引きつけ、まさにBMI論が現在突き付けられている「問い」に正面から答えようとするBMIの「プロセス・ビュー」に言及し（第4章）、最後に今後のBMI論のあり方について展望する。

2. BMIの定義

BMIは、不確実な環境下で生き残りを目指し、競争優位を獲得・維持しようとする企業にとってきわめて重要な試みとなっている。実際、それは新規BMの創造（デザイン）とともに既存BMの改変（リニューアル、リ・コンフィギュレーション）を含んだかなり広域の検討対象として、すでに相応の、そして多様な研究蓄積が為されてきている。しかしながら、その重要性にも関わらず、BMIという現象に対して、単なる「BMの革新」という表現が示す以上の広がりを持った明確な定義が示されることは決して多くはない。ゆえに、本章ではそうした多義的な解釈が想定される中でも、二組の代表的なBM論者による比較的引用されることの多い、また加えて（最終的にBMIの「プロセス」に焦点化する議論を視野に入れた）本稿の主旨にも沿うであろうBMIの定義（考え方）を提示しておきたい。

まずは、BM研究の第一人者と目されるAmit and

Zott (2010; 2012; Zott and Amit, 2010; 2015) によるBMIについての規定である。彼らはBMについて、企業がそのパートナーと共に価値を創造し、また価値の分け前を占有することを可能にする「焦点企業を超え、その境界に及ぶ相互依存的な活動のシステム」(Zott and Amit, 2010:216) と捉え、そのBM＝「越境的な活動システム」を特徴づける重要なデザイン要素として、‘内容’ (遂行される活動の選択、たとえばIBMの製造からコンサル業への移行)、‘構造’ (活動の流れやリンクされた活動間の相互作用メカニズム)、そして‘ガバナンス’ (活動の実行主体の選択、たとえばコンビニエンスストアのフランチャイズ化) を挙げている (Amit and Zott, 2010:9-10.)。そしてBMIとは、これらの要素の中の一つ以上に変更を加えることを意味し、典型的には①新しい活動の付加 (内容の変更)、②新しい方法による活動のリンク (構造の変更)、③特定の活動の遂行主体の変更 (ガバナンスの変更) によって実行される (Amit and Zott, 2012:44-45.)。ただし一方で、BMの内容・構造・ガバナンスといった全体的なゲシュタルトに影響を与えない、個々の活動やリンクの一部に関する変更は、それが活動ないし取引のパフォーマンスを高めるものであったとしてもBMIには該当しないことも指摘しており (Zott and Amit, 2015:397)、特に (個別活動の部分最適化とは対照的な) BMデザインの要素内/間の相互作用性を捉える「ホーリスティックなマルチ次元」の試みとしてBMIを捉えるべきことを強調している (Amit and Zott, 2010:1)。

また、第二の定義はFoss and Saebi (2017ab) によるものであり、特に近年BMIの代表的な規定として引用されるケースが多い。彼らは、まず近年の支配的なBMの定義としてTeece (2010) による「企業による価値創造、価値の伝達、そして価値捕捉のメカニズムのデザイン、あるいはアーキテクチャ」を挙げる。それは、BMが価値創造から価値捕捉にいたるコア論理を記述するものであることを示唆しており、たとえばCasadesus-Masanell and Zhu (2013) による「企業の新ロジックと利害関係者のために価値を創造し、捕捉するための新しい方法の探究」のようなBMIの定義が自然な形で導かれうるだろう (Casadesus-Masanell and Zhu, 2013:464)。しかし、Foss and Sabel (2017b) によれば、Teece (2010) のこの定義において真に注目すべきは、最後に配置された「アーキテクチャ」の概念であり、(これ以外のモデルやシステムといった表現を含め) 活動 (要素) 間のリンケー

ジの存在とその強調こそがBMを理解するカギとなる (Foss and Sabela, 2017b:10)。

そして、こうしたBM理解に基づいて、Foss and Saebi (2017a) は、BMIを「企業のBMのカギとなる要素、そして/あるいはこれらの要素がリンクするアーキテクチャに関するデザインされた、新規の、些細なものでない変化」と定義している (Foss and Saebi, 2017a:201)。ここで、アーキテクチャとは、企業の価値を創造し、伝達し、捕捉する個別のメカニズムの単なるリストではなく、各メカニズム間の機能的な関係とそれを基礎づける活動のマッピングを意味する。すなわち、それはシステムの複雑性と (活動間の) 補完性によって特徴づけられた要素間の関係のセットとして捉えられなければならない。また「デザインされた」という表現は、BMIがトップ・マネジメントの行動・関与を必要とする‘コントロールされた活動’であることを意味する。そして「些細でないもの」であるという条件は、(たとえばサプライヤーとの関係や製品ポートフォリオにおける) マイナーな変化を含まないためである (Foss and Sabel, 2017b:10-14.)。

以上、BMIに関する二つの代表的な定義について確認したが、言うまでもなく両者には、活動 (要素) 間の関係性に焦点を当てた‘システム’ないし‘アーキテクチャ’が示唆するホーリスティックな視点でBMを理解し、特に個別の/些細な変化ではなく、複数の要素とその関係性 (全体) に及ぶ変化としてBMIを捉えようとする共通点を見出すことができる。本稿では、さしあたりこの二組の定義をBMIの基本イメージとして議論の前提に置き、BMI論の整理と考察を進めていくものとする。

3. BMI (論) の類型化

BMIというテーマは、企業の戦略行動とその成果について語り、説明するための新たな視点として大いに関心を集める一方で、実態としては、その前提となるBM (論) から引き継いだ多様な定義・解釈と方法論が入り混じる、時にその正当性/一貫性を阻害しそうな多義性の問題を抱えた現実がある。ここでは、そうした中でも、BMI (論) の多様性を一定の基準をもって整理し、その全体像を描かんとした2つの有力な‘類型化’の試みについて確認しておく。一つは、前出Foss and Saebi (2017ab) による「新奇性 (novelty)」と「範囲 (scope)」を基準としたBMIそれ自体に関する類型化であり、今一つはMartins et al. (2015) に

よる（研究対象としての）BMIへのアプローチの仕方、特にその生成の方法についての分類である。

(1) BMIの4類型

Foss and Saebi (2017ab) によれば、BMI研究にはその分析単位であるBMIの特性に関して多様な理解が混在している現実がある。そこには、(前章における代表的‘定義’のように) BMIの全体的構成(システム、アーキテクチャ)の変化に重点を置くものもあれば、BMの一つないし少数の構成要素の変化にのみ焦点化し、他の部分(要素)への影響には全く注意を払わないケースもある。また、それがもたらす変化の影響力の大きさ/インパクトを表すBMIの「新奇性」においても様々な捉え方がありうる。たとえば、BMIは「(当該の)企業にとって新しい」取り組みであれば十分で

あり、必ずしも「市場(産業)レベルで新しい」ものである必要はないとする者もいれば、市場にとって高レベルで新奇のあることを(優れた)BMIにとっての不可欠な特性として強調する見解もある²。

そして、彼らはこうした「新奇性」(当該のBMが企業あるいは市場にとって新奇であるか?)と「範囲」(BMの変化が全体的構成に関わる「アーキテクチャ」なものか、それとも部分的な改変に限定された「モジュラー」的なものか?)という2つの基準を用いてBMIを(Fig.1に示されたように)4つの典型的な範型、すなわち「進化的(evolutionary)」、 「適応的(adaptive)」、 「焦点化(focused)」、そして「複雑(complex)」タイプに分類している(Foss and Saebi, 2017a : 216-217.; Foss and Saebi, 2017b : 17-18.)。

Fig.1 BMIの4類型

		範囲	
		モジュラー	アーキテクチャ
新奇性	企業にとって新しい	進化的BMI	適応的BMI
	市場にとって新しい	焦点化されたBMI	複雑なBMI

(出所) Foss and Saebi (2017a), p.217. より引用。

まず「進化的BMI」とは、BM内の個別の要素(活動)内において、時間の経過の中で自然な形で生じる変化(≒微調整)に相当する。こうした変化は、当該企業による既存の活動の延長線上にある比較的小さな変化(「企業にとって新しい」)であるため、いわゆる「漸進的(incremental)」なイノベーションに相当する現象と言いうる³。そして、進化的BMIと同じく「企業にとって新しい」が、しかしその変化がBM全体に及ぶ、つまりアーキテクチャ的な変化に相当するのが「適応的BMI」である。それは典型的に、外部環境の変化(業界内の新しいBMとの競争等)に対する受動的反応(適応行動)として生じることが多く、たとえば薬業界全体でのオンライン・アドバイス導入などのサービス・ベースのBMへの移行が、企業内の様々な変化(営業部門における新しいKPIの設定や、営業販売・マーケティング、R&D部門間の関係強化など)や外部のサプライヤーと顧客(薬局、医者、病院)との関係性の変動を必要とするような広域の変化(範囲)を導くようなケースがそれに該当する。

一方、「市場(産業)にとって新しい」イノベーショ

ンを提供する「焦点化されたBMI」と「複雑なBMI」は、企業が(既存の市場条件を破壊するため)積極的にBMIにおけるモジュラーあるいはアーキテクチャ的な変化に従事するプロセスとして定義され、前二者のタイプとは対照的な、いわゆる「急進的な(radical)」なイノベーションのニュアンスを帯びたものとなる。その内、「焦点化されたBMI」のケースでは、企業はBM内の特定の領域に限定した革新を行う。それは、任天堂がマイクロソフトやソニーに対してWiiをぶつけることで新たな市場領域を開拓した事例が象徴するようなケースであり、そこではこれまで競合が無視してきた(インパクトのある)新たな価値提案が行われるが、他方でそれ以外の活動/メカニズムに大きな変動はなく、あくまで部分的な(モジュール的)変更にとどまる。一方、残る「複雑なBMI」はしばしば全くの新規参入者(新興企業)によってもたらされるものであり、BMのアーキテクチャ全体に影響を与え、さらに既存の産業秩序を根底から破壊するような潜在性を持つ。たとえば、宿泊産業におけるAirbnbや商品輸送におけるUberの試みは、まさにこうしたタイプのイ

ノバージョンに該当する。そして、この「複雑なBMI」は、文字通り複雑な相互依存関係によって成り立つ活動システム全体の変更によって、従来の延長線上にない、全く新たなBMを生成させる点において、まさに「複雑系」と称するにふさわしいものと言いうる。

以上がFoss and Saebi(2017ab)によるBMIそのものに関する分類であるが、(前章で紹介した彼らの「定義」との整合性はもちろん)たとえばBMIにその模倣困難性等による(持続的)競争優位の源泉としての資格までも与えようとすれば、想定されるBMIは、「複雑なBMI」を中心にもう少し狭い範囲へと限定されるべきかもしれない。しかし、(彼ら曰く)この類型化の枠組みは、これまで展開されてきた多様なBMIの言説をかなり網羅的に包摂しうるものであり、また一口にBMIと言っても、それぞれのタイプ毎にその構想と遂行において必要とされる(組織)能力、あるいはトップ・マネジメントのリーダーシップと関与の方法が異なりうるであろうこと等、BMI研究のさらなる展開(可能性)をこのフレームワークは暗示しているのである(Foss and Saebi, 2017b:23)。

(2) BMIアプローチの3類型

Martins et al. (2015) は、BMIに関する先行研究のレビューを基にBMIを理解するための方法が、①合理的・ポジショニング・アプローチ、②進化的アプローチ、そして彼ら自身が与する③認知的アプローチの3形態に分類可能であるとしている。これらの3類型は、BMそのものに関する捉え方はもとより、BMIの生成(プロセス)に関する理解/方法においても大いに異なるものとなっている。

①合理的ポジショニング・アプローチ

「合理的ポジショニング・アプローチ (rational positioning view)」は、合理的なマネジャーによる予見とそれに基づく目的的な選択によってBMIが遂行されることを(時に暗黙裡に)想定する見方である。すなわち、BMは合理的(マネジリアル)な選択とそのオペレーション上の含意を反映した「目的的にデザインされたシステム」(Zott and Amit, 2010:218)、あるいは「どのように組織がオペレートされるべきか、またその判断の結果に関する予見を基になされた具体的な選択」と見なされる(Casadesus-Masanell and Ricart, 2010:198)。ここでは、高度に合理的なマネジャーが事業環境を観察し、その観察に一定の経済的ロジックを当てはめながらBMを構成する

活動要素とそのつながりに関する選択を行い、その結果として、BMは特定のコンテキスト(あるいは外生的変化)における活動システムの「最適なデザイン」として創出される(べき)ものとなる。ゆえに、同アプローチにおけるBMIとは「BMの目的的なデザインと構造化の試み」に他ならないのであり、それがマネジャーや企業家にとっての重要なタスクであることが強調される(Amit and Zott, 2012:48)。しかしながら、(Martins等曰く)合理的アプローチについては、成功したBMを後付けで説明する「結果論」としての性格も強く、BMの機能的な価値について大いに語る一方で、(BMIにとってきわめて重要な)BMの生成局面における詳細なプロセスについてけて多くを語るものとは言えない(Martins et al., 2015:101-102.)。

②進化的アプローチ

「進化的アプローチ (evolutionary view)」は、戦略主体が主に特定の問題あるいは機会に反応する「ローカル・サーチ」に(専ら)従事するという見方を基本としている。それは、試行的な行為によって駆動される漸進的な変化に焦点化する立場であり、特にBMの生成と変化における「実験」の役割を強調する傾向がある。すなわち、ここではBM(ないしそれに関わる意思決定)が効果的なものであるか否かは、最終的に市場での実験を介してしか確認することができないという原則の下、試行錯誤的な学習に基づくコンスタントな微調整を導く(初期の)実験の重要性が特に強調されるのである(Chesbrough,2010; McGrath,2010; Sosna et al,2010)。

そして、こうした進化的な見方は、戦略主体がその外的条件(の変化)において競争することを許す方法(活動システム)を発見するまで実験に従事するよう促す「外的な不確実性」の存在こそがBMの進化を駆動するものであることを強調する。ゆえに、同アプローチにおいてBMIとは(合理的アプローチが言うような)マネジャーや企業家による総合的計画、あるいは事前の優れた予見の結果としてなされるのではなく、むしろ外生的な不確実性に対処すべく行われる試行錯誤を通じた「事後的な適応」とじてのみ実現(生成)しうるものとなる(Martins et al, 2015:101-102.)。

③認知的アプローチ

「認知的アプローチ (cognitive view)」は、

BMがマネジリアルなメンタルモデル、あるいはスキーマを反映したものであることを強調し、(戦略研究の認知パースペクティブと同様に)各意思決定者が現実に対して「いくらかユニークな解釈を展開すること」を前提とする(Doz and Kosonen, 2010; Sosna et al, 2010; George and Bock, 2011). ゆえにそこではBMが「どのように企業境界を設定し、価値を創造し、その内的な構造とガバナンスを組織化するか」の理論を提供する「認知構造」のように理解される(Doz and Kosonen, 2010: 371). そして、BM研究において支配的な立場を占める合理的アプローチと進化的アプローチが(戦略主体の事前の認知的努力に対する信頼度に関して意見が異なるとはいえ)共にBM変化のドライバーを「外生的なショック/変化」に求めるのに対して、戦略主体の「主観」に依拠する認知的アプローチは、そうした「外生的な変化が欠如した状況」におけるBMIを説明する可能性を持ちうる(Martins et al, 2015: 102).

しかしながら(Martins等曰く)現状で、同アプローチは戦略主体の認知がBMを実際どのように変化させるのか、その輪郭を描くまでには至っておらず、またマネジャーの限定合理性等の認知的制約による限界を過剰に強調することによって、その「可能性」を広げることができていない(Martins et al, 2015: 102-103.). ちなみにMartins et al (2015)自身は、この認知的アプローチの可能性を追求する立場を採り、既存研究の足かせとなっていた戦略主体の認知的制約を克服する手段としての「アナロジカルな推論(analogical reasoning)」(たとえば、テスラ社が「自動車業界のアップル」となるべくアップル社の成功を導いた諸活動やそのシステムをアナロジカルに適用する)と「概念結合(conceptual combination)」(たとえば、スターバックス社が「コーヒー・ショップ」に「バー(酒場)」の要素を結合することで「コーヒー・バー」という新たな事業コンセプトを創造する)の二つの方法に基づくBMIの有効性を主張している(Martins et al, 2015: 107-110.).

4. BMIのプロセス・ビュー

(1) ‘プロセス・ビュー’の特徴

BMIを巡っては、前章のイノベーションの特性(新

奇性×範囲)、また(生成)理解の方法(合理的/進化的/認知的)における諸タイプ間の相違点が示すように、その展開において多様なBMIの理解が混在してきた状況がある。しかしながら近年、「BMは戦略主体によって実際どのように創造(改変)されるのか?」、すなわちBMIが構想され実現へと至る、よりリアルなプロセスの解明に焦点化した「プロセス・ビュー」と称される研究視点が台頭し、関心を集めている。

この「プロセス・ビュー」に関する直近のレビュー論文である(前出Nicolai J. Fossを共著者に含む)Andreini et al (2022)によれば、BMIの‘プロセス’視点に基づく研究は、Chesbrough (2010)やDemil & Lecocq (2010)を筆頭にすでに2000年代前半には登場していたものの、相対的な注目度は一貫して低く、論文数が大幅に増加するなど明確に注目を集め始めたのは2016年以降のことである。また、同視点に関する論文が掲載されてきたのは、(実践家による注目が学界よりかなり先行して生じたBM文献全般に言えることであるが)定評のある有名学術誌よりも比較的歴史の浅い新興の雑誌が中心であることが指摘されており⁴、やはりこの「プロセス・ビュー」はBMI研究における比較的新たな領域であると考えられる(Andreini et al, 2022:6-7.).

また、この「プロセス・ビュー」の顕著な特徴として、その文献の多くが(BMIのリアル・プロセスを捉えるための)質的な定性的手法を用いた事例研究であることに加えて⁵、さらにその内のかかなりのものが(計画から実行へと‘線形的’に進行するシングル・プロセスというよりも)「複数の(サブ)プロセスが非線形的に複雑な相互作用を行う複線のプロセス」としてBMIを描き出そうとしている点が挙げられる。

そして、実はその典型的な姿は前出のMartins et al(2015)が示した「分類」からも推測可能なものとなっている。すなわち、彼らは(人間の認知能力に対する信頼度において明らかに対照的な含意を持つものの)「合理的アプローチ」と「進化的アプローチ」の二つがBMIの支配的な言説であることを認めつつ、残る「認知的アプローチ」を拡張する方向性を採用していた。しかしながら、彼らが提示した「アナロジカルな推論」や「概念結合」といった施策は、BMIの実行においてアイデア先行型の、いわば「演繹的」な作用形式を示す点において、戦略主体(企業家や経営者)によるマネジリアルな選択を起点とし、彼らの役割の重要性を特に強調する合理的アプローチと実はかなり相性が良い(整合的)と言えそうである。その一方、進化的ア

アプローチは、戦略家の予見・認知能力の明らかな限界とそれゆえの実験的行為を主体とした局所的認知／探索を起点とする、いわば「帰納的」な思考・作用形式がBMIプロセスの中核を為している。先行研究では(合理的アプローチと進化的アプローチの対照的な立論が象徴するように) BMIはこれらのうちのどちらか一方を志向する‘シングル・プロセス’として描かれることが常であったが、むしろ「プロセス・ビュー」では、認知的(学習)メカニズムに関する前提の相違によって隔てられた「演繹タイプ」と「帰納タイプ」の双方の(サブ)プロセスが併存しうる‘複線の構図’においてBMIを捉えようとするのである。

たとえば、そうした‘特徴’を備えた象徴的な研究例としてSchneckenberg et al (2018)は、BMIプロセスを司るデザイン・ロジックとしての「ドミナント・ロジック」と「エマージェント・ロジック」からな複線の構図を提示している。ここでドミナント・ロジックとは、「現存の(過去に証明された)マネジャーの思考パターンによる演繹的推論に基づく」ものであり、「アナログカルな推論」と「学習されたヒューリスティクス」という2つの認知プロセスをもって遂行される。これらは、BMコンフィギュレーションの形成に‘認知的なショートカット’提供することによって、マネジリアルな意思決定における大幅な時間節約を可能にするという利点を持つ。一方のエマージェント・ロジックは、マネジャーが従事する(繰り返しの)帰納的推論において使用される「問題の感知」、「適応的思考(コンスタントな仮説検証, トライアル・アンド・エラー学習, オープン・マインドネス等)」、「直観的洞察」、及び「顧客認知の統合(顧客との継続的な相互作用)」等の認知プロセスに基づく。そして、こうした帰納的創発に基づく施策は、BMのデザインにおいてドミナント・ロジックのみに排他的に依存する潜在的な問題、すなわち「認知的な慣性強化により新機会の認識に失敗する」等のリスクへの対処に(補完的に)役立つ。結果として「高い新奇性と複雑性によって特徴づけられたBMの理解の獲得」に貢献すると主張している(Schneckenberg et al, 2019:9-12, 15-16.)。

他にも、こうした演繹-帰納の区分をベースとしたプロセスの複線化を志向する研究例として、Berends et al (2016)の戦略主体による主体的なBMのデザインを可能にする‘認知的探索’に実験や試行錯誤に基づく‘行動に基づく経験学習’を対置させる構図、あるいはRoessler et al (2019)による「意図的な推論(合理的／熟慮的な認識モード)」と「直観的な推論(非

意図的／非意識的な認識モード)」の区別がある。また、Laszczuk and Mayer (2020)は、先行研究が「経営者の意図的なイノベーションへの意志」に基づくものとしてBMIを捉えてきたのに対して、(補完的に)外部環境との相互作用の中からBMIのアイデアが徐々に浮上し組織行動に取り込まれていく(意図的に計画された行動というより)「創発的なプロセス」としてのBMIを対置している。さらに直近では、Björkdahl et al (2022)も既存研究が「BMは実行される前に構想されなければならない」とするデザイン・サイエンスの発想に固執し過ぎており、過去の経験や行動からの学習を主体としたBMI、つまり実験的・試行錯誤的なプロセスとしての側面を復権(対置)すべきだと主張しているのである。

(2) 複線の構図の動態化

われわれは、「プロセス・ビュー」の最大の特徴として、BMIプロセスの中に演繹／帰納タイプの2つのロジック(あるいはサブ・プロセス)を併存させる‘複線の構図’に注目した。しかし、そうしたプロセスの単純な‘複線化’に加えて、プロセス・ビューの中には、さらに各ロジック(に従うサブ・プロセス)が(それぞれ単独で)構想から実行へと線形的(一方向的)に進行するのではなく、むしろ(‘優れた’)BMIはサブ・プロセス間での非線形的な、つまり複雑な相互作用(移行や循環)をもって実現されるとする主張がある。われわれはそうした、いわば複線の構図の‘動態化’とも言うべき見方こそが、リアルなBMIプロセスを明らかにしようとするプロセス・ビューの本質に合致したものであり、さらにはBMI研究の今後の進展に大いに貢献しうる道筋を示すものであると考えている。ここでは、われわれがその典型的かつ有力な研究事例と思われるBerends et al (2016)並びにBjörkdahl et al (2022)の見解について提示しておく⁶。

① Berends et al (2016)の見解:「飛躍」と「漂流」

Berends et al (2016)によれば、BMIを司るロジック(サブ・プロセス)は、より多くのBM要素を同時に考慮することが可能でBMのコンフィギュレーション全体に関わる‘同時的变化’を可能にする「認知的探索」と、逆に限定された少数のBM要素のみに言及することでBMの全体的フィットに貢献する局所的で漸進的な‘改善’をもたらす「行動に基づく経験学習」へと分離可能であり、それは「現実(経験)より思考のほうが

より多くの変数を扱いやすい」という想定に基づく。そして、従来の研究では、これら2つのロジックのうちどちらか一方を強調した‘シングル・プロセス’としてBMIを捉えるのが常であった。

しかしながら、BMIはどちらか一方のプロセスのみが関わるというより、むしろ「行動と認知が入り組んだ複雑なプロセス」として捉えるべきものである。すなわち、それは認知的表象としてBMが構想された後に、続いて現実の行動を伴って遂行される（物理的／時間的に明確に分離された）「認識から遂行に至る連続的な順次のステップ」によって成り立つものではなく、むしろ認知と行動の次元が時間経過の中で複雑な相互作用を展開しながらBMの新コンフィギュレーションを生み出す、曰く「生成的な二重性（generative duality）」を形成しているとする。

そして彼らは、（自らの事例研究の成果に基づき）そうした「生成的な二重性」の範型として、対照的な‘流れ’を持つ「飛躍（leaping）」と「漂流（drifting）」という二つのパターンを抽出している。ここで「飛躍」とは、BMI遂行の期間内にそのベースとなるロジックが「認知的探索から経験学習へと移行する」ケースを指し、そこではBMの諸要素とその相互作用が前もって思考・創造され、それがオペレーション・レベルに移行する段階で経験学習を基にコンフィギュレーション内でフィットしない特定の要素の（微）調整が行われる。また、一方の「漂流」は、逆に「経験学習から認知的探索へのシフト」を意味する。本来的に‘デザイン志向’の強いBMI研究において、従来あまり明確に考慮されてこなかった見方であるが、そこでは経験学習の局所性の制約（ローカル・ピーク）を過剰に強調してきた先行研究に反して、経験学習先行の「漂流」パターンが引き起こす局所的で小さな変化も認知的探索への段階的シフト（全体システムとしてのBMへの統合）を経て思いのほか‘遠い地点’、すなわちラディカルで大きな変異へと到達することも可能となりうる。

このようにBerends et al (2016)は、リアルな（そして優れた）BMIプロセスがシングル・プロセスかつ線形的なものではなく、「飛躍」と「漂流」を典型的パターンとする「認知（的探索）」と「行動（に基づく経験学習）」の間の‘相互的シフト’をもって遂行される（べき）ことを強調するのである（Berends et al, 2016: 197-200.）。

②Björkdahl et al (2022) の見解：探索モード間のシフトと循環

Björkdahl et al (2022) は、まず企業がBMIを行う上で必須となる「探索（新奇性の追求）」活動に注目し、「回顧的探索（backward-looking search）」（企業が特定のかつ局所的な問題群を解決しながら時間をかけて形成してきたルーチンや組織的能力に基づく探索活動）と「未来志向の探索（forward-looking search）」（選択した行動とその影響についての‘推論’に基づく探索活動であり、多数の選択肢を同時的に考慮しうる）というBerends et al (2016)と類似した（演繹-帰納型の）パターン分類を行う。

そして、やはり同様に、BMIプロセスにおける二つの探索モードの間の‘シフト’を前提とするが、Björkdahl et al (2022) の主張の特徴は、（Berends et al (2016) ではア・プリオリに設定されていた）そうしたシフトの理由ないトリガーに言及している点にある。彼らは、それを戦略主体が（あくまで主観的なものとして）設定する「問題」の特性に求めている。すなわち、BMIにかかる探索活動は、「回顧的探索」、「回顧的探索から未来志向の探索へのシフト」、「未来志向の探索」、そして「未来志向の探索から回顧的探索へのシフト」という4つの局面から構成され、これらの内どれが選択されるかは戦略主体によって定式化される問題の性質（と決定状況）により決定される。基本的に企業は、回顧的探索によってルーチン・ベースの問題を解決するが、この回顧的探索に未来志向の探索を組み合わせることで、よりラディカルなBMの革新（たとえば製品型ビジネスモデルからサービス型ビジネスモデルへの移行等）が可能となる。それは未来志向の探索が、過去の経験に拘束されない代替的な可能性の認知枠を大いに拡大しうる特性を持つためである。また、こうした未来志向の探索は、探索の認知的源泉としてのみならず、探索のための組織化方法についても通常の業務手順以外の方法、たとえば専門のタスクフォースの設置やコンサルタント／外部の専門家の招聘、ワークショップにおけるアイデアの作成・検証等を認知枠拡張の手法として用いることができる。しかし、ある時点で企業は逆に未来志向的な探索を断念して回顧的探索へとシフトする局面を迎える。その背景には、未来志向

の探索が（実行可能な解決策を生み出せない場合はもちろん）新BMの立ち上げに関して一定の成功を得たと認識された場合に、さらなる探索（に伴う組織的手法）の継続に高いコストが予想されるためである。また、成功に伴って未来志向の探索（の結果）がルーチン化されることも回顧的探索へのシフトの引き金となりうる。

そして最終的にBjörkdahl et al (2022) は、(事例研究の成果に基づいて) 企業が探索の‘4局面’からなるループをすべて完了した場合のみ、有効なBMIにつながったと結論づけている。企業がBMIの実現において直面する「問題」は本来的に多様なものであり、その解決には（既存の解決の延長線上で）BMの構成要素の一部の変更で済むケースもあれば（BMの構成要素には相互依存関係があるために）複数の要素を同時的に変更する必要があることもありうる。また、回顧的探索から未来志向の探索へのシフトは（経験に基づかない「推論≒空論？」ゆえに）不確実性で誤った判断をしがちであり、探索モード間の変更は一度では十分でないかもしれない。ゆえにBjörkdahl et al (2022) 曰く、リアルなBMIプロセスにおいては、その複雑性・不確実を反映して、新規の問題設定によって引き起こされる回顧的探索と未来志向の探索モード間の相互シフトないし循環が予想以上に頻繁に行われることが想定されるのである。（Björkdahl et al, 2022:234—236.）

5. 結びにかえて

われわれは、BMIに関する言説の‘構図’（全体像）を描き出すという意図の下、その代表的な定義および類型化の試みを俎上に挙げることで先行研究の動向について整理・概観し、さらに近年台頭しつつある、そしておそらく今後のBMI論の中核となりうるであろう「プロセス・ビュー」の存在へとたどり着いた。実際(第2章で示した) 競争優位の源泉ともなりうる可能性をも備えた（越境的な）活動間の複雑な相互作用を伴うシステマティックかつホーリスティックな視点を強調する代表的な定義の存在にも関わらず、BMIに関する言説は、(第3章で示した) イノベーションとしての特性（範囲×新規性）およびBMIの生成に関わる方法（合理的／進化的／認知的の各アプローチ）といった点で、その展開にかなりの多様性（と不一致）が存在する構図として描くことができる。

しかしながら、近年のBMI論には（未だ萌芽的ではあるが）一つの特徴的な動向を見出すことが可能であり、それがBMIのよりリアルな生成過程の解明に焦点化する「プロセス・ビュー」と呼ばれる研究視点であった。同視点は、BMIを認知先行の‘演繹型’ロジックと行動（経験）先行の‘帰納型’ロジックに基づく2つの認知（学習）メカニズムが複線的に、またそれぞれ別ルートの（線形的な）シングル・プロセスとしてではなく、複雑な相互作用（メカニズム間の移転や循環）を伴いながら展開されるプロセスとして描きだそうとする。

そして、それは（指摘済みのように）Martins et al. (2015) によるBMIの方法類型について、それぞれの特徴から合理的／認知的なアプローチを「演繹型」、残る進化的アプローチを「帰納型」に帰属させることで、その多様性を自らの論理体系の中に吸収可能なものである。また、Foss and Saebi (2017ab) によるBMIの範囲と新奇性に基づく分類についても、その一つ一つが本来的に（時系列的に）連続したものとして捉えうる‘リアル’なBMIプロセスの特定の局面（断面）が切り取られたものとして理解することも可能であろう⁷。すなわち、BMIの「プロセス・ビュー」は、ともすればその議論が拡散的な傾向を持つBMI論の（過剰な）多様性について、その利点である含意・論点の豊さをできる限り付しなうことなく緩和・包摂しうる可能性を持つ。そして、これがBMI論の‘構図’を描く過程の中で、われわれ自身がたどり着いた一応の結論ということになる。

とはいえ、われわれの行き着いたこの‘結論’は、実際には未だ拡散的な志向性を維持しながらさらなる展開を見せる、いわば‘発展途上’のBMI論の（私的な）概観とそこに見出すことのできる小さな展望（出発点）を示したにすぎない。仮にわれわれが示した演繹型／帰納型のロジックとその複雑な相互作用という定式化がかなりの有効性を持ちうると仮定しても、「プロセス・ビュー」における（BMIプロセスを構成する）サブ・プロセスの内容や分類の仕方も実際には思いのほか多様であり⁸、また本稿ではかなり曖昧な形でしか言及していない各プロセスにおける多様な主体（企業家、経営者、従業員や外部サプライヤー、そして顧客まで）それぞれの役割や関与の仕方についてもより具体的に明らかにする必要がある。さらに、前出のAndreini et al (2022) では、今後の「プロセス・ビュー」の展開において、‘越境的’な活動システム形成にとって不可欠な「外部アクターとのパートナーシップの促

進」, 市場や事業環境の変化に適応するために資源やルーチンを(再)設定する能力である「ダイナミック・ケイパビリティ」, また(本稿における一つの結論としての複線的な(事業)プロセスの同時並行的遂行を可能にするであろう)「両利きの能力(ambidexterity)」等を連携すべき関連領域として挙げている(Andreini et al, 2022:19). こうした優れたBMIの遂行に必要とされる能力の特定とその追究も, BMIプロセスに関する知見をさらに肉付けするための重要な論点と言えるであろう。

いずれにしろ, いまだ発展途上のBMI論にはさらなる可能性と多くの課題が残されているが本稿で示した‘構図’, 特にその‘プロセス視点’の強調を基軸としてBMIに関する理解のさらなる進化を図っていきたいと考えている。

(主要参考文献)

- 1) Amit, Raphael and Christoph Zott (2010), Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change, IESE Business School *Working Paper* No. 870 (1-15.) (DOI:10.2139/ssrn.1701660)
- 2) Amit, Raphael and Christoph Zott (2012), Creating Value Through Business Model Innovation, *MIT SLOAN MANAGEMENT*, Spring. (41-49.)
- 3) Amit, Raphael and Christoph Zott (2015), Crafting Business Architecture: The Antecedents of Business Model Design, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Volume9, Issue4. (331-350.)
- 4) Andreini, Daniela, Cristina Bettinelli, Nicolai J. Foss and Marco Mismetti (2022) Business model innovation: a review of the process-based literature, *Journal of Management and Governance*. (1-34.) (<https://doi.org/10.1007/s10997-021-09590-w>)
- 5) Baden-Fuller, Charles and Mary S. Morgan (2010), Business Models as Models, *Long Range Planning*, Vol.43, Issue 2-3. (156-171.)
- 6) Bashir, Makhnoor and Rajesh Verma(2017), Why Business model Innovation Is the New Competitive Advantage, *The IPU Journal of Business Strategy*, Vol.XIV, No.1. (7-17.)
- 7) Berends, Hans, Armand Smits, Isabelle Reymen and Ksenia Podoyntsyna (2016), Learning While (re)configuring: Business Model Innovation Process in Established Firms, *Strategic Organization*, Vol.14, No.3. (181-219.)
- 8) Björkdahl, Joakim, Sara Fallahi and Magnus Holmèn (2022) , Explaining business model innovation processes: A problem formulation and problem solving perspective, *Industrial Marketing Management*, Vol.105 No.4. (223-239.)
- 9) Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E. (2010) , From Strategy to Business Models and onto Tactics, *Long Range Planning*, Vol.43. (195-215.)
- 10) Chesbrough, Henry (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, Vol.43. (354-363.)
- 11) Christensen, Clayton M., Thomas Bartman and Derek Van Bever (2016), The Hard Truth About Business Model Innovation, *Sloan Management Review*, Vol.58, No.1. (31-40.)
- 12) Demil, Benoît and Xavier Lecocq (2010), Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency, *Long Range Planning*, Volume 43, Issues 2–3. (227-246.)
- 13) Demil, Benoît, Xavier Lecocq, Joan E. Ricart and Christoph Zott (2015), Introduction to the special issue: Business models within the domain of strategic entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Volume9, Issue1. (p.1-11.)
- 14) Foss, Nicolai J. and Tina Saebi (2017a) , Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?, *Journal of Management*, Vol.43 No.1. (200-227.)
- 15) Foss, Nicolai J. and Tina Saebi (2017b), Business Models and Business Model Innovation: Between Wicked and Paradigmatic Problems, *Long Range Planning*, (DOI: 10.1016/j.lrp.2017.07.006) (1-42.)
- 16) Inigo, Edurne A, Laura Albareda and Paavo Ritala (2017) , Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities, *Industry and Innovation*, Vol.24, Issue.5. (515-542.)
- 17) 石坂庸祐 (2022) 「ビジネスモデル概念の位相」『九州共立大学 学術情報センター研究紀要』Vol.5. (27 – 36.)
- 18) Johnson, Mark W., Clayton M Christensen and Henning Kagermann (2008). Reinventing your

- business model, *Harvard Business Review*, Vol.86 No.12. (58)
- 19) Lanzolla, Gianvito and Constatinos Markides (2020), A Business Model View of Strategy, *Journal of Management Studies*. (1-14.) (DOI:10.1111/joms.12580)
- 20) Laszczuk, Alexis and Julie C. Mayer (2020), Unpacking Business Model Innovation Through an Attention-Based View, *M@n@gement*, Vol.23 No.1. (38-60.)
- 21) Markides, Constatinos (2006), Disruptive innovation: In need of better theory, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.23 No.1. (19-25.)
- 22) Massa, Lorenzo, Christopher L. Tucci and Allan Afuah (2017) , A Critical Assessment of Business Model Research, *Academy of Management Annals*, Vol. 11 No. 1. (73-104.)
- 23) McGrath, Rita Gunther (2010) , Business Models: A Discovery Drive Approach, *Long Range Planning*, Vol.44. (247-261.)
- 24) Ode, Kajsa Ahlgren and Céline Louche (2022) ,A business model pattern arrives ... and then? A translation perspective on business model innovation in established firms, *Strategic Organization*. (1-33.) (DOI:10.1177/14761270221094189)
- 25) Roessler, Mirjam, Vivek K. Velamuri and Dirk Schneckenberg(2019), Corporate entrepreneurship initiatives: Antagonizing cognitive biases in business model design, *R&D Management* ,Vol.49 No.4. (509-533.)
- 26) Santos, J., B. Spector and L. Van der Heyden (2009), Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms, *Working Paper*, No.16. Fontainebleau, France: INSEAD. (1-53.)
- 27) Schneckenberg, Dirk, Vivek Velamuri and Christian Comberg (2018), The Design Logic of New Business Models: Unveiling Cognitive Foundations of Managerial Reasoning, *European Management Review*. (DOI: 10.1111/emre.12293) (1-21.)
- 28) Sosna, Marc, Rosa Nelly Trevinyo-Rodriguez and S. Ramakrishna Velamuri(2010), Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case, *Long Range Planning*, Vol.43. (383-407.)
- 29) Teece, David J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, Vol.43. (172-194.)
- 30) Teece, David J. (2018), Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, Vol. 51 Issue 1. (40-49.)
- 31) Wirtz, Bernd W. and Peter Daiser (2018), Business Model Innovation Process: A Systematic Literature Review, *Journal of Business Models*, Vol.6, No.1. (40-58.)
- 32) Zott, Christoph and Raphael Amit (2010), Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, Vol.43. (216-226.)
- 33) Zott, Christoph and Raphael Amit (2015), Business Model Innovation: Toward a Process Perspective, in Shalley, C.E., Hitt, M.A., & Zhou, J. (eds.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, Oxford University Press. (395-406.)
-
- ¹ なお、BMベースの競争優位性については、特に既存の主要な競争戦略論である「戦略ポジショニング論」や「資源・能力ベースの見解」のリーチが届かずに説明困難なケース、典型的には「資源や能力が差別的／独自のなものでなく、同時に参入障壁も低い」状況における事業の成功を（補完的に）説明する「新たな優位性の論理」を提供しようとする見方がある。詳しくは、たとえばLanzolla and Markides (2020) を参照のこと。
- ² BMIに市場（産業）レベルの新奇性を求める見解として、たとえば「企業にとって新しいだけでなく、業界や市場を何らかの形で変革するものでなければ、新しいビジネスモデルを導入する意味はない」とするJohnson et al(2008 : 58) や、アマゾン、デル、サウスウエスト社を挙げて、‘ビジネスモデル・イノベーター’は既存の産業状況に対して「根本的に異なるビジネスモデル」を発見することの必要性を強調したMarkides (2006 : 20)などがある。
- ³ Foss and Saebi (2017ab) の示した類型化における「新奇性」の基準について、本節では「企業にとっ

て新しい] BMIタイプを‘漸進的’そして後述の「市場（産業）にとって新しい」タイプを‘急進的’なイノベーションに該当するものと記述しているが、しかしFoss等自身はそのような表現は用いていない。こうした‘言い換え’の導入については、われわれ自身の判断であり、「企業／市場にとって新しい」という表現が必ずしも直観的に理解しやすいものとは思われないことから、イノベーション研究一般においてもなじみ深く、また「BMIがますます漸進的／進化的VS急進的という区分を介して描かれるようになってきている」（Inigo et al, 2017:519）という実態を反映したものである。

⁴ ちなみに、彼らの文献レビューにおける最終サンプルとなった114論文の内の48件（45%）と、その約半数が相対的に見て歴史の浅い新興6誌（Long Range Planning, Industrial Marketing Management, Journal of Business Strategy, International Journal of Innovation Management, R&D Management, Journal of Cleaner Production）に掲載されていた（Andreini et al, 2022:6-7）。

⁵ 彼らの文献レビューにおける最終サンプルとなった114論文の内、82件が質的方法に基づいており、量的な研究は8件、また定性的手法と定量的手法の両方を採用した論文は2件のみであった（Andreini et al, 2022:6）。

⁶ ここでは、「プロセス・ビュー」の一般的な方法的傾向を示す意味合いもかねて、本節で取り上げるBerends et al(2016)、並びに Björkdahl et al(2022)の主張が導き出された背景（主要な研究課題と調査・分析手法）について若干ではあるが紹介しておく。両者は共に多くの「プロセス・ビュー」が採用している（理論形成を目的とした）質的手法に基づく複数事例分析の方法を採用している。一方のBerends et al(2016)は、「(相応の歴史ある) 既存企業によるBMIのプロセス・パターンの解明」を主要課題として、業種および規模に関してかなり幅のある（従業員数で最小70名～最大125000名）4つの対象企業でそれぞれ実行された4つのBMIケースについて「プロセス分析」を行っている。ここでは、「どのようにBMIが出来事の連鎖（プロセス）を通じて実現されたのか」を明らかにするために、キー・プレイヤーに対する半構造化インタビューを中心としたエピソード（出来事）の抽出とその時系列的なマッピング（物語化）が行われている。また、

Björkdahl et al(2022)による調査・分析においても、上述Berends et al(2016)とほぼ同様の手法が採用されているが、こちらは「工業系企業によるBMI、特にB to B企業における製品型BMからサービス型BMへの移行プロセス」に着目し、異なる産業セクターに所属する多国籍企業3社によるBMIを対象事例として調査・分析を行っている。

⁷ Andreini et al(2022)には（本文でも指摘しているように）Nicolai J. Fossが共著者として参加しているが、「(BMI) プロセスに焦点を当てた論文数は大幅に増加しているが、最近の多くの文献レビューではほとんど無視されている」その一例としてFoss & Saebi (2017a)を挙げるなど、それが明確なプロセス視点を欠いた類型化の試みであることを（間接的にはあるが）認めている（Andreini et al, 2022:6）。

⁸ Andreini et al(2022)の文献レビューに基づく分析によれば、2つ以上の（サブ）プロセスタイプを同時的に考慮した論文が全体の65%（2プロセス：29%、3プロセス：29%、4プロセス：7%）、そして35%が1つのプロセスのみに焦点を当てていた。また、そうしたBMIプロセスに関する研究全体について（対象論文数が多い順に）「戦略化」、「価値創造」、「生成的認知」、「知識形成」、「進化的学習」の5つのプロセスに集約可能であると結論付けている（Andreini et al, 2022:8-9）。こうした彼らの結論は、明らかに（ややBMIの生成段階に偏りがちな）われわれが前提とするプロセス視点よりもさらに広域かつ複雑な理解を示しているように見える。しかし、プロセス・ビューとしての基本的な構成において、彼らも（線形的なプロセスというよりも）時間経過の中で上記のサブ・プロセスが相互作用を行う複雑なプロセスとしてBMIを捉えるべきことを主張している。また、本稿でも重要な位置づけをもって取り上げたBerends et al(2016)をその象徴的な研究例とする「進化的学習プロセス」を他の4つのプロセスを結びつける‘接着剤（glue）’として、プロセス全体の中心に位置づけている（Andreini et al, 2022:18）。これらのことから、少なくとも「BMI研究が進むべき基本的な方向性」という観点において、われわれとAndreini et al(2022)の見解に大きな差はないと考えている。

Received date 2023年1月6日

Accepted date 2023年1月6日