

ビジネスモデル研究における所有設計 —新たな分析変数としての可能性—

新津 泰昭 (武蔵野大学 経営学部 講師)

要約

本稿は、ビジネスモデル研究における「所有設計の暗黙化」という理論的空白を明らかにし、所有設計を独立した分析変数として位置づける概念的枠組みを提示する。ビジネスモデル研究の主要な理論的アプローチ（活動システム論・価値獲得論・構成要素型アプローチ等）はいずれも、企業が資産の所有権をいかに設計するかという論点を理論の枠組みに含めてこなかった。これは見落としではなく、既存理論が「資産は企業が所有するもの」という制度的前提を暗黙のうちに採用してきた結果である。本稿では、財産権理論・不完全契約理論が示す所有の経済的論理と、アクセスベース消費・シェアリングエコノミー研究が描く需要側の変容とを接合することで、所有設計を「誰が使えるか」（排他性）・「どう関わるか」（関与構造）・「利益をどう分けるか」（収益分配）という三次元の分析変数として位置づける。本稿で提示した分析枠組みの具体的適用については、NOT A HOTEL を対象とする事例研究論文（新津, 2026b）において検討する。

1. はじめに

ビジネスモデルの概念は、1990 年代後半以降の情報技術の進展を背景に急速に普及し、今日では経営戦略研究における重要な分析単位の一つとして位置づけられている。活動システム論 (Amit & Zott, 2001)、価値獲得論 (Teece, 2010)、構成要素型アプローチ (Osterwalder & Pigneur, 2010) といった主要理論を通じて、企業がいかに価値を創出し収益へと転換するかを説明する枠組みは、相当程度精緻化されてきた。しかしながら、これらの理論体系では、企業が「資産の所有権をいかに設計するか」という論点は、独立した分析変数としては十分に位置づけられてこなかった。本稿はこの状態を「所有設計の暗黙化」と呼ぶ。

この「所有設計の暗黙化」は、主要な学術論文データベースにおける検索結果からも、一定程度うかがうことができる。2026 年 4 月時点の検索結果によれば、

国際的な引用文献データベースである Scopus において、"Business Model" に関する文献は 63,006 件存在するのに対し、"Ownership Design" との掛け合わせは 0 件であった。また、経営学の主要データベースである EBSCO (Business Source Elite) においては、"Business Model" に関する 128,888 件の蓄積に対し、"Ownership Design" との完全一致はわずか 3 件に留まる。対照的に、既存の所有形態を指す "Ownership Structure" との掛け合わせは Scopus で 92 件、EBSCO で 1,087 件確認される。この対比は、ビジネスモデル研究において、所有権のあり方が既存の構造として分析されることはあっても、能動的な「設計変数」としては相対的に主題化されにくかった可能性を示唆している¹。

なお、本稿が用いる「所有設計」という概念は、既存研究で広く使われる「所有構造 (Ownership Structure)」とは区別される。所有構造が株主構成や支配権の配分といったガバナンスの問題を指すのに対し、本稿の所有設計は、企業が資産の利用資格・収益帰属・リスク配分を誰にどのように割り当てるかという、ビジネスモデル上の能動的な設計選択を指す。

所有設計の暗黙化を問い直す必要性は、近年の経済環境の変化によって高まっていると考えられる。サブスクリプションモデルの拡大、資産の金融商品化、プラットフォーム経済の発展などは、単に「所有から利用へ」という移行を意味するものではなく、むしろ、所有の在り方そのものが企業の戦略的設計対象となりつつあることを示唆している。資産を完全に販売するのか、利用権のみを付与するのか、複数主体による部分所有を認めるのかといった選択は、価格設定、顧客関係、ブランド戦略、さらには競争優位の形成にも関わる可能性がある。ビジネスモデル・イノベーションが競争優位の新たな源泉として論じられる中 (Chesbrough, 2010)、所有の様式そのものを戦略的設計対象として捉える視点が求められているといえよう。

こうした動きは、高額不動産・航空機・船舶といった高額耐久資産の領域で観察しやすい。高額耐久資産において所有設計の重要性が高まる理由は、この資産類型が三つの条件を同時に満たすからである。第一に、資産特殊性 (asset specificity) が高く、特定の利用者・用途・立地に紐づいた価値を持つため、汎用的な転用が難しい (Williamson, 1985)。第二に、市場流動性が低く、売却・買替えに高い取引コストを伴うため、所有の意思決定が長期的な拘束力を持つ

意思決定となりやすい。第三に、分割可能性があり、物理的・法的に利用権や持分を複数主体に割り当てる設計が技術的に成立しうる。これらの条件が重なる場合、所有設計の選択は価格設定・顧客関係・ブランド戦略に広く関わり、部分所有という設計様式も現実的な選択肢として浮上しやすくなる。したがって、所有設計を所与の前提として扱うだけでなく、ビジネスモデルを構成する重要な変数として明示的に位置づける余地がある。

本研究の目的は、ビジネスモデル研究の主要理論を再検討し、その中で所有設計がどのように位置づけられてきたのかを整理することである。そのうえで、所有設計をビジネスモデルの構成要素の一つとして捉える分析視角を提示し、今後の実証研究に向けた理論的課題を明確化する。本研究は既存理論を補完・再編成することによって、ビジネスモデル研究の理論的射程を拡張することを目指す。

本論文の構成は以下のとおりである。第2節ではビジネスモデル研究の理論的展開を整理する。第3節では財産権理論およびアクセスベース消費・シェアリングエコノミー研究を概観する。第4節では既存研究の到達点と限界を踏まえ、所有設計を中核とする分析枠組みの可能性を検討する。最後に、本研究の理論的含意および今後の研究課題を提示する。

2. ビジネスモデル研究の理論的展開

ビジネスモデルとは何かについては研究者間で定義が定まっているわけではない。Zott et al. (2011) が1,200本超の文献を精査して示したように、「企業がいかに事業を行うか」を記述するという大枠での収斂はあるものの、構成要素については論者によって大きな差異がある。本節では、この定義論に立ち入ることはしない。また各理論の詳細を紹介することもしない。目的は、ビジネスモデル研究の主要な理論的アプローチにおいて、所有設計が独立した分析変数としては十分に扱われてこなかったことを確認することにある。

(1) 活動システム論

Amit & Zott (2001) および Zott & Amit (2010)、Zott et al. (2011) の活動システム論は、ビジネスモデル研究に重要な理論的基礎を提供した。彼らの貢献

は、ビジネスモデルを個々の製品や技術ではなく、焦点企業およびそのパートナー・顧客・サプライヤーが遂行する「活動の束」として捉え直した点にある。活動間の相互依存性こそが価値創造の源泉であるという視点は、企業単体の資源や能力に注目してきた従来の競争優位論にはなかったシステムレベルの分析を可能にした。活動システムを記述する軸として、何を行うかという「内容」、どう連結するかという「構造」、誰が担うかという「統治」の三次元が示されている。

所有設計という観点では、「統治」の次元は関連がありそうにみえる。しかしこの枠組みで「統治」とは、フランチャイズや垂直統合といった活動の遂行主体・管理形態の問題として扱われており、資産の所有権をどう割り当てるのかという問いとは概念的に異なる。活動システム論の関心は「誰が活動を担うのか」にあり、「その活動を支える資産を誰がどのように保有するか」という論点は、中心的な分析対象にはなりにくい。これは理論の欠陥というより、活動間の相互依存性を分析するという問いの立て方に由来するものと考えられる。活動の前提条件としての所有は、この枠組みでは所与のものとして処理される傾向にあるといえよう。

（２）価値獲得論

Teece（2010）の価値獲得論は、「優れた技術革新を持つ者が必ずしもその果実を得られるわけではない」という問題意識から出発する。模倣可能性が高い環境では、創造された価値の大部分が競合他社や川下の顧客に移転しうる。Teece（2010）はこの問題意識から、技術革新の成果をどれだけ自社に取り込めるかを規定する制度的・競争的条件（流用可能性レジーム）と、補完的資産のポジショニングという二軸を用いて、イノベーターが価値を獲得するためのビジネスモデル選択を分析する枠組みを提示した。「誰が技術革新の利益を手にするか」という問いに対して体系的な分析視角を提供したことは、この理論の重要な貢献である。

Teece（2010）では、知的財産の管理や補完的資産の所有と支配が価値獲得の手段として言及されており、一見すると所有に関連する要素が視野に入っていると読める。しかし Teece（2010）の関心は、所有を与件として価値獲得の

論理を解くことにある。いかなる競争構造のもとでイノベーターが利益を守れるかが問いの中心であり、所有の様式そのものをいかに設計するかという問いは、この枠組みの中心的関心ではないといえよう。所有はここでも、能動的に設計される変数としてではなく、競争構造を規定する背景条件として処理されていると考えることができる。

（３）構成要素型アプローチ

Osterwalder & Pigneur（2010）のビジネスモデルキャンバスは、ビジネスモデルを九つの構成要素に分解した実践的枠組みとして広く普及した。この枠組みの貢献は、ビジネスモデルの構成要素を一枚のキャンバスとして可視化し、経営者・コンサルタント・起業家が共通の言語でビジネスモデルを設計・議論・比較できるようにした点にある。実務における対話可能性を最大化するという目標において、キャンバスは高い達成度を示している。

しかし、この実践的な目標設定のもとでは、所有設計のような法的・制度的次元は扱われにくくなる。所有権の構造という法的・制度的な次元は、実務上の対話可能性を重視するキャンバスにおいては、主要な記述対象となりにくかったと考えられる。九要素のどれを見ても、資産の所有権配分を扱う要素は見当たらない。「主要資源」は資産の存在を前提とするが所有形態を問わず、「収益の流れ」は収益類型を区別するが所有設計の論理に踏み込んでいるわけではない。これはキャンバスという道具の設計上の選択の結果であり、その結果、所有設計の違いがもたらすビジネスモデル上の差異は、十分に捉えにくくなる。例えば同一の「価値提案」であっても、資産を販売するモデルと利用権のみを付与するモデル、さらに部分的な所有権を顧客に移転するモデルとでは、顧客関係・収益構造・競争優位の論理は大きく異なりうる。キャンバスはこの差異を捉える手段を持ちにくい構造になっている。

（４）その他の関連アプローチ

以上の三つのアプローチのほかにも、ビジネスモデルに関連する理論的検討は多様に展開されている。Barney（1991）の資源ベース理論は、企業が保有する資源の希少性・模倣困難性・代替困難性・価値といった属性が持続的競争優位

の源泉となることを論じ、資産の保有と価値の帰属を議論の射程に収めた。ただし、その関心は資源の戦略的特性にあり、所有の配分や所有設計そのものをいかに設計するかという問いは主題化されていない。Eisenmann et al. (2006) の二面市場プラットフォーム論は、異なる二つのユーザー群を媒介するプラットフォームにおける価格戦略・オープン戦略を論じ、アクセスを誰に開くかという排他性の設計が競争優位に関わりうることを示した。Casadesus-Masanell & Ricart (2010) は、ビジネスモデルを企業の選択 (choices) とその結果 (consequences) の因果連鎖として定式化し、戦略と戦術を媒介する論理構造として捉え直した。これらのアプローチもまた、それぞれの問いの立て方から、所有設計そのものを独立した分析変数として主題化しているわけではない。

(5) 小括

これらのアプローチに共通するのは、資産の所有様式をビジネスモデル上の独立した設計変数としては十分に主題化していない点である。この暗黙化は、各理論が設定してきた問いの射程と関係している。しかし、サブスクリプション・部分所有・利用権付与といったモデルが実務で拡大する今日、所有の様式を変えること自体を戦略的選択肢として捉えることができるのではないだろうか。次節では、所有概念を正面から論じてきた理論的蓄積を確認した上で、それがビジネスモデル設計の議論とどう接続できるかを検討する。

3. 所有概念に関する理論的背景

(1) 財産権理論・不完全契約理論

所有の経済的意義を理論化した財産権理論は、財産権の明確な定義と執行が資源の効率的配分を促す基盤であることを示した (Demsetz, 1967; Alchian & Demsetz, 1972)。財産権が曖昧な場合、利益や損害の帰属が不明確になり、長期的な投資インセンティブが弱まる可能性がある。逆に財産権が適切に設定されれば、所有者は成果を享受できる見込みを持ちやすくなり、資源を管理・投資する動機づけが高まりうる。

この議論をさらに展開したのが Grossman & Hart (1986) および Hart & Moore (1990) による不完全契約理論である。現実の契約は将来のすべての状況

を書き込むことができない（不完全である）。そのとき、契約に明示されていない事態が生じた場合に資産の利用について意思決定できる権利、すなわち「残余コントロール権」をいかに配分するかが重要になる。この理論では、残余コントロール権が所有権の中核的要素とされ、その配分が投資行動や交渉力に影響すると考えられている。この理論は企業の垂直統合の決定を説明する枠組みとして精緻化されており、所有を制度設計の中核変数として位置づけた点で重要な貢献をなしている。

ただし、本稿の論点から見ると、これらの理論が主に想定してきた問題設定は、一定の範囲に限られている。それは、「ある資産を甲が所有すべきか乙が所有すべきか」という二者間の配分問題を主として想定している点である。複数の主体が一つの資産を分割保有する「部分所有」の構造や、企業が顧客に対して所有権の一部を戦略的に移転することでビジネスモデルを設計するという視点は、これらの理論の中心的な検討対象にはなりにくい。Hansmann (1996) は、この二者間配分の問題をさらに一般化し、エンタープライズの所有権を投資家・労働者・顧客・供給者など多様なステークホルダーのいずれに配分するかという観点から体系化した。そこでは、誰が残余利益を得て誰が支配権を持つかという基準から、株主所有企業・顧客所有協同組合・労働者所有企業などが典型的に比較されている。この研究は所有の担い手を多様なステークホルダーに開いて考える枠組みを提示した点で重要であるが、産業組織論的な比較静学を主眼とするものであり、企業が製品・サービスの設計と一体的に所有を能動的に設計するという本稿の関心とは、焦点が異なる。

（２）アクセスベース消費・シェアリングエコノミー研究

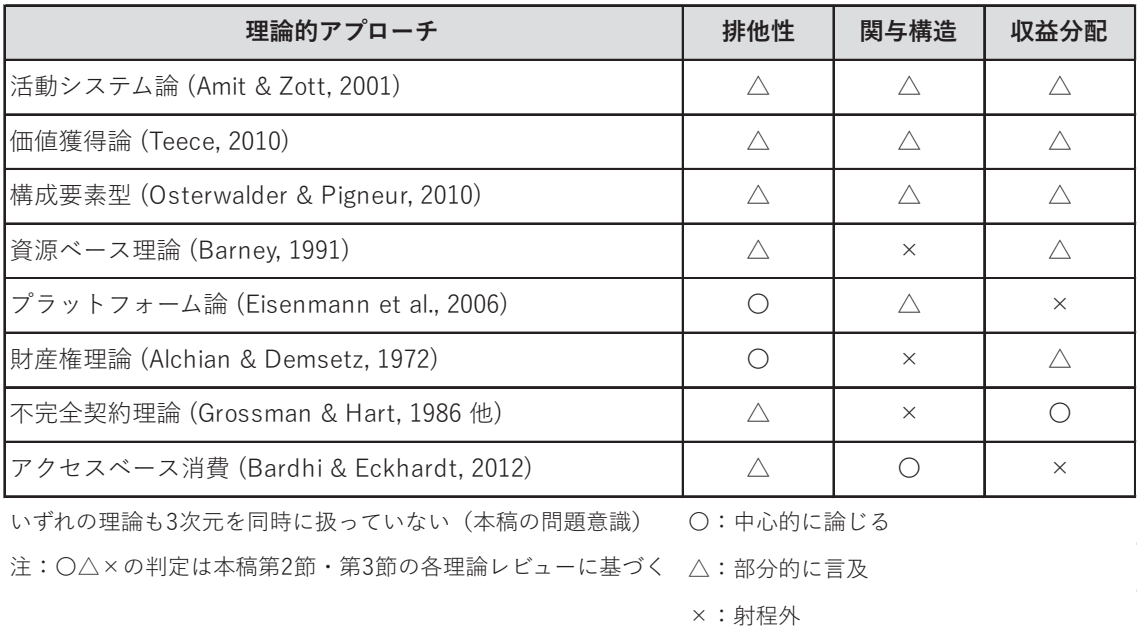
所有をめぐる議論は消費者行動研究においても展開されている。Bardhi & Eckhardt (2012) は、所有権移転を伴わない消費（アクセスベース消費）が、所有とは異なる消費様式を生み出すことを示した。Belk (2014) はデジタル時代において「何を所有するかがあなたを規定する」という命題が変容し、「何にアクセスできるかがあなたを規定する」へと移行しつつあると論じた。Sundararajan (2016) はこうした変化をシェアリングエコノミーという経済システム全体の再編として捉え、個人間の資産共有を基盤とする「群衆ベースの資

本主義 (crowd-based capitalism)」への移行を論じている。Rifkin (2000) はより広い射程からこの転換を論じ、モノの所有を前提とした市場交換から、サービスや体験へのアクセスを前提とした関係性へと、経済関係が再編されつつあると論じた。

これらの研究が示しているのは、所有権の有無が単なる法的区別にとどまらず、消費者のアイデンティティやステータスとの関係にも関わりうるという点である。例えば、Moeller & Wittkowski (2010) は、所有を重視するほど所有しない選択肢を選びにくいことを示し、Guo et al. (2024) は、所有ではなくアクセスによってモノを手に入れた場合、消費者が自身の社会的地位を低く評価しやすいことを実験で確認した。こうした消費者心理の論理は、高額耐久資産における部分所有モデルの設計を考えるうえでも重要な示唆を持つ。しかしこれらの研究は主として需要側の行動論理を明らかにするものであり、企業が供給側の戦略として所有の配分をいかに設計するかという問いを中心的には扱っていない。

(3) 小括

本節で確認した理論的蓄積は、所有の重要性を示す豊かな議論を提供しているが、企業がビジネスモデルの設計変数として所有の配分を能動的に設計するという視点は、中心的には展開されてこなかった。財産権理論・不完全契約理論は組織の境界と制度設計の問題として所有を扱い、消費研究は需要側の行動論理に焦点を当てる。企業が供給側の戦略として所有の配分を設計し、それによって価値創造・収益獲得・競争優位に影響を与えるという枠組みは、これらの研究では中心的には扱われてこなかったといえよう。第2節でビジネスモデル研究において所有設計が相対的に暗黙化されてきたことを確認し、本節では所有をめぐる研究が主として制度設計や需要側の行動論理を扱ってきたことを確認した。図表1は、この二重の空白の構造を示すとともに、第2節および第3節で検討した主要な理論的アプローチを対応づけたものである。次節で論じる理論的ギャップは、この接続の不足に関わっている。

[illegible]

(1) 二つの理論的ギャップ

第一のギャップは、所有設計がビジネスモデル上の独立した設計変数として十分に扱われてこなかった点である。Amit & Zott (2001) の活動システム論は、取引の内容・構造・統治を分析軸として提示するが、資産を誰が所有するかという論点は分析の前提として扱われているといえよう。Teece (2010) の価値獲得

論も、収益化メカニズムの設計に焦点を当てる一方で、所有設計を独立した戦略変数として位置づけているわけではない。Osterwalder & Pigneur (2010) のビジネスモデルキャンバスも同様に、所有設計に対応する構成要素は配置されているわけではない。すなわち、既存のビジネスモデル研究において、所有は企業が能動的に設計する変数としてよりも、制度的な背景条件として扱われやすかったといえる。

第二のギャップは、部分所有モデルの理論的位置づけが十分に整理されていない点である。財産権理論や不完全契約理論は、所有配分が投資誘因やインセンティブに及ぼす影響を精緻に分析してきた (Grossman & Hart, 1986; Hart & Moore, 1990)。しかし、これらは主として二者間の所有配分を想定しており、複数主体が一つの資産を分割保有する「部分所有」の構造を直接の分析対象とはしていない。

以上の二点は相互に関連している。所有設計が相対的に暗黙化されてきたこと (ギャップ1) は、部分所有という設計様式がビジネスモデル研究の中で十分に理論化されにくかったこと (ギャップ2) と関係していると整理できる。

(2) 所有設計を中核とする分析枠組み

以上のギャップを踏まえ、本節では所有設計をビジネスモデルの中核的構成要素の一つとして位置づける分析枠組みを暫定的に提示する。本研究は理論的検討を主眼とするものであり、以下の枠組みは実証的に確定された因果モデルではなく、今後の検証を前提とする概念的提案として位置づける。所有権の配分それ自体を設計対象として捉える視点は、プラットフォーム経済における所有の民主的再設計を論じた Schneider (2018) にも見られるが、本稿は対象をプラットフォーム協同組合型の組織に限定せず、高額耐久資産を含むビジネスモデル設計一般へと枠組みを拡張する。

本稿の基本的立場は、所有設計がビジネスモデルにおいて三つの次元を通じて作用するというものである。

第一は、排他性の設計である。資産の利用資格を誰に、どの程度付与するかという選択は、市場へのアクセス構造を大きく左右する。とりわけ高額耐久資産においては、排他性の程度 (利用期間・利用空間・優先順位等の設計) が価格プレ

ミアムや収益モデルの前提条件に関わる可能性がある。排他性が強い設計は希少性を維持しブランド価値を守る一方、潜在的な市場規模を制約することになるだろう。逆に排他性を弱めてアクセスを広げれば収益機会は拡大するが、希少性に依拠したブランド戦略とのトレードオフが生じることになるだろう。財産権理論（Alchian & Demsetz, 1972）は、所有権を明確に定義することが資源の効率的配分と投資誘因を生み出すことを示した。この知見は、誰に利用資格を付与するかという排他性の設計が、資源へのアクセス構造とそこから生じるインセンティブを規定するという本次元の論理的基盤となる。また、Eisenmann et al. (2006) は二面市場プラットフォーム（売り手と買い手など異なる二つのユーザー群を媒介するプラットフォーム）の文脈において、アクセスを誰に開くかという排他性の設計が競争優位に関わりうることを示した。例えば、ゲーム機メーカーがどのソフト開発者にプラットフォームへのアクセスを認めるかという選択が、ユーザーの集積とプラットフォームの競争力を左右する。本稿はこの論理を高額耐久資産における利用資格の設計問題に適用する。対象は異なるが、排他性の程度が市場構造や競争優位に関わるという論理は共通している。

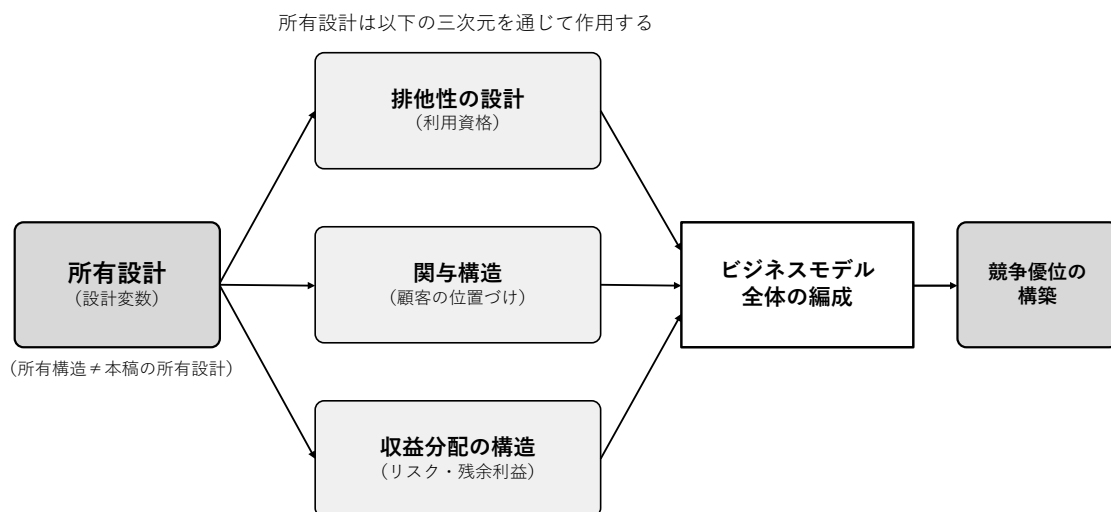
第二は、価値創造プロセスへの関与構造である。顧客が単なる利用者ではなく所有者としての性格を持つ場合、価値創造への関与の様式が変わる可能性がある。所有者としての当事者意識は、施設・資産の管理行動、口コミによる評判形成、コミュニティ内での情報共有といった行動に影響を及ぼしうる。既存のビジネスモデル研究が活動システムや価値創造の仕組みを分析してきたのに対し、所有設計の視点は顧客・所有者を価値創造の能動的な担い手として捉え直すことができる。この次元はサービス・ドミナント・ロジック (Vargo & Lusch, 2004) が論じる「顧客は価値の受け手ではなく価値共創の能動的担い手である」という命題と接続する。

第三は、収益分配の構造である。残余利益の帰属やリスク配分は、企業と顧客の関係を大きく変えうる。所有権の一部を顧客に移転するモデルでは、顧客は利用対価を支払う消費者であると同時に、資産価値の変動リスクを引き受ける投資家的な性格を帯びる。この二重性は、顧客ロイヤルティ研究が扱ってきた継続的関係の論点とも接続しうる (Reichheld, 1996)。また、収益分配の設計は税制・会計処理・金融規制とも密接に連動しており、制度的な環境の影響を受けやすい。

この次元は不完全契約理論（Grossman & Hart, 1986; Hart & Moore, 1990）が示す「残余コントロール権の配分が投資行動とリスク負担を規定する」という知見と対応する。

所有設計はこれら三つの次元にまたがって作用し、結果としてビジネスモデル全体の編成に影響を与える可能性がある。この意味において、所有設計は活動構造や収益モデルと並列に置かれる一要素ではなく、それらの編成様式に影響を与える上位の設計変数として理解しうる。すなわち、誰に所有権を与えるかという選択が、どのような活動を誰が担うか、どのように収益を獲得するかといった他の設計選択を方向づける。例えば、ある資産の利用権を複数の顧客に分割付与する設計を選択した時点で、利用調整・資産管理・収益分配といった活動の担い手と仕組みが規定され、価格設定や顧客関係の論理も、それに応じて設計し直される可能性が高い。

図表2 所有設計とビジネスモデルの連関



この図式が示すのは、所有設計が単なる法的な権利の配分にとどまらず、排他性・関与構造・収益分配という三つの次元を通じてビジネスモデルの設計に影響し、競争優位の形成にも関わりうるという仮説的な命題である。ただし、この連鎖が実際に成立するかどうかは、産業の特性・資産の特性・市場の成熟度によって異なると考えられ、普遍的な因果関係として主張するには実証的な裏付けが必要である。

（３）小括

本節では、ビジネスモデル研究と所有概念研究の間にある二つの理論的ギャップを明示し、所有設計を中心に据えた分析枠組みを提示した。本枠組みは、所有設計が排他性・関与構造・収益分配という三つの次元を通じてビジネスモデルの設計に影響し、競争優位の形成にも関わりうるという見方を示すものである。

もっとも、本枠組みにはいくつかの留保が必要である。第一に、概念間の関係は理論的な推論に基づくものであり、因果関係の検証は今後の研究に委ねられる。第二に、本稿は高額耐久資産市場を主な想定領域としており、他の産業への応用には限界がある。第三に、規制環境・税制・市場の成熟度といった外部的な要因は本枠組みの範囲外に置かれており、これらを取り込んだより精緻なモデルの構築が今後の課題として残る。

５．研究課題と今後の方向性

（１）本研究から導出される研究課題

第４節で提示した分析枠組みは、所有設計がビジネスモデルの編成様式に影響を及ぼしうるという理論的命題を示すものであった。しかし、この命題が実際にどのような条件のもとで成立するのかについては、なお実証的な検討が必要である。以下では、本稿の理論的検討から導出される具体的な研究課題を三点提示する。

第一の研究課題は、所有設計の類型化と産業横断的な比較である。部分所有モデルは高額耐久資産の領域に限らず、航空機・船舶・農地・太陽光発電設備など複数の産業で観察されている。しかし、それぞれのモデルにおける排他性の設計・関与構造・収益分配の様式は大きく異なり、所有設計の類型を体系的に整理した研究は、なお限られている。産業特性（資産の物理的耐久性・市場の流動性・規制環境）と所有設計の選択との関係を明らかにすることは、理論の精緻化に向けた重要な課題となる。

第二の研究課題は、排他性設計とブランド価値の関係の検証である。第４節で論じたように、排他性の程度は、ブランドの希少性維持と市場へのアクセス拡張のあいだにトレードオフを生じさせうる。特に高額耐久資産市場においては、ブランドの排他的イメージが価格プレミアムと結びつきやすいため、部分所有モ

デルの導入がブランド資産にどのような影響を与えるかは実証的に重要な問いである。

第三の研究課題は、所有者コミュニティの形成と価値創造への影響の解明である。顧客が部分的所有者となる場合、施設や資産の利用・管理・評判形成において、通常の消費者とは異なる関与が生じる可能性がある。この「所有者効果」が価値創造プロセスにどのように作用するかは、サービス・ドミナント・ロジック (Vargo & Lusch, 2004) の枠組みを援用しながら理論化できる可能性があるが、実証的な蓄積は必ずしも多くない。

(2) 事例研究への展開

上記の研究課題に接近するための方法論として、事例研究 (Yin, 2014) が有効な方法の一つと考えられる。所有設計という現象は、産業・企業・資産特性によって多様な形態をとるため、まずは特定の事例を深く記述・分析することで、概念枠組みの妥当性と修正可能性を検討することが有用である。

本稿の分析枠組みの検証対象として、日本の不動産領域における部分所有モデルは有益な事例を提供しうる。特に、複数の所有者が高額不動産を分割保有しながら、ブランド管理・利用調整・収益分配を一元的に運営するモデルは、第4節で提示した三次元 (排他性・関与構造・収益分配) の相互作用を具体的に検討する手がかりとなる。この点については、同号掲載の事例研究論文 (新津, 2026b) において、NOT A HOTEL を対象とする記述的事例分析として検討している。

(3) 理論的・実践的含意

本研究の理論的含意は二点ある。第一に、ビジネスモデル研究において所有設計を独立した分析変数として位置づける視角を提示したことである。これは既存研究の否定ではなく、活動システム論・価値獲得論・構成要素型アプローチでは十分に扱われにくかった次元を補完するものとして理解することができる。第二に、財産権理論・不完全契約理論・アクセスベース消費・シェアリングエコノミー研究といった所有に関する既存の理論的蓄積を、ビジネスモデル研究の文脈へと接続する視角を示したことである。

実践的含意としては、所有設計を戦略的選択肢として明示的に捉えることで、

企業が新たなビジネスモデルを設計する際の思考枠組みを拡張するという点が挙げられる。特に、高額耐久資産を扱う企業にとって、排他性・関与構造・収益分配の三次元を意識した所有設計の検討は、差別化戦略の新たな起点となる。今後、複数事例の比較研究および定量的アプローチを組み合わせることで、本枠組みの精緻化と一般化の可能性を検討することが今後の課題となる。

注釈

¹ 検索条件は以下の通り。Scopus は TITLE-ABS-KEY フィールド、EBSCO (Business Source Elite) は TX (全文) フィールドにて、フレーズは半角ダブルクォーテーションによる完全一致指定、出版年フィルタは無制限とした。検索日：2026 年 4 月 21 日。

参考文献

同号掲載論文

新津泰昭 (2026b) 「ビジネスモデルにおける所有設計の事例分析—NOT A HOTEL を対象として—」『武蔵野大学経営研究所紀要』第 14 号。

欧文文献

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Belk, R. W. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers.

- Long Range Planning, 43(2-3), 354-363.
- Demsetz, H. (1967). Toward a theory of property rights. *American Economic Review*, 57(2), 347-359.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.
- Guo, Y., Lamberton, C., & Goldsmith, K. (2024). The role of product acquisition mode in self- and social-signals of status. *Marketing Letters*, 35, 143-157.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Harvard University Press.
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119-1158.
- Moeller, S., & Wittkowski, K. (2010). The burdens of ownership: Reasons for preferring renting. *Managing Service Quality*, 20(2), 176-191.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect*. Harvard Business School Press.
- Rifkin, J. (2000). *The age of access*. Tarcher/Putnam.
- Schneider, N. (2018). An Internet of ownership: Democratic design for the online economy. *The Sociological Review*, 66(2), 320-340.
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy*. MIT Press.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.