

2023 年度グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
ビジネスモデルと経営者特性の不適合とその解消 ～家業の赤字脱却を目指して～	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8 8 2 1 2 2 6	氏名	パタナピンヨー カニン
------	---------------	----	----------------

教 員	
主 査	岸本太一 先生
担当審査委員	

「ビジネスモデルと経営者特性の不適合とその解消
～家業の赤字脱却を目指して～」

グラデュエーションペーパー目次（頁番号は割愛）

第1章 ビジネスモデルと経営者特性のミスマッチによる失敗の可能性

第1節 過去の成功、近年の失敗、着目する相違点

第1項 失敗と苦戦が近年続く父親の経営事業

第2項 連敗前は常勝商人

第3項 成否の鍵はビジネスモデルと経営者特性の関係にあり？！

第2節 今回使用する把握・分析フレームワーク

第1項 ビジネスモデルの把握に使用する枠組み

第2項 ビジネスモデルの分析に使用する枠組み

第3項 経営者特性の把握・分析に使用する枠組み

第4項 事実把握の方法・本ペーパーの構成

第3節 事後不満の原因追求の必要性と研究手法

第1項 実務では原因を探っているヒマはない

第2項 原因を探る必要性

第3項 本論文の構成と研究手法

第2章 成功事例分析 シンセン宝石事業

第1節 事業の概要と採用したポジショニング

第1項 事業概要と製品・サービスのラインナップ

第2項 獲得した顧客セグメント、提供した差別化要因

第3項 業界のバリューチェーンと採用した分業構造・収益構造

第2節 本事例の資源と業界構造

第1項 進出前に保有した資源

第2項 進出後に蓄積した資源

第3項 取り巻く業界構造とその推移

第3節 ポジショニングが成功に繋がった論理

第1項 収益を獲得した直接的な原因と論理

第2項 差別化要因構築の背後に潜む原因と論理

第3章 成功事例分析 タイ黄金飾品加工事業

第1節 事業の概要と採用したポジショニング

第1項 事業概要と製品・サービスのラインナップ

第2項 獲得した顧客セグメント、提供した差別化要因

第3項 業界のバリューチェーンと採用した分業構造・収益構造

第2節 本事例の資源と業界構造

第1項 進出前に保有した資源

第2項 進出後に蓄積した資源

第3項 取り巻く業界構造とその推移

第3節 ポジショニングが成功に繋がった論理

第1項 収益を獲得した直接的な原因と論理

第2項 差別化要因構築の背後に潜む原因と論理

第4章 失敗事例分析 インドネシア砂鉄採掘事業

第1節 事業の概要と採用したポジショニング

第1項 事業概要と製品・サービスのラインナップ

第2項 獲得した顧客セグメント、提供した差別化要因

第3項 業界のバリューチェーンと採用した分業構造・収益構造

第2節 本事例の資源と業界構造

第1項 進出前に保有した資源

第2項 進出後に蓄積した資源

第3項 取り巻く業界構造とその推移

第3節 ポジショニングが失敗に繋がった論理

第1項 赤字を招いた直接的な原因と論理

第2項 赤字の背後に潜む原因と論理

第5章 失敗事例分析 タイ建設事業

第1節 事業の概要と採用したポジショニング

第1項 事業概要と製品・サービスのラインナップ

第2項 獲得した顧客セグメント、提供した差別化要因

第3項 業界のバリューチェーンと採用した分業構造・収益構造

第2節 本事例の資源と業界構造

第1項 進出前に保有した資源

第2項 進出後に蓄積した資源

第3項 取り巻く業界構造とその推移

第3節 ポジショニングが失敗に繋がった論理

第1項 赤字を招いた直接的な原因と論理

第2項 赤字の背後に潜む原因と論理

第6章 4つの事例におけるビジネスモデルの共通点と相違点

前書き

第1節 ビジネスモデルの共通点

第1項 ポジショニングの共通点

第2項 資源の共通点

第3項 業界構造の共通点

第2節 ビジネスモデルの相違点

第1項 ポジショニングの相違点

第2項 資源の相違点

第3項 業界構造の相違点

第4項 ビジネスモデルの共通点と相違点に対する疑問

第7章 父親の経営者特性

第1節 経営者特性を分析するフレームワーク

- 第1項 経営者特性とは
- 第2項 「マネージャーの仕事」フレームワークとは
- 第3項 本研究における経営者特性の判断方法

第2節 経営者である父親の特性

- 第1項 外部環境のマネジメントにおける特性
- 第2項 内部組織のマネジメントにおける特性
- 第3項 リーダーシップ・マネジメントの媒介における特性
- 第4項 核となる経営者特性
- 第5項 オペレーション能力面における特性

第8章 経営者特性がビジネスモデルへの影響メカニズム

第1節 宝石事業で見られる影響

- 第1項 ポジショニング選択に与えた影響
- 第2項 資源保有&資源蓄積に与えた影響
- 第3項 与えた影響の全体像・各影響の時間展開

第2節 金飾品事業で見られる影響

- 第1項 ポジショニング選択に与えた影響
- 第2項 資源保有&資源蓄積に与えた影響
- 第3項 与えた影響の全体像・各影響の時間展開

第3節 砂鉄事業で見られる影響

- 第1項 事前のポジショニング選択に与えた影響
- 第2項 事前の資源保有に与えた影響
- 第3項 変更後のポジショニング&変更を強いた想定環境とのギャップ
- 第4項 ポジショニング変更に与えた影響
- 第5項 変更後の資源蓄積に与えた影響
- 第6項 与えた影響の全体像・各影響の時間展開

第4節 建設事業で見られる影響

- 第1項 事前のポジショニング選択に与えた影響
- 第2項 事前の資源保有に与えた影響
- 第3項 変更後のポジショニング&変更を強いた想定環境とのギャップ
- 第4項 ポジショニング変更に与えた影響
- 第5項 変更後の資源蓄積に与えた影響
- 第6項 与えた影響の全体像・各影響の時間展開

第5節 着目すべき影響と関係 ～4つの事例分析から得られる知見

- 第1項 事前の選択は、失敗事例でも、経営者特性とフィット
- 第2項 想定環境とのギャップの有無が、成否の分水嶺

第9章 分析結果から導かれる施策の方向性

第1節 既存事業に向けた施策

第1項 資源と経営者特性にフィットしたビジネスモデルに変える

第2項 父親の経営者特性をモデルに適合する方向に変える

第3項 適合的な経営者に経営権を与える

第2節 新規事業での成功に向けた施策

第1項 経営者適合のビジネスモデルを形式知として理解させる

第2項 経営者適合のビジネスモデルが活きる業界を選ぶ

第3項 業界変化の可能性を事前に推察しておく

終章 ビジネスモデルの経営者適合に対する業界変化の影響の考慮 ~貢献と課題~

第1節 貢献

第1項 ビジネスモデル特徴と経営者特性の形式知化

第2項 業界変化で引き起こされるビジネスモデルの経営者不適合

第3項 意外な改善策の方向性提示

第2節 課題

第1項 他社事例と一般化

第2項 ビジネスモデルの経営者適合以外の分析視点

第3項 父親を動かすための具体策

はじめに

私の家業は、今倒産の危機に晒されている。タイで中小建設会社を経営している父親は、約1.9億日本円を出資して事業を始めたが、現在は家庭の貯金1.3億円と5千万円を注ぎ込んだ上に、予想させる赤字が8千万円以上の倒産危機に直面している。

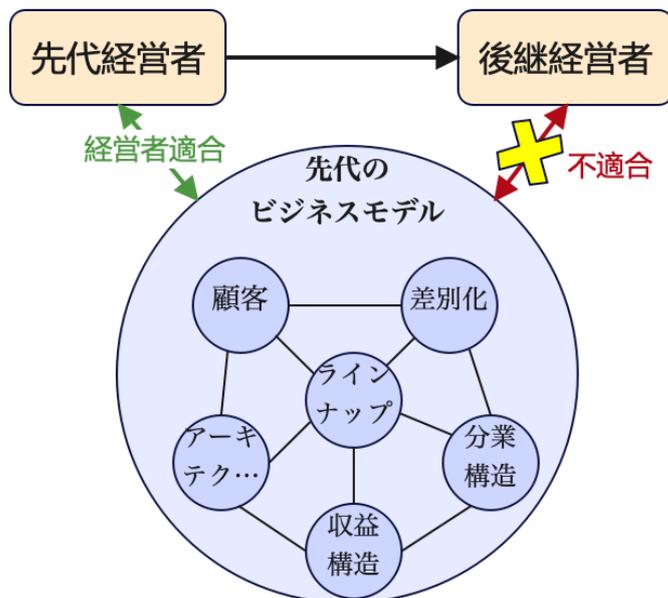
そして、その危機が解消しないと、継げる家業がなくなるのはまだしも、億以上の借金を肩代わりすることもなりうるので、この問題の解決は家族全員の急務になっている。

しかも、建設業だけではなく、父親は直近10年間、4カ国での事業展開に連敗して、すでに30億円を失ったことに苦しんでいる。

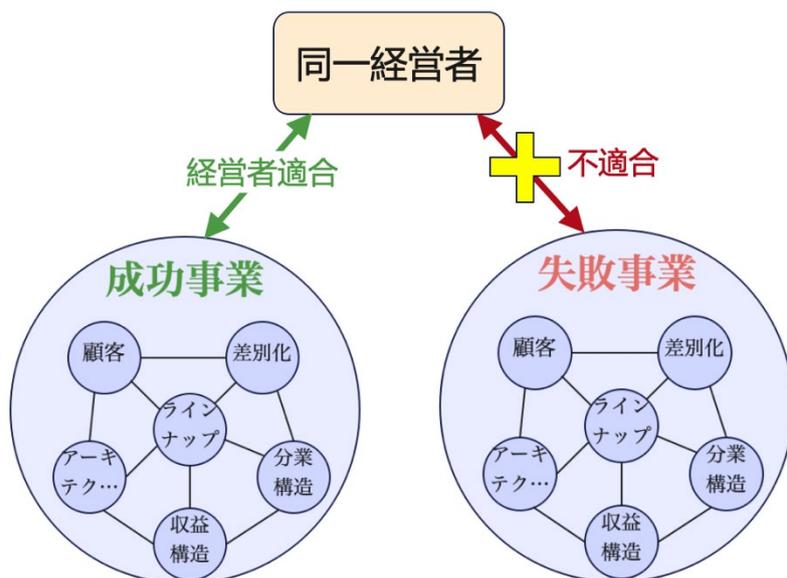
だがしかし、父親はいつも失敗しているわけではない。10年前には、複数の事業に所属業界の競争構造と法規制を変えられたほどの成功を実現し、30億円の資本も稼いだ常勝経営者であった。その成功と失敗の分水嶺を解明することで、家業を赤字から脱却させるヒントに繋がると考えられる。

日本の中小企業でも、似たような事例が多いと聞き、岸本太一先生の著書プロジェクトに参加してみた。そこで、戦略の経営者適合という論理に啓発された。該当著書では、中小企業の代替わりに、ビジネスモデルと経営者との適合が、事業の成否を分かれる要因と指摘している。

その原因は、中小企業が、大企業とは違い、経営者個人の技術や能力への依存度が大きい、という特徴を持っているからである。下図のように、先代が構築した戦略は、必ずしも後継者の技術や能力に適合したものではないため、事業の成否に影響する。



父親の場合はさらに下の図のように、経営者は同一人物だが、それぞれの事業は違うので、類似の関係性で、事業のビジネスモデルと経営者との適合さが、事業の成否を分けた原因である可能性が高そうである。



以上を踏まえ、本ペーパーでは「ビジネスモデルの経営者適合」を切り口に、下記の図の流れで調査・研究を行った。なお、以下では紙幅の関係上、上記したペーパーの章立てとは一部順序を変えて、ハイライトを行っている。

① 事実の調査方法: 自らが社長補佐として建設事業に関わった際の社内資料
岸本先生が行った父親のインタビュー、自分が行ったインタビュー

② 岸本先生の講義資料を参考文献にし、父親の経営者特性を分析
https://www.taichikishimoto.work/pages/1686240/page_201802222203

③ 岸本先生の論文等を参考にし、4つの事例をビジネスモデルの視点から分析
岸本太一. 日本の中小企業の存続戦略. 商工金融2020年12月号. p. 26-43.

④ ビジネスモデルと経営者特性の関係性、および影響メカニズムを分析

⑤ 家業を好転させる施策の方向性を提案

経営者特性の評価項目 21項目		
外部環境 マネジメント	内部組織 マネジメント	リーダーシップ & マネジメントの媒介
顧客	計画(組織の)	合理的判断
競争相手	分業(組織の)	決断貫徹力
パートナー 補完品提供者	配置(組織の)	人格的魅力
外注先・調達先	調整(組織の)	理念の伝道
資金提供者	方向づけ(社員の)	言語媒介
労働力提供者	動機づけ(社員の)	制度・仕組み媒介
政府	育成(社員の)	属人的影響力媒介

経営者特性の調査と分析：核となる特性の抽出

まず、本論文は「経営者特性」を、経営者が企業のマネジメントを行う際に、その判断と行動に表われる傾向、もしくは特徴ある一貫性、と定義する。

経営者特性の分析は、各事例の経営者行動に基づき、経営者特性を含む26項目を、下の表のように評価した。ここでは、抽出した5つの核となる経営者特性を説明する。

主分類	細分	特性・評価	判断根拠
マネージャーとしての仕事面 の特性	外部環境の マネジメント	顧客	顧客要望対応 顧客の実益への繋がりを問わず、顧客の要望を一々対応
		競争相手	競合無関心 業務上の情報や人材の流出に無防備、相手が助けを求めると手助けはする
		パートナー・ 補完品提供者	協力者無関心 業務上の必要だけに接触、相手が助けを求めると手助けはする
		外注先・調達先	技術軽視利益重視 外注ができることは自分でもできるはず、その分の利益を自社に残りたい
		資金提供者	金融機関回避 自己資金の運用を中心に、外部に調達しても金融機関より友人に借金
		労働力提供者	従業員利益重視 ①宝石事業では、業界一の利益分配率で営業職社員にシェア ②建設事業では、赤字でも家庭貯金で従業員に給料を支払う ③従業員が会社の全資金を先物取引にしても、15億の負債を自分で担う
	組織内部の マネジメント	計画	計画軽視 実務面：①建設工事を労務費と材料費だけの杜撰の見積もりで、全工事を「見積も同等 or 下回る」の入札金額で契約する ②日毎、月毎の施工計画なしに5つの工事を施工開始 ③資金と建材の調達計画なしに5つの工事を施工開始 戦略面：④保有資源のない事業に安易に進出（無建築士で施工業務に）
		分業	分業意識薄 ①施工現場の管理者に全社の会計を任せるように、業務の分業はしない ②ネジ一つの購入から工事の入札まで、全ての意思決定を経営者に集中
		配置	杜撰的配置 分業もなければ配置もない、社長+記者+占い師で5つ工事を共同管理
		調整	調整回避 従業員の利益と感情に配慮して、不適任でも調整を極力回避する
		方向づけ	業務レベル指示 ①理念上の共有はしない ②業務ごとに具体的な仕事方向を与える
		動機づけ	家族的関心 ①情緒上は家族同様に気を配る ②物理上は赤字でも最低限の給料は払う、副業も自社の業務資源（文具具や会議室、人脈関係）でやらせる
	リーダー	合理的判断	直感決断 専門の意見を聞けず、感で専門外の砂鉄海上運輸設備を組み立て、無用
		決断貫徹力	独断決行 今の施工事業が不向きと赤字に苦しみ、論理的な説明を受けても展開継続
人格的魅力		家族的関心 従業員の家族が病気になるたとか、子供が就学困難になったら自費で支援	
理念の伝道		無理念 経営理念や事業目的をきちんと考えず、強いて言うところ「一緒に金儲け」?	
マネジメント の媒体	言語	対面交流重視 管理者層から現場の外人労働者までに対して、対面交流での管理を果たす	
	制度・仕組み 属人的影響力	組織管理制度放棄 属人ブランド重視 会社内では評価制度、育成制度、組織の指揮構造などの制度が存在しない 社内外共に、経済的に損しても、個人のブランド・信用・評判を維持する 特筆がない	
オペレーショ ン業務面での 専門・得意技	宝石の仕入れ	平均	
	宝石の国際運輸	特権輸入寡占	タイと中国で政府コネクションを活用して、輸入ルートの寡占に成功
	宝石の鑑定と仕分け	トップ宝石鑑定力	換業時の実績と業界内での評判
	営業と販売	トップ営業	業界内では販売量トップ、会社内でもセール数トップ
アフターサービス	顧客利益優先	購入した宝石が市場価格に反した場合、何時でも販売価格で買い戻す	

- 一つ目は、政府とビジネス社会のコネクションを保有して、ビジネスに活用する特性。
- 二つ目は、制度や計画より、対面的なコミュニケーションで組織を管理する特性。
- 三つ目は、技術的な障壁の克服を楽観視して、どのような専門技術も、自社がゼロから習得できると信じる特性。
- 四つ目は、自身と自社の利益より、他社とステークホルダーへの補償を重視する特性。
- 五つ目は、各業務を外部に委託せずに、自社に内製する特性。

ビジネスモデルと経営者特性の関係分析：その結果

本論文では、宝石事業と金飾品事業を成功事例として、砂鉄事業と建設事業を失敗事例として、ビジネスモデルの成否のメカニズムを分析した。ここでは、分析の詳細と各自のメカニズムを割愛して、まとめの表だけを下に添付し、分析から得た示唆を説明する。

分析項目	共通点	宝石輸入事業	黄金飾品加工事業	砂鉄事業	建設事業	
製品・サービス ラインナップ	製品に鉱物、貴金属の扱いが多く 業務代行のサービス	製品：宝石 サービス：多額売掛 宝石選び代行	製品：23k 金飾品 サービス： 黄金調達代行	製品：砂鉄	サービス：工事受注 政府、現地の根回し 製品：建物	想定 実際
顧客セグメント	消費者手前の企業を顧客	中国の宝飾品加工業者 小売業者	タイの金飾品小売業者	中国の粗鉄加工業者	中国の建設大手企業 工事発注したタイ機関	想定 実際
差別化要因	製品差別化 が想定・実行	価格と製品(核) ブランド、サービスも	製品差別化	製品差別化 差別化なし	製品差別化 価格差別化	想定 実際
分業構造	全て国際分業 自社/自身の 分業役割が単一・単純 自身が外部折衝重役	タイ仕入れ、中国販売 半成品流通だけ	生産、販売はタイ完結 大半の設備は中国調達 父親の分業は市場調整 管理がパートナー委任	生産はインドネシア 設備調達は中国 生産+海陸物流は 出荷・販売はできない	工事受注ための競争入札 代行のみ 外注した施工を含めて建 物工事全般	想定 実際
収益構造	即時決済 /2ヶ月内の売 掛を想定・実行	即時決済取引をメイン 常連や見込み者に売掛	加工費、調達費の売掛 用量差による黄金稼ぎ	即時決済の砂鉄取引 取引なし	受注成功のサービス代 長期回収の工事完成金	想定 実際
政府や技術など の業界実態	想定ニーズが安定/拡大 政府規制・監察強い 製品提供に高度複雑な技 術が必要ない	潜在ニーズ莫大 政府規制・監察が強い	ニーズ安定 政府規制・監察が強い	ニーズ安定 政府規制・監察が強い 採掘は高度複雑な技術でない	ニーズ安定 政府規制・監察が強い 受注代行は高度複雑な技 術を必要としない	想定 実際
ビジネスモデル 視点の 成功と失敗 の メカニズム	政府コネ を使え、分業に 特権や政策優位を獲得、 製品・サービス差別化に 想定自社・自身の分業 構造と収益構造が単純	宝石鑑定は高度複雑な 技術でない 価格差別化で既存市場 を市場占有 製品差別化で市場開拓 サービス差別化で加速	優位技術+業界規則改変 →製品差別化で市場占有 サービス差別化で顧客増 収益構造で利益最大化	業務の技術性を過小評価、 不適な人、物、脈を調達 不適な人、物が、生産不能 予想外の船積み、出荷不能	外因で、ビジネスモデル が急変、入札屋→元請、 長所が失能、収入 down 不適資源が、施工遅延を 招く、無駄がコスト up	想定 実際

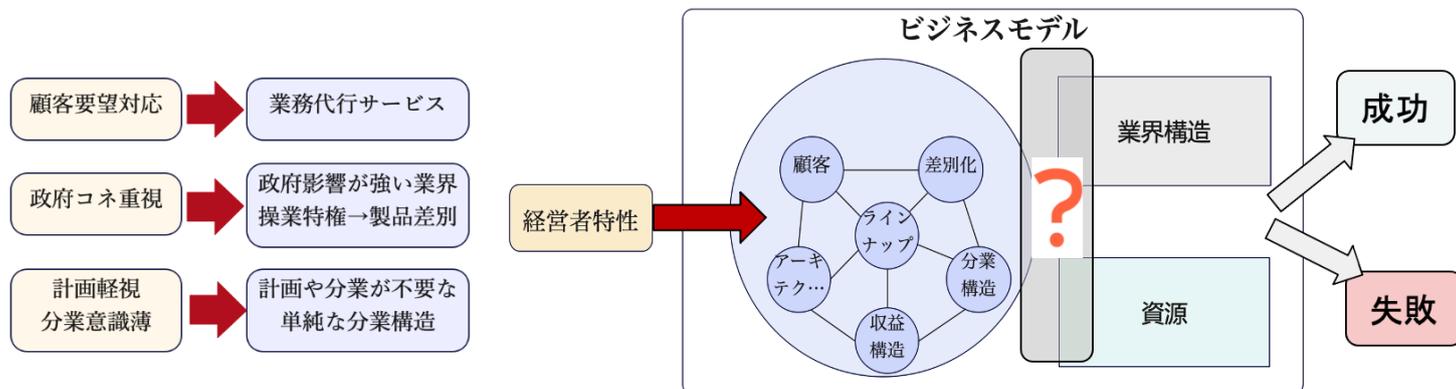
事例の成功と失敗は大まかに、経営者が保有した資源とノウハウが、決めたポジショニングの実行にとって、満足であるかないかによって、分かれた。よって、ビジネスモデルと経営者との適合さが、成否の鍵ではないかと、思いがちである。

しかし、4つの事業のビジネスモデルを、同じ表に整理すると、左の赤枠に見られるように、業界を問わずに、全事例のビジネスモデルは進出した初期においては、共通点がとても多いという、意外な事実を発見した。例えば、ラインナップには「業務代行サービス」を顧客に提供するといった共通点が見られる。

業界も地域も違うが、なぜこれほどの共通点が見られるのかについては、以下で考察していく。

ビジネスモデルと経営者特性の関係分析：その結果

ビジネスモデルの共通点と経営者特性の関係を分析した結果、父親はどの事業に進出した当初も、自身の特性に適合するビジネスモデルの選択を試みていたと、判明した（左下の図）。だから、失敗事例を含む4つの事例のいずれにおいても、事前構築のビジネスモデルに共通点が見られ、経営者特性とも最初からフィットしていた。



したがって、右上図のように、事業の成功と失敗の原因は、ビジネスモデルを構築した後、想定した業界環境と実態とのギャップの有無にある。

そして、ギャップを生み出した原因は二つ考えられる。

一つ目は、父親が業界環境を見誤り、事前のビジネスモデルの構築基準を間違った点。

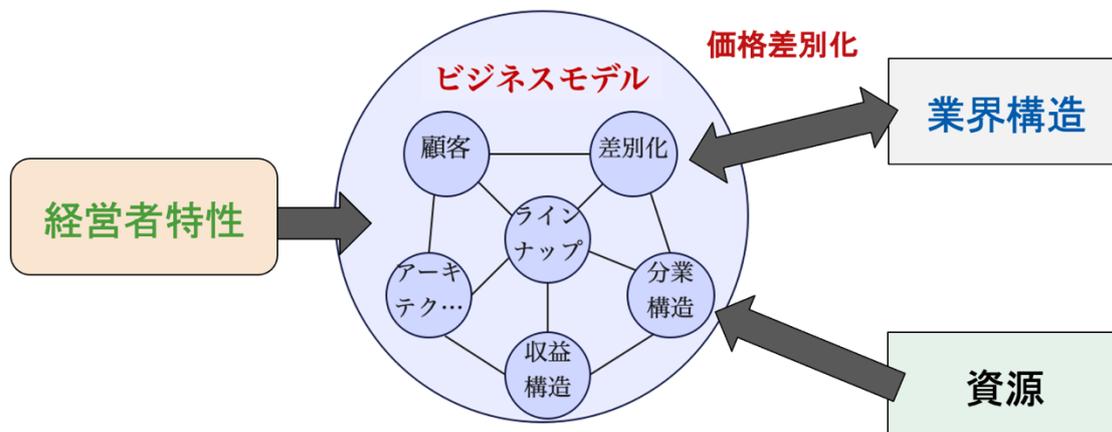
二つ目は、業界環境が進出後に急激な変化を起し、事前のビジネスモデルを構築した時とはギャップが生まれるという点である。

成功事例の分析結果（宝石事業の事例）

本成功事例は、父親が中国で進出した宝石輸入事業である。

本事業において、父親が想定した業界構造は、「宝石を高価格で販売する競争相手ばかり」の環境である。

それに基づいて、父親は宝石の安いタイから仕入れ、宝石の輸入制限政策のある中国に低価格で販売した。それは、価格差別化を中心としたビジネスモデルである。



ビジネスモデルを実現するために、父親は自身の「政府コネ」という特性を活かして、中国での輸入特権を取得して、数少ない特権宝石商人になった。

この時点で、父親も既存競合と同じように高値売りができるが、「顧客の利益と補償を重視」という特性が、価格差別化の選択と維持をさせた。

何よりも、事業を実際に経営する時に、業界構造の実態は想定通りであり、ビジネスモデルが父親の予想通りに実現した。

以上の価格差別化と同様に、本事例の製品差別化とサービス差別化にも、経営者特性の影響が見られるが、ここでは説明を割愛する。

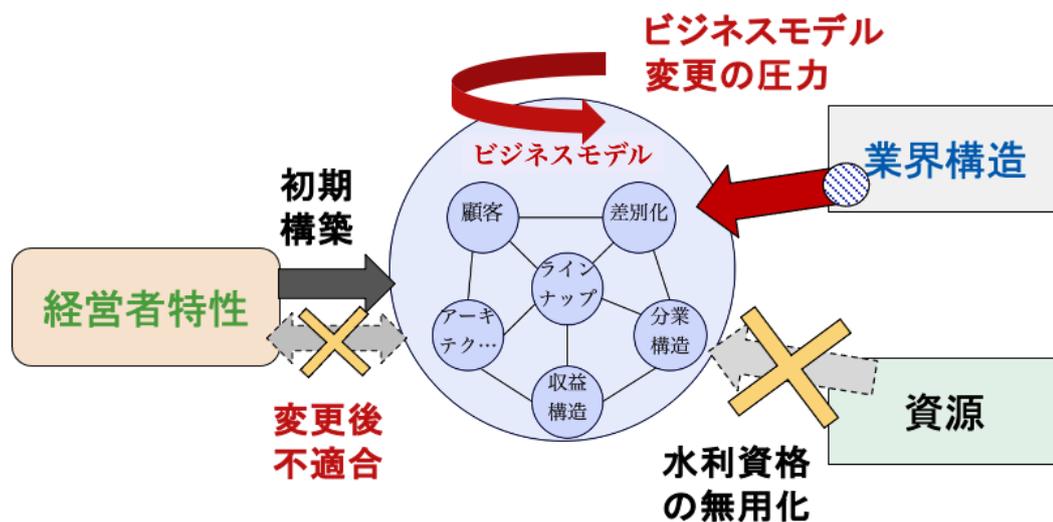
失敗事例の分析結果（建設事業の事例）

本失敗事例は、父親がタイで進出した建設事業である。

本事業において、父親が想定したのは、「タイの水利工事に参入したい中国企業が多数存在する」業界構造である。

それに基づき、買い取れる水利工事の免許を用いて、中国企業に水利工事を入札させるサービスを提供する「入札屋」のビジネスモデルを構築した。

しかも、ビジネスモデルの実現には、父親が持つ「政府コネ」という特性が入札交渉に活用できるので、他社よりも優位性があると判断し、特級水利免許のある建設企業を大金で買収した。



しかし、買収して間もなく、コロナが世界的に拡大し、中国企業はタイへの進出を中止し、想定した業界構造とのギャップに直面した。

それにより、想定したビジネスモデルが実現できないものの、建設会社をすでに買い取ってしまった父親は、代替策として、建設ゼネコン業にビジネスモデルを変更した。

それは、病院寮や政府機関のオフィスなどの建物を建てるゼネコン事業であり、下請けに工事の全部もしくは一部を外注し、その施工を管理・監督する事業である。

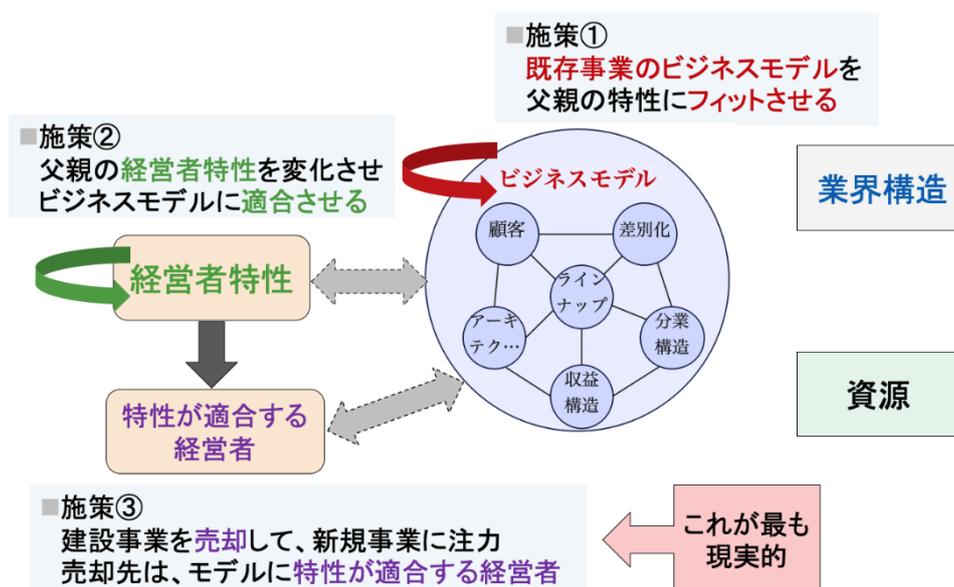
入札屋からゼネコンへの変更を決定させたのは、ゼネコン事業に必要とする技術や人材、経験などを過小評価させた「技術障壁楽観視」という経営者特性である。しかも、「自前重視」の特性を加えて、父親はノウハウ必要な建設監督業務を内製化し、ほとんどが自身で担当した。

それによって、大金で買取った免許の優位性が発揮できなくなった。その上、父親自身も複雑な業務管理にものすごく苦戦している。その結果、収益が低下し、混乱した管理によってコストも高騰し、大赤字になった。

以上は本事例の分析の一部だけあり、経営者特性の影響が他にも見られるが、ここでは説明を割愛する。

分析結果に基づく施策提案 その1 既存建築事業の好転に向けて

上記の分析結果を踏まえて、家業を改善する大きな方向性は、既存事業と新規事業に分けられる。



既存事業好転に向けた施策として、3つの方向性が考えられる。

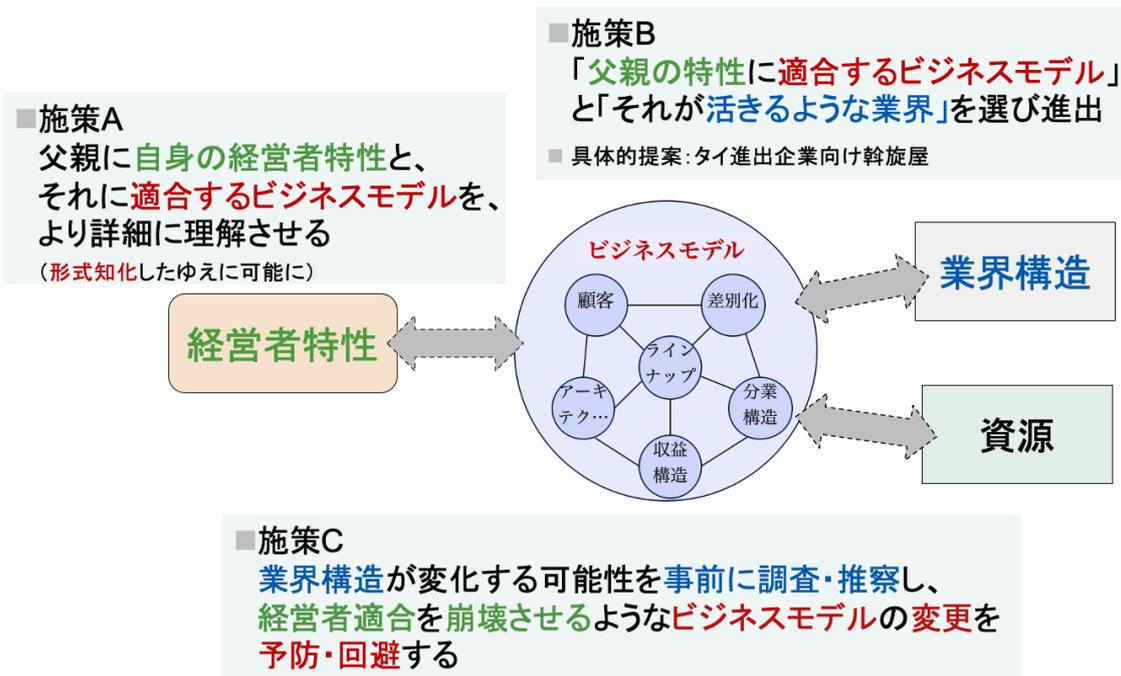
施策1は、既存事業のビジネスモデルを父親の特性にフィットさせるように調整する。ポジショニングを始めとする調整は理論上で可能であるが、自身が社長補佐として勤務する時にすでに進言をし、経営者である父親の説得は困難であった。

施策2は、父親の経営者特性を変化させ、ビジネスモデルに適合させる。しかし、こちらは、施策1の説得よりもさらに難しい。父親は過去の成功経験によって、自身の経営者特性が受動的に強化され、定着している。しかも、父親自身も能動的に成功の過去と特性に自負しているため、説得が困難になった。仮に、経営者特性の変更に納得したとしても、年齢などによって能力の蓄積と変更は困難であると推察される。

施策3は、建設事業を売却して、新規事業に注力すること。売却先は、モデルに特性が適合する経営者であるべき。前述のことを踏まえて、この施策が最も現実的である。

分析結果に基づいた施策提案 その2 新規事業の成功に向けて

新規事業の成功に向けた施策も3つ挙げることができる。



施策Aは、父親に自身の経営者特性と、それに適合するビジネスモデルをより詳細に理解させる。このことは、本論文によって形式知化したゆえに可能になった。父親は自身の特性の一部をすでに自覚して、ビジネスモデルの構築に組み込んでいる。例えば、「政府コネ」が得意なので、政府の影響が強い業界を選択している。しかし、その全体像を形式知として認識していないため、ビジネスモデルを不適合の方向へ安易に変更してしまう。

施策Bは、「父親の特性に適合するビジネスモデル」と「それが活きるような事業」を選んで進出する。本文に提案した「タイ進出企業向けの斡旋屋」事業はその一例である。

この事業案は、タイに進出しようとする中国経営者を顧客にし、会社設立や優遇政策の申請、現地住民との交渉など、事業展開に必要な手続きと業務を、政府コネを活用して肩代わりするサービス事業である。提案の理由は、この事業には高度な技術を必要としないと同時に、複雑な管理も避けられて、父親を中心とした2、3人でも展開できる。しかも、政府コネなどの特性も活用できるからである。

施策Cは、選んだ業界の業界構造が変化する可能性を、事前に調査し、推察することである。それは、後からのビジネスモデル変更を予防し、回避することで、事前に確保した経営者適合を崩壊させないような、最も重要な作業とも言える。

貢献と課題

本論文は4つの貢献と3つ課題が挙げられる。

貢献1は、父親が過去に経営した事業と現在に経営する事業について、インタビューや事業の内情とデータを細かく調査し、その実態および成功・失敗の論理をビジネスモデル観点から分析した。

貢献2は、父親の経営者としての特性と、その特性に適合するビジネスモデルの特徴を調査・分析し、形式知化したことである。

貢献3は、経営者特性とビジネスモデルの不適合が、業界構造に関する事前の想定と実態のギャップを起点に発生することを発見した。

事業を成功させるためには良いビジネスモデルを選択すべきことはよく議論される。一方で、当初は良いモデル・適合的なモデルだとしても、予期しない外部環境の変化によって、経営者に不適合的なビジネスモデルに変えてしまうことが、本論文の意外なる発見で、一般化する可能性がある。

貢献4は、上記の研究結果に基づき、意外な施策の方向性を、いくつか提案できたことである。

単に今の事業の不適合を如何に粘って、解消するかだけではなく、相性の悪い事業から能動的に撤退し、自身に有利な土台に上がる方が効率的という示唆が得られた。しかも、その土台選択の分析方法と具体例も挙げられた。

一方、残された課題は以下の通りである。

課題1は、実務上に、提案した施策を実装するための具体的な工夫を考案すること。

父親は言葉での説得は困難なタイプであるため、如何に父親が施策を実行せざるを得ない状況をつくり出すのが課題になる。

課題2は、ビジネスモデル以外の視点から、4つの事例の成功・失敗分析を行うことである。例えば、組織論の視点からの分析が考えられる。

課題3は、父親の事例だけでは、本論文の発見を一般化することに足りないので、他社事例を追加に研究して、検証とリバイズを行うべきである。