

方法論としてのビジネスフレームワーク に関する一考察

The Study on Business Frameworks as Methodologies

安岡 寛道

Hiromichi Yasuoka

要旨

ビジネスフレームワークは、事業などで活用するあらゆる整理の枠組みである。これらをテーマとする書籍において、近年（直近 5 年間を中心に）どこまで取り上げられているのかを調査・整理し、簡潔に分析・考察する。また、対象とした書籍でも全く取り上げられていない、著名な 4 つのビジネスフレームワークを挙げ、概要を解説する。

[キーワード] ビジネスフレームワーク、手法・方法論、教科書、書籍群、2020-2025 年

1. はじめに

1.1. ビジネスフレームワーク

ビジネスフレームワークとは、事業などにおいて課題解決や成果の向上を行うために活用し、それらを導き出し、整理するための枠組みである。「フレームワーク」には、「枠組み」「骨組み」「構造」などの意味がある。目的別にビジネスフレームワークを活用することで、ビジネスにまつわる課題解決や事業戦略、マーケティング戦略などに役に立つ。特に、経営学者や実務家たちによって開発されてきた定跡、つまりビジネスで活用できる数多くのモデルや理論から導かれたフレームワーク[1]であり、それらの手法・方法論である。但し、明確に定義が定まっている訳ではないため、それらの種類は多岐に渡る。

同じような意味合いで、ビジネス関連のツールやキットと呼ぶ場合もあり、この名称の広がりからも特に定まっている訳ではないことが分かる。これらの書籍のツールキットの名称で、イノベーション関連がある[2]。また、ツールボックスの名称で、デザインシンキング関連もある[3]。但し、これらは領域が一部異なるため、本論文の対象からは外す。

1.2. ビジネスフレームワークの考察で活用する書籍

売れ筋の品揃えが豊富であり、デファクトで暗黙の基準となっている Amazon. co. jp (以降、アマゾン) から対象を抽出し、活用する書籍を精査した。その際、「ビジネスフレームワーク」の用語で検索した際、10 冊以上もヒットした。古くても意味がないため、現時点の 2025 年初頭から 5 年遡った書籍、要するに 2020 年以降に初版が発行された書籍で、アマゾンにおいて検索結果の 1 頁目に掲載されていた、Kindle のみ発刊を除く、紙面の書籍（以降、ビジネ

スフレームワークの書籍群)を対象とする。但し、検索して直近で最初に出てくる書籍[4]は、それから2年ほど古い(2018年発刊)が、比較材料になるため、含めることとする。

基準としては、自書[1]をもとに比較し、ビジネスフレームワークが近年においてどこまで展開されているのかをまとめ、いくつか簡潔に考察する。なお、自書[1]は、出版社のブレもあり、約3年掛かりで執筆して出版にこぎつけた。本論文の執筆時点(2025年1月31日)で、アマゾンでは51個の評価の平均値が4.6(満点5.0)であり、これらのビジネスフレームワークの書籍群の中でも最も評価が高く、既に第3版が出版されている点は記しておく。

2. ビジネスフレームワークの書籍群の比較・分析

2.1. ビジネスフレームワークの書籍群の抽出

ビジネスフレームワークの書籍群を、以下に列举する。

まず、自書は前章の通り、以下である。

①『ビジネスフレームワークの教科書 -アイデア創出・市場分析・企画提案・改善の手法55-』[1]

次に、前章で説明した基準によって対象となる書籍は、初版の発刊日の順に、以下である。

②『ビジネスフレームワーク図鑑 -すぐ使える問題解決・アイデア発想ツール70-』[4]

上記の②のみ、2020年以前の書籍である。以降の③～⑧は、2020年以降の書籍である。

③『最速2時間でわかるビジネス・フレームワーク』[5]

④『ビジネスフレームワーク 見るだけノート』[6]

⑤『図解でわかるビジネスフレームワーク いちばん最初に読む本』[7]

⑥『ひらめきとアイデアがあふれ出す ビジネスフレームワーク実践ブック』[8]

⑦『ビジネスフレームワーク 303 4時間で俯瞰する303のフレームワーク』[9]

⑧『サクッとわかる ビジネス教養 ビジネスフレームワーク』[10]

以上、①～⑧で取り上げられているビジネスフレームワークを比較・分析し、考察する。なお、⑦は自費出版であり、303個とフレームワーク数が抜きん出ている。しかしながら、一つの説明が1ページと少ないため、他書と関係があるフレームワークだけ取り上げ、溢れ出たビジネスフレームワークは「(他多数)」と図表に記載しており、原書を参照されたい。

2.2. ビジネスフレームワークの比較・分析

まずは、①の章別に比較していく。①のビジネスフレームワークの種類(名称)を側面に取り、②～⑧の7冊を比較していく。なお、分類は各書籍で異なる場合もあるが、①に合せた形で著者の設定に基づく。また、各書籍で2つ以上共通するビジネスフレームワークがある場合は、その下の行に各々まとめておき、最下行(薄灰色の網掛けの行)に全ての分類に入らなかったビジネスフレームワークを記載する。また、「○」は完全に名称が一致するビジネスフレームワークとし、ほぼ同じ名称の関連するビジネスフレームワークは、その名称のみを記載する。全く一致する名称が無ければ「-」を記載する。

2.2.1. アイデアをつくる

アイデアを発想し、導き出すような手法・方法論が中心となる。これらについて、①～⑧を比較すると、図表1になる。

図表1：アイデアをつくるビジネスフレームワークの種類

書籍 名称(①)	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
ブレインストーミング	ブレインライティング	—	ブレインライティング	—	ブレインライティング	ブレインライティング	—
マインドマップ	—	—	—	—	—	—	—
KJ 法	—	—	—	—	—	○	—
ランダム刺激発想法	—	—	—	—	—	—	—
欠点・希望点列挙法	—	—	—	—	—	—	—
属性列挙法	—	—	—	—	—	—	—
オズボーンのチェックリスト	○	—	○	○	—	○	—
リフレーミング	—	—	—	○	—	—	—
アナロジー思考	—	—	—	—	○	—	—
トレード・オン思考	—	—	—	—	—	—	—
前提破壊	—	—	—	—	—	—	—
9Windows (9 画面法)	—	—	—	—	—	—	—
シナリオ・プランニング	シナリオグラフ	—	シナリオグラフ	—	○	—	シナリオグラム
デザイン思考	—	—	—	—	○	—	—
アート思考	—	—	—	—	—	—	—
(該当なし) その他	マンダラート	—	マンダラート	マンダラート	マンダラート	マンダラート	マンダラート
	—	シックスハット法	—	シックスハット法	—	シックスハット法 (6 つの帽子)	—
	—	帰納法/演繹法	—	帰納法/演繹法	—	帰納と演繹の限界とアブダクション	—
	アイデアシート	—	アイデアシート	—	—	—	—
	形態分析法	—	—	—	—	—	形態分析法
	—	SCAMPER	—	—	—	—	SCAMPER
	—	システム・シンキング	—	—	クリティカル思考 ロジカル思考 未来思考	システム思考 ロジカルライティング	—
	—	6 つの影響システム 1 とシステム 2 類比法	タイムマシン法	弁証法	レゴ®シリアルプレイ® HMW Yes, And ゴールデンサークル	(他多数)	—

2.2.2. ニーズを見つける

リサーチ（調査）を行い、課題を発見するための手法・方法論が中心となる。これらについて、①～⑧を比較すると、図表2になる。

図表2：ニーズを見つけるビジネスフレームワークの種類

書籍 名称(①)	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
エスノグラフィ	—	—	—	—	—	—	—
デジタル・エスノグラフィ	—	—	—	—	—	—	—
ジョブ理論	—	—	—	—	—	—	—
ペルソナ	○	—	—	—	○	○	—
コミュニティ共創法	—	—	—	—	—	—	—
カスタマー・ジャーニー・マップ	○	—	—	—	○	○	○
アンケート調査	—	—	—	—	—	—	—
UX リサーチ	—	—	—	—	—	—	—
(該当なし) その他	Want/Commitment	—	Want/Commitment	—	—	Want/Commitment	—
	Need/Want マトリクス	—	Need/Want マトリクス	—	Need Want マトリクス	—	—
	—	CFT 分析 消費財の分析	—	マズローの欲求5段階説	Being Doing Having	(他多数)	—

2.2.3. 分析・検証する

市場などを分析や検証、確認を行うための手法・方法論が中心となる。これらについて、①～⑧を比較すると、図表3になる。

図表 3：分析・検証するビジネスフレームワークの種類

書籍 名称(①)	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
PEST+5 フォース分析	○ (別々)	○ (別々)	○ (別々)	○ (別々)	PEST 分析	○ (別々)	○ (別々)
バリューチェーン×VRIO 分析	○ (別々)	○ (別々)	○ (別々)	○ (別々)	VRIO 分析	○ (別々)	○ (別々)
クロス SWOT 分析 (3C 分析)	○ (別々)	○ 3C 分析	○ 3C 分析	○ 3C 分析	○ 3C/4C	○ 3C 分析	○ 3C
STP+4P 分析 (4C 分析、6R、7P、ポジ ショニングマップ)	○ (別々) ポジショニング マップ + 誰に何を分析	○ (別々)	○ (別々) ポジショニングマ ップ	○ (別々) 時間別/地域 別マトリクス	ポジショニング マップ	○ (別々)	○ (別々)
消費者の意思決定プロセ ス分析 (ファネル分析)	AIDMA/AARRR	—	AIDA/AIDMA	AIDMA/AISAS	AIDMA/AISAS /AARRR	AIDMA/AISAS /AARRR 等	AIDMA/AARRR ファネル分 析
サービスブループリント	—	—	—	—	—	—	—
パレート分析 (ABC 分析)	○	80 対 20 の法則	○ 顧客ロイヤルティ 分析	○	—	○ 80 対 20 の法則 等	○
RFM 分析	○	—	○ ブランド・エクイテ ィ	—	—	○	○
ロジックツリー	○	MECE	—	○ WHAT/WHY/HOW ツリー、MECE	○ MECE	○ MECE 等	○
フェルミ推定	—	—	—	—	—	—	—
効果×実現性分析 (バリューマトリクス、GE ビジネススクリーン、プロ ダクト・ポートフォリオ・ マネジメント (PPM))	緊急度/重要度 マトリクス 意思決定マト リクス PPM	緊急度/重要 度マトリクス	緊急度/重要度マト リクス 意思決定マトリク ス 貢献度/優先度 PPM	緊急度/重要 度マトリクス 意思決定マト リクス PPM	— PASONA の法則	緊急度/重要 度マトリクス (アイゼンハ ワーの判断マ トリクス) ビジネススク リーン、シス テム導入効 果、PPM	タスク優先 度マトリク ス PPM
(該当なし)	As is / To be	—	As is / To be (ギャップ分析)	As is / To be	As is / To be	As is / To be	As is / To be
その他	ペイオフマト リクス	—	ペイオフマトリク ス	ペイオフマト リクス	ペイオフマトリ クス	ダブルペイオ フマトリクス	ペイオフマ トリクス
	ジョハリの窓	—	ジョハリの窓	ジョハリの窓	ジョハリの窓	—	ジョハリの 窓
	コントロール 可能/不可能	—	—	—	—	—	コントロー ル可能/不可 能
	プロコン表	—	プロコン表 アドバンテージ・マ トリクス	メリット・デ メリット法	—	—	プロコンリス ト
	コア・コンピタ ンス分析	—	コア・コンピタンス 分析	—	—	コア・コンピ タンス分析	—
	なぜなぜ分析	—	なぜなぜ分析 ボトルネック分析	—	—	—	—
	—	—	—	—	—	WBS	WBS
	6W2H	5W1H	6W2H	5W3H	—	6W2H 3W1H	—
	課題設定シー ト	—	認知率分析 相関分析 彼我分析	プロダクト 3 層モデル	—	(他多数)	—

2.2.4. 企画する

製品/商品やサービス、事業（ビジネス）を企画し、導出する手法・方法論が中心となる。これらについて、①～⑧を比較すると、図表4になる。

図表4：企画するビジネスフレームワークの種類の種類

書籍 名称(①)	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
リーン・スタートアップ (リーンキャンパス)	—	—	—	—	リーンキャンパス	—	—
キーニーズ法 (商品企画簡略化法)	—	—	—	—	—	—	—
バリュー・プロポジション・キャンパス (共感マップ・キャンパス)	共感マップ	—	—	—	○ 共感マップ	—	—
ERRC グリッド	—	—	—	—	—	—	—
アンゾフの成長マトリクス	○	○	○	○	—	○	○
競争戦略策定	—	○ 3つの基本戦略	○ 3つの基本戦略	○ 3つの基本戦略 /競争地位別戦略	—	○ ポーター基本戦略	○ ポーター基本戦略/競争地位別戦
ビジネスモデルキャンパス	○	—	○ ビジネスモデル	—	○	○	—
戦略（モデル）キャンパス	—	—	○	—	—	○	—
収益モデル	—	—	—	—	—	—	—
(該当なし) その他	ミッション・ビジョン・バリュー	—	ミッション・ビジョン・バリュー	—	ミッション・ビジョン・バリュー	—	ミッション・ビジョン・バリュー
	組織図 スキーム図	—	組織図 スキーム図	組織の3要素 組織のライフスタイル	—	体制図	—
	Will/Can/Must	—	Will/Can/Must	Will/Can/Must	Will Can Must	Will/Can/Must	—
	Will/Skill マトリクス	—	—	—	—	—	Will・Skill マネジメント
	—	—	プロダクト・ライフサイクル (PLC) イノベーター理論・ギャズム	プロダクト・ライフサイクル (PLC) イノベーター理論	—	PLC 分析	—
	—	7S (マッキンゼー)	—	—	—	7S	—
	—	—	ランチェスターの法則	—	—	ランチェスター戦略	—
	—	価値式	KBF 分析	—	—	(他多数)	—

2.2.5. プレゼンする

発表・プレゼンテーションを行う、提案・表現する手法・方法論が中心となる。これらについて、①～⑧を比較すると、図表 5 になる。

図表 5：プレゼンするビジネスフレームワークの種類

書籍 名称(①)	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
プレゼンテーション・ストーリー	—	—	—	空・雨・傘	—	問題解決「空・雨・傘」ストーリー・フォーム	—
交渉法 (ゲーム理論)	—	3 つの交渉パターン 交渉の 4 つのステップ 3 つの説得技法 説得への 4 つの心理抵抗	—	説得の 3 様相	—	—	—
ピラミッドストラクチャー	—	○	ピラミッド原則	—	—	—	○
GISOV	—	—	—	—	—	—	—
エレベーターピッチ	—	—	—	—	—	—	—
クリエイティブ・コンセプト 作成法	—	—	—	—	—	—	—
(該当なし)	PREP	PREP	PREP	PREP 法	—	PREP	—
その他	SUCCESS	SUCCESS の法則	—	—	—	SUCCESS	SUCCESS
	ストーリーボード	—	ストーリーボード	—	ストーリーボード	—	—
	TAPS	—	TAPS	—	—	—	—
	商品/イベント企画書	—	商品/イベント企画書	—	—	—	—
	—	AIM	—	DESC 法 ホールパート法	—	(他多数)	打ち合わせ目的キューブ

2.2.6. 改善する

計画された内容の実行や改善（さらには改革）を行う手法・方法論が中心となる。これらについて、①～⑧を比較すると、図表 6 になる。

図表6：改善するビジネスフレームワークの種類

書籍 名称(①)	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
PDCA サイクル	○ チェックシート	○ 仮説検証サイクル	○	○ OODA ルール	○ OODA ルール コルプの経験 学習サイクル	○ 因果ループ図	○ OARR PRAM
ステークホルダー分析	○	—	○	—	ステークホル ダーマップ	○	○
戦略マップ (バランス・スコアカード (BSC))	—	—	—	バランス・スコ アカード	—	バランス・スコ アカード	—
ガントチャート	○ PERT 図	—	○ PERT・遂行評価 レビュー技法	—	—	クリティカル パス法	—
対立解消図	—	—	—	—	—	—	—
特性要因図 (フィッシュボーンチャー ト、5M+1E、新旧 QC7 つ道具)	—	—	—	○ QCD	—	○ QFD	QCD
(該当なし) その他	ロードマップ	—	ロードマップ	—	—	—	ロードマップ
	SMART	SMART	SMART	SMART	—	SMART	SMART
	ECRS	ECRS	ECRS	ECRS	—	ECRS	ECRS
	KPT	—	KPT	KPT	KPT	KPT	KPT
	YWT	—	—	—	YWT	YWT	—
	PM 理論	—	PM 理論	PM 理論	—	—	PM 理論
	KPI ツリー	—	KPI ツリー	KGI・KPI	OKR	—	—
	GROW モデル	—	GROW モデル	GROW モデル	—	—	GROW モデル
	ダラリの法則 (ムリ・ムダ・ ムラ)	ダラリの法則	ダラリの法則 (ムリ・ムダ・ ムラ)	—	—	トヨタの7つ のムダ	—
	—	—	ハインリヒの 法則	—	—	ハインリヒの 法則	—
	—	—	—	損益分岐点分 析	—	損益分岐点	—
	—	—	—	SECI モデル	—	SECI モデルと ナレッジモデル	—
	RACI	—	RACI	—	—	—	—
	業務フロー図	—	業務フロー	—	—	—	—
	業務棚卸シー ト	—	業務棚卸シー ト	—	—	—	—
	業務改善提案 シート	生産性	業務改善提案 シート	—	—	業務改善のア セスメントフ ロー	—
	動機付け・衛生 理論	—	—	動機付け・衛生 理論	—	—	—
	—	—	5S	合理化の 3S/5S	—	—	—
	認知/行動ルー プ	三現主義 因果関係の3 原則 〈キャリア形成〉 ビッグ・ファイ ブ 7+2+1 の法 則 原因帰属理論 計画された偶 発性理論	3M	4M SL 理論 ABC 理論 ステップアッ プ法	Fun Done Learn	(他多数)	—

2.3. ビジネスフレームワークの書籍群に関する考察

図表 1～図表 6 を見ると分かる通り、ビジネスフレームワークの種類は多岐にわたる。自書の①だけでも 55 種類、その中にあるコラム的な要素（図表中では括弧内に記載）も入れると、それ以上が存在する。②～⑧を加えるとさらに多くが存在する。

そこで、①～⑧の現代のビジネスフレームワークの書籍群を比較した結果をまとめると、以下の通りである。「1. アイデアをつくる」～「6. 改善する」と分類するだけでも色々見えてきた。さらに分析すれば、色々と言えそうではあるが、本論文は簡潔にまとめるまでとする。

2.3.1. アイデアをつくるビジネスフレームワーク

まずこの分類では、「マインドマップ」や発想法の「ランダム刺激発想法」「前提破壊」、列挙法の「欠点・希望点列挙法」「属性列挙法」「9Windows (9 画面法)」、思考法の「トレード・オン思考」「アート思考」は頻出するかと考えたが、図表 1 の通り、①だけである。また、①には無いが「マンダラート」「シックスハット法」などは他の書籍で頻出した。また、「アイデアをつくる」ために考えを導出する手法として以外に、内容をまとめるような手法である「帰納法/演繹法」も頻出した。

2.3.2. ニーズを見つけるビジネスフレームワーク

この分類では、「エスノグラフィ」「デジタル・エスノグラフィ」、当たり前過ぎるのか「アンケート調査」は、図表 2 の通り、意外にも①の他の書籍にはなかった。また、①には無いが「Want/Commitment」「Need/Want マトリクス」は、他の書籍でいくつか見受けられた。しかしながら、①に対して②～⑧を加えても、想定したほどビジネスフレームワークの種類が増えなかった。

2.3.3. 分析・検証するビジネスフレームワーク

この分類では、「PEST+5 フォース分析」「バリューチェーン×VRIO 分析」「クロス SWOT 分析 (SWOT 分析→クロス SWOT 分析)」「STP+4P 分析」「消費者の意思決定分析」は、図表 3 の通り、やはり各々が別々に表出しているが、ほぼ全ての書籍で見受けられた。これらはマーケティング戦略では必須のビジネスフレームワークと言えるだろう。なお、「サービスブループリント」「フェルミ推定」は、①の他の書籍にはなかった。あと、①には無いが「As is / To be」「ペイオフマトリクス」「ジョハリの窓」は、他の書籍でいくつも見受けられた。

2.3.4. 企画するビジネスフレームワーク

この分類では、「アンゾフの成長マトリクス」「競争戦略策定」「ビジネスモデルキャンバス」は、図表 4 の通り、①の他の書籍でも多く見受けられた。事業戦略を構築/立案する上では必須のビジネスフレームワークと言えよう。なお、「キーニーズ法」は、有名であるが特殊な商品企画方法でもあるため、他の書籍にはなかった。「ERRC グリッド」もなかった。「収益モデル」は当たり前過ぎるのか、他の名称で近いビジネスフレームワークがあるのか、他の書籍にはなかった。あと、①には無いが「ミッション・ビジョン・バリュー」「組織図」関連や「Will/Can/Must」は、他の書籍でいくつも見受けられた。

2.3.5. プレゼンするビジネスフレームワーク

この分類では、図表5の通り、似たものはあったが名称が異なり、頻出するビジネスフレームワークは無かった。一方で、①には無く、他の書籍には多く見受けられた「PREP（法）」は有名なプレゼン手法であろう。「SUCCESS」「ストーリーボード」は他の書籍に多く見受けられたが、後者は図表5の冒頭にある「プレゼンテーション・ストーリー」と類似で同類と言えるかもしれない。なお、①だけにある「GISOV」「エレベーターピッチ」「クリエイティブ・コンセプト作成法」は独自であるが、知っておくべき手法と言えよう。

2.3.6. 改善するビジネスフレームワーク

最後にこの分類では、「分析・検証するビジネスフレームワーク」と同様に、図表6の通り、多種類のビジネスフレームワークが見受けられた。日本のトヨタを始めとする製造業の“カイゼン”の文化が浸透している証でもあろう。どの書籍にも「PDCA（サイクル）」「ステークホルダー分析/マップ」などは頻出している。また、①には無い「ロードマップ」「SMART」「ECRS」「KPT」「YWT」「PM理論」は、インターネット上のビジネスが隆盛する現代でも、どの企業でも必要な手法であろう。なお、①だけ「対立解消図」があるが、図表6のようにこれだけ多種類のビジネスフレームワークがあれば、他の手法で代替できるのであろう。

3. ビジネスフレームワークを載せるとしたら他に何があるか？

3.1. まだないビジネスフレームワークの列挙

ビジネスフレームワークの書籍群を比較・分析すると、いくつかのビジネスフレームワークの種類が見受けられた。①～⑧でもこれだけ存在するため、他にも探すと色々ありそうである。ここでは、①～⑧には無いものをいくつか挙げておきたい。

まず、比較する前には取り上げようと考えていた、著者の「経営戦略」関連の授業で学生に受けの良い「ランチェスターの法則」による強者や弱者の戦略は、④と⑦に既に記載されていた。従って、ここで新たにビジネスフレームワークとしては取り上げない。

一方で、著者が博士号を研究科第1号として取得した、慶應義塾150周年で創設された慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科（以降、SDM）では、「V字モデル」を頻繁に活用する。SDMにおける分析の定番と言える手法である。また、明星大学経営学部の著者が担当する授業「現代の経営戦略と組織」において、戦略と組織を結びつける手法として主に活用している「VSPROモデル」は、ビジョン→戦略→業務プロセス→リソース→組織の王道の流れがあるにも関わらず、意外にもあまり取り上げられていない。コンサルティング会社「アーサー・D・リトル」によって開発されたビジネスフレームワークである。あと、著者の単著の文献[11]で扱った「LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）分析」は有名であるにも関わらず、どの書籍にも無かった。さらに、著者の共著で①の少し前に発刊した文献[12]でも扱った「DX支援アプローチ（7段階）」は知っておいた方がよいが、新しくシンプルにまとめられたステップでもあり、ビジネスフレームワークの書籍群の中にはどこにも無い。

40 従って、以上のような4つのビジネスフレームワークを新たに上げたい。

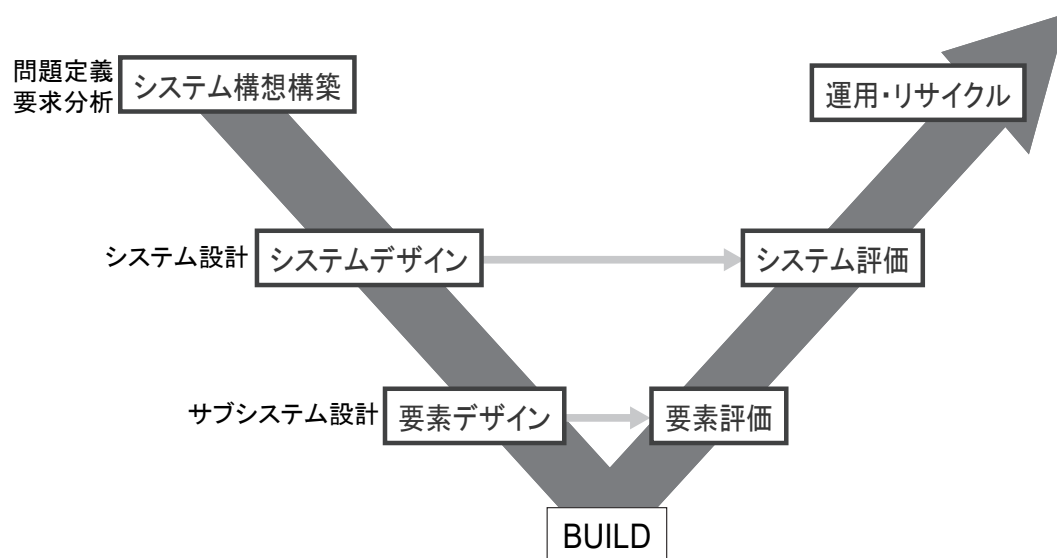
3.1.1. V字モデル

V モデルは、元々はシステムズエンジニアリング、ソフトウェアやシステム開発で用いられていた概念であり、システムをデザインする際には、「分解 (Decomposition) と統合 (Integration)」「デザイン (Design) と評価 (Verification & Validation)」が重要であることを表し、V の左側が分解、右側が統合である[13]。特に著者が SDM の後期博士課程で社会人として学んでいた際、左側が DAR (Decomposition Analysis and Resolution) のプロセスであり、右側が VAR (Verification Analysis and Resolution) のプロセスとも言われていた。

このV字モデルは、大規模複雑システムを、サブシステム、サブサブシステムのようにコンポーネントに分解し、全体から詳細に渡るデザインが終了した後、システムを順に統合していくという意味である(図表7)。また、V の左側から右側に向かう矢印は、デザインのそれぞれのレベルに対応して評価を行うことを表している。すなわち、コンポーネントレベルからシステムレベルに渡るあらゆるレベルにおいて、着実に評価を行うことの必要性を表している。さらに、SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) のような現代的なリサイクルまでを考えると、あらゆる仕組みや製品/商品を構築していく際、それをどのように廃棄していくか、までを考えておく必要がある、という意味も含んでいると言える。

なお、SDM では、V のはじめに要求分析とシステムアーキテクティングがあることを強調しており、地球環境から社会環境に至るあらゆるステークホルダーからの多様な要求を確実に定義し、情報共有し、システムの全体像をアーキテクティングした後に、V 字モデルに基づく分解と統合、デザインと評価を行うことが重要であると記されている[13]。さらに、二次元でV字モデルを表現し、システムエンジニアリングのプロセス全般を可視化することもある。

図表 7: V 字モデルの概要



出所) SDM 各種資料 (文献[13]含む) をもとに著者一部加筆

3.1.2. VSPRO モデル

このモデルは、マネジメントシステムの理想（あるべき姿/ありたい姿）と現状を分析するのに有効なビジネスフレームワークであり、以下の5つの要素のステップから分析する。

V (Vision : ビジョン) → S (Strategy : 戦略) → P (Process : プロセス)
→ R (Resource : リソース) → O (Organization : 組織)

具体的には、以下の通りである。

まず、V (Vision) は、その組織がどのようなビジョンを掲げているのか、そのビジョンは適切なものなのかを考える。ビジョン（およびミッション）はすべての始まりであり、ここが適切なものでなければ、どのような組織も上手くいくはずもない。ビジョンは企業理念、ミッションは企業使命などと訳されるが、著者自身が戦略を教える際、ビジョンは夢、ミッションは義務を考えるよう、促している。近年は、その上にパーパス（存在意義）も考える。

次に、S (Strategy) は、戦略はビジョンに沿ったものになっているか、競合と差別化できる戦略になっているかを考える。戦略が間違っていれば、その後の業務プロセスをいかに凝ったものにしても、企業や事業は成功しない。なお、一過性の偶然は除き、戦略の無い企業で成長した企業はないと言え、戦略があっても成長するとは限らない。特に、業務プロセスが回っているのに結果が出ない場合は、そもそもの戦略に立ち返ってみるべきであろう。

さらに次に、P (Process) は、戦略実行のためのプロセス（業務プロセス）はどのようにになっているか、その業務プロセスは戦略に沿ったものになっているかを考える。戦略が正しくても、優秀なリソースがあっても、業務プロセスが不适当であれば、結果的に失敗する場合も多い。業務プロセス検討の効率化・高度化を図り、戦略が遂行されるのかを検討する。

また、R (Resource) は、プロセスを遂行できる十分なリソースを持っているかを考える。完璧な業務プロセス、それを支える組織構造ができていても、絶対的にリソース（ヒト・モノ・カネ・情報）が足りていなければ、結果は出せない。インプットあつてのアウトプットであり、ヒトの場合は採用戦略、モノの場合は仕入戦略、カネの場合は資金調達などに問題があるため、そこから見直す。

最後に、O (Organization) は、戦略や業務プロセスを実行できる組織構造になっているか、従業員はビジョンや戦略を理解しているかを考える。打合せなどを重ね、なぜその組織が存在する必要があるのかを明確にするべきであろう。ビジョン・戦略・業務プロセス・リソース、そのすべてが良くても、組織構造が機能していなければ実施できない。年功序列などによる運用不全、官僚主義による遅滞、セクショナリズムによる事業戦略実行の阻害など、組織構造の問題点の改善に努めなければならない。また、よりミクロなレベルで、適切な人事配置ができていない、パワハラが横行しているなど、経営層から見えにくい問題にも対処する手段を考えるべきである。

以上より、マーケティングを上手くタイミング良く実施しても、組織自体が悪ければ良い結果は得られない。優秀なリソースがあっても業務プロセスが悪ければ意味はなく、業務プロセスが完璧でも元々の戦略が間違っていたら組織も上手くいかない。これらを改善していくため、まずは現状を洗い出していくことが重要であることが確認できるモデル/理論である。

3.1.3. LTV (Life Time Value : 顧客生涯価値) 分析

LTV (ライフタイムバリュー) とは、顧客一人一人が生涯に渡って企業にもたらす収益の総額の値を算出する指標であり、これを分析するのが LTV 分析である。特にマーケティングやビジネス戦略において重要であり、企業が獲得した顧客がどれほどの価値を持つか、収益を上げられるかを示す値となる。LTV を求める計算式は、代表的なものでは下記の通り、複数も存在する。なお、ここでは、顧客取引で生じた利益としているが、収益 (売上の全体金額) とする場合もある。

$$\begin{aligned}
 \text{LTV} &= \text{利益} \times \text{取引期間 (ライフタイム)} \times \text{割引率 (現在価値係数)} \\
 &= \text{顧客の年間取引額} \times \text{収益率} \times \text{顧客の継続年数} \\
 &= \text{顧客の平均購買単価} \times \text{平均購買回数} \\
 &= \text{平均購買単価} \times \text{購買頻度} \times \text{継続購買 (利用) 期間} \\
 &= (\text{売上高} - \text{売上原価}) \div \text{購買者数} \\
 &= (\text{平均購買単価} \times \text{購買頻度} \times \text{継続購買期間}) - (\text{新規獲得費用} + \text{顧客維持費用})
 \end{aligned}$$

具体的には、顧客が初めて購買/購入する製品/商品やサービスから最後の取引までの期間中に生成される利益の総和 (= Σ 顧客取引で生じた利益) を意味する。この LTV を把握することにより、各顧客の価値を明確にでき、企業はより効果的なマーケティングや CRM (顧客関係性管理) の施策への投資が可能となる。また、LTV 向上のため、顧客の購買頻度を上げたり、購買単価を高めたり、継続利用を促す施策を実施する。そのためには、企業は顧客満足度 (CS : Customer Satisfaction) を高める必要がある。

LTV が注目される理由は、まず企業が顧客獲得にかかるコストと収益をバランスよく管理するためである。新規の顧客獲得コストが高くても、その顧客の LTV が高い場合、長期的な視点で投資効果が見込まれる。また、企業の成長において重要である顧客維持や獲得・拡大に直接関係している。LTV が高い顧客ほど、企業に対して継続的な利益をもたらすため、顧客との長期的な関係を築くことが求められる。

さらに、市場環境の変化や競合他社の動向により、新規顧客獲得が難しくなる場合、LTV の分析を通じて既存顧客の価値を最大限に引き出せられれば、企業の収益を維持し、結果的に業績を向上させることができる。

3.1.4. DX 支援アプローチ (7 段階)

Web1.0 から 3.0 のように、DX は既に 1.0 から 3.0 まで進化していると言われている。野村総合研究所では、DX1.0 を「プロセス変革、インフラ DX」を行うものとし、DX2.0 は「ビジネス変革、バリューチェーン DX」、DX3.0 を「パラダイム変革、ソーシャル DX」と位置付けている。

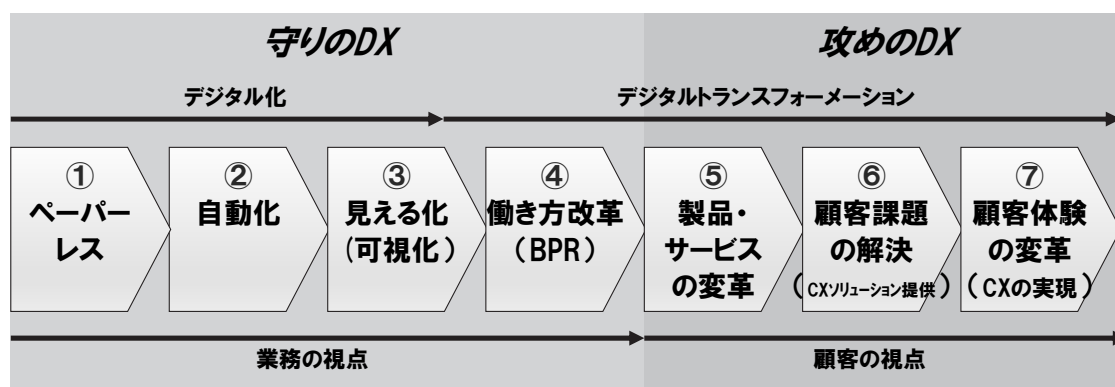
しかしながら、地方の中小企業など、経営者ならばまだしも現場社員に、1.0 から 3.0 の進化を説明しても、簡単には理解されないであろう。そこで、中小企業の DX 支援を簡潔に「守りの DX」と「攻めの DX」に分けている[14]。前者は内部の業務の視点が中心であり、後者は

外部に向けた顧客の視点の事象が挙げられている。つまり、日本国内において、デジタル化とDXが区別なく使われている場合が多いが、これらを無理に分ける必要はない。図表8の通り、デジタル化は「守りのDX」として、最初の方のステップと考えれば良い。

まず、「守りのDX」として、1. ペーパーレス、2. 自動化、3. 見える化、4. 働き方改革のステップが挙げられている。この1～3の辺りまでは、DXというよりもデジタル化の域を出ないだろう。4の働き方改革は、以前に流行ったBPR（ビジネスプロセスリエンジニアリング）に相当する変革と考えられる。また、「攻めのDX」として、5. 製品（商品）・サービスの変革、6. 顧客課題の解決、7. 顧客体験の変革のステップが挙げられている。この6～7は、CX（顧客体験）のソリューション提供とその実現である。もちろん後者が一つの理想形となる。

遅れている地方を中心に、あらゆる中小企業においても、これらを徐々に行っていく必要がある。いきなりCXを提供し、実現するのは難しく、まずはペーパーレスや自動化のような初歩的なデジタル化（「守りのDX」の前半）から行っていくべきであり、レベル差に応じた対応が必要と言えよう。

図表 8: DX 支援のアプローチ(守りと攻めのDX)



出所) 文献[14]などをもとに著者加筆

3.2. まだないビジネスフレームワークのまとめ

これまで見てきた通り、ビジネスフレームワークの書籍群にまだ掲載されていない4つのビジネスフレームワークを取り上げた。これら4つは、ある分野ではとても著名であり、どこで取り上げても他と遜色のないものであると考えられる。

なお、V字モデルは、ソフトウェア開発の際のウォーターフォールモデルでよく活用されることがある。VSPROモデルは、ビジョン・ミッションから、戦略～組織を設計する際、または確認する際に活用されることがある。LTV分析は、顧客向けのマーケティング戦略立案の際、どのような収益構造にするかを明確にし、顧客関係性を深める場合に活用されることがある。最後にDX支援アプローチは、日本の99.7%を占める中小企業のDX戦略を検討するに際に活用されることがある。

- 44 上記4つのビジネスフレームワーク以外にも取り上げるべきものはあるかもしれないが、ひとまずここまでとする。

4. おわりに

著者など共著者4名を中心に、文献[1]（第2章で取り上げた自書①）を出版し、これまでに結構な部数が読者の手元に届き、正当に評価されてきた。このことをきっかけに、ビジネスフレームワークについて、他書にある内容も含めてまとめてみたいという考えに至った。そのため、本論文のテーマとした。

また、ビジネスフレームワークに関して、明確に定義が定まっている訳ではないため、一般の学会誌には、意外にもそれ自体（全く同一の言葉）をテーマとしたものの掲載は少ない。また、本論文のようにまとめや整理が中心では掲載されづらいであろう。しかしながら、著者は、経営学部の紀要論文を、明星大学に赴任してから今まで全て執筆している。そのため、この延長線上でまとめてみるのも面白いとも考えたため、本論文で取り上げた。

それらの調査の結果として、図表1から図表6までが整理され、ビジネスフレームワークの頻出の度合いが明確に分かった。逆にビジネスフレームワークの書籍群に掲載されていなかったものも判明し、本論文において4つのビジネスフレームワークを新たに取り上げた。これらの既に掲載されていたもの、そうでないものも含めて、さらに深掘りしていきたい領域・分野である。

従って、今後もビジネスフレームワークについて、学生向けの授業や社会人向けの講座などの教育のみならず、学術会議や社会活動などを通じた研究で適宜取り上げ、情報発信をしていきたいと考えている。そのためには、共同で研究できる方々や機関を募りたく、本論文を読み、共感して頂いた方からの連絡を待ちたい。

「参考文献」

- [1] 安岡寛道、富樫佳織、伊藤智久、小片隆久『ビジネスフレームワークの教科書 -アイデア創出・市場分析・企画提案・改善の手法 55-』SBクリエイティブ、2024年2月28日。
- [2] デヴィッド・シルバースタイン、フィリップ・サミュエル、ニール・デカロー、野村恭彦（著）、清川幸美（翻訳）『発想を事業化するイノベーション・ツールキット -機会の特定から実現性の証明まで-』英治出版、2015年5月12日。
- [3] マイケル・リューリック、パトリック・リンク、ラリー・ライファー（著）、今津美樹（翻訳）『デザインシンキング・ツールボックス 最強のイノベーションメソッド48』翔泳社、2023年2月13日。
- [4] 株式会社アンド『ビジネスフレームワーク図鑑 -すぐ使える問題解決・アイデア発想ツール 70-』翔泳社、2018年8月1日。
- [5] 三枝元『最速2時間でわかるビジネス・フレームワーク』ぱる出版、2020年2月12日。
- [6] 嶋田毅（監修）『ビジネスフレームワーク 見るだけノート』宝島社、2020年2月21日。
- [7] 福島正人、岩崎彰吾『図解でわかるビジネスフレームワーク いちばん最初に読む本』アニモ出版社、2020年6月15日。
- [8] 栄前田勝太郎、竹田哲也、宮木俊明『ひらめきとアイデアがあふれ出す ビジネスフレームワーク実践ブック』インプレス、2020年8月1日。

- [9] 本園明史『ビジネスフレームワーク 303 4時間で俯瞰する 303 のフレームワーク』Independently published、2021年10月21日。
- [10] 牧田幸裕『サクッとわかる ビジネス教養 ビジネスフレームワーク』新星出版社、2024年3月15日。
- [11] 安岡寛道『ポイント会員制サービス入門』東洋経済新報社、2014年6月6日。
- [12] 地方創生とデジタルビジネス研究会（安岡寛道、大森寛文、宇都正哲、鷹取功、原洋一、伊藤智久、谷口麻由子、田原洋樹、寺田知太、広瀬安彦、金森剛）『地方創生：デジタルで救う地域社会・経済』中央経済社、2023年5月2日。
- [13] <https://www.sdm.keio.ac.jp/about/concept.html> （2025年1月31日閲覧確認）。
- [14] 神谷俊彦編著、木佐谷康、湯山恭史、荒川清志『図解でわかる DX いちばん最初に読む本』アニモ出版、2021年4月15日。