

経済と経営 34-2 (2003. 9)

〈論 文〉

事業とビジネスシステム

小 川 正 博

顧客の求めるニーズに対応するための事業の方法がビジネスシステムである。そして、他の企業との競争に対応するために、また競争を避けられる生存領域を求めて、企業は独自の事業を創造する。ビジネスシステムの要素を多様に組み合わせることで、企業はそれぞれ独自の事業スタイルを形成することができるのである。

本稿では、独自の競争力のある事業を企業的能力に合わせてデザインし、また変革していくという視点から、ビジネスシステムの考え方と、その要素の構成について検討した。はじめに事業概念を整理し、次いでビジネスモデル概念に検討を加えながら、ビジネスシステムの概念についてみていく。

1 事業とは

事業という用語は、一般には企業や企業活動を指すものの、曖昧な用語でもある。経営学では、利益を基準に製品・サービスの提供をおこなう統治・運営管理を意味し、経営そのものを指す概念として事業という言葉が用いられている¹⁾。本稿では、そのような事業遂行の仕組みを、意識的に特異性のあるものとして形成するためのフレームワークとして、ビジネスシステムの使用概念を使用する。まず、その前提となる事業の概念についてみていこう。

1.1 製品や技術からみた事業

事業とは何だろうか。どのように定義すれば、企業経営にとって有効なのだろうか。最も一般的に活用されている事業の概念からみていこう。

製造業を例にあげれば、金属プレス加工業や切削加工業、木製家具製造業、印刷業といった中小企業が主体の事業がある。これは、日本標準産業分類の区分でもあり、事業所統計や工業統計など、各種統計に用いられている事業区分である。このときの事業名は、企業の保有する技術領域か、生産する製品分野を表している。

金属プレス加工業はプレス加工機械と金型を活用して、金属板を平面的あるいは立体的に成形する加工技術を提供する事業である。製品の販売というよりも、技術による加工サービス事業といえる。ただ、金属プレス加工業といっても、成型加工する板の厚さがミクロン単位とミリ単位、そして数ミリを超えるものとは生産設備や加工技術が異なり、現実には同じ事業とはいにくい。

さらに、設備機器向けの部品や自動車部品、そして携帯電話の部品といった具合に、需要分野によって製品に要求される精度や品質、取引条件も異なる。加えて、自社ブランドで自ら設計して製品を生産する事業なのか、与えられた仕様や設計データを受け入れて加工技術を提供するいわゆる下請加工業なのかも不明である。一方で、金型を使用せずに金属板を加工する板金加工や、溶融したプラスチックと金型で形を作る射出成形業といった、競合関係にあるこの他の事業も存在する。

木製家具製造業は木材を加工してテーブルやイス、タンスなどを生産する事業である。この事業では低価格な製品は、中国や東南アジアなどの輸入品との価格競争が課題である。一方で、高額な高級家具は北欧やイタリアなどの高級家具と、デザインや質感の競争を迫られている。一般家庭用とは異なって、事務所用の需要ではデザインよりも機能と価格が取引の重点となっている。そして、木材だけでなく、金属やプラスチック材を使用した家具があり、

これら異なった技術で生産される家具事業との競合もある。

このように、木製家具事業だけではなく、その競争は金属家具やプラスチック製家具を製造する企業にも及ぶ。そして、一般家庭だけでなく、事務所向けの家具など、需要分野によって取引条件も異なり、また競合しない異質な市場もある。加えて、高級家具事業を取り上げても、一つひとつ家具を職人の手作りで生産する工房形態や創作家具作家としての経営、そして木工加工機械を使用する量産型の工場生産による経営がある。同じ高級家具でも、事業の仕組みそのものが異なって、事業経営の方法が異質なものになる。

このようにみていくと、日本標準産業分類のような事業分類は、事業の特質のかなり狭い面、技術や製品という物理的・化学的な側面から惹起される性質の一部しか表現していないことになる。提供する製品や技術で事業を定義すると、競合しない事業が同一事業になったり、反対に競合しているのに異なった事業に分類されることも少なくない。さらに製品の違いだけでなく、市場の違いによって事業経営も異なってくる。そして、相互に競争する事業の範囲も明確ではない。事業経営の仕組みを検討するには、有効な概念とはいえない。

1.2 顧客ニーズや市場からみた事業

前述したような一般的な事業の概念を、事業を効果的にするために経営学の視点から理論的に定義しようとしたのは、ドラッカーDruckerやレビットLevitt、そしてアンゾフAnsoffである。

(1)ドラッカーの事業概念

経営学に大きな足跡を残すだけでなく、今日も精力的に発言を続けるドラッカーは、その初期の代表作『現代の経営』のなかで、事業の目的は顧客の創造であるとした。そして、事業とは何かを決定するのは顧客であり、顧客にとって価値があると思う製品やサービスを経営者は創出しなければならないと主張する。

ただ、企業にとって、自社の事業が何かという問に対する答えは単純に主張できるものではなく、市場における顧客の立場から事業をみることによって回答できる。その、事業とは何かという問題に対して、正しい答えを見つけることが経営者の役割だと述べた²⁾。

一般的にいわれるような、鉄鋼を作る製鉄会社、貨物や乗客の輸送のために列車を走らせる鉄道会社、そして火災その他の災害のために保険を引き受ける保険会社といった具合に、ドラッカーは単純に事業を定義できるものではないとした。そして、事業の創業期や危機のときではなく、事業が繁栄しているときにこそ事業とは何かを問い直すこと、そしてそれを全社的に徹底することが経営の根幹だという。

事業は顧客満足や顧客のニーズに応えるものでなくてはならないこと、しかし単純にその答えを顧客側に委ねるのではなく、一方で新しい顧客ニーズを創造していくことが、事業経営に不可欠であることを彼は主張したのである。そして、顧客の創造を目的とするためには、どのような事業もマーケティングとイノベーションが必要であることを看過した。

つまり、経営者の役割は市場の中に潜んでいるさまざまなニーズを見つけ出すだけでなく、自己の力によって新たな需要を創造して市場を変革していくことにある。そのために、自社の事業とは何かを繰り返し問い、事業を絶えず変革していくことが経営の本質だと考えたのである。

大きな変革期の今こそ、新しい事業を創造するための事業の仕組みづくりが求められているのである。われわれはドラッカーに学び、事業を変革する方法の創出に努めなければならない。

(2)顧客ニーズを重視したレビット

マーケティング理論に大きな足跡を残すレビットは、40 年ほど前、その代表的な論文「マーケティング近視眼」のなかで、鉄道会社や映画産業などの衰退をとりあげた。そして、その事業の衰退の理由として、現実を提供している製品やサービスだけに拘って、事業を狭く定義してしまった結果である

と警鐘を鳴らした。

たとえば、鉄道会社の衰退は旅客と貨物の輸送需要が減少したためではなく、また自動車やトラックなど鉄道以外の手段に顧客を奪われたのでもない。そのような需要に鉄道会社に対応しなかったからである、と指摘した。鉄道の場合には、人や物の移動つまり輸送事業ととらえることで、自動車による貨物運送や航空事業の台頭にも対応できたにもかかわらず、鉄道という技術的手段に拘泥して事業の範囲や内容を構築していたために、アメリカの鉄道事業は衰退したと指摘したのである³⁾。

事業の定義を誤ると、隆盛を誇る企業であっても環境変化に対応できなくなることを、つまりダイナミックな環境変化のなかで事業を継続、成長させていくためには事業の定義が重要なことをレビットは指摘した。そして、企業が販売し提供している製品やサービスを中心とした事業の定義ではなく、どのような顧客ニーズを対象とするかによって事業を定義すべきであるとしたのである。

さらに、レビットは販売という概念は売り手のニーズからの発想であり、買い手のニーズに重点をおいて製品を製造し、配送し、消費させることによって顧客満足を追及するマーケティングの姿勢をもって、顧客中心の事業を創造しないと事業は衰退すると説いた。そして、成長産業というものは存在するものではなく、創造するものであると指摘した。事業環境の激しい変化のなかで、事業の定義と事業の創造に関するレビットの定見は、今日でも繰り返し注目を浴びている。

(3)アンゾフの製品－市場マトリックス

ついで、製品－市場(ミッション)マトリックスによる成長ベクトルを活用して事業概念を提起したのが、戦略論の祖ともいえるべきアンゾフであった。彼は、運輸業とかエネルギー産業といった事業定義の仕方の欠点は、現在の製品－市場と将来のそれとの関連性、つまり企業がどのような方向に向かって経営していくのか解らないことであるとした。

その理由として、運輸業の定義に対しては次のような3つの問題を指摘した。第1に、都市内の輸送から都市間輸送までが、このような定義では含まれてしまう。そして、輸送媒体も陸上、航空、海上など幅広い輸送事業が含まれ、製品ミッションの範囲が広すぎることになる。第2の理由として、個人や企業、政府機関など、顧客範囲も広すぎる。顧客によってそのニーズは異なるのであり、それは事業を不明確にしてしまう。第3の理由として、乗用車やバス、列車、船舶、タクシー、トラックなど「製品」がさまざまである。このように広範過ぎる事業の定義は役立たず、一方で狭すぎる定義は激しい環境変化に対応できないとした。

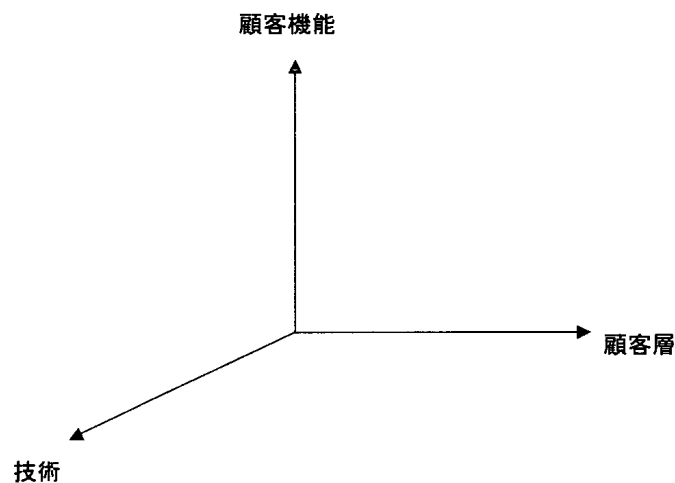
そこで、彼は製品と市場(ミッション)という2つの側面から事業を定義することを提唱した。そして、製品を既存製品と新製品、市場を従来市場と新市場という2つの軸から構成される4つのセルを用いて事業を区分し、事業成長のための戦略を単純化して提示した⁴⁾。このとき、新製品を開発して新市場に投入することで企業の成長を図る戦略が、多角化である。アンゾフの企業戦略は事業多角化を主眼としたもので、事業そのものを解明しようとする意識は必ずしも強いものではなかった。

1.3 戦略計画策定の前提としての事業の定義

一方で、戦略論の領域で事業の定義への取り組みが行われる。成長を図るために企業が保有する事業のポートフォリオをどのようにするかという企業戦略 corporate strategy, そして競争企業の事業に対して、どのようにして競争力を形成するのかという競争戦略 competitive strategy を戦略の重要領域とした場合、事業そのものを明確にしないと戦略計画が設定できないからである。このとき、後者の競争戦略は競争企業との競争優位の形成に重点をおいて、個々の事業ごとに構築されるため事業戦略 business strategy と呼ばれてきた。ただ、中小企業の場合はほとんど単一の事業によって企業活動が営まれているために、企業戦略と競争戦略を区分する必要性は薄くなる。

このような戦略計画策定のために、事業の定義に正面から取組んだのがエーベル Abell である。彼はコンピュータ周辺機器や自動金銭出納機 (ATM)、CT スキャナーなどの事業を展開する特定企業のケースを分析しながら、顧客機能と顧客層、技術という 3 次元の要素から事業を定義すべきであると提唱した。顧客層は製品・サービスによって満足を享受するのは誰であるかを示し、顧客機能は顧客ニーズ、つまり製品・サービスによって何が満たされるのかを表す。技術は顧客ニーズがどのような方法で実現するのかを示す。

図－1 エーベルの事業の定義



出所 Abell, D.F., *Defining The Business*, Prentice-Hall, 1980. (石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984 年, 37 頁)。

このような 3 つの軸からなる事業の定義がなぜ必要なのかを、エーベルは次のように説明した。それは、製品と市場だけで事業を定義すると、事業の定義が一方では製品の選択として、他方では市場の選択として認知されてしまうからである。たとえば、プラスチックのコンテナと定義すれば、製品は技術と顧客機能によって記述されてしまう。婦人用靴下といえは、市場は顧

客層と顧客機能によって記述されることになる。

そして、提供すべき製品から事業を考えるのではなく、技術と機能と顧客の選択が事業を考える場合に重要なのであり、製品はそのような選択の結果生まれるものである、という視点で事業を設定しなくてはならないと主張した⁵⁾。つまり、製品やサービスを販売するのが事業創造の方法ではなく、選択した顧客の求める機能とそれに対応できる技術を選択した結果として、製品やサービスを顧客に提供するというのが、エーベルの考え方である。

このとき、地理的な特徴や人口統計的特徴、社会経済的階層、ライフスタイル特徴、パーソナリティ特徴、ユーザーの業界と規模など、何らかの共通性に基づいて層別したのが顧客層である。そして、製品やサービスが顧客のために果たしている機能が顧客機能である。輸送は機能であり、タクシー輸送は機能遂行の方法で、価格・快適さ・スピード・安全性などは機能ではなく、選択に関連したベネフィットとなる。

エーベルは機能とベネフィット、属性、ニーズなどは厳密には区分すべきであるとしているが、同時に必ずしも明瞭に区分できないとも述べている。ただ、顧客のベネフィット、ニーズの把握とそれへの対応は事業のデザインにとって重要であり、これをビジネスシステムに組み込むことが、事業としての成否の鍵を握っていることを後述したい。

ついで、ある顧客向けの特定機能の遂行のための代替的方法が技術である。技術は顧客機能に対する問題解決方法の1つなのである。機能が輸送であれば、道路交通や鉄道交通、海上交通などが技術である。これらははじめに中小企業の事業で述べたように、さらに細分化することができる。そして、技術は革新され、また新しい技術が登場して事業の手段は変化して行く。

エーベルの定義する3つの要素からの事業規定は、提供する技術やサービス主体の事業の定義よりも、そして製品－市場定義よりも、より具体的に事業の内容を確定できる概念である。そして、戦略を構築する場合に操作可能な、また顧客を把握し競争企業よりも有効な事業とするための方法として、

具体的に活用できるものといえる。われわれは、エーベルの概念を第4節で、ビジネスシステムに活用する。

1.4 ビジネスモデルブームの登場

1990年代後半、インターネットを活用した事業ブームのなかで、われわれはビジネスモデル特許という新しい概念に遭遇した。

(1) ビジネスモデル特許

自然科学を応用した新規な発明に独占権を付与した従来の特許に対して、ビジネスモデル特許は情報技術を活用した新規性のある事業方法の発明に特許権を与える、という新しい法律概念である⁶⁾。インターネットを活用した事業の創出に対して、独占権が与えられることになったのである⁷⁾。

その代表的な特許がインターネットでの商品注文を容易にさせるワンクリック・オーダーや逆オークションである。これによってアマゾン・ドットコム社やプライスライン社の経営が注目を浴びた。カンバンと呼ばれる伝票のバーコードを読み取って、部品の納入や生産計画を策定するトヨタのカンバン方式も、ビジネスモデル特許を取得している。

急速に発達する情報技術を活用した新しい事業に乗り遅れまいと、また特許を取得しないと事業が行えないという意向や、知的財産の防衛、そして特許侵害訴訟を防ぐことを目的に、一斉にビジネスモデル特許の申請が相次いだ。2001年だけで、考えられすべてのビジネスの方法が申請されたといわれるほどである。しかし、そのブームは1年もたたないうちに終焉する。特許取得とその特許権維持の多額の費用負担の一方で、ネット・バブルの崩壊をみたからでもある。

しかし、このビジネスモデル特許騒動の傍ら、インターネット技術の発達によって電子商取引が加速化され。新しい事業が次々と登場した。個人向けのサイバーショップやバーチャル・モール、オークション、オンライン銀行、オンライン証券など新しい事業の仕組みが登場する⁸⁾。eビジネス創業の

ブームは、個人から大企業にまで及び、創業の月刊誌まで登場した。著名な大企業も e ビジネスに相次いで挑戦する。

しかし、ブームとなったそうした事業の多くが、短期間で消滅する。音楽 CD 販売の CD ナウやプライスライン・ドットコムなども、企業売却などによって消滅したのである。

(2) ビジネスモデル概念の拡張

ところで、この新しい特許概念が敷衍化されながら、情報技術を活用した事業の仕組みをビジネスモデル business model と呼ぶようになった。ただ、ビジネスモデルはわが国でより多く用いられる呼称であって、アメリカではビジネス・メソッド business method という用語が用いられ、より解りやすいビジネスの方法という用語も活用されている。

そして、ビジネスモデル特許そのものは、e ビジネスの衰退とともにブームを終焉していくが、反対に後者のビジネスモデルという用語は情報技術を基盤とした事業の方法という意味を離れて、より広く用いられるようになる。ただ、一般的にはビジネスモデルの明確な定義なしにこの概念は活用されている。課金の仕組みや外部企業との分業形態、その場合にはコラボレーション collaboration やアウトソーシング outsourcing という用語が活用されるが、など外部からでも認識できるような事業のフレームワークをその内容としていることが多い。

ネットワークなどの情報技術を活用して、事業や製品、サービスなどを相互作用させて利益を生み出す仕組みがビジネスモデルであるとした森本は、次のような 5 つのビジネスモデルを提起した。仲介型、コミュニティ型、顧客エージェント型、市場オークション型、売り手エージェント型、メーカー直販型である⁹⁾。これらの類型の範疇には一般的な事業が該当しにくい。情報技術を介在させて、顧客に製品や情報を提供するという側面に焦点を当てた事業の方法に注目していることが解る。

しかし、前述したようにビジネスモデル概念は次第に拡張され、事業の仕

組みと同義語的に用いられる。国領はビジネスモデルを、ビジネスについての設計思想であると定義した。それは、①誰にどのような価値を提供するか、②そのために経営資源をどのように組合せ、その資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるか、というものである¹⁰⁾。

このビジネスモデルに関する定義では、情報技術を応用した事業の仕組みを、より拡大した内容となっている。対象とする顧客に対する価値と、そのために必要な資源調達、事業関係者とのコミュニケーションの方法と流通方法が中心である。しかし、この定義では事業の仕組みそのもの、事業の遂行方法そのものに対する言及がない。業務プロセスのようなオペレーションの領域について、ビジネスモデル概念では関心が低いといわざるを得ない。反対に、われわれはそれが重要であり、特に競争企業との対抗手段を迫られるとき、業務プロセスが重要な鍵になることを後述する。

2 ビジネスシステム概念に向けて

前述したeビジネスブーム、そこで生まれたビジネスモデル概念は、事業について改めてより多様な仕組みの可能性を、あるいは多様な利益獲得の方法を、そして事業の仕組みの重要性をわれわれの前に改めて示した意義を持っている。そこで、ここから学ぶべきことをみていこう。

2.1 ドットコム企業の失敗

インターネットを事業基盤にしてアメリカに多数登場したスモールビジネスは、ドットコム企業(会社名に.comがつくことが多かったため)といわれた。それが、株式を次々と上場して経済を活性化させ、アメリカ企業の躍動力を世界にみせつけた。しかし、これらの企業の大半はその後消え去り、ネット・バブル崩壊といわれるようになる。

アメリカの状況に触発されて、1990 年代後期にはわが国でもドットコム企業が登場した。ベンチャー企業や中小企業だけでなく、大企業も時代に後れまいとして e ビジネスに傾倒していった。そして、アメリカと同じような状況に陥る。

手軽な創業、アメリカのビジネスの模倣など、ベンチャー企業によるそして小さな企業による e ビジネスが終焉し、その一方で既存の大企業による e ビジネスが登場する。後発の大企業は従来事業のなかで育成してきた資源を活用している点に違いがある。従来型の店舗や倉庫を構える企業はブリックス&モルタル(bricks and mortar)企業と喩えられている。それは、流通業の仕組や資源を活用して、競争力のある事業を構築した企業である。そこに、情報技術を導入して e ビジネスを行う企業はクリック&モルタル企業(click and mortar, オンライン店舗と倉庫の両方を活用する企業)と呼ばれる。

e ビジネスがインターネットという誰でも活用できるインフラを核としたものであるほど、そして業務プロセスの多くをアウトソーシングという形態で外部に依存したものであるほど、それは模倣しやすいものであり、新しい技術と蓄積した資源を融合させた事業には競争力を奪われやすい。

それにもかかわらず、ベンチャー企業による e ビジネスが初期に躍進できたのは、ビジネスモデル形成のスピードとそれに対する社会の期待であった。インターネットという技術を活用することによって、新しいビジネスが多様に産まれてくるとの社会からの期待であり、そこではいち早く事業の仕組みを確立した企業が競争優位に立ち、市場を制覇するという思惑がある。しかし、現実には顧客を獲得できなかった事業が大半であった。それはなぜなのだろうか。

2.2 e ビジネスの課題

ここで、事業の仕組みに必要な要素を明確にするため、失敗した e ビジネスにはどのような問題があったのかについて検討してみよう。e ビジネスの

例として、顧客からインターネットや電話で注文を受けて、音楽 CD や DVD ソフトなどを販売する事業をとりあげよう。

それは、顧客に利便性を提供する事業で、少ない資金で開業できるものとして登場した。確かに、店舗に出向いて音楽や映像ソフトを物色する時間もない勤務者や、近隣に CD ショップがない地域の顧客には便利である。それに、音楽や映像の内容については顧客は一定の知識を持っており、信頼性のある製品を選択できるもので、有望な事業とみられた。

しかし、この事業の先駆的企業であるアメリカ最大手の CDnow は、2000 年に売却された。わが国でもベンチャー企業からはじまったこの事業は、今日ではタワーレコードや新星堂、HMV ジャパンなど、クリック&モルタル企業に取って代わられている。

音楽 CD のオンライン販売という一見便利そうな e ビジネスが、なぜ失敗したのだろうか。それは、注文から顧客の手元に届くまでのリードタイムの長さから派生する。資金不足と販売リスクを避けるために、在庫を保有せずに事業が行われたからである。顧客からの受注の後に商品を発注し、入荷を受けて顧客別に包装して配送する。この数日から 1 週間程度のリードタイムは既存店舗での購入に比べて、顧客には魅力のないものに映る。

わが国の音楽 CD は若者の新譜需要に依存している。このため、購入が集中するのは発売後 1 ヶ月以内である。この期間からみると、受注からの納品までの時間が長すぎる。インターネットで音楽ソフトを購入する中心層は、近隣に CD 店のない年配者ではなく、若い顧客なのである。さらに、これら一人住まいの若者は留守勝ちで配達された商品を受け取りにくく、注文から入手までの時間はさらに長くなってしまう。

2.3 顧客ニーズに合致したビジネスシステムが不可欠

このように、新しい技術を活用して表面的な利便性や事業の新しさを訴えても、事業が成立するわけでないことは明瞭である。事業は顧客のニーズに

対応したものでなくてはならない。そして、製品やサービスそのものに対する嗜好だけが、顧客ニーズのすべてではない。価格や場所、配送、アフターサービスなども含めて、顧客の購買行動に対応しなくては顧客を獲得することはできない。

それには顧客の視点に立った強固な事業の仕組みが前提となる。その前提のうえに、製品を顧客の求める便利な方法で提供する企業、という信頼を顧客に与えなくてはならない。これに対して、e ビジネスの少なからずが、顧客ニーズに立脚した仕組みよりも、インターネット技術を先行させた。そして、製品やサービスの購買に対する顧客の嗜好や購買行動に配慮できなかった。顧客のニーズに応えようとする、資金や技術、そして業務ノウハウや人材などの資源が不足してしまうという理由もあった。それに、需要が見込まれる事業ほど、競争企業に対して優位なビジネスシステムの構築に迫られるが、その準備もなかった。

ドットコム企業は、このような事業の条件を無視してインターネットというブームに乗って事業を形成した。そして、いち早くビジネスモデルを形成した企業だけが、インターネット時代には生き残れると喧伝して、事業収益による利益確保よりも、事業の斬新さや事業収益の夢を売り、顧客からではなく投資家から資金を集めた。

実際、ベンチャー企業として株式の上場を目指したドットコム・ビジネスの少なからずでは、事業の顧客はその製品やサービスの需要者ではなく、「ドットコム・ビジネス」という商品を購入する投資家が顧客であったといえる。そこでは、製品やサービスではなく、それを構想した夢のビジネスプランが商品であった。収益は製品やサービスから得るのではなく、投資資金から得たといっても過言ではない。それが現実の事業としては失敗したのであり、アメリカの模倣で構想した事業の場合は、ビジネスプランそのものの模倣であったためいち早く挫折してしまった。

2.4 e ビジネスの貢献

しかし、このようなeビジネスは、事業に対するわれわれの概念形成には大きく貢献した。それは、次のようなものである。

(1)多様な利益獲得の方法がある

製品やサービスを顧客に提供し、その対価として顧客から代金を受け取って事業が成立する。しかし、そのほかに仲介や広告などさまざまな方法で代金を回収する術があることが模索された。いわゆる課金の仕組みである。

物品の販売では、直接顧客から代金を回収することができるが、ポータルサイトのような情報提供の場、ニュースや天気予報などの情報提供そのものなどの事業では、顧客がその代金を直接支払ってくれないことが少なくない。そのため、提供する情報に広告を添付し、広告主から代金を回収する。また、初期の携帯電話販売事業のように、使用する機器を無料や格安で提供し、事業者は顧客の回線使用料のなかから代金を回収する。

このように、情報財を中心としたeビジネスでは、課金の方法そのものがビジネスモデルとなったのである。もちろん、テレビやラジオ放送のように、情報を受け取る直接の顧客ではなく、第三者からの広告料収入によって収益を得る事業はすでに存在した。しかし、eビジネスはより多様に利益獲得の方法があることを示したのである。それは、事業とは何か、顧客は誰か、どのような方法で対価を獲得するのかという事業方法の多様性をわれわれの前に提供した。

(2)顧客ニーズに応えることができない事業は成立しない

いかに優れたそして多様な用途に活用できる可能性ある優れた技術があったとしても、顧客のニーズに対応できなければ事業としては成立しないことを、eビジネスのブームは改めて証明した。

インターネットはコンピュータと通信技術の応用可能性を、そしてさまざまな事業可能性をもたらした。それどころか、従来のビジネスを一変させてしまうと喧伝されたのである。しかし、どんなに可能性のある技術であって

も、顧客の求めるニーズに対応できなければ、顧客の便益を満たさなくては事業として成立しないという、事業の原則を改めて証明した。

(3)簡単に模倣できるものは事業として成立しない

地方の企業でも大都市の企業に遜色なく、そして中小企業や個人でも、コンピュータさえあれば事業ができるものとしてeビジネスは喧伝された。確かに、Webサイトを立ち上げて製品の絵を掲載すれば、サイバーショップを開業できる。しかし、それが顧客のニーズに合致していたものであったとしても、否、顧客ニーズを把握できるものであるほど、同様な事業を始める企業が登場する。

収益を確保できる事業であれば、それは必ず模倣される。それに対して、いかに競争優位を形成できるかが、事業存続の鍵になる。つまり、単純には模倣できない何かが存在しなくては、事業は存在できない。しかし、現実には同じような事業概念で、不足する資源は外部に依存するというアウトソーシング活用の経営であったため、eビジネスの少なからずが技術の華々しさの一方で模倣しやすい事業であった。

このため、顧客ニーズに合致できた事業では、CDショップでみたようにクリック・アンド・モルタルの企業に事業基盤を奪われることが少なくなかった。後述するように、eビジネスの成功モデルとなっているアマゾン・ドットコム社は、物流網の構築や在庫投資に大きな力を注いだことによって、既存書店をリードできたのである。

そして、スピードで事業を構築して市場を獲得するという考え方も、通用しなかった。顧客の満足度を向上させる業務プロセスを構築しなくては購入されないし、競争優位を形成できないことがその理由である。また、情報技術の革新はドッグイヤーと呼ばれるほどめざましい。いち早く採用した情報技術以上のことが、その後に登場する新しい技術では、より低コストで可能になってしまう。加えて、革新的な技術が登場して、事業のインフラを変容させてしまうからである。そのために、顧客ニーズに対応した業務プロセス

という領域で、強固な事業の仕組みを構築しなければ、企業の核が定まらない。

(4)事業概念やビジネスプランだけでは事業は成立しない

このように、優れた技術と事業計画の存在によって投資家から資金を確保できたとしても、それだけでは継続性ある事業は構築できない。顧客ニーズに合致した製品やサービスを創出するとともに、競争優位な業務プロセスが不可欠なのである。それには、優れた資源や組織が必要である。あるいは限られた資源や組織を基盤に、顧客ニーズに合致したビジネスシステムを構築しないと事業は成立しないのである。

いい加減なプランに勿体をつけるために、ビジネスモデルという優雅な言葉で表紙を飾るだけでなく、ライバル企業に対して勝利できるような競争戦略を同時に構築することが必要なのである¹¹⁾。

2.5 アマゾン・ドットコムが追求したもの

一般消費者を対象としたeビジネスの草分けの企業であり、eビジネスの最大のモデルとなっているのはアマゾン社である。そのアマゾンは久しく利益を計上できずにいたものの、それでも市場からの資金供給は止まらなかった。それは、アマゾンのビジネスシステムがインターネット技術の適用として革新的なだけでなく、アメリカの書籍流通を変革する現実的な仕組みをもち、その業務プロセス構築に資金が投入されたからである¹²⁾。

アメリカの書籍販売では、小売店は書籍を一度買い取り、売れなければ値引き販売か、返品という返本制度が採られている。このとき、アマゾンの返品率は3%で、一般店舗の返品率30%の10分の1という水準である。それは、返本コストが一般書店の10分の1であることを示している。これだけでも収益は高まるのである。大量に仕入れて新刊本を低価格で販売し、また販売状況を分析して素早く値引き販売を展開できる能力が収益を生む。このため、アマゾンは他の書籍小売チェーンの15~20%程度の在庫投資で書籍を配

送する。それは、取引情報の活用によって、より確実に需要を予測できるからでもある。

ただ、物理的な小売スペースは必要としないものの、ブリックス・アンド・モルタルに対抗するためには巨額の投資も必要である。アマゾンの保有する 18 万平方メートルの倉庫スペースは、アメリカ最大の書籍流通業イングラム社の倉庫スペースの 2.5 倍以上である。さらに、巨額の情報システム投資が不可欠となる。こうした、短期間の巨額の投資がアマゾン社のコストを増大させ赤字体質としていた。

しかし、アメリカの書籍流通の中でアマゾン社のしくみは革新的であり、それを業務プロセスを形成しながら実行してきた。その結果、アマゾンとバーンズ・アンド・ノーブル、ボーダーズの 3 社で、アメリカ書籍小売取り扱いの 45% を占めるまでに事業は躍進している¹³⁾。

3 ビジネスモデルからビジネスシステムへ

今まで事業と事業の定義に関する先行研究のレビューと、ビジネスモデルが提起したさまざまな事業の可能性とその課題をみてきた。それは、事業やビジネスシステムの定義が難しいことを示している。ここで、戦略的視点も加えてビジネスシステムの構築について検討しよう。

3.1 戦略用具としてのビジネスモデル

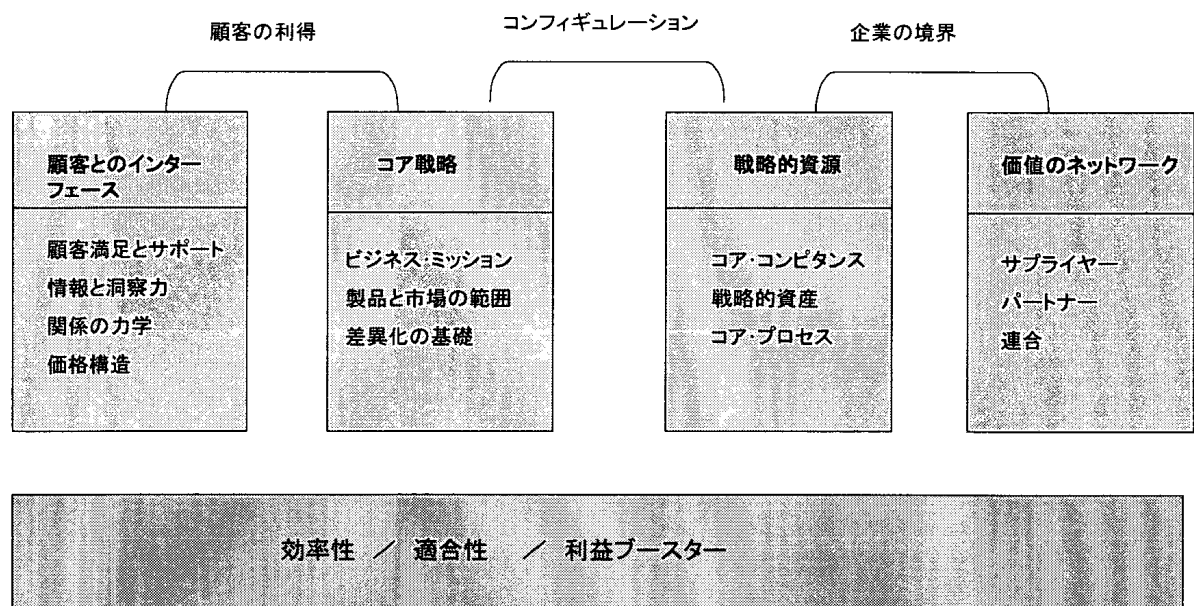
ビジネスモデルについて首尾一貫した明確な定義ができるコンサルタントには出会ったことがないと、ハメル Hamel は指摘した。ビジネスモデルを広義に解釈するほど、情報技術を応用した事業、特にインターネットに主導される事業の仕組みとは異なって、その概念の範囲は事業全体に及ぶことになる。このため、情報技術を核として組立てられたビジネスモデルの定義は、その適用範囲を拡大するほど曖昧なものとなる。

(1)ハメルのビジネスモデル

ビジネス・コンセプトを実践に適用したものがビジネスモデルであるというハメルは、次のような構成要素からなるビジネスモデルを提起している¹⁴⁾。ハメルのビジネスモデルについて少し詳しくみていこう。ハメルのビジネスモデルは、コア戦略 core strategy や戦略的資源 strategic resource, 顧客とのインターフェース customer interface, そして価値のネットワーク value network という4つの主要素で構成されている。

さらに、これら4つの主要素は3つのブリッジ要素によって結びつけられる。コア戦略と顧客のインターフェースは顧客の利得に、コア戦略と戦略的資源は行動のコンフィギュレーションで、そして戦略的資源と価値のネットワークは企業の境界という要素で結びつけられているとした。そして、ビジネスモデルをサポートする効率性、適合性 fit, 利益を増加させる利益ブースター profit booster という3つの要素が利益を決定する。

図ー2 ハメルのビジネスモデル



出所 Gary Hamel, *Leading The Revolution*, Harvard Business School Press, 2000, p. 101.

(2) 4 つの主要素

ここで、コア戦略とはビジネス・コンセプトの第1の構成要素で、企業がどのようにして競争するかを選ぶための本質となるものである。コア戦略には、サブ要素としてビジネス・ミッション、製品と市場の範囲、差異化の基礎がある。

ビジネス・ミッションは戦略の全般的な目標を明確にしたもので、ビジネスモデルの到達目標を設定する。製品と市場の範囲は事業の競争範囲を規定し、顧客の種類や参入地域、製品セグメントなどをターゲットとして絞り込む。企業がどのような方法で競争するかという、競合他社と異なった方法で行う競争のあり方を規定したものが差異化の基礎である。

ついで、戦略的資源はコア・コンピタンス core competence, 戦略的資産 strategic asset, コア・プロセス core process から構成される。コア・コンピタンスは企業が所有する知識全般で、技術や独自の能力を含むものである。このとき、企業が所有しているもので実体のあるものが戦略的資産で、これにはブランドや特許、インフラ、顧客データなど、希少で価値のあるものすべてが含まれる。

コア・コンピタンスや資産などのインプットを、顧客に提供できる価値へと変換するのがプロセスである。コア・プロセスは企業のなかで日常的に行われている業務のことであり、インプットをアウトプットにする方法、および手順がコア・プロセスということが出来る。コア・プロセスは資産や技術よりも活動に近い概念である。コア・プロセスを根本的に作り直せば、ビジネス・コンセプトのイノベーションの基礎ができることになる。

顧客とのインターフェースは顧客満足とサポート、情報と洞察力、関係の変化、価格構造のサブ要素から構成される。顧客満足とサポートは、メーカーが市場に参入する方法や、顧客に製品やサービスを届ける方法である。どの流通チャネルを使うか、どのような顧客サポートを提供するか、どの程度のサービスを提供するかなどを規定する。情報と洞察力は顧客から集めた知識

を顧客のために活用することである。関係の力学はメーカーと消費者との相互作用で、直接相互作用が生じるのか、それとも間接的か、持続的か散発的か、消費者がメーカーと交流することがどれくらい容易なのかなどである。価格構造はどのようにして料金を請求するかという方法である。

企業の成功を左右する構成要素は自社内ではなく、企業の管轄外にあることが多い。価値のネットワークは企業の周囲にあって、企業のもつ資源を補完し、増強する。その構成要素はサプライヤーやパートナー、連合である。このような価値ネットワークを設計し管理することも、ビジネス・コンセプトをイノベーションする基礎になっていく。

(3)要素を結びつけるブリッジと利益決定要素

さてこれらのビジネスモデル要素を相互に結びつけるのがブリッジである。コンフィギュレーションは、コア戦略と戦略的資源をつなぎ合わせる。コア・コンピタンスと資産やプロセスを独自の方法で組合せて、うまく機能するように管理する。優れたビジネスモデルは、コンピタンスと資産とプロセスを組み合せ、それを活かしている。

また、顧客の利得は顧客に実際に提供される利得の集合体である。このとき、顧客の立場から満たして欲しいニーズが、利得である。利得はコア戦略を顧客のニーズに結びつける。事業概念で重要なのは、顧客にどんな利得を提供し、どんな利得を提供しないかを決定することである。それが曖昧なために顧客に満足を与えていないことが多い。企業の境界は望ましい企業行動と価値のネットワークを利用し、外部に発注する業務を決めることにある。このとき、何が重要で、自社で行う守備範囲をどうするかによってビジネスモデルが変わって行く。境界を変更することは、事業概念のイノベーションに直結することになる。

ハメルは事業の利益を決定するものとして、効率性と構成要素の適合性、そして利益ブースターという3つの要素を提起している。事業は効率性のあるものでなくてはならず、また顧客に価値を認められる独自性がなければ、

平均以上の利益率は確保できない。そして、構成要素がばらばらに機能するのではなく、同じ目標に向かって機能しなければならない。利益ブースターは利益を増進するものであるが、それを事業概念に組み込むことが必要である。その利益ブースターは利益の増大や、競合他社の締め出し、戦略的経済性、戦略的柔軟性という 4 種類に分類できるとした。

3.2 ハメルのビジネスモデルの複雑性

ハメルのビジネスモデルについて、詳しくみてきた。そこには、戦略的な用具がふんだんに活用されている。4つの事業要素が機能するためには、それらを結ぶブリッジが必要だという着想も斬新なものである。そして、利益を増大させるものとして利益決定要素も導入されている。さらに、戦略的経済性というツールも用意されている。

このように、さまざまな概念でビジネスモデルを多面的に構成し、収益を獲得できる事業のあり方を説明しようとしている。しかし、一方で複雑であることも指摘しなくてはならない。事業は複雑なものであり、それを説明するための概念が複雑にならざるを得ないことは当然である。しかし、複雑であるとそれを適用することが難しくなることも事実である。

また、事業はその要素だけでなく、それらの要素をフィットさせることが重要である。どんなにすばらしい事業要素があっても、それらが一体となって顧客ニーズに対応できるように適合していないと、収益を獲得できない事業となってしまう。その意味では要素間のフィット、つまり要素の整合性や事業概念の実現に向けて、要素が無駄なく構成させる仕組みがもっと強調されるべきだろう。とくに資源の脆弱な中小企業では、限られた資源を顧客ニーズにフィットさせる仕組みが重要である。そして、事業を成立させるのは資源であり、その限られた資源をふんだんに活用できる組織の能力を離れては有効なビジネスシステム存在しない。組織の要素をさらに強調すべきである。

3.3 ビジネスシステムの概念を求めて

われわれは、もっと単純であり、なおかつ事業の分析やデザインに活用できるビジネスシステムを追及していきたい。それは、企業のもつ資源やケイパビリティも説明できるものでなくてはならない。

(1)組織能力や資源との調和

レビットの提起した機能を中心に事業を定義するという主張は、需要や技術という環境変化のなかで、その環境変化に対応していくために事業の定義が重要であることを示した。しかし、その顧客ニーズを中心にしながらも広く定義するという主張には、さまざまな異論があることはふれてきた。

顧客ニーズにもとづいた定義は重要である。確かに、それは競争者を明確にし、企業が考慮しなければならない事業範囲を明確にする。しかし、一方で事業の内容が不鮮明になるという問題が浮上してくる。それに、機能を中心にその事業の広がりや可能性を定義できたとしても、それだけで企業がその事業を優位性をもって実行できるものではない。そこには企業の組織能力、そして資源が考慮されていない。企業が実行できる事業、あるいは競争に勝ち抜いて生存するためには、そうした組織能力や資源を基盤にしたものであることが不可欠である。

1970年代、アメリカの大企業は積極的に多角化を図った。企業の買収や売却によって、将来性のある事業を保有するという事業のポートフォリオ戦略を展開した。しかし、GE社のような成功例もみられたものの、その多くは失敗した。わが国でも成長が見込まれる分野や、収益が見込まれる分野を目指して、異質な事業分野の開拓や事業の範囲がバブル期には拡大された。それも、アメリカと同様に失敗し、破綻やリストラに追い込まれた。そして、事業の「選択と集中」というリストラクチャリングの進展のなかで、競争力を持つ本業への回帰が改めて大きな潮流となったのである。それは事業が資源や組織能力と合致していなければならないことを示している。

エーベルの機能－顧客層－技術という3つの側面からの事業の定義は、戦

略計画策定という視点からはより具体的に活用できるものである。しかし、ここでも前述の組織能力や資源の視点が希薄である。このため、独自のそして競争力のある事業をデザインするという視点からみると、十分ではない。事業を創造するためには、顧客ニーズに対応できる斬新な事業概念だけでなく、その事業概念を実行していく仕組みも同時に形成し、それは企業の能力や資源に合致したものでなくてはならない。そして、eビジネスのような製品やサービスの提供の仕組みが重要になる事業では、必ずしもエーベルのモデルの有効性は高くない。

(2)戦略ポジションの設定

戦略の革新を意味する戦略イノベーションを主張したマルキダス Markides は、どのように定義しても、事業領域の定義には正解も不正解もないと、事業概念の多様性と同時にその難しさを指摘した。ただ、自社の強みを最も生かせる事業領域が正しい事業領域だとして、企業は自らのコア・コンピタンスを核にして事業を定義すべきであると主張している¹⁵⁾。そして、事業領域を問い直す目的は、自社特有のケイパビリティ capability を最大限に生かせる分野を見いだすことにあるとした。

マルキダスにとって複数の戦略ポジションの中から、ひとつのポジションを選択することが戦略である。その戦略ポジションはターゲットとする顧客、提供する製品やサービス、そして提供戦術の組合せから構成される。このため、競合他社とは異なる独自の戦略ポジションを見つけ出せば、事業は成功することになる。それには、他の企業が模倣できない企業の能力に適合したポジションを設定することが重要であり、そうした事業の定義を行うことが必要だとしたのである¹⁶⁾。

彼の言う戦略イノベーションのエッセンスは、新しい顧客や製品、サービス、そして競争戦術を見つけ出すことである。そのためには、どの顧客をターゲットにすべきか、その顧客層に対してどのような価値を提供すべきか、製造や流通、販売の手法は顧客ニーズを満足させることができるかを模索する

ことである。それは、戦略イノベーションがビジネスシステムの革新と同じであることを意味する。企業は絶えず、新しい顧客、価値提供の方法、製造や流通、サービスのより適切な方法であるビジネスシステムを求められているということである¹⁷⁾。

(3) ビジネスシステムによる事業創造

小川はバブル後の閉塞状況を打破するには、新しい視点からの事業創造が必要であることを指摘して、新製品や新市場開発という方法だけに依存しなくても、事業創造が可能であるとして、事業システムの概念を提起した¹⁸⁾。そこには次のような問題意識がある。

中小企業では新製品や新技術開発を主体に、事業を変革しようとする試みが行われ、開発支援の補助金も投入されているが、成功例は少ない。反対に、とくに斬新な製品や技術を保有していないが、不況のなかでも高業績の企業がある。その理由を企業の実例から探るなかで、それらの企業には独自の事業の仕組みがあることを見出す。独自の事業の仕組みがあれば、同業企業と同じような製品やサービスでも成果が得られているのである。反対に、新しい製品やサービスを開発しても、それらと顧客を結びつける適切な事業の仕組みがないと、収益を獲得できない現実がある。

そこで、事業コンセプトと業務システム、組織、経営資源という4つの要素からなる事業システムのモデルを提示した。事業コンセプトはエーベルの概念を援用して、顧客の求める機能、対象とする顧客、製品・技術・サービスの形態という3つのサブ要素から形成される。生産や販売などの業務方法の体系が業務システムで、クイックレスポンスな製品販売システムや、業務範囲の拡大などでも独自の事業が創造できる。

事業を遂行するための人の協同体系である組織は、事業コンセプトや業務システムに左右されるが、新しい組織の採用によっても事業が創造できる。そして、未利用の資源や外部から新しい資源を調達することによっても、事業を変革し創造できるとした。さらに、これら事業要素の変革を他の事業要

素に波及させ、誘発することによっても新しい事業が創造できる。そうしたさまざまな実例を示しながら、事業システムによる事業創造を提起した。しかし、そこでは事業システムの要素と、その内容が適切には概念化できていなかった。

(4) 選択した仕組みの設定による差別化戦略

顧客に商品やサービスをうまく提供するための仕組み、顧客に価値を届けるための事業の仕組みの競争が静かに進行しており、競争の焦点が製品から事業の仕組みに移っているとして、斬新な事業システムの確立を主張したのが加護野である¹⁹⁾。企業の差別化戦略を行う場合、商品やサービスによる差別化は華々しい効果がある反面、模倣され、またより価値あるものが出現してしまうため寿命が短い。しかし、事業の仕組みの差別化は目立たず、企業の総合力の上に形成されるので模倣しにくく、長期にわたって競争優位性を形成できるとみたのである。

そして、どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くかを選択し、その基本的な選択を実施するための分業の構造やインセンティブのシステム、情報やもの、資金の流れといった設計の結果として生まれるのが事業システムだとした。また、近年の新しい事業システムには、共通な論理が用いられているとして、3つの特徴をあげた。

1つは仕事や商品回転など、スピードによって効率をあげるスピードの経済である。第2は組合せの経済で、複数の事業を組み合わせ、単一の事業では困難な効率性や有効性を実現する。第3は集中特化と外部化である。これは、社内業務を特定のものに絞り込み、それ以外を外部の企業に依存して、有効性や効率性を高めているというものである。

また、事業システムは次のような5つの基準で評価することが出来るとした。商品やサービスを受ける顧客にとって、価値が認められる仕組みであるか。同様な他の事業システムと比べて効率が良いか。どの程度模倣できないか。システムの優位性は長期にわたって持続するか。将来の発展可能性はどうか。

加護野は大きな環境変化のなかで躍進する企業を観察して、事業システムによる差別化戦略を提起した。そして、スピードや組み合わせ、外部化などの論理で事業を再編成することを主張している。そうした事業システムを創造し、実行する際の情報の役割についても解明している。しかし、事業システムの細部については未完成であり、最近の経営行動に主眼をおいた内容になっている。

われわれは、今までみてきたようなさまざまな事業やビジネスモデル概念を基盤として、ビジネスシステムの概念を構築することが出来る。

4 事業の創造や革新のためのビジネスシステム

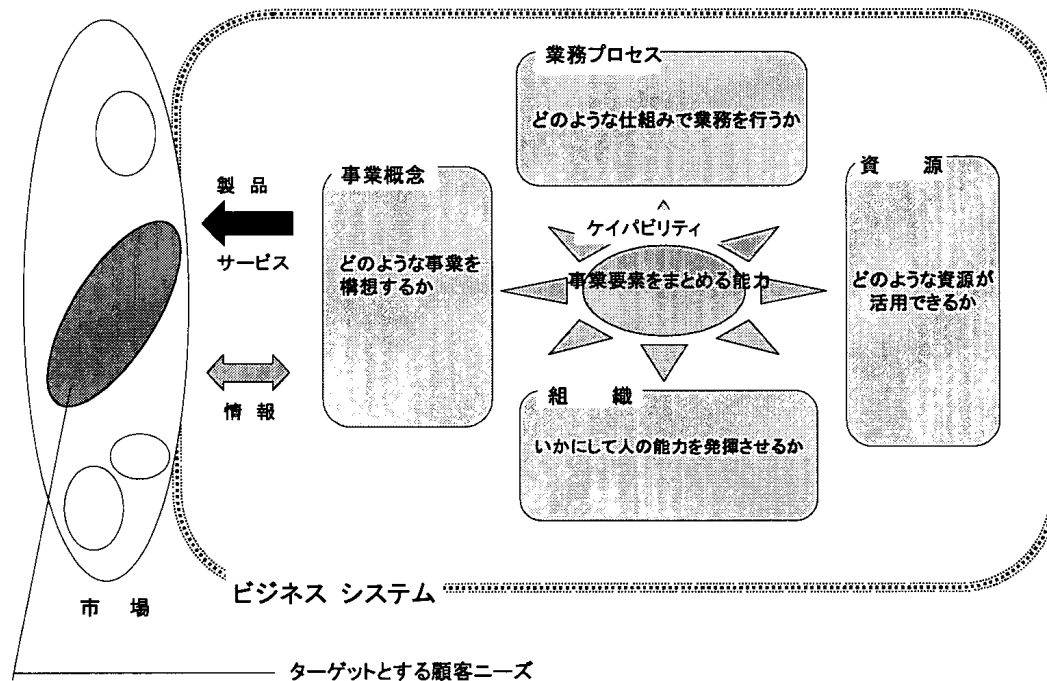
前節では、戦略家たちの提唱するビジネスモデルと、それとは異なった企業の実例から抽出したビジネスシステムについて概観した。前者は戦略用具として有効ではあるが、一方で複雑なものになろうとしている。後者は体系とその要素が明確ではない。われわれは、もっと単純に事業を記述でき、企業能力に合わせた独自の事業の仕組み、そして競争力のある事業の仕組みをデザインするためのビジネスシステムを検討してみたい。

4.1 ビジネスシステムとは何か

ここで、改めてビジネスシステムについて定義しておこう。ビジネスシステムとは顧客の求めるニーズにもっとも適合できるように、製品やサービスを企画・開発、生産し、顧客に販売していくための一連の仕組みである。それは選択した顧客のニーズに応えるために、計画的に構築される事業の仕組みで、提供する価値、生産や流通、販売などを組み合わせた一般的な、あるいは独自の事業の方法がビジネスシステムであるということもできる。

企業はビジネスシステムの違いによって独自の事業を創造することができる。ここでは図－3のように、事業概念と業務プロセス、組織、資源、製品

図-3 ビジネスシステムの概念



やサービス、顧客との情報作用、そしてケイパビリティという7つの要素に分けてビジネスシステムをみていく。

(1) ビジネスシステムを主導する事業概念

① 機能と技術形態

ビジネスシステムの特徴をもっとも規定して、それを主導する事業概念は、4つのサブ要素からとらえることができる。製品やサービスは何かのはたらきを顧客に与えることによって必要とされる。それが「顧客機能」である。顧客は製品やサービスそのものではなく、それらの果たす何らかの機能を求めて、対価を支払って購入する。

その顧客機能は何らかの技術によって創出される。製品やサービスの生産に活用される技術の方法が「技術形態」で、機能と技術形態という2つのサブ要素によって、製品やサービスの内容が決定される。製品やサービスを生産する技術は複数存在することもあり、またその技術は不変ではなく、技術

革新によって変容していく。このため、顧客の求める機能を低コストで実現する最適な技術を選択することが重要になる。

しかし、技術革新に対応していくことは容易ではない。1度選択した技術とは異質な技術が登場した場合、それまでの技術や設備を棄却しなければならない。ところが、すでに保有する資源にこだわって古くなってしまった技術で事業を継続し、結果的に斬新な技術の登場によって事業基盤を失ってしまうことも少なくない。

事業は単一の製品やサービスではなく、複数のそれらを扱うことが多い。特定の技術によって比較的類似した製品や、同一の技術によって産出できる複数の製品やサービスを扱うものが事業であるといえる。それは、規模の経済性や範囲の経済性がはたらくからでもある²⁰⁾。このため、レビットが指摘したように、企業はいつの間にか事業の基盤となっている技術中心の考えに陥り易く、顧客ニーズの追求や、新しい技術で顧客ニーズに対応することをおざなりにし易くなる。斬新な技術が登場しても導入しようとしなくなる²¹⁾。そして成功した事業も衰退していく。

②顧客層

また、顧客を層別化して販売対象として選択したグループが「顧客層」である。それは、製品の選好や購買行動などに、共通性をもつ顧客グループとして企業が設定するもので、顧客の層別化はさまざまな視点から行うことが出来る。年齢、地域、性別、所得額や購買力、製品やサービスの機能や形態に対する好みや重点の置き方、購買頻度、求めるアフターサービスの内容など、層別化の視点は多様に存在する。それは、マーケティングという市場細分化を図ることでもある。

この顧客層の購買行動に合わせた製品やサービスの提供という視点が、ビジネスシステムの構築には重要である。それは、特定の顧客層に事業の対象を絞り込むことによって、ビジネスシステム要素を組合せ易いからでもある。また、何らかの共通性を持つ顧客層に事業を絞り込むことによって、顧客機

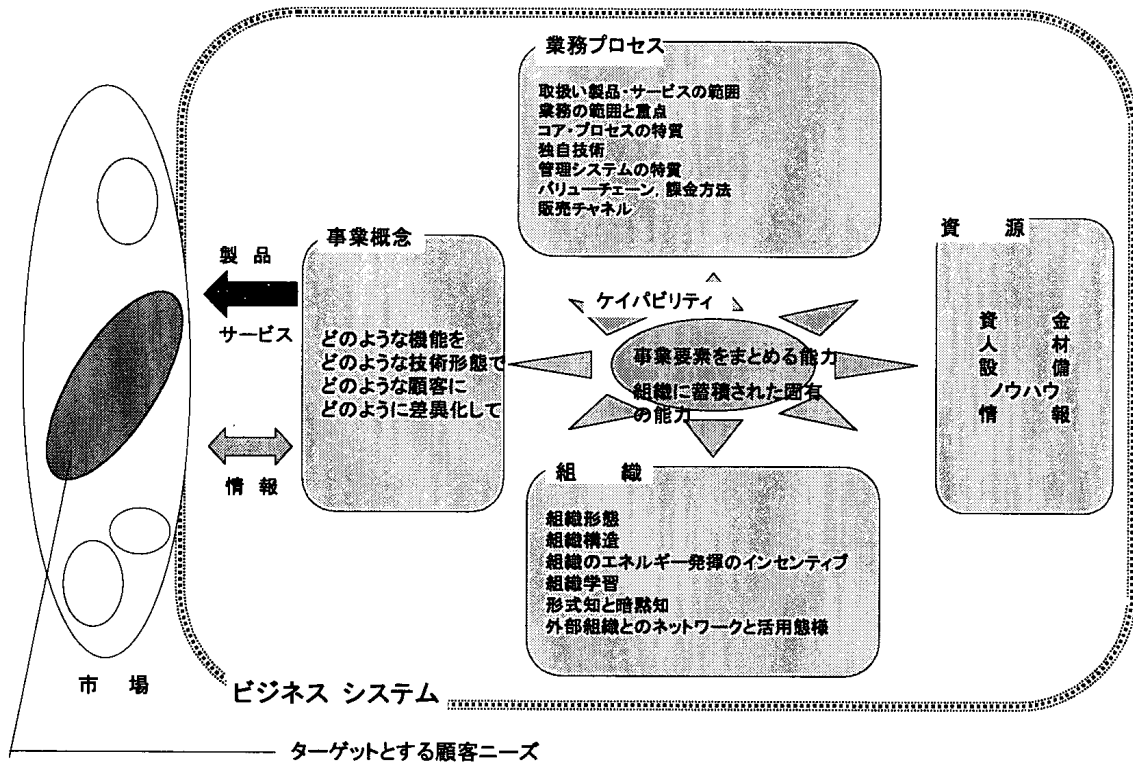
能として求められるニーズにも対応しやすくなる。顧客層を層別し、特定の顧客層を選択することによっても新しい事業が創造できる。顧客層の明確化は新しい事業創造の鍵ともなる。

③差異化

加えて、すでに競争企業が存在する場合、また競争者が出現すると予想できる場合には、競争企業を想定した「差異化」も重要になる。企業は他社との競争で優位に立つために、製品の性能や価格だけでなく、提供の方法や取引条件なども含めてあらゆる方法で競争の優位性を追求する。そうした競争企業に対する差異化の方法もビジネスシステムの機能や内容を規定する²²⁾。

一般に、顧客層を絞って顧客の求める機能の製品を供給するとき、それでも競争企業が存在すれば、企業は製品の性能や価格だけでなく、リードタイ

図－4 ビジネスシステム概念とその主な構成要素



ムを短縮したジャスト・イン・タイムな納入方法や、品揃えなどさまざまな方法で違いを演出する。販売チャネルの違い、1ダース単位から1個ずつの販売といった販売単位の小口化という方法でさえ新しい事業に結びつく。コンビニエンス・チェーンのビジネスシステムには、商品を1個から発注できる「単品バラ発注」や「単品管理」という、それまでの商品取引慣習とは異なった革新的な取引や管理の方法が基盤となっている²³⁾。それが、コンビニエンス・ストアという新しい業態を確立したのである。

競争企業に対する差異化の方法を事業概念のなかに設定しておくことが重要である。近年のベンチャービジネスの事業計画を検討するとき、社会的に必要な事業で、需要の獲得できる事業であることを計画し主張しながら、競争企業に対する差異化の方法を考慮していないビジネスプランがほとんどである。社会的に必要で優れた事業であるほど、競争企業が出現するものであり、それへの対応策がなくでは事業は成功しない。

④事業概念の設定

これらの4つのサブ項目から構成される事業概念のうち、顧客機能や技術形態、そして顧客層の3つは先にみたエーベルの事業概念を援用したものである。エーベルはこの3つの要素を用いた事業定義の具体例として、ビジネスマンのための(顧客層)大西洋横断の(顧客機能)空の旅(技術形態)をあげている²⁴⁾。このような事業定義にさらに加えて、同じような航空事業を行う競争企業に対して、価格やサービスや便数など、競争企業とは異なった事業内容を意識して形成して、事業を概念化することが重要である。

たとえば、低価格を差別化戦略にして新しいビジネスシステムを構築した航空会社がアメリカのサウスウエスト航空である。アメリカン航空などが創案して大手航空会社では一般化していた、拠点空港同士を結び、小さな空港には拠点空港で乗り換えるというハブ・アンド・スポーク方式の運行形態に対して、発着料の安い郊外空港同士を結ぶポイント・ツウ・ポイント方式で単一機種を運行する低コストな運行システムを開発し、アメリカ航空会社で

収益トップの企業となった。ここには、差別化の方法が事業概念の重要な要素となり、それを実践する業務プロセスで競争優位を形成している。

(2)業務プロセスによる事業の実行

事業概念を基盤に、企業が具体的に業務を実行する方法が業務プロセスで、研究開発や製品の企画からはじまって生産、物流、アフターサービスに至るまでの業務方法の体系である。同じように事業を定義したとしても、採用する業務プロセスによって事業は異なった仕組みになる。

この業務プロセスには、取り扱い製品やサービスの範囲、業務の範囲とどの業務領域に重点を置くか、コア・プロセスの特質、独自技術、管理システムの特質、バリューチェーン、課金方法、販売チャネルなどのサブ要素が含まれる。

業務プロセスは企業の外からは見えにくいさまざまなノウハウの固まりでもある。他社が模倣できない資源による持続的成長の源の多くは、製品やサービスそのものよりも、それを創出する業務プロセスとして実現している。このため、事業概念を実現する業務プロセスを絶えず追求していくことも、独自のビジネスシステムを形成する。そして、他社と同じような製品やサービスを提供する企業でも、プロセス・イノベーションを行うことによって、新しいビジネスシステムとすることもできる。

この例としてコンピュータのデル社があげられる。すでに成長をはじめていた市場に参入するものの、企業創業時には資金がなく販売力がないために、顧客の求めに応じたオプション仕様の製品を通信販売的に提供する方法を採用せざるを得なかった。しかし、それはオプション仕様の製品を在庫を保有せず、最短4日で提供するダイレクト・モデルやデル・モデルと呼ばれるビジネスシステムへと発展していく。性能や機能そのものでは差別化しにくいパソコン市場で、注文仕様でありながら低価格で、短期間で納入される顧客を吸引する仕組みは、新しい業務プロセス創造の結果なのである。

デルは、直接得られる豊富な顧客情報を活用して、資材手配や生産システ

ムまでを独自の仕組みに編成した。多数の顧客情報を蓄積することによって予測能力が高まり、無駄のない業務プロセスができるという独自のヴェロシティvelocityとデルが呼ぶ速度効率概念を実践したのである²⁵⁾。情報技術と情報の活用が中核となって、独自のそして競争性のある業務プロセスが生まれている。それは生産や在庫管理だけでなく、事業自体を独自のものにさせている。

創造の時代である今日、製品開発や技術開発といったいわゆるプロダクト・イノベーションが重視され、プロセス・イノベーションは軽視される傾向がある。しかし、前述したようにプロセス・イノベーションは他の企業からも単純には模倣しにくいだけでなく、デルのように斬新な業務プロセスによって、革新的な事業とすることもできる。

このような企業の日常的な業務プロセスのなかで、特に中心的なものがコア・プロセスと呼ばれる。そのコア・プロセスがユニークで複数の製品やサービス業務に対応し、かつ他社が模倣できないときに、そのビジネスシステムは強みを発揮し、企業は競争力を持続する。

(3)事業を運営する組織

事業を推進するための人の協働体系が組織であり、それは事業概念や業務プロセスなどを有効に機能させる。これには、組織形態、組織構造、組織のエネルギー発揮のインセンティブ、組織学習、形式知と暗黙知、外部組織のネットワークと活用態様といったサブ要素が含まれる。

同じような陣容であっても、組織形態や組織の運営方法によって人材の能力発揮が異なり、事業の活力が異なる。それは、組織の違いによって、異なった事業の仕組にすることができることを意味する。事業概念に適合した業務プロセスを運営するにも、また独自の事業とするためにも、限られた人材を生かすための組織を形成する。

組織形態や組織構造、インセンティブ、組織学習の仕組みなどを通じて、いかにして人材の能力を発揮させるか、という組織を構築することが課題に

なる。はつらつとしたエネルギーを持つ組織は、ビジネスシステムの持つ機能を十分に発揮させるだけでなく、ビジネスシステムそのものを独自のものにする力を秘めている。

加えて、ビジネスシステムに必要な資源は、企業内だけでなく外部組織にも存在している。外部との組織間関係によって、企業のビジネスシステムは異なったものになる。フランチャイズ・チェーン組織やバーチャルコーポレーション(仮想企業体)のような組織形態は、事業の仕組みをも変えてしまう²⁶⁾。外部企業とのネットワークによる資源補充の方法は、ビジネスシステムをより多様にさせていくことになる。

古くから企業は外部企業の資源を活用して、つまり社会的な分業形態を基盤としてビジネスシステムを構築してきた。しかし、環境変化は従来の分業形態をも陳腐化させている。海外に製造拠点を移管する一方で、国内の工場は新しい機能や仕事を求めている。このような国内工場を活用すれば、自社内に製造機能がなくても生産できる。事実、EMS(electronics manufacturing service)と呼ばれるアウトソーシング受託型の企業は、従業員も含めて工場を買収し、OEM でエレクトロニクス製品の生産に特化して躍進している。そこには、新しい事業概念があり、外部資源を積極的に活用する企業との連携がある。

また、取引関係を基盤とした硬いネットワークではなく、企業間連携や産学連携などゆるやかなネットワークを基盤としたビジネスシステムの構築も課題である。新しいネットワークは企業に変革をもたらす。新しいビジネスシステムの構築には新しい組織間関係が不可欠である²⁷⁾。

(4)事業を制約する資源

事業を成立させ、また円滑な推進のためにビジネスシステムの基盤となるのが資源である。一般的に資源といわれるものは、資金、人材、設備や建物、情報などである。これらの資源の根源は資金と情報とに帰着する。資金がなければ十分な資源は調達できない。しかし、一方でそれが独自の資源とビジネスシステムを形成する。企業は資源が十分には調達できないからこそ、限

られた資源によって独自のビジネスシステムを形成し、それがビジネスシステムの多様性にもつながるのである。

そして、企業の資源は建物や設備のような目にみえる資源だけではない。暖簾やブランド、生産ノウハウ、技術力のような目に見えない資源もある。このような無形な資源は有形な資源を有効に活用して、事業を効率的に効果的に進めるはたらきをもっている。そして、無形な資源は円滑な事業活動の結果として産出される。その本質は情報であるためにさまざまな活動に多重に利用されて、企業活動を円滑に進める基盤となる²⁸⁾。いち早く伊丹が指摘したように、見えざる資源の活用方法で、他社とは異なった事業を企業は創造しているのである。

とくに、外部からは直接見えない資源に、企業という組織のもつ能力がある。その組織の能力にもさまざまな考え方があるが、コア・コンピタンスやケイパビリティ *organizational capability* という概念が注目を浴びている。コア・コンピタンスは1980年代に登場した概念で、優れた製品や技術を生み出す基になっている企業の能力である。そして、それは他社が模倣しにくい単純には追従できない能力を指している²⁹⁾。ただ、その能力は主に技術的なものとして意図されている。

これに対して、グラント Grant やバーニーBarney は、外部からは同じような見える資源を保有しながらも、その資源と一体となって、競争企業に対して優位な事業を展開する内部に存在する能力を、ケイパビリティと呼んでいる。さまざまな資源を調和させて実行する総合的な組織能力を、ケイパビリティに求めたのである³⁰⁾。

(5)製品・サービスと顧客との情報作用

製品やサービスの特質はビジネスシステムのあり方を規定する。顧客ニーズに対応できるビジネスシステムと、ビジネスシステムに合わせた製品や技術を開発しなくてはならない。ただ、製品や技術については、一般的にいわれているので、本稿では触れない。

また、顧客や市場との情報作用もビジネスシステムのあり方に影響する。電子商取引の場合には顧客との情報作用がビジネスシステムの根幹にもなる³¹⁾。顧客に密着した事業を行うには、市場からの情報収集と反対に提供とが不可欠である。変化に対してビジネスシステムを革新していく源も情報作用にある。これについては、改めて他の稿で触れたい。

(6) ビジネスシステムの基盤となるケイパビリティ

前述したように、ケイパビリティは資源の一つとして分類されることが多い。しかし、ケイパビリティは単独で存在するものではなく、さまざまな資源を結びつけ、それを組織の実行能力としたものである³²⁾。

グラントは組織の実行能力であるケイパビリティを産み出すものが資源であり、その資源は見える資源と見えざる資源、人的資源の3つから構成されるという。見える資源は金融や物理的なものであり、見えざる資源は技術、企業の信望や文化、そして人的資源はスキルやノウハウ、コミュニケーション、協調能力、動機づけなどである。このような資源を活用して、他社とは明確に区別できるあるいは、中核となる独自の組織能力がケイパビリティであるとした³³⁾。

われわれは、どんなに優れた事業構想であっても、その事業が失敗する例があることを知見している。また、資金力や優れた人材がそろっている大企業でも、中小企業と競合して敗退することがあることもみている。それには、偶然的な理由もあるだろうが、顧客ニーズに応えられる事業の実行能力が欠如しているという理由もあげられる。企業の実行能力がなければ、優れた資源も活用できないのである。資源の脆弱な中小企業でも躍進できるのは、限られた資源を顧客のニーズに対応できるビジネスシステムとしてまとめ上げる能力が存在するからである。

このようにみていくと、ケイパビリティと呼ばれる組織の実行能力は、一般に資源と呼ばれるものだけでなく、企業のあらゆる活動の基盤となっているものであり、資源と活動からなる企業を背後で支えているものである。そ

れは、事業概念や業務プロセス、組織そして資源などをまとめていく能力で、ビジネスシステムの基盤となっている。このため、われわれは事業要素をまとめ調和させている能力もケイパビリティとしたい。

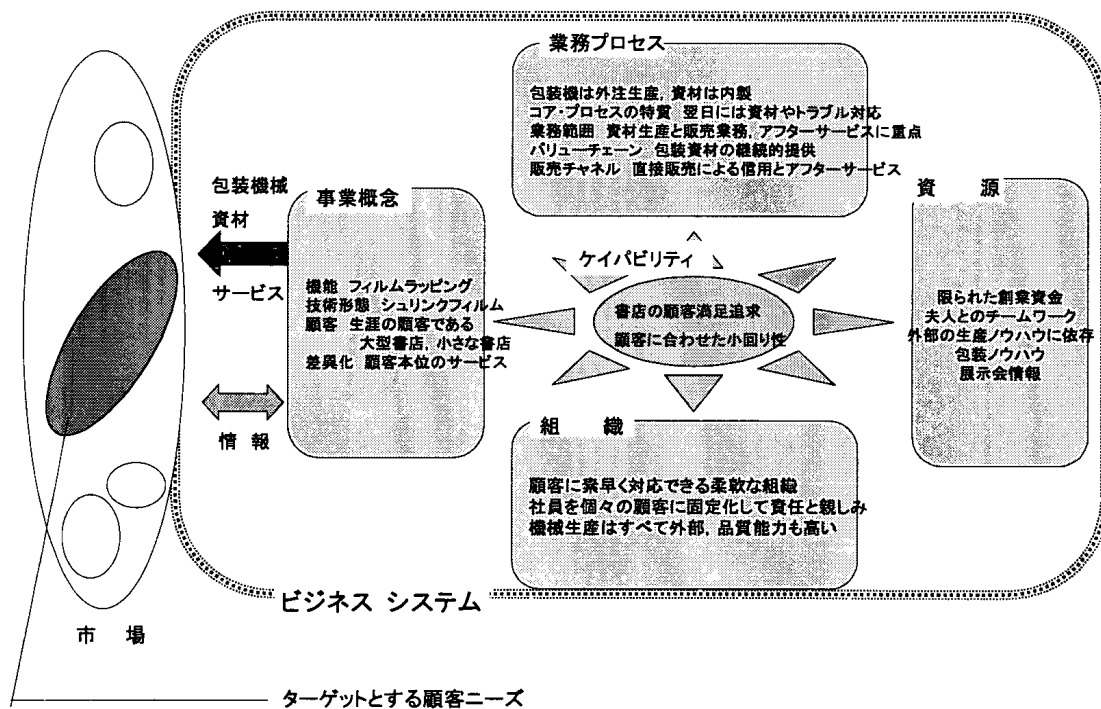
4.2 ビジネスシステムの例

前述したビジネスシステムの要素は、それぞれが多様なサブ要素、そしてそのなかでも多様な内容をもっている。それらを組合せ、ねらいとする顧客ニーズがもっとも獲得しやすい方法を設定して、企業はビジネスシステムを構築する。そうしたビジネスシステムの例をみていこう。

■どんな業務で利益を確保するか

東京板橋区のダイワハイテックス(大石孝一社長)は1978年に創業し、今日の事業基盤ができた4年後から26期連続で増益を続けている企業である。この企業の製品は、書店に並べられるコミック誌や写真誌などの汚れや立ち読

図-5 ダイワハイテックスのビジネスシステム



み防止用のビニール包装機である。

毎年売上高が増大しているが、それは包装機械の売上増大のためだけではない。一方で、包装機械で使用する塩ビ製シュリンク袋の売上が増大する。

1 台の包装機が売れると、消耗品である包装材の注文が継続する。売上の 70% はシュリンク袋で、この企業は機械メーカーでありながら、利益は消耗品である包装材で獲得する事業の仕組みである。

この包装機械は創業後 3 年目に、書店からの引き合いで独自開発している。はじめは小さな市場であったが、コミックブームの到来による好調な販売状況をみて、大手の企業数社が参入してきた。それにもかかわらず、この従業員 35 名の企業がトップシェアで独走しているのは、そのビジネスシステム全体で顧客を獲得する仕組みを持っているからである。

■顧客本位の事業概念と事業プロセス

ダイワハイテックスの事業概念は、大小の書店を対象とする書籍の汚損防止のためのシュリンク包装である。シュリンクフィルムを加熱する技術であり、これだけでは簡単に模倣できてしまう。事実、大手の包装機械メーカーや書籍取次店も参入した。そこで、顧客本位のサービスを差別化の原点として追求している。

まず、顧客本位の製品造りである。小さな書店向けには約 19 万円の手動機を、大型店には 160 万円の自動機と、書店の規模に合わせて、レジ以外には機械のなかった設備投資姿勢に応じられる品揃えをしている。そして、包装材は文庫本から写真集まで 9 種類のサイズをそろえる。

包装材は小口で迅速に顧客に配送する。3 時までの受注は当日中に配送して、翌朝には到着して顧客側で包装材を切らさないようにする。特に書店の販売量が大きくなる土曜、日曜への対応のために、週末は遅くまで納品する。

また、シュリンクフィルムは経年変化もあり、温度によっても変質する特性を持っている。しかし、顧客の取扱いが悪いなどどんな理由でも、変質した資材はその状況報告さえあれば無料で交換に応じる。状況報告を求めるの

は、顧客に取扱いに注意を促すとともに、顧客の使用方法を知るためでもある。

機械のアフターサービス体制にも顧客本位の姿勢が現れている。販売1ヶ月後には、営業担当者、メンテナンス担当者、資材の受注担当者の名前を記載した「お礼状」を顧客に送付して、顧客との一体感を高める。それに、1年間の製品の無料保証期間終了の1ヶ月前には、保証期限が切れること、不具合は終了期間内に無償で修理しようという「保証期間終了のお知らせ」を送付する。

ただ、人員が少ないために全国の顧客を訪問して修理することができない。そこで、宅配を利用したメンテナンス体制を敷く。まず、宅配しやすいサイズに、大型の製品でも3つのユニットで構成し、それぞれが取り外せて簡単に持ち運びできるように設計する。顧客からトラブルの連絡があると、即時に同じユニットを宅配送で送付し、顧客は翌朝から代替の包装機を使用できる。代替機到着後、顧客はその箱に故障した機械を入れて返送する。故障状況をチェックして修理見積り額を顧客に連絡して修理し、完成後はまた宅配送で届け、据付後には代替機を返送してもらう。

このときの配送費はすべてこの企業の負担とし、使用できない期間と顧客の手間を最小限にとどめ、全国の書店5,600店舗のアフターサービスをすべて板橋の本社できめ細かく行っている。

さらに「猫の手キャンペーン」と名づけたユニークなサービスがある。新規の書店開店には、コミック誌などの包装に大型店なら数名で1週間程度かかる。そこで、製品の引き合いのある顧客の新規開店時には、包装機械と人員を全国どこでも派遣し、交通費や宿泊代も自社負担で無償のラッピング作業をする。開店準備のもっとも忙しいときの無償のサービスが、この企業への信頼を形成する。

■利益の出る業務に重点を置く

このように、ダイワハイテックスは生産・販売からアフターサービスまでのすべての事業の仕組みで、顧客を獲得している。顧客本位や顧客満足とい

う言葉は、どのような企業でも掲げるが、この企業のように徹底している例は極めて少ない。ダイワハイテックスは顧客の便益本位に形成された仕組み全体で全国の市場を確保した。そして、機械ではなく、消耗品で利益を獲得する。この企業が呼んでいる「生涯の顧客」は、継続して包装材を購入してくれる。一般の機械メーカーの慣習にはない顧客対応方法は、参入企業が単純には模倣できない。

この企業には開発や修理業務はあるものの、機械の生産業務はない。大手企業の協力工場に全面的にアウトソーシングしている。反対に、利益の元になるシュリンク袋生産という化学処理業務は製袋機を導入して内製化し、ジャスト・イン・タイムな配送体制を敷く。

今日、独自の製品を開発しても、好調な製品はすぐに模倣され、すさまじい価格競争で利益が出なくなる。加工技術も同様で、他社のできない加工技術を開発しても、そのままでは高単価に結びつくことは少ない。製造や加工、そしてアフターサービスを通じて、他社のできない便益を顧客に供与するという視点が重要なのである。他社のできないことでしか利益の源にはならない。それを、この企業は実践している。

そして、顧客が求めているのはその製品や技術そのものではない。顧客の求める機能は、購入したものを活用して何かの業務を効率的に処理したり、部品を組立て最終製品にすることである。その顧客が求めている最終的なニーズに対応した製品やサービス提供の仕組みを作ることが重要である。そこに、収益獲得の源がある。

ただ、それを実現するには、業界の慣行にとらわれない新しい発想で事業の仕組みを創造しなくてはならない。顧客を獲得するには顧客の視点で、利便を提供することである。それができると平凡な分野でも利益が獲得できる。その仕組みは単純ではない。しかし、その新しいビジネスシステムの創造が企業を革新し、新しい経営を実現するのである。

4.3 ビジネスシステムの構成要素の組合せとフィット

前述したビジネスシステムの要素は、それぞれが多様な内容をもっている。それらを組合せ、ねらいとする顧客ニーズがもっとも獲得しやすい方法を設定して、企業はビジネスシステムを構築する。例にあげたダイワハイテックスの場合、顧客本位という差異化の概念を事業概念の中核に位置づけ、それを実現できる業務プロセスや組織運営を行っている。それに、会社勤めから創業した経営者には資金も少なく、優れた人材も獲得できなかった。その限られた資源のなかで、制約された資源で顧客本位の事業の構築を目指したことが独特のビジネスシステムを形成した。

そして、それらの事業要素が顧客満足の追求のためにフィットしている。ビジネスシステムは限られた資源で顧客ニーズを獲得するための仕組みである。そのため、ねらいとする顧客層のニーズに絞って、これに応える効果的な仕組を構築することになる。ただ、資源には限界がある。その制約された資源を活用して、顧客を獲得する業務プロセス、限られた人材の能力を最大に発揮できる組織を形成する。

そのビジネスシステムが有効に機能するためには、事業概念と業務プロセス、組織、資源という要素それぞれが、顧客ニーズの獲得に向けて調和していることが重要である。たとえ個々の要素に優れたものがあっても、全体として調和していないとビジネスシステムは有効に機能しない。それらがばらばらでは組織としての能力は小さいものに留まってしまう。

優れたビジネスシステムは、絞り込んだ顧客ニーズというターゲットに、仕組み全体で対応しているのである。個々の資源が脆弱であっても、それが同調し創発されることによって、この例のような小さな企業でも大企業に勝る顧客ニーズを獲得できる仕組みができる。

ところが、ビジネスシステムの要素それぞれは、事業環境の変化や技術革新、資源の衰退や陳腐化、新しい資源の登場、そして顧客ニーズに応えるための新しい製品や技術の開発などによって、不均衡になる。このとき、その

変化した要素を有効に活用するためには、他の要素も変革して調和させることになる。1つの要素の変化や変革を梃子に、それを活かすべく他の要素を変革して、選択した顧客ニーズに全体として応えることがビジネスシステムを革新する。このような変容する要素の調和を図ることも新しいビジネスシステムを構築する源となる。

5 顧客ニーズに合わせたビジネスシステムの変革

今、事業環境の変化に対して企業は新しい事業を創造しなくてはならない。それには、製品や技術開発だけに留まってはならない。顧客の求めるもの、顧客が求めながらも企業が無視してきニーズに注目し、それに応えられるビジネスシステムを新しい概念で形成するのである。重点とする顧客ニーズの獲得のために、事業要素を組合せて独自の仕組みを形成する。また、変化に対応してビジネスシステムの1つの要素から変革をはじめめる。その変革を効果的にするためには、必ず他の要素も同調させてビジネスシステムを再構成していく。

製品や技術、市場の新規性は事業要素の一部分なのであり、多様な事業要素の活用によって多様な事業創造が可能である。企業は製品や技術開発だけでなく、ビジネスシステムの開発にも力を注ぐべきである。それは、製品や事業開発を成功させるとともに、新しい事業や経営を創造する。そして、新たに発見した顧客ニーズに合わせて、事業を変革することが独自の事業を形成していく。

それは本来、事業とは製品やサービスという顧客に提供するものだけで成立するものではないことに起因している。どんなに優れた製品でも顧客に受け入れられる価格でなければならぬし、購入できる場所と機会を提供されなくては購入できない。企業は製品やサービスとともに、あらゆる活動と資源とによって事業を営んでいるのである。

-
- ¹⁾ 奥村恵一「経営学とビジネス」『オフィス・オートメーション 情報系』Vol. 22 No. 1 オフィス・オートメーション学会, 2001 年。
 - ²⁾ Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers, 1954. (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営 上』ダイヤモンド社, 1965 年, 43-70 頁)。
 - ³⁾ Levitt, Theodore, *Marketing Myopia*, Harvard Business School Publishing, 1960. (DHR 編集部新訳「マーケティング近視眼」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2001 年 11 月号)。
 - ⁴⁾ Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy*, McCraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大, 1969 年, 128-140 頁)。
 - ⁵⁾ Abell, D.F., *Defining The Business*, Prentice-Hall, 1980. (石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984 年, 221-222 頁)。
 - ⁶⁾ アメリカでは 1981 年にソフトウェア特許が認められたが, その対象はシステムやソフトウェアであって, ビジネス方法のような, 人為的な取り決めに基づくものは特許の対象とはしないことが世界共通の慣行であった。しかし, 1998 年アメリカ連邦巡回控訴裁判所は, 金融ベンチャー企業シグニチャー・ファイナンシャル・グループの統合資産管理モデル「ハブ・アンド・スポークス」をビジネス方法特許として認定した。それは, ネット上で投資家の複数の講座を一括管理する方法とシステムを内容としている。これが, ビジネス方法特許の始まりである。今井浩『特許ビジネスはどこへ行くのか』岩波書店, 2002 年, 12-14 頁, 参照。
 - ⁷⁾ ビジネス方法に対する各国の特許事例や権利行使については, 次を参照。財団法人ソフトウェア情報センター『ビジネス方法特許と権利行使』日本評論社, 2000 年。
 - ⁸⁾ 当時出現したさまざまな e ビジネスの例については, アメリカ商務省リポートが詳しい。『デジタルエコノミー I』東洋経済新報社, 1999 年, および『デジタルエコノミー II』東洋経済新報社, 1999 年, を参照。
 - ⁹⁾ 森本博行「e カンパニーのビジネスモデル」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2000 年 5 月号, 参照。
 - ¹⁰⁾ 国領二郎『オープンアーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社, 1999 年, 26 頁。
 - ¹¹⁾ Magretta, Joan, *Why Business Models Matter*, 村井章子訳「ビジネスモデルの正しい定義」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』ダイヤモンド社, 2002 年 8 月号。

- ¹²⁾ オンライン小売業の標準モデルを創造したアマゾン・ドットコム社は、この分野ではじめてクレジットカード支払いの仕組みを導入するなど、そこにはさまざまな斬新な事業の仕組みがある。Seybold, Patricia, *Customers.Com*, Times Books, 1998. (鈴木純一監訳『ネットビジネス戦略』翔泳社, 1999 年, 173-193 頁)。
- ¹³⁾ アメリカ書籍販売の仕組とアマゾン社のビジネスシステムについては、次を参照。Lester, Timothy M, 他「あなたの業界もアマゾンされる」『E ビジネス・勝者の戦略』東洋経済社, 2000 年。
- ¹⁴⁾ Hamel, Gary, *Leading The Revolution*, Harvard Business School Press, 2000, pp. 69-118. (鈴木主税／福嶋俊造訳『リーディング・ザ・レボリューション』日本経済新聞社, 2001 年, 94-100 頁)。
- ¹⁵⁾ Markides, Constantinos, C., *All the Right Moves*, Harvard Business School Press, 2000. (有賀裕子訳『戦略の原理』ダイヤモンド社, 2000 年, 62 頁)。
- ¹⁶⁾ 前掲マルキダス, 3-4 頁。
- ¹⁷⁾ 前掲マルキダス, 50 頁。
- ¹⁸⁾ 小川正博『創造する日本企業』新評論, 1996 年, 222-237 頁。
- ¹⁹⁾ 加護野忠男『競争優位のシステム』PHP 新書, 1999 年。
- ²⁰⁾ 規模の経済性は、製品もしくはサービスの生産規模が拡大するにつれて、単位生産費用が減少する場合に存在する。範囲の経済性はさまざまな製品やサービスを複数の異なる企業が生産する場合の総費用に比較して、単一企業が生産するときの減少として定義される。これらの経済性は、生産だけでなく、材料調達から流通や小売まで、企業活動のあらゆる局面で発生する可能性を持っている。Besanko, D., / Dranvoe, D., / Shnley, M., *Economics of Strategy*, 2 th.ed, Jhon Wiley, 2000. (奥村昭博／大林厚臣訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002 年, 77-115 頁)。
- ²¹⁾ 優良な企業であっても、それまで業界で一般的に用いられてきた技術を凌駕する技術、破壊的技術に対して、その採用が遅れることがある。それが、すでに獲得した顧客ニーズに耳を傾けることによって、生じるものだというメカニズムが解明されている。Bower, J.L., / Christensen, C.M., *Disruptive Technologies : Catching the Wave*, Harvard Business Review, 1995, 1-2. (坂本義実訳「イノベーションのジレンマ」『不確実性の経営戦略』ダイヤモンド社, 2000 年)。
- ²²⁾ ここで述べたビジネスシステムの基本的な概念については、小川正博「企業の創業と進化」渡辺/小川/黒瀬/向山『21 世紀中小企業論』有斐閣, 2000 年, を参照。
- ²³⁾ わが国最初のコンビニエンス・チェーンであるセブンイレブンでは、狭い店内に在庫

を保有せずに、売れる製品だけを陳列し補充していくことがビジネスシステムの鍵になって独自のチェーン・システムが開発された。それにはダースや配送単位での発注数ではなく、製品を1個ずつ管理し発注し、それをジャスト・イン・タイムで供給することが必要である。情報システムを基盤にした単品管理の意義については、次を参照。川辺信雄『新版セブンイレブンの経営史』有斐閣、2003年、243-259頁、411-415頁。

- ²⁴⁾ Abell, Derek F., *Managing With Dual Strategies*, The Free Press, 1993. (小林一・二瓶嘉博訳『デュアル・ストラテジー』白桃書房、1995年、59頁)。
- ²⁵⁾ 情報活用による速度効率概念をデルはヴェロシティ velocity と名づけている。デル社の事業方法については創始者のマイケル・デルが発表した、Michael Dell, *Direct From Dell*, William Morris, 1999. (吉川明香訳『デルの革命』日本経済新聞、1999年、115-120頁)が詳しい。
- ²⁶⁾ バーチャル・コーポレーションの概念については、Davidow, E.H./Malone, M.S., *The Virtual Corporation*, Harper Business, 1992. (牧野昇監訳『バーチャル・コーポレーション』徳間書店、1993年、15-18頁) 参照。
- ²⁷⁾ 企業の変革にはネットワークの変革が不可欠であるとして、さまざまなネットワークについて解明したものとして次を参照。小川正博『企業のネットワーク革新』同文館、2000年。
- ²⁸⁾ 伊丹敬之は企業の資産を、事業を成立させるために物理的に不可欠な資産と、事業を円滑に進めるのに必要な資産とに分け、それを見える資産と見えざる資産と呼んだ。伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、1984年、47-59頁、参照。
- ²⁹⁾ コア・コンピタンスについては、Hamel, G./Plahalad, C.K., *Competing for The Future*, Harvard Business School Press, 1994. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年、10-12頁) 参照。
- ³⁰⁾ Barney, J.B., *Sustained Competitive Advantage in the New Economy ?* (岡田正大監訳「リソース・ベースト・ビュー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2001年5月号)。
- ³¹⁾ 技術情報や製品情報を豊富に蓄積してeコマースをコントロールする企業は、インフォメディアリー infomediary と呼ばれる。Hargel III, John./Singer, Marc, *Unbundling the Corporation*, HBR 1999. 3-4. (中島由利訳「アンバンドリング：大企業が解体されるとき」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2000年5月号) 参照。

- ³²⁾ ケイパビリティの基本的な概念については次を参照。Barney, J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2 ed. ed, Prentice Hall, 2001, pp. 159~172.
- ³³⁾ Grant, R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, 4thed, Blackwell, 2002, pp. 139~157.