

ビジネスシステムによる事業創造の研究

札幌大学経営学部 教授 小川 正博

ビジネスシステムによる事業創造の研究

ー北海道における中小企業の再生とベンチャー企業の創成を目指してー

札幌大学経営学部 小川正博

新製品開発や新技術開発による中小企業の再生やベンチャー企業の創出が、北海道産業の課題である。しかし、それは必ずしも成功していない。その理由は、顧客ニーズに合致した製品や技術の開発が行われていないことと同時に、開発したそれらを的確に顧客に提供するための仕組みであるビジネスシステムが開発できていないからである。製品や技術の特質だけで顧客を獲得するのではなく、事業の仕組み全体で、企業は顧客を獲得している。

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合せることで、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。

本研究では、独自の競争力のある事業を企業の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。中小企業の再生やベンチャー企業創成には、顧客ニーズに合致した、また企業の組織能力に合致したビジネスシステムの創成が不可欠である。

I 事業化されない製品や技術開発

1991年のバブル崩壊以降、わが国経済には1997年や2000年と景気の山が存在するものの、北海道経済は慢性的な不況感の中にある。これを打開するために、国や地方自治体は創造法や経営革新法、産学連携などによる新製品や新技術の開発に力を注ぎ、一方で斬新な技術をもつベンチャー企業の創出を目指している。また企業を変革したい中小企業自身も開発行動を模索している。それに、下請企業は経営の自律化のために自社製品の開発行動を古くから展開してきた。

しかし、このような試みが行われているものの、開発した製品や技術で収益を確保している例は少ない。確かに、試作品や1号機といわれる設備など、新製品や新技術は開発されている。しかし、それが収益を生む製品として、技術としての役割を果たしていない。開発した成果が事業化にまで至っていないため、新製品や新技術の開発が収益に結びつかず、ベンチャー企業もテイクオフできないのである。

なぜ、新製品開発や新技術開発は成功しないのだろうか。この一般的な理由として、次の点が指摘できる。

第1に、新規性を最優先した製品や技術開発を行っていることである。創造法や経営革新法などの支援策では、支援策の第1の要件として、開発内容の新規性があげられる。その新規性の目安は特許取得の水準である。しかし、科学技術の応用としての新規性を認定する特許権取得と、それで顧客を獲得して事業として成立させることとは別の次元である。

同様に、研究者が挑戦する斬新な研究テーマであることと、それを産学連携で中小企業が事業化することの乖離も大きい。

第2に、顧客ニーズよりも、技術ノウハウを中心とした自社の資源からの発想で、開発対象が選定されている。保有する資源を優先した開発が行われているため、必ずしも顧客の購買を喚起するものが開発されない。両者の乖離は大きく、本来的に需要のない製品を開発していることさえ少なくない。それは、製品企画機能や流通経路、販売ノウハウなどの資源が不足しているからでもある。

第3に、製品や技術の開発に力が注がれ、一方で事業開発という視点が欠如している。開発した製品や技術が顧客の求める機能や性能に合致していても、価格や提供方法など顧客が購買できる条件と一致しなければ、需要は確保できず事業として成立しない。この事業としての成立条件という視点を欠いた事業計画や支援策が失敗するのは当然ともいえる。

以上のことは、顧客ニーズに合致しない製品や技術を開発している例が少なくないことと同時に、顧客の求めるものが開発できても、それを顧客に有効に提供するための仕組みが構築できていないために、事業創造や企業創出に失敗することを示している。

北海道の中小企業に必要なのは、またベンチャー企業を成功に導くためには、製品や技術の開発だけでなく、顧客ニーズを獲得できる事業の仕組みの開発である。顧客を獲得し対応できるビジネスシステムを開発しなければ、売れない製品や技術の開発で終わってしまう。そこで、以下では顧客を獲得できるビジネスシステムのあり方を検討していく。

Ⅱ 事業の定義とビジネスシステム

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、本稿ではビジネスシステムという用語を使用する。まず、その前提となる事業の概念についてみていこう。

1 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、ビジネスシステムのデザインにとって有効なのだろうか。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。

そして、最も一般的に活用されている事業の概念は、事業所統計や工業統計など、各種統計に用いられている日本標準産業分類にみるようなものである。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。このときの事業名は、企業の保有する技術領域や生産する製品分野を表している。

ただ、これ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。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り、反対に競合しているのに異なった事業に分類されたりす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、有効な概念とはいいいにくい。

2 顧客ニーズや市場からみた事業

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¹⁾。

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、そして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 機能と顧客層、技術による事業の定義

事業の定義に戦略論の立場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し、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す。技術は顧客ニーズをどのような方法で実現するのかを示す。

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。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。そして、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。

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。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

手段は変化していく。

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、そして製品ー市場定義よりも、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IV節で、ビジネスシステムに活用する。

4 事業システムによる多様な事業創造

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た。このとき、新製品や新市場開発という方法以外にも、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²。そこには次のような問題意識がある。

とくに斬新な製品や技術を保有していなくとも、高業績の企業がある。その理由を探るなかで、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、事業システムの要素とその内容が詳細には概念化できていなかった。

5 仕組みによる差別化戦略

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³。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、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。

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、事業システムの体系については必ずしも明確ではなく、近年指摘されている特徴的な経営行動に主眼をおいた内容になっている。

Ⅲ ビジネスモデル概念とビジネスシステム

ビジネスシステムを検討するとき、これとほぼ同義語として活用されているビジネスモデルの概念についてもふれなくてはならない。ビジネスモデルの概念とその意義についてみていく。

1 ビジネスモデル特許とビジネスモデル

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出会った。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、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、というのがビジネスモデル特許である⁴。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⁵。ただ、ビジネスモデル特許は 2001 年に急速に盛り上がったものの、特許維持費用とネット・バブルの崩壊によって、そのブームは 1 年もたたないうちに終焉する。

しかし、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。そして、ブームとしてのビジネスモデル特許そのものへの注目は、e ビジネスの衰退とともに終焉するが、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次第に拡張され、事業の仕組みと同義語的に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、コラボレーション *collaboration*、アウトソーシング *outsourcing* など外部企業との分業形態の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。そして、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。

ビジネスについての設計思想がビジネスモデルであるとした国領は、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、というものであるとそれを定義した⁶。

しかし、このより拡張された定義でも事業の仕組みそのもの、事業の遂行方法そのもの

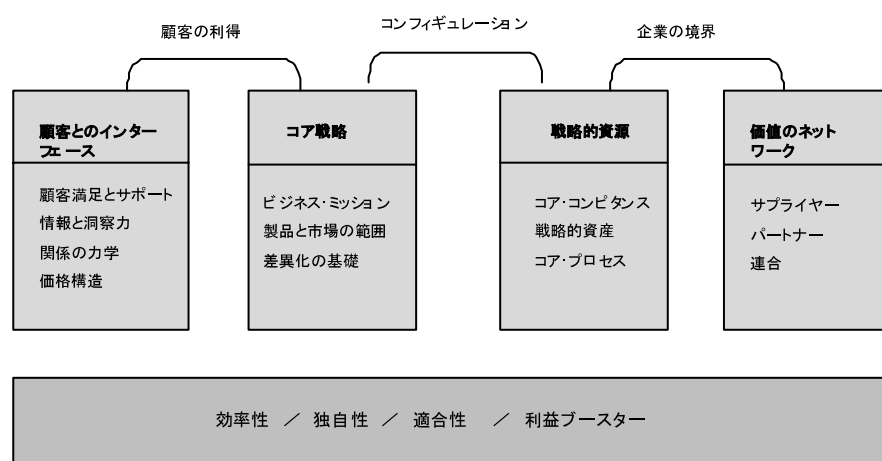
に対する言及がない。業務プロセスのようなオペレーションの領域について、ビジネスモデル概念では関心が低いといわざるを得ない。反対に、われわれはそれが重要であり、特に競争企業との対抗手段を迫られるとき、業務プロセスが重要な鍵になることを後述する。

2 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 Hamel 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、これらを結びつけるブリッジ、そして利益決定要素からなるビジネスモデルを提起している⁷。

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。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。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、関係の力学、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。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。

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。



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

図ー1 ハメルのビジネスモデル

そして、ハメルは効率性、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 つの要素が事業の利益を決定するとした。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 ビジネスシステムの概念を求めて

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単純ではないことを示している。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究していきたい。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。ここで、戦略的視点も加えてビジネスシステムのあり方について検討しよう。

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、さまざまな異論もある。

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、広く定義すると、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、それだけで優位性のある事業を展開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。

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。

ハメルは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止むを得ない。ただ、複雑であるとそれを適用することが難しくなる。

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、収益は獲得できない。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は存在しない。このため、組織の要素をさらに強調すべきである。

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する⁸。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ったとした。われわれは、そうしたケイパビリティの役割にも注目しなくてはならない。

IV 事業の創造や革新のためのビジネスシステム

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体系を構築することができる。できるだけ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。

1 ビジネスシステムとは何か

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、製造し、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、販売などを組合せた一般的な、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-2のように、事業概念と業務プロセス、組織、資源、製品やサービス、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。

2 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、それを主導するのが事業概念である。これは、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。

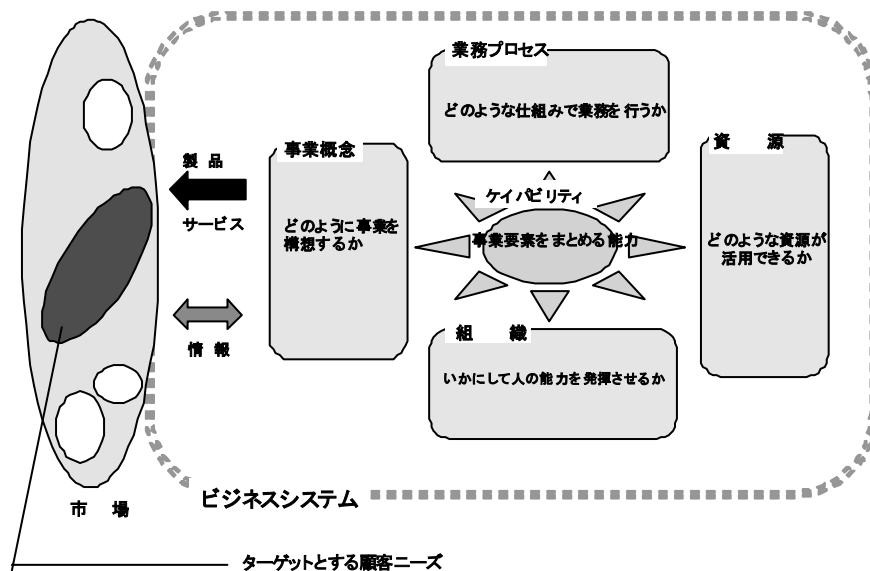


図-2 ビジネスシステムの概念

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⁹。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¹⁰。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。このように、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¹¹⁾。

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、競争企業が登場するものであり、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の定義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¹²⁾。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。

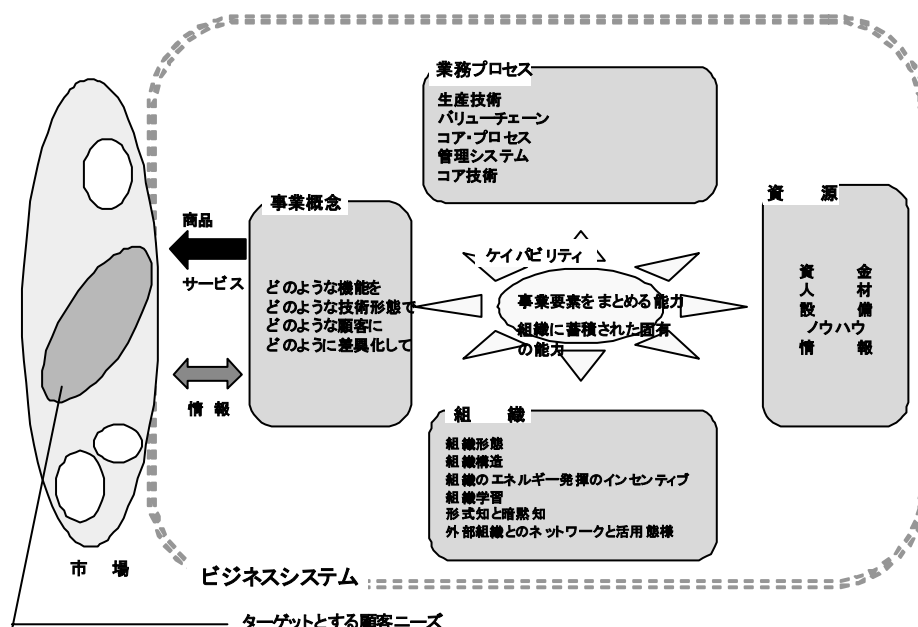


図-3 ビジネスシステムの概念とその主な構成要素

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・トゥ・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、アメリカの航空企業で収益トップとなった。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。

3 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、生産技術、バリューチェーン、コア・プロセス、管理システム、コア技術などのサブ要素が含まれる。これらのサブ要素や業務プロセスによる具体的な特徴のあるビジネスシステムの形成については、表－1に示した。

業務プロセスは企業の外からはみ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。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に、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。

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¹³。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した。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。

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。

表－１ 業務プロセス要素とその因子

業務プロセスの要素		サブ要素の因子	業務プロセス多様化の具体的な方法例
生産技術		生産技術の特質	生産技術の水準 代替技術との差異 機械技術と人間技術の組合せ，熟練技能
バリューチェーン		保有業務領域 バリューチェーンの定義 業務の重点	保有業領域の範囲，垂直的な業務機能，水平的な業務機能 利益を創出する業務 バリューチェーンのなかでの業務の重点
コア・プロセス	研究開発業務	保有する研究開発機能 研究開発の重点	機能と手段 開発対象，開発方法
	企画設計業務	企画設計機能 試作開発機能	企画提案，総合的企画力 デザイン，CAD などデジタル技術の活用
	資材調達業務	資材調達システム 在 庫	外注度 調達方法，発注方法，調達頻度，在庫保有量
	製造業務	生産方式 製品の個性性と画一性 製品の規格化の度合い 生産単位の拡大と縮小 品 質 コスト水準 納 期 在庫保有度	計画生産，受注生産，半製品の程度 カスタム化対応の度合い 標準化の水準，規格化の方法，モジュール単位 ロットサイズの大小，混流生産，セル生産方式 品質の水準，安定性， 同業企業とのコストの差，コストリーダーシップ，海外生産 納入の速さ，納入頻度 需要に応じるための製品在庫の程度
	販売業務	販売価格 販売チャネル 販売の場所 販売の時間 販売促進の方法 課金方法	顧客別価格，均一価格，バージョン化 直接販売，間接販売，通販 販売エリア，代理店制度 販売時間帯 広告，プッシュやプル，リベート，販売員派遣 製品・サービスの受給者と対価支払い者，決済方法
	アフターサービス業務	実施度合い 実施方法	きめの細かさ，料金，サービス時間帯 内部処理とアウトソーシング
	物流業務	物流組織 納期単位 納品頻度 物流手段 サプライチェーン	自社対応，外部依存，宅配活用，料金，取付けサービス 月，週，日，時間 頻度 使用交通，単品配送 調達から配送までの情報の共有度，流通在庫の把握範囲

管理システム	中核となる管理システム 管理システムの運用 管理技法	顧客に何を提供する管理システムか、独自の管理概念 運用方式、運用度合い 採用されている管理技法
コア技術	特質 応用性 情報技術の活用 機械と技能 独自性、模倣性	生産技術、業務処理技術の優越性 技術の応用可能性 自社開発、市販品にはない要素、情報の活用方法 機械技術と技能融合による独自性、職人技能の存在 業界の一般的な技術との違い、模倣困難な仕組み

4 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、組織の持つエネルギーによって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¹⁴。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。

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¹⁵。

5 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

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¹⁶。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¹⁷。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。

6 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¹⁸。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。

7 ビジネスシステムの基盤となるケイパビリティ

グラント Grant やバーニーBarney は、外部からは同じように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¹⁹。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²⁰。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²¹。

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、優れた資源で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になっている。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。

V ビジネスシステムと北海道企業

今までビジネスシステムの概念とその要素について検討してきた。ここで得られたビジネスシステムのモデルを、実際の企業の分析に活用してみよう。その分析を通して、北海道企業の再生やベンチャー企業の創出に際して、必要な事業の仕組みのあり方についてみていく。

1 ビジネスシステムによる企業の分析

ここでとり上げるのは、特徴的なビジネスシステムを持つ3つの企業である。株式会社インテリアセンターは、高級家具市場でわが国を代表する企業である。産業規模を縮小させた5大家具産地の一つ、旭川家具産業の中で独自の経営を展開し、業界不振の中でも躍進する企業である。旭川の家具産業だけでなく、わが国家具を斬新なデザインでリードしている。

株式会社ダイワハイテックスは脱サラした経営者が創業した東京の小さな企業である。創業後の事業模索のなかで、書店の漫画や写真集の立読み防止用のシュリンク包装機を開発して、ニッチな事業で成長してきた。市場の拡大とともに大手包装機械メーカー数社も参入したが、独自の顧客本位のアフターサービスで顧客を確保してトップシェアを守り、包装事業創業後の1982年以来今日まで増益を続ける企業でもある。

一般には、自社製品を開発して下請け企業から脱皮しようとする。これとは反対に、自社製品保有企業から加工業、それも穴あけ加工という極端に狭い技術領域に絞り込んで成功したのが株式会社ダイニチである。

以前は大手自動車企業や自動車部品企業に生産設備を納入していたが、構成部品の手配や管理に手間がかかり、他方で顧客からはコストダウンの要請が相次いで、収益は悪化する一方であった。これに嫌気を指した2代目経営者は、小さな分野で日本一の企業となることを目指し、精密加工分野に進出する。当初は、全く受注が得られなかったが加工製品を持参しながらの営業活動を展開し、少しずつ受注を拡大する。この過程で、精密な穴あけ加工が高単価であることを知り、次第に超精密穴あけ加工業に事業を絞り込みながら、今日のニッチな事業を、そして自律性のある独自の事業を形成した。

2 事例企業のビジネスシステムの特質

これら3つの特徴ある事業、そして競争力のある事業について、前章で提示したビジネスシステムのモデルに即して事業を解明したのが表-2である。インテリアセンターの場合、優れたデザインの北欧調家具の製造販売の仕組みが事業である。デザインはもっとも模倣しやすいものであるが、この企業は原木からの材料調達、すべてを社内一貫生産、海外製高性能木工加工機械の活用による複雑な形状の機械化、そして熟練技能者によるコストの半分程度を占める仕上げ作業による質感の確保、さらに小売拠点による販売という方

表-2 独自のビジネスシステム企業の例

	インテリアセンター(旭川)	ダイワハイテックス(東京)	ダイニチ(岐阜)
事業内容	旭川を代表する家具メーカー、北欧調家具の先駆的事业で、わが国の高級家具をリードするブランド保有。	漫画や写真集の汚損防止用フィルム包装機械とその資材の書店向け販売。ニッチな市場のトップ企業。	0.02mm の超精密な細穴、丸材には 2m 長の穴など、穴あけ加工専門というニッチな加工事業
創業理念	世界に誇れるデザイン重視のものづくり。北海道の優れた木材の活用。物を作らないと社会は認知しないとの思い。独自のエレガントな家具。	1978 年脱サラで創業。企業にとって生涯の顧客に対する満足度の提供。顧客本位でサービスを提供する。	自動車向け生産設備という自社製品企業から、超微細な加工を中心に、穴あけ加工に転換して成功。製品保有企業から加工業に転換。
従業員規模	300 人	35 人	25 人
製品・サービスの特質	洗練されたデザインの北欧調家具を自社店舗での直販と小売店に直接供給。国内に競合企業はない。	書籍の汚損防止用設備をはじめて開発。継続して販売するフィルムで利益獲得。顧客サービス優先の仕組み。	さまざまな金属に超精密な穴あけや丸材への深穴あけなど、複雑な穴あけ加工専門サービス。
事業概念			
顧客機能	優れたデザインの北欧調家具の提供	本の汚損、立読み防止	一般的な技術では不可能な穴あけ
技術形態	機械生産と熟練者による仕上げ技術の融合	シュリンク包装技術	機械加工による微細、複雑な穴あけ
顧客層	高額所得者、デザイン重視の顧客	一般書店	穴あけに困る全国の機械加工業
差異化の方法	顧客のニーズを把握しながら提供	顧客本位のサービス	コストではなく穴あけ機能で対応
業務プロセス			
生産技術	機械と熟練技能による生産	優れた外部企業に技術は依存	機械と技能者の創意工夫
バリューチェーン	企画、生産、販売、小売業務を保有ほとんどを社内一貫生産 小売部門の重視 デザインを重視するが、デザインは外部のデザイナーを活用 家具の総合的品揃え、デザイナーごとにシリーズ化	機械の企画開発と販売業務。資材の販売。機械の生産はアウトソーシング、包装用フィルムの生産は内製。継続的に販売できるフィルムで利益を獲得。	機械加工のなかでも、より狭い穴あけ加工専門に絞ら込む 加工ロットサイズは小さいが高い加工賃
研究開発業務	デザイン、加工技術、情報システムなどの研究開発	現時点では特に大きな比重は占めない	技術的に難しい加工を絶えず受注するが、その加工方法を現場の作業者が開発
企画設計業務	家具開発重視、外部デザイナー活用	近年は特に重視せず	なし、ただしジグは設計開発
資材調達業務	良質の原木を調達して管理	委託企業に依存	得意先からの持込、自社調達
製造業務	生産の難しい製品を機械加工し、仕上げには熟練技能で質感を確保	機械は一括して委託生産、ただ修理業務は内部。	穴あけ専用設備、精密加工設備を活用した製造業務
販売業務	全国 11 店舗、海外 1 店舗の直営小売店と小売店への直接供給	直接全国の書店に販売	受注は口コミと業界紙への広告から
アフターサービス業務	いつまでも活用できる家具としてアフターサービスには力を注ぐ	包装機械のアフターサービスは宅配便を活用して緻密に行なう	品質保証
物流業務	外部委託	宅配便を活用した独自の方法	宅配便活用
管理システム	社内スタッフ制作のソフトによる情報システムを軸に、計画的な管理	顧客からの受注管理や、設備メンテを管理方式が中心	特に注目すべき管理システムはない。求められた品質への対応
コア技術	質感を求められる高級デザイン家具を、機械と熟練技術で一定量生産できる技術	書籍のフィルム包装技術、緻密なアフターサービス業務	どんな複雑精密な穴でも加工できる技術
組織			
組織形態、組織構造	分権化した組織とそれを管理する情報システム 自発性、創造性の発揮を求める	顧客単位で組織編成、顧客にも販売やメンテの担当者を通知 顧客からのクレームがわかる体制	組織は未分化
インセンティブ	提案や発案の重視 高い給与、優れた寮	社員の自発性発揮を誘導	若い現場作業者に難しい穴あけの工夫を誘導、達成感の満足
組織学習	提案制度の実施	小さなオフィスでの協同作業	難しい加工に対する競い合い
形式知と暗黙知	作業標準の設定による作業の標準化 工数の半分を占める仕上げは技能依存	アフターサービスについてはすべて標準化	複雑な加工に必要なジグの保有、そのジグにより未知の加工も可能

ネットワーク活用	外部のデザイナーの創造性を活用 外部の知識と内部の能力とを刺激させ、企業の中に絶えずイノベーションを生成	包装機械の生産は全面的に外部に依存、特定企業への委託により品質を確保	特に外部企業には依存しない 組立などを伴う加工も増加傾向で、必要に応じて外部依存
資 源			
資 金	高い収益による資金回収と内部投資 投資育成会社からの出資	限られた資金で販売と資材生産に集中して独自の事業	収益のなかから少しずつ資金蓄積
人 材	全国から人材採用、学卒者にも現場 作業志向社がある 管理職こも中途採用者	若い人材を住宅地で確保	技能を持たない高卒者を採用して 育成、各自の創意工夫による技能 向上によって熟練技能を形成
設 備	海外製高性能木材加工機	内部保有設備はフィルム製袋機のみ	精密加工、穴あけ加工専用設備
ノウハウ、情報	内外のデザイン情報収集、	きめの細かいアフターサービスの ノウハウ、書店の新規開店情報の把握 と、無報酬の開店時手伝いによる信 頼	顧客からの複雑な穴あけ加工の要 請が、加工ノウハウを向上させる
顧客との情報作用	店舗での情報とアフターサービスに よる情報発信と収集	顧客と責任が明確な個々の担当者の 付き合いによる情報作用	訪問、口コミ、広告で全国に700 社ほどの顧客
ケイパビリティ	上質な木材と洗練されたデザインの 家具を比較的低コストで一定量量産 できる能力	早め早めに顧客側に立ったきめの細 かい大手企業も模倣できないニーズ 対応能力	極めて狭い加工技術に絞込むこと によって、単純な加工領域がハイ テク技術に変貌するほどの技術 力
企業家精神	20歳で自立できる自信を持つ。デザ インの重要性を学び、職人にも創造 できる世界があることを知る。28歳 でドイツ留学。33歳で支援者からの 出資で企業創業。後継者は社員であ り、世襲経営はない。ものづくりの ための人づくりが必要と考え、地元 に経営塾を開設。創造力に欠ける古 典的な家具産業はだめになると思 い。欧米に日本の家具を輸出したい。	脱サラで創業し、試行錯誤のなかで 顧客の引合いに対応した結果、独自 の製品分野を開発する。ニッチな分 野で大手企業からも市場を奪われな い工夫、顧客利便性優先のビジネス システムを独自に創案する。	手間がかかり、絶えずコストダ ウンを求められる自動車部品加工用 専用機分野に嫌気を差し、2代目 経営者が精密加工に転換、顧客ニ ーズを追い求めるなかで、さらに 穴あけ加工に絞込む。ニッチな 分野なら日本一になることも可能 と信じ込む。

法で競争力を形成している。

デザインは社内のデザイナーよりも、外部のデザイナー活用に重点をおいている。それは、社内デザイナーでは生産部門となれ合いになり、生産し易いデザインになってしまうという理由である。生産しにくくても優れたデザインを優先し、それを加工するための技術開発を行い、質感のある高級家具を手作りではなく最新設備と技能によって、一定量量産する仕組みで他社からの模倣を避けている。そこには、デザイン標榜企業の独創的なもの造りのビジネスシステムがある。

ダイワハイテックスのビジネスシステムの場合、製造技術そのものは外部企業に依存している。しかし、製品設計段階から顧客ニーズへの対応が考慮されている。書店規模に合わせて、機能と価格面で製品品種を揃えている。さらに、これらの製品は素早くアフターサービスができるように、大型の製品でも3つのユニットに分割する。故障の際には、電話連絡から故障ユニットを判断し、代替ユニットを直ちに宅配便で直送する。顧客は故障ユニットと代替ユニットを取替えて、搬送されてきた箱に故障ユニットを梱包して返送する。修理後はこれを繰り返す。この方法によって、全国の顧客にトラブルが発生しても1

日で包装機械が使用できるようにサービスを展開する。

そして、包装機械購入者は必要なシュリンクフィルムを継続的に使用するので、製袋機を備えて資材生産は社内で行う。販売単価は低いものの、継続して受注を獲得できる包装資材でこの企業は利益を獲得する事業の仕組みを構築した。しかし、それには顧客から信頼されるアフターサービスが不可欠で、それがビジネスシステムの重要な部分であり、利益獲得の源となっている。書店開業の情報があれば、無償で開店時の書籍への包装作業を手伝い、開業時から顧客本位であることをアピールする。

ダイニチは穴あけという単純な加工工程の中に、高単価な加工賃の分野、相次ぐコストダウン要請とは無縁の世界があることを、事業を模索する過程で発見した。確かに特殊な技術分野が至る所にある。一見平凡な加工の中にハイテク技術分野があることを見いだし、ますますその領域を狭めていく。そして、入り口は狭くとも複雑で深遠な技術の世界があり、技術を深めるほど全国に顧客があることを発見していく。

この技術を支えるのは高卒の若者である。彼らに加工方法を創案させ、その日常的な工夫が精密、複雑な穴あけ加工を実現していく。熟練技能者は工夫をしながらないので若者を採用し、そのチャレンジ精神ともの造りの興味を鼓舞して技術を深めていく。

3 北海道企業が学ぶこと

北海道の産業に占める製造業の構成比は、わが国全体の半分と低い。しかし、インテリアセンターがすでに証明しているように、斬新な発想に立てば北海道でのもの造りは可能である。例に挙げた他の2社も全国の顧客を事業対象としており、必ずしも製造業の産業集積に依存しない生産の仕組みを持っている。それに小規模な企業でもある。いずれも、北海道でも成立可能なビジネスシステムを形成している。

ビジネスシステムという視点でこれらの企業をみると、第1に、顧客を絞り込み、あるいは製品や技術を絞り込んで、独自の事業の仕組みを構築している。何でもできるのではなく、自社の事業範囲を明確にして、事業範囲のなかでは他社の追従を許さない事業の仕組みを構築している。インテリアセンターにしても、重厚な婚礼家具や問屋に販売依存する旭川家具産業とは異なった事業を、創業期から展開してきた。家具におけるデザイン重視を古くから掲げて外部の多様なデザイナーを活用し、販売額に応じてロイヤリティを支払い、好評なデザインはシリーズ化して製品をデザイナーごとにラインしていく、という仕組みも斬新である。外部人材の活用は新鮮なデザインの追求に効果を持つだけではない、社外のデザイン情報が社内生産部門にイノベーションを求めていく。最も重要な部分を外部に依存し、そこで生じる情報で絶えず企業を進化させるというのも、重要な仕組みである。ビジネスシステムには多様な仕組みが可能であり、それは北海道企業にも対応できるものである。

それは第2に、企業家精神の元に絶えず変革して独自のビジネスシステムを形成していくことでもある。はじめから、それぞれ今日のようなビジネスシステムが存在したのではなく、顧客ニーズを模索するなかで発見し、意識的に洗練を重ねてきたものである。顧客ニーズに対応した製品という視点だけでなく、もの造りや販売方法、組織、資源を顧客ニーズに合わせてきたのである。他社とは違った製品や技術を追求するだけでなく、顧客ニーズに応える姿勢が、他社とは異なったビジネスシステムを創造したのである。他社とは

異なったビジネスシステムを持つと、製品や技術そのものも変容するだけでなく、事業全体が他社からは模倣しにくくなることも、これらの事例は示している。

第3に、自社の能力にあった仕組みを構築している。ダイワハイテックスに顕著のように、利益を獲得できる部分に生産資源を集中し、そして顧客へのサービスを展開する部分に資源を投下している。一見単純そうでも、そのサービス体制は大手の包装機メーカーが十分には対応できないものである。ダイニチも自社にはほとんどなかった技術分野に絞り込んで、小型の精密加工機械や穴あけ機械を、1台ずつ時間をかけて導入し、顧客を獲得できると、さらに技術を深めて次の機械を導入するといった具合に、時間をかけて技術を育成している。限られた資源の存在が、一方で独自のビジネスシステムを構築しているのである。

このようにみていくと、北海道の企業は独創的な製品や技術の開発に重点を置きすぎ、一方で顧客ニーズを十分に重視していない。自社の持つ技術中心の開発、ときには自社の資源や能力を離れて、補助金獲得目的の開発さえみられる。反対に、顧客ニーズを重視すると、製品や技術だけではなく、必ず顧客ニーズに合わせたビジネスシステムが登場してくるのである。顧客獲得に必要なビジネスシステムと、資源や能力から可能になるビジネスシステムとの間で創意工夫を行なうとき、独自のビジネスシステムが生まれる。顧客ニーズを重視する開発は、需要を念頭に置いた開発であり、ビジネスシステムを伴う開発である。それが北海道企業に必要なのであり、また可能なのである。

VI 構成要素のフィットからビジネスシステムを進化

優れたビジネスシステムは一挙に構築できるものではない。顧客ニーズの獲得に向けて洗練させながら、また事業をめぐる環境変化に合わせて変革しながら完成させていくものである。

1 フィットした仕組みの構築

事業概念と業務プロセス、組織、資源というビジネスシステムの要素は、それぞれが多様なサブシステムと内容をもっている。それらの要素を組合せ、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、ビジネスシステムを構築する。そして、それらのビジネス要素が顧客ニーズの追求のために、相互にそして統合的にフィットしていることが重要である。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みを構築することになる。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。

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。たとえ個々の要素に優れたものがあっても、それらが全体として顧客ニーズに沿うように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。事業の要素がばらばらでは、システムとしての能力は小さいものに留まってしまう。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、顧客を獲得し競争力を持つこ

ともできる。

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。

前述したマルキダスのい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、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。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、サービスなど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²²。

2 多様な事業要素で顧客ニーズに対応

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たニーズに注目し、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。

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。そのため、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顧客は購入できない。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。

このような事業本来の性質を忘れた開発やベンチャービジネスの創出が北海道だけでなく、わが国全体で展開され、その多くが失敗している。製品や技術の特質にあわせたビジネスシステム、顧客層の特質にあわせたビジネスシステム、そして企業の資源や組織能力にあわせたビジネスシステムを調和させて構築する。それは、他の企業とは異なった独自のビジネスシステムとなるはずである。顧客ニーズを獲得できる独自のビジネスシステムの競い合いが、北海道の経済を活性化させる源となる。

参考文献

- Abell,D.F. (1980), *Defining The Business*, Prentice-Hall.(石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984 年)。
- Abell,D. F. (1993), *Managing With Dual Strategies*, The Free Press.(小林一・二瓶嘉博訳『デュアル・ストラテジー』白桃書房, 1995 年)。
- Ansoff,H.Igor(1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.(広田寿亮訳『企業戦略論』産能大, 1969 年)。
- アメリカ商務省リポート(1999)『デジタルエコノミーⅠ』東洋経済新報社。
- アメリカ商務省リポート(1999)『デジタルエコノミーⅡ』東洋経済新報社。
- Barney, J.B. (2001a), *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)。
- Barney, J.B. (2001b), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2ed.ed, Prentice Hall.
- Besanko,D.,/ Dranvoe,D.,/ Shnley, M. (2000), *Economics of Strategy*, 2th.ed, Jhon Wiley,. (奥村昭博／大林厚臣訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002 年)。
- Bower ,J.L., / Christensen,C.M. (1995), *Disruptive Technologies : Catching the Wave*, Harvard Business Review, ,No.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)。
- Davidow E.H.,/& Malone, M.S. (1992), *The Virtual Corporation*, Harper Business. (牧野昇監訳『バーチャル・コーポレーション』徳間書店, 1993 年)。
- Dertouzos,M.L.,et al(1989),*Made in America*, MIT Press.(依田直也『Made in America』草思社, 1990 年)。
- Drucker, Peter F.(1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers.(野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営 上』1965 年)。
- Grant, R.M(2002)., *Contemporary Strategy Analysis*, 4thed, Blackwell.
- Hamel, G. / Plahalad, C.K. (1994), *Competing for The Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995 年)。
- Hamel, Gary(2000), *Leading The Revolution*, Harvard Business School Press.(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)。
- HargelⅢ,John,/Singer,Marc(1999), *Unbundling the Corporation*, Harvard Business Review,No.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』2000 年 5 月号, ダイヤモンド社)。
- 今井浩(2002)『特許ビジネスはどこへ行くのか』岩波書店。
- 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 加護野忠男(1999)『競争優位のシステム』PHP 新書。
- 国領二郎(1999)『オープンアーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社。
- 川辺信雄(2003)『新版セブンイレブンの経営史』有斐閣。
- Lester,Timothy M,他(2000)「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。
- Levitt, Theodore(1960), *Marketing Myopia*, Harvard Business School Publishing.(ダイヤモンド・ハーバードビジネス・レビュー編集部新訳「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)。
- Magretta,Joan(2002), *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review.(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)。
- Markides, Constantinos(2000), C., *All the Right Moves*, Harvard Business School Press.(有賀裕子訳『戦略の原理』ダイヤモンド社, 200 年)。
- Michael Dell(1999), *Direct From Dell*, William Morris.(吉川明香訳『デルの革命』日本経済新聞, 1999 年)。
- 森本博行(2000)「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。
- 小川正博(1996)『創造する日本企業』新評論。
- 小川正博(2000a)「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。
- 小川正博(2000b)『企業のネットワーク革新』同文舘。
- 奥村恵一(2001)「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。
- Prahalad,G.K.,& Hamel,G.(1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review,No.5-6.(坂本義実訳「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・

レビュー』1990年8-9月号)。
 Roos, Daniel, & Womac, J.P. (1990), *The Machine That Change The World*, Macmilan Publishing. (沢田博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』経済界, 1990年)。
 Seybold, Patricia (1998), *Customers.Com*, Times Books. (鈴木純一監訳『ネットビジネス戦略』翔泳社, 1999年)。
 Stalk jr, George (1990), *Competing Against Time*, The Free Press. (中辻萬治・川口恵一訳『タイムベース競争戦略』ダイヤモンド社, 1993年)。
 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。

-
- 1 Levitt (2001) 参照。
 - 2 小川正博 (1996), 222-237 頁参照。
 - 3 加護野忠男 (1999), 参照。
 - 4 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 (2002), 12-14 頁参照。
 - 5 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 (2000)。
 - 6 国領二郎 (1999), 26 頁参照。
 - 7 Hamel, Gary (2000), pp.69-118.
 - 8 Markides, Constantinos (2000), 62 頁参照。
 - 9 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. (2000), 77-115 頁参照。
 - 10 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. (1995), 参照。
 - 11 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 (2000a), 参照。
 - 12 Abell, Derek F. (1993), 59 頁参照。
 - 13 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 (1999), 115-120 頁参照。
 - 14 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. (1992), 15-18 頁参照。
 - 15 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 (2000b)。
 - 16 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 (1984), 47-59 頁参照。
 - 17 コア・コンピタンスについては、Hamel, G. / Plahalad, C.K. (1994), 10-12 頁参照。
 - 18 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 (1999), 参照。
 - 19 Grant, R.M. (2002), pp.139-157.
 - 20 Barney, J.B. (2001a), 参照。
 - 21 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. (2001b), pp.159-172.
 - 22 前掲書マルキダス, 50 頁。