

## The Change of a Business by the Business system, and Creation

# ビジネスシステムによる

# 事業の変革と創造



小川 正博

札幌大学経営学部教授

北海道だけでなく、今わが国産業では、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課題となっている。しかし、それには必ずしも成功していない。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、開発したもの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なく、事業の仕組み全体で顧客を獲得するのが企業の本来の姿である。それが忘れられている。

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。他の企業との競争に対応するために、また、競争を避け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。

本稿では、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考える。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。

### 事業化されない製品や技術開発

産業クラスター政策や新事業活動促進法など、国や地方自治体は産学連携などを含めて、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。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、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や技術としての役割を果たしていない。新製品や新技術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（本年4月から新事業活動促進法に一本

化)では、開発内容の新規性を認定要件にあげる。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、それを事業として成立させることは別の次元である。また、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、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。反対に、顧客ニーズが二次的に扱われて、顧客の購買を喚起するものが開発されない。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。

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入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。

以上のことは、たとえ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。今まで、事業の革新や創造という、製品や技術そして市場分野に目を向けてきた。しかし、それだけでは競争力のある事業は形成できない。ねらいとする顧客に、価値を提供する仕組みを構築することが重要なのである。たとえば、模倣されやすい技術や製品であっても、独自の事業の仕組みがあれば、競争力のある事業も可能となってくる。

### サービスの仕組みで顧客を獲得

ここで、業界の慣行にとらわれない新しい発想の事業の仕組みの有効性の例を示そう。東京板橋区のダイワハイテックス(大石孝一社長)は、現在27期連続で増益を続けている。この企業が開発したコミック誌や写真誌などの、汚れや立ち読み防止用の書店向けビニール包装機械は、コミックブームのなかで需要が高まり、大手の企業まで参入する。しかし、この従業員35名の小さな企業はトップシェアを維持し、利益を増大させている。

毎年売上高が増大しているのは、その包装機械の売上が伸びているからだけではない。1台の包装機械が売れると、その後、機械で使用する塩ビ

製シュリンク袋の注文が継続するためである。売上の70%はシュリンク袋であり、この資材の生産販売で利益を獲得している。その鍵は顧客に対するサービス本位の事業全体の仕組みにある。

まず、顧客本位の製品戦略がある。機械は迅速にメンテナンスしやすいように、大きな機械でも3つのユニットで構成する。顧客からトラブルの連絡があると、即時に故障箇所のユニットを宅配便で送付し、翌朝には顧客は機械を使用できる。顧客は到着した代替機の箱に、故障したユニットを入れて返送する。修理後も宅配便で顧客に届けられ、その箱で今度は代替機が返送される。全国に販売した製品のメンテナンスを、宅配便を利用してスピーディに行う。

このような顧客への徹底したサービスが、この小さな企業の最大の戦略である。販売1ヶ月後には、営業やメンテナンス、資材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限の1ヶ月前には、不具合を期間内に無償で修理しましょうという「保証期間終了のお知らせ」を送付して、顧客本位をアピールする。

シュリンク袋は文庫本から写真集まで9種類のサイズを揃え、小口で顧客に配送する。15時までの注文は翌朝には納品する。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。大型書店の新規開店時にはコミック誌などの包装に、数名で1週間程度かかる。そこで、製品の引合いがあった店舗には、全国どこでも機械と人員を派遣し、交通費や宿泊代自社負担で、無償で包装作業を手伝う。開店準備で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。このようなきめの細かい配送体制で顧客の便益に込められている。

ダイワハイテックスは、製品の性能や価格だけでなく、生産・販売からアフターサービスまで、顧客の便益本位に構築した事業の仕組み全体で、顧客を獲得している。そして、機械という製品ではなく、継続して受注できる消耗品で利益を獲得するというバリューチェーンを構築する。「生涯の顧客」と呼んでいる取引先が継続し拡大する鍵は、顧客への徹底したサービスという事業概念に基づいたビジネスシステムなのである。

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。顧客の求める価値を提供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するためのビジネスシステムのあり方を検討していく。

## ビジネスシステムの仕組み

ビジネスシステムとは、顧客の求めるニーズに最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に対して、求める価値を提供するための、計画的に構築する事業の仕組みである。

そこで、独自の事業を創造するための、また他社との違いを創造するためのビジネスシステムの体系を考えていこう。ビジネスシステムの体系は、図のように7つの要素で表わすことができる。以下では、事業概念と業務プロセス、組織、資源、ケイパビリティについて、その概要とビジネスシステムとの関係を簡単にみていこう。これらの要素を、さらにサブ要素やその具体的な方法を、顧客に合わせて適切に組み合わせることでビジネスシステムが構築できる。ただ、それは全体として顧客ニーズに対応した仕組みでなくてはならない。

## ビジネスシステムを主導する事業概念

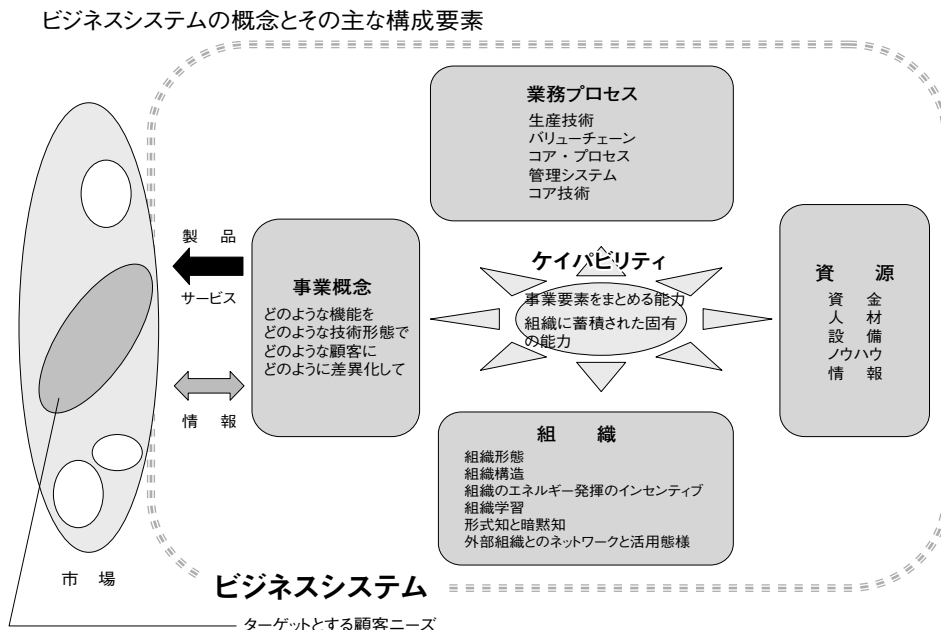
ビジネスシステムの枠組みを規定して、仕組みの基本となるのが事業概念である。これは、4つのサブ要素からとらえることができる。まず、製品やサービスは何かのはたらきを顧客に提供するもので、それが「顧客機能」である。一般に、顧客は製品やサービスそのものを求めるのではなく、それらの果たす何らかの機能を求めて購入する。その顧客の求める機能を実現する方法が「技術形態」である。機能と技術形態という2つのサブ要素によって、製品やサービスの内容が決定される。

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、その技術は技術革新によって変化していく。このため、低コストで顧客の求める機能を実現する最適な技術を選択することが重要になる。ところが、かつてレビット<sup>\*</sup>が「マーケティング近視眼」で指摘したように、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やすく、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やすくなる。斬新な技術が登場しても導入しようとしなくなるのである。

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グループとして、企業が設定するターゲットである。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、購買方法、求めるサービスの内容など、顧客の層別化はさまざまな視点から行うことができる。

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、共通性を持つ



特定の顧客層に事業を絞り込むことによって、顧客の求めるニーズにも対応しやすく、それに必要なビジネスシステム要素を組合せやすいからでもある。このため、顧客層を絞り込むことでも、新しい事業が創造できる。顧客層の明確化は、事業設計の鍵でもある。

そして、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」も重要である。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。

ベンチャー企業の事業計画をみると、社会的に必要な事業で、需要を獲得できる事業であることを主張しながら、競争企業に対する差異化の方法を考慮していない計画がほとんどである。社会的に必要な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ては事業は成功しない。

## 業務プロセスによる事業の実行

事業概念をもとに、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、販売、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・プロセスの業務、管理システム、コア技術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。他社が模倣しにくい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のなかに潜んでいる。このため、事業概念を実現する業務プロセスのあり方を追求することも、独自のビジネスシステムを形成する。

創造の時代である今日、製品開発や技術開発といったプロダクト・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、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。

## 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。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、組織のも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み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が重要になる。

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、人材の能力を発揮させる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もつ組織は、ビジネスシステムの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が、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。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活用したビジネスシステムの構築も課題である。そして、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。

※レビット (Theodore Levitt) : アメリカのマーケティング学者。「マーケティング近視眼」は、1960年に執筆した古典的名論文。

## 事業の基盤となる資源とケイパビリティ

一般的に資源といわれるものは、資金や人材、設備や建物、情報などである。資源は事業を成立させて、それを円滑に推進させるとともに、ビジネスシステム構築を制約する。資金がなければ、いくら優れた事業を構想しても、実現することはできない。ただ反対に、限られた資源であるからこそ、その範囲で顧客ニーズに結びつける仕組みを造れば独創的なものになる。

それに、外部からは直接見えない資源に、組織のもつ能力がある。優れた製品や技術を生み出す基になっている他社が模倣しにくい能力であるコア・コンピタンスや、さまざまな資源を調和させた総合的な組織能力であるケイパビリティである。特にケイパビリティは、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調和させている能力で、ビジネスシステムを支えている。これらは、競争企業に対して優れた事業を展開できる能力として注目を浴びている。

優れた事業構想が失敗することも、また、優れた人材、資金力に豊富な大企業が中小企業の前に敗退することがある。それには偶発的理由もあるが、顧客ニーズに応えられる組織能力が欠如しているという理由も大きい。ケイパビリティがなければ、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、限られた資源を調和させて、顧客のニーズに対応できるビジネスシステムを機能させる能力が存在するときである。

## 製品・サービスと顧客との情報作用

製品やサービスの特徴は、ビジネスシステムのあり方を大きく規定する。また、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を特徴づける。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。顧客に密着した事業を行うには、市場からの情報収集と提供とが不可欠である。それに、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。

## いかにしてビジネスシステムを構築するか

今までビジネスシステム概念とその要素について検討してきたが、このようなビジネスシステムをどのようにして構築すればよいだろうか。

第1に、顧客を絞り込み、顧客ニーズ最優先の製品や技術を提供する仕組みを追求して行く。それに、自社でできる事業分野を明確にして、その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目指す。

第2に、構築した仕組みが顧客ニーズに対応しているかを絶えず検証しながら、より優れた仕組みを探索していく。今日優れた企業でも、はじめから現在の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、意識的に仕組みの洗練を重ねた結果である。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。顧客ニーズに応える姿勢が、価値を提供できる仕組みを造っていく。

第3に、自社の能力にあった仕組みを構築することである。包装機械メーカーだが、ダイワハイテックスでは内製するのはシュリンク袋であり、機械はすべて外製する。利益を獲得できる領域に資源を集中して、事業の範囲を絞り込みながら、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。

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おきすぎ、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、需要を念頭においた開発であり、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。

### 顧客ニーズの追求が独自のビジネスシステムに

総合商研（加藤優会長）は札幌だけでなく、神奈川県厚木にも工場を構え、全国展開する北海道で最大手の印刷業である。この企業は印刷業といっても、従業員約300名のうち印刷作業そのものの従事者が35名という特異な仕組みで成長してきた。チラシや広告などの商業印刷を開始するものの、消費者吸引の効果をもたない印刷物制作や、バーゲンあさりの消費者に活用されて一般消費者には効果のない広告物に疑問をもつ。

そこで、顧客企業が直面している経営課題や悩みを解決する印刷業のあり方を追求していく。与えられた原稿を紙に印刷するという専門的技術サービスの提供という印刷業からの脱皮を総合商研は目指した。それが、特異な事業を展開する企業の原点となる。

総合スーパーや食品スーパー、ドラッグストアといった顧客店舗の商圈を分析して、消費者属性を把握する。そして、ポイントカードなどの分析も含め、最適な販売促進活動のあり方をデータに基づいて分析して顧客に提案する。顧客から指示された印刷物の制作者としてではなく、消費者に対して価値創造のできる顧客企業としてのあり方を提案するのである。顧客企業とともに消費者獲得を行い、経営上の課題を解決するマーケティングやコンサルティングを中心としたビジネスシステムを形成する。

それは、印刷物を通して顧客が解決しようとする本質的なニーズに注目した事業にたどり着く。顧客が仕入れた商品でチラシを構成するのではなく、消費者分析をもとに商品を選定して、顧客に必要な商品仕入を促してチラシを作成していくという顧客とのパートナー関係による事業を形成している。

そして、顧客個々の企業の経営戦略を理解し、顧客と一体となった活動を行うために、顧客ごとに社内組織を作る。マーケティングや印刷に関連する個々の企業秘密を守るために、社内でも担当者以外には情報に触れることのできないセキュリティ体制を敷く。

印刷業の多くが経営不振のなかで、新しい発想

の印刷業が登場している。われわれは、もう一度顧客を見直し、顧客ニーズの原点に立ち返った事業のあり方を模索しなければならない。それは、必ず新しい事業につながっていく。

### 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、企業は新しい事業の創造を求められている。このとき、製品や技術開発だけにとどまってはならない。顧客の求めるもの、顧客が求めながらも従来は企業が無視してきたニーズを発見し、顧客が本当に求めている価値に注目する。それに応えられるビジネスシステムを新しい発想で形成する。このとき、顧客ニーズの獲得のために、多様な事業要素を自社の能力に合わせて組合せ、独自の仕組みを形成していく。

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。顧客ニーズを原点とするビジネスシステムは、製品開発や事業開発を成功させるとともに、新しい経営を創造する。そして、新たに発見した顧客ニーズに合わせて、事業を変革していくことが独自の事業を形成していくのである。

事業本来の性質を忘れた製品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合わせたビジネスシステム、顧客層の特質に合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合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に結びつくはずである。製品や技術開発競争だけでなく、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。

---

#### profile

---

**小川 正博** おがわまさひろ

東京都商工指導所（東京都庁）を経て、1997年札幌大学経営学部助教授、'99年教授。専門は中小企業経営論。主な著書に『企業の情報行動』（同文館、1993）、『創造する日本企業』（新評論、'96）、『企業のネットワーク革新』（同文館、2000、中小企業研究奨励賞本賞）、『21世紀中小企業論』（共著、有斐閣、'01）、『事業創造のビジネスシステム』（編著、中央経済社、'03）。

---