

博士學位論文審査結果報告書

(2015年12月16日 提出)

- 1 審査委員氏名 佐 竹 隆 幸
- 鳥 邊 晋 司
- 西 岡 正
- 2 提出者氏名 小 川 正 博
- 3 論 題 中小企業のビジネスシステムに関する研究
- 4 論文の要旨

本論文は事業の仕組という視点から、中小企業の多様な事業の創造可能性について解明したものである。1980年代中期以降の経済のグローバル化や情報技術の発展などの環境変化、そして顧客価値の多様化などによって、中小企業には製品や技術だけではなく、事業そのもののイノベーションが求められている。ビジネスモデルは事業の解明だけでなく、事業デザインのツールとしても活用できる。本論文は、その課題に応える意図のもとにビジネスシステムという用語で中小企業の事業の仕組について検討している。

原材料・情報・知識・能力などの資源を顧客価値に変換して、対価を獲得するための構造的な事業の仕組を本論文ではビジネスシステムと称している。それは事業概念をもとに業務プロセス、組織、資源、製品・サービス、顧客との情報作用、そしてこれらの要素を結びつけるケイパビリティ(組織能力)の7つの要素からなるシステムである。製品や技術だけではなく、サービスや知識、提供方法などあらゆる手段を組み合わせる顧客価値を創造するのが事業の仕組である。本論文では、事業の仕組が有効に機能すると顧客などステークホルダーと企業との独自の関係が形成できるとしている。

事業の仕組について、今日ではビジネスモデルという用語が広く用いられている。しかしその概念は必ずしも明確ではない。多用されているもののその定義さえ曖昧なまま使用されていることが少なくない。ビジネスモデル概念は情報技術を活用した多様な事業の特質を説明する概念として登場したが、収益獲得の方法を軸に新しい事業や既存の事業の特質の解明に拡張されて用いられている。

どのようにして誰から収益を獲得するのか、業務の内製・外製、分業化の方法、情報の流れやものの流れなどに注目して事業のフレームワークを解明することにビジネスモデル

は主眼を置いている。そして成功した事業のフレームワークに注目してそれをモデル化し、仕組をパターン化する傾向が強い。しかし一方で次のような課題がある。顧客価値は業務プロセスを中核にして形成されるが、顧客価値創造のために個々の業務をどのような方法で行い、関連する業務や活動などどのように結び付けて全体最適を図るかについての関心は薄い。また既存の事業についての特質の解明には活用されるが、新しい事業を創造するときのツールにはなりにくい。

顧客価値は業務の構造やプロセスによって創造される。その中に顧客を獲得するための仕組、Porter, M.E.が指摘する競争優位性形成のための仕組が潜んでいる。ただ業務プロセスはそれを担う組織活動、それらを成立させる資源、そして製品やサービス、環境との情報作用など関連する仕組の要素と結びついて形成されるものである。そこで本論文では要素のシステムが事業の仕組であるという立場をとっている。システム概念を活用することで、たとえ個々の資源が優れていなくとも相補的関係性によって優れた機能を発揮する事業の仕組を説明できる。それは中小企業でも優れた顧客価値を創造できる可能性を検討できるというのが筆者の視点である。また仕組の特徴を記述するだけでなく、仕組を構成する一般的な要素やその下位要素であるパラメータのレベルまで検討できないと具体的な仕組の解明や事業の設計には役立たないとして、事業の仕組を構成する要素の解明に注目するところに本論文の特徴がある。

本論文の構成は以下のとおりである。

- 序章 事業の仕組の解明視座
- 第1章 先行研究の検討
- 第2章 ビジネスシステムのモデル
- 第3章 ものづくりのパラダイムと業務プロセス
- 第4章 ビジネスシステムを運営する組織
- 第5章 ビジネスシステムの基盤としての資源
- 第6章 ビジネスシステムと事業の進化
- 終章 変革と創造に向けた事業の仕組と課題

序章ではまず、技術的発想による製品価値創造の限界、製品と事業の複雑化、模倣しにくい事業の必要性、仕組による事業イノベーションの有効性という今日の経営環境から事業の仕組の必要性を提示し、仕組が今日の企業経営の課題であることについて提起している。次に今日広く用いられるビジネスモデルに代表される事業の仕組理論の持つ特質とその課題や限界について概略を検討し、検討するビジネスシステムに求められる要件を提示して検討課題を示している。そのうえで従来の事業の仕組理論に代わって本論文で検討するビジネスシステムの定義とその特質について概観し、最後に論文全体の構成について示している。

第 1 章では、事業の仕組に関連する先行研究について検討している。まず事業の仕組について注目を集める契機となったビジネスモデルブームについて取り上げ、そこから登場してきたビジネスモデル概念、事業システムやビジネスシステムなどの名称で取り上げられる事業の仕組に関する研究成果について、文献研究により取り上げてその特徴や課題について検討している。本章では、ネットビジネスにおける顧客価値創造の仕組、模倣が困難な業務プロセスの構築こそが事業の課題であったことを指摘している。

事業の仕組モデルの名称は異なっているが、その解明の視点に大差はない業績もあるが、本章ではビジネスモデルの名称でモデル化している研究とその他の名称でモデル化している研究との 2 つに分けて検討している。

前者では、Slywotzky(1997・2002)、Hamel(2000)、Afuah(2004・2014)、安室(2007)、藤本他(2001)、Chesbrough(2003・2006)、Johnson(2008)、Osterwalder(2010)を取り上げている。それらは利益の獲得方法を重視する一方で、収支をもたらす業務プロセスや活動への注目が低い研究が多く、それぞれが注目する項目の提示はあるものの仕組の要素解明が不十分であると指摘している。

後者では、Heskett(2003)、嶋口(2004)、浅羽・新田(2004)、加護野(1999・2006)、加護野・井上(2004)、井上(2006)、小川(1996)のモデルを取り上げている。そこでは事業環境がダイナミックに変化し、製品やサービスそのものではなく事業の仕組全体での顧客価値の提供が必要だという視点から事業の仕組を解明している。しかし顧客価値を創造する業務オペレーションをどのように把握するかの解明が不十分であると指摘している。

さらにこれら先行研究では仕組の構成要素の具体性、同様な事業での仕組による差別化の解明性、仕組の進化といった側面から検証すると、それぞれ長短があることを指摘している。そして事業の仕組モデルにはその構成要素の提示、業務オペレーションや組織への注目の必要性、資源や能力への注目、事業を推進する駆動因子、さらに仕組の進化を説明するモデルが必要だと提示し、検討するビジネスシステムの課題であるとしている。

第 2 章では、本論文で提案するビジネスシステムのフレームワークが提示されている。まず事業の捉え方を先行研究から導出し、次にビジネスシステムの役割が明瞭な事例について取り上げ、本論文で解明するビジネスモデルのイメージを明らかにしている。この事例を踏まえてビジネスシステム・モデルの考え方や構成する 7 つの要素、要素に係るパラメータの考え方について提示している。ビジネスシステムの主要素で、仕組構築の土台になる事業概念についても、本章でその要素やパラメータを含めて説明している。事業概念は Abell(1980)の顧客機能、技術、顧客層に、独自価値創出の方法を加えた 4 つのサブ要素で構成される。さらに業務機能が制約される加工サービス業としての下請中小企業のビジネスシステムについても、事例を交えながらビジネスシステムが有効であることを提示している。

第 3 章では、ビジネスシステムのメカニズムの中核になる業務プロセスについて取り上げている。まず 19 世紀後半のアメリカにおける互換性部品生産以降のものづくりパラダイムの変遷について概観している。そこから顧客個々にカスタム化した製品を提供するマス・カスタマイゼーションの進展、オープンなモジュールによる生産方法などの背景から多様化する顧客価値をスピーディに低コストで提供する業務プロセスの構築が不可欠であると指摘している。そして業務プロセスによる独自の事業の仕組の事例について検討したのち、業務分野とバリューチェーンやコア・プロセスに沿って業務プロセスの要素について検討し、次にコア技術と独自能力の役割、業務プロセス創造の視点について検討している。最後に業務プロセスのサブ要素と業務を多様化させるパラメータの例を提示している。

第 4 章では、組織の役割がビジネスシステムにとって重要だとして、ビジネスシステムを運営するための組織要素について解明している。ビジネスモデルをはじめ多くの事業の仕組論では外部企業との分業という外部組織活用を重視するものの、業務プロセスと一体で機能する組織を考慮しないことが多く、事業遂行の主体としての組織については関心が薄い。しかし業務と組織とは不可分の関係にあり、組織構造や組織形態、組織の情報処理、組織としてのエネルギー発揮の方法などが、事業の仕組を左右するとして組織行動論の領域にまで言及している。

まず組織の役割の重要性について指摘し、次に組織の基本が分業化にあることを提示している。また分業化の考え方と分業の調整方法などを示すことによって、組織の基本的な要素について分析している。次に事業における組織の役割に関する事例を提示し、ビジネスシステムを構成する組織要素を抽出している。さらに組織構造と組織形態、組織活動を有効にする情報処理、組織のエネルギー発揮の要素について検討し、最後に組織のサブ要素とそのパラメータ例について提示している。

第 5 章では、ビジネスシステムを制約し、また基盤になる資源の検討を行っている。保有・利用できる資源によってビジネスシステムのあり方は異なってくる。構想するビジネスシステムにとって必要な資源が存在せず、また調達できなければ他の資源や他の要素で補うことになる。また企業ごとに活用できる資源は異なるため、同じ顧客価値を提供するにしてもビジネスシステムは企業ごとに異質になるとしている。

まず戦略論、とりわけ資源ベース視角から資源について取り上げ、資源の基本的な考え方を検討している。次に技術資源を生かした事業の事例について提示し、ビジネスシステムに必要な資源要素を抽出し、それらから構成する資源の特質について検討している。

今日、資源は有形なものだけでなく、無形な資源そして組織能力が重視されている。本章ではさまざまな要素を効果的に結び付けてビジネスシステムにまとめ上げる能力という視点から、ビジネスシステムの主要要素でもあるケイパビリティについても検討している。

さらに模倣しにくい資源とは何か、また外部資源の活用や課題、そして競争力のある資源の育成についても検討している。

第 6 章では、ビジネスシステムの進化について検討している。事業の仕組は静態的なものではなく、顧客価値の変化や競合状況といった環境などの外部要因の変化、活用する資源の変化や新しい技術の採用など内部要因の変化などによって動的に変容し進化する。これらの要因の不均衡を調和させようとする作用及び顧客価値の変容がビジネスシステム進化の主な要因になっていく。

まず企業の成長モデルについて文献研究し、企業の成長には環境変化に応じて事業を洗練することが不可欠であることについて指摘している。次に製品ライフサイクルの導入期と成熟期にビジネスシステムの確立がとりわけ求められること、その際、顧客価値、製品特質や業界慣行という外的要因、企業の内的要因の 3 つがビジネスシステム形成に作用していることを提示している。また 3 つの要因のいずれかが変容すると、新たな相補的關係を構築するための作用がビジネスシステムを進化させるとしている。最後に受動的な進化ではなく、積極的な変革であるビジネスシステムのイノベーションについて検討している。

終章では、ビジネスシステムの意義や残された課題について整理している。以上分析してきた内容を踏まえ、製造業における新事業創造において、ビジネスシステムの分析枠組を活用することができるとしている。ただ事業の仕組は複雑であり、流通業やサービス業などにはそのまま適用できないことはもちろん、製造業でも多様な業種によって独特の重要な要素が存在するので、ビジネスシステムはまだ課題が多いとしている。

5 論文の評価

中小企業研究の領域は多岐にわたるが、中小企業存立論、中でも存立条件論や存立形態論、さらには下請制にまつわる議論などが研究の中心である。そのなかにあって本論文は中小企業の経営領域、とりわけ経営戦略領域に属する研究である。

経営戦略論では事業環境を分析し、競争優位を發揮できる戦略ポジションを設定して、持続的な競争優位を形成する Porter, M.E.の競争戦略論が中心であった。しかし市場が分散化・拡散化するなかで、特定の市場セグメントの占有や維持が難しいだけでなく、市場の変化が激しいためポジショニングが有効ではなくなっている。それに中小企業の事業の多くで参入障壁が低く、戦略ポジションの維持はさらに難しい。こうした動的な市場環境のなかでは、戦略も動的でなければならず、競争はどのような手を打つかの争いになっている。そして他社と差別化された顧客価値の提供、一方で模倣困難な事業が必要になっている。このため独自の製品や技術だけではなく、独自の顧客価値を事業全体で創造する事業の仕組が注目されることになる。競争戦略の構成要素として製品と市場だけではなく、業務プロセスさらに組織や資源、ケイパビリティ、環境との情報作用、そして製品やサー

ビスからなるトータルな事業の仕組みその一翼を担う。

まず本論文の第1の意義であるが、ビジネスシステムの活用によってイノベーション概念を拡張したことにある。これまで企業のイノベーションの多くは製品や技術を対象に行われてきた。中小企業経営や中小企業政策でも、新規な製品や技術の開発が課題になり、その実現のためにさまざまな支援が行われている。大企業体制支持論といわれるシュムペーター＝ガルブレイス仮説があるようにイノベーションはもっぱら大企業、あるいは中堅企業、比較的規模が大きい中小企業が行使しうるとされてきた。さらにはプロセスイノベーション、プロダクトイノベーションがイノベーションといわれるように、イノベーションの中核はものづくりたる製造業が中心であり、商業、サービス業といった分野は対象外とされてきた。しかし実際には、新たな製品や技術が開発されても、それが市場に投入され需要を獲得して企業の収益に大きく寄与したり、企業を変革することは稀である。技術志向で顧客本位の開発ではなかったり、マーケティングが不十分であったり、などさまざまな理由が存在する。こうした流れに変化が見られたのは、1999(平成 11)年の中小企業基本法の改定であり、そこで策定された政策が「経営革新」である。第二創業ともいわれる経営革新たるビジネスイノベーションであるが、「経営革新」という概念は従来のプロセスイノベーション、プロダクトイノベーションに加え、ブランドのイノベーション、組織のイノベーション、資源のイノベーションを加えた概念である。こうして企業単独での開発のほか、人材育成、信用力創造、異質な企業との連携や産学連携による開発支援まで、中小企業施策が展開されることとなった。製品や技術だけで顧客価値を形成することが難しく、サービスや情報、提供方法などを含めた顧客価値を事業の仕組全体で提供するという体制ができていないことも大きな理由にあげられる。顧客本位で顧客の求める価値ある製品や技術を提供するには、同時にそれを効果的にそして効率的に実効する事業の仕組が必要である。それには製品や技術のイノベーションだけではなく、事業自体のイノベーションが必要であり、事業の仕組のイノベーションが不可欠になっている。こうした状況に対応しうる概念こそ本論文で取り上げられているビジネスシステム概念である。

本論文の第2の意義であるが、ビジネスモデル概念の弱点を補填する概念としてビジネスシステム概念が活用されている点にある。今日の中小企業を取り巻く事業環境の中で、事業の仕組を検討する意義が高まっている。ただし一般には事業の仕組というとビジネスモデル論が盛んである。しかしさまざまな論者がビジネスモデルについて言及するものの、何かの局面だけをとりえてビジネスモデルが適正でないとか、ビジネスモデルを考慮していないといった議論が行われている。それは中小企業政策運営における新規事業の審査などでもみられる風景である。しかしビジネスモデルとはどのような要素で事業モデルを構成するのか、また優れたビジネスモデルをいかにデザインし実行するかとなると、そのためのツールが用意されていない。そして構成要素が提示されないためにビジネスモデルの具体像を描こうとすると恣意的にならざるを得ない。本論文では、このような事業の仕組

論の状況にあつて、事業の仕組の構成要素を提示してこれら要素の相互補完的な関係性によって仕組ができることについて分析している。一般的な製造業のもとで、資源をベースにしながら業務の方法やそれを支える組織などの主要素、その下位のサブ要素、さらにそれを多様化させるパラメータを本論文では階層的に提示している。これら組合せによって多様な事業の仕組を構築できることを示している。このとき業務プロセスをはじめとする細部が、特徴的な仕組構築に重要な役割をもつことを指摘している。こうした要素からなるシステムと仕組をモデル化することによって、たとえ優れた資源が揃わなくとも、劣った資源や同業者と同じような資源であっても、相補的關係性によって大企業の事業をも凌ぐような仕組を構築できる可能性を示している。一般に資源が相対的に劣る中小企業といわれるが、大企業が困難な事業を構築したり、中小企業の事業が成長していくのは、資源個々の価値ではなく、限られた資源を基礎に業務プロセスや組織を構成して最も効果的・効率的に顧客価値を創造するための斬新な事業概念を実現する仕組があるからであると指摘している。以上のようにビジネスモデル概念を補填・修正する形でビジネスシステムを提示している。

このように本論文の意義を認めながらも、筆者の研究成果にはいくつかの課題が指摘できる。まず提示するビジネスシステムが複雑なことである。構成要素がなければ事業の仕組の分析、とりわけ事業の設計に活用するとき恣意的にならざるを得ないと主張は理解できる。しかし主要素の段階はともかくとしてサブ要素の段階になると多岐にわたる。多岐になるほど事業デザインは複雑になってしまう。事業の仕組は解りやすい要素の段階にとどめると恣意的にならざるを得ず、より具体的になっていくと活用が難しいというパラドックスがある。筆者はそれを段階的に示すことで解決しようとしているが、それで十分活用には足るかは疑問が残る。またビジネスシステムという呼称である。事業の仕組についてはビジネスモデルのほか、事業システムなどの呼称がある。仕組にシステムとしての重要性を求めるにしても、ビジネスモデルと差別化する概念としてビジネスシステムという概念を提示した点についてはより詳細な見解が求められる。

加えて中小企業研究という視点からの課題が残されている。もともと中小企業論という学問分野は経済政策論から生まれた分野であり、国民経済学的な立場からなる中小企業問題性論が中心であった。異質多元的な主体とされる中小企業は、大企業との格差が起因した大企業との支配従属関係、原子的競争といわれる中小企業の過小過多性といった中小企業問題が存在し、中小企業経営の前提にはこうした諸点からの脱却が求められる。中小経営の課題からの回帰をベースとして確立されたのがいわゆる中小企業経営論である。中小企業研究の流れに踏襲する必要はないもののこうした中小企業の規模に由来した問題点の解消に向けてのビジネスシステムの活用についても触れるべきであったとも考えられる。

以上のように、本論文にはいくつかの課題はあるものの、筆者の東京都商工指導所(東京

都労働経済局)における調査研究や経営指導の研究職としての経験、札幌大学や現在の勤務先である大阪商業大学における研究、そして本論文にも提示されている豊富な中堅・中小企業経営の調査研究に基礎をおいたものであることは評価できる。こうした分析の基盤には長年にわたる中小企業診断士としての社会貢献がある。全国に2万人といわれる中小企業診断士のリーダー的存在である筆者の中小企業診断士としての役割が大いに発揮された業績といえよう。筆者の研究の関心は企業群としての中小企業よりも、個々の中小企業に、とりわけ自律的な競争力を持った中小企業経営の創造にある。中小企業の資源は脆弱といっても異質で多元的である。固着性のある資源が企業ごとに異なった群として存在しており、斬新な事業概念でその異質な資源を創発させて、独自の顧客価値を創出できる。それによって異質な顧客価値を中小企業が競い合えば、活力ある企業社会が登場すると同時に、収益性の高い経営が可能であるとの志向がある。

衰退に向かっているともいえる日本の中小企業が復活するには、何よりも創造性に富む中小企業の登場が不可欠である。本論文はそうした新しい事業のあり方に研究成果が活用できる可能性を持つ意欲的な研究であり、今後の日本の活力ある中小企業創造にも貢献できる研究である。中小企業の経営領域を対象にする研究は少なく、本論文は独自の研究であり、筆者研究のさらなる発展を期待したい。

6 判定

本論文の貢献および所定の試験の成績を考慮して、本論文の提出者が博士（経営学）の学位を授与されるのに十分な資格をもつものと判定する。