

論文要旨

中小企業のビジネスシステムに関する研究

小川正博

本論文は事業の仕組みという視点から、中小企業に有効な事業の在り方を検討する。提示する事業の仕組みを「ビジネスシステム」として主に中小企業を題材に検討し、そのモデルの特質と構成要素の特質、そして事業の仕組みの進化やイノベーションなどの検討を通じて多様な事業の可能性を探る。事業の仕組みの考え方や全体像、その一般的な要素や要素のなかで事業を多様にするパラメータについても検討する。

価値観の多様化や激しい競争環境のなかで、顧客が求める価値を創造するための事業の仕組みや、競争優位を形成するための事業の仕組みが必要になっている。また社会には多様な資源が存在し、それを新たに結合させることで新しい事業が創造できる。ただ「ビジネスモデル」や「事業システム」などの従来の発想では、顧客価値の提供や競争優位な事業の仕組みの解明、そして事業創造のデザイン用具として十分とはいえない。

事業の仕組みとして一般には、ビジネスモデルという言葉が使用される。ただビジネスモデルは情報技術を活用した多様な事業の特質を説明しようとしたのであり、その傾向は現在でも同様で、グーグルやアップルのような新しい事業の特質や、旧来の事業との違いを説明するものとして用いられることが多い。その後の情報技術の中核にしないビジネスモデル論でも、一般に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、仕組みをパターン化する傾向が強い(Slywotzky,2002; 安室,2007; Osterwalder,2010; 根来,2012)。他方で、従来から存在してきた製造業や卸・小売業などの事業の仕組みの課題解明や事業デザイン、イノベーションのツールを志向しているとはいえない。

またビジネスモデルは「金儲けの仕組み」の解明という視点が強く(Afuah,2004)、どのようにして誰から売上を獲得するかという課金方法、また業務を内部で行うか、外部とどのように分業化を図るかという業務の内外製、などの事項に注目することが多い(Slywotzky,2002; 安室,2007)。それは事業に関係する組織間のものや情報、資金の動きに注目して事業の枠組みやパターン化を行う。それは事業を単純に俯瞰するツールであるという考えにまで発展する(板橋,2010)。

しかし他方で同様なビジネスモデルのなかで、競争力のある企業と劣る企業との間での事業の仕組みの違いを解明しにくい。同じビジネスモデルの企業がどのようにして他社と差別化して運営するかはその関心外になってしまう。それにユニークなビジネスモデルでもまた優れたビジネスモデルでも、単純な要素でモデル化できるのであれば比較的模倣しやすい。しかし実際には優れた企業と同様のビジネスモデルを構築しても、それだけで顧客価値を創造できる優れた企業に変貌できるわけではない。

顧客価値を創造するための業務方法や、競争企業との差別化のための業務方法、人の能力発揮の方法、限られた資源や能力の活用に応じた独自の事業の方法、そして構成する業務の相互関連性といった側面にビジネスモデルは注目しない。ビジネスモデルは顧客からの収益獲得方法を中心に事業の仕組みの解明を主眼にし、顧客価値の創造や提供の結果として利益を獲得しようとする視点が一般に希薄である。

事業の仕組みで重要なのは、事業概念を基に限られた資源を活用して、業務をどのような方法で行うことで、どのような顧客価値を創造するかという構造やプロセスであり、そのなかに顧客を獲得するための仕組み、競争優位形成のための仕組みが潜んでいる。その解明こそが重要であるとの立場を本論文はとる。このとき仕組みの特徴を記述するだけでなく、仕組み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、仕組みの解明や事業の設計には役立たない。

既存事業の例示的な解明だけでなく、新たに事業をデザインするとき、仕組みを構成する要素がなくては検討しにくい。事業の仕組みは事例の解明よりも、新たな事業創造に活用できるツールでもあるべきではないか。

原材料や情報、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みを本論文ではビジネスシステムと呼ぶ。それは事業概念をもとに業務プロセスや組織、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つの要素による相互補完的なシステムとモデル化した。それぞれの主要素はさらにいくつかのサブ要素と、要素を仕組みとして実現するパラメータというレイヤ構造で構成する。企業はこれらサブ要素やパラメータを相補的に組合せて、トータルに形成される仕組みによって顧客価値を創造する。

システムは要素の相補的な集合体で、その結びつきによって個々の要素にはない機能を全体として発揮する。このため資源などの要素すべてが優れたものでなくとも、ビジネスシステムは優れた顧客価値も創出でき、中小企業が大企業をしのぐ事業を創出できる可能性を検討することができる。顧客を絞り込んで製品だけでなく、サービスや知識、提供方法などを組み合わせる顧客価値を創造するのが事業の仕組みである。それが支持されると、企業と顧客との独自の関係が形成できる。

本論文の構成は以下のようになる。

第1章では事業の仕組みについての先行研究を検討する。事業の仕組みに注目させる契機にもなったビジネスモデルのブームを取り上げ、そこから登場してきたビジネスモデル概念、さらに事業システムやビジネスシステムなどのその他の名称で取り上げられる事業の仕組みの研究成果について、その内容を取り上げてその特徴や課題をみていく。それら先行研究の成果と課題を探って、顧客価値を実現し、競争企業に対して差別化できる事業の仕組みの解明や、設計に活用できるビジネスシステムに求められる仕組みを探る。

第2章では本論文が提案するビジネスシステムのモデルを提示する。はじめに事業のとらえ方を先行研究から学び、次いで解明するビジネスシステムのイメージを明らかにするため、事業の仕組みの役割が明瞭な事例を取り上げる。この事例を踏まえてビジネスシステムのモデルの考え方や構成する要素、パラメータの考え方について提示する。ビジネスシステムの要素で、フレームワークのもとになる事業概念についてはこの第2章で提示する。

第 3 章から第 5 章まではビジネスシステムの主要素別に、それぞれの要素の役割、さらにそのサブ要素やパラメータについて解明する。

まず第 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を取り上げる。今日求められている業務プロセスを概観し、コア・プロセスに沿ってその要素についてみていく。顧客価値の創出と競争優位性を実現するために、多様な業務プロセスの可能性を検討する。

第 4 章で扱うのはビジネスシステムを運営するための組織である。一般にビジネスモデルでは外部企業との分業といった視点でしか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の在り方については関心が薄い。しかし業務プロセス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はビジネスシステムの機能を左右する。事業の仕組みを遂行する組織の役割がビジネスシステムにとって重要であることをみる。

第 5 章ではビジネスシステムの基盤になる資源について考察する。保有や利用できる資源によってビジネスシステムの在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か、想定した仕組みが構築できないかである。企業ごとに活用できる資源の束は異なるため、ビジネスシステムは企業ごとに異質になる。また今日、有形なものだけでなく、無形な資源、そしてケイパビリティ(組織能力)が重視されている。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ケイパビリティをみていく。

第 6 章ではビジネスシステムの進化について検討する。ビジネスシステム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情報技術の採用など内部要因の変化などによってダイナミックに変容し進化する。これらの要因の不均衡を調和させようとする力と、顧客価値の変容がビジネスシステム進化の要因になっていく。ビジネスシステムを変化させる外部の変化要因と、企業内部の変化要因とに分けながら進化をもたらす要因を解明し、また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みていく。

終章はビジネスシステムの意義と要素について整理し、本研究のまとめである。

これら各章では主要要素の解明のために、またその要素がビジネスシステムにとって有効であることを検証するためにそれぞれ事例を詳しく提示する。事例はビジネスシステム要素を抽出するために、あるいは要素のパラメータとして作用する因子などを取り上げる研究データとしての側面と、ビジネスシステム要素の組み合わせによって、それぞれの要素が特徴を発揮している例証としての側面とを持たせている。