

業種・業態発想から業型思考への転換を

(株) 需要開発研究所
代表 野邊 牧

はじめに

本題に入る前に、私が読者の皆さんになにをお伝えしようとしているかをお話しておきたい。

私は30代の初めから60代半ばの今日に至るまで、仕事を通じて多数の欧米の企業人との交流を続けてきた。私はそのような経験の中で、優れた米国の企業人には、その言動の根底に明確な行動原則と普遍的な論理があることに気がついた。そこから私は、「考える」という営みには、それを支える「考え方」が必要なのだということを識り、「考える」ということは、頭の中に入力された「情報・知識」が、頭脳の中の「思考回路」によって「主体的情報」に合成・加工され、会話、文字・数値、映像といった媒体によって「出力」される工程をいうのだと理解するようになった。

従って私は、他人の会話や論議、書物や映像を見聞きする時には、それを一つの「考え（見解）」や「情報・知識」として受け取る場合と、その論理を支えている「考え方」を自分の新しい考えを組み立てるための「思考回路」として受け入れる場合と、二つの吸収方法をとる。

私はこのような考え方について、この拙論を通じて「ビジネス・モデル」という主題に潜む「思考回路」と、それを自分自身の業務として応用頂くための「構想技術」を読者の皆さんに提供したいと思っている。従って「ビジネス・モデル」に関する知識や情報、あるいは私の見解を紹介することは、拙論の目的ではないことを理解しておいて頂きたい。

次になぜこのような論題を選んだかであるが、この特集の主題は「食市場への挑戦とマーケティングの再構築」となっている。当然私も、その枠組みの中で“収益本位の市場戦略のあり方”とか“戦闘的なマーケティングの企画技術”といった論点で原稿を書いてもよかったですけど、これまでの経験で、慣習や感性や模倣に基づく「考え」に依存して仕事を処理している食品企業の部門参謀が、いまさら戦略工学的な思考回路や戦略策定の技術に興味をもつはずもないと考えて、通信・情報技術（IT）分野の関心を集めている「ビジネス・モデル」を探り上げ、より多くの経営参謀に向けて、企業の仕組の変革についてその意味を紹介することに切り替えたのである。

「情報」という経営資源を事業活動の中にどう生かすかは、企業にとって最大の関心事であり、「ビジネス・モデル」に興味をもつ方も多数いるはずだから、論題としては時宜を得ているように思う。ただ折角のビジネス・モデルも、ビジネス特許として権利化されるようになってから、駆け出しのインターネット業者や一攫千金を夢見るベンチャー企業の金儲けのネタになり下がり、風潮的なブームで終わりそうにも見える。しかしこの米国生まれの「事業構想回路」には、企業のありよう、成り立ちを考え直し、企業価値、事業編成、戦略設計、業務構築の方向を示す画期的な“決め手”が隠されている。

この拙論のもう一つの目的は、その鍵を私なりの解釈を加えて提示することにある。そこから市場戦略、マーケティング戦略という事業活動に対する新しい着眼を探り出して頂けることを期待したい。

1. 事業概念の陳腐化

● 伝統的な企業言語の陳腐化

「ビジネス・モデル（以下BMと略）」という言葉は、主に情報技術（IT）分野に登場してきた新しい事業の構成や取引の仕方、収益形成の仕組を説明するのに使われる。とくに電子的な情報網を駆使する事業の仕組や技術が権利化の対象となってから、高い関心を集めている。

インターネットを使って買い物をし、取引をし、情報を探索し、映像・音響分野のサービスを利用してみると、BMの先端性と画期性に驚嘆させられる。このような事業モデルの登場が、私たちの仕事や生活の営みを根底から変えるであろうことは間違いないし、大歓迎という他ない。

最近は、IT事業やインターネット分野に限らず、新しい企業活動を表現する現代語としても幅広く使われるようになった。東京都の都営バスが企業広告を掲載して走るのも、ユニクロが衣類の他に野菜や食品を売り始めたのも、100円ショッピングの展開も、すべてBMだという。

このような新鮮で画期的な動きを、それに相応しい言葉で表現することは、私も大いに賛成なのだが、単なる一時的な風潮や一過性の流行を説明するだけで終わらせるのは勿体ない。

なぜなら私は、BMの登場は、これまでの企業経営の基本思想をなしてきた事業の考え方、業種・業態といった発想、あるいは部門・組織といった伝統的な枠組みに代わる、あるいはそれを打破する未来的な概念だととらえているからである。

いま目前に進行しつつある新しい事業展開や、将来に誕生するであろう新規事業を想像すると、その変化と変質を、旧来の業種・業態という概念と、その上に構築してきた組織・部門という枠組みから想定することは、不可能といってよい。

伝統的な思考回路と言語を使うことは、経営の変革、事業の転換、新規事業の創造と開発を阻害する要因になる。新しい発想を入れるには、新しい革袋が必要である。私には、BMという枠組みがその新しい器を示唆しているように思われる。

● 業種・業態発想の陳腐化

あなたの会社もあなた自身も、自社の事業や経営内容を伝えようとする時には、必ず「業種・業態」によって概要を相手に伝えようとするはずである。印刷物やホームページの会社案内には、それが必須事項として記載されているに違いない。

そもそもこうした業種・業態といった事業分類は、「第一次・第二次・第三次産業」という産業分類から生まれたものである。このような産業構造の概念が生まれたのは、17世紀末にウィリアム・ペティ（英国の経済学者）が著した「政治算術」の理論が嚆矢とされ、後に同じく英国の経済学者、コーリン・クラークが1940年に発表した「経済進歩の諸条件」の中で、ペティの理論を今日の産業分類体系に完成したとされる。ペティ＝クラークのモデルとも言われる。

今日われわれが依拠している業種分類という考えは、この中世の遺物のような思想の上に継ぎ足し長屋的に広がってきたものなのである。情報・技術という資源概念もなく、サービスを売買する産業も未発達、ICやデジタル設備も、コンピュータもインターネットも存在しなかった旧世代の定則でしかないので、国家の産業分類基準も、経済学者や経済の専門家の論理も、経済誌の企業紹介や新聞の株式欄もすべて、この理屈を借りて産業構造と企業活動をとらえようとしている。

だが大半の企業は、従来の狭い業種領域を越えて他領域にまたがる多角的な事業を展開している。一方で、従来の大まかな業種の中で細かく分化された専門領域に特化して事業を営んでいる企業もある。例えば米国のGE（ジェネラル・エレクトリック）社は、重電機や電気製品の比重を狭め、プラスティック部門にも進出し、同社の金融事業であるGEキャピタルは、GE全体の利益の4割を稼ぎ出している。もはや電気機器の製造業でもなく、社名すら意味を失っているのである。

あなたの企業も、製造業や食品企業といった硬直的な領域から脱け出ているに違いない。死語化した表現や思想を使って自社の事業を説明することはできないはずである。現在と未来の事業を包みこめる新たな革袋が必要なはずである。

● 部門・組織発想の陳腐化

もう一つ私たちの事業に対する新しい着眼や創造を妨げているものに、「組織」「部門」というしがらみがある。

企業の組織名称や職務分掌規定などを見ていると、その基準になっているのが仕事の種類・職種、商品・事業、地域や取引先、管掌業務や部門などであることが読み取れる。だがここには、前項で指摘した「業種・業態」の思考が色濃く、いや前面に露呈しており、構成も名称も古道具屋の店頭を見るような並び方になっている。

また「組織図」を見ると、一見それは上記の業務体系を示しているようで、実は社内の上下関係、支配秩序、主流と亜流、あるいは人事的な序列や身分関係を示すことを主目的にしているものが多く、徳川幕府の仕組と大差ない。恐らく多くの企業にとって組織や部門というのは、知らず知らずに硬直的な制度と静態的な業務を知らしめるための手段になってしまっていたのであろう。

本来組織とは、企業が達成すべき「成果」、その成果を実現するために投入される「資源」、成果を達成するために資源を編成・投下する「戦略機能」を明らかにした上で、それぞれに必要とされる「業務単位」と「業務系統」を設定し、その両方を組み合わせて編成・配置すべきものだと思うのだが、そのような臨戦態勢の仕組になっている組織は見たことがない。

組織が古めかしい「業種・業態」の枠組みの中で編成され、その配置がタテ社会的な秩序や序列を軸に編成されているとしたら、ここに自由で創造的な思考が生まれてくるはずもなく、変化に対して戦略的かつ創造的に対処できる人物が育つことも期待できない。業種・業態、組織・部門というしがらみの中からは、新たな収益機会は生まれてこないということを肝に銘じておくことだ。

時代の先端を行く新進企業やベンチャー企業の自由と弾力の風土、欧米の先進企業に見る収益開発型の体制を取りこんで、機動的な「オペレーション・モデル（OM=戦略編制）」とでもいべき柔構造型の有機体を模索すべき時期に来ているのではなかろうか。

2. 前提となる思考回路

● 三つの思考方法

“BM”という言葉は、企業活動の新しい仕組や構造を表現し説明する簡便語として定着しつつある。問題は、この言葉を構成している「ビジネス」と「モデル」という二つの単語が完全に日常語化しているために、皆がその意味を分かっているような気になっているところにある。

とかく日本語以上に“国語化”した外来語やカタカナ言葉は、言葉の意味や定義を知らなくても、たびたび聞いたり話したりしているうちに、なんとなく分かったような気になり、それを口にすることで時代の先端にいるような気分にもなるせいで、漠然としたイメージやフィーリングなどを伝える重宝な言い回しとして乱用される。

BMという言葉も、軽い話題に使う分にはあいまいな理解でも差し支えないのだが、ここから自社や自部門の事業の構造から仕事の中身までも把握し直そうと構えるのなら、それが本質的に意味するところを的確に理解しておく必要がある。

なにより大切なことは、BMという言葉が、経済現象や風潮を説明するための時流表現ではなく、企業のありよう、事業活動の成り立ちをとらえるための新しい概念であるということを認識することが不可欠になる。

そこでこの今日的な概念を理解して頂くために、言葉の解釈とともに、それを支える三つの考え方をまず説明しておこう。その第一が対象を模式化してとらえる「モデル思考」、第二が事象の全容を統合的な体系としてとらえる「システム思考」、第三が部分を最小因子に分解してとらえる「デジタル思考」である。

以下にそれぞれの言葉の意味と原義、そしてそれとBMとの関連などを説明してみようと思うのだが、システムという言葉が経営やコンピュータの仕組を説明するのに、またデジタルという単語が電子機器の呼称として頻繁に使われているから、その意味はおおむね理解している積もりだ、などという先入観は捨てて頂かねばならない。

● モデル思考

第一の思考回路に挙げた「モデル」という言葉であるが、この意味を和英辞典で引いて見ると、下記のような説明が列挙されている。

- ◆模型・ひな型 ◆設計図・構造模型
- ◆感覚的に把握しにくい事象を図式化して表す模型や模式図 ◆蝶や粘土などで作った原型 ◆模範・手本・鑑 ◆方式・方法 ◆絵画や衣装の人物モデル

次に英英辞典から、その意味を整理して見ると、以下のようにその原義が説明されている。

- ◆構造的な設計 ◆起伏や三次元物体を示す小型の複製 ◆再生産や復製のための母型になるもの ◆追い求める価値のある人物やものごと ◆数学的な説明によって示される仮説、概念、推論の体系（システム） ◆衣装や絵画のモデル

これを要約すると、第一は抽象的な理論や現象などを公式や模式あるいは図式によって分かりやすく表現すること、第二は立体的な事物や構造を適當な大きさの模型や設計図によって示すこと、第三は事象や行動をるべき姿や理想の形に表すこと、ということになるだろう。

このような解釈からBMの意味を説明するならば、「企業のありようや事業の成り立ち、その価値や存在意義、特異性や独自性を、明確な論理や構図に凝縮し、それを対外的に権利として主張する意志表明」、とでもいうことになろうか。それが、模倣や追随の不可能な、そして侵害を許さない競争的な権利として主張されているという点も大きな特徴といえるだろう。

BMとは、事業の構造と展開の様式を、特異な枠組みとして構築したものであるから、私は、従来の業種・業態・業容という表現に代えて、便宜的にこれを「業型」と呼ぶことにし、論文の表題にもこの言葉を用いた次第である。

表現の適否は別にして、当面の課題は、あなたの企業がどのような業型を取っているかを究明することにある。それが他の模倣・追随を許さない独創的な仕組であると断定できれば、あなたの企業にはBMが備わっていると見てよいだろう。

● システム思考

第二の「システム思考」についても、前項と同様に和英辞典で言葉の意味を探して見る。

- ◆組織・組織網 ◆体系・系統 ◆制度・体制 ◆生物や物質の系、組織・器官
- ◆複合的な機械装置、系 ◆身体・全身
- ◆組織的な方法や手順 ◆統一的な理論・学説 ◆秩序・統一性 ◆目的達成のために組織化された人・機械を含めた手順（電算機関係）

次に英英辞典を引くと、上のような術語の羅列ではなくて、その原義が文章によって説明されている。その代表的なものを要約してみよう。

- ◆互に作用し、依存し合っている要因が構成する統合的な集団 ◆主義・原則、思想、学説などを系統的に集約化した論理 ◆系統的に構成され、確立されたとされる行動様式や作業手順 ◆物ごとを分類し、象徴化し、様式化するのに用いられる方法 ◆陳腐化した組織化集団ないしはそのような社会状態

このような概念は、宇宙や物質、生物の組織や器官、社会構成や秩序、流通や通信などの有機的な仕組を説明するのに用いられる。

自らの企業活動をこうしたシステムとして認識することは、自分より上位にある「統合体=地球・国家／需要・市場／産業・業界／競合企業／事業・部門」の中に、「部分体=自社・事業／部門・組織・業務／商品」を位置づけ、自身を“地動説的”にとらえるということを意味する。

自社の業型を構築するには、こうしたシステム思考を借りて、企業の存続や収益といった成果と、需要・市場、事業・商品、供給と取引、組織・部門・業務がどう関わっているかを構図としてとらえることが前提となる。

身近な例でいえば、自社商品を需要・購買・利用、流通・売場、競合・関連商品という全体の中に位置づけて、その容量・容器、価値・価格・取引方法を検討し直すことも、また組織や部門が経営目的（成果）に対してシステムを構成しているか否かを見直すこともその応用であるといえる。

● デジタル思考

最後に「デジタル思考」について、和英辞典からその意味を引いてみる。まず上に前者の名詞形である「ディジット」の、その下に「デジタル」についての説明を掲げておく。

- ◆手の指・足の指 ◆指幅（約3／4インチ） ◆位取り記数法において数を示すのに用いられる数字（十進法の0～9の中の1、二進法における0と1など）
- ◆指の、指状の ◆数字で表示される計数型の（温度計や計器など）

次に英英辞典で“digit”と“digital”を引くと、上の説明以外に次のように解説されている。

- ◆十進法以外の数字表記において数値を示すのに組み合わされる記号
- ◆多様な単位を用いた数値計算方式
- ◆図形ではなく数字によって情報を示す自動式の装置や手段

デジタルという言葉は、それに対応するアナログとともに用いられるので、現代語辞典などには、

- ◆アナログ；図形的な情報の表示（針式時計）
- ◆デジタル；数字による情報の表示（数表時計）

そして煙を使って情報を伝える場合にその量で状況を報せる方式が前者、発煙回数で状況を報せる方式が後者と分かりやすい解釈が示されている。

アナログ・デジタルを単純に情報形成の方式と考えれば、前者は“感覚”によって受発信される図形化情報、後者は数的な“論理”によって形成・認識される数値化情報ということもできる。両者の違いは、前者はそれ自体で完結しているために、それ以上には分解不可能、後者は普遍的な最小の素子から成り立つてるので、それを分解して別の情報に合成することも可能、という所にある。

これを業型設計の思考方法に応用すると、業界や企業の慣習的な風土の中で化石化してしまった特異な業種・組織概念、天動説的な発想・知識・言語を捨て、より広域の分野にも通じる普遍的な論理と思考、新しい情報と言語を探し出しなさい、あるいは業界や業種、事業や組織についても、その構成や仕組をより微小な単位の素子にバラして把握し直しなさい、ということになる。

3. 「業型」の模索と設計

● 「業型」の模型図

では「業型」をどのように構築していくかの具体的な方法を提示してみよう。話を分かりやすくするために、一般の製造業の仕組をモデルに使って、業型への着眼と切り口を説明してみる。

次頁の図1は、自社で製品を生産し、それを流通業・小売業を通して消費者に向かって販売している企業の活動を図示したものである。ここには原材料の調達から始まり、それを製品に加工・出荷し、営業活動による受発注に基づいて取引先に商品を流通し、小売店などを通じて購買者に販売するまでの流れが示されている。

企業の事業活動の全容を要約して構図的に図示したという点で、これも「事業モデル」を示したものということになり、また事業の全体とその構成要因を統合的な体系としてとらえたという点で、「事業システム」を示したものということになる。

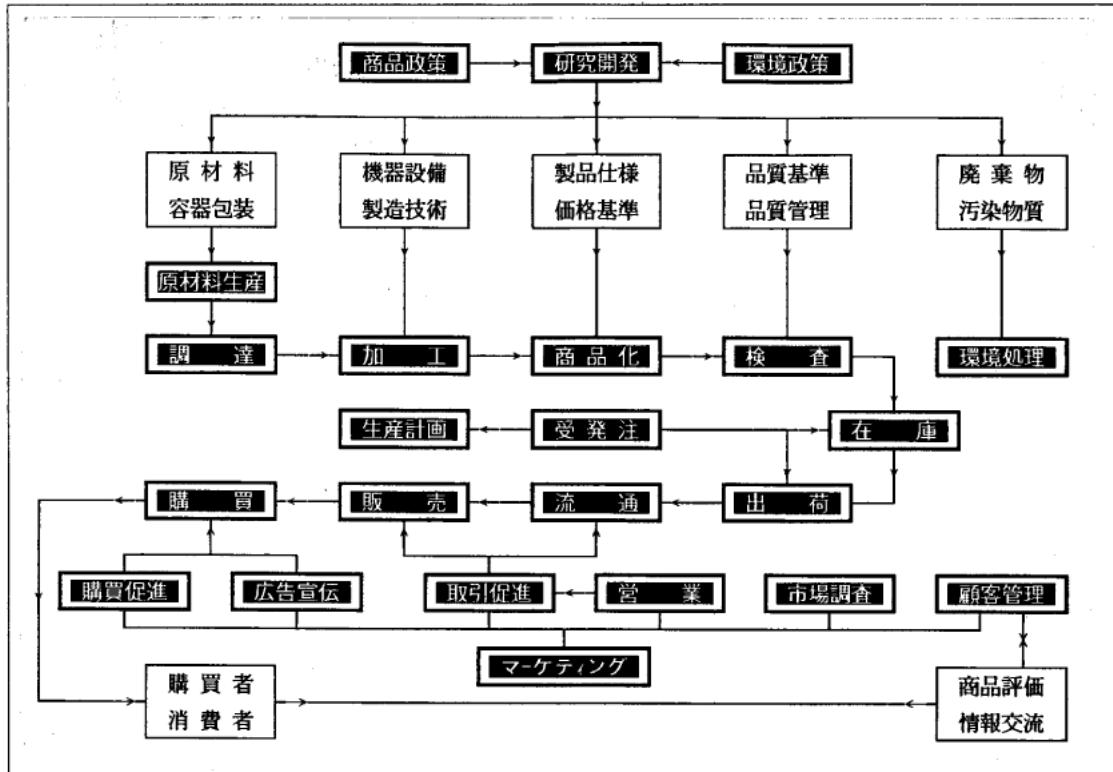
図 자체は、図形的な方法を用いているからアナログ情報であると思われるかも知れないが、構成要因である諸活動は、全ての製造業に共通の言語を使っているという点で普遍性を備えており、またこれらの言語をサービス業や金融業、原料生産業、さらには非営利事業体にも適用できるより一般的な共通言語に置き替えさえすれば、全ての社会的な事業活動を網羅し得る仕組モデルを組み立てることはさして難しいことではない。

卑近な事例として製造業を取り上げたために、なじみのある言語を使っただけのことであるから、これはデジタル情報によって表現された「デジタル・モデル」ということになる。

自社の「業型」を見極めようとするには、このような一般的な枠組みを用いて、事業の構成と展開のありようを動態的なシステムとして捕捉し、デジタル的な情報によってモデルとして描きだすことが、第一歩ということになる。

組織図や文章的な業務分掌規定ではなく、事業活動そのものから自社の全容を概観することは、自企業の一次的な業型を把握する端緒となる。

図1 製造業の基本的な事業活動モデル



● 事業・業務単位の模型図の設計

上の図は、製造業の一般的な事業の仕組を示しただけのものである。しかもここには、人材・資金・設備・空間・情報といった経営資源の調達と配備、研究・開発、情報処理・形成といった事業活動は含まれていない。紙数の都合でそこまで紹介することができなかったのだが、例えば経営資源については、それが資金であれ人材であれ、調達→投入→育成→稼働→維持→修理→劣化→廃棄といった流路で運用される。それを上と同じような模型図に図示する作業も行わなくてはならない。

自社の業型を検討するには、まずは上の図を参考にして自社の事業構成と活動経路を示す固有の概略図を設計することから始め、それから経営資源、研究開発、情報処理といった業務についての模型図も作成していくのである。

また商品や事業によって、業務の構成が異なっていれば、それぞれに模型図を作成する必要がある。すべての事業、すべての商品ごとに、その全容を俯瞰できるところまで作業を進めていく。

それが完成したら、今度は個別の業務ごとに、これと同じ要領で業務システムを描いていく。原料調達業務ならば、原料の仕様の設定、仕入先の選定基準の設定、調達量の決定、調達価格の設定、仕入先の決定、発注と入庫、品質検査と不良品の返品、代価の清算、原料の保管・管理、倉出しと使用といった作業工程がある。

だが同じ原材料調達業務であっても、自社生産、生産（製造）者からの直接仕入、商社経由、海外輸入と方法は多様である。どのような原材料を、誰からどのような仕組で調達しているかは、それ自体が業型を決める主要要因であるから、詳細にその構成と経路を明らかにしておく必要がある。

ここで度々模型図という言葉を使っているが、必ずしも全てを図式化する必要はない。言語的な体系で業務の構成を示してもよい。要は事業の構造や業務の流れを俯瞰できればよいのである。

このようにして事業・商品別、業務別に模型図なり体系図を固めていくにつれ、自社の事業モデルとシステムが明らかになってくるはずである。

● 業務単位別の業型の把握

事業活動の構成と流れが明らかにならなければ、次は各活動の中身をより詳細な業務単位に分解していくことになる。下の表1は、前掲・図1で示した事業活動を、それを構成する業務群に細分化して図示したものである。

すべての業務を網羅できてはいないだろうが、自社の主要活動の概要を体系的に細分化していくときの参考事例としてご覧頂くとよい。

ただし、ここに掲げた業務単位は、単位といつても依然として大きな業務の幹を示すものであり、それぞれの業務はさらに細かな業務群から構成されているので、業務モデルとして完成させるためにはそれを最小単位にまで細分化した枝から葉にいたるまでの実務群で埋めていく必要がある。

またここには、図1に掲げられた業務活動しか示されていないから、経営領域、戦略領域、人材・資金・設備などの経営資源領域についても、これと同様の体系図を作っていくかなくてはならない。

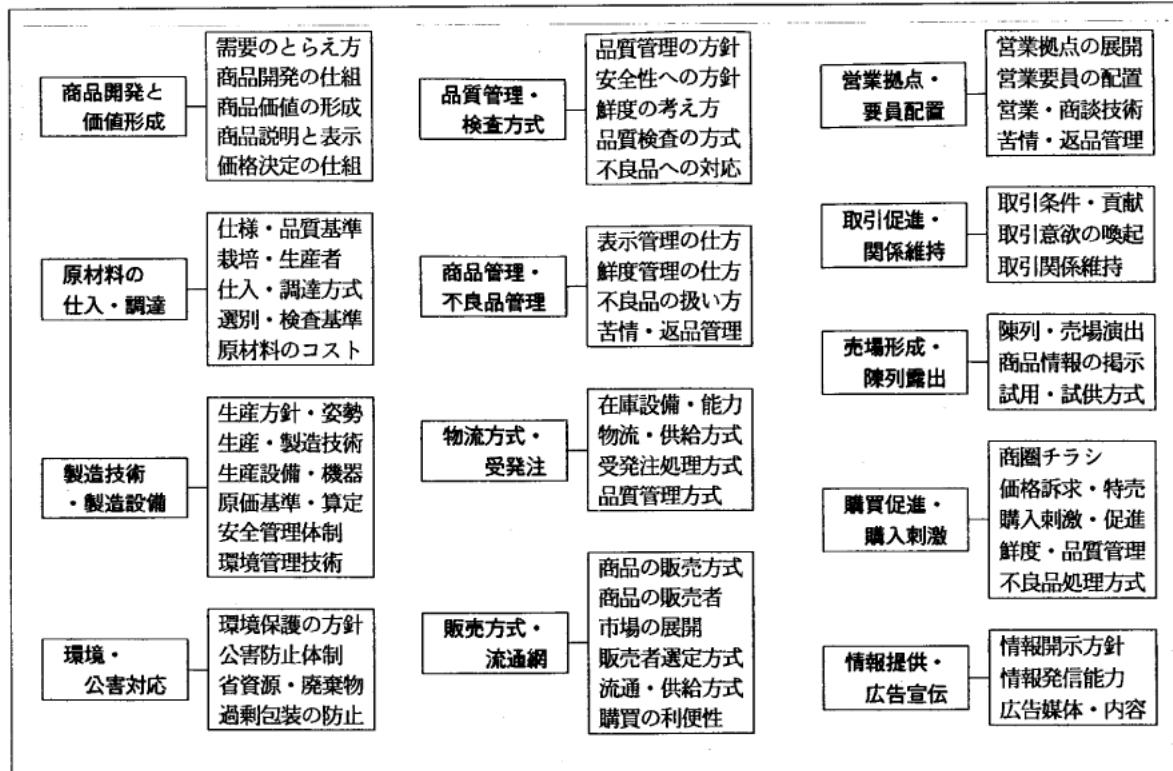
一つ一つの事業活動ごとに、それを構成する単位業務を拾い上げ、それらを作業の流れや優先度

によって体系的に列挙していくうちに、組織図や業務分掌規定などではつかめなかった「業務モデル」、あるいはそれぞれの業務のもつ戦略的な機能が分かってくるはずである。

この作業で留意すべきことは、2章に提示したシステム思考、デジタル思考に基づいて業務モデルを設計していくということである。常に業務の全容が把握できるように流路や体系図の形でシステムを図示するように努めることが第一の基本、第二は業務内容や行動を示す表現に、社内固有の特殊言語や言い回しを極力排除するように心がけることである。

デジタル性を備えた普遍的な共通言語を用いなければ、業務を代表するモデルは構築できないということと、モデルだからこそ他業務への応用と転換、あるいは外部との対比が可能なのだということを十分に意識しておくことである。つまりあなたは、業界や業種、一企業の領域を越えて、どの企業体にも応用可能な普遍性の高い「業務システム・モデル」を設計しようとしているのだということを忘れてはならない。

表1 事業活動の体系と業務の仕組



4. 企業価値の再開発

● 「業型」と「業型力」の開発

すべての作業が終わると、自企業の事業活動と業務の全容を示す「システム・モデル」が完成する。だがこの段階では一般的なモデルが出来あがったに過ぎないから、ここから他社の追随・模倣を許さない、本当の意味での「業型力」の分析に入ることになる。

下の表2に、その作業用の大まかな書式を示してみた。表・左が上記の事業体系と各事業ごとの業務群を列挙する欄、右上欄に業型上の優位性、収益効果、競合力などの評価項目が列挙してある。つまり左欄の事業・業務ごとに、上欄の項目に沿って該当事項を記入していく訳である。

最初の「業型力分析」では競合他社や一般企業との比較で、欠ける・劣る点、優れている点、自社に固有の特異・独自な点を記述する。次の「収益力分析」では、事業・業務がもたらす収益とその効率性を、そして「競合力分析」は、それぞれの先端性とその持続可能な期間などを記す。最後に、それらが特許や実用新案などを取得している（できる）か否かを評価・記述する。

こうして業型力が把握できたら、次は劣位・欠落部分の補強、優位性・独自性、競合力の確立のための対応を検討する段階に入る。そこに他社の模倣と追随を許さない、高い収益力と競合力を兼ね備えた業型のあり方と、それを構築する戦略の構成が描き出されることになる。

● 「なに屋」×「なに型」の企業価値

この作業が完成に近づくにつれて、あなたは自社の事業のありようと成り立ちを改めて理解するようになり、業種・業態、組織や部門で慣習的にとらえていた企業像とは別の、ビジネスとしての「システム・モデル」を発見するであろう。

業種や業態によって、食品企業・外食産業（食べ物屋）だの、製鉄・金属（鉄屋、金もの屋）だのといった「なに屋」を唱えるよりも、例えば技術を軸に先端技術型、研究開発型、専門特化型、外部委託型だとか、情報を軸にネットワーク型、デジタル基盤型だとか、収益性を軸に高収益型・高効率型だとか、市場を軸に高配当型、時価総額指向型だとか、顧客を軸に大衆（富裕層）指向型、低・高価格指向型、自然派重視・環境重視型だとか、といった「なに型」に属するかを言う方が、重要な意味をもつようになっている。

それが「業型＝ビジネス・モデル」という新しい企業価値なのである。これまで私たちが企業の“属性”として重視してきた「社名・屋号」「業種・業態」「創業・所在地」「資本金・年商・利益」「従業員数・保有資産」「組織・部門」といった事項は、積極的な意味を失いつつある。

「どれ位大きい団体」で「なに屋」を営んでいるかだけではなく、「誰もやらない」ことを商いのネタに、誰も真似できない「やり型」で「キレイに稼ぐ」ことも成功の評価基準になりつつある。だから私は、「業型」という概念が、新しい企業の価値と収益機会を探る手掛かりをわれわれに示唆していると主張するのである。

表2. 業型モデルによる業型力の分析