

21世紀型 事業システム

神戸大学 経営学部教授
加護野 忠男氏



はじめに

ビジネスの世界では、大きな革命が深く静かに進んでいる。それは、事業システムの革命である。1990年代から21世紀にかけての時代は、事業システムの革命の時代だといえるのかもしれない。この革命はどのような論理によって進められているのだろうか。

そのためには、まず事業システムとは何かということから議論を始めなければならない。

2種類の競争

ビジネスの世界は競争の世界である。この競争には2種類のものがある。

1つは、商品の競争である。商品の競争は華々しく、目立つことが多い。1つのヒット商品で会社が変わることさえある。だから人々の目は、商品の競争に向けられがちである。しかし、商品の競争は1つの宿命を持っている。競争優位が長続きしないことである。商品は簡単に真似ができるからである。競争会社がより良い商品を開発したり、同じ機能を持つより安い商品が出現したりするからである。

もう1つは、あまり目立たない競争である。顧客に価値を届けるための能力や仕組みづくりの競争である。このような能力や仕組みを、事業システムという。事業システムとは、企業内外の取引の仕組み、ロジスティクス(物流・生産システム)、それらを支える情報システムなどを組み合わせたものである。このような事業システムをうまく機能させようとする、一定の能力が必要である。また、事業システムを上手に作り出すことができれば、能力の蓄積や拡大も起こる。それだけではない。事業システムをうまく機能させるには、企業の文化や精神も必要である。このようにして、事業システムをもとに、企業の独自能力やコア・コンピタンスが作られていくのである。

他社の事業システムを真似ることは難しい。まず、商品と違って、リバース・エンジニアリングも難しい。また、仮りに競争相手の事業システムがどのようなものであるかがわかって、それを支える能力や精神を作るには時間がかかる。会社の中で培われた伝統や文化を考えれば、事業システムを作り変えるのは容易なことではないのである。

さらに、事業システムは1つのシステムだから、部分的に真似てもうまく機能しない。トータルに真似ることが必要だが、それは実に難しいのである。だから、事業システムの優位は長く続くのである。

事実、さまざまな産業でトップ企業としての地位を長年にわたって堅持してきた企業の多くは、ビジネス・システムの競争で勝ってきた。松下電器、トヨタ自動車、



表1 製品の競争と事業システムの競争

製品の競争	事業システムの競争
華々しい成功	地味な成功
模倣が簡単	模倣が難しい
競争優位の持続期間が短い	持続期間が長い
短期で構築できる	作るのに時間がかかる

資生堂、ヤマハ、ワコールなどがその例である。日本だけではない。アメリカでも、コカコーラ、ゼロックスなどは、個々の商品ではなく、ビジネス・システムの優位で勝ち続けてきた企業である。

揺らぐシステム優位

かつて事業システムの優位で勝ち続けてきた企業のいくつかは、業績の不振に悩んでいる。かつては圧倒的な競争優位の源泉であった事業システムが威力を発揮しなくなってきたのである。事業システムの競争優位は長続きするが、永遠のものではないのである。世の中が変化するとともに、古い事業システムでは、顧客に十分な価値を届けることができなくなる。事業システムを変えなにかぎり、新商品の開発を繰り返しても、収穫遞減になってしまうのである。

他方では、新しい事業システムを構築して伸びている企業がある。テレビゲームの任天堂、ビデオ・レンタル・チェーンのCCC(カルチュア・コンピニエンス・クラブ)、紳士服の青山、仏壇のはせがわ、和服のやまと、宅急便のヤマト運輸、建築資材のトステムなどである。コンビニエンス・ストアも新しいビジネス・システムである。日本だけではない。ヤング衣料のベネトン、流通のウォールマート、化粧品のボディーショップ等々、欧米でも新しいビジネス・システムを創造して健闘している企業が現れている。

これらの企業のいくつかは、いわゆる成熟産業に位置している。それにもかかわらず、企業としては伸びている。その秘密は、事業システムにある。これらの企業は、

これまでになかったような新しい事業システムを作って、顧客に価値を届けることに成功している。個々の商品ではなく、仕組みで勝ちはじめた企業であるといつてよい。

かつて事業システムで優位を発揮していた企業が首を傾げ、それに代わって、新しい事業システムを構築した企業が台頭してきている。このような状況は、事業システムの大きな変革期が来ているということを暗示している。このような変化の原動力は多様であるが、その中で最も重要なのは、情報技術の発展である。

変わりつつある設計思想

新しい事業システムを詳しく見てみると、いくつかの



新しい設計思想が現れつつあることが分かる。これまでビジネスの世界を支配してきた論理は「規模の経済」という論理であった。規模が大きくなることによって得られるさまざまな利益を「規模の経済」という。メーカーは、より大量の生産ができるように、また、流通チェーンは店舗と店舗数の拡大を目指してきた。そのために、できるだけ多くの活動を自社でコントロールするような統合的な仕組みが作られてきた。

もちろん、この規模の経済という論理の重要性がまったく消え去るわけではない。新しい事業システムの中にも、規模の経済をうまく利用しているものがある。しかし、同時に、新しい設計思想が現れつつあることも確かである。

この新しい設計思想は、つぎの3つにまとめることができる。

その第一は、「範囲の経済」である。いくつかの事業をうまく組み合わせることによって、単一の事業では実現できないようなさまざまなメリットを実現しようとする論理である。ある範囲の異なった事業を組み合わせる持つことによる経済的な効果である。組み合わせの妙ともいえるかもしれない。

もう1つは、「速度の経済」である。仕事のスピードを上げることによって出てくるさまざまなメリットを生かそうとする論理である。

第三は、情報を機軸とした「外部化の経済」つまり外力の利用である。

この3つについて考えることにしよう。この3つの論理は、ともに情報という経営資源の本質と深くかかっている。

「範囲の経済」がもたらす効果

「規模の経済」は、同質な事業を拡大することによって、最もうまく実現できる。これに対して、範囲の経済は、異質な事業を組み合わせることによって出てくる効果である。この効果は、情報と分かちがたく結びついている。それは、経営資源の3つの性質から出てくる。

情報という資源は、ヒト、モノ、カネ、という経営資源とは異なる特性をいくつか持っているが、そのうちの3つが、「範囲の経済」と結びついている。

まず第一に、情報という経営資源は、毎日毎日の経営活動を行っておれば、自然に蓄積されるという性質を持っている。このような性質を情報の「自然蓄積性」という。仕事をしているうちに経験や熟練が蓄積されるし、顧客と接触しておれば、顧客についてのさまざまな情報が蓄積される。このように、情報という経営資源は、仕事の中から自然に蓄積されていく。その蓄積のコストは、すでに仕事のコストに含まれており、蓄積にあまりお金が

かからないのである。

もう1つは、何度も使えるという性質である。情報は何度使ってもなくならないし、同じものを何度も売ることができる。カネやヒト、モノはそうではない。しかし、ある分野で培った経験や熟練をほかで使っても、あるいは他人に販売しても、もとの熟練や経験がなくなるわけではない。ある商品の販売で蓄積した顧客情報を別の仕事で使っても、顧客情報は減るわけではない。ある事業で培ったブランドや企業イメージを他の分野で使っても、それらがなくなるわけではない。このような性質を多重利用可能性という。

この2つの性質を組み合わせると、範囲の経済をうまく利用したビジネス・システムを設計することができる。

例えば、ビデオ・レンタルをフランチャイズ展開しているCCC(カルチャ・コンビニエンス・クラブ)は、ビデオの回転率を管理するために、顧客がどのようなビデオを借りているかという情報を蓄積しはじめた。この情報は、ビデオレンタル事業を行っておれば、自然に蓄積される情報である。CCCは、この情報が、他の事業でも使えることに気づいた。顧客が何に関心を持っているかが手に取るようにわかるからである。この情報をもとに、CCCはぴあと提携し、ビデオレンタル店でチケットの販売を開始した。また、ADMSというダイレクト・マーケティングの会社を設立し、ビデオレンタル店と軸にした販売促進の実験を行っている。

情報という資源が持っている第三の性質は、同質的な情報をいくら集めても価値はまったく増えないという点である。違う情報を手に入れることによって、価値が増える可能性がある。違う情報を組み合わせることによって、より正確な判断、的確な判断を行うことができるようになる。情報は、違いに価値があるといえるのである。違うビジネスをうまく組み合わせることによって、異なる情報を手にいれ、そこから価値を創造することができる。

以上で述べた情報の3つの性質から、「範囲の経済」と

いう経済効果が生み出される。例えば、丸井はクレジット販売で培った与信管理のノウハウや顧客情報を利用して、キャッシング・サービスに進出した。上の3つの性質のうち、第一と第二の性質を利用して、範囲の経済を実現しようとしたものである。また、キャッシング・サービスだけを行っている企業と比べると、顧客がどのような商品を購入しているかがわかるために、顧客の信用をより正確に判断することができる。これは、異なる情報を持つことから得られる価値であり、「組み合わせの経済」の第三のメリットを利用した事業の仕組みである。同じように、丸井はマーチャンダイズに関しても、他の小売店よりも優位に立つことができる。クレジットでの物販を行っているために、顧客の購買歴という情報を持っているからである。

「スピードの経済」がもたらす効果

情報を利用することによって、物事をなすとげるスピ



ードを速くすることができる。情報があれば、商品の回転を速くすることができる。その結果、いくつかのメリットが出てくる。これが「スピードの経済」である。「スピードの経済」は、スピードを上げることによってもたらされるさまざまなメリットからなる。

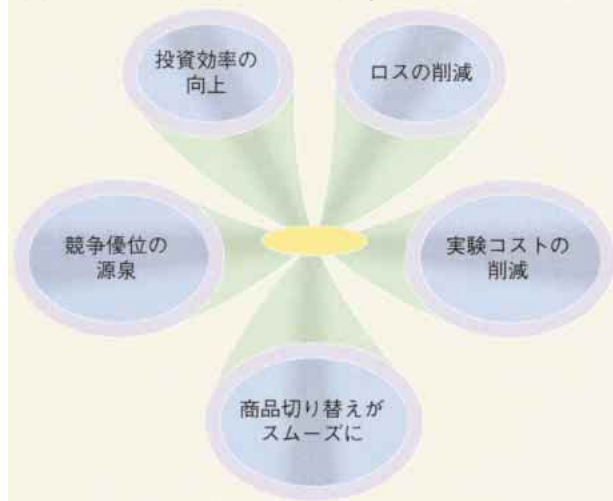
競争優位の源泉

その第一は、仕事のスピードそのものが競争優位の源泉となり、顧客を引きつけることができるというメリットである。トステムは、ディーラーの情報端末から注文があれば、翌日に商品を現場まで納入できるという体制を整えた。これは、納期に追われ、しかも混乱に満ちた現場で作業をしている工務店と、そこに商品を供給しなければならない販売代理店にとってはかけがえのないメリットである。この仕組みによって、代理店はそれまで大量に保有していた在庫経費を圧縮することができるからである。

投資効率の向上

スピードがもたらす第二のメリットは、情報を利用す

図1 スピードの経済がもたらす効果



ることによって、在庫回転率を上昇させ、投資効率を高めることができるという効果である。投下資本利益率(利益/投資)は、売上高利益率(利益/売上高)と回転率(売上高/投資)の積である。

情報を利用することによって、この回転率を上げることができる。厳しい競争の中で、売上高利益率を改善することによって投資効率を高めることは難しいが、回転率を改善することは比較的容易である。投資、とくに在庫投資を減らすことができれば、回転率を上げることができる。そのためには、何が売れ筋であるかについての情報が必要である。情報を持たずに、在庫を圧縮すると、機会損失が発生し、売上も減少してしまう。しかし、売れ筋の商品についての情報があれば、売上を減らすことなく、在庫の圧縮ができるのである。

このような仕組みで成り立っているのは、コンビニエンス・ストアである。高頻度の配送を通じて、少ない在庫で売れ筋商品を回転させることによって、効率を高めることができる。アメリカのウォールマートも、高回転の仕組みを作ることによって効率を高めることに成功している。

大阪の堺にあるファルマは、パソコンとオフコンを使った情報システムを通じて零細な薬品小売店の商品回転



を高め、零細薬局の経営の効率化を実現した。小売店は、陳列棚以外に在庫を持たないようにし、小売店が発注した商品を単品バラで配送することによって、商品回転率を高めるようにしたのである。商品の発注と、売れ筋商品の情報交換のために、情報システムが構築されたのである。ファルマ加盟店の在庫回転率(売上/在庫)は、一般薬局の約5倍である。売上高粗利益率(粗利益/売上高)は平均の約80%と低いが、それでも在庫投資に対する粗利益の比率(粗利益/在庫)は約4倍にまで改善されている。売れ筋情報の利用によって、少ない在庫でより大きな売上が可能になったからである。

ロスの削減

「スピードの経済」の第三の効果は、スピードを上げることによって、ロスを少なくできるという効果である。発注 - 生産 - 配送 - 販売サイクルのスピードを上げることによって、売れ残りのロスを少なくできる。高頻度で商品を回転する仕組みを作ることによって、このロスを減らすことができる。ロス大きさは、回転中の商品の量に比例する。高回転を実現するような生産・配送システムを作ることによって、このロスの削減が可能になる。なま物やファッション商品などでは、このロスの削減は重要な意味を持っている。

イタリアのベネトンは、完成品を後から染めるという後染め技術を利用することによって、ファッション商品の在庫補充を短期間(7日から2週間)で行うことができるシステムを確立した。それによって、販売店は少ない在庫で販売ができ、ロスを減らすことができるようになった。ロスの削減によって、低価格でファッション衣料の販売ができるようになったのである。東京のアイドルも、ファッション商品で商品補充サイクル時間を短縮し、ファッション商品固有のリスクにともなうロスの削減に成功している。

実験コストの削減

この第三の効果から、もう1つの重要な効果が出てくる。それは、実験コストの削減である。現在のように目

まぐるしく変化する市場環境のもとでは、あらかじめ狙いをすましてヒット商品を作ることは難しい。実験の中からうまくいったのがヒット商品だという発想が必要である。ロスを少なくできる仕組みがあれば、この実験コストを小さくでき、その結果より多くの実験を行うことができる。ヒット商品が生まれ出される可能性も高くなる。これが第四の効果である。

コンビニエンス・ストア・チェーンのセブンイレブンは、高い商品回転率を武器に効率を上げているが、いくつかの食品メーカーは、ここを実験台にして、若者向けの新商品を開発している。回転が速く、サイクル時間が短いために、実験コストを下げるができるからであろう。食品業界では、このようにして開発された商品に対して「セブンイレブン商品」という名称すら現れている。

商品切り替えがスムーズに

第五の効果は、商品切り替えがスムーズになることである。商品の切り替えの障害物になるのは、流通在庫である。新商品の発売によって、旧製品が陳腐化し、その価格が急速に低下するからである。流通在庫の圧縮によって商品の回転速度を上げることができれば、商品の切り替えも容易になる。

商品のライフサイクルが短いとき、商品の切り替えのサイクルが短いときには、高回転による流通在庫の圧縮は、さらに重要な意味を持つ。なぜなら、回転スピード



を上げることによって、市場の急速な立ち上がりの段階で生じる機会損失を減らすことができるからである。回転スピードが遅いために、初期では大きな機会損失が出てしまい、準備が整ったときには、すでにライフサイクルが終わりかけているという例も増えている。スピードが速ければ、このような失敗を避けることができる。

外部化と企業間連結による効果

新しいビジネス・システムの多くは、他の企業の能力を有効に使っているという特徴がある。何から何まで自分達で行うのではなく、ある種の活動のアウトソーシングが行われている。例えば、センサーメーカーのキーエンスは生産を外部の独立メーカーに委託している。同じように、任天堂もハードの機器の生産を外部に委託し、ソフトの供給に関しても、自社だけでなく、外部のソフト開発会社の力も使っている。セブンイレブンも、コンピュータ・システムの運用、配送に関して、外部の力を使っている。ウォールマートは、一部の商品の在庫管理をメーカーに委ねている。外力を利用することによって、自社の経営資源を特化させ、その有効利用を図ることができる。また、外力を利用することによって、競争原理を取り込み、企業の固定費を下げることができるというメリットもある。

事業システムの再構築

それでは、すでに事業システムを確立した企業は、どのようにしてシステムの革新に取り組んでいるのか。その基本は、顧客にどのような価値を提供するかについてのはっきりとした思想(コンセプト)を作ることである。新しいビジネス・システムを創造した企業の多くは、顧客にどのような価値を提供するかについてはっきりとした考えを持っている。例えば、任天堂は、「これまでになかった感動や喜びを与えること」を機軸にシステムを作っている。CCCは「借りたいビデオがいつでも借りられる」という価値を大切にしている。コンビニエンス・ストアは文字どおり「便利さ」を売っている。

コンセプトを作るための王道はない。顧客と同じ高さの目線に立って、顧客が何を求めているか、それを実現するには何が必要かを考え、それを実現する方法を見つけるために知恵を使わなければならない。それをもとに新しい仕組みが作られる。

第二は、ビジネス・システムを作り変える難しさを認識し、それをうまく回避する方法を考えることである。既存のビジネス・システムを作り変えるのは難しい。

既存の事業の仕組みを変えるのを難しくしているのは、さまざまなしがらみである。このしがらみの中で、しかも戦いながら事業システムを変えるのは容易ではない。特に、日本のように長期にわたる企業間の関係を重視するところでは、このしがらみも大きく、重くなりがちである。

このような難しさを回避するためにいくつかの企業が利用している方法がある。それは、新しい事業単位を作り、そこで実験を繰り返しながら、新しいビジネス・システムを創造するというやり方である。例えば、ワコール、資生堂、プラス、ワールドなどが「アンチ 」「隠れ 」「という形で、新しい事業システムの構築に取り組んでいる。「本業の真っ直中での新規事業開発」だといえるかもしれない。