



新しい事業システムの設計思想と情報の有効利用

加護野, 忠男

(Citation)

国民経済雑誌, 192(6):19-33

(Issue Date)

2005-12

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056039>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056039>



新しい事業システムの設計思想と情報の有効利用

加 護 野 忠 男

小論では、新しい事業システムの二つの設計思想を明らかにする。第1は、異なるビジネスを組み合わせることによって情報の有効利用を図る組み合わせの経済であり、もう1つは、情報を用いて仕事や商品開発のスピードアップを図る速度の経済である。この二つの経済を実現するには、情報の有効利用が不可欠である。小論では、情報から価値を生み出すための価値創造サイクルに注目し、事業システム設計の鍵を明らかにする。

キーワード 事業システム、速度の経済、組み合わせの経済、価値創造サイクル

1 は じ め に

1980年代から21世紀にかけて新しい事業の仕組みが数多く生み出され、事業システムの革命とも呼ぶべき現象が起こっている。小論では、このような革命がなぜ起こっているのか、その事業システムをうまく機能させるには何が必要かを、情報を切り口に考えることにしよう。

事業システムとは

事業システムとは、ある企業が他の企業と協働して、顧客に価値を届けるための仕組みである。さまざまな産業で多様な仕組みが生み出されてきた。アメリカの清涼飲料企業は原液メーカーとボトラーからなる商品製造供給のシステムを作っていた。同じくアメリカの自動車メーカーは自動車の販売とアフターサービスを行うためのディーラーシステムをつくった。これらの事業システムは、アメリカ以外の地域でも用いられている。日本の家電業界は、独特の系列販売店システムが作られ、マレーシアや台湾に移植されている。日本の自動車会社は、販売に関しては米国のディーラーシステムを利用したが、部品の調達に関して独自の系列システムを生み出した。

事業システムの理解と説明の手がかりとなるのは、情報というキーワードである。小論で

取り上げた企業の多くは、時間と情報を武器に戦っている。そのなかでも理論的にとくに重要な意味をもっているのは、情報である。後にくわしく述べるように、時間を有効に利用するには情報が必要不可欠である。時間というキーワードの背後にも、情報が見えかくれするのである。時間よりもさらに本質的な意味をもっているのが情報である。ここでは、情報がビジネスにとってどのような意味をもっているかを深く考えることによって、新しいビジネス・システムの設計思想を明らかにしよう。事業システム作りの最も難しい問題は、協働のための利益とリスクの分配の仕組みである。1980年代に成長したコンビニエンスストアは、これまでのスーパーマーケットとは異なった事業システムを生み出した。ビデオレンタルでも、引越しサービスでも新しい事業システムが生み出された。90年代に入ると、インターネットを用いた新しい事業システムが生み出された。これらの事業システムは、伝統的な事業システムとは異なった設計思想をもっている（加護野（1999）加護野・井上（2002））。

2 新しい設計思想

これまでの事業システムの基本的な設計思想となっていたのは、「規模の経済」であった。事業の規模を大きくす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。これからも、「規模の経済」は重要な意味を持ち続けるであろう。銀行や自動車の業界では、「規模の経済」をめざして、合併や戦略的提携が行われている。

しかし、新しい事業システムをつくり上げた企業の多くで基本的な設計思想となっているのは規模の経済ではない。それにかわる新しい論理が用いられている。

その第一は、「組み合わせの経済¹⁾」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。組み合わせによって得られる経済的な効果なので、「組み合わせの妙ともいえるかもしれない。

もう一つは、「速度の経済²⁾」である。仕事のスピード、商品の回転速度をあげることによってで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。

この二つの論理は、ともに情報という経営資源の本質と深くかかわっている。

3 組み合わせの経済

「規模の経済」は、同質的な事業を拡大することによって、もっとうまく実現できる。これに対して、「組み合わせの経済」は、異質な事業を組み合わせることによって出てくる経済効果である。この経済効果は、情報という経営資源と分かちがたく結びついている。それは、情動的経営資源に固有の三つの性質から出てくる。情報という資源は、ヒト、モノ、カ

ネ、という他の経営資源とは異なる特性をいくつかもっているが、そのうちの三つが、「組み合わせの経済」と結びついている。

自然蓄積性

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もっている。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、仕事のなか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。

多重利用可能性

もう一つは、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。たとえば、100万円しかない預金を一回使えばなくなってしまうし、二回使えば詐欺になってしまう。あるモノを他人に与えれば、そのモノはなくなってしまう。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つかっても減るわけではない。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。

この二つの性質を組み合わせると、「組み合わせの経済」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。

たとえば、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。顧客が何に関心をもっているかが手に取るようにわかるからである。ゴルフ入門のビデオを借りた人は何に関心をもっているか、ユーミンの CD を 10 枚借りている人はだれのファンなのか、がわかるのである。この情報をもとに、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・マーケティングの子会社を設立し、ビデオレンタル店を軸にした販売促進の実験を行っている。

同じように、引越会社は、「いつ誰が引っ越しするか」という情報を自然に手に入れることができる。これは、引越を機会に買い替えるモノを売っている会社にとっては喉から手が出るほど欲しい情報である。アート・コーポレーションは、この情報をもとに、商品のカタログ販売に乗り出している。これも、「組み合わせの経済」を利用した新しいビジネス・システムである。

結合価値

情報という資源がもっている第三の性質は、同じ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、情報の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、異なる情報を手に入れ、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三つの性質からも、「組み合わせの経済」が生み出される。たとえば、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。上の三つの性質のうち、第一と第二の性質を利用して「組み合わせの経済」を実現しようとしたものである。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。たとえば、同じようにクレジットとキャッシングで30万円の金額を貸し込んでいる顧客であっても、換金性の低い商品をこまめに買っている顧客は、信用状態にかんして安心できる。しかし、換金性の高い大口商品を単品で買っている顧客には気をつけた方がよいという判断ができる。これは、異なる情報を持つことから得られる価値であり、「組合せの経済」の第三のメリットを利用した事業システムである。組み合わせの経済を利用できる丸井はマーチャンダイズにかんしても、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多重利用できるからである。

4 スピードの経済

情報を利用することによって、物事をなしとげるスピードを速くすることができる。顧客についての情報があれば、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、スピードをあげることによってもたらされる5つのメリットからなる。

スピードによる顧客価値

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（旧東洋サッシ）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。

同じように、アメリカのフェデラル・エクスプレス社は、ハブ・アンド・スポークという仕組みをつくって、アメリカ本土内で翌日配送を実現した。この会社は、品物をさらに速く配送するシステムをつくった。緊急に配送しなければならない品物を、ハブであるメンフィスに置いておくことによって、本土内であれば、さらに短時間で配送できるようにしたのである。RH マイナスの血液、非常に高価なコンピュータ部品などがそのような品物の例である。このような仕組みによって、コンピュータメーカーは、これまで全米各地にあった部品デポを減らし、高価な補修部品の在庫を減らすことができるようになったのである。

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、この回転率をあげることができる。厳しい競争のなかで、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。売上高利益率を二倍にするのにどのような方法があるかを考えてみればよい。これに対して、回転率を二倍にすることは容易である。投資、とくに在庫投資を減らすことができれば、回転率をあげ、投資効率を高めることができる。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。情報をもたずに、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、高回転の仕組みをつく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³⁾は、パソコンとオフコンをつか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もたないようにし、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）は一般薬局の約80％と低いが、それでも在庫投資にたいする粗利益の比率（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。また、花王も情報化投資によって流通在庫を圧縮し、効率化をはかろうとしている。

ロスの削減

「スピードの経済」の第三の効果は、スピードをあげることによって、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あげることによって、売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つくることによって、このロスを減らすことができる。ロスの大きさは、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・配送システムをつくることによって、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もっている。

山梨のシャトレゼは、時々刻々の情報収集と、高頻度の配送を通じて、このロスを減らすことによって、ケーキの販売価格を大幅に引き下げようとしている。

イタリアのベネトン⁵⁾は、後染め技術を確立することによって、ファッション衣料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、子供服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、もう一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つくることは難しい。実験のなか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。ヒット商品が生み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あげているが、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こと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たいして「セブンイレブン商品」という名称すら現れている。

新商品導入コストの削減

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。松下電器は流通在庫の圧縮によって、このような陳腐化の損失の削減につとめている。

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もつ。なぜなら、回転スピードをあげることによって、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でてしまい、準備がととのったときには、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。

5 融 業 化

「組み合わせの経済」と「スピードの経済」。この二つの論理が、「規模の経済」にかわって、最近のビジネス・システム設計の共通の論理となっている。多くの人々に注目されているさまざまな例も、この論理を利用している。トヨタの生販統合システムは、「スピードの経済」を実現しようとしたものである。同じく、青山商事も、「規模の経済」だけでなく、情報を通じて「スピードの経済」を実現しようとした例である。キーエンスも生産財の分野で、「スピードの経済」という論理をうまく使っている。これだけではない。さまざまな新しいビジネス・システムの構築に、この二つの論理が使われている。

このような論理をもとに新しい事業システムがつくられるようになってくると、これからのビジネス社会は大きな構造変化を示すことになるであろう。このような構造変化のなかで、とくに重要な意味をもっているのは融業化である。融業化とは、業界の垣根をこえて、新しいビジネス・システムが創造されるという現象をさす。既存の業界分類の枠組みでは捉えら

れないタイプのビジネス・システムがでてくることである。

まず、「組合せの経済」は、業界の横の垣根をなくしつつある。運送業の会社が物販に乗り出したり（アート・コーポレーション）、金融業に進出している例（ヤマト運輸）、小売店が金融に進出したり（丸井）、金融業の会社が情報サービスに進出したりしている例（さまざまな銀行系のシンクタンク）は、情報を核に「組合せの経済」を実現しようとする試みである。これによって、横方向での融業化が進むであろう。

「スピードの経済」を実現するためには、メーカー、卸、物流、小売という縦の協力、融合化が不可欠である。メーカーが流通の統合を行ったり、ときには小売にまで進出するのは「スピードの経済」を実現するためである。このような融業化は、縦の融業化といえるかもしれない。

情報がもたらす横と縦の融合化は、産業構造を大きく変えるであろうし、そのなかから、さらに新しいビジネス・システムが構築されていくことになるだろう。このような融業化は、さまざまな業界での競争に影響をおよぼす。その影響は、つぎの三つのものに集約することができる。

一つは、新しい競争優位の出現である。これまで「規模の経済」をもとに競争優位を確立してきた企業にたいして、新しい論理で競争優位を確立しようとする競争相手が出現することである。既存の論理で競争優位を実現してきた企業にとって、これは大きな脅威となる。百貨店にとっての青山商事がその例である。既存のビジネス・システムで優位を確立してきた企業にとって、ビジネス・システムの組み替えはきわめて難しい。この組み替えに手間取っている間に、新しく優位を実現した企業が大きくリードしてしまう可能性がある。主役の交代が起こるかもしれない。

第二は、競争関係の多元化である。これまでの競争相手とは異なる新しい競争相手の出現である。これまでの既存の業界分類にこだわったビジネス・システムは新しい融業的なビジネスシステムによって取り替えられていくことになる。引越会社の物販への進出は、引越を機会に買い替えられる商品を販売している電器店、家具店にとって大きな脅威となるであろう。

第三は、融業化によって、組織のなかの協働のあり方、企業間の新しい結びつき方が変わってくることである。新しいビジネス・システムを有効に機能させるには、組織のなかの協働のあり方が変わってこなければならない。それだけではない。融業化のすべてを、自分達の組織のなかで完結することは難しい。それにとまって、企業と企業の間に新しい結びつきが生み出されてくる。新しい分野では、他の企業との連携が必要になってくる。ビジネス・システムの構築にかんしてとくに重要な意味をもってくるのは、企業間の新しい関係である。新しいビジネス・システムの構築に際して、どの部分を自社が担当し、どの部分を他の企業

にどのような形で委ねるかについての判断が必要になってくる。

協働や企業間関係の設計にかんしても、新しい論理がでてきているように思える。その論理を明確にするために、ビジネス・システムのなかで、情報がどのように利用され、そこからどのようにして価値が創造されるかを考えてみる必要がある。少し遠回りの議論のように思われるかもしれない。しかし、いまわれわれの回りで起こっていることの大きな意味を知るためには、このような基本にたちかえった議論がどうしても必要となる。

6 価値創造サイクルとビジネス・システムの設計

新しいビジネス・システムを構築するには、何が要求されるのであろうか。すでに述べたように、新しいビジネス・システムの出現のテコとなっているのは、情報である。情報の有効利用である。

しばらく前に「戦略的情報システム」という言葉が流行したことがある。これは、情報システムをもとに、新しい戦略的な優位を築くことをいったものである。しかし、コンピュータメーカーや通信メーカーを中心にこのコンセプトがプロモートされたこともあって、情報システムに重点を置いたコンセプトになってしまっていた。たしかに情報システムは重要なのだが、それだけで新しいビジネス・システムが築けるわけではない。重要なのは、情報システムの設計ではなく、情報システムをも含めたビジネス・システムの設計と構築なのである。

このことは、情報からどのようにして価値が生み出されるかを考えてみれば、容易に理解することができる。情報が生み出す価値という視点からみると、少なくとも二種類の情報を区別することができる。

二種類の情報

一つは、直接的な価値をもつ情報である。小説や文学作品、劇映画やビデオ、音楽などは直接的な充足価値をもっている。これらの情報は、感動や興奮を与えたり、やすらぎや喜びを与えたりするという価値をもっている。もちろん、人によって好みが変わり、情報の価値に違いはある。これはモノでもおなじである。価値の違いはあっても、これらの情報は直接的な充足価値をもっている。

これに対して、株価が上がった、ある種の商品が売れるようになった、ある会社が一定の利益を計上したなど、ビジネスの世界を駆け巡る情報は、直接的な価値を与えることを目的としたものではない。このような情報のなかには、喜びや感動という直接的な価値をもつものもある。ある株式をもっている人にとって、その株価が上がったという情報は喜びをもた

らすかもしれない。しかし、そのような価値をえることが本来の目的ではない。財産を増やすことが目的で、そのために株価情報が必要になる。情報を得ることが最終目的ではない。このような情報は、ビジネスの行為に結び付けられることによって、はじめて価値を生み出すことができる。情報がそれ自体として価値をもつわけではない。これらの情報の価値は、潜在的な可能性として存在している。このような情報を、潜在的な価値をもつ情報ということができる。

この二種類の情報は、明確な区別ができるわけではない。どちらの価値をもつかがよくわからない情報もある。ニュースや新聞記事は、どちらの価値をももちうる。また、直接的な価値を求めて手にいれた情報が、間接的な価値をもつことがある。たとえば、歴史小説を読んで、感動を得るだけではなく、そこからえた教訓をビジネスに利用するというケースがこれにあたる。しかし、ビジネスの世界で情報の価値を考えるとときには、潜在的な価値をもつ情報に焦点を合わせることが必要である。このような情報は、直接的な価値をもっていない。

ビジネスの世界を行き交う情報のほとんどは、このような潜在的な価値しかもたない情報なのである。このような情報から価値を生み出すためには、一連の活動が必要である。

情報からの価値の創造：価値創造サイクル

潜在的な価値しかもたない情報から価値が創造されるプロセスは、すくなくとも三つのステップからなるサイクルでとらえることができる。第一のステップは、情報を収集し、手に入れるステップである。第二は、そのような情報から意味を引き出すステップである。そして最後は、それをビジネスのアクションに結び付けるステップである。それぞれのステップで何が要求されるかを見ることによって、ビジネス・システムの設計と構築に何が要求されるかを知ることができる。⁶⁾

情報収集

価値創造サイクルの第一のステップは、情報の収集・編集・蓄積である。潜在的な価値をもつ情報を取捨選択し、整理したうえで、人間の記憶やコンピュータのメモリー、書類のファイルに保存され、いつでも検索して伝達できるようにしておくプロセスである。この段階を簡単に「情報収集のステップ」と呼ぶことにしよう。

これは価値創造の出発点であり、価値創造の必須の過程であるが、それだけで価値が生み出されるわけではない。価値創造の準備段階ともいえるものである。この段階では、人間が重要な役割を演じるが、情報技術の発展とともに、コンピュータなどの電子的な手段がうま

く使えるようになっている。

意味発見

第二段階は、この情報から、意味を引き出すステップである。情報は多様な意味をもちうる。小売業を例にとれば、商品別の売上げ情報をもとに、売れ筋や死に筋を発見するプロセスがこれにあたる。ある商品の売上げが減少したという情報は、その商品が死に筋であるということの意味するのではない。売り方が悪かったのかもしれないし、売る場所が悪かったのかもしれない。さまざまな情報を総合することによって、「ある商品の売上げが減少した」という情報から、「この商品は死に筋である」という意味が引き出される。このような判断を加えるプロセスを、「意味発見のステップ」と呼ぶことにしよう。

上であげた死に筋商品の例からもわかるように、意味の発見のためには、新しく得られた情報を、蓄積された情報（知識）あるいは他の情報と連結することが必要である。さまざまな情報を結び合わせることによって意味の発見が行われる。情報の連結を通じた意味の発見のためには、人びとの知識、人びとのコミュニケーションが必要である。それを通じて、さまざまな情報が連結され、意味が発見される。このようなコミュニケーションのチャネルを決めるのは組織であり、そこから得られた情報を総合して意味の発見を行うのは人間である。この第二のステップでは、人間や組織が決定的に重要な役割を演じる。

アクション

第三段階は、この意味をもとにアクションを取るプロセスである。売れ筋、死に筋という判断をもとに、商品を仕入れる、商品を見切るというアクションが取られるプロセスである。組織や人と人との関係、企業と企業との関係が重要な役割を演じるプロセスでもある。せっかく情報から意味が引き出され、アクションをとろうと思っても、人が動かせない、経営者の決断がおりないということでは、価値は創造できない。また、メーカーや問屋の協力がなければ、アクションはとれない。

この三段階が完結することによって、情報から価値を創造することができる。情報からの価値創造のプロセスは、一つのサイクルをなしていると考えた方がよい。情報が収集され、意味が発見され、アクションがとられ、そのアクションがより一層の情報を発生させるというサイクルである。間接価値しかもたない情報から価値を創造するには、このサイクルの存在を認識し、このサイクルを活性化させるための工夫が必要である。情報技術の発展によって、このサイクルを通じて、これまでにはできなかった新しい価値創造が可能になっている。

しかし、それだけで自動的に価値が創造されるわけではない。そのためには、それぞれの段階で、何が価値創造のボトルネックになっているかを探らなければならない。

第一のステップでは人間の情報処理能力の制約がボトルネックとなる。しかし、このボトルネックは、コンピュータや通信などの情報技術の発展によってかなりの程度解消されつつある。第二のステップでボトルネックとなるのは、人間の知識、人間間のコミュニケーションである。第三のステップでボトルネックとなるのは、ロジスティックス（生産と物流のシステム）と企業間の関係である。

新しい、ビジネス・システムを構築した企業は、これらのボトルネックをうまく解消するような工夫をしている。その工夫のなかでもとくに重要な意味をもっているのは、人間や組織、企業間の関係といったより泥臭い側面である。

最近になって、プロセス・リエンジニアリングが重視されはじめたが、プロセスに関心が向けられるようになったのは、価値創造のプロセスを見直すことの重要性が認識されはじめたからであろう。⁷⁾

価値創造サイクルの活性化

それでは、価値創造プロセスの活性化の鍵はどこにあるのか。その鍵は、第二、第三のステップにあるように思える。皮肉なことに、情報技術の発展によって第一のステップは、制約条件ではなくなってしまったのかもしれない。

判断や問題解決のステップを活性化するには、それを行う人と組織に注目しなければならない。異質な情報を連結し、そこから意味を引き出すための組織的な思考プロセスを活性化させなければならない。

思考プロセスを活性化させるには、まず、思考を支援するような情報をうまく伝えることができるような工夫が必要である。青山商事では、現場の販売員の思考プロセスを活性化させる工夫が行われている。単品の売上データを個人別に入手できるという仕組みである。同じように、ファルマは、パソコンとオフコンを使ったユニークなVANの仕組みを作り上げたが、この会社のユニークさは、加入者から問い合わせがあれば、必要なソフトを無料で作成するところにある。そのために、簡易言語を使うことのできるオフコンが使われていた。この工夫によって、思考に役立つソフトの開発が継続されている。さらに、このファルマの金の取り方もユニークである。システムをいくら使っても、料金は変わらない。むしろ、システムの使用料は、仕入れ代金の何%というかたちで徴収される。情報を使って、商いが増えたときにお金を貰うという仕組みである。これをつくりあげた人びとは、情報そのものに価値があるのではなく、それを使って行われるアクションから価値が生み出されるということ

を知っていたのかもしれない。

しかし、情報さえあれば、人びとは自然に思考を開始するわけではない。思考しようという意欲を動機づけることが必要である。そのためのインセンティブ・システムが必要である。青山商事の場合には、業績に応じた給与システムがインセンティブとなっている。セブンイレブンやファルマの場合には、加盟店の独立性を維持することによって、つまり利益分配のシステムによって、思考プロセスの活性化がはかられている。巨大な階層組織のなかで、人びとの思考プロセスを活性化するような仕組みをつくるのは容易ではない。

思考ステップの活性化のもう一つの鍵は、柔軟な組織編成である。組織がこれまでどおり硬直的なものであれば、情報の組合せは起こりにくいし、起こっても時間がかかりすぎる。花王の生体機能的組織、文鎮型組織は、その一つのモデルになるであろう。このような組織は既存の大企業よりも、中小企業に向いている。

とくにそのプロセスでより創造的な思考が要求される場合にはこのことがより重要な意味をもっている。任天堂は、自らの規模を小さく抑えているし、独創性を要求されるゲームソフトの開発を外部のメーカーに委ねている。

また、融業化という環境のなかでの思考過程を活性化するには、企業間の連携が必要である。トヨタは、デザイン・インというかたちで、部品メーカーの知識を取り込んでいる。青山は、土地の発見と店舗開発を外部に委ねることによって、外部の知を利用している。

アクションのステップで重要な問題となるのは、ロジスティックスである。情報技術の発展にともなって、情報のやり取りのスピードはきわめて速くなった。しかし、アクションには時間がかかる。優れたビジネス・システムをつくり出した会社は、すべて強靱なロジスティックスをもっている。情報技術の発展によって、情報を獲得するスピードが速くなればなるほど、それを利印するアクションの速さが勝負になってくるのである。モノをはやく流す工夫をする、ということが必要となる。そのために、ときには商いの方法を変えるということも要求される。花王の情報システムが注目されるのは、それが物流や商いの仕組みの変更に対応しており、ロジスティックスの組み替えをともなっていたからである。

アクションのプロセスでもう一つの制約となるのは、企業間の関係である。新しいビジネス・システムのほとんどは、企業のなかで完結するものではない。トヨタのシステムは、企業間の継続的な関係をもとにしたものである。ファルマ、任天堂、セブンイレブンも同様である。企業間を連結するような新しい仕組みが生みだされつつあるのである。

ここで重要となるのは、企業間の利益配分の仕組みである。「組合せの経済」や「スピードの経済」を実現することによってもたらされる成果の分配である。上述したファルマは、問屋には単品バラでの発送を要求しているが、他方、問屋に対しては、現金決済、返品なしというメリットを与えている。だれがどのようにリスクを負担するか、そしてどのように利益

を分配するかの仕組みが重要なのである。

このように新しいビジネス・システムにおける価値創造のプロセスを見ると、いくつかの重要な設計思想が現れているように思える。

一つは、企業間の連携である。一つの企業のなかで完結するシステムではなく、複数の企業の連携によるビジネス・システムの構築という設計思想である。これは、実に多くのシステムに共通した論理である。

もう一つは、企業の規模をめぐる設計思想である。ここで取り上げた企業の多くは、組織の規模を小さくするということに留意しているようである。トヨタという巨大会社でも、アメリカの垂直統合型企业と比べると規模はずいぶん小さい。規模の大きさが、「スピードの経済」や「組み合わせの経済」の実現の障害物になっているのかもしれない。

このように見ると、小規模な企業の連携が新しいビジネス・システムを特徴づけるもう一つのキーワードであるといえるであろう。最近になって、必要に応じて企業間の結びつきをつくっていかうとするような企業、バーチャル企業がアメリカで現れている。⁸⁾バーチャル企業の出現の背後にも、ここで論じたような論理が存在しているのかもしれない。

7 む す び

小論では、新しいビジネス・システムの共通の設計思想として、「組み合わせの経済」「スピードの経済」が存在することを指摘した。それらはともに、情報の有効利用を通じてマッチングコストを下げることを狙ったものである。この論理をもとにビジネス・システムが構築されるとすれば、業界の融業化が起こる。この融業化のなかで、情報の有効利用を行おうとすれば、つまり情報から価値を創造しようとするれば、企業間の新しい連携が必要になる。これが、本論の結論である。このような方向で、ビジネス・システムの静かな革命が起こっている。

以上で見てきたように、情報の価値を引き出し、それをもとに新しいビジネス・システムを構築するには、たんに情報システムを工夫するだけでなく、情報価値の創造サイクルを活性化させる必要がある。それは、情報技術の問題であるだけでなく、ヒト、組織、物流や商流の仕組みという、トータルな配慮を要求される問題なのである。だからこそ、ビジネス・システムという考え方が必要になるのである。

注

- 1) 一般に〇〇の経済というと、それによって実現されるコストの節約をいうが、ここでは、コストの節約だけでなく、メリットをも含めた広い意味で用いる。
- 2) 速度の経済については、田村正紀『現代の市場戦略——マーケティング・イノベーションへの挑戦』（日本経済新聞社、1989年）を参照。

- 3) ファルマについては、加護野忠男「ファルマ(A)(B)」神戸大学経営学大学院ケースを参照。
- 4) シャトレゼについては、野村総合研究所『マネジメント・ルネッサンス——経営革新プロセスとスキーマ・チェンジ』（野村総合研究所，1987）参照。
- 5) ベネトンについては、『日経ベンチャー』1991年2月号の特集を参照。
- 6) 価値創造サイクルは、加護野（1988）の認識サイクルのモデルをもとにしている。
- 7) リエンジニアリングについては、横山禎則・安田隆二『コーポレートアーキテクチャー』（ダイヤモンド社1992年）ならびに『フォーチュン』8月23日号の特集を参照。
- 8) バーチャル企業については、『ビジネス・ウィーク』誌の1993年2月8日号の特集記事を参照。

参 考 文 献

- 加護野忠男『組織認識論』千倉書房，1988。
- 加護野忠男『競争優位のシステム』PHP 研究所，1999。
- 加護野忠男・井上達彦『事業システム戦略論』有斐閣，2004。
- 田村正紀『現代の市場戦略——マーケティング・イノベーションへの挑戦』日本経済新聞社，1989。
- 野村総合研究所『マネジメント・ルネッサンス——経営革新プロセスとスキーマ・チェンジ』野村総合研究所，1987。
- 横山禎則・安田隆二『コーポレートアーキテクチャー』ダイヤモンド社，1992。