

小川正博(大阪商業大学総合経営学部教授)

中小企業のビジネスシステム

仕組みによる多様な事業へのイノベーション

同友館 2015.5. 311p.

著者の小川正博教授はかねてより経営学のみならず中小企業論の分野において精力的な仕事を重ねておられ、今回はビジネスシステムとの新たな概念により、意欲的に取り組まれているのが本書である。

この書は、全体として、事業の仕組みという観点からの分析を強調している。それは原材料、情報、知識、能力などの資源が他企業に比べて劣位であっても「練り上げたビジネスシステム」(対価を獲得するための構造的な事業の仕組みと定義)により優位に立ちつつ顧客価値を創出できるとする。まさしく各資源の乏しい中小企業にとって魅力的とも言える分析のフレームワークを提供している。さらに、強調すべきは今日広く流布しているビジネスモデルとの語が曖昧な定義のままに使用され続けているとし、それとは異なる概念のビジネスシステムという言葉にこだわりをみせている。その理由は、前著との連続性の重視と従来のビジネスモデル論が大雑把すぎるとの考えに基づく。

序章は「事業の仕組みの解明視座」である。ここでは、新興国産業の台頭による我が国の家電やエレクトロニクス産業の急速な競争力低下に対応するためにも、製品や技術のイノベーションだけでなく事業の仕組みという視点からのイノベーションが必要であるというのが著者の問題意識である。そこでは製品そのものの特質

やサービスのあり方よりも事業の仕組みの解明が目指されることとなる。明確にした顧客価値についてそれを事業の仕組みで実現しようとするものである。ビジネスモデルは顧客からどのようにして利益を得るのかについて注目するが、そこでは顧客価値の創出の結果としてではない。

以上のような問題意識に基づいて、本書では、①顧客価値を創造する仕組みの提示、②仕組みの一般的な構成要素、③競争企業との差別化を可能とする仕組みの提示、④静態的でない、進化する仕組みの提示、四つを分析視点としている。

「第1章 先行研究の検討」はビジネスモデルとIT技術の活用との関連を説明したのち、ビジネスモデル論と事業の仕組み論についての先行研究を詳しく検討している。

「第2章 ビジネスシステムのモデル」ではビジネスシステムのモデルとその構成要素が説明される。著者によると、ビジネスシステムとは「ものや知識、情報、能力などの資源を顧客の求める経済価値に変換して提供し、利益を獲得するための構造」(82ページ)である。そこではビジネスシステムの構成要素として、事業概念、業務プロセス、組織、資源、ケイパビリティ、顧客との情報作用そして提供される製品・サービスの七つがあげられる。そして、下請企業ではビジネスシステムの構成要素が比較的乏しいが、それでも斬新な事業の仕組みづくりは可能であるとされる。

ビジネスシステムの主要な構成要素の一つである業務プロセスについて論じるのが、「第3章 ものづくりのパラダイムと業務プロセス」である。ここでは新興国企業の台頭への対応必要性を念頭に置きつつ、日本企業は斬新なプロセス・イノベーションを追求すべきと強調される。

「第4章 ビジネスシステムを運営する組織」はビジネスシステム運営のための組織のあり方について検討する。すなわち、組織の基本的要素、組織要素の抽出・解明、組織構造と組織形態、組織の情報処理、組織エネルギー発揮の方法などが論じられる。

「第5章 ビジネスシステムの基盤としての資源」においては、各企業での限られた資源がその活用方法とともにビジネスシステムの多様性をもたらすこと。すなわち、保有している資源によりビジネスシステムのあり方が異なることを論ずる。そのうえで、ケイパビリティを多様な資源・活動をまとめ上げる組織能力の視点からみてゆく。

「第6章 ビジネスシステムと事業の進化」においては、ビジネスシステムの進化が検討される。それはけっして静態的なものではなくて、顧客価値の変化といった外的要因と経営資源の変容などの内的変化にともなってダイナミックに進化する。

そして「終章 変革と創造に向けた事業の仕組みと課題」では、事業のデザイン・ツールとしてのビジネスシステムが再度強調され、これまで述べてきたことを整理し、課題をまとめている。

さて、本書を通読しての感想をいくつか記しておこう。

第一に、小川氏がビジネスモデル論を排して、異なる概念としてのビジネスシステム論ないし事業の仕組み論としての理解を強調されている点についてである。従来のビジネスモデル論の発祥やその利得目的中心論がたとえそうであったとしても、その定義が曖昧なためか、あるいは評者が門外漢であるためなのか、わざわざ異なる用語に置き換えて議論することの意味

が評者には未だにすっきりと理解しづらい。このことは率直な感想として最初に表明しておきたい。

第二に、問題意識とその分析視点と関連する表現に数多くの言葉が多用され分かりづらいことである。「視座」(8ページ)、「立場」(9ページ)、「条件」(64～66ページ)などの用語が見られ、表現上での一定の整理が必要なのではないか。また、多くの章で先行研究を整理したのちに、事例研究を進めるという論述のスタイルについてである。すなわち、先行研究の多くは欧米大企業についてのものが中心であるのに、事例は日本の中小企業である。はたして欧米大企業のそれが日本中小企業の仕組み解明にどこまで適用できるのか、その点を架橋する論理構成が必要なのではないか。

第三に、中小企業への適用可能性についてである。たしかに、中小企業の一部では優秀な製品・技術を保有していなくとも業績の良い企業もあろう。この点で、事例をさらに数多く取り入れていただければ説得性がいっそう増すものと期待される。

膨大な数の先行研究を丹念に検討整理され、理論的な深みを目指すとともに、それを日本中小企業の再生・発展につなげていこうとされる小川氏の努力は敬服に値する。本書が我が国における当該研究分野での理論水準のきわめて高い位置を占めることは間違いなく、本書の生命は一定の年月にわたり長く保ち続けるであろう。また、随所に盛り込まれているモデル図(システム図?)は本書をいっそう魅力的なものとしている。

(大阪商業大学経済学部教授 前田啓一)