早稲田商学第 403 号
2005 年 3 月

書 評

加護野忠男・井上達彦（著）『事業システム戦略 事業の仕組みと競争優位』（有斐閣，2004年）

小 橋 麗 香

本書は、「ビジネスモデル」という言葉が脚光を浴びるよりずっと早くから「事業の仕組み」の重要性にいち早く着目し研究を重ねてきた、経営学界の第一線で活躍する著者たちによる、待望の包括的「事業システム論」である。一般には学生・実務家向けテキストとしてみなされる類の書籍だが、平易な語り口をとりながらその内容は極めて骨太かつ重厚であり研究書とさえ言えるであろう。

「ビジネスモデル」という言葉が、経営の場面での流行語であった時期を経て、より広く日常的に使われるようになって久しい。インターネットなどの情報革新が進むなか、この言葉がジャーナリスティックな場面で取り上げられるとき、「ビジネスモデル＝劇的に発達した情報システムを利用して企業が利益をあげる、これまでにないような新しい事業の仕組み」という趣旨で説明されることが多かった。そのため、多くの人々が「ビジネスモデル」という言葉を、IT と収益性と結び付けて理解し（たつもりになっ）ている。しかしながら、「ビジネスモデルは収益を上げてこそ価値がある」のは真理かもしれないが、収益の部分にのみ目を向けようとすることで、ビジネスモデルという言葉に含まれる、事業の仕組みを設計することの広がりや奥深さを軽んずる危険性があることは否めない。

新商品の発売競争に見られるような「製品の差別化」はその違いが目に見えるため競合企業からの模倣も相対的に容易だが、企業の一連の活動の総合体としての事業の仕組み（事業システム）はより模倣困難性が高まり、企業の持続的な競争優位性を導き出さう。しかし模倣困難な事業システムは、単一的な特徴によって成立するのではなく、

様々な要素を重ね合わせた総合芸術のようにしてこそ生み出される。そのような事業システムを構築し維持・革新を続けられるかどうか、企業発展の大きな鍵になると著者達は主張する。

本書の構成は以下のとおりである（カッコ内の補足記述は評者による）。

序章 事業システムの博物学（「事業システム」の概念の理解）

第1章 事業システムの設計パラメータ（「事業システム」の定義と評価基準）

第2章 事業システムの設計思想（事業コンセプトの構成要素と設計）

第3章 事業システムの設計原理（経済原理（規模、範囲、速度、集中化と外部化）の選択）

第4章 事業システムの理論的枠組み（既存理論の再編成と分析枠組の構築）

第5章 事業システムの経済分析（自社の担当範囲と取引形態の設定）

第6章 事業システムの社会学的分析（組織理念や組織文化など組織内部の社会科学的制御）

第7章 事業システムの工学的分析 - 業務システムの設計（モジュール化やインセンティブなど事業活動間の調整と工夫）

第8章 事業システムの心理学的分析 - 情報化のパラドクス（認知心理学的視点からの人間系・社会系の重要性）

第9章 事業システムの動態（創造・維持発展・変革のマネジメント）

著者達は、事業システムを、「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム」（p.37）と定義する。そして著者達は、ビジネスモデルが「モデル」としての汎用性に焦点があわされるのに対して、事業システムは持続的で模倣困難な競争優位性を生む源泉であることを強調する。それゆえ、従来のビジネスモデル論では軽視されてきた人間系・社会系の問題も、事業システムを形成する重要な要素だと考える。これらは組織に埋め込まれた人間の行動や心理に関わるため曖昧複雑で形成に時間がかかり、ボトルネックになると同時に独自のイノベーションの源泉となるからである。

「人間系・社会系のファクターを重視した企業の経営組織と活動のあり方こそが事業システムの本質なのであって、…（中略）…事業システムの競争優位とは、経路依存的に累積された、複雑かつ曖昧で、相互に緊密に結びついた経営資源の束なのである」（p.254）。本書は、このような持続的競争優位の源泉となる事業システムを構築するために必要となる、思考と実践の論理的な枠組をあますところなく提供しようとする。以下では本書の特徴および意義を述べるとともに、想定される対象読者層を考えてみよう。

本書の主要な特徴は次の4点に集約される。

1 既存理論を学際的に「事業システム論」として再構成

本書は、「事業システム」を核として、経営組織論、経営戦略論、マーケティング論、経営情報論などの様々な理論を学問横断的に再構成している。既述のように、これまでのビジネスモデル・ビジネスシステムに関する議論ではほとんど触れられなかった、心理学的な問題も含めて、新たに今、まさしく「事業システム論『総論』」を根幹から構築しようとするものである。事業部門長や企業の経営者など事業プロセス全体をシステムとして包括的に見る立場の人々や、将来の起業や新事業開発に興味を持つ人、自身の所属する事業の改善改革を試みる多くの人々にとって、トータルな視点からのより深い思索を提供するだろう。

2 俯瞰的な視野と峻別の論理

本書は研究書としても充分に価値のある理論構成となっている。特筆すべきは、本書全体を貫くその卓越した俯瞰性と峻別性である。まず、分析単位を、個別企業ではなく価値を提供するトータルなシステムとしての「事業システム」に据える（はしがき）。「ビジネスモデル」と「事業システム」を区別してとらえることで「事業システム論」の本質を浮かび上がらせ（第1章）、事業システムの骨格部分となる事業コンセプトの設計とテコとなる経済論理の解説を行ったうえで（第2章・第3章）、経済学・社会学・工学・認知心理学の四分野が事業システム論にどのように関わるかを、組織を分析する二つの軸から論じるとともに事業システム設計の全体枠組を提示し（第4章）、その後、各四分野の視点からの事業システム論の豊かな展開を試みている（第5 - 8章）。ビジネスモデルと事業システムの峻別、事業システム設計・分析に必要な四つの領域の理論枠組など、本質的かつ斬新な視点で、今後の研究展開が期待され、研究者に

ととてもじつに刺激的で多くのインプリケーションを含んでいる。

3 体系思考に基づいた豊富な経営学の基礎理論や専門用語，事例

事業システムに関連する内容に限定されるとはいえ，基礎理論としてのマーケティングや競争戦略などについてもていねいな説明がされている。たとえば，第2章の事業コンセプト設計の説明にあたっては，マーケットセグメンテーション，事業ドメインの定義，Porter の競争要因分析，Barney の経営資源分析，などが取り上げられている。アパレルやコンビニエンスストアなど身近な事例を豊富に取り入れて解説がなされているので初学者にも理解しやすく，大学の学部専門科目として経営学を学ぶ学生にとっての入門書としても良書である。現実には，初学者向けテキストと呼ばれるものはその性質上，著者の主張が体系的に展開されるものは決して多くない。「事業システムの設計」を一本の芯として，本書全体を通してストーリーを描きながら通読できるので，実務経験のない（少ない）学生にとって，様々な基礎理論を順番に学んでいく純粋な経営組織論や経営戦略論のテキスト以上にイメージをつかみやすいという利点がある。大学や大学院での教材として大いに活用されるべきであろう。

4 良い意味でマニュアル的な事業分析のハンドブック

本書の優れた特徴のひとつに，チャート化・図表化が多用されていることがある。また，付属資料やweb ページなどで，本書の内容に基づいた事業分析の実例やテンプレートも用意されている。そのため，事業分析，事業設計・再設計のためのハンドブックとして活用できる。決してお手軽なマニュアル本ではないが，実践を強く意識した「活動システムのマッピング」や「デザイン構造マトリックス」などの分析ツールも多く紹介されている。自身の所属する事業のより深いレベルでの理解や改善改革を試みる多くの人々にとって，本書の本質的・包括的な議論枠組を一度通読して理解して終わり，とするのではなく，事前の設計準備段階からスタートアップ後数年以上経過した再設計の時期までの長期的なスパンで，事業遂行の様々なシーンでそのつど本書を何度も照らし合わせ活用していける，きわめて有益な実践のための本となるであろう。また，事業システムの構築や再設計をリアルタイムで必要としている実務家に加えて，社会人大学院生や企業の幹部候補者の研修などの場面で，経営学的な論理的思考能力を鍛えるトレーニングとしてもおおいに有効だと思われる。

以上、きわめて斬新かつ完成度の高い本書の意義を述べてきたが、ITに関する豊富な事例が本書全体を通じて散見される割には、ITに特化した議論の章では、より抽象度が上がり具体性が多少足りなかったこと、および人間系・社会系の「情報化のパラドクス」のみに焦点が合わされていたことが残念に思われる。一般的に「ビジネスモデル」という言葉がITの活用を強調しすぎている風潮に対するアンチテーゼとして、著者達は意図的に、「事業システム」についてのより本質的な議論に焦点を合わせようとしたのかもしれない。しかし時代の要請を鑑みれば、「ITを核とした」事業システムの設計や運営について、組織構造や戦略の視点から、例えば類型化やそれに対する具体的な対応策など、より多くの紙幅を費やした議論を読みたかった気もする。著者の一人である井上氏が情報技術と組織の関係を特に専門としているのでその思いが残るが、これは彼らの今後の著作に大いに期待したい。加護野氏が事業システムの重要性を主唱し始めた時期は、ちょうど井上氏が大学院修士課程に進学した頃に重なる。お二人の暖かい師弟関係が、10年以上の歳月を経て、経営学界を永く第一人者としてリードしてきた重鎮と、経営と情報システムの専門家として高く評価されている気鋭の中堅研究者との幸せなコラボレーションとして結実したことに、羨望とともに心からの賛辞をおくりたい。本書は、「事業システム」に関心を持つ全ての人にとって、スタートの礎となる類まれな研究成果である。