

ビジネスの新たな価値軸

渡 邊 厚 代

キーワード

P.F. ドラッカー	: P.F. Drucker
ビジネス	: business
価値軸	: value axis
バリューチェーン	: value chain
顧客バリュースペース	: customer value space
バリューダイナミクス	: value dynamics
経済的価値	: economic value
社会的価値	: social value

はじめに

ビジネス世界の現実的課題の変容は、ビジネスをめぐる新たな価値軸を必要とする。したがって、ビジネスについての基礎的理論の変容を必要とする。そうであるならば21世紀の現代、ビジネス世界の現実的課題の変容に対する「ビジネスの価値軸」を今一度問い直す必要があるだろう。

今、ビジネス活動において市場という経済領域のみならず、それ以外の領域の占める比重が大きくなってきていると指摘される。すなわち、ビジネス活動の課題が、「製品」・「サービス」を主とした市場と経済的領域のみに限定することによっては、捉えられない現実が動いている。21 世紀における新たなビジネスの現実的課題の変容が形作られようと胎動している。今まさに産業社会として象徴される 20 世紀型マクロのスタンスから問われてきた企業存在におけるビジネスの課題。その課題を問い直し、新たなビジネスへの対応が求められていると言えるであろう。当然、主体的行為であるマネジメント世界の基礎的理論の変容を必要とする。マネジメントへの新たな思索が求められる。

そこで本論では、企業の業務活動であるビジネスに照準を絞り込みことで、ビジネスの課題とその価値軸に関わる主要なキーコンセプトを取り上げ、そうしたコンセプトの発想の起点とその限界を捉える。その際、企業存在と「ビジネスの価値軸」にたいするドラッカーの基礎的知見を、当面の手掛かりとする。主要なコンセプトとして「バリューチェーン」・「顧客バリュースペース」・「バリューダイナミクス」を取り上げている。

本論の目的は、社会における新たな現実的胎動を射程に入れた、ビジネスのあり方とマネジメントのあり方を考察しうるフレームワークを模索することにある。

1. 企業存在とビジネスの価値軸

—P.F. ドラッカー理論を手掛かりとして—

ドラッカーは、企業の存在を business enterprise と corporation との統合的存在として、経済的のみならず社会的・統治的な存在との立場を指し示している。そこでまずもって、企業存在にたいするドラッカーの基礎的知見を手掛かりにして、「ビジネスの価値軸」を考える際の一つの視点を確認しておきたい。

(1) 産業システムとビジネス

ドラッカーは、まず産業システムの次元から business enterprise に焦点を絞り、「ビジネスとは何か」と問う。さらにフォーカスして個別主体の次元、すなわち business enterprise に焦点を絞り込み、「ビジネスとは何か」と問う。両問い掛けは、前者の具現化として後者の問いが発せられる関係にある。そこで前者の問い掛けに対して示されるのが、以下に示すビジネスコンセプトである¹⁾。

- 外部にある資源、とりわけ知識を経済的価値にまで変換するプロセス
- 他者とは際立った知識という資源を市場という場所での経済的価値にまで変換するプロセス

このビジネスコンセプトによって、ドラッカーは経済的価値を生み出す資源として、「知識」の経済的資源化を捉えられてみせる。のみならず、business enterprise の経済的機能は、マクロの産業システムの次元から問われるビジネスの制度的機能を意味する。したがって産業システムは、この business enterprise を部分システムとして、生産的諸資源を経済的価値へと結実させる²⁾。

この制度的機能を担うべく個別的行為主体の目的的行為の次元にまで焦点をフォーカスし、business enterprise のビジネスが問われる。この個別主体による機能の具現化の次元において、「ビジネスが社会の機関である以上、ビジネスの目的はビジネスそれ自身にあるのではなく、ビジネスをその機関とする社会の中になければならない」³⁾として、社会に生きる人々に照準を合わせる。すなわち経済的価値の真の価値は、人々によって商品・サービスが受容されることによって実現される。この意味で捉えられる個別主体における「ビジネスの目的」が「顧客の創造」である。この目的を具現化するべく個別的主体的行為によって遂行されるのが、「革新」と「マーケティング」の両機能であり、「ビジネス機能」である⁴⁾。

(2) 産業社会とビジネス

ところで、産業社会とは、ダニエル・ベルの表現を借りるならば、「経済(economizing)原則、すなわち効率の最大化を中軸原理とする社会」である。

ドラッカーは corporation を産業社会において決定的に重要な社会的制度体とみなす。すなわち、「corporation の本質と目的は、経済的な成果やフォーマル・ルールではなく、corporation の構成員間の関係、そして corporation と市民との関係における人間関係にある」⁵⁾。のみならず「責任ある自由人」からなる社会を前提として、「それぞれの組織は、一人ひとりの人間に役割を与える社会的機関であり、位置をあたえるコミュニティでなければならない」⁶⁾とドラッカーは指摘する。このことは、社会の一般理論にかかわる問題であり、組織へのニーズにほかならないが、この意味では企業存在もまた corporation なのである。現代社会とりわけ産業社会においては、代表的な社会的機関が企業存在である。それゆえにドラッカーは大量生産組織にみられる協働をベースにした組織原理の中に社会統合の原理を見出す。個をベースとした概念である「経済人」仮説から協働をベースにして機能概念化されている「産業人」仮説への転換が、この意味において示唆されるといえるであろう。

その上で、「自由に機能する社会」を志向するべくドラッカーは説く。「自由社会の実現のために、調和の概念、単一でも多元的でもなく、個と全体が捉えられる社会観、すなわち、部分と全体が補完しあうような社会観に立ち返ることが必要」⁷⁾であると。単に全体社会の部分として個別の企業存在を捉えられるのではなく、相互に部分と全体が補完しあう。「調和の概念」にもとづく社会観をこそドラッカーは思い描く。

(3) ビジネスの課題と価値軸

ビジネスの目的を社会の中の顧客に求める。その目的が経済的価値創出プロセスで実現される。その必要条件として社会的制度体としての機能の働きが必要とされる。「自由にして機能する社会」を志向するべく、企業存在が社会的

制度体として機能することと、経済的制度体として機能することとが、個別主体によるビジネスの目的的行為を媒体として関係づけられる。

すなわち、マクロ産業システムの次元からの「経済的価値創出機能」としてのビジネス機能とミクロの個別主体の次元からの「革新とマーケティング機能」としてのビジネス機能とが個別主体的行為である「顧客の創造」を介してビジネスの目的的行為によって具現化される。しかし、この経済的制度としての business enterprise におけるビジネスの目的的行為は、社会的制度体としての corporation の組み込によってのみ具現化が可能とされる。

したがって、産業社会にあってドラッカーが認識する「ビジネスの課題」は、全体システムと部分システムとの関係において捉えられる。しかし部分システムでは個々人の自律性・主体性に基づく協働による組織原理が前提とされる。ビジネスの組織原理を単に効率性・合理性を追求する機械的システムとして把握するのではなく、革新性・創造性をも射程にいたした有機的・動態的な組織原理をも射程にしたビジネスシステムが意識される。このことは、単に個別主体のビジネスが全体システムの部分システムとして、静態的機能のみを担うのではないことが明確に捉えられているといえよう。個別主体的行為の次元の内に、経済的のみならず、社会的な全体システムの変動をも担う「ビジネス課題」の認識を認めることができよう。

制度的機能としてのビジネスの働きをマクロの視点を包摂してミクロの個別主体の次元から、実践的なマネジメントの主体性を描き出し、現在もお多大な影響を及ぼしているのは、このようなドラッカーの経済性と社会性を包摂しうる射程の深さにあるといつてよいであろう。

2. ビジネスにおける価値創造の発想

ビジネス目的を「顧客の創造」であるとするならば、この目的を具現化するためには、ビジネス機能を遂行する仕事の仕組、すなわち「ビジネス

システム」が伴わなければならないが、そのためのフレームワーク無くしては、その実現を説明付ける手立てが持てない。そこで、以下においてビジネスシステムの基本的設計のための三つのキーコンセプトを取り上げ、ビジネスの価値軸にかかわる発想の起点を明らかにする。

(1) バリューチェーンという発想⁸⁾

ハーバード・ビジネススクール教授の M.E. ポーターは、1985 年の著作 “*Competitive Advantage*” によって「バリューチェーン (value chain)」なる概念を提示している。氏は、バリューチェーン概念をベースにビジネスの活動を「5 つの主活動」と「4 つの支援活動」からなる 9 つの価値活動に分解する。前者は①購買活動、②製造、③出荷活動、④販売・マーケティング、⑤サービス活動からなる。後者は⑥全般管理、⑦人事・労務管理、⑧研究開発、⑨調達活動からなる。これらは「ものの流れ」に即した前者の「主活動」と後者の「支援活動」とに区分され構成されている。

ビジネスは、こうした活動の連鎖によって価値を実現する。すなわち、活動コストにマージンを加えたのが、ビジネス活動のトータルとしての価値であり、「付加価値」となる。究極には「買い手が会社の提供するものに喜んで払ってくれる金額」＝買手価値が実現される。したがって、バリューチェーンの発想では、この買手価値に向けて、それを実現するためにビジネスの全活動が区分される。それらの一連の活動が付加価値活動の連鎖として捉えられる。このビジネスごとの個別のバリューチェーンは、さらにマクロ産業システムレベルでのバリューシステムの部分システムとして認識され、ポジショニングが試みられる。したがってバリューチェーン概念は、個別主体のビジネスの競争優位の源泉を分析するための基礎概念であり、ビジネス構造を分析するフレームワークとして示されたものである。

こうした発想は、個々のビジネスを戦略的事業単位として位置づけ、競争の単位として設計することを志向し、かつ主眼がおかれるアプローチとなっている。しかし、このアプローチでの「価値」の現実とは、既存の業務プロセス

において製品・サービスの流れを制御することに主眼がおかれる。すなわち製品・サービスのコスト構造が「線形原価」であることを前提とした「原価の付加」を意味する。線形的、逐次的な「連鎖型付加原価」モデルとなっている。したがって、ここに描かれる基本的フレームワークは、ビジネス活動における企業と顧客との接点である経済的取引活動をベースとした価値実現の連鎖にある。このフレームワークに対応するビジネスの課題とは、製品・サービスに関わる業務プロセスの質にある。イノベーションもまた、こうした枠内で追求されることとなる。このポーターの発想をベースとした手法が、実践的アプローチとして精緻化されてきている。たとえばシックスシグマ、統合的品質管理（TQC）、またマネジメントの主体的機能に主眼を置いた川上でのサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）、川下でのカスタマー・リレーションズ・マネジメント（CRM）への展開につながっている。したがって、こうしたフレームワークはビジネスシステムの考え方に近く、その後の議論に一つの方向性を示す契機となっているといえるであろう。

しかし、ビジネスを価値創造機能であるとするならば、その革新性・創造性を内包し、産業システムのあり方をも変革しうるダイナミズムは、このアプローチからは射程外となる。

（2）顧客バリュースペースという発想⁹⁾

ドラッカーが「ビジネスの目的」を「顧客の創造」にあると明言した後、マネジメントの考え方は大きくベクトルの向きを変更してきた。しかし、先に考察したポーターのバリューチェーンの発想には、企業と顧客の間での取引プロセスとその構造については、買手価値（buyer's value）が提起されているものの、より突っ込んだ分析がなされていない。

そこでノーザン・ケンタッキー大学教授バン・ミッタルとエモリー大学経営大学院教授のジャグ・シェスは、その共著“*Winning the Battle for Market Leadership*”（2001）において、「顧客の創造」をビジネス活動によって描き出すべく包括的で魅力的なフレームワークの提示を試みている。

彼らはまず考察の対象を絞り込む。そこで顧客満足をもたらす第一の要因としての「顧客価値」を考察の対象として絞り込む。その対象から、さらに「顧客バリュースペース(customer value space)」という鍵概念を導き出す。その顧客バリュースペース概念によって捉えられた三つのバリュースペースに対応して八つのバリュースペース要素が以下のように捉えられている。

【顧客バリュースペースの3Pとその構成要素】

- ①パフォーマンス（品質・イノベーション・カスタマイゼーション）
- ②価格（ターゲットコストイング・リーンオペレーション）
- ③パーソナライゼーション（アクセスの容易さ・迅速な対応・絆の育成）

この顧客バリュースペースなる概念をもって、顧客が市場で求めている価値＝顧客価値へとマネジメント主体を導く明確な戦略的指針を明らかにできると考えたのである。その顧客のためのバリュースペースを構築するための戦略的指針が以下のように示される。

【顧客バリュースペース構築の指針】

- ①パフォーマンス・バリュースペースの構築の指針
品質の追求・イノベーションの追及・カスタマイゼーションの追及
- ②価格バリュースペースの構築と指針
公正な価格の追求・バリュー価格の追求
- ③パーソナライゼーション・バリュースペース構築の指針
アクセスの容易さの追求・迅速な対応の追求・絆の育成の追求

ビジネス活動のプロセスとマネジメントとを結びつけることによって、顧客価値の創造に向けた顧客バリュースペースの構築とその実現に向けた包括的なフレームワークの提示が試みられることになる。

このコンセプトの発想は、マネジメント主体がビジネス活動によって顧客

価値を創造するための戦略的シナリオを描いてみせることにあるが、顧客が市場で求めている価値の領域を明確にすることで、価値実現のための取引機会の極大化が志向されていると考えられる。

(3) バリュースダイナミクスという発想¹⁰⁾

ビジネス・コンサルタント会社であるアサー・アンダーセン（2001年1月より社名を「アクセンチュア」に社名を変えている）のスタッフである、リチャード・E・S・ボルトン、バリー・D・リバート、スティーブ・M・サメックらは、その共著“*Cracking the Value Code*”（2000）において、ニューエコノミー下でのビジネスの場における新しい「価値創造」のフレームワークを描くことを試みている。

彼らは時価資本総額の増加として現れる将来の期待価値を指す「価値創造」と、会計システムやEVAなどを含む経営指標で割り出される過去や現在の収益ギャップの価値を捉える「価値認識」とを厳密に区別する。

基本的アプローチは、将来の価値創造を導き出すためのビジネスの資産認識にある。従来、ビジネスの資産認識としては有形資産・無形資産が考えられる。より具体的には物的資産・金融資産といった、いわゆる伝統的な項目が示されるが、彼らは、そのみならず従業員とサプライヤ資産・顧客資産・組織資産をも資産として対象化し、価値の源泉の視野を広げる。先に示された「顧客価値」もまた、価値を創出するための資産であるとしている。

この意味で「ビジネスとは資産である」との認識がなされる。

ビジネス＝資産（assets）

資産の対象化のあり方如何が、価値創造の成功を左右することが、指摘され、対象化された資産をして「企業はいかにして価値を創造するのか」が考察されることになる。そこで、「企業は、各々の資産からどのようにして価値を生み出しているのだろうか」、この問いに答えるのがビジネスモデルである。

ビジネスの各資産から価値を生み出すべく定義づけられたのが以下のビジネスモデルである。

ビジネスモデル＝企業の価値創造能力または価値破壊能力の源となる
固有の有形資産と無形資産の組み合わせ

ビジネスの場における新しき価値創造モデル、すなわちビジネスモデルを構成する資産の組み合わせが経済的結果を決定するとの発想をベースとしている。すなわち「バリューダイナミクス」というレンズを使って資産の視点から市場を見、ビジネスにおける経済的結果を志向するアプローチであるといっていよいであろう。それゆえにビジネスにおいて経済的結果を生み出す源泉となる「資産とは何か」が問われる。そうした資産はビジネス内資産、ビジネス外資産の全てを含み、価値の源泉である資産は価値創出のために管理されなければならない。

この意味で、ビジネス活動における従来の経済的結果を志向した資産認識のあり方に一石を投げかけたことの意義は大きい。しかし、価値を創造する活動は、ビジネスの基礎である。その価値創造活動が、希少な資産の組み合わせによって資産を活用することを意味するとすれば、ビジネスはまさに経済の実践そのものである。したがって、「バリューダイナミクス」では、ニューエコノミーにおけるさまざまな有形・無形資産の組み合わせや再編成を通じた価値創出を意図した資産認識のあり方とそれをベースにしたビジネス戦略立案のための統合的アプローチが指向されることとなる。

しかし、資産が価値創造活動の累積の結果であるとするならば、その累積によってそうした価値創造活動の発生が促進される側面の認識も欠くことはできないであろう。

おわりに

ービジネスの新たな価値創造の起点ー

新たなビジネス課題に対する価値創造の新しい可能性を捉えるフレームワークの構築は、既存の企業存在のあり方の本質の再検討を迫るものである。それは既存の延長線上には描ききれない。のみならず「全体システムとしての産業社会と部分システムとしての企業存在とビジネスとの関係の革新」を捉えるフレームワークでなければならない。

本論において検討を試みてきたキーコンセプトに基づく、価値創出機能としてのビジネスアプローチの基本スタンスは、あくまでも経済的価値軸に依拠して、如何にその価値を実現するかに照準を絞った議論である。したがって、そこにおいてはビジネスを場として、ビジネス活動を通して、経済的価値を合理的・効率的に実現するためのフレームワークの構築の議論が主題とされる。

先にドラッカーは革新とマーケティングがビジネス機能である捉えた。とするならばマーケティングの基本課題の変容は、同時にビジネス課題の変容を示唆しているといえるであろう。フィリップ・コトラーは、そのマーケティングの基本課題を需要状態に対応させて認識することで、ターゲット市場との望ましい交換を実現するための主体的な意識的な努力をマーケティング・マネジメント＝需要マネジメントであると捉えている。その際、この主体的努力を生み出す基本的な考え方の違いによって、以下のようなマネジメントコンセプトを示している¹¹⁾。

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①生産志向コンセプト | 生産の向上・流通の効率化 |
| ②製品志向コンセプト | 製品の品質向上 |
| ③販売志向コンセプト | 売り手のニーズに焦点 |
| ④マーケティング志向コンセプト | 買手のニーズ・ウォンツに焦点 |
| ⑤社会志向マーケティングコンセプト | 買手のニーズ・ウォンツ・買い手の利 |

益・企業の利益・社会の利益の四要因 を考慮

このコンセプトの違いは、ビジネス課題の変容を光源として映し出されていると考えられる。とりわけ、①～④から⑤へのコンセプトの展開には、ビジネス課題の変容に伴うビジネスの価値軸そのものの転換を必要とすると考えられる。すなわち、ビジネスの現実的課題の認識として社会の次元が問われ、そのことが経済的価値創出機能としてのビジネスの価値軸のみならず、社会的価値創出機能としてのビジネスの価値軸を必要としている。新たなビジネス課題の認識が新たなビジネスの価値軸を必要し、それを反映した新たなマネジメントコンセプトを生み出すと言えるであろう。ここでコトラーは、この社会志向マーケティングコンセプトをその後さらに拡張し、企業以外に対してもマーケティング技術の適応領域の拡大化を試みてきている。こうした拡張の方向性に対しては、疑問を呈する見解も示されている。

システム概念が機能概念と密接に結びついているとするならば、「ビジネスシステム」は、ビジネス目的を実現するべくビジネス機能の仕事の流れ全体の仕組みとして設計、考察される。当然、ビジネス目的との適合性が第一義に求められる。しかし、今まさにビジネス目的それ自体の価値前提が問われているのである。そのうえでビジネスシステムの有効性が問われているといえよう。

すなわち、ビジネスの場、活動において経済的価値のみならず、社会的価値といった価値をもいかに統合するかが問われているといえるであろう。その解を包摂し、現代企業における価値創造活動の全体像を具現化しうるビジネスシステムを描き出すための概念的なフレームワークが求められよう。

注

- 1) Drucker P.F. , “ *Management for Results*”, Harper & Row, 1964, p.5 .
邦訳、野田一夫(他)『創造する経営者』ダイヤモンド社、1969、15頁。
 - 2) *Ibid.* , “ *Management for Results*”, p.5, (邦訳15頁).
 - 3) Drucker P.F., “ *The Practice of Management*” Harper & Brothers, 1957, P.37.邦訳、現代経営研究所『現代の経営(上)』ダイヤモンド社、1978、4 頁。
 - 4) *Ibid.* , “ *The Practice of Management*”, p.37,(邦訳 49 頁).
 - 5) Drucker P.F., “ *Concept of the Corporation*” John Day Company, 1946,p.12.
邦訳、上田惇生『企業とは何か』ダイヤモンド社、2005(平成 17)12 頁。
 - 6) Drucker P.F., “ *The Future of Industrial Man*, John Day Company”, 1942,p. V.
邦訳、上田惇生『産業人の未来』ダイヤモンド社、1998(平成 10)、V 頁。
 - 7) *Op cit.*, “ *Concept of the Corporation*” p.19 ,同邦訳 18 頁。
 - 8) Michael E. Porter “ *Competitive Advantage*” The Free Press,1985.
邦訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド、1985。
 - 9) Banwari Mittal & Jagdish N. Sheth “ *Winning the Battle for Market Leadership*” McGrow-Hill, 2001.
邦訳『バリュースペース戦略』ダイヤモンド、2004。
 - 10) Richard Boulton, Barry Libort and Steve Samek, “ *Cracking the ValueCode*” Arthur Andersen, 2000.
邦訳『バリューダイナミクス』東洋経済新報社、2001。
 - 11) Philip Kotler “ *Marketing Management*” Prentice-Hall, 1980.
邦訳『マーケティング マネジメント』プレジデント社、1998。
-