



# 経営とビジネス

SCE・Net 小松昭英

E-142

発行日

2021.5.27

今まで、無意識に経営とビジネスを区別せずに考えてきた。言い換えれば、ビジネスを経営の翻訳語であるかのように考えていたようである。それが、内閣府知的財産戦略本部から「経営デザインシート（全社用）」(2018)<sup>1</sup>が発表されているのを知り、両者が違うことに気が付いた。

そして、確かに経営はビジネスの上位概念に違いないと納得した。しかし、同時に「ビジネスモデルの統合」をもって「経営」とする考え方には違和感を覚えた。もともと、「ビジネスモデル」という言葉が、色々なレベルで使われて定義が難しいと言われている上に、統合すれば上位概念になると言うのも皮相的な考え方のように思われるからである。

何故なら、ビジネスモデルという言葉は IT の発展から使われるようになったもので、「経営」には非 IT の要素が含まれており、その非 IT の要素こそが「経営」の核心的存在と考えられるからである。

「経営」については、IT の出現の遙か以前から議論されており、例えば 1980 年代初頭に、システム科学の視点からでさえ、マネジメント・システム(Scholderbek, et.al(1980)<sup>2</sup>)のような著書が発刊されている。

改めて、辞書(2002)<sup>3</sup>を引くと、「経営」は①計画を立てて事業を行うこととあり、「ビジネス」は①事務、業務とある。ついでに「モデル」は①型（機械・自動車の）とある。また、「ビジネス」には「ビジネスクラス」はあっても「ビジネスモデル」はない。

さらに、グーグル検索をすると、驚いたことに、日本大百科全書の「経営」(management)の記述が示され、第一は、一定の継続的施設を基礎にして、財またはサービスを経済的給付として生産する組織体を、第二は企業もしくは組織体一般を運営する動的全体過程を、第三は、第二の概念からの派生であり、経営機能のうち、全体的、基本的、戦略的、長期的、政策的意思決定機能をもって、とくに経営とするとしている。

さらに、「ビジネス」については、Wikipedia の記述が示され、経済行為を表す用語であり、狭義から広義まで様々な意味を持っていて、1つの日本語に置き換えて表現することはできないとしている。また、ビジネスモデルについては、NIJIBOX の記述が示され、価値を創造し、提供する仕組みであるとしている。

なお、「経営モデル」という言葉は、有っても良さそうであるが、聞いたことがない。しかし、考えてみれば、「ビジネスモデル」が IT の発展から使われるようになったと言うのであれば、当然のこととも考えられる。

ここで、IT の視点から、「経営」あるいは「ビジネス」を考えると、IT 投資すなわち企業情報システム投資の経済性は「ビジネス」について問われても、「経営」については問われ

ないのは、歴史的経緯から考えると当然かもしれない。

ここで、具体的な議論に切り替えることにして、この歴史的経緯を如実にしめす事例を取り上げてみよう。まず、ファーストリテイリング（ユニクロ）の財務分析(2020)<sup>4</sup>結果を図1に示す。ここで、経費利率は人件費や販売費などを含む一般経費を投資と見なしての利益率である。

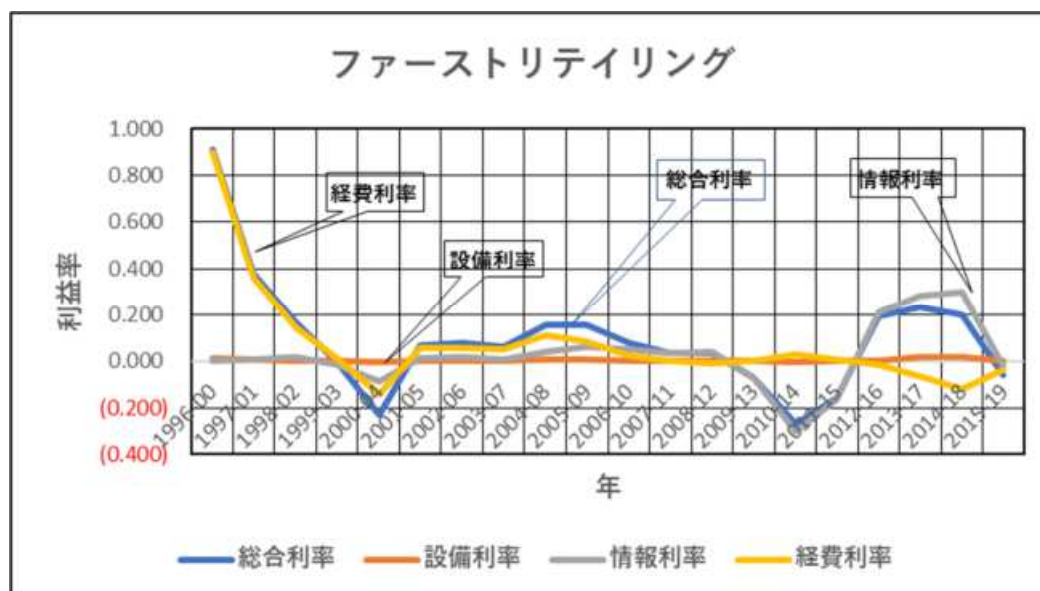


図 1 ファーストリテイリングの財務分析

この図から明らかのように、当初すなわち”1996-00~2000-04”の期間は、総合利率（利益率）は経費利率とほぼ重なっているが、最近すなわち”2007-11~2015-19”の期間は、総合利率と情報利率がほぼ重なっている。すなわち、ここ数年前にデジタルトランスフォーメーションを達成していると言えよう。また、当該企業が販売業であることから、設備（=工具、器具及び備品）利率は一貫してほぼゼロ値になっている。

さらに、「経営構造」を検索すると、「ビジネスヒエラルキー」、「組織構造」あるいは「経営構造対策」などの言葉がでてくる。一方、「ビジネスアーキテクチャ」を検索すると、そのままの言葉「ビジネスアーキテクチャ」が複数出てくる。

因みに、ファーストリテイリングの「ビジネスアーキテクチャ(2018) (前出) を図 2 に示す。なお、この図はファーストリテイリングのホームページに記載されているビジネスモデルから作成したものであり、商業の代表的なビジネスアーキテクチャの一つになると考えている。

残念ながら、製造業については、そのビジネスモデルを公表している企業は見当たらない。しかし、その製造業のビジネスアーキテクチャを考えるうえで参考になる一般的な参照モデルを図 3 と図 4 に示す。

商業と製造業すなわち工業を比べると、まず気づくのは、前者が一つの図であるのに対し、後者には水平的な展開と垂直的な展開をしめす二つの図があることである。

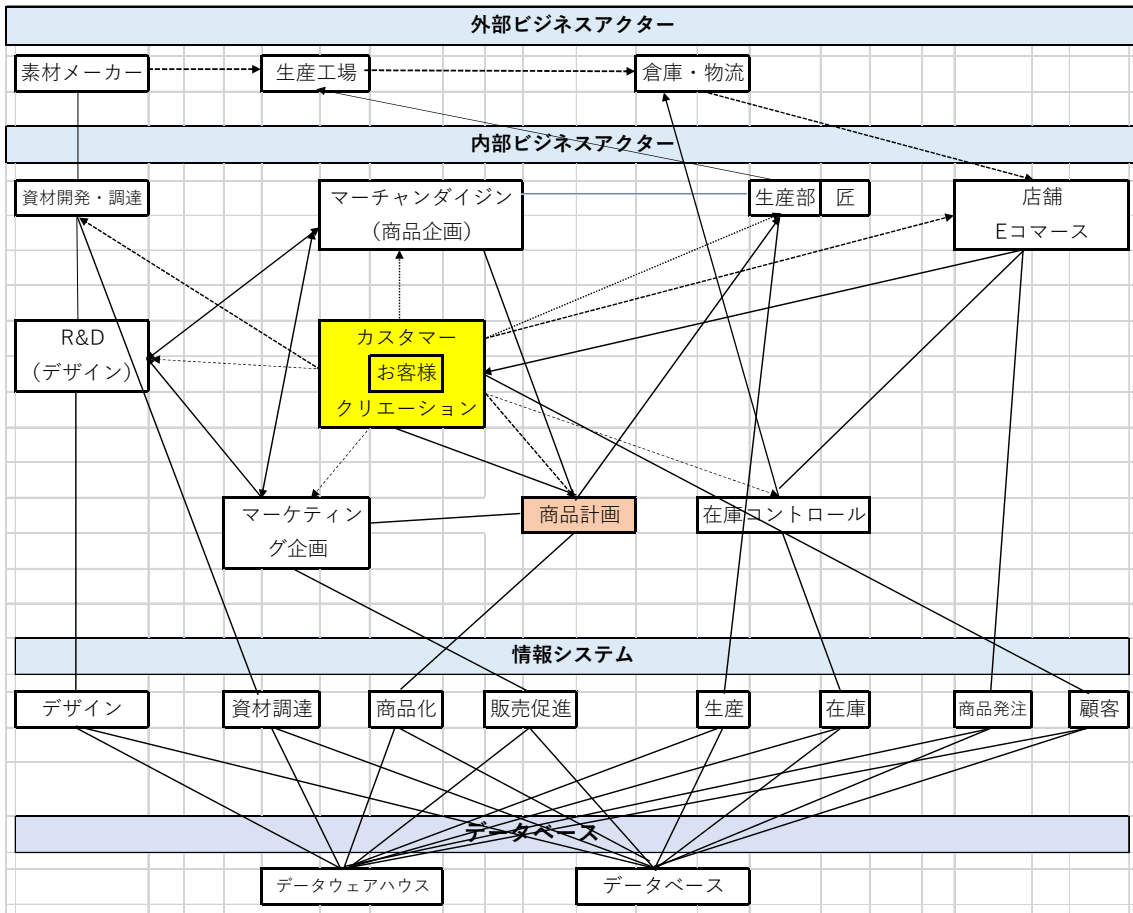


図 2 ファーストリテイリングのビジネスアーキテクチャ

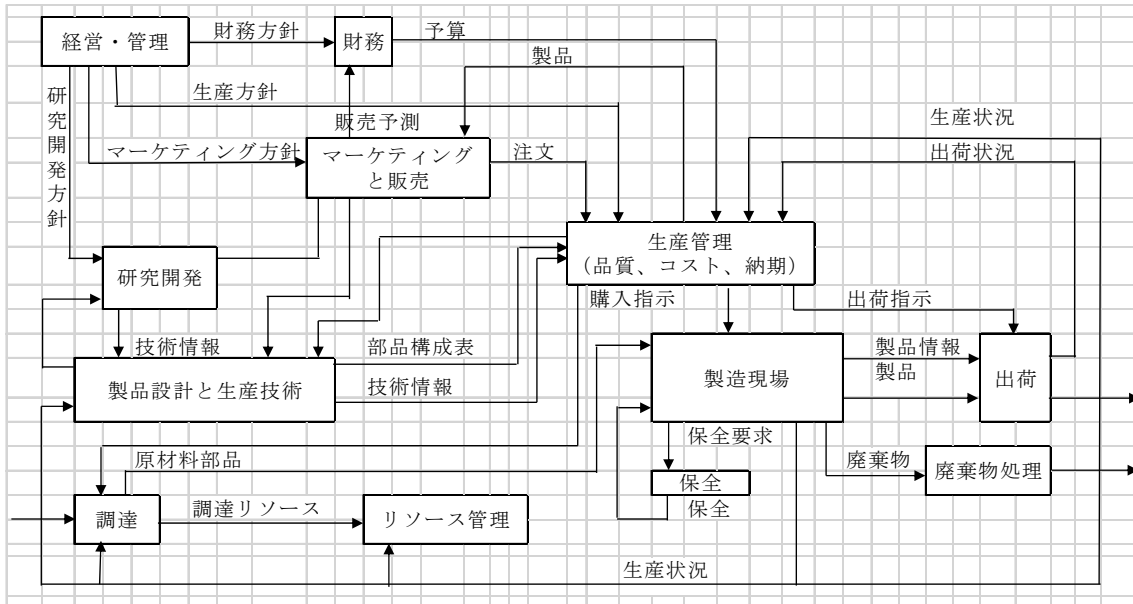


図 3 生産企業参照モデル

言うまでもないことではあるが、前者は「マーケティングと販売」が主体であるのに対し、後者はそれに加えて、「研究開発」と「生産管理」があり、「経営・管理」の幅というか容量

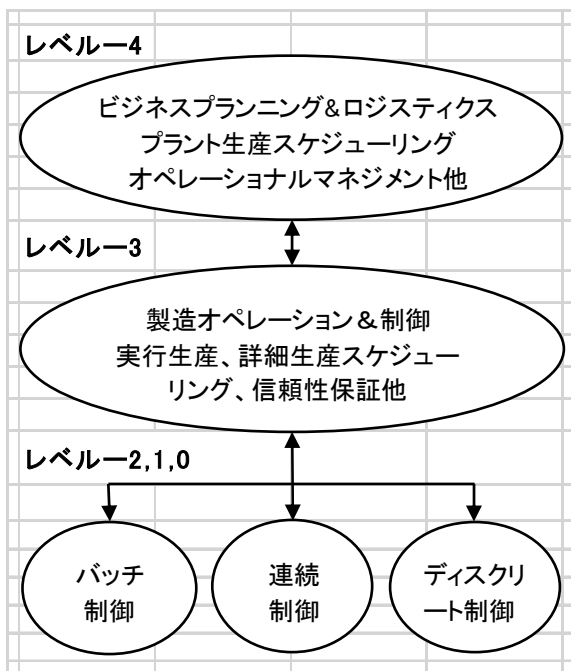


図 4 製造実行モデル

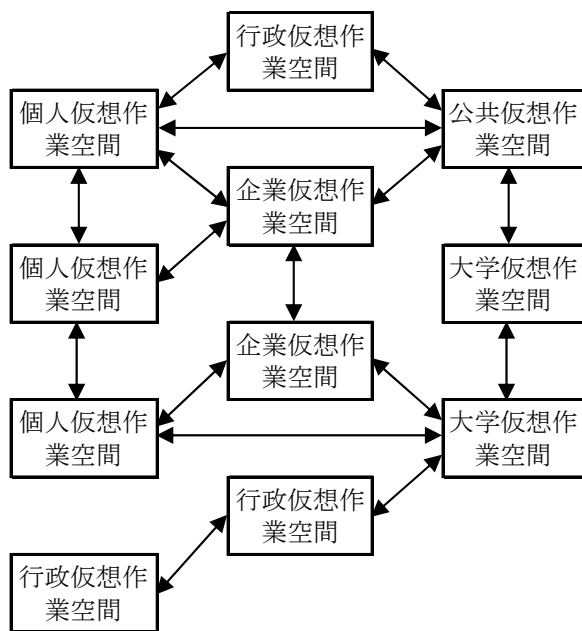


図 5 各種仮想作業空間相関

これにつれてライフスタイルも変わっていくのではなかろうか。もちろん、経営であれビジネスであれ、その変化から逃れられないであろう。

文献

1 首相官邸・知的財産戦略本部、経営デザインシート記載要領  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho\\_hyoka\\_kikaku/torimatome](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/torimatome)

というか、それに格段の差があるからである。

もちろん、だからといって、商業の経営の方が工業より容易であると言うつもりはない。なぜなら、工業が企業を顧客にするのに対し、商業は消費者を顧客あるいは個客にするからである。

しかも、その顧客はグローバル時代を迎え、全世界が対象になっている。もちろん、工業も同様ではあるが、その展開はより限定的である。そして、これらはもちろんビジネスの問題でもあるが、より経営的な問題と言えよう。

さらに、グローバル化に加え、コロナ禍の蔓延が消費社会か生産社会かを問わず、30年前、すなわち1990年初頭に描かれた「仮想社会」が突如実現されることになった。

その「仮想作業空間群」(Pruitt & Barrett(1991)<sup>5)</sup>(筆者(2020)<sup>6)</sup>)を図5に示す。そして、原著者らは、現在立ち会っているかのように、「通勤社会の崩壊」とそれに伴う「消費社会の変貌」についても述べている。

もちろん、これらが、まさか「コロナ禍」によって齎されるとは、夢にも思っていないであろう。

しかし、その影響は、まだ初期的で、表面的にも社会全体には及んでいないのではなかろうか。

そして、さらに社会に深く浸透すると、徐々に仮想空間と現実空間の区別がなくなり、そ

---

[/design.pdf](#) 閲覧 2021.05.26

- 2 Schoderbek, C.G., Schoderbek, P.P., Kefalas, A.G., Management Systems: Conceptual Considerations, Business Publications, 1980  
(鈴木幸毅、西賢祐、山田壹生監訳、マネジメント・システムー概念的考察、文真堂、1983)
- 3 三省堂国語辞典小型版、三省堂、2002
- 4 小松昭英、ビジネスエンジニアリング序説ー論考ビジネスマネジメントサイクル、信学技報、SWIM(2020-11)、電子情報通信学会、2020
- 5 Pruitt, S., & Barrett, T., Corporate Virtual Workplace, Cyberspace: first steps, edited by Benedict, M., MIT Press, 1991  
(NTT ヒューマンインターフェース研究所訳、企業用仮想作業空間、サイバースペース、pp.386-410, NTT 出版、1994)
- 6 小松昭英、コロナ禍+ズーム化の衝撃、SCE・Net の窓、化学工学会産官学連携センター、化学工学会、2020  
<http://sce-net.jp/main/wp-content/uploads/2020/06/e-124.pdf>