



再論 ビジネスモデル

SCE・Net 小松昭英

E-164
発行日
2022.10.16

「ビジネスモデル」という言葉は、よく人口に膾炙されており、この言葉をタイトルとする書籍が出版されていると、思い込んでいたが、いざ探してみると、意外や意外、皆無であった。約 10 年前に、ビジネスモデル・ジェネレーション (Osterwalder & Pigneur

パート	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
	リソース		チャンネル	
コスト構造			収益の流れ	

(2010)¹⁾ (図 1 参照) が発刊された当時と比べると、まさに隔世の感がある。

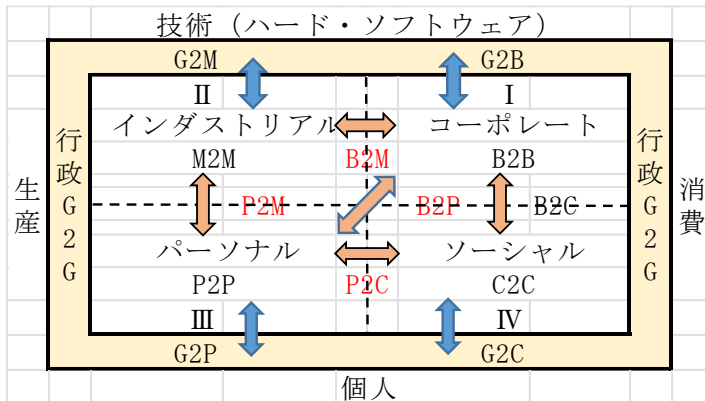
考えてみると、「ビジネス」という言葉は、どちらかというところ「文系」で、モデルという言葉は日常的によく使われているとはいえ、広義に使われており、両

図 1 ビジネスモデルキャンバス

者を組合せると「専門的」になり、非日常的な用語になっているようである。

ウィキペディア(閲覧: 2022.09.18)は、「顧客は企業から提供される製品やサービスと引き換えに代金を支払い、企業は利潤を得るという一連の構造をさしてビジネスモデルと呼ぶ。」としている。

そして、一般的には、表 1 あるいは表 2 のように色々な視点から分類されているが、



筆者は図 2 のように、その体系を捉えている (筆者(2018)²⁾。

よく知られている「ビジネスモデル」は、このビジネスモデル体系で言うと、B2B と B2C、あるいは B2B2C であろう。

そして、さらに、企業間の連携は図 3 に示すように、言うまでもなく、情報システムが担うことになる。一方、ビジネスモデル

図 2 ビジネスモデル体系

を検討する際には、企業間あるいは最終顧客である消費者までのサプライチェーン (物流連携) の構築も不可欠であることは言うまでもない。

また、我が国では、マネジメントサイクルというところ、PDCA (Plan, Do, Check, Action) サイクルが挙げられているが、もし、「システム構築による課題解決を標榜するのであれば、図 4 (次頁) に示す PBOC (Plan, Build, Operate, Check) サイクルであるべきなのではなかろうか。(筆者(2018)³⁾

そして、システムの構築については、一般にコントラクターの視点から述べられることが多いが、プロジェクトを成功させるには、表 1 に示すオーナーの関わり合いが不可欠であ

る。(筆者(2006)⁴⁾

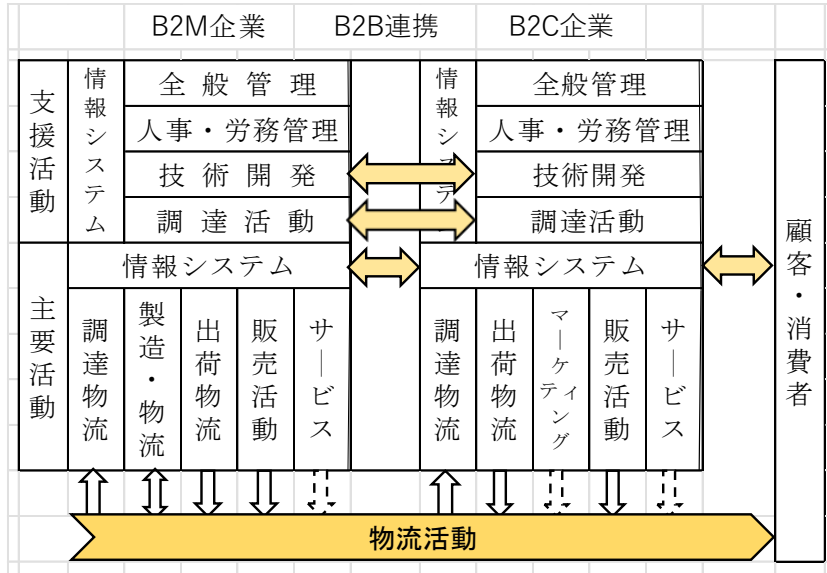


図 3 企業連携バリューチェーン

表 1 オーナーとコントラクターの対応組織

プロジェクト段階	企画・定義		設計・構築	管理・支援機関
オーナー	プログラム		プログラム	プログラム・マネジメント・オフィス
	プロジェクト	↔	プロジェクト	PgMO
	マトリクス		タスクフォース	
	↑↓		↑↓	
コントラクタ	プロジェクト	↔	プロジェクト	プロジェクト・マネジメント・オフィス
	タスクフォース		マトリクス	PjMO
	↑↓		↑↓	
サブコントラクタ	タスクフォース		タスクフォース	

凡例: PgMO: Program Management Office
PjMO: Project Management Office

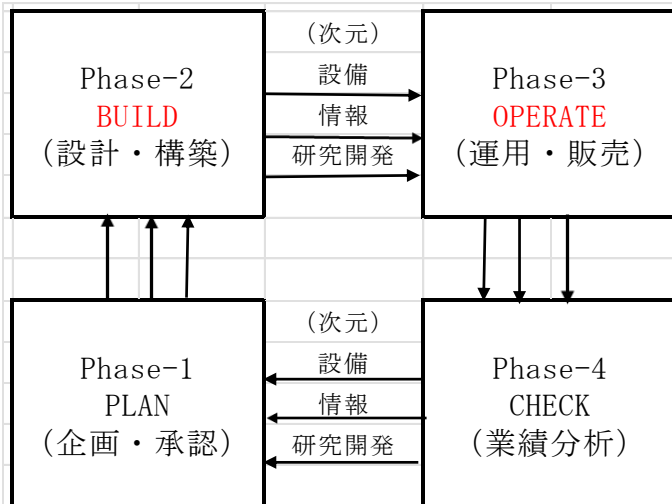


図 4 PBOC マネジメントサイクル

なお、2000 年代初頭には、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (Harmon et al. (2001)⁵⁾ (図 5) が注目を浴びており、フェーズ 3 ビジネスプロセスの再設計が明示されているが、ビジネスモデルという言葉は見受けられない。

しかし、代わりに「フェーズ 1 エンタープライズモデルの作成」とあり、「ビジネスモデル」を意味していると考えられない

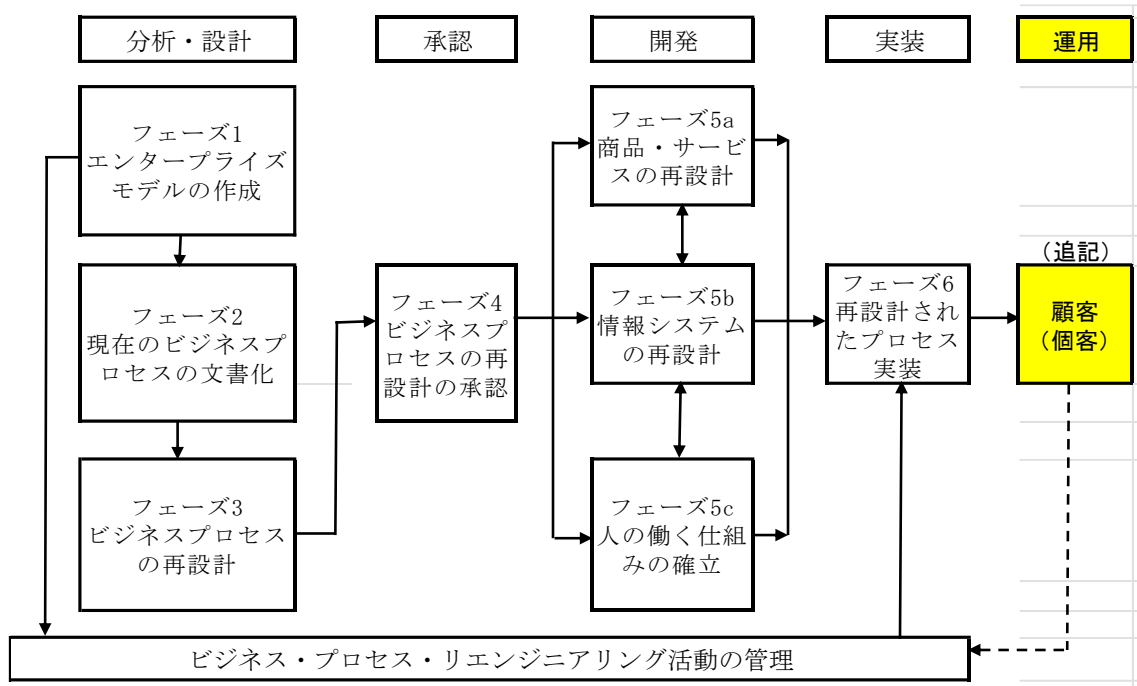
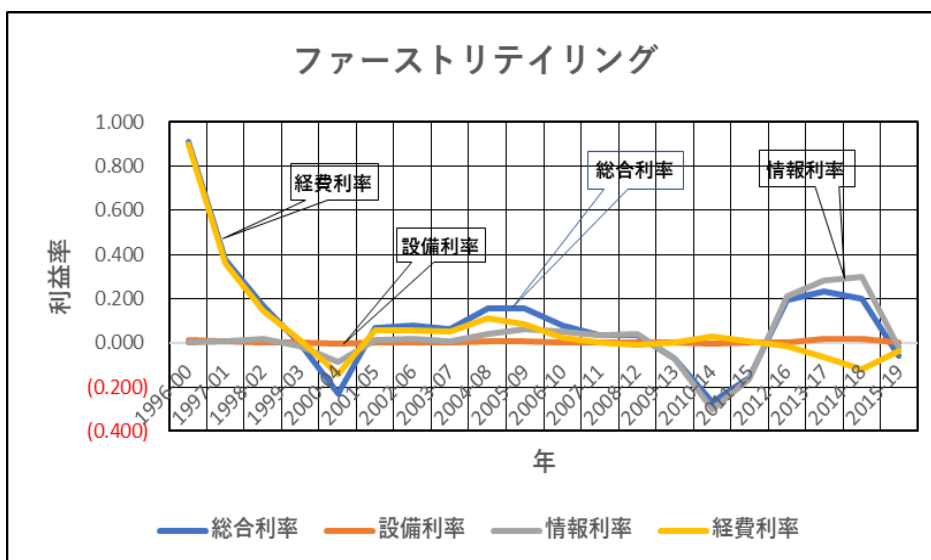


図5 ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの手順

ことはないが。

なお、「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング」とは言っていないが、ビジネスモデルの改善事例がファーストリテイリングからユニクロについて発表されている。その経済性評価事例を図6および図7に示す(筆者(2022)⁶⁾。

まず、図6では、当初は総合利率と経費利率(人件費等を含む)は重っているが、2015



年度以降は総合利率と情報利率とが重なり、最近はむしろ情報利率が総合利率を超過気味である。まさに、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。

図6 ファーストリテイリングの投資利益率の推移

次に、ファーストリテイリングと提携先の東レの総合利益率の推移を図7に示す。ただし、東レは繊維・樹脂・ケミカル、フィルム、複合材料、電子情報材料、医薬・医療、水

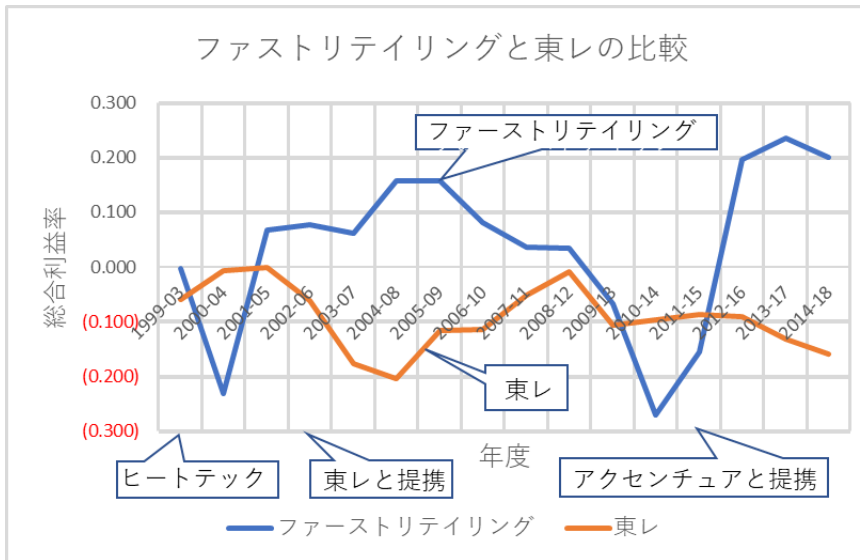


図 7 ファーストリテイリングと東レの総合利益率の推移

処理・環境などの事業本部があり、東レの総合利益は必ずしもファーストリテイリングと一対一の関係にあるわけではないことに留意する必要がある。

ただし、東レとの提携以前ではあるが、東レから提供されたヒートテック

がファーストリテイリングの売上増に寄与したことは明らかであると言えよう。

なお、この様なビジネスモデルの経済性評価となると、殆ど話題にも上らない状況である。一時 21 世紀初頭「IT 投資の生産性」が注目を集め、インタangible・アセット「IT 投資と生産性」関連の原理（エリック・ブリニョルフソン(2004)⁷⁾ が話題になったが、元来、我が国では、ビジネスモデルに限らず、設備投資の経済性評価が軽視されている状況では無理な注文のようである。因みに、経済性評価のもう一つの事例を表 2 に示す（筆者(2022)⁸⁾。

表 2 正味現価上位 12 社 (2021 年度)

No.	企業名	利益現価	投資現価	CF現価	正味現価	総合利率	設備利率	情報利率	経費利率
1	中外製薬	36,684	2,089	37,599	35,510	0.111	0.260	0.406	1.586
2	信越化学工業	12,819	19,358	20,843	20,843	0.521	0.774	0.008	(0.260)
3	武田薬品工業	23,654	8,112	27,015	18,903	0.025	0.235	0.000	(0.211)
4	住友化学	(3020)	40,290	13,809	13,809	0.022	(0.024)	(0.003)	0.049
5	エーザイ	16,333	6,886	19,329	12,444	0.212	0.056	0.143	0.356
6	トクヤマ	811	13,442	6,384	6,384	0.228	0.207	0.006	0.015
7	太陽日酸	600	12,944	5,981	5,981	0.237	0.207	0.026	0.005
8	ユニ・チャーム	4,040	3,721	5,624	5,624	0.033	(0.004)	(0.002)	0.040
9	日産化学工業	2,128	5,218	4,298	4,298	0.085	0.005	0.001	0.080
10	小野薬品工業	4,849	1,242	5,363	4,121	0.000	0.060	0.478	0.000
11	クレハ	1,324	5,508	3,619	3,619	0.111	0.028	0.003	0.080
12	大日本住友製薬	5,436	3,214	6,805	3,591	0.096	0.113	0.689	0.449

この表は、有価証券報告書(EDINET)に基づいて、化学産業 125 社の財務業績を分析したものである。

まず、中外製薬は、情報利率と経費利率の組合せが群を抜いて高い、対外的な PR に優

れているのではなからうか。次いで、信越化学工業は設備利率が高い。これは製品が市場に受け入れられているからであろう。また、武田薬品工業も設備利率主導型で、信越化学工業ほどではないにしても、同様に市場に受け入れられていると言えよう。

さらに、大日本住友製薬は、この 12 社中情報利率が最も高くなっている。社名で自然検索してみると、事業内容が、医療用医薬品、食品素材、食品添加物、動物用医薬品、診断薬等の製造および販売等と多岐にわたっている。これが情報利率の高い理由の一つと言えよう。

何れにしても、マーケティングなどの部分的ビジネスモデルではなく、この様な企業活動全般に関わるビジネスモデルを取り上げるのも良いのではなからうか。

文献

¹ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., Business Model Generation, A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers

(小山龍介訳、ビジネスモデル ジェネレーションービジネスモデル設計書、翔泳社、2012)

² 小松昭英、ビジネスコンピューティング序説、2018年電子情報通信学会総合大会、D-17-3, 2018

³ 小松昭英、ビジネスエンジニアリング原論ーエンジニアリングとそのサイエンス、信学技報、電子情報通信学会、2018.12

⁴ 小松昭英、情報システムプロジェクトの成功を目指して、国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会誌、Vol.1, No.1, pp.1-10, 2006

⁵ Harmon, P. Rosen, M. Guttman, Developing E-Business Systems and Business Architectures, Academic Press, 2001

⁶ 小松昭英、仮想空間はもう一つの現実、化学装置、2022年5月号、pp.54-58、(株)工業通信、2022

⁷ エリック・ブリニョルフソン (CSK 訳・編) インタンジブル・アセット 「IT 投資と生産性」 関連の原理、ダイヤモンド社、2004

⁸ 小松昭英、ビジネスエンジニアリング序説、化学装置、2022年2月号、pp.40-52、(株)工業通信、2022