

山田 英夫 早稲田大学

1. 研究の背景

企業のリストラクチャリングが進む中、中・長期計画の立案や新事業開発の指針を明確にするために、企業の事業領域を再定義する需要が高まってきている。また、企業の研究開発戦略を構築していく上でも、企業の事業内容が多様化していくにつれて、個別の研究領域に立ち入る前に、企業全体としての事業領域・研究領域を定めておく需要が高まってきた。

しかし事業領域の策定方法については、これまで勘と経験に頼る部分が多く、システム化されたものはない。事業領域の策定は、企業の意志が最も反映される場所であるため、システム化にはおのずと限界があるが、そのたたき台を作るための方法論は必要と言えよう。

事業領域研究の基礎となるものとしては、マーケティングの分野において、レビットやエイベルの研究があるが、①後づけの色彩が強いこと、②同一の業種であれば、同じような事業の定義になってしまうこと、③複数の事業領域を表現できないこと、などの問題があり、実践面ではあまり有効とは言いにくい。

2. 研究の方法論

本報告では、昨年本学会で発表したドメイン発想をより操作性のあるものとし、事業領域策定に必要な「機能」をいかにして発見し、加工し、選択していくかのプロセスに対して、2つのシステム理論を応用した方法論を提起したい。

その1つはソフト・システムズ・メソドロジー（SSM）である。SSMは、英国ランカスター大学のチェックランド教授により開発された方法論であり、問題解決のソフト・アプローチの1つである。SSMはとりわけ、問題が構造化されていない場合に用いられ、この方法論により、事業の機能を複数の角度から考えることができる。

いま1つはワークデザインの手法であり、米国のナドラー教授によって日本に紹介されたものである。ワークデザインは本来システム設計の方法であるが、この中で用いられる「機能展開」の方法を、事業領域の策定のために用いることができる。

3. 事業領域策定のプロセス

事業領域策定のステップとして、次の4つのステップを考える。

3.1 既存事業・新事業の芽の機能の抽出

本方法論においては、事業および事業領域を、「機能」からとらえる。ここで機能とは、「顧客が事業の何に対価を払っているか」と定義する。そのためにも、既存事業および新事業の芽について、各々その機能を抽出する。

この時、機能を明確にするためには、顧客を限定する必要もある。顧客が違くと提供している機能も違うからである。（例えば商社の場合、問屋を顧客と考える場合と、最終消費者を顧客と考える場合とでは、機能は違ってくる。）

3.2 SSMによる機能の多面的抽出と機能の選択

第2ステップでは、SSMを用いて、ステップ1で抽出された機能が事業領域を考えていく上で適当であるかを検討する。一般に、1つの事業が1つの機能しか提供していないということはありません、事業は様々な機能を持ち、様々な発展の可能性をもっている。そのためこのステップでは、企業側が単純に知覚している機能以外に、顧客が期待している機能はないのかをチェックするために行う。

事業領域の策定のために、SSMにおける「問題状況の認識」、「問題状況の表現」という2つのステップを用いる。

「問題状況の認識」に関しては、生産現場のシステム設計のような問題であれば、その機能に関しても合意が得られやすい。しかし事業領域の策定のような問題に関しては、「自分達が行っている事業の機能がそもそも何なのか」ということにさえ合意は見出しにくい。

そのため「問題状況の表現」のステップにおいて、最大限豊富な図を書くことによって問題状況の構造、プロセスおよび両者の関係を表現する。事業領域の策定においては、既存の事業および商品が「顧客に提供しているのは何なのか」の視点から図を書いていくことが有効である。

こうして表現された図から、関連システムのラベリングを行う。関連システムのラベリングとは、「その問題に関連していると考えられるシステムの名前としては何が適切か」ということである。この場合、ラベリングされたシステムが必ずしも望ましいものであるということはない。

次にこうしたプロセスによって導かれた複数の機能のうち、事業領域を考えていく上でどの機能を選択していくかを決定する。この場合、どのような機能を重視して事業をとらえていくかには、当然のことながら企業の意志が入ってくるが、思考のプロセスとしては、次の3ステップを経る。すなわち、①企業理念との整合性が満たされているか、②静態的に見て、どのような機能を選択すれば事業間のシナジーを最大にできるか、③動態的に見て、どのような機能を選択すれば、事業の向かうべきベクトルを一致させられるかなどを考慮しながら機能を選択する。

3.3 機能展開による機能の高次元化

次に3.2で選択された機能を高次元化（上方に展開）していき、より広がりをもった事業領域を示せるようなレベルに展開していく。具体的には、①製品名に近い形で定義された事業を、企業の方向性にあった、より発展性のある機能の表現で定義し直す、②複数の事業を、より高次の共通の機能を発見することによってくり直すという作業を行う。

機能の高次元化による事業の再定義に関しては、ワークデザインにおける機能展開の方法を援用できる。その手順としてはまず、「てがかりシステム」と呼ぶ設計プロジェクトを発足させるための手始めにするシステム（ S_0 ）を選び、その直接的機能（ F_0 ）を求める。そしてその機能を順次高次元化（ $F_0 \rightarrow F_1 \rightarrow F_2 \rightarrow \dots \rightarrow F_n \rightarrow \dots$ ）していく。本方法論では、現事業および新事業の芽を「てがかりシステム」と見なし、ここから機能を高次元化していく。

機能展開の例として、警備保障会社の事例をとりあげてみよう。

S_0 : ガードマン事業

↓

F_0 : ガードマンにより、要人をガードする事業

↓

F_1 : 顧客の安全を守る事業

・人的サービスだけでなく、各種アラーム機器の販売やホーム・オートメーションを利用したホーム・セキュリティ・システムなどを事業に加えていくことができる。

↓

F_2 : 社会の安全サービスの提供事業

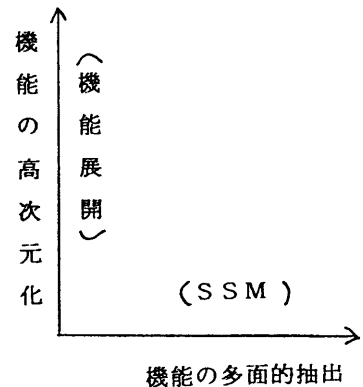
・情報通信ネットワークを駆使した企業群や地域のセキュリティ・システムへと、事業を広げることができる。

↓

F_3

⋮

警備保障事業の機能展開の例



このように機能に着目することにより、「要人のガード」から「社会の安全サービスの提供」というように、より発展性のある表現で、事業を再定義することができるのである。

このようにして、いくつかの事業領域が策定される。

3.4 ビジュアライゼーション

こうして再定義された事業領域を、最後に顧客、機能、技術（事業を成り立たせている基盤となる社内資源）の3軸上にビジュアライズする。ビジュアライズする目的は、企業がめざす複数の事業領域を同時に把握し、かつ事業領域間の関係を明示するためである。

この場合、各軸上の項目（座標と呼ぶ）の相対的な位置関係は、各軸ごとに異質性の程度に応じたプロットをする。例えば顧客軸においては、マーケティング・シナジが最も効きにくいものが、顧客軸の両端に置かれる。そしてその他の顧客の異質性の程度を軸上の距離とし、顧客軸上にプロットしていく。機能軸、技術軸も同様の考え方でプロットする。

最後に3軸の各座標間を結び、複数の事業領域をビジュアライズする。

4. 機能展開による事業領域策定の特徴

機能展開による事業領域策定の特徴は、次のようなことがあげられる。

- ①本業のもつ機能を原点として考えていくため、本業の強みを生かした事業領域が設定できる
- ②ハードのみにとどまらず、ソフト・サービスをも包括した事業領域が設定できる
- ③生産や販売の効率よりも、事業企画の視点からのくくりが優先される。
- ④機能の高度化・選択のプロセスにおいて、策定メンバーのもつ環境情報、内部資源情報および企業の意志が、自然と反映される形となる