

日本企業のビジネス・デザイン： その現状と将来

海保英孝
岩崎尚人

1. はじめに

過去10数年におよぶ景気低迷のなかで、日本企業は生き残りをかけて、拡げ過ぎた事業を見直し、徹底的にムダを省くとともに、真にコアとなる事業を選別・強化していくことに時間を費やしてきた。

その過程では、法制度や商慣行におけるグローバル・スタンダードの浸透、国境を越えた競争の激化、あらゆる製品・サービスでの価格破壊、物的資産から知的資産への価値観の変化、e-businessの急速な普及…といった、これまでのビジネス・システムを根底から揺さぶるような変化が着実に進んできた。ビジネスパーソン多くは、そういった事実を理解してはいても、その一方で、いまの苦しい時期を乗り越えさえすれば、いつの日にか景気が回復し、業績も株価も元に戻るのではないか、という淡い期待を胸に抱き続けていることは否めない。

しかし、これまでのように、右肩上がりの経済成長、長期に安定した取引の継続などを前提とする従来型の事業構造のままでは、卓越した業績をあげていくことはもはや不可能になっている。むしろ、現在の厳しい状況が常態と捉え、これまでとは異なった発想、異なった行動によって、ビジネスの基本的な仕組みや仕掛け、すなわち「ビジネス・デザイン」を抜本的に再設計することが求められている。

本稿では、ビジネス・デザインの観点から、日本企業の戦略的行動やそ

の方向性を探っていく。具体的には、(1)企業が“現在”どのような事業展開を行っているのか、(2)自社の強みをどのように認識し経営目標をどのように設定しているのか、そして、(3)2010年という将来へ向けて、それをどのように変化させようとしているのか、といったことを検討する。

本稿で用いるデータは、株式会社日経リサーチ・企業調査局のマネジメント調査研究会で作成したものである。対象は東京証券取引所・1部および2部の上場企業2067社（経営企画部門）であり、2003年2月に質問紙郵送法によって実施した。有効回答は271社、回収率は13.1%であった。

2. コア・ビジネスの強化から新たなビジネス・デザインの構築へ

日本企業全体で見ると、「現在」の事業展開で強く認識されているものは、「既存事業の強化」「既存事業関連の新規事業」「既存技術による製品開発」「情報システムの活用による取引先企業との関係の構築・強化」などである（図表1）。

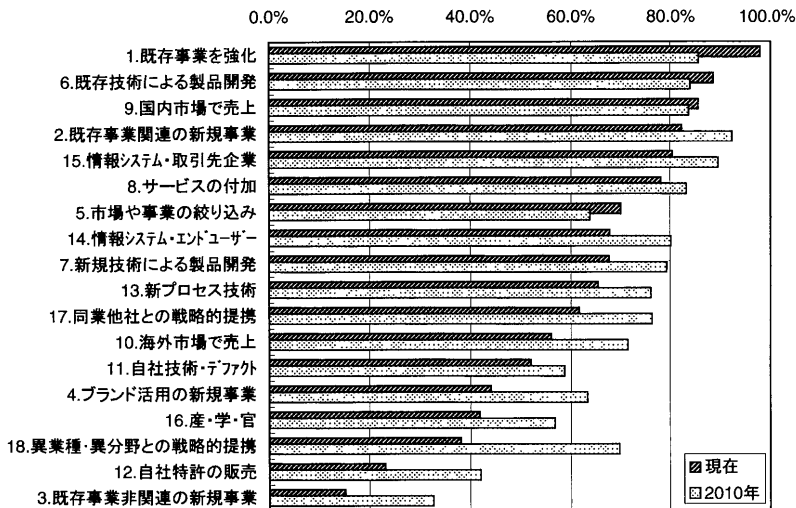
1980年代に行われた企業調査の結果を見ると、新製品開発、新技術開発、新事業開発といった、新たな目標を設定してチャレンジする企業の姿が目立っていたが、現在は、既存事業・既存技術の深耕によって収益を榨り出そうという動きが顕著になっている。

こうした既存事業・既存技術を重視する企業の割合は、「2010年」時点でも少なくないが、その一方で、新事業・新技術や戦略的提携などによって、新たな事業展開にチャレンジしようという動きが高まりを見せている。

新事業・新技術では、「ブランド活用による新規事業」が現在の44.4%から2010年は63.6%へ19.2ポイント増えているのをはじめとして、「既存事業に関連しない新規事業」（17.6ポイント増）、「既存事業に関連した新規事業」（10ポイント増）、「新技術による製品開発」（11.5ポイント増）と、重視する企業の割合が大きく増えている。

日本企業のビジネス・デザイン：その現状と将来

図表1：事業展開の方向性（現在と2010年）



これに対して、既存事業・既存技術の強化はむしろ減少傾向にあり、「既存事業の強化」は現在の97.8%から2010年には85.5%へ12.3ポイント減、「市場や事業の絞り込み」(6.2ポイント減)、「既存技術による製品開発」(4.6ポイント減)となっている。

また、戦略的提携について見ると、「同業他社との戦略的提携」を重視する企業の割合は現在61.9%に対して、2010年時点76.5%（約15ポイント増）であり、さらに「異業種・異分野との戦略的提携」は現在38.5%が2010年時点では約2倍の70.1%にまで達している。同業他社との提携によって既存事業を強化するばかりではなく、業種の枠組みを超えて、異業種・異分野との提携によって、イノベーションを起こすことに意欲的な企業が着実に増える傾向にある。

このように、コア・ビジネスの強化だけでなく、2010年へ向けては、多様な形態で新たなビジネス・デザインの構築が模索されつつあることは注目に値する。

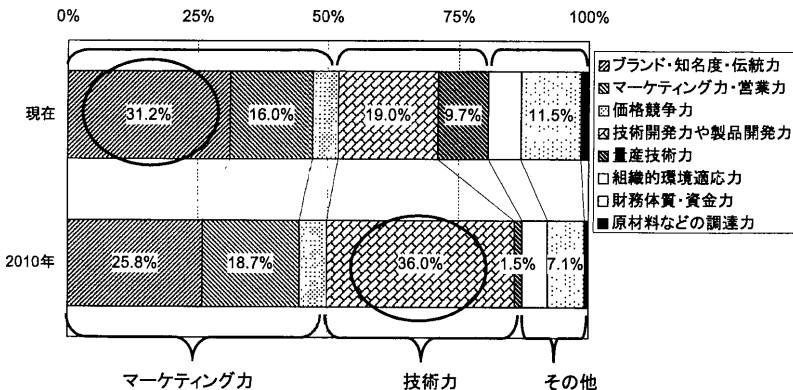
3. ブランド依存から再び技術力重視へ

企業は、自社の「強み」を最大限活用した事業展開を模索している。既存事業の深化を追求する企業では、競争優位性のある自社ブランドや販売チャネルなどを強みとした展開を行い、新規事業や新製品・新技術開発を展開する企業では技術開発に強みを求めて戦略を展開する。企業が認識する強みと事業展開の方向性には密接な関係があり、今回のアンケート調査でもそういった動きを見ることができる。

「現在」、多くの企業で既存事業を強化する動きが活発だが、それに対応して、自社の強みについても「ブランド・知名度・伝統力」を重視する企業が最も多く、全体の31.2%を占めている（図表2）。これに、「マーケティング力・営業力」「価格競争力」を加えると、半数以上の企業がマーケティング関係の強みを重視していることがわかる。

しかし、「2010年」時点についてみると、こういったマーケティング関連や「財務体質・資金力」といった強みを重視する企業の割合は減少し、それに代わって「技術開発力や製品開発力」（36.0%）が最も重視されるようになってきている。前述のように、事業展開では既存事業依存から脱却し新

図表2：企業が重視する「強み」（現在と2010年）



たな展開の兆候が見られたが、ここでも技術を中心とした新たな強みを形成しつつある企業の姿が確認できる。

技術関連の強みでいうと、かつて日本企業の競争優位の源泉であった「量産開発力」を強みと認識する企業の割合が現在 9.7%、2010 年には 1.5% と激減傾向にあるのとは反対に、「技術開発力や製品開発力」といった、新しい製品・サービスを創りだして行く能力の方が、将来の強みとしての重要性を増していることは興味深い。

さらに、企業が認識する強みを、ブランドや営業力といった強みを「マーケティング力」、製品開発や技術開発などの強みを「技術力」、そして組織的な対応や財務体質などの強みを「その他」の3つに分けて、規模別（図表3）および業種別（図表4）での特徴を見ておこう。

規模別に見ると、中堅企業では技術力およびマーケティング力ともに若干増えているもののそれほど大きな変化は見られない。これに対して、大企業では、技術力を強みとする企業は 27.4%（現在）から 43.1%（2010 年）へと 15.7 ポイントも増加しているが、その一方で、マーケティング力は 54.0% から 10.9 ポイント減少して 43.1% になっている。

業種別では、当然のことながら、現在でも 2010 年時点でも、製造業は技術力、非製造業はマーケティング力を重視する傾向が見られる。現在から 2010 年へ向けての変化をみると、製造業で技術力を強みとする企業が 46.2% から 57.4% へと増え、その反面、マーケティング力は 45.4% から 34.9% へと減少している。非製造業では、マーケティング力を強みとする企業が 58.3% からさらに増えて 63.8% となっているが、技術力を重視する企業の割合も 12.2% から 18.8% に増えている。

規模別、業種別のいずれでも共通に見られる傾向は、「その他」を強みとする企業の割合が確実に減少していることである。現在、漠然として、財務体質・資金力や組織的環境適応力が強みになっていると考えていても、将来的には、技術力やマーケティング力といった、コアとなる競争力、リ

日本企業のビジネス・デザイン：その現状と将来

図表3：企業が認識する「強み」（規模別，現在と2010年）

規模	項目	現在	2010年	増減
大企業	技術力	27.4	43.1	+15.7
	マーケティング力	54.0	43.1	-10.9
	その他	18.6	13.8	-4.8
	計	100.0	100.0	
中堅企業	技術力	30.3	32.8	+2.5
	マーケティング力	49.2	54.1	+4.9
	その他	20.5	13.1	-7.4
	計	100.0	100.0	

注) 単位：％（但し，増減は％ポイント）

図表4：企業が認識する「強み」（業種別，現在と2010年）

業種	項目	現在	2010年	増減
製造業	技術力	46.2	57.4	+11.2
	マーケティング力	45.4	34.9	-10.5
	その他	8.4	7.7	-0.7
	計	100.0	100.0	
非製造業	技術力	12.2	18.8	+6.6
	マーケティング力	58.3	63.8	+5.5
	その他	29.5	17.4	-12.1
	計	100.0	100.0	

注) 単位：％（但し，増減は％ポイント）

アルな強みをどうしても育成しなくてはならない，という思いが強いと考えられる。

4. 利益額重視から新しい経営指標の採用へ

企業が経営目標としてどのような「経営指標」を設定するかによって、その戦略的行動は規定されることになる。たとえば、「売上高」「売上高伸び率」を至上とする会社では利益よりもシェアを高めることに躍起になり、反対に「利益額」のみを重視する会社では原価低減や経費削減が重視されるであろう。ひとつの会社でも、年代によって目標とした経営指標が異なっており、それによって行動も大きく違っていた、ということも少なくない。

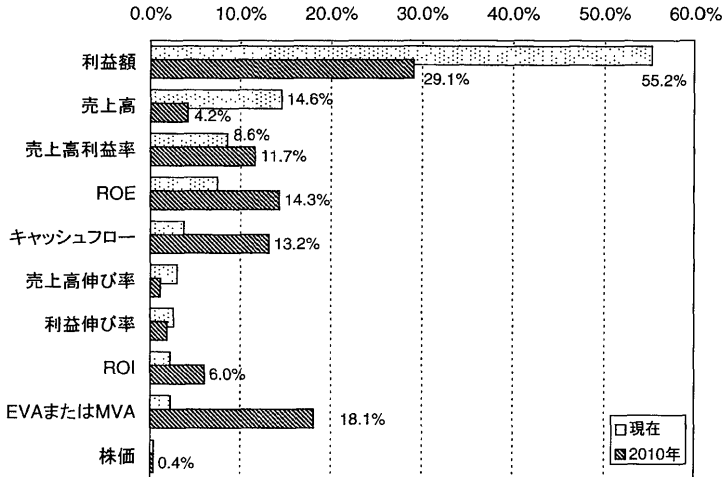
企業が重視する経営指標についてみると、現在も2010年時点でも、最も多くの企業が重視する指標は「利益額」である(図表5)。現在では55.2%、2010年になるとその割合はほぼ半減するものの、それでも29.1%の企業が最も重要な指標と考えている。1990年代以降、ROEやEVAといった新しい経営指標が考案され注目を浴びてきたが、依然として、「利益額」が最重視されているのが実態である。

株式会社にとって、利害関係者に対する富の配分の原因となる利益額が重要なことは言うまでもない。しかし、その金額を経営目標として設定し、それに一喜一憂している姿は長期的な戦略との整合性を欠くことにもなりかねない。資本コストや投資に対するリターンを考えない経営は危険でさえある。

しかしそれも、2010年へ向けて、大きく様変わりしていくものと考えられる。現在、「利益額」(55.2%)を1位として「売上高」(14.6%)と「売上高利益率」(8.6%)が続いているが、2010年時点になると、「利益額」(29.1%)の1位は変わらないものの、「EVAまたはMVA」(18.1%)、「ROE」(14.3%)、「キャッシュフロー」(13.2%)といった“新しい経営指標”が上位に踊り出てきている。現在2位で、長年にわたって日本企業で重視されてきた「売上高」は、2010年時点でみると、ほとんど重視され

日本企業のビジネス・デザイン：その現状と将来

図表5：重視する「経営指標」（詳細，現在と2010年）



なくなっている。

また、「株価」については、「現在」も「2010年」時点でも、わずか0.4%にとどまっている。欧米企業では株価の維持や上昇が経営者の至上命題となっているが、日本企業では依然としてそれほど重視されていないことがわかる。

経営指標を、売上高や利益額といった「従来型指標」と、EVA や ROA といった「新しい指標（新指標）」の2つに分けて、その動きを見てみよう。従来型指標は、売上高、売上高伸び率、利益額、利益伸び率、売上高利益率の5つ、新指標は、ROI、キャッシュフロー、EVA または MVA、ROE、株価の5つをまとめたものである。

規模別、業種別のいずれで見ても、2010年へ向けて、従来型指標よりも新指標が重視されるようになる傾向が見られる（図表6、図表7）。

規模別で見ると、現在、新指標を重視している企業は、大企業で20.2%、中堅企業で13.2%に過ぎないが、2010年になると、大企業54.9%（34.7ポイント増）、中堅企業51.2%（38.0ポイント増）と大幅に増えている。ま

日本企業のビジネス・デザイン：その現状と将来

図表6：重視する「経営指標」（従来型指標と新指標，規模別，現在と2010年）

規模	項目	現在	2010年	増減
大企業	従来型指標	79.8	45.1	-34.7
	新指標	20.2	54.9	+34.7
	計	100.0	100.0	
中堅企業	従来型指標	86.8	48.8	-38.0
	新指標	13.2	51.2	+38.0
	計	100.0	100.0	

注) 単位：% (但し，増減は%ポイント)

図表7：重視する「経営指標」（従来型指標と新指標，業種別，現在と2010年）

規模	項目	現在	2010年	増減
大企業	従来型指標	81.5	39.5	-42.0
	新指標	18.5	60.5	+42.0
	計	100.0	100.0	
中堅企業	従来型指標	86.2	55.9	-30.3
	新指標	13.8	44.1	+30.3
	計	100.0	100.0	

注) 単位：% (但し，増減は%ポイント)

た，業種別でも，製造業で18.5%から60.5%（42.0ポイント増），非製造業では13.8%から44.1%（30.3ポイント増）と，いずれも大幅に増えている。2010年時点で比較すると，大企業と中堅企業の差はそれほど大きくないが，製造業（60.5%）と非製造業（44.1%）の間には16.4ポイントの開きが生じている。

5. ビジネス・デザインを見る4つの視点

日本企業は，2010年へ向けて，既存事業・既存技術の深化から，新事

業・新技術の開拓や戦略的提携などを加速させることによって、新たな成長軌道を模索している段階に入りつつある。今後、さまざまなビジネス・デザインが構築される可能性が出てきている。

そこで、前述の「事業展開」に関するデータを用いて因子分析を行い、ビジネス・デザインを見る視点を探ってみた。

図表8は、その結果をまとめたもので、表中の数字は因子負荷量である。それぞれの因子ごとに見たとき、因子負荷量が大きい設問同士は同じような動きをしている、すなわちお互いの相関が高い、ということを示している。たとえば、第3因子についてみると、「既存事業と関連した新規事業の立ち上げ」（因子負荷量0.760）から「既存事業と関連しない新規事業の立ち上げ」（0.660）までの3つの設問の因子負荷量が高く、これらの相関が高いことがわかる。

この結果を用いて、日本企業におけるビジネス・デザインの方向性を、「技術創造」「価値連鎖変革」「新規事業構築」「既存事業深化」という4つのキーワードにまとめてみた。因子分析結果との対応でいえば、第1因子で因子負荷量の高かった設問をひとつにまとめて「技術創造」と名づけた。以下同様に、第2因子を「価値連鎖変革」、第3因子を「新規事業創造」、そして第4因子と第5因子は同じような動きをしているのでひとつにまとめて「既存事業深化」とした。

まずはじめに、第一の要素は「技術創造」である。新しい技術の創造とビジネスへの応用は、いわゆる“ものづくり”を行っている製造業のみならず、さまざまなサービス業にとっても無視できない重要な競争要因となってきた。たとえば、一見、技術とは無関係な飲食業や消費者関連サービス業でさえ、そのバックヤードでは商品開発・物流・情報システムなどで技術的な革新が行われ、それが競争優位の獲得に貢献している場合がある。ビジネス・デザインを構築するうえで、技術要因をどの程度重視するか、というのがひとつの方向性である。

図表 8：因子分析によるビジネス・デザインの方向性

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	
技術創造	自社技術をデファクト・スタンダードにする	0.735	-0.067	0.206	-0.065	0.073
	新しいプロセス技術の創造	0.695	0.279	0.054	0.050	-0.133
	新規技術による商品開発	0.690	-0.002	0.211	0.017	0.049
	自社が持つ特許の積極的な販売	0.649	0.089	0.076	-0.042	-0.029
価値連鎖変革	産・学・官による新ビジネスの創造促進	0.540	0.232	0.371	-0.279	-0.031
	情報システム活用による取引先企業との関係構築・強化	0.120	0.831	0.037	-0.144	0.000
	情報システム活用によるエンユーザーとの関係構築・強化	0.095	0.790	0.150	0.120	0.006
	サービスによる付加価値の創造	0.031	0.600	0.108	0.191	0.253
新規事業構築	既存事業と関連した新規事業の立ち上げ	0.181	-0.004	0.760	0.070	0.120
	自社ブランドを活用した新規事業の立ち上げ	0.209	0.184	0.687	0.038	0.140
	既存事業と関連しない新規事業の立ち上げ	0.103	0.142	0.660	-0.128	-0.175
	国内市場での売上伸張	-0.028	0.075	0.048	0.826	-0.160
既存事業深化	既存事業の強化	0.051	0.148	-0.366	0.559	0.348
	海外市場での売上伸張	0.536	0.026	-0.085	0.549	0.161
	市場・事業の絞り込み	-0.612	0.140	0.068	-0.195	0.793
	既存技術による製品・サービスの開発	0.532	0.045	0.019	0.092	0.609

注1) 因子分析は「主因子法・バリマックス回転」による。

注2) 第1因子から第5因子までの累積寄与率は60.02%である。

第二の要素は、「価値連鎖変革」である。長年にわたって築き上げてきた、ビジネスの枠組みを前提として、さらに効率をあげ付加価値を高めていくには、情報システムの導入や再構築、顧客や取引先との関係強化などによって、ビジネス・プロセスの“価値連鎖”を見直していくことにある。とくに、顧客や取引先との信頼関係は何ものにも替えがたい財産であり、それを大切にしながら価値連鎖を変革していく、というのもひとつの方向性である。

そして第三の要素は「新規事業構築」である。長期的な視点で考えると、単に既存事業を深化するだけでは、早晩、行き詰まってしまうのは自明の理である。効率化や事業再構築が一段落した後は、将来の成長基盤となり得るような、新製品・新サービスの開発、新規事業の構築などが欠かせない。新しいこと、イノベーションへの挑戦は、ビジネス・デザインの方向性としては最も基本的かつ重要なものであろう。

最後の要素は「既存事業深化」である。行き過ぎた多角化への反省、コア・コンピタンスの重視から、最も強いビジネスに特化し、競争力を高めようというものである。周知のとおり、これは現在の日本企業で支配的なビジネス・デザインの方向性である。

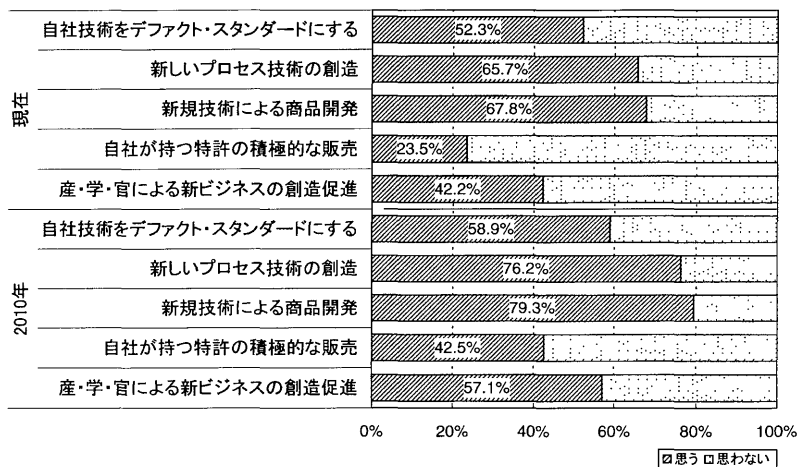
ここで抽出された4つの方向性について、それを構成する要因（アンケートの設問）から、それぞれの特徴を明らかにしておこう。

技術創造は、図表9にまとめた5つの要因によって構成されており、現在および2010年で見ても、「新規技術による商品開発」や「新しいプロセス技術の創造」といった要因が重視され、それによって牽引されている。現在から2010年へ向けての変化でみると、「自社が持つ特許の積極的な販売」（23.5%から42.5%へ）、「産・官・学による新ビジネスの創造促進」（42.2%から57.1%）などが増えている。

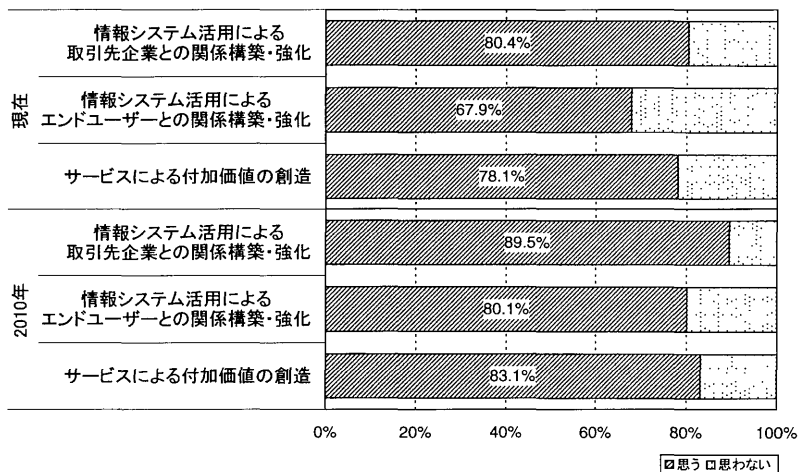
価値連鎖変革は、図表10の3つの要因から構成されている。これを見ると、2010年へ向けて、「情報システム活用によるエンドユーザとの関係

日本企業のビジネス・デザイン：その現状と将来

図表9：技術創造（現在と2010年）



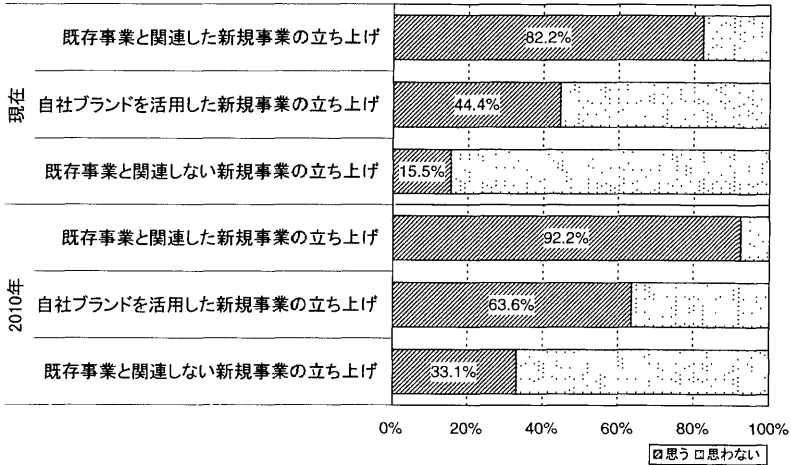
図表10：価値連鎖変革（現在と2010年）



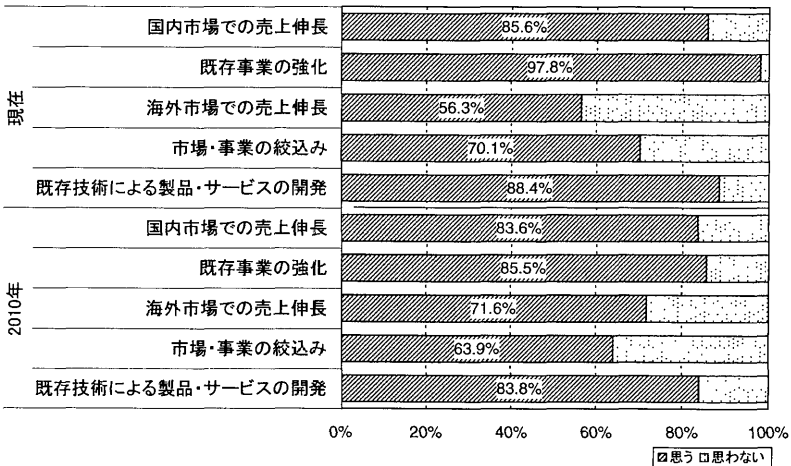
構築・強化」(67.9% から 80.1% へ) がとくに重視される傾向にあることがわかる。

新規事業構築についてみると (図表 11), 現在および 2010 年時点でも,

図表11：新規事業構築（現在と2010年）



図表12：既存事業深化（現在と2010年）



「既存事業と関連した新規事業の立ち上げ」が最も重視されている（現在 82.2%、2010年 92.2%）。さらに、2010年へ向けての変化では、「自社ブランドを活用した新規事業の立ち上げ」（44.4% から 63.6% へ）、「既存事業

と関連しない新規事業の立ち上げ」(15.5% から 33.1% へ) と続いている。既存本業に関連した部分、自社の強みに関連した部分からの新規事業立ち上げが重視されていることがわかる。

最後に、既存事業深化については、これまでの3つとは異なって、2010年へ向けて減少しているものが目立っている。「既存事業の強化」は97.8% から 12.3ポイント減って85.5% へ、「既存技術による製品・サービスの開発」(88.4% から 83.8% へ)、「市場・事業の絞り込み」(70.1% から 63.9% へ) となっている。

6. ビジネス・デザインの方向性の特徴

以上で検討した、「技術創造」「価値連鎖変革」「新規事業構築」「既存事業深化」という4つの要素ごとに、以下では、新しい変数を導入してさらに分析を進めることにする。

新しい変数は、前述の因子分析で、相関の高いことがわかった複数の設問を合計して作成する。たとえば、「既存事業深化」変数は、「国内市場での売上伸張」から「既存技術による製品・サービスの開発」までの5つの設問の得点を合計し、平均にしたものである。その他の変数も同じ方法で作成する。

これらの変数では、値が大きければ大きいほど、そのビジネス・デザインに“積極的”、小さければ“消極的”と考えることができる。たとえば、「価値連鎖変革」変数の値が大きい企業ほど価値連鎖変革に積極的で、もとの設問に戻って考えてみれば、「情報システム活用によるエンドユーザーとの関係強化」などが積極的に行われている、と解釈できる。反対に、この変数の値が小さければ、価値連鎖変革に消極的、と考えられる。具体的には、中央値を境にして、「積極的」と「消極的」の2つに分けている。

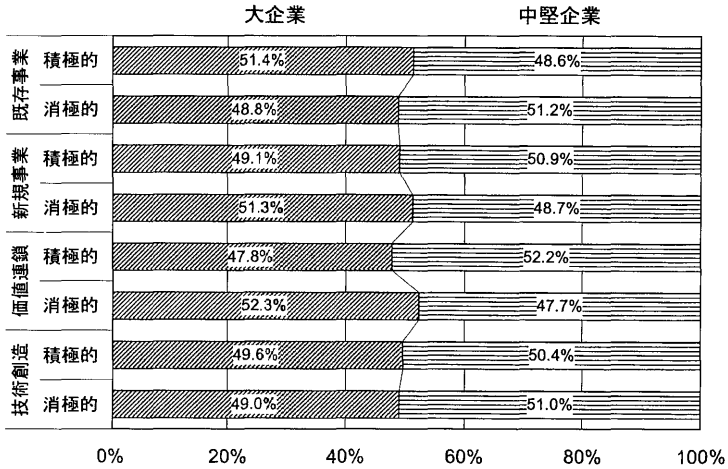
4つのビジネス・デザインの方向性それぞれについて、規模別に見ると、

日本企業のビジネス・デザイン：その現状と将来

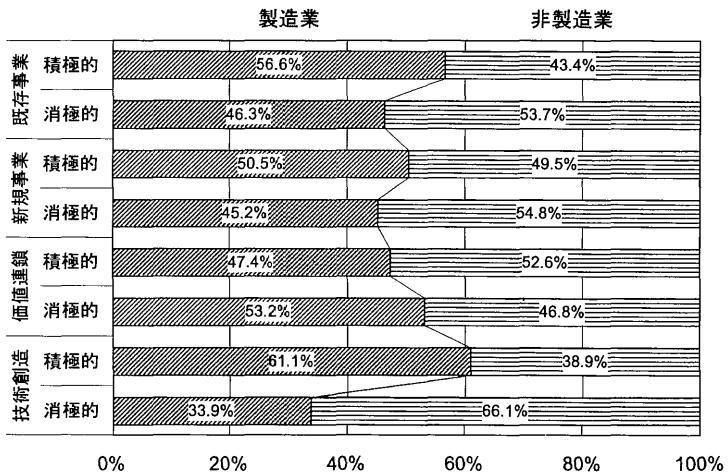
それほど大きな差は見られないが、業種別では、いくつかの特徴を見出すことができる（図表13、図表14）。

業種別に見ると、当然のことながら、技術創造に積極的な企業は製造業

図表13：ビジネス・デザインの方向性（規模別，現在と2010年）



図表14：ビジネス・デザインの方向性（業種別，現在と2010年）



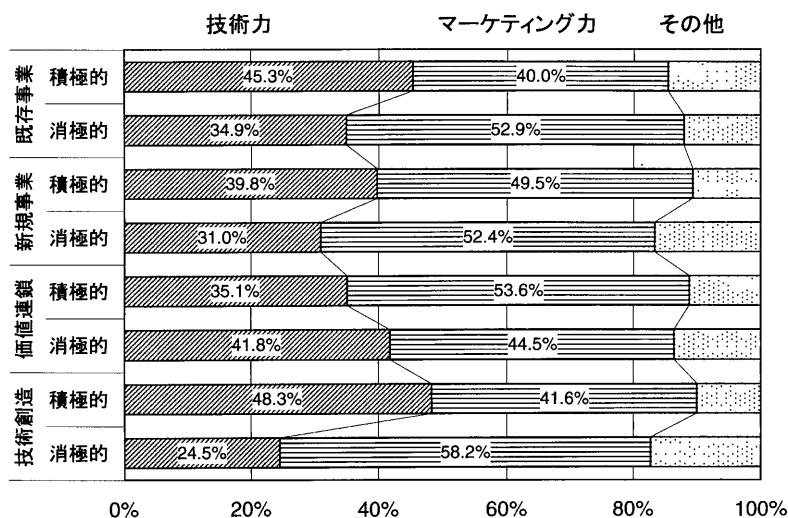
に多く (61.1%)、消極的な企業では非製造業の占める割合が高くなっている (66.1%)。既存事業深化や新規事業構築の2つについても、積極的な企業は製造業に多く、消極的な企業は非製造業が多くなっている。しかしながら、価値連鎖変革でみると、価値連鎖変革に積極的な企業はむしろ非製造業に多く、消極的な企業の方で製造業が多くなっている、という特徴を見出すことができる。

製造業では、既存事業深化、新規事業構築、技術創造、価値連鎖変革のいずれの方向性も取ることは可能である。これに対して、サービス業を中心とする非製造業では、顧客や取引先との信頼関係が極めて重要であり、それゆえ価値連鎖変革を重視する企業の割合が相対的に高くなっているものと考えられよう。

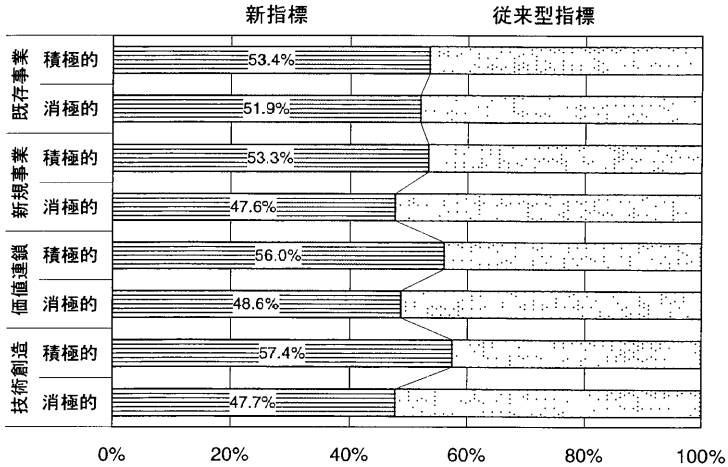
さらに、企業が認識している「強み」との関係を見ると、4つの方向性の差異が明らかになってくる (図表15)。

技術創造に積極的な企業では、技術力を強みと認識している企業が最も多

図表15：ビジネス・デザインの方向性と強み (2010年) の関係



図表16：ビジネス・デザインの方向性と経営指標（2010年）の関係



く(48.3%)、消極的な企業ではマーケティングを強みとする企業の割合が高くなっている(58.2%)。価値連鎖変革についてみると、価値連鎖変革に積極的な企業ではマーケティングを強みとする企業の割合(53.6%)が技術力を強みとする企業(35.1%)よりもかなり多くなっているのが特徴である。

7. むすびにかえて

ビジネス・デザインの構築で注意すべきことは、技術創造・価値連鎖変革・新規事業構築・既存事業深化という4つの方向性のどれかひとつだけを選ばなくてはいけないのではなく、いくつかの方向性を追求することが可能だ、ということである。

本稿の分析でも、こういった考え方から、4つの変数を“排他的”なものとはせず、それぞれ独立に検討を進めてきた。たとえば、「既存事業深化」変数の値が大きい企業では、他の変数の値がゼロかというところでは

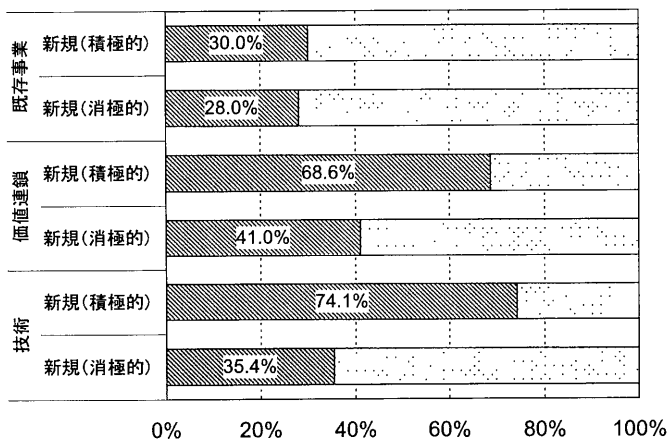
ない。既存事業深化に積極的であって、しかも価値連鎖変革にも積極的、ということもあり得る。あるいは、価値連鎖変革に積極的な企業であって、同時に、技術創造も行っている可能性がある。

現実の企業行動を考えれば、4つのビジネス・デザインを排他的なものとするよりも、それぞれがシナジーを発生させながら、あるいは矛盾をはらみながら、それぞれの方向性を追求していると考えの方が適切である。むしろ重要なことは、こういった4つの方向性の間に、どのような関係を見出すことができるかである。

このような視点から、新規事業構築とその他の方向性との関連を見たのが図表17である。これを見ると、(1)新規事業構築に積極的な企業では、技術創造や価値連鎖変革にもき積極的な企業が多くなっている、(2)新規事業構築に消極的な企業では技術創造や価値連鎖変革にも消極的な企業の方が多くなっている、(3)新規事業構築と既存事業深化とはあまり関係がない、ということが理解できる。

以上のように、本稿では、アンケート調査に基づき、日本企業のビジネス・デザインの方向性について分析を行ってきた。昨今の議論では、ブラ

図表17：新規事業構築と他の方向性との関係



日本企業のビジネス・デザイン：その現状と将来

ンドや知的資産にばかり焦点が当たる傾向も見られるが、現実の企業では、2010年へ向けて、技術力重視へ回帰する動きや新たなビジネス・デザインの模索が続いているということは注目に値しよう。

参 考 文 献

- 日経リサーチ (2003), 「2010年経営ソリューションレポート」(報告書)。
日本能率協会 (1999), 「日米欧3極経営者が考えるグローバル企業経営の条件」
(新世紀企業のマネジメント・ガイドライン報告書)。
SPSS (2001), 「SPSS Base 11.0J User's Guide」。
寺本義也・岩崎尚人 (2000), 「ビジネスモデル革命—競争優位へのドメイン転換」,
生産性出版。

(2004年9月21日脱稿)