

# SBJ

vol.4

2012年2月20日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル  
Sekigakusha Business Journal

## 『事業の定義』 復刊の意義

石井 淳蔵 (流通科学大学 学長)



# 『事業の定義』 復刊の意義※

※本稿は、『新訳・事業の定義』の「あとがき」として掲載される内容です。

石井 淳蔵 流通科学大学 学長

## 『事業の定義』復刊の意義

本書は、Derek F. Abell, *Defining the Business, The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall Inc., 1980. の完訳です。原著者エーベル氏は、すでに J.S. ハモンド氏と共同で、*Strategic Market Planning*, Prentice-Hall, Inc., 1979 (片岡一郎・古川公成・滝沢茂・嶋口充輝・和田充夫訳『戦略市場計画』ダイヤモンド社, 1983年) を世に問うています。

本書は、1984年に千倉書房から出版された翻訳版(石井淳蔵『事業の定義』戦略計画策定の出発点 千倉書房)を、あらためて読みやすくした形で復刊するものです。原著だけでなく、翻訳本も、手に入れたくても手に入られないという多くの読者の要望に応えるものです。それと共に、本書は、出版後・翻訳後四半世紀を超えた現在においてもその価値は減じているように思えません。それも、復刊する大きい理由です。その点を、わかりやすく解説しておきたいと思えます。

## 事業とは何か

企業の戦略を考える上で、「事業とは何か」を考えることの重要さは、あらためて言うまでもありません。「事業ドメ

イン」という言葉とか、あるいはもっとわかりやすく、「だれに、何を、どのよう」に」というフレーズは、戦略論を少しでもかじった人であれば、知らない人はいないと思います。いずれも、「事業とは何か」という議論を集約した言葉でありフレーズであるわけですが、戦略を語る上で、今やそれなしに済ますことはできません。この概念を、最初にそれとして明確に提唱したのは、本書「事業の定義」におけるデレク・エーベル氏です。

それまでも、それに近い話は言われていました。セオドア・レビット氏は、「マーケティング近視眼を避けなさい」と言って、自分の事業を広く、遠く見る(定義する)ことを勧めました。本書の中でも述べられていますが、「自身の事業を、鉄道事業と見るのではなく、輸送事業と見なさい」とか、「自身の事業を、映画事業と考えず、娯楽提供事業と考えよう」とかといった勧めです。それは、「製品ではなく製品が果たす機能で」、あるいは「手段ではなく目的で」定義することを勧めます。というのは、「鉄道事業」と自身の事業を製品(この場合は、サービスですが)で定義していると、何十年に一度あるような大きな技術の波に飲み込まれてしまう危険があるからです。たとえば、鉄道技術から飛行機や自動車へと大きい技術転換がありました。アメ

リカの鉄道会社はもろくもその波に飲み込まれてしまいました。もし、このとき、鉄道という技術ではなく輸送という機能で定義していたとすれば、その技術の大波にまでもそれら企業には対応の余地はあったかもしれません。

しかし、だからといって自身の事業を、いつも広く遠く定義すれば良いのかというと、そうでもありません。たとえば、1960年代に、GE社は、この教えに従って事業を広く遠く定義しました。たとえば、電力事業ではなくエネルギー供給業といった類の変更を行いました。それによって、確かに、視野は電力だけでなく他の発電技術事業にも広がり、収益機会も大きく広がりました。しかし、同時に問題も出て来ました。確かに投資機会は増え、売上高も増えたのだが、資金の回収がままならない、利益があがらないという問題です。GE社は、その故をもって、マーケティング近視眼を避けようとしたばかりに、マーケティング遠視眼に陥ったと言われたのです。

事業経営においては成長が大事であることは言うまでもありませんが、その成長を賄う投資資金（つまり、利益）を確保できるかどうかと同じくらい大事です。そのためには、近視眼を避けるだけではうまく行きません。そこに、エーベル氏がハモンド氏と一緒に提唱した、先

に述べた戦略計画の考え方が生まれる余地があったのです。

### 戦略計画と事業の定義

二人が主唱した戦略計画とは、一口で言えば、企業が成長と収益のバランスをとるために必要な資源配分の長期的・戦略的なバランスをとるための手法です。本書にも出て来ていますが、「業界成長率\*市場地位（市場占有率）」の座標空間の中に、社内諸事業をプロットして、その空間上の位置から事業の性格を浮き彫りにしようとするものです。

成長性の高い業界に位置し当業界での市場地位も利益も高い「スター」事業、成長性は低いが市場地位は高い「金のなる木」事業、成長性は高いが市場地位は低い「問題児」事業、そして成長も地位も低い「負け犬」事業がそれぞれです。自社の複数ある事業をこの座標にプロットして、それぞれの事業に対してこうした性格づけを行うわけです。この議論の背景には、PIMS研究と経験効果の概念があるのですが、ここではその議論は控えておきます。

それぞれの事業は、資金を稼ぐ事業、資金を投資する事業といった性格（ミッシュン）が与えられます。資金の流出入のバランスをうまくとって、短期の収益性と長期の成長性のバランスをとろうと

します。この手法を社内を導入することで、GE社が直面したマーケティング近視眼と遠視眼の罠に陥ることなく、バランスのとれた経営を行うことが期待されます。

事業が所属する業界の成長性と事業の市場地位がわかれば、その事業の投資量を判断することができます。この明瞭さは、戦略計画の売りになるところなのであり、企業にとつても大変有用な計画手法になります。それで、1980年代、世界の有力企業で採用されました。日本でも、エレクトロニクスや食品などの多角化企業はこぞつて、この手法を採用しました。戦略計画の概念は、いわば高度成長が終焉を迎え、成熟期に入り、成長と収益性をバランスさせなければならないという課題を背負った先進諸国大手企業にとつて有力な経営手法となったのです。今では、ほとんどの企業で、この手法ないしはそれに似た手法を採用しているのではないのでしょうか。

ただ、そこには一つの問題があります。それは、事業にどれだけ限られた社内資源を振り向けるかを判断するポイントフォリオの図式を設定する前に、そもそも、まず「事業とは何か」という問題を解決しなければならぬという問題です。事業というのは、資源投入の受け皿になるべきものです。その受け皿なしに、

どれだけの資源を振り向けるかの議論はそもそもありません。

「事業とは何か」を考えることは、企業にとつてどれだけの資源を配分するかを考える上で、一番基礎的な課題です。本書の副題に、「戦略計画策定の出発点（The Starting Point of Strategic Planning）」とあるのは、そのことを示しています。事業のその意味での重要性を考える上でグリコのポッキーの例はわかりやすいと思います。拙書『ブランド価値の創造』（岩波新書）の中で、興味深い事例を取り上げました。

40年ほど前、グリコは、「プリッツ」という棒状のスナック商品を発売しました。今でも、人気商品なので、皆様もご存じの商品です。それがヒットしました。それに味をしめて、続いて、それに、チョコレートをコーティングした商品を発売しました。この商品に、グリコは「ポッキー」という名を付けました。ポッキーは、プリッツの人気を超えました。「旅にポッキー」、「お酒にポッキー」といった生活提案や、「メンズポッキー」や「クワッシュポッキー」といった系列新商品が次々に登場しました。そして、「ポッキー」は、日本一のお菓子ブランドに育って行きました。

ここで、頭の体操です。最初に、プリッツにチョコレートをコーティングした商

品を発売したとき、「ポッキー」ではなく、「プリッツチョコ」と名づけて、プリッツの系列品として発売したらどうなったでしょうかというものです。考えてみてください。

どうでしょうか。たとえば、その系列品の売れ行きがちよつと鈍ったとき、別の、たとえば、プリッツイチゴに切り替えられてしまわないでしょうか。あるいは、たんなる系列品に対して、次々に生提案やさらなる系列品を導入する努力や意欲を持ちえたでしょうか。あるいは、そもそも、その系列品を責任をもって担当し、そのことだけを一所懸命考える担当者が付いたでしょうか。心配は尽きません。こんなことを考えていると、最初に「この商品は一つのブランドであり、一つの事業となる商品だ」と考えたことが大きい意味をもつてくることがおぼろげながらわかるというものです。

商品というわかりやすい活動を取り上げましたが、ある活動の広がりがあると考えると、その一塊の活動を、「一つの事業」と見なすか、あるいは「より大きい事業の一部」と見なすか、それぞれが事業の定義の問題です。そして、それをどうするかは、何年も経つと、天と地ほど違ってくる場合があります。

別の例を考えてみましょう（拙書『ピ

ジネスインサイト』岩波新書）。楽器会社の話です。これも、20年ほど前の話になります。その会社は、ピアノの事業をもっています。そこに電子オルガンと電子ピアノが発売されました。その当時、ピアノの成長性はすでに緩やかなものになっていました。一方、電子楽器は発売されたばかりで、高い成長性を享受していました。

こうした事情を前提において、この会社、どうすればよいか考えてみてください。問題は、「これら商品は、一つの事業（たとえば、鍵盤楽器事業）と見なすべきでしょうか？」。それとも、「3つの商品は、それぞれバラバラの事業と見なすべきでしょうか？」です。

議論を始めると、際限なく出てきそうです。たとえば、鍵盤楽器事業の考え方を支持する人であれば、「ピアノ事業がわが社を長期にわたり支えてきた事業です。ピアノの教室も展開しました。ピアノの部品を使って、家具事業なども展開しました。ピアノは、一貫してわが社の基軸となる事業です。それが、わが社が誕生した理由ですし、これからも社会に存在していく理由です。電子ピアノや電子オルガンは、ピアノの入門音楽機器として位置づけなければならないのでは、…」と言います。それに対して、3商品バラバラ事業案の支持者であれば、どうで

しょうか。たぶん、「成長している商品を、素直に成長させることが肝心だ。競争相手もいる中で、あえて入門機種として、市場を限定する必要はない。そんなことをすると競争に負けてしまう」と言うのではないのでしょうか。

3つの商品を1つの事業と見るか、それとも3つの事業と見るか。見方の違いというだけではありません。それによって、現実の資源配分の量も、さらには社の将来の運命も大きく違ってきそうです。

1つの事業と見れば、今後もピアノとその関連したビジネス（ジナージ効果をもつはずの、音楽教室やピアノコンクールや家具事業等）に資源が投下されることになり。他方、3つの事業と見れば、成長が鈍っているピアノへの投資は当然のこと、控えられます。逆に、電子ピアノ・オルガンという電子事業に向けて、それらの成長力に応じて大量の資源が投下されることになり。社は、エレクトロニクスを中軸にした会社に変貌する可能性だつて生まれてきそうです。

ある一塊の活動を、「何かの事業の一部」と見なすのか、「一つの事業」と見なすのか、あるいは「複数の事業からなる活動」と見なすのか、その判断の違いは、その後の展開に重要な影響を与えます。そのことは、以上にあげた2つの事

例から、理解して頂けるでしょうか。

また、ポートフォリオ分析を行う前に、まずはひとつひとつの事業の境界を明確にすること（つまり、定義すること）が必要であることも理解して頂けたのではないのでしょうか。

さらには、ポートフォリオ分析という分析的・科学的な手続きの前に、事業を定義するという、人の気持ちや意欲や洞察や創意工夫が生きるプロセスが大事であることにも、気づいて頂けたでしょうか。

企業が抱えたある活動の塊を、どのような事業として定義するのか、あるいは事業として、どのように分割・統合するのか、このことがまさに企業にとって天地開闢の出来事になるのです。

## 2次元の定義から3次元の定義へ

もうひとつ、本書の特徴に関連して述べておきたいことがあります。それは、エーベル氏が、事業を3次元の軸で定義することを提唱されていることです。

それまでの常識では、事業とは、製品（サービス）と市場とで記述できると言うものでした。「あなたがやっている事業は何ですか」と言われたとき、「女性向けの化粧品を売っています」とか、「ローカルスーパーをやっています」とか、ふつう答えると思います。その意味で常識の範疇でもありますが、本書

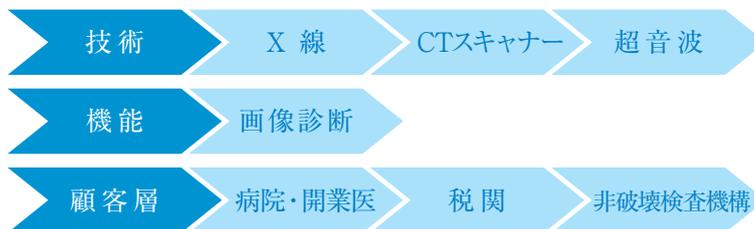
の中でも触れられているように、イガー・アンソフ氏が、製品と市場という2つの軸を用いて、4つの戦略を類型化したということであらためて有名になりました。

しかし、エーベル氏は、それにもうひとつの軸を見つけ出しました。創り出したと言う方が正確かも知れません。本書の中で繰り返し出てきますので耳にたこになっているかもしれませんが、「技術」と「顧客層」と「顧客機能」がそれぞれ、図を書くにも人に説明するにも2次元の方が簡単でいいのですが、3次元把握には、それを補う優れた点があります。

第1に、アンソフ氏の定義では、製品と市場という2軸の性格が、それほど明瞭ではないということがあります。それぞれに、どうも2つの要素が含まれているように思われます。アンソフ氏の言う「技術」と「機能」が混じり合っています。「市場」の中には、「機能」と「顧客層」とが混じり合っています。そのため、とまどき混乱してしまうときがあります。

たとえば、本書で取り上げられたケースですが、「画像診断（機能）」を考えてみましょう。「画像診断」と言っても、その技術には、X線、CTスキャナー、超音波などがあります。他方、画像診断

の顧客層には、身体の診断にこの機能を用いる病院や開業医があります。加えて、手荷物検査を始めとする非破壊検査する税関や諸機関も、この機能を使う有力な顧客です。3つの軸のそれぞれの要素を図にしておきます。



ここでは、機能については、画像診断に限定しています。しかし、それでも「技術」機能「顧客層」を重ね合わせると、かなり複雑な構成になっていることがわかると思います。たとえば、事業の括り方としていく通りあるでしょうか。X線事業、CTスキャナー事業、超音波事業と技術で括る案。画像診断事業というこ

とで、機能で括る案。病院開業医事業、税関事業、そして非破壊検査機関事業という形で、顧客層で括る案。それらを組み合わせることもと事業案は増えます。アンソフ氏の2軸モデルではそもそも、この複雑な構成を捉えることはできません。

さらに、アンソフ氏のモデルでは、「画像診断」という言葉は、画像診断市場とも、画像診断製品とも使うことができます。こうなると、何を指して製品なのか、何を指して市場なのか、よくわからなくなってしまう。

第2に、複雑な出来事に対して、3軸の新しい言葉が準備されたおかげで、これまでになかった発想が芽生えてきます。さきに述べたように、この枠組みから事業候補がいく通りも出てくるというのは、発想を助けます。あるいは、顧客層も機能も変えず技術だけを変える「技術開発」、技術も機能も変えず顧客層だけを変える「市場開発」、技術も顧客層も

変えず機能だけを変える「用途開発」、この3つの基本戦略があることも、すぐにわかります。事業戦略にはつねに、3つの可能な基本成長方向がありうるというわけです。それらを組み合わせると、技術・用途開発とか、技術・顧客層開発とか、タイプは更に増えます。本書の中で、いくつとなく描かれた例の3軸の図を描きながら、読者の皆様の事業の発展の歴史と、これからの展開可能性とを考えてみられたら良いと思います。

これまでの2次元が3次元になることで、多様な戦略の展開方向を考えると、ができるようになりました。「だれに（顧客層）、何を（顧客機能）、どのように（技術）」というフレーズは、戦略を考える人には不可欠のフレーズであると共に、多くの戦略家に新しい視点を提供してきてほしいし、これからも提供して欲しいと思います。

以上、戦略を考える上で、「事業とは何か」を考えることの大事さを述べてきました。最後に、本書が、『戦略計画』と共に、1980年代以降の戦略論（経営戦略論であれ、マーケティング戦略論であれ、競争戦略論であれ）の発展の母体となったことを、あらためて述べておきたいと思えます。いまさら「事業とは何か」の自家本元を名乗っても仕方ないの

ですが（笑）、その出発点は本書にあつたことを知っておいて欲しい気がします。そう言ったからといって、本書が30年前に流行った手法の本で、歴史の棚に置いておいてほしいというわけではありません。

第1に、本書に掲載されているケースはいずれも、戦略策定における考えるべき課題を示す良いケースだと思えます。彼らが直面した課題は、今でもわれわれが直面する課題です。ただ、それぞれのケースについては、どういう帰結になったか、われわれはすでに知っています。その点で、「これから、どうなるか」というワクワク感はないかもしれませんが、それでもその当時、その問題の渦中にあつた経営者の立場に身を置いて考えることで、いっぱい気づいたり刺激を受けたりすることがあると思います。

第2に、最後の方で書かれた事業定義の考え方や手法についても、戦略を考える多くの方に、何を考えなければならいいのか、何に留意しないといけないのか、未だに重要な示唆や触発を与えることを確信しています。

本書が、読者の皆様の新たな戦略発想の糧になることを期待してやみません。

## 1からシリーズ



1からのマーケティング (第3版)  
石井淳蔵・廣田章光 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/marketing.html>



1からの流通論  
石原武政・竹村正明 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/distribution.html>



1からの会計  
谷武幸・桜井久勝 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/accounting.html>



1からの戦略論  
嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/strategy.html>



1からのサービス経営  
伊藤宗彦・高室裕史 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/service.html>



1からの観光  
高橋一夫・大津正和・吉田順一 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/tourism.html>



1からのマーケティング分析  
恩蔵直人・富田健司 (編)  
[http://www.sekigakusha.com/marketing\\_analysis.html](http://www.sekigakusha.com/marketing_analysis.html)



1からの経済学  
中谷武・中村保 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/economics.html>



1からの商品企画  
西川英彦・廣田章光 (編)  
[http://www.sekigakusha.com/product\\_planning.html](http://www.sekigakusha.com/product_planning.html)



1からの経営学 (第1版)  
加護野忠男・吉村典久 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/management.html>



1からの経営学 (第2版)  
加護野忠男・吉村典久 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/management2.html>



1からのファイナンス  
榊原茂樹・岡田克彦 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/finance.html>



1からのリテール・マネジメント  
清水信年・坂田隆文 (編)  
[http://www.sekigakusha.com/retail\\_management.html](http://www.sekigakusha.com/retail_management.html)

## 碩学叢書



マーケティングクリエイティブ (1巻)  
石井淳蔵・大西潔 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/mc1.html>



病院組織のマネジメント  
猶本良夫・水越康介 (編)  
<http://www.sekigakusha.com/hospital.html>



百貨店のビジネスシステム変革  
新井田剛 (著)  
<http://www.sekigakusha.com/department.html>



国際マーケティング  
小田部正明、K・ヘルセン (著) 栗木契 (監訳)  
<http://www.sekigakusha.com/international.html>



メガブランド  
張智利 (著)  
<http://www.sekigakusha.com/megabrand.html>



[新訳] 事業の定義  
デレク・F・エーベル (著) 石井淳蔵 (訳)  
[http://www.sekigakusha.com/enterprise\\_definition.html](http://www.sekigakusha.com/enterprise_definition.html)

## 碩学舎ビジネス双書



商業・まちづくり口辞苑  
石原武政 (著)  
[http://www.sekigakusha.com/book\\_business1.html](http://www.sekigakusha.com/book_business1.html)



vol.1 商業を捉える論理  
石原武政・水越康介・西川英彦



vol.2 「創造的瞬間」とは何か？  
石井淳蔵・水越康介・西川英彦



vol.3 マーケティングの論理  
嶋口充輝・水越康介・西川英彦



vol.4 事業の定義復刊の意義  
石井淳蔵



vol.5 欲望とは何か  
田中洋・水越康介・西川英彦



vol.6 データをマッサージする  
中西正雄・川上智子・石淵順也

### 大学・専門学校の教員、博士課程の皆様へ

碩学舎サイトの教員会員の専用ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報を無料でお届けしています。この機会に、教員会員にご登録ください。以下の碩学舎サイトにて、お申し込みください。

[http://www.sekigakusha.com/inquiries/index\\_univ](http://www.sekigakusha.com/inquiries/index_univ)

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.4(2012年2月20日発行)

## 『事業の定義』復刊の意義

石井淳蔵(流通科学大学 学長)

Online edition : ISSN 2187-0845

### 碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 **碩学舎**  
Sekigakusha

〒101-0052  
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F  
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト  
<http://www.sekigakusha.com>  
Facebook  
<https://www.facebook.com/sekigakusha>