

ビジョナリー カンパニー

時代を超える生存の原則

ジェームズ・C・コリンズ／ジェリー・I・ポラス
山崎洋一 訳

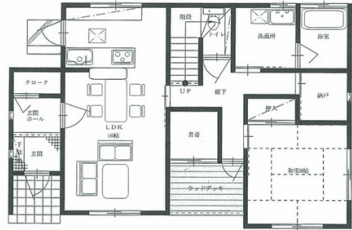


日経BP出版センター

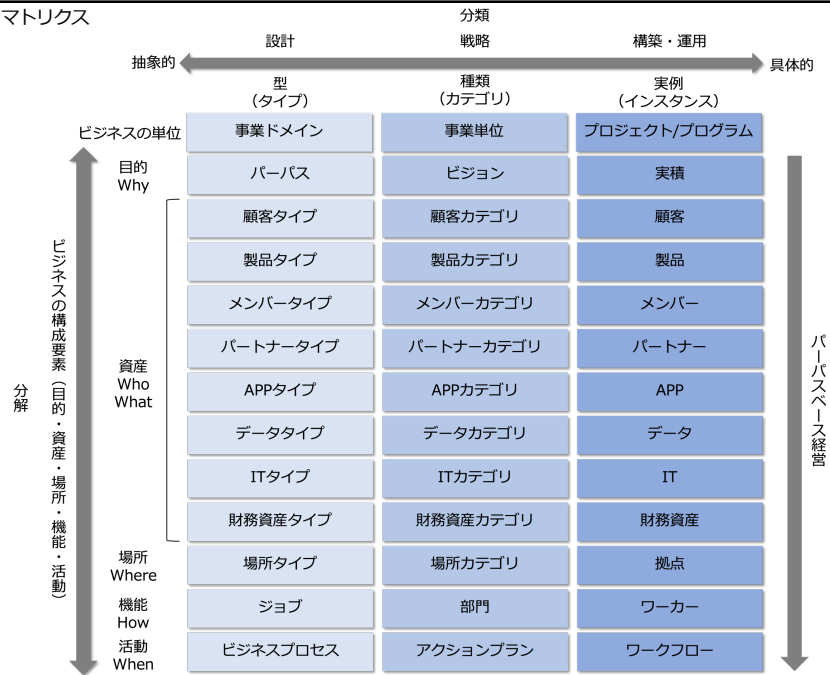
時を告げるのではなく、時計をつくる



ビジネスの仕組（アーキテクチャ）



ビジネスストラクチャマトリクス



ビジネスの仕組化

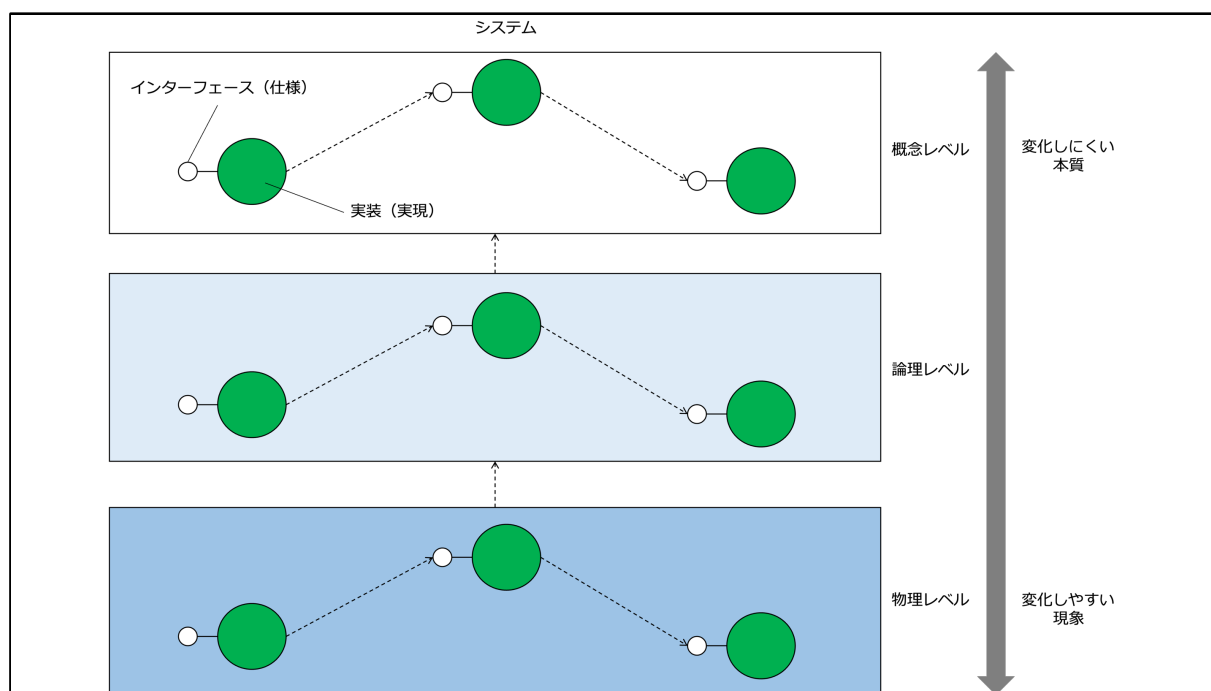
ビジネスの分析（分解×分類）

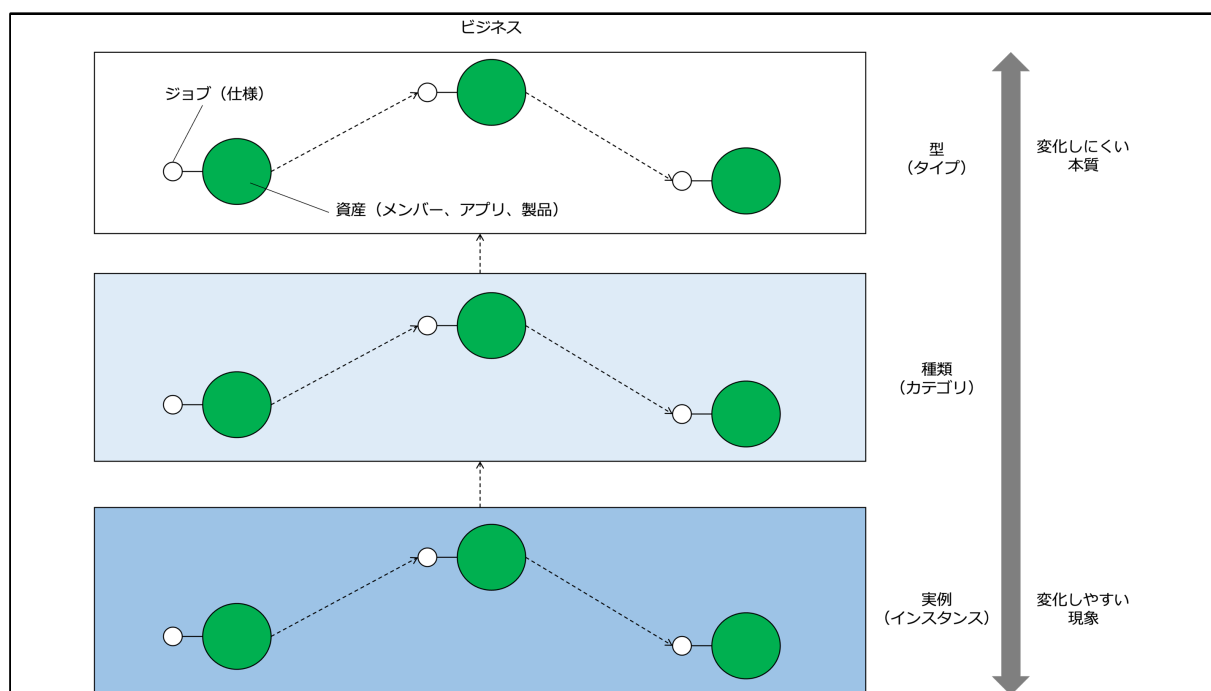


ビジネスの統合（ビジネスプロセス統合）

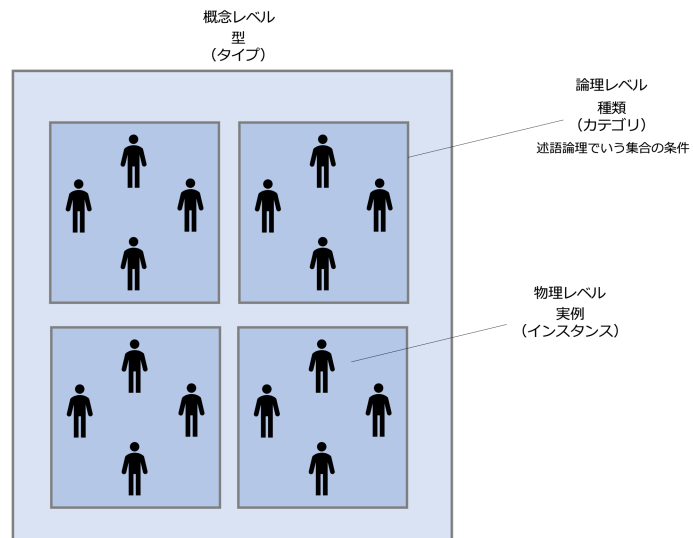
ビジネスの仕組化

- ビジネスの分解
- ビジネスの分類
- ビジネスの分析（分解×分類）
- ビジネスの統合



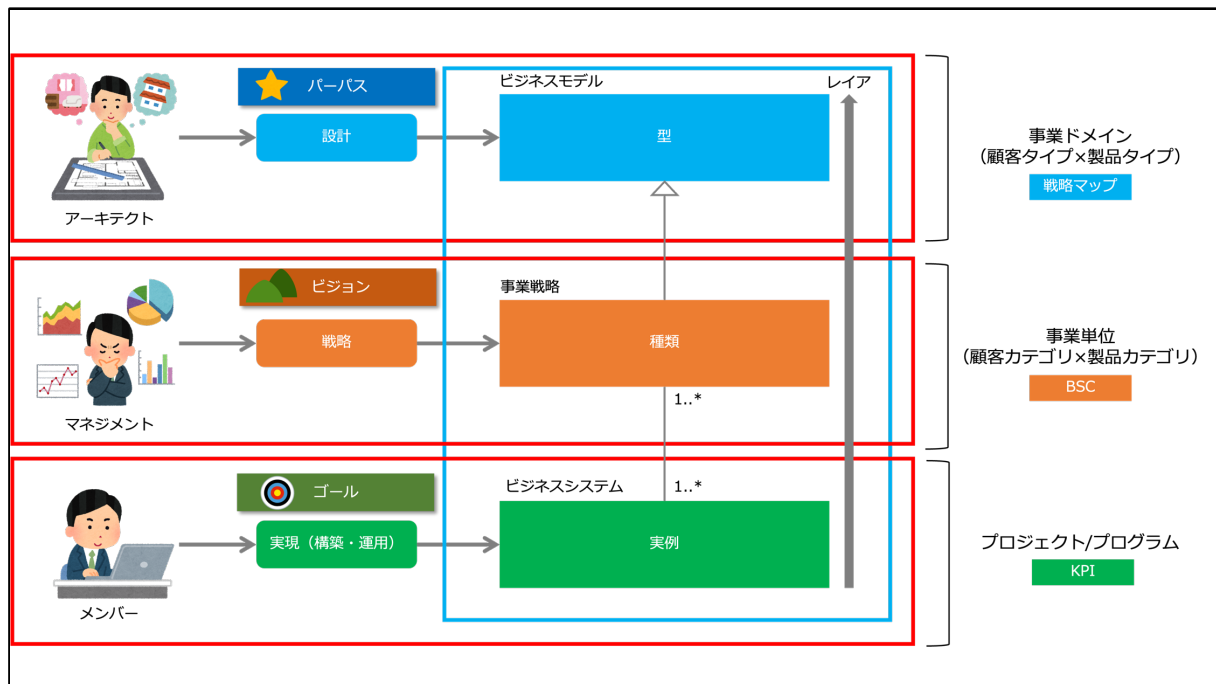


ビジネスのレイヤ化



ビジネスのレイヤ化

	設計	戦略	市場セグメント	構築・運用
	型	種類		実例
顧客	法人顧客	業種×企業規模×エリア別顧客		〇〇株式会社
製品	衣類	色×サイズ×デザイン別製品		シリアル番号〇〇



ビジネスストラクチャマトリクス



顧客

- 顧客タイプ

顧客タイプは、顧客の本質的な型で、顧客の価値観（心身の欲求を満たす性質）を定義したものに
なります。

顧客の価値観が顧客価値です。

また、顧客タイプには、顧客タイプを分類するときの分類基準（業種、規模、エリアなど）およ
び分類基準値と、顧客価値を測るための評価指標を測定方法と評価基準を含めて定義します。

顧客価値を測るための評価指標は、BSCにおける顧客の視点のKPIになります。

- 顧客カテゴリ

顧客タイプに定義された分類基準の分類基準値（業種の値、規模の値、エリアの値など）によ
って分類されたものが顧客カテゴリになります。

顧客カテゴリは、事業戦略の一つマーケティング戦略によって策定される市場セグメントを表し
ます。

- 顧客

顧客カテゴリに属する個々の顧客の実例です。

顧客は、顧客番号などの識別子で識別されます。

ビジネスストラクチャマトリクス



製品

- 製品タイプ

製品タイプは、製品の本質的な型で、顧客の価値観に対する価値提案（顧客にどのような価値を提供するか）を定義したことになります。

顧客の価値観を満たす価値が製品価値です。

また、製品タイプには、製品タイプを分類するときの分類基準（色、サイズ、デザインなど）および分類基準値と、製品価値を測るための評価指標を測定方法と評価基準を含めて定義します。

製品価値を測るための評価指標は、BSCのKPIになります。

- 製品カテゴリ

製品タイプに定義された分類基準の分類基準値（色の値、サイズの値、デザインの値など）によって分類されたものが製品カテゴリになります。

製品カテゴリは、事業戦略の一つマーケティング戦略（製品のポジショニング）によって策定される製品のポジションを表します。

- 製品

製品カテゴリに属する個々の製品の実例です。

製品は、製造番号（シリアル番号）などの識別子で識別されます。

ビジネスストラクチャマトリクス



メンバー

- **メンバータイプ**
メンバータイプは、メンバーの本質的な型で、メンバーのモチベーションを上げる価値観を定義したものに
なります。
メンバーの価値観がメンバー価値です。
メンバー価値は、企業が望むメンバーの価値観です。
また、メンバータイプには、メンバータイプを分類するときの分類基準（雇用形態、職務、職能、職位な
ど）および分類基準値と、メンバー価値を測るための評価指標を測定方法と評価基準を含めて定義します。
メンバー価値を測るための評価指標は、メンバーのエンゲージメントを表すBSCのKPIになります。
- **メンバーカテゴリ**
メンバータイプに定義された分類基準の分類基準値（雇用形態の値、職務の値、職能の値、職位の値など）
によって分類されたものがメンバーカテゴリになります。
メンバーカテゴリは、事業戦略の一つ人事戦略によって策定される等級などメンバーのセグメントを表しま
す。
- **メンバー**
メンバーカテゴリに属する個々のメンバーの実例です。
メンバーは、社員番号などの識別子で識別されます。

ビジネスストラクチャマトリクス



パートナー

- パートナータイプ

パートナータイプは、パートナーの本質的な型で、パートナーのモチベーションを上げる価値観を定義したものに なります。

パートナーの価値観がパートナー価値です。

パートナー価値は、企業が望むパートナーの価値観です。

また、パートナータイプには、パートナータイプを分類するときの分類基準（取引先区分、評価ポイントなど）および分類基準値と、パートナー価値を測るための評価指標を測定方法と評価基準を含めて定義します。

パートナー価値を測るための評価指標は、BSCのKPIになります。

- パートナーカテゴリ

パートナータイプに定義された分類基準の分類基準値（取引先区分の値、評価ポイントの値など）によって分類されたものがパートナーカテゴリになります。

パートナーカテゴリは、事業戦略の一つマーケティング戦略（チャネル戦略）によって策定されるチャネルにも対応します。

- パートナー

パートナーカテゴリに属する個々のパートナーの実例です。

パートナーは、取引先番号などの識別子で識別されます。

ビジネスストラクチャマトリクス



アプリケーション

- アプリケーションタイプ

アプリケーションタイプは、概念レベルのアプリケーションで、アプリケーションタイプを分類するときの分類基準および分類基準値を定義します。

アプリケーションタイプには、アプリケーションタスクを定義します。

また、アプリケーションタイプには、機能適合性や保守性などアプリケーションの品質を測るアプリケーション評価指標を測定方法と評価基準を含めて定義します。

アプリケーション評価指標は、BSCのKPIになります。

アプリケーションタスクは、アプリケーションの機能要件を表し、アプリケーション評価指標は、アプリケーションの非機能要件を表します。

なので、アプリケーションタスクには、それを実施する際のガイドライン（行動指針）としてアプリケーションの標準的なやり方を設定します。

アプリケーションタイプは、業務の機能であるジョブを支援するツールと考え、ジョブに対応して定義します。

なので、各アプリケーションタイプは、業務で実現すべき最小の機能を備えた単位であり、それを実装することでマイクロサービスになります。

アプリケーションタイプの例

トランザクション処理 アプリケーション	概要	管理データ
販売管理システム	見積データ、受注データのライフサイクルを管理する。販売品目データの主管システム。	販売見積、受注、販売品目
生産管理システム	製造指示データ、製造データ、作業データのライフサイクルを管理する。製造品目マスターの主管システム。	製造指示、製造、作業、製造品目
保守サービス管理システム	サービス実績データのライフサイクルを管理する。サービス品目マスターの主管システム。	サービス実績、サービス品目
納入機管理システム	製品個体（納入機や納入機部品）データのライフサイクルを管理する。	製品個体
購買管理システム	見積データ、発注データのライフサイクルを管理する。購買品目データの主管システム。	購買見積、発注、購買品目
出荷管理システム	販売された製品の出荷データのライフサイクルを管理する。	出荷
在庫管理システム	品目別の在庫データと、それに対するエントリーである入庫、出庫データのライフサイクルを管理する。商品有高帳や材料元帳の位置づけ。	在庫、入庫、出庫
入荷管理システム	購入された部品の入荷データのライフサイクル（検収含む）を管理する。	入荷
請求管理システム	顧客別の売掛金データと、それに対するエントリーである請求データのライフサイクルを管理する。得意先元帳の位置づけ。	売掛金、請求
支払管理システム	仕入先別の買掛金データと、それに対するエントリーである支払データのライフサイクルを管理する。仕入先元帳の位置づけ。	買掛金、支払
顧客管理システム	顧客データ、および、顧客関係管理データを管理する。顧客マスターの主管システム。	顧客、プロモーション、問合せ
製品管理システム	製品データ、および、製品ライフサイクルデータを管理する。設計品目マスターの主管システム。	設計品目、設計
社員管理システム	社員データ、および、社員関係管理データを管理する。社員マスターの主管システム。	社員、職務、部門、異動
取引先管理システム	取引先（仕入先や保守サービス会社）データ、および、取引先関係管理データを管理する。取引先マスターの主管システム。	取引先、購買契約
設備管理システム	設備データと、そのエントリーである工事データのライフサイクルを管理する。固定資産台帳の位置づけ。	設備、工事
情報管理システム	情報システム、および、情報システム管理データを管理する。情報システム台帳の位置づけ。	情報システム
財務管理システム	資本の調達や利益の還元に関するデータを管理する。	資金、配当
売上管理システム	顧客別売上データを管理する。売上元帳の位置づけ。	売上
仕入管理システム	仕入先別仕入データを管理する。仕入元帳の位置づけ。	仕入
現金管理システム	現金データを管理する。現金出納帳の位置づけ。	現金
会計管理システム	勘定データと、そのエントリの仕訳データを管理する。総勘定元帳の位置づけ。勘定マスターの主管システム。	仕訳、勘定
拠点管理システム	拠点に関するデータを管理する。拠点マスターの主管システム。	拠点
経営管理システム	経営全般管理に関するデータを管理する。	ワーク

アプリケーション

- アプリケーションカテゴリ

アプリケーションカテゴリは、論理レベルのアプリケーションで、アプリケーションタイプを製品単位に分類したものです。

また、アプリケーションカテゴリは、アプリケーションタイプで定義した分類基準の分類基準値で分類することができます。

アプリケーションカテゴリには、アプリケーション機能を定義します。

- アプリケーション

アプリケーションは、アプリケーションカテゴリに属する物理レベルのアプリケーションです。

物理レベルのアプリケーションとは、アプリケーションの実行ファイルです。

アプリケーションカテゴリの例

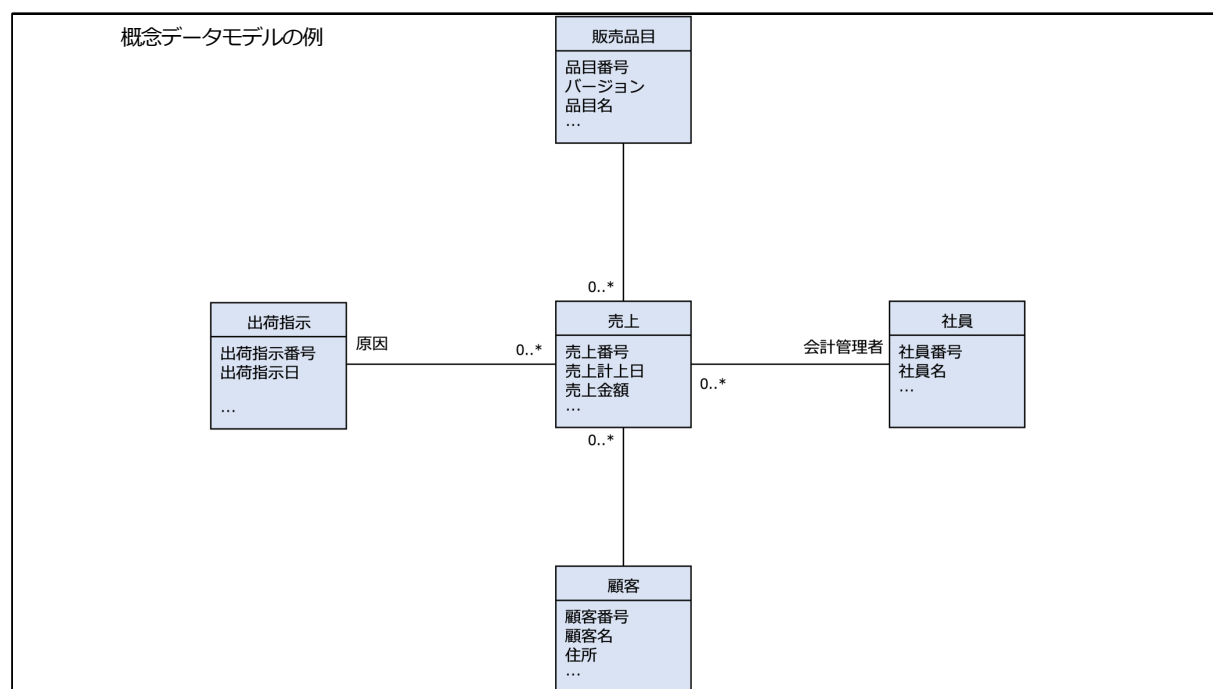
トランザクション処理 アプリケーション	概要	管理データ	アプリケーションカテゴリ
販売管理システム	見積データ、受注データのライフサイクルを管理する。販売品目データの主管システム。	販売見積、受注、販売品目	SCMシステム
生産管理システム	製造指示データ、製造データ、作業データのライフサイクルを管理する。製造品目マスターの主管システム。	製造指示、製造、作業、製造品目	SCMシステム
保守サービス管理システム	サービス実績データのライフサイクルを管理する。サービス品目マスターの主管システム。	サービス実績、サービス品目	PLMシステム
納入機管理システム	製品個体（納入機や納入機部品）データのライフサイクルを管理する。	製品個体	PLMシステム
購買管理システム	見積データ、発注データのライフサイクルを管理する。購買品目データの主管システム。	購買見積、発注、購買品目	SCMシステム
出荷管理システム	販売された製品の出荷データのライフサイクルを管理する。	出荷	SCMシステム
在庫管理システム	品目別の在庫データと、それに対するエントリーである入庫、出庫データのライフサイクルを管理する。商品有価帳や材料元帳の位置づけ。	在庫、入庫、出庫	SCMシステム
入荷管理システム	購入された部品の入荷データのライフサイクル（検収含む）を管理する。	入荷	SCMシステム
請求管理システム	顧客別の売掛金データと、それに対するエントリーである請求データのライフサイクルを管理する。得意先元帳の位置づけ。	売掛金、請求	ERPシステム
支払管理システム	仕入先別の買掛金データと、それに対するエントリーである支払データのライフサイクルを管理する。仕入先元帳の位置づけ。	買掛金、支払	ERPシステム
顧客管理システム	顧客データ、および、顧客関係管理データを管理する。顧客マスターの主管システム。	顧客、プロモーション、問合せ	CRMシステム
製品管理システム	製品データ、および、製品ライフサイクルデータを管理する。設計品目マスターの主管システム。	設計品目、設計	PLMシステム
社員管理システム	社員データ、および、社員関係管理データを管理する。社員マスターの主管システム。	社員、職務、部門、異動	ERPシステム
取引先管理システム	取引先（仕入先や保守サービス会社）データ、および、取引先関係管理データを管理する。取引先マスターの主管システム。	取引先、購買契約	SCMシステム
設備管理システム	設備データと、そのエントリーである工事データのライフサイクルを管理する。固定資産台帳の位置づけ。	設備、工事	SCMシステム
情報管理システム	情報システム、および、情報システム管理データを管理する。情報システム台帳の位置づけ。	情報システム	ERPシステム
財務管理システム	資本の調達や利益の還元に関するデータを管理する。	資金、配当	ERPシステム
売上管理システム	顧客別売上データを管理する。売上元帳の位置づけ。	売上	ERPシステム
仕入管理システム	仕入先別仕入データを管理する。仕入元帳の位置づけ。	仕入	ERPシステム
現金管理システム	現金データを管理する。現金出納帳の位置づけ。	現金	ERPシステム
会計管理システム	勘定データと、そのエントリの仕訳データを管理する。総勘定元帳の位置づけ。勘定マスターの主管システム。	仕訳、勘定	ERPシステム
拠点管理システム	拠点に関するデータを管理する。拠点マスターの主管システム。	拠点	SCMシステム
経営管理システム	経営全般管理に関するデータを管理する。	ワーク	ERPシステム

ビジネスストラクチャマトリクス

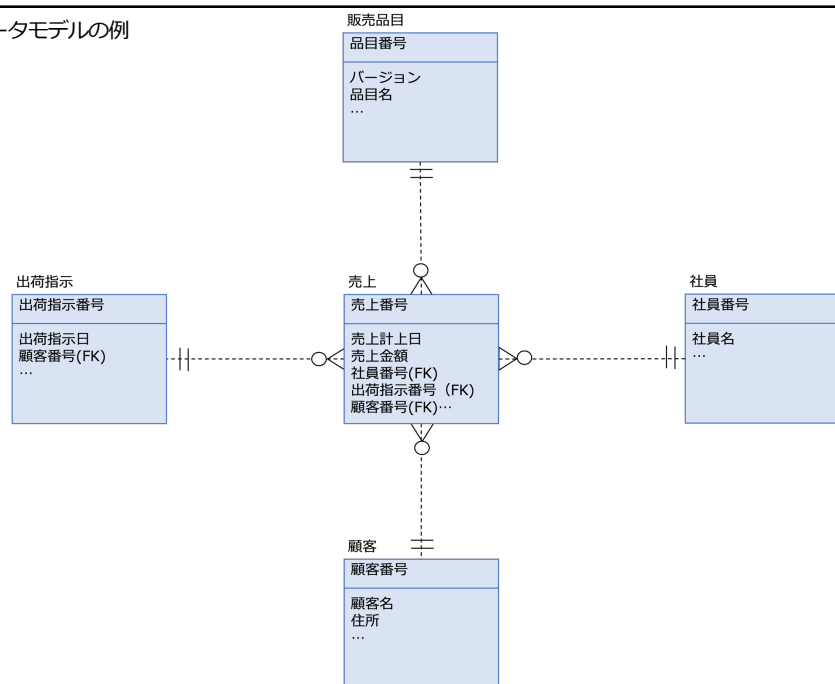


データ

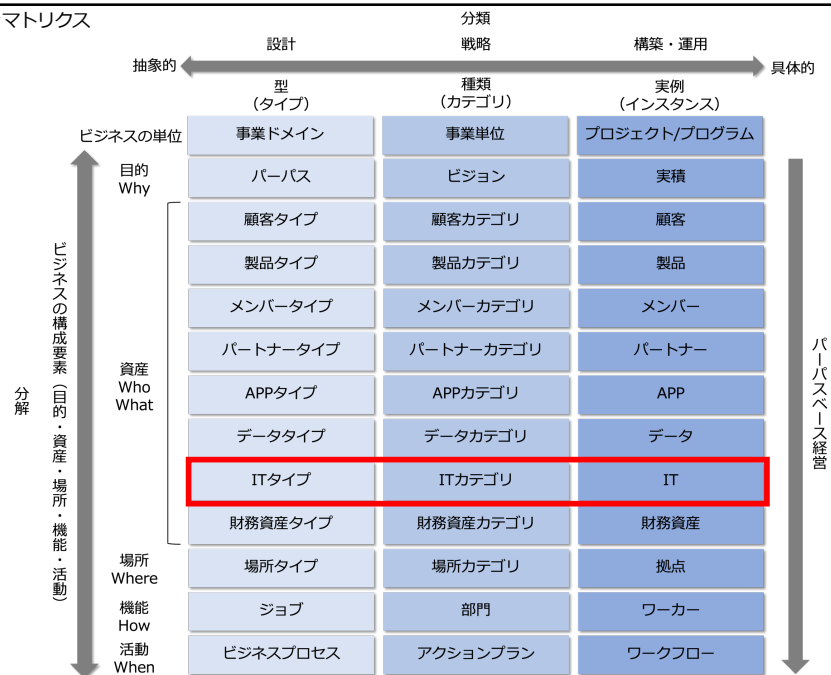
- データタイプ
データタイプは、概念レベルのデータで、データタイプを分類するときの分類基準および分類基準値を定義します。
データタイプには、データの属性を定義します。
また、データタイプには、データの品質やセキュリティを測るデータ評価指標を測定方法と評価基準を含めて定義します。
データ評価指標は、BSCのKPIになります。
データタイプを構造化すると概念データモデルになります。
- データカテゴリ
データカテゴリは、データタイプをデータモデリングスキーム（データの表現形式）によって分類した論理レベルのデータです。
データカテゴリには、データ項目を定義します。
また、データカテゴリは、データタイプで定義した分類基準の分類基準値で分類することができます。
データカテゴリを構造化すると論理データモデルになります。
- データ
データは、物理レベルのデータで、リレーショナルデータベースであればテーブル、および、テーブルのデータセットになります。



論理データモデルの例



ビジネスストラクチャマトリクス



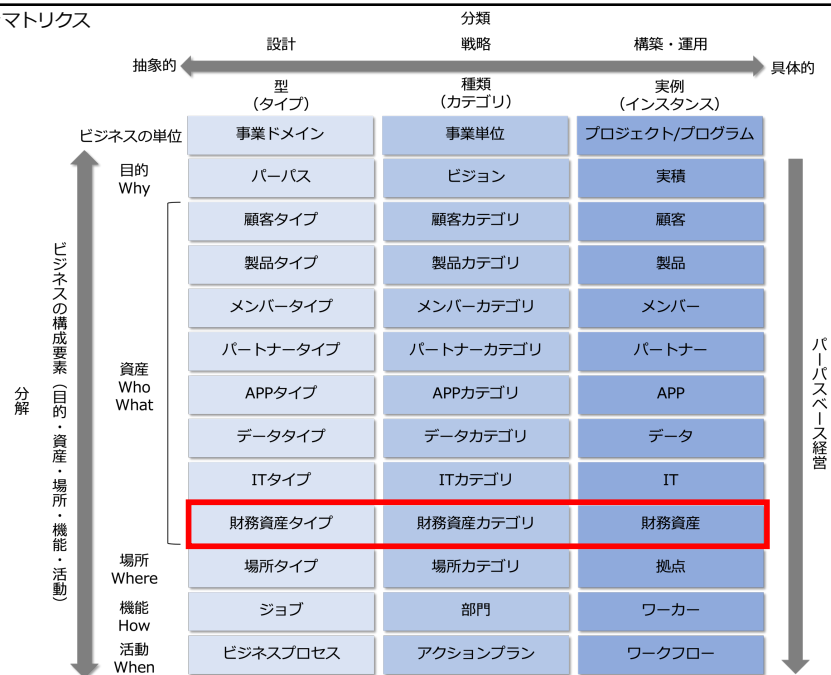
IT（情報技術）

- ITタイプ
ITタイプは、概念レベルのITで、ITタイプを分類するときの分類基準および分類基準値を定義します。
ITタイプには、ITの可用性やキャパシティなどITの品質を測るIT評価指標を測定方法と評価基準を含めて定義します。
IT評価指標は、BSCのKPIになります。
- ITカテゴリ
ITカテゴリは、論理レベルのITで、ITタイプを製品単位に分類したことになります。
また、ITカテゴリは、ITタイプで定義した分類基準の分類基準値で分類することができます。
- IT
ITは、ITカテゴリに属する物理レベルのITです。
物理レベルのITは、製造番号（シリアル番号）で識別されます。

IT分類基準の例

企業情報基盤（物理的基盤）	
IT基盤	ハードウェア
	ネットワーク
	OS
	ミドルウェア
	クラウドコンピューティング
コミュニケーション基盤	電子メールシステム
	チャットシステム
	電子会議システム
	SNS
	生成AI
アプリケーション基盤	基幹システム
	ESB/EAI
データ管理基盤	MDM
	DWH
	データレイク
BPM基盤	ワークフロー
	RPA

ビジネスストラクチャマトリクス



財務資産

- 財務資産タイプ
財務資産タイプは、概念レベルの財務資産で、財務資産タイプを分類するときの分類基準および分類基準値を定義します。
財務資産タイプには、財務資産の品質を測る財務資産評価指標を測定方法と評価基準を含めて定義します。
財務資産評価指標は、BSCのKPIになります。
- 財務資産カテゴリ
財務資産カテゴリは、論理レベルの財務資産で、財務資産タイプを製品単位に分類したものにになります。
また、財務資産カテゴリは、財務資産タイプで定義した分類基準の分類基準値で分類することができます。
- 財務資産
財務資産は、財務資産カテゴリに属する物理レベルの財務資産です。
物理レベルの財務資産は、製造番号（シリアル番号）で識別されます。

ビジネスストラクチャマトリクス

		分類		
		設計	戦略	構築・運用
		抽象的		具体的
		型 (タイプ)	種類 (カテゴリ)	実例 (インスタンス)
ビジネスの単位	目的 Why	事業ドメイン	事業単位	プロジェクト/プログラム
	資産 Who What	パーパス	ビジョン	実績
		顧客タイプ	顧客カテゴリ	顧客
		製品タイプ	製品カテゴリ	製品
		メンバータイプ	メンバーカテゴリ	メンバー
		パートナータイプ	パートナーカテゴリ	パートナー
		APPタイプ	APPカテゴリ	APP
		データタイプ	データカテゴリ	データ
		ITタイプ	ITカテゴリ	IT
	財務資産タイプ	財務資産カテゴリ	財務資産	
	場所 Where	場所タイプ	場所カテゴリ	拠点
	機能 How	ジョブ	部門	ワーカー
活動 When	ビジネスプロセス	アクションプラン	ワークフロー	

ビジネスの構成要素 (目的・資産・場所・機能・活動) 分解

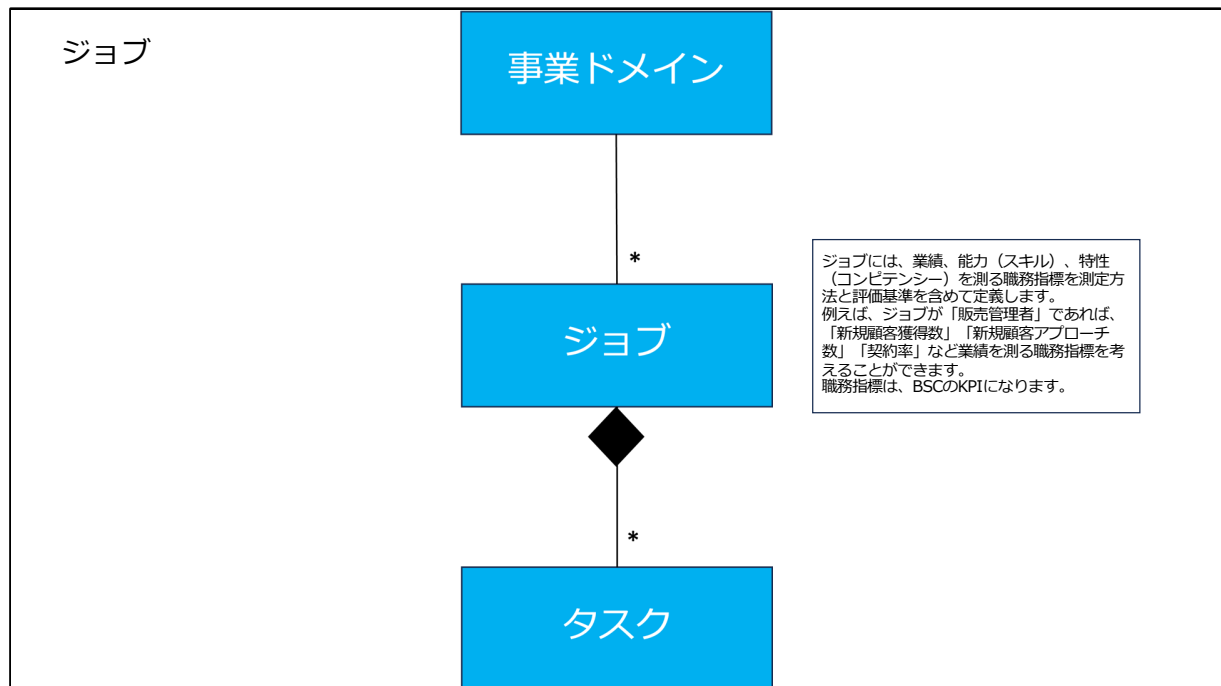
パーパスベース経営

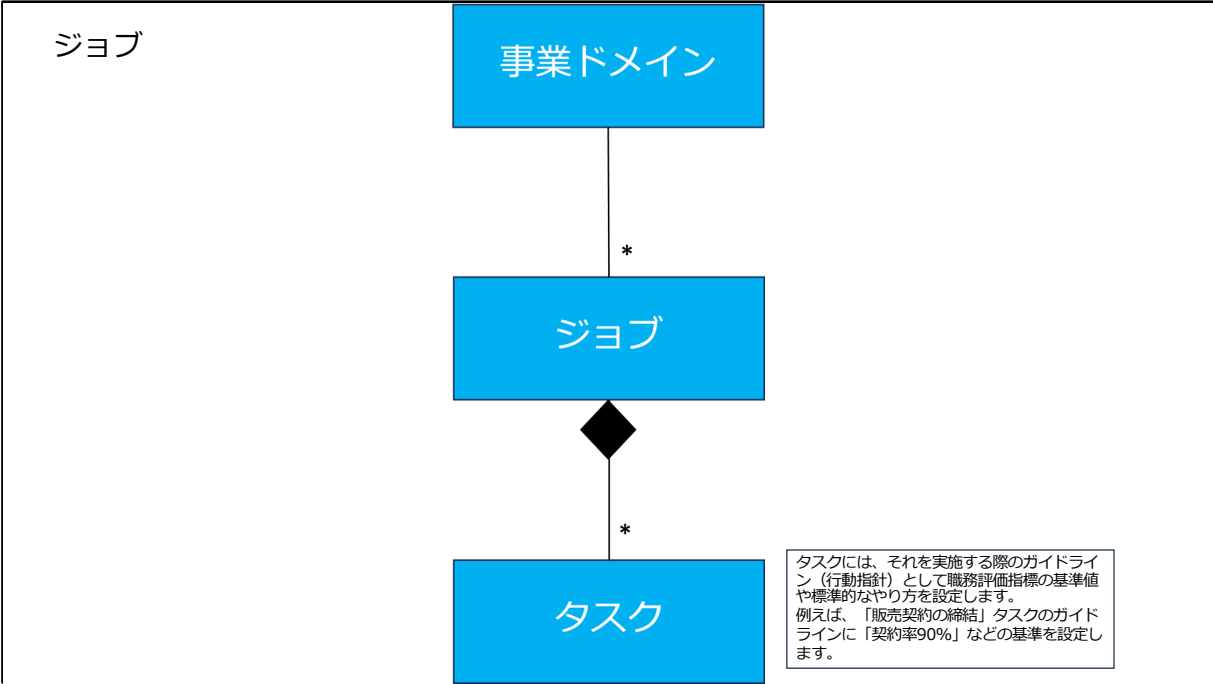
場所

- 場所タイプ
場所タイプは、場所の本質的な型で、場所タイプを分類するときの分類基準および分類基準値を定義します。
- 場所カテゴリ
場所タイプに定義された分類基準の分類基準値によって分類されたものが場所カテゴリになります。
- 拠点
場所カテゴリに属する、位置情報を持つ個々の物理的な地点です。

ビジネスストラクチャマトリクス

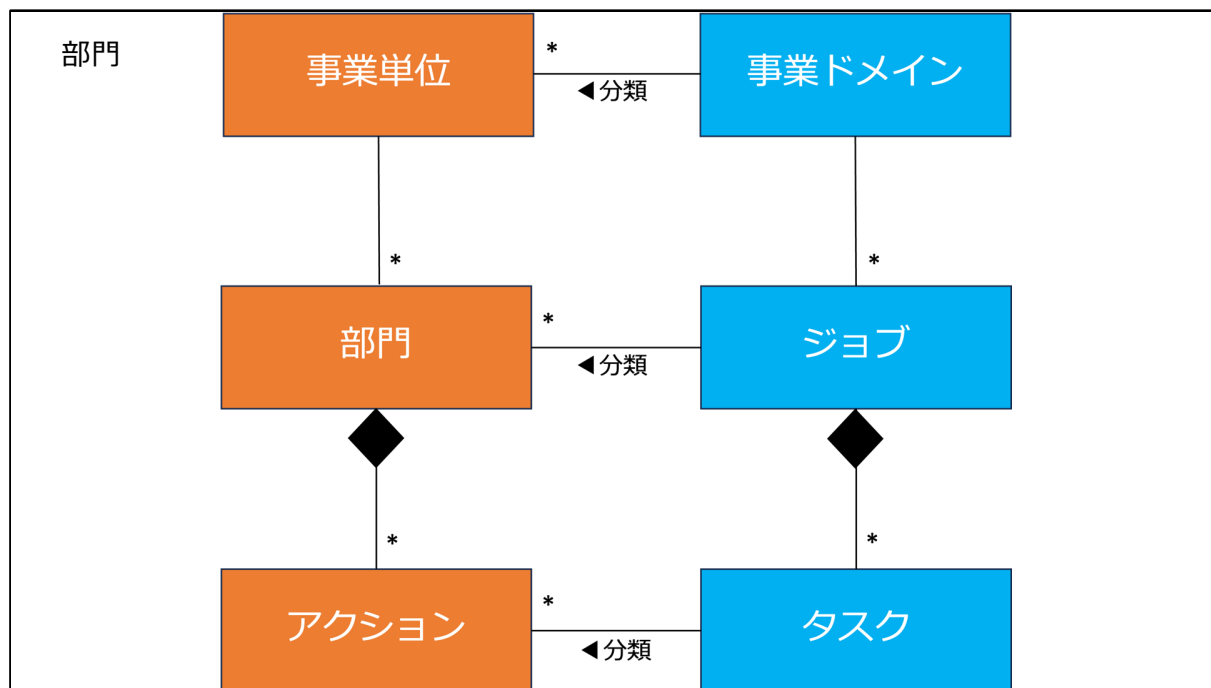




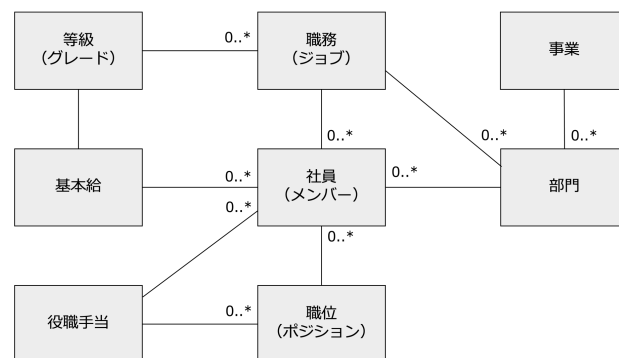


ビジネスストラクチャマトリクス



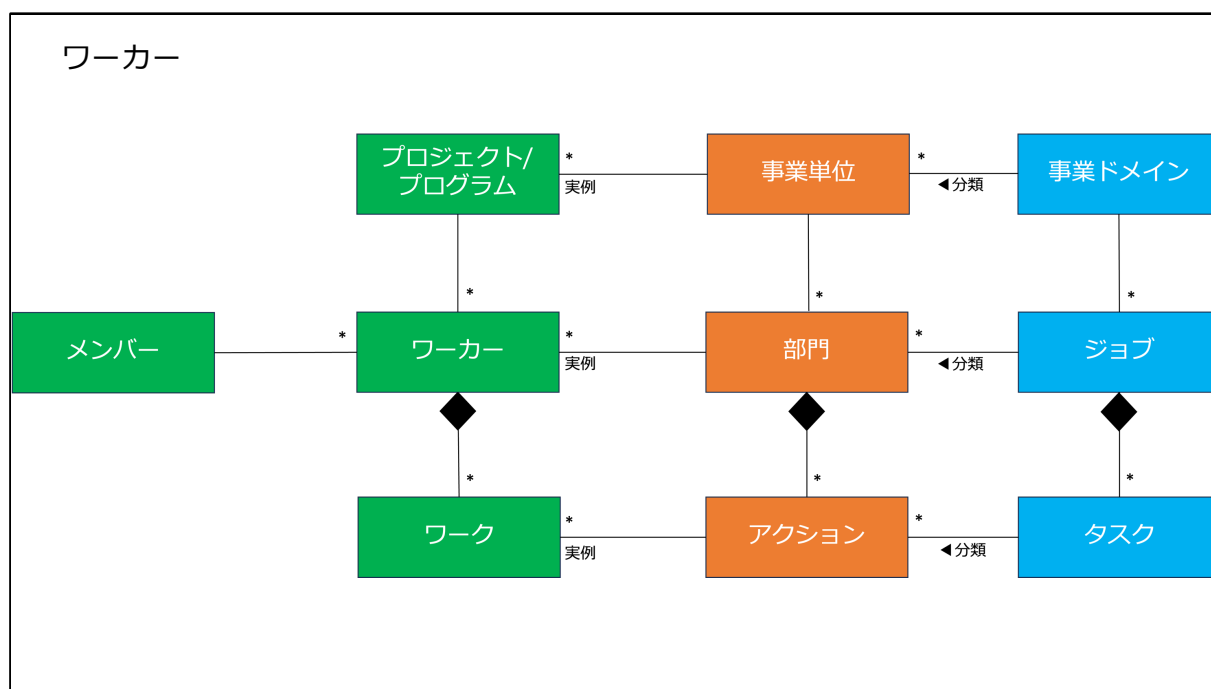


職務（ジョブ）・職位・部門



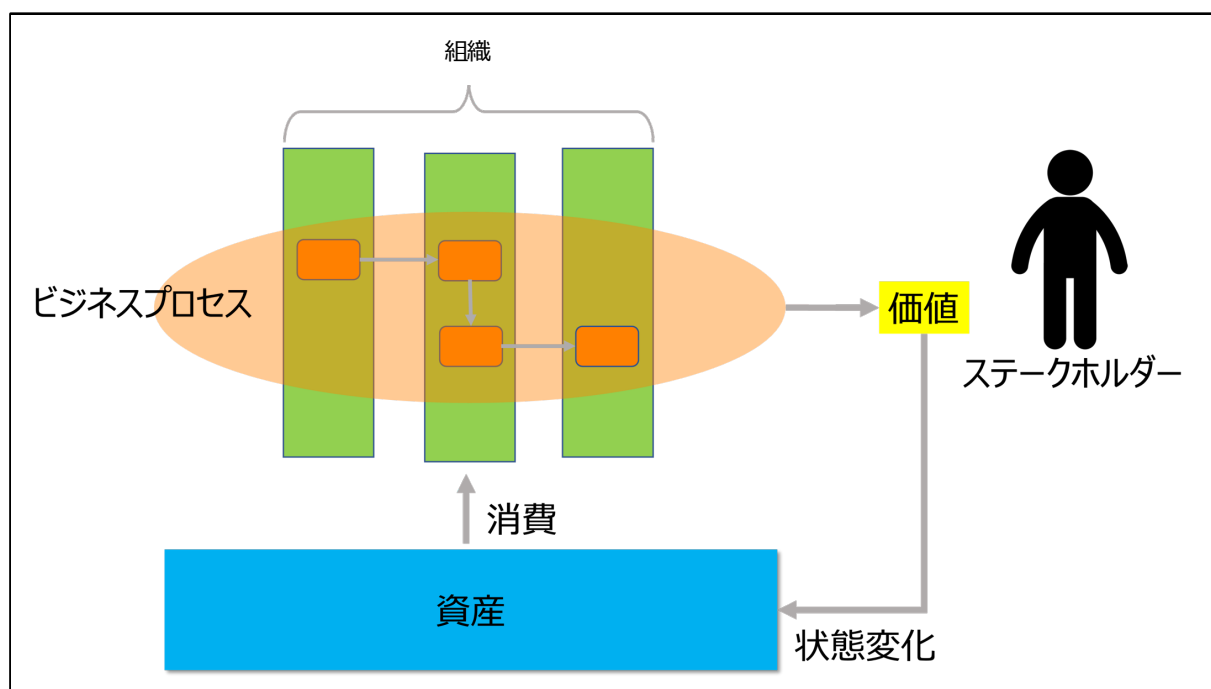
ビジネスストラクチャマトリクス

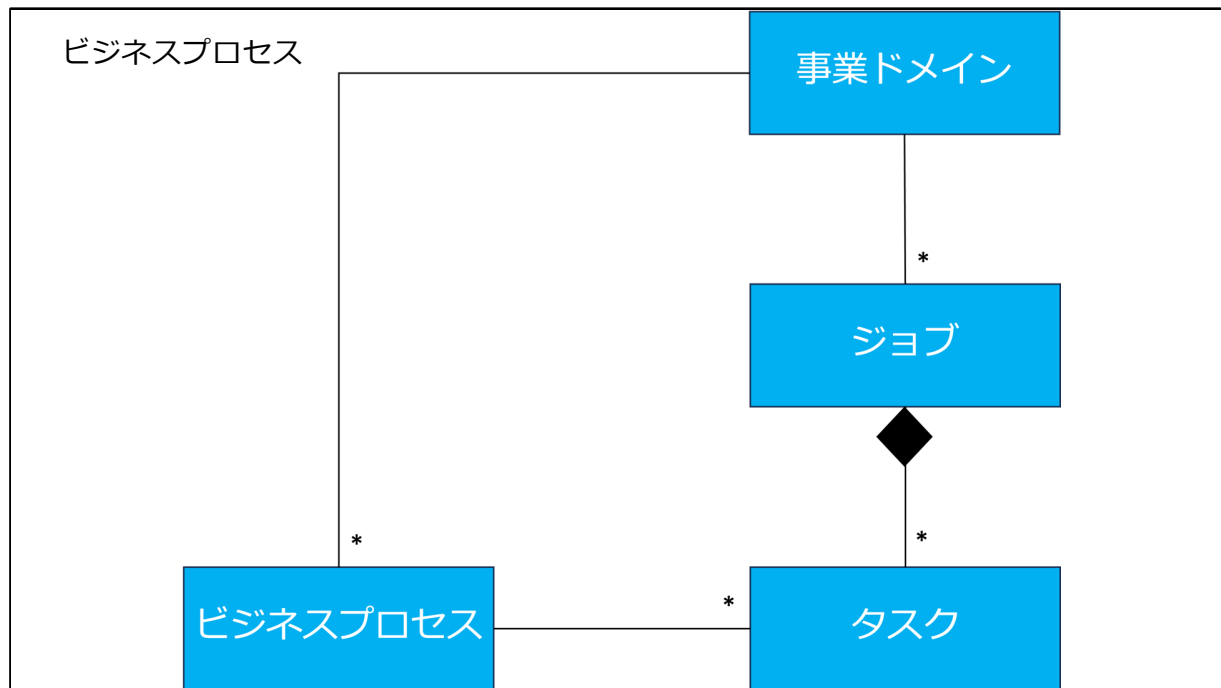




ビジネスストラクチャマトリクス

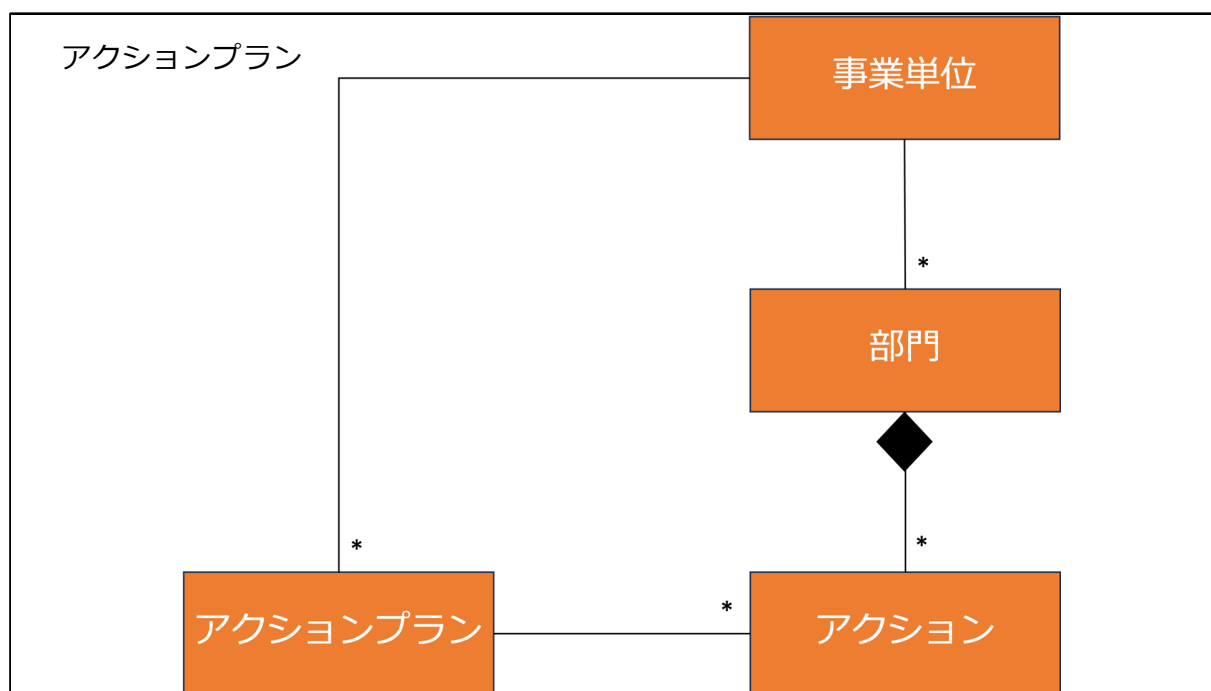






ビジネスストラクチャマトリクス





ビジネスストラクチャマトリクス



