



# はじめに： 基礎経営学入門として

本書は**ビジネス初学者のための経営学入門書**です。しかしその対象は学生（中高大学）から社会人（新入社員～事業部長クラス）まで幅広いものになるでしょう。それはこの本が、ビジネス初「学」者向けであってビジネス初「心」者向けには限らないからです。ビジネス経験を持つ者には、その経験を整理する一助にきっとなるでしょう。

同時にビジネス経験の少ない者にも理解しやすい、多くの企業事例・実例を取り上げています。特にコーヒーについては各章で扱っており、コーヒーひとつとっても、さまざまなビジネスとその革新が生み出されてきたことがわかるでしょう。

経営学とは経営者が学ぶべきことの集合体です。

そして経営者の役割とは、そのビジネスという名の船の舵取り役であり、船体や漕ぎ手の強化役です。航海の目的地決めとそこで確実に儲けるための算段も要りますし、資金集めも必要です。

それらすべての専門家になんて決してなれませんが、経営者はそのすべてに共通の方向性を示さねばなりません。そうでなければ、船は迷走し、嵐の中に沈むことになります。いや、航海に出ることすらできないでしょう。そうならないために、経営者が学ぶべきこと。それが経営学なのです。

しかしそのあまりの幅広さのために、経営学という学問はこの世に存在しません。経営学史として整理されたり経営戦略論と混同されたりしますが、それらは経営学の一部に過ぎません。仕方がないので、経営学の基礎を学びたい者に対して提供されるのは、各専門分野の基礎そのままであり、その要約集です。

残念ながらそれでは初学者向けとはいえません。そこにはレベルの異なるものや、位置づけの違うものがごちゃごちゃに混ざっているからです。

この『新しい経営学』では、これまでの経営学入門書での混乱を避けるために、次の3つの方針で話を進めています。

1. 全社レベルでなく、事業レベルのテーマを中心とする
2. 専門分野別でなく、ビジネスの目的別に解説する
3. 同じ枠組みでの事例演習を多用する（解答は324頁～）

入門書の前編として、まずは事業ひとつをちゃんと回せるようになります。複数事業の管理とか、全社ビジョンの策定とか、資本政策とかは後回しです。それはいつか出るであろう後編（全社篇）に譲ります。この本では、事業マネジャーや事業部長に必要な内容だけに絞っています。また、専門分野の羅列でなくそれが事業をマネージする者にとって意味ある目的別に整理しています。それがビジネスモデルの4要素順、です。それはいったいどういうこと？と思われた方はまず、序章をざっと読んでみてください。経営学用語に知見のある人であれば、41頁の一覧表を見るだけでも理解できるかもしれません。

この本は、これまでの経営学基礎本の常識を破る「ビジネスの教科書」です。私がこれまでボストン コンサルティング グループ (BCG)、アクセント・チュア、グロービス、早稲田大学ビジネススクール、KIT虎ノ門大学院、そして女子栄養大学と、さまざまな教育の場で伝えてきた内容と、その方法論が詰まっています。

これからビジネスの世界に漕ぎ出る人にも、荒波を越え漂流・難破を繰り返した人にも、必ず役立ちます。さらなる研鑽を積む前の1冊として活用ください。

ではまず日本ビジネス史上最大級の成功である、三井・越後屋の創業物語から始めましょう。そこにはどんな経営学的な智慧が隠されているのでしょうか。

とき  
刻は1673年、約350年前に遡ります。  
さかのほ  
ちえ

すべての働く人のための  
**新しい経営学**

RENOVATION OF  
MBA BASICS

目次

序章 **OVERVIEW**

# 経営学の 全体像と この本での 学び方

01 | 越後屋創業物語 ..... 016

02 | 経営学は6分野×2レベルの寄せ集め ..... 022

03 | 事業経営の中核は  
ビジネスモデルの理解と構築 ..... 028

04 | 越後屋をビジネスモデル視点で  
見てみると ..... 034

05 | この本での経営学の学び方 ..... 038

# 1 章 TARGET

## ターゲット： 誰を狙う？

- 06 | ターゲットが曖昧だとビジネスは迷走する ..... 046
- 07 | ターゲットは分化した：  
マス・分衆・個〔フォード、GM〕 ..... 054
- 08 | ターゲットは複数に：  
本当の意思決定者は誰か〔消費財、大学など〕 ..... 064
- 09 | 場ビジネスのターゲットは複雑：  
家庭用ゲーム機〔任天堂〕 ..... 066
- 10 | ターゲットの変革に挑んだ企業たち  
〔eBay、ストアキング〕 ..... 070
- 1章のまとめ ..... 076



2章 VALUE
バリュー：
提供価値は何？
11   バリューなくして客は来ず。自ら革新せよ ..... 080
12   バリューには3種類ある〔使用／交換／知覚〕 ..... 086
13   バリューは多様：QCDS、食品 ..... 090
14   中核価値の変革に挑んだ企業〔Apple〕 ..... 098
15   ターゲットとバリューでポジショニングする ..... 104
2章のまとめ ..... 108

### 3章 CAPABILITY

# ケイパビリティ： どうやって価値を 提供する？

- 16 | 誰にも真似できないケイパビリティを構築せよ ..... 112
- 17 | ケイパビリティはリソースと  
オペレーションの組合せ ..... 118
- 18 | ケイパビリティの基本戦略：垂直か水平か ..... 120
- 19 | オペレーション①：中核プロセスはSCMとCRM ..... 126
- 20 | オペレーション②：組織は機能と構造で決める ..... 134
- 21 | リソース①：根幹はヒトのモチベーションとスキル ..... 142
- 22 | リーダーシップ：  
カリスマ型からサーバント型、協調型へ ..... 148
- 23 | 企業・組織文化：革新を阻み、支えるもの ..... 154
- 24 | リソース②：設備・店舗・物流センターなど ..... 162
- 25 | リソース③：知的財産の威力 ..... 168
- 26 | ケイパビリティ革新は業界を変える  
〔ZARA、ユニクロ〕 ..... 176
- 3章のまとめ ..... 180

## 4章 PROFIT MODEL

# 収益モデル： どうお金を回す？

- 27 | お金を巡る3つの問題とその解決策の進化 ..... 186
- 28 | 収益モデルの基本：  
損益=売上-費用（固定費+変動費） ..... 202
- 29 | 売上アップの基本：  
水平展開か深掘り・囲い込みか ..... 208
- 30 | 替え刃モデルの誕生と真実 ..... 214
- 31 | 広告モデルの誕生と威力【CBS、Yahoo!】 ..... 222
- 32 | フリーミアムモデルはイバラの道【クックパッド】 ..... 230
- 33 | サブスクリプションモデルのインパクト  
【Netflix、Spotify、Adobe】 ..... 234
- 34 | 収益モデル変革は破壊的自己革新の道 ..... 238
- 4章のまとめ ..... 244



## 5章 GOAL, LANGUAGE, IT&AI

# あと3つ： 事業目標、 共通言語、IT・AI

35 | 事業目標：事業にはビジョンと達成目標が必要 ..... 250

36 | 共通言語：ビジネスを高速に回すベース ..... 256

37 | ITとAI：その進化と真の意味 ..... 266

5章のまとめ ..... 274

# ミクロ経済学 基礎と 経営戦略史

38   ミクロ経済学の基礎用語	278
39   経営戦略論の確立：1970年代まで	290
40   日本企業の躍進とタイムベース競争戦略： 1970～80年代	300
41   近年の経営戦略論：2000年以降	310

講義のおわりに ..... 318

演習の解答例 ..... 324

索引【キーワード】 ..... 336

索引【組織・ブランド】 ..... 346

索引【人物】 ..... 349

出典一覧 ..... 352

演習一覧【コピー用】 ..... 354



00   世界2位の飲料、コーヒー誕生	042
01   カフェはもともと特定顧客向け	060
02   ロイズ・コーヒー・ハウスからロイズ保険へ	084
03   サードプレイスを目指すスターバックス	102
04   「一等地でコーヒー半額」のドトール	138
05   コーヒー自体で勝負するブルーボトルコーヒー	172
06   5度目の正直、セブンカフェ	206
07   カプセルで儲けるネスプレッソ	220

## コラム

01   マーケティングで大切なのは4PでなくSTP	052
02   マーケティング論の集大成、PLC 戦略	094
03   アカウンティングのP/LとB/S、 キャッシュフローは覚えよう	196
04   みんな大好きSWOT分析だが	262





序章

## OVERVIEW

経営学の  
全体像と  
この本での  
学び方

# 越後屋創業物語

01

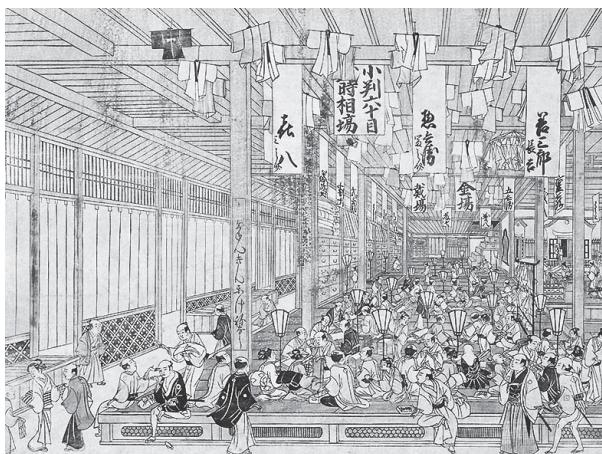
## ▶ 三井高利、52歳の挑戦

日本におけるビジネスモデル史上最大級のビジネス革新は、江戸時代前期の1673年に始まりました。呉服店である越後屋（現在の三越）の創業です。

三井家の4男4女の末子、高利（1622～94）は、才能溢れた人でしたが長兄らに疎まれて28歳のとき江戸から郷里の松坂に戻され、母・殊法たちの面倒を見ていました。しかし彼は息子や優秀な若者たちを次々江戸に送り込み、研鑽を積みます。

24年後、長兄が亡くなると、高利はついに永年のプランを実行に移します。江戸のどまんなか、呉服街の本町に間口9尺（2.7m）の小さな店を出したのです。52歳になっていた高利は、長子 高平（21歳）たちを松坂から指揮しました。

FIGURE 001 | 越後屋の内部



## ▶ 母・殊法の教え「薄利多売」「顧客第一」「節約」

三井家はもともと武士の家系でしたが、戦に敗れ越後から松坂に流れ着き、刀を捨てて質屋や酒・味噌の商家となりました。

高利の父 高俊はしかし、商売に興味がなく三井家を支えたのは商家から嫁いできた殊法でした。彼女は当時としては珍しく、女主人として店頭に立って顧客への応対をしただけでなく、新しい商売のやり方を考え・実践しつづけました。

● **薄利多売** | 他の質屋より低利で融資し客を増やし量で稼いだ

● **顧客第一①** | 「質流れ」で借金帳消し001にし客の負担を減らした

● **顧客第一②** | 酒・味噌店への来店者が丁稚でつちでも主人でも差別なくお茶や菓子で接遇した

殊法は勤勉・儉約の人でもありました。「越後の酒屋」は大いに栄え、ついに城主から「越後屋」を名乗ることを許されます。高利はこの母の影響を一番受けた子どもだったのでしょう。

## ▶ 「現金掛け値なし」の衝撃

老舗吳服店が建ちらぶなか、後発であった越後屋は、思い切った施策を打ち出します。「現金掛け値なし」と謳ったのです。

● **普通は季節払い002中心 → その場で現金払いのみ**

● **普通は相手や場合により値段が違う → 誰でも同じ定価販売**

いずれも、これまでの常識を打ち破るものでした。それは、現金払いによって、吳服店の資金繰りや貸し倒れリスクが著しく改善したというだけではありません。顧客にとっての価値が大きかったのです。

それまでは、吳服の値段は買う人によってバラバラでした。価格とは相対で決まるもので、「一見さんには高く、馴染み客には安く」が普通でした。そういうた一物多価の時代に越後屋は、「どんなお客さまにも、同じくお安い値段で提供します」と言い切りました。

## ▶ 越後屋はそれまでの呉服屋のすべてを変えた

他にも高利は、多くの業界常識を覆し続けました。

富裕層家庭への訪問販売(屋敷売り)や、店頭で注文を聞いてあとで自宅へ届ける(見世物商い)のが中心であった商売を、「店前売り」(店頭での販売)だけにしました。当然、その分コストは下がり、価格を下げることができました。

しかし変えたのは、価格だけではありません。顧客の利便性を上げるために、「切り売り」と「仕立て売り」に乗り出しました。

それまで呉服店では1反(通常 幅36cm 長さ12m)ごとの販売しかしていませんでした。それを切り売りすることは、一種のタブーだったのです。でも、高利はそれを断行しました。「1寸でも1尺でもお売りする」と。これは江戸の庶民層(豊かな中間層)や、逆に粋を競う者たち(かぶき者や女性たち)に大いに受けました。

越後屋はさらにイージーメイドである「仕立て売り」を始めます。急ぎの客には即日の店頭渡しを可能にした、画期的な商品でした。そのために、他の店では完全に外部化していた縫製職人を雇い入れ、パートごとに分業することで、即日納品を可能にしました。

店員は反物の種類<sup>003</sup>ごとに担当分けされ、顧客のどんな質問にも答えられるよう、訓練されました。「一人一色の役目」を果たせ、と。

003 | 金欄、羽二重、紗綾、紅、麻袴、毛織など。

## ▶ 両替商とのコンビネーション大作戦

「一日千両を稼ぐ」と言われるほどに繁盛した越後屋でしたが、老舗の同業者からの嫌がらせは強烈でした。常識を無視し、タブーを破り、繁盛しているのですから当然でもあったでしょう。店員が虐められたり引き抜かれたり、組合から外されたり糞尿<sup>ふんにょう</sup>を店先に撒かれたり放火されたり、が続きました。

1682年、高利は2店が焼失したのを機に店を隣町の駿河町に移転させ、翌年、店を拡張して両替商も始めました。1686年には呉服の仕入れ店がある京都にも両替店を開き、江戸・大坂<sup>004</sup>間の為替<sup>005</sup>業務に乗り出しました。当時、東日本では金貨で決済・西日本では銀貨でと分かれており、多くの問題が発生していました。

江戸の呉服店としては、京の西陣で仕入れなければなりませんが、金

004 | 大阪はもともと大坂の字が当てられていた。江戸時代頃から両方の書き方が併用されるようになり、明治維新後には「大阪府」が設置され定着した。

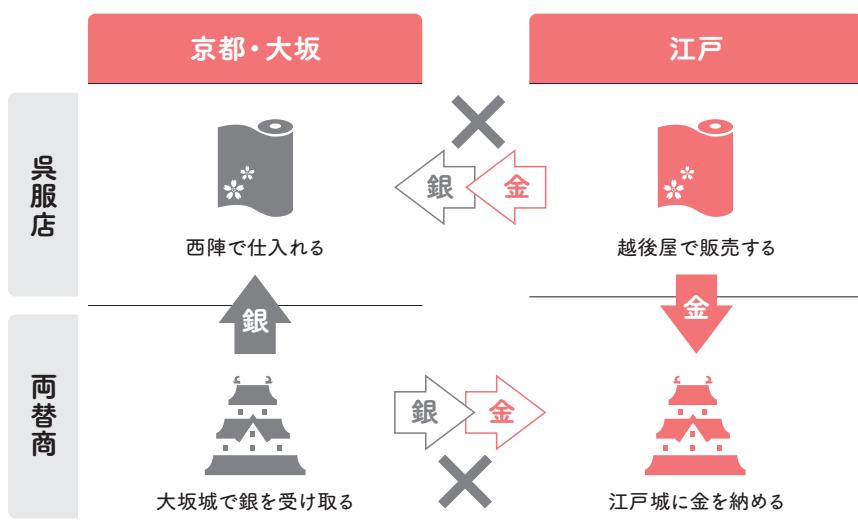
005 | 異なる通貨を交換すること。円でドルを買う、など。この場合は金貨と銀貨の間。

さら  
貨・銀貨の両替コストもかかれば、その為替変動リスクにも晒されます。  
また、江戸幕府は上納金の集め方に悩んでいました。大坂に各藩から  
ねんぐ  
集まつた年貢米や産物を売つて銀貨に換えた後、それを江戸まで数十  
日かけて現金輸送していたからです。

高利は自ら幕府に「公金為替」の仕組みを提案し、受け容れられます。  
「幕府の大坂御用金蔵から公金を三井両替店が銀貨で受け取り、2~  
5ヶ月後に江戸城に金貨で納める」というものです。

三井両替店にとって、公金からの直接の収入はありませんが、巨額の  
資金を数ヶ月間無利子で動かせます。そして大坂で受け取った銀貨を越  
後屋の京都での仕入れに使い、江戸城への納金は江戸での売上金から  
行うことで、低コストでの仕入れが実現しました。大量の現金（銀）を東  
西に動かすコストもリスクもありません。

FIGURE 002 | 越後屋のお金の流れ



1691年に得た「大坂御金蔵銀御為替御用」の肩書きは、明治維新まで続く三井家の収益源となっただけでなく、同業他社からの妨害を静める役目も果たしてくれました。

## ▶ 長子・高平の智慧：持株会社による複数企業統治

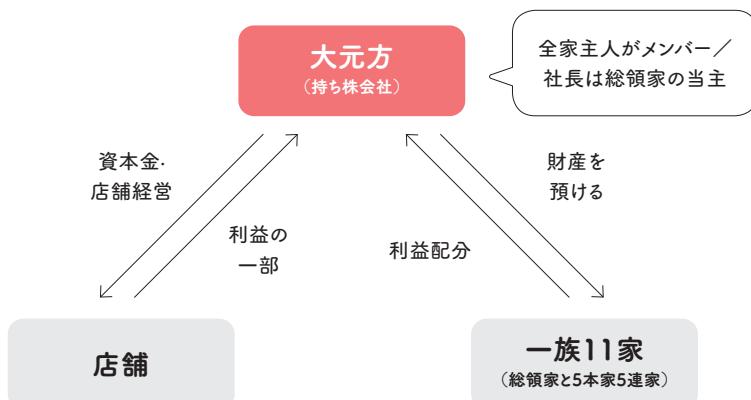
高利の晩年の悩みは、豪商となった三井家の永続でした。

事業も呉服や両替に分かれ、地域も東西に分かれる20店舗もの巨大で多様な組織を、どうやつたら子々孫々遺していくのかが大問題だったのです。彼は15人の子どもたちに分割相続することはなく、みなに相当分を「割り付けておく」と結んだ遺言を遺しました。

でも長子相続でもなく、分割相続でもなく、一族全体で相続するって、どうすればいいのでしょうか。

その難題に答えを出したのが、長子の高平でした。彼は1710年、三井の全事業の統括機関「大元方」を設置します。すべての資本や資産はこの大元方がまとめて管理し、各店へ資本金を出資します。各店は半期ごとに帳簿とともに利益の一定額を大元方に上納し、三井一族11家への報酬は大元方から支払われました。つまり今でいう「持株会社」をつくったのです。

FIGURE 003 | 大元方の仕組み



高平らはさらに高利の遺訓を元に家憲(家の憲法)である「**宗竺遺書**」  
を制定します。三井一族の一致団結から始まり、総領家の地位・権限、  
養子の扱い、幕府御用、物心信心など約50項目にも及ぶ詳細なもので  
す。

「一族の子弟には丁稚小僧の仕事から体験させ、業務に精通させよ」  
「本店は全店の会計を掌握せよ」  
「賢明、有能な者は昇進させ、新進の人物を採用せよ」  
「商売は見切りがダイジ。ダメそうならすぐ損切りせよ」  
「大名貸しはするな。しても少額とし、回収は期待するな」

結局、三井家は江戸時代の好不況の波も乗り切り、明治維新という  
衝撃も生き抜いて三井財閥を形成することになります。その350年に渡  
る繁栄の基礎を築いたのは、三井殊法・高利・高平たちでした。

\* \* \*

さて、この日本ビジネス史上最大級の成功は、経営学の視点で見ると  
いったいどんな風に見えるのでしょうか?  
ただまずは、経営学とはどんな学問なのか、から。

# 経営学は6分野×2レベルの寄せ集め

## ▶ なぜ経営学の基礎本はわかりにくいのか

前節では越後屋の創業物語を通して、ビジネスやその革新とはどういうものなのかを見てきました。ビジネスを経営するとはとても複雑な活動であり、その手法はまことに多様なのです。

企業経営のための手法は、過去さまざまなもののが開発・研究され（補章290～317頁参照）、書籍や学校で教えられるようになりました。その中でも大学院修士課程で学ぶのが、MBA（経営学修士などと訳される）プログラムです。

ところがMBAに経営学基礎という科目はありません。経営学は主に6分野の専門領域の寄せ集めなので、その「基礎」も専門分野の基礎の集合体に過ぎないのです。

MBAで最初の学期にやることは、主に以下6科目の履修です。

- ①経営戦略基礎、②マーケティング基礎、③アカウンティング基礎、  
④ファイナンス基礎、⑤人・組織論基礎、⑥オペレーション基礎

大学で経済学（〇頁参照）や統計学を学ばなかった場合には、それらの履修も必要でしょう。また学校によってはオペレーションがなかったり、代わりにIT（情報技術）やテクノロジー（AIなど）が入ったりしますが、だいたいこの6科目です。

専門領域の寄せ集めなので、その道の専門家が各々教えています。初学者相手だというのに、小学校のような基礎全般を教えることに特化した教員はないのです。いやそれどころか、多くの場合それら教員は教育者ではなく研究者（もしくは実務者）です。

研究者たちの講義録（の集合体）が「経営学の基礎本」の正体なので、初学者にわかりやすいわけがありません。それがいくらMBA講義におけるベストプラクティス<sup>006</sup>集だったとしても。

**006 | Best Practice :** それまでの実践例でもっとも優れたものやそこから得たノウハウ。

## ▶ 経営学の6分野

今後よく出てくる言葉なので、**経営学の6分野**についてざっと説明しておきます。もう少し詳しい内容やその歴史的な成り立ち、経済学用語を知りたい人はぜひ補章を読んでください。

007 | Merger and Acquisition企業の買収・合併。

008 | マーケティングには「セールス(営業)を不要にすること」という有名な定義もあるが、それにこだわる必要はない。営業も販路のひとつである。

009 | 会計上の損益ではなく実際にお金(キャッシュ)がどう生み出され、使われ、貯められ、投資されているか、その流れ(フローのこと)。

010 | Net Present Value。事業の生み出すキャッシュフローの予測からその事業価値を推定する手法。

011 | Internal Rate of Return。投資の期待收益率でNPVがゼロになる割引率。この本ではここまで。

①**経営戦略** | 企業としてどういう存在になりたいのか(ビジョン)、どの戦場(ドメイン)で戦うのかを定め、そこで何をウリにするのか(基本戦略)や敵とどう戦うのか(競合戦略)、どう取り込むのか(M&A<sup>007</sup>)を立案すること。また企業が複数の事業を持つ場合には、事業ごとにそれらを行い、全体として統合(全社戦略)・資源配分すること。

②**マーケティング** | 各々の事業で市場や顧客・競合を分析することで、誰に対してどんな価値を売り込むのか(STP、53頁参照)、それをどうやつたら実現できるのかを4つの対顧客活動(4P:商品、価格、販促、販路)を組み合わせて立案すること<sup>008</sup>。

③**アカウンティング** | 特定の期間中、その企業・事業が儲かったのか否か(損益)、資金繰り(キャッシュフロー<sup>009</sup>)はどうなっているかを把握するための財務会計と、それらの状況・要因分析を行う管理会計がある。年度予算の立案・管理も含まれる。

④**ファイナンス** | 株式や債券発行、銀行借入、自己資金など多岐にわたる資金調達手法を最適化し、かつ各事業に配分する。そのためにはさまざまな事業・投資価値評価(NPV<sup>010</sup>やIRR<sup>011</sup>)が必要となる。

FIGURE 004 | 経営学の6分野



注：他に経済学、情報システム等もある

**⑤人・組織論** | 企業とは結局、人の集まりでありそれらがどんな塊に分かれ、どんな役割を果たし、どんな責任権限を持つのか決めなくてはならない。それが組織論。そしてそこに集う人々を採用し、教育し、評価し、モチベイトし続けるのが人事（人間関係）論であり、そこにはリーダーシップ論なども含まれる。

**⑥オペレーション** | 商品・サービスの提供のために必要な機器やプロセス、仕組みを立案すること。その範囲は調達、生産、物流、販売、サービスのすべてに渡る。

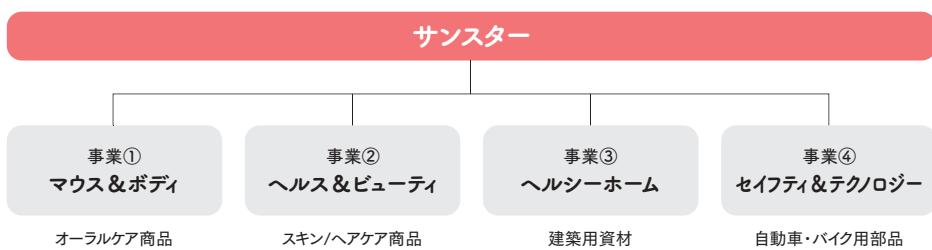
各々の分野に学者の数だけ流派があり、企業の数だけその派生形が存在します。経営学基礎として学ぶのは、の中でも長年使い込まれてきてスタンダードといえるものたちではあるでしょう。

## ▶ 経営における2レベル：「全社」と「事業」

でもよく見ると、そこで教えられているものには大きく2種類あることがわかります。事業レベルのものと全社レベルのものです。

たとえば歯磨き粉やマウスウォッシュで有名なサンスターは、バイク部品や建築用接着剤もつくって売っています。事業レベルでは4事業に分かれています、どんな商品をどうつくって売るか考えるのは、各事業担当者の責任です。

FIGURE 005 | サンスターの事業構造



一方、今後4事業のどれに特に注力していくかは、全社として考えるべきことですし、新しい事業分野の立ち上げもそうでしょう。一言でいえば事業レベルのものとは事業部長やプロダクトマネジャーが考えるべきことであり、全社レベルのそれとは企業の経営陣が考えるべきことなのです。

それらが先ほど見た「6分野の基礎」には混在しています。マーケティングの内容のほとんどは事業レベルのことですし、逆にファイナンス分野のほとんどは全社レベルのこと。学んでいる人としては、自分のふだんの仕事に関わることと関わらないことがごちゃごちゃに教えられるので混乱することになります。

これら6分野2レベルを区分すると、次々頁のような図(FIGURE 008)になります。

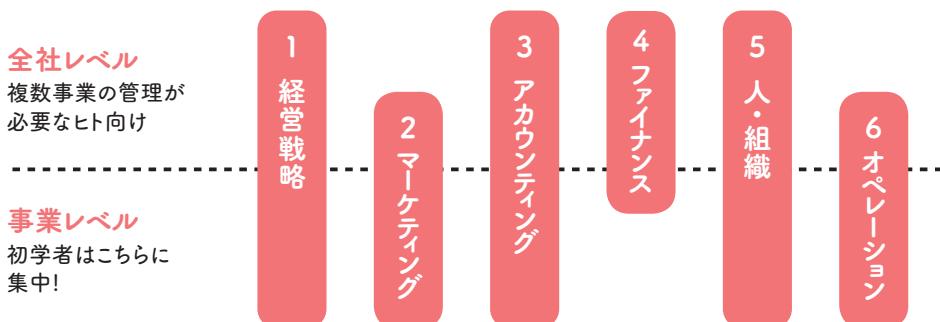
## ▶ 初学者はまず事業レベルに集中しよう

012 | Product Portfolio Management。BCGがつくった成長・シェアマトリクスのこと。多事業の位置づけと、事業間の資金配分を示すのに役立つ。

複数事業間の資源配分論(PPM012など)やM&Aにおける事業評価手法(NPVなど)、資金調達手法や資本政策論、人事考課や賃金管理は大組織の全社レベルのテーマです。

もしあなたがそういうものに関わる立場にないのなら、問題意識も生まれず学びの試行や実践の場も持てません。それでは学びが深まらず自らのスキルにもならないでしょう。経営学の初学者は、まずは事業レベルの理解と実践に集中しましょう。

FIGURE 006 | 経営学の2レベル



ただ、これではまだ実践的ではありません。これら6分野の分かれ方が機能別の学問視点であり、経営的な事業視点ではないからです。

## ▶ 経営学基礎の中身とその分類

一般にMBAで基礎として学ぶ分野とそこでの主な項目を並べると、下図のように63項目以上あります。しかし、その半分近くは全社レベルのものであり、事業部長以下の職責<sup>しょくせき</sup>で求められるものではありません。スタートアップ企業の社長であったとしても、複数事業を持たないなら、関係ない話が多いのです。

各分野で、全社レベルの項目と、初学者が集中すべき事業レベルの項目を分けたのが右頁図です。マーケティングやオペレーション以外、特にファイナンスにおいては多くの項目が事業レベルからは外れることがわかるでしょう。

FIGURE 007 | MBA基礎項目：6分野

1 経営戦略	2 マーケティング	3 アカウンティング	4 ファイナンス	5 人・組織	6 オペレーション
経営理念 ・ビジョン	市場戦略 -市場分析 (PLC) -セグメンテーション -ターゲティング -ポジショニング	財務会計 -収入と費用 -勘定科目 -損益計算書 (P/L) -貸借対照表 (B/S) -キャッシュフロー (CF) 計算書	資金調達と 資本政策 -借入 -VC、IPO -クラウドファンディング	組織管理 -組織形態 -組織開発	製品特性 -需要分析 -製品アーキテクチャ
全社戦略 ・資源配分 -PPM -中期経営計画	マーケティング・ ミックス -Product -Price -Place -Promotion -Service	管理会計 -財務分析 <sup>①</sup> -原価・利益計算 <sup>②</sup> -損益分岐点分析 (BEP) -CF分析 -予実管理	事業価値評価 と意思決定 -FCF -資本コスト -NPV -IRR	人事管理 -人事考課と賃金管理 -採用と教育、異動 -人材開発	オペレーションマネジメント -調達 -生産 -物流 -販売 -サービス
事業戦略 -事業分析 (SWOT など) -事業特性 -競合分析 -自社分析 -基本戦略 -収益モデル				リーダーシップ 企業・組織文化	
M&Aなど				ナレッジマネジメント	

\* 1 (安全性・収益性・生産性・成長性) \* 2 (製品別・部門別・顧客別・個人別など)

事業レベルの項目だけを選んでも、そこにはまだ「**学ぶ目的**」が見えません。われわれは事業経営ができるようになりたいのです。別に各分野の専門家になりたいわけではありませんし、雑学として網羅的知識を得たいわけでもありません。

事業経営とはそもそも、何をどうしていくことなのでしょうか。

**FIGURE 008 | MBA基礎項目：6分野×2レベル**

	1 経営戦略	2 マーケティング	3 アカウントイング	4 ファイナンス	5 人・組織	6 オペレーション
会社レベル	<b>経営理念</b> • ビジョン  <b>全社戦略</b> • 資源配分 -PPM -中期経営計画  <b>M&amp;Aなど</b>		<b>財務会計</b> -収入と費用 -勘定科目 -損益計算書 (P/L) -貸借対照表 (B/S) -キャッシュフロー (CF) 計算書  <b>管理会計</b> -財務分析 <sup>*1</sup> -原価・利益計算 <sup>*2</sup> -予実管理 -CF分析	<b>資金調達と資本政策</b> -借入 -VC、IPO  <b>事業価値評価と意思決定</b> -FCF -資本コスト -NPV -IRR	<b>組織管理</b> -組織形態 -組織開発  <b>人事管理</b> -人事考課と賃金管理 -採用と教育、異動 -人材開発  <b>リーダーシップ</b>  <b>企業文化</b> ナレッジマネジメント	
事業レベル	<b>事業ビジョン</b> <b>事業戦略</b> -事業分析 (SWOT など) -事業特性 -競合分析 -自社分析 -基本戦略 -収益モデル	<b>市場戦略</b> -市場分析 (PLC) -セグメンテーション -ターゲティング -ポジショニング  <b>マーケティング・ミックス</b> -Product -Price -Place -Promotion -Service	<b>財務会計</b> -収入と費用 -勘定科目  <b>管理会計</b> -原価・利益計算 <sup>*2</sup> -損益分岐点分析 (BEP) -予実管理 -CF分析 (事業)	<b>資金調達</b> -クラウドファンディング  <b>組織文化</b> ナレッジマネジメント	<b>組織管理</b> -組織形態  <b>人事管理</b> -採用と教育、異動  <b>リーダーシップ</b>  <b>オペレーションマネジメント</b> -調達 -生産 -物流 -販売 -サービス	<b>製品特性</b> -需要分析 -製品アーキテクチャ  <b>オペレーションマネジメント</b> -調達 -生産 -物流 -販売 -サービス

\* 1 (安全性・収益性・生産性・成長性) \* 2 (製品別・部門別・顧客別・個人別など)

# 事業経営の中核はビジネスモデルの理解と構築

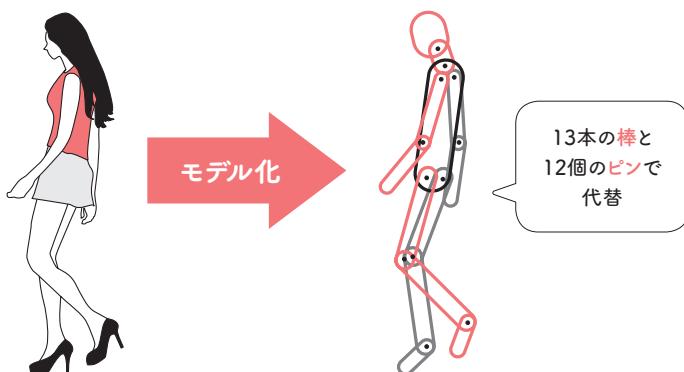
## ▶ ビジネスマネジメントとは「現実」の「単純化」である

この世の現実は、人ひとりの人生であれ小さなビジネスの経営であれ、多くの人やモノやお金が絡んでいて、とてもとても複雑です。それらすべてを理解し動かすのは大変なので、どんどん機能分化していきました。ひとつの事業においても、お金のことは経理部、商品企画はマーケティング部、販売のことは営業部、製造関係は生産部、事業戦略のことは事業企画部……などなど。餅は餅屋、というわけです。

でも、事業経営とは事業全体をバラバラでなく統合的に運営していくこと。そのためにはこういった機能別の視点ではなく、機能横断的な共通の事業視点が必要です。そのひとつが「**ビジネスモデル**」です。

「○○モデル」には、「○○の構造を単純化・簡素化した模型」という意味があります。人間の存在すべてをモデル化することは不可能ですが、人の歩行のみをモデル化することはわりと簡単で、13本の棒と12個のピンがあれば足ります。

FIGURE 009 | 歩行のモデル化



013 | ビジネスマodelにも多くの流派があり、7、22もしくは55パターンに分類するもの、5、9もしくは11要素で表現するものなど多様。

ビジネスモデルとはビジネスを単純化したもの。この本では究極の単純化として4つの要素でビジネスを語る<sup>013</sup>ことにしましょう。「ターゲット」「バリュー」「ケイパビリティ」「収益モデル」の4つです。それぞれ1~4章で詳述しますが、ここで簡単に説明しておきます。

## ▶ ビジネスマodelの4要素

### ①ターゲット（狙うべき相手）

ビジネスとはその活動によって利益をあげる存在です。であれば、事業には必ずその商品やサービスの利用者や対価の支払者がいて、それらがその事業のターゲット（標的）となります。

#### ● ターゲット=利用者、支払者など

実際には直接の顧客だけでなく、事業成立に寄与する主要な者（ステークホルダー）すべてがターゲットとなります（1章）。

### ②バリュー（ターゲットに提供する価値）

なぜその商品が使われ、対価を支払ってもらえるかといえば、それは価値があるからです。企業向け<sup>014</sup>だと求められる価値はわりと明確で、スペック（性能）、品質、価格、納期、サービス（QCDS<sup>015</sup>）などで測れます。しかし消費者向け<sup>016</sup>では、「楽しい」「うれしい」「格好いい」も価値になるので、とても曖昧ですが多様で面白い世界です（2章）。

#### ● バリュー=基本価値とQCDS（企業向け）、ブランドや感覚などさまざま（消費者向け）

### ③ケイパビリティ（バリューをターゲットにどう提供するか）

商品を開発したら営業・販促をかけて受注し、部材を調達、生産・配送して、最後は集金、アフターサービスまで行わなくてはなりません。多くの人や設備（リソース）に支えられた、膨大なオペレーションが関わります。そこに十分なノウハウや工夫がなくては、結局は競争に負けてしまいます。

その範囲は、研究開発（R&D）からマーケティング・営業・サービス

014 | Business向けのBusinessなのでB2B（B to B）とも呼ばれる。

015 | Quality（品質）、Cost（価格）、Delivery（納期）、Service（サービス）。

016 | Consumer（消費者）向けのBusinessなのでB2C（B to C）とも呼ばれる。

(CRM)、調達・生産・物流(SCM)、会計財務(FPM)、人事組織(HRM)、経営・事業管理(C/BP)など多岐にわたります(3章)。

### ●ケイパビリティ=リソース(経営資源)+オペレーション

#### ④収益モデル(対価とコストは見合っているか)

①②③が揃っても、コスト以上の対価を得られなければ、事業は永続的には回りません。その算段が収益モデルです。

お金は使用者だけが払うとは限りません。広告主から得るのが「広告モデル」、寄付者から得るのが「寄付モデル」です。本体は割安にしてその消耗部品やサービスで儲ける「替え刃」モデル、本体を無料にして客を増やし、アイテム課金で儲けると「フリーミアム」(の一種)と呼ばれたりします(4章)。

#### ●収益モデル=売上-費用、他に替え刃や広告モデルなど

1990年以降、インターネットの出現により、収益モデルのあり方はますます多様になっています。

FIGURE 010 | ビジネスマネジメントの4要素



## ▶ 事業レベルの経営学を ビジネスモデル視点で見てみると

事業経営とは、その事業分野において自社独自のビジネスモデルをつくり上げ、それを回していく活動にはかなりません（プラス3つの要素については5章で）。

だからまずは、この4要素が何で、どうつながっていて、それをどうやったらよりよくできるのかを学びましょう。前節で述べたマーケティングやアカウンティングなど6分野は、そのための言葉でありツールに過ぎないのですから。

事業レベルの経営学を、ビジネスモデル視点で再構成すると下図のようになります。

FIGURE 011 | 経営学6分野とビジネスモデルとの関係

	1 経営戦略	2 マーケティング	3 アカウンティング	4 ファイナンス	5 人・組織	6 オペレーション
ターゲット	事業戦略 -基本戦略 (全体／ニッチ)	市場戦略 -市場分析 (PLC) -セグメンテーション -ターゲティング				
バリュー	事業戦略 -基本戦略 (コスト／付加価値)	市場戦略 -ポジショニング マーケティング •ミックス -Product -Price				
ケイパビリティ	事業戦略 -基本戦略 (垂直／水平)	マーケティング •ミックス - Place - Promotion - Service			組織管理 -組織形態 人事管理 -採用と教育、異動 リーダーシップ 組織文化 ナレッジ マネジメント	製品特性 -需要分析 -製品アーキテクチャ オペレーション マネジメント -調達、生産、物流、販売、サービス
収益モデル	事業戦略 -事業特性 -収益モデル (フリーミアムなど)	市場戦略 -ターゲティング マーケティング •ミックス -Price	財務会計 -収入と費用 -勘定科目 管理会計 -原価・利益計算 -損益分岐点分析 (BEP) -予実管理／CF分析 (事業)	資金調達 -クラウドファンディング		

つまり事業経営においてわれわれは、

- ターゲットやバリューを定めるために、経営戦略論とマーケティング論を学び
- ケイパビリティの設計とその実現のために、人・組織論とオペレーション論を学び
- 収益モデルをつくり上げていくために、アカウンティング論をさらに学ぶ

のです。これが、われわれが経営学の基礎を学ぶ目的です。

また逆の言い方をすれば、それこそが各々の専門分野の事業経営における役割なのです。

- 経営戦略論とマーケティング論は、事業のターゲットとバリューを定めるためにある
- 人・組織論とオペレーション論、そしてマーケティング論の一部(4P+SのうちPlace, Promotion, Service)は、事業のケイパビリティを構築するためにある
- アカウンティング論とマーケティング論の一部(ターゲティングやPrice)と経営戦略論の一部(事業特性)は、事業の収益モデルを算段するためにある

## ▶ 孫武は徹底的にシミュレーションしてから戦った

戦争論の古典としてもっとも評価が高いのは、孫武(BC535~?)らによる『孫子』<sup>017</sup>(BC515)でしょう。  
計篇(開戦前に考えるべきこと)に始まり用間篇(諜報活動)に終わる13篇の『孫子』で、彼は何より計篇での廟算、つまり開戦前の軍議での敵味方の状況分析・比較を重視しました。その分析項目が「五事七計」です。

017 | 孫武により原形が著され、子孫の孫臏(そんびん)により現在の形に近くなる。200年頃、かの曹操により整理され今の形となる。

**五事** | ①道(為政者と民とが一致団結しているか)、②天(気候などの自然)、③地(地形)、④将(戦争指導者の力量)、⑤法(軍の制度・軍規)

**七計** | ①敵味方、どちらの君主が人心を把握しているか、②將軍はどちらが優秀な人材であるか、③天の利・地の利はどちらの軍に有利か、④

軍規はどちらがより厳格に守られているか、⑤軍隊はどちらが強力か、  
⑥兵卒の訓練はどちらがよりなされているか、⑦信賞必罰はどちらが  
より明確に守られているか

七計を見ればわかるように、孫武が開戦にあたってもっとも重視したのは戦略上のポジショニング（③）ではなく、兵の数や武器の多さ（⑤）であり、人の要素でした。君主・將軍のリーダーシップ（①②）、兵のスキル・統率とモチベーション（④⑥⑦）こそが、勝敗を分けると考えていたのです。経営戦略論で言えばケイパビリティ重視、といったところでしょうか。

もちろん彼は、戦略的ポジショニングにおける天才でもあります。地形を利用し、決戦地を定め、先着した上でそこに敵を誘導すべくあらゆる手を講じます。自軍が有利な場所で準備万端にして戦うわけですから、負けるわけがありません（（虚実篇、軍争篇、行軍篇、地形篇））。

しかし、將軍として戦争遂行の責任者であった孫武だからこそ、戦争を国家の深刻な事態ととらえ、安易な開戦を諱めました。彼は廟算を重んじたので、負けそうな戦いは決してしませんでした。だからこそ百戦百勝です。

でも「百戦百勝は悪いことではない」と言い切れます。「戰わずして敵國・敵軍・敵兵を降伏させるのが最善」（（謀攻篇））なのです。

事業経営とは孫武が考え尽くしたように、事業のあらゆる側面を捉えて判断していくことなのです。マーケティングやオペレーション、アカウンティングなど、一面を見るだけではできないのです。

さて準備もできたので、越後屋の話に戻りましょう。三井高利らは、どんな「経営」をすることで、「一日千両」を実現したのでしょうか。

# 越後屋をビジネスモデル視点で見てみると

## ▶ 越後屋は4つの新バリューを提供した

振り返ってみて、越後屋の成功はビジネスモデル視点ではどう表現できるのでしょうか。まずはバリューから見てみましょう。

三井高利が江戸でつくり上げた越後屋は、既存の呉服店とは大きく異なる4つのバリューを顧客に提供しました。

- ①イージーメイドや既製品 | 何ヶ月も待たずともすぐに着られる
- ②定価販売 | 客による差別なし、誰でも一緒のワンプライス
- ③切り売り | 小物もつくれる、気楽に寄れる
- ④低価格 | 同じものが競合より何割も安い

ただし、支払いにおけるバリューは⑤現金のみと下げました。

## ▶ ターゲットは富裕層から中間層へ拡大した

江戸はもともと徳川武士のためにつくられた人口15万人の町でしたが、1635年に参勤交代が始まると、大名の江戸屋敷が建ち並び、その宮みを支えるために商人や町人が増えて人口は50万人<sup>018</sup>を突破。半数は職人やサービス業を生業とする町人たちでした。

「支払いは現金のみ」としたことで、既存呉服店が主たる顧客としていた大名・武士などの富裕層には嫌われましたが、これら4バリューは町人を中心とした中間層に大いにうけました。馴染み客でない一見さんでも同じ値段ですし、低価格の既製品ですから気軽に買えます。そのうち、安さに惹かれて富裕層もやってきます。

越後屋のターゲットは、既存呉服店に比べると、中間層へと大きく拡大することになりました。

<sup>018</sup> | 1721年には町人口が50万人を超えた。武家や寺社の人口が、町人と同程度(町人:武家他=1:1)であろうと推定し「江戸は100万人都市」といわれている。

## ▶ 越後屋の収益モデルは低成本での薄利多売

多くの顧客を抱え、そこに既製品を安く大量に売る。越後屋の呉服業での収益モデルは典型的な薄利多売モデルです。

しかし、単に「薄利」で安くした訳ではありません。多く売るからこそ多く仕入れられ、西陣（京都）からの反物の仕入れ単価を安くできます。既製品中心だからこそ、裁断や縫製を一度に行えて効率化でき、加工費も安く済みました。

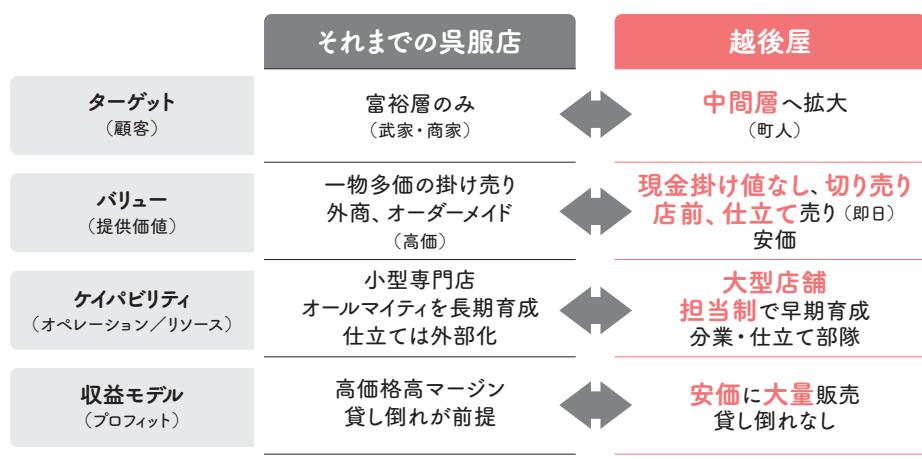
ターゲット（中間層に拡大）やバリュー（既製品）と組み合わさってこそその低成本化と、それによる薄利多売モデルでした。

また、「支払いは現金のみ」としたこと、それまで多かった貸し倒れが激減しましたが、それも越後屋のターゲットが、日銭をつかんでいた町人たち中心だったからこそでした。

## ▶ 大型店舗と役割分担のケイパビリティがそれらを支えた

既存の呉服屋は客先に出向いて売る外商が中心でしたが、それでは多くの顧客を効率的に捌くことはできませんし、さまざまな反物の種類に通じたベテラン従業員しか対応できません。

FIGURE 012 | 越後屋の呉服業でのビジネスモデル



越後屋は訪問型の外商ではなく、来店型の店前売りを採用します。そのためケイパビリティとして大型店舗が必要になりましたが、そのお陰で店員の専門特化が可能になりました。反物種類ごとの役割分担である「一人一色」を採用したことで、人材育成は逆に簡単になり、事業の拡大に合わせた早期育成ができました。

また、イージーメイド提供のためには、ケイパビリティとして縫製職人も雇い入れました。

## ▶ ビジネスマodel全体が異なるから

### 競合は真似しにくかった

越後屋の呉服業での成功は、「現金掛け値なし」に代表されるバリューの変革だけで成し遂げられたわけではありません。ターゲットの中間層への拡大、薄利多売で貸し倒れなしの収益モデルの確立、大型店舗と一人一色などのケイパビリティによって支えられたものでした(FIGURE 013)。

かつ、それら4要素は互いに深くつながっていて、ひとつだけを真似することはできないものでした。競合していた呉服店がいきなり「現金掛け値なし」と謳つたら(バリュー)、つけ払いがうれしかった既存の大名・武士たちは離反してしまう(ターゲット)でしょう。店構えだけ大きくしても(ケイパビリティ)、町人たちにそこにいっぽい来てもらうためには、切り売り(バリュー)や薄利多売の仕組み(収益モデル)が不可欠です。それに、店前売りにしてしまったら、今いるベテラン従業員たちは要らなくなってしまいます。リストラなんて大変です。

越後屋がつくり上げた新しいビジネスモデルには、なんの秘密も秘術もありませんでした。でも、全部が変わったが故に、競合には模倣が極めて困難だったのです。

## ▶ 両替商と呉服屋を組み合わせた大ビジネスモデル

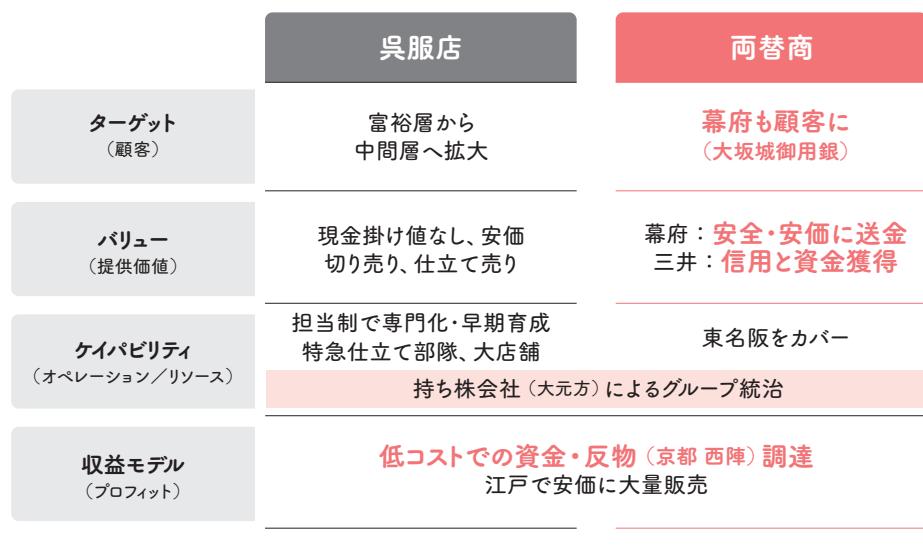
高利はさらに、両替商という別事業のターゲットとして、大坂城を射止めることに成功します。江戸で成功した呉服屋とは逆の、西から東へのお金の流れを手に入れるためでした。これにより、2つの事業を組み合わせたときの収益モデルに大いにプラスとなりました。

その高利亡き後、長子・高平は2つの事業が組み合わさった巨大ビジネスを統治するための新たなケイパビリティを導入します。それが、大元方という一種の持株会社でした。

この新しい収益モデル（大坂城の公金為替）、新しいケイパビリティ（大元方）を加えた大ビジネスモデルの構築が、長期の繁栄を三井家にもたらしました。

「現金掛け値なし」はただの安売り戦略ではありません。三井家は高利・高平が、旧来の「呉服店」のビジネスモデルをすべて変えたからこそ、その安値を維持でき、競合になかなか真似されなかったのです。

FIGURE 013 | 越後屋の大ビジネスモデル



# この本での 経営学の学び方

## ▶ あなたが経営学を学ぶ目的は何？

この本のメインの「ターゲット」は経営学の初学者です。年齢層でいえば「19歳以上なら誰でも」なのですが、あなた自身はなぜ、経営学を学びたいと思ったのでしょうか。その目的によって、この本が提供しうる「バリュー」は変わります。必要な事柄が少し異なるからです。

**【改善】今関わっているビジネス（パートや勤務先、取引先など）を理解・改善するため** | 実際に関わっている領域や問題意識のあるところから読む

**【起業】新しいビジネスを起こすため** | まずは最初から全部読む。事業レベルでのことは漏れなく理解しておくべきだから

**【興味】純粋な学習の興味** | 目次や索引を眺めて気になるところから読む。もしくは本文の図表だけざっと見て、選ぶ。興味が湧かないと学習につながらないから

いずれにせよ、この本は基礎であり入門用です。特に気になった項目は、各章のまとめで紹介する専門書で、さらに深く学びましょう。

ただしそのときも、学ぶ目的を忘れないこと。問題意識を持つことで、学びは自ずと深くなります。「ある問題を解決する」というゴールがあるから、それに足りないものが何かわかりますし、学ぶモチベーションも続くのです。

## ▶ 一読して苦手分野を積極的にカバーする

事業レベルとはいえ経営者に求められることは多岐にわたり、破綻した後になって「知らなかった」では済みません。得意な部下に仕事を任せるのは当たり前ですが、その失敗の責任を取るのは自分です。自分が一体何を任せているのか、そこにどんな問題がありうるのかを理解でき

なくてはいけません。

経営者の視点とは事業を専門分野ごとに細切れに見ることではなく、事業全体を見ることです。事業がその事業目的の達成に向かってちゃんと進んでいるのかどうかを成長と収益の両面から把握し、足りなければなんとかしなくてはなりません。それが経営者の役割です。

**収益** | 収益モデルで見て、売上とコストのどちらが問題か。売上が十分ならそれを実現するためのケイパビリティの効率化を行う

**成長** | 売上がり伸びないのはターゲットとバリューのどちらが問題か。各々の潜在性が十分ならそれを提供・獲得できるケイパビリティを再構築する

そのために、この本を一読することで、経営(学)における自分の苦手分野を理解しましょう。まずはその部分を読み込み、学習をスタートさせましょう。

## ▶ 実例やアイデアをビジネスモデル図で整理し、語る

「教学あい長ず」。他人に教えることによって、ヒトは真の学びを得ます。知らない人に教えるためには、そのことの本質を理解しないとちゃんと伝えられないからです。

そのための題材は、みなさんの身の回りに溢れています。自社の事業や商品でも構いませんし、企業本やビジネス誌で紹介された成功・失敗事例でもOKです。そこで述べられている雑多な情報を、ちゃんとビジネスモデル図(BM図)に書きくだしてみましょう。情報をフレームワーク(思考の枠組み)に整理することで、何の情報が足りないかや、どこのつながりがおかしいかがわかります。

ちゃんと整理できた情報は人に伝えやすくなります。でも油断は禁物。そこで安心せず、実際に人に教えることを忘れずに。きっとその整理では不十分だとわかるでしょう。

また、調べ、考え、整理し、伝えましょう。その繰り返しがみなさんの経営学の基礎力となり、経営視点を育てます。

## ▶ 今後の章立てと読み進め方

この序章では、三井越後屋の創業物語に始まり、経営学の構造とその再整理方法を説きました。経営学は6分野2レベルのキメラ（合成獣）です。事業レベルと全社レベルが混在していますし、各分野に別々の存在理由があります。経営学全体としての整合性は二の次です。

この本では、特定のビジネスひとつを対象にした事業経営知識・スキルの修得を目指します。故に、全社レベルのテーマにはほとんど触れず、事業レベルに集中します。そしてそれをビジネス経営の視点（ビジネスモデル：BM）順に解説していきます。1章「ターゲット」、2章「バリュー」、3章「ケイパビリティ」、4章「収益モデル」と。

そして5章では、事業経営に必要なプラス3つの要素として、「事業目標」「共通言語」「IT・AI」を取り上げます。

加えて補章では、この100年の経営戦略論の変遷と、経済学（特に國家でなく市場単位の議論をするミクロ経済学）の概要を紹介しています。経済学に馴染みのない人たちは先に目を通しておくといいでしょう。

同じ業界でも、立場によりその事業のあり方はさまざまです。そして同じ事業であったとしても、その答え（経営方針、ビジネスモデル）はさまざまです。そのことを実感してもらうために、この本では各章で同じ題材（コーヒービジネス）をテーマに事例を見ていきます。

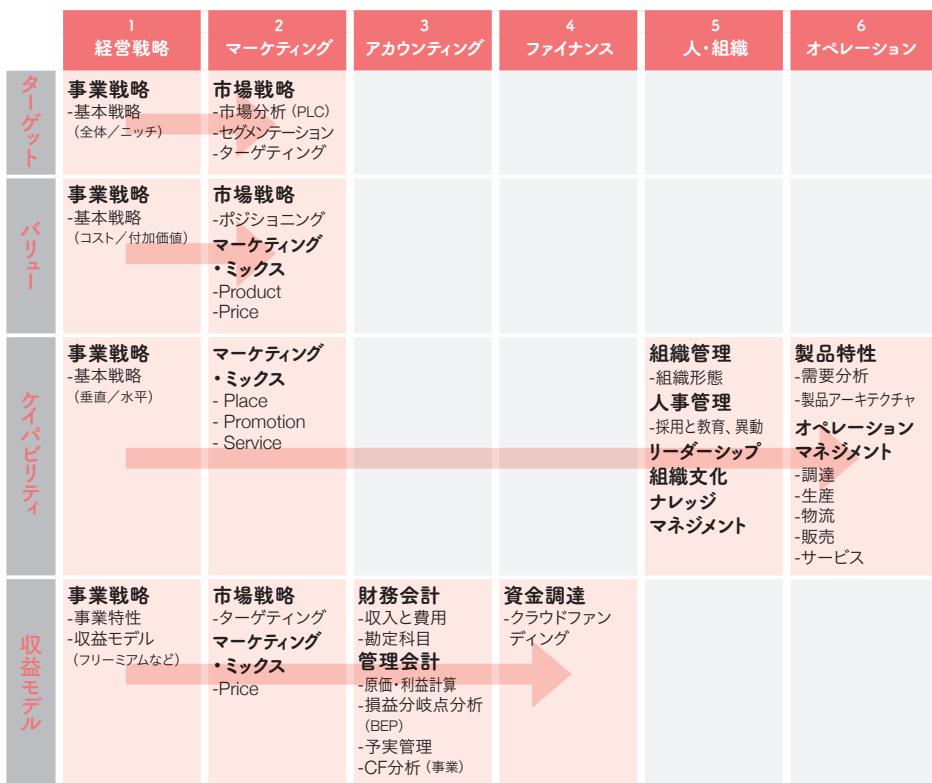
さて、いよいよ本論です。でもその前に、カフェの誕生に始まるコーヒー ビジネスの歴史を少々。

FIGURE 014 | 分野別ではなく目的別に経営学を学ぶ

## MBA



## 事業経営 × ビジネスマodel





# 世界2位の飲料、コーヒー誕生

## コーヒーは1日25億杯 年10兆円のビジネス

エチオピア原産のコーヒノキ。その豆のみならず、果実や若葉にも若干のカフェインを含むため、古くから生活・宗教儀式や戦時の携帯食に用いられてきました。手軽に精神を落ち着かせ、目を覚ますことができます。そのためか、今や世界での消費量は1日25億杯。水を除けばお茶<sup>019</sup>（同68億杯）に次ぐ世界第2位の飲みものです。

コーヒーのビジネスとしての市場規模は今や年間10兆円以上。これもお茶（14兆円）に次ぐ規模を誇っています。

2018年にはコカ・コーラが英コーヒーチェーン「コスタ」を51億ドルで買収して話題となりました。炭酸飲料よりコーヒーの方が将来性大と判断したのでしょうか。

### コーヒーにまつわるビジネス 革新の歴史

ただ、飲料としてのコーヒーの完成はそれほど昔のことではなく、コーヒー豆を焙煎して粉にして透過法で抽出するもの（ペーパードリップやダッチコーヒー）は18世紀の発明です。お茶の出し方が1,000年前

には完成していたのに比べれば相当の新参者といえるでしょう。

でもそれを楽しむための専門店でいえば、コーヒーはお茶の上を行きました。1511年にエジプトのカイロでカフェの前身が、1554年にはイスタンブールで「カヴェー・カネス」が、1652年には英ロンドンでコーヒーハウスが生まれ、10年で2,000店舗に拡がりました。1586年、仏パリで「カフェ・プロコープ」が開業します。昼、コーヒーを中心とした飲食店、カフェの完成です。

その後もコーヒーはさまざまな革新（イノベーション）で世界に拡がっていきました。ネスレのインスタントコーヒー、UCCによる缶コーヒー、ドトールの朝カフェ、スターバックスのサードプレイスなどなど……。  
(FIGURE 015参照)

1～4章では、その一部を演習問題として紹介していきます。からはビジネスモデル視点で見たとき、どんな革新だったのでしょうか。

FIGURE 015 | コーヒービジネス革新の歴史

019 | 発酵レベルによって  
緑茶（無発酵）、ウーロン茶  
(半発酵)、紅茶（完全発  
酵）、ブーアル茶（後発酵）  
と分かれる。

