

# 企業ドメインに関する一考察

葛西 和 広

## I はじめに

ここ数年、「選択と集中」のもと、日本企業の事業再構築が行われ、経営効率は徐々に改善しつつある<sup>1)</sup>。日本企業がこのような基調を保つためには、「自社の強みは何なのか」、「自社は何を行う企業なのか」、「自社の存在意義は何か」を再検討し、企業内のイメージの統一を図り、それを社会的にアピールすることが必要性である。そのためには、企業は自らの社会的位置づけを明確にしなければならない。その主体的な位置づけこそが企業ドメインの策定である。

本稿では、企業ドメインの意義と策定、企業ドメインと組織文化の関係、社会的なドメイン・コンセンサスの必要性について考察する。

## II 企業ドメインの定義と策定

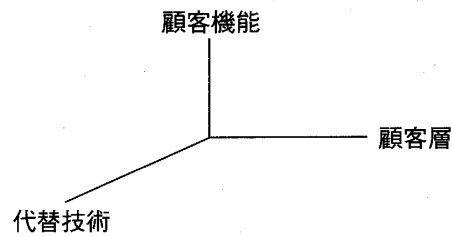
### 1 企業ドメインの定義

Levitt は事業目的の定義を誤ったために危機的状況に陥った鉄道産業と映画産業の凋落の例を挙げている<sup>2)</sup>。鉄道会社が自社の事業を「鉄道」と定義したために、旅客と貨物を運ぶ他の手段（自動車、航空機など）に取って代わられたのであり、映画会社も「映画」というメディアに囚われて、事業の定義に失敗したという。彼は、定義を与えるポイントとして、それまでの生産中心主義・製品偏重主義を排し、顧客中心・マーケティング志向の定義づけが望ましいと述べている<sup>3)</sup>。例えば、鉄道事業は輸送事業と定義づけるべきであり、映画会社は娯楽事業と定義すべきであったという。両者の共通している点は、企業サイド・製造サイドから製品を中心に定義するのではなく、顧客サイドやマーケティング・サイドから顧客のニーズによって定義する方が良いという点である。

それに対して、石井氏は、Drucker と Levitt の上記の指摘は実務に携わる経営者を納得させるには十分なものであるが、直感から引き出された命題であり、理論的・実践的に未完成な部分が多いと述べ、以下のような問題点をしている。すなわち、「第一に、両者とも、事業定義の方法が必ずしもオペレーショナルではない。鉄道事業を輸送事業と定義すべきであったということは理解できるとしても、どのような輸送事業であったらよいかを明らかにする枠組みは準備されていない。輸送のための手段には多様なものがあるが、その中のどれを選ばよいか良いのか。この点は、トップマネジメントの創造的・独創的な直感に依存することになる。第二に、事業の成長のために製品の機能、あるいはその使用目的に沿って普段に拡大していくべきことが強調された。一方、現実を見れば、事業成長の次元あるいは道はそれに限らない。製品の機能あるいはその使用目的に沿った事業の定義の方法は、定義の一つの側面でしかないのではないか。第三に、『事業を広く定義すべし』という命題は常に正しいのか。顧客のニーズに沿って狭く定義し、オペレーションの効率を最大限にしようとする方法も存在するのではないか<sup>4)</sup>』というのである。

以上の問題を踏まえつつ、企業ドメインの次元および尺度に関して、Abell の枠組みを中心に理論的考察を進めていくことにする。

図1 事業定義のための三次元



出所) D.F.Abell, *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*,  
Prentice-Hall, 1980. (石井淳蔵訳『事業の定義—戦略計画の出発点』千倉書房、  
1984年、37頁)

Abellは企業ドメインの次元を設定する上で、Ansoffの成長マトリクスに触れて、Abellの提唱する製品-ミッションという二次元モデルの枠組みでは一般化のレベルが高すぎて、競争戦略に対して十分具体的な示唆が与えられていないとし、顧客-顧客機能-代替技術の三次元モデルで考えてみてはどうかと主張する<sup>5)</sup>。それを示したものが図1である。この三次元モデルを説明すると以下のようなになる。

① 顧客

顧客はその同一性に基づいて層に分けられる。同一性の基準としては、地理的特徴、人口統計的特徴、社会経済的階層、ライフスタイル、パーソナリティ、ユーザーの業界と規模などである。

② 顧客機能

製品あるいはサービスは顧客のためにある機能を果たしている。機能は機能を遂行する方法(技術)や顧客が選択のための重要な基準と知覚する属性あるいはベネフィットとも概念的に区別する必要がある。しかし、「機能」と「ベネフィット」とを分ける線は必ずしも明確ではない。機能は分割されると、ベネフィットに近づく場合がある。そして、「ニーズ」という語が入っていれば、意味的にさらに難しくなる。実際、低い集計レベルでは、「機能」、「ベネフィット」、「属性」、「ニーズ」のすべてが親類となるのである<sup>6)</sup>。

③ 代替技術

技術とは、ある顧客向けの特定機能遂行のための代替的方法である。この意味で、技術は顧客の問題解決の一つの形である。レベルを低くとれば、顧客機能の場合と同様、顧客ベネフィットと混乱する危険が出てくる<sup>7)</sup>。

次元が決定されると、次の問題となるのは次元上の尺度である。Abellは、この尺度に、①事業の広がり、②会社の提供物のセグメント間での差別化、③競合他社の提供物の差別化の3つを挙げている<sup>8)</sup>。ポイントは広がり(scope)と差別化(differentiation)である。広がりとは各次元に対して広く設定するか、狭く設定するかということであり、差別化とは、セグメント間では個々の企業が自社の活動するいくつかのセグメントの扱い方をセグメントごとに変えようとする程度であり、競合各社間では2社以上の競合企業の製品あるいはサービスの間には存在する差異の程度である<sup>9)</sup>。そして、この枠組みをもとに企業ドメインの定義のための3つの代替戦略を述べている。その3つとは、特化戦略、差別化戦略、非差別化戦略である<sup>10)</sup>。

① 特化戦略

特化とは、第一に、1つあるいは複数の次元に沿って細分化するためのある基準の存在を意味し、第二に、1つあるいは少数の選択されたセグメントだけを含んだ狭い活動の広がりという意味し、第三に、的を絞ったセグメントの特定のニーズに製品あるいはサービスを慎重に適合させることを通じて競合相手と差別化することを意味する。

② 差別化戦略

事業の活動における広がりが大きく、三次元のいずれか1つあるいは全次元に沿って差別化が行われるとき、差別化戦略に随っている。

③ 非差別化戦略

事業の広がり顧客層、顧客機能、技術のセグメントに対して非差別化アプローチをとることである。

それぞれの次元に沿って、それぞれの代替戦略が存在するので、全体としては3の3乗通り、すなわち27通りの事業定義が可能である。この27通りを自社のポートフォリオにおける各事業の当てはめて、各々の事業戦略を策定していくのである。また、環境変化、事業の成長などによって、事業の再定義が必要となった場合は、表1に示されるような7つの代替案から選択していくことになるのである<sup>11)</sup>。

2 企業ドメインの策定

戦略の策定段階から実行段階に移る過程において実現されない戦略が生じる一方、その過程で予期しない創発的な戦略が生じる。戦略の第一歩が自社のドメイン策定である以上、企業ドメインの策定の仕方によって、この創発的戦略を企業が容易に取り込み、それを自己革新としていくことができるか否かを決定するといってもよいであろう。ダイナミック

表1 再定義のための代替案

| 戦略 | 活動の広がり (あるいは性別性) |      |     |
|----|------------------|------|-----|
|    | 顧客層              | 顧客機能 | 技術  |
| 1  | 同じ               | 同じ   | ちがう |
| 2  | 同じ               | ちがう  | 同じ  |
| 3  | ちがう              | 同じ   | 同じ  |
| 4  | 同じ               | ちがう  | ちがう |
| 5  | ちがう              | ちがう  | 同じ  |
| 6  | ちがう              | 同じ   | ちがう |
| 7  | ちがう              | ちがう  | ちがう |

出所) D.F.Abell, *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980. (石井淳蔵訳『事業の定義—戦略計画の出発点』千倉書房、1984年、37頁)

に成長する企業ドメイン策定のポイントに関して、以下の8つを挙げることができるであろう<sup>12)</sup>。

- ① 企業の目的、哲学、ポジショニングのエッセンス、を統合的に括る魅力的な概念形成を行うこと。
- ② 戦略策定プロセスにおける階層の最上位に位置づけ、企業戦略、事業戦略、機能別戦略、そして最終的には、行動規範と一貫性を持たせること。
- ③ 定義する領域に深耕可能性があること。
- ④ 解釈の豊かさがあること（ある程度の曖昧性、抽象性、ロマンがある）
- ⑤ 普遍性があること（歴史的広がりを持つ）
- ⑥ 創造的な発想を刺激する構想力を持つこと。
- ⑦ 時代を先取りした未来性を持つこと。
- ⑧ 具体的な組織成員の思考・行動様式にまで詰められるような操作可能な概念であること。

企業の目的に沿った経営哲学に合う言葉で自社の戦略を統合し、価値観と一致させ、広い定義で長期的なものを視野に入れ、しかもオペレーショナルな定義が良いというのである。

経営者にとって望ましい企業ドメインの提示とは、ビジョンを提示することである。しかし、企業内に浸透していかなければ、その企業ドメインないしビジョンは企業の実態を表現するのではなく、ただ経営者が唱えたお題目にすぎない結果に陥らないとも限らない。

### Ⅲ 企業ドメインとドメイン・コンセンサス

ビジョンとして提示されたドメインも、最終的には組織文化として組織内、さらにはより広い意味で社会的に認められなければならない。ここでは、企業ドメインの策定段階から組織への浸透段階に着目し、検討する。

#### 1 企業ドメインと組織文化

企業文化とは、「組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する共有された理念や価値パターン」<sup>13)</sup>である。この組織文化の要素として、Deal & Kennedy は企業環境、理念、英雄、儀礼と儀式、文化のネットワークを挙げているが<sup>14)</sup>、その中でもドメインに関連するものは、その策定・再定義の段階では、企業環境、理念であり、具体化・浸透化の段階では英雄、儀礼・儀式、文化のネットワークであろう。

組織は環境と主体的に相互作用していくオープン・システムであり、組織と環境との間の価値のやりとりによって、文化は形成されていくことになる。環境には、規定的に作用する政治・経済的・社会的な文化から市場や競争関係のように、ある程度操作可能なものまでさまざまレベルに及んでいる。しかし、何を環境として扱うかということはその組織の認識に依存している。その認識にも、各組織成員の個人レベルでの認識から企業全体としての認識までさまざまに及んでいる。個人の認識はその人の持つ価値観や哲学のあり方

によって違ってくるが、他人のそれとやり取りをすることによって、アイデンティティを強化・変容させていくのである。組織においても、組織文化として共有された価値観を環境と照らし合わせていくことによって、アイデンティティを強化・変容させていくのである。この場合、経営者の持つ価値観や哲学といったものがすぐに組織文化とはならないのである。企業ドメインに関しても、経営者の考えるイメージと現場の考えるイメージの間にはギャップが生じる。企業ドメインに対する認識を相互作用させることによって、両者の格差が次第に縮まっていくのである。また、英雄と儀礼・儀式によって、組織文化は確固とした地位を形成することになるが、そのような抽象的活動は企業ドメインに関しても同様である。組織の中に英雄が存在することによって、彼の活動が指針となり、企業ドメインの明示的・暗示的規範となるのであり、儀礼・儀式を通じて、企業ドメインは広く提示・確認されていくことになるのである。

## 2 ドメイン・コンセンサス

企業の認識を考えた場合、企業ドメインの定義に似たものにパラダイム (paradigm) がある<sup>15)</sup>。パラダイムとは、Kuhnにより提唱された概念であり、「一般的に認められた科学的業績で、一定期間、専門家に対して問い方や考え方のモデルを与えるものである」<sup>16)</sup>と定義づけている。企業におけるパラダイムとは、一時期、その企業の成員に対して行動や考え方のモデルとなるものであると定義することができるであろう。

では、企業ドメインの定義とパラダイムの相違は何であろうか。第一に、パラダイムは企業ドメインの定義よりも広範な広がりを持っているということである<sup>17)</sup>。企業ドメインは企業と環境との関わりについてのイメージであるが、パラダイムはその他の領域 (例えば、企業と従業員との関わりなど) についてのメタファーを含んでいる。第二に、明文化された企業ドメインは企業内の人々によって実際に利用されているパラダイムと乖離している可能性があるということである。パラダイムのイメージは、時には言葉や図形によって表現できない暗黙のイメージをも含み、パラダイムとして認識されたものが戦略的には企業ドメインとして提示されるのである。それゆえ、戦略的なドメインの提示と組織成員のイメージの乖離は組織文化を通して減少させていかなければならない。

より広い意味で、企業と環境の相互作用から起こる社会的合意をドメイン・コンセンサス (domain concensus) という<sup>18)</sup>。企業ドメインは経営者が組織成員との相互作用を通じて戦略的に形成され、企業ドメインとしてのアイデンティティを獲得していく。企業と環境との関係から見ると、内部的には企業ドメインに対する認識の一致が見られ、それがパラダイムとして機能しているとしても、環境サイドが認識している企業ドメインと企業サイドのドメインの間に不一致が生じないとも限らない。組織と環境とのやり取りの一つ結果がドメイン・コンセンサスなのである。

ドメイン・コンセンサスは、ある企業が何を行い、何を行わないかということについての社会的合意であり、社会における組織としての役割を示している<sup>19)</sup>。これは企業の社会的責任に相通ずるものがある。企業としてやらなければならないことや、やってはならないことに対する責任が企業の社会的責任である。社会的に責任を全うできない企業はその社会の中では存続できない。ドメイン・コンセンサスも同様に、その企業のドメインと社

会的認識との間にギャップがあると事業を行っても成功しない。常に、ドメイン・コンセ  
ンサスが得られるように、気を配りながら経営を行っていかなければならない。

#### IV おわりに

本稿では、戦略策定の最初のステップとなる企業ドメインの意義およびその社会的合意  
形成の必要性を中心に述べた。今日の激化する経営環境の中であって、トップの示す方向  
と現場の認識する方向との間に格差を生じつつある。企業はドメインを媒介として両方向  
のベクトル合わせをすることが必要であるが、それは容易なことではない。有効な企業ド  
メイン策定には多分に直感力に依存し、独創性が必要となるからである。経営者が「独創  
性」や「直感力」を磨くために、常に現場の感覚を養わなければならない。そのためには、  
Petersの主張するところの「歩き回る経営 (management by wandering around)」<sup>20)</sup>が  
その手掛かりとなる。すなわち、現場を歩き回り、下からの報告としてではなく、生の情  
報に接していかななければならない。現場感覚を養ってこそ、有効な企業ドメインの設定も  
できるのである。

注) \_\_\_\_\_

- 1) 伊丹敬之+一橋 MBA 戦略ワークショップ著『企業戦略白書Ⅳ』東洋経済新報社、2005年
- 2) S.Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 1975, pp.26-44.
- 3) *Ibid.*, pp.173-181.
- 4) 石井淳蔵稿「戦略的マーケティングの事業の定義」『オペレーションズ・リサーチ』Vol.33, No.2, 1988年、  
p.73
- 5) D.F.Abell, *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall. (石井淳蔵訳『事  
業の定義—戦略計画策定の出発点』千倉書房、1984年)
- 6) 『同上訳書』、p.222.
- 7) 『同上訳書』、pp.222-223.
- 8) 『同上訳書』、p.225.
- 9) 『同上訳書』、p.226.
- 10) 『同上訳書』、pp.227-229.
- 11) 『同上訳書』、p.229-232.
- 12) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎著『経営戦略論』有斐閣、1985年、p.25.
- 13) S.M.Davis, *Managing Corporate Culture*, Haper & Row, 1984. (河野豊弘・浜田幸雄訳『企業文化の変革  
—「社風」をどう管理するか—』ダイヤモンド社、1985年、p.4)
- 14) T.E.Deal & A.A.Kennedy, *Corporate Culture*, Addison-Wesley, 1982. (城山三郎訳『シンボリック・マネ  
ジャー』新潮社、1983年、pp.26-29)
- 15) 加護野忠男著『組織認識論』千倉書房、1988年、pp.116-117.
- 16) T.S.Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, 1962. (中山茂訳『科学革命  
の構造』みすず書房、1971年、p.8)
- 17) 加護野忠男著『前掲書』、pp.116-117.
- 18) 榊原清則著『企業ドメインの戦略論』中公新書、1993年、p.33.
- 19) 『同上書』、p.34.
- 20) T.Peters, *Thriving on Chaos*, Macmillan, 1988, pp.425-426.