

# 企業ドメインの設定・活用と企業家活動

小樽商科大学大学院 商学研究科 現代商学専攻  
博士後期課程1年 笹本香菜

## 1. はじめに

企業ドメイン (corporate domain), すなわち多様な外部環境の中から企業の活動領域や戦略領域を明らかにすることは, 戦略展開の出発点となる非常に重要なタスクである (e.g. Abell, 1980; 榊原, 1992a, 1992b; Markides, 2000; 沼上, 2008; 西村, 2012b)。それは基本的に立ち返って企業の本質を見きわめることであり, また企業の将来の姿を構想することであり, 経営戦略を考えるうえで必要不可欠なものである。そのため, これまで企業ドメインを論じた研究者たちは, いかにして有効な企業ドメインを定義できるかに焦点を当ててきた。しかし, 企業ドメインの定義が決定的に重要とされる反面, 実際に企業ドメインを定義した後, それが戦略展開においてどのように活用されるのかを深く追及する議論は少ない。

本論文は, 定義に焦点を当ててきた従来の企業ドメイン研究とは違い, 活用プロセスのダイナミズムを分析し, 企業にとって企業ドメインがどのように活用され企業の存続や発展を生み出してきたのかを明らかにしていくことを目的とする。なぜなら, 企業ドメインの活用プロセスについて検討することは, 長年停滞していたドメイン研究における新たな理論展開としての道を開けると考えたためである。とくに, 企業ドメインの活用プロセスについて分析するうえで, 企業ドメインを設定・活用する「担い手」に注目することが議論の鍵になると考えている。なお, 今回, その担い手を見る視点を導入するために企業家研究の議論を応用し, 担い手となる行為主体を「企業家」として捉えていく。

本論文では、企業家がどのように企業ドメインに対しての意味づけを変化させていくのかを捉えることで、既存研究のような有効な企業ドメインの定義がそのまま有効な戦略展開に結びつくとした因果論的な議論から脱却し、時間展開を踏まえた企業ドメインの議論が可能になると確信している。

以下では、包括的な先行研究レビューからドメイン研究が抱える根本的な課題を指摘し、分析フレームワークを示したうえで、事例分析に取り組む。取り上げる事例は、パイオニアジャパングループと六花亭製菓株式会社の2社で、パイオニアジャパングループではビジネスの立ち上げに伴う企業ドメインの活用プロセスを、六花亭ではビジネスの継承に伴い既存の企業ドメインをさらに深化し続ける活用プロセスを見る。本論文の狙いは、双方の活用プロセスについて検討することで、創業時から脱成熟期まで一貫して企業ドメインの存在が重要になることを指摘し、そのうえで企業ドメインの活用プロセスのダイナミズムを解明することである。

## 2. 先行研究の検討

### 2.1. ドメイン研究の源流

初期のドメイン研究では、その多くが「どのようにドメインを定義すべきか」という問いを議論の出発点に、ドメインの定義の問題について論じてきた。たとえば、代表的な議論には、Thompson (1967) やHofer and Schendel (1978), Abell (1980) などがあげられる。Thompsonは、ドメインという用語を用いた組織論の先駆的研究である。ドメインはいまや戦略論の鍵概念として共通認識があるが、従来は組織論の用語であった。彼は、ドメインを定義することとは、組織が一定の製品やサービスを一定の顧客や得意先に供給することを自ら主張することだと論じ、組織のドメインと組織間の相互依存性という観点から組織と環境の相互作用を分析した。その後、ドメイン概念は、競争優位を獲得し成長・発展するために重要な中核概念として、Hofer and SchendelやAbellを筆頭に戦略論の研究でも使用されるようになる。Hofer and Schendelは、ド

メインを「組織と環境との現在および予定された相互作用の程度」(邦訳：p.31)と定義し、Ansoff (1965) のいうところの製品・市場戦略に基づいて、「製品」と「市場」に関連した定義が重要であると主張した。また、Abellは、製品・市場戦略とドメインの関係性を再考し、ドメインを「顧客層」、「技術」、「顧客機能」の3次元の枠組みで定義できると指摘した。なお、「顧客層」は地理的特徴や人口統計などによりグループ化されターゲットとなる顧客層を示しており、「技術」は顧客のニーズをどのような方法で達成するかという手段を指している。そして、最も重要になるのが「顧客機能」の次元で、満足させるべき顧客のニーズを示す<sup>1)</sup>。このAbellの3次元の枠組みは、ドメインの定義方法の定番ツールとして認知されており、我が国の研究者たちの間でも引用されることが多い(e.g. 金井, 2006；西村, 2012a, 2012b；野中, 1985, 1996；沼上, 2008)。

以上のように、初期のドメイン研究では、ドメインの定義が決定的に重要とされてきた。ここで注目しておきたいのは、ThompsonやHofer and Schendelに代表される初期ドメイン研究の議論が、コンティンジェンシー理論をベースとしていることである。コンティンジェンシー理論は、Child (1972) やMiles and Snow (1978) らが指摘したように、所与の環境観で、因果論的な論理展開になっている。このようなコンティンジェンシー理論の流れを汲んだ初期ドメイン研究では、ドメインを定義するという行為は、単純に所与の環境の中から自らの環境部分を選択する行為に過ぎず、企業はドメインとして選択した環境に対して適合していくしかない。つまり、初期ドメイン研究においては、

---

1) Abell (1980) はLevitt (1960) を引用している。Levittは、企業が自らの活動領域を具体的な製品の視点から定義した場合、自らの発展の方向性を見失ってしまうこと(この現象を「マーケティング近視眼 (marketing myopia)」という)を指摘した。そのうえで、鉄道会社の事例から「鉄道事業」のような物理的な定義よりも「輸送事業」という機能的なドメインの定義が重要であることを示している。Abellは、以上のようなLevittの議論を踏まえ、なぜ鉄道事業ではなく輸送事業という定義が必要になるのかを解く鍵になるものとして「顧客機能」の次元を新たに提唱した。以上のように、Abellは顧客のニーズに関連させてドメインを定義することで、環境変化への対応をより柔軟にし、さらに発展可能性を含んだドメインの定義が可能になることを明らかにした。

Weick (1979) が主張するような、環境のイナクトメント (enactment), すなわち意思決定主体が主体的に意味づけし環境を創造していくことが想定されていないのである。そのため、既存研究の多くが、有効なドメイン定義こそが有効な戦略創造に直結するという因果論的な考え方に行き着き、ドメインの定義方法やドメインと戦略の一対一の適合関係に分析の焦点が絞られてきたのである。

このように、初期ドメイン研究には、コンティンジェンシー理論に立脚するがゆえの限界が存在していたといえる。しかし、ドメイン研究が、その後、初期ドメイン研究の限界を乗り越え発展してきたのかということ必ずしもそうとは言い難い。次項からは、独自の発展を遂げてきた我が国のドメイン研究に注目し、ドメイン研究の課題と発展の方向性についてさらに検討を加えていく。

## 2.2. 我が国におけるドメイン研究

我が国の研究者たちは、ドメインという概念について少々異なる議論を展開してきた。

我が国の戦略論においてドメインという概念を初めて本格的に論じたのは、おそらく加護野・野中・榊原・奥村 (1983) の『日米企業の経営比較』であろう。加護野他は、経営戦略の主な構成要素として「ドメインの定義」を挙げており、市場志向で相対的に特定化されたアメリカ企業のドメインの定義と比べて、日本の優良企業では解釈度の高いビジョ的な定義によって組織の活性化を図る傾向にあることを指摘した。つまり、「製品」や「市場」に関連付けられるHofer and SchendelやAbellのドメインの定義よりも、より広範な観点からドメインが定義されるものと想定しているといえる<sup>2)</sup>。また、これを踏まえ

---

2) 加護野他 (1983) では、最終章においてWeick (1969, 1979) の環境のイナクトメント (enactment) の概念を引用し、環境を主体的に創造し適応していく創発的な適応メカニズムの存在について議論しており、主体的に選択・創造できる環境を想定できている。このことは、企業のビジョンや哲学などを踏まえたより包括的なドメインが提案された背景になったと考えられる。

野中（1985）は、ドメインを定義することは経営戦略の鍵になると主張し、望ましいドメインのあり方について言及している。野中はドメインを「企業の目的、哲学、ポジショニングを表明するもの」（p.41）と定義する。そのうえで、ドメインを定義する場合、あまり特定化され過ぎず組織成員の創造性と解釈の自由度を許容し多義性をもたせ、組織成員に思考・行動の様式の原点を与えるものであることが望ましいと指摘した。

以上のように、我が国の研究者は、ドメインが単に製品や市場についてだけを表すものではなく、企業が将来成長するための経営活動全体の方向性を示すものとして捉えてきたことは注目しておきたい点である。本論文でも同様に、ドメインは企業の目的や価値を表すものであり<sup>3)</sup>、解釈の自由度をもちながらも戦略創造に一貫性をもたらすような経営活動の基軸になりうるものとして捉えていく。

また、このような特徴をもつ我が国のドメイン研究から、ドメイン概念を整理し議論をさらに発展させてきたのが榊原（1992a, 1992b）である。榊原の貢献は、次の2点にまとめられる。第1は、コンティンジェンシー理論の環境観を乗り越え、包括的なドメイン概念を改めて提示したことである。榊原（1992b）は、ドメインにはすでに具体化された現実の事業領域の側面のほかに、企業のあるべき姿や目指すべき将来像といった戦略領域という潜在的な側面があることを指摘し、将来の事業活動に幅を持たせるような「含み」のあるドメインの定義が重要であると主張する<sup>4)</sup>。ドメインは既存の製品や市場（事業領域）のみから定義されるのではなく、将来的な企業の存在意義（戦略領域）も考慮しなければならないのである。この指摘によって、ドメインの定義が単に

---

3) 加護野他（1983）も指摘するように、ドメインは、包括的・普遍的な企業の価値として経営理念で表明されることもありうる。ただし、六花亭やバイオニアジャパングループではドメインと経営理念は区別して用いられる。したがって、本論文では、あくまでもドメインに焦点を当て議論を展開する。

4) 榊原（1992a, 1992b）では、「含み」を持たせるドメインの定義に関して、ドメインの「広がり」に着目し、空間的広がり、時間的広がり、意味の広がりという3つの次元が重要であると主張している。

活動範囲を選択することにとどまるものではなく、本質的には企業のあるべき姿を規定することにつながるという認識をより定着させるに至ったと考えられる。また、榊原が包括的なドメイン概念を提示するに至った経緯の中で、過去に「ドメイン・ユニバース」(榊原, 1986)という概念に関する議論を展開していることについて説明しておきたい。ドメイン・ユニバースとは、ドメインが選ばとられる場あるいはその母集団のことであり、組織の意思決定主体によって認識・定義・共有された環境のことである。ここで重要なことは、ドメイン・ユニバースという概念は、初期ドメイン研究の中心にあった所与の環境観に基づく限界を克服するべく生み出された概念だということである。上西(2014)によれば、榊原(1986)の研究からは「これ(ドメイン・ユニバース)を変化の挺子にしながら、自ら変化を生み出すことで、環境マネジメントのイニシアチブを取るという企業の戦略的志向を捉えるための枠組みを構築しようとした姿勢がうかがえる」(p.108)という。榊原は、まさに、初期ドメイン研究に見られる所与の環境観を超えて、主観的な環境観から企業価値を見出し成長に結びつけるという議論をドメイン研究に導入したのである。

第2の貢献は、ドメイン・コンセンサスの議論を通じて、ドメインの定義の先にある活用プロセスの重要性を示唆したことである。榊原は、企業の成果は経営側と構成員ないしは環境との合作であるという立場に立脚し、Thompson(1967)によって提案されたドメイン・コンセンサスの概念を再検討する。Thompsonによれば、組織が何をし、また何をしないかということについて組織成員ならびに彼らと相互作用する人々の双方が持つ期待の集合のことをドメイン・コンセンサスという。企業のドメインは、企業内の参加者から見ても、企業外の人々から見ても共感を得るものでなければならない。要するに、ドメイン・コンセンサスには内的コンセンサスと外的コンセンサスとがあるため、企業内外から広く支持されるようなドメインの提示が求められる。とくに重要なことは、ドメイン・コンセンサスを得るためには単にドメインの定義を行えばそれでよいというものではなく、組織成員や社会との相互作用を通じて動的に展開していくべきものであることを示唆したという点である。

以上に示した通り、榊原（1992a, 1992b）は、2つの点で大きな理論的貢献を果たしており、ドメイン研究において一定の成果を挙げた代表的研究に位置づけることができる<sup>5)</sup>。

### 2.3. ドメイン研究の検討と新たな着眼点

以上の議論で示してきた通り、既存研究は、とくに榊原の貢献によって、初期ドメイン研究が抱えていた限界を超えて大きく理論的發展を遂げてきたことを確認した。しかしながら、従来のドメイン研究では捉えきれていない課題は依然として存在する。

具体的には、既存研究における議論の焦点の問題である。従来のドメイン研究では、主に企業ドメインの定義方法について説かれてきた。なぜなら企業ドメインの定義が戦略展開における出発点であり、企業の成長・存続を規定するという共通認識があったからである。しかし、実際にドメインがもたらす企業成長のプロセスに関しては、十分に説明してきたとはいえない。筆者が強く主張したいのは、企業ドメインの定義の問題だけでなく、定義の後に「企業ドメインが戦略展開においていかに活用されるのか」という点に関して議論する余地が残っているということである。つまり、従来の研究では企業ドメイン定義の問題が強調され過ぎており、ひとつの企業ドメインが定義された後の活用プロセスについては見過ごされてきたといえる。

では、何故このような分析視角が見過ごされてきたのか。

第1は、ドメインの「定義」という表現自体に問題があると考えられる。そもそも「定義 (definition)」という言葉には、言葉を定めるニュアンスがあり、一度定めれば以後不変のものである印象を与えてしまう。ドメインを定めたあと

---

5) ドメイン研究の再活性化を狙ってドメイン研究の変遷をレビューした西村（2014b）では、組織論の用語であるドメイン・コンセンサスがドメインとセットで戦略論の重要概念として定着するに至ったのは榊原（1992a, 1992b）の影響力が強く働いたためであると推察しており、榊原の研究をドメインの代表的研究に位置づけている。

の活用部分に焦点をあてるには、将来志向性のニュアンスをもつ「設定 (setting)」という言葉の方が適しているのではないだろうか。ドメインの「設定」と表すことで、定めたものに向かっていく志向性とそのプロセスについての発想が自然と生まれうる。したがって、ここからは、従来の議論と違って「定義」ではなく「設定」という言葉を使っていく。

第2に、より本質的な原因は、ドメインの集約的研究である榊原 (1992a, 1992b) を含めた既存研究では、企業ドメインを定義し活用する担い手の存在が無視されてきたということである。榊原は確かにドメイン・コンセンサスの議論の中で、ドメインの定義を行うだけでなく、組織成員や環境との相互作用を通じて動的に展開していくべきであることを示唆している。しかし、企業ドメインを活用する担い手が、試行錯誤しながら組織内外の相互作用を図っていくというような具体的なプロセスは捉えきれていない。企業ドメインの設定・活用がどのように企業の発展や成長に結びついていくのかを明らかにするためには、担い手となる存在の環境観や企業ドメインに対する解釈の変化を踏まえた議論が必要なのではないだろうか。

ここで重要なことは、企業ドメインを設定・活用する行為は、企業家活動として捉えられるということである。Penrose (1995) は、主体的に捉えた環境観に基づいて、事業機会を発見したり、新たなサービスを創造するプロセスを企業家活動として捉え、現業の遂行や管理を行う経営者の活動と区別することでその重要性を指摘する<sup>6)</sup>。企業ドメインの設定や活用は、まさしく主体的な環境観に基づいて戦略創造を行う企業家活動そのものであり、その担い手は企業家と捉えることができる。次項では、企業ドメインの設定・活用の担い手となる企業家とその企業家活動について詳しく検討していく。

---

6) Penroseはあえて経営者と企業家の用益(サービス)を区別し、そのうえで、企業を発展・成長させるためにはとくに企業家サービスが欠かせないと主張する。経営者サービスは、企業家によるアイデアや提案の遂行と現業の監督のことを指すのに対し、企業家サービスは、製品、立地、技術上の重要な変化などに関する新しいアイデアの導入や提案のことを指している。



#### 2.4. 企業ドメインの設定・活用と企業家活動

Penrose (1995) の議論でまず興味深いことは、「主体的に環境を捉える担い手」として企業家を捉えている点である。Penroseは、環境とはあくまで主観的なものであって、企業家ごとに異なると主張する。つまり、彼女が主張する環境とは、単に企業の「ソト」からひとつの与件として与えられるものではない(軽部, 2003)。環境は、企業家という意味決定主体の主観的な判断や認識を通じて解釈されるものとして存在するのである。さらに言えば、環境は、企業の保有する経営資源をより効率良く活用できるように、あるいは企業が成長を目指すために自ら手を加えることができる。われわれは、このような主体的な環境観に基づき、広く多様な環境から企業のドメインを見定める担い手として、企業家という存在に目を向ける必要がある。

また、企業を生産資源の集合体と捉え、企業家の主体的な活動が加わることで資源からサービスが生み出されるという主張も注目に値する。Penroseによれば、企業は、経営活動に未だ貢献することのない「未利用で潜在的な」生産サービスと、すでに経営活動に貢献している「顕在化した」生産サービスとの束として定義することができるという。彼女は、このように企業を捉えたうえで、新たなサービスが顕在化する過程は決して自動的に発生するものではなく、企業家の主体的な活動があってはじめて継起すると主張する。なお、その企業家の主体的な活動は、企業家が経営活動を通じて学習した知識や経験に依拠する。したがって、過去の経営活動で蓄積された知識や経験により、企業家の環境観や生産資源に対する見方は刻々と変化することが想定できる<sup>7)</sup>。われわれが注目すべき企業家の役割は、主体的な環境観から企業ドメインを定めることだけではない。企業ドメインの解釈を変化させながら、絶えず新たなサービス

---

7) 加藤 (2014) は、このようなPenroseの議論に依拠し、長期存続の実績のあるファミリービジネスにおける企業家的リーダーシップの重要性を論じている。加藤によれば、ファミリー企業家の継承に伴うドメインの再定義や、経営理念の再解釈を通じて全く異なるサービスが引き出される。つまり、その時々あるいは企業家各々で生み出される戦略展開は全く異なるものになることがわかる。

を顕在化させていくこともまた、重要な企業家活動なのである。

以上のような企業家の主体的な活動，すなわち企業家の知識と経験から導かれた独自の環境観に基づいて，事業機会を発見したり，経営資源の新結合から新たなサービスを創造していく一連のプロセスは注目に値する。重要なのは，企業ドメインの存在と企業成長を直接結び付ける因果論的な説明ではない。企業家の解釈の変化に注目し，主体的に定められた企業ドメインからどのように事業機会が見出され，どのように新たなサービスが生み出されるのか，活用プロセスのダイナミズムを明らかにすることなのである。

### 3. 分析フレームワーク

以上で示したように，企業ドメインを設定した後の活用プロセスにおけるダイナミズムを深く追求することがドメイン研究にとって早急の課題となっている。本論文では，企業ドメインを設定・活用する担い手となる企業家と企業家活動を新たに鍵概念として加え，企業ドメインの活用プロセスを分析するためのフレームワークを本節で提案する（図3.1）。

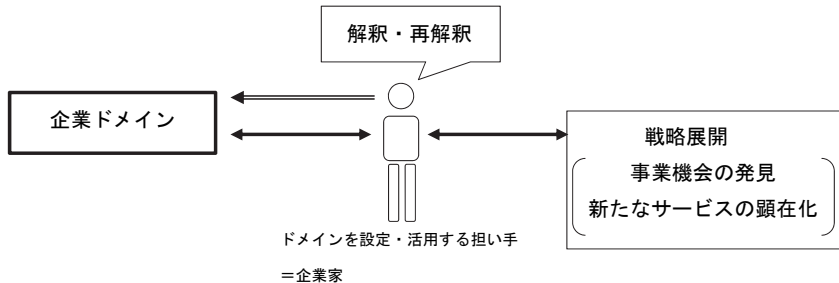


図3.1 本論文のフレームワーク

ここで提示した分析フレームワークのポイントとしては次の2点が指摘できる。まず第1に，この分析フレームワークは，これまで行ってきた先行研究の

検討に基づいて、企業ドメインの設定ばかりでなく、設定後、「企業ドメインが戦略展開においていかに活用されるのか」も分析の射程に入れている。したがって、ここでは企業ドメインを設定および活用する一連のプロセスを、企業ドメインの活用プロセスとして広く捉えている。なお、二重線の矢印は第一段階としてドメインを設定する行為、一重線は企業ドメインの活用段階の行為に関するものをそれぞれ示している。

第2のポイントは、「企業家」と「企業家活動」を鍵概念として導入していることである。先述したPenroseの議論を踏まえ、本論文では、絶えず変化する環境を見つめ、企業内外の状況に合わせて企業ドメインを設定・活用する行為を「企業家活動」と捉え、その活動の担い手を「企業家」と定義する。企業家活動の中身としては、企業家の企業ドメインに対する解釈・再解釈を基軸に、事業機会を発見し、経営資源の新結合によって新たなサービスを生み出していく行為（Penrose, 1995）に注目する。ここで重要なことは、持続的な企業家活動の中で企業家の企業ドメインに対する解釈がどのように変化し、それがどのように戦略展開に反映されているのかということである。本論文は、このような関係性を明らかにし、企業ドメインが企業の発展や成長を生み出してきた本質に迫っていく。

以上のように、企業家に注目したうえでダイナミックな企業家活動を詳細に検討することにより、企業ドメインの設定とその後の活用プロセスについて新しい視座を提示したいと考える。

#### 4. 事例分析

本論文では、以上の分析フレームワークに基づいた2つの事例を比較することで、統合的なディスカッションを行い<sup>8)</sup>、理論的洞察および最終的な結論を

---

8) 本論文は、基本的に、フィールドから絶えず理論を生み出し、比較研究を行うことで理論的發展を目指すというGlaser and Strauss (1967)の方法論に依拠する。ただし、筆者は因果論的な法則の存在に対して懐疑的な立場であるため、彼らの

導いていく。つまり、2社の比較事例分析を行い、そこで得た発見事実に基づいてドメイン研究および戦略論に関する理論的洞察を導き出すことが本論文の狙いである。

具体的には、まずパイオニアジャパングループの事例では創業当初の企業ドメインの設定から分析の焦点を当て、積極的に企業ドメインに対して意味づけをしていくプロセスに注目する。同社は、当時珍しい惣菜ビジネスを成功させるため、「惣菜の総合メーカー」というドメインを明文化したあとも、自らの活動領域を明確なものにするために絶えずその意味づけを問い直し続けてきた。

一方、六花亭の事例では、創業当時から変わらぬ企業ドメインの意味づけを絶えず問い直すことによって、新たな戦略を創造し続けるプロセスに注目する。六花亭は、パイオニアジャパングループと違い、前身である帯広千秋庵時代の経営活動のなかで、ある程度企業ドメインが具現化されている。それにもかかわらず、現社長・小田豊氏（以下、豊社長と記す<sup>9)</sup>）は、事業継承後、既存の企業ドメインの意味づけをさらに深化させ続けることで新たな価値を提供し続けてきた。本事例では、確立された企業ドメインの制約のなかで試行錯誤する活用プロセスに焦点を当てる。

以上のようにビジネスの立ち上げに伴う企業ドメインの活用プロセスと、ビジネスの継承に伴い既存の企業ドメインをさらに深化し続ける活用プロセスの両者を見ることで、企業ドメインの意味づけを問い直すことの意義と、その担い手となる企業家の存在の重要性を見出していく。

---

ように理論的飽和に至るまで事例を比較し続け特定の仮説・法則を導いたりはない。本論文はあくまでも、行為システム記述によるメカニズムの解明（沼上、2000）、すなわち2事例から導き出されるそれぞれの洞察を率直に見つめ、それらを比較することで、企業ドメインの設定・活用に関わるメカニズム解明を目指していく。

9) 六花亭は同族企業であるため、先代社長と現社長ともに姓は小田である。したがって、名で表記する。

#### 4.1. パイオニアジャパングループ<sup>10)</sup>

パイオニアジャパングループは、1990年3月「株式会社パイオニアジャパン」の創業を皮切りに「農業生産法人やま道の里」,「株式会社まんゆう」,「株式会社コスモジャパン」,「株式会社けっぱる屋」の4社を設立し、「惣菜の総合メーカー」を企業ドメインにかかげて札幌近郊の地域に密着した経営活動を行う惣菜メーカーである。グループ全体の従業員数は約140名が在籍し、食の宝庫とされる北海道において6次産業化に成功した代表的な企業グループとして注目を集めている。以下では、パイオニアジャパングループの創業から企業ドメインの具現化と再設定に至るまでの経緯を振り返る。とくに同グループの創業者で惣菜ビジネスを成功に導いた現会長・山道勝則氏(以下、山道会長と記する)の企業家活動に焦点をあてる。

##### (1) パイオニアジャパングループの創業と企業ドメインの設定

パイオニアジャパングループの設立のきっかけは、創業者の山道会長が前職の精肉メーカー時代にアメリカ視察旅行を経験したことによる。山道会長はそこでアメリカのスーパーマーケットを訪れた際、非常に驚かされショックを受けたという。なぜなら、そこには豊富な惣菜が並べられた売り場があったためである。当時の日本では、生活パターンや生活スタイルの変化に伴っていわゆる孤食が徐々にだが確実に増加している傾向にあった。山道会長は、惣

---

10) 本論文では当該企業について定性的データの収集による事例分析を行う。本事例の場合、企業家独自の環境観について、創業時の時代背景やその後の環境変化などに影響を受けてきた側面があるため、スナップショットのようにある一時点を見ただけでは本質を掴むことは難しい。同グループに対する調査は、本社見学、インタビュー調査、雑誌記事、新聞記事の収集などによって行われた。インタビュー調査は、パイオニアジャパングループ取締役会長・山道勝則氏(3回)と株式会社パイオニアジャパン代表取締役社長・上田琢巳氏(1回)に対するインタビューを計4回実施した。インタビュー内容は、同社の歴史や経営スタイル、6次産業化ビジネスをはじめとする事業展開を中心とした聞き取りといった内容であった。また、その他、雑誌記事と地元紙を含む新聞記事を多数入手した。事例の記述は主にインタビューデータに基づいて記述する。なお、その他に参考にした一次資料、二次資料は、その都度、注で明記する。

菜売り場（デリカテッセン）という言葉自体がなかった日本でも、いずれこのような業態に対応できるメーカーが必要になると惣菜ビジネスの可能性を強く確信する。

以上のような視察旅行の体験を通じて、山道会長は惣菜ビジネスを起こすため精肉メーカーから独立し、1990年にパイオニアジャパンを創業する。創業時はたった1台の冷蔵庫のみからのスタートであったが、精肉メーカー時代の人脈を活用して順調に事業を拡大していく。ここで重要になるのが、創業から1年後の1991年、ミート製品を中心とした製造・加工を手掛けるコスモ（後にコスモジャパンに社名変更）の設立である。なぜなら、山道会長はこのタイミングで「惣菜の総合メーカー」という企業ドメインを設定、明文化しているためである。そのきっかけは、クリスマス商戦の失敗であった。コスモ設立以前、パイオニアジャパンでは製造・加工分野を他社へ委託していたが、クリスマス用のチキンの販売にあたって、委託先の加工の不手際、具体的にはチキンを完全に冷ますことなく梱包したことにより、殆どの商品が蒸れて腐ってしまった。山道会長は、この一件は同グループの歴史の中でも決して忘れることのできない重大な失敗であったと述べており<sup>11)</sup>、この失敗を踏み台に自らで製造・加工を行うことを決意し、それがコスモの設立に繋がった。そして、コスモの設立で惣菜を製造するうえで営業・販売・工場と一通りの体制ができ上がり、山道会長は「惣菜の総合メーカー」という企業ドメインを明確に設定することができたという。実際、企業ドメインを明文化したことでラルズ<sup>12)</sup>やイトーヨーカドーをはじめとするスーパーマーケットや、丸井今井<sup>13)</sup>や東急百貨店などのデパートからも引き合いがあり、山道会長の惣菜ビジネスは軌道に乗っている。

---

11) 2014年8月19日、山道会長インタビュー。

12) ラルズとはアークスグループの中核企業で、北海道の道央地区を中心に「ラルズプラザ」「スーパーアークス」「ビッグハウス」「ホームストア」などのスーパーマーケットを展開している。

13) 丸井今井とは、札幌や函館で店舗展開する北海道の大手百貨店である。

## (2) 企業ドメインと活動領域の拡大

当時、惣菜というものが珍しく、惣菜を扱うだけで優位性を獲得できていた。しかし、惣菜が一般的になっていくとその優位性は維持できなくなる。そこで山道会長は、「惣菜の総合メーカー」という企業ドメインが意味することを改めて問い直し、企業ドメインをさらに追求していく。それは、単に惣菜のバリエーションを増やすというような商品レベルの追求ではなく、どんな惣菜でも対応可能な企業の総合力向上を追求し、真の意味で「惣菜の総合メーカー」の実現を目指すものである。

「惣菜の総合メーカー」実現の鍵になった企業家活動としては、次の2点が挙げられる。

第1に、営業・販売会社や工場の体制をさらに進化させ、生産・加工・販売のすべてを同グループ内で手がけられる体制を整えたことである。具体的には、2006年3月に食材の安全性をより明確化するためにやま道の里を設立し、農業ビジネスに進出した。やま道の里はもともと山道会長の個人的な趣味として個人資金ではじめた農場であったが、品質のよい原材料を自ら生産・加工することによる安心・安全な商品提供は他社にはないグループ独自の優位性に繋がりとあるという山道会長の気づきから、法人化しパイオニアジャパングループの一部となった<sup>14)</sup>。実際、営業・販売の現場では、このことが取引先からの高い評価につながっているという。このやま道の里の設立によって、同グループは惣菜に関する生産・加工・販売のすべての事業を有することになる。さらに山道会長は、もともと小樽市銭函にあったパイオニアジャパンとまんゆうを札幌市白石区へ移転させた。山道会長によれば小樽市と札幌市では行政からのバックアップや行政手続の流れがまるで異なり、この決断によって生産工場の拡充やよりスムーズな経営活動が行えるようになったという。最近では、顧客との接点を求めて2014年にアンテナショップとしてけっぱる屋<sup>15)</sup>を設立し、B

14) 山道会長の個人資金ではじめた当初は石狩市当別町に立地していたが、札幌への接続などを考慮して現在は江別市の江別東IC付近に移している。

15) けっぱる屋はもともと小樽市銭函にあるコスモジャパンの工場横に併設したブ

to Cの分野にも力を入れている点は注目に値する。

また、同グループは加工の分野にも力を入れてきた。とくに注目できるのは2009年にまんゆうが過熱水蒸気技術による高度な加工技術を獲得し、高品質の商品提供を実現したことである。この技術は100℃以上の状態にした超高温水蒸気を利用したものであり、素材のうまみ、色合い、さらには栄養分までも落とすことなく、焼いたり蒸したりというような「ブランディング」と呼ばれる加工ができる処理システムである<sup>16)</sup>。まんゆうでは、経済産業局の補助金や北海道立総合研究機構食品加工研究センターの協力を得ることでいち早くこの技術を導入することに成功した。過熱水蒸気技術はいまやパイオニアジャパングループのコア技術としてさまざまなビジネスチャンスを生み出しており、同グループの活動領域をさらに広げることとなった。

第2に、生産・加工・販売のそれぞれの分野を一体化させたことがある。同グループのやま道の里、まんゆう、コスモジャパン、パイオニアジャパンは、もともとグループ内の多角的な事業展開の要素が強く、事業面ではそれぞれ独立して運営されていた。しかし、「惣業の総合メーカー」という企業ドメインの実現を追求したことで、総合力をさらに結集・統合するような仕組みが形成されたのである。

このような仕組みづくりのきっかけは、6次産業化ビジネスにある。まず、山道会長が6次産業化ビジネスを手掛けるに至った背景として、規格外野菜の大量ロスという問題があった。農業を営むうえで、常に大きな課題となるのは、規格外の野菜つまりB級品の問題である。同グループの生産部門であるやま道の里においても、実に収穫高の約50パーセントがB級品と判断され廃棄処分されていた。山道会長は、このロスをなくしビジネスチャンスに変えるために、「規

---

レハブ小屋の店舗からスタートし、近くの国道を利用するトラック運転手を中心に口コミで人気広がった。人気が高まるにつれて増築や店舗移転が必要になり、現在は札幌市西区に店舗を移し、顧客のニーズを知るためのアンテナショップとして同社の重要な情報収集源になっている。

16) 『パイオニアジャパン 過熱水蒸気加工製品のご案内』2013年入手。



格外野菜の商品化」に取り組んでいく。具体的には、やま道の里で生じた規格外の野菜を全てまんゆうに出荷したのち、過熱水蒸気技術による加工を施し商品化する。このように、同グループでは生産段階（やま道の里）で生じた規格外野菜を、過熱水蒸気技術によって加工（まんゆう）することによって高付加価値化を実現し、その製品を販売部門（パイオニアジャパン、けっぱる屋）で道内外の顧客に販売するという、グループ内での6次産業化を達成していった。ここで重要なのは、この6次産業化を通じて、それぞれ独立して運営されていたグループ法人が、企業ドメインのもとに一貫性をもったビジネスシステムとして一体化したということである<sup>17)</sup>。6次産業化をきっかけとしたビジネスシステムの形成は、グループ内の知識やノウハウ、技術を結集・統合するものであり、まさに「惣菜の総合メーカー」という企業ドメインを具現化した戦略展開であった。

### (3) 企業ドメインの再設定へ

以上のように、山道会長は、企業ドメイン「惣菜の総合メーカー」を明文化して以降、その意味づけを問い直し、実際の戦略展開のなかで企業ドメインを具現化し続けてきた。ここでさらに注目したいのは、企業ドメインを具現化したことによって新たなビジネスチャンスが生まれていることである。

6次産業化に興味を持った農協との連携ビジネスはその一例である。具体的にはJAふらのとの取り組みで、富良野地区の農家から生じた規格外野菜に同グループの過熱水蒸気技術による加工を施し、「ミックス野菜JAふらの編」として商品化し、北海道最大の生活協同組合コープさっぽろなどで販売している<sup>18)</sup>。このJAふらのとの連携は、従来、一般的な農業の流通で確立されてきた農協・ホクレン<sup>19)</sup> 経由による生鮮野菜の集荷・出荷ルートとは違う新たなビ

17) パイオニアジャングループのビジネスシステム形成については、笹本・加藤(2015)に詳しい。

18) 『北海道新聞』「富良野産で冷凍野菜—パイオニア社 来月発売—」2013年2月9日付朝刊。

19) ホクレン（ホクレン農業協同組合連合会）とは、北海道における経済農業協同組合連合会で、生産者の営農活動の支援を行う組織である。

ビジネスチャンスを生み、他の道内の農協との連携へと拡大している<sup>20)</sup>。なお、このような連携ビジネスは、大手企業とのコラボレーションにまで拡大している。具体的には、イオントップバリュ<sup>21)</sup>との戦略的提携によって道内のイオンが取り扱う惣菜の加工を手がけたり、大日本印刷やアミノアップ科学(活里)などと提携してインドネシアを対象とする北海道農産物輸出事業への参入を図っている<sup>22)</sup>。また、最近では、6次産業化と、農産物の土壌除去や皮むき作業などを手掛ける1.5次産業を組み合わせた「9次産業化」のプロジェクト<sup>23)</sup>が進行中の状況であり、同グループはさらにビジネスの幅を広げている。

ここで重要なのは、以上のようにビジネスの局面が多様化していることを受けて、山道会長が企業ドメインの再設定を検討しているということである。たとえば、大日本印刷と連携した北海道農産物輸出事業は、北海道の農産物の美味しさを海外の人々に知ってもらいたいという思いが核となっており、それはもはや「惣菜の総合メーカー」という企業ドメインでは捉えきれないという。

---

20) 北海道の一般的な集荷・出荷ルートでは、農産物は「生鮮品」として道外へ出荷されることが主であり、多くの規格外野菜が粗悪品として廃棄せざるを得ない。そのため、1次産業者はその分の収入がほぼ得られないのが現状になっている。しかし同グループでは、自社のやり方や加工技術に共感してくれる農協と個別に連携を図り、1次産業者から規格外野菜を買い取ることによってその悪循環を打破することを実現している。つまり、規格外野菜や未利用資源を活用した同グループのビジネスは、自社だけでなく1次産業者にも新たな利益がもたらされるWIN-WINの関係性を構築できているのである。このような地域のステークホルダー（農業者などの1次産業者、農協等）との連携は、もともとの6次産業化の狙いの1つであった「地域の農業・農村の活性化」(今村, 2010)にも大きな貢献を果たしていると考える。

21) イオントップバリュとは、イオングループのプライベートブランドである「トップバリュ」シリーズの開発を行っている会社である。

22) 『日本経済新聞』「野菜 インドネシア輸出—実証実験に着手、生鮮など安定供給—」2014年6月25日付。

23) 9次産業化のプロジェクトは、北海道開発局による平成26年度北海道開発計画調査のモデル地域として選出された真狩村にて、真狩村および真狩村の農業者と連携しながら取り組まれている。具体的には、同グループの優れた加工技術や既存の販路を活用し、真狩村産のジャガイモやユリネを中心とした栽培・加工・販売が行われる予定である。(2015年2月22日、パイオニアジャパングループ政策発表会。)

山道会長は「次に東南アジアにどう向かうか、大手企業とのコラボをどうするかといった時に（今の企業ドメインは）ちょっと違う」<sup>24)</sup>と話しており、「北海道をもっとおいしく」という新たな企業ドメインとともに新たな価値創造を実践していこうと、すでに模索し始めている<sup>25)</sup>。

以上で示してきたように、パイオニアジャパングループの事例では、ビジネスの立ち上げに伴って「惣菜の総合メーカー」という企業ドメインを明文化し、絶えず意味づけしてきた。とくに、企業ドメインの再設定が行われつつあることは、企業家のドメインに対する問い直しを通じて既存の企業ドメインとのミスマッチが認識された結果といえる。このように、自らが手がけるべき活動領域を探索し続けてきた企業家活動こそが、多様なビジネスの局面を創造し創業当時珍しかった惣菜ビジネスをここまで軌道に乗せたと考える。

#### 4.2. 六花亭製菓株式会社<sup>26)</sup>

本節では、六花亭製菓株式会社（以下、六花亭）を具体的事例として扱う。六花亭は1933年創業、北海道帯広市に本社工場を構える和洋菓子製造販売の企業である。従業員は2015年4月1日時点で1338名が在籍し、その構成は971名が正社員で367名がパートである。なお、2015年3月期の売上は189億円であり、

---

24) 2014年8月19日、山道会長インタビュー。

25) 2014年12月4日、山道会長講演会。

26) 本論文では当該企業について定性的データの収集による事例分析を行う。本事例の場合、企業家独自の環境観について、地域の歴史的背景や社会的背景に影響を受けながら継承・創造されてきた側面があるため、スナップショットのようにある一時点を見ただけでは本質を掴むことは難しい。六花亭に対する調査は、本社工場見学、インタビュー調査、伝記、雑誌記事、新聞記事の収集などによって行われた。インタビュー調査は、代表取締役社長・小田豊氏（4回）、同社取締役副社長小田文英氏（1回）、同社専務取締役佐藤哲也氏（1回）に対するインタビューを計6回実施した。インタビュー内容は、同社の歴史や経営スタイル、地域との関わりを中心とした聞き取りといった内容であった。また、地元誌・地元紙を含む雑誌記事と新聞記事を多数入手した他、先代社長・小田豊四郎氏の手記などの内容を編集した『一生青春一生勉強』（六花亭製菓株式会社編、1993）を入手した。事例の記述は主にインタビューデータに基づいて記述する。なお、その他に参考にした一次資料、二次資料は、その都度、注で明記する。

いまや六花亭の名は「北海道を代表する製菓メーカー」として広く浸透し、地元の人々だけに限らず多くの人々に愛されている。

### (1) 六花亭前史

六花亭は、札幌千秋庵から暖簾分けを許されて1933年に創業した「札幌千秋庵 帯広支店（以下、帯広千秋庵と記す）」にはじまる。先代社長・小田豊四郎氏（以下、豊四郎氏と記す）は、1937年、帯広千秋庵の創業者である叔父・岡部勇吉氏から経営を引き継いだ。その後、帯広千秋庵は、豊四郎氏の地道な営業活動と丁寧なお菓子づくりにより、着実に地元客から人気を集めていく<sup>27)</sup>。

六花亭前史において、とくに注目しておきたいのは、豊四郎氏による企業ドメインの設定である。豊四郎氏の企業ドメイン設定の背景には、当時関西大学名誉教授であった山崎紀男氏との出会いが大きく影響していた。1951年、帯広市で行われた山崎氏の講演会に参加した豊四郎氏は「知らない町に行ってその町を代表するようなお菓子を食べると大体その町の文化の程度が分かる、お菓子は文化のバロメーターである」や、「お菓子屋というのは食文化の最先端に行くのだから頑張りなさい」という言葉を聞き、感銘を受ける。当時帯広にはまだ銘菓として自慢できるようなお菓子がなかったことから、豊四郎氏は「帯広を代表するような銘菓をつくらなければならない、帯広の食文化の向上に貢献することが、私の生涯を通じて唯一の役目である」ということを意識するようになったという<sup>28)</sup>。この出来事を受けて豊四郎氏は「帯広をお菓子の街へ」という夢を抱き、お菓子づくりという本業を通じて地域社会に貢献しようと、地元の人々のための「おいしいお菓子づくり」を徹底したのである。

27) 帯広千秋庵の経営が一気に軌道にのるきっかけとなったのは、1952年の最初のオリジナル商品「ひとつ鍋」の発売であった。「ひとつ鍋」は十勝開拓の祖・依田勉三の「開墾のはじめは豚と一つ鍋」をテーマに開発された鍋型の皮に餡をいれた最中で、帯広の開基70周年・市政施行20周年記念式典の記念品として商品化されたものである。豊四郎氏はこれをきっかけに、より一層オリジナル商品の開発に力をいれ、十勝らしさを盛り込んだ独自性溢れるデザインのヒット商品を次々と生み出していった。

28) 六花亭製菓株式会社編（1993）『一生青春一生勉強』、p.89。

このような地元の人々のための「おいしいお菓子づくり」というのは、豊四郎氏の代から現在に至るまでの経営活動の中で一貫しており、まさに六花亭の企業ドメインに位置付けられる。また、この他にも現在の六花亭の基盤となる3つのものを残してきたという<sup>29)</sup>。

第1に、「包装紙」である。豊四郎氏は1961年に十勝在住の自然画家・坂本直行氏に依頼し、エゾリンドウ、カタクリ、スズランなど北海道の草花が描かれた包装紙を使用するようになる。この包装紙はいまや六花亭の象徴というべき経営資源であり、花柄といえば六花亭というイメージが人々に浸透した。

第2に、「六花亭」という商号である。帯広千秋庵は1968年、チョコレート生産部門を設立し、雪景色をイメージしたオリジナル商品「ホワイトチョコレート」を発売した。ホワイトチョコレートは、当時「カニ族<sup>30)</sup>」と呼ばれる貧乏旅行の大学生の口コミによって、1971年頃には同社の代表的ヒット商品になった。しかしながら、翌年1972年頃になると、競合他社による類似品の製造・販売が相次ぎ、なかには粗悪な商品も多く含まれていたことで、身に覚えのない苦情が帯広千秋庵や本家・札幌千秋庵に殺到した。この事態は、千秋庵同士の商圈問題にまで発展し、豊四郎氏は苦悩の末ついに1977年に千秋庵の暖簾を返上することを決意する<sup>31)</sup>。企業ドメインに掲げられている「おいしいお菓子」の提供にこだわるからこそその決断であった。そこで新しくつけられた商号が、現在の「六花亭」である。豊四郎氏は「北海道のお菓子屋になれ」という願いを込めて、北海道の代名詞である雪の別称「六花」という言葉を用い「六花亭（ろっかてい）」と名付けた。以上の暖簾返上と商号変更をきっかけに、六花

29) 現社長はこの「六花亭（商号）」、「マルセイバターサンド」、そして先述した「包装紙」を「先代（豊四郎氏）が残してくれたもの」と位置付けている（2012年1月19日、小田豊社長インタビュー）。

30) 大型のリュックサックを背負った旅装をしたバックパッカーの人たちを、当時「カニ族」と呼んだ。

31) 『日本経済産業新聞』「六花亭製菓 チョコの常識を破る、社名を変更、札幌進出一変身する中堅食品一」1992年5月18日付。『十勝ジャーナル』「“六花亭”更に発展を目指す—老舗“帯広千秋庵”が社名変更—」1977年4月号（第10巻、第5号）、pp.38-40。

亭は「北海道を代表とする製菓メーカー」として発展していくことになる。

第3に、この商号変更を記念して作られた「マルセイバターサンド」である。マルセイバターサンドのクリームには商号変更のきっかけとなったホワイトチョコレートが使用され、包装には依田勉三が晩成社の牧場で作っていたバター缶のラベルデザインが使用されている。マルセイバターサンドは、発売から50年近く経った現在でも一番の主力商品であり、六花亭社員にとっての誇りとなっている。

以上で見てきたように、先代社長・豊四郎氏は、企業ドメインをはじめ現在の六花亭の基盤を構築し、さらに暖簾返上と商号変更によって商圈を全道に開放したことで、六花亭の新たな成長の道を示した。

## (2) 企業ドメインの深化と戦略創造

現社長・小田豊氏は、豊四郎氏の長男で、1995年から社長として六花亭の経営を担っている。経営交代自体は遅いものの、豊社長は1972年6月には修行先の鶴屋吉信から帰社し、帰社後は現場の仕事には就かず即座に副社長の職に就任していることから、早い時期から六花亭の戦略にかかわり即戦力として活躍していた。以下では、商号変更後、経営活動の主導権を引き継いだ豊社長の企業家活動に注目する。

豊社長の企業家活動でとくに特徴的なのは、地元の人々のための「おいしいお菓子づくり」という企業ドメインをより深く追求し、絶えず新たな価値を生み出し続けている点である。

第1に、豊社長は、豊四郎氏に倣いお菓子づくりそのものにより一層力を入れてきた。往年のヒット商品「マルセイバターサンド」に代わる新たな主力商品を生み出すべく、積極的な商品開発が行われ、とくに「雪やこんこ」や「ストロベリーチョコ」は2番手、3番手の商品として売上を伸ばしている。これらの商品は、豊四郎氏と同様に地域をイメージさせるようなデザインやネーミングが施され、とくに豊社長は、帯広や十勝に限らず北海道という地域を連想させる商品づくりを意識しているという。たとえば「雪やこんこ」は、ビスケッ

トの表面の模様は冬の夜空から舞い降りる北海道の雪を表現しており、帯広だけでなく北海道の人々にも広く親しみを持ってもらえるような工夫がなされている<sup>32)</sup>。このように、豊社長のお菓子づくりからは、より広く北海道を意識した商品開発を活発に行おうという姿勢がうかがえる。

また、同じく、おいしいお菓子づくりを徹底するという意味で、豊社長が生産体制に強いこだわりをもっていることにも注目しておきたい。というのも、生産体制に関して十勝の枠を一切超えようとしないのである。「十勝は水、農産物などの原料の質が高い。工程には気温や湿度など微妙な要素も絡む。菓子は風土から生まれるんです」<sup>33)</sup>、「十勝には勤勉な労働力があり、生産にあたって大きな優位性となっている」<sup>34)</sup>という発言からも明らかのように、豊社長は六花亭のお菓子づくりにおいて十勝の自然条件や農産物、十勝ならではの人材が必須条件だと認識する。つまり、あくまでも地元の人に愛されている良質なおいしいお菓子を作るためには十勝という地域が限界値であり、六花亭の企業ドメイン「おいしいお菓子づくり」を維持できる範囲に絞って生産活動が行われているといえる。

第2は、直営店を通じた「おいしい瞬間の演出」という豊社長のオリジナルの取り組みである。まず、六花亭の店舗展開について説明すると、豊四郎氏の時代までは帯広市内の大型店のテナント出店が中心であったのに対し、豊社長は、札幌のデパートへの進出や新千歳空港での販売の他、円山店や真駒内店に代表されるような直営店<sup>35)</sup>の設立に力をいれることで北海道全域に店舗網を

---

32) 2013年9月24日、小田豊社長インタビュー。

33) 『北海道新聞』「ほっかいどう 企業ファイル 85 六花亭製菓 実験店で新市場を開拓 増産へ向け第2工場も」1997年5月2日付朝刊。

34) 2012年1月19日、小田豊社長インタビュー。

35) 札幌市内で初めての独立店が1986年に開店した円山店である。円山店は北洋銀行頭取の住居を買い取った建物で、レンガ造りの落ち着いた雰囲気が人々の好評を得た。続く1991年に開店した真駒内店は、外壁が蔦で覆われた独特のデザインで、その他の直営店にもその地域のイメージに合うようなデザインが施されていることから豊社長のこだわりがうかがえる。

広げていった<sup>36)</sup>。なかでも直営店は、本業のお菓子づくりを支える内部留保になるという考えから外装・内装はもちろん、立地にもとことんこだわり、五稜郭公園の正面や北海道神宮の境内などに店舗を構えることで「北海道らしい土地にいけば六花亭あり」という状況をつくりあげていく。最近では、2015年7月に、新たな札幌の拠点となる店舗として札幌駅前に札幌本店をオープンし、その勢いは今もなお衰えていない。豊社長は札幌本店について「社内ではここを建てる時に、八花亭プロジェクトと言いました。六花亭と競争し合うような位置関係になれば良いのではないかと考えた訳です。六花亭ができなかったことをこのビルの中でいかに表現するか。私どもに課せられた使命だと思えます<sup>37)</sup>」と述べており、札幌本店はまさに豊社長の新たな挑戦を示すシンボルのような存在といえる。なお、約22億円をかけて建設される札幌本店の中身としては、店舗のほかに喫茶室や室内音楽ホール「ふきのとう」、六花亭の包装紙でおなじみの草花を植えた庭園や坂本直行氏の画廊が併設されており<sup>38)</sup>、「札幌はやっぱり憧れの地<sup>39)</sup>」というだけあって六花亭のあらゆる魅力を詰め込んだ施設になっている。

これら六花亭の直営店や札幌本店で重要なことは、そこでしか味わうことのできない「おいしい瞬間」の提供を目指しているという点である。六花亭の直営店には、ケーキなどの生菓子やサクサクの食感が魅力のパイ菓子など限定商品が多数あるほか、ほぼ全ての直営店に併設される喫茶スペースでは、ホットケーキやしるこフロートといった六花亭オリジナルのデザートが振舞われる。

---

36) 六花亭製菓の店舗数は現在、帯広地区に16店舗、札幌地区及び札幌近郊に41店舗、釧路地区に5店舗、函館地区に4店舗、旭川・富良野地区に3店舗が展開されている(2015年7月時点)。

37) 2015年7月4日、札幌本店開店記念前夜祭社長挨拶。

38) 『日経ビジネス』「編集長インタビュー 小田豊氏(六花亭製菓社長) 流行と成長は追わない」2013年7月29日(第1701号)、pp.148-151。

39) 2014年8月29日、小田豊社長インタビュー。なお、札幌本店はあくまでもランドマーク的な位置づけであり、本社機能は帯広本店から一切動かさないという(『北海道新聞』「六花亭が札幌本店建設」2014年4月3日付朝刊地方、帯広・十勝)。そこには、あくまでも帯広・十勝との結びつきをそのままにという豊社長の配慮が見られる。



注目すべきは、これらのお菓子が直営店限定とされる理由である。豊社長は、その理由を、「その食べ物が一番おいしい瞬間を提供するため」<sup>40)</sup>だと主張する。ケーキなどの生菓子は徹底した温度管理が必要で品質が落ちやすく、パイ菓子のサクサク感といった独特の食感は時間が経つと失われてしまう。また、喫茶スペースでは「熱いものは熱く、冷たいものは冷たく」提供することを徹底し、お客さまが一番おいしい瞬間を味わえるよう計算されている。このように、直営店で振舞われるお菓子は、六花亭が目指す究極の「おいしいお菓子」と言っても過言ではない。とくに最近設立した札幌本店では、直営店として初めて複数の厨房を設営したことによって、その場でお菓子をつくって、そして売ることが可能になったという。豊社長は、直営店や札幌本店という新たな場をつくることで「おいしいお菓子づくり」の幅をさらに広げ、「あの土地に行けば、あのお菓子を食べられる」という楽しみの提供を通じて地方のお菓子屋としての使命を果たしてきたのである。

以上のように、豊社長は、同社を帯広の小さな菓子店から北海道を代表する製菓メーカーにまで成長させた。重要なことは、一貫して先代社長・豊四郎氏が目指した「おいしいお菓子づくり」に寄って立っていたことである。それは「故人の姿勢は今までもこれからも貫いていきたいと思います」<sup>41)</sup>や「ある時期までなんとか父に追いつこう、あわよくば追い越せ、なんて思っていました、今は親子の関係を超えて、先人として尊敬してやみません」<sup>42)</sup>という豊社長の言葉からも明らかである。六花亭にとって、企業ドメインである「おいしいお菓子づくり」は、決して侵すことのできない制約であるとともに、新たな戦略や価値を生み出すためのイマジネーションの源泉なのである。だからこそ、企業ドメインの意味づけについて、企業家の絶え間ない問い直しと深化が必要なのである。

---

40) 『北海道新聞』「社長の思い7」2004年7月21日付。

41) 札幌本店掲示物。

42) 2015年7月4日、札幌本店開店記念前夜祭社長挨拶。

## 5. ディスカッション

### 5.1. 企業ドメインの活用プロセスのダイナミズム

本節では、各々の事例を振り返り2事例の共通点を導き出すことで、企業ドメインの活用プロセスについて検討していく。

本事例で再度抑えておきたいポイントは、各社の企業ドメインの活用プロセスの違いである。パイオニアジャパングループは、一からのビジネス立ち上げに際して企業ドメインを明文化し、自らが手がけるべき活動領域を探索し続けるなかで、様々なビジネスチャンスを生み出してきた。一方、六花亭は、事業継承後、先代社長が設定した企業ドメインの意味づけをさらに深化させ続けることで新たな価値を提供し続けてきた。端的に両社を比較すれば、パイオニアジャパングループは、新たに明文化した企業ドメインをもとに活動領域を具体的に決めていく探索（search）型の活用プロセスであり、六花亭は、既に定められた企業ドメインのなかで試行錯誤する深化（deepening）型の活用プロセスとして捉えることができよう。

このように考えたとき、両社の事例に共通する点として注目すべきは、企業ドメインを軸とした戦略展開のなかで、企業ドメインの意味づけを変化させる企業家の存在である。つまり、企業ドメインの活用プロセスにおいて、企業家の企業ドメインに対する解釈が鍵になる。

ここで、企業家の企業ドメインに対する解釈について考察を加えておきたい。榊原（1992a, 1992b）が指摘したように、企業ドメインとは、より本質的には企業のあるべき姿や追求すべき将来像といった独自の戦略領域を決めるものであり、その意味で企業全体に一貫性をもたせる効果がある。要するに、企業ドメインは、企業家の道標となって戦略展開をある程度方向付け、企業内のメンバーの間にも一体感を生み出すことができる。しかしながら、企業成長の方向性を規定するということは、企業ドメインの存在は制約にもなる。過去の戦略展開において常に侵されることのなかった一貫した部分は、企業の個性を築くとともに企業家の自由な発想を縛り付けるものでもある。したがって、一貫

性を保つことのみをに向けては、それが制約である以上、融通の利かない経営活動に陥ってしまう。

今回分析した事例を見てみると、探索型の活用プロセスは、多様な事業展開を行いながらも、積極的に制約を課すことで経営活動に一貫性を持たせていくプロセスである。一方、深化型の活用プロセスは、既存の制約を肯定したうえで柔軟な解釈を行い、経営活動に変化をもたせていくプロセスである。ただし、ここで指摘したいのは、探索型と深化型のどちらの活用プロセスが優位性をもつかということではない。今回の2事例から考察できることは、創業当初の企業から脱成熟期の企業まで一貫して、一貫性と柔軟性を加味した企業家の企業ドメインに対する解釈が、企業ドメインの活用プロセスの核心にあったということである。制約を課すことと柔軟な解釈をすることは、決してトレードオフの関係にあるのではなく、あくまでも同時並行で行われる。重要なのは、制約になる部分を考慮して一貫性を保ちつつ、制約の中でいかにして柔軟な解釈を行い、経営活動に変化を生み出し続けていくかということである。

以上までの議論を踏まえて、企業ドメインの活用プロセスのダイナミズムは次のようにまとめることができる。

*主体的に設定された企業ドメインが核となり、経営活動が推し進められていく。同時に、絶えず企業ドメインが再解釈され、その意味合いは変化していく。なお、この一連の流れを生み出す原動力は企業家であり、企業ドメインに対する企業家の解釈が、新たな戦略創造を導く。*

## 5.2. ドメイン研究および戦略論への理論的洞察

本論文は、2社の比較事例分析から、企業ドメインの活用プロセスにおけるダイナミズムを明示したことで、ドメイン研究および戦略論に対するひとつの理論的洞察を見出すことができる。

その理論的洞察とは、端的に言えば、戦略論における企業ドメインという概念の重要性を今一度示すことができたということである。

ここで、企業ドメインとはどのようなものなのか、改めて検討したい。2社

の比較事例分析から、企業ドメインとは、企業家の解釈によって多様な戦略展開を導き出すことができ、また、環境や状況の変化に柔軟に対応できる余地を持ちながら、他方では経営活動のベクトルがある一方向へ向くように制約を課すものであることが考察できた。ここで本論文が主張したいことは、企業の発展や成長プロセスを考えたときに、企業ドメインは戦略計画に取って代わる戦略上の中核的存在に位置づけられるのではないかということである。むしろ、一度決めた戦略計画に従って戦略を展開するのではなく、いかに状況の変化に対してうまく対応していくのか、いかに一貫性を保っていくのかという企業ドメインを活用する企業家活動にこそ企業の発展可能性の本質があるのではないだろうか。

そもそも戦略計画というのは、①不連続的な変化を予測できるという前提を置いていること、②計画者が現場から遠い場所に離れてしまうこと、③戦略策定を公式化できるという前提を置いていることなどから、批判の対象になってきた (Mintzberg, 1994)。しかし、企業ドメインの活用プロセスの議論では、そもそも不連続的な変化を予測できるとは考えていない。むしろ、創発的に生み出される戦略の存在を認め、それを引き出すのが企業ドメインにおける柔軟性という側面であった。また、企業家は常に現場と企業ドメインとを対話させ、企業ドメインの解釈を変化させることで次の戦略を創造してきたことから、決して現場から遠い存在ではないといえる。そして、企業家の試行錯誤による再解釈が核心となることを指摘したように、決して戦略策定を公式化できるとは捉えていない。

以上のように、企業ドメインは戦略計画の批判的議論を乗り越えて、企業の発展・成長を説明づけることができる。加えて、われわれは2つの事例から、たとえ戦略計画がなくとも企業ドメインが企業の戦略展開を秩序立て、発展や成長を遂げることができるということを実際に示してきた。このことは、企業ドメインという概念を改めて戦略論の俎上にあげるきっかけになったと考える。

## 6. 結 び

本論文では、パイオニアジャパングループと六花亭製菓株式会社の事例から、企業ドメインの設定後にある活用プロセスのダイナミズムを解明してきた。とくに、本論文が強く主張してきたのは、創業当初の企業から脱成熟期の企業まで一貫して、企業家の企業ドメインに対する解釈が企業ドメインの活用プロセスの核心にあったということである。さらに、状況の変化に対していかに柔軟に対応していくのか、いかに一貫性を保っていくのかという企業ドメインを活用するプロセスに企業成長の本質があることを指摘し、企業ドメインという概念の重要性を改めて明示した。

こうした考察から導かれることは、企業ドメインの設定・活用がどのように企業成長につながるのかを明らかにするためには、既存のドメイン研究のように有効なドメインの定義を企業成長に直接結びつけて議論するのではなく、そこに時間軸を挿入し、ダイナミックなプロセスへの志向性を持って議論を展開しなければならないということである。

ここで、もう一度榊原（1992a, 1992b）に戻ってこの点を確認したい。榊原は確かに、「含み」のあるドメインについての議論のなかで空間・意味の広がりほかに時間の広がりをもたせることを指摘しており、一見動態性や変化性を加味した議論が展開されているように思える。しかし、誤解を恐れずに言えば、このような議論からは、現在の経営活動だけでなく将来の経営活動に結びつくような定義をしようという発想しか生まれてこないはずである。また、ドメイン・コンセンサスの議論に関しても、ドメイン・コンセンサスを組織と環境の交換プロセスであるとして、外部環境とのやり取りに注目しているものの、結局は顧客にとって意味のあるアウトプットができていないか否かが焦点であり、肝心の意味あるサービスを生み出すまでのダイナミズムまでは説明されていない。

これに対して本論文では、企業家という鍵概念を導入することにより、企業ドメインの文言自体が変わらなくても解釈や意味づけ、そこから生み出される

サービスが変化していく様を捉えることができた。これによって、ドメインの定義の前後だけに焦点を当てた議論ではなく、長期的な経営現象の変化をも考慮した議論への展開が可能となる。このように、企業家という行為主体がもたらすダイナミックなプロセスを分析し、企業ドメインの動態的分析を新たに試みたことは、榊原の研究以降停滞するドメイン研究に対して、ひとつの活路を見出すことができたのではないだろうか。

なお、以上で示したように、企業ドメインに対する新たな視座は提供できた一方で、普遍的な企業ドメインの活用プロセスの枠組みまで提供しきれていない点は今後の課題である。このような課題を踏まえて継続的に研究を重ねることで、企業ドメインの活用プロセスのメカニズムをさらに明らかにしていきたい。

## 謝 辞

本研究の調査にあたり、パイオニアジャパングループ会長山道勝則氏、株式会社パイオニアジャパン代表取締役社長上田琢巳氏、六花亭製菓株式会社代表取締役社長小田豊氏、同社取締役副社長小田文英氏、同社専務取締役佐藤哲也氏をはじめ関係者の方々には、ご多忙にもかかわらずご協力を賜りました。ここに記して、心より感謝申し上げます。

なお、本論文は、公益社団法人日本生産性本部平成27年度生産性研究助成、文部科学省平成27年度「地（知）の拠点整備事業」地域志向教育研究地域志向型教育プロジェクト、文部科学省平成27年度先進的なアクティブ・ラーニングおよびサービス・ラーニング教育手法の開発および実践支援事業の助成を受けて行った研究成果の一部です。

## 【参考文献】

- Abell, D. F. (1980) *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (石井淳蔵訳『事業の定義—戦略計画策定の出发点—〔新訳〕』碩学舎, 2012年).
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版社, 1969年).
- Glaser, B. G. and A. L. Strauss (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York: Aldine Pub. Co. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか—』新曜社, 1996年).
- Hofer, C. W. and D. E. Schendel (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul: West Publishing. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定—その理論と手法—』千倉書房, 1981年).
- 今村奈良臣 (2010) 「農業の6次産業化の理論と実践」『技術と普及』第47巻, 第9号, pp.19-22.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』日本経済新聞社.
- 金井一頼 (2006) 「事業領域の定義」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求—〔新版〕』有斐閣, pp.31-57.
- 軽部大 (2003) 「見過された分析視角—E. T. Penroseから『資源・能力アプローチ』へ—」『一橋論叢』(一橋大学)第129巻, 第2号, pp.555-574.
- 加藤敬太 (2014) 「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム—ミツカングループにおける7代当主と8代当主の企業家継承と戦略創造—」『組織科学』第47巻, 第3号, pp.29-39.
- Levitt, T. (1960) "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, pp.45-56. (土岐坤訳「マーケティング近視眼」『DIAMONDハーバード・ビジネス』第18巻, 第2号, pp.40-56, 1993年).
- Markides, C. C. (2000) *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『戦略の原理—独創的なポジショニングが競争優位を生む—』ダイヤモンド社, 2000年).
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill. (土屋守章・内藤崇・中野工訳『戦略型経営—戦略選択の実践シナリオ—』ダイヤモンド社, 1983年).
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise And Fall Of Strategic Planning*, New York: Financial Times; Prentice Hall. (黒田哲彦・大龍・小高照男訳『「戦略計画」創造的破壊の時

- 代』産業能率大学出版部, 1997年).
- 西村友幸 (2012a) 「経営戦略の共通基盤—ドメインの定義—」寺本義也・岩崎尚人編『新経営戦略論』, pp.57-92, 学文社.
- 西村友幸 (2012b) 「事業ドメインの順次の拡張について」『釧路公立大学地域研究』第21号, pp.75-86.
- 西村友幸 (2014a) 「マーケティング洞視眼—事業定義の論理学的手法—」『マーケティングジャーナル』第33巻, 第4号, pp.75-90.
- 西村友幸 (2014b) 「ドメイン研究の再活性化に向けて」『経営学論集』第84集, pp.2-12.
- 野中郁次郎 (1985) 「ドメインの定義」石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, pp.17-45.
- 野中郁次郎 (1996) 「ドメインの定義」石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論〔新版〕』有斐閣, pp.77-93.
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探求—』白桃書房.
- 沼上幹 (2008) 『わかりやすいマーケティング戦略〔新版〕』有斐閣.
- Penrose, E. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*, New York: Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の論理〔第3版〕』ダイヤモンド社, 2010年).
- 榊原清則 (1986) 「組織の環境認識の構造—ドメイン・ユニバースの理論—」『組織科学』第20巻, 第2号, pp.52-62.
- 榊原清則 (1992a) 「ドメイン—企業の生存領域—」『組織科学』第25巻, 第3号, pp.55-62.
- 榊原清則 (1992b) 『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは—』中央公論社.
- 笹本香菜・加藤敬太 (2015) 「企業ドメインの戦略展開プロセスにおけるビジネスシステムの形成—パイオニアジャパングループ・6次産業化の事例から—」『日本情報経営学会誌』第35巻, 第2号.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers. (大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織—組織と管理の理論についての社会科学的基盤—』同文館出版, 2012年).
- 上西聡子 (2014) 「ソーシャル・フィールドの構築を通じた環境マネジメント—Eric L. Tristの組織間ドメイン概念の検討—」『経営哲学』第11号, 第1巻, pp.107-112.
- Weick, K. E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass.: Addison-Wesley. (金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房, 1980年).
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, (2nd ed.), Reading, Mass.: Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学〔第2版〕』文眞堂, 1997年).