

日本のドメイン概念の形成〔I〕

— 事業ドメインの定義の別定義 —

西村友幸

1. はじめに

一般的に，“ドメイン”は、「組織体の活動範囲，活動領域，存在領域」，さらに意味を拡大して，「存在意義」（“レーゾン・デートル”），と定義される（若林，2004，107-108頁）。後者の，拡大された意味でのドメイン概念は日本特殊な色彩がかなり濃く，筆者は考えられる理由と併せてこの事実を指摘したことがある（西村，2012a；2014a）。

こういった日本のドメイン概念の萌芽は加護野・野中・榊原・奥村（1983）に見られる。同書（『日米企業の経営比較』）によれば，「ドメイン（domain）とは，企業の独自の生存領域のことであり，ドメインの定義とは，もっとも典型的には『わが社の事業とはなにか』という企業の社会的存在理由を明らかにすることである」（63-64頁）。

2年後，『日米企業の経営比較』の共著者3名に石井淳蔵を加えた4名の手による教科書『経営戦略論』が出版された（石井・奥村・加護野・野中，1985）。同書において，「ドメインの定義」というトピックは，1つの章として独立するまでに拡充された。その章（第2章）を担当した野中郁次郎¹⁾は次のように言う。「ドメインとは，企業の目的，哲学，ポジショニングを表明する

1) 『日米企業の経営比較』の共著者の1人である榊原清則先生によると，同書で経営理念やコア・バリュー，ミッション，コーポレート・アイデンティティ等々，広義のドメインを議論する担当者は野中郁次郎先生であった。加藤・西村・笹本（2015）を参照。

ものである」(野中, 1985, 41頁)。

目的や哲学までも含む広義のドメイン概念は、ミンツバーグら (Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998) が「ポジション」と対置する「パースペクティブ」としての戦略を彷彿とさせる。ミンツバーグらは、パースペクティブは企業の基本理念に関わるものであり、ピーター・ドラッカー (Drucker, 1970; 1994) の有名な言葉を借りるならば、それは「事業の理論」(theory of the business) であると述べる。

以上のとおり、日本的な広義のドメイン概念とドラッカーの「事業の理論」とは相通ずるものがある。ドラッカーの「事業の理論」について、筆者の関心領域であるドメインに引き寄せて検討することはできないだろうか。そう思案して収集した資料の中に、ドラッカーの「事業の理論」を綿密にレビューしたという触れ込みの論文 (Daly and Walsh, 2010) があった。この論文はもちろんドラッカーの作品 (Drucker, 1994) も引用していたが、筆者の目を釘付けにしたのはむしろ別人の作品をレビューした箇所であった。そしてその別人は、「ミスター・ストラテジー」の異名をとる日本人だったのである。

2. ストラテジストのこゝろ

問題の部分 (Daly and Walsh, 2010, p. 504) を、特に重要なポイントを太字で強調しながら以下に再現する。

Ohmae (1982) paid particular attention to assumptions in the strategy process observing them shaping foresight, which he described as the ability to understand the reality of possible futures.

His work within the strategy (particularly the Japanese strategy process) paired assumptions with business foresight. He set down five processes that inspired foresight that he considered critical to business success. These processes were:

- (1) **defining the business domain;**
- (2) future proofing environmental forces on the company;
- (3) selecting key strategic options;
- (4) pacing strategy delivery; and
- (5) adhering to the basic assumptions underlying the strategy choice as long as they hold true.

ここでOhmaeとは言わずと知れた大前研一のことであり、彼の著作*The Mind of the Strategist*²⁾が引用されているのである。同書を確認してみると、たしかに上記(1)の**defining the business domain**という表現が見出しや本文で使われている。この見出しは、同書の訳書（田口・湯沢訳、1984年）では「事業分野の限定」という日本語に置き換えられている。訳書から分かったことがもう1つある。論稿（訳書の第16章『先見性に富んだ意思決定』）のオリジナルはプレジデント誌1979年9月号に掲載されたということである²⁾。しかし、これは間違いで、「マッキンゼー式『先見術』」と題する大前の論文は、正しくはプレジデント誌1979年1月号に掲載されている。同論文の第2節の見出しは「事業規定が勝敗の分かれ目」となっているが、以下の抜粋が示すとおり、見出しに続く本文中には「事業領域の定義」という語句が複数回使われている（大前、1979、62-63頁）。

ヤマハという会社はピアノからエレクトーンへ、エレクトーンからオーデオへ、またピアノという木工技術から家具へ、という横展開型の典型例として理解しがちであるが、もし川上さんの**事業領域の定義**が今日でも生きていくとすると、ヤマハの精神的流れは、ピアノからアーチェリー、スキー、ボート、ヨット、テニス、ねむさと合歓の郷、つま恋、といった事業展開のほうにむしろあったわけで、ステレオや住設関連は蛇足、ということになる。事業ごとの

2) 原著（Ohmae, 1982）にはこの記載がない。

収益性は知るよしもないが、シェアなどでみた市場支配力をみてみると、この「精神的流れ、に沿ったものでは圧倒的な強さをもったものが多く、いかに**事業領域の定義**が大きな影響力を持つかを改めて考えさせられる。

若林（2012, 21頁）は、「日本で事業ドメインということばが一般的に使われ始めたのは、1980年代である」と述べ、それにはフィリップ・コトラーの影響力が強く働いたと推察している。若林も言及するとおり、コトラーの *Marketing Management* の第4版（Kotler, 1980）にはbusiness domainという概念が登場する。訳書（小坂・疋田・三村訳, 1983年）では「事業領域」という日本語に変換されているが、前出の経営戦略論の教科書で野中（1985）がコトラーを引用した際に「事業ドメイン」と表記したりしているうちに、「事業ドメイン」のほうが「事業領域」よりもしだいに優勢になっていったと筆者は想像する。いずれにせよ、「現代マーケティングの父」ことフィリップ・コトラーと「ミスター・ストラテジー」こと大前研一がほぼ同時期に、business domainすなわち事業ドメインという概念を提示していたことは強調されてしかるべきである。

コトラー（Kotler, 1980）は、事業ドメインを定義するにあたって、企業は最大4つの次元、すなわち顧客ニーズ、顧客層、製品、技術を明確にしようとするだろうと言う³⁾。では、大前（1979）にとって事業ドメインの定義とは何か。上記引用文のとおり、それは「精神的流れ、に関わるのであろうか。

筆者の見るかぎり、大前（1979）は「事業ドメインの定義」という語句を、大別して2つの意味で用いている。1つはすでによく知られた意味であり、「われわれはどのような事業にいるのか」（what business are we in）という問いに答えることを指す。これもわれわれにとってなじみの深い考え方であるが、大前（1979）はメーカーではなくユーザーの視点に立って発想する必要性から、

3) この時期（1980年ごろ）のコトラーの事業ドメインの議論については、拙稿（西村, 2012b）も参照。

「ユーザーの目的関数に沿って事業を定義していないと、本当の意味でのコンシューマー・オリエンテーションということは考えられない」と述べる(64頁)。だから、洗濯事業はありえても、洗剤事業というものは本来ありえない。石井(1983)は、ドラッカー(Drucker, 1954)やレビット(Levitt, 1960)に源泉を持つ思想の系譜に大前(1979)を位置づけている。

ヤマハの例を挙げて事業ドメイン(領域)を定義することの重要性を指摘した直後に、大前(1979)は「既存の大会社において、この事業領域は通常と与件となってしまうことが多い」と問題提起している(63頁)。一体どういうことだろうか。彼は、家電会社を例としてこの問題を検討している。家電会社は通常、テレビ事業と音響事業をそれぞれ別個の事業として取り扱っている。したがって、テレビの音声多重放送(ステレオ放送)が開始されると、家電会社のテレビ事業部門はステレオ放送に対応したスピーカー内蔵のテレビを開発し売り出した。だが、当時すでに、一般家庭の多くには、家電会社の製品であれ音響専門メーカーの製品であれ、左右2つのスピーカーで音声を再生するステレオ装置が普及していたのである。スピーカー内蔵のテレビの購買は、こうしたユーザーにとって全くの重複投資であった。

以上の挿話は、ユーザーの視点に立って考えるべきであるという先述の教訓を含んでいるが、もう1つ重要なことを示唆しており、それこそが「事業ドメインの定義」の第2の意味に他ならない。すなわち、事業の「くくり」を決める、という意味である。大前(1979)は、テレビ事業や音響事業は与件とすべきではなく、事業ドメインを新たに「ホーム・オーディオ・ビジュアル・システム」へと定義し直す(くくり直す)必要があると提言しているのである。

「事業ドメインの定義」は、事業のくくりを決めるという意味も持つ。一見些細なことのように思われるが、この小片を知の貯水池へ投げ込むことで広がる波紋は思いのほか大きい。

3. 三菱総合研究所のアプローチ

本稿の冒頭で触れたように、筆者が日本的ドメイン概念の形成について考察するのは今回がはじめてではない。わが国におけるドメイン研究の小史を綴った拙稿（西村，2012a，62頁）では、加護野他（1983）、野中（1985）、そして榊原（1992）の所説を紹介した後、以下のように追記している。

加えて、企業が実際にドメインを定義あるいは再定義するにあたっては、どのようなステップを踏んだらよいかについての知識も不可欠である。この問題の解明に精力的に取り組んできたのが、三菱総合研究所とその出身者たちである（三菱総合研究所，1989；1993⁴），小林，2000；山田，1994）。これも、わが国のドメイン研究の歴史を語るうえで忘れてはならない知的財産だといえる。

文面から、当時の筆者は、三菱総合研究所はドメイン（再）定義のステップを詳述した点で優れていると信じていたことがうかがえる。三菱総合研究所（1989）自身がプロセス重視を公言している（24-25頁）し、提案されているCFT分析という「手法」は、エーベル（Abell, 1980）の考え方をベースにしたもので、その分オリジナリティは低く映ったからである。

大前（1979）から「事業ドメインの定義」には事業のくくりを決めるという意味もあることを学んだ今となつては、三菱総研に対する評価も一変することになる。エーベルあるいはCFT分析の枠組を用いて分析するならば、三菱総研のアプローチ——DI（ドメイン・アイデンティティ）アプローチと命名されている——は、

- (1) 顧客層(C)・・・クライアント企業

4) 引用元の拙稿（西村，2012a）では1992という数字になっているが、これは誤記載である。正しくは1993であり、ここに記して訂正する。

(2) 顧客機能(F)…事業の再定義, すなわち複数の事業をくくり直し, 事業領域としてまとめたいというニーズ

(3) 技術(T)…CFT分析

の3次元から構成されているのである。DIアプローチの特にユニークで差別化されている次元は、(2)の顧客機能であることを見すごすべきではない。

実は、CFT分析の足場を提供したエーベル(1980)も、(2)のような意味で事業の(再)定義という言葉を用いていることを付け加えなければならない。彼は次のように述べている(p. 6, 訳書[新訳] 7頁, イタリックは原著に準拠)。

本書の目的は〔…中略…〕どのように事業を定義するかの問題を見る新しい見方を提供することにある。経営者は「われわれはどのような事業にいるのか」(what business are we in)という問題には答え慣れているが、「なぜ缶ではなく包装なのか」、「なぜ複写機ではなくOAシステムなのか」、「なぜ電話やコンピュータではなく通信システムなのか」、「なぜT型でなく異なった価格市場の製品群なのか」、「なぜ、信頼性なのか、携帯性なのか、色彩なのか」という問題に満足のいく答えをするために、問題をどう定式化すればよいか、ほとんどの経営者は知らない。重要なことは、こうした問題を、どう考えるべきかである。

以上のとおり、エーベルは「どのように事業を定義するか」(*how to define a business*)という問題は「われわれはどのような事業にいるのか」という問題とは異なると明言している。前者こそが「事業の定義」なのであり、それが何を意味するのかについては、エーベルの新訳のあとがきに訳者の石井淳蔵が端的に記している(訳書[新訳] 325頁)。

ある活動の広がりがあると考えてみましょう。その一塊の活動を、「1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。

例として、石井は自著（石井，2009）から楽器会社の話を引用する。その会社はピアノを軸に成長してきたが、電子オルガンと電子ピアノも新発売することになった。ピアノ、電子オルガン、電子ピアノというそれぞれ一塊の活動は、3つの別個の事業と見なすべきか、それとも鍵盤楽器事業といった具合に全体で1つの事業と見なすべきか、これが「事業の定義」の問題に他ならない。

一方、三菱総研のDIアプローチは、ある事業をより大きな事業の一部と見なすか否かではなく、一部であるとするならばどのようにくるのが適切なのかという問題に焦点を合わせている。同アプローチは、顧客層、顧客機能、技術の3次元のうちでも特に顧客機能に着目し、レビット（Levitt, 1960）の「マーケティング近視眼」を持ち出す。レビットの指摘としてよく知られているように、「鉄道」事業は機能面からは「輸送」事業と定義され、「映画」事業は同様に「娯楽」事業と定義される。輸送には他にも航空機、乗用車、バス、モーターサイクル、自転車、ボート、馬などがある（野中，1985；榊原，1992）。つまり、鉄道はさまざまな輸送手段の1つであるから、相対的に鉄道は下位概念、輸送は上位概念ということになる。映画と娯楽についてもやはり、前者は下位概念、後者は上位概念という関係になる。論理学においては、下位概念は「種」、上位概念は「類」と呼ばれる（千葉・東・若山，1974）。ドメインの機能的定義（野中，1985；榊原，1992）によって、種から類への「昇段」（西村，2012a；2014b）が成し遂げられるのである。

類への昇段は一通りではない。三菱総研（1989）の書でも、鉄道は初期の阪急電鉄がそうしたように「鉄道周辺地域の開発」事業と見なしうるし、映画館はデート・スポットを提供しているとも考えられると述べている。このように、「機能は必ずしも1つではなく、現事業のとらえ方、新事業の芽、そして現事業をどういう方向にもっていきたいかという企業の意思によって、複数の機能が探索される。その複数の機能のなかから、自社の規模、社内資源、競争環境を考えて、具体的な戦略が可能になるレベルまで機能を絞り込んでいく。これによって、新しい事業領域の設定が可能になるのである」（三菱総合研究所，1989，54-55頁）。

論理学では、種概念をより大きな類概念へとまとめ上げていく手続きを「分類」(classification)と呼ぶ(千葉他, 1974)。分類は自然分類と人為分類とに分けられる。動植物の分類は前者の自然分類に当たる。あいまい性が低い半面、意外性も少ない。一方、事業の分類は人為分類にならざるを得ない。恣意性が高いが、その分だけ独自の分類を開発できる余地がある。それぞれの事業にさまざまな機能が考えられるということは、見かけ上は関連性の低そうな事業間に共通の糸を見出し、もって自社にユニークで他社からは明確に差別化された分類を行える可能性を示唆している。

4. 事業ドメイン制

「事業ドメインの定義」には、事業のくくりを決めるという意味もあることを知っておくと、現実世界における組織の構造改革の例が「事業ドメイン制」の導入と称された理由がよく理解できるであろう。

2003年1月1日、松下電器産業は本体と完全子会社化された5社の事業を再編し、14の事業ドメイン会社を設置した新体制を発足させた。これは、2000年に同社の社長に就任した中村邦夫の陣頭指揮の下で推進された、いわゆる「中村改革」の一環である。周知のとおり、松下電器は長らく事業部制を採用してきた。組織再編により、それまでグループ全体で100を超えていた事業部は14のドメイン会社のいずれかに所属することになった(兒玉, 2007)。

再編に携わった山本(2009)は次のように述べている。「ドメインとは、関連する商品群を中括りにした事業領域のことである」(97頁)。こういった独特の定義がなされていることに注意する必要がある。松下電器の社内においては、ドメイン=事業領域ではない。「関連する商品群を中括りにした」事業領域がドメインなのである。

山本(2009, 95-98頁)はまた、ドメイン制の導入は一部で報じられていたような事業部制の否定ではないとも述べている。事業部制は組織形態の一種であるが、同時に自主自立・独立採算の経営思想という側面も併せ持つ。ドメイ

ンは自主自立・独立採算の「事業部制という経営思想」にもとづいて経営されているのだと山本は強調している。

要するに、ドメイン制の本質は、「自主責任経営の単位を従来の事業部とは違うより大きな括りで設定する」（兒玉，2007，66頁）ということであった。社内に編成されたプロジェクト・チームのメンバーは、松下電器グループ全体の中から「類似の事業を抽出して、塊を作る」（兒玉，2007，67頁）という骨の折れる作業に従事した。当事者の言葉を借りれば、それは「グループ内の経営資源を顧客・用途・要素技術等さまざまな観点から見直し、事業のくくり直しと当社の事業領域の再定義を行う」（吉本，2004，29頁）過程であった。

大変な作業であったことは想像に難くないが、作業の要点は次のとおりいたって明確である。

- 本体だけでなく戦略的に重要と思われるグループ会社も含めて検討する
- 事業部や戦略子会社ごとに事業を細分化し、そのおのおのについて多面的に（顧客層・顧客機能・技術などの切り口で）精査する
- 細分化した事業単位を、事業部・子会社といった壁を越えてくくり直し、最終的にいくつかのドメインにまとめる

要点をこのようにすんなりとまとめ上げることができたのは、実は前出の三菱総研の書（1989，32頁）を参照したからである。筆者がそうしたように、松下電器が三菱総研のDIアプローチを参照したかどうかは不明である。だが、ドメイン制導入のために編成されたプロジェクト・チームの社長直轄方式、メンバーは中堅クラス、日常業務との兼任といった特徴（兒玉，2007）もまた、DIアプローチに通じるところがある。諸々の類似は、単に「ドメイン」という特殊な用語の一致にとどまらない点において印象的である。

松下電器は2008年にパナソニックへ社名を変更した。この間、2004年に関連会社の松下電工を子会社化し、またその後2009年に三洋電機を傘下に収めた。これにともないドメインは当初よりも2つ増えて16になった⁵⁾。2012年1月1

5) 『日本経済新聞』2010年10月23日朝刊，1頁（『日経テレコン21』を用いて検索。

日、パナソニックはすでに完全子会社化していたパナソニック電工（旧松下電工）を吸収合併し、三洋電機も含む3社の事業を統合した。16のドメインは9に再編された⁶⁾。同年6月、専務の津賀一宏が社長に昇格し、3月期に計上した7,721億円という巨額の連結最終赤字からの起死回生を託された。翌年4月1日、パナソニックは事業部制を十余年ぶりに復活させた。津賀社長が語ったところによれば、9ドメイン・88のビジネスユニットを49の事業部にくくり直し、これを「経営の基軸」と位置づけた。パナソニックは同時に、事業部単独では難しい事業展開等に取り組むべくカンパニー制を導入し、49事業部を4つのカンパニーに束ねた⁷⁾。

こうして、ドメイン制という特色ある名称の組織形態を採用する企業が1社減った。パナソニックとちょうど入れ替わるかのように、三菱重工業は2013年から翌14年にかけて9事業本部を4つの事業ドメインに再編し、ドメイン制へ移行した⁸⁾。

表1は、三菱グループの主な企業が、英文版の統合報告書（あるいはアニュアルレポート）においてdomainという単語、さらにはbusiness domainという熟語をどの程度頻繁に使用しているかを一覧化したものである。ドメイン制を標榜するだけあって、三菱重工の数値は決して低くない。しかし、数値的にもっとも際立つのは三菱ケミカルホールディングスである。各社の使用回数の経年変動も見逃せない。

以下、新聞記事の注は同様)。

6) 『日本経済新聞』2012年1月1日朝刊、7頁。

7) https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/pdf/20130918_vision_note_j.pdf (2019年4月5日最終アクセス)。

8) 『日経産業新聞』2014年6月11日、12頁。

表1 英文版統合報告書におけるdomain (business domain) 使用頻度

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
三菱重工	63 (18)	54 (17)	36 (9)	61 (8)	29 (6)
三菱商事	11 (8)	2 (1)	3 (1)	2 (2)	4 (4)
MUFG	0 (0)	1 (1)	1 (1)	0 (0)	0 (0)
三菱地所	4 (4)	1 (1)	2 (2)	1 (1)	0 (0)
東京海上HD	7 (7)	9 (9)	6 (6)	10 (8)	1 (1)
日本郵船	0 (0)	1 (1)	0 (0)	4 (3)	0 (0)
三菱マテリアル	0 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (2)	0 (0)
三菱ケミカルHD	76 (4)	244 (35)	324 (52)	124 (28)	129 (27)
AGC	36 (34)	8 (2)	1 (0)	1 (0)	1 (0)
キリンHD	1 (1)	5 (3)	2 (1)	—	14 (3)

注1) 各セルのカッコ内の数字がbusiness domainの使用回数。カッコ外の数字がdomainの使用回数。

注2) 三菱グループの主要企業であっても、5年間使用頻度ゼロの企業は不記載。

注3) キリンHDの統合報告書は、2017年版までは編集年度（発行の前年）の年号を使用。2018年版から発行当年の年号に変更。そのためタイトルに2017が付く報告書はない。

三菱グループの企業の間では、過去に三菱マテリアルが「戦略事業ドメイン制」と称する開発体制を敷いたことがある⁹⁾。さらにさかのぼれば、三菱樹脂は1990年、21世紀に向けた事業展開に関する意思決定の判断基準を明確にするため、「ドメイン・アイデンティティ」の概念を導入している¹⁰⁾。ここまで来ると三菱総研との特別なつながりが見てとれる。

9) 『日経産業新聞』1997年3月13日、15頁。

10) 『日経産業新聞』1990年3月27日、15頁。

5. 事業をくくり直す

三菱総研のDI（ドメイン・アイデンティティ）アプローチは、「日本企業の場合には、米国企業のように事業部の売買の習慣がなく、当該事業が不要になったからといって、事業部を切り離してしまうようなやり方はとっていない」（三菱総合研究所，1989，10頁）という事情を反映している。事業部は全社的な観点から与えられる指針（「収穫せよ」「資金回収せよ」など）にしたがうのではなく、自己増殖能力を持つ必要がある。そのためには発展可能性のある事業ドメインが設定されなければならない。これがDIアプローチの基本理念である。

本稿はここまで、「ドメイン」という言葉と「事業ドメイン」という言葉を使い分けてこなかった。三菱総研の出身者も執筆を分担した戦略論の教科書（大滝・金井・山田・岩田，1997）によれば、事業ドメインとは、事業セクターが事業を行うにあたっての事業活動の領域を指し、それは企業ドメインから見れば1つ下に位置するサブ・ドメインである。企業ドメインとは、企業の生存領域を示すものである。このように、ドメインは企業ドメインと事業ドメインの2つの階層からなると考えられている¹¹⁾。こういった区分は、戦略のレベルが①企業全体で決定される企業戦略（あるいは全社戦略）と②事業ごとに決定される事業戦略とに分けられるという発想を踏まえている。

拙稿（西村，2004，55-56頁）でも、企業ドメインと事業ドメインを区分した上で、前者に関して次のように論じた。

企業ドメインは、自社がいかなる事業集合であるのかを規定するものである。いわば、企業ドメインは、企業が抱える諸事業の概念（concept）の表

11) もちろん、企業がただ1つの事業からなる場合には、企業ドメインといっても事業ドメインといっても同じことである。たとえば、「ホーム・オーディオ・ビジュアル・システム」（大前，1979）は家電会社にとってはサブ・ドメイン（事業ドメイン）にすぎないであろうが、音響専門メーカーにとっては企業ドメインそのもの、もしかすると現行の企業ドメインよりも幾分広いかもしれない。

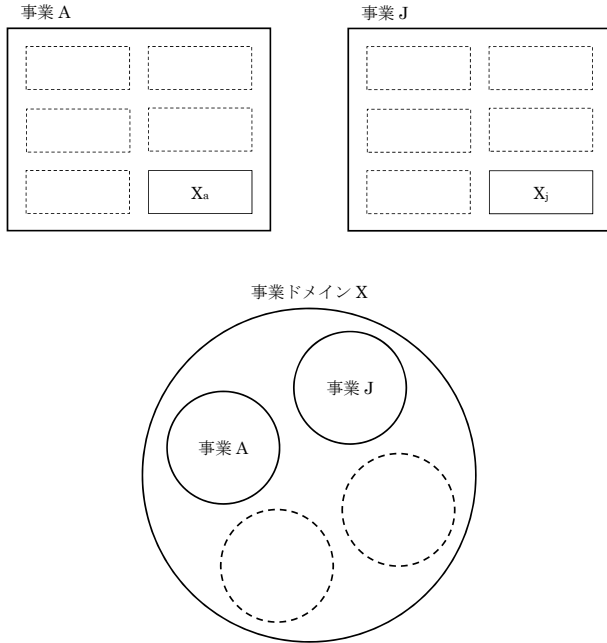
明である。概念は、外延 (extension) と内包 (intension) から構成される。外延とは、対応する事物あるいはその集合である。内包とは、外延が共通にもつ性質であり、概念の意味的な側面である。

たとえば、セコムという企業を考えてみよう。同社は今日、もともとの事業であるセキュリティ事業のほかに、情報、メディカル、教育、損害保険、地理情報サービスといった事業を展開している。これらが、セコムの事業集合であり、同社の企業ドメインの外延である。企業ドメインの外延は、事業ポートフォリオともよばれている。他方で、セコムはそれら事業集合に対して、社会にとって安心で、便利で、快適なサービス・システムの創造を意図した「社会システム産業」という共通の性質をあたえている (寺本・岩崎, 2000)。この社会システム産業が、セコムの企業ドメインの内包にあたる。

筆者はこのときも概念、外延、内包といった論理的な概念に依拠しているのだが、企業ドメインの外延が上記のように事業ポートフォリオであるとするならば、内包は何と命名すればよいのか。筆者は後に、「全社テーマ」(corporate theme) という術語をポーター (Porter, 1987) から借りた (西村, 2012a ; 2014a)。「セコムの全社テーマは社会システム産業である」という言明に違和感さはほどないものと思われる。

事業ドメインの定義とは事業のくくりを決めることであり、事業ドメインとはそうしてくられた領域のことである。このような見方に立つと、事業ドメインは企業ドメインと相似であることが分かる。つまり、外延と内包という概念は事業ドメインに対しても適用できるのである。事業ドメインの外延とは、当該領域の事業内容一覧である。外延がメンバーから構成されるのに対して、内包は性質や属性から構成される (Hurley, 2012)。企業ドメインの内包を全社テーマと呼ぶことに例えば、事業ドメインの内包は「事業テーマ」と呼ぶことができよう。事業テーマは当該領域に属する事業内容すべてに共通する性質や属性を含意する。

三菱総研 (1989) のDIアプローチが説くように、発展可能性のある事業ド



出所：佐藤（1992），199頁をもとに作成。

図1 事業のくくり直し

メインを設定することは原理的に可能であろうか。レトリック（修辞学）に関する著述（佐藤，1992）から得られた知見に依拠しながら，図解も交えて検討してみることにしたい。「くくり直し」の最初の段階，すなわち事業部や子会社の事業内容を洗い出し，それぞれについて多面的に精査するところから議論を開始しよう。

各事業は，顧客層，顧客機能，技術等のさまざまな次元で精査され，それによってさまざまな特性が明かされることになる。事業Aが持つ諸特性のうち， X_a はきわめて顕著なものに映ったとしよう。そして，Aと（同一事業部が手がけているといった意味で）隣接する事業Bや事業Cではなく，現行の組織図上ではやや距離のある事業Jに， X_a と同一あるいは類似の特性 X_j が見出されたと

しよう。

既存の事業部をくくり直し、AとJを同じ事業ドメインの中に組み入れることで、シナジーすなわち $2+2=5$ となるような相乗効果（Ansoff, 1965）が期待できる¹²⁾。このくくり直しに際して、重要で興味深い現象が起きる。 X_a と X_j はそれぞれ、AとJの諸特性の1つにすぎない。しかし、AとJを同じ傘（概念）の下に入れるとするならば、その傘にはXというラベルを貼るのがもっともふさわしいということになる。こうして、AとJの上位概念にXが位置づけられる。全体と部分、あるいは類と種とが入れ替わるのである。

事業ドメインXの外延はAとJだけであろうか。すでに具体化されている事業に限定すればたしかにそうかもしれない。しかし、内包と外延の間に見られる、内包が増すと外延が減り、外延が増すと内包が減るという関係法則（千葉他, 1974）に照らせば、たった1つの内包Xの傘下のメンバー（外延）が恒常的にAとJのみということはおおよそ考えにくい。Xには榊原（1992）の言う「含み」や「楽しみ」があるはずである。事業ドメインXの中から、AやJ以外の新規事業が生まれてくる可能性は高い。

以上の議論のインプリケーションは何であろうか。第1に、ホファー＝シェンデル（Hofer and Schendel, 1978）は、ドメイン¹³⁾は企業（全社）戦略の主要構成要素であり、事業戦略レベルではさほど重要ではないと主張しているけ

12) 共通特性Xの存在は、AとJの間にその特性に関する重複があり、統廃合が必要であることの兆候かもしれない。実際、松下電器の組織改革の方針の1つは、グループ内の事業の重複・競合を排除し、類似製品群ごとに事業ドメインと組織体制の再構築を図ることにあった。兒玉（2007）を参照。

13) ホファー＝シェンデル（1978）は、戦略の構成要素の1つがscopeであり、その別名がdomainであると述べている。しかし、同書の訳者3名（奥村・榊原・野中）に加護野が加わり上梓された『日米企業の経営比較』では、scopeではなくドメインという語のほうが採用されている。この選択に関して、奥村昭博先生は「その時は、深くドメインという言葉は考えなかったのだけれども、ドメイン変化というのは、実は文化や認識体系を含め、加護野さんのいうパラダイムチェンジですよ。パラダイムチェンジを含まないとドメイン変化にならないというふうに、私は解釈をしていますけどもね」と答えている。西村・加藤・笹本（2018）を参照。

れども、この見解には首肯しかねる。事業をくり直し、シナジーや新規事業を発生させる基盤を整備するという意味で、ドメインは事業レベルにおいても、
全社レベルの場合に劣らず重要な要素である。

第2に、ホファー＝シェンデル（1978）は、シナジー¹⁴⁾の問題は全社レベルよりも事業レベルにおいてより重要になると述べているが、これは正しい。サイモン（Simon, 1996）が言うように、一般に構成要素内の結合は構成要素間の結合よりも強い。2+2=5となるような相乗効果（Ansoff, 1965）が、全社レベルすなわち事業ドメイン間で働いてくれることを過度に期待すべきではない。それよりも現実的なのは、各事業ドメイン内で1+1=2.5となるような相乗効果の発生を目指すことである。

第3に、「含み」や「楽しみ」（榊原, 1992）を持たせるという点でも、また分かりやすさや覚えやすさの点でも、事業Aと事業Jを束ねた上位概念には内包的名辞すなわちXが与えられる必要がある¹⁵⁾。現実世界では、この原則に反し、A&Jといった外延的名辞を与えている例が多数見られる。たとえ外延が同一であっても、事業ドメイン名をどうするかによってその後の発展に差がつく可能性があり、注意を要する。

14) ホファー＝シェンデル（1978）では、シナジーが戦略の構成要素の1つとして扱われている。しかし、シナジーは戦略そのものを記述する構成要素ではなく、有効な戦略の特性すなわち結果なのではないかという指摘がある。ホファー自身が実はそのように主張している。Chrisman, Hofer and Boulton（1988）を参照。

15) 概念を言語で表現したものが名辞（term）である（千葉他, 1974）。事業をくり直して事業ドメインを設定する際、ドメインにはあらかじめ名辞があるわけではないので、くり直しと並行して名辞が考案されなければならない。ただし、名辞は内包（事業テーマ）に依拠するのであるから、くり直しと名辞の考案は同じコインの両面だといえる。

他方、企業ドメインのレベルでは、あらかじめ名辞が決まっている。つまりは社名である。しかし、社名ですら必ずしも与件とはいえず、内包（全社テーマ）や外延（事業ポートフォリオ）との兼ね合いで変更されることもある。社会システム産業を目指すには、日本警備保障という社名よりも、セキュリティ・コミュニケーションという意味の「セコム」のほうが望ましい。かくして1983年11月17日の臨時株主総会で、日本警備保障はセコムとなることが決定し、定款には「コンピュータ利用のネットワークによる情報処理に関する事業」という項目が書き加えられた。岩淵（1986）を参照。

6. 結 び

「事業ドメインの定義」には、事業のくくりを決めるという意味もある。このことを念頭において周囲を見渡した結果、筆者はいろいろな事実気づく、あるいは納得することができた。本稿はそれらの事実をありのままに記述するのではなく、論理学やレトリックの知見を織り交ぜて分析したり診断を試みたりもした。以上のような取り組みを通じて、本稿はドメインやドメインの定義に関する

- (1) まだ広く知られていない事実や議論が埋もれているかもしれないこと
- (2) 新たな研究テーマを設定できるかもしれないこと
- (3) 分析ツールが基礎学問を応用して開発できるかもしれないことを示せたのではないかと思う。

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『[[新訳] 事業の定義—戦略計画策定の出发点—』碩学舎, 2012年)。
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)。
- Chrisman, J. J., C. W. Hofer and W. R. Boulton (1988) "Toward a System for Classifying Business Strategies," *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 413-428.
- Daly, P. and J. S. Walsh (2010) "Drucker's Theory of the Business and Organisations: Challenging Business Assumptions," *Management Decision*, Vol. 48, No. 4, pp. 500-511.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, New York: Harper & Row. (上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 2006年)。
- (1970) "Entrepreneurship in Business Enterprise," *Journal of Business Policy*, Vol. 1, No. 1, pp. 3-12.
- (1994) "The Theory of the Business," *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 5, pp. 95-104. (田代正美訳「企業永続の理論」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』第20巻第1号, 4-12頁, 1995年)。
- Hofer, C. W. and D. Schendel (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN: West Publishing Company. (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)。
- Hurley, P. J. (2012) *A Concise Introduction to Logic* (11th ed.), Boston, MA: Wadsworth.
- Kotler, P. (1980) *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control* (4th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (村田昭治監修, 小坂恕・疋田聰・三村優美子訳『マーケティング・マネジメント—競争的戦略時代の発想と展開—』プレジデント社, 1983年)。
- 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, 40-56頁, 1993年)。
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1998) *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*, New York: The Free Press. (齋藤嘉則監訳, 木村充・奥澤朋美・山口あけも訳『戦略サファリー—戦略マネジメント・ガイドブック—』東洋経済新報社, 1999年)。

- Ohmae, K. (1982) *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, New York: McGraw-Hill. (田口統吾・湯沢章伍訳『ストラテジック・マインド—変革期の企業戦略論—』プレジデント社, 1984年)。
- Porter, M. E. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 3, pp. 43-59. (「競争優位の戦略: 『企業戦略』を再考する」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』第32巻第2号, 54-77頁, 2007年)。
- Simon, H. A. (1996) *The Science of the Artificial* (3rd ed.), Cambridge, MA: The MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学 第3版』パーソナルメディア, 1999年)。
- 石井淳蔵 (1983) 「戦略計画の出発点としての事業定義」『同志社商学』第34巻第5号, 605-627頁。
- (2009) 『ビジネス・インサイト—創造の知とは何か—』岩波新書。
- ・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1985) 『経営戦略論』有斐閣。
- 岩淵明男 (1986) 『社会システムSECOMの全貌』山手書房。
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (1997) 『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求—』有斐閣。
- 大前研一 (1979) 「マッキンゼー式『先見術』」『プレジデント』第17巻第1号, 62-72頁。
- 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。
- 加藤敬太・西村友幸・笹本香葉 (2015) 「ドメイン研究の源流—榊原清則先生に聞く—」『商学討究』第66巻第4号, 325-347頁。
- 兒玉公一郎 (2007) 「事業構造改革」伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著『松下電器の経営改革』有斐閣, 49-94頁。
- 小林喜一郎 (2000) 『知識社会構築と戦略革新—行為変換—』日科技連出版社。
- 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは—』中公新書。
- 佐藤信夫 (1992) 『レトリック感覚』講談社学術文庫。
- 千葉茂美・東千尋・若山玄芳 (1974) 『論理学入門』学陽書房。
- 寺本義也・岩崎尚人 (2000) 『ビジネスモデル革命—競争優位へのドメイン転換—』生産性出版。
- 西村友幸 (2004) 「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『経営戦略論』学文社, 45-76頁。
- (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』学文社, 57-92頁。
- (2012b) 「事業ドメインの順次的拡張について」『釧路公立大学地域研究』第21号, 75-86頁。

- (2014a) 「ドメイン研究の再活性化に向けて」『経営学論集 第84集』(44) 1-12. (<http://www.jaba.jp/category/select/cid/770/pid/10484>)
- (2014b) 「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, 75-90頁。
- ・加藤敬太・笹本香菜 (2018) 「経営学者のこゝろ〔I〕—奥村昭博先生と加護野忠男先生に聞く—」『商学討究』 第68巻第4号, 105-135頁。
- 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 (1985) 『経営戦略論』 有斐閣, 17-45頁。
- 三菱総合研究所 (1989) 『DI=ドメイン・アイデンティティー—本業を生かす新事業創造—』 ダイヤモンド社。
- (1993) 『三菱総研「戦略CI」ノート—成熟市場への企業革新—』 PHP研究所。
- 山田英夫 (1994) 「事業ドメイン再定義の方法論」『システム科学研究所紀要』 第25号, 175-187頁。
- 山本亘苗 (2009) 『私が学んだ, 非常時の松下経営』 中経出版。
- 吉本哲也 (2004) 「松下電器産業の事業ドメイン会社体制」『企業会計』 第56巻第5号, 650-656頁。
- 若林広二 (2004) 『戦略づくりの七つ道具—MBAビジネス実践マニュアル—』 中央経済社。
- (2012) 『道具としての「事業定義」—ドロッカーが事業を定義すれば—』 中央経済社。

