

# ドメイン研究の源流

— 榊原清則先生に聞く —

加 藤 敬 太

西 村 友 幸

笹 本 香 菜

組織は、無限に広がる環境の中から生き残りのために反応しなければならない部分を「ドメイン」として主体的に選択し、そこに注意の焦点を限定する。この選択を「ドメインの定義」と呼ぶ。ドメインの定義は、戦略的意思決定プロセスにおける最初の、そして最重要の課題である。しかし、それは同時に、洞察力や想像力あるいは構想力を必要とする容易ならざるタスクでもある。諺にあるとおり、「何事も最初が難しい」のである。

本稿は、われわれが2015年8月18日に小樽商科大学で榊原清則先生（中央大学大学院戦略経営研究科教授）に実施したインタビューを紙上で再現したものである。榊原先生は、1992年に『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは—』（中公新書）を上梓された。同書は、ドメインを主題とする本邦初、否、おそらくは世界初の単行本である。なぜドメインを研究しようと思ったのか、同書の貢献は何だったのか、ドメイン研究の将来はどうあるべきか…。インタビューは当初の予定時間を大きく超えて2時間半に及んだ。紙幅の制約上、ここではインタビューの一部を掲載する。また、各見出しの下にグループ化された会話は、実際には時間的に離れている場合があるが、榊原先生が語った言葉は、極力手を加えずに文字に変換されている。本稿がドメイン研究の源流について詳しく知りたい人々——もちろんわれわれもその集団に属している——にとって貴重な資料となれば幸いである。

## 1. ドメイン研究のきっかけ

(西村)

これまで多くの研究者がドメインについて色々議論されております。それを読んでいて色々疑問や興味深い議論などがありましたので、ドメイン研究をこれまで形作ってきた方々にお話を伺いたい。そういう趣旨で今回は榊原先生にお話をお聞きしたいということでございます。よろしくお願い致します。

(加藤)

では、まずはじめに、ドメイン研究のきっかけなど、榊原先生からざっくばらんに教えてください。

(榊原先生)

内発的なモチベーションと、それから研究環境が変化した経緯からドメイン研究をまとめたものに結実させてみようと思ったのと、本を書いたきっかけは2つある。

一般論で、若い時にありがちな話だけれど、経営理念をどういうふうに取り扱うかという問題がある。あまり扱いたくないっていうか、若い研究者は経営理念を企業経営の必要な要因だとは認めても、得てしてそれを正面からは取り上げない傾きがある。経営実務家が大切だ大切だと言っているのは重々承知しているが、とくに経験的研究を志す学者にとっては経営理念は扱いにくいトピックだ。

べき論としては要因のひとつとして認めても、理念的なことにあまり関わるのは、論述にせよ調査作業にせよ避ける傾向があるということだ。ただ、不思議なもので歳を取ると経営理念はクリティカルな要因だと私も思うようになった。たとえば、よく知られたビジョナリー・カンパニー<sup>1)</sup>の本。ベストセラー

---

1) Collins, J. C. and J. I. Porras (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary*

の経営書だが、出版された当時は経営理念の意義を強調する、よくあるタイプの本だと思って、私は冷淡だった。しかし最近手に入る機会があり、本質的なことが書いてある魅力的な本だと感じた。そして今では、時代を画する著作物だという気がしている。まあ、そういうふうに変化したのは自分自身が歳を取り、企業経営にとって経営理念は枢要な要素であって、そういうことに多少とも理解が及ぶようになったからだろう。

いずれにせよ、ドメイン研究のきっかけのひとつは、経営理念とか使命とか、そういうものについての議論を、理念という言葉そのまま使って進めるのは観念的な議論になりがちで嫌だけれど、少し別の、例えば組織社会学的に立論する可能性はあるだろうということで経営理念論を避ける狙いと、しかし直球ではないかもしれないが事業領域の確定の問題、ドメイン・ディフィニションの問題、わが社は何の会社かということを考えるきっかけになれば良いなど。まあ、変な話だけでも経営理念の問題を「雲をつかむような」話ではなく「地に足がついた」レベルで扱うにはドメインの議論をするのが得策かなといった気持ちで、以前から関心を持っていたという点がひとつ。

もうひとつ「研究環境の変化」という意味では、「日米企業の経営比較」のプロジェクト<sup>2)</sup>との関連で、研究メンバーの中で、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を議論する担当者は野中先生<sup>3)</sup>だった。私は大学院を出て一橋大学に採用され、大学教師になってすぐにいわゆる野中グループに参加したが、そのときには既存メンバー3人<sup>4)</sup>の間で研究の分担がほぼ決まっていた、経営理念とドメインを含む戦略以前の問題としての、経営の基盤となるミッション・ステートメントとかコア・バリューと

---

*Companies*, New York: Curtis Brown. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則—』日経BP出版センター, 1995年)。

2) 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。

3) 野中郁次郎 (一橋大学名誉教授)。

4) 野中郁次郎, 加護野忠男 (甲南大学特別客員教授, 神戸大学名誉教授), 奥村昭博 (静岡県立大学特任教授, 慶応義塾大学名誉教授) の3名。

かビジョンとかを扱うのは野中さんだった。実際そういうトピックに対して野中さんはまさに適任で、独特の面白い議論を展開していた。

ただ、日米企業の経営比較のプロジェクトの一時、私がアメリカに行きあちらに滞在していたときに、日本から送られてきた野中さん執筆の論考を読み、こういう議論だったら野中さんとは違う独自の議論が私には展開できると思うようになった。

具体的には、2つのとっかかりがあった。1つ目はNECの例のC&Cの議論。野中さんが繰り返しNECを事例として取り上げて論述していたが、私は別の経路でNECに関するマテリアルを持ち、それを使って私に独特の、野中さんよりも一歩進んだ議論が展開できそうだと思っていた。要するに、ドメインの定義の変遷プロセスをたどる議論について、公表・公開されている秘密でない範疇のマテリアルを使って、NECのドメインの定義には歴史的な変遷とか一定の進化プロセスがあるという立論ができるようになるようになり、それが野中さんの議論とは違う、ワンステップ前に進んだ議論だという気持ちが私自身の中に芽生えていた。そのNECの事例に対しては、概念を「彫琢」という言葉を後に使うようになる。彫琢とは、宝石などを刻み磨くことだ。

もう1つは、例のドメイン・コンセンサス。組織社会学の影響でドメイン・コンセンサスという概念を使った議論を経営学の戦略論のドメイン論に援用できると睨んだところが、少なくとも私自身としては自分に独自の貢献だと考え、それを土台とすることでドメインについてある程度まとまったものが書けると思った。思っていたらその前に実は、『企業の自己革新』<sup>5)</sup>——。

(加藤)

はい。中央公論社の。

---

5) 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎(1986)『企業の自己革新—カオスと創造のマネジメント—』中央公論社。

(榊原先生)

そう。中央公論社から出版された本。経営の月刊雑誌で『will』という雑誌がその当時中央公論社から出版されていて、その編集長がいわゆる野中グループに「日本のエクセレント・カンパニーという連載ものを企画している。これはと思う会社を選んで、チームを組んで情報収集し、雑誌に執筆してくれないか」と依頼してきて、野中さんが中心になってそれを引き受け、結局10人で15回、分担執筆した。

そのとき雑誌に連載したケース研究の中から、次のステップとして、選り抜きのケースを選んで単行本にしようという話になり、最終的に竹内<sup>6)</sup>、榊原、加護野、奥村、野中の5人の共著として1冊の本に仕上げ出版した。そのときたまたま皆の原稿のとりまとめ役をしたのが私で、独断と偏見で全員の文章に手を入れ、バグをつぶし、表現上の手直しをして仕上げたのだが、私のそうした編集作業を身近に見ていた中央公論社の某編集者が「先生はプロの編集者になれる」とお世辞を言って私を褒めてくれ、その人の仲介で「中公新書を1冊書かないか」と、新書出版部から誘いがあり、その誘いに応えて執筆したのが「ドメイン本」<sup>7)</sup>で、1992年に出版された。だから成り立ちからすると、ドメインの本は『企業の自己革新』の副産物であって、研究グループに参加し、自分の研究環境が大きく変わったことの結果として生まれたものだ。

1992年というと、たまたま私がイギリスに転出した年で、そのときにはドタバタしていて時間的余裕がなかった。新しい雇い主になるロンドン大学とは4月冒頭に渡英する約束だったので、年度末に一橋大学を辞めて、4月冒頭に出国したが、中央公論社とはその渡英前に完成原稿を渡す約束だった。何のテーマで書くか。出版社からは特にテーマの指定はなかった。「まとまった本が書ける」ということで、私は喜び勇んでドメインをメインテーマとする本を書くことにした。

---

6) 竹内弘高 (ハーバード大学経営大学院教授、一橋大学名誉教授)。

7) 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。

それで、92年の本はそういう意味ではたまたま私のところに来た執筆の依頼で、それに応えて書き始めたが、時間もなく急ぎ足で、イギリスに行く直前まで粘って執筆を続けたのだ。多忙なときでもあり、勢いで書いた部分があって、本の出来上がりに著者として100パーセント満足しているわけではない。というか、結局位置づけ不明の議論もあり、そのまま残しておいたが、それがよかったと思っているのは例のセマンティクスの話。製品の意味を論じた「企業と社会の相互作用」というチャプター（第4章）。あれが本の中では特殊特異なチャプターで、何のためにあるのか、前後の議論の流れをみてもわからない。とにかく位置づけの明示的説明が付されてないから、分からないのも当然だ。ドメインの議論の全体構成の中でどういう位置づけなのかは私の頭の中で結局整理しきれなかった部分だ。でもなんというか、その手の議論が必要だと直観的に思ったから残しておいたのだ。最近ふと考えるに、あのチャプターはあの場所にあってよくて、必要性があると。それはドメイン本の構成要素として本質的な位置づけが必要だし、可能だし。そういう議論があって然るべきだっていう。あまり厳密に考えたわけではないが、92年の新書本の構成要素のひとつとしては、あの部分は入れておいて良かったなど、後に思うようになった。いま読み直してみてもそんなふうに思うのではないか。

## 2. 企業ドメインと事業ドメインと

（榊原先生）

ドメインについて経営者が真剣に考えるタイミングは、例えばシングルビジネスの会社が新事業に出て多角化し始めたときなどが、当てはまるのではないか。新事業自体は深い考えがあってというより、軽い気持ちで何気なく始めるのかもしれないが、今や2つの事業の集合体になった会社を全体として束ねるものは何か。

話は変わるが、いま中央大学ビジネススクールで教えていて、この夏に卒業する学生のひとりに北関東の某所で地域一番店の酒屋を経営しているオーナー

社長がいて、3代目だ。その社長の思い出話に、規制緩和で酒類販売が大幅に自由化され、このままでは早晚立ち行かなくなるというので、酒屋のほかにファミリーレストラン、外食事業を始めたという話がある。小売業としての酒屋がファミリーレストランを開いた。地方のファミレスは多くの場合、事実上居酒屋だというのが彼の説で、飲める場所が田舎にも必要だ。

社長は3代目で、20年以上酒屋を経営してきた人だ。そういう経営者が、小売業としての酒屋の商売と、外食事業としてのレストラン経営との2本建ての経営をするようになった。そうすると、この2つの事業はどういう意味で繋がっているのか。両方の事業に共通の紐帯といったものはないのか。会社全体を貫くどういうコンセプトがあるのだろうか、と社長になって初めて考えた。それに対して自分で出した答えは、商品としてのお酒自体に関心があって、しかもありきたりの酒を扱うのではなく、造り酒屋との接点とかワイン醸造所との接点とかを開拓していき、いわゆるブランドものを中軸に据えて特色を出したいと思って、それを共通の結び目にしよう。

レストランを始めた頃、酒屋の売上の7割から8割をビールが占めていた。しかしビールは典型的なコモディティで、扱っていても小売の特色をアピールしにくい。そこで、レストラン業を始めたときに、同時にまた酒屋の取扱商品から思い切ってビールをはずすことにした。その代わりに、日本酒の造り酒屋を1軒1軒訪問して歩き、接点づくりから始めて、日本酒のブランド物の取り扱いを増やし、同様にワインもブランド物を揃え、創業間もない楽天市場に出店してネット経由の売上をつくり、小売業の方をそのように変えていき、レストラン業も開業して、酒屋もレストランもアルコール飲料、お酒に関わる独自のこだわりをもった経営だということを共通のベースにして、2つの事業が繋がっていると考えるようになった。

つまりはそういうふうにして、シングルビジネスが多角化して複数の事業領域の会社になったときに、東ねた結果、全体として何を目指しているのかということが、やっぱりひとつの社会単位として「わが社は何の会社であるか」という新しい問題設定が浮かんできて、会社を統一する概念・ラベルが必要にな

り、それを考えるうちに、ひとつひとつの事業の中身も変革されてきた。

教え子の話は、コーポレート・ドメインという言葉で、事業の定義とはレベルの違う全社の問題を意識するようになり、初めてそういう問題を問題として意識的に設定し、そうして自分なりに納得できる答えを出したという話だ。これは企業（全社）レベルでドメインを議論する意義があるという主張と繋がる話だろうと考えている。

（西村）

今、事業の定義っていう話が出ましたけど、有名なところでやっぱりエーベル<sup>8)</sup>の3次元定義、3次元枠組みっていうのがあると思うんですが、先生はエーベルの枠組みはどのように評価されますか。

（榊原先生）

プラクティカルで有効な、経営者が使うことのできるツールであり、事業の定義に関するひとつの代表的な業績であって、疑問も反論も基本的にはなくてあれはあれで重要な議論だと思っています。でも、なんていうか、論じている議論の領域そのものがつまんねえなっていうのは、正直に言って私にはある。言い方を変えると、私にとっては関心がない枠組みだ。だからエーベルの枠組みに言及したりそれを引用したりしたことは、私の場合ほとんどないし積極的に利用する立場にもないし。

分析の対象とレベルが違っているっていう意味ではレビットのマーケティング・マイオピア<sup>9)</sup>もそう。鉄道輸送の会社が「わが社の事業は鉄道事業だ」と定義しては不十分だという話だけれど、これもやはり事業の定義の話だと

8) 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—戦略計画策定の出発点—〔新訳〕』碩学舎, 2012年)。

9) 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)。

思う。会社全体的話ではない。

### 3. レビット論文について

(榊原先生)

ドメインの物理的定義と機能的定義というワーディング、言葉使いが『企業ドメインの戦略論』には出てくるが、マーケティング・マイオピアでは出てこない。

(西村)

そうですね、ないですね。

(榊原先生)

私もそう思う。オリジナルのHBRの論文の中には、ない。だから、私は顧客志向が強かった弱かったというような言葉使いで言っているオリジナルの議論を、個人的な好き嫌いという顧客志向の有無というのは俗な議論で、顧客に対する奉仕とか顧客満足を高めるっていうのはマーケティング学者が常套句として使う言葉で、手垢がついていて嫌だった。

それを本質的な特徴ということかというと、物理的定義と機能的定義を対比するという言い方が筋が通っているように思って使ってみた。でもワーディングそのものは、オリジナルの文献にはないワーディングなので、だからオリジナルの文献に依拠しそれを紹介している箇所、文献自体の中にそういうワーディングがあるかのように説明していて、それは正確性を欠く不注意な書き方だったと思う。

## 4. ドメイン・コンセンサス

(西村)

先生が1988年にお書きになった『日本経済新聞』の「やさしい経済学」<sup>10)</sup>の段階でもうドメイン・コンセンサスの概念が出ています。ドメインの議論でドメイン・コンセンサスっていう概念は、多くの人はトンプソンの概念を持ってきたのかなというふうに思うんですが。

(榊原先生)

私がドメイン・コンセンサスっていうことに触れるきっかけは事実トンプソンの本<sup>11)</sup>を読んだことだ。あの本から学んだことを思い出して使った。欧米にも戦略論の範疇でドメイン・コンセンサスを援用して議論している研究は見ることがない。

(西村)

そうですね。

(榊原先生)

私は、その意味ではドメインの新書を書いたときに、ドメイン・コンセンサスをめぐる議論は組織社会学の議論だけれど、ドメイン本を書きながら、こういう戦略論の中でドメイン・コンセンサスという概念を使ってみて、議論の流れに馴染むか馴染まないか大いに悩んで、不安があつて。でも必要な議論の要素だろうと思って使ってみた。だから、その後、ドメイン研究に取り組んだ人

---

10) 榊原清則 (1988) 「企業組織のドメイン(5)~(6)」『日本経済新聞』1988年3月26・29日。

11) 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)。

たちがドメイン・コンセンサスという概念をトンプソンが使ってるぞ、と立論の中でよく言及しているが、そういう立論は私の議論と絶対に無縁ではないと思っている。トンプソンの本を読みながら、あれが戦略論になるってことを発想できる人というのはそんなにいるわけがない。

(西村)

いつごろからご自分のドメインの議論にドメイン・コンセンサスを入れようと考えたのですか。

(榊原先生)

いや、トンプソンの本っていうのは確かに魅力があって、それはそれで随分以前に真面目に読んでいて。私はもともと組織論育ちだから組織論の中で大切にしている本の一冊がトンプソンの本だ。今ふうに考えると、技術的中核とか、それこそ環境の問題、ドメイン・ユニバースの問題と密接不可分に結びついてある議論なんで、もっと深掘りする余地がああ近辺の議論に、コンセプチュアルな議論にはあるだろうと思うのだけれど、その中のごくごく一部を援用して戦略論に組み込んだということだ。

## 5. 『企業ドメインの戦略論』の「あとがき」の伊丹敬之先生からのコメントについて

(西村)

『企業ドメインの戦略論』のあとがきに、榊原先生は、伊丹敬之先生<sup>12)</sup>からのコメントのことをお書きになっています。「伊丹さんのコメントは筆者に対してもう一冊、別の本を書く意欲を喚起させるものでもあった」という内容なんですけど、伊丹先生のコメントはどのような内容だったか覚えていらっしやい

---

12) 伊丹敬之（東京理科大学教授，一橋大学名誉教授）。

ますか。

(榊原先生)

アメリカの鉄道会社の成功と失敗の事例で時間軸が入っているかないかという議論をしたときに、ドメインを時系列的に違うそれぞれのタイミングで差し替えるという問題と、ドメインそれ自体の中にダイナミックな要素が含まれているということとは、論理的に違う話だという、私のファースト・ドラフトに対する伊丹さんからのコメントがあって。当時の原稿で私はその2つを区別できずに混同し、論理的なミスを犯していた。

指摘を受けて書き直した原稿の改訂版では、アメリカ鉄道会社の成功と失敗についての不十分さを列挙した箇所を組み込んで、コメントを投影させたはずだ。その箇所では、ドメインの定義自体の中にダイナミックな要素が含まれているかどうかという問題と、違う時点でドメインを差し替えていくという問題とを区別して論じている。それは伊丹さんのコメントに教えられて議論を組み立て直した箇所だ。そのときに、レベルの違う議論をきちんと区別して議論するというので、本を1冊ではなく2冊それぞれの議論に対して書く必要があるかもしれないと思ったのではないか。

## 6. アイデンティティについて

(西村)

それから『企業ドメインの戦略論』では、ドメインを空間、時間、意味の広がりという3つの次元によって記述するというので、アイデンティティの議論からそのヒントを得たとのことですが、どういふことでしょうか。

(榊原先生)

いや、どこまで意識していたのかはわからないけれども、コーポレート・ドメイン、企業ドメインという言葉は、企業という統一的な組織体全体の存在意

義に関わって特徴を明らかにするっていうことで、それは人間の自己認識でも必要なことだし、他人の認識でもコンセンサスが取れている必要があるという立論。それは人間の成長でいうと、自分が何者であって、どういうポテンシャルを持っていて、どういうふう to 成長していくのかっていうことで、やっぱり若い頃のまだ幼くて未熟で、自分のことを自分自身が分かっていないときには観察可能な身近な他者を引っ張ってきて、ああんりたい、こうなりたいということで自己の成長を図っていくという話だよ。それと同じ話だなんていう意味で、アイデンティフィケーションからアイデンティティへと、人間の成長を2段階で説明する議論があるから、それを援用した。そういう意味では、身近な日本企業の事例では、ある時期まで欧米キャッチアップ型の会社が多かったので、そういう欧米企業を美化して、ああんりたいということで会社が成長してきたという事例はたくさんある。例えば、昔の富士通ではIBMが模範、モデル、参照点であって、常にIBMが何をやっているかを気にしていた。今はその段階、すなわちアイデンティフィケーションの段階を卒業し、自社をあるがままに受け止めて成長を図っている段階、すなわちアイデンティティの段階だろう。

## 7. ドメイン研究の有用性

(西村)

ドメインは戦略の出発点であるというような認識を先生はお持ちで、ドメインの定義は戦略形成における一番最初の一番重要な問いかけであると。理論的にはもちろん重要ですが、実践的にもドメインの定義やドメイン研究がどのくらい有用性を持つのかということが非常に重要なことになって思うわけですが。これから先生から何かアドバイスがあればお聞かせください。

(榊原先生)

著者として言うてはみたものの、実践において本当に意味があるかないかっ

という点では、とりわけ確立された大企業にとってドメインの定義が大切だっというのにはちょっと無理があるかもしれないと思っています。先程、酒屋さんのオーナー経営者がレストラン業に進出して、会社として何をやりたのかっていう統一的な概念やキーワードが欲しくなって、というわかりやすい例で、コーポレート・ドメインを考える直接のきっかけになったのが多角化であると言ったよね。既存の事業が1分野あって、それを2分野にまたがる経営に転換するということで、その2分野をつなぐコンセプトがなにか必要になって、それがなくて何だか据わりが悪いと。自分自身が何者であるかの説明が一言でつかないと。今までAをやっている、これからはAとBをやっていく経営ですって。もしもそれが、 $A+B$ が何とかであるってというような上位概念があったら便利だろうと。

言いたかったことは、その意味では大企業ではなく中小企業の経営にはドメインの議論を真剣にやるきっかけが身近に起こり得て、しかもそれが成長性にも関係してくるのかもしれない。それが大企業の場合、多角化度が高く、事業構成が複雑な会社が多く、ドメインなんていう議論は呑気すぎて、必要性や必然性やリアリティが十分にはないかもしれない。そういう意味では、ドメイン戦略・資源戦略・競争戦略っていう分類論はホファー&シェンデル<sup>13)</sup>以来の戦略論におけるひとつの伝統であって、オーソドックスな議論だということは事実だけれど、やや特殊かもしれない。

ドメインの議論をコンポーネントに入れない戦略論の整理の仕方を採用する論者は世の中にはいくらでもいるから、そういう意味ではコーポレート、ビジネス、ファンクショナルエリアという3階層で区分して考えて、その中のコーポレートのレベルの代表的な議論のひとつがドメインの議論だっていうのは、そういう分類が今でもあることは事実だけれど、どちらかというとな少数派なんじゃないか。

---

13) 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)。

(西村)

ドメインっていうのは経営者が決めるものなのか、それとも組織の成員みんなで決めていくものなのか、先生はどうお考えでしょうか。

(榊原先生)

ケースバイケースで色々あると思うし、色々あっていいと思う。さっき中小企業の場合の方がドメインの議論が馴染みやすいかもしれないと言っただけけれど、それは逆に言うと社員参加型でやることの意義が大きくて、それが現実的に可能なのはある規模以下の中小規模の企業を念頭において考えるとイメージしやすく、大規模企業になるとやっぱり難しいかもしれないな。

(西村)

ドメインの定義は意図的、デリベレイト (deliberate) な戦略だという意見もあると思うのですが、先生も同じようにお思いですか。

(榊原先生)

いや、思わないね。エマージェント (emergent) ストラテジーに対比されたブランド (planned) ストラテジーの違った表現がデリベレイト・ストラテジーです。意図をもって計画した戦略、慎重に考えて考え抜いて出てきた戦略のことを、ブランド・ストラテジーとかデリベレイト・ストラテジーと言うと。それに対して、プロセスの結果としてしばしば現場発想でボトムかミドルアップか出てくるのがエマージェント・ストラテジーという概念だ。ドメインの議論は、エマージェント・ストラテジーの要素が結構大きいと思うので、その分類の両方を跨いでいるっていうのが私にとっては自然であって。ベクトルとしては両方を含んでいるというのが健全な議論じゃないかと思う。

(西村)

92年の先生の新書にはドメイン・コンセプトの創発っていうことも書かれて

いますが、当時からそういう創発的なところは意識されていると。ドメイン・コンセプトが創発っていうのは珍しい例なのかなっていうふうにも思うんですが、デリベレイトかエマージェントかっていうと、例えばドメインみたいなものが予めおおよそ決まっっていて、その中で色んなアクションが創発するというのがよくあるパターンなのかなという気もしますが。

(榊原先生)

概念的にそういう一種のプロセスモデルを提案して、大枠としてのドメインがトップダウンならトップダウンとして出て、その実質的な中身を埋めていく、作っていくのは現場発想で、後続する努力が行われて肉付けがなされるというような説明を、具体的なエンピリカルな材料とともに論述できるのならそれはそれで面白い可能性があると思うけどね。

## 8. ドメイン・ユニバースについて

(笹本)

先生が1986年に書かれた論文<sup>14)</sup>の中でドメイン・ユニバースの理論というのがありますが、ドメインを選び取る母体としてドメイン・ユニバースが紹介されていて、そのうえで3つの環境観、タスク環境と知識環境と情報環境があって、より広い環境観をもってドメインを選び取っていくことが重要だというような主張だったんですけども、こういうドメイン・ユニバースの環境観っていうのは92年の『企業ドメインの戦略論』との相関性はあったんでしょうか。

(榊原先生)

いや、新書を書くときはもう殆ど意識してなかった。

---

14) 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。

ドメイン・ユニバースについては、今話を聞きながら少し思い出したことがある。むしろ、例えばワイクの議論<sup>15)</sup>を組み込むにはどうしたらいいんだろうかと考えて、立論の構成を導いた部分がある論文にはあって。そういうことで言えば、ドメイン・ユニバースの議論のある部分が何故出てきたのかってということがわかるとすればハッピーなんだけどね。

(加藤)

私もお聞きしたかったのはドメイン・ユニバースの考え方が先生のその後のご研究に出てこないのではないかなというふうに思っていました。

(榊原先生)

そうだね。

(加藤)

私の解釈をあえて言うとタスク環境・知識環境・情報環境って3つの環境なんですけど、3つを含めてドメイン・ユニバースだと。それで、タスク環境の部分の切り取りがドメインだというふうに先生は86年の論文の中でおっしゃっているんですけど、その後の新書の中では含みが大事だとか、プロセスに向かっていくような話が入っていて、ドメイン・ユニバースの話と含みを持たせてプロセスに向かっていく話ってというのはすごく親和性が高いように読み取れるところでもあるんで、相関性があるのかなとか勝手に思っていたりしてたんですけど。

(榊原先生)

環境認識にある一定の構造を導入して立論したけれど、行儀のいい窮屈な説

---

15) Weick, K. E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley. (金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房, 1980年)。

明で扱いづらいと思ったのが最後まで残って。結局、本の然るべき場所で、そのままではダメで、それを何らかの形で展開してスッキリするような議論の組み立てを考えて、それができなかったってということじゃないかな。

(加藤)

環境認識の話だと立論に限界があるというふうにお考えだと。先生が86年の前に『一橋論叢』で「企業戦略のコンティンジェンシー理論」という論文<sup>16)</sup>をお書きになっていて、ここでドメインとは出てこないんですけど、組織の成果と環境の間の媒介項として認識の部分が戦略で重要だっというお話をされていて、それこそドメインの議論に近いなあって思っていたんですけど。92年の段階ではもうあんまり認識ってというようなそういう話はそんなに思われてない感じで書かれていたっていいんでしょうか。

(榊原先生)

いや、ドメイン・ユニバースっていう論文を書いているときには、頭の中に非常に強くワイクの議論を活用したいという願望があって。ペーパーを書きながらワイクの文献を読み直したりした。そうすると、ワイクの議論は確かに面白いんだが、それをきちんと責任をもって料理するところまではいかずに、結局つまみ食いだけしたってという使い方。

要するに、私にとって大切な本質的な議論はこれだけだっというような形で、全体をそれなりに把握したうえで、重要な本質的な論点を引っ張り出して言及・活用したってことじゃなくて、結局理解できないことが結構残った文献で、でも面白い文献なのになあって思って。そこらへんが論文で頭出ししながらも、ドメイン本には活用できなかったことと関わっているのではないかな。

ドメイン・ユニバースの論文はすごく真面目に取り組んで。ワイクとかも改

---

16) 榊原清則 (1980) 「企業戦略のコンティンジェンシー理論—日本企業の戦略特性—」『一橋論叢』第84巻, 第1号, pp.84-101。

めて読み直して、そういう文献を活用して立論した。本当は、これは『事業創造のダイナミクス』<sup>17)</sup>という本の結論部分で使う予定で用意した原稿なんだけれども、結局使わなかった。だから今はどういう議論なのか、改めて読んで意味のある議論なのかどうかというのは、すぐにはわからないけれど、執筆としてはすごく真面目に取り組んだ執筆で、本格的な論考を展開しようとしたつもりなんだけれども。自分自身で、『事業創造のダイナミクス』の結論部分で、迷ったけれども使わず、そのまま活用しなかったのだから、何か不十分な点が残ったというふうに見たんだろうと思いますね。

ドメイン・ユニバースの議論っていうのも、ひょっとして今読んだら単に舌足らずな、精巧でない、完全に完成度の低い原稿かもしれない。でも読み直してみたら、逆に取り得のある論文かもしれない。それは、暇なときにやってみてみたいと思うけれど。まあ、西村さん、加藤さん、笹本さんの3人が読んで意味のある論文であれば、私としては嬉しい話であることは間違いのないけれど。

(西村)

『事業創造のダイナミクス』では、戦略と組織の変化を統一的に説明する試みっていうことでデザイン概念を導入していて、先程から出ているドメイン・ユニバースがそういうデザインっていう概念に移行したのかなとも思うんですが、そこらへんはどうですか。

(榊原先生)

それを書くときの経緯で言うと、デザインというコンセプトがキーワードとして重要で、有効活用すべきだって強い提案を大滝さん<sup>18)</sup>から言われてね。大滝さんが書いた原稿を有効活用する方策としてデザイン問題という箇所を用意して。だから最終原稿のかなりの部分、その部分に限っていえば大滝さんが

---

17) 榊原清則・大滝精一・沼上幹 (1989) 『事業創造のダイナミクス』白桃書房。

18) 大滝精一 (東北大学大学院教授)。

書いたものをビルディング・ブロックにして私が書いたという経緯がある。私単独では書けなかった部分だ。

## 9. ドメインという言葉の選択について

(西村)

ホファー&シェンデルは戦略の構成要素のひとつはスコープであるといいます。そして、その別名がドメインであるというような書き方をしています。そこで用語の選択で、先生がドメインを使用していったというのは何か理由・経緯がありましたでしょうか。

(榊原先生)

いや、新書自体でもドメインは領域概念で、別表現ではスコープとも相互に代替的だというスタンスで、どちらでもいいぞっていう。どちらも領域コンセプトということで、同じだっていう認識だったと思う。

(西村)

じゃあ、とくにそこにこだわったわけではないんですね。組織論の用語だと思しますので、ドメインは。だから、組織論がバックグラウンドにあって。

(榊原先生)

組織論の方からの自然な反応としてドメインが馴染みがいいかもわかんないね、確かにね。

(西村)

ただ、これは榊原先生だけじゃなくて日本のドメイン研究者は、まあ色々な力点の違いはあると思うんですけども、源流がホファー&シェンデルだと思います。ただ、ホファー&シェンデルは、あくまでも目標や目的と戦略とは違う

だろうと言っているのに対して、日本の研究者はそこらへんの峻別をしないで、もう少し価値判断というか、目標・目的に踏み込んでいる気もするんですがいかがお考えでしょうか。

(榊原先生)

さあ、どうだろうな。戦略の定義の中に目標・目的を入れる代表的な論者がチャンドラーだよな。チャンドラーの本<sup>19)</sup>っていうのはやっぱり影響力が非常に大きくて、目標を決めること自体も戦略、まさに一般的な意味でのストラテジックな営みの中心的なものだと。だから、私はどちらかが正しくて別のどちらかが間違いだとは決めつけたくない。論者の自由で色んな立論が可能であって、それは経験的な議論をする前に置かれるアプリアリな、約束事の範疇だから。

確かにチャンドラーが言うことも正しくて、大航海の例でもどこに向かっていくのかっていうこと自体が選択の問題で、えらい大切な選択だよな。目標の決め方次第で目標達成の基本的な手段である、まさに戦略の内容も変わる。だから、そういう意味では否定も反論もしないんだけども。

でも、議論の組み立てとしては、目標・目的が何らかの形で決められていて、それに至る主要な手段として戦略を考えるっていうのは、ひとつの整理として議論を単純化できる。ただし、議論を単純化するときに非常に大切なものがどうしてもこぼれ落ちてしまうっていうこともゼロではない。だから、そのこぼれ落ちてしまうものについての価値判断だと思うんだけどもな。

---

19) Chandler, A. D., Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年)。

## 10. 最 後 に

(加藤)

最後にお聞きしたいこととしまして、先生の経営学者としての全体のご研究の中でドメイン研究の位置付けというのはどういうふうにお考えでしょうか。

(榊原先生)

本人的にはもう過去の話だと基本的には思ってます。

(加藤)

今の段階では。

(榊原先生)

残念だけど、中公新書の続編の執筆も繰り返し勧められたけれども結局、書けなかったから。1, 2度出版の企画提案をしたが、私自身がいまいち吹っ切れないっていうか、きちんと何年何月までに仕上げますってコミットできなかった。いつでも書いてくれれば原稿としてOKだっていうふうに言われていたけれど、結局最後まで…。まあ、怠慢って言えば怠慢で書かなかった、書けなかったっていえばその通りなんだよな。頭の中に色々あっても、書いた目次とかもやっぱり魅力がなくてね。だから、本人的には改めて知的好奇心をもって取り組むトピックとしては何か不足していて、モチベーションとして具体的に取り掛かる作業の対象にならなかったという意味では、そうだね。私自身の中では残念だけど終わった話。

(加藤)

先生から見たドメイン研究の将来はどのような展望があるでしょうか。

(榊原先生)

私から見たドメイン研究の将来は、エンピリカル・リサーチとしての実証研究部分に触れる研究方法論的な、何か実験的な要素を含むメソッドを使ったドメイン研究なら十分意義があるのではないかと思う。そういう意味では、エンピリカル・リサーチとしての実験的な要素を含むドメイン研究を個人的には希望します。その意味で今は新味のあるドメイン研究が出て来ることを喜んで待っているという立場ですね。

(加藤・西村・笹本)

本日はありがとうございました。