

Title	成長する事業ドメインの組み合わせについて
Author(s)	小淵, 照見; 日戸, 浩之
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 492-495
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19648">http://hdl.handle.net/10119/19648</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 成長する事業ドメインの組み合わせについて

○小淵照見, 日戸浩之 (東京理科大学)  
8823214@ed.tus.ac.jp

## 1. はじめに

戦略策定におけるドメイン定義の重要性は広く認知されている。企業がドメインを定義することは「自社がどのような事業を行っており、今後どのような事業を行おうとしているのか」を示すものである[1]。ドメインの定義は、戦略決定における一番最初の最も重要な問いかけであるが、ドメインを明示的に決めなければ企業が日常生活を営めないというものではないこと、ドメイン定義には洞察力や想像力、あるいは構想力といったものが必要である[1]。従って、ドメイン定義は容易なことではなく固有の難しさを持っているため研究が遅れている領域であるといわれている[1]。

本研究では、ナノテクノロジー関連やヘルスケア関連の産業分野に事業を展開する企業の事例研究を通じて、企業のドメインの変化・追加の経緯から、なぜドメインの定義が難しいのかを分析し、どのようにドメインを定義すればよいかについて示唆を得る。

## 2. 先行研究

ドメインは日本に輸入された概念であり、戦略論でのドメインという言葉の使用は、Hofer and Schendel (1978)が Scope(邦訳で領域。Domain は別名)と用い、Miles and Snow (1978)が Domain(邦訳で領域)と用いたことに始まる[2]。Hofer and Schendel (1978)の Scope は、組織にもっとも関係があるかたちでの環境との相互作用の範囲を規定し、多くの企業にとって製品/市場セグメントに関連して定義される[2]。Miles and Snow (1978)の Domain は特定の製品またはサービス、およびターゲット市場または市場セグメントを意味するとしている[2]。一方で、石井他(1985)は、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ものであるとしている[2]。米国企業と日本企業のドメインの定義は、それらの実践の違いにより異なっている。すなわち、米国企業はドメインを「機能的定義」として用い、ポジショニングの様な概念に近いが、日本企業はドメインを「方向感覚的定義」として用い、マクロなビジョンや長期目標的なものが多いという特徴がある[2]。



図1. 米国企業と日本企業のドメイン定義の違い 出所：筆者作成

また、米国ではドメインの定義は主として全社戦略の事項であるという理解が成立していたが、日本の経営学者はドメインの階層について、企業ドメイン、競争のドメイン、事業ドメイン、事業ポートフォリオと明確に区分した[2]。

表1. ドメインの階層

企業ドメイン	企業全体の活動分野を指す(伊丹、加護野 1989) 多角化の広がりや程度および企業のアイデンティティ(基本的性格)を規定するもの(A)
競争のドメイン	1つの事業の中での製品ラインの幅と垂直統合のかけ算(伊丹、加護野 1989)
事業ドメイン	大企業では包括的な企業ドメインの他に、個々の事業戦略を展開するための具体性を持ったもの(大滝ほか 1997)
事業ポートフォリオ	Aの規定に沿って具体的にどのような事業を組み合わせる手がけるか

出所：[2]を参考に筆者作成

ドメイン定義の成功事例として挙げられる NEC の“C&C”を表1に当てはめると表2となる。

表2. NECのC&C”のドメイン階層

ドメイン	NEC
企業ドメイン	C&C (Computers & Communications)
事業ドメイン	-
事業ポートフォリオ	交換・伝送事業 電子デバイス事業 情報処理産業システム事業 無線事業

出所：[2]を参考に筆者作成

ドメイン設定アプローチについては、Abell(1980)の「顧客層」「顧客機能」「技術」の、誰に、何を、どのようにという3次元枠組みがあるが、これ以外に有効な設定手法はないとも言われている[2]。

ドメインの定義の難しさに関して、ドメインの定義は戦略決定における最も重要な問いかけであるが「自分はなにものなのか」を表現する「言葉」の発見の作業でもあるため、かなりの想像力を必要とする[3]と示唆している。また、中小企業の経営ではドメインの議論を真剣に行うきっかけが身近に起こり得て、それが成長に関係しやすいが、大企業の場合は多角化度が高く、事業構成が複雑なため、ドメインの議論は呑気すぎて必要性、必然性、リアリティが十分に感じられないのかもしれない[4]と、ドメイン研究が進まない要因を推察している。

今後のドメイン研究の展望について、実証研究のような実験的な要素を含む研究方法を示唆している[4]。

### 3. リサーチクエスト

先行研究でドメイン定義、日米の違い、階層、設定アプローチについて蓄積があるものの、本報告の問題意識である日本企業のドメイン定義の経緯やその難しさについて研究の余地があると考えられる。従って、本研究のリサーチクエストを、「なぜ、日本企業のドメイン定義は難しいのか」とする。

### 4. 事例の選択

本研究の事例研究は、日本企業が強みとする領域である、ナノテクノロジー関連やヘルスケア関連を含む広範囲の産業分野に事業を展開する代表的な企業を事例対象とする。(表3)これらの企業は、オーガニック成長およびインオーガニック成長によりナノテクノロジー関連やヘルスケア関連の産業分野に事業を展開してきた。これらの対象企業の経営資源やドメインの変化を時系列で調査・分析する。本報告では、まず上記企業の中でもナノテクノロジー関連とヘルスケア関連という2つの産業分野に事業を展開する日本電子株式会社(以下、JEOL)を取り上げる。

表3. ナノテクノロジー関連やヘルスケア関連の産業分野に事業を展開する企業の一例

	日本電子	島津製作所	コニカミノルタ	富士フイルム	キヤノン	ニコン
ナノテクノロジー関連事業	◎	◎	-	-	○	○
ヘルスケア関連事業	○	○	○	○	○	○
産業機器関連事業	-	○	○	-	-	○
航空機器事業	-	○	-	-	-	-
材料関連事業	-	-	○	○	-	-
複合機関連事業	-	-	◎	○	◎	○
カメラ・レンズ関連事業	-	-	○	○	○	○

※ ◎は売上高に占める割合が50%以上

出所：公開データより筆者作成

### 5. 事例研究

日本電子株式会社は1947年創業の科学機器の設計、製造、保守サービスまで行う企業である。JEOLの創業に至る経緯は、海軍技術研究所の技術者であった創業者(風戸健二氏)が、黒岩大助氏の著書「電子顕微鏡」を偶然に読み、自身が抱いていた「日本が復興するためには科学技術の振興が不可欠」とい

う考えると、ナノテクノロジー領域に将来性を見出し、科学の進歩に必要なものは「極微の文化の建設」であると定めて電子顕微鏡開発を始めたことが出発点である。図2はJEOLの技術シナジーマップである。電子顕微鏡は肉眼では捉えられない世界を観察することができる科学技術の発展に欠かせない機器であり、当初は科学技術分野の研究機関に向けて納入されていた。その後、電子顕微鏡開発で獲得した技術を応用し、1967年に半導体製造に使用される電子ビーム描画装置、2021年に金属加工に使用される金属3Dプリンターなどの産業分野に新たに進出した。また、電子顕微鏡に関連した技術の応用から1960年代に蛍光X線分析装置や質量分析装置が開発され、分析装置の分光技術が応用され1972年に生化学自動分析装置が開発され医用分野に進出した。このように、基本的には祖業である電子顕微鏡開発で獲得した技術やその応用により新たな事業ドメインに進出していった。一方で、核磁気共鳴装置に関しては1956年に国産初の製品を発売したが、開発の経緯は当時、製品自体が特殊な研究用機器であり参入企業が少なかったことからニッチ戦略を想定し進出した。

図3は有価証券報告書【事業内容】に記載の、主要製品数の1983年から約5年毎の変化を示したもので、①②③はナノテクノロジー関連事業（①：電子光学機器および計測検査機器、②：分析機器、③：産業機器）、④はヘルスケア関連事業（④：医用機器）である。主力事業はナノテクノロジー関連事業であり、特に①は祖業である電子顕微鏡の関連製品群である。

JEOLは経営理念に「日本電子は「創造と開発」を基本とし常に世界最高の技術に挑戦し製品を通じて科学の進歩と社会の発展に貢献します」を掲げており、製品開発もこの理念に沿って行われてきた。図3の①の主力製品に透過型電子顕微鏡(TEM)があるが、JEOLはTEMの世界的な主要製造業者の一つである。図4はTEMの主要製造業者3社における、製品・性能マップである。この3社で市場シェア9割以上を占めており、JEOLはミドルエンド製品(中価格帯)から世界最高分解能を誇る製品を取り揃えている。

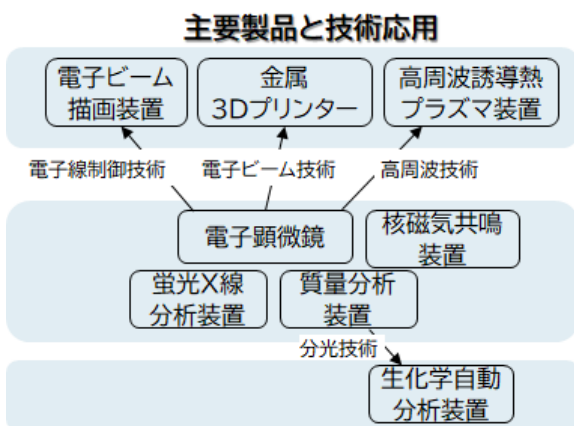


図2. 技術シナジーマップ  
公開データ[5]より筆者作成

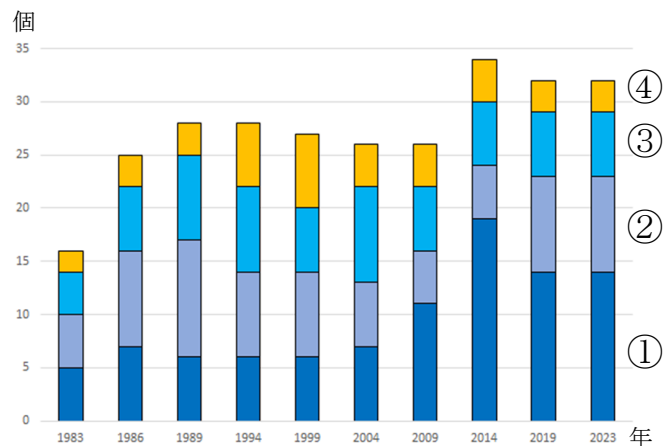


図3. 主要製品の変遷  
公開データ[6]より筆者作成

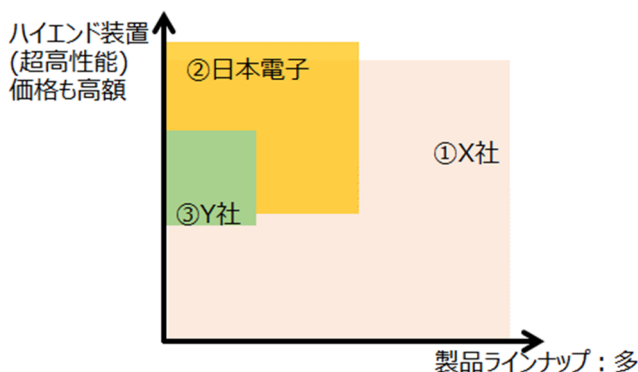


図4. 電子顕微鏡(TEM)の製品・性能マップ  
出所: 筆者作成

## 6. 事例研究からの考察

### 6.1. 事業ドメインの変化

JEOL は祖業である電子顕微鏡を中心に、そこで獲得した技術により産業分野、医用分野へと新たに進出していった。

JEOL は経営理念にも掲げるように世界最高性能へのこだわりが強い。その一例として、長年に渡るノーベル賞受賞者を始めとしたトップサイエンティストや研究機関への製品提供、共同開発があげられる。これにより世界最高性能の実現と製品のブランド価値を高めている。同様の戦略は、産業分野の主力製品の一つである核磁気共鳴装置にもみられる。

一方で医用分野の主要製品数に大きな増加は見られない。医用分野への参入は 1970 年代前半であるが、図 3 の①②③④の中で参入時期が一番新しい。有価証券報告書に記載の医用事業に割り当てられている従業員数の相対的な少なさからもリソース不足、非注力事業であったことが分かる。その他の要因として、顧客ニーズと JEOL の強みが一致しなかったことが考えられる。例えば、“自動分析装置”なので顧客は検査速度を求めているとしても、JEOL の強みは分析精度の向上に繋がる分光技術だったため、ミスマッチが発生し事業の拡大が遅れたという可能性も考えられる。

### 6.2. 定義の難しさ

進出する事業は自社の技術を起点に選択されていることから、ドメイン定義は後付けとなっている可能性が高く、これも適切なドメインを定義しにくくしている要因の一つと考えられる。

また、経営理念に忠実に“世界最高の技術に挑戦”し続けている JEOL だが、それが制約となっていることも考えられる。例えば、TEM や核磁気共鳴装置は科学機器の中でもトップクラスに高額な製品で世界最高性能ともなれば更に高額となり顧客も限られてくる。世界最高の技術は、他社を寄せ付けない高い参入障壁であるが、自社が拡大や撤退もできない障壁にもなっている。

祖業への愛着、自社の強みへの執着、ニッチな市場・ユーザーに進出したことにより離れられない「事業の粘着性」の存在が、ドメインの定義の難しさに要因の一つのとして JEOL の事例から考察できる。

## 7. 総括と今後の課題

今回は JEOL を事例に、事業ドメインの変化、定義の難しさについて分析・考察した。その結果、自社の技術を起点にした事業の選択、世界最高の技術の技術へのこだわりが分かった。

今後の研究の課題は、表 3 にあげる企業の事例研究を進め、ドメイン定義が難しい要因として、「事業の粘着性」について考察を深めていきたい。

## 参考文献

- [1] 榊原清則, 『企業ドメインの戦略論』, 中公新書, 1992 年
- [2] 西村友幸, 「ドメイン研究の再活性化に向けて」, 経営学論集第 84 集, 2014 年
- [3] 伊丹敬之, 加護野忠男, 『ゼミナール経営学入門 (新装版)』, 日本経済新聞出版, 2022 年
- [4] 加藤敬太, 西村友幸, 笹本香菜, 「ドメイン研究の源流—榊原先生に聞く—」, 小樽商科大学 商学討究, 2016 年
- [5] 日本電子株式会社, 統合報告書 2019、2024
- [6] 日本電子株式会社, 有価証券報告書 第 37 期、第 40 期、第 43 期、第 48 期、第 53 期、第 58 期、第 63 期、第 68 期、第 73 期、期第 76 期