

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 15 日現在

機関番号：34310

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2014～2016

課題番号：26780206

研究課題名(和文) 持続的な事業成長と価値獲得を実現する事業ドメインの再定義と事業システムの革新

研究課題名(英文) A study of redefinition of business domain for growth business and added-value acquisition.

研究代表者

中道 一心 (NAKAMICHI, Kazushi)

同志社大学・商学部・准教授

研究者番号：60512001

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：この研究は写真産業に立地する企業に対して、彼らの事業ドメインの定義、事業システム、製品ラインアップの変遷を調査分析した。そのなかで明らかになったことは、企業は急激な競争環境の変化に直面した場合でも、事業ドメインを軽微な変更にとどめる一方で、事業システムは補完企業を活用するなど抜本的な革新を加えることで環境変化に適応する製品ラインアップを提供し、そのことが持続的な事業成長と価値獲得に結び付くということであった。

研究成果の概要(英文)：This study investigated the case of the imaging industry. In this project, companies in the imaging industry were surveyed on vicissitude of business domain definition, business system and product line-up. There are three things that I made clearly. Even if the environment suddenly changes, redefinition of business domain should be kept minimal. On the other hand, to change the business system involving complementary companies. And, it leads to the provision of a product line adapted to the market environment. Three points attract sustained business growth and earnings.

研究分野：経営学

キーワード：事業ドメイン 事業システム ドメイン・コンセンサス 製品ライン戦略 補完企業 デジタルカメラ  
写真

## 1. 研究開始当初の背景

近年、これまで経験したことのないスピードで技術革新が起こり、それは多くの分野で生じ、さらには、それらを組み合わせることで大きな変革として現代企業の前に出現するようになった。企業は既存事業の劇的な環境変化に直面し、それにどのように適応するかを予め準備しておく必要に迫られている。そして、その際、企業に問われることは、自らの事業ドメインを如何に再定義すればよいのか、その事業ドメインに対してどのようにコンセンサスを得るのか、事業ドメインの変更に応じた事業システムの革新は如何に実行すべきかである。

こうした問題意識を抱いたのは、以下のような理由がある。なぜ、デジタルカメラ産業において日本企業は世界市場で圧倒的な存在感(世界シェア 80%前後)を維持してきたのかについて、中道[2013]などで研究蓄積してきた。また、デジタルカメラという産業研究から個別企業の競争力を分析する研究として、デジタルカメラメーカーの製品ライン戦略(主に日本市場)に焦点を当てた研究を進めてきた(科研費若手研究 B:24730321)。こうした研究を進めている最中に、スマートフォンが急速に普及した結果、デジタルカメラの総出荷台数が大幅に減少している(2012年度前年比 15.0%減)。しかし、デジタルカメラメーカーの収益源はカメラ単体だけではなく、交換レンズ(同 16.7%増)、アクセサリ、写真プリントなど広がりがあり、いくつかの企業は事業成長と価値獲得を維持している。また、国ごとに写真に対する意識や消費行動は異なっており、それぞれの市場に適応する事業システムに革新することが求められるとともに、統合する本社機能が重要であることを理解していた。

以上のような具体的な写真産業の姿を把握しながら、その一方で、広く企業が直面する課題であり、社会的意義が高いと考えたため、実証理論化を目指した。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、劇的な環境変化に直面した企業の事業ドメインの再定義に焦点を当て、事業システムの革新という視点から持続的な事業成長と価値獲得との関係について考察することである。ここで仮説検証するのは、事業ドメインの定義を大きく変更せず、補完企業の効果的な活用による事業システムの革新を行うことが持続的な事業成長と価値獲得にとって重要であるという論理である。環境変化が激しくても、企業が顧客との間で生成してきたドメイン・コンセンサスには大きな影響を与えないと考えた。そこで、持続的な事業成長と価値獲得には、事業ドメインの再定義は軽微に留め、“ドメイン・コンセンサス”を拡大する事業システムの革新が鍵になっているという仮説を立て、その題材として写真産業を選び、実証理論化するこ

とを目指した。

## 3. 研究の方法

本研究の主たる研究方法は、企業への聞き取り調査を含めたフィールドリサーチであり、適宜文献資料によって補った。主としてデジタルカメラメーカーの各部門(事業企画、開発、生産、購買、販売など)への聞き取り調査を実施した。本研究では企業内部の経営企画、開発、生産、購買、販売の諸活動であるため、当該企業からの一次データ収集が最も効果的であり、同時に研究資料としての学術的・社会的価値も高くなると考えた。

聞き取り調査の内容は、これまでの劇的な環境変化に直面して、事業ドメインの再定義はどのように行ってきたのか、構想した製品ライン戦略(サービスも含む)を如何に変化させてきたのか、製品ライン戦略を遂行する事業システムはどのように再設計されたか、各国市場に適応する仕組みを本社は如何に調整しているかである。

## 4. 研究成果

(1) 本研究に関わる選考研究の理論的整理  
事業ドメインに関する研究

事業ドメインとは、すでに具体化された現実の事業領域と、将来、目指すべき事業領域を足し合わせたものとされる。そして、事業ドメインを定義することは、事業戦略の決定において重要な問いかけである。榊原[1992]は、戦略論のなかで最も解明が遅れている問題と指摘し、現在においてもなお研究蓄積が十分とは言えない。特に、本研究が着目する劇的な環境変化に直面した企業が、どんな風に、どの程度、事業ドメインを問い直せばよいのかについて考察されてこなかった。

そこで、企業と社会の交換プロセスを通じて生成される“ドメイン・コンセンサス”という概念を使って分析することにした。企業側が定義したドメインと顧客側が定義したドメインの重なりあう部分を“ドメイン・コンセンサス”とし、その部分が企業にとって成果を上げている製品やサービスとする。劇的な環境変化に直面した企業が事業ドメイン再定義するとき、顧客側が企業から提供される製品・サービスに価値を見い出せば、“ドメイン・コンセンサス”の範囲は以前より広がる可能性があり、持続的な事業成長と価値獲得を構想することができる。

### 製品ライン戦略に関する研究

事業ドメインの定義が固まると、どんな製品ライン戦略(サービスも含む)が顧客とのドメイン・コンセンサスを広げ、事業成長と価値獲得に結びつくのかという議論を喚起する。企業が製品ライン戦略を構想するとき、全体市場を分割して各セグメント間の連続性を確保し、そのセグメントに対応するモデルをそれぞれに配置するか。それとも、連続性を軽視して市場の中から特定の絞り込ま

れたセグメントを抽出し、それに対応するモデルを配置するかのふたつに分かれる。前者は製品ラインの上移行を重視した製品ライン戦略であり、後者はそれを重視していない戦略である。ふたつの製品ラインの組織的マネジメントにおいて、それぞれ長所と短所があるが、長期的に製品ライン戦略が一貫性を持つとき、事業の成長につながると指摘されている(榊原[1988])。

そして、上移行を重視するのであれば、顧客が製品を繰り返し使用するなかで、製品知識と上位モデルとの差異を学習し、顧客自らが上位モデルへ移行するメカニズムを意識的に埋め込むことが重要であると提起する研究もある(寺畑[1998])。また、製品ライン全体を組織的にマネジメントするとき、複数の製品開発プロジェクトを戦略的に管理することが重要であるとし、その分析枠組みも示された(延岡[1996])。

そこで、環境変化が生じる前と生じた後で、製品ラインとその組織的マネジメントがどのように変化したのか、そのことによってドメイン・コンセンサスの範囲はどうなったのかを観察する。

#### 事業システムに関する研究

ドメイン・コンセンサスを拡大できそうな製品ラインを構想できても、提供する仕組みがなければ機能しない。その意味で、各企業の事業システムを包括的に分析することが求められる。

塩見[1975]や塩地[1988]は、GMとトヨタが製品ライン戦略においてフルライン・ワイドセレクション戦略の実現機構を明らかにした。これらの研究は企業の成長段階を強く意識して分析されているが、さらに業界の時間軸(製品ライフサイクル)を強調した研究として山田[1992]がある。製品ライフサイクルの各段階によって事業システムの設計(特に、OEM生産の受託および委託)が競争構造において持つ意味が全く異なることを指摘しており、変化を観察する枠組みを示唆する。

しかし、急激な環境変化は企業の予測を超えるスピードで起こるものであり、主なきっかけは技術革新である。こうした観点を持った研究として、産業融合に関する研究がある。従来は独立した産業と認識されていたものが、一方ないしは複数の産業において技術革新が起こることによって相互に代替的な製品・サービスを提供できるようになり、一つの産業に融合し、相互の産業の企業が競争関係になる(下谷[1986][2005]、植草[2000])。また、根来[2005]や内田[2009]は、劇的な競争環境の変化に位置づけられる異業種間競争や代替パターンに注目した。だが、これらの研究は競争を仕掛けられた側の視点や、補完企業の活用による価値獲得の拡大といった点にはほとんど注目していないといえよう(Brandenburger/Nalebuff[1996])。

#### (2) フィールドワークによる発見事実

##### 事業ドメインの再定義

写真産業は劇的な環境変化に直面してきたため、各社はそれぞれに事業ドメインの再定義を行ってきた。その際、当該の事業で取り扱う製品群を拡大・縮小する場合には、事業ドメインを再定義せざるを得ない。しかしその場合でも、ほとんどの調査対象企業は劇的な環境変化に直面しているにもかかわらず、事業ドメインの再定義を軽微にとどめていた。つまり、提供するカメラやその周辺のアクセサリーや機器は各社の研究開発の成果によって製品・サービスを発展させたり、代替製品との相互関係のなかで訴求ポイントを変容させたりしているかもしれないが、事業ドメインそのものは大きく変更させていない。これはフィルムカメラ時代から写真産業に立地していた企業であれ、デジタルカメラ市場の幕開け以降に参入してきた企業であれ、事業ドメインの核心部分を維持し、周辺部分の修正によって規律づけている。これは写真産業への参入企業の多くが、伝統的な写真文化に対するポジティブに捉え続けており、そこをバックグラウンドとする事業ドメインの設定が顧客からのコンセンサスを得ていると判断しているからだと分析できる。

##### 製品ライン戦略の変化

事業ドメインを大きく変更せず、核心部分を維持し、周辺部分の修正で行っているため、新たな製品群を追加したり、既存の製品群を縮小・拡大するような製品ライン戦略がみられる。各社に共通することは、スマートフォンとの強い代替関係にあるコンパクトデジタルカメラについてはプレミアムラインや防水・防塵・耐衝撃性能を追求した製品に絞り込む一方で、レンズ交換型カメラや交換レンズではこれまで以上に繊細な映像表現が可能な機能や性能を追求し、製品ラインを拡大させている。

スマートフォンの普及によって写真を共有する価値やそれを受容する顧客層は格段にひろがりを持つようになった。これをとらえて現在のスマートフォンのデザインでは実現しえない撮影を可能とするデジタルカメラや、あえて手に取って触れることができる印刷物を生み出す機器などを投入している企業が増えた。これらの製品群は上記に示した通り、事業ドメインの周辺部分の修正に合わせた製品展開のようにも見えるが、実は既存の事業ドメインの核心部分を表出させる製品群として位置づけられている。

##### 事業システムの再設計

事業ドメインの再定義は軽微なものであったが、製品ライン戦略は大きく変化した。それに対応するため、各企業は生産拠点やOEM/ODM先の再考を余儀なくされるとともに、新たな製品群の追加によって補完企業との

連携も必要になった。

OEM/ODM を活用してこなかった企業は過剰能力を持つ自社の生産拠点を他事業の製品生産を行う拠点に衣替えしたり、生産拠点自体に開発・営業能力を持たせ自主的な運営に大きく舵を切る事例もある。一方、OEM/ODM に強く依存していた企業は彼らとの取引関係を検討するとともに、自社の経営資源を見つめ直し、自社で抱える生産拠点と補完企業とのリンケージを再構築した。商品企画に始まり製品設計、そして部品・材料調達から完成品生産、販売に渡る一連の仕組みを再設計することで事業ドメインと製品ライン戦略の変容に耐えうる体制を整えている。

### (3) 導かれる結論

事業ドメインの定義を大きく変更せず、補完企業の効果的な活用による事業システムの革新を行うことが持続的な事業成長と価値獲得にとって重要であるという論理である。環境変化が激しくても、企業が顧客との間で生成してきたドメイン・コンセンサスには大きな影響を与えていなかった。その理由は、劇的な環境変化が起こっていても、実は企業側が設定していた既存の事業ドメインに対して顧客側が一定のコンセンサスを示していたのであれば、顧客から与えられた支持を生かし続けることが有効であり、代替性の強い製品群に振り回されることなく、事業ドメインの周辺部分のみ修正を加え、核心部分を訴求し続けることが肝要であるからであった。つまり、持続的な事業成長と価値獲得には、事業ドメインの再定義は軽微に留め、“ドメイン・コンセンサス”を拡大する事業システムの革新が鍵になることを写真産業の事例から導くことができる。

### 参考文献

- ・ 植草益[2000]『産業融合 産業組織の新たな方向』岩波書店。
- ・ 内田和也[2009]『異業種競争戦略 ビジネスモデルの破壊と創造』日本経済新聞出版社
- ・ 加護野忠男/井上達彦[2004]『事業システム戦略』有斐閣。
- ・ 榊原清則[1992]『企業のドメイン戦略論』中央公論社。
- ・ 榊原清則[1988]「製品戦略の全体性」伊丹敬之/加護野忠男/小林孝雄/榊原清則/伊藤元重『競争と革新 自動車産業の企業成長』東洋経済新報社。
- ・ 寺畑正英[1998]「製品ラインと顧客の学習」『組織科学』32(2)。
- ・ 延岡健太郎[1996]『マルチプロジェクト戦略』有斐閣。
- ・ 塩地洋[1988]「ワイドセレクション化実現機構の形成 1960年代トヨタの他銘柄多仕様量産機構(3)」『経済論叢』141(1)。

- ・ 塩見治人[1975]「GM社のフルライン政策における生産構造 GM社とフォード社の対比を中心として」『オイコノミカ』12(1)。
- ・ 下谷政弘[1986]「企業グループと産業融合」『経済論叢』138(5-6)。
- ・ 下谷政弘[2005]「産業融合と企業結合」『経済論叢』175(2)。
- ・ 山田英夫[1992]「製品ライフサイクルから見たOEM戦略」『研究 技術 計画』7(3)。
- ・ Brandenburger, A. M./B. J. Nalebuff Co-opetition, Currency and Doubleday.

### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

#### [雑誌論文](計3件)

- 中道一心「塩地洋・中山健一郎編著『自動車委託生産・開発のマネジメント』(中央経済社、2016年5月)」『産業学会研究年報』第32号、2017年、218-220頁、査読無。
- 中道一心「矢部洋三編『日本デジタルカメラ産業の生成と発展 グローバリゼーションの展開の中で』」『経営史学』第51巻第4号、2017年、64-66頁、査読無。
- 中道一心「Photokinaにおける消費者向けカメラ分野への出展(1994~2014年):一眼レフカメラとビューファインダーカメラ」『同志社商学』第68巻第3号、2016年、305-320頁、査読無。

#### [学会発表](計4件)

- 沼田郷・中道一心「後発企業の事業展開を活用する日本企業:レンズメーカーの中国進出の事例」第24回アジア経営学会西部部会(於同志社大学(京都府・京都市))、2017年5月15日。
- 中道一心・沼田郷「諏訪地域における光学技術の定着・浸透と展開」第53回産業学会全国研究会(於中央大学(東京都・八王子市))、2015年6月13日。
- 沼田郷・中道一心「台湾光学企業の成長と日本企業」、アジア経営学会第22回西部部会(於龍谷大学(京都府・京都市))、2015年4月25日。
- 中道一心「時間サイクルを軸にした競争力」日本経営学会関西西部部会第610回例会(於高知大学(高知県・高知市))、2014年12月6日。

#### [図書](計0件)

#### [産業財産権]

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

〔その他〕  
ホームページ等

6．研究組織

(1)研究代表者

中道 一心 (NAKAMICHI, Kazushi)

同志社大学・商学部・准教授

研究者番号：60512001