

Title	技術用途の広がりによる事業ドメイン拡張の実証の試み
Author(s)	曹, 圭响
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 871-874
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11846
Rights	本著作物は研究・技術計画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 Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

技術用途の広がりによる事業ドメイン拡張の実証の試み

○曹 圭响（亜細亜大学）

要約

企業は環境変化に対し、企業の持続的経営を営むために、新たな収益源を獲得しようとする。この際に既存事業ドメインと整合されない提案が受容されない場合が生じるが、企業が事業ドメインを広げる意思決定を行うことにより、企業の持続的経営が可能になる。この考察に基づいて仮説を構成し、実証するための要因の探索したものである。

1. はじめに

近年、科学の発展や市場の多様化・グローバル化により、企業を巡る経営環境が激しくなっている。この変化は、異種業界の企業に参入されやすくなることや製品における競争の軸が変化する等の事象として現れ、既存の事業における脅威となりえる。一方で企業の事業は、製品ライフサイクルによれば、何れに衰退期を迎えるとされている。このような環境の中で、企業が持続的な経営の営むためには、新たな製品・サービスの創出が不可欠である。

新たな製品・サービスを構築するために、企業は研究開発の投資をする。この研究開発投資を既存製品の性能向上のために使用すれば、競争が更に深化する(Cristensen,1997)。この競争の深化は、研究開発投資の回収を妨げる要因になる。したがって、企業は競争が比較的に激しくない市場を見つけ出そうとする行動や市場を形成しようとする行動をとる。この際に既存の事業の運営で得た経験や培った技術の他の部門での使用が可能であれば、企業が持続的に経営を営むための研究開発投資の負担が減らすことができる。しかし、この経験或いは技術の使途(技術用途)そのものは、使用範囲を広げることが可能であるが、企業がこの広がりを経営的に容認し、使用しなければ技術の転用はできない。企業の容認には、それに見合う意思決

定が必要になる。これらに対応するための意思決定は、既存事業の遂行だけではなく、新しい収益源を創造するために必要となる。

2. フィルム産業における環境変化

写真フィルムは、近年の技術の変化により、衰退期に導かれた製品のひとつである。デジタルカメラは、既存のフィルムカメラに対して利便性が高い。このデジタルカメラの出現によりフィルムカメラの市場が縮小された。これに伴い、フィルムカメラの保存媒体である写真フィルム市場も縮小されたのである。写真フィルムメーカーは、この市場の衰退を予測し、変化への対応を目指した。しかし、変化への対応が可能であった企業と対応が不可能で終わった企業に分かれたのである。写真フィルムの大手である富士フイルムやコダックの比較によって考察を深めることができると考えられる。本研究では、この考察に基づいて仮説を提示する。

3. 富士フイルムの事例

富士フイルムは、技術的な環境の変化に対して、企業の事業構造を変化させることに成功している。この際に事業ドメインを再定義する意思決定を行ったのである。富士フイルムは、既存の事業ドメインである「映像と情報」から「生命」関連

に事業ドメインの再定義を行った。この再定義が行われるには、研究開発部門の提案と生命部門との接点を持っていることが大きく影響したと考えられる。まず、研究部門の提案においては、2000年以来写真フィルムから得られる収益が減少する環境の変化の中で、富士フィルムの研究開発部門が培ってきた技術を他の部門で使用する提案を行った(永井, 2010: p.199)。これは写真フィルムに関する技術を化粧品事業で使用するための提案である。この他に、富士フィルムが医療産業との接点を持っていることが挙げられる(篠原, 2013: p.114)。富士フィルムは、医療用フィルムの生産や医療器械の生産をしていることから、医療産業との関連性を持っていると考えられる。この化粧品事業に関する提案と医療産業との接点が事業ドメインを再定義する際に考慮され、「生命」関連に多角化ができたと考えられる。

4. コダックの事例

富士フィルムがドメインの再定義を行う際に、コダックは、選択と集中を行ったのである。コダックは主に印刷関連に事業の選択・集中を行った。コダックも医療産業との関連性を持っていたが、選択と集中を行う際に医療関連事業部門を売却したのである。これにより、事業ドメインの再定義の芽を採った行動であると考えられる。また、コダックは、専門家やビジネスのシステムの改善のためのソリューション市場に進出するための研究開発投資を行った。この市場においては既に競合他社が多いため、製品における競争優位性を発揮することができなかった。結果、コダックは、2012年に倒産した。2013年には、再建計画書と開示説明書を提示している。

5. 二社の企業戦略における相違

この二社の企業戦略の差は、企業の事業ドメインの再定義によるものであると考えられる。富士フィルムは多角化を行い、コダックは選択と集中を行った。この結果、図表1で見られるように、

コダックは、2010年度まで売上高が全体的に減少し、富士フィルムは、イメージソリューションに集中していた売上高がインフォメーションソリューションに移行したのである。この事業ドメインを決定付ける要因について考察を行う必要がある。

図表1 富士フィルムとコダックの業績比較(億円)

コダック				
(年度)	2001	2005	2010	2012
事業部門				
写真事業	9403			※
D&FIS		8460		
コンシューマー・デジタル・イメージング・グループ			2739	
フィルム・フォトフィニッシング・アンド・エンターテインメント・グループ			1767	
グラフィック・コミュニケーションズ・グループ		2990	2681	
コマーシャル・イメージング	1459			
ヘルス	2262	2655		
その他	110	163		
富士フィルム				
(年度)	2001	2005	2010	2012
事業部門				
イメージングソリューション	7846	6895	3258	2948
インフォメーションソリューション	6853	8774	9174	9077
ドキュメントソリューション	9312	11007	9739	10121

※再建計画書と開示説明書を提出中

6. 事業ドメインの定義

企業ドメインの定義を構成する要因においては、Levitt(1960)によれば、顧客の用途による定義が必要であると述べられている。また、Abell(1980)は、事業ドメインが、顧客層、顧客機能、代替技術の三つの軸により構成され、この軸で競合企業との程度差別化がされているかを把握すると述べている。梶原(1992)によれば、領域、時間、意味的な広さを軸に広くなることが必要であると述べられている。つまり、顧客の用途に基づいて、広がりを持つ事業ドメインを設定することが重要である。また、事業ドメインが必要に応じて再定義される必要があることも議論されている。しかし、これらの事業ドメインに関する研究は、事業ドメインがどのように広がっていくのかについて議論されていない。

7. 事業ドメインの定義を巡る実証研究

この他にも、事業ドメインの定義に関して実証研究も多数行われている。まず、Jatinder(2004)によれば、事業ドメインの定義で、ビジネスドメインの明示することや、長期的な戦略計画を持つことや、革新的な製品の開発を指向することが、企業の成果と相関関係があることが認識されている。また、若林・長田(2007a)によれば、顧客の用途による事業ドメインの定義と企業の業績の間に相関関係があることが確認されている。また、若林・長田(2007b)では、顧客の用途による事業ドメインの定義の程度の高さと、企業の製品・サービスの間での整合度が高い企業はそうでない企業より成長性が高いことが実証されている。しかし、本研究の目的とする企業の事業ドメインの定義の変化の原因においては、検討されていない。上記の若林・長田(2007a)が実証研究に際して、榊原(1992)の事業ドメインの定義軸の考察を行っているが、実証まで至っていない。

8. 事業ドメインの再定義に関わる要因

本研究では、これらの先行研究の整理と以下の考察に基づいて仮説の構築を試みる。

この事業ドメインの再定義に影響を与えるものとして、第一に、研究開発部門の提案が挙げられる。富士フイルムでは化粧品事業の立ち上げに際して研究開発部門の提案があったが、事業化の段階で一度棄却した(永井, 2010:p.199)。その後、事業ドメインの再定義により、化粧品の運営が可能になったのである。つまり、企業の事業ドメインを再定義には、研究開発部門からの提案を考慮する必要があると考えられる。

第二に、事業部門の要求が挙げられる。事業部門で既存事業運営とは異なる新しい収益基盤を要求しなければならない。富士フイルムでは、業績の低下により、事業部門の危機感が高まったことで、

企業の既存の事業ドメインの定義が、研究開発部門が提案した新しい収益基盤を含んでいない

ことによって、そして、事業部門の収益基盤の必要性に対する認識が深まることによって、事業ドメインの再定義が行われるものであると考えられる。例え、提案が収益性を十分持っているとしても、事業ドメインの再定義がされなければ、企業は提案を棄却することになる。一方で、事業部門からの要求があっても、研究開発部門で提案できなければ、事業化できないのであろう。つまり、研究開発部門の新しい提案と事業部門の要求が同時に必要である。

企業の事業ドメインは、企業を巡る将来に生じる環境の変化の全てを考慮することが困難であるため、企業は事業ドメインの再定義を行うことによって環境の変化に対応することができる。

さらに、事業ドメインの再定義の必要性を生じさせる事業部門と研究開発部門からの提案があっても、実際に企業レベルで実行しなければ実現できない。つまり、事業ドメインを実際に再定義する際に、トップマネジメントの関与や、役員の関与、そして、実際に改革に必要な補足要因がなければならない。

9. トップと役員、その他の要因の関与

事業ドメインを再定義するためには、トップマネジメントや取締役による意思決定が必要である。トップマネジメントは組織の成功と存続を考え、事業全体レベルで将来と現状のバランスをとる意思決定をする役割を持っている(Drucker, 1973, 1974 : p.12)。すなわち、トップマネジメントは事業ドメインの構想をまとめ、実現するための意思決定や組織化を行わなければならない。これは、企業内で生じた多角化の種をどのように実現させるかの問題を含んでいると考えられる。このようなトップマネジメントに対して取締役は、支援し、審査し、対外関係の支援を行う(Drucker, 1973, 1974: pp.40-44)。すなわち事業ドメインの定義する際に、トップマネジメントが行った事業構想、意思決定、組織化において、支援を行う反面、審査する機能を持っている。したがって、取

締役は、トップマネジメントによる事業ドメインの定義の意思決定との関係を持っている。つまり、トップマネジメントや取締役が企業を巡る環境を把握する機能が発揮される組織においては、企業の競争環境の変化において危機感を持ち、この変化に対応しようとする。したがって、トップマネジメントの実行と取締役の支援は事業ドメインの再定義において重要な要因である。

この他に、事業ドメインの再定義は構造の改革を要するが、革新可能な企業の体質でなければならない。最後に、トップマネジメントにおいて業界に対する専門性を持つことで、企業の持続的経営の遂行が可能なドメインの再定義が可能になると考えられる。

10. 仮説の提示

以上の考察を通じて次のような仮説を提示する。

- ①技術における不確実性が増加すると、企業を巡る不確実性が増大する。
- ②技術における不確実性が増大すると、研究開発部門における技術の転用の提案が増える。
- ③市場における不確実性が増加すると、企業を巡る不確実性が増大する。
- ④企業を巡る不確実性が増大すると、トップマネジメントの構造改革の意志が高まる。
- ⑤企業を巡る不確実性が増大すると、役員の構造改革に対する支持が高まる。
- ⑥企業を巡る不確実性が増大すると、事業部門における新収益基盤の要求が増える。
- ⑦企業を巡る不確実性が増大すると、研究開発部門における技術の転用の提案が増える。
- ⑧事業部門における新収益基盤の要求が増えると、事業ドメインが広がる。
- ⑨研究開発部門における技術の転用の提案が増えると、事業ドメインが広がる。
- ⑩トップマネジメントの構造改革の意志が高まると、事業ドメインが広がる。
- ⑪役員の構造改革に対する支持が高まると、事業ドメインが広がる。
- ⑫構造改革実行能力が高いと、事業ドメインが広がる。
- ⑬トップマネジメントの専門性が高いと、事業ドメインが広がる。

これらの仮説においては、観測可能な事象ではないため、分散構造分析を用いる必要がある。

11. おわりに

本稿においては、事業メインの再定義に関して、企業実際の行動を比較し、纏めることで仮説を提示した。また、仮説における実証分析を実行するために、必要な概念を抽出したものである。今後、実証に至るまでは、抽象的な概念をより具体化していく必要があると考えられる。

12. 参考文献

1. Abell, F. D.(1980) DEFINING THE BUSINESS : THE STARTING POINT OF STRATEGIC PLANNING, Prentice-Hall (石井淳蔵／訳(1984)エーベル事業の定義—戦略計画策定の出発点—千倉書房).
2. Christensen, C. M. (1997)THE INNOVATOR'S DILEMMA, President and Fellows of Harvard College.((訳)伊豆 原弓 (2002)『イノベーションのジレンマ』 翔泳社).
3. Drucker, P. F. (1973, 1974)MANAGEMENT : TASK, RESPONSIBILITIES, PRACTICES (上田惇生／訳 (2008) 『マネジメント[下]—課題、責任、実践』, ダイヤモンド社).
4. Eastman Kodak (2001-2012)Annual Report.
5. 富士フイルムホールディングス(2001-2012)有価証券報告書.
6. Jatinder, S. (2004)Business-Domain Definition and Performance An Empirical Study, S.A.M. Advanced Management Journal69. 4 40-45.
7. Levitt, T.(1960)Marketing Myopia, Harvard Business Review, 38(July-August 1960),pp. 24-47(訳／編集部(2001)「マーケティング近視眼, DIAMOND ハーバードビジネスレビュー, 2001年11月号,pp.53-69.).
8. 永井 隆(2010)「■新産業で跳ぶ」, 日経ものづくり, 2010年11月号, pp.196-201.
9. 日経 TRENDY(2007)健康ビジネス—膨張する健康ビジネスの裏側, 2007年03月号, pp.48-49.
10. 榊原 清則(1992)『企業ドメイン戦略論』, 中央公論社.
11. 篠原 匡(2013)「第3回アナログの妙味「多角化の種」は足元にある」日経ビジネス, 2013年03月18日号, pp.112-116.
12. 若林 広二, 長田 洋(2007a)「事業定義と長期的企業成長の関係 - 電機・化学業界における実証的研究」経営情報学会誌 Vol.15 NO.4, pp.29-49.
13. 若林 広二, 長田 洋(2007b)「事業定義と企業成長の関係 : 内容分析による機能整合性に関する研究」, オペレーションズ・リサーチ—経営の科学 52(10), pp.670-677.