

企業ドメインと企業革新プロセスの関係性  
—タニタの戦略展開プロセスを通じて—

平成 26 年度提出

学生番号 2011187

論文賞番号 B-11

氏名 柴田晃里

## 目次

第1章	問題意識.....	1
第2章	先行研究レビューと分析フレームワーク	
2-1.	企業ドメインの定義.....	2
2-2.	企業革新モデル.....	3
2-2-1.	戦略的企業革新.....	4
2-2-2.	進化論モデル.....	5
2-2-3.	誘発型自己組織の理論.....	6
2-3.	企業セオリー.....	7
2-4.	分析フレームワーク.....	8
第3章	事例分析：株式会社タニタ	
3-1.	株式会社タニタ概要.....	9
3-2.	株式会社タニタのドメインと企業革新モデル.....	9
3-3.	第1次変革期.....	10
3-4.	転換期.....	11
3-5.	成長期.....	12
第4章	考察と結論	
4-1.	考察.....	13
4-2.	結論.....	16
参考文献		

## 第一章 問題意識

株式会社タニタ（以下タニタとする）と聞いて思い浮かぶものは、恐らく体重計や体脂肪計といった健康計測機器のメーカー会社であることではないだろうか。

さらに近年では丸の内タニタ食堂の開設といったレストラン事業やタニタのレシピ本の出版など、製造業だけでなく幅広い事業で活躍をして注目を集めている。しかし、タニタは元々シガレットケース、調理器、トースター、ヘルスマーター等の製造を手掛けており、5年間赤字が続いていたメーカー会社だった。それが現在ではヘルスマーター事業で世界でも上位のシェアをもつ企業となり、新事業の開拓にまで成功している。では、なぜタニタがここまで企業を成長させることができたのだろうか。

経営学では、企業が成長する要因として組織との関連性やその企業もつ経営資源の話がよく論じられている。しかし、企業の成長プロセスの仕組みを組織の流れや経営資源の展開を踏まえるだけで明らかにしていいのだろうか、という1つの疑問が生まれてくる。そこで本研究では、企業成長の仕組みを考えるには事業領域の設定（ドメインの設定）と経営学者でいう企業革新の戦略的創造を踏まえることが大切なのではないか、という点に着目する。その上で、タニタが赤字続きのメーカー会社から、世界的シェアをもつ健康計測機器メーカー会社まで発展させた企業成長の仕組みはどのようなものだったのかを明らかにしていくことを本研究の目的とする。

以下、第2章で先行研究レビュー、分析フレームワークを提示し、第3章でタニタの事例分析を示し、第4章で考察と結論を述べる。

## 第二章 先行研究レビュー

### 2-1.企業ドメイン

事業というのは企業の活動領域のことであり、事業の選択によってその企業の活動範囲や将来どうあるべきかという構想が定まっていくので事業の選択や設定というのは企業の発展性に大きく関わっていく。企業が事業をどのようにとらえるか、どこまでを事業領域として定めるか、その枠組みが企業ドメインである。榊原（1992）はドメインとは組織体の活動の範囲ないしは領域のことであり、組織の存在領域であると定義している。特に、企業戦略論の中では企業ドメインのことを「戦略領域」と訳す場合もある。それは、企業ドメインを設定するということが、企業の事業展開の方向を示し、企業の活動範囲として将来目指すべき方向や考え方についても投影されるからである。

また、企業ドメインには2つの定義が存在する。それは物理的定義と機能的定義である。企業がドメインを定義するという事は、自社の事業がいかなるものか。また今後どのような展開を果たしていくのか。という戦略決定における最初の問いかけになりえる。したがって、企業ドメインを定義し設定することは企業にとっては自社の出発点としてのアイデンティティにも関わり、企業の今後もその決定により変化していくのである。

さらに、企業ドメインは物理的定義と機能的定義という2つの定義によってその後の戦略を大きく左右される。企業の製品やサービス、活動の成果だけを叙述し、物理的実体だけに着目した定義を「ドメインの物理的定義」という。一方で「ドメインの機能的定義」は、製品やサービス自体ではなく、それらがもつ機能に焦点をあてたものである。

この2つの定義の違いを考えるので有名な例はアメリカの鉄道会社が失敗した事例である。なぜ失敗の事例かという、それはアメリカの鉄道会社が自らの事業を輸送事業と考えるのではなく鉄道事業と考えたために顧客の需要にこたえることができなかったからである。これを企業ドメインの定義にあてはめると、鉄道事業は「ドメインの物理的定義」、輸送事業は「ドメインの機能的定義」と考えることができる。このように、物理的定義でドメインを設定して事業を行うと鉄道主体の事業になってしまうが、「鉄道」ではなく「輸送」という機能的定義の観点から企業ドメインを定義すると、ヒトあるいはモノを輸送するサービス事業として捉えることができ顧客の需要に柔軟に対応することができ、事業の幅を広げることができる。したがって、企業ドメインを定義する際には、物理的定義として企業ドメインを設定することは戦略的に推奨されないと考えられてきた。しかし、榊原はこの事例の失敗の要因は企業ドメインの定義を誤ったというよりは、ある一定の企業ドメインに執着し、それを固定的にとらえていたことも考えられると指摘している。

物理的定義の企業ドメインが推奨されないことも、ドメインを物理的に定義してしまうと、それがしばしば固定的で変化に対する適応性や弾力性に欠けているからである。また、笹本・加藤（2014）は、企業ドメインを定義した後、企業ドメインがその後の戦略展開にどのように機能したか論じられてきていないと指摘している。有効な企業ドメインの定義が有効な戦略展開に結びつくという因果論が主流をなしていたが、企業ドメインの定義が結びついたからこそ、どのような戦略展開のプロセスを作り上げることができたのか。企業の戦略展開プロセスを論じるには、企業ドメインを定義することの重要性にも着目するべきだろう。

したがって、本研究では、時系列で眺めて企業ドメインがどう変化していくかを観察し、企業ドメインの定義をどのように変えていくのかを企業の重要な課題としてとらえ、企業ドメインが定義された後、企業ドメインがどのように機能するのかに焦点をあてていく。

また、企業ドメインが企業にどのように機能していくか着目する際に、ドメイン・コンセンサスも重要である。経営と組織メンバーのやりとりを通じて、あるいは企業組織と外部環境とのやり取りを通じて形成されるドメインについての「合意」（コンセンサス）が、ドメイン・コンセンサスである。ドメイン・コンセンサスには2つの側面があり、一方が「内的コンセンサス」で、もう一方は「外的コンセンサス」である。内的コンセンサスは、経営の主導で作られたドメインに組織メンバーがどの程度同意し共鳴し納得するかを表し、外的コンセンサスは、組織体の企業ドメインに外部の人がどの程度同意し共鳴し納得するかを表している。企業が社会的にうまく機能するには、企業ドメインを定義するだけでなく、定義した企業ドメインがどの程度、組織の内側、あるいは外側から共通の認識を得られているかも重要である。

## 2-2.企業革新モデル

### 2-2-1.戦略的企業革新

日本的経営は、ボトム・アップの経営であり、経営者（以下トップとする）の戦略的役割についてはあまり重要視されていなかった。しかし吉原（1987）は、ミドルが創造的アイデアを出して努力したとしてもトップの賛同がなければ、その努力が実現するのに多大な課題を要し、トップの方向付けと支援の重要性について論じた。そして、トップは企業革新の先導者であると示した。企業に戦略的企業革新という革新を起こすことは未知への挑戦であり、そしてその未知への困難性との戦いである。未知への挑戦とは主に新事業への踏み込みなどが挙げられ、その起爆剤となるのが危機意識である。危機意識というのは企業の業績が悪化するもたらされやすく、危機意識が深刻になればなるほど新事業へ進出する機会は増えていく。しかし、新事業への進出は極めて困難である。それは、変化に対して抵抗感を抱き、既存事業に固執してその事業の維持・拡大に精力を尽くしてしまうからである。

ここで吉原は、このような傾向を企業組織内では組織慣性とも呼ばれ、企業革新を実現するためにはこの組織慣性から脱却する必要があると論じた。組織慣性から脱却するのは困難であるが、その導き手となるのがトップの役割だと吉原は主張している。また、それを可能にするものとして、トップの先見力が挙げられる。

トップは時代の流れを見通して、自社の既存事業が将来、成熟・衰退の方向にむかうのか、それとも成長の方向にむかうのかを決定しなくてはならない。そのためには、先見力をもって長期大局の環境予測が必要となる。また、そうして環境や企業の将来性を見通すことで、トップは新事業が軌道にのるまでの主導的な役割を果たすことができる。これは上記で論じた組織慣性の打破とも関連しており、トップは自ら先頭に立って事業を育てていき、戦略の方向付けを行う。

このように戦略的企業革新ではトップ主導であることが革新の重要な要素であり、トップを革新の中心だと述べている。これと異なった考え方をもつのが進化論モデルである。

#### 2-2-2.進化論モデル

野中（1983）は、上記の戦略的企業革新モデルとは異なり、組織全体が自律的試行錯誤を通じて実践的な戦略を生み出す行動志向モデルである、進化論モデルを示した。このモデルは、企業革新の中心にはミドルの役割が重要であると主張している。

進化論モデルは、変異—選択淘汰—保持の3つの主要概念から構成される。変異とは組織が意図的あるいは無意識的におこす変化のバリエーションであり、組織体から生まれる数々のバリエーションは選択淘汰され、最終的に組織内に保持され、伝播される。進化論において、バリエーションの発生は重要であり、このバリエーションが組織の知識・経験の幅を広げることにつながる。そうして、このバリエーションの意識的創造がトップの役割である。野中は、組織は環境変化に合わせて、主体的に戦略創造を行い、環境適応行動に基づいて情報が蓄積され、それが学習になると論じている。つまり、進化の本質は学習である。したがって、トップは日常行動の中で組織メンバーの緊張と学習意欲を喚起し、学習活動を持続的に維持させることが重要となる。組織のハングリー精神を絶えず刺激することが、累進的学習（**progressing learning**）を生み出し、組織の継続的な進化につながるからである。また、トップは進化の方向性を踏まえて、人的ネットワークを強固にしつつ蓄積されたバリエーションの選択淘汰をはかる役割もある。この時、進化の方向性として戦略論的には、多義性を有し、学習活動にバリエーションを発生させるような企業ドメインを定義することが望ましいと、野中は論じている。

### 2-2-3.誘発型自己組織の理論

企業の戦略的なアクションは、環境で現実におこった変化あるいは予想される変化に対応して引き起こされると考えられてきたが、変化に対する適応がどのように起きるか、あるいはどのようにして引き起こされるべきかについては、様々な考え方があり、大きく2つに分けると、分析的アプローチと進化論的アプローチである。

分析的アプローチとは、企業はトップが主導となって環境並びに自社資源を分析・予測を行いながら環境に適応していく考え方である。それに対して、プロセス・アプローチは、ミドル・マネジメントを鍵として企業の環境適応を自然発生的な、つまり創発的(emergent)なプロセスとしてとらえる見方である。この2つのアプローチは、前者はトップの積極的な介入の必要性を論じてトップ・ダウンによる明確な戦略の提示を推奨しているが、後者では多義的で多様な解釈を含んだ戦略が良いと考え、ミドル・レベルから生じるボトム・アップの革新的な動きを主張している。

この2つの考え方のどちらが正しいというわけではなく、ここで第3のアプローチを加護野・榊原・竹内・野中・奥村(1986)は、主張している。それが、誘発型自己組織の理論である。誘発型自己組織の理論では、トップの役割を重要な位置づけとし、トップのアクションや介入は企業変革のプロセスの一つとして必要であるが、トップが変革のリーダーというわけではなく、変革の駆動力は人間の集団が持っている自己組織化能力であると主張している。下図は誘発型自己組織の理論を表している。

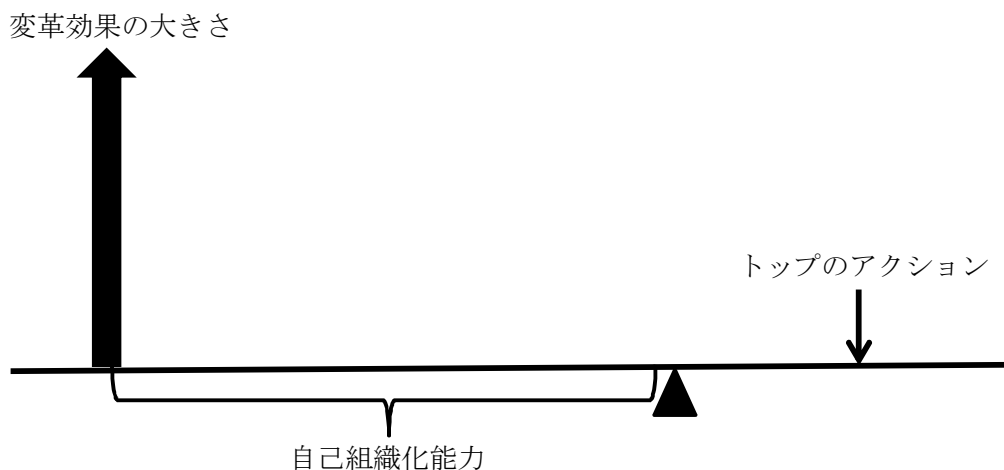


図1 誘発型自己組織

出所：加護野他(1986)『企業の自己革新』p.379

上図は、自己組織化能力が大きければ大きいほど、トップのアクションが企業変革に及ぼす影響が大きくなることを示している。また、企業変革が起きるまでには連続した、4つの段階が存在する。第1段階は、トップによる戦略的ゆさぶりである。企業内部に危機感と矛盾を生み出すことで、問題を解消するのではなく激化させ、ミドルが問題解消に関わる環境作りを行う。第2段階は、ミドルが新しいアクションや発想を創造する段階である。トップが生み出した問題をミドルが前進的に解決することによって戦略的突出を行う。また、トップはそれを認知し、変化を支援する役割がある。第3段階では、第2段階で生じた変化を「てこ」として、企業内部で変化を促進される。最後の第4は、第3段階と並行して進む段階であり、トップ・レベルで戦略ビジョンが明確されていくプロセスである。以上の4つの段階を経て、企業変革プロセスが行われる。誘発型自己組織の理論は、トップの役割、ミドルの役割、それぞれの特徴を見出し、両者の相互作用に着目した理論である。

### 2-3.企業セオリー

企業にとって戦略的に重要なことは、いかにして競争優位を築いて維持するかではなく、どのようにして新たな価値を創造するか、である。そして企業セオリーとは、企業がいかかにして新たな価値創造を生み出すか、その戦略を選択するための手引きである。企業が長期間にわたって成功を維持できるのは、一貫した企業セオリーを持ち続けることだとゼンガー（2013）は主張している。

企業セオリーには3つのサイト（sight）が存在する。1つめが、フォアサイトと呼ばれるもので、予想される世界の将来像において、どのような投資、戦略行動が価値を生み出すことになるのか、示唆している。2つめが、インサイトである。インサイトは、組織がもつ既存の資産と活動に対する深い理解に基づいて、その企業だけに通用するものであるか見極めることである。3つめのクロスサイトは、その企業だけが構築し、推進できる相互関係を明らかにすることを示唆している。それは、フォアサイトによって将来の展望や、顧客のニーズ、外部環境を把握し、インサイトによって独自の資産を見極めて組み合わせることで可能となる。また、セオリーは動的であり、反証やフィードバックによりバージョンアップすることができる。企業セオリーは、価値創造がもたらす戦略行動の発生源である。



## 2-4.分析フレームワーク

以上をふまえて、企業が事業を行う際には企業ドメインの設定は必要不可欠である。では、自社の企業ドメインを活かすにはどうしたらよいのだろうか。企業ドメインは、企業が扱う事業領域の範囲なので企業はこの範囲内で戦略を行わなければならない。なので、企業革新は企業ドメインの範囲から逸脱して行うことはできないはずである。しかし、企業ドメインは不変ではなく環境に応じて変化するものと考え、企業革新は企業ドメインの変化に連動して何らかの変化が生じると考えることができる。

したがって本研究では、企業ドメインの定義が変化していくことで戦略創造にどのような影響をもたらしていくのかを企業革新モデルと関連させながら、タニタの事例を用いて時系列的に分析を行う。

また、戦略創造とは新たな価値を創造することでもある。つまり、企業ドメインの定義が変化することで、戦略創造に何らかの影響があるとするのならば、企業もつ企業セオリーにも変化がもたらされていると考えられる。つまり、本研究では企業セオリーの変化についても明らかにしていく必要がある。以下に記した図は、分析フレームワークである。

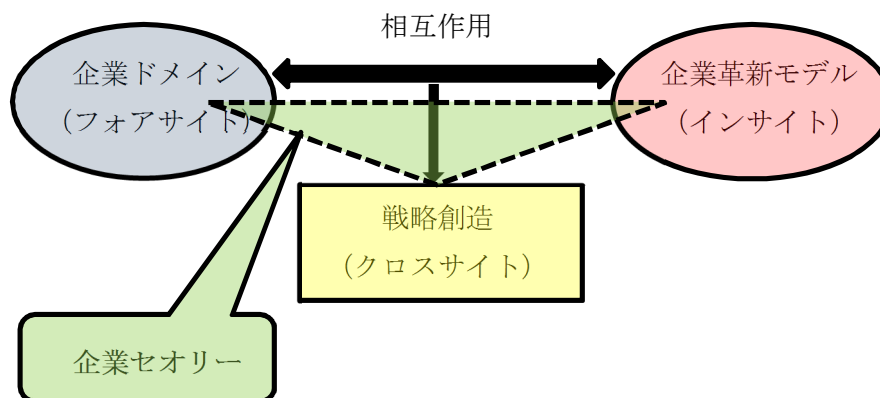


図2 企業ドメインと企業革新モデルの関係性により生み出される企業セオリー  
出所：筆者作成

### 第三章 事例分析；株式会社タニタ

事例の記述は企業案内やホームページ、雑誌記事や社長のインタビュー記事、書籍の二次資料をベースとしている。

#### 3-1.株式会社タニタの概要

株式会社タニタは1923年に谷田賀良俱商店として創業された。そこで、時計や貴金属、シガレットケースなどの小間物を販売していたが、戦時中の1944年に軍需転換がされ、「谷田無線電機製作所」として通信機の部品を軍部に納入し制作していた。これが精密機器メーカーを扱うタニタの原点でもあった。戦後はシガレットケースやトースターのOEM事業を展開していくが、売れ行きが良くなく赤字経営が続いていた。しかし、1987年に2代目社長として谷田大輔氏が就任してから会社に大きな変革が訪れた。大輔氏は自社が扱う事業のシステムを変えて、どの部門で赤字が出ているのかを明確化した。そして赤字を出している事業を徐々に切り捨ててヘルスマーター事業一本に絞った。1990年には、ベストウェイトセンターという研究所を設立して、医者や専門家から肥満とはなにかを学び、商品開発に力を入れた。その後、業務用、家庭用の体脂肪計つきヘルスマーターを開発して、それが世界的なヒットをおこした。また、世界初の家庭用体組成計などのヒット商品を次々と売り出し、海外進出も積極的に行った結果、ヘルスマーター事業において世界的なトップシェアをもつ企業にまで成長した。そして慢性的な赤字経営を黒字経営に転換させて、経営も軌道にのることに成功する。しかし、2004年に体脂肪計の特許が切れてしまい他社が参入してくるようになると、成長にかげりが見え始めた。

こうした中で2008年に3代目社長として大輔氏の息子の谷田千里氏が就任することになった。千里氏はタニタを単なる体重計のメーカー会社と考えず、健康管理も守備にとらえる経営を打ち出した。そこで、タニタに社員食堂を作り、そこで提供されるヘルシーメニューが「丸の内タニタ食堂」の開設や、累計500万部の大ベストセラーとなった「タニタ食堂のレシピ本」の出版につながった。現在では、ヘルスマーターでトップのシェアをもつだけでなく、外食事業にも進出する成長企業となっているといえるだろう。

#### 3-2.株式会社タニタの企業ドメインと企業革新モデル

タニタで注目するところは、上記で記した一連の流れの中で3度、企業ドメインの定義が変化していることである。また、その変化はその代の社長ごとに異なっている。下記の図3がタニタの企業ドメイン変化を表したものである。この図の真ん中が企業ドメインの変化、下がその変化が起こったときの社長、上が企業ドメインに変化が起こった際に自社にもたらされた時期を表している。また、タニタの企業ドメイン変化は段階的に行われており、変化に伴い経営者が変わることで企業革新モデルも変化していることも特徴の1つである。

第一次変革期	転換期	成長期
「体重をはかる」 (物理的ドメイン)	→ 「健康をはかる」 (機能的ドメイン)	→ 「健康をつくる」 (機能的ドメイン)
谷田大輔 (2代目社長)	→ 谷田大輔 (2代目社長)	→ 谷田千里 (3代目社長)

図3 タニタのドメイン変化

出所：筆者作成

### 3-3. 第一次変革期の企業セオリー

タニタの第一次変革期の企業ドメインは「体重をはかる」であり、これは体重計に特化したドメインなので物理的定義の企業ドメインである。この時期は大輔氏が赤字経営だった事業を切って、ヘルスマーター事業にのみしぼったことで会社の体制が大きく変わった変革期といえるだろう。そして大輔氏はタニタをヘルスマーター事業一本にしたことで、集中的な事業戦略を行うことができ、資源の投資もしやすくなった。企業ドメインを物理的に定義に設定することを榊原は経営という観点からあまり推奨されないと論じていた。しかし、多数の赤字事業ばかりの中で、あえて企業ドメインの定義を物理的定義という狭い範囲で設定したことで、企業がこれから目指すべき目標が明確化されたのではないだろうか。今まで行われてきた事業のほとんどを切り捨てるのは、企業にとっては博打ともいえるだろう。だが、ただ事業をやめるのではなく、将来の方向性がはっきりとしているほうが、人はそこに向けて力を注ぎやすい。また、赤字経営であることだけでなく、事業一本で会社を立て直していかなくてはならないという余剰された危機意識を強くもつことで、既存事業に固執する間もなく新事業への踏み切りに至ったのだと考えられる。

また大輔氏がヘルスマーター事業一本にしたのは、単に赤字がまだ出ていない事業だったという理由だけではなく、健康分野は今後社会的需要が高まるに違いないと考えたからであった。

このように、企業の将来を見据えて、どのような投資や戦略行動をとるかの道筋を表した「体重をはかる」という企業ドメインは第一次変革期における企業セオリーのフォアサイトの面を有しているといえるのではないだろうか。そして、企業ドメインを設定した後、体重計を製造していく過程で、体重計の計測性能の向上ばかりに目を向けるのではなく、どういふときに体重は増減するのか、肥満とはなんなのか、体重をどうコントロールすれば健康になれるのか、疑問にもつことになった。

それから大輔氏はベストウェイトセンターを設立して医師や栄養士、インストラクターなどを集めて健康と体重の関係などをヒアリングし、商品開発を行った。そこで、肥満というのは体重ではなく体脂肪で決まるという事実が発覚し、それが体脂肪計の開発の糸口となった。また、ダイエットのしすぎで健康に害が及ばないように、筋肉を維持しながら体脂肪を落として減量できるようにと考えて開発されたのが体組成計である。このベストウェイトセンターの設立によって自社の元々あった技術要素と、肥満についての知識資源を利用して組み合わせることに成功したことは、大輔氏が主導となって自社資源の見直しと構築を行ったことにつながり、企業セオリーのインサイトの面を含んでいると考えられる。

大輔氏は事業の将来性を見据えて企業ドメインを再設定し、赤字経営という危機意識を利用して主導的に戦略を行っていた。彼の行った企業革新は戦略的企業革新モデルに基づいたものだといえるだろう。

そうして第一次変革期では、企業ドメインと大輔氏の主導的戦略が組み合わさった新しい価値の創造（クロスサイト）が生まれ、次々と「はかる」商品の開発に成功していった。

### 3-4. 転換期のセオリー

「はかる」をベースにした商品は、大輔氏の「からだの状態が可視化することで健康に関する気づきにつながる」という考え方をコンセプトにしている。そうして体重計に着目した大輔氏ではあったが、体重が示す「健康」という分野もビジネス領域に含むことができると気づき、企業ドメインを「体重をはかる」から、「健康をはかる」へと転換させた。この時期に企業ドメインの定義が、物理的定義から機能的定義へと再定義された。そうすることで、タニタは事業領域を広げる可能性を見出すことに成功し、第一次変革期とはまた異なったフォアサイトを有することになった。そしてタニタは、1997年に体脂肪計つきヘルスメーターをヒットさせるなどして、世界一の「はかる」会社へと成長することができた。歩数計や尿糖計など多数の側面から自分の健康を数値化できる製品を編み出していくことに成功した。

また、この時期で大輔氏は社内にも様々な取り組みを行っていた。例を2つ挙げると、まず1つ目は、現在のタニタにはないが「革新の日」という制度である。

それは、「ヘルスマーターで世界一をとる」と大輔氏が目標を掲げたことによって、赤字続きで暗くなっていた社内を明るくできたことから、目標とは人が変わるきっかけだと考えたからである。革新の日は、社員が今年目標を決めてその目標を達成できたら、革新の日は会社を休んでもいいという制度である。この日を設定したことで、社内の保守的な空気がしだいに変わっていくことができた。もう1つの例は、社員食堂の設立である。ベストウェイトセンターでは肥満の人に向けた調理指導を行っており、カロリーや塩分のことを考慮しながら健康のための食事を提供していた。大輔氏は、ベストウェイトセンターで考案された健康メニューを社員食堂でも出すようにして、タニタ全体として肥満をなくし「健康」を目指すシステムを構築した。この食堂が、後の「タニタ食堂」の始まりである。さらに、始業前にもラジオ体操を行うようにして、「健康」に関するものは社内に浸透させ、社員自身も「健康」を意識していくようになった。これはドメインの内的コンセンサスは働き始めたと考えられる。

第一次変革期から転換期では、大輔氏は社内の意識を変えることに尽力しており、上記で挙げたような取り組みを社内で行うことで社員の意識を変え、「健康を気遣う文化」を社内に根付かせてきた。これが、転換期における大輔氏のインサイトであり、「健康を気遣う文化」は社内におきた新しいクロスサイトである。この文化の中で、社員一人一人が健康を意識するようになり、革新の日が後押しとなって社員から健康に関するアイデアが増えるようになり、社内全体で「健康」に関する学習態度が生まれたと考えていいだろう。また、社員食堂の健康メニューは、ベストウェイトセンターからのレシピを管理栄養士が受け継いでいる。それは知識の継承と、その知識・経験からの新しいバリエーションの創造意欲につながっているといえる。

このように多くの階層で学習意欲を促した大輔氏は戦略的企業革新モデルから、進化論モデルの要素も有し始めたと考えられる。

### 3-5.成長期の企業セオリー

タニタはヘルスマーター会社として多くのシェアを有していたが、他企業も同じ事業分野に進出してきたためヘルスマーターの売り上げが伸び悩み始めた。そしてここで、タニタの第二次変革期がおこった。それは社長交代である。千里氏は自らを社長ではなく営業マンと称しており、社長室もおいてはいない。その日その日で別の机で仕事をして社員との交流をはかっている。また、部下にも自分の思っていることをしっかりと伝えるという考え方をもっている。社員が社員同士で交流しやすいように社内には業務時間外の交流の場やタニタ主催の地域イベントで家族同士の交流の場を設けている。そうすることで、他部門の各種情報が共有化しやすくなり、タニタの人的ネットワークの強化につながっている。たとえば、営業部門から商品企画部門へ顧客の情報が共有できるとしたら、それは新たな商品開発のきっかけとなり得るのである。

そして千里氏は自ら活動的に動きながらも、社員が「社長のいうことだから正しい」という盲信を抱かないように、中期経営企画を事業部長と作成したり、食堂事業の責任者を若手に任せたりと社員が自ら考え行動できるような育成にも力を入れている。育成プログラムとしては「チャレンジャー制度」なども導入されている。

第一次変革期や転換期とは異なり、社員自ら動きながらも、千里氏が積極的に様々な活動に取り組んでいるインサイトは、誘発型自己組織の理論に基づいているように思える。そして、社員と社長のアイデアで行われているのが、ニコニコ動画を活用した宣伝である。「コメ・スタ・チャンネル」と呼ばれ、週に一本のペースで動画が投稿されている。

そうした中で、企業ドメインにも変化がおこり、「健康をはかる」から「健康をつくる」ドメインが生まれた。

「健康をつくる」という企業ドメインによって打ち出されたのが「丸の内タニタ食堂」の開設と、レシピ本の販売である。肥満にならず、健康的な食事として出されていた当初の食堂メニューは健康を考慮はされていたが、味がまずかった。そこから、おいしく、かつ健康的なメニューとして食堂の代々の担当者はレシピを研究、考案して時代に継承していった。今のタニタ食堂のメニューは、そうした流れでメニューの研究を積み重ねて蓄積された学習の1つなのである。そして無理せずに痩せることができ、おいしく、満足感を得られるメニューが世間で話題を呼び、レシピ本の出版や食堂の開設につながり、今までタニタが提供してきた‘製品’とは違う、‘サービス’という商品を打ち出すことに成功した。

上記の取り組みによってタニタの知名度もあがり、タニタ＝ヘルスマーターではなく、タニタ＝健康という新しい認識が外部に広がった。これは、企業ドメインの外的コンセンサスが働いているといえるだろう。製造業だけでなく、飲食、レシピ本などの新しい事業展開を広げたことはタニタを健康計測機器メーカーではなく、健康総合産業へと変化させるきっかけとなった。この健康総合産業への移り変わりが成長期でおきたクロスサイトであり、今もなお、タニタは成長を続けている。

## 第四章 考察と結論

### 4-1. 考察

本研究では、タニタの成長プロセスについて企業ドメインの変化と企業革新プロセスの一連の流れを分析してきた。

まずタニタの成功の1つの要因は、初期にあえて物理的定義で企業ドメインを設定したことにあるだろう。事業をとらえる幅を狭くした企業ドメインをあえて設定したことにより、企業がこれからなにをするべきかという方針をトップが決定しやすくなった。

しかし、それだけではなく、物理的定義に関連した機能的定義を再設定しなおすことで、トップの他にミドルも企業の方向性を自由に考えられるようになったことがいえる。そして、この企業ドメインの定義を活かせるように、革新モデルが変化していったことも成功要因の1つといえるだろう。では、このように企業ドメインの変化と革新モデルの変化がうまく組み合わせりながら、変化を続けていくことができたのか。それは、企業ドメインの定義と革新モデルの相互作用によって生み出された企業セオリーが起因となっている。図4はそのことを示している。

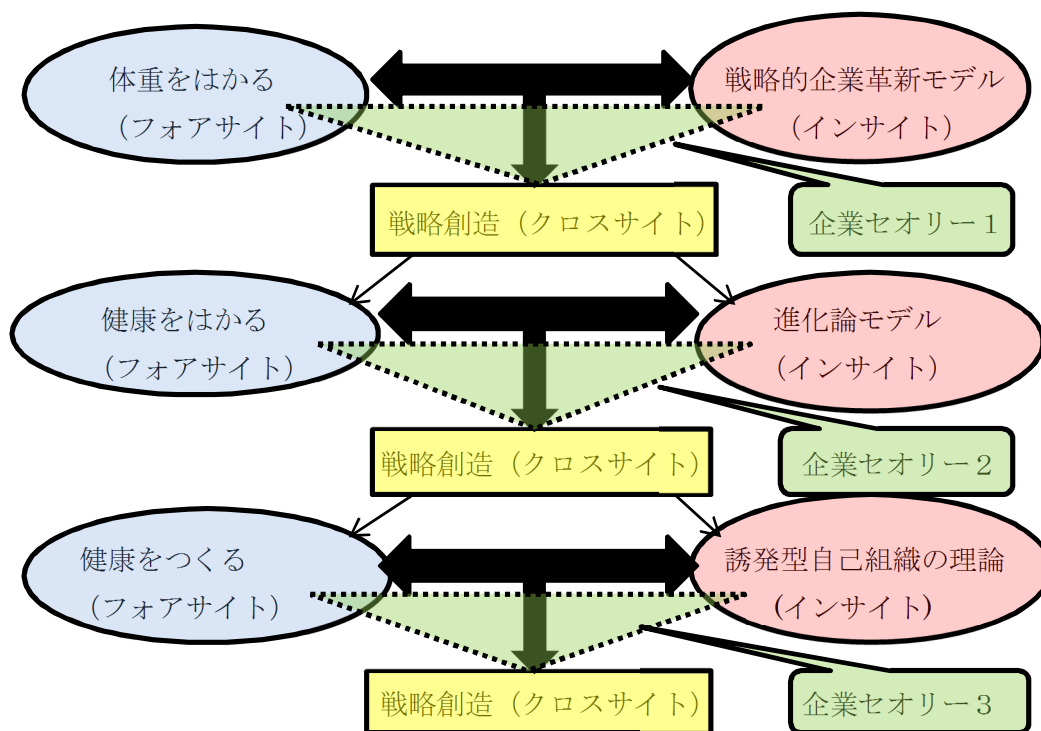


図4 タニタの戦略創造から生まれる成長プロセスの図  
出所：筆者作成

まず、第一次変革期では多くの事業に手をつけていたため、どこが赤字になっているのか分からず、あえて物理的定義にドメインを設定したことで、自社がなすべき方向性（フォアサイト）を明確化した。

それに伴い、社長が主導的に戦略を行う戦略的企業革新モデル（インサイト）から生まれた戦略創造（クロスサイト）はヘルスマーター事業の一本化であり、ここで赤字ばかりのタニタがどの方面の分野で将来性を伸ばすかを定めた。また、ベストウェイトセンター設立によって、健康に関する知識を蓄える土台を作り上げ、ここで集められた知識が転換期の企業セオリーに関わっている。

そこから、転換期を迎え、ベストウェイトセンターで肥満について学んでいくうちに、体重ではなく健康自体に目を向けることとなり、企業ドメインが、「健康をはかる」（フォアサイト）に変化している。ここで生まれた戦略創造（クロスサイト）が多数の「はかる」商品アイデアである。また、新事業が軌道に乗り始めたことにより、社内での「健康を気遣う」文化の育成がはじめられた。それは「健康」という企業ドメインが内的コンセンサスの働くことで、社員が自ら健康的に考えて行動する意識改革となった。そして、この意識改革により大輔氏が尽力したのは、組織改革である。この時期で、大輔氏はミドルのアイデアも大切にし、社員自ら健康を気遣うように進めていたことから進化論モデル（インサイト）へと、革新モデルを変化させたと考えられる。この組織改革は、後の成長期での社員の活躍や、新事業展開へ関わってくるため、重要な戦略創造の一つであると考えられる。

さらに、転換期で生まれた「はかる」商品と健康を気遣う文化によって、社員自らが健康でいられるよう努力していくうちに「健康をつくる」（フォアサイト）という企業ドメイン変化が起こった。また食堂でおいしいヘルシーメニューが出されるようになり、肥満社員の割合が減ってきたことが話題になりタニタの健康文化が外部に認知されるようになった。これはタニタの企業ドメインが内的コンセンサスだけでなく、外的コンセンサスの働きを有し始めたといえる。特に、千里氏は、自ら主導的に動きながらも、多くの社員と協力してタニタの認知度があがることに尽力した。これは、進化論モデルから誘発型自己組織（インサイト）に変化したと考えられる。

タニタはそうしてレシピ本の出版やタニタ食堂の開設など、健康分野の中の‘食’に特化した新たなサービスを事業化させることに成功した。これは、タニタにとって今後の成長にもつながる重要な戦略創造（クロスサイト）である。

このように、タニタの成長プロセスは図4で示す通り、戦略創造が企業ドメインの定義と革新モデルの変化を促し、この一連の連鎖のプロセスといえる。また一連のプロセスをなしたのは、第一次変革期、転換期、成長期ごとに生まれた企業セオリーによって連鎖的に価値を創造したからだと考えられる。ゼンガー（2013）は、長期間にわたって成功している企業は創業時から一貫した企業セオリーを有していると主張していたが、タニタの成長プロセスの場合、一貫した企業セオリーを持つのではなく、それぞれの時期ごとに企業セオリーをもっている。一貫した企業セオリーも、環境等が変わればその時代に対応していくことはできないのではないだろうか。タニタが長期的な企業成長プロセスを持つことができたのは、各時期の企業セオリーが、次の戦略展開を生み出し、そして新たな企業セオリーを構築するという絶えない変化を起こし続け環境に適応していくことができたからだろう。

第一次変革期の企業セオリーを企業セオリー1、転換期を企業セオリー2、成長期を企業セオリー3とする。



企業セオリー1 で生まれた戦略創造（ヘルスマーター事業への一本化、ベストウェイトセンターの設立）は、企業セオリー2 の企業ドメインへ変化を促し、次の戦略展開に進むきっかけとなっている。同様に、企業セオリー2 の戦略創造が、企業セオリー3 を導く要因となっている。つまり、企業の長期的な展開プロセスには、企業セオリーから生まれた戦略創造(クロスサイト)が次のセオリーを生む一連の流れをもつことが必要であると考えられる。

#### 4-2.結論

以上をふまえて、企業成長には、企業ドメインの定義と企業革新モデルが関係していることが明らかになったといえるだろう。そして成長プロセスを生むには、企業は一貫した企業セオリーを持つのではなく、企業セオリーから生まれた戦略創造を次の企業セオリーを生み出す機会だととらえ、絶えず企業セオリーに変化をもたらしていくべきでだと考えられる。つまり、企業セオリーの連鎖こそが、企業の持続的な成長を促す戦略展開プロセスである。

本研究の理論的含意は、ドメイン戦略の設定と企業革新モデルの関係性を見出し、ドメインを定義した後どのような機能を果たすのかを明らかにしたことでドメイン研究の発展に貢献したことと、企業セオリーという観点から戦略展開プロセスについて論じることができた点が挙げられる。実践的含意では企業成長のプロセスに連動した企業ドメイン設定と企業革新モデルを関連させ、企業セオリーが生み出す価値創造を探求したことである。

#### 謝辞

本稿の執筆にあたり、小樽商科大学学生論文賞の第一次審査においてフロアにお越しいただいた先生並びに、匿名で評価を下された先生方には貴重な意見を下さったこと、また経験をさせて頂きましたことを厚く御礼申し上げます。

## 参考文献

### 【雑誌記事】

- 『AIBS ジャーナル』「タニタのグローバル戦略（中堅企業のグローバル展開と行政府の役割 第5回報告大会講演）」2012年第6巻, pp.11-13.
- 『エルダー：高齢者雇用の総合誌』「継続雇用者全員がシニア会社へ移籍 リスタートにより組織の活性化を：株式会社タニタ/株式会社タニタ総合研究所（特集 わが社はこうして高齢者の職場を創った）」2011年11月号（第33巻, 第12号）, pp.12-15.
- 『月刊テ・ミス』「健康を作る会社」タニタがいま上昇中--メタボ向き料理の紹介で『社員食堂』が有名に」2011年10月号（第20巻, 第10号）, pp.62-63.
- 『激流』「ニッポンものづくりの底力 タニタ 食事、運動、休養の健康サポートを物心両面で開発」2013年1月号（第38巻, 第1号）, pp.70-73.
- 『IM press 』「Top Interview(149)蓄積・管理された健康データをもとにお客さまの健康管理を末長くサポート：(株)タニタヘルスリンク 代表取締役社長 坂井康展氏」2012年5月号（第192号）, pp.8-10.
- 『ジェットロセンサー』「この人 このテーマ “タニタ食” を語る：健康を「はかる」を通じて「作る」へ：株式会社タニタ総務部社員食堂担当栄養士 荻野菜々子さん ブランディング推進室広報課課長 山本耕三さん」2013年11月号（第63巻, 第756号）, pp.2-4.
- 『経済月報』「講演会 体脂肪計タニタの経営戦略：健康と企業経営」2012年3月号（第335号）, pp.24-28.
- 『マーケティング・リサーチャー』「Interview 市場を語る 市場は語る 「健康の見える化」をめざして：脂肪から食、睡眠への展開 株式会社タニタ 広報室室長 猪野正浩氏」2012年（第119号）, pp.2-7.
- 『日経ビジネス』「技術フロンティア 体脂肪体重計(体組成計)(タニタ、オムロンヘルスケア、パナソニック) 体データをネットで集計」2009年1月号（第1473号）, pp.72-74.
- 『食糧ジャーナル』「金芽米 NEWS ヘルシーメニューで人気の「丸の内タニタ食堂」とコラボ 『タニタ食堂の金芽米ごはん』と『タニタ食堂の金芽米』同時発売」2012年11月号（第37巻, 第10号）, pp.82-84.
- 『人事実務』「タニタ 「歩数イベント」やヘルシーな社員食堂など創意あふれる施策で社員の健康管理を充実（特集 社員を元気にする職場の健康体力づくり）」2012年4月号（第49巻, 第1111号）, pp.16-21
- 『実業界』「実業界 体重計トップ「タニタ」前会長の取材封じで露呈した 父(前会長)と子(社長)の骨肉の争い 深刻な経営内紛」2013年1月号（第1007号）, pp.14-17.
- 『財界』「経営写(No.458)タニタ社長 谷田千里 「はかる」事業に特化して肥満を解消するお手伝いをしていく--今の状態に満足せず、常に上を目指して」2009年12月号（第57巻, 第24号）, pp.100-103

『W o r k s 』「タニタ レシピ本から食堂へ大展開 下地があったから大きな潮流に育った (特集 流れを変える中途採用) -- (ケースで見る 新戦力による新展開成功させた 5 社)」  
2012 年 10 月号 (第 18 巻,4 号) , pp.12-14.

#### 【論文】

- 笹本香菜・加藤敬太 (2014) 「企業ドメインの戦略展開プロセスにおけるビジネスシステムの形成：パイオニアジャパングループ・6 次産業化の事例から」『日本情報経営学会誌』近刊
- 加護野忠雄 (1991) 「企業革新のモデル」『国民経済雑誌』第 163 巻, 第 1 号, pp.41-55.
- 野中郁次郎 (1983) 「進化論的戦略の構想」『経営戦略のフロンティア』第 31 巻, 第 1 号, pp.33-49.
- 野中郁次郎・紺野登・徳岡晃一郎・川村尚哉 (1992) 「知識創造力を高めるハイパーテキスト型組織」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』第 17 巻, 第 5 号, pp.12-22.
- R.A.バークゲルマン・M.A.メイディーク(1994) 「ハーバードで教える R&D 戦略—技術と革新の戦略的マネジメント」『日本生産性本部』 pp.448-465
- 榊原清則 (1992) 「ドメイン—企業の存在領域」『組織科学』第 25 巻, 第 3 号, pp.55-62.
- トッド・ゼンガー(2013) 「戦略は価値観に従う—成功する企業セオリーが持つ 3 つの“sight” —」『ハーバードビジネスレビュー』 pp.46-58.
- 吉原英樹 (1987) 「企業革新におけるトップとミドル」『ビジネスレビュー』第 35 巻, 第 2 号, pp.59-69.

#### 【本】

- 加護野忠男・榊原清則・竹内弘高・野中郁次郎・奥村昭博 (1986) 『企業の自己革新』中央公論社
- 谷田大輔 (2013) 『タニタはこうして「世界一」になった 「タニタの社員食堂」誕生秘話を交えて』講談社
- 吉原英樹 (1986) 『戦略的企業革新』 東洋経済新報社