

「ドメイン」を考える要素

企業経営漫談士 岡野実空

企業経営における「ドメイン」とは、事業活動の展開領域のこと。どのような事業の「集合」で競争するかという「選択」に関わるのが経営戦略であり、その個々の事業でいかに競争するかという「舵取り」が事業戦略です。

今回のコラムでは、三品教授の『経営戦略を問いなおす』を再度取り上げ、その「立地」を考える根本となる「ドメイン」を「顧客」「機能」「能力」という3つの軸で「考えなおし」ます。

KM 1-12 「ドメイン」を考える要素

軸1：顧客(市場)

戦略上の優れた「立地」とは、ポテンシャルに恵まれるか、あるいは「ニッチ」市場のこと。それは自分たちが取り扱う「モノ」や「サービス」と「顧客」の組み合わせによって決まるもの。三品先生によれば、自社がそこから「選ぶ」ものでした。

しかしモノやサービスが供給過剰となった現在、消費財市場の主導権はすっかり「顧客」側に移りました。だからこそ「大衆」が分かった「小衆」を考えるには、従来の年齢、性別や所得にとらわれない、ユニークなセグメントの視点が必須になります。例えばスーパーマーケットの「成城石井」。その対象顧客は「食にこだわる人」。その人たちに提供する「価値」は、もちろん「こだわりの食品」です。

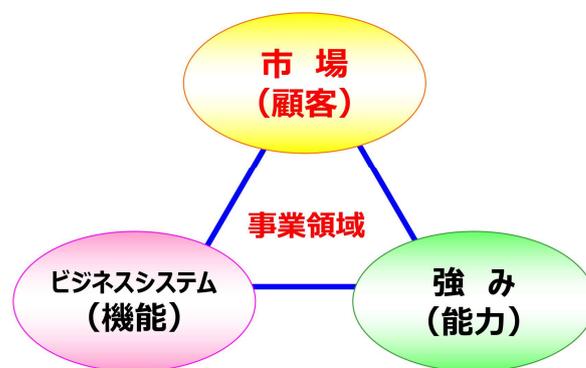
生産財の場合はむしろその逆で、従来のサプライチェーンに参加するだけではなく、未知の川を自力で遡りつつ、他業種の用途を共に探索する顧客を開拓しなければなりません。

軸2：機能(ビジネス・システム)

企業の「構え」とは、その「タテ」「ヨコ」「奥行き」。しかしこの議論は、主に「単体」、すなわち自己完結できるモノやサービスを前提にしたもの。ところがいまは「システム」の時代。従来のケイレス内で作られたモノの多くは、よりオープンなサプライチェーンが生み出す商品に、その魅力や変化対応速度で後れを取るようになりました。

先の「成城石井」の例でいえば、親会社ローソンが所属する三菱グループの調達力だけでは、とても「こだわり」の顧客に最適解を提供することはできません。他の中間流通からはもちろん、手間とコストのかかる自前の調達も必要となります。

このように、特定の「顧客」に固有の「価値」を提供するには、これまでよりはるかに複雑なシステムに対応するマネジメントが要求されるのです。



軸3：能力(強み)

かつて企業の「均整」とは、自社内で企画・開発・製造・販売のバランスがとれ、そのボトルネックがわからないことでした。しかしオープンで複雑な関係をつうじて対象顧客に「価値」を提供するためには、自社の「強み」を徹底的に強化する代わりに、弱い部分は他に補ってもらい、サプライチェーン全体にボトルネックがないことの方がより重要です。またそうなれば、自社にも贅肉がつかず、市場の変化に俊敏な対応が可能になります。

高度経済成長期とは、他社と「同じ」ドメインで、「いかに」を考えていけばよかった時代。その後の安定成長期は、「いかに」贅肉を落とすかで、なんとかなった時代。そしてその「いかに」が世界中に普及したことにより、我が国はいま、個々の企業が自らの能力を見つめなおし、「だれ」に「なに」を提供するか、真剣に考えざるをえない時代です。

そのため自社の思考停止を世間に知らしめてしまう、「総合〇〇企業」というドメイン表示は御法度！とはいえ複雑性を増すこの時代、明確な領域設定はなかなかの難問？しかしそうなら、せめて真の「御法度」を掲げましょう！！それは「市場」や「ビジネス・システム」で、自ら手を下さない領域の表明。すなわち従来の「なにをやるか」ではなく、「なにをやらないか」の「ドメイン禁令」です。

平成30年5月7日 実空