

4 ドメイン

(1) ドメインとは

企業戦略や事業戦略を設定する上で重要なのがドメインである。ドメインとは、「活動範囲」「競争領域」のことである。

ドメイン設定の意義としては、組織が意思決定をする際の指針を与えることができる、企業の経営資源の配分や蓄積に指針を与えることができる、組織に一体感をつくることできる、といった要素が挙げられる。

(2) 物理的定義と機能的定義

ドメインの定義方法は、物理的定義と機能的定義に分けられる。

物理的定義とは、モノを軸としてドメインを設定することである。例えば、鉄道産業において、自社のドメインを「鉄道」と定義する場合は物理的定義である。メリットとして、自社の事業が明確に伝わりやすいことが挙げられる。一方、デメリットとして、顧客の本質的なニーズ変化を見落としやすく、事業がモノ起点で固定化されるため、市場環境の変化に伴う革新的な事業転換や新製品開発の発想が阻害され、環境適応が遅れるリスクがある。対して、機能的定義とは、コトを軸としてドメインを設定することである。例えば、鉄道産業において、自社のドメインを「人々の移動の効率化」と定義する場合は機能的定義である。メリットとして、事業がモノにとらわれず、多様な発想を呼び起こすことができることが挙げられる。一方、デメリットとしては、ドメインが抽象的になることで、事業が不明確になってしまいやすいことが挙げられる。

現代社会においては、製品や技術は時代とともに陳腐化するため、より環境変化に対応しやすい市場の本質的なニーズである機能的定義から事業を定義する方が望ましいとされている。セオドア・レビットは、物理的定義により自らのドメインを狭めてしまう過ちをマーケティング近視眼（マーケティングマイオピア）と形容している。

(3) 企業ドメインと事業ドメイン

経営戦略においては、企業ドメインと事業ドメインの分類も重要である。

企業ドメインは、企業がビジネスを展開する活動範囲のことを指す。例えば、食品産業において、ある企業が「冷凍食品」「レトルト食品」「瓶・缶詰食品」の3本柱で展開すると規定すれば、これは企業ドメインと呼べる。企業ドメインを設定することで、企業が重視すべき市場が明確になる、企業としてのアイデンティティが確立するといった効果が生じる。また、企業ドメインの決定は、企業の生存領域を規定し、経営資源を重点的に配分すべき事業ポートフォリオの最適化と再構築に直結する重要な意思決定である。



ポートフォリオ

本来の意味は書類入れのことを指すが、転じて「組み合わせ」の意味で使われる。「事業ポートフォリオ」とは「事業の組み合わせ」という意味である。転職活動などで使われるポートフォリオは、いわば「実績の組み合わせ」である。また、財務・会計で学習する「ポートフォリオ理論」は「資産の組み合わせ」である。

事業ドメインは、個別の事業における活動範囲のことを指す。例えば、冷凍食品の中でも「朝の時間をより効率的に使えるようにする」ことを事業ドメインとして設定すれば、冷凍食品の中でもお弁当用、朝食用の商品展開を進めることになる。事業ドメインを設定することで、個々の事業を進める上でのターゲットが明確になるなどの効果が生じる。なお、小規模な企業で1つの事業しか展開していない場合、企業ドメインと事業ドメインは同一視される。



企業ドメイン・事業ポートフォリオ・事業ドメインの関係性は頻出である。言葉の響きだけでは違いは分かりづらいが、[3 経営戦略の骨格]でも示した階層構造とも関連させながら、対応関係を明確にしておくのが望ましい。

コラム：経営戦略の歴史

経営戦略も時代を経て変遷している。

経営戦略論の萌芽は1900年代初頭までさかのぼる。まず、フレデリック・テイラーが定量的・科学的なアプローチを採用する科学的管理法を編み出し、追って、エルトン・メイヨーが、定性的・人間的なアプローチを採用する人間関係論を提唱した。

1970年代には、科学的管理法の流れを引き継ぐアプローチとして、マイケル・E・ポーターを第一人者としたポジショニング学派が誕生した。ポジショニング学派は、外部環境との関係性を重視し、最適なポジショニングをとることで成長を図る戦略を展開する。

1980年代には、ポジショニング学派の限界を超えつつ、人間関係論を昇華させたアプローチとして、ジェイ・B・バーニーらが牽引するケイパビリティ学派が誕生した。ケイパビリティ学派は、内部環境の構築を重視し、持続的な競争優位性をもって成長を図る戦略を展開する。

1990年代には、対立構造にあるポジショニング学派とケイパビリティ学派を融合する主張として、ヘンリー・ミンツバーグが提唱したコンフィギュレーション学派がある。コンフィギュレーション学派は、戦略をパターン化するのではなく、環境に応じて柔軟に組み合わせて運用することを志向する。

近年では、コンフィギュレーション学派をさらに進めたアダプティブ学派が提唱されている。アダプティブ学派は、市場環境が劇的に変化するようになった現代において、明確な戦略を立てるのではなく、試行錯誤をしながらその時その時に応じたアクションを取ることを重視する。

