

初学者のための経営戦略論第9回
理念経営と事業ドメイン

*コンプライアンス[法令順(遵)守]について

- ・安全性について(マンション偽装問題、不一家問題、エレベーター事故)
- ・利益追求の企業は、法令順守を破りがち
- ・それぞれの職種の倫理・ビジネス・パーソンの倫理
- ・自立した職業人

*コンティンジェンシー理論とは

1. 企業理念の設定

- (1) 企業理念の事例
- (2) 企業理念の種類
- (3) 企業理念の役割
- (4) 理念経営とは

2. 事業ドメイン(事業領域)とは

- (1) 事業ドメインとは
- (2) 事業ドメインの物理的定義
- (3) 事業ドメインの機能的定義
- (4) 事業ドメインの拡大
- (5) 事業ドメインが狭すぎる場合
- (6) 事業ドメインが広すぎる場合
- (7) 事業ドメインの例
- (8) ドメインの変化とドメイン・コンセンサス

3. ホファー＝シェンデルの経営戦略

4. コア・コンピタンスとは

5. 情報の非対称性と消費者保護

- (1) 情報の非対称性とは
- (2) 消費者保護の必要性
- (3) 今日の消費者被害の特徴
- (4) ケネディの消費者の権利
- (5) クーリング・オフについて
- (6) 賢い消費者

1. 企業理念の設定

企業理念を決めることは、事業を遂行していくうえで重要。その企業理念を守り、企業が存続する限り貫いていくことが大切だ。その企業理念の例をあげる。

(1) 企業理念の事例

- ① お客様に最高の満足を提供します。
- ② お客様との対話を大切にし、求められる商品・サービスを提供します。
- ③ お客様の快適で充実した生活と地域社会の発展に貢献します。
- ④ 公正な企業活動を通じて、お客様から信頼される企業になります。
- ⑤ ○○を事業の核とし、あらゆる経営資源を集中します。
- ⑥ 製品の品質を高め、安全性を最重要課題として取り組みます。

こうした企業理念のあり方を理解し、策定する必要がある。事業を遂行していく場合の絶対条件となる。別の視点から企業理念を示すと、次の項目になる。

(2) 企業理念の種類

- ① 企業の使命＝社会への貢献のあり方、社会に提供する価値を示す
例) お客様に出会いと触れ合いの場、満足していただける空間を提供します。
- ② 企業の経営姿勢＝経営における基本姿勢、重視する考え方を示す
例) フェアでオープンな企業活動を通じて、社会から信頼される企業を目指します。
- ③ 企業の行動規範＝経営者・社員の心得、行動のあり方を示す
例) 人々がやりがいをもって働ける環境を提供し、チームとして革新的に仕事をしていきます。

(3) 企業理念の役割

なぜ企業理念を策定する必要があるのかを考える。企業理念の経営における役割は次のとおりとなる。

- ① 経営者の意思と行動のあり方を社会に示すため
- ② すべての経営的意思決定の基準、行動の指針とするため
- ③ 顧客に対して、どのような会社かを示すため
- ④ ビジネスチャンスとしての戦略を生み出すため
- ⑤ 経営者とパートナーとの意思を共有するため
- ⑥ 社員を同じ方向に向かわせるため
- ⑦ 企業の革新、イノベーションを加速させるため

(4) 理念経営とは

- *具体的な落とし込み
- *一貫性が大切

2. 事業ドメイン（事業領域）とは

(1) 事業ドメインとは

「ドメイン」というと、情報通信分野の用語で、「インターネット上存在するコンピュータやネットワークに付けられる識別子。インターネット上の住所のようなもの」という意味で使われる。しかし、経営戦略策定において使われるドメインという用語は、情報通信分野の「ドメイン」と違う意味で、一般的にはあまり使われないが、非常に重要な概念になっている。

「事業ドメイン」とは、「事業領域」のことであり、企業がどのような領域で事業展開を行うかを明確に示したものだ。現在から将来にわたって、企業の事業がいかにあるべきかを明示した企業の生存領域のことである。

事業ドメインは、自社の経営資源を考えて、企業がどのような領域で強みを発揮できるかという点と、自社の将来あるべき姿を考えて決定されるべきものだ。ドメインの決定は、経営戦略におけるさまざまな決定の基礎となる。今後必要な経営資源を蓄積していくためには、どのような領域で活動する必要があるかを検討するためのものである。

(2) 事業ドメインの物理的定義

モノを中心に発想する。例えば、映画会社の事業領域を「映画の製作」と定める場合である。この定義のデメリットとして、事業活動の展開範囲が狭くなり、現在の事業領域を超える発想が出にくいという点があげられる。

(3) 事業ドメインの機能的定義

物理的定義が「モノ」を中心に発想したのに対し、機能的定義は「コト」「顧客のニーズ」を中心に発想することを意味する。例えば、映画会社の事業領域を「エンターテインメント」などと定義する。

機能的定義のメリットは、事業における将来の発展性を感じさせるという点である。その一方で、ドメインが抽象的すぎて、ターゲットとなる顧客や事業（製品）の性格が不明確になりやすいというリスクがある。

(4) 事業ドメインの拡大

鉄道業 ⇒ 旅客業
鉄道の運営 ⇒ バス、タクシー事業の開始

(5) 事業ドメインが狭すぎる場合

- ・ 幅広い顧客ニーズに適応できなくなってしまう

(6) 事業ドメインが広すぎる場合

- ・ 経営資源が分散してしまう
- ・ 無意味な競争に巻き込まれる恐れがある

(7) 事業ドメインの例

サントリー「生活文化産業」

西武流通グループ「市民産業」

日本電気「コンピュータ&コミュニケーション (C&C)」

東芝「エネルギー&エレクトロニクス (E&E)」

(8) 事業ドメインの変化とドメイン・コンセンサス

企業の事業ドメインを狭く規定すると、選択しうる将来の方向が狭く限定されてしまうため、事業ドメインは環境変化に合わせて変化させる必要がある。また、事業ドメインの変更は、組織の内部だけでなく、外部にも合意（コンセンサス）を得ることが大切だ。

『戦略の原理』——独創的なポジショニングが競争優位を生む

コンスタンチノス・マルキデス著 ダイアモンド社 2000年発行

P42 第1章 事業領域の定義 冒頭の引用から

鉄道事業は現在、危機に瀕している。——なぜなら、「鉄道」というカテゴリーにとらわれ、運輸サービスに従事しているという意識が欠落しているからだ。事業領域を誤って定義してしまったのは、鉄道という「製品に」にのみ目を向け、人や貨物を運ぶという使命を忘れたからにはほかならない。顧客志向ではなく製品志向に陥っている。

——セルドア・レビット『マーケティング近視眼』より

P57

事業領域を適切に定義することの重要性は、以前から認識されている。ハーバード・ビジネススクールのセオドア・レビット教授が著名な論文『マーケティング近視眼』（その一部は本章の冒頭に引用されている）を著したのは、いまからおよそ40年前のことだ。その主張によれば、アメリカの鉄道会社が市場シェアを低下させたのは、事業領域の定義を誤ったためだという。「鉄道」という枠（わく）を超えた発想ができなかったため、航空会社やバスといったライバルによる脅威に気づけなかったのだ。鉄道会社がその事業領域を「運輸」と定義していたら、状況は違っていただろうとレビット教授は指摘している。

事業領域を「運輸」と定義すべきだと主張している点については、筆者は賛成できない。だが、「どの企業も何を事業領域とすべきか徹底的に検討し、明確な答えを引き出さなければならぬ」という指摘には、ただうなずくばかりだ。

P61 P62 P63

事業をどのように定義すべきかについては、大きく三つの考え方がある。かつては、製品を切り口に定義するのが一般的だった。フォードは自動車会社、ボーイングは航空機メーカー、フィリップモリスはタバコ会社といった具合である。

このような定義方法は、六〇年代前半に入ると手厳しい批判にさらされた。その口火を切ったのが、前出のセオドア・レビットによる批判的論考（『マーケティング近視眼』）だった。レビットは、「定義を狭める」と、製品に着目して事業を定義することの危険を訴えた。彼が提起したのは、「どのような顧客ニーズを対象にするかによって事業を定義すべきである」という考え方であった。顧客の重要性を強調し、製品の本質的役割に目を向ける

ように説いたのだ。「当社の製品は顧客にどのようなメリットをもたらすだろうか」と考えてみると、自社がどのような付加価値を生んでいるか、その根本に気づき、それに沿って事業領域を定義できるというわけだ。この考え方に従えば、フォードは自動車メーカーという自己認識を捨て、運輸ビジネス、ファミリー娯楽ビジネスなど、クルマが提供する機能に着目して事業を定義すべきということになる。

最近では、さらに第三の考え方が登場した。その主張の骨子は、企業は自らのコア・コンピタンスを核にして事業を定義すべきというものだ。「ソニーはポケットに入れて持ち運べる製品を作るのが得意だ」とか、「アップルコンピュータ(以下アップル)の真価はユーザー・フレンドリーな製品を提供する能力はある」といった見方がこれに当たる。

事業領域をどう定義すべきかについて三つの代表的考え方を紹介したが、それらの間に優劣があるわけではない。それぞれに長所と短所がある。ある企業にとって最適な定義も、別の企業にとっては業績悪化の元凶となる恐れもある。独自のケイパビリティは何か。事業領域をどのように定義すれば、そのケイパビリティを最大限に活かして競争優位を獲得できるか——。事業領域を正しく定義できるかどうかはこれら諸点によって決まる。このシンプルな事実の傍証として、『マーケティング近視眼』でレビットが展開した主張と、ヘルマン・ジモンが一九九六年の著書『知られざる優良企業』で紹介しているドイツの成功企業の事例を比較してみよう。レビットは、アメリカの鉄道会社は事業領域を狭く定義しすぎたと論じた。運輸事業ではなく鉄道事業に携わっていると考えたのが誤りであり、その結果、航空会社、バス会社、トラック運輸会社など、運輸部門の企業に市場シェアを奪われたと強調している。一方ジモンによれば、小規模なドイツ企業が四〇年間にわたり大変な成功を収めてきたのは、事業を狭く定義し、そのニッチ分野で世界を制覇したからだという。

3. ホファー＝シェンデルの経営戦略

オープンシステムとしての企業は、環境適応を通じて存続・成長を図っていく。企業の環境適応は、経営目的と環境とを調整する意思決定により展開されるが、この意思決定が経営戦略である。

ホファー＝シェンデルによれば、経営戦略とは、企業がその経営目的を達成する方法を示すような、現在ならびに予定した資源展開と環境との相互作用の基本的パターンである。そして経営戦略の構成要素として次の4項目をあげている。

- ① ドメイン
- ② 資源展開
- ③ 競争優位性
- ④ シナジー

4. コア・コンピタンスとは

顧客に対して、他社にはマネのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力。すなわち企業が持つ独自の強みや、他社にマネできない技術のこと。その企業が持つ本来の強みに資本(経営資源)を集中投下することによって、競合他社との差別化を生む、という経営戦略の考え方になる。自社のムダをなくし、コア・コンピタンスに集中させることによって、企業の発展があるという経営についての考え方である。

5. 情報の非対称性と消費者保護

(1) 情報の非対称性とは

1. 一般的には、顧客よりも販売者のほうが情報を持っている
2. 例外として、販売者よりも顧客のほうが情報を持っている例(生命保険)

(2) 消費者保護の必要性

日本の消費者保護基本法、1967年施行
消費者庁の設立

(3) 今日の消費者被害の特徴

- ① 被害者の多数化、広域化
- ② 被害の深刻化
- ③ 原因や責任の特定が困難
- ④ 消費者の商品知識や情報の不足による被害
- ⑤ 高齢者など、弱者が被害に合いやすい

(4) ケネディの消費者の権利

- ① 安全である権利
- ② 知らされる権利
- ③ 選択できる権利
- ④ 意見が反映される権利

(5) クーリング・オフについて

(6) 賢い消費者