

企業のドメインと マーケティングにおける製品戦略

太田幸治

目次

- I. はじめに
- II. 既存研究におけるドメイン
 - 1. ドメインの定義
 - 2. ドメイン策定の次元
 - 2-1. ドメイン策定の主体
 - 2-2. ドメイン策定の時点
 - 2-3. ドメイン策定の方法
 - 3. ドメイン策定の意義
 - 4. ドメインがよりよく機能するための要件——ドメイン・コンセンサス——
 - 5. いかにしてドメイン・コンセンサスを得ていくか
- III. ドメインの外的コンセンサス形成に向けて
 - 1. マーケティングにおける製品戦略の位置づけ
 - 2. 製品戦略の展開
- IV. 企業のドメインとマーケティングにおける製品戦略
- V. 結びに代えて——今後の課題——

I. はじめに

今日の経営戦略では企業の市場への適応が重要視されている。つまり、今日の経営戦略においては、マーケティングが重要視されている¹⁾。一方、マーケティングにおいても戦略的マーケティングという概念が生まれ、全社的に市場に適応していくためのマーケティングが志向されている²⁾。

企業が市場との適応を目指して策定するものにドメイン (Domain) がある。当該企業のマーケティング部門は、策定されたドメインに基づき、製品を開発し市場に投入する。以上のように実務上では企業ドメインと製品の係わり合いがあるにもかかわらず、これまでの経営戦略研究、マーケティング研究において、ドメインとマーケティングの製品戦略の関連性について論じられたものはほとんど見当たらない³⁾。

本稿は、既存の経営戦略研究、マーケティング研究に基づき、企業のドメイン策定の意義を明確化し、企業が策定したドメインがよりよく機能するためにはマーケティングにおける製品戦略が重要な役割を担うことを示すものである。

かかる目的を達成するために、本稿は以下の手順で議論を進める。まず、既存の経営戦略研究、マーケティング研究におけるドメインの定義をふり返る。次に、企業におけるドメイン策定の次元について検討する。そして、企業のドメイン策定の意義を明らかにした上で、策定されたドメインがよ

1) 例えば伊丹 [2003], 34 ページ。

2) 経営戦略と戦略的マーケティングの関連については、嶋口 [1984], 11~28 ページに詳しい。

3) ドメインとマーケティングの製品戦略を論じた極めて稀有な研究に、榊原 [1992], 121~155 ページがある。しかし、それ以外の研究はほとんど見当たらない。

りよく機能するための方策を探る。最後に企業がドメインをよりよく機能させるために必要なマーケティングにおける製品戦略の重要性について考察する。

II. 既存研究におけるドメイン

1. ドメインの定義

これまで「ドメイン (Domain)」という用語は経営戦略研究、マーケティング研究において若干のニュアンスの違いこそあれ、以下に挙げるようにほぼ同じ内容で定義されてきた⁴⁾。

Hofer & Schendel [1978] は、ドメインを組織の現在と予定した環境との相互作用の程度と定義した。かかるドメインは、製品を生産する技術と製品を提供する市場セグメントの双方から形成され、技術と市場がマッチしたときに事業は創造されるとしている⁵⁾。

榊原 [1992] は、ドメインを組織体がやりとりをする特定の環境部分のことと定義する。そして、ドメインは、組織体の活動の範囲ないしは領域のことであり、組織の存在領域といいかえてもよい、としている⁶⁾。

一方、日本のマーケティング研究において、いち早く経営戦略とマーケ

4) 本稿では、これまでの研究で用いられてきたドメインという言葉の定義について議論をする際は、「ドメイン定義」ないしは「ドメインの定義」と表記し、また、企業が主体的に行なうドメインの定義・決定を「ドメイン策定」ないし「ドメインの策定」と表記する。

5) Hofer & Schendel [1978], pp. 25-26 (訳書 31~32 ページ。)。Hofer & Schendel は、原書において“scope”という用語を用いている。かかる scope は、訳書においては「領域」と訳され、また、原書においても組織のドメインと同義であること(原書 p. 25) が示されているため、本稿においては、かかる研究をドメイン定義のひとつに採用した。

6) 榊原 [1992], 6 ページ。

ティング・マネジメントの統合を提唱した嶋口 [1984] は、(戦略)ドメインとは、企業が長期的に自社の存立を委ね、経営資源を効率的に投入していく市場内生存領域を指す、としている⁷⁾。

以上に挙げたような代表的なドメインの定義には、次のような含意があるように思われる。

まず第1の含意は、ドメインは、企業のマネージャーによって主体的に決定(策定)できるものであるということである。これは、企業をとりまく無限の環境のなかから、企業が生きていこうとする環境の一部分をマネージャーが主体的に選び取ることによって効率的かつ効果的な経営を実現しようとするものである。

第2の含意は、ドメイン策定は経営資源と密接に関連しているということである。この背後には、従来の経営戦略研究がよってたつ「適者生存」の思想があるように思われる。ここでいう適者生存の思想とは、自らの資源と環境がマッチングしなければ、企業は存続できないという思想である。かかる思想に則り、企業は自らの資源を踏まえ無限の環境の中から生きていくドメインを定め、また、今後生きていきたいドメインを意図し資源の蓄積をしながら事業を展開していこうとするのである。

第3の含意は、長期的な視座に立ったドメイン策定である。これは、先の第2の含意とも関連付けられるものであるが、企業はドメインを策定することにより、自らの現在の生存領域を明確にし、さらに将来の進化の方向をも宣言⁸⁾することが予定されている。そしてまた、長期的な視座に立ちドメインの策定をするのであれば、企業を取り巻く環境の変化をドメインの策定主体は無視することができないはずである。つまり、ドメインは環境の変化に応じて変容させていくべきであるということも既存研究のド

7) 嶋口 [1984], 226 ページ。

8) 野中 [1996], 78 ページ。

メインの定義には含まれていると考えられよう⁹⁾。

2. ドメイン策定の次元

従来の研究をドメイン策定の次元の観点から見てみると、実にさまざまな次元でドメイン策定の研究が行なわれていることが分かる。本節では、既存研究におけるドメイン策定についてドメイン策定の主体、ドメイン策定の時点、ドメイン策定の方法の3つの次元から整理してみたい。

2-1. ドメイン策定の主体

Hofer & Schendel [1978] は、戦略策定には全社戦略、事業戦略、機能分野の階層があるとしながら、ドメイン策定の重要性は、組織の階層において階層が下位になればなるほど薄れていくとした¹⁰⁾。

それに対して、Abell [1980] は、ドメインの策定は全社レベル、事業レベル、そして例えば、R & D や製造、具体的製品のマーケティングといったプログラム・レベルの3つの階層でなされることを主張した。そして Abell は、企業の組織階層のいずれのレベルにおいても、解決しなければ

9) 野中は前掲書において、ドメインと経営の基本理念の違いにも言及している。かかる違いとは、経営の基本理念とは永続的なものであるのに対し、ドメインは環境変化に合わせて変化させていくものであるということである。さらに、ドメインは、その背後にある基本理念を保持・追求していくために環境の変化に合わせて策定を繰り返すものであるとしている。(野中 [1996], 93 ページ。)

10) Hofer & Schendel は、企業の戦略を構成する要素には、(1) ドメインの策定、(2) 資源展開、(3) 競争優位性、(4) シナジーがあるとし (p. 25, 訳書 31 ページ)、全社戦略策定においては、ドメイン策定と資源展開が、事業戦略策定においては資源展開と競争優位性が、そして機能分野別戦略の策定においてはシナジーと資源展開が重要課題であるとしている。とりわけ、機能分野別戦略の策定においては資源の生産性の極大化を求めためドメインの策定問題は極小化するという (pp. 27-28, 訳書 34~35 ページ)。

ばならない課題やそれを解決するために利用する概念や枠組は共通している¹¹⁾と Hofer & Schendel に代表される既存の研究を批判し、ドメインの策定は組織階層のいずれのレベルにおいても必要であることを主張した。確かに大企業などのように複数の事業、無数の製品を扱っている企業の場合には、企業全体の包括的なドメインを策定し、各事業ごとにドメインを策定し、各製品を扱うプログラム（例えば、マーケティング・プログラム）ごとにドメインを策定した方が、効率的な経営が展開できそうである。当然のことながら、それら各ドメインには一貫性と統合性¹²⁾が求められる。

2-2. ドメイン策定の時点

既存研究のドメインの定義にみたように、企業のドメイン策定には当該企業の経営についての長期的な視座が含まれている。それゆえに、企業がドメイン策定をする際には、時間軸を考慮する必要がある。

ドメイン策定の時点について明確に示した研究に大滝 [1997] がある。大滝は、ベンチャー企業の成長について議論する過程で、かかる企業の成長にはフェーズがあり、フェーズごとにドメインを再策定していく必要性を主張した。かかる大滝の研究では、ベンチャー企業が創業したときに企業家もつ「わが社の事業はどうあるべきか」という概念を「意識のドメイン」とし、また当該企業の経営資源を鑑み、ある時点において当該企業が当面存続するためにまず着手する事業の領域を「着手のドメイン」とした。そして、企業家は事業を展開していくなかで、「意識のドメイン」と「着手のドメイン」との間にあるドメイン・ギャップは何かということを確認し、そのギャップを埋めるためには何をすべきかを常に考え、成長の

11) Abell [1980], p. 190 (訳書 249 ページ), 石井 [1983], 90~91 ページ。

12) 嶋口 [1984], 226 ページ。

フェーズごとにドメインを見直し、再策定するべきであるとした¹³⁾。

榊原 [1992] もドメインの見直し、再策定の重要性を指摘する¹⁴⁾。企業の環境は常に変化する。それゆえに、ドメインが一定不変では企業の成長が停滞する。時を経て環境が変化していくのに併せて企業はドメインを変化させる必要があることを主張する。

2-3. ドメイン策定の方法

企業のドメインの重要性を最初に説いたのは、Drucker [1954] であろう。Drucker は、トップ・マネジメントの責任の第一は「われわれの事業とは何か」を定義することで、それを行なうためにはまず顧客を知ることが必要であることを強調した¹⁵⁾。

かかる Drucker の企業のドメイン策定の重要性の主張を踏まえ、ドメイン策定の方法について最初に考察したのは Levitt [1960] である。Levitt は、アメリカの鉄道会社と映画会社の衰退を「マーケティング近視眼 (Marketing Myopia)」という言葉で説明した。アメリカの鉄道会社は、自社のドメインを「鉄道産業」と定め鉄道に固執して事業を展開したために、他の輸送会社が市場に提供するバスや飛行機という輸送手段に顧客を奪われた。また、アメリカの映画会社は自らのドメインを「映画産業」としたために、他のエンタテインメント企業が提供するテレビやテーマパークなどに顧客を奪われたというのである。これら2つの事例は、両企業とも現在の自社の提供している製品でドメインを策定したため、つまり近視眼でドメインを策定してしまったゆえに、競争相手を見誤り衰退し

13) 大滝 [1997], 156~159 ページ。

14) 榊原 [1992], 27~28 ページ。榊原は、ドメインの再定義という語を当てているが、本稿の用語の使用法に合わせて、本稿では再策定とした。

15) Drucker [1954], pp. 29-30 (訳書 (上巻) 46~47 ページ)。

ていったことを主張し、両企業ともに消費者の購入している便益に基づき、鉄道会社は「輸送産業」、映画会社は「総合エンタテインメント産業」とドメインを広く策定しておけば衰退しなかったということを示唆している。すなわち、Levitt は、当該企業が提供しているモノでドメインを策定する（物理的定義）よりも、消費者の欲している便益からドメインを策定する（機能的定義）ことを推奨したのである¹⁶⁾。

Drucker, Levitt の 2 人に著名な研究者のアイディアにより、ドメイン策定の基準を販売しているモノとするよりも、消費者の求める便益とした方が企業が失敗を免れるであろうことが明らかにされた。

かかる 2 人のアイディアを理論化しようと試みたのが Abell [1980] である。Abell は、ドメインの策定は顧客 (who)、顧客機能 (what)、代替技術 (how) の 3 次元でなされるべきであるとした。Abell がかかる主張をするより以前に、事業の定義問題を扱っていたのは Ansof である。Ansof は、製品と市場で事業を規定することを提唱した¹⁷⁾。しかしながら、Ansof のかかる議論は新たな製品を開発せよ、新たな市場を開発せよというような主張がなされているのみであり、Drucker や Levitt が行なった洞察、すなわち消費者が得る便益に基づきドメインを策定するということはできないのではないだろうか¹⁸⁾。Abell は、Ansof が行なった、製品、市場のいずれか一方でドメインを策定すべしという主張に対し、製品、市場のいずれか一方でドメインを策定するよりも「製品と市場」の組み合わせ

16) Levitt [1960]。この Levitt の考え方は、Ansof [1965], pp.104-105 (訳書 130~131 ページ) や嶋口 [1984], 226 ページから批判されている。かかる批判のポイントは、企業はドメインを広く策定しすぎると逆に何をやる企業なのか分からなくなる、すなわち「マーケティング遠視眼 (Marketing Macropia)」に陥るのではないかというものである。

17) Ansof [1965], pp. 127-128 (訳書 160~161 ページ)。

18) 石井 [1983], 86 ページ。

せでドメインを策定した方が有用であろうと主張した。そして Abell は、製品は技術と機能の 2 つによって説明され、市場は顧客グループと顧客ニーズによって説明されるとし、製品の機能は、製品から得られる何かなのであって、これは顧客のニーズを満たすものと同等であるから製品の機能と顧客ニーズは同じものになるとした。それゆえに、Abell は、ドメイン策定は顧客、顧客機能、代替技術の 3 次元でなされるべきであると主張した。

また、Levitt のアイディアを踏まえながらも、Abell とは別なドメイン策定の次元を提唱した研究に榊原 [1992] がある。榊原の考察は、Levitt が提示したアメリカの鉄道産業や映画産業はドメインの策定を誤ったから衰退したという仮説に疑問を投げかけるところから始まる。榊原の呈する疑問は、アメリカの鉄道産業や映画産業が衰退したのは、自社の活動の物理的実体だけに着目し、その意味で範囲が狭かったのではないか、それゆえに変化の方向性や発展の道筋を示唆することができなかったのではないか、広く社会が納得するような一般性に欠けていたのではないのかというものである。かかる疑問に則り、榊原はドメインを構成する 3 つの次元、「空間の広がり」（狭い 対 広い）、「時間の広がり」（静的 対 動的）、「意味の広がり」（特殊的 対 一般的）を提唱した。「空間の広がり」の次元は、組織体の活動の空間の広がりである。かかる次元は、Levitt のいうドメインの「物理的定義」と「機能的定義」のアイディアを踏まえたものであり、実際のドメイン策定は「物理的定義」と「機能的定義」の中間のどこかに位置づけられるものとした。第 2 の次元の「時間的な広がり」は、ドメインの策定自体の中に時間軸があるかということであり、発展性、変化性あるいは動態性の次元と言い換えても良い。活動内容の変化やその方向、変化の道筋についての洞察を含まないドメインの策定は静的な策定であり、それとは逆に、変化についての洞察を含むドメインの策定は動的なものである。Levitt の「鉄道と輸送」の対比は、鉄道でなく輸送とドメインを策定すれば、輸送手段には自動車、バス、トラック、トレーラー飛行機な

どがあり、鉄道会社は早くからこれらの手段への対抗策やその部分的活用、あるいは多角化を考えたはずである。このように事業の発展性についての洞察を含むという意味で、鉄道よりも輸送のほうがより動的な定義なのである。第三の次元「意味の広がり」は、組織体の活動の意味の広がりを示す。これは、特定の経営者・管理者に固有で特殊的なものなのか、それとも反対に、組織のメンバーや社会の共感を得ることができる一般的なものなのかという対比で表される¹⁹⁾。

3. ドメイン策定の意義²⁰⁾

なぜ、企業はドメインを策定するのか、ドメイン策定の意義について改めて、整理してみたい。

第1に考えられるドメイン策定の意義は、企業がドメインを策定することにより資源展開の指針を示せるということである²¹⁾。企業がドメインを策定することにより、自社の現在と近い将来の事業の領域が明確になる。それゆえ企業は現在の資源配分を決定しやすくなると同時に、将来に向けての資源蓄積の目標を設定することもできる。また、企業はドメインと資源展開の両方を用いて、自社の競争地位を認識することもできる。企業は、現在自社が何をやろうとしているのか、何ができるのかをドメイン策定と資源展開により検討することで、自社が想定する環境の中で自社の位置づけが明確になる。つまり自社が想定する産業における自社の競争地位が明確化されるため、競争地位にあわせた戦略策定が可能となる。

第2に考えられるドメイン策定の意義は、企業が相互作用を行なう環境の明確化をすることにより、組織における分散化の回避と過度の集中化の

19) 榑原 [1992], 42~43 ページ。

20) 本節は金井 [1999], 31~33 ページに依っている。

21) 嶋口 [1984], 226 ページ。

回避をすることが期待できる²²⁾。ここでいう分散化の回避とは、ドメインを限定することによって、メンバーの努力やエネルギーのベクトルを合わせる事が容易になり、活動が分散してしまう危険を避けることができるというものである。また、ここでいう過度の集中化の回避とは、先の分散化の回避とは逆であり、適切なドメインを策定することで、メンバーの注意があまりにも狭い範囲に限定されることを避けるという効果である²³⁾。

ドメイン策定の第3の意義は、組織のアイデンティティの形成にある²⁴⁾。かかる組織のアイデンティティの形成には2つの側面がある。第1の側面として、経営者がドメインを策定することによって企業のメンバーの一体感の形成を促進できること。第2の側面としては、企業はドメインを策定することによって社会に対して企業の果たす役割を明らかにでき、企業の社会的な存在意義を明確にすることに役立つ。このことによって、社会全体のなかでの企業のアイデンティティを確立することを促す²⁵⁾。

以上のような既存研究におけるドメインの定義、ドメイン策定の意義を踏まえるとドメインを以下のように定義できよう。

ドメインとは、企業が現在の事業を明らかにし、かつ、企業が長期的に存続、発展していくために定める環境の一領域である。

22) 伊丹・加護野 [1993], 97 ページ, 金井 [1999] 31~33 ページ。

23) ドメインの策定の意義として、組織における分散化の回避と、過度の集中化の回避とは相反する考え方である。相反することがドメイン策定の意義となるのは学問として不十分であるといわざるを得ない。いかなるときにドメインは組織の分散化を回避することができるのか、同じく過度の集中化を回避することができるのかの十分な検討が待たれる。しかしながら、本稿では、組織における分散化の回避と、過度の集中化の回避をドメイン策定の意義の通説として、またアイデアの有効性からここに挙げることにする。

24) 森田 [1991], 140~141 ページ, 榊原 [1992], 45 ページ, 116 ページ, 伊丹・加護野 [1993], 96 ページ, 野中 [1996], 77 ページ。

25) 金井 [1999], 33 ページ。

かかるドメインの定義には、次のような留意点が求められる。

- 企業のドメインは全社レベル、事業レベル、プログラム・レベルの3つのレベルを有し、これら3つのドメインのレベルには一貫性、統合性がなければならない。
- 企業のドメインは当該組織の資源に関連付けて策定される。
- 企業のドメインは、当該企業のアイデンティティになるものでなければならない。
- 企業を取り巻く環境は時間とともに変化するため、企業のドメインは見直し、再策定されることがある。

4. ドメインがよりよく機能するための要件

— ドメイン・コンセンサス —

経営者や管理者が主観的に定義（策定）するドメインは、組織のメンバーや外部の人々によって広く支持されたときに、初めてドメインとして機能するようになる²⁶⁾。

組織がどんなに緻密に、しかも洒落たドメインを策定したところで、社内の人々が納得できるものでなければ、ドメイン策定など意味がない。お経と同じでドメイン定義は唱えればそれで済むものではないのである²⁷⁾。これは、ドメインが組織のアイデンティティとなり、組織の一体感を生む役割を担うことに関連する。組織のトップが策定したドメインは、当該組織の現在の資源配分を決めるにとどまらず、その企業の将来像をも示していることは既に確認した。これはすなわち、組織の構成員の当該組織における将来に向けての行為を促進するものである。沼上 [1999] の言葉を借りるならば、策定されたドメインは、組織の構成員がそれによって夢を描

26) 榊原 [1992], 33 ページ。ただし、カッコ内は筆者。

27) 沼上 [1999], 228 ページ。

けるようなものでなければならない。人間は意味のないことはしたがない。自分たちが行なっている活動が単に目の前の競争相手に勝つことだったり、納期に間に合わせることでとしたら、数年のうちに人間は疲弊しきってしまう。会社にかねを儲けさせるためだけ、あるいは株主に利益を還元するためだけだったら、そのうち社員はやる気がなくなっても当然であろう²⁸⁾。

また、ドメインは、組織内で受け入れられるだけでは機能しない。社会的に支持されず受け入れられていないドメインは、いわば飾り物である²⁹⁾とまでいわれる。

つまり策定されたドメインは、組織の内部から合意を得るだけでは不十分で組織外からの合意を得なければならない。このような意味でのドメインに関する社会的含意のことを、「ドメイン・コンセンサス」という³⁰⁾。ドメイン・コンセンサスとは、当該企業が何を行ない、また何を行なわないかということについての社会的に形成された合意である。

経営者や管理者による主観的なドメインと、ドメイン・コンセンサスとははっきり区別しておく必要がある。なぜなら、ドメインの機能は経営者や管理者自身の意思に依存すると同時に、あるいはそれ以上に、ドメイン・コンセンサスに依存しているからである³¹⁾。

ドメイン・コンセンサスというのはドメインについての共通認識であり、図で描くと、経営側による定義と構成メンバーないし環境の側の認識とい

28) 同上。

29) 榊原 [1992], 33 ページ。

30) 榊原 [1992], 33 ページ。なお、ドメイン・コンセンサスという言葉を経営学に取り込んだのは、Thompson [1968] である。Thompson は、ドメイン・コンセンサスを組織が何をし、何をしないかということについて組織のメンバーならびに彼らと相互作用の関係にある人々の双方の期待の集合と定義している (p. 29, 訳書 36 ページ)。

31) 榊原 [1992], 34 ページ。

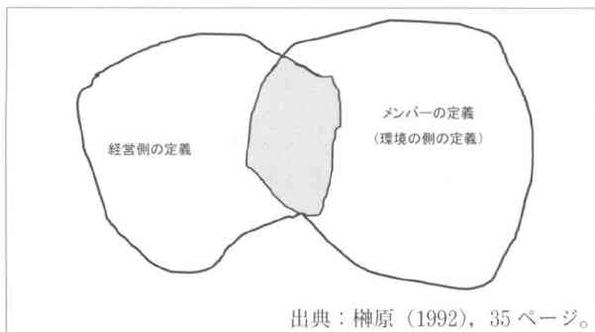


図1 ドメイン・コンセンサス（網かけ部分）

う2つの集合の積集合に相当する（図1参照）。2つの集合の位置関係によって、その斜線部分が大きくなったり小さくなったりする。網かけ部分が大きいほど社会の支持は大きくなる。それとは反対に、網かけ部分が小さいほど認識のギャップが大きくなる³²⁾。

5. いかにしてドメイン・コンセンサスを得ていくか

ドメインを策定するだけでは、ドメインは組織の中で機能しない。ドメインが策定され、組織の構成員に当該ドメインが納得されて初めてドメインは機能する。ドメイン・コンセンサスには2つのコンセンサスがある。ひとつは、内的なコンセンサスである。ここでいう内的なコンセンサスとは、経営側主導でつくられたドメインに組織メンバーがどの程度同意共鳴し納得したかというものである。いまひとつは、外的なコンセンサスである。ここでいう外的なコンセンサスとは、組織体のドメインの外部に人々がどの程度同意し共鳴したかというものである³³⁾。

32) 榊原 [1992], 35 ページ。

33) 榊原 [1992], 36 ページ。

いかにして内的コンセンサスは形成されるのか。まず、組織の上位階層のドメイン策定が下位のドメイン策定に影響を与え、そして組織の上位階層が策定したドメインに組織の構成員は影響を受けると考えるのが妥当であろう。それには2つの理由がある。ひとつは、組織の上位階層が策定したドメインを踏まえて経営資源は配分されるため、配分された資源を用いる組織の下位階層の構成員は組織の上位階層が策定したドメインから自由にはなれないという理由である。いまひとつの理由は、組織の下位階層の構成員にとって、組織で働いている以上、上司が策定したドメイン、すなわち組織の上位階層の策定したドメインを反対・無視するには多大なリスクが伴う。それゆえに、組織の上位階層が策定したドメインを、組織の下位階層の構成員が納得するということがあると考える。

また、ドメインの外的コンセンサスが得られると内的コンセンサスが促進されるとも考えられる。先にも述べたとおり、ドメイン・コンセンサスは組織の内部のみで得られるものではない。外的なドメイン・コンセンサスが得られるということは、当該組織の活動が組織外に認められたことになるわけであり、それは、すなわちその活動の成果が出たことを意味する。それはまぎれもなく、当該活動が社会的に評価されたことを意味している。当該組織の成果が社会的に評価されたならば、その評価を組織の構成員は受け入れ、かかる評価が組織の構成員にとって活動のモチベーション向上と組織の一体感形成を促進するものとなると考えられる。

Ⅲ. ドメインの外的コンセンサス形成に向けて

いかにして、ドメインの社会的な合意である外的なコンセンサスは形成されるのか。本稿では、ドメインの社会的なコンセンサスをドメインの市場のコンセンサスととらえることにしたい。なぜならば、企業が売り上げを上げるために取引を行なう対象は市場だからである。確かに市場は社会

の一部に過ぎない。しかしながら、かかる先の理由によって、ドメインの市場におけるコンセンサスは企業の外的コンセンサスを得たと判断するには十分ではないが妥当であろう。

主として企業は、市場に製品を提供することで企業の外的コンセンサスを得ていこうとする。企業の中で市場に製品を投入することを担う部門は、マーケティング部門である。当該企業のマーケティング部門は、組織のトップが策定した全社ドメイン、事業部が設定した事業ドメインを意識しつつ当該部門のドメイン、すなわちマーケティング・ドメインを設定する。かかるドメインは、全社、事業部のドメインから自由にはなれない。また一方で、マーケティング・ドメインは、市場の動向を反映したものでなければならない。

全社ドメイン、事業ドメインもまたマーケティング・ドメインから自由にはなれない。なぜならば、企業の中で市場と交流する部門はマーケティング部門のみだからである³⁴⁾。それゆえに市場に最も近く、そして市場と交流するマーケティング部門が策定するマーケティング・ドメインを無視して全社ドメイン、事業ドメインを策定することは企業経営にとって多大なるリスクとなるからである。

では、当該企業のマーケティング部門がマーケティング・ドメインを設定し、それを踏まえた製品コンセプトをもつ製品を開発し、市場に製品を投入すればドメインの外的コンセンサスが得られるかということ、問題はそんなに簡単ではない。企業が意図するとおりに製品が市場で評価される保証はないからである。そこで企業に必要となるのがマーケティングにおける製品戦略である。以下では製品戦略の概要について述べたい。

34) 企業において売り上げに責任を持つ部門はマーケティング部門（営業活動を含む）のみといわれている。

1. マーケティングにおける製品戦略の位置づけ³⁵⁾

本稿では、マーケティングにおける製品戦略を、企業が市場に価値を提供するための戦略ととらえる。かかる戦略によって、企業は、市場と意味共有を図ろうとする。マーケティングにおける製品戦略の一般的な位置づけは、次の通りである。(図2参照)

マーケティング主体は効率的に市場に適応していくために、設定したターゲットに向けてさまざまなマーケティング手段を動員していく。

設定されたターゲットに向けて動員されるマーケティング手段は、ターゲットとしたセグメント数にもよるが、実に多岐にわたる。それらは、メーカーシーらによって製品 (Product)、価格 (Price)、チャンネル (流通の場: Place)、プロモーション (Promotion) の4つのPに類型化され、大きくは、これら4つがターゲットに向けて最適に組み合わせられ動員されていくべきである。

上述のような4P概念においては、各々4つのPは整合的、かつ、ねらったターゲットへの訴求力ができる限り大きくなるように組み合わせられね

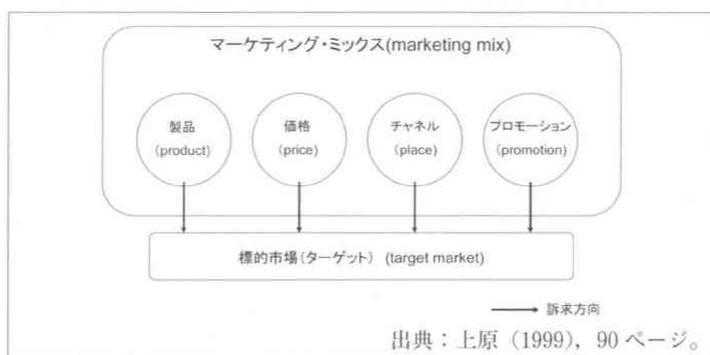


図2 4P概念

35) 本節の記述は、上原 [1999], 90~92 ページに依っている。煩を避けるため、細かな注記は省略した。

ばならず、これをどう解くか、ということが意思決定者にとっての最も重要な課題となる。

図2では、マーケティング・ミックスは4つのPを同時決定できるように示されている。かかる同時決定は、理論的には可能であろうが、実際にマーケティング・マネージャーが上述のように4つのPを同時決定することは不可能にちかいと言わねばならない。なぜならば、仮に、4つのPを同時決定しようとするならば、意思決定者には膨大な情報処理量が必要とされるためである。ゆえに上図のような意思決定は、現実的に不可能な概念であろう。

実際のマーケティング・マネージャーの意思決定は、4つのPを同時に決定するのではなく、まずターゲットに最適と思われる特定のPを定め、次に、他の3つのPの各々が最初に決めた特定のPと最も整合し得るように、他の3つのPを決めていくであろう。マーケティング主体、とりわけ製造業者のマーケティング・マネージャーは、最初に決めるべき特定のPは製品(Product)となるであろう。なぜならば、製造業者が社会的に存立している根拠は製品コンセプトの提案にあるからである³⁶⁾。

以上の点を踏まえると、マーケティング・ミックス策定は図3のように

36) ここでいう製品コンセプトとは、消費者が購入する製品の便益(benefit)を売り手の立場から明らかにしたもののことを指す。また、製造業者の社会的使命が製品コンセプトの提案であることは、次のごとき理由がある。それは、消費者よりも製造業者のほうが、製品コンセプト開発能力に優れているためである。消費はきわめて個人的なものであるゆえ、消費者が革新的な製品コンセプトを開発できる能力、可能性はきわめて小さい。しかし、製造業者は組織的に製品コンセプトを開発するため消費者の個人的な認知限界を超えることができ、消費者が創造できないような新たな製品コンセプトを開発することができるはずである。それゆえに、消費者が思いもつかないような製品コンセプトを開発し、その製品を市場に提案することが製造業者の社会的な使命であると考えられることができる。

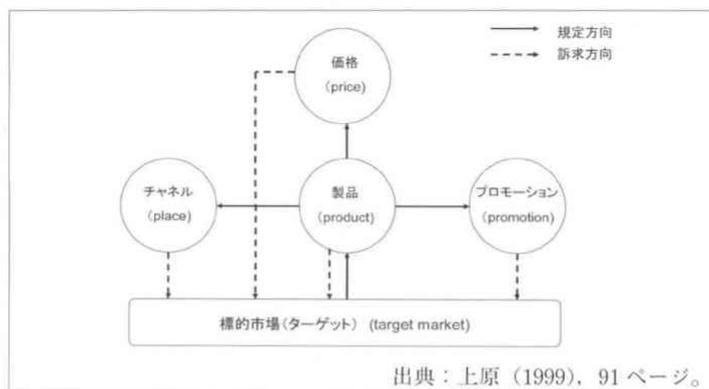


図3 4P概念の実践化

書き換えられるべきであろう。

2. 製品戦略の展開³⁷⁾

何度も繰り返すように、市場がマーケティング主体の意図するとおりに製品を受け入れる保証はどこにもない。にもかかわらず、マーケティング主体は、市場に製品を投入していかなければならない。では、企業のマーケティング主体は、どのように製品戦略を展開するのであろうか。

マーケティング主体は、不特定無数の消費者と向き合っている。製造業

37) 本節は、全面的に石原 [2000], 71~100 ページに依っている。煩を避けるため細かな注記は省略した。石原は当該研究において、企業と市場の意味共有を意図した企業のマーケティング・コミュニケーションの意義について考察している。しかしながら、本稿では、かかる石原の議論をマーケティングにおける製品戦略の議論と読み替えることとする。なぜならば、本稿では、前節で議論したとおり、マーケティングにおける製品戦略を企業が市場に価値を提供するための戦略ととらえ、かかる戦略によって企業は市場と意味共有を図ろうとするものとするためである。

者は、少なくとも、ここの消費者を特定できず、したがっていわば「見えない顧客」に向かって製品戦略を展開していくことになる。また、市場は絶えず動いているのであり、その市場を仮に1時点で正確にとらえることができたとしても、そのことにどれほどの意味があるかは分からない。むしろ重要なことは、1時点で正確に市場をとらえるよりも、動いている市場の実像を遅滞なく、かなりの正確さでとらえ続けていける枠組であり、根拠である。

マーケティング主体は、絶えず動いている「見えない顧客」をとらえるべく、商業者を通じて入手される市況に基づき、仮説的な市場像を作り上げる。かかる仮説的市場像は、消費者の志向、現在消費者が重要視している価値観、ある特定の категорияにおいて消費者が抱いている不満などによって構成されている。かかる市場像は、あくまでもマーケティング主体によって内的に作り出されたものであって、それが現実の市場と完璧に適合するかどうか分からない。しかし、マーケティング主体は、かかる仮説的市場像がなければ、市場に投入する製品のコンセプトすらつくりだすことができない。つまり、マーケティング主体は、内的に仮説的市場像をつくり、それをういて製品コンセプトの開発をはじめとするマーケティング計画を立案し、実行する。

マーケティング主体によって投入された製品を審判する消費者もまた、仮説的企業像を描いている。消費者が描く仮説的企業像もあくまでも仮説的であって、消費者が描いた企業像に基づいた製品が企業から提供される保証はない。しかしながら、製造業者が描く仮説的な市場像よりも、消費者が描く仮説的企業像の方が安定的である。なぜならば、企業像は消費者同士の意見等によっても影響されるが、基本的にマーケティング主体が提供する製品とマーケティング活動、そして何よりも製品の使用経験によって規定される。その意味で、消費者が描く企業像は事後的に形成されるものであると考えられる。これは市場像がマーケティング主体が事前に描か

なければならなかったこととは対照的である。また、市場像が「見えない顧客」に対して作られるものであったのに対し、企業像は特定の製造業者に対するイメージである。その意味において、マーケティング主体が市場像をイメージするよりも、消費者が企業像をイメージしやすいことが分かる。もちろん、消費者が描く企業像が、現実的にその通りとなる保証はない。それにもかかわらず、消費者はこの企業像に基づいて行動する。そこには、ブランドに代表されるように、企業が市場についての基本的姿勢を頻繁に変えたりしないというマーケティングの安定性があるからである。

消費者が個別的に企業像を描くのはごく限られた数の製造業者についてのみである。しかし、消費者はそれ以外の企業が提供する製品も消費する。消費者は、それらの製品の情報を小売業者から入手する。先の製造業者の議論と同様に、消費者は小売業者についても仮説的な企業像を描く。多くの小売業者も先の製造業者と同じように市場への向き合い方をランダムに変えたりはしない。ゆえに、消費者は小売業者に対して事後的に企業像を確認することができるし、それによって不安を感じることなく、その企業像を次の行動の根拠として採用するであろう。

製造業者の描く市場像と消費者の描く企業像はそのものとして直接すりあわされるものではないが、両者がそれぞれの行動を仮説的に根拠づけることによって製造業者と市場との間の意味共有が図られていく。ここで重要なことは、その意味共有に能動的に立ち向かっていくのは、マーケティング主体であり、その具体的実践が、マーケティングにおける製品戦略の展開である。製造業者は仮説的市場像に基づき、製品コンセプトをつくり、そして製品を市場に投入する。その後には製品は市場で評価される。かかる評価を踏まえて、再度、製造業者は仮説的市場像を描きそれに基づいて製品戦略を展開する。マーケティング主体はかかる活動を反復的に繰り返し、市場像と市場の実像との乖離はこの繰り返しの中で改善されていく。

IV. 企業のドメインとマーケティングにおける製品戦略

これまでの本稿における議論より、企業のドメインとマーケティングにおける製品戦略が次のように係わりあっていることがわかる。

企業におけるドメインは、内的なドメイン・コンセンサスを得ることでよりよく機能する。組織がどんなに緻密に、しかも洒落たドメインを策定したところで、社内の人々が納得できるものでなければ、ドメイン策定など意味がない。企業の中で内的なドメイン・コンセンサスが得られることで、ドメインが組織のアイデンティティとなり、組織の一体感を生む役割を担うのである。内的なドメイン・コンセンサスは、外的なドメイン・コンセンサスにより促進される。そして外的なドメイン・コンセンサスは、マーケティングにおける製品戦略によって達成されようとする。

マーケティングにおける製品戦略を担うのは、企業のマーケティング部門である。マーケティング部門は、次の2つに基づいてマーケティング・ドメインを策定し、そして企業が市場に提供する製品を決める。ひとつは、マーケティング部門よりも組織の上位階層が策定したドメインである。具体的には、全社ドメインと事業ドメインがそれに該当する。いまひとつは、かかる部門が提供しようとしている市場についての、仮説的市場像である。

企業のドメインとマーケティング主体が描く仮説的な市場像に基づいてつくられた製品が、市場で受け入れられる保証はどこにもない。そこで、マーケティング部門は、当該製品が市場で受け入れられたか否かを確認し、次期の仮説的市場像を描き、再びマーケティングを展開することを、反復的に繰り返す。当該製品がマーケティング部門の意図するコンセプトで市場に受け入れられたならば、その企業のドメインは外的コンセンサスが得られたと判断してよいだろう。しかしながら、もしも、それが受け入れられなかったとするならば、次期の仮説的市場像の修正を行ない、前期とは

異なる製品戦略を策定し、マーケティングを展開する必要があるだろう。かかる修正の反復を繰り返してもなお、市場で製品が受け入れられないのだとすれば、マーケティング・ドメインのみならず、その上位の事業ドメイン、全社ドメインの見直しが促進されるであろう。

また、マーケティング部門が意図したとおりに、市場で安定的に製品が受け入れられたとすれば、外的コンセンサスが得られたことになるが、そこで当該企業は安心してはいけない。ドメインは組織のアイデンティティになるものであると同時に、企業が長期的な存立を委ねるもの、すなわち、将来の進化の方向を宣言するものでなければならない³⁸⁾。それゆえに、当該ドメインが外的コンセンサスを得られ、それが内的コンセンサスになった時点で、次のドメインを策定する必要がでてくる。つまり、ドメイン・コンセンサスの獲得は、企業の更なる成長のために、ドメインの再策定を促すのである。

以上の議論をまとめると以下の図のようになる。

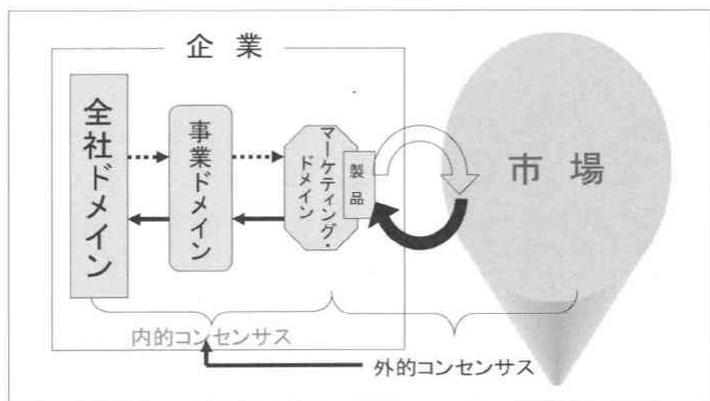


図4 ドメイン・コンセンサス生成過程

38) 嶋口 [1984], 226 ページ, 野中 [1996], 78 ページ。

V. 結びに代えて——今後の課題——

本稿では、企業ドメインの定義、企業ドメイン策定の意義について既存の経営戦略論の研究をレビューし、企業のドメインがよりよく機能するためにはドメイン・コンセンサスが必要であることを明らかにした。そして、ドメイン・コンセンサスを得るためには、マーケティングにおける製品戦略が重要であることを主張し、既存のマーケティング研究より製品戦略のプロセスを示した。しかしながら、本稿にはいくつかの課題が残されている。

まず第1の課題は、競争を踏まえた企業ドメイン策定、ドメイン・コンセンサス形成についての検討である。企業ドメインは、他社と差別化されて策定されているはずである。また、ドメインが外的コンセンサスを得るための製品戦略も競争にさらされている。企業と市場の間に製品の意味共有がなされる際に競争という攪乱要因が入ってくるにも係わらず、本稿では競争の視点が希薄であった。今後は、マーケティング競争の視点を含んだ外的コンセンサス形成の概念構築をし、それを事例分析していきたい。

第2の課題は、ドメインの外的コンセンサスが内的コンセンサスにつながるメカニズムの解明である。本稿では、さしあたって企業活動の市場の評価を組織構成員は自らの活動の評価ととらえ、その評価が組織の構成員のモチベーションの向上につながると考えた。しかし、そのメカニズムはあまりにも短絡的であり、精緻でない。今後は、当該企業の市場の評価が当該組織のモチベーションにどのように影響を与えるかを組織論研究、マーケティング研究に基づき概念構築し、それを実証していく必要がある。

第3の課題は、全社ドメイン、事業ドメイン、プログラム・ドメイン間の関連性についての検討である。多数の製品を取り扱う企業には多数のプログラム・ドメインが存在する。その多数のプログラム・ドメインは、ど

のようにして、その上位ドメインである事業ドメインに反映されるのか、そしてまた、複数ある事業ドメインが全社ドメインに収斂されていくのか、また反対に、いかに全社ドメインが事業ドメインに、事業ドメインがプログラム・ドメインに影響を与えていくのかを検討することで企業戦略におけるドメインの意義がより一層深いものになるであろう。

第4の課題は、企業ドメインの策定方法についての考察である。企業がドメインを策定する方法には、Abellが示した3次元（顧客、顧客機能、代替技術）、榊原が示した3次元（「空間の広がり」、「時間の広がり」、「意味の広がり」）があることを本稿の既存研究レビューで示したが、本稿ではいかなるときに、また、どのように企業を取り巻く環境変化に合わせて、ドメインの策定方法を変化させていくかの検討はなされていない。さらに、かかるドメインの変化と製品戦略の展開についても本稿では検討されていない。これらも今後の課題としたい。

最後の課題は、企業の社会の評価と市場の評価の問題である。本稿では企業の社会における評価を市場の評価ととらえたが、これらは果たして同じものなのであろうか。市場の評価と社会の評価の間に乖離が生まれるようなことがあるのだろうか。今後の研究課題としたい。

参考文献

- Abell, D. F. [1980], *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall. (『事業の定義』, 石井淳蔵訳, 1984年, 千倉書房。)
- Ansof, I. [1965], *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (『企業戦略論』, 広田寿亮訳, 1969年, 産業能率短期大学出版部。)
- Drucker, P. F. [1954], *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers. (『現代の経営 上・下』, 現代経営研究会訳, 1965年, ダイアモンド社。)
- Hofer, C. W. & Schendel, D. [1978], *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing. (『戦略策定』, 奥村昭博, 榊原清則, 野中郁次郎訳, 1981年, 千倉書房。)

- ・石原武政 [1982] 『マーケティング競争の構造』, 千倉書房。
- ・石原武政 [2000] 『商業組織の内部編成』, 千倉書房。
- ・石井淳蔵 [1983] 「戦略計画の出発点としての事業の定義」, 『同志社商学』, 第34巻第5号, 77~99ページ。
- ・石井淳蔵 [1984] 『日本企業のマーケティング行動』, 日本経済新聞社。
- ・石井淳蔵 [1986] 「事業コンセプトの転換と産業の進化」, 『同志社商学』, 第38巻第2号, 61~92ページ。
- ・石井淳蔵, 石原武政 (編著) [1996] 『マーケティング・ダイナミズム』, 白桃書房。
- ・伊丹敬之, 加護野忠男 [1993] 『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社。
- ・伊丹敬之 [2003] 『経営戦略の論理』 (第3版), 日本経済新聞社。
- ・金井一頼 [1997] 「事業領域の定義」, 『経営戦略』, 有斐閣, 29~52ページ。
- ・Kotler, P. [1980] *Principles of Marketing*, Prentice-Hall. (『マーケティング原理』和田充夫, 上原征彦訳, 1983年, ダイヤモンド社。)
- ・Levitt, T. [1960] "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 45-56. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「マーケティング近視眼」(新訳), 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2001年11月号, 52~69ページ。)
- ・Levitt, T. [1969] *The Marketing Mode*, McGraw-Hill. (『マーケティング発想法』土岐坤訳, 1971年, ダイヤモンド社。)
- ・森田道也 [1991] 『企業戦略論』, 新世社。
- ・西川耕平, 三井泉 [1995] 「組織ドメインの生成過程に関する事例研究 — 「株サーレン」のケースを中心として —」, 『経済経営研究』(帝塚山大学), Vol. 3, 103~131ページ。
- ・野中郁次郎 [1996] 「ドメインの定義」, 『経営戦略論』(新版), 有斐閣, 77~94ページ。
- ・沼上幹 [2002] 『わかりやすいマーケティング戦略』, 有斐閣。
- ・奥村昭博 [1986] 『経営戦略』, 日本経済新聞社。
- ・太田幸治 [2002] 「マーケティングにおける製品の捉え方と, 製品開発に関する一考察」, 『経済・経営研究』(明治学院大学大学院経友会) 第35号, 13~28ページ。
- ・大滝精一 [1997] 「成長の戦略」, 『経営戦略』, 有斐閣, 151~178ページ。
- ・榊原清則 [1986] 「組織の環境認識の構造 — ドメイン・ユニバースの理論 —」, 『組織科学』, 第29巻第2号, 52~62ページ。
- ・榊原清則 [1992] 『企業ドメインの戦略論』, 中央公論社。

企業のドメインとマーケティングにおける製品戦略

- 嶋口充輝 [1984] 『戦略的マーケティングの論理』, 誠文堂新光社。
- Thompson, J. D, [1967], *Organizations in Action*, McGraw-Hill. (『オーガニゼーション・イン・アクション』, 高宮晋監訳, 1987年, 同文館。)
- 上原征彦 [1986] 『経営戦略とマーケティングの新展開』, 誠文堂新光社。
- 上原征彦 [1999] 『マーケティング戦略論』, 有斐閣。