

# 差異としてのドメインを考える

## Insight to the Domain as the Difference

中村学園大学 流通科学部

片山 富弘

### <要 旨>

ビジネスにおける重要な概念であるドメインを差異の観点から検証を試みている。ドメインの定義や考え方、企業の成長とともにドメインの変化がみられるのも差異が生じているからである。また、企業だけでなく業界もドメインの空間的差異があり、企業の成長につれてドメインの空間的差異がみられ、ライフサイクルとともに時間的差異がみられる。

### <キーワード>

差異化、差起、差進、差変、同質性の差異、ドメイン、ドメインのシフト

### <目 次>

第1節 はじめに

第2節 ドメインについて

第3節 ベンチャー企業におけるドメインに関する実証研究

第4節 差異について

第5節 考察

第6節 まとめにかえて

### 第1節 はじめに

私は「差異としてのマーケティング」の論文のなかで、マーケティング戦略における差異化の重要性を認識してきた<sup>(注1)</sup>。また、マーケティングにおける重要な概念であるドメインについても、後述するように「ベンチャー企業におけるマーケティングの役割に関する実証研究」論文<sup>(注2)</sup>でその重要性を指摘し、かつ「ドメインの新地平～パーソナル・ブランディングへの活用に向けて～」論文において、パーソナルなドメインについての展開を行ってきた<sup>(注3)</sup>。ドメインはビジネスにおける重要な概念であり、経営者にとって欠かせないものである。今回は、

ドメインの再考察ともいえる差異としてのドメインについて論じていく。

### 第2節 ドメインについて

#### 2-1. ドメインとは

ドメインとは事業領域や活動領域のことで、企業などの組織が対象とする事業の広がりのことを意味している。例えば、マクドナルドやモスバーガーのようなファーストフード店は地域の人々に基本的にハンバーガーをタイムリーに提供しているということが、ファーストフード店のドメインである。また、ファミリーレストランでは、家族向けに食事メニューを提供して

いることがドメインである。このようにドメインを考えるということは、誰に (Who)、何を (What)、どのように (How) 提供するのかを考えることになる。このドメインが企業をはじめとする組織活動の特徴を言い表しているともいえることになる。また、ファーストフード業界における個別の企業においてもドメインがある。例えば、マクドナルドでは、若者や家族向けにアメリカンハンバーガーを待たせることなくスムーズにお客様に提供している。モスバーガーでは若者や家族向けに和風テイストのハンバーガーをお客様が注文してから提供している。この2つのことは、同じハンバーガー業界においても、企業レベルでドメインが異なることを意味しているとともに、生存領域が異なることを示していることにもなる。すなわち、企業レベルでの差異化戦略につながっていることである。このようにドメインは、業界や企業やその組織の活動領域を示していることになる。

## 2-2. ドメイン設定の意義

ドメインを設定することによる意義を考えてみる。1つ目は、事業範囲が明確になることにより企業組織のメンバーに意識集中させることができることである。自社の取り組んでいる事業範囲について、組織のトップから下位の従業員にいたるまで理解することができるとともに、逆に何を行なってはいけなさを明確にすることになる。

2つ目は、事業展開を行なう上での必要な経営資源が明確になることで、ムダなことをしないで済むというメリットがある。例えば、温泉で有名な大分県にある湯布院の温泉宿も、男性の団体客を対象とした別府温泉との違いを出すために、多少立地が不便であったとしても女性客を対象としたことで、取り扱う内容が異なっている。大都市圏の女性をターゲットに地元の食材や盛り付け、露天風呂を風情のある一流のおもてなしや季節感のある演出をおこなってい

る。この例から、過剰な設備投資をする必要性はなく、別府温泉との差異化が図られていることになる。

3つ目は、内外に向けた自社の存在感の形成がなされるということである。ドメインが明確に提示されている場合とそうでない場合とでは事業展開に大きな差が出てくることになる。これは、経営者がドメインを定義することによって企業組織のメンバーの一体感を促すことにつながるとともに、企業の社会的な存在意義を社会に知らしめることを指している。榊原清則は著書『企業ドメインの戦略論』のなかで、企業内外の存在感の形成を「ドメイン・コンセンサス」と呼び、組織の勢いを生み出す源泉となることを示している。このことは、ドメインの定義において、共感性や納得性が重要であることを意味している。

## 2-3. ドメイン定義の考え方

企業がどのような事業をしているかを説明する時に、どんな製品やサービスを取り扱っているのかを説明することがある。例えば、マツモトキヨシは薬を販売していることから薬屋であり、マクドナルドはハンバーガー屋であるといったことである。このようにドメインを考える際に、企業が取り扱っている製品に着目し、ドメインを定義することは物理的定義と呼ばれている。しかし、このドメインの定義の仕方では、限界がある。

ドメインの定義を考える際に、よく引用されるレビットの機能的定義がある。例えば、アメリカの鉄道企業を輸送サービス、映画企業をエンターテインメントといったように、である。企業の成長が停滞するのは、市場が飽和したからではなくドメイン定義に失敗しているからであるとしている。たとえば、アメリカの鉄道企業が斜陽化したのは、旅客や貨物輸送の需要が減少したからではなく、ドメインを鉄道事業として規定してしまい、航空機、自動車、トラック

などの輸送手段を考慮していなかったことにあるとしている。また、アメリカの映画企業は映画産業と考え、娯楽産業と規定できなかったことに不振の原因があるとしている。このようにドメインの定義の失敗により、斜陽化の道を辿ったことをマーケティングにおける近視眼のことで、「マーケティング・マイオピア」と呼んでいる。つまり、製品やサービスだけにドメインを定義することは事業範囲を限定しすぎて危険なことである。逆に、広すぎる規定は遠視眼のマーケティングのことで、「マーケティング・マクロピア」に陥る危険がある。

そこで、ドメインを市場と技術からの2次元でとらえる。これは、製品志向から顧客志向への事業規定であり、物理的定義よりも広い概念である。顧客の集合である市場と製品を作るのに必要な技術との組み合わせとしてイメージされるものであり、それぞれの奥行きによって規定されるドメインがよいとされている。この場合の市場はセグメンテーションされた顧客層によって区分され、また、技術は顧客の問題解決を実現する方法を意味している。

さらに、エイベル (Abell) が3次元によるドメイン規定を提唱している。それは顧客層、顧客機能、技術である。最近ではこの定義がよいとされており、平易に言えば、誰に、何を、どのように提供するのかを意味している。例えば、家電量販店業界において、コジマやヤマダ電機は家電製品を低価格で店舗販売しているが、ジャパネットたかたは同じ家電製品を通信販売で提供している。そこには、同じ家電製品を取り扱っていても、ドメインの定義に差異がみられ、ビジネス展開に違いがみられる。つまり、ドメインの広がりや差異化である。

ドメイン設定の要件として、上記の内容と合わせて考慮すると、適度な広がりを持ち、将来の発展方向を視野にいれ、自社が形成すべき中核となる能力を活用し、企業内外の人々の共感を得られるということが重要である。

## 2-4. 企業成長とドメインの変化

ドメインは一度、設定したら終了といえるであろうか。アメリカのゼロックスの例をみてみよう。設立当初は「コピー機の製造」であり、その後「未来のオフィス」に変更しており、さらに「ザ・ドキュメント・カンパニー」へと定義し直している。これは、ビジネス・ユーザーのために文書を作り出すというゼロックスがもつ強みを活かしたことで、ドメインを進化させたものであるといえる。また、セコムも「ガードマン事業」から「顧客の安全を守る事業」そして「社会の安全サービスの提供」へとドメインを拡大させている。これらのことが意味していることは、ドメインの見直しが必要であることである。企業のライフサイクルの位置づけとも関係があり、ライバルとの競争状況によってドメインの有効性が異なるものと考えられる。企業の成長にはドメインの見直しが必要である。

また、ドメインには企業ドメインと事業ドメインがある。ビジネスが小規模な場合は、企業ドメインと事業ドメインは同じと考えてよいが、通常、企業が成長してくると、事業部制といった組織にみられるように、いくつかの事業が展開されている。この場合、企業ドメインは包括的なドメイン定義を行い、事業ドメインは個別のドメイン定義を行なうことになる。その際に重要なことは、ドメインにおける一貫性と統合性をもつことである。

## 第3節 ベンチャー企業におけるドメインに関する実証研究

### 3-1. 概要

ここでは、ベンチャー企業におけるマーケティングの役割について、商品コンセプトに関する顧客との関わりや新規性、顧客満足、戦略ドメインの差異化、マーケティング・ミックスの有効性に関する実態調査を行い、それをもとに仮説検証・判別分析を行うことによって、ベンチャー企業経営者への知見を得る目的で実証研究を行っ

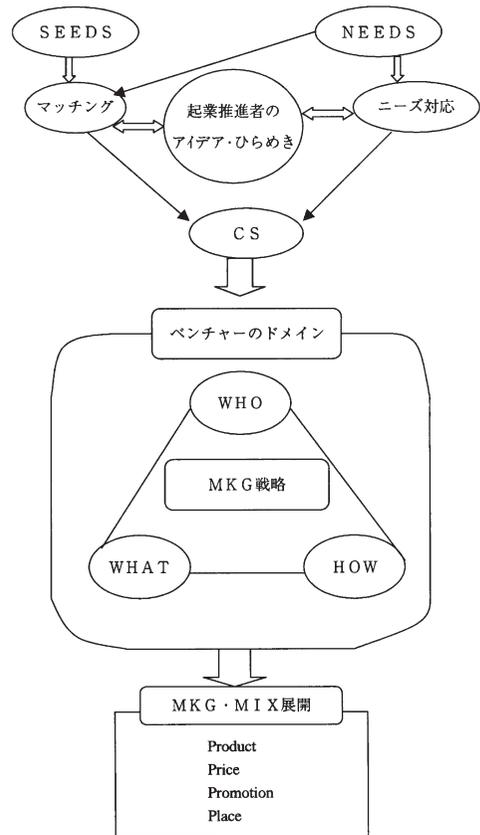
ている<sup>(注4)</sup>。

### 3-2. ベンチャー企業におけるマーケティングの役割に関する若干の考察

ここでは、ベンチャー企業におけるマーケティングの役割について論じる。ベンチャー企業論の中でのマーケティングの位置付けは、ビジネスプランの中での販売促進を意味しており、また、新規事業における営業計画・活動を指している<sup>(注5)</sup>が、本来のマーケティングの定義やその戦略からはそれらは一部にすぎないといえよう。すなわち、1985年 AMA「個人や組織体の目的を満足させるために、アイデアや商品やサービスを企画し、価格設定し、販売促進を行い、流通を計画・遂行することである。」の定義からは、既存事業の展開だけにかかわらず、新規事業にもその範囲を適用できるものであるからである。さらにマーケティング戦略の視点では、新規事業を展開する場合に、環境分析やSWOT分析など戦略展開を行うのに必要な項目はカバーされているからである。その観点からすれば、ベンチャー企業にCS (Customer Satisfaction) の考え方は必要か? という問いには、シーズ (Seeds) 主導型であろうとニーズ (Needs) 主導型であろうと<sup>(注6)</sup>、図表3-1にみられるように、事業継続のためには事業運営の基本構造の観点からもCSがやはり必要不可欠であると考えられる。CSが事業推進のドライバーにもなっていると思われる。

次に、ベンチャー企業におけるマーケティング・ミックスのあり方について論じる。

図表3-1 ベンチャー企業のマーケティング戦略



(筆者作成)

図表3-2のように主な論者によって、マーケティング・ミックス内容が示されている。たとえば、P・コトラーは通常の4Pに加え、2P (politics, public opinion) を提案しており<sup>(注7)</sup>、さらに顧客の観点から4C (Customer-Value, Cost, Communication, Convenience) を提示している<sup>(注8)</sup>。私はベンチャー企業においては、特に起業推進者の情熱が重要なのではないかと考えている。そこで、通常の4Pにpassion (情熱) を加え、5Pを提案する。

また、マーケティング戦略における市場地位別競争で論じられているように、ニッチャーが取り得る戦略がベンチャー企業の戦略に該当するものと思われる。ここでのニッチャーは質レ

図表3-2 マーケティング・ミックスの構成要素

ボーデン	ハード	マッカーシ	レイザー	1985年AMA定義
1 商品計画	1 商品	1 商品	1 商品	1 商品構想化
2 価格設定	2 販売経路	2 売場 (販売経路)	2 流通	2 価格設定
3 ブランド設定	3 価格	3 促進	3 情報伝達	3 促進
4 流通経路	4 広告	4 価格		4 流通
5 人的販売	5 人的販売			
6 広告				
7 促進				
8 包装				
9 陳列				
10 サービス提供				
11 物的処理				
12 調査分析				

(出典：江尻 弘『マーケティング思想論』中央経済社，1994年，100ページ。)

ベルでは高量では少ないといったようにマーケット・プレイヤーを区分したときに意味するものである。そこでのマーケティング戦略は次の通りである<sup>(注9)</sup>。

ニッチャー企業戦略方針は、限られた力を強い技に徹底して集中することである。競争の優位性が生かせる特定セグメントに集中・専門化することによって、そこでの利潤と名声・イメージが可能となる。また、ニッチャー企業は、棲み分けされた市場内での一種のミニ・リーダーであるため、その戦略原則は、ニッチ市場そのものの周辺需要拡大化、同市場内での非価格競争、他の参入企業の成功に対する改善同質化の実行である。

また、ニッチ戦略とは大企業が進出しない隙間市場を開拓し、シェアを確保することによって地位を確立する戦略である。ニッチ戦略を実施する企業は、他企業にはない独自の研究開発

能力や特許、あるいは流通・販売網を保有している場合が多いとされている。

さらに、P・コトラーの理想的なニッチの特性<sup>(注10)</sup>をあげると次のようになっている。

利益が得られるだけの大きさと購買力があること、潜在的な成長性があること、企業があまり関心を持っていないこと、自社の卓越した能力が効率よく発揮できること、大手の参入を防止できる独自の強みがあること、の以上をニッチの特性としている。

このニッチャーの企業マーケティング戦略とニッチ戦略の両方からいえることは、ニッチのドメインを確立することである。ドメインとは生存領域のことで、WHO（誰に）、WHAT（何を）、HOW（どのように提供するのか）を考えることである。

ベンチャー企業において、商品コンセプトはベンチャー企業の顔であり、存在そのものであ

る。つまり、ベンチャー企業は、商品がベンチャーであり、企業ドメインをあらわしているのである。商品（ここでの商品は、前述で示したようにサービスも含む）は、商品特徴を競合他社との違いを示す商品差異化を有し、商品の提供方法も差異化されており、また、当然、ターゲットとする顧客も差異化されているのである。これらの集合体が、ドメインの差異化であり、ベンチャー企業のドメインであるからである。

### 3-3. 仮説設定と検証方法

#### (1) 仮説の設定と背景

仮説1：ドメインにおける差異化の程度が強いほど業績がよい。

ベンチャー企業のドメインにおいて、競合企業との差異化がみられるほど、業績がよいものと考えられる。

<作業仮説>

H1-1：顧客差異化の程度が強いほど業績がよい。

H1-2：提供物の差異化の程度が強いほど業績がよい。

H1-3：提供方法の差異化の程度が強いほど業績がよい。

仮説2：マーケティング・ミックスの有効性がみられるほど業績がよい。

マーケティング展開において、マーケティング・ミックスが有効であれば、業績がよいものと考えられる。

<作業仮説>

H2-1：商品特徴が有効であるほど業績がよい。

H2-2：価格が有効であるほど業績がよい。

H2-3：販売促進が有効であるほど業績がよい。

H2-4：流通チャンネルが有効であるほど業績がよい。

#### (2) 仮説検証方法について

<測定する概念>

・業績は売上ベースでの計画達成度合の3段階区分で、計画より下、ほぼ計画通り、計画を上回るという3区分でとらえた。

<アンケート調査方法>

- ・対象は2002年度ベンチャー年鑑に登録されている流通系と情報サービス系のベンチャー経営者又は商品企画者又は起業推進者とした。
- ・郵送法200社
- ・実施期間2003年4月下旬から5月中旬

### 3-4. 考察

ここでは、アンケート集計結果の集約や仮説検証について、さらに、判別分析を実施した結果についての考察を行う。

#### (1) アンケート調査結果の集約

- ・回収は37社で回収率18.5%、その内、有効回答35社で有効回答率17.5%
- ・単純集計結果は図表3-3の通りである。

#### (2) 仮説検証について

仮説1：ドメインにおける差異化の程度が強いほど業績がよい。

作業仮説として、次の3点を設けた。

H1-1：顧客差異化の程度が強いほど業績がよい。

図表3-4にみられるように、顧客による差異化はみられるものの、必ずしも業績がよいわけではないことがうかがえる。図表3-4、3-5、3-6の数値はアンケートによる企業数を示している。

H1-2：提供物の差異化の程度が強いほど業績がよい。

図表3-5にみられるように、提供物（商品やサービス）による差異化の程度は強いことがみうけられる。しかし、業績の良し悪しは提供物の差異化の程度が強いからといって、必ずしも業績がよいわけではない。

図表3 - 3 ベンチャーアンケート集計結果

	項目/段階	ない	あまり	普通	少しある	非常にある
Q16	顧客との関わり	3	5	8	10	9
Q17	自社の新規性	0	0	4	13	18
Q18	市場の新規性	0	2	3	11	19
Q19	商品内容の変更	2	3	4	7	19
Q20	情熱	0	0	1	1	33
Q21	顧客満足	0	0	3	2	30
マーケティング・ミックス						
Q22-1	商品特徴	0	0	2	5	28
Q22-2	価格	1	2	8	10	14
Q22-3	販売促進	0	2	5	9	19
Q22-4	流通チャネル	0	1	7	12	15
差別化						
Q23-1	顧客	—	—	9	14	12
Q23-2	提供物	—	—	4	11	20
Q23-3	提供方法	—	—	7	11	17
Q25	業績		16	13	6	

Q24	差別化の種類 (複数回答)	特定需要	顧客サイズ	特定顧客	特定地域	特定製品
		製品機能	注文生産	特定品質	サービス	チャネル
		1	4	7	2	9
		9	2	4	15	5

(アンケート調査より筆者作成)

H1 - 3 : 提供方法の差別化の程度が強いほど  
業績がよい。

図表3 - 6にみられるように、提供方法による差別化の程度が強いのは「同じ」場合に比べ、倍以上みられる。しかし、差別化が強いからといって、必ずしも業績がよいわけではない。以上の3つの作業仮説から、ドメイン差別化の程度が必ずしも業績に関係しているとはいえないことがわかった。

図表3 - 4

業績	顧客の差別化		
	上	中	大
中	3	8	2
下	3	5	8
	小	中	大

図表3 - 5

業績	上		1	5
	中	2	3	8
	下	2	7	7
		小	中	大

提供物の差異化

図表3 - 6

業績	上	1	3	2
	中	3	3	7
	下	3	6	7
		小	中	大

提供方法の差異化

(図表3 - 4~6はアンケート調査結果より筆者作成)

### (3) 判別分析の結果

計画の達成度合に対する判別分析を実施した。顧客との関わり、商品内容の変更、情熱、顧客満足、マーケティング・ミックスの有効性、ドメインの差異化の6項目で、計画の達成度合に対する判別分析の結果は、次の通りである。図表3 - 7の誤判別表にみられるように、62.9%が正答であり、37.1%が誤答となっている。すなわち、正答率がいい数値とはいえないが、ベンチャー企業における6項目で計画を上回るか下なのかがわかる結果となっている。これは、6項目に関して数値を入力すると、3分の1はまちがいであるが、3分の2は当たることを意味している。なお、6項目以外に項目を変化させてシミュレーションを試みたが、判別率がよかったのは6項目であった。

また、業績とドメインとの関係についてみると、誤判別率(12.468%)と低いのは、業績が計画より上と下に対する判別係数において、顧客(2.803)、提供物(3.607)、提供方法(2.043)と他の2つのカテゴリ比較において、

大きな係数となっているばかりでなく、11係数のなかでも大きな数値となっている。これらのことから、業績とドメインの関係において、重要な項目であると考えられる。

### 3 - 5. 小括

#### (1) ベンチャー企業経営者へのインプリケーション

ドメインと業績との関係において、仮説検証では必ずしも有効であるとはいえないことがわかった。しかし、判別分析からは、ドメインと業績のかかわりが重要であることがみられた。このことが意味していることは、マーケティング戦略実行面のミスが考えられる。例えば、有能な人材が得られていないことや商品の認知不足などが考えられる。また、広告宣伝をはじめとするプロモーション力の弱さなどである。

しかし、顧客満足を考え、マーケティング戦略としての差異化を行い、マーケティング・ミックスを展開している限り、業績に貢献していくものと思われる。

#### (2) アンケート調査に対する反省

今回のアンケート調査に関して問題がなかったわけではない。アンケート調査のサンプル数が少なかったことである。また、業績の良し悪しは、マーケティングの役割が大きいとはいえ、企業環境に左右されやすいことである。さらに、業績の良し悪しに関して、計画の立案そのものに問題がなかったかどうかまで踏み込めなかったことである。

## 第4節 差異について

### 4 - 1. 差異の概念整理

この説では、差異の概念整理をしておく。差異は差違であり、差別が最近使用されなくなってきていることから、例えば、差別化戦略というより、差異化戦略というように、差異という言葉を用いる。差異の反対語は同質であり、パリテイ (Parity) である。

図表3 - 7 誤判別表

正 答	22	62.86%		
誤 答	13	37.14%		
観測/予測	カテゴリ 1	カテゴリ 2	カテゴリ 3	合 計
カテゴリ 1	10	4	2	16
カテゴリ 2	3	8	2	13
カテゴリ 3	1	1	4	6
合 計	14	13	8	35

IN		群 1 - 群 2	群 1 - 群 3	群 2 - 群 3
37		判別係数	判別係数	判別係数
	マハラノビス距離	3.207	5.308	4.173
	誤判別率(%)	18.530	12.468	15.353
	定数	-9.720	7.577	17.298
No.16	顧客との関り	0.129	-0.894	-1.022
No.19	商品内容変更	0.793	-0.313	-1.107
No.20	情熱	5.460	1.650	-3.810
No.21	顧客満足	-1.842	-1.971	-0.129
No.22-1	商品特徴	-2.967	0.528	3.495
No.22-2	価格	-0.369	-1.393	-1.024
No.22-3	販売促進	0.973	0.033	-0.939
No.22-4	流通チャンネル	-0.002	0.082	0.084
No.23-1	顧客	1.793	2.803	1.010
No.23-2	提供物	-1.498	-3.607	-2.109
No.23-3	提供方法	-0.289	2.043	2.332

(アンケート調査結果より筆者作成)

また、差異と類似している言葉を確認しておく。差異のなかで、区別は異なり、区別は差異のある状態を指しており、区分を意味しており、マーケティングでは市場セグメンテーションとのように用いられる。また、進化は変化している様子を指しており、退化がその対をなしている。さらに、変化は変化した後のことであり、差異とのかかわりのなかで、変異として用いられる。変化は差異の一部である。これらの言葉を用いるとすると、例えば、ある状態が進化して変化した、となる。

次に差異化であるが、差異に化がついたものは、差起から差進を経て、差変の一連の流れを差異化とみることができる。その際に、差異化の程度として大・中・小が存在することになる。差異化の程度が小さい場合や同質化がみられる場合は、「同質化のなかの差異化」ということになる。差異の程度については、差異の小（同質性）、差異の中、差異の大の3つに区分することで、差異の程度の大きさを表現することができる。差異の小から大に向けて、類似商品から大きく異なる商品へと展開されることになる。また、差異化の区分として、認識的差異、空間的差異、時間的差異の3つが考えられる<sup>(注11)</sup>。

#### 4 - 2. 認識的差異

認識的差異とは、事例を分析や考察する際に、モノやコトをみる際に発生する差異のことである。コミュニケーションギャップなどはこれに相当する。3つの差異のなかでも、もっとも根幹をなすものである。

<背景>

主体と客体がそれぞれに引き起こす認識のギャップであり、差異が常に生じるものとなるものである。コップというものに対する受け方の捉え方によっては、陶器のコップ、プラスチックのコップ、思い入れのあるコップなど様々であることによることから、このことは認識的差異と考えられる。

#### 4 - 3. 空間的差異

空間的差異とは、同じものごとでも、空間が異なれば、差異が生じていることを意味している。例えば、焼きそばでも、富士宮焼きそばと那須塩原の焼きそばでは、その内容が全く異なっている。同時の異空間ともいべきものである。

<背景>

同じ商品であっても、地域が違う場所で提供されていたり、また、同じ商品が形を変えて提供されていることは、この空間的差異であり、同時的存在ともいえるものとして考える。

#### 4 - 4. 時間的差異

時間的差異は、チャールズ・ダーウィンをはじめとする進化論とも関係しているものであり、同じものであっても、時間とともに変化しているものを意味している。Aの時期からBの時期に、同じ商品が差異ということで進化しているものが考えられる。また、パリエーションや派生してきたものは、この時間的差異に相当する。

<背景>

時間的差異に対するインサイトは、同じ人間でも時間の経過とともに発想や考え方が異なってくるというものである。同じ自分でありながら、1年間で細胞が入れ替わるという。体内のなかで変化が常に起きているのである。また、接する仲間や何らかの刺激を受けることによって、思想が変化していくことから、時間軸による差異は存在するものと考えられる。

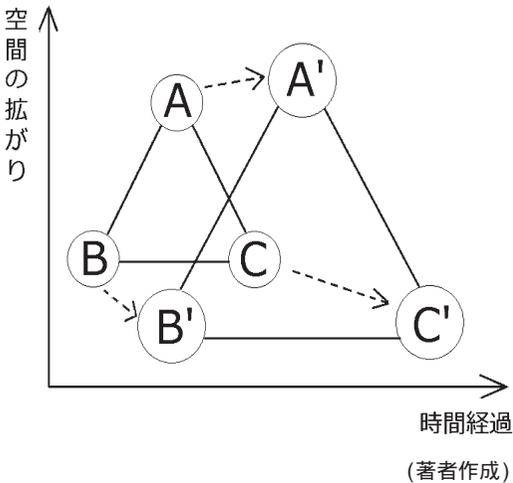
### 第5節 考察

ここでは、いままでの流れを踏まえて、ドメインの諸相を論じることにする。

第2節で論じたように、ドメインの定義や考え方が時間を経るにつれて変化してきている。また、企業の成長とともに、そのドメインも変化してきている。このことの意味合いを論じることにする。

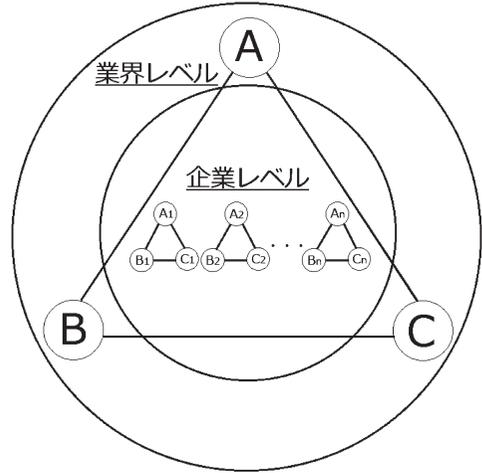
1) ドメインは時間の経過とともに空間の広がりを持ってシフトしていくと考えられる(図表5-1)。これは、時代の変化に従って、企業はドメインをシフトさせることで、生き残りを図っていかねばならないのである。この現象を「ドメインのシフト」と呼ぶことにする。顧客の変化、例えば、顧客層の高齢化に伴い、提供物や提供方法を変化させることを意味している。また、競合企業との関係でもドメインのシフトが考えられるのである。ドメインの3つの構成要素が、すべてシフトすることばかりではなく、1つだけのシフトで対応可能な場合もある。以上から、ドメインの差異化がみられることになり、ドメインの空間的差異といえるものである。

図表5-1 ドメインのシフト



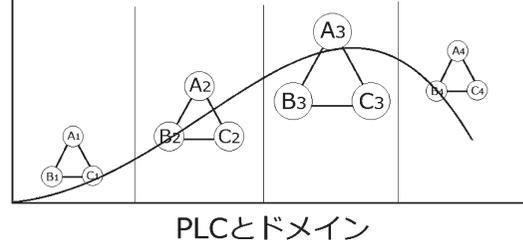
2) 企業レベルのドメインの集合体が業界レベルのドメインと考えられる(図表5-2)。これは、1つの企業の成長が業界のドメインを形成していくことで、多くの類似企業が同様なドメインを形成することで業界となっていくのである。ドメインの空間の広がりともいえるものであり、空間的差異といえるものである。

図表5-2 企業レベルと業界レベルのドメイン



3) ドメインとライフサイクルの関係は、企業の成長とともに拡張していくと考えられる(図表5-3、図表5-4)。これは、ベンチャー企業レベルでスタートしたドメインが提供物の豊富さや製品ラインの拡張によって成長期を経て、成熟期や衰退期へと、ドメインの膨張と縮小のシフトが展開されることによるものである。これは、ドメインの時間的差異に相当する。

図表5-3 ドメインとライフサイクルの関係



ライフサイクルの各ステージにおいて、ドメインは一貫していることが重要である。

図表5 - 4 ドメインとライフサイクルの関係

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
ドメインの目的	周知又は認知	確立又は拡張	拡張又は変更	見直し
WHO	ターゲットの明確化	ターゲットニーズの掘り起し	ターゲットへの価値提供	ターゲットの変更・見直し
WHAT	独自性の確認	価値提供	優位性	優位性の掘り起し
HOW	同上	同上	同上	同上

(著者作成)

### 第6節 まとめにかえて

第2節のドメインでは、設定の意義、定義の考え方、ドメインの変化について述べ、第3節のベンチャー企業におけるドメインに関する実証研究では、ドメインと業績とのかわりについての分析結果についてふれ、第4節の差異については、差異の概念を示してきた。それらを踏まえて、第5節の考察では、企業レベルにおけるドメインのシフト、企業レベルのドメインの集合体が業界レベルのドメインであること、ドメインとライフサイクルの関係は企業の成長とともに拡張していくことなどをみてきた。

マーケティング・インプリケーションとして、経営者の立場としてドメインの重要さを考慮していかないといけないと考える。ドメインについて、常に経営者がチェックを怠ってはいけないことがわかった。ドメインにも差異があり、差異化を追求していくことの大切さを論じてきた。残された課題として、考察の箇所のいくつかの事例研究を蓄積していく必要がある。

#### 【注】

- 1) 片山富弘「差異としてのマーケティング」『流通科学研究』中村学園大学 Vol.11、No.2、2012年、25 - 37ページ。
- 2) 片山富弘「第10章ベンチャー企業におけるマー

ケティングの役割に関する実証研究」『顧客満足対応のマーケティング戦略』五紘舎、2009年、130-148ページ。

- 3) 片山富弘「ドメインの新天地～パーソナル・ブランディングへの活用に向けて～」『流通科学研究』中村学園大学 Vol.9、No.1、2009年、25-33ページ。
- 4) 片山富弘「第10章ベンチャー企業におけるマーケティングの役割に関する実証研究」『顧客満足対応のマーケティング戦略』五紘舎、2009年、130-148ページの中より、ドメインに関する箇所について抜粋した。
- 5) 例えば、『ベンチャー創業』の中で、マーケティングは営業計画書の位置付けであり、『ベンチャー企業の経営と支援』の中で、ビジネスプランとしてのマーケティング戦略が記述されているにすぎない。
- 6) シーズ主導型とは、企業における技術優先による商品開発（サービスを含む）のことであり、たとえば、の技術を活用してビジネス展開を図ることである。また、ニーズ主導型とは、顧客ニーズを優先する商品開発（サービスを含む）のことであり、顧客の抱える問題解決に役立つことが多い。
- 7) Philip Kotler, *Kotler on Marketing*, FREE PRESS, 1999, p.95.  
P. コトラーはグローバル展開に必要なものとして提唱している。1つは、politicsで、政治活動上は売上高に大きな影響を与える。また、public opinion は一般の人が寄せる関心は

その時代の雰囲気や流れに左右されるので、その対応が必要であること。

- 8) *ibid.* pp.96-97.
- 9) 嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング [新版]』有斐閣、1998年、203-204ページ。
- 10) フィリップ・コトラー著、村田昭治監修、三村優美子他訳『マーケティング・マネジメント (第7版)』プレジデント社、1999年、398ページ。
- 11) 著書論文「差異としてのマーケティング」のなかで、空間の視点、地域の視点、時間の視点という差異化の視点を3つ取り上げていたが、ここで、認識的差異、空間的差異、時間的差異という用語に修正をしたい。
- 12) 植山周一郎『パライの時代』のなかに、9つの事例が示されている。

<参考文献>

- ・石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房、1984年。  
(Abell,D,F *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1980.)
- ・植山周一郎『パライの時代』集英社、1985年。
- ・恩蔵直人監修『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション、

- 2002年。
- ・片山富弘『顧客満足対応のマーケティング戦略』五紘舎、2009年。
- ・金森努『差別化マーケティング』TAC出版、2009年。
- ・熊野純彦『差異と隔たり』岩波書店、2003年。
- ・小林一、二瓶喜博訳『デュアル・ストラテジー』白桃書房、1995年。(Abell,D. F, *Managing with Dual Strategies*, The Free Press,1993.)
- ・榊原清則『企業ドメインの戦略論』中公新書、1992年。
- ・嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社、1984年。
- ・鈴木貴博、宇治則孝『進化する企業のしくみ』PHP研究所、2007年。
- ・ジル・ドゥルーズ著、平井啓之訳『差異について』青土社、2000年。
- ・高橋宣行『差別化するストーリーの描き方』PHP研究所、2011年。
- ・中山元『思考の用語辞典』筑摩書房、2000年。
- ・牧野真『マーケティング大進化論』中経出版、2006年。
- ・吉村孝司編『経営戦略』学文社、2006年。

以上