

マーケティング診断の再検討 ～ドメイン診断を中心に～

Rethinking of Marketing Diagnoses ～About the Business Domain～

中村学園大学 流通科学部

片山 富弘

<要 旨>

マーケティング診断の先行研究にふれながら、また、ドメインの考え方やドメイン診断の先行研究を論じた上で、佐賀県小川島の事例を取り上げ、ドメイン診断への提案を論じている。ドメインの位置付け、構造化、ドメインの諸相について論じている。

<キーワード>

マーケティング診断、ドメイン診断、ライフサイクルにおけるドメイン、ドメインのシフト

目 次

- 第1節 問題意識
- 第2節 マーケティング診断の先行研究
- 第3節 ドメインとは
- 第4節 ドメイン診断に関する先行研究
- 第5節 佐賀県小川島の事例
- 第6節 ドメイン診断の提案
- 第7節 まとめにかえて

第1節 問題意識

マーケティングにおける論理や戦略に関する著書や論文が多くみられる中で、マーケティング診断に関する分野は日本経営診断学会での報告論文の中では個別事例を対象とした内容にとどまっている。このことは、マーケティングの概念や範囲が多岐にわたっていることによるものである。また、マーケティングが経営学の一部ではなく、経営学と同じレベルにとらえられてきた昨今の状況にも関係している。そこで、

マーケティング診断の検討を試みることにする。マーケティングと経営学は同じとする立場に立つと、マーケティング診断の範囲は膨大になるので、ドメインを中心に検討を行う。

筆者は、これまで『顧客満足対応のマーケティング戦略』「第5章マーケティング・コントロールにおける顧客満足の重要性（注1）」や『1からの戦略論』「第9章事業領域（注2）」、『差異としてのマーケティング』「第3章差異としてのドメインを考える（注3）」、「ドメインの

新地平におけるパーソナル・ドメイン（注4）」など論じてきた。また、経営診断におけるドメインに関する分野は重要でありながら、論じられている文献が数少ない。今回は、このドメインの考え方を経営診断の領域であるドメイン診断についての考察を行う。

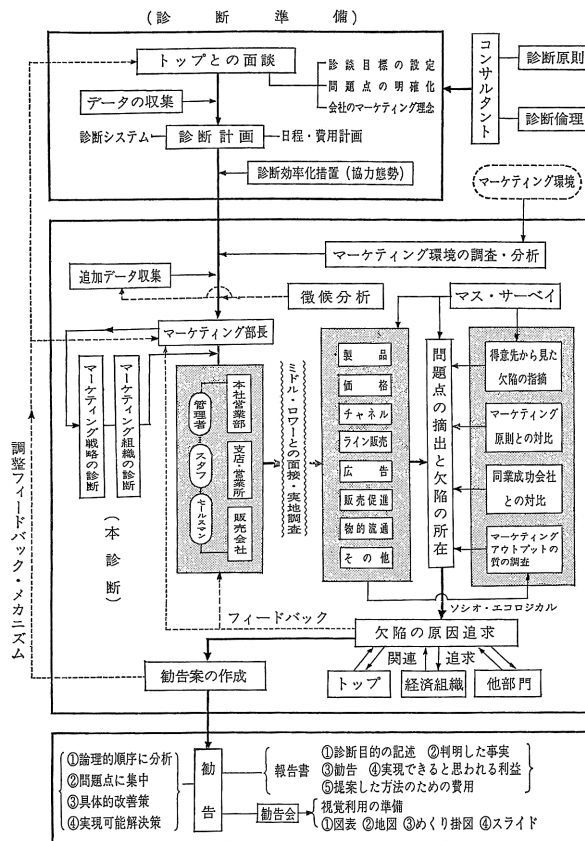
第2節 マーケティング診断の先行研究

ここでは、マーケティング診断に関する主要な先行研究を行う。

『マーケティング診断』の著書である三上富三郎（1981）によると、マーケティング診断は経営の全診断の一環として行うこともあれば、企業のマーケティング活動のみに限定して行う場合もあり、さらに、特定のマーケティング・プロジェクト診断として行われることもある。

マーケティング診断は、財務、労務、賃金その他の診断のように比較的定型的な診断が可能なもの比べると、最も非定型的な診断の1つである。なぜならば、業種、業態の相異、対市場関係、産業の問題などの環境支配条件がきわめて大きく、かつ複雑だからである（注5）。そして、図表1のマーケティング診断システムを提示している。全体の経営診断の構図は提示されているが、ドメインに関する内容はみられない。

また、『マーケティングの管理と診断』の編者である徳永豊・森博隆・井上崇通（1998）によると、マーケティング管理と戦略計画のかかわりやマーケティング・ミックスに関する詳細な記述はみられる（注6）が、ドメインに関する記述がみられない。



次に、『商業診断技法ハンドブック』を編者である雨宮時男他（1988）によると、企業診断の在り方を提示している中で、経営理念や経営目標に関する記述はみられるものの（注7）、やはりドメインに関する記述はみられない。

そして、日本公認会計士協会東京会編『監査と経営診断』（1969）によると、経営診断の目的等は記載されている（注8）が、やはりドメインに関する記述はみられない。

これらのことが意味しているのは、上記の論者等の執筆時代には、ドメインそのものの概念が浸透していなかったことやその重要性が認識されていなかったことによるものと思われる。

第3節 ドメインとは

3-1. 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。

3-2. 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よう。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いか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。

3-3. 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、企業を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、斜陽化の道を進んだことをマーケティングの近視眼のことで、「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、伊丹敬之と加護野忠男はドメインを市場と技術からの2次元でとらえている。これは、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、ドメインの広がりとは異質化である。

第4節 ドメイン診断に関する先行研究

ここでの先行研究として、ドメインに関する内容を経営診断の側面からとアセスメントの側面からとマーケティング・オーデイトの側面からとらえておく。

4-1. 経営診断の側面から

佐藤卓（2004）は自社の経営状況と自社を取り巻く環境の変化から、その企業の位置付けを示す企業ドメインを策定する（注9）。自社の経営状況のなかから使えるような資源をピックアップし、環境の変化からは自社にとってチャンスとなりそうな事象をピックアップし、両者を照合して最も可能性が高い企業ドメインを策定するとしている。これは、SWOT分析をドメイン策定にからめた策定の仕方であるといえよう。使える経営資源を12項目、ビジネスチャンスを12項目取り上げ、1対1で経営資源と経営環境の変化が結びついた場合、それが企業独自のドメインとなるとしている。環境変化もあるので毎年の見直しが必要であるとしている。これは、SWOT分析における機会×強化の面に的を絞っ

た捉え方であり、経営者には有効な策定の仕方であるが、環境項目そのものは変化していくものであり、限定されるものではないので有効な策定方法であるとはいえない。次に企業ドメインにおけるモジュール化すべき事業活動の検討シート（図表4-1-1）を提示しながら、企業モジュール評価シート（図表4-1-2）をも提示している。なお、モジュールとは「半自律的なサブシステムで、他の同様なサブシステムと一定のルールに基づいて互いに連結することにより、より複雑なシステムまたはプロセスを構築するもの（注10）」の思考を取り入れている。

採点とウェイトを掛け合わせた数字が各項目の加重評価となる。加重評価の合計が評価点数となる。80点以上が問題なし、20点未満はモジュールの再構築の必要とみなしている。しかし、この評価シートにおける具体例が示されていないことで、今後の事例蓄積のなかで、この評価シートの信憑性と改善がなされていくであろう。

次に、岸川善光（2007）によると、ドメイン

の設定は環境と経営システムのかかわり方そのものを決めることであり、両者のインターフェースの基盤を構築することであるとしており、インターフェース適合のなかに位置付け、ドメイン適合の診断と捉えている（注11）。また、ドメインの定義・再定義は経営戦略の策定における大前提であるので、ドメイン適合を実現しようとする、製品・市場適合、経営資源適合、競争適合、ビジネス・システム適合など他の経営戦略の構成要素のすべてについて、再度抜本的な検討が欠かせないとしている。具体的な事例として株式会社NTTドコモのドメインについて、エイベルの3次元の観点から、空間の広がりや時間の広がりからの課題、解決策という診断を実施している（注12）。具体的なチェックシートが存在するわけではないが、アプローチとしてエイベルの3次元を用いている。筆者の差異としてのドメイン（注13）からの捉え方では、ドメインのシフトであり、空間的差異、時間的差異に相当することになる。

図表4-1-1 企業ドメインにおけるモジュール化すべき事業活動の検討シート

企業ドメイン	
提供する事業活動の概要	競合と業界の動向
商品・製品・サービス・加工技術の内容	差別化のポイント
販売・営業のターゲット	ターゲットの魅力
販売・営業方法	差別化のポイント
原材料・製品・商品等の調達方法	差別化のポイント
生産・加工の方法	実現の可能性
店舗・工場・事務所等の場所	地理的な有利性

（出所：佐藤（2004）『コンサルティング・イノベーション』同友館、291ページ）

図表4-1-2 企業モジュール評価シート

企業名		評価者	
現状モジュールの概要			
競合と企業の動向	採点	ウエイト	加重評価
販売ターゲットの動向	採点	ウエイト	加重評価
営業方法の妥当性	採点	ウエイト	加重評価
原材料・製品等の調達方法の妥当性	採点	ウエイト	加重評価
生産・加工方法の妥当性	採点	ウエイト	加重評価
工場・事務所の所在地の妥当性	採点	ウエイト	加重評価
総合評価	平均	合計	評価係数
		100%	

(出所：佐藤 (2004) 『コンサルティング・イノベーション』 同友館、293ページ)

4-2. アセスメントの側面から

マルコム・ボルドリッジ賞のクライテリア (評価基準) は、7つのカテゴリーで具体化され、その関連が説明されている (注14)。7つのカテゴリーにおける点数は、①リーダーシップ：90点、②情報収集と分析：75点、③戦略計画55点、④人的資源の開発とマネジメント：140点、⑤プロセス・マネジメント：140点、⑥ビジネス成果：250点、⑦顧客志向と満足度：250点の合計1000点である。以上のなかに、ドメインに関する直接的な記述は見当たらないが、関係するカテゴリーの戦略計画のなかに、戦略の策定：35点が一部かかわるにすぎない。全体のウエイトが1000点であるから、ドメインに関するウエイトはあまりに小さすぎることになる。しかも、このなかでは、ドメインという記述がなく、計画プロセスや品質と顧客満足を事業計画にどのように組み込んでいるのか、どのように実行計画として展開されているのか、計画作成プロセスはどのように見直され改善されてい

るのが審査の対象となっている。現在実施されている事業についての促進や満足度の向上につながることであるが、ビジネス・ドメインは企業の戦略の方向性を決める重要な視点が欠けていると考える。

また、社団法人社会経済生産性本部による1995年版の日本版経営品質賞のカテゴリー項目と点数は、①企業の社会責任と国際化：40点、②経営ビジョンとトップマネジメントのリーダーシップ：70点、③創造性発揮のシステム：160点、④情報収集と活用：80点、⑤戦略的品質計画：40点、⑥プロセス・マネジメント：130点、⑦品質と業務改善：180点、⑧顧客志向と満足度：300点で構成されており、合計1000点となっている (注15)。上記同様に、ビジネス・ドメインに関する直接的な記述は見当たらない。しかし、経営ビジョン：20点の箇所と戦略的事業計画と立案プロセス：20点のなかに該当しそうな箇所があるにすぎず、全体の1000点のなかにおけるビジネス・ドメインのウエイトは小さく

ぎといえよう。

4-3. マーケティング・オーデイトから

フィリップ・コトラー (Philip Kotler) のマーケティング・オーデイトの構成要素 (注16) の中に、直接的なドメインという記述は見当たらないが、関連する項目として、パートⅠの環境監査のなかに、業務環境として市場、顧客、競争企業が取りあげられ、パートⅡのマーケティング戦略監査に事業ミッションとマーケティング目標が提示されている。具体的には、企業の競争環境、経営資源、市場機会に照らして、マーケティング目標は適切なものであるか、となっている。この内容はドメインに通じるものであるといえよう。

また、オーブレイ・ウイルソン (Aubrey Wilson) のマーケティング・チェックリスト (注17) の中には、詳細なマーケティング・プラン立案のための順序や手法が提示されているが、ドメインに関するチェック項目は見当たらない。現在実施されているビジネスのマーケティング展開や改善には有効であるが、事業領域を示すことには至っていない。

以上から、ドメインは重要であるにもかかわらず、あまり浸透していないことがわかった。

第5節 佐賀県小川島の事例

5-1. はじめに

今回は、企業ではなく、地域のドメインの例として、佐賀県呼子町にある小川島の活性化への取り組み事例を通じて、マーケティングからの考察を実施している。

地域活性化のために地域ブランドが叫ばれている。地方自治体をはじめとする観光企業や観光関連団体が地域ブランドの構築に向けての活動が活発化してきている。そこには、観光マーケティングの観点が欠かせない。マウチンホの観光マーケティングの定義にみられるように、観光マーケティングを通じて地域ブランドの構

築につなげていく必要がある。

5-2. 小川島の現状

佐賀県唐津市呼子港から6.5kmの玄界灘に浮かぶ1km²に満たない小さな漁業の島である。古くから朝鮮半島との交通の要所として知られた。文禄年間に捕鯨が始まり、江戸末期には平戸諸島生月島、五島列島中通島有川とともに国内近海捕鯨の3大基地として並び称せられ、「鯨見張り台」などの歴史遺産が往時をしのばせている。冬期は、しけが続いて船便の欠航もあるが、対馬暖流の影響を受け比較的温暖な島である。産業は小型漁船によるイカの一本釣り漁業が中心である。近年遊休農地の見直しで、都市との交流を図る滞在型の体験農園施設が完成し、島の特性を生かした地域づくりが展開されている。

現在、約500人弱ほどの人口、呼子港から渡船「そよかぜ」で小川島港まで約20分、1日4～5便で、観光客の釣りを楽しむ人が多い。島内には、朝市や食品スーパーはなく、呼子まで買い出しに出かけている。

見どころとして、小川島鯨見張所、鯨の胎児供養塔、田島神社、7月中旬には祇園祭り、正月には大凧上げ祭りが行われている。また、現在の特産品として、宝凍イカがあり、インターネット販売されている。(以上、佐賀県唐津市呼子支所資料より抜粋)

5-3. 実態調査と考察

5-3-1. アンケート調査

佐賀県小川島に対する実態を明らかにすべくアンケート調査を実施した。調査日は2013年5月26日(日)晴れで佐賀県唐津市呼子町小川島渡船場近くと唐津駅の2か所で実施した。アンケート回収は157件で、面接による調査方法のため、有効回答は100%であった。調査内容は、小川島に対するイメージ、来島頻度、来島目的、満足度、フェイスシートなどである。

5-3-2. アンケート調査結果

- 1) アンケートの回収結果から、小川島に対するイメージが「わからない」という回答者が多く、57人で全体の36.3%となっている。小川島の認知度が低いことがいえる。小川島渡船場近くでは小川島のことをわからない回答した割合は約5割なのに対して、唐津駅周辺での回答は約7割に達していた。このことから、当初予定した天神でのアンケートは取りやめることにした。
- 2) 来島頻度は、月に1回程度が最も多く、13件で、半年に1回程度が9件となっている。
- 3) 来島目的は、観光目的が21.7%と最も多く、釣りのために14.0%となっている。

- 4) イメージ項目の中で、平均値が高いのは、景色がきれい (2.363)、のんびりできる (2.388)、小さな島である (2.293)、人情味がある (2.235) の順となっている。
- 5) 小川島のイメージに対する因子分析の結果は次のとおりである (図表5-3-1)。固有値1以上で寄与率0.8以上のところで5つの因子となった。因子1は、インターネットが充実している (0.735) で、「インターネット充実」とネーミングした。因子2は、一泊するのに手頃である (Δ 0.682)、福岡からのアクセスが良い (Δ 0.652) の数値が高いことから、「交通不便」とした。因子3は、のんびりできる (Δ 0.639) から「のんびりできない」とした。因子4は、

図表5-3-1 小川島のイメージ因子分析結果

項目	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	共通度	残差分散
寄与率	0.152	0.157	0.078	0.110	0.284	---	---
特産品がある	0.371	-0.430	-0.148	0.450	0.390	0.699	0.301
景色がきれい	0.347	-0.423	-0.500	0.242	0.499	0.856	0.144
のんびりできる	0.253	-0.328	-0.639	0.280	0.584	1.000	0.000
独特のお祭りがある	0.537	-0.136	-0.165	0.195	0.417	0.547	0.453
お食事がおいしい	0.241	-0.383	-0.407	0.344	0.481	0.720	0.280
釣りが楽しめる	0.239	-0.296	-0.329	0.243	0.637	0.717	0.283
さびしいところである	0.366	-0.258	-0.092	0.220	0.692	0.737	0.263
あまり発展が見込めない	0.336	-0.275	-0.189	0.227	0.623	0.664	0.336
人情味がある	0.312	-0.467	-0.233	0.197	0.671	0.860	0.140
福岡からのアクセスが良い	0.353	-0.652	-0.188	0.220	0.320	0.736	0.264
一泊するのに手頃である	0.319	-0.682	-0.222	0.264	0.458	0.896	0.104
捕鯨基地で有名である	0.286	-0.290	-0.220	0.775	0.386	0.963	0.037
イカで有名である	0.276	-0.369	-0.205	0.442	0.600	0.810	0.190
漁師町である	0.215	-0.339	-0.304	0.344	0.699	0.861	0.139
見どころが多い	0.423	-0.502	-0.229	0.389	0.353	0.759	0.241
伝説が多い	0.539	-0.260	-0.147	0.347	0.352	0.625	0.375
老人ばかりである	0.411	-0.163	-0.184	0.191	0.773	0.863	0.137
小さな島である	0.208	-0.356	-0.205	0.284	0.733	0.830	0.170
島への案内が充実している	0.567	-0.537	-0.228	0.263	0.266	0.801	0.199
インターネットが充実	0.735	-0.273	-0.105	0.113	0.216	0.685	0.315

(筆者作成)

捕鯨基地で有名である (0.775) から「捕鯨基地」とした。因子5は、老人ばかりである (0.773)、小さな島である (0.733)、漁師町である (0.699)、さびしいところである (0.692) の数値が高いところから、「過疎化」とネーミングした。以上、5つの因子の存在を確認した。

6) 小川島への満足度は「未回答・わからない」が101件 (64.3%、普通27件 (17.2%)、満足18件 (11.5%)、やや満足9件 (5.7%)、やや不満2件 (1.3%)、不満0件 (0.0%) という順番であった。

7) 小川島を知ったきっかけは、友人・知人が33件と最も多く、次いでインターネットが16件であった。

8) 小川島の満足度に対するイメージの項目を説明変数として重回帰分析を実施した結果は次のとおりである (図表5-3-2)。

来島満足度を高めるには、「1泊するのに手頃である (0.339)」、「漁師町である (0.246)」、「伝説が多い (0.236)」と数値が高いことから、これらを強化することが考えられる。また、「福岡からのアクセスが良い (△0.297)」、「さびしいところである (△0.295)」、「のんびりできる (△0.268)」でマイナス数値が高いことから、これらへの改善が望まれる。

9) 小川島を友人・知人に勧めたいかについては、はい31件、いいえ11件、わからない71件であった。

5-4. 考 察

前節のアンケート調査結果を踏まえて考察を行う。

1) 小川島の認知度アップ対策を考えなければならぬ。イカで有名な呼子港や朝市を含めたアンケート調査の実施状況から多くの観光客が朝市に来ており、その状況の中で、アンケートに回答してもらったため、地元以外の

図表5-3-2 小川島満足度の重回帰分析結果 決定係数 (23.2%)

項 目	P 値	偏回帰係数
定数項	0.025	0.696
特産品がある	0.771	0.042
景色がきれい	0.527	0.136
のんびりできる	0.300	△0.268
独特のお祭りがある	0.482	0.093
お食事がおいしい	0.224	0.162
釣りが楽しめる	0.248	△0.166
さびしいところである	0.119	△0.295
あまり発展が見込めない	0.310	0.174
人情味がある	0.554	0.106
福岡からのアクセスが良い	0.087	△0.297
一泊するのに手頃である	0.090	0.339
捕鯨基地で有名である	0.728	0.058
イカで有名である	0.512	0.117
漁師町である	0.191	0.246
見どころが多い	0.403	△0.164
伝説が多い	0.130	0.236
老人ばかりである	0.350	△0.181
小さな島である	0.583	△0.088
島への案内が充実している	0.421	0.177
インターネットが充実している	0.377	0.152

(筆者作成)

方は小川島そのものの存在を知らないことがわかった。呼子朝市と組み合わせセットにして小川島の PR に努める必要がある。

2) 5つの因子に対する対策を考えなければならない。

5つの因子は、それぞれ「インターネット充実」、「交通不便」、「のんびりできない」、「捕鯨基地」、「過疎化」である。強化すべき因子は「インターネット充実」であり、「捕鯨基地」であることを PR していくことである。また、改善すべき因子は「過疎化」、「交通不便」、「のんびりできない」である。この

3つの因子は二律背反の要素があり、そのことを踏まえながら対策を考えないといけない。例えば、交通の便がよくなったら、来島人数が増加し、過疎化の良さがなくなり、のんびりできないといったことになりかねない。

3) 来島満足度を高め、来島リピーターを増やさなければならない。

満足18件とやや満足の9件を足して27件で、普通27件と同じである。来島満足度を高めることでリピーターやファンになってもらう対策が必要である。重回帰分析からの結果にみられるように、「1泊するのに手頃である」、「漁師町である」、「伝説が多い」といった強化する項目で島のイメージの形成とともに、「福岡からのアクセスが良い」、「さびしいところである」、「のんびりできる」といった顧客満足度へのマイナス項目への改善を考えなければならない。

5-5. マーケティング・インサイト

ここでは、マーケティング・インサイトの視点として、SWOT分析、ドメインを取り上げる。

5-5-1 SWOT分析

SWOT分析は島を取り巻く環境分析を実施する際に有効である。島の外部の視点でもって、考えられる項目を取り上げた(図表5-5-1)。基本的な戦略として、機会×強みの項目を強化していくことであり、脅威×弱みを回避することである。しかし、重要なことは、

図表5-5-1 小川島のSWOT分析

	機会	脅威
強み	<ul style="list-style-type: none"> * 郷土料理や魚の捌き方講座 * 島の伝説をめぐる。 * 島のお祭りに島民以外の参加を促進。 * 小川島スタンプラリー 	<ul style="list-style-type: none"> * 自然にふれることができる島としてPR。 * 福岡から少し遠いが呼子から船で15分をPR。 * イカの減少により希少価値が生まれる。
弱み	<ul style="list-style-type: none"> * 知名度を上げるために、企業、学校やサークルなどに利用してもらおう。 * 砂浜はないが、磯遊びができる。 * フィルムコミッションの展開 	<ul style="list-style-type: none"> * 島を整備して観光地化する。 * 過疎化を止めるために島民を募集。 * 高齢化により島民による宅配サービスで仕事を創る。

(筆者作成)

4区分のどこに区分されるかではなく、4つのセルの項目の中から、選択をして戦略を立案することである。

5-5-2. ドメイン

ドメインは一般には企業における事業領域を示すものであるが、これを小川島の場合に適用すると、小川島のドメインを明確にすることが重要である。ドメインにも、ライフサイクルがあり、それに応じた対応が必要である。

ドメインのライフサイクルに応じた小川島のドメインは、次のようになると考えられる。アンケート調査結果にみられたように、小川島の認知度が低いことから、ドメインのライフサイクル段階では導入期に相当する。ターゲットに相当するWHOでは地元住民や観光客に、WHAT: 地元のものを使用した特産品や自然の風景や歴史を感じることができると、HOW: ネットを初めとするメディアを通じて知らしめることになる。小川島のドメインの確立が必要である。

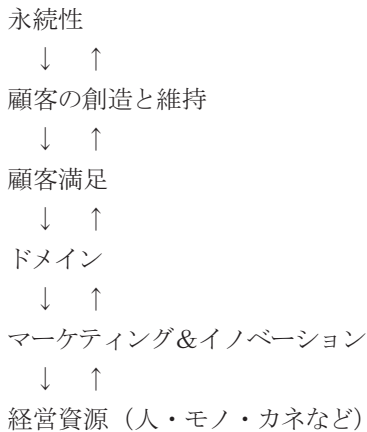
第6節 ドメイン診断の提案

6-1. ドメインの位置付け

ドメインは事業運営の構造においては欠かせないものであるがゆえに、明記すべきであると考ええる。ドメインの位置付けは、マーケティング&イノベーションのなかに包含してもよいと考えるが、あえて明記することにより、経営者やそ

のスタッフに重要性を認識させるためである。
明記したドメインの位置は、マーケティング&
イノベーションの上位に示すことで、ビジネス展
開を考えるものになると考えるからである。

<事業運営の基本構造>



（出所：嶋口モデルより筆者修正）

6-2. ドメインの構造化

エイベルのドメインの捉え方から、WHO（30点）、WHAT（20点）、HOW（20点）でそれぞれへの適合が各10点で、合計100点で構成され、ターゲットの目線で、明確になっていることが重要である。

ドメインの視点から事業のあり方をチェックすることで、ビジネスの居場所である生存領域に関する見直しができる。ドメインのチェックリストは、次のとおりである。ここに掲げている項目はBtoCとしての個人商店を想定している一例にすぎない。企業や事業における独自のドメインのチェックリスト作成が望まれる。

6-3. ドメインの諸相

ここでは、ドメインの諸相を論じることにする。第3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。

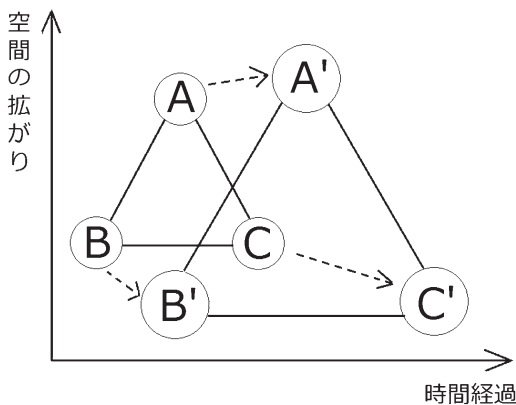
- 1) ドメインは時間の経過とともに空間の広がりを持ってシフトしていくと考えられる

誰に (WHO)	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様は誰ですか？どんなお客様を相手にしていますか？（性別、年齢、住所、所得、来店頻度など） ・お客様に対する満足度を考えていますか？ ・お客様に充実感や感動を与えていますか？ ・2度目以降のお客様に前回よりも満足させていますか？ ・顔見知りだと思って、お客様に対するおもてなしを忘れていませんか？ ・お客様のクレーム対応をすばやく行っていますか？ <p style="text-align: right;">など</p>
何を (WHAT)	<ul style="list-style-type: none"> ・どんな商品やサービスを提供していますか？ ・それはお客様にとって魅力あるものになっていますか？ ・競争相手との違いは何かをつかんでいますか？ <p style="text-align: right;">など</p>
どのように (HOW)	<ul style="list-style-type: none"> ・取り扱っている商品やサービスについて、どのようにお客様に提供していますか？ ・お客様への商品提供方法がマンネリ化していませんか？ ・流行っているビジネスの提供方法を知っていますか？ ・上記の商品提供方法の中で、独自に活用できるものはありますか？ ・お客様に、またご来店していただける工夫を何かしていますか？ <p style="text-align: right;">など</p>

上記のドメインのチェックリスト項目において、この3点セットはそれぞれ個別にあるのではなく、それぞれが対応していることが大切である。

(図表6-3-1)。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。

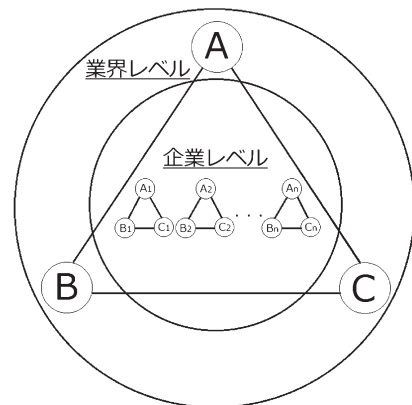
(なお、図表6-3-1に示す記号のA、B、CはWHO、WHAT、HOWと対応している。)



図表6-3-1 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6-3-2)。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〇〇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。

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6-3-3)。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6-3-2 企業レベルのドメイン

図表6-3-3 ライフサイクルにおけるドメイン

	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

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。

第7節 まとめにかえて

ドメインは経営戦略とマーケティング戦略の集合でいうところの交わり部分であり、共通項であるくらいに重要な概念である。今回はドメイン診断を企業レベルではなく、地域レベルにおいて論じてきた。地域レベルでもドメイン診断の可能性があることがわかった。

また、企業ごとに個別のドメインのチェックシートの策定が必要であることやライフサイクルを考慮して、見直しが必要であることがわかった。今回は、点数化したものの点検・検証を実施していないことやBtoBについては、今後課題としたい。

注)

- 1) 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、65～76ページ。
- 2) 嶋口充輝、内田和成、黒岩健一郎編『1からの戦略論』碩学舎、2009年。
- 3) 片山富弘『差異としてのマーケティング』五紘舎、2014年。
- 4) 片山富弘「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～」『流通科学研究』中村学園大学 Vol9. No.1 2009年、25～33ページ。
- 5) 三上富三郎『マーケティング診断』ビジネス教育出版社、1981年、第10章マーケティング診断総説、197～216ページに詳しい。
- 6) 徳永豊・森博隆・井上崇通編『例解マーケティングの管理と診断』同友館、1998年。
- 7) 雨宮時男、加藤孝、神谷長明、川村明正編『商業診断技法ハンドブック』中央経済社、1988年。
- 8) 日本公認会計士協会東京会編『監査と経営診断』帝国地方行政学会、1969年、第2部第1章MSと経営診断に詳しい。
- 9) 社団法人中小企業診断協会編『コンサルティング・イノベーション～進化する診断・支援への挑戦～』同友館、2004年、280～298ページ。
- 10) 青木昌彦・安藤晴彦編『モジュール化～新し

い産業アーキテクチャーの本質～』

東洋経済新報社、2002年、5～6ページ。

- 11) 岸川善光『経営診断要論』同文館出版、2007年、121～124ページ。
- 12) 岸川善光『ケースブック・経営診断要論』同文館出版、2007年、23～32ページ。
- 13) 片山富弘『差異としてのマーケティング』五紘舎、2014年、21～23ページ。
- 14) 味方守信『マルコム・ボルドリッジ賞の衝撃～アメリカを強くした経営品質基準～』日刊工業新聞社、1995年、88～99ページ。
- 15) 同上、216～229ページ。
- 16) 村田昭治監訳『マーケティング・マネジメント』プレジデント社、1989年、625～628ページ。
- 17) オーブレイ・ウィルソン著、川勝久・松野弘訳『マーケティング・チェックリスト』プレジデント社、1986年、40～41ページ。

<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.)
- ・片山富弘『マネジリアル・マーケティングの考え方と実際(増補版)』五紘舎、2005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。
- ・社団法人中小企業診断協会編『コンサルティング・イノベーション～進化する診断・支援への挑戦～』同友館、2004年。
- ・原田保、三浦俊彦編『マーケティング戦略論～レビュー・体系・ケース～』芙蓉書房出版、2008年。
- ・吉村孝司編『経営戦略』学文社、2006年。

以上