

一、 戦場編

Battlefield

「戦場」とは、文字通り戦う場所です。あなたの会社が戦っている場所があるはず。それは、業種・業態かもしれませんし、地域・場所かもしれません。あるいは、シニアや学生など、絞られた顧客をめぐって戦っているのかもしれない。不利な戦場より有利な戦場で戦うほうが勝ちやすいのです。自分がどんな場所で戦っているのか、そんな示唆を与えてくれることわざを見ていきましょう。

【餅は餅屋】 事業領域の定義

ことわざの意味…餅は、自分でついたものより、専門家である「餅屋」がついたもののほうがうまい。専門家のほうが何事も上手なものである。

餅屋は何を売っているのか？

「餅は餅屋」ということわざは、たった4文字で、いわゆる

選択と集中

を極めて上手に表現しています。自社のビジネスドメイン（事業領域）をどこに置くかが重要であることを端的に表しています。自分でうまくできないことを何とか自分でやろうとするより、外注（いわゆるアウトソース）してしまえばいいんですね。

つまり、餅屋は、自分はいまい餅をつくことに集中し、米を育てるのは農家に任せるわけです。餅をつく経験を蓄積し、そこで勝負すればいい、ということでもありますね。「自分が得意でないことは外注すればいい」と簡単に書きましたが、ことはそれほど単純ではありません。たとえば餅屋の場合は、何を外注すればいいのでしょうか？餅屋が原料まで内製化していた場合、つまり「米作りく餅の販売」までを一貫して自前でやっていたとすると、外注できるものは多くあります。

- ・米作り？（原料の製造・調達）
- ・臼・杵作り？（生産設備の生産）
- ・餅作り？（自社生産）
- ・餅のメニュー開発？（商品企画・開発）
- ・餅の販売？（チャネル（販売経路）の管理）

このうちの何を自分でやって、何を外注するかが、自社の事業領域にかかわる極め

て重要な問いなのです。餅屋の場合でも

- ・生産にフォーカス（うまい餅をついて、他の餅屋にOEM提供（他社ブランドで発売してもらうこと）をする、など）
- ・加工にフォーカス（団子や和菓子に加工して和菓子店に販売、など）
- ・販売にフォーカス（店舗拡大・ネット販売や顧客データベース整備、など）

と、フォーカスの置きかたによって、色々な展開ができそうです。実は一口に「餅屋」といっても、戦略によって様々なことができます。そして、フォーカスした部分以外は、外注し、それこそ、「餅は餅屋」に任せれば良いわけです。これがまさに「選択と集中」です。

自分は何屋か？ は、ビジネスドメイン（事業領域）を決める問い

自分は何屋かを定義する、というのは、重要で、しかも結構大変なことなのです。たとえば、ナイキは何屋さんでしょうか？ 靴メーカーですか？ でも、自分で靴を作っていません。ナイキは、靴の生産はアウトソースしています。自分で靴を作らない会社を、靴メーカーと呼べるのでしょうか？

自分は何屋か？ これは、単純ですが極めて深い問いで、「ビジネスドメイン（事業領域）」の定義です。自分の事業領域をどこだと定義し、どこで稼ぐかを真剣に考える。これが、「餅は餅屋」の4文字が私たちに投げかけている問いなのです。

では、自分は何屋か、という事業領域の定義はどのように行えば良いのでしょうか？ 業種業態で区切るのは簡単です。果物屋は果物屋です。果物屋は何を売っているのでしょうか？ もちろん果物です。では、お客様は、果物屋に、何を買いに来ているのでしょうか？ モノとして手に入れるのは、果物です。

しかし、お客様が本当に「欲しいもの」は何でしょうか？ たとえばお客様が、食後

のデザートとして果物を買うとします。その場合、果物屋は、お客様にとっては「デザート屋」なのです。もしそこにフォーカスするのならば、デザートとしての調理方法を教えてあげたり、それにあう紅茶を売ったりしても良いかもしれません。お客様が「朝食に健康的な果物を」と考えて買っていることもあるでしょう。その場合は、お客様にとっては「朝食屋」です。そうすると、朝忙しいお客様のために、切る手間を省いたカットフルーツを売ってもいいでしょう。店頭にジュースサーバーを置いてジュースバーを展開する、という手もあります。もしその果物屋が病院の近くにあって、お見舞い用として使われるのであれば、お客様にとっては「ギフトショップ」です。病院には皿、包丁、フォークなどは置いてないでしょうから、紙の皿とプラスチックの包丁・フォークなどをプレゼントするか売るかすれば、親切ですね。さらに、メッセージカードと記入用のペンもサービスすれば、きっと人気が出るでしょう。

このように、同じ「果物屋」でも、「何を売るか」によってやることはまったく変わります。売っている「モノ」で事業領域を決めてはいけません。

自分は何屋か、は「お客様にとっての価値」で定義するべき

自分は何屋かは、もちろん第一義的には自分で定義するのですが、それだけでは不十分です。自分は何屋かは、「お客様は何を買っているのか？」を考えて決めるのです。果物屋の場合は、お客様が「デザート」を買いに来るのか、「ヘルシーな朝食」が欲しいのか、「お見舞いギフト」を買っているのか、お客様が、「果物」を通して何を手に入れようとしているのかを考えるのです。つまり、「お客様にとっての価値」で、事業領域を定義するのです。どのように決めても構いませんが、お客様にとっての価値がなければ、お客様は買ってくれません。

餅屋の事業領域（自分は何屋か）は、

- ・ 小腹が空いたときのヘルシーなおやつが置いてある
- ・ みんなが集まったときの、パーティの食材が置いてある
- ・ 餅のおいしい食べかたを教えてください

・餅の上手なつきかたを指導してくれる

・餅関連の商品が何でもそろおうワンストップショッピング

など、お客様がなぜその餅屋に行くのか、という認識と一致している必要があります。ただ「餅を売る」では、事業領域の定義としてまったく不十分なのです。これが、今までの経営戦略論の限界であり、逆に、本書の背後にある戦略理論「戦略BASICS」の画期的なところでもあります。だからこそ、本書は「餅は餅屋」で始まっているのです。

「餅」がお客様のどのような悩みを解決し、どのような「ソリューション（解決策）」になるかを考え、そのような視点で事業領域を定義するのです。餅は餅屋。得意なことに集中しましょう。しかし、何を売るのかによって、餅屋のやりかたがまったく変わります。

あなたは何屋ですか？ 何にフォーカスし、何を外注しますか？ そして、お客様のどんな悩みを解決し、どのようにお客様を応援しますか？ これが、経営のすべての基本であり、中心となる問いです。「餅は餅屋」。含蓄のある言葉ではありませんか。