

## 柏未来創造志塾 1期第7回(2017. 2. 7)

### 「ドラッカー「マネジメント」勉強会 第7回 事業の目標

参考テキスト(出典):マネジメント エssenシャル版 PFドラッカー ダイヤモンド社 2001年(1974)

#### 3 事業は何か (22p)

自社をいかに定義するか ⇒ **リスクを伴う意思決定** ⇒ 共通のもの見方、理解、方向付け、努力を実現するには、定義することが不可欠である。

われわれの事業は何か

⇒ 企業を **外部すなわち顧客と市場の観点** から見て、初めて答えることができる。

すなわち顧客の価値、欲求、期待、現実、状況、行動からスタートしなければならない。

「物質的価値」「機能的価値」「情緒的価値」

顧客は誰か

二種類の顧客を持つ

顧客はどこにいるか。何を買うか。

われわれの事業は何になるか (26p)

⇒ **やがて陳腐化する (10年が限度)**

市場が出发点となる

① **人口構造の変化 (最も重要) = 予測可能**

② **市場構造の変化** = 直接の競争だけでなく、間接の競争 (**例題 5つの影響「マイクロ環境」**)

③ **満たされていない欲求**は何か (物質「もの」⇒機能「こと」⇒価値「心」)

われわれの事業は何であるべきか

⇒ **予測される変化に適応するための問い**

社会、経済、市場の変化 (イデオロギー・価値観) であり、イノベーションである。

自らのイノベーションと他社によるイノベーション (戦争・技術革新) である。

われわれの事業のうちで何を捨てるか

⇒ **体系的廃棄** 既存の製品サービス、工程、市場、最終用途、流通チャネルの分析 ⇒ **PPM 分析**

**エネルギーは昨日を防衛するために使われる!**

最終結論は⇒事業定義があつて初めて、目標を設定し、戦略を発展させ、資源を集中し、活動を開始することが出来る。業績をあげるべくマネジメント出来るようになる。

#### 4 事業の目標 (29p)

事業の定義は、目標に具体化しなければならない。

**目標設定においても、中心となるのはマーケティングとイノベーションである。**

マーケティングの目標は1つではない。複数存在する。

① 既存の製品についての目標

② 既存の製品の廃棄についての目標

③ 既存の市場における新製品についての目標

④ 新市場についての目標

⑤ **流通チャネル**についての目標

⑥ **アフターサービス**についての目標

⑦ **信用供与**についての目標

⇒ ① 集中の目標・・・集中すべき分野 (選択と集中 = **体系的廃棄**) ⇒ **PPM 分析**

② 市場地位の目標・・・最大 (シェア) でなく最適 (**価値観の共有**) である ⇒ **STP**

## イノベーションの目標

3種類のイノベーションがある

- ①製品とサービスにおけるイノベーション
- ②市場におけるイノベーションと**消費者の行動や価値観**におけるイノベーション
- ③製品を**市場へ持っていくまでの間における**イノベーション（サプライ・物流）

## 経営資源の目標

3つの資源

- ①物的資源
- ②人材
- ③資金

⇒特に**良質**の人材と資金を**引き寄せる**ことができなければ、企業は存続できない。  
衰退の最初の徴候は、有能でやる気のある**人間に訴えるもの**を失うことである。  
⇒マーケティング視点（いかに**魅力**あるものに・・・）

2つの方向性

- ①自らの需要（どこに行きたいのか？）
- ②市場（どこに行くべきか？）

## 生産性の目標

経営資源（物的資源、人材、資金）⇒生産性の目標設定をしなければならない。  
生産性＝マネジメントの**質の違い**（**経営資源の活用の程度とその成果**）  
⇒生産性向上こそ、マネジメントにとって重要な仕事の1つである。  
…定義しやすいものや測定できるものは少ない。

## 社会的責任の目標

存在意義＝企業が社会に対して責任を負っている

## 費用としての利益

利益とは、企業存続の条件である。

**利益とは、未来の費用、事業を続けるための費用である。**

## 目標設定に必要なバランス

⇒優先順位が必要である。

## 実行に移す

最後の段階が、**目標実現のための行動**

×知識を得るためではなく、行動するためである。

○エネルギーと資源を正しい成果に集中することである。

具体的な目標、期限、計画、仕事の割り当てである。

⇒夢と目標は違う！

**マーケティング 1.0 2.0 3.0 の比較**

	マーケティング 1.0 製品中心の MT	マーケティング 2.0 消費者中心の MT	マーケティング 3.0 価値主導の MT
目的	製品を販売すること	消費者を満足、継続	世界をより良い場所
可能にした力	産業革命 垂直（上から下）	情報技術 垂直（上下、下上）	ニューウェーブ 水平（ロコミ）
市場に対する企業の 見方	物資的ニーズを持つ マス購買者	マインドとハートを持 つ消費者	+哲学・志・精神を持 つ全人格的存在
MT コンセプト	製品開発	差別化	価値
MT ガイドライン	製品の説明	ポジショニング	ミッション・ビジョン
価値提供	機能的価値	+感情的価値	+精神的価値
消費者との交流	1 対多数の取引	1 対 1 の関係	多数対多数の協働

**マーケティング 3.0 の 3 つの重要な力**

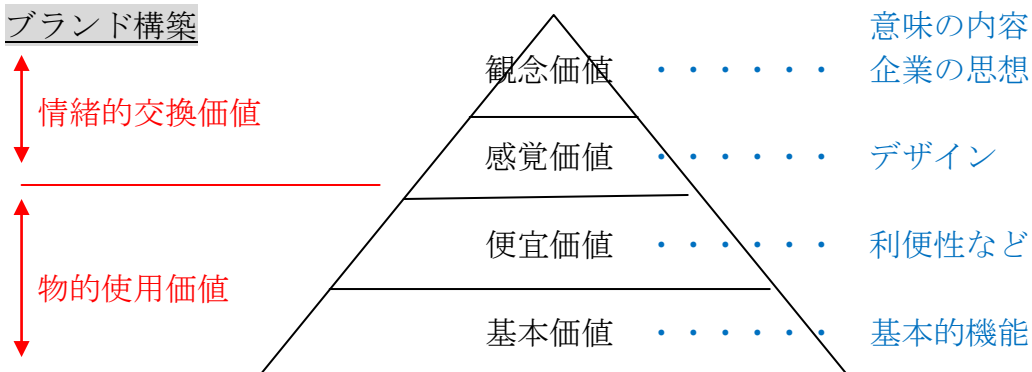
1. 参加の時代
2. グローバル化のパラドックスの時代
3. クリエイティブ社会の時代

**消費者を変える**

①協働志向 ②文化志向 ③精神志向…に変えていく！

	20 世紀のマーケティング	21 世紀のマーケティング
マーケティングの構成要素	今日の MT コンセプト	未来の MT コンセプト
製品管理	4 P（製品・価格・流通・プロ モーション）	共創、プラットフォーム カスタマイズ
顧客管理	STP（セグメンテーション・タ ーゲット・ポジショニング）	コミュニティ化 ネットワーク、場
ブランド管理	ブランド構築	キャラクターの構築

**ブランド構築**



**船井総研（小山氏）**

商品の方程式 = 本体価値（機能） × 価格 × サービス（AF） × **ブランド** × **情報** × **理念**

## 新しいマーケティングの切り口

### 1. 商品、市場の限界と新しい戦略

20世紀の市場や商品の臨界点

#### 3つのキーワード

##### ①普及の限界

⇒普及していない有望な商品がない、物あまり、シェア競争の終了

##### ②革新幅の縮小

⇒差別化難しくなった、USPの顕示が効果を上げなくなった。

##### ③細分化の限界

⇒空いている市場も顧客もなし

これまでのマーケティング戦略「競争の戦略」M・ポーターが通用しなくなった！

4つの競争位置（リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワー）

戦略セオリー

「同質化・模倣」＝商品の成長過程の市場

「差別化」＝革新的な戦略が小手先レベルに

「細分化」＝成熟期の棲み分け、特定市場・顧客に集中

### 新しい切り口（21世紀のマーケティングにパラダイムシフト）

#### ①「創造」的模倣戦略

「技術的超越」「低価格」「市場力」

技術革新で優れた機能を加え、低価格にし、市場力を加味して、先発者を圧倒する

#### ②「未来」的差別化戦略

「主観的」「感情的属性」＝デザイン・色など

コスト、パフォーマンス、両者の関係値から消費者のベネフィットを考える

「過去」とどんな差別化をするか？過去とは異なる未来。

#### ③「新価値創造」戦略

市場や顧客を特定するのではなく、新価値を提示し、その価値のもと市場を創造する

消費者は多様化ではなく、バラエティ志向であった。

「十人十色」ではなく、「一人十色」＝特に若者たちに

バラエティ化は生活の豊かさ部分で出現（すべての分野ではない）

⇒同質分化（同じカテゴリーの中で、自分の個性を發揮させる方向に分化＝自分らしさ）

商品の購買そのものに関心がなくなり、自分らしさを演出するには、どのような生活シーンをつくったらいいかに関心がむくようになる。

消費プロセス重視、生活シーン、豊かな自分を演出、嗜好をバラエティ化

#### 特徴

①企業の押し付けはNO＝大切なのは自己軸

②創発的消費傾向＝消費を自ら創造したり、編集したりする傾向が強い（オークションなど）

③消費をするプロセスが大切＝ストーリー性、限定性、場所は？誰が？在庫状況？入手経路？

④同質な群れづくりに励む＝自己増殖する拠点、コミュニティ化、グループ化、

⑤人と人との関係性の中に消費を位置付ける＝仲間づくり、関係性重視

関係性マーケティング戦略⇒企業と消費者をインタラクティブにコミュニケーション（共感・協働）

⇒絆の構築、双方向、長期的Win-Winの関係

ブランド戦略⇒価値、ありがたみを感じさせる（4/6）

**人間学・心理学「複雑系の世界観」**

**統合思考と分離思考**

- ⇒分離思考…部分性・実体性思考…客観的・合理的分析思考…17世紀・近代科学のパラダイム
- ⇒統合思考…全体性・関係性思考…主体的・直感的洞察思考…21世紀脱近代複雑系パラダイム

**1 「複雑系の知」から経営者への七つのメッセージ**

（「複雑系の知」の誕生 「分析」はできない、全体を「洞察」せよ、「設計・管理」をするな、「自己組織化」を促せ、「情報共有」ではない、「情報共鳴」を生み出せ、「組織の総合力」ではない、「個人の共鳴力」である ほか）

**2 生命論パラダイム**（グローバル・プロブレム、フロンティア・プロブレム、求められる「知のパラダイム」の転換、「機械論パラダイム」の限界、「生命論パラダイム」における視点の転換、二一世紀の知の潮流 生命論パラダイム）

**複雑系とは？…生命的システム（反対は機械的システム）**

- ・自己組織性
- ・創発性
- …複雑なものには「生命（心）」が宿る！！ 例：地球温暖化・イギリスEU離脱
- 本質は「ガイア思想」 お互いに影響しあっている！
- 量子（真空）→ゆらぎ→ビックバン



**21世紀に求められるマネジメントの大転換**

**分離思考マネジメントと統合思考マネジメントの相違**

今、企業が生き残りを賭けた分岐点は、全社員の価値観が分離思考から統合の思考へと転換シフト出来るか否かにかかっている

17～20世紀の近代科学要素還元マネジメント	21世紀の脱近代複雑系マネジメント
上司の立場に立つマネジメント	部下の立場に立つマネジメント
上司に問題の答えがある	部下に問題の解答がある
X 理論的人間観	Y 理論的人間観
指示・命令型人間関係	相互・主体型人間関係
支配・従属的人間関係	協働・共存的人間関係
ピラミッド・垂直型組織	フラット・水平型組織
能力成果至上主義	思考・コンセプト至上主義
<b>分離思考のマネジメント</b>	<b>統合思考のマネジメント</b>

**「分離思考」と「統合思考」の違い**

分離思考		統合思考	
部分性思考	実体性思考	全体性思考	関係性思考
客観的・合理的 分析思考		主体的・直感的 洞察思考	
17世紀・近代古典科学のパラダイム		21世紀・脱近代複雑系のパラダイム	
判断 決断			

## 教える教育と育てる教育

教える教育	育てる教育
加算	棄却
知識と情報	智恵と判断
理性と認識	意味と価値
客観性と合理性	主体性と使命性
目標性と方法性	目的性と実体性
自己肯定性の思考	自己否定性の思考
能力的思考性	思想的思考性

### 3 複雑系の市場論

- ・「複雑なものには、いのちが宿る」  
⇒⇒創発性⇒⇒集団心理ブーム⇒⇒デファクトスタンダード（事実上の標準）
- ・「神の見えざる手」  
⇒⇒自己組織性、自己創造性
- ・「商品生態系」  
パッケージ商品・トータルサービス・オールインワン商品・ワンストップ商品など  
例：パソコン、結婚式場など
- ・目に見えない市場競争
- ・自己組織化  
⇒⇒散逸構造理論（イリヤ・プリモジン）  
「ひとたび起こったことが、ふたたび起こりやすくなる」  
例：けもの道、ゲーム機、VHS、ウインドーズ  
情報共有から情報共鳴へ⇒⇒⇒創発性

#### 「7つの性質」⇒⇒「7つの問題」に直面する。

- ①計画無効性…市場を計画的に動かすことができない
- ②分割不能性…市場の一部だけを変えることができない
- ③摂動敏感性…市場の小さな変化が大きな変動をもたらす
- ④情報敏感性…市場のわずかな情報にも極めて敏感になる
- ⑤法則無効性…市場のルールそのものが変わってしまう
- ⑥予測不能性…市場の未来を予測することができない
- ⑦分析不能性…市場のニーズを分析することができない

### 4 ネット革命の本質を見つめる

#### 3つの革命

- ① 情報バリアフリー革命
- ② 草の根メディア革命
- ③ ナレッジ共有革命

「顧客中心市場」が生まれてくる！

A | 「アフター・インターネット」———B | とは決定的に違う

⇒⇒⇒「ニューミドルマン」（新中間業者）が資本主義を進化させる。