

前回の振り返り

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。

2つの方向性…**KSF=「正しい」方向と「正しい」やり方の努力**

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)

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

①利益とのバランス

②近い将来と遠い将来 (短期と長期) のバランス

③他の目標とのバランス (目標間のトレードオフ関係)

⇒優先順位が必要である。 **間違った優先順位でも、ないよりはましである!**

実行に移す

目標実現のための行動…○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!

5 戦略計画 (37p)

戦略計画でないものを知る

未来は望むだけでは起こらない。そのためには、いま意思決定をしなければならない。

いま行動し、リスクを冒さなければならない。

①戦略計画は、思考であり、資源を行動に結びつけるものである。

思考、分析、想像、判断を適用すること、手法ではなく、責任である。

②戦略計画は予想ではない。未来は予見できない。

起業家にとっての関心は、その可能性そのものを変える出来ごと。人間社会の世界。

③戦略計画は未来の意思決定に関わるものではない。意思決定が存在しうるのは現在においてのみ。

「不確実な明日のために今日何をなすべきか」

「現在の考え方や行動にいかなる種類の未来を折り込むか、どの程度の先を考えるか」

意思決定は現在においてしか行えない。

④戦略計画はリスクをなくすためのものではなく、最小にするためのものでもない。

経済活動とは現在の資源を未来に、すなわち不確実な期待に賭けることである。リスクを冒す。

⇒未来から今を見る! ⇒**意思決定**

リスクを冒す ⇒**期待に賭ける (現在の資源を未来に投資)**

KSF…成果=効果性 (WHAT) ×効率性 (HOW) ……目的意義 (WHY)

経営資源 (物的・資金・人的+知識・情報+時間+関係性)

戦略計画とは何か

- ① リスクを伴う起業家的な意思決定を行い
- ② その実行に必要な活動を体系的に組織し
- ③ それらの活動の成果を期待したものと比較測定するという連続したプロセスである。

ゼロベース思考「もし今日これを行っていなかったとしても、改めて行おうとするか」
戦争の準備＝重要なのは期間を決めること

- ① いつ始めるか？
- ② いつ終わらせるか？
＝成果は、組織のなかの主な人材（誰を任命するか）を割り当てることによって決まる。

違いは、責任を持って行うか、無責任に行うかだけである。

⇒中途半端はダメ（専任・時間・期限・チェック機能）

戦略計画という仕事を体系的に組織化し、そこに知識を適用することによって強化されるとみる。

講義・解説

日本のビジネス・マーケットの現状

既存のビジネス＝同じ努力しても、前年比 80～90%（衰退期＝マーケット縮小）

20世紀は、アンゾフの成長マトリックス

	既存商品・サービス	新規商品・サービス
既存顧客	深掘り	商品開発
新規顧客	新規開拓	多角化

———考え方・やり方を変えると・・・？（イノベーション）

新規のビジネス＝リスクが大きい！すぐ成果は？

可能性にチャレンジ（機会×強み）⇒仮説—行動—検証—修正サイクル

PF ドラッカー：顧客の創造＝マーケティング×イノベーションの2つの機能

21世紀は、B A S C S（戦場・独自資源・強み・顧客ターゲット・メッセージ）

	既存の強み	新規の強み
既存の市場	市場深耕	顧客内シェアアップ
新規の市場	顧客拡大	新規市場

ビジネス成功（商売繁盛）の方程式

① _____ を明確にし ② _____ を絞り込み ③ _____ のある企画を立案展開する！

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
19～20世紀→ → → → → → 21世紀⇒ ⇒ ⇒

戦略構築の本質 (竹内日祥上人より)

1. **廃棄**⇒創造的破壊・選択と集中
2. **異質の受け入れ**
3. **パラドックスの統合化** 分散と集中

量から質の経営、 能率効率から効果、 選択と集中、 価値創造のためには捨てる
 自社中心から顧客中心、 利他顧客満足、 自責、 売上から利益、 シェアから顧客満足、 分析から直観

経営の考え方の2つの視点：→パラダイムシフト (CS 顧客満足)

自社の視点	顧客の視点
自社利益の優先	顧客利益の優先
自社の成功	顧客の成功
どうすれば商品が売れるか?	どうすれば顧客に喜んでもらえるか?
どうすれば自社が儲かるか?	どうすれば顧客に満足して頂けるか?

21世紀のキーワード「少子」と「知識」・・・2020～2030年が区切り

大量消費時代=若年層に向けた商品⇒⇒⇒消費市場の多様化 (自由市場)

製造業のパラドックス・・・効率化・雇用人口減少・海外移転・製造業の地位下落

販売による利益から購入による利益へ

供給サイドから購入サイド・・・どちらの立場か?

対等 フラット 委託 請負 (アウトソーシング) 提携・合併 業務代行サービス

パートナーとして 適切な組み合わせ

環境づくり 企業は誰のものか?

...e コマースは経済・社会・政治を一変させる!

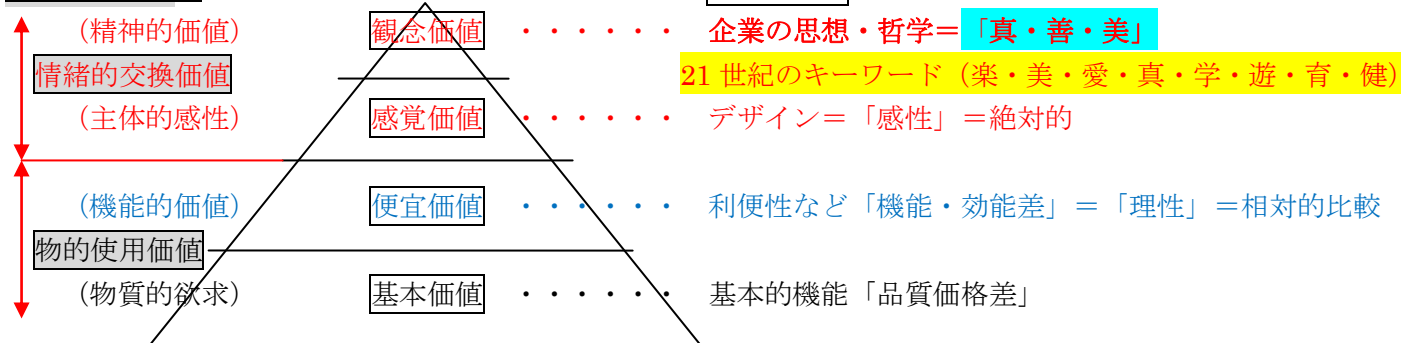
需要と欲求 (ニーズ) は似て非なるもの!

ニーズの階層別		
主體的 (絶対的価値) 感性・共感	レベル6 レベル5 レベル4	自己実現 (自分・顧客) ブランド・名声 好き・楽しみ
客観的 (相対的価値) 分析・比較	レベル3 レベル2 レベル1	便利さ・快適さ 安心・安全 基本機能 (価格・品質)

↑ 大きな

「知覚品質」
より高度なニーズ
(個人的・心理的)
基本ニーズ「製品品質」

ブランド構築



レベル3 「情緒的価値」	主體的感性 絶対的価値	好き、楽しい ふれあい!	そっと勇気づける 受験のお守り	夢と魔法の王国 楽しい思い出
レベル2 「機能的価値」	効能・理性 相対的価値	希望のカット 接客・快適	ハブ・ア・ブレイク 美味しい	友達と遊ぶ・会話・体験 ホームパーティ
レベル1 「物質的価値」	物質的欲求 品質価格差	カット技術 商品・サービス	チョコレート	テーマパーク 乗り物・買い物・イベント

新しいマーケティングの切り口

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

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！

マーケティングの構成要素	20世紀のマーケティング	21世紀のマーケティング
製品管理	4P（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

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

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）

塾長の独り言 NO117 H21. 3. 13

「企業の成果＝ハード×ソフト×マインド」

最近、よく使っているキーワードは、

「企業の成果は＝ハード×ソフト×マインド」と言っております。

昨日も研修をしていたピーターパンさんの横手社長も同じことを言っていました。

現在の不況期でも、繁盛しているのは、マインドが出来ている企業だけです。

20世紀まではハードとソフトだけでも良かったのですが……もう限界が来ています。

つまりは簡単にいえば、お金と技術があってもアカンということです。

今回の大転換期は、過去の不況とは本質が異なります。

今まではコストダウンや新技術開発、生産性の向上などで対応できたのです。

しかし、今回の世界的に起きていることは……「需要の減少」です。

マーケットが縮小しているのです。

日本では、もう輸出に頼れないということです。

そして、予想外(業界外・外国など)のところからマーケット侵食です。

そこで、今必要なことは……新しい価値の「創造」です。(右脳の世界です)

創造するには……価値観が問われます。

現在のこの大転換期を乗り切るヒントは、原点に戻ることです。

江戸時代の日本では、教育とは

……知育・体育・徳育

この3つをバランスよく学んでおりました。

近代ビジネスの世界では、効率一辺倒で、知育(知識・能力など)に偏ってしまった。

現在、世の中の流れは、やっとな徳育の重要性気づき、比重がかかってきたようです。

徳育とは、右脳の世界です。

感性です。哲学・思想・価値観です。

個人のアイデンティティが問われております。

そこに現在のこの大転換期を乗り切る「経営のカギ」があると確信しております。

<コメント>

未来は誰もわからない！

ということがわかっていることです。(PFドラッカー博士)

だからこそ、自分自身に「そもそも何なのか？」と自己の心に問い掛けることが重要です。

原点回帰です。

ゼロベースで考えることです。本質を問い掛けることです。

その後、「どうあるべきか？」と理想の姿・ゴールを自己に問い掛ける必要があります。

だから危機はチャンスです。

深く、自分自身(自己)に問い掛けることです。そこにヒントがあります。

……つまりは哲学・思想・価値観を学ぶことがより重要になったと確信します。

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
分離思考のマネジメント	統合思考のマネジメント

「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			