

振り返り

アンソフの成長マトリックス

	既存顧客	新規顧客
既存商品・サービス	深堀り	新規市場開拓
新規商品・サービス	新規商品開	多角化



	既存市場	新規市場
既存の強み	市場の深耕	顧客拡大
新規の強み	顧客内シェア拡大	新規市場

・・・戦略 = 強み × 機会

明日のイノベーション (265p)

用語は技術用語ではない、経済用語であり 社会用語である。

経済や社会にもたらす変化である。人間行動にもたらす変化である。

イノベーションが生み出すものは、単なる知識ではなく、新たな価値、富、行動である。

イノベーションの出来ない組織は、やがて衰退し、消滅する運命づけられる。

イノベーションを行う組織には共通の特徴がある。

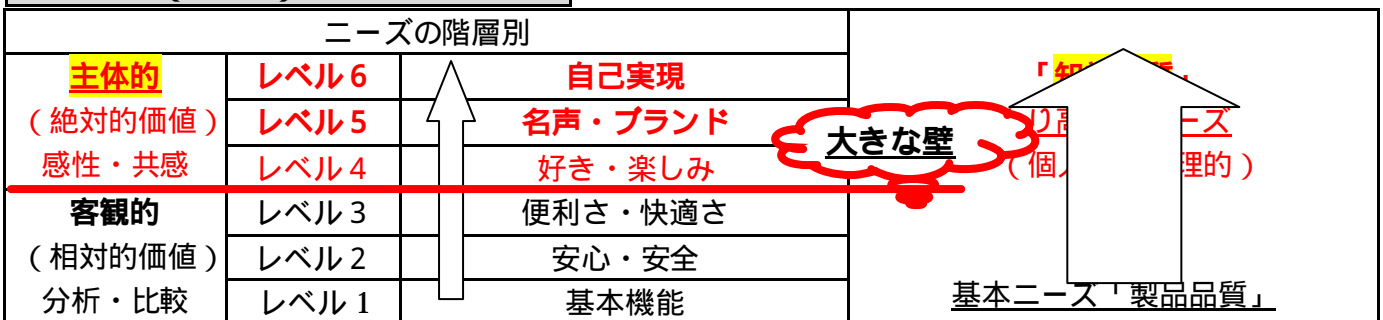
PF ドラッカー「現代の経営」

基本命題 (使命)	永続性			
事業目的	顧客の創造と維持			
事業理念	顧客満足			
事業機能	マーケティング		イノベーション	
経営資源機能	ヒト 人材育成	モノ 生産物流販売	カネ 財務	ノウハウ R&D 情報
成果	利潤			

イノベーション 3つの環境変化

<p><b>1. 消費者の変化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人口構造の変化</li> <li>居住地域の変化</li> <li>生活時間の変化</li> <li>価値観の多様化</li> <li>地域社会の変化</li> </ul>	<p><b>2. 競争の変化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>規制緩和</li> <li>競争優位性の変化</li> </ul>	<p><b>3. 組織の変化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>規模の拡大</li> <li>事業内容の多様化</li> <li>組織構成員の価値観の多様性</li> </ul>
---	---	---

需要と欲求 (ニーズ) は似て非なるもの!



## イノベーションの意味 (266p)

イノベーションとは科学や技術そのものではなく**価値**である。

組織のなかではなく、**組織の外にもたらす変化**である。尺度は**外の世界への影響**である。

イノベーションは常に**市場に焦点**を合わせなければならない (製品ではない)

**顧客のニーズから出発**することこそ・・・体系的な活動を組織する上で、もっとも直截な道となる。

例) 研究 (部分) 医療 (全体) 保健 (未来)

ニーズ (必要 = 論理) ウオント (欲しい = 感性)

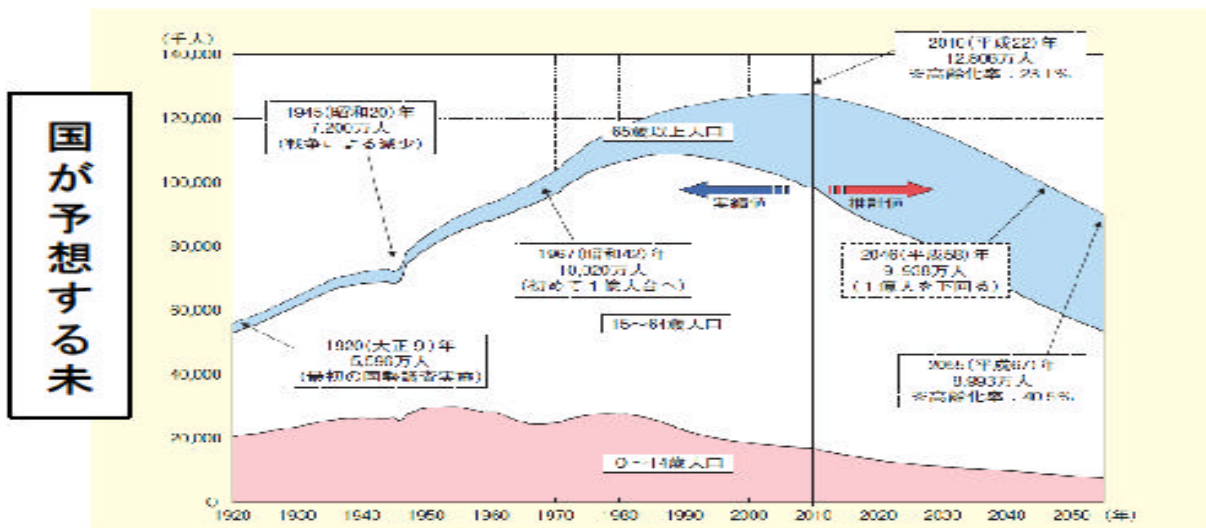
## イノベーションの力学

確立分布に従うことを知っている。体系的に探す！ (未来は今の中にあり！)

すでに発生しているながら、その経済的な衝撃がまだ表れていない変化が、1の機会となる。

**もっとも重要な変化が人口構造の変化**である。それはもっとも確実な変化である。

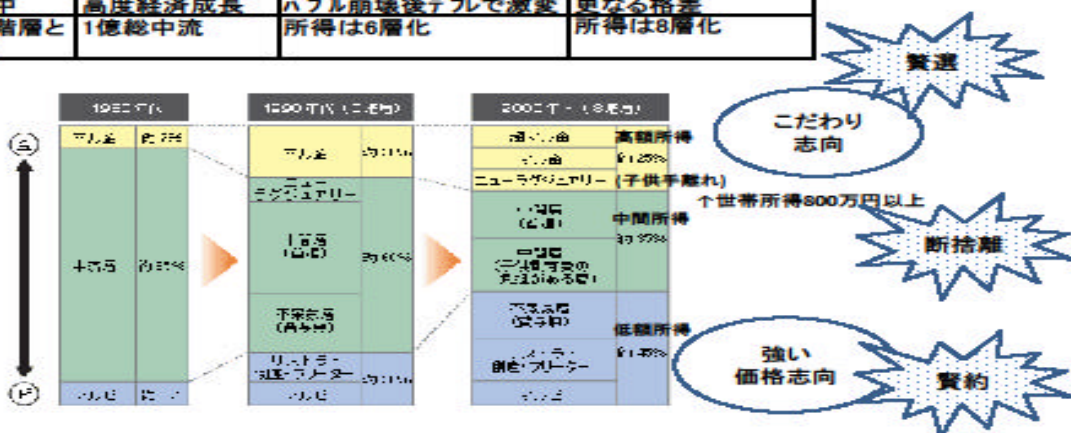
## 数字が教えてくれる未来 (所得モデル)



人口が減少しだすと、各業態で極端な二極化が発生すると予想される。

## 数字が教えてくれる未来 (所得モデル)

年代	1980年代まで	1990年代	2010年～
世の中	高度経済成長	バブル崩壊後デフレで激変	更なる格差
所得階層と意識	1億総中流	所得は6層化	所得は8層化



従来型総花的事業展開の事業では、ますます客数の減少が激しくなるはず！

知識の変化はイノベーションの機会となる。(学んでもダメ!)  
意識の変化、ビジョンの変化、期待の変化もイノベーションの種となる。  
予測不能なイノベーションがある。(真に重要) 確立分布の外(99%失敗)  
**重要なことは常に目を光らせていることである。感覚を育てる!** 管理出来ない!

例)鉄腕アトム世代 ガンダム世代 ワンピース世代、  
それぞれの世代のモチベーションのあり方(価値観)が異なる!  
eコマース 宅急便、LCC、原発事故、暑い夏、  
顧客サービス 顧客満足(欲) フアン化(幸せ)

**経営のヒント139 「従来の企業の基本が崩壊した」**

### イノベーションの戦略

「われわれの事業は何か、何であるべきか」との問いから始まる。  
既存事業の戦略では、現在の製品・サービス……は継続するものと反定する。  
**イノベーションの戦略では、既存のものはすべて陳腐化すると反定する。**  
**陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。**  
イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。  
=== (昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という**貴重な資源**を新しいものの為に解放出来る)  
次に重要なことは、目標を高く設定することである。  
=== イノベーションの成功率は10%

例)テレビ・  
マスメディア(ラジオ 新聞 雑誌など)  
エネルギー(石炭・石油・ガス・リサイクル……太陽・風力・水力・波動) = 蓄電池(効率と効果)  
自動車(電気・水素……)  
年金制度  
住宅(所有からシェアへ、都心回帰)

**経営のヒント202 「得るためにまず捨てる」ジョブズのヒント**

**従来の企業の基本が崩壊した！**

「ドラッカー的未来社会を読む」川井健男 宝島社新書より

ドラッカーは、知識社会としてのネクスト・ソサエティについて、以下の3つの特質をあげている。

知識は資金より容易に移動するがゆえに、いかなる **境界もない社会** となる。

万人に教育の機会が与えられるがゆえに、上方への移動が **自由な社会** となる。

誰でも知識を手に入れ、万人が勝てるわけではないが、**成功と失敗の併存する社会** となる。

これらの特質があるゆえに、組織にとっても 又個人にとっても、極めて競争的な社会である。

要するに機会が平等であって、教育によって身を立てることができる流動性に富む社会でもある。

「1万円札」の福澤諭吉が「天は人の上に人を作らず、人の下に人を作らず」であり「ペンは剣より強し」ゆえに「学問ノススメ」なのである。

19世紀の昔の人が理想のように考えたことが、今、実現しようとしている。決して悪いことではない。

**情報革命とグローバルな競争**

どなたどこから、競争相手が登場するかわからない。

「情報は力なり」

供給サイドだけでなく、購入サイドも、ほとんどの商品情報を取得することが容易になった。

そのことにより、**購入サイドの価格決定力が拡大した。**

情報革命 原料 製品 (価格) 情報の高速伝達 購入サイドの情報収集力が向上 供給サイドの価格支配力が減退 購入サイドの価格支配力が向上 価格下落の一般化 (デフレ) の一因となる

**いわゆる市場における消費者主導の確立する！**

情報革命は、まだ始まったばかりなのである。

後戻りすることはない。

競争は続き、さらに激化する。

競争的であることは、ネクスト・ソサエティにおいても、自明の前提である。

**継続教育の必要性**

知識社会であるネクスト・ソサエティにおいては、**教育は最大級の重要性**を持つことになる。

20世紀までは「子どもにとって」という限定がついていた。

これからは「人間、一生、勉強」とその期間が延長される！

一度社会に出た後でも、専門的な教育を受ける人たちが大幅に増えていくことになる。

いわゆる継続教育の必要性が高まり、その需要に合わせて、そのような教育機会の供与も進むことになる。とても実践的で、かつ実戦的なものとなる。

長寿化 労働可能年限の上昇 企業の平均寿命 (短くなる) を超える 生涯一職種では飽きてしまう

職種の変更が広がる 継続教育が望まれる

知識社会が進む 知識が資本となる 知識がそれまで以上に価値を持つ

継続教育の意義が高まり、需要が増える

<経営のヒント>

知識社会は競争社会でもある。まさに本当の「学問のすすめ」の時代である！

継続的に学習する個人 組織が成長 発展する社会でもある。

情報 知識、そして技術はすぐに陳腐化する！…故に常にイノベーションが求められる！

成長とは 量の増大ではない。質の向上である。」

### 「挑戦することと力を分散することを区別しなければならない」

新しいこと始めるのは、「あれもこれも」やることとは違うのだ。

何かを捨てて初めた挑戦こそ、結果に結びつく。ジョブズは、「ノ」をためらわずに言う裏付けは自信、ビジョン、執念である。では、どのように具体化されるのか。

**過去の成功にノを言うこともそのひとつだが、捨てる」ことにも集中的に発揮される。**

アップルに復帰した時のジョブズの行動を見れば、それがよくわかるだろう

1996年当時のアップルは、慢性的な経営不振で、もはや末期的な状態だった。

ジョブズのいない間に製品が増え続け、その数は40種類にも達していたのだ。

しかも、それぞれに特徴がない。ジョブズが担当者に、品番4400と3400はどう違うのかと聞いても、誰も明確に答えられないようなありさまだった。

これではカタログだけはにぎやかだが、売れず、利益が出ず、経費がかさむだけだった。

ジョブズは、社内に乱立する製品グループ、研究グループの全員と面談した。

そして、残すべきものを選択していった。残された製品は、わずか4種類。

アップルが本当に得意とする分野に絞ったのだ。

ほかの商品はすべてノを突き付けられ、消えていくことになる。製品も組織もシンプルになった。

こうして選りすぐりの人材を将来性のある研究に投入する。

そこからMacなどの強力な新製品が生まれ、アップルは見事に復活した。

ちなみにジョブズは、選りすぐりの人材をAクラスと呼び、普通に優秀なBクラス、それ以下のCクラス、Dクラスと区別している。表面的な平等主義にノを言うことも、彼の特徴の一つである。

### 「ノ」が仕事力をつける

世界的なスポーツ用品メーカー、ナイキのCEOマーク・パーカーが、かつてジョブズにアドバイスを求めたことがある。ジョブズ氏が言ったことは、ただひとつだった。

「ナイキには世界最高の製品がいくつかある。その一方で、つまらない製品もたくさんつくっている。つまらないものは捨てて、すぐれた製品に集中するんだ」

パーカーは深い感銘を受けた。

対談後「彼は完全に正しかった。ナイキには編集が必要だった」と語っている。

**あらゆる決断の中で最も難しいのは、撤退だ。**

何かを新たに始める決断や人事に関する決断にも勇気がいるが、撤退には、それに倍するエネルギーがいる。「捨てて何をやるんだ」「これまでの投資はどうなる？」

と言う声も、すべて受け止めたうえでの決断だからである。

しかし、**捨てれば必要なものだけに集中できる。**

ジョブズはそうやって、誰も考えなかったような製品を生み出してきた。

ジョブズがアップルに復帰したのは、マイクロソフトの「ウインドウズ95」発売の翌年にあたる。

ウインドウズ95は世界的なヒットとなり、OSのデファクトスタンダード(事実上の世界標準)になった。

ひとつの製品を改良しながら売り続けるマイクロソフトの勝利だった。

アップルには過去を否定した新製品が必要だったが、過去に対して強烈なノを言えるジョブズのような人間は、いなかったのである。

ノはそれほど難しい。だからこそ、仕事力をつける大きな要素になるのである。

参照「スティーブ・ジョブズだったらどうするね!」カリスマリーダーの問題解決力 桑原晃弥 あさ出版

**<経営のヒント> ジョブズのヒント売れない多数を捨てて、売れる少数に集中せよ」**