

Step 1 現状把握の為の SWOT 分析

	良い影響がある	悪い影響がある
外部環境	O	T
内部環境	S	W

Step 2 事業戦略の立案 (勝てる市場にシフトする)

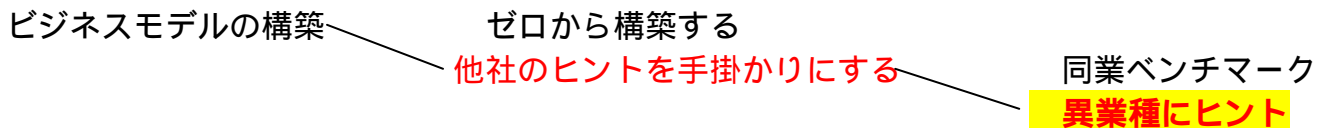
	現市場	周辺市場	新市場
現商品・サービス	○	→	
周辺商品・サービス	↓		
新商品・サービス			

Step 3 事業計画

- 行動計画
- 利益計画

ビジネスモデルの構築

ベンチマーク学習のポイント



異業種にあるビジネスモデル (具体的な事例) から学ぶ!

理由 = 人間は物事を理解する時にはアナロジー (似ている) が大変有効。

「自分の知っている何かと、今説明された何か似ている」ことで、はじめて腑に落ちる。

業界具体例 (文具・事務機業界 = 成熟業界)

第1回 通販モデル

1993年アスクル (プラス) = 日本初のビジネスモデル成功例

2000年カウネット (コクヨ) = 業界1位が同質化戦略競争

第2回の変革

大塚商会「たのめーる」 = 2000人の営業とシステム開発力にて中堅企業に集中購買システム

第3回の変革

リバース・オークション = 逆オークション

現在の状況

勝ち組から負け組 = アスクルは価格低下で業績低迷 = ヤフー (42%株式) と提携

新規勝ち組み = EC (電子商取引) Amazon 急成長、カカドットコム

現状の競合より、新規参入・周辺業界より市場参入に要注意! (5F 分析)

イノベーションの目標 (32p)

3種類のイノベーションがある

製品とサービスにおけるイノベーション ……リストラクチャー

市場におけるイノベーションと消費者や価値観におけるイノベーション ……リマインド

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 ……エンジニアリング

イノベーション 新結合の5分類 (シュンペーター)

新しい財貨の開発 (事業・製品)

新しい生産方式の導入 (サプライチェーン)

新しい販売先の開拓 (流通チャンネル)

新しい仕入先 (パートナー)の獲得

新しい組織の実現 (人材)

前回までの振り返り

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**経済や社会にもたらす変化**である。

消費者、生産者、市民、学生その他の**人間活動にもたらす変化**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、たとえ今確立された地位を誇っていてもやがて衰退し、消滅すべく運命づけられる。

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！)

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。

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！

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 = 計画的かつ体系的に捨てる

時代の変化による欲求の変化 「シェア」

1990年代まで	1990年代	2010年代
have (I have)	be (I am)	share (We share)
私有	自分とは何か?	共同利用・共有
消費	自分探し	他者との関係・つながり

イノベーションの目標と基準

別途に、しかも別の観点から編成しなければならない。 問い「必要最低限の支援はどれだけか？」

正しい問い掛け「これは正しい機会か？」 最大限の優れた人材と資源はどれだけあるか？」

重要なことは、期待するものを検討し、書き写しておくこと

手を引くべきか。どのように手を引くか」

本日のテーマ

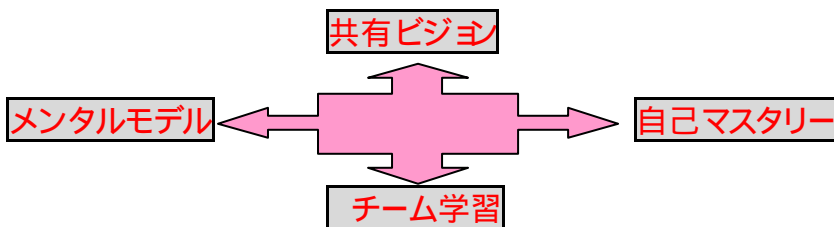
イノベーションの姿勢 (272p)

組織内に存在する変化への抵抗 無知。未来への不安。
イノベーションを行うには、**組織全体に継続学習の風土**が不可欠である。

イノベーションの為の組織

創造と既存のものの面倒は、同時に行えない。
プロジェクトマネジャーを任命 = 社内外の資源を活用 OK
既存事業 = 今から未来へ
イノベーション = 未来から今へ

最強組織の法則 (ピーター・M・センゲ MIT)・・・未来創造志塾3期10回 (2004年12月テーマ)
ラーニング・オーガニゼーションの5つの鍵



組織はかく思考する (7つの学習障害)

- ・職務 = 自分 ? 部品・分離思考
- ・敵は向こうに ? 内向きのエネルギー
- ・積極策の幻想 ? 受身の条件反応
- ・個々の出来事にとらわれる ? 原因より現象主義
- ・ゆで蛙の寓話 ? 目立たない変化
- ・体験から学ぶとい錯覚 ? 複雑系科学へ
- ・経営チームの神話 ? 専門家 批判を警戒

システム思考

??? ビール・ゲームの教訓

- ・構造が行動を左右する
- ・人間組織の構造は複雑微妙である
- ・考え方を変えることが改善につながる

システム思考の法則

今日の問題は昨日の解決策から
システムは押せば押すほど、逆に押し返す
状況はいったん好転してから、悪化する
安易な出口は通常元に戻る
治療薬が病気そのものより問題なことがある
急がば回れ
原因と結果は時間・空間的に近接しているとは限らない
小さな変化が大きな効果を生むことがある。
ケーキを手に入れ、しかも味わうことができる
象を分割しても子象二頭にはならない
責任は外部にはない
??? 相互依存の複雑構造
??? 因果関係の循環 (フィードバック・プロセス)
 拡張 :ピグマリオン効果 (雪だるま) ~ ~ ~ ~ 成長の限界
 平衡 :安定化・元にもどる ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ 問題のすり替え
 遅れ :行き過ぎ

ラーニング・オーガニゼーション

新しいリーダーシップ

設計者 = 組織の方針、戦略、システムを構築する責任 (学習プロセス)
給仕役 = 目的物語 夢の実現物語 人間の向上 (思考と行動の統合)
教師 = 全体像の把握できるように手助け
 リーダーのクリエイティブ・テンション??? 信念 情熱 緊張
 「欲求から選択へ」:能動的に選ぶ

持続的成長組織の鍵

基本要素 :ビジョン・対話・実践・場・環境
ビジョンのもとで、メンバーが対話と実践の三位一体サイクル
 「何のために存在するのか?」??? 絶対価値
 「知識創造プロセス」??? 共創の場「生態系」
 暗黙知 (主観)と形式知 (客観)の相互作用
 ??? 駆動目標が必要
 コンセプト数値目標 行動規範