

「経営者に贈る5つの質問」

- ①我々のミッションは何か？
- ②我々の顧客は誰か？
- ③顧客にとっての価値は何か？
- ④我々の成果とは何か？
- ⑤我々の計画とは何か？

ドラッカーが伝えなかったことは……マネジメントにおけるキーワードは2つしかない！

「マーケティング」と「イノベーション」

マーケティングとは、お客様、社会など「外部からの視点」を徹底させていくこと。

イノベーションとは、世の中が変わることを前提に、世の中の変化に合わせて「現在と未来のバランス」をとりながら、今より良くするために企業活動を行うことです。

Step1 事業を定義する

- ① 目的・使命(ビジョン・理念)
- ② 市場のニーズ(外部環境分析)
- ③ 強み・弱み(内部環境分析)

Step2 目標を定義する

- ① マーケティングの目標
- ② イノベーションの目標
- ③ 経営資源の目標
- ④ 生産性の目標
- ⑤ 社会的責任の目標

Step3 人を動かす

- ① 仕事と労働
- ② 仕事を生産的なものにする
- ③ マネジャーを育てる
- ④ マネジメントとコミュニケーション
- ⑤ トップマネジメントの役割

企業の目的——外にある！

定義＝顧客を創造することである！ その欲求を満足させる手段を提供する。

企業とは何かを決めるのは顧客である。顧客が価値を認めるもの＝効用(例：ドリルのあける穴)

2つだけの基本的な機能を持つ⇒マーケティングとイノベーションだけが成果を！

マーケティング——顧客の欲求からスタートする

顧客の欲求、現実、価値からスタートせよと要求する。

「我々は何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う。

「出来ることはこれである」ではなく、「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足」

＝販売とマーケティングは逆である。

マーケティングの目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである。

イノベーション——新しい満足を生み出す

あたらしい満足⇒常により良くならなければならない。

よりよい製品、より多くの便利さ、より大きな欲求の満足である。

⇒顧客の期待と欲求は時間と共にレベルアップする(例：期待と満足グラフ)

一番大切なことは、「一番大切なこと」を大切にすること！(スティーブン・コビー 7つの習慣)

理念(お客様の喜び・社員の幸福・社会貢献) ≠ 売上・シェア・利益 = 道具

・・・優先順位は? —————

3人の石工の寓話(352pより)

問い・・・誰がリーダーに相応しいか?.....(プロフェッショナリズムの危機)

20世紀はPDCA(生産管理)の時代・・・経済成長 = 成長時

21世紀はU理論(問題発見—課題解決)・・・変革期 = 成熟期

PDCAの前にあるものは何か?

—————R(リサーチ) = 情報収集—分析—仮説立案—仮説検証—意思決定(目的・目標設定)

存在(Being)のマネジメント

自己の客体化(自分を客観化して見ている)・・・問題を所有しない! あるがままを受け止める!

愚者の演出 = 支配しない、指示命令しない!.....低次元の非難合戦にならない。

賢者の演出(本質は劣等感から) = (ダメな)理由を外に求める。.....反発

.....全ての問題は100%自分の中にある。

⇒U理論と同じか?

Step1ダウロージング(安心・安全な環境)

Step2シーイング(観る = 報告・共有)

Step3センシング(感じ取る = 多くの視点)

Step4プレゼンシング(沈黙の時間を確保)

Step7パフォーミング(実践と進化)

Step6プロトタイプング(新しい未来実現創造)

Step5クリスタライジング(結晶化・イメージ)

問題対処と問題解決

問題(理想と現状とのギャップ)にどう取り組むか? 「問題対処」と「問題解決」を明確に定義し区別

問題対処	問題解決
真因を探ることなく、さしあたり表面的な現象を改善すること(表面的解決)	その問題の背後にある目に見えない真因を探り、それをしっかりと永続的に解決する(抜本的解決)
火事になったら水をかけて、火を消す 飢えている人に魚を1匹与える(その日一日)	火事にならないように抜本的な対策を施す 魚の捕り方を教える(一生食べる)
売上、シェア、利益、規模といった数値化できる量 現象の改善、短期的、部分最適、「目標」レベル	定量化できない「質」に関連しており、改善に時間がかかり、全体最適になっている。
スキル・知識、マニュアル、 西洋医学	やりがいのある組織、良い価値観、人間力、夢・志 東洋医学

横田氏 = 自分の努力では変える事が不可能な問題は「問題」とは呼ばない。「環境」だというのが。

—————自分で解決できる範囲の中で考える・・・これが鉄則です!

ビジネスにおける原理原則

- ・徹底したお客様志向を貫き、良い仕事を目的にする===マーケティング
- ・時代に合わせて最適化するために変わる===イノベーション

お客様志向(利他・貢献)・・・対極(反対)・・・私利私欲(我欲)
 ===「成功」という定義を考える！・・・マズロー欲求5段階説より(東洋の禅・宗教と同じ)

1. マネジメントの3つの役割

- ①自らの組織に特有の**使命を果たす**ために存在する。(相手視点)
- ②仕事を通じて働く人を生かす。**自己実現**を図る手段である。(自社の顧客の視点)
- ③社会の問題について**貢献**する。(世の中の視点)

—————外部からの視点(社会が関心をもっていること)

自社が関心を持っている「売上」「利益」「効率」より CS・ES・幸福・やりがい

・・・**管理=間違い**・・・⇒⇒内部(ヒト・モノ・カネ)に目を向けている！⇒⇒本質は違う！

「目的」と「目標」の違い

「目的」=存在意義・価値・・・その企業しか出来ないこと！・・・ポイント。(独自性・差別化)

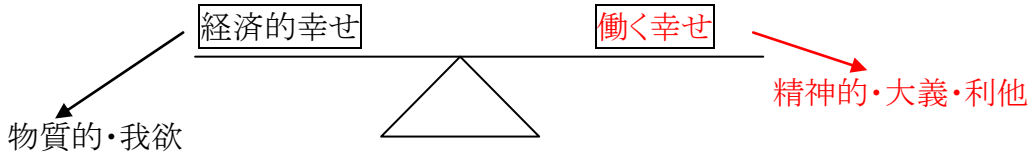
⇒⇒⇒コンセプト「**誰に何(価値)を、どのように提供するのか?**」

仕事を通じて働く人たちを生かす=知識労働者(ナレッジワーカー)————組織で働く(チーム)

⇒⇒⇒やりがい、生き甲斐、達成感、承認=仕事の意味・価値が重要————満足観から幸福感へシフト

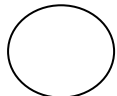
売上・利益を上げることが目的化すると・・・流される！辛い！疲れる！

社会の成熟度レベル(文化)

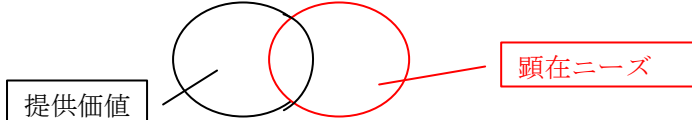


企業が提供する価値と市場ニーズの関係の変化

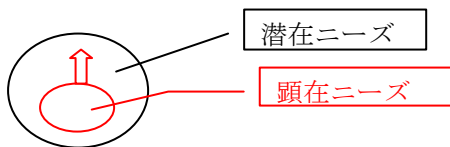
プロダクトアウト・・・製品が提供する価値=市場ニーズ



マーケットイン・・・市場ニーズに合う製品を提供



マーケットアウト・・・製品で新たな市場を提案



————マーケティングは顧客起点=あなたの立ち位置を明確にする！

「**規矩**」=定規とコンパス・・・判断軸

イノベーション——新しい満足を生み出す

企業が存在しうるのは、成長する経済のみである。
あるいは少なくとも、変化を当然とする経済においてのみである。
⇒⇒⇒「現在と未来のバランスをとること」

マーケティングは現在を起点
イノベーションは来るべき未来のことを視野に入れて、どうあるべきかを考えていく
⇒⇒⇒未来からのロードマップ

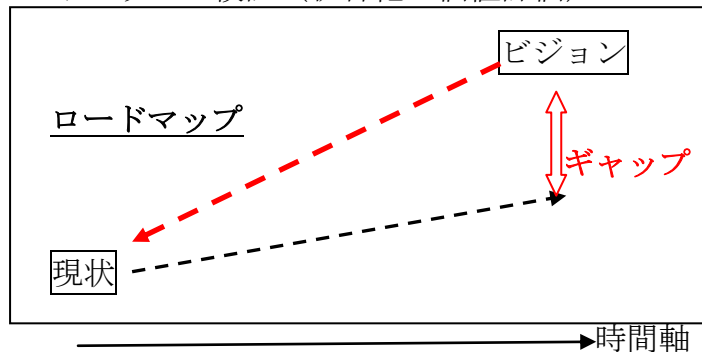
別紙コピー 日経トップリーダー記事より、チームに変革を促す「目標設定」

目標設定の基本1 A⇒B 出発点深耕「変化」「時間軸」「プロセス」

目標設定の基本2 定性が先、定量が後＝KPI (KSF は何か?)

ロードマップ

- Step 1 行き先をどう創るか? (ビジョン・ターゲット) —— 市場の未来像を描く
Step 2 行き方をどう創るか? (シナリオ・メイキング) —— 市場ニーズに合う商品機能定義
Step 3 ロードマップの検証 (統合化・価値評価) —— 商品機能に必要な技術を特定



企業の目的は利益を上げることではない! ⇒利益最大化という概念は危険!

利益のために仕事をしてはならない (売上・利益)

利潤動機には意味がない! (例: マーケッターの罪と罰 35 p 従業員の重要度)

利益のもつ機能

- 1 利益は成果の判断基準である (わかりやすい物差しだから間違う)
- 2 利益は不確実性というリスクに対する保険である
- 3 利益はよりよい労働環境を生むための原資である
- 4 利益は医療、国務、教育、オペラなど社会的なサービスと満足をもたらす原資である

利益は成果の判断基準 (わかりやすい物差しだから間違う)・・・事前期待と事後実感との差

利益は、「目的ではなく条件」——絶対必要条件＝酸素と同じ! (最適規模の観点)

良い仕事を目的に仕事をする——結果よりもプロセス (どのように価値を与えるか?)

売上や利益が目的になると、仕事がどんどん荒れてくる! 疲れてくる! 流される! 辛い!

⇒⇒⇒私たちは「愛ある人間です」——反対は「無関心」

利益はコスト (費用) = 必要経費

- 1 継続性
- 2 未来への投資 (人材・設備・商品)
- 3 働く人の待遇改善
- 4 株主還元
- 5 社会還元

事業定義の細分化 (100p)

顧客は誰か? ————マーケティングの視点

顧客は少なくとも2種類の顧客を持つ

CSとESの関係性

自社の強みは何か? ————よりアピールできる顧客は誰か?

顧客は何を求めているか? ————時代の変化 (パラダイムシフト)

事例1 宅配便 ————女性・高齢化・利便性・生活サポート・シェア

事例2 着物レンタル ————パッケージ化・少子化・リピートの仕組み

実践するドラツッカー思考編より

実践シート4 あなたは何のために働いていますか? (41p)

実践シート7 あなたの卓越している点 (分野) を挙げてみましょう (83p)

実践シート10 今、あなたは何によって憶えられたいですか? (89p)