

参考テキスト: 山田秀夫著「成功企業に潜むビジネスモデルのルール」

今世の中で起こっている変化を「七つのパラダイムシフト」 田坂広志氏

1. 『機械的数字論』から『人間的生命論』へ
2. 『結果主義』から『プロセス主義』へ
3. 『技術・能力偏重』から『人間性重視』へ
4. 『見える世界、データ主義』から『見えない世界、直感主義』へ
5. 『外側志向』から『内側志向』へ
6. 『細分化・専門化型アプローチ』から『包括的アプローチ』へ
7. 『自他分離・主客分離』から『自他非分離・主客非分離』へ

新時代を生き抜く24の思考・行動様式

NEWTYPE  
ニュータイプの時代

山口周



チェックイン

山口周氏の著書「新時代を生き抜く24の思考・行動様式」より



## 6つのメガトレンド

1. 飽和するモノと枯渇する意味
2. 問題の希少化と正解のコモディティ化
3. クソ仕事の蔓延
4. 社会のVUCA化
5. スケールメリットの消失
6. 寿命の伸長と事業の短命化

### モノではなくコトを消費する社会

### 限界費用ゼロ社会

### 人生100年時代

### VUCA

本書の内容を掻い摘むと、次のことが書かれていました。

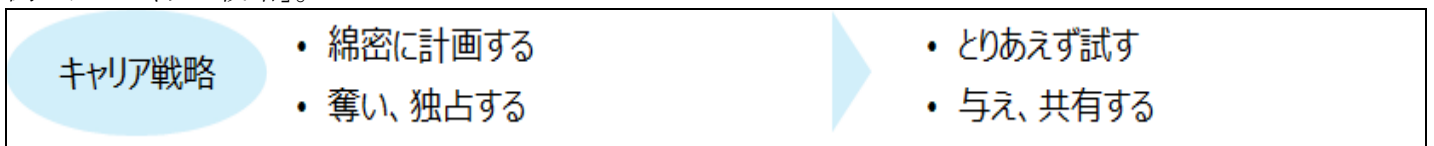
- 現在我々を取り巻く環境として、「飽和するモノと枯渇する意味」「問題の希少化と正解のコモディティ化」「クソ仕事の蔓延」「社会のVUCA化」「スケールメリットの消失」「寿命の伸長と事業の短命化」の6つ。
- これらの背景を踏まえて、オールドタイプからニュータイプへの脱皮を図るべきである。
- ニュータイプへの脱皮のためには、「価値創造」「競争戦略」「思考法」「ワークスタイル」「キャリア戦略」「学習力」「組織マネジメント」の枠組みで、思考・行動様式を抑えておく必要がある。

ニュータイプとオールドタイプを比較すると、真逆のことが書いてありますね。

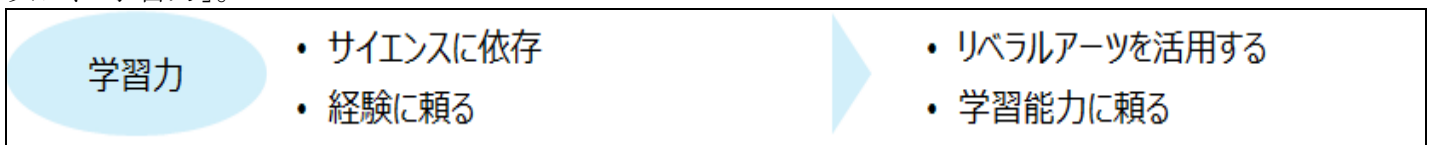
まだまだ自分もオールドタイプの行動を取っているなど、反省しております。

山口周さんの本をたくさん読んでいる方はもうお気づきかもしれませんが、本書には、これまでの著者の作品のエッセンスが詰まっています。

例えば「キャリア戦略」。



次に、「学習力」。



ここには、複数のエッセンスが詰まっています。

最後に、「組織マネジメント」。



さて、あなたの思考・行動様式はどちらのタイプですか？

オールドタイプ、それともニュータイプ、どちらでしょう？

・・・きっとここにヒントがあります！

思考と行動様式をアップデート、パラダイムシフト(価値観の転換)するには、どうすればいいのか？

・・・それは「学習棄却」なんです！

見えるところはすぐに同質化される(23p〜) → **ポーターの競争戦略の限界**

モノマネ・模倣戦略 → 同質化 → 価格競争

事例: 居酒屋・飲食・OBハウス

見えない「コスト構造」と「競争構造」に鍵が!

事例: カーブス・シルクドソレイユ・LCC(ピーチ・スカイマーク)

**ブルーオーシャン戦略 事例:シルクドソレイユ**

**取り除く**  
動物をショーから取り除くことで、継続的にコストを削減

**高いチケット代も支払うような顧客に向けて、サーカス、劇場、オペラの要素を組み合わせた価値提案**

**取り除く**  
スターパフォーマー  
動物ショー  
館内でのグッズ販売  
複数のショーエリア

**減らす**  
面白さとユーモア  
スリルと危険性

**増やす**  
ユニークな会場

**付け加える**  
テーマ  
洗練された環境  
複数の演目  
芸術的な音楽とダンス

229

Strategy

ブルーオーシャン戦略  
事例:シルクドソレイユ

シルク・ドゥ・ソレイユは、ブルーオーシャン戦略の例の中でも、目立った存在です。この興味深い成功したカナダのビジネスについて、ブルーオーシャン戦略とビジネスモデルキャンパスのアプローチを適用してみたいと思います。

最初に、サーカスビジネスのもつ価値提案の中でも伝統的な要素について、シルク・ドゥ・ソレイユがどのように「演じて」いるかを、4つのアクションフレームワークで示します。動物やスターパフォーマーなど費用のかかる要素を排除する一方で、テーマや

芸術的な雰囲気、洗練された音楽などの要素を加えています。この改良された価値提案によってシルク・ドゥ・ソレイユは、伝統的なサーカスを楽しむ家族連れではなく、洗練されたエンタテインメントを求める大人にその魅力を広く伝えることができました。

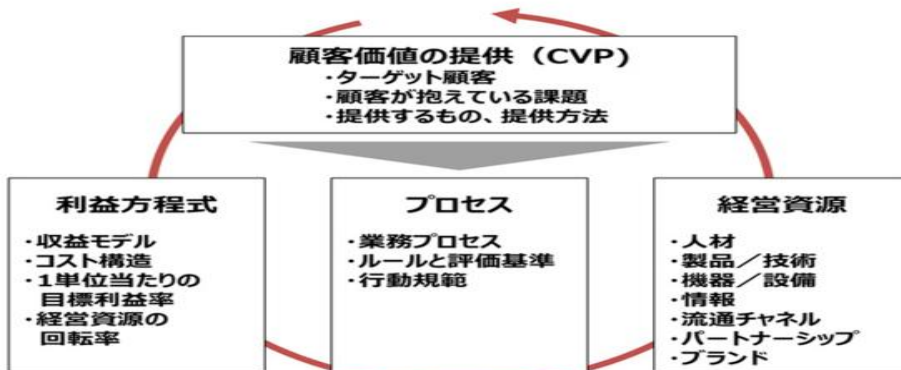
また結果として、チケットの価格を引き上げることも可能となりました。上記のビジネスモデルキャンパスでは、青とグレーで示した4つのアクションフレームワークによって、価値提案の変化の影響を説明しています。

**ビジネスモデルの5つの意味**

1. 「儲ける仕組み」…収入源とコスト構造
2. 他社との「差別化の特徴」…何を魅力とするのか?
3. 「事業領域」…垂直統合か水平分業か? 活動領域
4. 「産業における役割」…プラットフォーム、購買代理など
5. オペレーション構造…業務プロセスの基本思想 (プル生産、セル方式など)

**ビジネスモデルの定義(見えてる戦略と見えない仕組み)**

**ビジネスモデルの「4つの箱」**



参考: マーク・ジョンソン『ホワイトスペース戦略』CCCメディアハウス 2011をもとにグロービス作成

**見えないビジネスモデルの優位性(160P)**

外部から観察可能な「見えるビジネスモデル」

外部から見えにくい重要な仕組み「見えないビジネスモデル」→「コスト構造」と「競争構造」での持続的優位性  
 →→→収益・利益・コスト構造「儲けるための仕組み」

コスト構造優位創出への新しい視点(169p)

1. やらない

ドロッカーは、最も効果的な方法は、活動そのものをやめることである。

=最初から「やらない」と決めること！(途中でやめる決定をするよりも、より容易である！)

事例:セブン銀行・カーブス

西松屋・OKストア・QBハウス

サウスウエスト航空

2. 顧客にやってもらう

=磯丸水産・串カツ田中・焼肉・セブン銀行・クラブツーリズム・自然住宅・紹介営業

3. 仕組みを変える

=スーパーホテル・コストコ・IKEA・Amazon プライム会員・俺のイタリアン

4. 持続的な競争構造・・・レガシー企業の「資産を負債にする」

=ソニー生命・予備校ビジネス・ソニー損保・ソニー不動産・スカイマーク・ラクスル・コスモベリーズ

社外資源の活用

=オープンイノベーション

自社でやること・・・

自社で何をやらないか？・・・

===重要なことは、設計・トータルデザイン・コスト構造は持ち続ける！

大手の”虎の尾“を踏まない！(235p)

**21世紀の商売繁盛のキーワード**

=『**楽・美・愛・真・学・遊・育**』

| 20世紀のビジネスモデル   | 21世紀のビジネスモデル   |
|--|--|
| チェーンストア理論  | ロイヤリティ・エンゲージメント  |
| 売上=客数×単価<br>(既存+新規-流出) × 購買頻度<br>× (一品単価×個数)   | 売上=LTV×アクティブユーザー数<br>ファン客(絆・支援) × 関係性  |
| 「モノ」中心<br>プロダクトアウト思考   | 量 <b>→</b> 質 <b>の充実</b>  |
| 大量生産・大量販売(モノ・サービス)<br>商品戦略+販売戦略(4P)<br>(マーケットシェア戦略)<br>セールス(自分の立場・視点)<br>効率性を求める<br>顧客満足・裕福(量)<br>問題解決 | 良くて安い、当たり前!<br>マーケットイン思考<br>「ヒト」にフォーカス!<br>質的充実(付加価値・意味・心・魂)<br>ファン化戦略(関係性の4C)<br>(マインドシェア戦略)<br>マーケティング(相手の立場・視点)<br>効果を優先する(効果×効率)<br>感動・幸福(質)<br>価値創造(目的・ビジョン・意義) |
| マスCM・説得・説明<br>フロー型(狩猟型)短期の視点<br>マーケットシェア(市場・量的拡大)<br>正解(答)・一方通行(説得)<br>オペレーション<br>平等<br>縦の関係(お客様は神様)   | 限定   |
|  | ロコミ・カンパセーション・SNS<br>ストック型(農耕型)長期の視点<br>マインドシェア(心・質的充実)<br>問い掛け(応える)・双方向<br>カスタマージャーニー<br>差別(区別)<br>横の関係(仲間・友達)   |

# 東洋思想・価値観「企業再構築の仕掛け」第10回

参考テキスト(出典):企業再構築の仕掛け バリュー・マネジメント 竹内日祥 現代書林 2006年6月

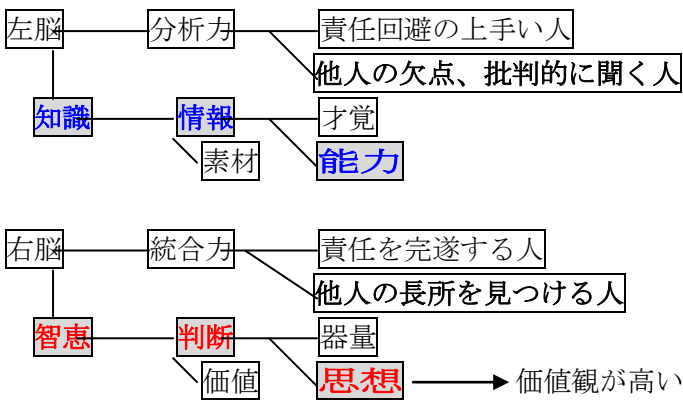


**「変化・組織・自分」の敵に勝つ！** 第一の戦いの対象は「変化」である。  
 第二の戦いの対象は「組織」である。  
 第三の戦いの対象は「自分」である。

**「不況で倒産する」……そんなことはない！**

⇒現象と原因を見間違えな！⇒真の原因は「変化に対応」出来なかったから

| 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<br>分析思考   |       | 主体的・直感的<br>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             |       |                   |       |



## 価値観: 出会った人のレベルによる!

思想とは、思考力:深く、未来に渡ってとらえる表面的現実ではなく、深いものを見る力  
 本物か偽者か見分ける道具(規矩)が必要。

理解——自分の価値観で思想を理解する⇒⇒自己肯定——行動に結びつかない…現状肯定  
 確信——共感的な確信をそこに置く⇒⇒自己否定——すぐ行動に移れる…現状打破

## 21世紀に求められるマネジメントの大転換

| 20世紀のマネジメント        | 21世紀のマネジメント        |
|--------------------|--------------------|
| 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> |

システム思考の問題解決

|                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| 態度:STEP1 目的から手段を考える | 取り組み順序:STEP1 問題の背景を捉える |
| STEP2 全体から部分を考える    | STEP2 解決課題を明確にする       |
| STEP3 理想から現実を考える    | STEP3 推進計画を明確にする       |

68p 価値観について

==価値観とは「思考の物差し」→→→判断基準

・・・思考の物差しが狂っていると、人間は物事の「優先順位(プライオリティ)」を取り違えます！

価値観に影響を受けるのは、出逢いを通して「無意識に」身に付ける。  
(出逢った人、出来事、運命、現実の環境など・・・)

70p 価値観には個性と位相(レベル)の二つの局面がある

第1 「個性」・・・考え方の違い！

第2 「位相」・・・レベル差(高低差)

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    | 智慧と判断    |
| 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   |

動議づけ要因・・・ハーズバーグの衛生理論

不満足要因→衛生要因→環境的内容⇒⇒⇒不満解消

社員のモラルが標準的レベルを確保する

- ① 経営と管理上の具体的方針や作業条件
- ② 職場、現場の人間関係やコミュニケーションの条件
- ③ 給料・賞与・報酬・昇給・処遇

満足要因→動機づけ要因→主体的内容⇒⇒⇒満足充実

社員のモラルが個々において全力を尽くすに至る

- ① 社員とメンバー、顧客に恵まれ、使命的な充足感がある
- ② 仕事に完全に打ち込めて、十分な遂行の達成感がある
- ③ 成果に至るプロセスの試練で、個人の成長を促す満足感

