

孫子とドラッカーの哲学 価値を創造するには2つの機能だ！
商売繁盛の企業事例研究 花王」のマーケティング研究

孫子

孫子の兵法、2つの基本的な前提 戦い方の原理原則

- 1.戦わずして勝つ。
- 2.勝算なきは戦わず。

.....
変化・組織・自分」の敵に勝つ！

~~~~ 最高の戦略は敵を味方に変えること~~~~

孫子は、人生及び企業は戦争の渦中と捉える。

これは孫子を学ぶことによって、人間の本质が理解できるという意味であり、企業経営に関して参考とすべき視点  
まず、私達は企業経営を通して何者と戦っているのかといったことについて、正しい理解と認識が求められる。  
孫子は私達にいったい何者との戦いを明らかにせよと言うのか。

**戦う対象は何か。**

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。

第三の戦いに対象は「自分」である。

**自分のマイナスが大きければ大きいほど逆転してプラスの価値が大きくなる**

この世の中の戦いは、帰着するところ自己矛盾との戦いである。

そして変化・組織・自分とい敵を味方に変えていった人が人生の戦いに勝つのである。

戦わないで勝ち、敵を味方に変える。21世紀の基本戦略である。

企業経営にとって、敵とは？……問題」

問題とは理想と現状とのギャップ 正常と異常との落差 気づく意識が大切 (観る、視る、察る)

ドラッカー 企業の目的とは？

企業の目的「マネジメント」(15p)

企業の目的は、それぞれの企業の外にある。企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。

企業の目的の定義は1つしかない。それは顧客を創造と(維持)することである。

市場をつくるのは、神や自然や経済的な力ではなく、企業である。

企業は、すでに欲求が感じられているところへ、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。

顧客が価値を認め購入するものは、財やサービスそのものではない。財やサービスが提供するもの、すなわち効用である。顧客が買っていると考えるもの、価値と考えるものが決定的に重要である。

企業の目的は、顧客の創造である。したがって、企業は2つだけの基本的な機能を持つ。それがマーケティングとイノベーションである。マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。

変身できない会社は衰退する

不況と映るこの状況の正体は、あくまでも社会変化である」

転換期が終わるのは2010年(製造業従事者10%になる)

社会は「サービス」を売る時代へ転換した。

サービス業は二種類「労働提供型」と「ノウハウ提供型」

## イノベーション **小規模から始める！（理想は小さく生んで、大きく育てる）**

イノベーションとは単なる技術革新を指すのではなく、**「儲かっていない活動を儲かる活動に創りかえること」**、「イノベーションとは、ものの考え方や仕事の方法を変えることによってお客の価値観を変えさせて、**お客を喜ばせて自分も儲けること**」

「まったく違った発想」がどうすれば生まれるか？といえは、「異なる分野の知識と知識が結びついた時」

社会の変化をビジネスチャンスに！

**自ら変化を起こそうとするのではなく、すでに起こっている世の中の変化、すなわちお客の変化を一足早く先につかんで、それをビジネスチャンスに変えることが儲ける秘訣だ。」**

イノベーションは、お客の変化を利用することによって成功するのであって、先走ったり、強いて変化をもたらすことによって成功するものではない。つまりは常識を疑って考えれば、チャンスはある。

## マーケティング

**「お客に買ってもらう仕組みをつくること」これがマーケティング。**

営業活動（マーケティング）・・・お客の立場になって考えて、買ってもらう仕組みをつくる活動

販売活動（セールス）・・・売り手の立場で売る活動

「工場が生産したものを販売する」から「市場が必要とするものを生産する」に変わってきている。

マーケティングとは哲学だ！つまり 企業の成果すなわち顧客の観点から見た企業そのものである。

どんなお客であれ、自分にメリットがないと思うものは絶対に買ってくれない。

**「お客が買いたいと思う仕組みをつくる」こととは、お客の立場になって考えたうえで、お客のメリットを提供すること。**

**真のマーケティングは顧客からスタートする。すなわち現実、欲求、価値からスタートする。**

「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。（17P）

似て非なるマーケティングと販売（171p）

販売とマーケティングは逆である。

**変化が起こるのはノンカスタマーの世界の変化である。（51p）**

ノンカスタマーの情報こそが重要（顧客の情報は大切であるが、それ以上に）

変化を観察しなければならない。その変化が機会かどうかを考えなければならない。見分け方は簡単である。本物の変化とは人が行うことであり、一時の流行とは人が話すことである。67p  
脅威であるかのように見える新しい事態こそ、隠された機会が存在する。74p

変化それ自体を、企業のとらえ方、対応の仕方によってどちらかになる。（変化を機会に！）

昨日の成果を守ることは、イノベーションではない。ところが、昨日を守ることの方が、明日をつくることよりも、はるかにリスクが大きいのである。113p

## 顧客が本当に買っているもの

製品を買っているのではない。満足を買っている！127p

満足提供業、IBM 問題解決提供業、レブロン（希望を買っている）美しさへの約束提供業

## 商売繁盛の企業事例研究 「花王」に学ぶ！

参考著書：「花王の強さの秘密」平林千春・廣川州伸 実業之日本社 1500円

**花王の強さはマーケティングの強さ」・・・マーケティング実践企業  
大ヒット商品 パブ・アタック・クイックルワイパー・ビオレ 健康エコナ・ヘルシア緑茶  
自分の意思でコントロールできないものには関与しない！**

### 花王の強さ 企業風土

「市場検討会」「真面目な雑談の場」(相互交流の場) 会議の後(1次会費用会社持ち)  
商品販売の担当者と研究開発の担当者が、一緒に販売現場を回り、販売員から消費者の反応などを直接、聴取する。

...花王の哲学「マーケットは間違える」という考え方...正解は常に「現場」にある！

...「言い出しっぺが一番偉い」ことになっている...「激しい競争」がある！

### 「相互交流」が活発

研究所・工場・事業場近接...商品開発・販売戦略・マーケティング

大部屋制・プロジェクト制・扉がない(役員室も)・役員会議もオープンスペース・工場開示

垣根が低い(年齢差・男女差が少ない)・発言自由

目指すは管理のない自発的マネジメント

「タテ割り組織」を排除...部長職排除

他部門・市場との交流「対話」 日々顧客接点を持つ(誰でも見れる)

### 事業ドメイン、コア・コンピタンスを明確化 選択と集中

トップになれる分野にのみ進出(最低100億円市場)FD事業撤退

### 「自前主義」

販売会社・物流・広告会社・消費者窓口・香料

### 「超現場主義」

小売店の情報・消費者の現状・生活者ニーズ 顧客接点

エコシステム・4000人の生活者モニターとの交流・消費者相談窓口24時間体制

MOT(Management of technology 技術経営)の人材育成

シーズ(技術のタネ)とニーズ(消費者の要求)の融合化(開発と販売・MT)

稟議書なし...意志決定、自ら情熱を持って上司を説得

### TCR(トータル・コスト・リダクション)

部門(開発・生産・販売・物流など)横断的な組織体で、全体最適を図る活動

顧客である最終消費者を意識した「全社のマーケティング運動」

## 時代を変えた大ヒット商品はなぜ生まれたか？

### 「そもそも」本質から考える

それまでの入浴剤は、色と香りを楽しむものが主流

「バブ」の機能性：炭酸ガスによる血行促進効果が、入浴剤として初めて実用化  
セルロース分解酵素

「アタック」...スプーン1杯で驚きの白さに！（コンセプト）

消費者ベネフィット：洗浄力・コンパクト・

## 新たなニーズを発掘し、新市場に育て上げるべく、新しいマーケティング戦略を実体化する ニッチ型の商品を新たなユーザーベネフィットを生み出すことで市場を創出。

フローリング床用の紙モップ「クイックルワイパー」

...新しい掃除方法を定着させた（苦痛から解放・手軽）

...消費者密着・ユーザーと一緒に行動を開発普及...**行動提案型（ライフスタイル提案）**

「ビオレメイク落とし」「ふくだけコットン」「毛穴すっきりパック」...**新習慣提案**

「健康エコナ」

**健康ニーズへの提案**...生活習慣病対策・コレステロールを下げる

特定保健用食品...厚生省のお墨付き

コラボにて付加価値型商品（シーチキン・カレー・ドレッシング・マーガリンなど...）

「ヘルシア緑茶」...カテキンが4倍

習慣化させる独特の苦みの魅力

「健康にいい」というイメージづけ...特保の認可

ターゲット：中高年男性

販売チャネル：当初コンビニ限定 180円価格設定...高くても買ってくれる業態

パワーマーケティング：前代見聞のプロモーション展開

雑誌・新聞などのメディア対策、開発者秘話・実証体験

## 複雑系社会の市場論

### 1. ネット革命の本質を見つめる——ビジネスモデルの進化

これから何が起こるか？正しく理解していない！！

データの共有によって、高付加価値のナレッジの共有

??? 創造性・革新性を高める（ビジネスモデル）

### 2. 3つの声

「企業の声」・・・売りたい情報                      自分中心の立場

「識者の声」・・・評価情報                              第三者の立場

「顧客の声」・・・評判情報                              相手中心の立場

??? 顧客コミュニティー（場）が活性化する！！

??? マーケティング支援業                                  智恵・目利きが求められる！

ニューミドルマン戦略（購買代理・販売代理）

ナレッジ商品・パッケージ商品・おまけ商品

??? つまりは商品生態系の戦い（異業種提携）

??? ビジョンの共有・NPO・ボランティア