

**思想** 自己管理する。(決して他人に向けない)

目的・目標達成する為に学ぶ 必要な優先順位をつける為に自己管理する。  
倫理・道徳は自己管理することによって、自己の行動を制限する。  
.....何が、大切なのか?わからなくなる。(優先順位が)

分離思考 (個人主義)	統合思考 (共同体主義)
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 分析思考	主体的 直観的 洞察思考
17世紀近代古典科学のパラダイム (目標達成)	21世紀脱近代複雑系パラダイム (目的達成)
統合の思想」と企業経営の関係性 (154p)	
低い思想 分離思想」	高い思想 統合思想」
自己と他者、敵と味方が明確に分かれてしまう お互いの権利の主張がエスカレート!	敵が味方になる! 悪を善に変える! 醜い世界が美しい世界に!
主観」と客観」を分離	主観」と客観」を統合
機械論的思想	有機体的思想

**分離思考の経営論」から 統合思想による経営論」へ (186p)**

近代経営論では、機械論的パラダイム、分離思考・・・二項対立  
社員が部分品 (使い捨て)、会社が機械全体 (高い価値がある)

脱近代文明 (21世紀経営)  
二項共存の関係 = 互いに助け合い、協力する関係 (インタラクティブ 双方向性)  
企業と社員、自社と顧客・・・統合の思想によって信頼の絆をつくる!  
部分が全体を支え、全体が部分を支える組織、関係性、双方向

**実際のクレームはすべて 境界領域」の問題として起きている。...誰の責任か?**

189p  
顧客に正しい情報を伝え、顧客のために役立つ自分たちでありたいという強い願い  
仕事の目的・・・意義・意味 価値・・・人間的成長

190p  
統合の思想を共有する条件は、自己の価値観を振り返ること  
出逢う相手により 多くの問題が起きてきたことも発見します。(気づき)

192p  
企業経営にとって、分離思考がすべて悪なのではない。  
役割が異なる。両者の使い分けが必要。  
数字 分離思考  
人間 統合思考 (関係性)

新しいタイプの競争ルール「異業種格闘技」

異なる事業構造を持つ企業が  
異なるルールで  
同じ顧客や市場を奪い合う競争

～ ビジネスの脅威と機会がどこにあるかを「事業連鎖」で読み解く～

背景 2つの環境変化

1. 日本経済の成熟化

生産年齢人口 1995 年より減少：業界の成長が止まった 新しい市場に進出  
デジタルカメラ：カメラ業界 + フィルム業界 + 家電業界 + 液晶業界 + 携帯電話業界

2. 情報通信技術の発達

携帯電話は生活必需品  
Suica など電子マネー 音楽 カメラ カカクコム 楽天 アマゾン

いま何が起きているか？

これまでになかった戦い！

銀行 どこを思い浮かべるか？（質問）...年配者は都市銀行、若者は新生銀行・ネット銀行  
キャッシュカード どこでお金をおろすか？...ATM、コンビニ

セブン銀行は銀行ではない？（2001 年 5 月開業）

2009 年度：売上 898 億円、経常利益 287 億円（32%） 口座数 69 万、預金残高 1100 億円  
セブン銀行の ATM 全国に 14000 台、利用者 1 日 152 万件（ATM 手数料 855 億円）

事業構造の違い（異なるルールで同じ市場を奪い合う）

利ざやで稼ぐ従来型  
IT 活用の「いいとこ取り」  
ATM の場所代で稼ぐ  
すぐれた接客サービスで稼ぐ  
お財布携帯との便利性与で稼ぐ



## ビジネスの仕組みが根本から変わる！

### CD 販売 vs 音楽配信

CD 小売店、卸、在庫 流通の姿が変わる

供給者のコストと在庫の考え方 ロングテールという視点

協調関係（機器メーカーとレコード会社）からパイの取り合いへ

### 崩れるセグメント

JTB（年配者の国内外旅行）

HIS（若者の格安海外旅行）

楽天（出張者向けホテル手配）= 日立造船「旅の窓口」= ネットビジネス（無店舗販売）

異業種からの参入

フリーペーパー：R25 週刊 60 万部 = 場所代支払い

通常の雑誌：卸売会社経由、書店・コンビニ・駅の売店 = 代金回収

成功したビジネスモデルは壊せない！

### 予期せぬ相手との戦い

化粧品・シャンプー： トイレットリーメーカー VS 化粧品メーカー VS （製薬会社）

花王「ソフィーナ」「カネボウ買収」

資生堂「TSUBAKI」

冷暖房・調理： ガス会社 VS 電力会社

「IH 調理器」オール電化

「エネファーム」燃料電池、家庭用発電機

### ビジネスモデルの戦い

今までの競争ルールが通用しなくなる。

成功している企業ほど失うものが大きい。

グーグル：検索エンジン 広告主が満足することが事業目的

アプリケーションソフトは「呼び水」

フリーペーパー：広告料で稼ぐ、記事はおまけ

有料雑誌：購読料で稼ぐ、記事は売り物

### 薄型テレビ（プラズマ・液晶・SED・有機 EL）の競争

世代間の規格競争

同世代内の規格間競争

垂直統合と水平分業の競争

### 事業連鎖

#### 1. 事業連鎖を考える

消費者起点で事業連鎖を考える（本来の主役は消費者）

左から右から 右から左へ（消費者が何を欲しているか？）

手段は全く問わない！

ポイント 消費者が何に対しお金を払っているのか？

企業が提供している価値と、顧客がお金を支払っている価値がズレていないか？

## 2. ビジネスモデルを考える

ビジネスモデルの3要素	ガリバー	グーグル
顧客に提供する価値	透明性の高い価格付け、査定 市場価格での高額買取	検索結果
儲けの仕組み	一定の手数料(8~12万円)	広告収入(費用対効果)
競争優位性の持続	全国展開、本部の査定能力	膨大な開発費 無料でユーザーに提供

### 事業目的が違えば、戦い方も違う

有料。 儲け頭	マイクロソフト	アプリケーションソフト	グーグル	無料。検索サービスの呼び水
有料。視聴料金が収入源	WOWOW	映画放送	地上波	無料。視聴率を稼ぎ、広告を集める
宿泊費で稼ぐ	NYのホテル	ホテル	ラスベガスのホテル	宿泊費は安く、カジノで稼ぐ

### 顧客価値からみた戦い方

	同じ手段	異なる手段
同じ価値を	コスト構造の違い 事業目的の違い	技術の違い ビジネスモデルの違い リアルかサイバーか 所有かレンタルか
異なる価値を	時間を奪い合う 空間を奪い合う 財布を奪い合う	

### 将来を予想する

他業界で起きたことが参考になる(類似事例)

ルームシェア、サービスオフィス、タイムシェア、カーシェア、パソコンシェア、学校

隣接業界を見逃さない

違った角度から見る

「視野を広げる」バリューチェーン、川上から川下

「視座を高くする」もう一つ上の立場から俯瞰する(OBハウス)

「多くの視点を持つ」顧客視点(IPod)、素人視点(アットコスメ)、ゼロベース視点

### 4つの戦略オプション

	M&A	JV	提携	自前
スピード	中	中~大	大	小
リターン	大	中	小	小~大
リスク	大	中	小	小~大
コントロール	中~大	中	小	大

### M&Aのジレンマ

「完璧な補完関係」という虚構

文化(価値観の共有)