

## Part 1 マネジメントの使命

### 第1章 企業の成果

#### 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。

(経営のヒント144 セールスとマーケティングの混乱)

#### 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)

#### 生産性に影響を与える要因

資源を生産的に使用する必要がある = 企業の管理的な機能

生産性の向上 = 資源の活用が成果を左右する!

知識

時間

製品の組み合わせ

プロセスの組み合わせ

自らの強み

組織構造の適切さ、および活動間のバランス

#### 利益の持つ機能とは何か

成果の判定基準

不確実性というリスクに対する保険

よりよい労働環境を生むための原資

社会的なサービスと満足をもたらす原資

### 3 事業は何か (22p)

#### 自社をいかに定義するか

##### リスクを伴う意思決定

「われわれの事業は何か。何であるべきか」との問いに対する答えをそれぞれが持つ。

共通のものの見方、理解、方向付け、努力を実現するには、定義することが不可欠である。

#### われわれの事業は何か

「われわれの事業は何か」を問うことこそ、トップマネジメントの責任である。

企業の目的と使命を定義するとき、出発点は1つしかない。

顧客である。

顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。

したがって「われわれの事業は何か」との問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる。

(例：キットカット 経営のヒント)

顧客にとっての関心は、彼らにとっての価値、欲求、現実である。

顧客からスタートしなければならない。

すなわち顧客の価値、欲求、期待、現実、状況、行動からスタートしなければならない。

(別紙参照：理念の実現のためのシート)

レベル1「物質的価値」

レベル2「機能的価値」

レベル3「情緒的価値」

#### 顧客は誰か

ほとんどの事業が少なくとも、二種類の顧客を持つ

(例：流通経路 = ソニーVS 松下 ドラッグストア、ホームセンター、コンビニ、IT)

#### 顧客はどこにいるか。何を買うか。

マーケティングの原則：ドリル ドリルのあけた穴

#### われわれの事業は何になるか

##### やがて陳腐化する(10年が限度)

市場が出発点となる

人口構造の変化 = 予測可能

市場構造の変化 = 直接の競争だけでなく、間接の競争(例題 4つの影響)

満たされていない欲求は何か

#### われわれの事業のうちで何を捨てるか

既存の製品、サービス、工程、市場、最終用途、流通チャネルの分析 PPM 分析

## 経営のヒント94 イノベーションの作法

### リーダーに学ぶ革新の人間学

参考になる本のご紹介です。

前作「イノベーションの本質」の続きですね。前作も秀逸な本でした。

著者、野中郁次郎、勝見明 日本経済新聞社刊 1900円

#### 新イノベーターの条件

ケース マツダ、ロードスター

ケース サンドリア、伊右衛門

#### 理想主義的プラグマティズムで実現力を磨く

ケース 北の屋台

ケース 近大クロマグロ完全養殖

#### 場づくりの力を蓄える

ケース 新横浜ラーメン博物館

ケース KDDI AU デザインプロジェクト

#### 知のリンクをはる

ケース シャープ ヘルシオ

ケース ソニー フェルカ

他、「ドラフトワン」「二代目プリウス」「はてな」「アルビレックス新潟」

以上、目次からでも興味ある内容の著書だと感じます。

#### イノベーション、大ヒットの要因

相対価値から絶対価値追求への転換

視点、戦略転換

つくり手と買い手双方が文脈を共有する

イノベーションは「知のリンク」から生まれる

「感情の知」を原動力とする

さて、いかがですか？

内容の目次だけを見てワクワク、ゾクゾクしませんか？

私も仕事柄、本は多く読みます。週に4~6冊かな？

しかし、いい本はなかなか出合えないし、もし出会っても一気に読めないのですね。

今、途中まで読んでいます。

#### <経営のヒント>

自分が良いと思った本は、積極的に誰かに紹介しましょう！

すると、どんなことが起こるのか？興味を持って人物を観察しましょう

いろいろなことが見えますよ、人物観察力がつきますよ

1. あなたなら、どのような対応をしますか？
2. その理由は、なぜ？ どうしてそうするのでしょうか？
3. どうすれば、相手が喜ぶのか？
4. お互いに成長するには、どうすればBEST か？

## 経営のヒント156 異質の結合

### ポアンカレの法則

「稼ぐ超思考法」岡本史郎著 フォレスト出版より抜粋

「ポアンカレの法則」という法則があります。

**創造的、独創的なものは、2つの知性の結合によって生まれるものだ**」

と説いた数学者のポアンカレ。

新しいものを2つの異質なものの結合から作る手法は多くの分野で使われているベーシックな方法になっています。

そして、この「ポアンカレの法則」は、商品開発に限らず価値観や思想などにも使われてきました。

「関係ないものでも何でも組み合わせる」

というポストモダン的なデタラメ

それが混沌(カオス)を生みながら、多くの新しいものを生んできたのは確かでしょう。

そして、この「異質なものの結合」は大変流行ったわけですが、今でも決して古びてはいません。

それどころか、異質なものの結合が生むものが自己増殖をはじめたような感じさえあります。

しかし、それも当然で、アリストテレスの時代から、私たち人類はアウフヘーベン(止揚)を続けて発展してきたわけです。

ですから、「異質なものの結合」の連続は人類が生まれた時からずっと続いている運動の方向でしかないでしょう。

「ポアンカレの法則」を絶えず実行していく

「異質なものの結合」の連続運動を永遠とやっていく

それで生まれるのが冥王星のような「どこにも当てはまらないもの」であり、それが「人類の運動」に合った唯一の方法なのでしょう。

### <経営のヒント>

私が最近、おぬし、なかなか、やるな！」と感心した企画は、ミスタードーナツとモスバーガーのコラボレーション企画でした。

私は個人的にショップ99に興味を持ってその動きを観察しております。

ショップ99は、どこの産業分類に入るのか？

100円ショップなのか？

それともコンビニエンスなのか？

はたまたミスーパーなのか？

…さて、皆様はどの業界だと思えますか？

そんな今までの業界の概念を**超越(止揚)**する企業、そこに注目しています。

ショップ99、メガドンキ、カーブス、シルクドソレイユ、などなど

それがブルーオーシャンを創っていくのでしょうかね。

## 購入の決定権者

「ドラッカーの実践経営哲学」望月護著 P.H.F.研究所より

**購入の決定権者を持つ顧客は、少なくとも二人いる。**

最終購入者と流通チャネルである。「創造する経営者」137pより

### 顧客は誰か

ほとんどの人間は、お客は一種類しかないと思っているが、誤解である。

いかなる業種であれ、お客は一種類といふことはありえない。

製品やサービスには、「カネを払う人」と**買うことを奨める人**の二種類がいるし、さらに「カネを払う人」と「使う人」が別の場合もある。

さらに「あの会社の製品は嫌だ」という拒否権を持っている人間もいる。

これらの人間はすべてお客である。

日用品メーカーにとっては、ドラッグストアと女性がお客である。ドラッグストアが製品を陳列してくれなければ、どんなに広告宣伝をしても女性に買ってもらえない。

カネを払う立場だけでなく**買うことを奨めたり**拒否する立場にいる人間はすべてお客である。

日本のブルー・オーシャン戦略」安部義彦 池上重輔 ファーストプレス2200円より

### 縮小するゲーム市場において驚異の快進撃をする任天堂 W ii

W iiが登場する前、ゲームの主なユーザーは、若い男性や子供だった。しかし W iiは主婦やおじいちゃん、おばあちゃんといった、新しいユーザー層を巻き込んでゲーム市場を拡張している。

そこに、人々は単なるシェア獲得合戦以上の可能性を感じているのだ。

まさにW iiはブルー・オーシャン戦略でいう新しい大きな市場創造」を実現しているのである。

**W iiの開発を始める前、任天堂にあったのは**

**ゲーム市場が縮小する中このままではいけない」という強烈な危機意識と**

**ゲームのノンカスタマーをいかに開拓するか」という明確な目的意識だった。**

これら2つの意識が、任天堂にソニーとはまったく異なるアプローチを取らせたファクターだ。

このノンカスタマー（非顧客層）の開拓こそがブルー・オーシャン戦略の肝である。

調査結果からは、「子供はゲームで遊んでいても、その親は一緒になって遊んでいない」「社会人が忙しくなって、昔ほどゲームで遊ばない」「子供がゲームを卒業するタイミングが早まってきている」

このまま従来のゲーム業界のルール（バリュー・カーブ）の延長線上でビジネスを進めていても将来がないこと、技術のロードマップをはずれてでも新しい道を探る必要があることを明確に意識したという

ブルー・オーシャン戦略は、ノンカスタマー（非顧客層）が市場から遠ざかっている理由を解明することから始まる。

任天堂の場合は、ゲームのノンカスタマーがゲーム機で遊ばない理由を解明することだ。

「なぜゲームをしないのか」

**ノンカスタマーが使わない理由の共通性を見ていくことである。**

#### <経営のヒント>

任天堂 W iiは母親に嫌われないゲームにするためには、居間に置いてあっても邪魔にならないようにすることが重要であると認識していた。

ブルー・オーシャン戦略では、買い手の連鎖という視点から、**買い手を利用者」「購買者」「影響者」の3つに分け、それぞれ広く捉える。**

母親は家庭内の購買に対して強い影響力を持つ重要な**影響者**」である。