未来創造志塾　18期第1回（2019. 3. 4）

ビジネスホテルの研究　第1回　ビジネスモデル成功の鍵　歴史と革新

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」

未来創造志塾
建塾の志

目的
二十一世紀、新しい時代の大転換期を生き抜くための理念や経営の哲学を共に学び合う。
経世済民の高い志を持ち、日本人としての使命を探究し、切磋琢磨し合い、未来に向けての価値を創造し、共感の和を広げる。

誓い
一 大局観察
何事も高所、大局から、情勢判断する習慣を心掛けます。
一 使命探究
人間の持つ無限の可能性を信じ、自らの使命を探求し、価値の創造に努めます。
一 自己挑戦
常に智恵と向上心と勇気を忘れず、共に励ましあい、
立派な日本人となることを目指します。

PF ドラッカー「現代の経営」

基本命題（使命）	永続性			
事業目的	顧客の創造と維持			
事業理念	顧客満足			
事業機能	マーケティング		イノベーション	
経営資源機能	ヒト 人材育成	モノ 生産物流販売	カネ 財務	ノウハウ R&D　情報
成果	利潤			

イノベーション⇒３つの環境変化

１．消費者の変化	２．競争の変化	３．組織の変化
① 人口構造の変化	① 規制緩和	① 規模の拡大
② 居住地域の変化	② 競争優位性の変化	② 事業内容の多様化
③ 生活時間の変化	③ グローバル化	③ 組織構成員の価値観の多様性
④ 価値観の多様化	④ ＡＩ／ＩＯＴ	④ コラボレーション
⑤ 地域社会の変化		

イノベーション　3つの変革レベル

レベル1　構造変革＝戦略の再構築――組織を変える・・・選択と集中
レベル2　工程変革＝業務の再構築――制度を変える・・・業務プロセス改革（顧客本位・全体最適へ）
レベル3　意味変革＝事業の再定義――風土・意識・価値観を変える・・・メンタルモデル・ビジネスモデル

竹内日祥上人の講演で衝撃を受けた言葉（１９９６年ソニー生命時代）

治世の時代は、モノがモノを売る時代
そして・・・・ヒトがモノを売る時代
乱世の時代は、ヒトがヒトを売る時代
→→→顧客満足戦略→顧客ロイヤリティ戦略→生涯顧客価値（ＬＴＶ）へ進化

ビジネスモデルの転換期

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

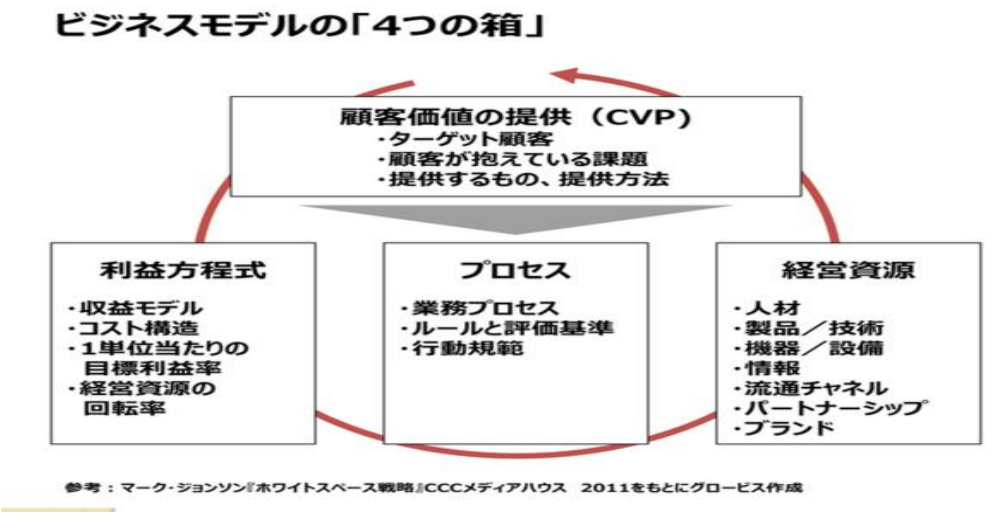
未来への羅針盤（転換期）小阪裕司

１．抽象度をあげる・・・・哲学的価値（目的・意味・意義・価値）
２．ビジネスモデルを考える・・・・全体から俯瞰する（有機体複雑系システム思考）
３．具体的な現場に落とし込む・・・仕組みと仕掛けを検証（PDCA→TEFCAS）

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）
→→→資料参照（創造と変革ビジネスモデル１００年史）

ビジネスモデルの定義（見えてる戦略と見えない仕組み）



ビズネスモデルに必要な要素（戦略との違い）

・・・GW　自社のビジネスモデルに必要な要素を考えてみましょう！（5分間）

自分らしく稼ぐ（小阪裕司氏著書　２００６年発刊）

「ビジネススタイル」がある！

自分にあった「商売のスタイル」がある！―――「道」

あなたにとって成功とは？　幸せとは？―――世界観・仕事観

ビジネスのあり方＝人間の脳が勝手に自分の世界をつくっている。

人によって見える世界が違う。

ビジネスで動いているのはお金ではない。（モノではない）→多くの人が間違う（業績アップ・経費削減）

＝＝＝お金が動いているじゃなくて「人」が動いている。→人の行動の営み

ビジネスの成功とは一つではない。

資本主義には2つの型（ビジネススタイルの違い）

アングロサクソン型（英米）＝短期に利益を稼ぐ・株式は売り買いできる商品（資本・人材定着しない）

ライン・日本型（独・スイス・北欧）＝長期の永続性を重視・技術や人を育てる・共同体

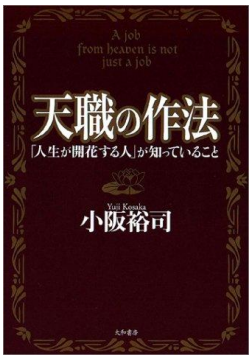
→成功は2種類＝あなたはどちらの道を行くのか？

「ビジネススタイル」というのは「ビジネスモデル」のことではない。

ビジネスモデルを含んだのがビジネススタイルです。

「ビジネスモデル」とは、儲け方のかたち

商売人としての「生き方のかたち」、これがビジネススタイル。



「天職の作法」小阪裕司著　2004年発刊

人間にはそれぞれ生きるべき舞台、天職がある！

何がそのビジネスにおいて大切か？

短期成果を追うのか？――――効率性

長期の存続を重視するのか？―――効果性

―――何をもって成功というのか？

成功の定義＝「仕事を通じてよりよく生き価値ある人生を刻むこと」

「自分が出来ることで誰かの役に立つ」

習慣1　満足主義でビジネスをする
習慣2　無駄に見えることをする
習慣3　テクニックは追わない
習慣4　長期的視点でビジネスを見る
習慣5　「カッコいい」か「カッコよくない」か、で考える
習慣6　競争しない
習慣7　十分に稼ぐ
習慣8　マスターである

4つの原則がビジネススタイルをつくる

第1原則　絆を創る
① お客さんとの絆をつくる
② 一緒に働いている人たちとの絆をつくる
③ 売っているモノとの絆をつくる

第2原則　世界を売る
① あなたの世界を見せる
② 「米屋」から「鈴木屋」になる
③ 好きなものを集めて売るのではない
④ お客さんに新しい世界を教える

第3原則　伝道する
① すべてのビジネスに始まりがある
② 化粧品のない時代に化粧品を売る
③ 市場は創造することができる

第4原則　コミュニティを育む
① 感性が共有されている
② ゆるやかなつながりを持っている
③ 伝道されている世界を自分たちの生活で実践している
④ あなたに乗せたい車があります
⑤ マスターであり、サロンの主である
⑥ いたいからいる

このビジネススタイルの「儲け」とは？

お金を生むために必要なこと＝＝＝儲けを生み出す悦びの方程式「PHP 研究所」

「行動してもらうための仕組み」・・・行動の働きかけ（行動デザイン）

お客さんを動機付けする

重要なこと＝仕組み・仕掛けづくり（見えない世界）

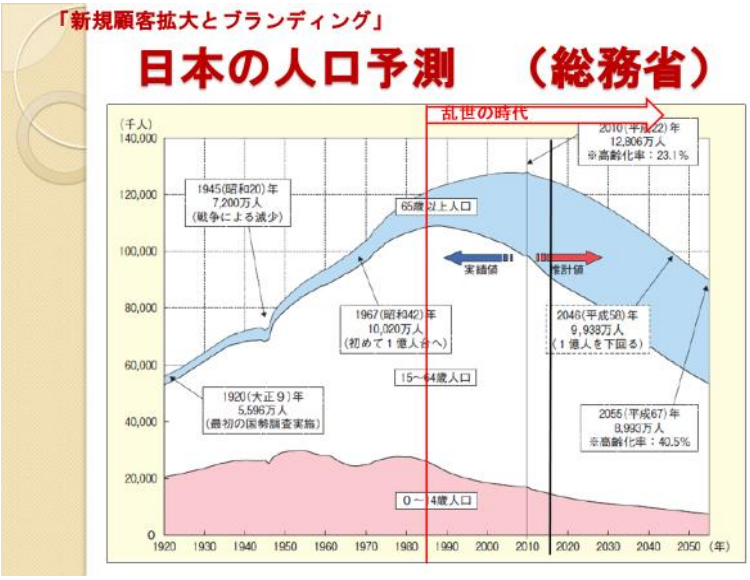
東洋思想・価値観「企業再構築の仕掛け」 第１回

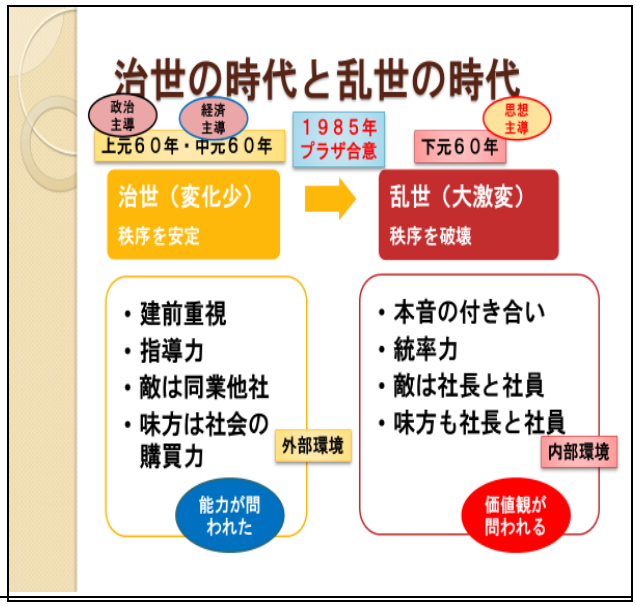
参考テキスト(出典):企業再構築の仕掛け バリュー・マネジメント 竹内日祥 現代書林 2006 年 6 月

「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。
第三の戦いに対象は「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うな！⇒真の原因は「変化に対応」出来なかったから





治世の時代と乱世の時代(16p)⇒歴史的大転換期

今まで　：治世の時代＝＝秩序を安定、建前重視のつきあい……外部要因
指導力が求められた時代。敵：同業他社　味方：社会の購買力
能力が問われた。（表のみ）

現在　　：乱世の時代＝＝秩序の崩壊、本音のつきあい……内部要因
統率力が求められる時代。敵：社員　味方：社員　見分ける能力
思想が表で、裏に能力（価値観が問われる）

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

- 左脳 ― 分析力 ― 責任回避の上手い人
  - 他人の欠点、批判的に聞く人
- 知識 ― 情報 ― 才覚
  - 素材
  - 能力

- 右脳 ― 統合力 ― 責任を完遂する人
  - 他人の長所を見つける人
- 智恵 ― 判断 ― 器量
  - 価値
  - 思想 ―→ 価値観が高い

価値観：**出会った人のレベルによる！**

２１世紀に求められるマネジメントの大転換

分離思考マネジメントと統合思考マネジメントの相違
今、企業が生き残りを賭けた分岐点は、全社員の価値観が分離思考から統合の思考へと転換シフト出来るか否かにかかっている

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
分離思考のマネジメント	統合思考のマネジメント

「分離思考」と「統合思考」の違い

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 分析思考		主体的・直案的 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			

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	智恵と判断
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**

「批判的な聞き方」「共感的な聞き方」35p
相手の話し方を聞くときは、3つのききかた
① 批判的に聞く
② 共感的に聴く
③ 聞いている振りをしている