

# 未来創造志塾 18期第2回(2019. 4. 8)

## ビジネスモデルの研究 第2回 物販・小売りモデル Amazon エプソン

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、自らの使命を探究し、価値の創造に努めます。

##### 一自己挑戦

常に智慧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
成果	利潤				

### イノベーション⇒3つの環境変化

<b>1. 消費者の変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 人口構造の変化</li> <li>② 居住地域の変化</li> <li>③ 生活時間の変化</li> <li>④ 価値観の多様化</li> <li>⑤ 地域社会の変化</li> </ul>	<b>2. 競争の変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 規制緩和</li> <li>② 競争優位性の変化</li> <li>③ グローバル化</li> <li>④ A I / I O T</li> </ul>	<b>3. 組織の変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 規模の拡大</li> <li>② 事業内容の多様化</li> <li>③ 組織構成員の価値観の多様性</li> <li>④ コラボレーション</li> </ul>
--	---	--

### 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

### ビジネススタイル、ビジネスモデル、戦略の違い

著書「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！

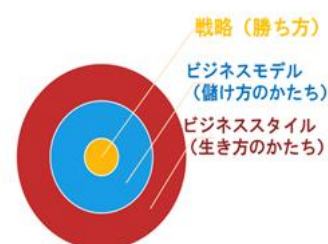
自分にあった「商売のスタイル」がある！——「道」

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。

### ビジネスモデルとビジネススタイル



## ビジネスモデルの転換期

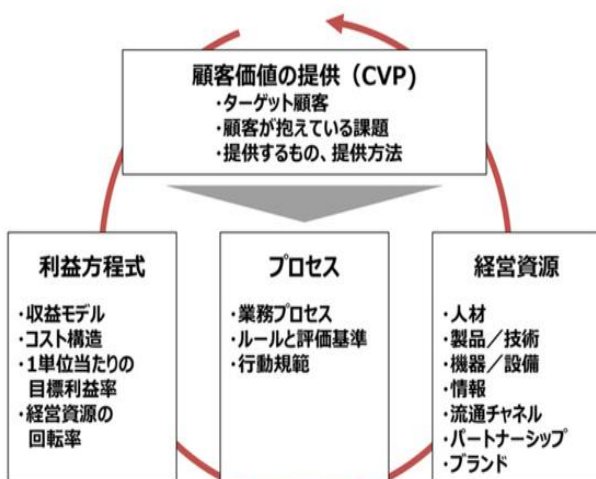
20世紀のビジネスモデル	21世紀のビジネスモデル
チェーンストア理論	ロイヤリティ・マネジメント
$\text{売上} = \text{客数} \times \text{単価}$ (既存 + 新規 - 流出) $\times$ 購買頻度 $\times$ (一品単価 $\times$ 個数)	$\text{売上} = \text{LTV} \times \text{アクティブユーザー数}$ ファン客 (絆・支援) $\times$ 関係性
<b>「モノ」中心</b> <b>プロダクトアウト思考</b> 大量生産・大量販売 (モノ・サービス) <b>商品戦略 + 販売戦略 (4P)</b> (マーケットシェア戦略) <b>セールス (自分の立場・視点)</b> 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)	<b>良くて安い、当たり前!</b> <b>マーケットイン思考</b> <b>「ヒット」にフォーカス!</b> 質的充実 (付加価値・意味・心・魂) <b>ファン化戦略 (関係性の4C)</b> (マインドシェア戦略) <b>マーケティング (相手の立場・視点)</b> 効果性を優先する (効果 $\times$ 効率) 感動・幸福 (質) 価値創造 (目的・ビジョン・意義) ロコミ・カンパセーション・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)

## 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

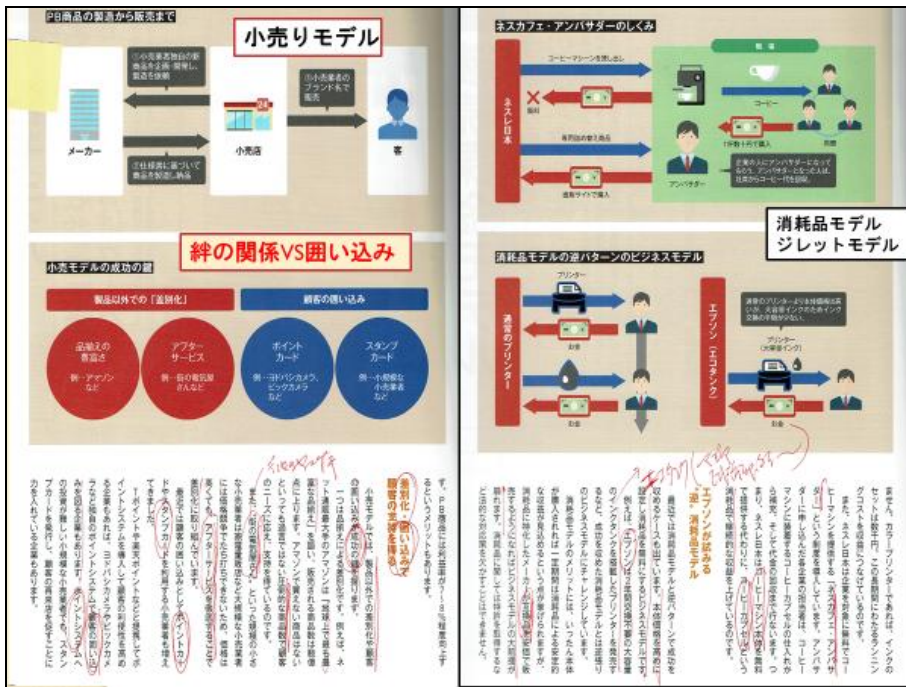
## ビジネスモデルのルール 物販モデル・小売りモデル

ジレットモデルを自ら否定したエプソン(2P～)

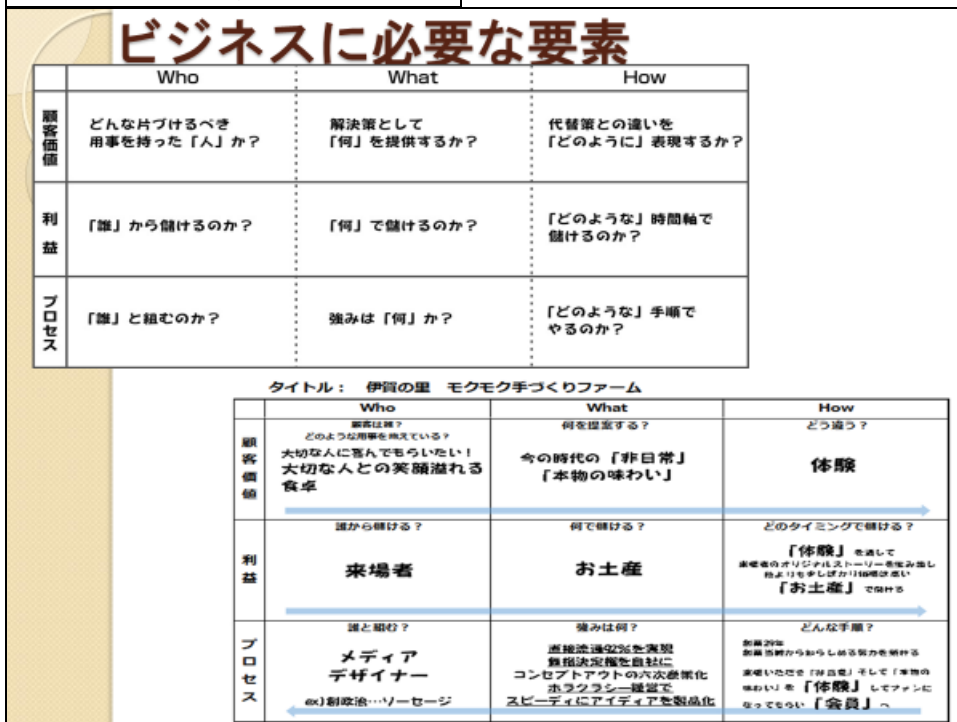
消耗品モデル＝本体は安くして、消耗品で稼ぐ！→自ら否定「創造的破壊」＝顧客は誰か？求める価値は何か？

KSF①プロダクト・ライフサイクル→PPM分析で未来を予見(問題児を育てる、花形を攻める・創造的破壊)

KSF②LTV(生涯価値)→絆・ファン顧客との関係性、アフターフォロー(現代の大福帳)



## ビジネスモデル構築のフレームワーク



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: 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: サイゼリア・CCL・ピーターパン



## これまでの経営学、これからの経営学

1911年テーラー「科学的管理法」・・・産業革命と市民革命(労働者＝消費者) 労使の対立

大量生産＝大量消費

客観的分析＝管理→TASK 専門化・マニュアル化→目標管理制度

メイヨー ホーソン実験＝経済的動機＋社会的動機(人間関係)

マズロー「欲求5段階説」

マクレガー「X理論・Y理論」

バーナード「自己実現人モデル」「経営人」

経済人→社会人→自己実現人→経営人→複雑人モデル(MIT スローン)

著書「幸福学×経営学」より  
小森谷浩志 これまでの経営学、これからの経営学

**図1 経営学における人間観の分類**

「シャイン・30分の冒険でよみがえる職場」より引用

この図は、経営学における人間観の分類を示しています。中心には「シャイン「複雑人」」があり、その周囲には「自律的」「他律的」「客観的」「主観的」の4つの観点が配置されています。それぞれの観点は、特定の経営学者や理論と結びつけられています。例えば、「自律的」には「バーナード」「サイモン」「経営人」が、「主観的」には「マズロー」「マクレガー」「自己実現人」が、「客観的」には「テーラー」「経済人」が、「他律的」には「メイヨー」「社会人」がそれぞれ関連づけられています。

また、図の下部には、著書「幸福学×経営学」より小森谷浩志の「これまでの経営学、これからの経営学」に関する記述が引用されています。この記述は、1950年代以降の経営学が「行動科学が発達すると、効率主義的な企業目標以外に、内面的な主観や価値観に根ざした個人の目標の重要性が生まれます」という考え方を示しています。また、「人的資源管理（Human Resource Management）」という考え方も紹介されています。さらに、職務分析、職務規定書による管理や賃金制度によって刺激するのはなく、個人に与えたキャリア開発と人材・組織開発を通じて、個人と組織の成長に主眼が置かれるようになるという変化も述べられています。

人について＝ 1900年代(コスト)→1950年代(資源)→2000年代(存在、being)

## 経営学がもたらした3つの病

1. 手法病→手法が目的化する
2. 計画病→定量化が重視される  
→計画だけで実行されない
3. 分離病→孤立や対立の文化がはびこる

機械的な組織観

売上・利益・生産性・市場シェア＝数値化→目標管理制度

ビジョン・使命不明確 分析病「3C 5フォース バリューチェーン ポーターの戦略論(STP)」

役割分担＝部分最適→エゴ 知と行の分離

カリスマ型・ヒーロー型リーダー 経営者と労働者

安易な効率主義 管理が楽 操作欲求 評価・自己存在＝危機への恐怖

# 東洋思想・価値観「企業再構築の仕掛け」 第2回

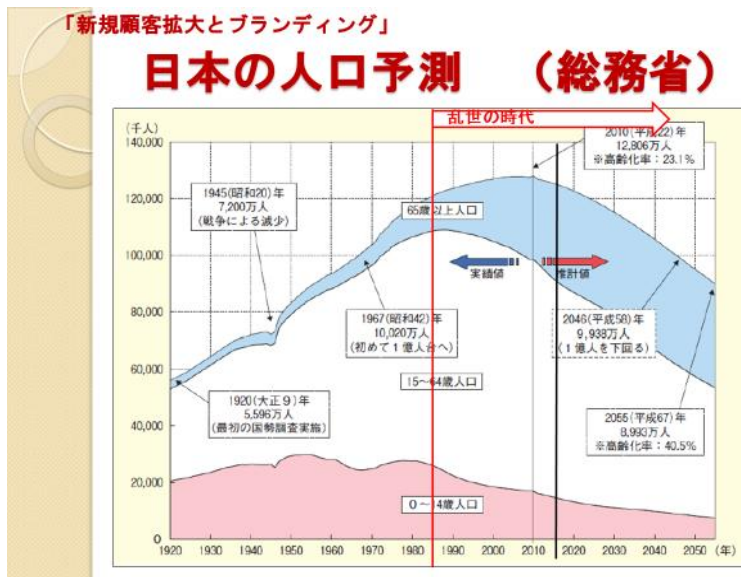
参考テキスト(出典): 企業再構築の仕掛け バリュー・マネジメント 竹内日祥 現代書林 2006 年 6 月



「**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えな！⇒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

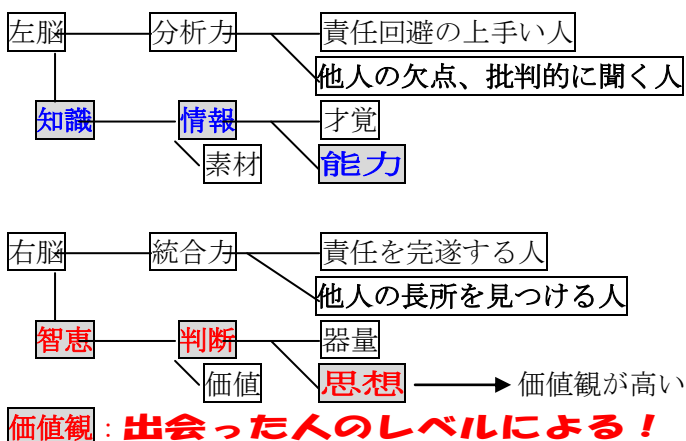
統率力が求められる時代。敵: 社員 味方: 社員 見分ける能力  
思想が表で、裏に能力 (価値観が問われる)

## 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



	冷静 オランウータン	感情豊か チンパンジー
追求達成	 <input type="checkbox"/> じっくり考えてから動く <input type="checkbox"/> 効率よく進めたい <input type="checkbox"/> 論理的だが理屈っぽい	 <input type="checkbox"/> リーダーシップをとりたい <input type="checkbox"/> 勝たない意味がない <input type="checkbox"/> 思い立ったら即動きたい
保守安定	 <input type="checkbox"/> 単純作業が得意 <input type="checkbox"/> 計画通りに進められる <input type="checkbox"/> チームの調和が気になる	 <input type="checkbox"/> できる上司より好きな上司に従いたい <input type="checkbox"/> 共感があれば頑張れる <input type="checkbox"/> 人となつがなことでやりがいを感じる

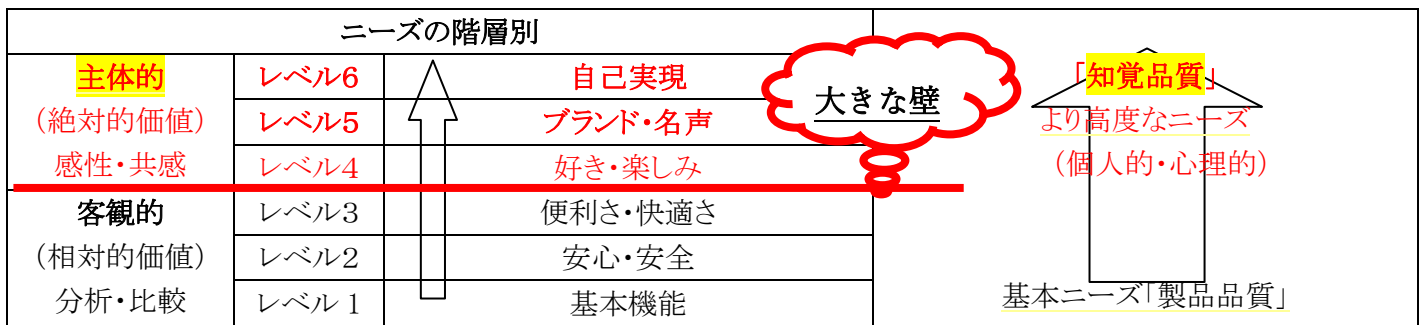
顧客満足→顧客体験→顧客エンゲージメント

レベル1 喜び

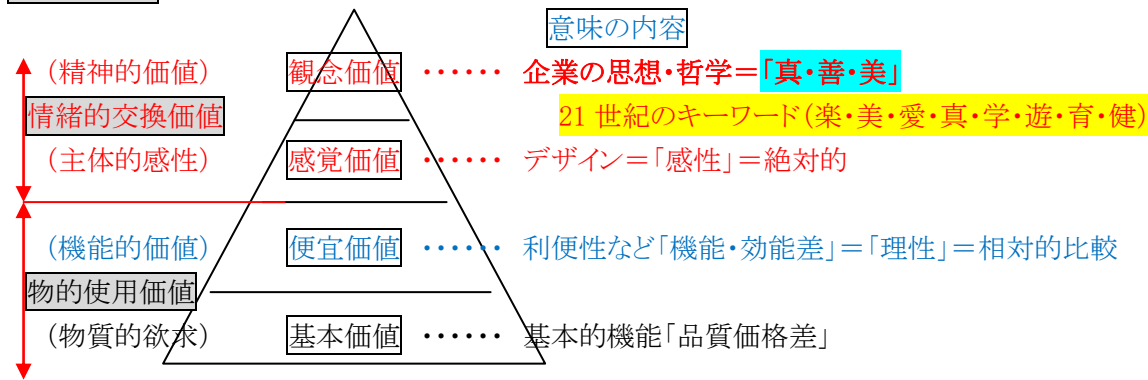
レベル2 経験

レベル3 エンゲージメント

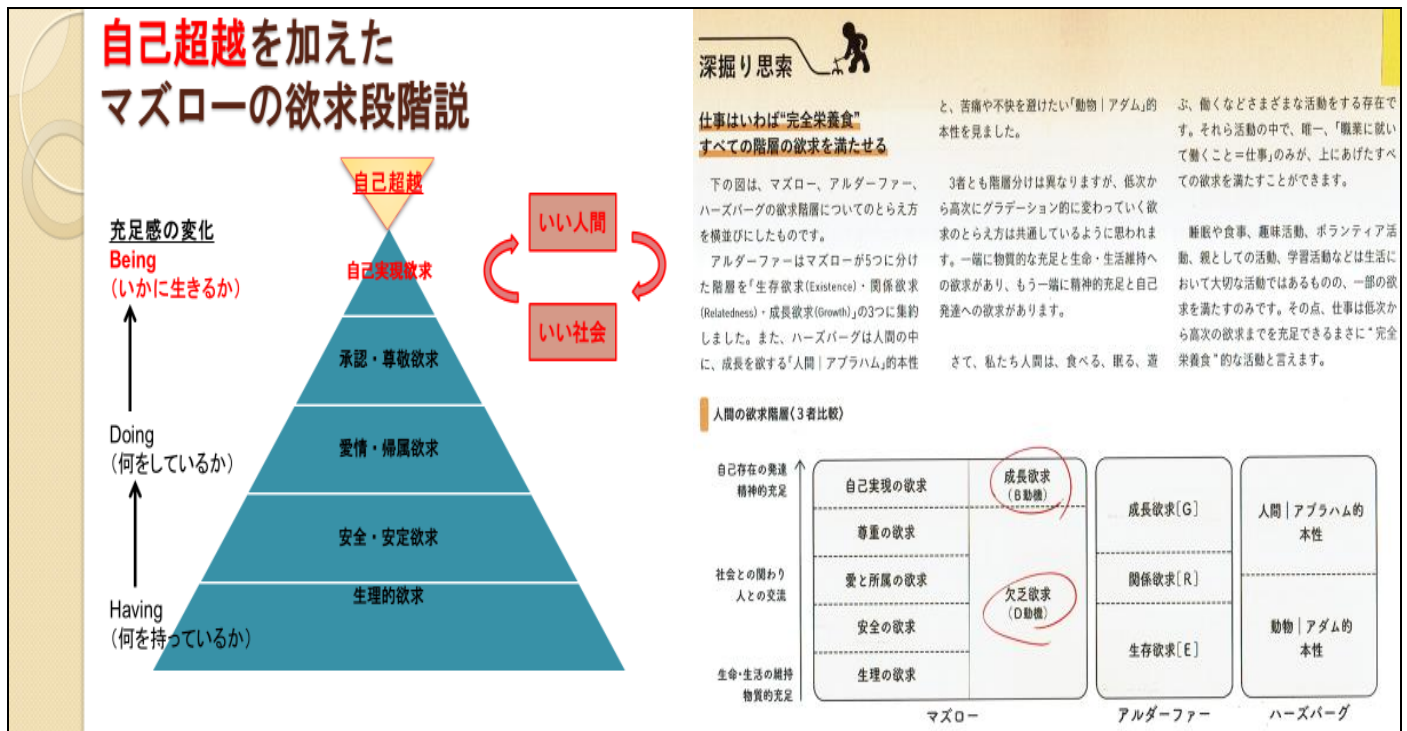
需要と欲求(ニーズ)は似て非なるもの！



ブランド構築



マズロー5段階欲求







**働く個人を動かすために必要なのは 経済的な刺激？ 連帯感？ 働く意味？**

キャリア発達・労働の心理にかかわる理論や研究 [2]

研究者	キーワード	ポイント
フレ德里ック・テイラー	科学的管理法	20世紀初頭、テイラーは労働者への経済的動機に重点を置き、経済的報酬（金銭的報酬）を奨励することによって、労働者の生産性を向上させることに成功した。テイラーシステムと呼ばれるこの方法は近代的管理学理論の嚆矢となった。が、その一方、労働者化につながることで人間性の喪失も指摘された。
エルトン・メイヨー	ホーソン工場実験	1920年代半ば、メイヨーは工場労働者についての実験を行い、生産性は物理的な条件や経済的な条件よりもむしろ、職場の人間関係や従業員への参加意識、誇り、責任感などによって大きく影響を受けることを明らかにした。内容的な刺激による労働意欲（モラル）の醸成こそが重要であり、人間のインフォーマル（非公式）的アプローチが有効であると示した。
アブラハム・マズロー	欲求の段階説	人間の欲求を5つの段階に分けて説明した。①生理的欲求、②安全の欲求、③愛と所属の欲求、④尊重の欲求、⑤自己実現の欲求。マズローは最終的、長期的目標として「自己超越」にも言及している。
ダグラス・マクレガー	X理論・Y理論	X理論は、人は生まれながらにして怠惰で、厳しく監督や報酬をしなければ働かないという人間観に基づいたもの。Y理論は、人は生まれながらにして勤勉で、適切な報酬があれば目標達成に向けて努力し、自ら進んで責任を担うという人間観に基づいたもの。
クレイトン・アルダーファー	ERG理論	マズローの5段階を整理・統合して3段階に集約した。①生存の欲求 (Existence)、②関係の欲求 (Relatedness)、③成長の欲求 (Growth)。
フレ德里ック・ハーバース	動機づけ要因・衛生要因	職場における満足と不満をもたらす要因に何があるかを調査し、「動機づけ要因」と「衛生要因」の2種類があることを示した。（→12ページ）
ミハイ・チクセントミハイ	フロー体験	研究で示した、その対象と自分が同一化している状態の感覚を「フロー」と呼ぶ。自己目的性（活動そのもののために活動）が活動に必要とされる。（→25ページ）
アルベルト・エリス	論理療法	感情は適当な出来事からの適切な結果であり、出来事を受け取ったことによって生じる。したがって、非合理的な信念を取り除くことが合理的な信念を取り替えることになり、それが感情の転換につながる。（→25ページ）
ビクトール・フランクル	ロゲセラピー	精神科医のフランクルは集中營を脱して、ホロコーストで生き残った人々について研究し、人間の精神世界は、自己の存在意義（意味）によって支えられていると示した。したがって、自己の存在意義（意味）を追求することが、自己の存在意義（意味）を追求することになり、それが感情の転換につながる。（→25ページ）

\*これらの理論を詳しく知りたい場合は、各研究者の著作を読むか、「生涯・組織と研究」の分野の本を読むとよい。

# 55 自己実現

## 最善の自己になりゆくこと

**自己実現の状態にある人は およそ自己中心的な態度とは真逆**

「自己実現」という言葉は、今では一般的に使われるようになりました。しかし、自己実現のある割合が「やりたいことをやりたいようにやる」といった自己中心的なニュアンスも含むようにして、この言葉に誤解をひきおこす向きもあります。

この概念を普及させた第一の功労者であるアブラハム・マズローによれば、自己実現 [self-actualization] とは、最善の自己になりゆくことであるとし、こう付け加えています——「自己実現の達成は、逆説的に、自己や自己認識、利己主義の超越を一層可能にする。（中略）つまり、自分よりも一段大きい全体の一部として、自己を没入することを容易にするのである」（『完全なる人間』より）。

彼は自己実現にある状態を「至高経験」とか「最高水準の人格発達」とも呼んでいますが、そこでは自己を超越した感覚、大きな全体につながる境地があると言っています。自己実現はある種、宗教的経験というべきものであり、東洋思想の「涅槃（ねはん）」にもなぞらえています。したがって、自己実現にある人はおよそ自己中心的に閉じる態度とは真逆の態度になります。

こうみると、「自己実現」なる言葉は安易には使えないのですが、たまた、誰しも本当に深い意義を感じている仕事に、真剣に、必死に取り組む、そこに没入すること、何かおおいなるものにつながる感覚、抱かれる感覚は生じます。

そうしたときに、彼の書き残している自己実現の描写や、14項目の「B 価値」（右ページ）をながめると、彼の伝えたかった内容がある程度感得できるのではないのでしょうか。

**私たちは [D 次元] と [B 次元] を 日々行き来しながら生きていく**

個体を維持・拡大することが中心で、真の個性が未開発の状態

欠乏欲求を満たそうとする自己

自己実現欲求を満たそうとする自己

個性を最善に咲かせ、全体性と融和する状態

全体性

● マズローが言う自己実現において自己は、利己を超え、全体性と融和していく感覚がある。

● 私たちは欠乏を満たしながら個体を維持する一方、個性を精一杯咲かせようと自己実現に向かう。

**実は「わたし、ジコジツゲンしてまーす！」と気軽に言えないくらい その境地は複雑で深い。**

**マズローによる「自己実現」の記述**

自己実現の欲求	成長欲求 (B 動機)
尊重の欲求	欠乏欲求 (D 動機)
愛と所属の欲求	
安全の欲求	
生理の欲求	

**自己実現にある人の特徴**

- 現実をより有効的に知覚し、それと快適な関係を築く
- 自己、他者、自然を受容する
- 自発的な衝動・内面生活・思考
- 課題中心的にエネルギーを振り向ける
- 人間関係において内向性／外向性の二分法から超越している
- 外部的な影響要素としての文化や環境から独立し自律している
- 物事に対し常に新鮮な評価ができる
- 強度の集中による自己超越的な神秘体験がある
- 共同社会感情を持つ
- 対人関係において寛大で、忍耐強く、深遠である
- 民主的な性格構造
- 手段と目的を区別し行動する
- 哲学的で寓意のないユーモアセンス
- 子どものようにとらわれない創造性
- 文化に組み込まれることに対する抵抗、あるいは文化の超越

——『人間の心理学』より要点を整理

**自己実現にある状態において知覚される「B 価値」14項目**

① 真・正直・現実性	⑧ 完結
② 善	⑨ 正義
③ 美	a: 秩序
④ 全	⑩ 簡潔
a: 二分の超越、共同作業	⑪ 豊かさ
⑤ 生氣	⑫ 無努力
⑥ 独立性	⑬ 満ち足り
⑦ 完全	⑭ 自足性
a: 必然性	

——『創造的人間』より

※マズローの記述において、「B」はBeing＝実存、「D」はDeficiency＝欠乏を意味する。「B 動機／B 価値」は実存・成長に関する動機／価値、「D 動機」は欠乏に関する動機。

## 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

### 「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