

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	
誓い	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。
一大局観察	経済民の高い志を持ち、日本人としての使命を探求し、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。
何事も高所、大局から、情勢判断する習慣を心掛けます。	
一使命探求	
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、共に励まし合い、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 ② 居住地域の変化 ③ 生活時間の変化 ④ 価値観の多様化 ⑤ 地域社会の変化	① 規制緩和 ② 競争優位性の変化 ③ グローバル化 ④ AI / IOT	① 規模の拡大 ② 事業内容の多様化 ③ 組織構成員の価値観の多様性 ④ コラボレーション

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」

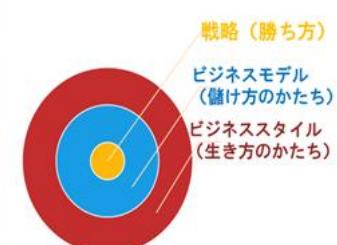
あなたにとって成功とは？ 幸せとは？——世界観・仕事観

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

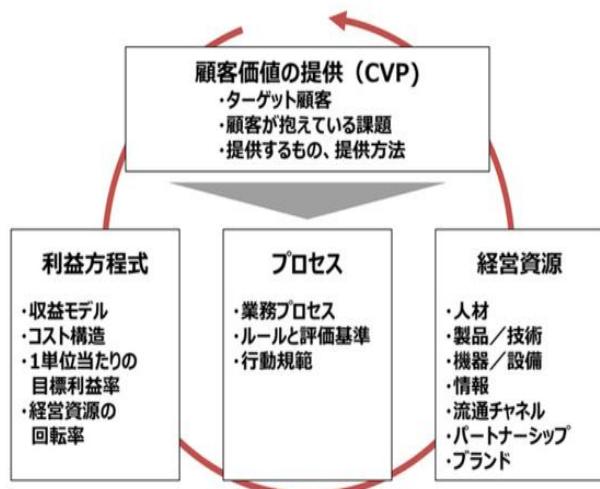
20世紀のビジネスモデル	21世紀のビジネスモデル
チェーンストア理論	ロイヤリティ・マネジメント
売上 = 客数 × 単価 (既存 + 新規 - 流出) × 購買頻度 × (一品単価 × 個数)	売上 = LTV × アクティブユーザー数 ファン客(絆・支援) × 関係性
「モノ」中心 プロダクトアウト思考	良くて安い、当たり前! マーケットイン思考 「ヒト」にフォーカス! 質的充実(付加価値・意味・心・魂) ファン化戦略(関係性の4C) (マインドシェア戦略) マーケティング(相手の立場・視点) 効率性を優先する(効果×効率) 感動・幸福(質) 価値創造(目的・ビジョン・意義)
大量生産・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)	ロコモ・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) 問い合わせ(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

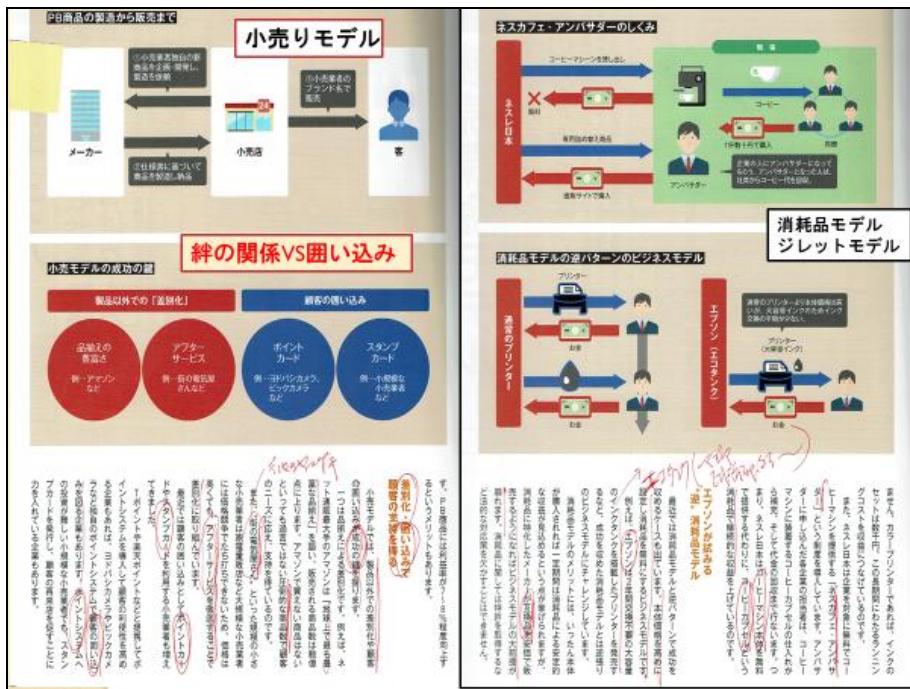
ビジネスモデルのルール 物販モデル・小売りモデル

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

ビジネスに必要な要素

	Who	What	How
顧客価値	どんな片づけるべき用事を持った「人」か？	解決策として「何」を提供するか？	代替策との違いを「どのように」表現するか？
利益	「誰」から儲けるのか？	「何」で儲けるのか？	「どのような」時間軸で儲けるのか？
プロセス	「誰」と組むのか？	強みは「何」か？	「どのような」手順でやるのか？

タイトル：伊賀の里 モクモク手づくりファーム

	Who	What	How
顧客価値	顧客は誰? どのような用事を抱えている? 大切な人に喜んでもらいたい! 大切な人の笑顔溢れる 食卓	何を提案する? 今の時代の「非日常」 「本物の味わい」	どう違う? 体験
利益	誰から儲ける? 来場者	何で儲ける? お土産	どのタイミングで儲ける? 「体験」を通して 来場者のオリジナルストーリーを楽しみ 料よりもチケット料金が高い 「お土産」で儲ける
プロセス	誰と組む? メディア デザイナー ex)政治…ソーシャル	強みは何? 直営店舗23%を実現 無指向決済を自社に コンセプトアートの六次産業化 ホラクラシ-経営で スピーディにアイディアを商品化	どんな手順? 約莫2年 創業当時からおこしめる努力を続ける 運営いただき「非日常」そして「本物の 味わい」を「体験」してファンにな ってもらいたい「会員」へ

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

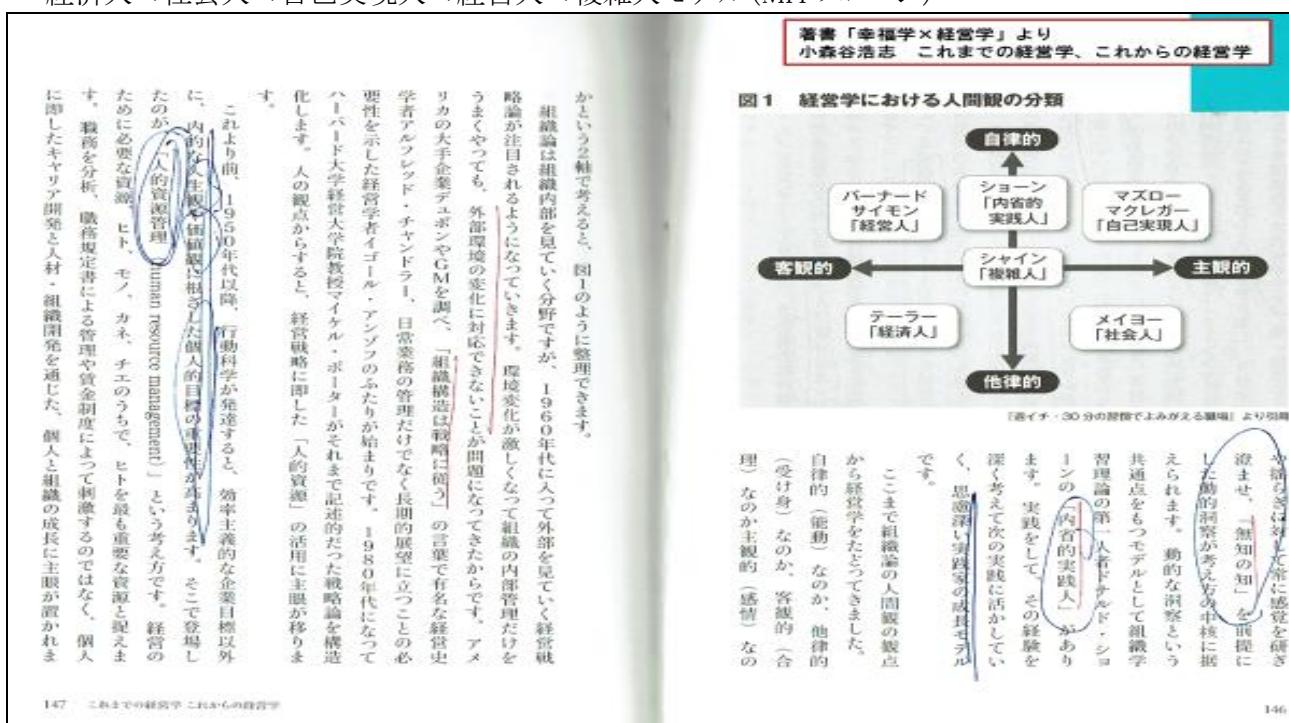
メイヨー ホーソン実験=経済的動機+社会的動機(人間関係)

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)



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

機械的な組織觀

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



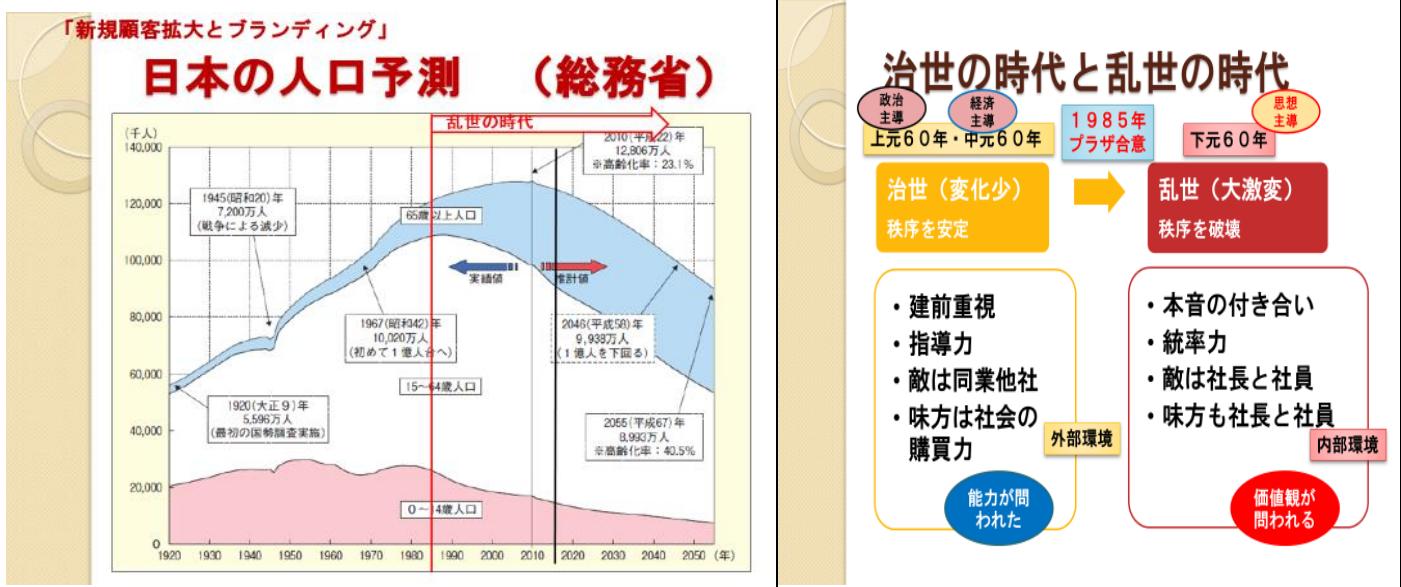
「変化・組織・自分」の敵に勝つ！第一の戦いの対象は「変化」である。

第二の戦いの対象は「組織」である。

第三の戦いに對象は「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！⇒眞の原因是「変化に対応」出来なかつたから



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

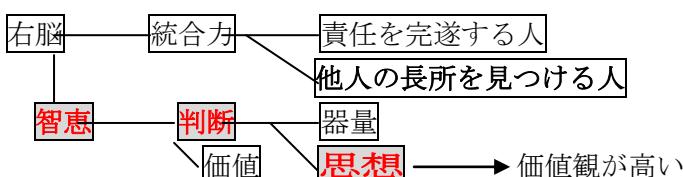
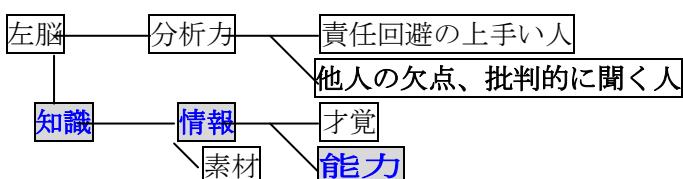
思想が表で、裏に能力 (価値観が問われる)

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



価値観：出会った人のレベルによる！

(5/8)



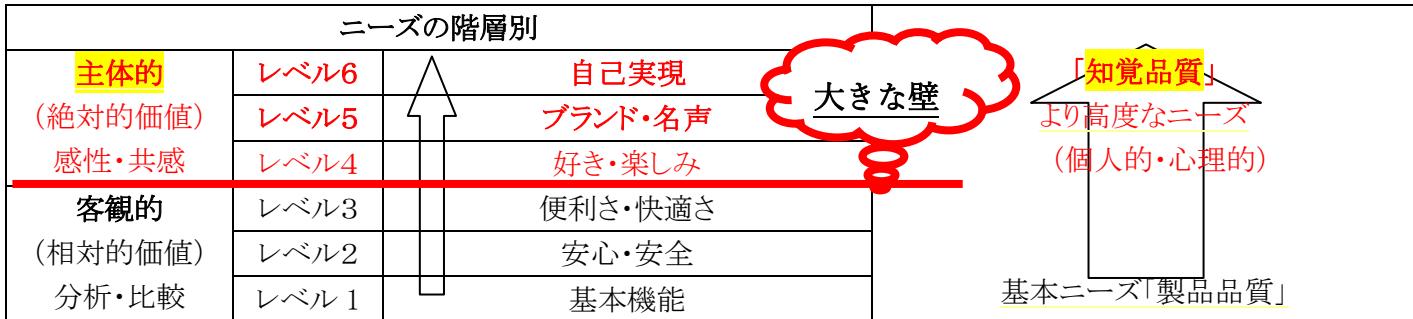
顧客満足→顧客体験→顧客エンゲージメント

レベル1 喜び

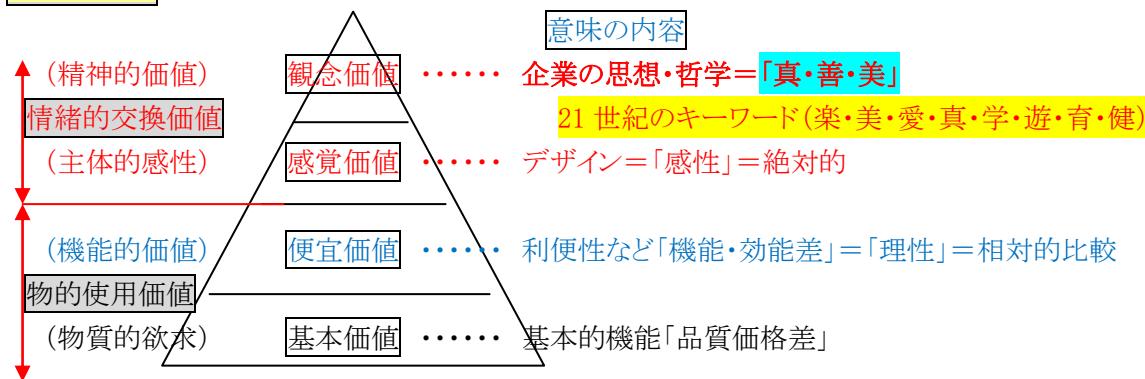
レベル2 経験

レベル3 エンゲージメント

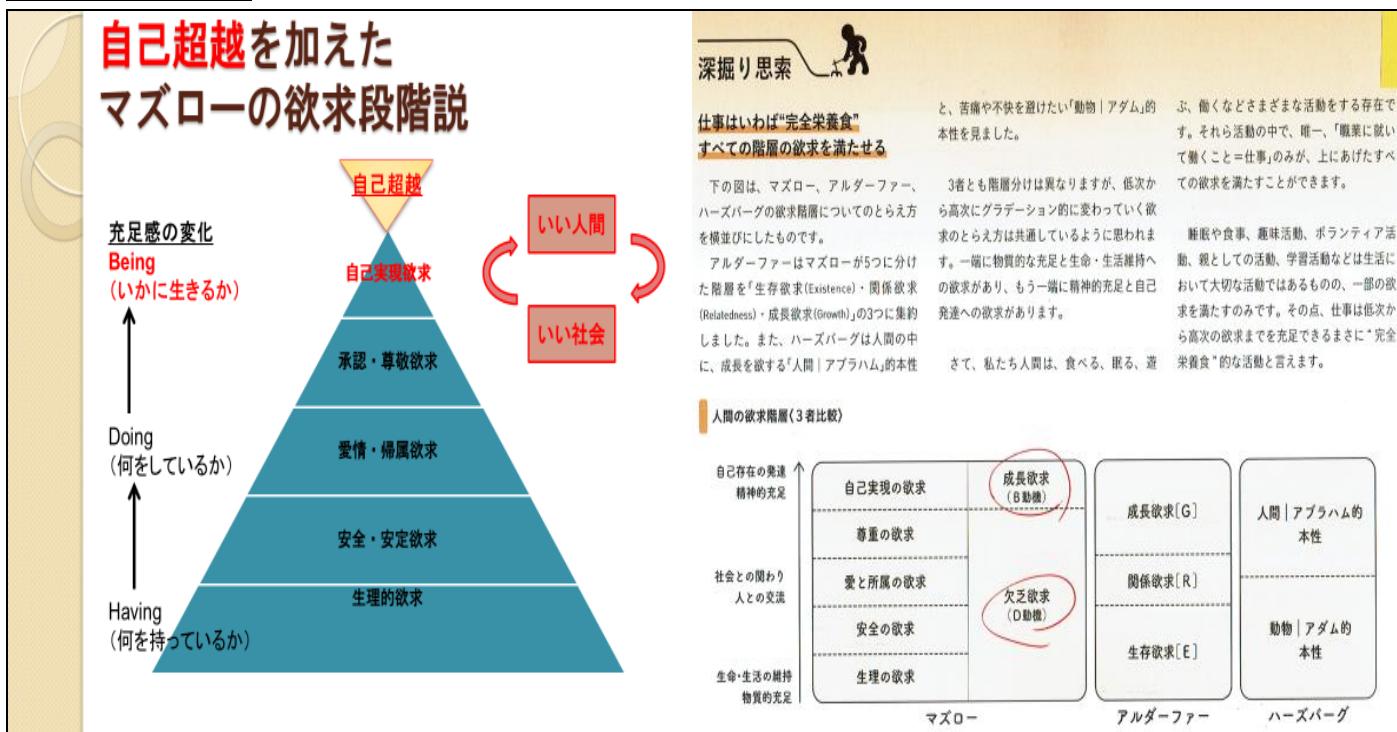
需要と欲求(ニーズ)は似て非なるもの!

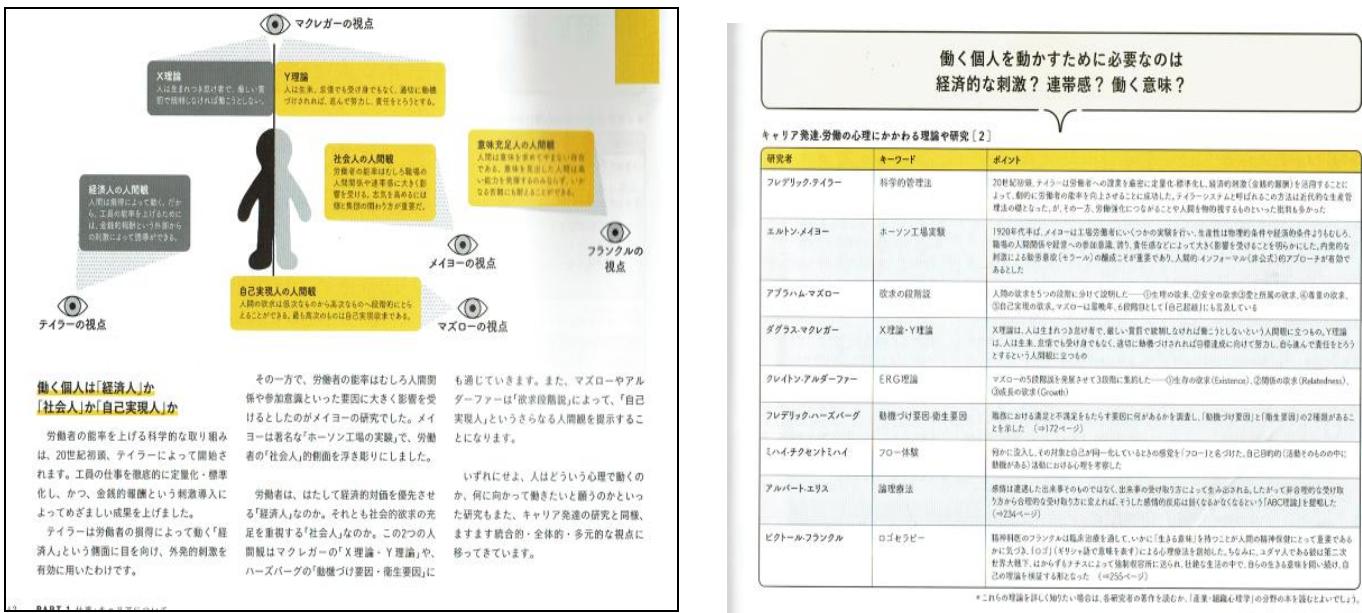


ブランド構築



マズロー5段階欲求





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、自己実現のある観が「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なり、この言葉に肩をひそめる向きもあります。

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、そこでは自己を超えた感覚、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、ただ、誰しも本当に深く通じています。また、マズローはアルダーファーは「欲求段階説」によって、「自己実現の人」を「自己実現のための行動」を示す「自己実現の欲求」として定義しています。

いずれにせよ、人はどういう心理で働くのか、何に向かって働きたいと願うのかといった研究もまた、キャリア実現の研究と同様、ますます融合的・全体的・多元的な観点に移ってきています。

● 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

● マズローが言う自己実現において自己は、利己を超える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。

い意義を感じている仕事に、真剣に、必死に取り組み、そこに没入するとき、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かでしょうか。

**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	
愛と所属の欲求	欠乏欲求 (D動機)
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保つ
- 自己、他者、自然を愛する
- 白癡的な衝動・内面生活・思考
- 課題中心的にエネルギー・外向性の二分法から超越している
- 外部的な影響要因として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
- 付人関係において愛大で、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
- 哲學的で邏輯のないユーモアセンス
- 子どものようにこらわれぬ創造性
- 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

—『人間性の心理学』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	⑩ 秩序
④ 全	⑪ 篠素
a:二分の超越、共同作業	⑫ 遊び
⑤ 生氣	⑬ 無努力
⑥ 独自性	⑭ 遊戲性
⑦ 完全	⑮ 白足性
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・成長に関わる動機・価値、「D動機」は欠乏に

2 1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・従属の人間関係	協働・共存の人間関係
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
客觀性と合理性	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