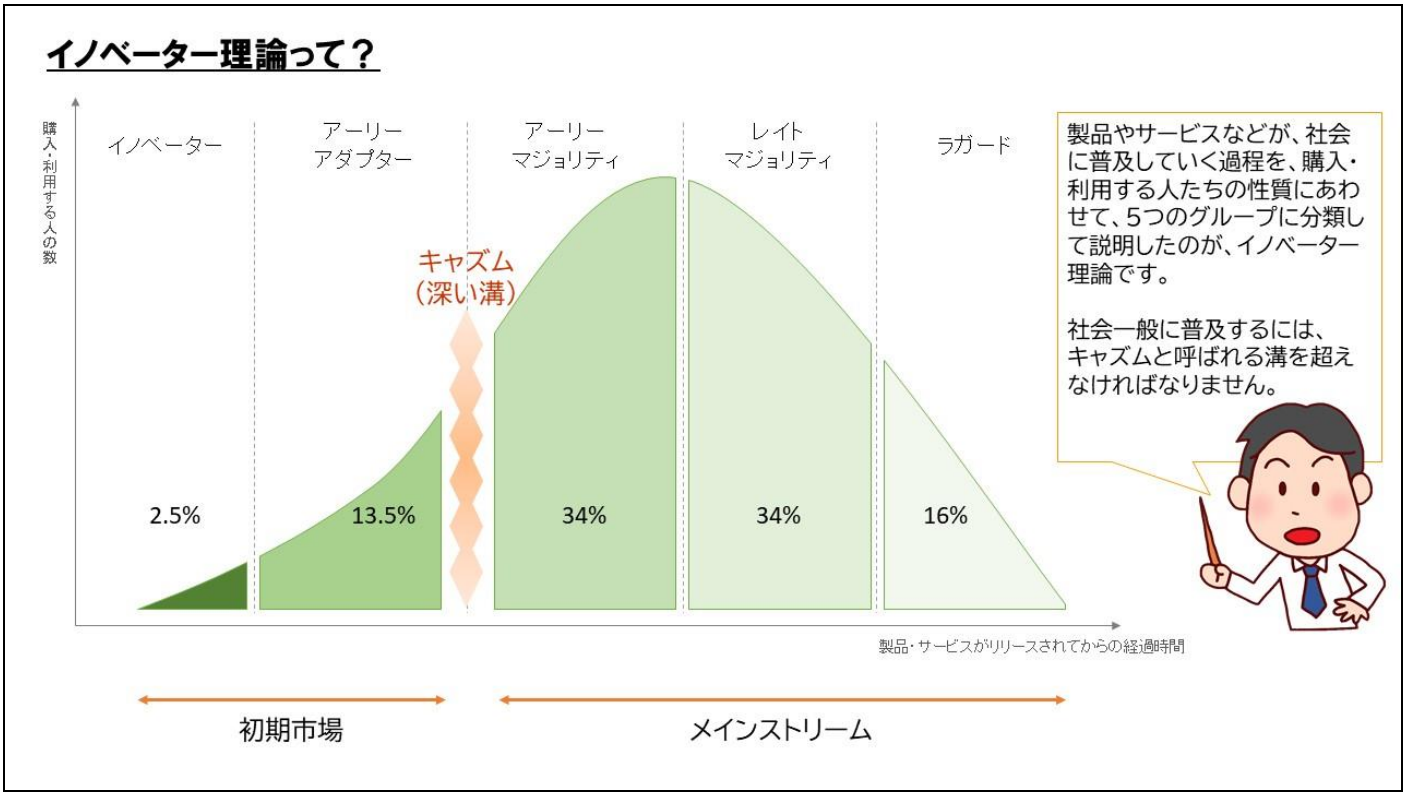
未来創造志塾　19期第8回（2020．12．14）

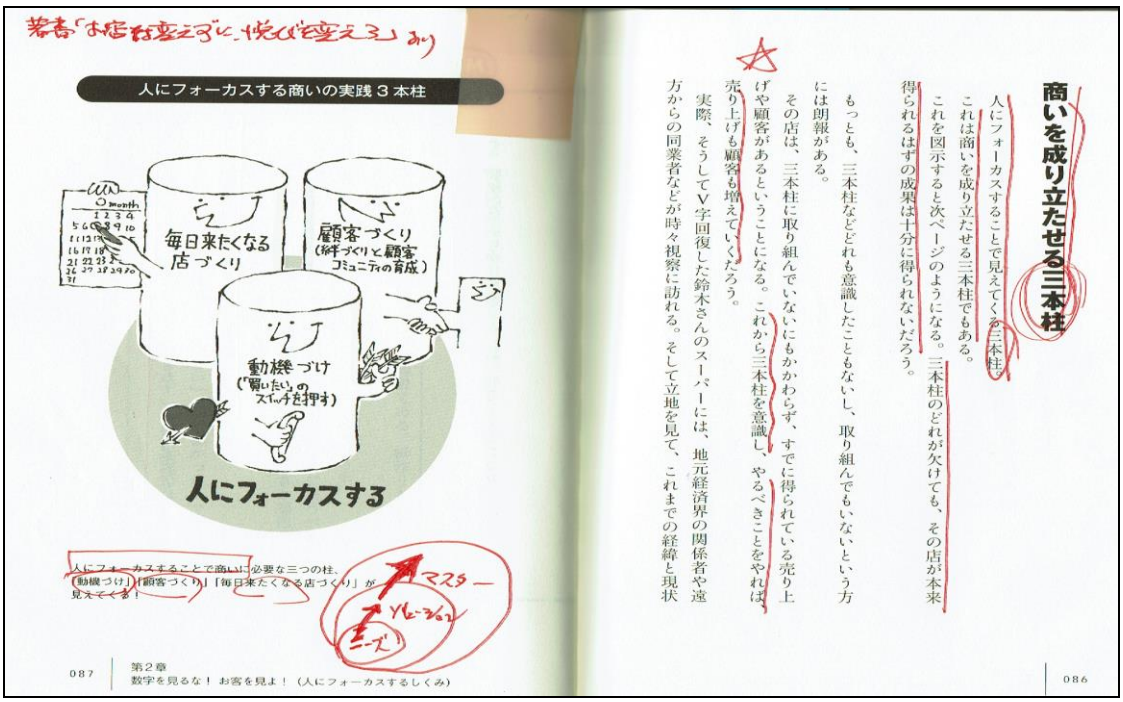
チェックイン

「鬼滅の刃」大流行の理由は何か？　……

イノベーター理論とは、「新しい商品・サービス、ライフスタイルや考え方」などが世の中に浸透する過程を 5 つのグループに分類したマーケティング理論です。 1962 年にアメリカ・スタンフォード大学の教授エベレット・M・ロジャースが著書『イノベーション普及学』のなかで提唱しました。



商いを成り立たせる三本柱



著者「お客様を変えずに、悦びを変える」より

人にフォーカスする商いの実践３本柱

毎日来たくなる店づくり

顧客づくり（絆づくりと顧客コミュニティの育成）

動機づけ（「買いたい」のスイッチを押す）

人にフォーカスする

人にフォーカスすることで商いに必要な三つの柱、「動機づけ」「顧客づくり」「毎日来たくなる店づくり」が見えてくる！

マスター

ソムリエ

ニーズ

087　第2章　数字を見るな！ お客を見よ！（人にフォーカスするしくみ）

商いを成り立たせる三本柱

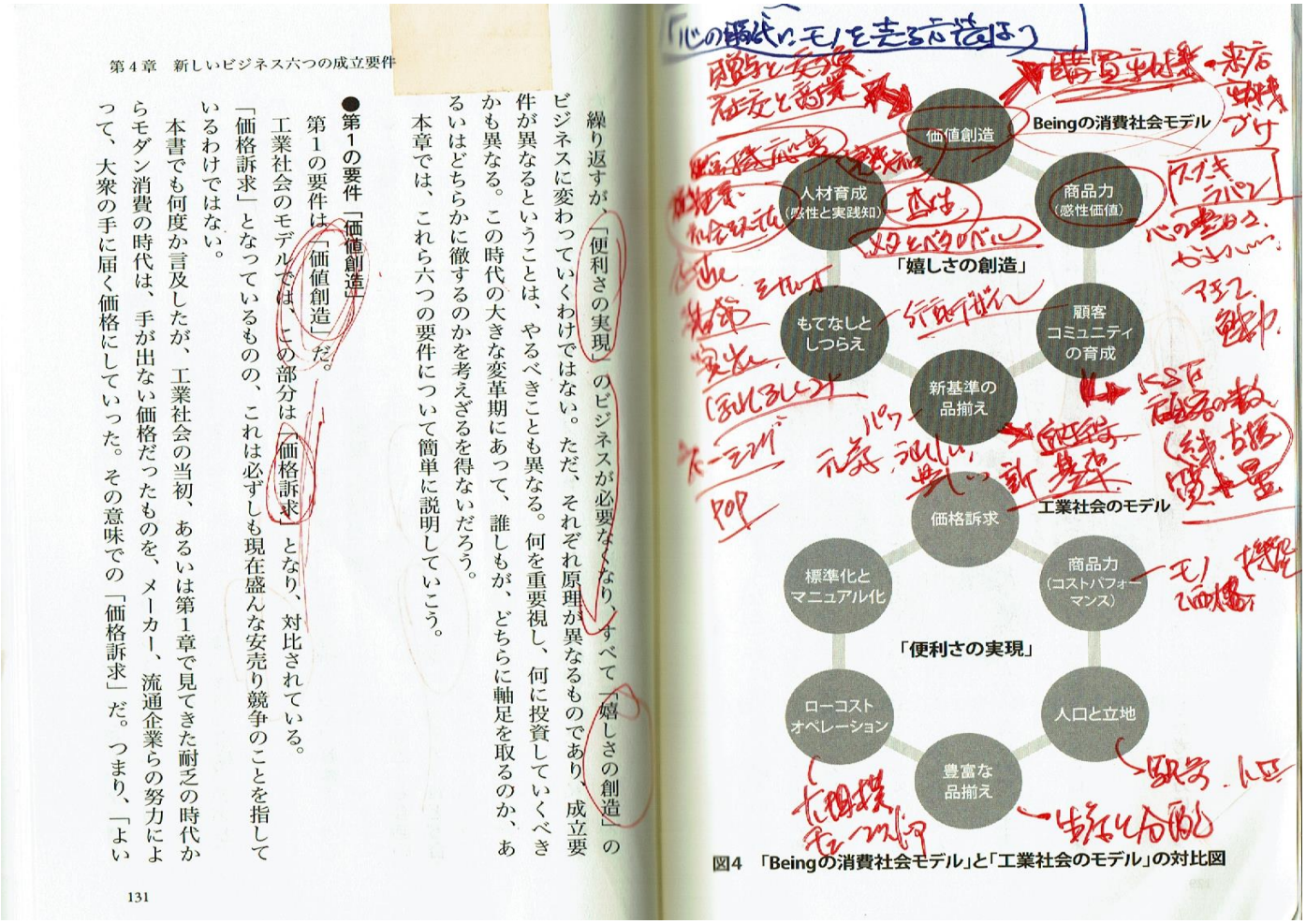
人にフォーカスすることで見えてくる三本柱。これは商いを成り立たせる三本柱でもある。これを図示すると次ページのようになる。三本柱のどれが欠けても、その店が本来得られるはずの成果は十分に得られないだろう。

もっとも、三本柱などどれも意識したこともないし、取り組んでもいないという方には朗報がある。

その店は、三本柱に取り組んでいないにもかかわらず、すでに得られている売り上げや顧客があるということになる。これから三本柱を意識し、やるべきことをやれば、売り上げも顧客も増えていくだろう。

実際、そうしてV字回復した鈴木さんのスーパーには、地元経済界の関係者や遠方からの同業者などが時々視察に訪れる。そして立地を見て、これまでの経緯と現状

086



繰り返すが、「便利さの実現」のビジネスが必要なくなり、すべて「嬉しさの創造」のビジネスに変わっていくわけではない。ただ、それぞれ原理が異なるものであり、成立要件が異なるということは、やるべきことも異なる。何を重要視し、何に投資していくべきかも異なる。この時代の大きな変革期にあって、誰しもが、どちらに軸足を取るのか、あるいはどちらかに徹するのかを考えざるを得ないだろう。

本章では、これら六つの要件について簡単に説明していこう。

●第1の要件「価値創造」

第1の要件は「価値創造」だ。

工業社会のモデルでは、この部分は「価格訴求」となり、対比されている。「価格訴求」となっているものの、これは必ずしも現在盛んな安売り競争のことを指しているわけではない。

本書でも何度か言及したが、工業社会の当初、あるいは第1章で見てきた耐乏の時代からモダン消費の時代は、手が出ない価格だったものを、メーカー、流通企業らの努力によって、大衆の手に届く価格にしていった。その意味での「価格訴求」だ。つまり、「よい

図4　「Beingの消費社会モデル」と「工業社会のモデル」の対比図

Being の消費社会モデル 「心の時代にモノを売る方法」より

1．価値創造　購買動機・来店動機付け、贈与と交換、社交と商業
2．商品力　　事例「スズキラパン」 心の豊かさ、可愛い、素敵、魅力的、なんかいい
3．顧客コミュニティの育成　KSF は顧客の数（質と量）、絆・支援客
4．新基準の品揃え　納得、新基準、嬉しい・愉しい・元気・活気・パワー・運気
5．もてなしとしつらえ　装飾、演出、惚れるしくみ、企画、ネーミング、POP,シナリオ、行動デザイン
6．人材育成　臨機応変、実践知、感性、複雑系社会システム、メタレベルとベタレベル

統合の思想に基づく21世紀の企業経営（154p～）

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

能力：客観的合理性・・・・個人主義者・・・・分離思考＝客観的（分析）目標達成・・・能力・技術が必要

思想：主体的責任性・・・・共同体主義・・・・統合思考＝主体的（洞察）目的達成・・・思想・哲学が必要

人間の思考模式	
自我人格	自己人格
仮面をつける自分	素顔、真顔の自分
部分的、自己主張の思考	全体的、自他共存の思考
客観的、合理的思考	主体的、関係的思考
分離的自我	統合的自己

「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！	敵が味方に変わる！ 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

有機体論 出典: フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』

有機体論（ゆうきたいろん、英:organicism [注 1]）とは、生命現象の基本というのは、部分過程が organize（組織・編成）されて、その系（システム）に固有の平衡または発展的変化を可能にしている点にある、とする立場[1]のことである。

有機体論は、生命現象というのは、あくまで有機体の物質と過程がある特定な結合状態・秩序にあるときに（のみ）可能なものなのだということ、Systemeigenschaften（その系に具わる特性)である、ということに力点を置く[1][注 2]。

歴史[編集]

もともと生命をどのように見るのかについては、古代からいくつかの見方があった。（なお、生命に限らず、そもそも、人間のものの考え方は様々である。）

ギリシアでは、イオニアの自然学（自然哲学）に見られる世界観（自然観）では、自然の変化をプシュケーによるものとして説明した。それに対して、アナクサゴラスやデモクリトスは「atom　アトム」という、「分割不可能な要素」を思い描いて、それに基づいた世界観を主張した（原子論）[注 3]。その後、デモクリトスたちの世界観は顧みられることなく、思い出されたのは近代になってからである。

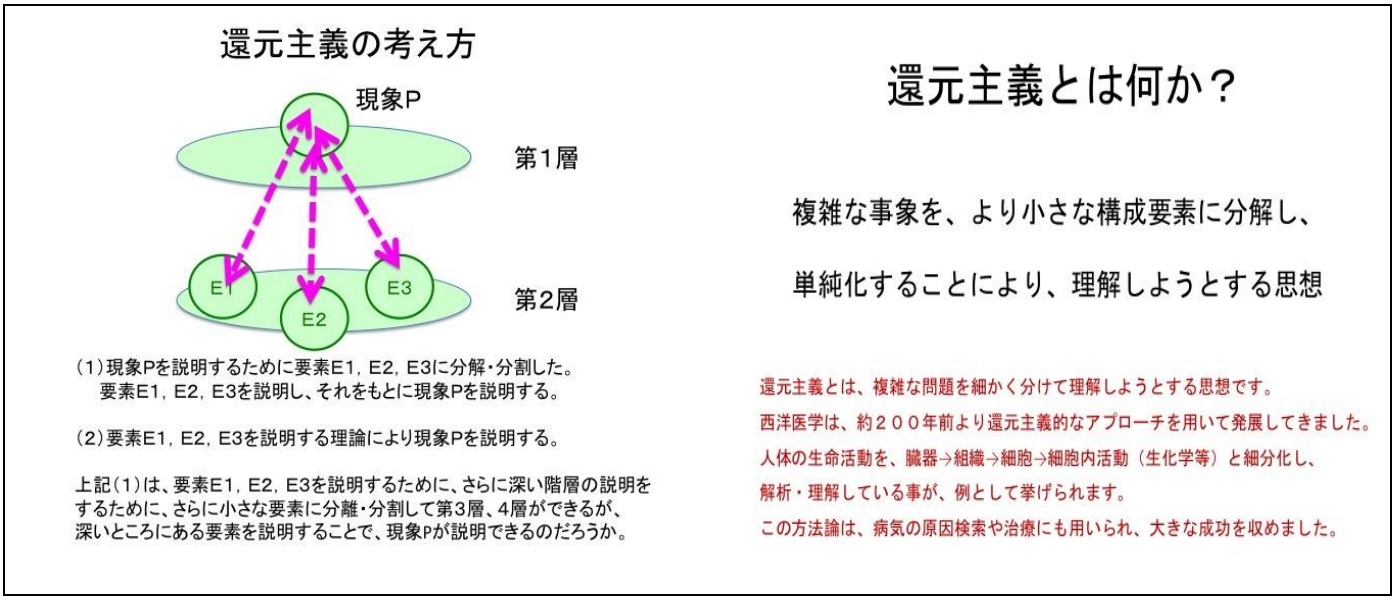
近世になると、ヨーロッパでデカルトが、延長という概念を用いて、もっぱら要素的な物体の領域に着目する機械論的な世界観を主張した。同様に、ライプニッツは、モナド論を展開しつつ、だが、個体が有機的発展活動を営んでいることを説いた。**カントは、有機的な自然には合目的性が働いている、とした。そして全体と部分とは相互に制約しあう統一体である、**とした（『判断力批判』）。

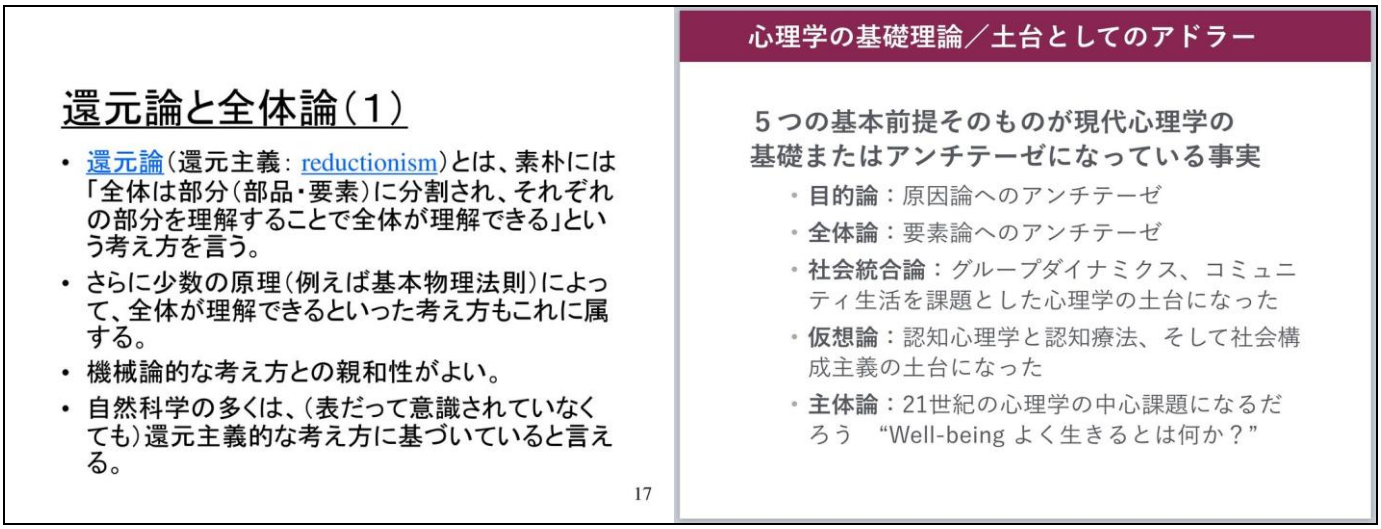
近現代では、ホワイトヘッド（1861-1947）は、有機体の創発性や過程性について考察し、環境とともに生成しつつ秩序を形成する組織体としてとらえた[2]。そして『過程と実在』において、**全宇宙の生命が有機体的に自己創造することを壮大なコスモロジーとして説いた**[2]。

L.ベルタランフィー（Ludwig von Bertalanffy）が説いた有機体論では、Fliessgleichgewicht 流動平衡（内容的に動的平衡とほぼ同じもの）と hierarchy 階層構造の概念が中心的な役割を果たしている[2]。

有機体論は、今日の人間科学の基礎理論としても位置づけられている。例えば化学者プリゴジンの**自己組織化理論**、あるいは神経生理学者マトゥラーナや社会学者ルーマンの**オートポイエーシス・システム理論**などで、基礎理論として用いられているのである。[2]

要素還元理論





売上を上げたい→人を増やす→関係の調整が必要になる。増えた人の教育が必要→仕事が増える！
⇒⇒成果物は増えない！
医者の事例＝手術は成功しました。でも患者は死にました。「木を見て森を見ず」

思考が「機械論的思考」です。機械論的思考は、「機械論的パラダイム」ともいえます。

ここで、機械を思い浮かべてください。機械は設計図によって製造されますが、設計図と機械そのものはまったく別の存在であり、設計者も機械とは別な存在です。このように機械と設計図、設計者と機械は互いに別仕立ての存在です。

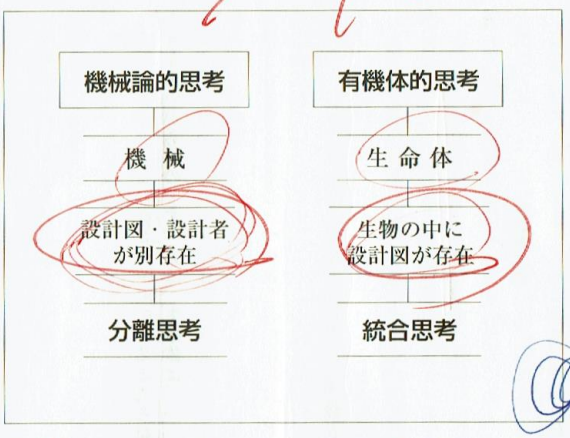
機械は、設計者が作成した設計図によって稼動し、管理されています。機械そのものは、機械の機能を維持、発展、修正する力を持っていません。そのため、機械が故障した時、機械自身は修繕できません。機械が故障したとき、機械が自動的に欠陥部品を新しい部品に換えて故障を修復し、壊れた機械が勝手に動き出すことはあり得ないのです。

設計者と機械そのものは別な存在であるという認識、自動的に生成発展する機能のないことが、機械の重要な一つのポイントです。機械論的思考は、文字通りこの機械がモデルです。

一方、有機体はまったく違います。有機体とは「生きている生物」です。植物と動物を合わせて生物といいますが、宇宙空間には植物と動物と鉱物しか存在していません。

有機体的思考は生命体、つまり生物をモデルとして考えます。機械と違い、生物には設計者がいません。また、機械は、機械の中に機械の機能を維持、発展、修正する力、換言すれば「機械の生命を守る構造」がありませんが、動物でも植物でも、生物の中には、生命の構造を守る働きが生命そのものの本質の中に備わっています。

動植物の中に備わった生命の構造を守る働き――。その働きを、「自然治癒力」といいます。自然治癒力は、生物そのものの中に組み込まれた生命の設計図です。生物に設計者はいませんが、有



機体は、設計図が生物そのものの中に組み込まれているのです。

組み込まれている設計図を、遺伝子工学では「遺伝子」といっています。人間や動物の体は細胞でできていますが、細胞の中に遺伝子が組み込まれています。遺伝子が機械の場合の設計図と同じ働きをしていますが、生物と設計図は分離しておらず、その全体的機能が統合的に一つになっています。この生命体をモデルにした思考が、統合の思考なのです。

■統合の思想では、部分の中に全体のすべてが含まれる

生命体をモデルにした統合の思考には、もう一つ際立った特徴があります。

機械は部分品が集まり、全体として一つの機械構造ができています。生命体も、無数の部分品でできています。その無数の部分品が、「細胞」と

呼ばれるものです。

私であれば、私一人は独立した全体としての一生命体です。この私の中に、たとえば心臓や肝臓や腎臓といった内臓の部位があり、そうした臓器は細胞から構成され、私という生命体全体は60兆個もの細胞から構成されています。

部分品が集まって全体が成立しているところは機械と一緒ですが、その部分と全体との関係性に大きな違いがあるのです。実は、生命体は、一つの部分が全体を表しているのです。

60兆個の細胞で一つの生命体ができているとすれば、60兆個ある細胞の一つを取り出したとき、その一つの細胞、一つの部分品の中に、59兆9999億9999万9999個の情報が含まれています。つまり、一つひとつの部分品の中には、それ以外の部分品、すなわち生命体全体の情報が同時に含まれているのです。このことは「部分の中に全体のすべてが含まれている」と表現できます。

一つの機械全体は多くの部分品が集まって成立していますが、一つの部分品の中に、その他の部分品の機能がすべて包み込まれていることはありません。すべての部分品が全体を支えているとはいえても、一つひとつの部分品の中にそれ以外の部分品のすべて、機械全体の機能が一つひとつの部分品の中にすべて含まれていることはないのです。

また、機械の場合は一方通行です。機械は部分品の集合体であり、部分品がひたすら機械全体を支えています。部分品はあくまで消耗品であり、部分品はその価値を高く評価されません。部分品と機械全体では、比較にならないほど機械全体のほうに価値があります。

この関係性を判りやすく表現すれば、機械全体を支えるために、部分品は自己犠牲を強いられて

いるということです。一方が犠牲になり、そのうえで全体が成立している関係性」です。機械をメカといいますが、その一方通行の関係性が「メカニズム」です。

しかし、生命体の個と全体の関係性は、機械のそれとはまったく異なります。

部分品である一つひとつの臓器、一つひとつの細胞が全体を支えていること、また一つの臓器、一つの細胞が不足すると全体が機能しないことは機械と同じですが、その一つひとつの部分品を支えるためには生命体に含まれるすべて、つまり全体としての働き、機能が必要なのです。

生命体の中では、一つの臓器、一つの細胞を生かし、支え、貢献するために、神経系、内分泌系、免疫系のネットワーク・システムがフル稼動しています。「生命体全体の重さと、部分品一個の重さがまったく等しく、対等の関係性にある」のです。

この機械と生命体との本質的な個と全体の関係性の違いが、そのまま機械論的思考と有機体的思考になります。先に言った「統合思考の際立った特徴」とは、この決定的な関係性の違いなのです。

§17 経営にインパクトをもたらす「統合の思想」の機能とその価値

■マイナスをプラスに転換させる

ここまで、統合の思想の内容や構造についてご紹介してきましたが、それらはいわば統合の思想の属性です。当然ですが、統合の思想では、その機能と価値が何を企業経営にもたらすかについて

未来創造志塾　19期第8回（2020．12．14）

ビジネスに効く中国古典　「史記・三国志」の戦略・戦術

歴史から学ぶ

「史記」→→→異彩を放つ最初の正史

紀伝体（ヒズ・ストリー）と編年体（時系列）の違い
紀伝体・・・帝王や英雄豪傑から遊侠や商人、彼らの生き方を通して、人間とは何か？人間学の教科書

項羽と劉邦―――対照的な個性
項羽＝戦の天才
劉邦＝農民の子（遊侠の仲間）

劉邦が結果、勝利した戦略
1．補給の問題・・・補給基地「関中」後方支援の蕭何という補佐役＝兵站の重要性
2．政治戦略・・・項羽包囲網（敵の敵を味方にする）＝消耗戦に誘い込む

「四面楚歌」
三年物長期戦→停戦協定→追撃（張良・陳平の進言）→垓下に壁す！
項羽＝われとわが功を誇り、自分一個の知恵に頼って、歴史の教訓から学ぼうとしなかった。
　又、覇王の業と称して、もっぱら力づくで天下を経営しようとした。＝人間としての未熟さ

リーダーとしての器の差が明暗を分けた
劉邦曰く「わしが天下を取った理由は何か？また、項羽が天下を失った理由は何か？」
部下の能力をうまく使いこなすには、何が必要か？重要か？
　→→→

劉邦の部下の使い方は2つの特徴
1つは部下の意見をよく聞いている
もう1つは、成功報酬をはずんでいる

三国志　現代にも通用する戦略・戦術
正史　陳寿「三国志」
読物　羅漢中「三国志演義」 魏の曹操が悪玉、蜀の劉備や諸葛明を善玉

曹操　天才的な経営手腕　強さの秘密は3つ
1.「孫子」の兵法を徹底的に研究し、実践に活用した
2. 撤退の見切り時が早かった
3. 敗戦体験を次の戦いに活かした（敗因を徹底分析）

曹操の人財採用方針＝＝能力本位、成果主義

劉備　徳を備えたリーダー　基盤なし、戦いが弱い
「謙」「寛」「仁」

孫権　三代目・・・・三代目の宿命、組織運営
1．柔軟な戦略・戦術
2．部下の使い方がうまかった「その長ずる所を貴び、その短する所を忘れる」

諸葛孔明　慎重な采配に徹した天才参謀
政治のツボを心得た名宰相･･･抜群の統率力
「信賞必罰」
「清廉性」

8年間に5回の遠征（国力の差　1対7、兵站の問題）

中国の歴史

『**史記**』(しき)は、中国前漢の武帝の時代に司馬遷によって編纂された中国の歴史書である。

正史の第一に数えられる。二十四史のひとつ。計 52 万 6 千 5 百字。著者自身が名付けた書名は『**太史公書**』(たいしこうしょ)であるが、後世に『史記』と呼ばれるようになるとこれが一般的な書名とされるようになった。「本紀」12 巻、「表」10 巻、「書」8 巻、「世家」30 巻、「列伝」70 巻から成る紀伝体の歴史書で、叙述範囲は伝説上の五帝の一人黄帝から前漢の武帝までである。このような記述の仕方は、中国の歴史書、わけても正史記述の雛形となっている。

「本紀」とは歴代皇帝の事績を紹介したジャンルです。
伝説上の 5 帝からはじまり、夏・殷・周・秦・漢という歴代王朝の皇帝たちの性格や事業、生い立ちから死までを描いています。
また「表」とは皇帝たちの活動を年表にしてまとめたものです。
また「書」とは制度史で、政治や経済などの制度の変遷を記述しています。
「世家」とは、諸侯たちの活躍を描いたジャンルです。
周時代の太公望(たいこうぼう)からはじまり、春秋・戦国時代の諸王や、秦に反乱をおこした陳勝と呉広、また孔子もこのジャンルに区分けされています。
そして最大巻数をほこる「列伝」では、皇帝でも諸侯でもないけれど、歴史に名を残すべきさまざまな人々が取り上げられています。
『史記』はその膨大な資料と、歴史的価値と、そしてすばらしい筆致から、時代をこえて読み継がれました。
そのため中国ではのちに正式な歴史書のひとつとされ、『史記』の 5 ジャンルという形式も「紀伝体」とよばれて引き継がれました。いまでも中国や日本をはじめ、世界中の読者をとりこにしています。

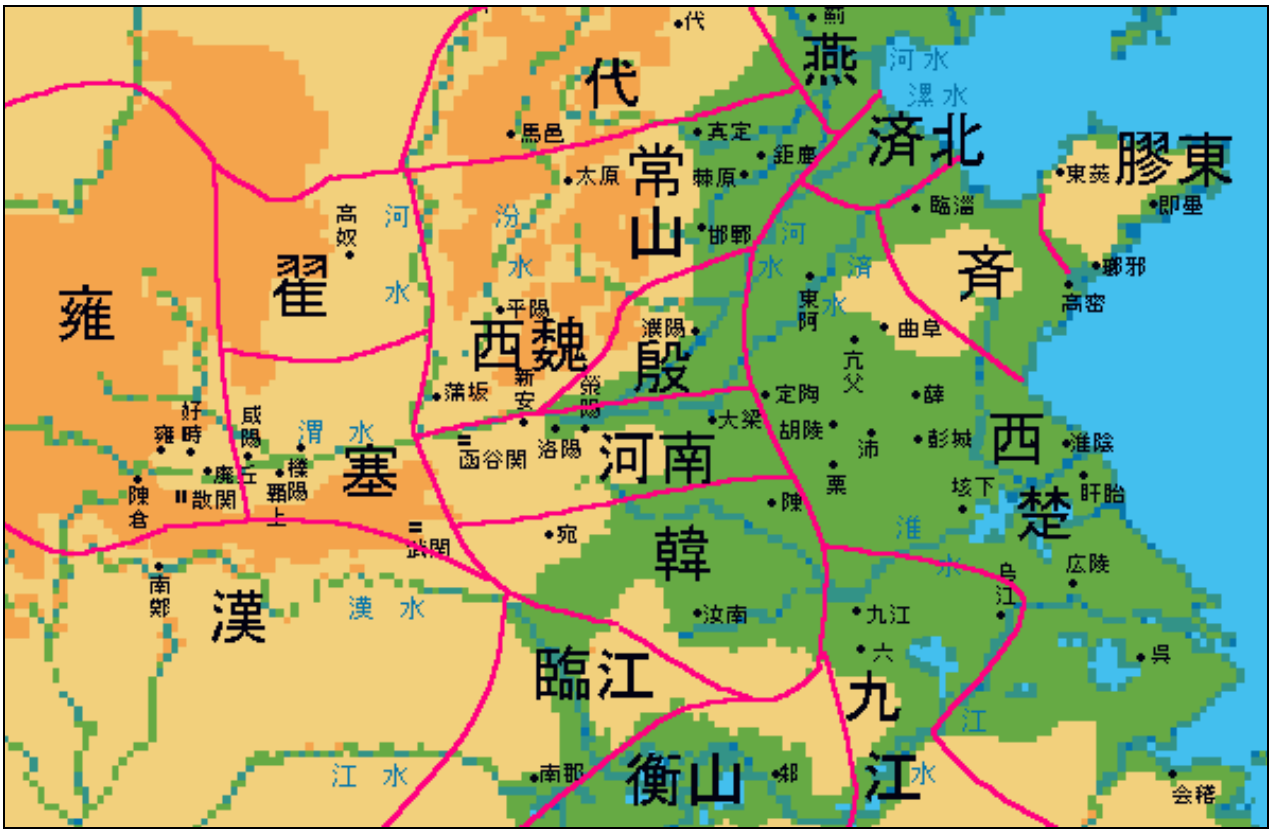
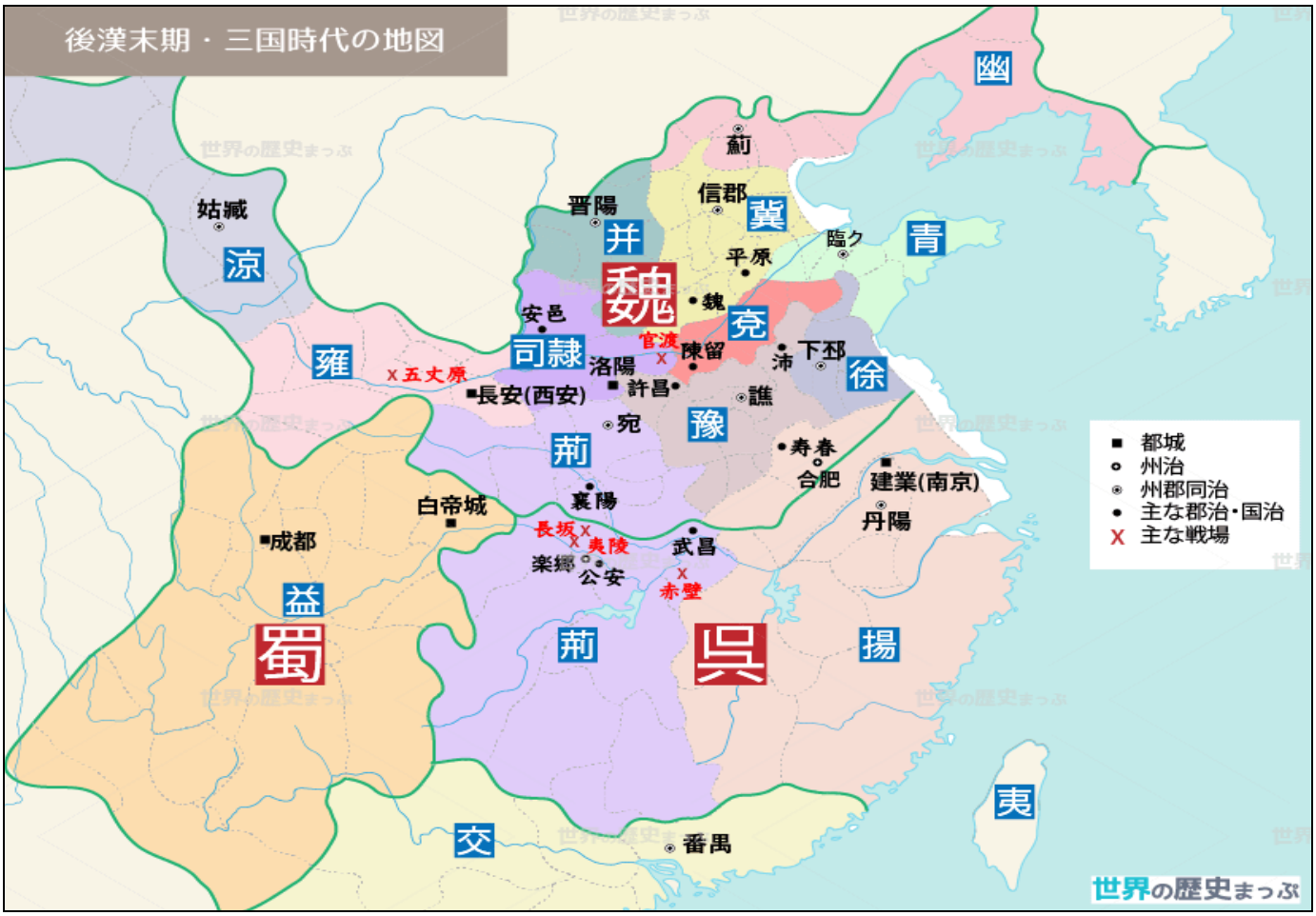
成立過程[編集]

『史記』のような歴史書を作成する構想は、司馬遷の父の司馬談が既に持っていた。だが、司馬談は自らの歴史書を完成させる前に憤死した。司馬遷は父の遺言を受けて『史記』の作成を継続する。

紀元前 99 年に司馬遷は、匈奴に投降した友人の李陵を弁護したゆえに武帝の怒りを買い、獄につながれ、翌紀元前 98 年に宮刑に処せられる。この際、獄中にて、古代の偉人の生きかたを省みて、自分もしっかりとした歴史書を作り上げようと決意した。紀元前 97 年に出獄後は、執筆に専念する。結果紀元前 91 年頃に『史記』が成立した。『史記』は司馬遷の娘に託され、武帝の逆鱗に触れるような記述がある為に隠されることになり、宣帝の代になり司馬遷の外孫の楊惲が広めたという。

司馬遷が叙述をしなかった三皇時代について書かれた「**三皇本紀**」と「**序**」は、唐代に司馬貞が加筆したものである。

項羽と劉邦の時代「四面楚歌」



三国志の時代　後漢末期・三国時代の地図 ©世界の歴史まっぷ