

市場の立体感から、戦略へ、勇気へ！

N 3 で「市場の立体感」に迫れ！
マーケティングと戦略判断は外さない



インスパーク株式会社

代表取締役 戦略経営コンサルタント 小川政信

シンプルに、スピーディに迫る

- ① 市場の立体感をつかむ
- ② 戦略を見極める
- ③ 勇気と行動、進化

戦略への第一歩は、ごく少ない量でも、現場・現実情報に迫ること

根幹は「 $N=3$ で知る!」「市場の立体感をつかむ」

解説

$N=3$ で知れ!

- 人間の頭脳は、 $N=3$ のサンプル情報に触れると、勝手に立体的な認知作業を開始する
 - (例) 土地勘の全くない地での住居探しをしたときなどの経験を思い起こしてみしてほしい
 - $N=1$ では判断できない。 $N=2$ で比較を開始する
 - $N=3$ で、ある種の相場観もでき、またパーツをばらして再編するなど、頭の中でベクトル合成を開始する
- 実地では、 $N=3$ で、ハッとするほど重要なことに気づくもの(!)。 $N=3$ で仮説をたて始め、重要なことは大急ぎで検証していく
- 頭での思考や、意見交換は、過去の認識の反映で、しばしば危険! 頭より $N=3$!

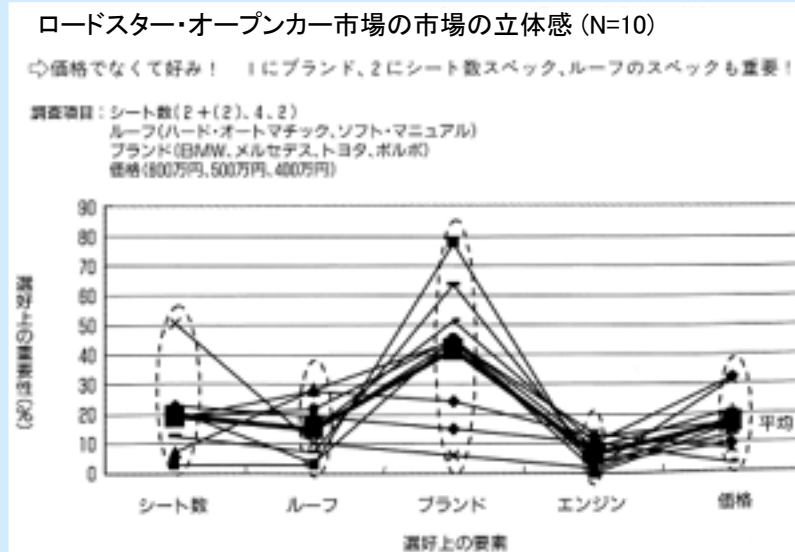


そして第二步は、ごく少ない情報で、「市場の立体感」を掴むこと

根幹は「N=3で知る!」「市場の立体感をつかむ」

解説

市場の立体感を知れ!



市場の立体感

- ざっくり何割の顧客が、それぞれ、
- 製品のどういうスペックを選好しているか、
- 価格換算（プレミアム価値）でいくらの価値を認めているか

これがわかると、製品戦略、プライシングはたちどころに戦略判断できる

すると製品・プライシング以外にも、相当一気に判断できるアプローチがある

マーケティングの全貌が判断できるとなると、戦略の全貌の判断もほとんど瞬時に判断できるようになる

なぜか？ 実は、「市場の反応」の認識ミスこそ、事業強化の鍵！

「市場の捉え方」こそ、事業の成否を分ける最大のファクター！

しばしば、市場の反応
が把握できていない！



戦略の誤り

囲碁では、棋士が「意識を向けている世界」に勝負が展開していく

意識を向ける — 藤沢秀行 vs 坂井七段

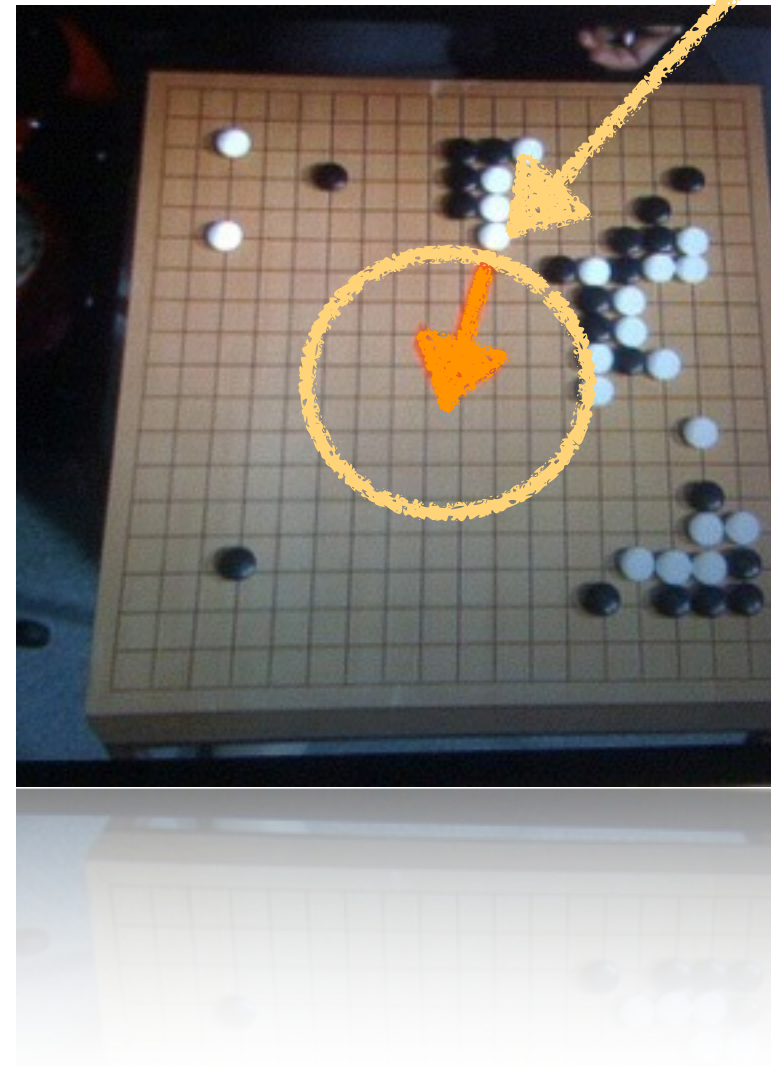
坂井七段の一手



V.S.

もうそこでダメなんじゃないの？
どうしてこっちに打たないのオ
マァたお前の悪いクセが出た

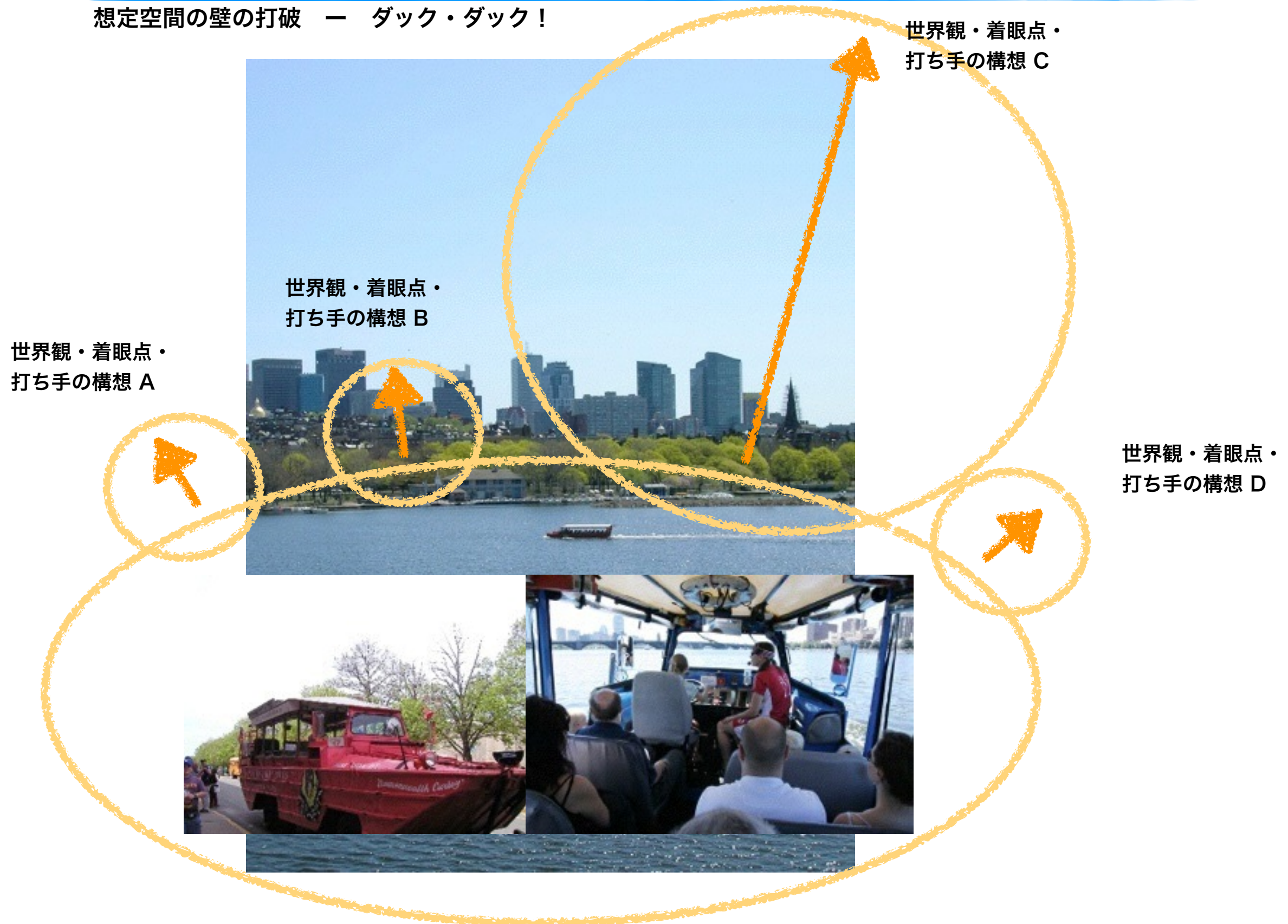
藤沢秀行の指導



坂井7段（白）に対する 故藤沢秀行永世棋聖 による指導

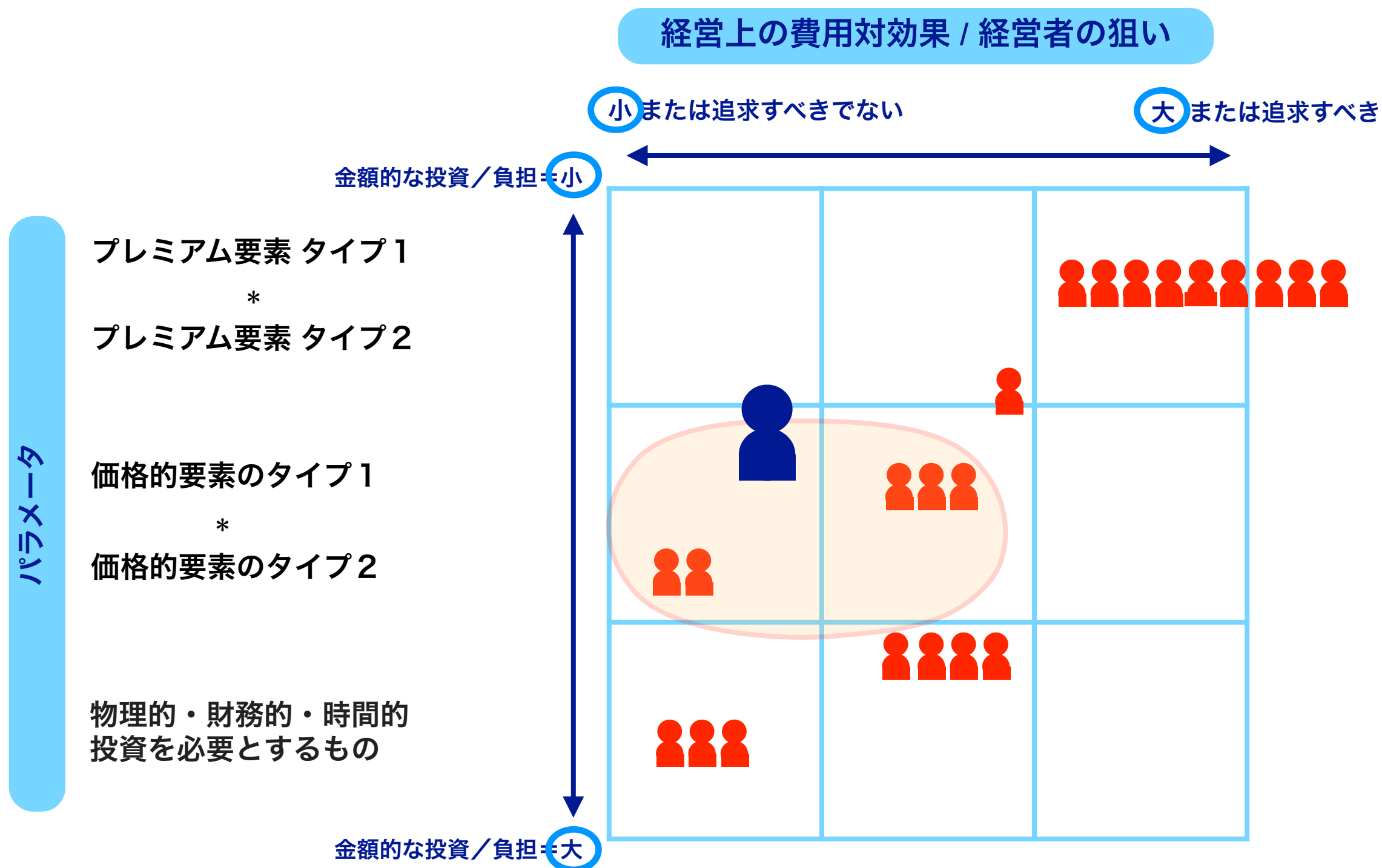
同様に事業でも、意識を向けた方向にのみ、事業が展開していく！

想定空間の壁の打破 — ダック・ダック！



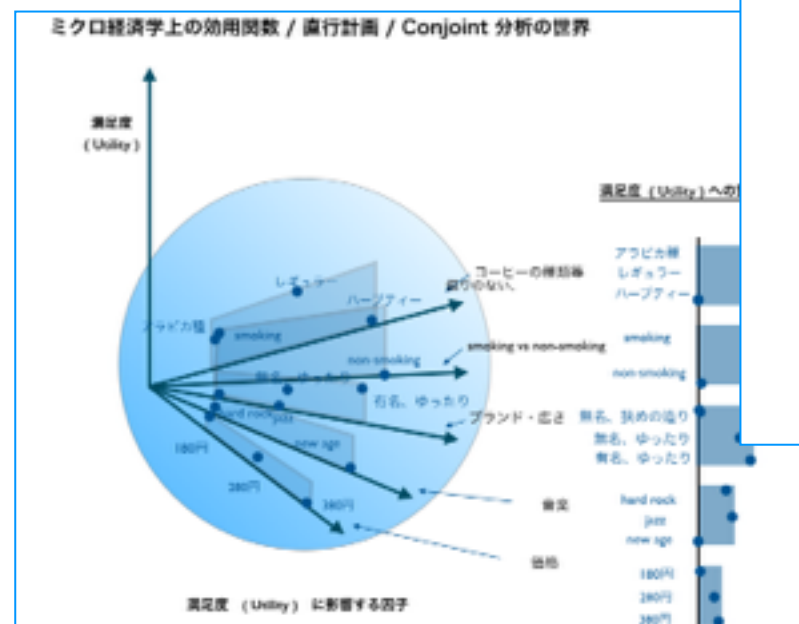
顧客の反応より、自分たちの想定で事業を展開し、失敗するケースは多い

- 価格競争に意識を向けて、知らず知らずに狭い世界のみ追いかけていたことが判明したケース -



* =and/or

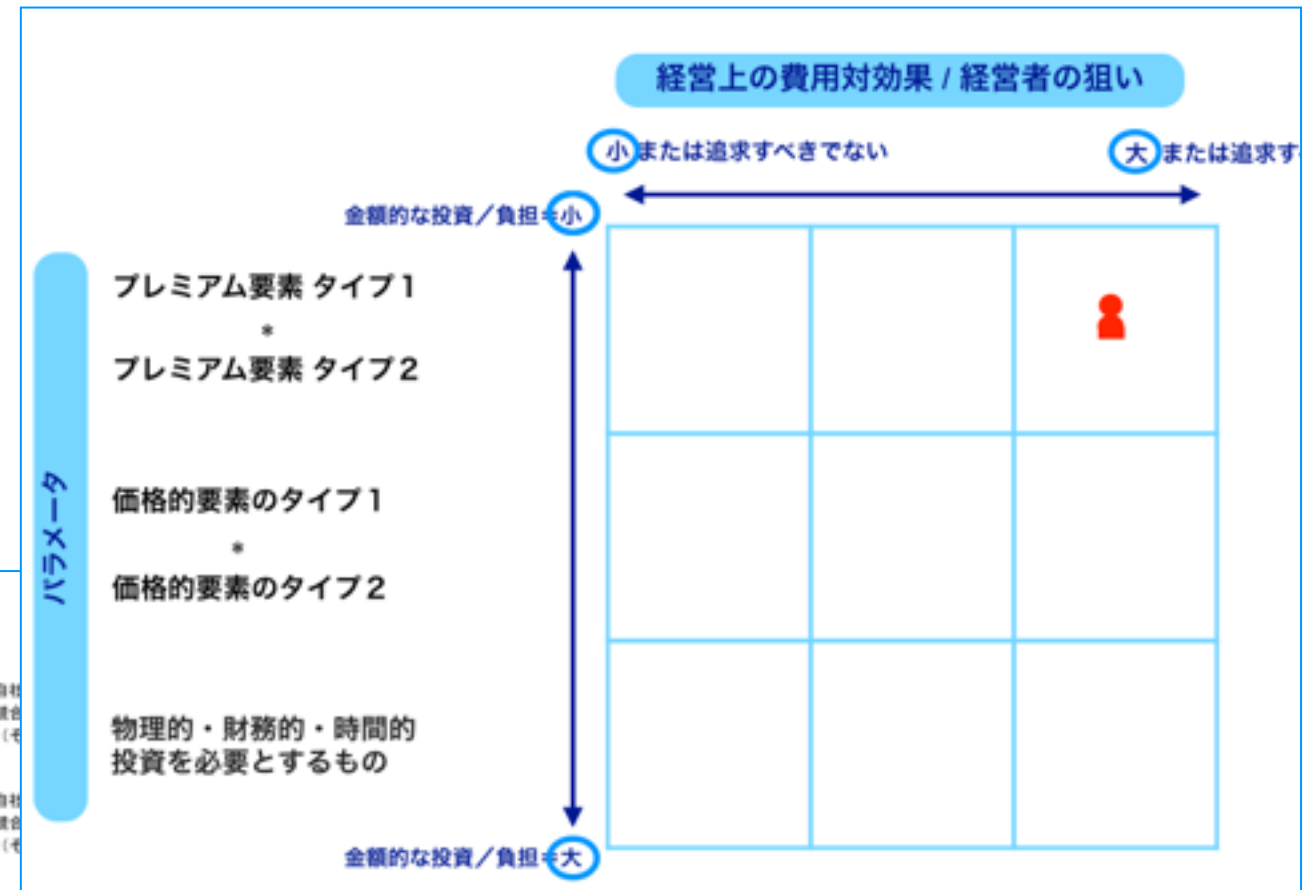
しかし、N=1ずつ、顧客の本当の願い・動きをつぶさに研究していくと



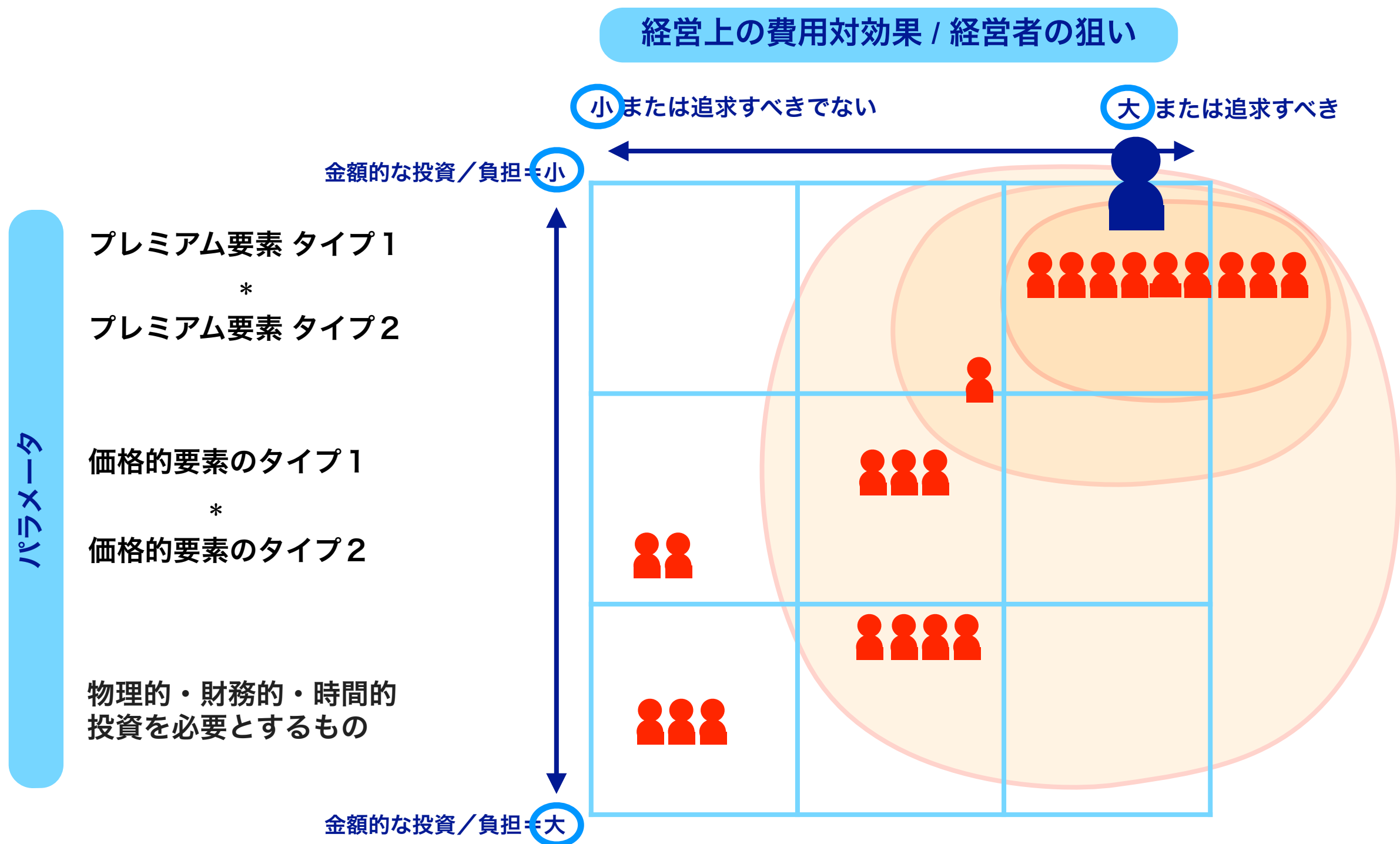
SUBJECT NAME: A

Importance	Utility (s.e.)	Factor
58.39	-5.3333 (.3456)	プレミアム要素 1
	.6667 (.4053)	自社のイメージ
	4.6667 (.4053)	競合 X 社のイメージ
18.98	-1.6667 (.3456)	物理的・財務的・時間的投資を必要とするもの
	.0833 (.4053)	自社のイメージ
	1.5833 (.4053)	競合 X 社のイメージ
13.14	-1.0000 (.3456)	プレミアム要素 2
	-.2500 (.4053)	自社のイメージ
	1.2500 (.4053)	競合 X 社のイメージ
2.19	-.1667 (.3456)	価格要素 1
	-.0417 (.4053)	自社のイメージ
	.2083 (.4053)	競合 X 社のイメージ
4.38	.3750 (.2592)	価格要素 2
	-.3750 (.2592)	競合 X 社のイメージ
2.92	-.2500 (.2592)	経営姿勢
	.2500 (.2592)	競合 X 社 (など)
		自社 (など)
	10.5417 (.3115)	CONSTANT

Pearson's R = .992 Significance = .0000
Kendall's tau = .962 Significance = .0000



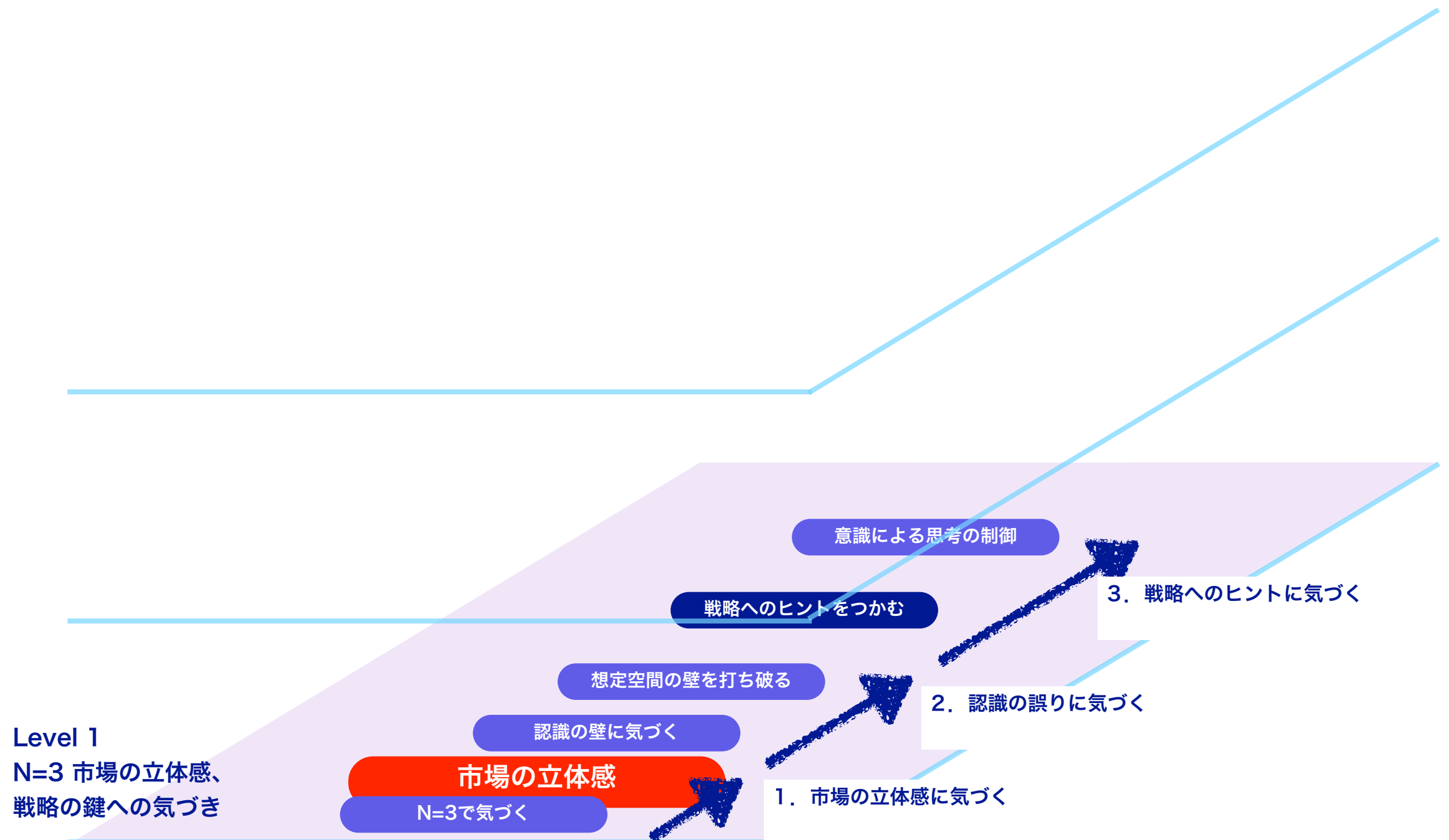
しばしば、「想定 of 誤り」と「新しい戦略への鍵」に気づくことができる



* =and/or

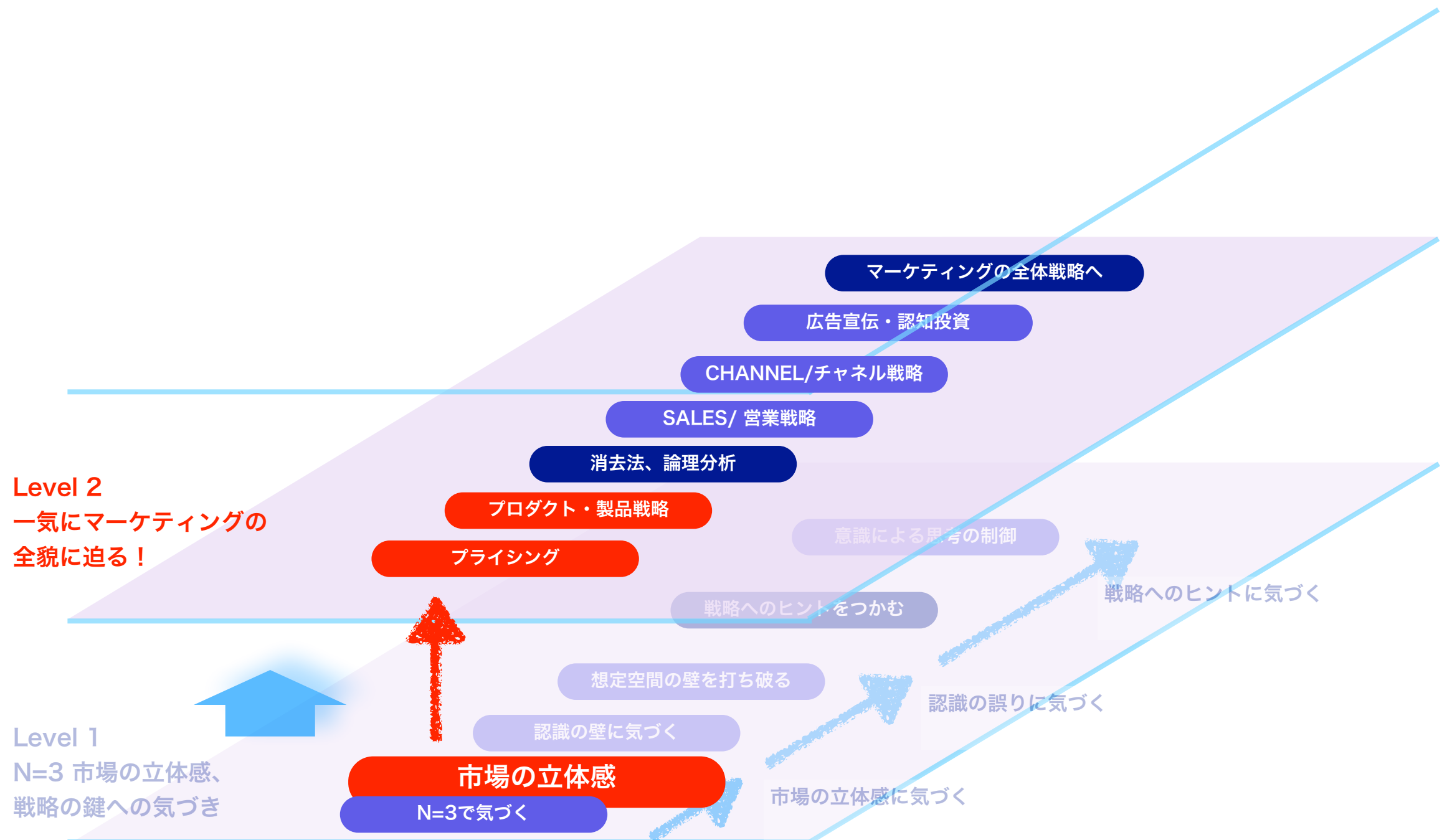
このように「市場の立体感」は、「事業の打開」へのヒントに気づく鍵

市場の立体感・気づき



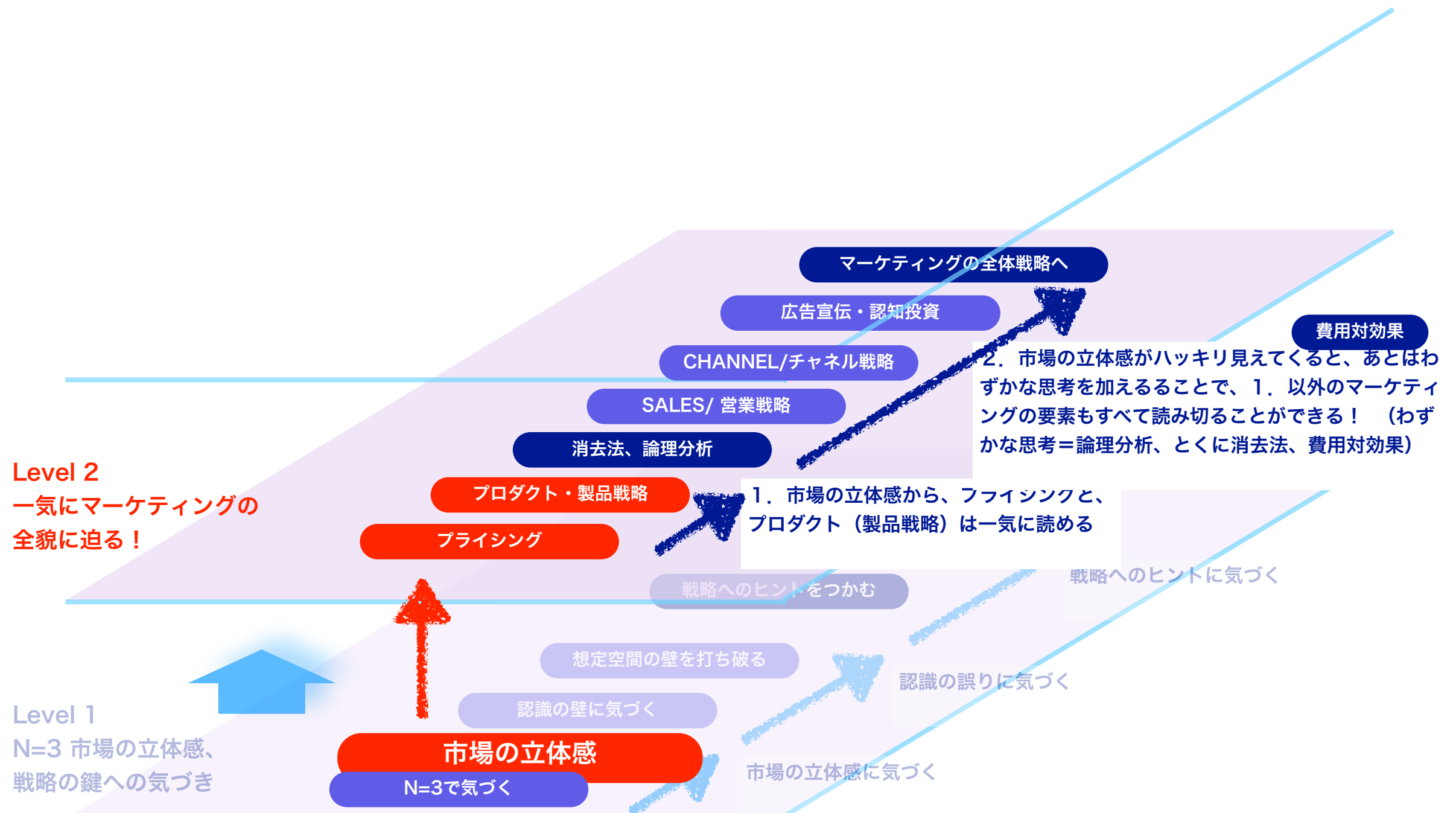
そして「市場の立体感」を起点に、マーケティング全貌での判断が可能

一気にマーケティングの全貌へ！



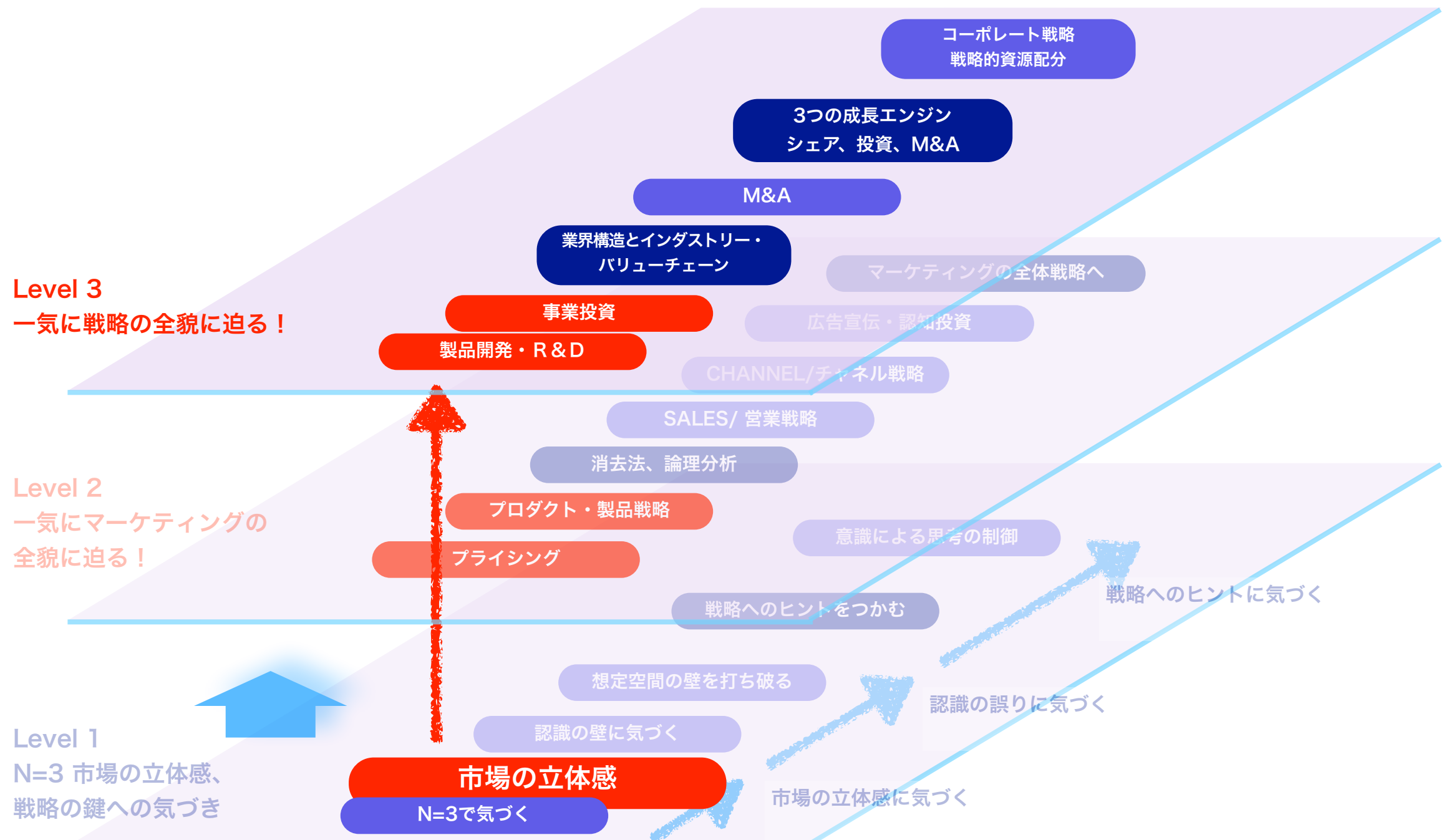
鍵はシンプル。「市場の立体感」「論理分析・消去法」「費用対効果」

一気にマーケティングの全貌へ！



戦略全体のスピーディな判断も可能となる。鍵を4つ紹介していこう…

一気に事業戦略の世界へ！



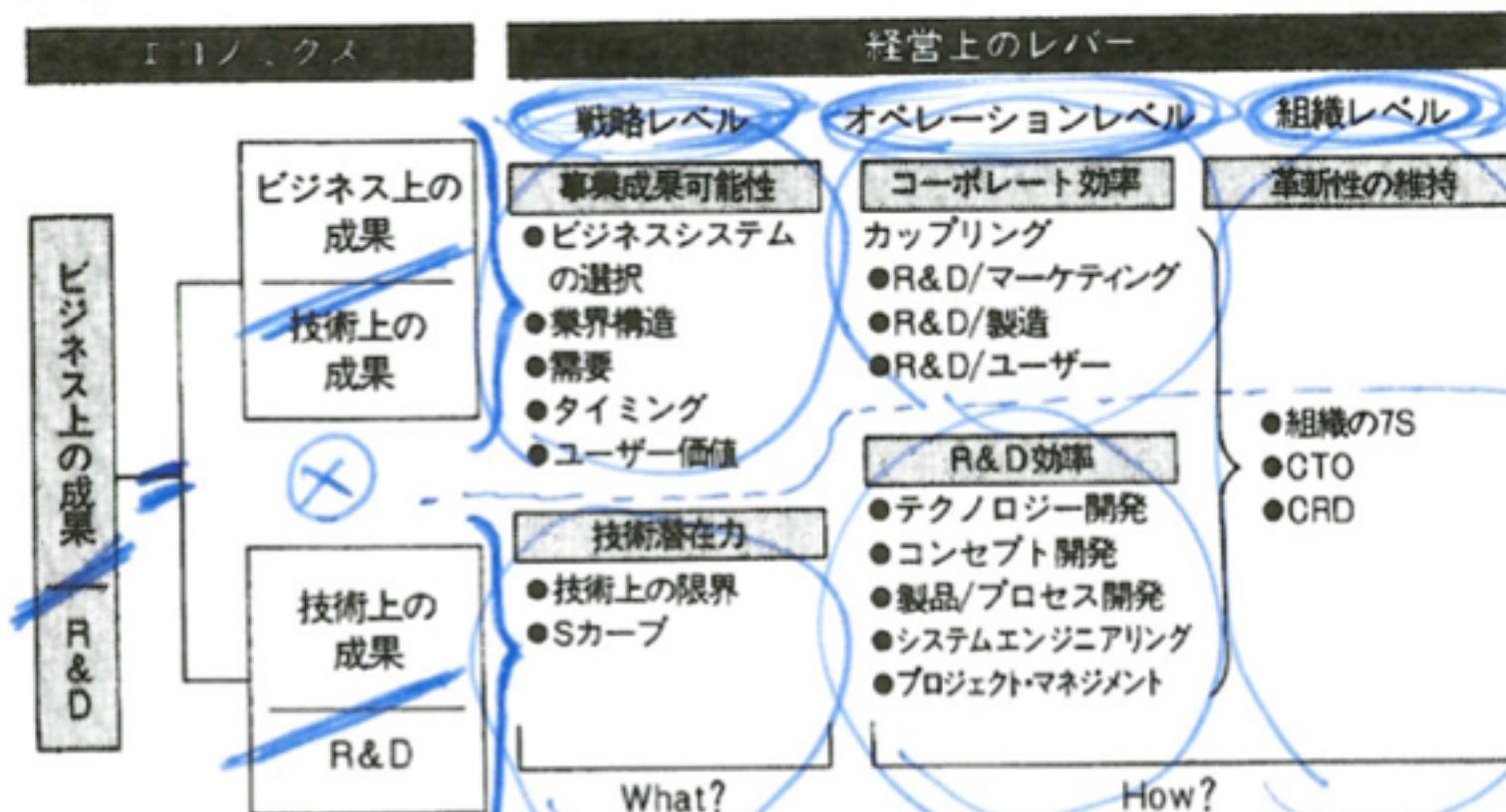
鍵の1はR & Dについて。考え方は多々あるが困難な経営課題、しかし…

R&D⇒技術成果⇒事業成果の流れと、様々なアプローチ

1/分解式

$$\frac{\text{ビジネス上の成果}}{\text{R\&D}} = \frac{\text{ビジネス上の成果}}{\text{技術上の成果}} \times \frac{\text{技術上の成果}}{\text{R\&D}}$$

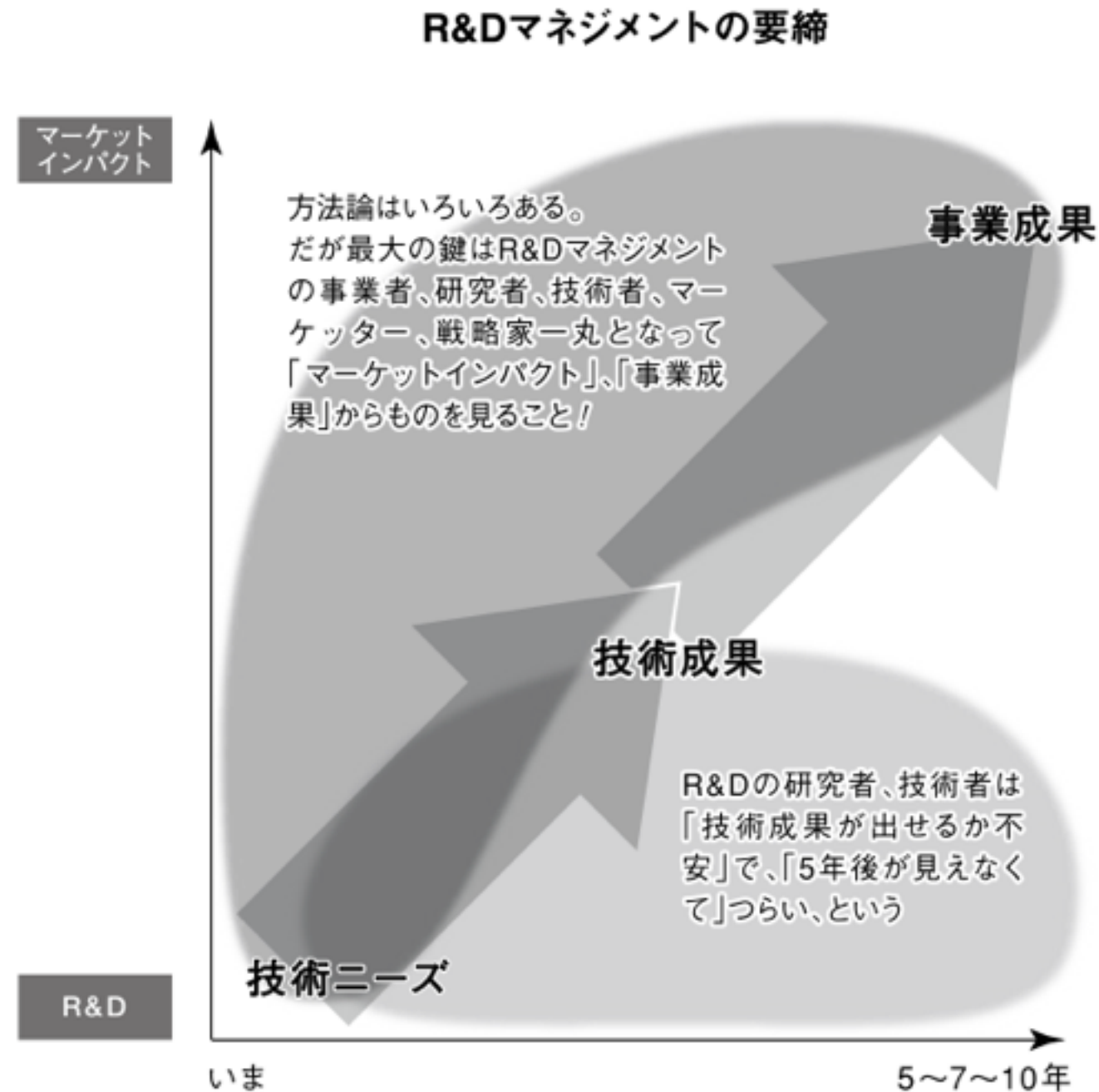
図表18 R&D効率・効果向上のためのポイント



出典 「企業の命運を握るR&Dマネジメント」「R & Dの鍵は組織の効率的運営にあり」マッキンゼーの社内研究をベースに、小川政信が編纂、大前研一との共著の記事に出稿、プレジデント社「マッキンゼー ボードレス時代の経営戦略」に掲載。初出プレジデント 1991年8月号

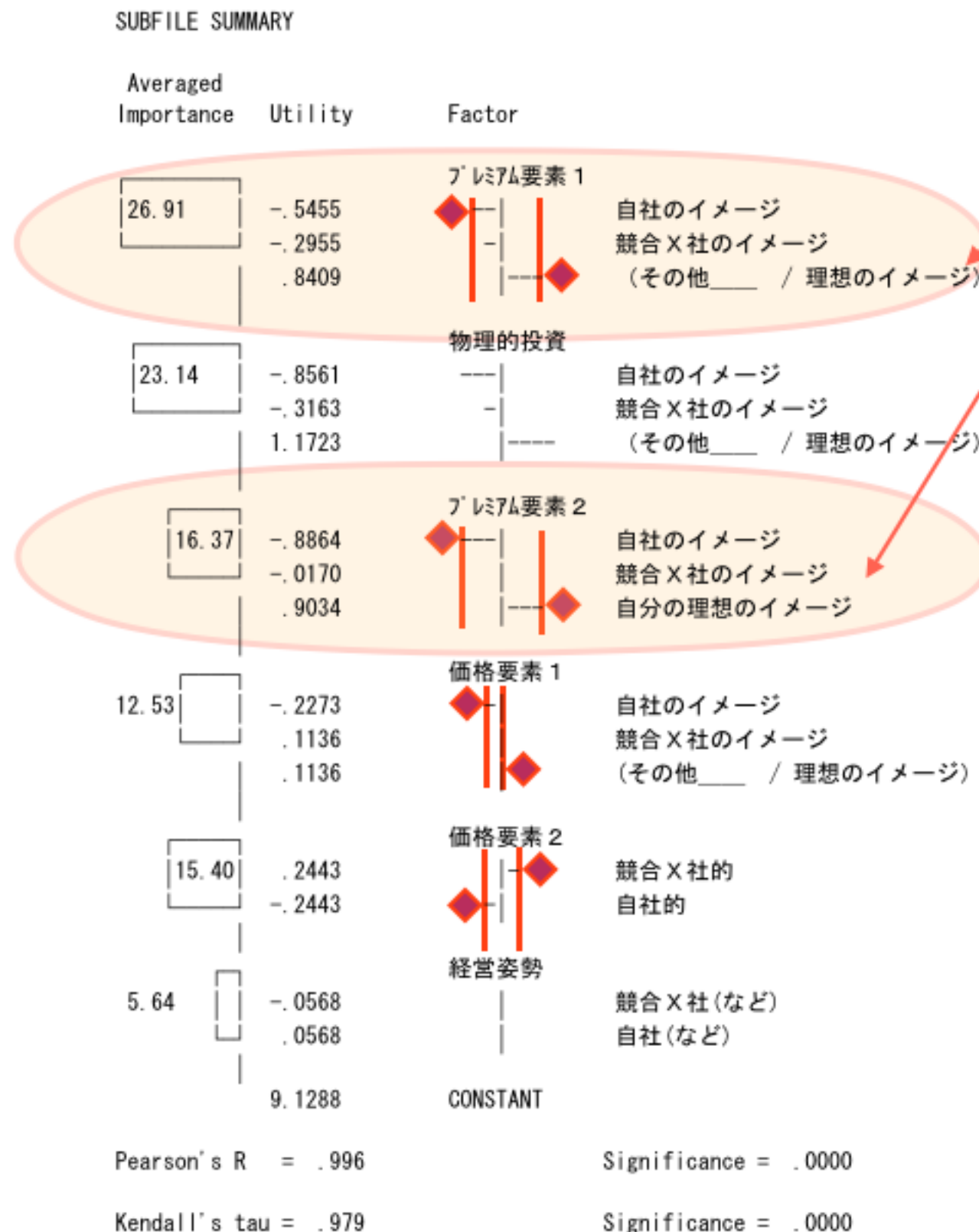
R&Dマネジメントの鍵は、「市場の立体感」を最初から直に見据えること*

「未来の技術成果が出せるか不安」というものの見方から、脱却
「技術が完成した暁の市場インパクト、事業成果は？」を先に考える



* 例外は基礎研究

鍵の2は、新たなビジネスモデルの開発。「市場の立体感」は有力な起点！



実現するためには？

- まず経営者 / 幹部の意識の向け方の変更
- 研究 / 技術開発、オペレーションプロセス開発
- IT投資（シンプルに素早く～PCベースなど？）
- 事業投資（大規模な可能性も）
- 社員の大規模なトレーニング ...

...

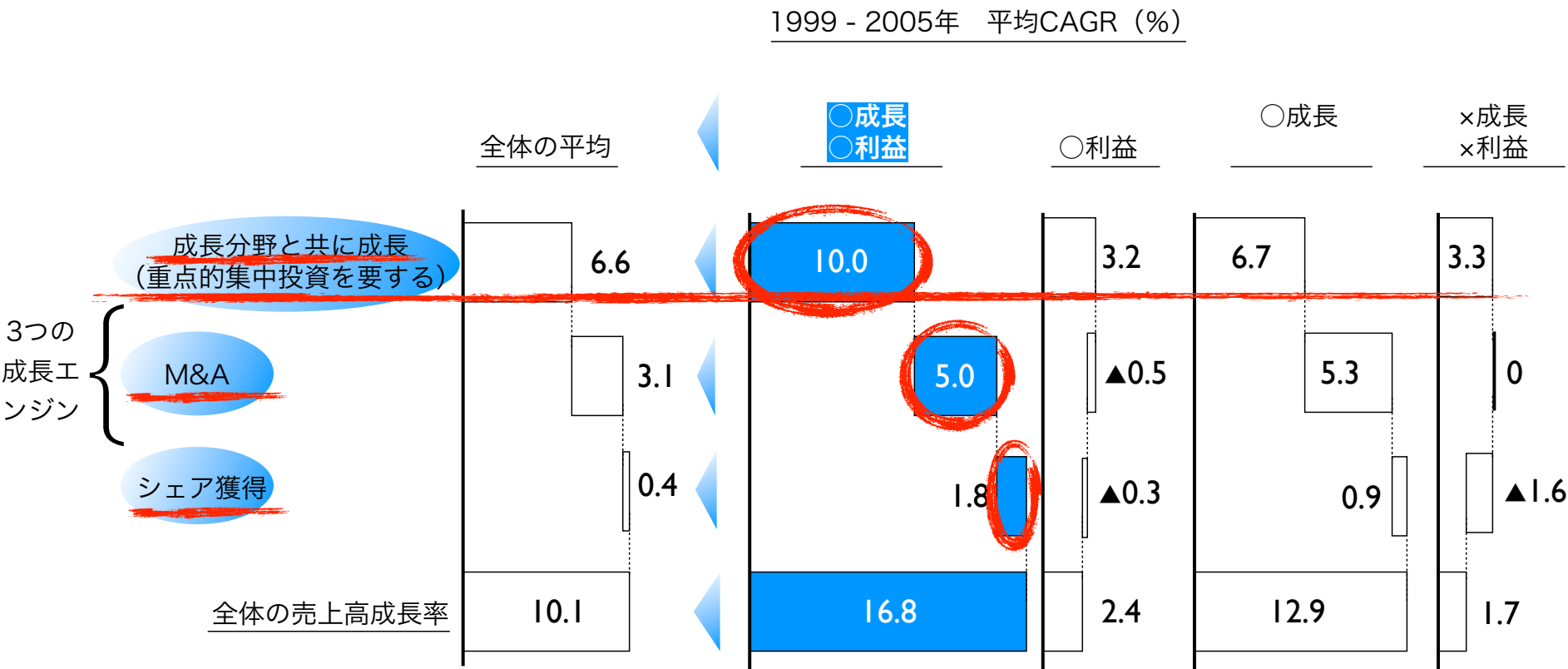
...

鍵の3. 成長投資・M&A・シェアの「3つの成長エンジン」について…

攻めと成長の経営力

高業績のグローバル企業は、「成長分野での重点的集中投資」「M&A」「マーケティング＝シェア獲得」という3つの成長エンジンを駆動させている

業績別・成長エンジン別の成長率
業績＝成長力 × 利益率 で分類

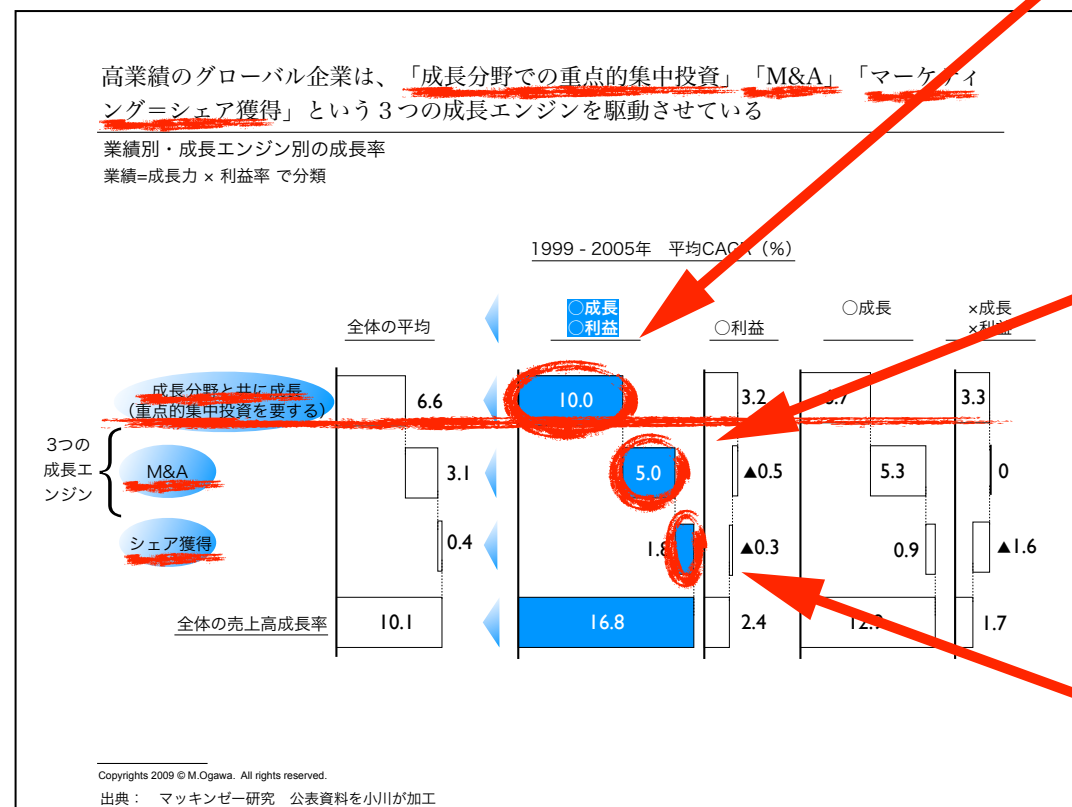


Copyrights 2009 © M.Ogawa. All rights reserved.

出典： マッキンゼー研究 公表資料を小川が加工

それら「3つの成長エンジン」の判断の根底をも「市場の立体感」が支える！

攻めと成長の経営力



成長分野と共に成長
(重点的集中投資を要する)

- 市場・社会が求めている価値
- 粗利益構造

M&A

- 市場の立体感をテコに
- M&Aの効果を正確に推計
- また買った会社の経営改善の可能性を正確に読む！

シェア獲得

- 市場の立体感
- 論理分析と費用対効果で全貌を解明



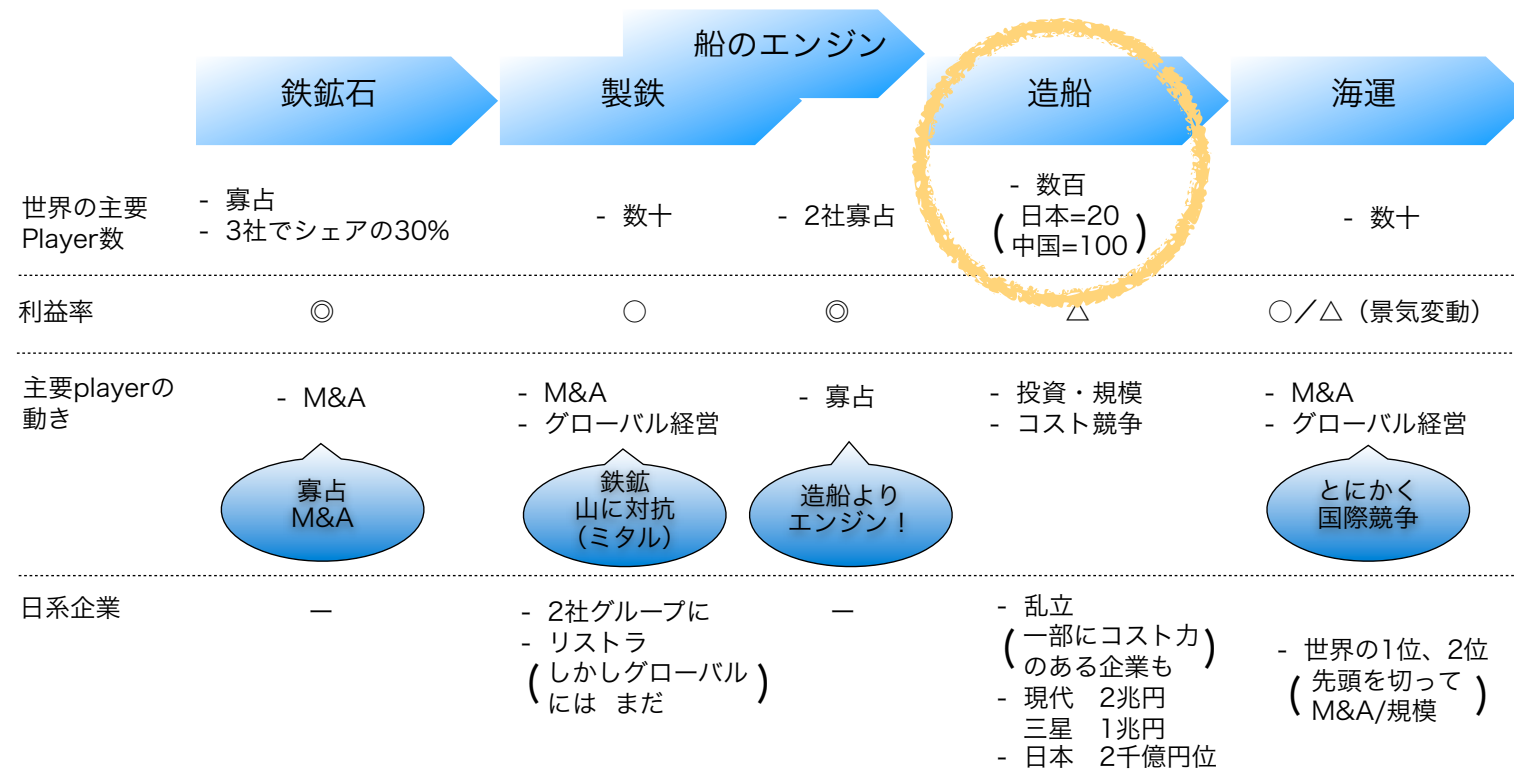
詳細は、多数の実例研究などで

鍵の4. 「市場の立体感」に「業界バリューチェーン」を加味すると、高度かつ困難な戦略判断にも、すばやく、的確に到達できる

事業全体の未来戦略の検討

インダストリー・バリューチェーン上での戦い、というものの見方

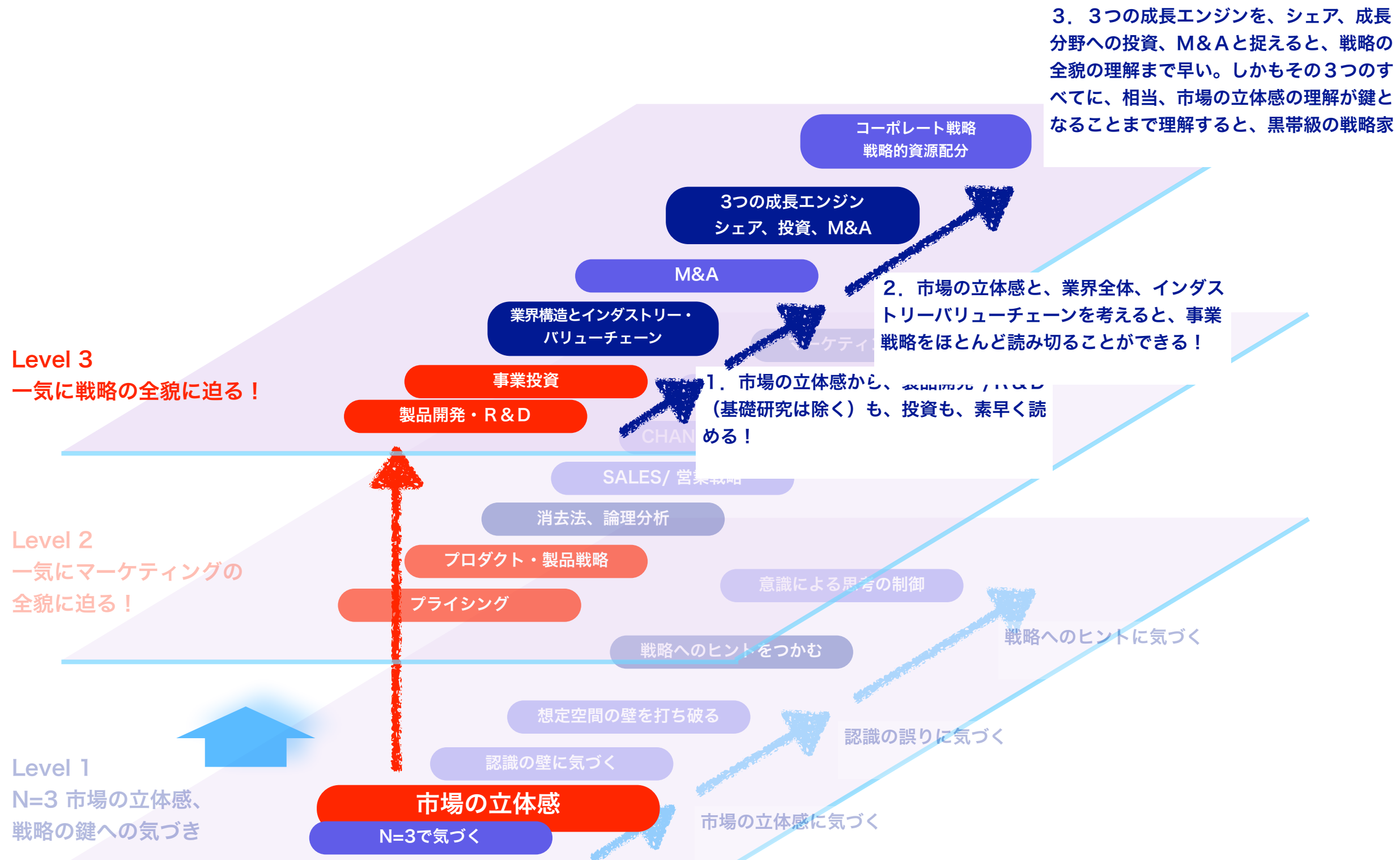
バリューチェーンの中の、不利な立ち位置から脱却する「経営意思」の有無



仮に、経営プロジェクトを適切に実施することにより、「海外マーケティング」や「考え得る技術シーズによる新規事業」の可能性が小さいと判明した場合には、消去法で、業界内のM&A、海外生産拠点進出、コスト対応、そのための設計などが浮上する

事業について、スピーディで、的確な戦略判断はそもそも可能なのだ！

一気に事業戦略の世界へ！



戦略は自分たちで発見する! その体験・感覚こそ、実地実戦の対応力に

自らが抽出した理論のみが実地・実戦で活かせる

秋山真之 参謀



マハン大佐



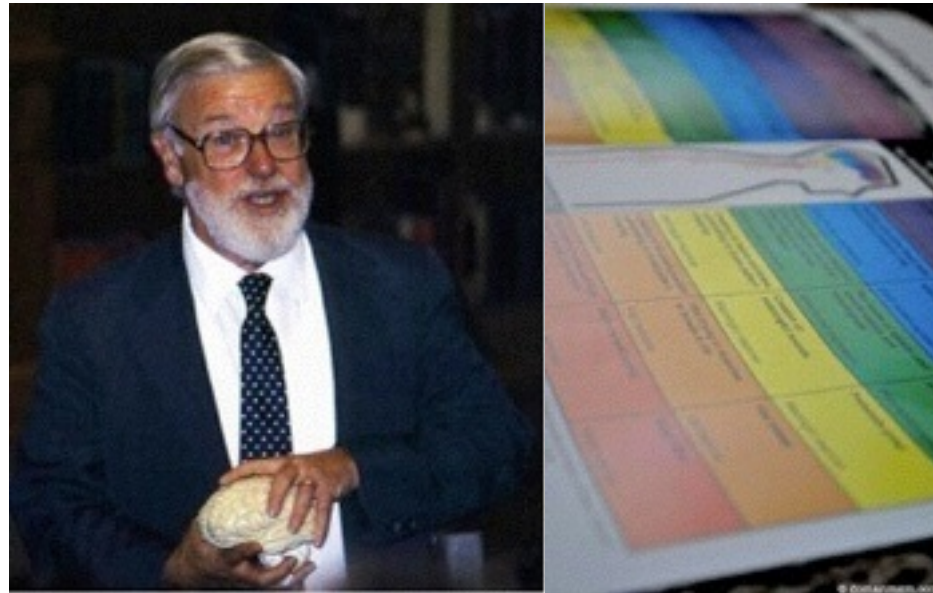
① 日露戦争の作戦参謀、秋山真之に、米国屈指の戦略家マハン大佐は、「理論、方法論は、人から教わっても実地実戦では役に立てられない」と教示される。「混沌とした事実の中から、自らが理論を抽出し、再構築したようなもののみが、実戦で生かせる」と教示

秋山真之は「俺の考えによく似ている」と共鳴して手記に記し、司馬遼太郎もおそらく体験から共鳴して著作に記述（坂の上の雲）

そのために、良質の事例を大量にスピーディに研究しておくことは有効

良質の事実、データの大量投入の効果が大きい！

グレン・ドーマン博士。手にしているのは脳の模型
右下は、2万人の脳障害者を助けた治療法に関するダイアグラム



② 人間の頭脳は、一定以上の情報に接すると、驚くほど早い段階で自然と法則を掴んでいく。だから、脳障害児にも算数の法則などは教えない。大量の事実、データ、頻度の高い刺激を与える ～ グレン・ドーマン博士

米国ペンシルバニア州、理学療法士。人間能力研究所代表。独自のメソッドで約2万人の脳障害児を治療、健常児以上に回復する子も多数出現。ソニー創業者の井深氏、盛田氏らもグレン・ドーマン博士の実践的研究と治療に共鳴して支援したことは有名（盛田氏は親族だけでなく本人も晩年に治療も受ける）

「市場の立体感」と「現場現実」から戦略を生み出す一連のアプローチ

Essences

- 1 足で考える
- 2 戦略のカギは自ら抽出
- 3 N=3で知る！
- 4 市場の立体感
- 5 「認識の壁」の打破
- 6 95%の悪手を瞬時に捨てる！
- 7 消去法で迫る
- 8 「N=3」「市場の立体感」からマーケティング、戦略まで一気呵成
- 9 インダストリー・バリューチェーン上での戦略構想
- 10 「攻め」と「成長」を支える戦略力
- 11 良質の事実・データ・事例の大量投入
- 12 意識を向ける
- 13 意外（？）に未来志向の深層心理
- 14 意識の進化、戦略の進化

なお人が、未来に向けて取捨選択の心の準備ができている（が表面気づいていない）という現象を知っておくと、戦略展開を加速 (!) できることが多い

【例～大企業勤務の中堅層の意識調査 N=約80】

未来への心理的選好 — 世界の中で生きていきたい

強烈な危機感とも、経済面を越える意識レベルと進化の証と捉えることもできる

役員会メンバーの
ワークショップなどで
意思決定を加速できる

Averaged Importance	Utility	Factor
17.14	.4965 -.0461 -.4504	経営主体 - 日本人主流 - 欧米人主流 - アジア人主流
15.53	1.3165 -1.3165	合併 ---- 自社がメジャー ---- 自社がマイナー
7.22	-.3351 .3351	経営責任 - 経営陣 - 50歳以下を中心
20.72	-1.4610 .1879 1.2730	ポジション ---- 現行 - 日本で上位、1～2位 ---- グローバルにメジャーなプレイ
20.94	.8723 -.1117 -.7606	報酬システム ---- ほぼ現行 ---- MBO平均年俸50% ---- 平均30%減
18.45	-1.1525 1.2491 -.0966	マネジメント ---- 現行 ---- 強力なリーダーシステム ---- 緩やかな選抜システム
	8.8112	CONSTANT

Pearson's R = .984

Significance = .0000

Kendall's tau = .917

Significance = .0000

●M&Aするなら自社が中心がいい

- 事業力、競争力が今のままではイヤだ！
- グローバルに、存分に戦いたい！

- 報酬が30%下がっても、グローバルな環境の中で戦える、経営が成り立つならそれとトレードオフだ！

- 強力な経営リーダーが欲しい、必要！

こうして、未来に通じる鍵を素早く見いだし、「意識の焦点」を創り出す

意識の焦点



Energy follows intention.

「意識の焦点」を作り出す作業を、もの凄いスピードで行いながら…

現実創造、未来創造



事業を強化し、人が育ち、経営プロセスそのものも同時に進化させていく

事業・人・経営の三位一体での進化

経営の「気づき」「進化」こそ
全てを進化させる鍵

- スピードの可能性への気づき

- N=3で現場現実をより掌握しながらの、事業と人の牽引采配の可能性への気づき

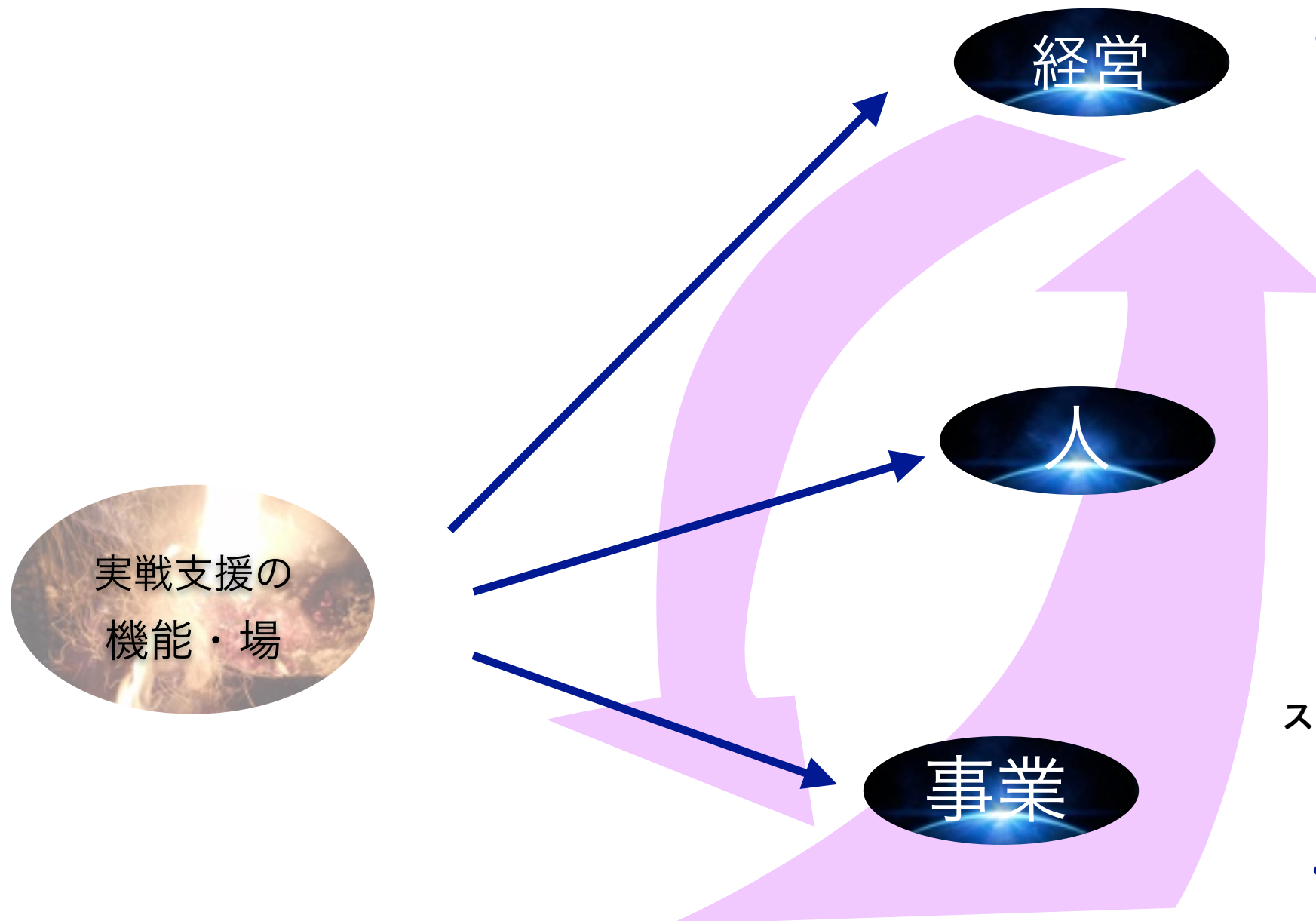
- 個別具体例N=3からの、システムティック、組織的な対応方法への気づき

最強の戦略人材の育成のチャンス

- 実地実戦から鍵を抽出
- N=3 現場現実と、戦略空間の理解を統合
- 事業という視点で考え、制約を超えて動く体験

スピーディな鍵の見極め

- 「認識」「想定」の壁の打破
- N=3!



気づき、戦略、勇気と行動、進化へ

