

生きた経営戦略論

体験的・自省録的

インスパーク株式会社

小川政信

生きた戦略論

「体験してきた現実」から → 戦略論を構築

「心＝意識の向け方」が現実を創る
という世界に入る！

本日お持ち帰りいただきたいこと

- ① 「心＝意識の向け方」で、結果が変わる！
- ② 「心＝意識の向け方」で、経営戦略論 / リーダーシップの本質が理解できる
- ③ 「自分が生成発展する宇宙の一部」、
というものの見方には価値がある

心＝意識の向け方と、経営戦略論

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの（宇宙＝自分 宇宙一元論）
（映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」＝稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…）
- ④ 外の可能性と自分の壁への気づき（可能性＝宇宙、壁＝自分 宇宙二分論）
（マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム）
- ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
（ブルーオーシャン（着眼点）、小川政信のN=3）
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論（価値かコストで#1、ランチェスター#1も）
（マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも）
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論（とくに②以前） 予算や管理目標を追いかける
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

プロジェクトやプログラムでは、「顧客の深層心理の理解からマーケティングも戦略もスピーディに見極める」独特のアプローチが高い成果をあげる。その結果、①実戦力、②副産物としての整理された戦略知識、③さらに生き方や哲学的な気づきまで、一気に手に入れる！

実地で生かせる
戦略力の根幹

① 自分（たち）の壁に
気づき、現実を好転させ
る「ものの見方」と「動
き方」をつかむ !!

② 「顧客の反応の立体
感」をテコとして、一気
に、戦略論・戦略空間の
全貌をつかんでしまう！

副産物！ とはいえ
自在な戦略思考の土台

The Heart of Strategy

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

by インスパーク代表 小川政信

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助、…
バガバットギータの「根本動機の純粹さ」、ホ・オポノポノ、斑目力暁…)
- ④ 可能性と壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチュアルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)
- ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン、小川政信のN=3)
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論
(マイケルポーター、ジャックウェルチ、DeNA、Microsoft / global standard、投資ファンド
の業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

意外に (?)、非常に
大切な気づき -
本質的な気づき

③ 生き方や境地によって、
戦略を高めることができ
ることに気づく !!!

Introduction

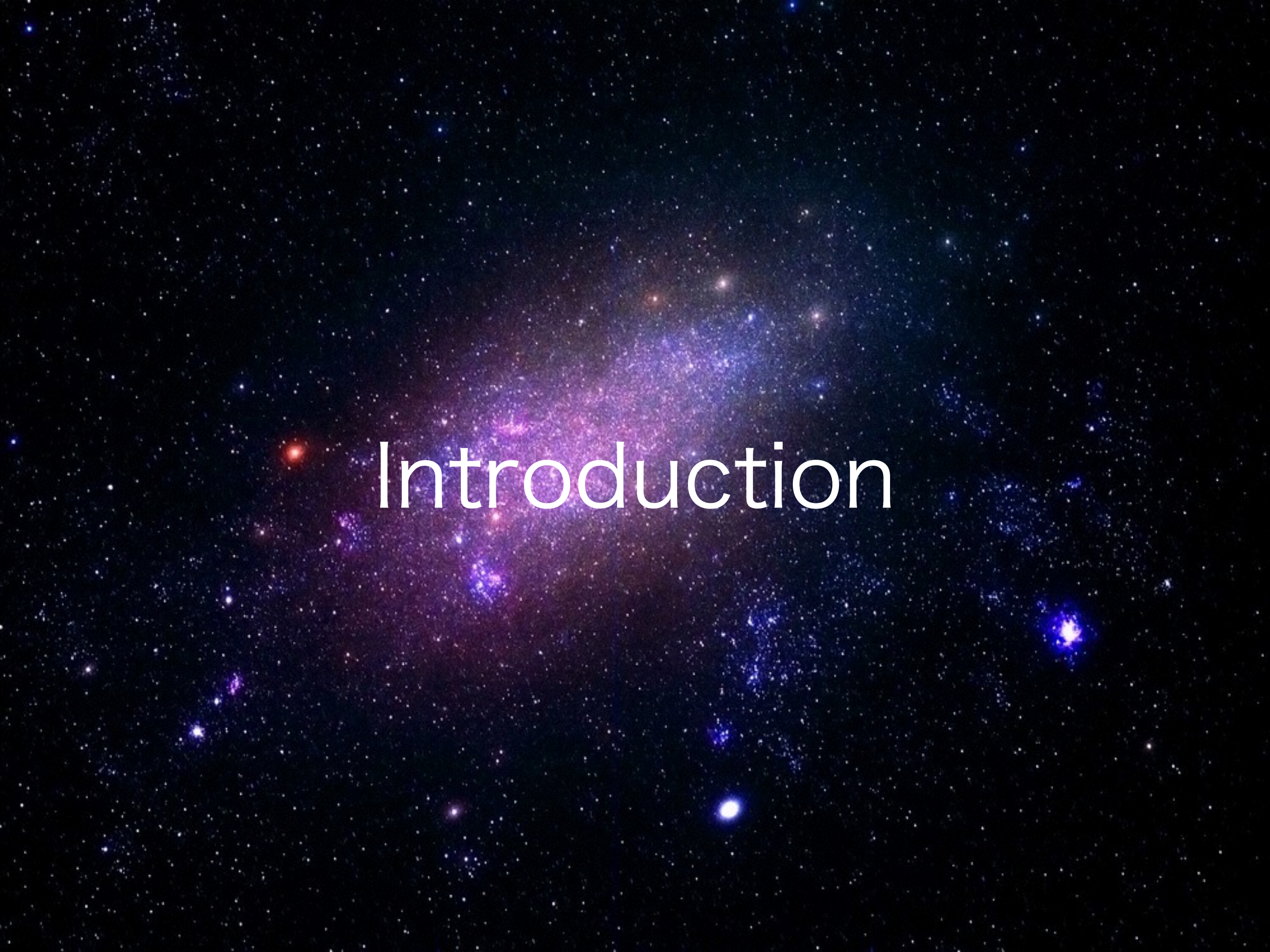
Harvard Business School

McKinsey

新たな出会い

INSPARK

New Theory

A deep space photograph showing a dense field of stars and galaxies. In the center, there is a bright, elongated galaxy cluster with a mix of purple, blue, and pinkish hues. The background is a dark, star-filled sky with numerous individual stars of varying brightness and colors, including some prominent blue and white stars. The word "Introduction" is written in a large, white, sans-serif font across the middle of the image, centered over the galaxy cluster.

Introduction

経験してきた業界

エレクトロニクス、重電、IT、機械、産業機械、化学、各種素材産業、重工業、造船、プラントエンジニアリング、環境エンジニアリング、食品、飲料、乳製品、アルコール飲料、医薬品、医療機器、総合商社、専門商社、ゼネコン、不動産開発、マンション、住宅、ロジスティクス（宅急便、海運、航空）、ホテル、広告宣伝、電力、ガス、エネルギー、金融、クレジットカード、ファッション、総合研究所、再生ファンドなど多彩

体験してきたプロジェクトのタイプ

それら数多くの業界で、マーケティング、事業戦略、新規事業開発、R&D、撤退、倒産回避・再生、アライアンス、M&A、投資のデューディリジェンス、グループ企業経営など広範に渡る経営強化支援を行ってきた

選抜研修のほか、経営陣が直接関与するような最上級層の人材開発や、経営テーマ解決の支援も数多くの企業で行ってきた

クライアント企業の例

日立製作所、日立電線ほかグループ企業各社、ソニー、東芝、富士通、富士電機、メモレックス、テキサスインスツルメンツ、パナソニック電気、ダイキン、横河電機、ビクター、NTTデータ、NTT docomo、日立製作所情報部門各社、日本ユニシス、NECフィールディングス、クボタ、IHIマリンユナイテッドほかIHIグループ企業、カネカ、日立化成、キッコーマン、味の素、明治乳業、日清、たらみ/サンキャピタル、アサヒビール、アサヒ飲料、JT、アステラス、キリン、ファンケル、ライカマイクロシステムズ、オリンパス、清水建設、三井不動産、コスモスイニシア、ヤマトホールディングスおよびグループ各社、商船三井、みずほベシックキャピタル、博報堂、ADK、TYO、三菱総研、東北電力、中部電力、東京ガス、エネオス、JCB、クレディセゾン、バーニーズニューヨーク、リンレイなど

以上のほか外資系企業、数十～数百億円売上げ規模の企業など多数

支援してきた現実の 企業・経営テーマ・人

企業数

約200

テーマ数

大中小
2000

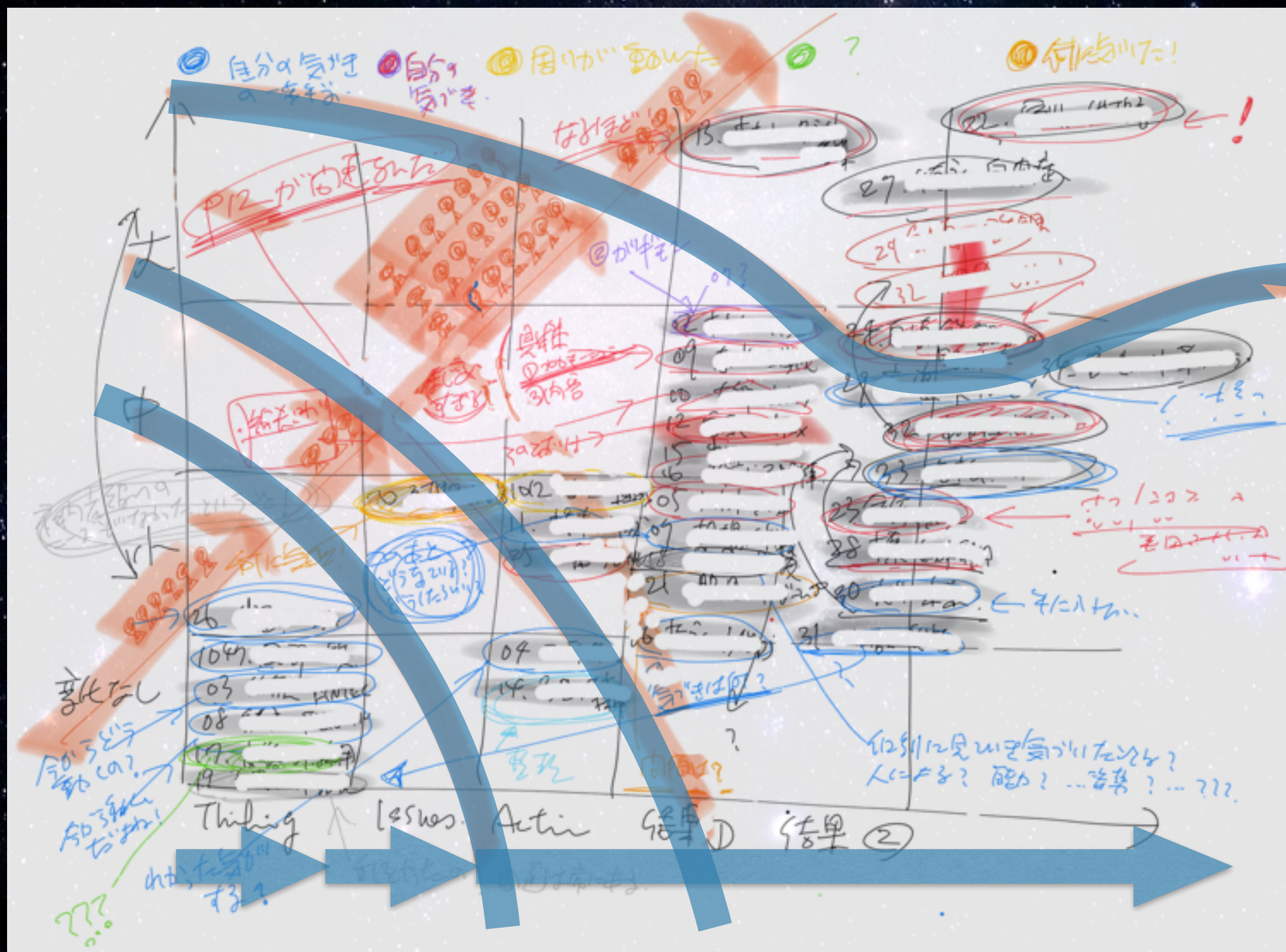
人数

8000

なぜこれほどの数、多彩な業界、ありとあらゆるタイプの経営テーマを取り扱うことが可能だったのか？

- 🌌 顧客の本当の反応から、マーケティングだけでなく、ほとんどありとあらゆる戦略判断を下すことが、もの凄くスピーディかつ的確にできる！
- 🌌 ところが、私たちはみな、勝手に勘違いしている
- 🌌 気づけば、人は変わりはじめる

実際に、例えばWISでの実践ワークショップ。1人1テーマで36名、一人5分 x 3セッションで、75%の参加者に新鮮な驚き・気づき・現実の成果が生まれている

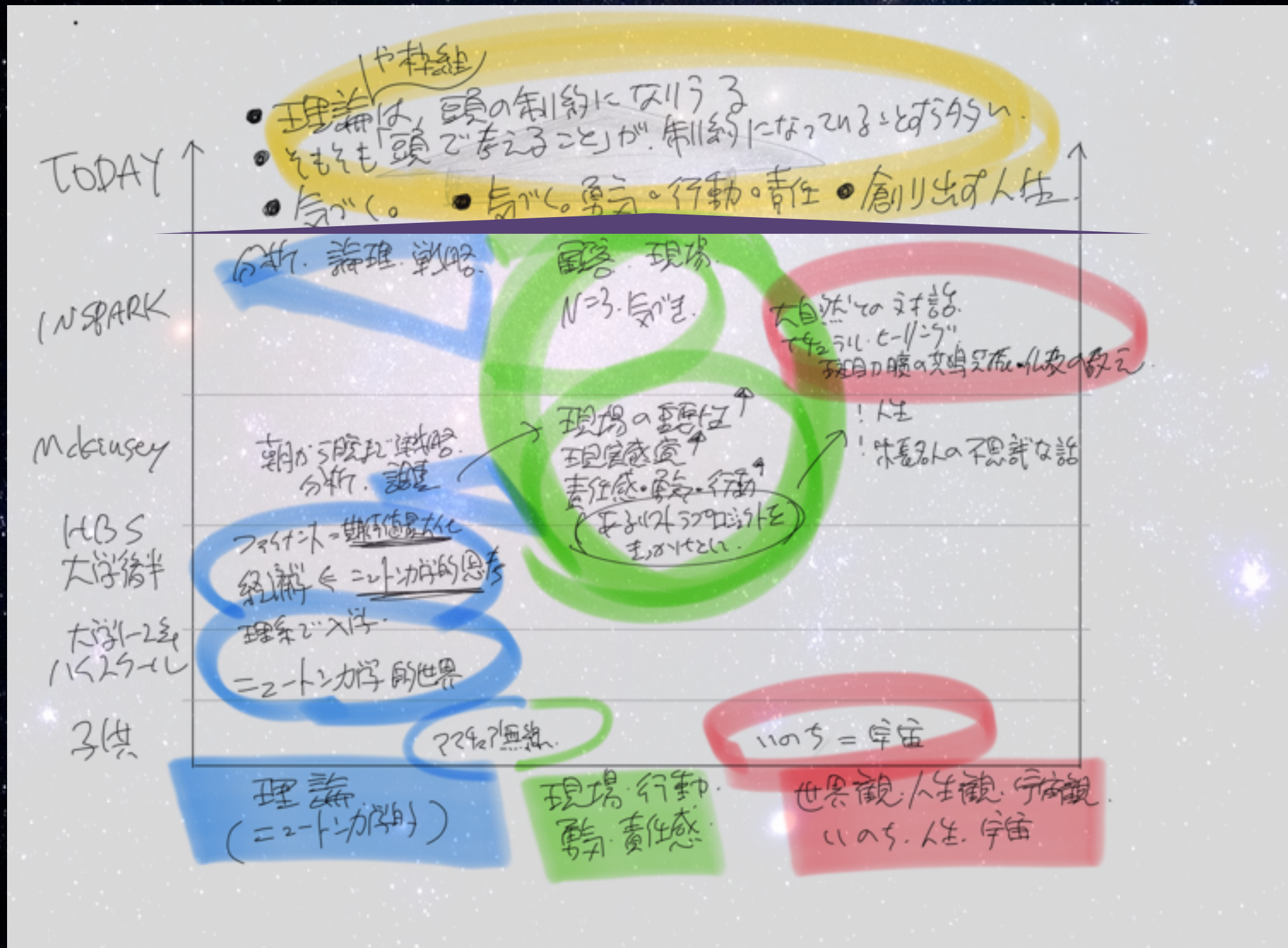


つまり、顧客の反応から、自分たちの勘違いに気づき、本来の戦略に高めることが有効なのだ

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)
- ④ 外の可能性と自分の壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)
- ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 (価値かコストで#1、ランチェスター#1も)
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

小川政信は、①理論だけでなく、②現場からの気づきと行動力、③しかるべき世界観の中での勇気を大切に感じてきた





Harvard Business School

その前に、日本で 経済学を学んでいて思ったこと

ニュートン物理学に近い綺麗さ

社会の問題を全て金銭価値に換算して考えて、
人を幸せにしようとする学問

「選択の自由==心の向け方」に価値 （小躍りする気分）

でも…

お金で直接測りにくい価値が非常に気になるようになった

また人の価値評価が時間と共に変わりうる。それはどう考えるのか？ （貿易は価値を生むだろうけれどもバナナの輸入の価値は価値は下がるだろう。貿易商人の都合では？） … 理科I類出身 経済学部大学院の先輩が「そういうことはあまり言わない方がいい」 … 大学院とは窮屈な世界らしいと思った

経済学は人の価値感とその人の意識の向け方を大切にする ○

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)

○ 自由な意識の向け方

- ④ 外の可能性と自分の壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)

○ 一人ひとりの価値観の尊重

- ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 (価値かコストで#1、ランチェスター#1も)
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

経済学的な合理性 × 天下りをしない意識 農林水産省時代

省庁間の権限争い～社会のムダ。タクシーは使わず最終電車で走って帰る日々

税金、予算、権限を増やす、…
天下りポストにつながる仕事に罪悪感

通産省のベンチャー法案に質問、思わず反対
(役人が考える指針に経営者が意識を向けて、ベンチャー事業なんか成功するのか?)

流水占用料・水源税(水 1 トンに1円)に隠れて大反対
～ 楽しかったなあ

水俣病で被告 国の無責任を感じる
TBTO問題が発生。役人には現実が解らない、怖くて判断できない面もある

あるとき天下りポストがらみで筋の悪い省庁争いをしはじめた先輩に長官室で異を唱えた～すると「時代は 10 年経ったら非連続的に替わる。アメリカに留学してこい」

国の役人の政策は、しばしば国民の自由な意識の 向け方を制約する △

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)

自由な意識の向け方

- × ④ 外の可能性と自分の壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)

一人ひとりの価値観の尊重

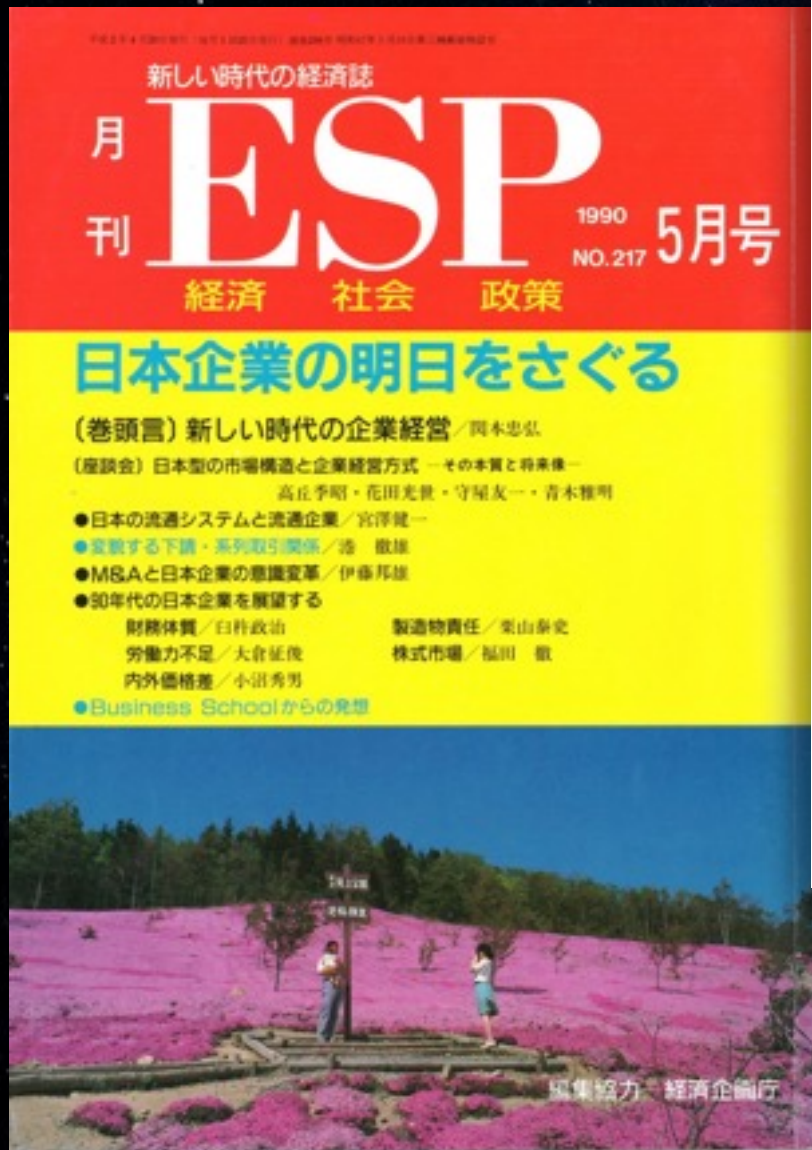
- × ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 (価値かコストで#1、ランチェスター#1も)
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

Harvard Business School

1987 - 89

- 【1】大量のケース。800 ~ 1000 とも。いろいろ議論するが、わけがわからない感覚。2か月たって試験前に「ようやくちょっとわかってきたか」という感覚（これに比べればいくら激しくても小川の教育は解りやすいのでは？ 安易に答を求める傾向が日本人に強いことに危惧）
- 【2】ビジネススクールは人を変えない。基本的な考え方、意識の向け方、世界観などはそのまま卒業していく（良くも悪しくも。本質的な教育ではない）
- 【3】危険性。過去の経験やASSUMPTIONSを持ち込むことが許され、奨励される。それは「思い込みでの判断」の奨励であり、大変危険
- 【4】アメリカ社会と経営者の底力 ~ 期待値最大化社会。どうすると企業活動を通じて社会が良くなるのか現実を知りたいと思った

帰国後に経済企画庁の雑誌に書いた記事
～ 期待値最大化社会のロジック ～



となつてゐるからである。
結果、日本は新しい工場を得、
鋼の設備、拡大された生産
機の利益、エクスピリエン
スという二つのメカニズム
をコスト低減に大きく寄与す
べし。そもそもキャパシティの
過剰が上向き需給がタイト
な時、圧倒的に有利である。
日本メーカーは、貿易の行
ふ分野に關しては、圧倒的
な利益を得る。進退的だが、日本

のない分野でも低いリターンを目標
に金か費やされ、経済全体の期待リ
ターンを下げてゐる。
日本の大きな誤算は、(1)貿易が行
われ、(2)規模の利益や(3)エクスピリ
アンス・カーブが強く働く、製糖工
業製品の高生産分野でのみ生じた
のである。

★ 二つの経済システム
こうして、日本の企業行動の差が、

て考え、期待をターインを最大化しよう、というのがアメリカ経済の根底にあるロジックなのである。

● 日米の大きな誤算

こうして、アメリカでは全産業を通じて期待を最大化の努力がなされ、**E**からである。のな分野でも低いターインを目標に食費やされ、経済全体の期待ターインを下げている。

日米の大きな誤算は、(1)貿易が行われ、(2)規模の利益や(3)エクスピアンズ・カーブが強く動く、規模工

るのか、それは日米に、異なるシステム間の貿易、規模の利益、エクスピアンズ・カーブという大きな誤算があったからである。

モデル的に説明してみよう。アメリカのあるエクストロムス分野メーカーが新しい工場の投資案件

は既に近い。模ったとき、件はボツにオ

アメリカ期待値最大化経済の
ロジック

80年ハーバードMBA取得
ハーバード・ビジネススクール
リサーチ・ディレクション勤務

小川 政信

資本、労働、経営者の三つの生産要素市場がエフィシエント（自由で動き回れる）だからである。投資家はポートフォリオを組むことによりリスクを分散している。エトはいざとなったら再就職が可能である。一企

アメリカ
期待値最大化経済

日本の企業の本質的目標は、企業
の継続、つまりサバイバルである。

ES P'90.5

58

HBSの強みと弱み

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)
- ✕ ④ 外の可能性と自分の壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)
- ✕ ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 (価値かコストで#1、ランチェスター#1も)
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

Harvard Business School

Research Division 勤務 1989 - 90

- McKinsey (大前研一) と、Monitor (マイケル・ポーター) からオファー。同時に戦略の教授 David Yoffie から打診。「教授陣 12名で行う米・日・欧の競争力研究を手伝わないか」 その視点は「マイケル・ポーターは事業は業界で決まると言っている。自分は個別企業の戦略で決まると思う」
- 帝国ホテル。ビジネスクラスは自分のマイレージで。
- 飛行機の中で、「最新のケースで面白いものは？」 「ウォルマート～ロジスティックスの集中によるコスト構造優位だ」 (船井総研は、顧客対応で紹介、マッキンゼー上層部とのちに議論)
- ミネベアセミコンダクタ。世界最高水準のDRAMで成功し店頭公開。日本でインタビューした10名中、たった一人野村総研の海津政信氏のみ「ファイナンスはどうか？」 David Yoffieは、こんな小さな会社がDRAMに参入するなんて,... (ただし新規事業、工場投資・管理のケースとしては、優れたケースで3名がケースに)
- CO、PBXの調査で、NTTの大星公二氏と出会う。のち NTT Docomo社長

Harvard Business School

当時はマーケティングには興味が無かったが...

- ある同級生がこう言った ~ マーケティングは判断がつかないことを学んだ
- ケースでは、マーケット判断の情報は誰かのコメントとして書かれていることが多い
- ちょうどスーパードライのケースが書かれ使われた最初の日、国領二郎氏宅でdinner。HBSの教授陣の質問は、「なぜ日本人の味覚が動いたのか?」「それをアサヒはどうやっていち早く察知したのか?」に集中したらしい（のちにそれらの問は本質ではないことを小川はフロンティア突破の経営力（プレジデント社）で指摘）
- BCGのあるパートナー。彼は「コスト構造を推定して、ロジスティックス、商品開発など質問をしてきた」。そう考えると、麒麟が有利で勝つことになってしまう
- 中條高德氏の講演記録から、大前研一らが「新鮮さ」が鍵であることを見抜いたことが判明。（ところがマッキンゼーは、ビール会社は、4社中 3社コンサルティングしていたことがよく知られている。あとのチームは何を戦略の鍵としたのか? 複雑なことをやっていないか??）
- あるビール会社の戦略担当常務。「海外企業を買収したけれども、マーケティングと戦略は現場に任せるべきなので、現地に任せている」 ???

ビジネススクールも経営コンサルタントも、本当のマーケティングの力は強くない! (例外=大前研一)

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)

④ 外の可能性と自分の壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)

③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)

× ○ アサヒビールの中條高德と大前研一

② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 (価値かコストで#1、ランチェスター#1も)
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)

① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

@ Harvard Business School

by consultants コスト構造を見極めることへの執念

- 🌌 B社の dinner 説明会の場で。あるパートナーH氏がこう言った。工場の上にヘリコプターを飛ばして、赤外線カメラで撮影。技術者といっしょに検討した…
- 🌌 T社のあるコンサルタント。ある建設機械メーカーのコスト構造について、日本チームと、アメリカチームの見解にギャップがあった。結局自分の推計が正しかったのだが、クライアントはなかなか信じてくれなかった…
- 🌌 後に日本でのコンサルティングなどの経験で、「**競合とのコスト構造の差**」に意識を向ける企業が非常に少ないことを感じている。日本人は戦略を考えず、予算で黒字を出すことに意識を取られすぎ
- 🌌 大前研一も、マイケルポーターも、David Yoffieも、Price (つまり価値) か、コストのいずれかでしか利益が出ない、と表現

コスト構造で業界トップというような戦略には 目が向くし、強みがある

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)
- ④ 外の可能性と自分の壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)
- ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 (価値かコストで#1、ランチェスター#1も)
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理



McKinsey Experiences

McKinsey 1年目 無我夢中

あとで振り返ると現場、顧客の反応、コスト構造、意識の向け方と攻め、などが浮上

- TV局の全体戦略
(→ x 絨毯爆撃的調査、x 意見の応酬、○現場、○顧客)
- マービン・バウアーとの出会い
(現場最前線の価値を知っていたことに驚きと感動!)
- 海外物流企業とのアライアンス (初のproject mgt経験 ~ McKinseyの2weeksのトレーニングは数か月プロジェクト並みの効果)
- 総合商社の戦略的資源配分 (経済活動の後追いになっていたことに驚き。事業投資できる分野に意識を向ける)
- 外資系食品メーカーの赤字工場の対応 (日本人スタッフに工場のコスト構造が出せない、助っ人)

①に時間を費やすのが日本のコンサルタント。けれどもTV局は②、商社は④、赤字の食品工場は②の視点が重要だった

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)
- ④ 外の可能性と自分の壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)
- ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 (価値かコストで#1、ランチェスター#1も)
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

McKinsey 2 ~ 3年目前半

現場。分岐点の見極め。クライアントの「世界観の変化」

- 不動産開発事業に no-go （バブル崩壊直前。どうしてアメリカの論理で意思決定？）
- SI事業のM&Aと再編 （気づきは現場訪問）
- ソフトウェア事業の分社に待った （分社して成功失敗した企業の社長にインタビュー）
- グループ経営 （成功失敗事業のヒアリングから、事業の解る人がシンプルなプロセスで管理）

意思決定に重要な情報を見定めて、飛び込んで取ってくる。クライアントの判断の世界観が変わる

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)

④ 外の可能性と自分の壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)

③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)

判断に必要な現場情報

② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 (価値かコストで#1、ランチェスター#1も)
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)

① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

McKinsey 3～4年目

顧客と現場に迫る。人の心が動いて成功。でも今考えると、本当には顧客の反応が読み切れていなかった

- 🌌 専門商社の新規事業。（医療で数十億円。徹底的な顧客の現場研究から）
- 🌌 携帯電話事業の立ちあげ支援。（50人のマーケティング部隊よりも、一人で3日間現場を回った方がわかる）
- 🌌 外資系企業の日本戦略。チャンネル変革を含めて成功。（現場 x 戦略 x クライアント幹部の心の変化）
- 🌌 エンジニアリング会社のマーケティング、戦略、リストラ含みの再生

戦略には、顧客情報が大切で、あとはクライアントの心が動いて成果が出る

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)
- ④ 外の可能性と自分の壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)
- ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 (価値かコストで#1、ランチェスター#1も)
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

McKinsey 4 ~ 5年目

自分たちが見ていないことが弱点

- ❖ 外資系バイオテクノロジー企業と日本企業のアライアンス（とにかく日本の動きは遅かった）
- ❖ 外資系の医療機械メーカーの日本戦略（7事業）（現場が見えておらず弱かった）
- ❖ あるアルコール飲料の事業戦略（pushを見ていて強くなっていたが、pullと、全体戦略が見えていなかった）

事業の限界は、見えていないこと

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)
- ④ 外の可能性と自分の壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)
- ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 (価値かコストで#1、ランチェスター#1も)
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

McKinsey 5 ~ 6年目

韓国の総合商社の立て直し ①

- ❖ 赤字企業の立て直し。2年間成功してきたとされるプロジェクトを引き継いだ（∵総合商社は敬遠されていた）
- ❖ Global Localization と Entrepreneurship
- ❖ 事業本部ごとに、起業家精神を発揮して強化策の例を見いだすプロジェクトを運動論として展開していた
- ❖ 経営企画に20名、5事業本部に20名、総計120~130名のプロジェクトを引き継いだ
- ❖ 若い日本人コンサルタント2名は私にこう言った、「重油の中で歩いている感じ」「毎晩9時か10時頃社員食堂で夕食」。韓国人コンサルタントは辞表寸前だった

韓国の総合商社の立て直し cont. ②

- 🌌 そこで、2日間ほど、運動論の展開が終わった部署を訪問して、次々に数名ずつインタビュー。判明したのは、「マネジャー一人あたり10程度の事業案を語る。目標粗利は一つ1億ウォン（一千万円）」 「しかし成果がほぼゼロ」
- 🌌 「起業家精神」運動論は廃止。事業ごとに、正攻法で、戦略的な強化策を見極めていくプロジェクトに変更
- 🌌 1年後、3副社長体制を敷く。①5事業本部のそれぞれの鍵を理解して指導。②大規模な新規事業。③リストラ、コスト改善。④グループ内の他の企業の事業との統合も含み
- 🌌 数か月後、アジア経済危機勃発。③④にも踏み込む。①を担当した副社長は、その後、10年以上にわたってその企業を率いた

韓国の総合商社の立て直し cont. ③

エピソード 1 化学プラント・エンジニアリング

- 事業強化の鍵が、商社金融にあることがほぼわかっていた。日本勢は強い。
- Kick-off数日後。モレ分析で、敗因が金融にあることが証明され、「専門家をヘッドハント」するくらい考えないと、との声。人ですむとは限らない。「顧客の調査に海外に飛ぶ」「解決策として金融機関を調査ヒアリング」と指示。
- さて、一週間後、チームは回帰分析で「敗因が金融」と報告。小川は激怒。20名x1週間が無駄! newsは社内を駆け巡る。
- conjointを合わせて調査して解ったこと① 敗因の50 %は金融。50 %は納期や対応スピード。その解決策は、topが現地に常駐。②金融機関のアライアンス調査は、(米欧韓日) x (公私産)で N=3ずつ候補を挙げてヒアリングスタート。驚く程早く情勢は解るもの。

(化学エンジニアリング会社の対応スピードは遅かった。 「結果を信じない」 「可能性を信じない」 以前の議論を繰り返しがち)

韓国の総合商社の立て直し cont. ④

エピソード 2 新規事業 エピソード 3 リストラ 再編

- 🌌 米国で、internet関連の有力企業に、まだ韓国企業の名刺が 4-5枚。日本人のは 200枚。もう遅かった vs chansuda！（藤田田は 200枚を覆しているエピソード）

（→ 新規事業は、個人ベースから副社長直下で sizableなものに集中）

- 🌌 一人あたりコストが、日本の商社 4000万円台。韓国のその企業も 4000万円台！ OHが日本は 22 ~ 17%。韓国はその倍。リクルートが新規事業を立ち上げるのに 正社員コスト 2000万円。ミスミが 2300万円。
- 🌌 ある貴金属のトレーディング。三井物産 50名。その企業 3.5名。7名ほどで世界で活躍している専門企業はあったがそこまでスキルが無い。
- 🌌 電子関係機器。グループ企業は、独自で輸出した方がコストも安い、対応も直接わかるという。
（→ OHはコスト半減。事業によってはグループ内再編の青写真）

やっぱり、顧客の反応や、現場現実情報を、 一気に戦略構想に高める力こそ鍵

戦略を理解する 5つのレベル (=境地)

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙=自分 宇宙一元論)
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)
- ④ 外の可能性と自分の壁への気づき (可能性=宇宙、壁=自分 宇宙二分論)
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)
- ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 (価値かコストで#1、ランチェスター#1も)
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論 (とくに②以前)
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

McKinsey 時代の総括

わかったこと
/自信がついたこと

①リーダーこそ現場に直行、情報

②分岐点情報の見極めこそリーダーシップの根幹

③だから人をスピーディに育てることはできる

④どんな業界でも、どういうプロジェクトでも回せるもの

(顧客・マーケットを根幹におくものの見方はまだしていなかった)

見えてきた戦略の世界

全く見えない世界

- 怖れ・ためらい
- 現実感覚は人によって異なる
(みんな自分の現実感覚が現実だと思っている～「そんなことができるはずがないだろう」)
- こころの世界

新たな出会い

米長邦雄

中條高德

脳障害治療のグレンドーマン

斑目力曠

フィンドホーン

宮本雅史

Dr. Brian Weiss

あるコンサルティングプロジェクト

A deep space photograph showing a dense field of stars and a prominent galaxy cluster in the center. The cluster features a bright, elongated core with a mix of purple, blue, and pinkish hues, surrounded by a diffuse cloud of smaller stars. Several bright, isolated stars are scattered throughout the dark background, some appearing as sharp points of light and others as soft, glowing spheres. The overall scene is a vast, cosmic landscape.

米長邦雄

米長邦雄

運

ついに運命の女神がほほえんで、十段位の防衛戦で中原名人と対局していたとき、銀を動かそうと思ったら「そうではない、一度、玉の前に6八の歩と打って出る」と自分の頭の中から声がした。こういう非常に貴重な体験をするわけです

「これまで私が中原名人に分が悪かったのは、ここで間違えてしまうからだ。こちらが優勢を意識し、それを大事にしようと思えば思うほど、その手に乗ることになる。」

「一時間考えて、最も激しい攻めの手を選んだ」

羽生竜王は『本局は米長先生の積極的な差し手が目立ちました。優勢になってからは、まったく安全策というものはありません』と述べた

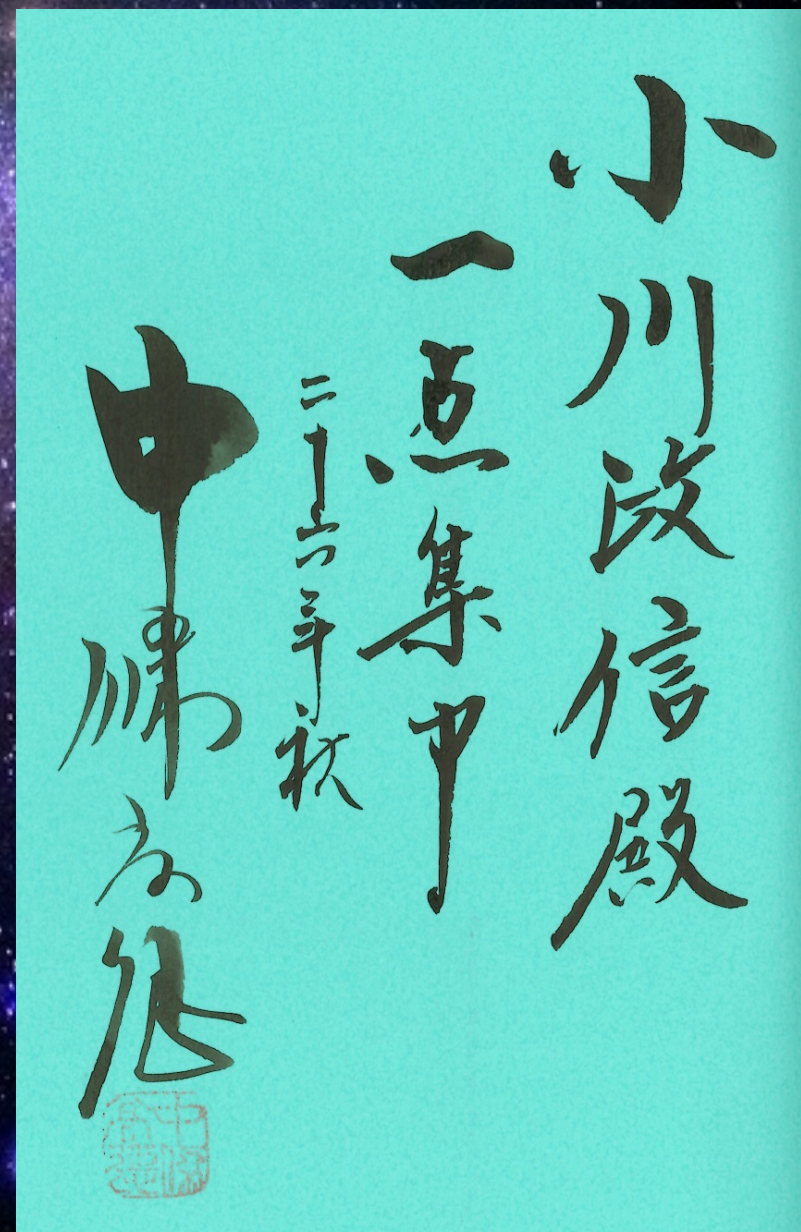
私などやはり、今でも感動して、人生というものを考えてしまう

攻



中條高德

中條高德



中條高德

一点集中の戦略力

アサヒビール株式会社名誉顧問 中條高德

「志定まれば氣盛んなり」——これは吉田松陰の言葉であるが、古来からの兵法ものには「志」という文字がいちばん多く出てくる。そして「氣」というものがなければ、およそ物事はなしえない。しかしいかに志を立てて努力しても、成果につながらない状況に陥っている組織というものは世の中にたくさんある。ここに、方向と戦略の見極めということの重要性がある。

さて、切れ者の小川政信氏が「事業の局面打開」と「未来創造のための戦略」についての本を出すやと原稿を送ってきた。無類の「本の虫」を任ずる私は原稿をすぐ読み切った。

本書では、ビール業界各社の戦略の分析も、重要なパートを占めている。二〇年間も真摯に経営コンサルティングをしてきた実績の持ち主だけに、内容がしっかりしており、味深ささえ感ずる。

経営には常にさまざまな人間模様が複雑に絡み合う。学者や研究者の最も理解しにくい部分であろう。だが本書が、当社の者でも忘れかけている「スーパードライスト」や「Zビール」の解析にまで及んでいるのには驚かされた。誠実な小川氏には、時を籍してくれれば、その真相

を語ることを約束する。この二銘柄がまったく消え失せた真相がはつきりするだろう。

また、麒麟の敵失（エラー）の分析も鋭い。戦争では強敵を内部から崩す「インテリジェンス」（情報活動）を常に行う。ラガーを「風呂上がりのカンザマシのビール」と簡単素朴に表現したのは、酒屋さん飲食店への発信であった。その二者が麒麟内部に到達する至近距離の存在であったからである。

麒麟の経営陣もビールは生で飲むことの正しさは理解していても、ラガーで圧倒的地位を築いている経営陣がいくら賢明でも容易に生の道はとれない。しかし麒麟の若者たちには明日が長い。私の表現は、その「離間策」としてのインテリジェンスであった。このインテリジェンスは「ドライ戦争」によって決定的となった。「インテリジェンス」は、先勝によって力を増殖するものである。

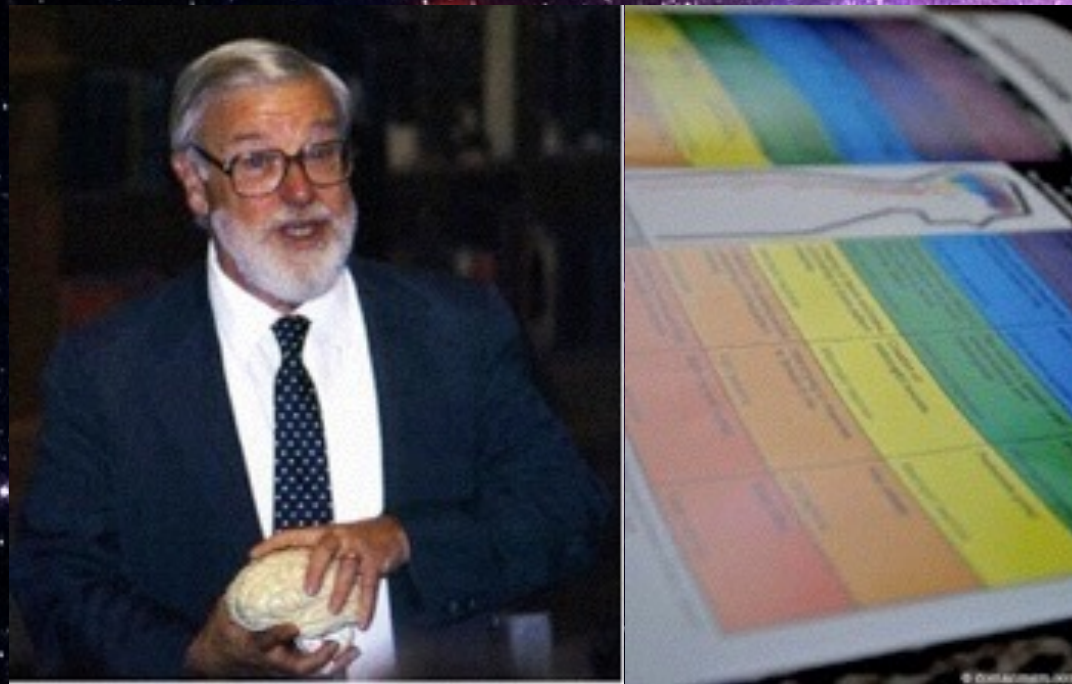
本書は、さまざまな事例を通して、事業の現実を直視して、戦略の核となる一点を見極めることの大切さを説いている。さらに、見極めたならば、新しい戦略を打ち出すべきときにはためらうな、勇気をもって踏みだせ、と説く。実地では、局地戦の勝ちが勝ちを呼び、指揮官が理解できないようなプラス要素が翕然（きゆうぜん）として集まるのが戦いの常。事業にもあてはまる。志を定めたら、あとは氣迫だ。

著者およびこの本の読者とともに、真相と、明日に向けての志を語り合う日を夢見ている。

脳障害治療のグレンドーマン

脳障害治療のグレン・ドーマン

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



①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）。小川は2週間×3回にわたり上級プログラムまで修了、実践的知見を習得

斑目力曠

長岡の花火。15万円。ビッグバン。運が回ってきた。度胸がいい。
田中角栄先生の増資。モラルup。1か月で損益分岐点を超えた！



宇宙 $\cong$ 経営戦略 $\cong$
$$\frac{(\overset{*1}{\text{MKT}} \cdot \overset{*2}{\text{R\&D}}) \cong (\overset{*3}{\text{SALES}}) \cong (\overset{*4}{\text{PDN}})}{\text{経営資源}}$$
 $\leq$ 監査 $\leq$ 宇宙

- *1 MKT...マーケティング能力
- *2 R & D...開発技術力
- *3 SALES...営業力
- *4 PDN...生産力



A deep space image showing a dense field of stars and a prominent, colorful nebula. The nebula has a central core of bright purple and blue, with a reddish-pink glow extending horizontally. The background is a dark, star-filled sky. The text 'フインドホーン' is written in white, stylized Japanese characters across the center of the image.

フインドホーン



宮本雅史



Dr. Brian Weiss

共通するメッセージ

出会いの不思議さ・大切さ

確率論・ニュートン力学では説明できない

運・感謝・愛を感じさせる

未来シナリオは、今、変わる
同じことを繰り返さない選択ができる

宇宙の深遠なる楽しさ！

ある出会いと
コンサルティングプロジェクト



松川好孝

セルムグループ・ホールディングス

優秀なコンサルタントとの出会いが転機に

創業時から世話になっている公認会計士の紹介で受注したある国内大手ホテルチェーンのコンサルティング業務だった。

「中小企業診断士として経営の問題点を洗い出すことはできますが、私にはホテルのコンサルティング経験がなく、そこから先に踏み込めない。きちんと提案するには誰かの協力が必要だと考えました。それで知人に紹介してもらったのが、当時マッキンゼー出身のコンサルタントだった小川政信さんです。小川さんはとびきり優秀な人材。20分くらいホテルの資料を眺めた後に、解決策をずらっと書き始めました。その鮮やかさを目の当たりにしたとき、これが本物のコンサルタントなのかと思いました。

小川氏は、偶然にも松川と同年だった。これほど優秀な人材がいるならば、今から彼においつこうとするよりも… (略。これが転機になっていった)



営業・売上げ強化で乗り切りたい経営者に、リストラ含みを 提言して大騒動に。けれども偶然の事件で好転する

チャート6

経営の健全化に必要な感度分析*
単位: %

最低限必要な、改善のパーセンテージ

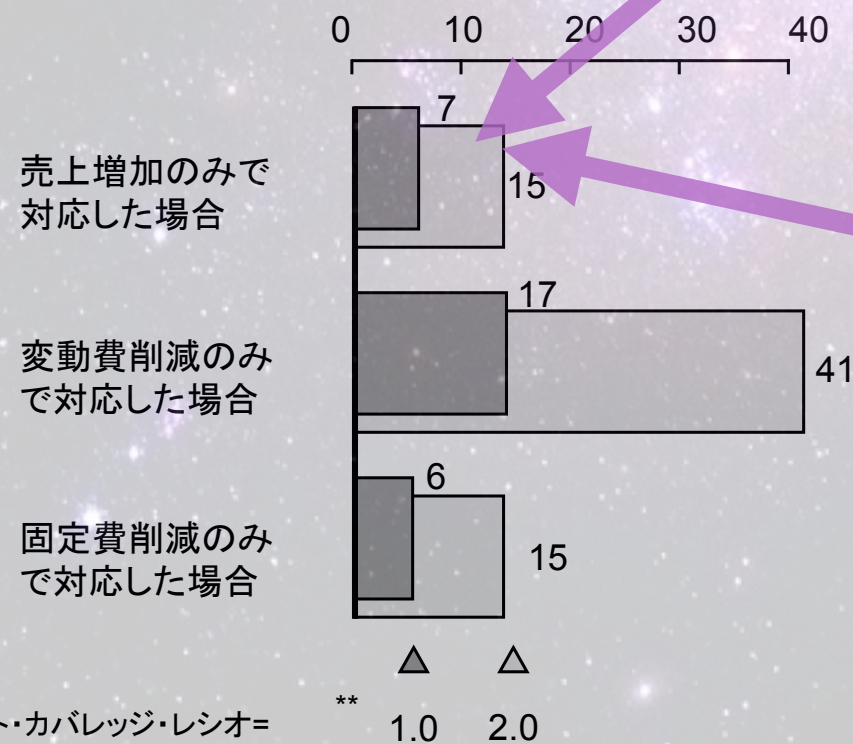


チャート13

要因分析...単価vs.客数

トータルの営業成果低下の要因の分析に基づく(グループ内のあるホテルの例)

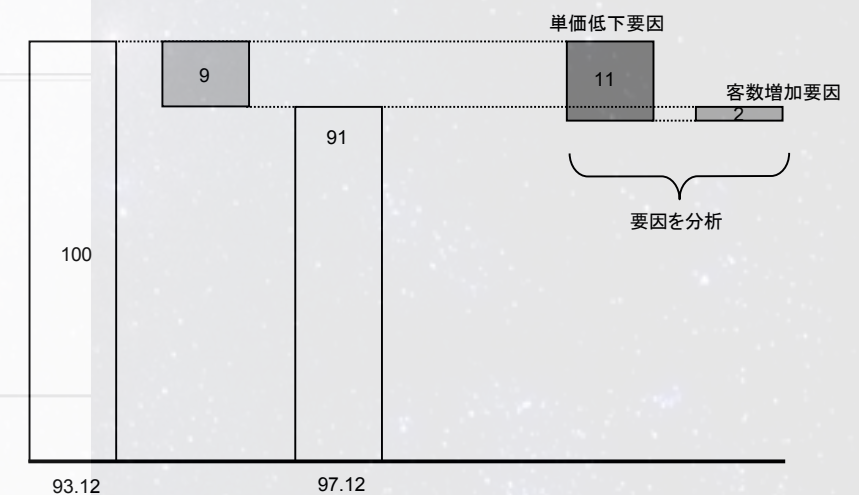
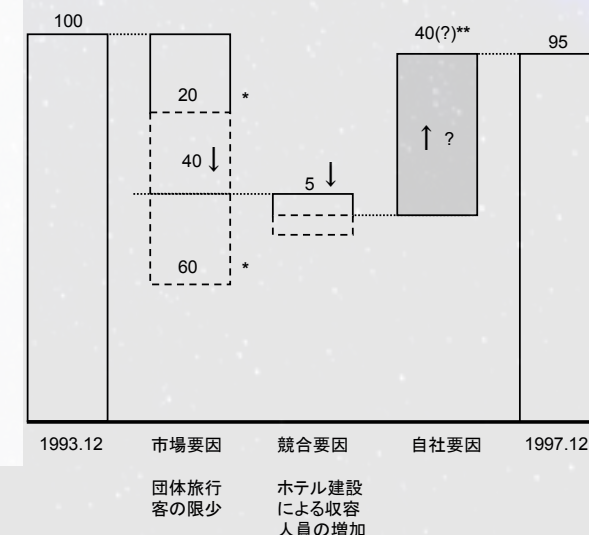


チャート14

客数限少の要因分析
1993-97比較



～ 少し安心できる話 ～
人生は夢中に今を頑張っていればなんとかなる
(嘘・保身はダメ)

TV局で役員になれなかった方

日本戦略プロジェクトを成功させた方
(のち次のM&A戦略でリストラ)

ホテルの経営者

総合商社で改革に身体をはった方々

名医との出会い



INSPARK Challenges

経験してきた業界

エレクトロニクス、重電、IT、機械、産業機械、化学、各種素材産業、重工業、造船、プラントエンジニアリング、環境エンジニアリング、食品、飲料、乳製品、アルコール飲料、医薬品、医療機器、総合商社、専門商社、ゼネコン、不動産開発、マンション、住宅、ロジスティクス（宅急便、海運、航空）、ホテル、広告宣伝、電力、ガス、エネルギー、金融、クレジットカード、ファッション、総合研究所、再生ファンドなど多彩

体験してきたプロジェクトのタイプ

それら数多くの業界で、マーケティング、事業戦略、新規事業開発、R&D、撤退、倒産回避・再生、アライアンス、M&A、投資のデューディリジェンス、グループ企業経営など広範に渡る経営強化支援を行ってきた

選抜研修のほか、経営陣が直接関与するような最上級層の人材開発や、経営テーマ解決の支援も数多くの企業で行ってきた

クライアント企業の例

日立製作所、日立電線ほかグループ企業各社、ソニー、東芝、富士通、富士電機、メモレックス、テキサスインスツルメンツ、パナソニック電気、ダイキン、横河電機、ビクター、NTTデータ、NTT docomo、日立製作所情報部門各社、日本ユニシス、NECフィールディングス、クボタ、IHIマリンユナイテッドほかIHIグループ企業、カネカ、日立化成、キッコーマン、味の素、明治乳業、日清、たらみ/サンキャピタル、アサヒビール、アサヒ飲料、JT、アステラス、キリン、ファンケル、ライカマイクロシステムズ、オリンパス、清水建設、三井不動産、コスモスイニシア、ヤマトホールディングスおよびグループ各社、商船三井、みずほベシックキャピタル、博報堂、ADK、TYO、三菱総研、東北電力、中部電力、東京ガス、エネオス、JCB、クレディセゾン、バーニーズニューヨーク、リンレイなど

以上のほか外資系企業、数十～数百億円売上げ規模の企業など多数

例

IT企業

ロジスティックス企業

機械メーカー

R&D projects

食品メーカーの海外事業

海外事業に強いメーカーの海外幹部

ある外資系企業

(社長が関与する企業は強い)

...

実戦判断と支援が非常に早い、非常に的確、人が動く
きっかけとして効果的。さらに成果がほぼ確実に出る

cont.

マーケティング

失敗した新規事業の原因と対策

赤字事業の見極め

事業の可能性の判断

その方向性

M&Aの適否

役員会を動かすエネルギー

...

NEW

本質的な戦略に至る 心＝意識の向け方・あり方

- ① 顧客の反応について、認識の壁を外す
- ② 「戦略を考える」考え方のクセや壁に気づき、それを超える
- ③ 未来について、本当に望んでいるものと、手放してもいいものに、頭でも気づく（深層心理では人は本来は相当自由）
- ④ 世界観・人生観、戦略思想が制約になっていたら気づく



New Theory

① 予算や細分化した目標数字を追いかける経営は弱い

- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論（とくに②以前） 予算や管理目標を追いかける
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理

例えば、SONYの出井伸之氏は、EVA経営に関する講演や著書の前書きで、EVAで経営改革をしていると説いた。その結果は？



マイケル・デル。デュポンシステムによる管理経営に感銘を受けて導入。だが、マネジャーが自分の所掌の効率化を追究して戦略に遅れる

ROATREEの経年分析



当社は、若干設備投資が強気すぎたきらいはあるが(1)、それを上回る生産・ロジスティックスの効率化努力が行われたと推量される(2)。また、販売費、管理費の効率化の成果もでている(3)。さらに、売上拡大の成果も見られる(4)。

にも拘わらず、収益力が低下してきたのは、材料コストマネジメント(5)と人件費の伸び(6)に負うところが多い。

固定資産がのびている(1)点と併せて考えると、事業拡張の努力を行ったが、その効果が期待通りにでなかった、という解釈ができそうである。

(リストラ的な努力の形跡はほぼない会社であろうとも言える(5)(6)。)

*ROA' Return On Asset 総資産経常利益率

Copyright©INSPARK,Inc. All rights reserved.

あるエレクトロニクス会社。R&Dで選択と集中をしたい、と言う。
けれどもその企業は、R&Dが最高水準なのにシェアが半分だった…

- R&Dで、選択と集中することで、効果が高められるものはなかいことが判明。
- むしろ、いまシェアトップの企業に負けている理由が何もないことが判明。シェアトップ企業は、同じ技術レベル水準で、広告・宣伝・営業に資源を投下しているだけ。
- 選択と集中すれば来年は業績は良くなるが、2~3年でジリ貧。
- 逆に攻めるためには、R&Dだけでなく、製造、マーケティング、販売会社、すべての責任者が「強気で攻める気」にならない（相談で攻めを決める？ 来年の業績評価は？）

⇒ 細分化した目標管理、予算、数字の問題点がここに出る

② ナンバーワンを追いかける戦略論は、シンプルであり概ね成功する

- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論 （価値かコストで#1、ランチェスター#1も）
（マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも）

成功例

- 🌀 ジャックウェルチの、ナンバーワン or ナンバーツー
- 🌀 斑目力曠は、世界最高のR&D開発で一気にグローバル経営を実現
- 🌀 Microsoftの、グローバル標準。もともと競争心が高く、ナンバーワン思考。恐怖に基づく競争という人生観。でも成功
- 🌀 DeNAは、ナンバーツーでも、オークションで失敗（eBayすら失敗）。だからナンバーワンを目指す
- 🌀 最高水準の価値を提供することができる企業は成功。
eg. ドイツ車。ただしそのベクトルが重要（volvoは失敗）
- 🌀 コストも。最低コストなら成功できる（ライアンエア）
- 🌀 ランチェスター戦略。弾の数。大規模店などで成功（船井幸雄）

でも、ものによっては、古さを感じませんか？

③ 市場の反応は、戦略への大きなヒント

③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン (着眼点)、小川政信のN=3)

ブルーオーシャン戦略は、「新しい軸でのマーケットの反応から」新規事業を創造する、というコンセプトはそのとおり。本自体は実戦向けでは無い

ブルーオーシャン戦略「コストを押し下げながら、買い手にとっての価値を高める」…同意できない! 市場の反応の立体感とは「どちらか一方を強く求めるもの」

図表1-2

バリュー・イノベーション：ブルー・オーシャン戦略の土台

バリュー・イノベーションとは、コストを押し下げながら、買い手にとっての価値を意味する。コストを下げるには、業界で常識とされている競争のための買い手にとっての価値を高めるために、業界にとって未知の要素を取り入つつつて、優れた価値に引き寄せられるようにして売上が伸びていき、ため、いっそうのコスト低減が実現する。

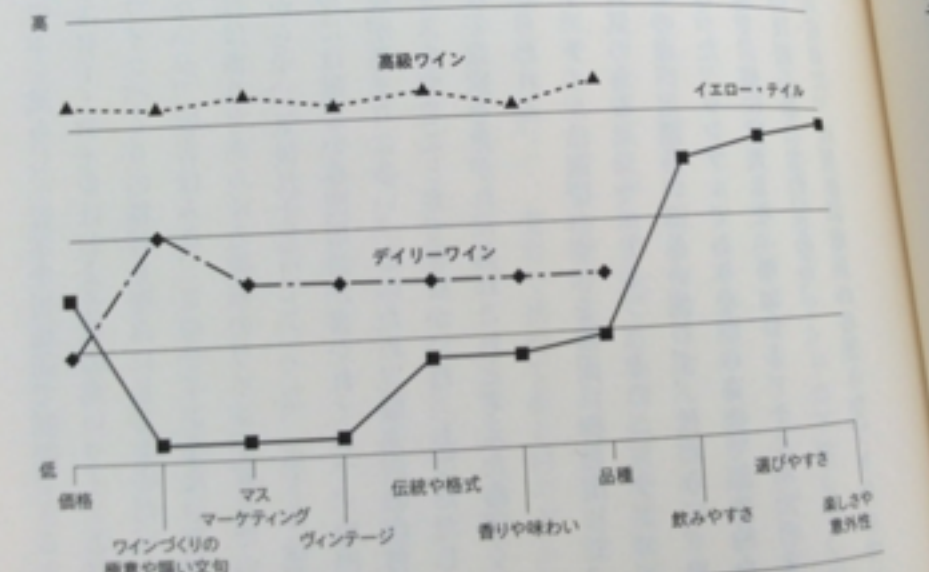


ブルーオーシャン戦略「戦略マップ」 本質は「市場の反応の新機軸を戦略に移すこと」…ただ、この本 / 論や反応引用に「市場の立体感」的な感覚が欠如

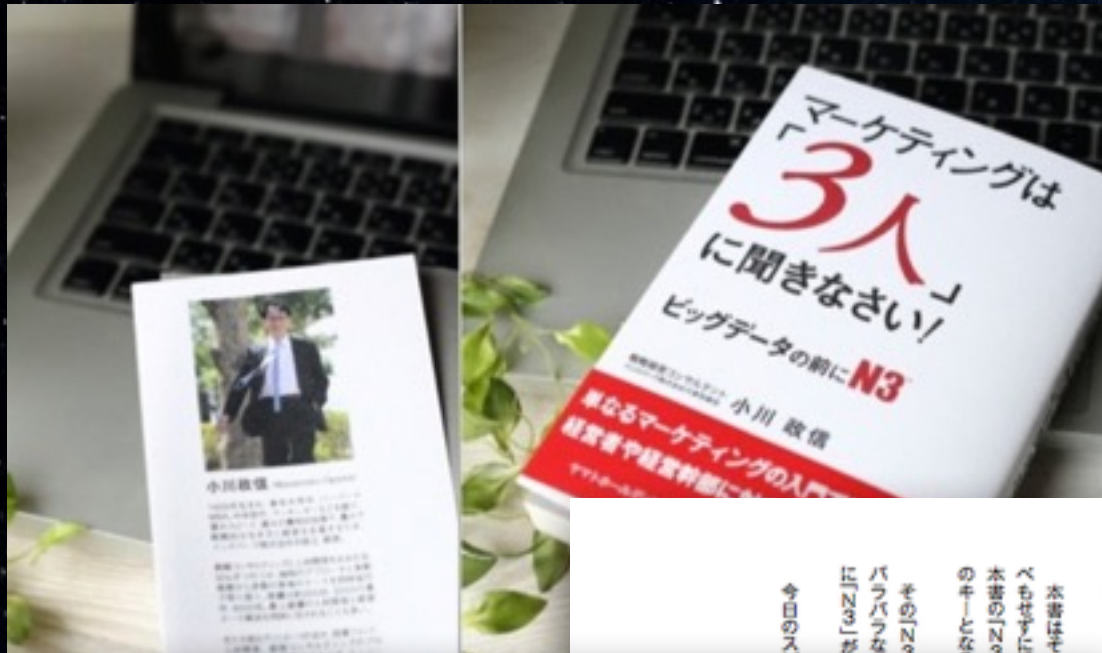
第2章 分析のためのツールとフレームワーク

図表2-3

〈イエロー・テイル〉の戦略キャンバス



とはいえ、市場の反応を元に、しかも少ないN数でも虚心坦懐に研究して、マーケティングと、戦略判断に到達することはできる。実戦的



敬愛すべき経営コンサルタントで書き上げたので読んで欲しい、と熱血漢の小川さんらしい論旨明快が読むようにあつという間に読みきつ

「これは、単なるマーケティングのジメントの啓蒙書である」というの

虚心坦懐にユーザーの本当のニ析すること。これが初歩的なエラ、功の鍵だと説く本書は、これから事経営者や幹部社員には是非とも読ん

推薦

マーケティングの入門書であり、マネジメントの啓蒙書でもある

ヤマトホールディングス株式会社代表取締役社長 木川 眞



推薦

事業をなすには、夢と貢献と、快刀N3

ジャパンマリンユニテッド株式会社代表取締役副社長 太田垣 由夫



およそ事業を成すには夢と貢献が必要である。夢とはかくありたいという経営の想いであり、貢献とはお客さ

本書はそ
べもせずに
本書の「N3
のキーとな
その「N3
バウバウな
に「N3」が
今日のス

推薦

R&Dと事業をつなぐ意図

株式会社カネカ取締役副社長 永野 広作



著者には、2007年から8年間社員研修「開発者フォーラム」を指導いただきました。研究者を
中心に10数年が経過し、R&Dは事業投資であるとの意識が醸成されました。

「N3」マーケティングで、「顧客と市場に臨む」ことに徹した想いは受講者には当然、私にも新鮮で
した。小川さんの鋭い切り口でシンプルに整理する能力に驚かされました。「N3」マーケティング
の凄さは、従来のマーケティング手法と異なり、人の心のありとをを知ることから始まることです。
過去の膨大なデータからトレンドを読み、自分に都合の良い予測をするのではなく、過去を消滅し
て新たな可能性に眼を向け、虚心坦懐に市場・顧客と向き合えるのがN3マーケティングだと思いま
す。

私の心を捉えたフレーズに「ちょっと深い設備心理」があります。顧客のちょっと深い設備心理、
自分自身のちょっと深い設備心理を知れば、課題はシンプルに整理され「打つ手」は明確になる。また、
「人は意外に多くのことを望んでいない」との言葉には、何かが通じる思いがしました。

著者の熱い思いが簡明につづられた本書は、マーケティングのゆを結ぶ、事業経営や、さらには人
生までも考える機会を与えてくれると確信します。

④ 一方、コーチングの世界や、スピリチャルヒーリングの世界では、共通して「壁は自分にあり」「人は盲点をもっている」と教えてくれる

マーケティングの世界や、経営戦略の世界で、「壁＝自分」ということを感じとれるのが、小川政信 & INSPARK 流の N=3、市場の立体感

④ 外の可能性と自分の壁への気づき（可能性＝宇宙、壁＝自分 宇宙二分論）
（マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム）

⑤ 人という存在と心は、実は生成発展する宇宙の一部である、というものの見方に立っているリーダーたちは実は非常に多い

⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの (宇宙＝自分 宇宙一元論)

(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粹さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)

生成発展する宇宙と一体

リーダーたちに共通するのは感謝と愛と勇気か

- 稲盛和夫 パガバッドギータ の注釈書に前書きを書いている「偉大な人物による成功は、手段によるよりも動機の純粹さによるところが大きい」と説く。パガバッドギータでは、アートマンとブラフマンの統合を説く
- 大分県国東半島の三浦梅園先生。江戸時代の思想家、自然研究者、数学者。「宇宙と自分は一体」
- 真言密教。人の意識の最深の「第九庵摩羅識」は井戸の底の水のようにみな共通で、宇宙に通じている (517ご講演の斑目力曠大僧正、ネミツクラムダ創業経営者)
- Steve Jobs. 宇宙にくぼみを入れる。自分は悟っていると語っていた「パーツがないうちに商品と事業の構想を始める」
- なぜユダヤ人は、世界の1%にすぎないのにノーベル賞を4分の1も得ているのか？ なぜNASDAQの上場の4~5割を占めるのか？「神の子だからです」「でもあなた方も一緒です」「苦しいときに神頼みするか、神の子だから信じて力を尽くすかの違いです」(元駐日イスラエル大使 コーヘン氏)

心＝意識の向け方と、経営戦略論

- ⑤ 宇宙の生成発展への参加そのもの（宇宙＝自分 宇宙一元論）
(映画マトリックス他、ロバート・シャインフェルド「ゲームからの脱出」、松下幸之助?、…
パガバットギータの「根本動機の純粋さ」=稲盛和夫、ホ・オポノポノ、斑目力曠…)
- ④ 外の可能性と自分の壁への気づき（可能性＝宇宙、壁＝自分 宇宙二分論）
(マーシャル・ゴールドスミスの Executive Coachingはギリギリここか?、その他盲点 や
change your approachを説くコーチング、各種スピリチャルヒーリング、
インスパーク流「可能性に意識を向ける」戦略プログラム)
- ③ 市場の反応の立体感から、一気にマーケティング・戦略を見極めてしまう
(ブルーオーシャン（着眼点）、小川政信のN=3)
- ② 業界ナンバーワンの戦略論 / 競争戦略論（価値かコストで#1、ランチェスター#1も）
(マイケルポーター、ジャックウェルチの#1 or #2、DeNAは#1、Microsoft / global standard、
投資ファンドの業界内 M&A にはこういう感覚がある。軍事戦略でのテクノロジー開発にも)
- ① 非常に多くの戦略論。知識・方法論（とくに②以前） 予算や管理目標を追いかける
さらに ROE経営、EVA経営、キャッシュフロー経営、デュポンシステム的な目標管理