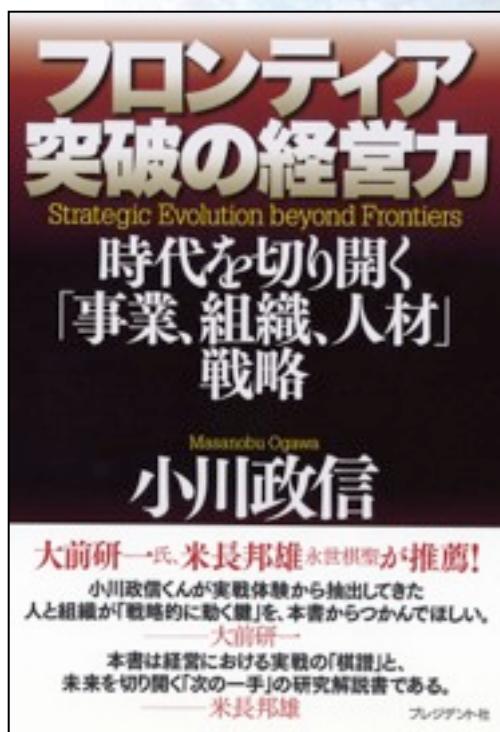


# 未来を切り開く「次の一手」の 実戦的な研究解説書である

米長邦雄 永世棋聖

STRATEGIC EVOLUTION

BEYOND FRONTIERS



インスパーク株式会社  
代表取締役

小川政信

MASANOBU OGAWA, INSPARK, inc. ©2009 2013

いかにして、未来に通じる  
「事業戦略上の次の一手」  
を見つけるか



「未来に通じる次の一手」は、通常考えられているより  
圧倒的なスピードで見極めることができる

しかもその作業を通じて、事業・人・経営を  
三位一体で進化させることができる



# 「意識の焦点」が未来を創る！

Energy Follows Intention.

事業も人生も意識を向けた方向に展開するもの。拙いながらこれが宇宙の理だと理解するようになりました。そこで未来に向けては「意識の焦点」の形成こそ重要と考えるようになりました (in addition to 感謝や愛やクリーニング)。

## 圧倒的なスピード感 「N=3で知る！」 「市場の立体感」

ただ、今のところ「意識の焦点」の根底には事業の鍵の解明が重要と捉えています。これが大変？ いえ、通常考えられているよりも圧倒的なスピードで行うことができます。例えば手始めに、顧客の反応の立体感を、ごく限られた情報量、例えばN=3で掴んでみましょう。すると、…

### 「認識の壁」の打破

虚心坦懐にN=3の現実情報を見ていくと「これまでの認識とは違う」ということに気づいていきます。実は我々は、見ているようで現実も顧客／市場も見ていません。そして頭の中の古い「認識」に基づいて打ち手を繰り出しがちなのです。

### 95%の悪手を瞬時に捨てる！

米長邦雄永世棋聖（合掌）は、95%の悪手を瞬時に捨てることができるまでの実力の大切さを説いていますが、N=3的に市場の反応の立体感を掴むことで、事業判断でこのことを可能にできます。なぜならば…



### マーケティングの戦略的判断はほとんど瞬時

N=3で市場の立体感を掴むと、第一に、製品戦略、プライシングの判断に瞬時に迫れます。認知広告、ブランド戦略にも費用対効果を加味すれば迫れます。こうして、3時間、3日、3週間で、「悪手」と「本当の鍵」を判明させることができます。

### 消去法で迫る！

さらに、ものごとの全体空間の中で「解像度高く」見えるようになる部分があると、消去法的に残りの部分も「解像度高く」見ることができるようになるということが重要です。そういう思考を働かせると、第二に、営業・チャンネルの戦略判断までも至近距離にいることが解ります。

### 一気呵成に事業戦略の全貌に

第三に、同様にして、さらに一気にすべての事業戦略空間を見ることが可能になるのです。製品インパクトが解像度高く読み切れるということはR&Dの相当部分が読めることを意味します。さらにコスト構造や、業界構造、インダストリーバリューチェーンなどを加味すると、事業投資、撤退、M&Aの判断まで相当のスピードでたどり着けるのです！

### 浮かび上がる新たなフロンティア、「想定の壁」の打破

しかし実地実戦では、ここでもう一つ別の壁が浮上します。事業の鍵を見極めていくと、私たちの経験上ではかなりの高い確率で、これまで「想定してきた世界の外」に重要な鍵があることが判明してしまうのです。ストレスです。事実を否定します。見なかつたことにします。ためらいます。迷います。

### しかし深層心理は意外に未来志向！

人は実は、自分の頭では迷っていると判断していても、深層心理ではトレードオフを乗り越えて未来に進む準備ができることが多いということを、私たちは、数多くの実地実戦の場から発見してきました。頭＝顕在意識の方が本心より遅れるのです。このようなメカニズムの存在を知って活用することがしばしば有効です。

### ためらい、迷いを、科学的かつスピーディに越えることが可能

ここで顧客の深層心理を理解するアプローチを、自分たちの深層心理の理解に応用することができます。すると頭＝顕在意識が納得して前進を始めるのです。そしてこの作業を経営陣や組織全体の中で行うと、戦略的な動きが加速できるのです。

### 胸の内なる”瞬間”

人と組織の動く瞬間。それは当事者たちの「胸の内」で起きるとしばしば感じてきました。

「意識の焦点」とともに、事業、人、経営が進化し、社会が前進することを願っています。そのお手伝いにエネルギーを注ぎます。

共に自らを進化させながら、社会の前進に貢献いたしましょう。



2013年 1月

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





# 本書を推薦します

## 未来を創る「次の一手」

永世棋聖 米長邦雄

日々、棋譜を並べ、着眼と読み筋の研鑽を重ね、生き方を磨く。棋士はこうして局面を開け、未来に通じる一手を繰り出す力を養う。本書は事業戦略に関する「棋譜」と未来を切り開く「次の一手」の研究解説書である。

未来に通ずる読み筋（戦略）を見いだすためには、得意技を通して世界を見ることを捨てなければならないことがある。得意技に頼ることを捨てて、本当に追求すべき可能性に意識を集中させよ— これが本書からのメッセージである。

## 夢と勇気と戦略力

ネミック・ラムダ株式会社創業経営者 斑目力曠

本書には、現実の経営課題をシステムティックに、かつスピーディに解決していく着眼点や、動き方やプロセスが描出されています。しかしそれ以上に、戦略の核を見極めたならば、勇気をもつて夢の実現に乗り出そう、というメッセージが載せられていることを読者は読みとることができるはずです。

そもそも経営というものは、「夢を描く」ということと「現実に対処する」という所行の連続です。はじめに夢ありきです。戦略も不可欠ですが、夢すなわち初心と、向上心と、勇猛果敢な心も不可欠です。

私は、著者の小川政信氏がこれらのこと理解しているとかねがね感じていました。読者の皆様方も、このことには心のどこかで共鳴されるのではないかでしょうか。本書が一つのきっかけとなつて、読者の皆様が関係する事業に局面を開けや脱皮が生ずることを祈っています。





## 一点集中の戦略力

アサヒビール株式会社名誉顧問 中條高徳

「志定まれば気盛んなり」 — 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「気」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、切れ者的小川政信氏が「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。20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「スーパーイースト」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、キリンの敵失（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。その二者がキリン内部に到達する至近距離の存在であったからである。

キリン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。しかしキリン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つた。「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うなプラス要素が翕然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、あとは気迫だ。

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。





# フロンティア突破の経営力

## 目 次

「意識の焦点」が未来を創る!

4

本書を推薦します

6

未来を創る次の一手 永世棋聖 米長邦雄

一点集中の戦略力 アサヒビール名誉顧問 中條高徳

夢と勇気と戦略力 ネミック・ラムダ創業者 斑目力曠

はじめに … フロンティアの向こうにフロンティアが広がる

12





# 第Ⅰ部 戦略の本質に迫る

## 第1章 分析の破壊力

21

戦略の本質を追求せよ／メカニズムの解明／核心に迫る／一つの軸で情報を整理／分析的アプローチ／リアリティに迫る／一晩での情報収集／思考の制御／第一ステップ—視野の拡大／第二ステップ—戦略の「核」「鍵」の抽出／第三ステップ—作戦展開の次元／「核」「鍵」への意識の集中

## 第2章 市場の立体感をつかめ

37

フロンティアの次元の見極め／プレミアムビール攻防戦のメカニズムを解明する／市場の反応、企業の反応／N = 3で知る！／市場の立体感／プレミアムビール市場の立体感

## 第3章 見えない“戦略の土俵”

49

戦略空間／作戦思想／フロンティア突破への鍵／アサヒビールのシェア／事業衰退のメカニズム／新たな土俵／戦略の本質／幻惑と誤算／目に見えない“戦いの土俵”／製品ポジショニングの戦略空間／大規模投資の誤算／キリンの悪手／「営業戦略発動」という「型」の失敗／頭で考えた戦略／名経営者の勝と敗

## 第4章 戦略空間の多次元性

71

複数の戦略案の多次元展開／アライアンス戦略のスピード感覚／浮上するチャンネル変革戦略／二の矢、三の矢／スマールスワップ、グランドスワップ／M&Aによる事業本部再編



## 第Ⅱ部 浮かび上がる「新次元戦略」

### 第5章 グローバルマーケティングの司令塔

83

「核」に迫るクイックテスト／海外マーケティング力強化の探求／現状認識の壁の突破／粗削りの情報整理／海外マーケティングの戦略空間／グローバルマーケティングのフロンティア

### 第6章 攻めの営業戦略

91

想定外の世界への突入／事業の追い上げ／未知の世界を切り開く／情報の整理／認識空間の拡大

### 第7章 浮かび上がる組織戦略

99

新たなフロンティア志向への抵抗／D電産事業本部の事業強化策／現場・現実のメカニズムの本質／部分最適／浮かび上がる組織戦略／臨戦感覚

### 第8章 広告戦略－費用対効果の最大化

107

広告宣伝というゲームの世界／事業ターンアラウンド／ベストでどこまで行けるか、ターンアラウンドは成功させうるか／多次元の刀での分析／費用対効果／広告戦略から経営戦略へ

### 第9章 業界再編のイニシアチブ

121

グランドビジョン・プロジェクト始動／浮かび上がる新たなフロンティア



## 第Ⅲ部 フロンティア突破の経営力

### 第10章 新たな経営力DNAの次元

127

“壁”の突破／「経営力DNA」の壁／同一次元の戦略／効率の追求／オペレーションの効率／事業と組織の進化／「経営力DNA」の次元の拡大／営業力DNAから事業投資DNAへ／セールスカンパニー・R&D強化・ビジネスパートナー戦略／研究開発力DNAからスタート／業界の中でどう生きるのか／ビジネス戦略とファイナンス戦略の統合／新たなDNAの追求／組織の進化、経営力DNAの次元の拡大

### 第11章 「夢と勇気と戦略力」の経営

145

無一物中無尽蔵／自灯明／挫折／度胸／営業力DNA／製造力DNA／海外工場の立ちあげ／マーケティング力DNAと技術開発力DNAのかけ算／(マーケティング力・R&D力)≥営業力≥製造力／ファイナンス打開力DNA／グローバル経営力DNA／ファイナンス力DNAの光と影／夢と勇気と無謀と無一物中無尽蔵

### 第12章 人と組織の動く瞬間

165

「最後に一つ、質問があります」／人と組織の動く瞬間／体の芯が震える感覚／五合目／訴訟リスク／エシカル・ディレンマ／胸の内での“瞬間”

### おわりに

174

### 参考資料 フロンティア突破の経営力 著者プレゼンテーション 事業と人と経営力、同時に進化させていく

177



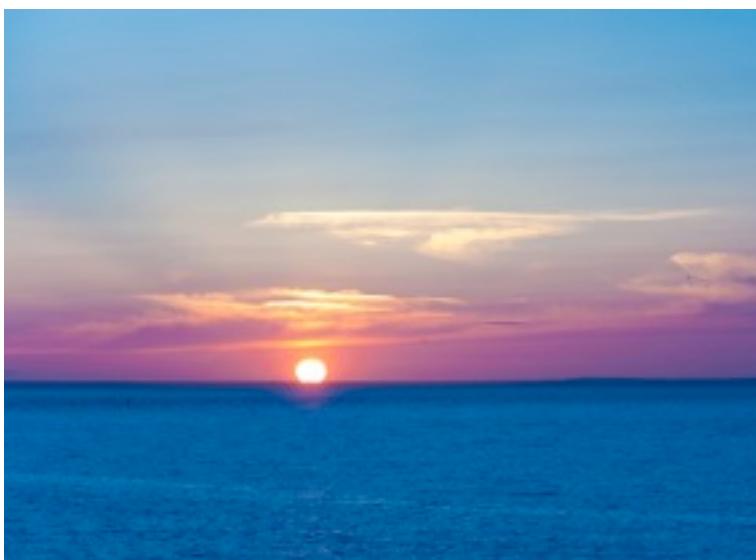


## はじめに … フロンティアの向こうに未来が広がる

いかなる状況、いかなる時代においても、突破できる、突破すべきフロンティア（＝その向こうに未来が広がっている境界）というものは存在している。要は私たちがそれを見つけ、突破するために戦略的な動きができるかどうかである。

### 「突破すべきフロンティア」に意識と経営資源を集中させよ

フロンティアを突破するためには、まずなによりも「突破すべきフロンティア」を見極め、そこに意識と経営資源を集中的に投入していかなくてはならない。そうはいつても、本書を手にする読者は、もしかしたら突破できうるフロンティアなど見あたらず、一面壁だらけであることを感じているかもしれない。あるいは、突破できるかどうかわからないフロンティアとおぼしきものが多方面に見えすぎて、意識の焦点が定まらず現実に動けない感覚を覚えているかもしれない。



焦点が定まらなければ、事業と時代の壁を切り開くことはできない。そこで本書で果たしたいミッションの第一は、「突破すべきフロンティアの発見と見極め」の手伝いである。

その「突破すべきフロンティアの見極め」は、事業のメカニズムを解明し、事業の成否の鍵－いわば戦略の「核」をえぐり出すことで可能となる。本書では、このプロセスが、本来もの凄いスピードで行うことができるることをさまざまな事例研究を通して描出していく。

### 事業のメカニズムの解明は驚くほどスピーディに

「突破すべきフロンティア」は、事業の現実の成否のメカニズムを解明することで、素早く見極めていくことができる。本来、シンプルかつスピーディに行うことができるプロセスであるが、事業の実戦では、さまざまな企業がこれに失敗している。なぜか。それは多くの企業、多くの企業人が、「かつて形成された古い認識」に邪魔されるからである。



## 得意技を捨てよ！ 古い認識を捨てよ！

あるいは次のように説明することもできる。人にも組織にも得意技というものがある。そして「得意技を通して世界を見る」ということを知らず知らずに行っている。その結果、我々は、得意技の次元で経営課題を解きつづけてしまうのだ。だが、得意技の次元での解決策の効果は低減する。そのようなとき、新たな“本質的な課題”が浮上しているものなのだが、それが見えない。こうして、あたり一面360度が壁に見える状態がつくりだされてしまう。

では我々はどうすべきなのか。得意技を通して世界を見ることを捨てることである。現実を直視することである。現実を解明し、問題の“本質”をえぐり出し、その“本質”に意識を集中させることである。そして本当に“本質”に意識を集中させることができたときには、我々は、この世の問題の解決策が相当、自由度の高い多次元空間に存在していることに気づいていくものである。つまり「突破すべきフロンティア」が見えはじめると、そして「新次元の戦略」の可能性に気づき、構想していくことができるようになる。

## 未知の世界へのエネルギーの壁

筆者は長年の経営コンサルティングの経験から、クライアント企業とともに「突破すべきフロンティア」が見えはじめるところまでは、相当のスピードで到達することができるようになった。その方法論はかなりシンプルで、本書内で、 $N = 3$  で知る方法とか、シンプルなロジックや、消去法などについて触れていく。詳細は本文に譲るが、つまり突破すべきフロンティアが見えはじめるところまでは、「情報と思考」の力で到達することができる。

ところが、そこから人と組織が動き出すまでの壁が実に厚い。それはなぜか。そしていかにしたらその壁を突破できるのか。

事業に携わっている者は誰しも、「打ち手について想定しているもの」があり、さらに「その前提となっている世界」を無意識に思い描いているものである。ところが現実には、事業のメカニズムの解明を行うと、おおむね半分以上というような高い確率で予想外の重要事実が発見され、未知の世界が垣間見えはじめる。つまりフロンティアがまったく想定外の世界にあることが判明する。すると、人と組織は自信を失いかける。いま無理をしなくてもいいのではないか、というような見送りの意識を正当化したくなる。





あるいはこの決定は社内的に受け入れられないという判断を瞬時に下すこともある。しばしば、恐怖心や心理的な喪失感のような感覚に襲われることもある。

これらを通りすぎることができないと、人と組織は動き出さない。この壁が厚い。人の想定というものが巨大なエネルギーを持っているかのように感じる。この壁は、「情報と思考」の力だけでは突破できないのではないだろうか。



### 創造のエネルギーとの共鳴

ところで、私たちは誰しも、積極果敢な未来創造のエネルギーに触れると共鳴する感覚を覚える。この「共鳴」ということに意識を払おうではないか。私たち誰しもが、元々そのような未来創造のエネルギーを持っているから、共鳴という作用が起きるのだ。

フロンティアを突破する力の源泉は、責任感のようなもの、またその局面に自分が居合わせた意味合いに意識を馳せるような感覚、また自分自身の人生をどう生きるのかということを思い起こすような感覚——このようなところから湧き上がってくるのではないかと思うようになってきた。



本書は、三部構成、全12章からなる。まず「第Ⅰ部 戦略の本質に迫る」から、ざつと本書全体の内容を概観してみよう。

#### 第Ⅰ部 マーケティングから戦略の全貌へ — スピーディなメカニズム解明の世界

「第1章 分析の破壊力」では、シンプルでロジカルな分析により事業の成否のメカニズムを解明するプロセスと、それに併せて想定外の世界が見えはじめたときの人や組織のためらいについて描出している。

「第2章 市場の立体感をつかめ」では、近年のビール業界での事例研究をもとに、ごく少ないサンプル数の情報・データにより市場の立体感をつかむことが、マーケティングおよび事業戦略の判断上、極めて重要な役割を果たしうることを示す。続いて第3章で



は、ビール業界の20年の攻防戦の研究から、企業ごとに見ている世界が異なり、そのことが企業ごとに異なる戦略的判断を下させてきていることを観察する。あたかも目に見えない“戦略の土俵”があり、そのなかで異なる土俵を各企業が好んで見ているかのごとくである。このことが、企業の戦略的判断を遅れさせ、誤らせるのである。

第4章では、筆者のグローバル企業での戦略コンサルティングの経験から、そもそも、戦略構想の次元が多次元であることを事例とともに示し、またその多次元空間の中で、的確な戦略を構想、遂行していく経営力について描出した。

## 第II部 一見複雑な実例も鍵はシンプル 一 事例研究と演習の世界

「第II部 浮かび上がる『新次元戦略』」では、一章ごとに演習的に事例研究を行った。章ごとに、グローバルマーケティング、営業戦略、広告戦略、R & Dと新規事業戦略などの事例を検討した結果、いずれも当初想定していなかった世界に、経営課題の“本質”と、検討すべき「新次元の戦略」を発見したケース（実例）を描出している。例えば営業戦略を徹底的に検討していくと、R & D戦略や組織戦略が浮上してくる。またしばしばアライアンスやM & Aを追求する重要性も浮上する。それらは決して極端な例ではなく、経営課題の“本質”まで追究していくと、しばしばこのようなことが生じるものなのである。

「第9章 業界再編のイニシアチブ」では、一つの企業が中期的なグランドビジョンを描くために、全社の経営課題をスピーディに検討し、経営に与えるインパクトの小さいものを消去していく結果、やはり当初想定していた世界のまったくの外側に戦略の構築と遂行の必要性が浮上して、動きはじめた組織を描出している。



## 第III部 夢と勇気と現場と戦略 一 胸の内なる創造のエネルギー

「第III部 フロンティア突破の経営力」は、三つの章からなる。まず「第10章 新たな経営力DNAの次元」の章では、従前からの経営力DNA（=得意技）の世界にとどまる企業の例と、意識して新たな経営力DNAを組織に埋め込んでいける企業の例を記述していく。この章のメッセージは、相当な覚悟があれば経営力DNAの次元を拡大することは可能であり、そしてこのことが多くの企業にとって必要なのだ、ということである。



第11章では、ネミック・ラムダを一代で創業から東証一部上場まで牽引した創業経営者、斑目力曠氏の半生と、彼による経営の歴史を追いかける。斑目氏は困難な経営局面に遭遇するつど、営業力、製造力、マーケティング力、研究開発力、ファイナンスの戦略的調達力、グローバル経営力という異なる次元での経営能力（経営力DNA）を次々に開発していった。この凄まじい事例研究から我々は、経営力DNAの次元の拡大についてのヒントを得ることができるだけでなく、経営者としての勇気を感じとることができ。

第12章では、第4章で取り上げたグローバル企業の事業の戦略的強化のプロジェクトで、クライアント企業の主要メンバーたちが当初想定していた世界の外で、なぜ戦略展開をすることに成功したのかという組織の意思決定過程を描出する。フロンティアを突破する力は、結局、戦略の構築・遂行の当事者たちの「胸の内」から湧き上がってくるものなのである。



## 本書の対象は経営者および経営を志す者たち

本書は、経営戦略やマーケティングを学ぼうとしている若手のビジネスパーソンから、事業の采配に責任を有している中堅幹部、事業部長クラス、経営者まで、広範な読者に読んでいただければと願う。

まず若手のビジネスパーソンには、本書で、事業の経営課題の発見、解明のための思考と行動の制御の鍵をつかんでいただきたい。

さらに事業における戦略的な判断力、マーケティングにおける実戦的な判断力の養成にも役立てていただきたい。経営に関する理論や方法論を紹介している書籍は数多くある。しかし、書物等で学んだ理論や方法論は、実戦ではなかなか活かすことができないものである。本質的に重要なポイントに迫る力は、「フロンティア突破のために本質に迫るぞ」ということを強く意識する、その姿勢から生まれることを本書から感じとつていただければ幸いである。

経営幹部諸氏には、本書を、自らが関与している「事業のフロンティア」を見極めるためのきっかけと参考にしていただければと思う。改めて事業の現場・現実のメカニズムの解明作業をスピーディに行えば、必ず、未来に通じる可能性のあるなんらかの重要なポイントが浮かび上がるものである。

経営者諸氏には、個別事業の「フロンティア突破」策の検討という次元を超えて、全社レベルでの戦略の設計、組織やマネジメントチームの強化、社内のビジネスリーダーを牽引するときの参考にしていただきたいと願っている。



☆ ☆ ☆

## 意識の焦点

筆者は20年弱に及ぶ戦略経営コンサルティングや経営人材開発の経験から、最終的に「フロンティア突破」を可能にするのは、「よりよい事業展開をしたい」「それを通して社会に貢献がしたい」「自分(たち)を最大限に活かしたい」「なんとかフロンティアを突破したい」と心底願う、人と組織の意識なのだという思いを強く持つにいたった。

本書を通して、フロンティアを突破していくために、現場・現実をスピーディに解明するための思考と行動の制御力についての鍵をつかむとともに、「勇気」や「現実を創り出す意識」や「夢」のあり方についても再認識していただければ、非常に嬉しいと思う。

2009年9月

小川政信







発行元

2009年 初版 プレジデント社

2013年 自然写真挿入カラー版インスパーク株式会社

小川政信 © 2009 2013

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

HEAD QUARTERS

〒146-0092 東京都大田区下丸子 4-21-15 サウスタワー 2701

CONSULTATION OFFICE

〒108-6028 東京都港区港南 2-15-1 品川インターナシティ A棟 28F

PHONE: +81-3-5732-1191 FAX: +81-3-5732-1190

E-mail: [info@inspark.jp](mailto:info@inspark.jp) URL: <http://www.inspark.jp>

# 小川政信君が実戦経験から抽出してきた人と組織が 「戦略的に動く鍵」を本書からつかんでほしい 大前研一

## 「意識の焦点」が未来を創る！

Energy Follows Intention.

圧倒的なスピード感、「N=3で知る！」「市場の立体感」

「認識の壁」の打破

95%の悪手を瞬時に捨てる！

マーケティングの戦略的判断はほとんど瞬時

消去法で迫る！

一気呵成に事業戦略の全貌に

見えない戦略の土俵

浮かび上がるフロンティア、「想定の壁」の打破

しかし深層心理は意外に未来志向！

ためらい・迷いを、科学的かつスピーディーに越えることが可能

胸の内なる”瞬間”

事業・人・組織、三位一体で進化！

