新規事業の原理原則

new business principles

（新規事業のマーケティング）

天S株式会社
Ten's.Co.,LTD

浅 見　淳 一

目　　次

序章 1　　始めに ····· 2
序章 2　　マーケティングとは ····· 4
第 1 章-1　顧客提供価値とは ····· 6
第 1 章-2　顧客提供価値の構成要素 ····· 8
第 2 章-1　自社分析 - 事業の 3 要素 ····· 10
第 2 章-2　自社分析 - 顧客提供価値の明確化 ····· 12
第 2 章-3　自社分析 - SWOT 分析 ····· 14
第 2 章-4　自社分析 - STP 分 ····· 16
第 2 章-5　自社分析 - 4P 分析と 4C 分析 ····· 18
第 2 章-6　自社分析 - 4P 分析と 4C 分析での差別化 ····· 20
第 2 章-7　自社分析 - 顧客視点の 5C 分析と PEST 分析 ····· 22
第 3 章-1　戦略の立案 - ギャップ(Gap)分析 ····· 24
第 3 章-2　戦略の立案 - ギャップ分析による目標設定 ····· 26
第 3 章-3　戦略の立案 - 戦略フレームワーク ····· 28
第 3 章-4　戦略の立案 - 戦略フレームワークの発想法 ····· 30
第 3 章-5　戦略の立案 - ユーザーエクスペリエンス ····· 32
第 4 章-1　事業の実現可能性分析 - 事業の仕組み化 ····· 34
第 4 章-2　事業の実現可能性分析 - 新規事業の発想法 ····· 36
第 4 章-3　事業の実現可能性分析 - 実現可能性分析 ····· 38
第 4 章-4　事業の実現可能性分析 - 実現可能性分析のフレームワーク ····· 40
第 4 章-5　事業の実現可能性分析 - 新規事業の失敗の原因 ····· 43
終章-1　　Z 世代の競争相手 ····· 44
終章-2　　新時代の訪れ ····· 46

序章１　始めに

プロ野球の故野村克也監督は**「勝ちに不思議の勝ちあり。負けに不思議の負けなし。」**と言っています。私は「勝つときには、なんで勝ったのか分からないで勝っこともあるが、負けたときは、負けるだけのはっきりした理由があって負けている。」と解釈しています。ビジネスに当てはめると、「どうして成功したのか分からないビジネスはあるが、失敗したビジネスには失敗するだけの理由(要因)がある。」ではないでしょうか。

私は主に「プロジェクトマネジメント」の研修やコンサルに 20 年以上携わっています。元所属していた会社で新規事業を立ち上げて、まあまあ上手くいったこともあれば、独立して仲間と立ち上げた会社が失敗して、3 年で撤退したこともあります。今は色々な企業の新規事業のアドバイスや、「プロジェクト計画書」の作成のお手伝いもしています。そうした時に、なんとなく「このビジネスは厳しそうだな」と分かるようになりました。その時は、はっきり言えないことも多いですが、結果を見ると大体その感覚は当たります。

私が失敗したビジネスの一番の原因は、立ち上げた業種の経験不足と知識不足です。ビジネスモデルや事業計画がきちんとできていれば上手くいくと考えていました。考えが甘かったです。その業界のビジネスのやり方やルールも分かっていませんでした。市場と顧客の理解もできていませんでした。思いだけでは強くありました。今ならやらないか、もしくは、その業種の仕事を理解するために、その業種の会社にしばらく勤めてから始めます。もし「ラーメン屋さん」を始めるなら、どこかの「ラーメン屋さん」で修業します。

世の中には、私には、なぜうまくいったのかわからないビジネスがたくさんあります。例えば、TikTok や Twitter が、世の中に出たときに「いったい誰が使うのだろう?」と思いましたが、今では多くの若者たちが使っています。ドローンが出たときは、ラジコンのヘリコプターだと思いましたが、今では映像の世界で普及しています。将来は物流を担うかもしれません。最近は「メタバース」が話題になっています。普及は難しいように感じていますが、どうなるのでしょうか。それでも、色々なビジネスの話を聞いていると、明らかにこのビジネスは厳しいだろうなというのは分かるようになりました。

事業創出には、従来のビジネスから派生させる事業と従来の市場に全くなかった新しい商品やサービスの事業があります。従来のビジネスから派生させる事業が、1 を 10 にするビジネスならば、まったく新しい事業は、0 から 1 を生み出すビジネスです。難易度が高いのは、圧倒的に 0 から 1 を生み出すビジネスです、1 と 10 の差は 9 ですが、0 と 1 の差は無限大です。これから先、AI や量子コンピーターなどの多くのテクノロジーの進歩により、続々と新規事業が世の中に出てきます。新しいテクノロジーを利用する分野では、従来の経験や知識が役立たない、もしくは邪魔になることさえあります。そうなると、新しい知識を柔軟に吸収できる若者たちにアドバンテージがあります。それでも、新規事業を立ち上げる時には、マーケティングの知識は必要です。

最近特に感じていることは、発展する企業のトップは、多くの優れた知識と能力を持っていますが、その中でも特に優れているのは、マーケティングの知識と能力だと思っています。例えば、スティーブ・ジョブズやジェフ・ベゾスやイーロン・マスクはマーケッターとしても超一流です。日本でも、ユニクロの柳井社長や星野リゾートの星野社長やリクルートの出木場社長は、マーケッティングの能力が卓越しています。これからの企業のトップは、マーケティングの知識と能力が必要とされています。

新規事業や新分野へのビジネスの多くは、プロジェクトとして進められます。プロジェクトを立ち上げるときの必要な情報に「戦略計画」や「市場分析」があります。「**どういう目的で、どうやって立ち上げて、何を作り出すのか?**」が明確になって、初めてプロジェクトが立ち上がります。プロジェクトの立ち上げにも、マーケティングの知識と能力が必要です。

ドラッカーは「**企業には二つの基本的な機能が存在する。すなわち、マーケティングとイノベーションである。**」と言っています。キーエンスやユニクロのように製造部門を持たない企業(ファブレス企業)も増えています。企業のスタッフ部門の総務や経理や人事や営業さえもアウトソースしている企業もあります。これからの時代は、既存のビジネスでも新規のビジネスでもマーケティング抜きで事業の継続と発展はありえません。

最近「データ・サイエンティスト」と言う言葉を目にします。データ・サイエンティストとは、「さまざまな意思決定の局面において、データにもとづいて合理的な判断を行えるように意思決定者をサポートする職務またはそれを行う人」のことです。 統計解析やITのスキルに加えて、ビジネスや市場トレンドなど幅広い知識が求められています。個人的見解ですが、メインの業務は、「市場分析」や「顧客分析」のマーケティング機能だと思っています。マーケティングを理解していなくて、アウトプットされたデータから、何を読み取るのでしょうか?

私は、「プロジェクトマネジメント研修」の前段階の研修として、「事業の実現可能性研修」を実施しています。今回は、基本的なマーケティングの理解のために「事業の実現可能性研修」をベースに書きます。「プロジェクトマネジメント」はどういう「プロジェクト」を行うかを決めるスキルではありません。決まったプロジェクトを、いかに効率的に効果的に実行するかを考えるスキルです。どのような「プロジェクト」を行うかを決めるのは、マーケティングの役割です。新規事業の検討は、マーケティングの様々な要素も入っており応用範囲が広く、自社の事業を考える時にも役立ちます。特にビジネス経験の少ない若い方に、少しでも新規事業を考える時の参考になれば嬉しいです。

序章２　マーケティングとは

・マーケティングの定義 ： 定義は様々ですが、日本マーケティング協会(1990 年)では、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」としています。簡単に表現すると、私は「商品・サービスが売れる仕組みを作る活動」と教わりました。以前は、マーケティングの機能は、市場調査や販売予測や広告宣伝が主な活動であり、販売のサポート機能だと考えてきました。

アメリカの経済学者のコトラーは、「どのような価値を提供すれば、ターゲット市場のニーズを満たせるかを探り、その価値を生みだし、顧客に届け、そこから利益を上げること」と定義しています。マーケティングの役割は、商品やサービスなどの「価値」を顧客に「いかに売り込むか」ではなく、「いかに価値を生み出すか」になっています。

顧客のニーズを十分に理解することにより、そのニーズを満たすことができる価値を創造し、**「売り込みをしなくても自然に売れてしまう状態を作ること」**がマーケティングの役割だと考えられるようになっています。マーケティングは、商品開発や営業部門も管轄範囲です。どのようなものを作り、どう売っていくかという、企業活動全般に関わります。CMO(Chief Marketing Officer/チーフマーケティングオフィサー)「最高マーケティング責任者」の言葉も見るようになりました。マーケティングの重要度が拡大しています。**作ったものをどう売るのかでなく、売れるものをどう作るか。**を考えるのが役割です

・戦略と戦術 ： 戦略とは「特定の目的を達成するため、大局的な視点で組織行動を計画し遂行する方策、通則」を意味します。**戦術と**は「具体的な作戦や任務達成のための具体的方法」を意味します。 **戦略**は**戦術**の上位概念になります。ビジネスにおける戦略とは、「企業が持続的な成長を目指すための方向性や考え方」を意味しています。企業理念を実現するためのシナリオです。ビジネスにおける戦術とは、「戦略を実現させる手段で、アクションプランやタスク」とも言い換えられます。マーケティングは、戦術作成のためのツールとして考えられてきましたが、今では、戦略の策定でもマーケティングが必要だと考えられるようになっています。

毛沢東の言葉で、「私の、**戦略は小を以て大を制する。戦術は大を以て小を制する。**」を読んだ記憶があります。意味は、中国革命の時に国民政府軍との戦力差は、圧倒的に不利でしたので、戦略は、少数でもどうやって多くの軍と戦うかを考える。そして戦術は、局面において、いかに国民政府軍より、兵力を有利にして戦っていくかです。分かりやすい戦略と戦術の説明です。「ランチェスターの弱者の５大戦略」を実践しています。毛沢東は戦略家としても、マーケッターとしても優秀です。ビジネスで考えれば「市場分析」や「競合分析」は必ず必要です。

・価格戦略と商品戦略 ： 商品の価格や性能を決めるのもマーケティングの役割です。「**価格戦略**」と「**商品戦略**」には、5 つの基本的な考え方があります。**①コストベース。②競合ベース。③顧客ベース。④シェアベース。⑤ブランドベース**です。通常は①②③です。**①のコストベース**は、価格や性能を、必要な原価やその他経費の販管費などと期待する利益から考えます。**②の競合ベース**は、対競争相手と比較して、いくらだったら有利か、どのような性能があれば差別化できるかを考えます。**③の顧客ベース**は、顧客視点で考えたときに、いくらなら魅力を感じる価格か、どのような性能があれば満足してもらえるかを考えます。①は、シェアの高いメーカーの戦略です。②は、2 番手以降のメーカーの差別化の戦略です。③は、顧客視点に立って価格や性能を決定します。アイリスオーヤマやワークマンなど伸びている会社はこの戦略をとっています。

④⑤は少し特殊です。**④のシェアベース**は、競合を排除できる価格や性能を考えます。マーケティングには、「先行者利益」という考え方があります。いち早く市場に商品を投入できたメーカーは、最初は企業の有利な価格で販売でき、利益率の高いビジネスができるということです。しかし、このやり方では、後からの新規参入でも利益が見込めるため、直ぐに競合が参入して価格競争になります。日本のディスプレー業界が失敗事例です。いち早く参入できた場合、企業は後から参入する企業の参入障壁を高くするため、最初は価格や性能を利益度外視してでも販売して、シェアを押さえて、やがて市場が本格的に拡大してから利益を得ようとするやり方です。「Amazon のビジネスモデルは誰でも参入可能なもので特別なものでない」とベソスは言っています。Amazon は、利益をシステム構築や施設などに投入して、EC ではほとんど利益を出していません。今から Amazon を追いかけるのは困難です。

⑤のブランドベースは、ブランドイメージを構築できる価格や品質を考えます。価格と品質の設定は特殊です。コロナ前のインバウンドで人があふれていた銀座で、開店前に一番人が並んでいるお店は、エルメスのお店でした。なぜかというと日本の正規のお店で買えばコピー商品の心配がないからだそうです。個人的には、バッグの価格が何百万円もするのは理解できません。たぶんコピー商品でも、デザインと品質は区別がつかないレベルだと思います。人は何百万円もするバッグを買っているのではなくて、「そんな高価なバッグを持てる自分に対する満足感」を買っています。高価な時計や高価な自動車を欲しがる気持ちも同じです。だから本物が欲しいのです。銀座の一等地の豪華な店で、美男美女が販売していることもブランド価値に繋がっています。一目でブランドがわかることも重要です。以前、ヴィトンを販売している LVMH（モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン）の CEO が「わが社の一番の資産価値は、ブランドを維持して発展させる力だ」と言っている記事を見ました。ブランドの構築は至難の業です。近年、日本でブランドの構築に一番成功したのはトヨタ自動車の「レクサス」だと思います。レクサス販売の時には、車好きの友人はみんな「失敗する」と言っていましたが、今ではブランドが確立して大成功しています。トヨタには、たぶん優秀なマーケッターがいたのだと想像しています。

第１章-1　顧客提供価値とは

・顧客提供価値 ： 企業は、顧客に対して何らかの利便性、価値を提供しているから事業として成り立っています。「顧客提供価値」とは、英語の「Value Proposition（バリュープロポジション)」の訳です。「**顧客に対してどのような価値をどのように提供するのか**」を意味している言葉です。 顧客は商品やサービスを購入したり利用したりする際、支払う金銭と引き換えにどのような価値を提供してもらえるかを考えます。**「顧客提供価値」**とは、企業が顧客に、どのようなものを提供し、どのように役に立つかを表したものです。

今、私が今一番関心のある経営者は、リクルートCEOの出木場社長です。経済誌の記事で興味を持ちました。最近「カンブリア宮殿」を見てさらに興味が増しました。リクルートの2021年度売り上げは、2兆8千億円、海外売り上げ55%の超巨大、すごいグローバル企業に、知らないうちになっていました。番組の中で、出木場社長は「しっかり価値を作ろう!」と言っていました。うどんの例で、「どんな天ぷらをトッピングするかを考える前に、どのような麺と出汁にするかを考えよう。」と言っていす。私の勝手な解釈ですが、コアになる大切な**「顧客提供価値」**を作る前に、何をしたら、どうすれば利益が上がるかを考えるのは、間違っていると言っているととらえました。

ちょっと横道にそれますが、私が複写機メーカーの直販営業をしていた25年以上前に、リクルート名古屋支社を担当していました。15年営業をして、何百という企業とお取引してきましたが、良い印象が残っている会社の１つはリクルートです。総務の方との打ち合わせが主ですが、取引業者としての対応ではなく、パートナーとしてフラットに接していただきました。今でも当時のご担当の方の名前は憶えています。横田(M)さんと北川(W)さんでした。横田さんは、ゼクシィーの立ち上げに、北川さんは営業に移動されました。他にも、家具の輸入会社を起業するために退職した女性もいました。みなさん明るくて積極的でした。今はどうされているかは分かりませんが、どこかでご活躍されていると思います。番組を見ると、江副元社長のDNAの起業家精神、新しいことに取り組む気質などは、今でも健在だと嬉しくなりました。入社の時に将来起業しようと考えている人と現状維持を考えている人とでは、仕事への取り組み方、情報収集の熱意、学習の意欲など、すべての面で差がでます。リクルートの一番の強みは多くの従業員が持っている起業家精神です。多くの起業家を世の中に輩出しているのは、リクルートの大きな社会貢献の一つだと思っています。

宅急便で運送業界に革命をもたらしたヤマト運輸中興の祖として知られる小倉昌男氏のモットーは**「サービスが先、利益は後」**でした。**その**信念を貫き誰もが成功するとは思えなかった宅配便という事業を成功に導きました。荀子は**「先義後利」**と言っています。小倉氏はヤマト運輸の職を退いた後、私財を投じて始めた福祉事業でもこの信念を貫きました。

・顧客提供価値の構造 ： 顧客提供価値は、**①基本的価値。②機能的(付加)価値。③情緒的(付加)価値**。の 3 つの構造に分かれます。**①基本的価値は、持っていて当然の機能やサービス**を指します。自転車なら、タイヤやサドルやチェーンなどが備わっており、漕げば走ります。基本的価値は、それがなければ、当然商品やサービスとして成り立たないものです。**②機能的(付加)価値**は、その**商品やサービスの機能面や品質面において、顧客にアピールできる**提供価値のことです。分かりやすく言うと、「その商品が優れている所はどこなのか」ということです。**③情緒的(付加)価値**とは、**その商品やサービスを使用したときに、顧客が感じる精神的な価値(満足感)**のことです。その商品やサービスを利用することで、顧客が「どのような良い気持ちになるか」ということです。

CM の多くは、機能的(付加)価値か情緒的(付加)価値を顧客に訴求しています。例えは**②機能的(付加)価値で**は、電動アシスト付き自転車は坂道でも子供を乗せても楽に漕げる。軽自動車でも多くの荷物を積める。トクホのお茶で脂肪の吸収を防ぐなどがあります。**③情緒的(付加)価値で**は、ブランドのデザインがカッコイイ自転車。ラグジュアリーな雰囲気の高級車。スカッとさわやかな清涼飲料などがあります。**機能的(付加)価値**はそれを持つことで得られる**利便性にフォーカス**し、**情緒的(付加)価値**は、それを持つことで**満足する人にフォーカス**しています。個人的に、一番スタイリッシュな CM だと感じているのは、アップルの CM です。一見、機能を説明しているようですが、具体的な説明はしていません。それよりも「アップルを使うクールなあなた」という人にフォーカスしたメッセージのように見えます。

マーケティングでは、「**ペルソナ**（自社の商品やサービスの対象となる理想の顧客像)」に対して「機能的(付加)価値」と「情緒的(付加)価値」をどのような訴求価値にするかは、大切なポイントです。**自社の商品やサービスの訴求点を考えると、「どうしても「機能的価値」の観点からのメッセージが多くなります。**しかし、それだけでは、なかなか顧客の心に刺さるメッセージにはなりません。近年のマーケティングでは、「感情マーケティング」や「ストーリーテリング」などの手法で「情緒的(付加)価値」を訴えることが重要視されています。

・フレームワーク思考 ： フレームワーク思考は、**思考やアイデアを適切なフレームワークにより整理することで、ものごとを考えやすくするだけでなく、様々な切り口から考えるようにする思考法**です。ロジカルに考えることを助けるためのツールです。物事を議論するためには、**「目的」**何のために議論する。**「方法」**どのようなプロセスで議論する。をあらかじめ決めておいた方が効率的です。常に市場が変化する時代には、経営者のみならず、全てのビジネスパーソンにとって「マーケッティング」の知識は必須です。「マーケッティング」の分かりやすい事例として、今回は、「新規事業」を取り上げました。「新規事業」を検討する際の重要なポイントのフレームワークとして、**①「顧客提供価値」を明確にする。②自社の「強み」を理解する。③新規事業実現の「戦略」を考える。④新規事業実施の可否を「実現可能性」で審査する。**プロセスで書きました。

第１章-2　顧客提供価値の構成要素

・顧客提供価値の構成要素 ： 顧客提供価値の主な構成要素は５つあります。**①商品。②価格。③利便性。④関係性。⑤共感性**です。**①商品とは、機能、性能、品質、デザインなどです。②価格とは、安さ、費用対効果、保証、コスト全般、納得感、お得感などです。③利便性とは、使い勝手、良い対応、良いサービス、購入しやすさ、選択しやすさなどです。④関係性とは、理解してくれる安心感、人間関係、信頼関係などです。⑤共感性とは、ブランドイメージ、知名度、好感度、企業への共感**などです。

テレビショッピングの売れているバイヤーは、顧客提供価値の構成要素から自分の得意な項目を選んで説明をしています。例えば、**①の商品**では、よく切れる包丁で「トマトのスライスも、こんなにきれいに切れます。」と実証して説明していました。**②の価格**は、「男性用の時計が、１つ１万円のところ、今回は、女性用の時計も付けて、ペアウォッチにして、1 万 5 千円です。」と説明していました。**③の利便性**は、「テレビとビデオをセットでお買い上げいただければ、面倒なセッティングや配線は、当社で行います。」と説明していました。**④の関係性**は、視聴者参加型の売り方をしたり、多くの物を買ってくれる優良顧客に対しては、個別に有利な条件の商品を案内したりするケースはあるようです。**⑤の共感性**は、食品の味などテレビで伝えづらいものに関して、生産者を紹介しています。試食して大げさに「ものすごく美味しいです。」と説明していました。B2C の保険営業などでは、商品の差別化は難しいものは、特に人間関係や信頼性で差別化しています。

商品、価格、利便性は、機能的(付加)価値に、関係性、共感性は、情緒的(付加)価値に分類されます。**「機能的(付加)価値」の行動は、論理的に説明して、顧客に納得してもらって購買行動につなげようとします。「情緒的(付加)価値」は、感覚的な説明をして、顧客の感情に訴えかけて購買行動につなげようとします。**テレビショッピングで売れているバイヤーはマーケッターとしても優秀です。

技術革新のスピードが速く、多くの商品やサービスがある現代では、**「機能的(付加)価値」**だけの差別化で優位性を保てる期間は短くなっています。次々と高機能で便利な新商品が開発されていく状況では、たとえ今は優位性がある**「「機能的(付加)価値」**であっても、競合他社からの新商品で、その優位性がすぐに無くなります。**「機能的(付加)価値」**での競争では、「レッドオーシャン」での競争になってしまいます。だからこそ、多くの企業は、関係性と共感性を強化して、競合他社と差別化して、優位性を高めようとしています。関係性や共感性の構築は、企業文化や社風にも関係します。**「情緒的(付加)価値」**は、簡単に模倣することが難しい優位性です。

「好きな気持ちや嫌な気持ち」の感情は「自然に湧き出てきます」。言い換えると「無意識」に発生するため、感情自体を抑えることはできません。近年の脳科学では、私たちはあらゆる状況において、何らかの「感情」が「理性（思考)」に先立って発生していること

が証明されています。「**人は“感情”で決めて“理性”で言い訳している。**」と言われている理由です。実は、人の判断は、理性より感情で行われています。であれば、感情に上手に訴えかけるマーケティングの方が効果的です。

・**顧客満足度** ： 顧客満足（Customer Satisfaction / カスタマー・サティスファクション）とは、企業が提供する商品やサービスが、顧客の期待値にどの程度応えているかを定義する用語です。顧客は「商品」を買っていると考えられがちですが、商品を買うことで得られる「満足」を買っています。経営学者のドラッカーは、「顧客は、満足を買っている」と言っています。テレビを見ていると「スニーカー」を何百足も集めている芸能人を見ました。芸能人は、「スニーカー」を買っているのではなく、満足度を買っています。履くための「スニーカー」なら、5 足もあれば充分です。

パレートの法則は、「全体の数値の 8 割は、全体を構成する要素のうちの 2 割の要素が生み出している」という経験則です。マーケティングでは、「**売上高の 8 割は、全顧客の 2 割の顧客によって占められている。**」と言われます。私の経験からも実感はあります。全顧客の 2 割の顧客は、多くの商品・サービスを購入してくれるリピーターです。**全てのビジネスは、大口のリピーターの顧客に支えられているということです。**企業の売上は、熱心なファンに支えられています。だからこそ、「**顧客満足度**」が重要視されています。

「**顧客満足度**」は、「顧客の期待」と「企業の顧客提供価値」の相対で決まります。顧客の期待に対して、どのような価値を提供できたかによって顧客満足度が変わります。顧客が満足するのは「商品購入前に持っていた期待値を、商品の魅力が上回ったとき」です。期待値を上回れば、「満足、喜び、感動」に繋がります。期待値を下回れば、「落胆、失望、怒り」に繋がります。多くの人が SNS で繋がっている現代では、企業の良い評判も悪い評判もすぐに拡散します。そして良い情報を見た顧客は、最初の段階から、期待値が高くなっています。期待値に応えるのが難しい時代になってきました。例えば、食べログで高評価の飲食店に行くときには、最初から味を期待しています。

顧客提供価値が、期待値の①「**当たり前**」**のレベル**に収まれば、「**安心**」のレベルになります。**提供価値が、②「期待の範囲」**であれば、「**満足**」のレベルになります。**提供価値が、③「期待以上」**であれば、「**満足**」のレベルになります。**提供価値が、④「予想外」**であれば、「**感動**」のレベルになります。ファンになってくれる顧客、ロイヤリティの高い顧客は、「期待以上」と「予想外」の提供価値を企業から受けた経験のある顧客です。ドラッカーは「**企業の目的は利益を追求することではなく、顧客を創造することである**」と言っています。顧客とは、「継続的にお取引をしてくれる顧客」のことを意味しています。提供価値が「当たり前」「期待の範囲」以下だと感じた顧客は、2 度と取引をしないか、機会があれば取引を止めたいと考えています。「期待以下」の提供価値だと感じた、商品、サービスは二度と買いません。「期待以上だと」感じればリピートしてくれます。

第2章-1　自社分析　－　事業の3要素

「孫子の兵法」で有名な孫氏とは、紀元前500年頃の中国古代・春秋時代の武将、軍事思想家、孫武の尊称です。兵法書『孫子』の作者とされています。「孫子の兵法」は、現代では、戦略のビジネス本としても読まれています。「**知彼知己　百戦不殆（相手と自社のこともよく知るなら、100%勝てる）。不知彼而知己　一勝一負（自社を知っていても相手を知らなくければ、五分五分の戦いになる）。不知彼不知己　毎戦必殆（相手のことも自社のことも知らないなら、戦うたびに負ける）」。**ビジネス的な解釈です。**「彼」は戦国時代では「敵」ですが、現代のビジネスで一番に知るべき「彼」は「競争相手」ではなくて先ずは、「顧客」です。「彼」と「己」は同等に書かれていますが、語順を考えると、孫子は「己(自社)」の方が、優先度が高いと考えていたと思います。**

・自社のミッションとビジョンを知る ：私は、初めて担当させていただく企業は、その**企業のHPで「事業概要」と「企業理念」と「社長のご挨拶」は必ず最初に見ます。その企業がどのようなビジネスをやっているかとともに、どのようなことを目指そうとしているのかを知るためです。「企業理念」は「ミッション」**と表現されることもあります。**一般的な定義ですが、ミッションは、使命、目的、企業の存在理由を意味します。**会社がどんな社会を実現しようとしているのかを表したものです。会社内部に浸透させたい考え方で、企業の判断基準にもなるものです。**ビジョンとは、目標、方向性。行動指針を含む場合もあります。**会社が組織としてありたい姿や、ミッションを達成させるための行動指針を示したものです。表向きに会社がどういうものかを示したものです。私は、特に**「ミッション」**を注意して見ます。ゴールはありませんが、企業が目指す最終目的だと判断します。**「ミッション」**は、事業の3要素を考える上の基盤になります。

表現の違いはありますが、何社か見てみます。**①セブンイレブンは、**私たちは、いかなる時代にもお店と共に、あまねく地域社会の利便性を追求し続け、毎日の豊かな暮らしを実現する。**②ユニクロ**のステートメント（ Statement)は、服を変え、常識を変え、世界を変えていく。ミッション（Mission)は、本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します。独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指します。**③リクルート**の基本理念は、私たちは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す。ビジョンは、［ 目指す世界観 ］Follow Your Heart。一人ひとりが、自分に素直に、自分で決める、自分らしい人生。本当に大切なことに夢中になれるとき、人や組織は、より良い未来を生み出せると信じています。ミッション［ 果たす役割]は、まだ、ここにない、出会い。より速く、シンプルに、もっと近くに。です。各社の**「ミッション」**を見ると、単なるキャッチコピーではなくて、会社として、そうした方向性を目指して仕事をしているのだろうなという納得感があります。

・事業の 3 要素 ： 企業はミッションの実現のために事業を行っています。事業は 3 要素で構成されています。①何を(What)。②どこで(Where)。③どのように(How)です。**①の「何を」は、どんな商品やサービスを取り扱っているかです。**マーケティングミックスの 4P の Product に相当します。Price もここに含めて考える場合もあります。**②の「どこで」は、どこの市場で、どのような顧客に対して販売しているかです。**4P の Place に相当します。**③の「どのように」は、どのように販売しているか、どのように製造しているかです。**4P では、Promotion （販売促進）に相当します。そして、企業は、**この 3 要素から、**何らかの**「顧客提供価値」**を生み出すために活動しています。ですから、企業理念(Mission)と繋がっています。

私の会社の主な 3 要素は、①「何を」は、「プロジェクトマネジメント研修、法人向け営業研修、マーケティング研修とそれに付随するコンサルティング」です。②「どこで」は、「国内企業、外資企業、主に、製造業と製薬企業と IT 企業、近年は、ベンチャー企業」です。③「どのようには」は、小規模な会社ですから、販売活動に時間はさけませんので、「色々な研修会社とパートナー契約を結ぶ。HP への問い合わせ。顧客からの紹介」になります。「顧客**提供価値**」は、**「企業の中で、暗黙知で行われている最適な営業活動、プロジェクト活動を可視化し標準化することで、企業の組織能力を強化して、企業の発展に貢献する」**です。

私が目指している(ビジョン)は、企業で行われている「勘と気合と、経験と根性」の精神論中心の活動ではなく、もう少しロジカルな活動にして、「楽しい仕事、楽しい会社」になるようにお役に立ちたいと考えています。いろいろな企業で、人事の方などと「研修や人財育成」に関してお話しさせていく機会がありますが、多くの日本企業は、個人に対しての「知識やスキルやマインド」にフォーカスした研修が多いですが、組織として、「どのようなプロセスやルールや仕組み」で運用していこうかと考える、「組織に対する視点」が弱いと感じています。個人的見解ですが、個人としては日本人の能力は高いですが、組織としてシステマチック(systematic、体系的な、計画性のある)に効率的に運営することには劣っていると思っています。仕事の多くが個人の能力と努力に依存しています。

プロジェクトの定義は、「独自性があり有機的な活動」です。「プロジェクトマネジメント」の知識とスキルがない企業でも、変化の激しい時代ですから、プロジェクト的な業務は頻繁にあります。そうした企業でプロジェクトが始まると、最初に「どうやってやろうか?」と方法論の議論が延々と始まります。当然、標準的なプロセスもありせんから、何時までも作業が先に進まないか、行ったり来たり戻ったりします。運よく、力業で何とか終了しても、何の文書化もされていませんから記録が残りません。こんなことを毎回繰り返しています。企業の重要なリソースとして「人、物、金」が挙げられますが、現代では、さらに「情報(知識、ノウハウ)と時間(スピード)」があります。これでは、それらすべてを、無駄に浪費しています。このやり方で、世界と競争するのは厳しいです。

第 2 章-2　自社分析　－　顧客提供価値の明確化

・事業の 3 要素の活用 ：「事業の 3 要素」と「顧客提供価値」を明確にするメリットは 2 つあります。**①顧客に対して、自社のことを明確に分かりやすく説明することができます。**例えは、初めて訪問する顧客に、「御社はどのようなビジネスをしているのですか?」と質問されることは度々あります。その時に分かりにくい説明をしたときには、多くの場合、顧客は取引相手としては不適だと判断します。**②新しい事業展開を考える時の指標になります。新規事業を考える時に、従来のビジネスの、「事業の 3 要素」と「顧客提供価値」と関連のない新しいビジネスは、難易度も高く、失敗の可能性も高くなります。**例えば、コロナの影響で飲食店は大変な状況になりましたが、対応として、「どのように」を店内での飲食だけでなくネットでの販売や、「お弁当」の販売も始めました。以前、ウオーターサーバの販売では、多くのプロパンガスの販売会社が始めました。「どこへ」と「どのように」は同じで、「何を」の「プロパンガス」に「水」を加えました。研修ビジネスは、従来はどこの研修会社もほぼ 100%集合研修でしたが、「どのように」でリモート研修も追加しています。

「事業の 3 要素」と**「顧客提供価値」**と関連性のないビジネスを**「飛び地のビジネス」**と表現されることが有ります。そうしたビジネスの多くは、早い時期に撤退しています。例えば、バブルのころには、多くの企業が**「多角化経営」**の名のもとで「ゴルフ場ビジネス」に参入し、その後、不良債権を作り撤退しています。ユニクロは一時期「野菜の販売」のビジネスを立ち上げました。経営理念では「服」が中心なのにと思っていましたが、早期に撤退しました。勝手な想像ですが「柳井社長」は失敗しても良いと考えていたと思います。失敗から何か学んでくれれば良いと思って許可したのでしょう。その証拠に「野菜販売」の責任者が、26 億円の大赤字を出して退職届を出したときに、柳井社長は「会社に損害を与えたまま辞めてもらっては困る。」と言って受け取りませんでした。その人は今「GU の柚木治社長」です。高い授業料でしたが、結果としては、安い授業料になっています。リクルートの出木場社長も「失敗しないことは、チャレンジしないことだから良くない。」と言っています。失敗しても社員教育や人財育成のチャンスになります。

・顧客提供価値を決める ： 企業は、何らかの**「顧客提供価値」**を生み出すことで事業が継続できます。**「顧客提供価値」**というと、商品やサービスを連想しがちですが、その商品やサービスを使うことでもたらされる顧客の利便性や満足感の方が重要です。企業は**「顧客提供価値」**を明確にしておいた方が、経営方針が明確になり、全社員の活動のベクトルが一致します。同じような業種でも、異なる**「顧客提供価値」**を生み出しています。

①スターバックスも**②銀座ルノアール**も、喫茶店(カフェ)です。企業理念は、**①スターバックス**は、「人々の心を豊かで活力あるものに。ひとりのお客様、いっぱいのコーヒー、そしてひとつのコミュニティから」です。**②銀座ルノアール**は、「一杯のコーヒーを通して、お客様にくつろぎと安らぎを感じていただけるホスピタリティサービスを提供する」です。

内容は、それほどの違いは感じませんが、ユーザーの立場では、①スターバックスは、少し時間が空いたので、リラックスしたいとき、外出の時にパソコンで仕事をしたいときに使います。②銀座ルノアールは、人と打ち合わせの時に使います。どちらも「基本的提供価値」は「おいしいコーヒー」ですが、私が思う**①スターバックスの機能的付加価値は「Wi-Fi が使える。電源がある。デスクとして使いやすいスペース」。情緒的付加価値は、「オシャレな雰囲気」です。②銀座ルノアールの機能的付加価値は「ゆったりと座れるソファーとスペース。複写機や会議室もある」。情緒的付加価値は、「ホテルのロビーのような豪華で落ち着いた雰囲気」です。**どちらの喫茶店も「おいしいコーヒー」を提供しているだけでは、今の発展はありません。

「顧客提供価値」は、企業理念や自社のビジネスをどう定義するかとも密接に関連しています。例えば、コロナが蔓延していた頃、マスコミは、①Uber Eats と②出前館が注目されていました。どちらも「料理の配達サービス」ですが、当時のトップはインタビューで、**①Uber Eats は「マッチング・アプリの会社です。」②出前館は「出前代行の会社です。」**と答えていました。①Uber Eats は、プラットフォームビジネスであり、②出前館は、サービスビジネスと定義していると思いました。ですから**「顧客提供価値」**の強化ポイントは、①Uber Eats は、アプリケーションやシステムなどの使いやすさの向上。②出前館は、サービス力などの顧客対応力の強化になると思います。ユーザーからは、同じ業種に見えますが、方向性は違っています。

どんな事業でも、**「顧客提供価値」**が明確でないビジネスは、顧客の支持が得られず継続性はありません。新規事業でも事業拡大でも、**「顧客提供価値」**を明確にする作業は、ビジネスの内容を明確化して、企業の方向性を決めるために必要です。事業を考える時に、**事業の 3 要素から、「顧客提供価値」を考えるアプローチ方法**もありますが、**「顧客提供価値」から事業の 3 要素を考える方法**もあります、新規事業を考える時には、**「顧客提供価値」から、**どのような事業の仕組みにするかを考える方が、よいアプローチ方法だと考えています。

第2章-3　自社分析　－　SWOT分析

2007年のアメリカ・マーケティング協会（AMA）が示した「マーケティング」の定義は、「マーケティングとは、消費者、顧客、パートナー、および社会全体にとって価値のある提供物を創造、伝達、流通、交換するための活動、一連の精度、およびプロセスをいう。」です。マーケティングとは、企業活動全般を支える活動です。**マーケティングの本で必ず出てくる名前は、米国の経済学者のマイケル・ポーター**（1947年～ ）**とフィリップ・コトラー**（1931年～）です。二人ともあまりにも名声が高いので、てっきり故人だと思っていましたが、まだバリバリの現役でした。私は、事業を考える時には、主に、コトラーを参考にしていました。

コトラーのマーケティングの最も基本的のメソッドは以下の流れになります。**①内部環境と外部環境の分析し、市場の機会を見つける。(SWOT分析)。②顧客を同質のニーズを持っているグループ（市場）に分ける。(STP分析)。③分けたグループ（市場）の中で、どこの市場を狙うかを決める。(STP分析)。④狙う市場の中での、自社の立ち位置(提供価値)を明確にする(STP分析)。⑤マーケティングミックスで戦略を立案する。(4P4C分析)。⑥マーケティング戦略を実行、評価する。**になります。

・SWOT分析 ： 私見ですが、マーケティングのフレームワークで、最も使い勝手が良くて分かりやすのが「SWOT分析」です。1枚のシートに、「強みと弱み」と「機会と脅威」を記入しますので、その企業の市場環境全体が把握でます。自社分析にも競合分析にも顧客分析にも使っていました。**「SWOT分析」は4マスのマトリックス図で、①左上に「強み（Strength）」を書きます。「強み」とは、組織の競争力や利益の源泉(経営資源)となる要素を指します。長所です。②右上に「弱み(Weakness)」を書きます。「弱み」は明らかに業界や競合と比較して立ち遅れているものを指します。弱点です。③左下の枠に、「機会(Opportunity)」を書きます。「機会」とは、自社のビジネスチャンスを拡大してくれる環境変化や、自社の強みとなる能力が活かせる環境変化を指します。追い風でありチャンスです。④左下に「脅威(Threat)」を書きます。「脅威」とは、自社の市場やビジネスが縮小する環境変化や、自社の強みとなる能力が機能しなくなる可能性のある環境変化を指す。向かい風でありリスクです。「強みと弱み」が内部環境になり、自責の項目になります。「機会と脅威」は外部環境であり、他責の項目になります。①「強み」は、目標達成に貢献する組織（個人）の特質であり、どのように強みを活かすか？を考えます。②「弱み」は、目標達成の障害となる組織（個人）の特質であり、どのように弱みを克服するか？を考えます。③「機会」は、目標達成に貢献する外部の特質であり、どのように機会を利用するか？を考えます。④「脅威」は、目標達成の障害となる外部の特質であり、どのように脅威を取り除く、または脅威から身を守るか？を考えます。**

私の「プロジェクトマネジメント研修」の今時点での「SWOT分析」の、①「強み」は、「新規事業の計画・管理の経験がある。コンサルタントと講師経験が豊富。PMの資格

を持っていてPMIの会員である。実務型の研修プログラム」になります。②の「弱み」は、「会社の事業規模が小さい。営業活動に時間をさけない。知名度がない。」になります。③の「機会」は、「国内企業の新規事業が活発化している。日本企業の海外市場への進出によりプロジェクトが増えている。企業に計画作成の知識が不足している。」になります。④の「脅威」は、「大手研修会社との競争が激化してきている。リモート対応など市場ニーズが変化している。景気の動向による費用削減をしている企業が増えている。」になります。

「SWOT分析」の内容は、市場環境や技術環境などの変化により、常に変化します。例えば「コロナ」の前と後では、旅行業や航空業界や宿泊業などの「SWOT分析」は、全く違うものになるはずです。「SWOT分析」は、一度作成すれば終わりでなく、常に環境変化に応じて、定期的に見直す必要があります。

・**「クロスSWOT分析」**：私は「SWOTクロス分析」と教わりましたが、ネットで見ると最近は「クロスSWOT分析」の表現が主流のようです。SWOT分析で洗い出した「強みと弱み」「機会と脅威」をそれぞれ掛け合わせることで、マーケティング戦略を明確にするときに使用します。フレームワークは、上段の横枠に左から「強みと弱み」。左外の縦枠に「機会と脅威」を書きます。SWOT分析から、クロスSWOT分析を活用することで有効なマーケティング戦略の立案につなげます。戦略はクロスした領域の4つに戦略に分類されます。①の**（強み × 機会）の戦略は、「積極的攻勢」になります。事業機会を自社の強みとして取り込むには何が必要かを考えます。**②の**（弱み × 機会）の戦略は、「段階的施策」になります。事業機会を自社の弱みで取りこぼさないためには何が必要かを考えます。**③の**（強み × 脅威）の戦略は、「差別化戦略」になります。業界には脅威でも自社の機会に変えるためには何が必要かを考えます。④の（弱み × 脅威）の戦略は、「専守防衛」になります。脅威と弱みの鉢合わせによる最悪の事態を招かないために何が必要かを考えます。**

自社の「クロスSWOT分析」の、①の**「積極的攻勢」は、「DMによる認知度拡大と興味喚起。コンサルティングとの融合。」**になります。②の**「段階的施策」は「問題解決」とも表現されます。「提携研修会社の拡大と紹介の積極的な活用。リモート研修への対応」**になります。③の**「差別化戦略」は、「専門分野に特化する。顧客への個別対応」**になります。④の**「専守防衛」は、「過去の取引先へのメールなどによる継続的なフォロー。差別化ができない領域から撤退」**になります。④の**「専守防衛」は、企業の事業のポートフォリオ別の分類では「撤退」も検討した方が良い領域です。**顧客との打ち合わせで、明らかに「将来性も収益性もない事業を続けているケースを見ることがあります。企業の限られたリソースの有効活用を考えたときには、その事業から撤退して、成長分野にリソースを振り向けたほうが絶対にいいはずです。

第２章-4　自社分析　－　STP 分析

・STP 分析 ：「STP 分析」は、アメリカの経営学者であるフィリップ・コトラーによって提唱された手法です。Segmentation（セグメンテーション）、Targeting（ターゲティング）、Positioning（ポジショニング）の頭文字から名付けられた分析方法をさします。マーケティングにおける代表的なフレームワークの１つです。

・セグメンテーション ：「セグメンテーション」とは、「区分、区分け」の意味です。市場を細分化して考えることです。市場の全体像を把握して、市場をどの様に分けるか決めます。「顧客」という「区分」は、集合体の概念でしかありません。顧客を考えたときには、男女、年代、収入、国籍など様々な分け方があります。市場を細分化する代表的な区分には次の４つがあります。①人口動態変数（デモグラフィック）、年齢や性別、職業、所得水準、学歴など顧客の属性による区分。②地理的変数（ジオグラフィック）、住んでいる地域や気候、人口密度、文化など地理的な要素による区分。③心理的変数（サイコグラフィック）、ライフスタイルや価値観、パーソナリティなど感性による区分。④行動変数（ビヘイビアル）、購買ルートや購買頻度、製品知識などの製品に対する知識や行動による区分。個人的意見ですが、この４区分に縛られずに、自由に発想したほうが良いと思います。区分が決まった後に、どの区分に属しているか考えればいいです。

・ターゲティング ：「ターゲティング」とは、「セグメンテーション」で、細分化した市場や顧客の中から、自社の商品やサービスの特徴に適した、どの集団を対象とするか絞り込みをすることです。市場中のどこをターゲットとするかを決定することです。狙う市場を決めます。「ターゲッティング」は、無数に存在します。「ターゲティング」の代表的な指標には、次の「6R」があります。①有効な市場規模（Realistic Scale）。②成長性（Rate of Growth）。③競合状況（Rival）。④顧客の優先順位/波及効果（Rank/Ripple Effect）。⑤到達可能性（Reach）。⑥測定可能性（Response）です。ターゲットを決めるうえで、この中で最も重要な指標は、①有効な市場規模。「投入するリソースに対してリターンが見込める収益性のある市場規模か?」と③競合状況。「自社の優位性が発揮できる市場か?」です。１つの市場規模で、収益が見込めないときは、複数の市場を組み合わせる必要があります。ターゲットの選定には、複数のセグメンテーションを組み合わせて行なうことの方が一般的です。収益が見込めない市場にリソースを投入することは、リソースの無駄使いです。ターゲットの経済的価値（市場規模、成長性）を見極めます。

・ポジショニング ：「ポジショニング」とは、ターゲットとした市場に対して、自社のベネフィット(効果や利便性)を宣言します。自社の立ち位置を明確にして、どの様な優位性を訴えるか決めます。「顧客提供価値」を明確にします。顧客に対するベネフィットを訴えて自らのポジションを確立します。そのためには、顧客のニーズを満たし、機能やコスト面でも独自性が受け入れられることがポイントとなります。

発展している企業を見ると、STP 分析が上手にできています。例えば、「アパレル業界」は、全体的に見れば、倒産も多く、世界的な競争もあり不況業種です。その中でも、伸びている会社は「STP 分析」が上手くできています。例えば、私が考える「ユニクロ」と「ワークマン」の「STP 分析」は、次のようになります。

「ユニクロ」の「STP 分析」の、**「セグメンテーション」は、「価格帯」で「高級服、ブランド服、フォーマルウェア、カジュアルウエア」**に区分しました。**「ターゲティング」**は、**「カジュアルウエア」**です。流行に左右されないベーシックブランドを目指しています。市場規模が一番大きいです。**「ポジショニング」は、コストリーダーシップ戦略**として、高品質、低価格の実現のため、自社で企画から製造、販売（SPA)を行っています。**差別化戦略**として、新素材を繊維会社と共同開発を行っています。**ブランド戦略**として、カジュアルなライフスタイルの提案や有名人とのデザインコラボを行っています。

「ワークマン」の「STP 分析」の、「セグメンテーション」**は、「機能、用途」で「制服、ユニフォーム、礼服、作業服」に区分しました。「ターゲティング」は、「作業服」です。**「作業服」を、スタィリッシュな作業服、機能性の高いウェア、アウトドアウェアとしても着られる服に拡大しています。**「ポジショニング」は、高機能的と丈夫と低価格**を訴え、アクティブな一般顧客向けに市場を拡大しています。従来の作業服の機能性は維持しています。普段着として普及するために、アンバサダーとの商品開発(共創)を行っています。低価格を維持するため、シーズンごとに変更するのではなく定番化で継続製品の製造行っています。そして値引きをしないで売り切れるまで販売する方式をとっています。

私の会社のプロジェクトマネジメント(PM)研修の**「STP 分析」**は、次のようになります。**「セグメンテーション」**は、**「職種」に区分**しました。同じ PM 研修でも、職種によってニーズが違います。**「ターゲティング」は、「職種」の中から特に「法人営業職」と「IT・開発者職」と「マネジメント職」**を狙い目市場にしました。**「法人営業職」**は、顧客の事業計画がプロジェクト化しているため、PM を理解していないと商談に参加できないため。**「IT・開発者職」は、技術の急速な進歩により、**プロジェクトが活発化しているため。PM が標準的なマネジメント手法として確立しているため。**「マネジメント職」は、**企業の中で新規事業などが増えてきており**計画する知識**として必要なためです。**「ポジショニング」**で、一貫しているのは「組織力強化」ですが、**「法人営業職」には、**提案力強化のための**「営業力強化研修」**。**「IT・開発者職」には、**社内外との共同開発の増加に対応する標準的な知識の習得のための**「開発者研修」**。**「マネジメント職」**には、計画立案のスキルと知識の習得のための**「管理者研修」**として提案しています。

「どんなに大企業であっても、やりたいことに対して、常にリソースは不足している。」ています。市場にまんべんなくリソースを振り分けることは無理です。リソースを、どの市場に、どのように投入すれば、最も効果的か、**優先順位を明確にして、リソースを投入することは、マーケティングの最も重要な役割です。**

第 2 章-5　自社分析　－　4P 分析と 4C 分析

「STP 分析」データゲット市場を絞り込み、ポジショニングで宣言した「顧客提供価値」を実現するために、マーケティングミックスを行います。マーケティングミックスとは、マーケティング戦略全体のなかで「実行戦略」になります。構成要素は、「Product（製品)」、「Price（価格)」、「Place（流通)」、「Promotion（プロモーション)」です。4 つの頭文字から「4P」と呼ばれています。「STP 分析」の後に「4P 分析」を行う理由は、ポジショニングで宣言した「顧客提供価値」を提供にするために、「一般的な市場の基準」と「競合」と比較して自社の優れたところと劣るところを明らかにして、そこから、強化と追加するポイントを考えるためです。近年は「4P 分析」の視点でも考えます。

・「4P 分析」：「4P 分析」は、1960 年にアメリカの学者、エドモンド・マッカーシー氏が提唱した理論です。「どのような製品を、どのような価格で、どの流通経路で、どのように販促していくか」ということを「企業側」「売る側」の視点から考えます。①の「Product（製品）」は、何を売るのか？という企業側からの視点で、性能の良さなどに訴求した「製品戦略」です。製品やサービスを企画し開発します。機能、品質、ブランド、デザイン、保障、サービスなども「製品戦略」になります。顧客のニーズをどのような製品で満たすか考えます。競合との差別化は出来ているかも考えます。

②の「Price（価格）」は、いくらで売るのか？という企業側からの視点で、販売価格を決定する「価格戦略」です。製品をいくらの販売価格で売るかを考えます。取引の経済的基準となる価格を設定する活動です。一般的な価格戦略の設定は、原価+経費+利益から考える「コスト積み上げ型」。競合製品と比較して、この製品はいくらなら、競争力のある価格かを考える「競合比較型」。この性能なら、いくらなら顧客に買ってもらえるかを考える「顧客視点型」の 3 種類があります。標準価格、割引、利益率、支払方法なども「価格戦略」になります。いくらなら、どれぐらい販売でき、どれぐらい利益が見込めるか計算します。

③の「Place（流通）」は、どこで売るのか？商品の在庫や場所など、流通経路などを含む商品を売る手段を意味します。製品を流通させるための経路の設定や物流に関する「流通戦略」です。販売経路、販売領域、流通経路、流通範囲、在庫、立地、輸送方法なども「流通戦略」になります。近年は、Web 上のみでの販売方法も増えてきました。

④の「Promotion（プロモーション/販促）」は、商品やサービスが、ターゲット層に向けてどういった手段が効果的なのかを考えて、潜在層をはじめとするユーザーに知ってもらう手段を選択する「プロモーション(販促）戦略」です。商品を顧客へどのような手段で知ってもらうか？といった広報などを意味する「販促」です。製品の存在を知らせ、需要を喚起させる活動です。広告宣伝、販売促進、営業人員なども「プロモーション(販促）戦略」になります。大々的に CM を打つ以外に、近年は、SNS や Twitter や Instagram などを利用しての販促活動が活発化しています。

・「4C 分析」 ：「4C 分析」は、1993 年に大学教授のロバート・ローターボーン氏が提唱した理論です。「4C 分析」は「顧客側」「買う側」の視点で考えます。「Customer Value (顧客価値)」、「 Cost（経費)」、「 Convenience（顧客利便性)」、「 Communication (コミュニケーション)」の 4 つの頭文字から「4C」と呼ばれています。「顧客が受ける価値はどのようなものか?顧客が費やす費用や時間はどれくらいか?顧客が入手しやすい状況とはどのようなものか?顧客が望む情報をどのように届けるか?顧客からの声は届いているか?」を「顧客側」の視点で考えます。①の「Customer Value（顧客価値)」は、4P 分析の「製品」から考えるのではなく、顧客が商品やサービスを購入した後に何が得られるのか？を考えます。単純に物ではなく、感情などの意味でどのような価値があるのかを考えます。企業側が何を売るのか？という製品戦略の考え方ではなく、ユーザーがその商品を手にした時のメリットや悩みを解決するなどのベネフィットを優先させた考え方です。マーケティングの有名な話に「1/4 インチ口径のドリルを買った人は、1/4 インチのドリルを欲しかったからではない。1/4 インチの穴が欲しかったからである」があります。さらに「なぜ 1/4 インチの穴が必要か?」と目的を質問すれば「日曜大工のため」や「仕事で使うため」などの答えもあるでしょう。それによって、求める機能や価格も違います。目的に応じた「顧客価値」が存在します。

②の「 Cost（経費)」は、「4P 分析」の「価格」から考えるのではなく、ユーザー視点からとらえた顧客にとっての「経費」です。顧客がその商品を購入するためにかかる時間や移動のコストなども、顧客のコストになります。ユーザーにとって、どのような状況ならその商品やサービスを利用しやすいか？といったことを軸に仕組みを考えます。同じ価格の商品を、ネットで買うのと店頭で買うのを比較した場合は、店頭で買うための時間や手間や交通費なども「経費」に含まれます。移動の手間や時間なども考慮すると、自宅で商品を注文できるネット販売は「経費」が少なくて済みます。

③の「 Convenience（顧客利便性)」は、「4P 分析」の「流通」でどのような経路で商品を流通させるのか？という考え方から、顧客の利便性を優先させて、入手しやすい方法を考えます。ネット販売の利便性は、早くて、商品比較も簡単で、宅配で便利です。

④の「 Communication（コミュニケーション)」は、4P 分析の「プロモーション(販促)」のような広告などを企業側からの一方的な接触ではなく、アフターサービスなどの顧客からのコミュニケーションにも対応するという考え方です。一方的に数で勝負するのではなく、必要なユーザーに丁寧なコミュニケーション活動を行います。SNS や LINE や Zoom などを利用し、生産者と購入者の双方向コミュニケーションなどにより顧客との情報の共有を図ります。広告の効果だけではなく「口コミ」にも期待します。

第２章６　自社分析　－　4P 分析と 4C 分析での差別化

・4P 分析と 4C 分析 ：「4P 分析」も「4C 分析」も、どちらもマーケティングミックスです。「4P 分析」が売り手目線の戦略であるのに対し、「4C 分析」は買い手側つまり顧客目線の戦略になります。「4P 分析」と「4C 分析」は、対の関係になります。自社の「市場分析」や「競合分析」を行う時には、「4P 分析」と「4C 分析」とを併用して分析すれば、多面的な視点での分析が可能になります。私の研修ビジネスで、「大手研修会社」と「私の会社」と比較したときに、「大手研修会社」の強みに対して、「私の会社」の強みをどのように考えていくかという視点で、対になる「4P 分析」と「4C 分析」で比較してみました。

「Product（製品)」と 「Customer Value（顧客価値)」が対になります。「Product（製品)」とは、売り手の視点で見た、品質や機能、ブランド名、サービスなどのことです。「Customer Value（顧客価値)」とは、製品やサービスの購入によって得られる広義の価値のことです。顧客から見てニーズに合っているか、顧客にとって価値のあるものになっているかと言うことです。製品そのものだけでなく、アフターサービスを受けられる、情緒的ベネフィットを得られる（楽しい気分になれる、優越感に浸れる）なども価値に含まれます。「大手研修会社」の「製品（Product)」と「顧客価値（Customer Value)」は、「研修のラインナップが豊富、リサーチ、就職支援などのメニューもある」と「一社で各種の研修を提供できる、パッケージで多くの講師が対応」になります。「私の会社」の「製品（Product)」と「顧客価値（Customer Value)」は、「PM と営業とマーケティングの研修に特化」と「専門性が高い。顧客に合わせてカスタマイズが可能」になります。

「価格（Price)」と「コスト（Cost)」が対になります。「価格（Price)」は製品やサービスを検討する際の重要な要素の１つですが、買い手が製品やサービスに支払う金額は、コストの一部でしかありません。「コスト（Cost)」は、企業側の利益ではなく、顧客のコストとなる価格に妥当な価値があるかということです。また購入にかかる移動時間や、交通費も顧客のコストに含めて考えます。「大手研修会社」の「価格（Price)」と「コスト（Cost)」は、「通常～高価格」と「複数の研修を検討する手間が少なく済む」になります。「私の会社」の「価格（Price)」と「コスト（Cost)」は、「通常～柔軟に対応」と「組織力強化に対する投資効果が高い」になります。

「流通（Place)」と「利便性（Convenience)」が対になります。「流通（Place)」とは販売経路のことです。「利便性（Convenience)」とは、どこで買えるということだけではなくて、どのような方法で買うことができるかなどの利便性も考えます。「大手研修会社」の「流通（Place)」と「利便性（Convenience)」は、「直接販売」と「窓口の一本化」になります。「私の会社」の「流通（Place)」と「利便性（Convenience)」は、「代理店販売」と「顧客の要望に対する細かい対応」と「顧客オリジナルな研修内容にカスタマイズ」になります。

「Promotion（プロモーション）」と「 Communication（コミュニケーション）」が対になります。「Promotion（プロモーション）」とは企業側が顧客に売り込みをかけるものです。「 Communication（コミュニケーション）」とは、顧客側との双方向のコミュニケーションになります、売り手は一方的な製品やサービスの情報提供に終始するのではなく、買い手の声に耳を傾けます。コミュニケーション活動の一環としてコールセンターを強化する企業もあります。近年はSNSに力を入れている企業も増えています。「大手研修会社」の「Promotion（プロモーション）」と「 Communication（コミュニケーション）」は、「無料セミナー、営業の直接訪問」と「営業担当者の変更があるが、会社としての対応が可能」になります。「私の会社」の「Promotion（プロモーション）」と「 Communication（コミュニケーション）」は、「ホームページ、代理店からの問い合わせへの対応」と「打ち合わせから実施まで直接担当」になります。

小さな企業が、大企業と「同じ土俵」で戦っても勝ち目はありません。「4P分析」と「4C分析」の視点で、小さな会社は、独自の強みと「顧客提供価値」を作っていく必要があります。「小さな企業」が考えられる代表的な戦略は、マイケル・ポーター氏の「競争戦略」です。①「差別化戦略」で、他社の製品やサービスの価値に対し、自社の製品やサービスの価値を増加させることで競争優位を獲得します。②「集中戦略」で、企業の資源を特定の製品や流通、地域などの領域に集中することで、少ない経営資源を効率的に生かします。③「コストリーダーシップ戦略」で、事業の経済的コストを競合企業よりも下回る水準に引き下げることで、競争優位を確保します。4P分析と4C分析は、事業をどう設計し構築していくかを考える時の「弱者の戦略」の指標になります。

新規事業に限らず、事業を行う上で最も重要なことは、その事業の「顧客提供価値」はなにか? それが明確であり、その「顧客提供価値」が顧客や市場に受け入れられること。そして、その事業はどのような「顧客の課題解決」につながるか?に集約さます。この2つが達せられているならば、事業は成功し成長します。

第２章７　自社分析　－　－　顧客視点の 5C 分析と PEST 分析

「SWOT 分析」で、自社の「強みと機会」を明確にして、そこから「STP 分析」データゲットの市場と**「顧客提供価値」**を決め、マーケッティングミックスの「4P 分析」と「4C 分析」で、具体的な施策を決めていきます。「4P 分析」は、「自社目線」での事業の検討になります。「4C 分析」は「顧客目線」の分析になります。「自社の事業の強化と拡大」を考える時には、自社の「強みと機会」を生かすことを基準にして検討します。

「STP 分析」での「事業」の検討は、どちらかと言うと、自社の経営状況が、比較的良好で余裕のある状態の時に行われます。しかし、良い状態ではなくて、根本的に「事業を見直さなければならない」場合もあります。事業を大きく見直さなければならなくなった原因は、自社が提供している**「顧客提供価値」**が、顧客が期待している「提供価値」から乖離しているからです。この状況で事業を考える必要があるときは、「自社目線」から「顧客目線」へと大きく発想の転換をする必要があります。顧客を中心にして「市場全体」を見る方法の 1 つの考え方として、前職の会社では「5C 分析」を行っていました。

・5C 分析 ：**「3C 分析」は、「自社（Company）」、「顧客（Customer）」、「競合他社（Competitor）」**の 3 つの要素で構成されたフレームワークです。内部環境である自社と、外部環境である競合他社・顧客の 3 つの要素から分析を行います。**「3C 分析」**を用いることで、競合の動向と市場のトレンドを把握し、自社の今置かれている状況を理解することが可能です。「5C 分析」と言われるものには、様々な種類があるようですが、私の**「5Ｃ分析」**は、通常の 3C に、**顧客の競合(Customer ‘s　Competitor)と顧客の顧客(Customer‘s　Customer)の 2 つの C** を加えた「5C」になります。**自社に競合と顧客がいるように、顧客にも競合と顧客がいます。「3C 分析」の「自社（Company）」、「顧客（Customer）」、「競合（Competitor）」**は、自社から見たときの「顧客」と「競合」ですので、「自社目線」の視点になります。「自社（Company）」と「競合（Competitor）」の概要や強みと弱みと、売り上げとシェア。「顧客（Customer）」の概要やニーズ、成長性や成熟度、強みと弱みを判断します。

顧客起点の**「3C 分析」**は、**「顧客（Customer）」**と**「顧客の競合(Customer ‘s Competitor)」**と**「顧客の顧客(Customer‘s　Customer)」**です。**「顧客（Customer）」**と**「顧客の競合(Customer‘s　Competitor)」**の概要や売り上げとシェア、強みと弱み。**「顧客の顧客(Customer‘s　Customer)」**の概要と期待とニーズを考えます。**「顧客（Customer）」**を中心に置き、通常の**「3C 分析」**に**「顧客の競合(Customer‘s Competitor)」と「顧客の顧客(Customer‘s　Customer)」**を加えることで、全体で**「5Ｃ分析」**になります。**自社の「課題や問題」は、自社を起点とした「3C 分析」で分かりますが、「顧客」の「課題や問題」は、顧客を起点とした「3C 分析」でしか分かりません。**

・「PEST 分析」 ： 「5C 分析」は、顧客を中心に置いた市場環境の「ミクロ分析」になります。市場全体の「マクロ分析」をするときは、「PEST 分析」を使っていました。「PEST 分析」とは、市場全体を取り巻く外部環境が、現在もしくは将来的にどのような影響を与えるかを把握し予測するためのフレームワークです。「PEST 分析」は、フィリップ・コトラー氏によって提唱されました。①「政治（Politics）」、②「経済（Economy）」、③「社会（Society）」、④「技術（Technology）」の４つの外部環境を、分析対象とします。

「PEST 分析」は、①の「Politics（政治的環境要因）」では、政治・法律・税制などの観点から、影響を及ぼす要因を分析します。具体的な分析項目としては、法規制や規制緩和、国の政策、税制の変更、政府の動向、市民団体の動向、外交関係の動向などが挙げられます。②の「Economy（経済的環境要因）」では、経済動向の変化が自社に及ぼす影響を分析します。具体的な分析項目は、景気、インフレ・デフレの進行、為替、金利、経済成長率、日銀短観、失業率などです。③の「Society（社会的環境要因）」では、消費者のライフスタイルに関する事項を分析します。具体的な分析項目としては、人口動態、世帯数、世論・社会の意識、教育、犯罪、環境、健康、文化に関する情報などです。④の「Technology（技術的環境要因）」では、時代の変化に伴い開発される新たな技術が企業に与える要因を分析します。具体的な分析項目は、技術革新、特許、情報提供企業の投資動向などです。

分析により、どこまで市場の変化の予測できるかは、未知数な部分はあります。例えば、今回のコロナ禍のように、予想もつかない環境変化が起きることもあります。技術革新により「破壊的イノベーション」が起き、従来の競合環境とは、まったく別の競争相手が出現することもあります。環境変化により、従来の市場が無くなることもあります。前職では、デジタル技術の進歩により、親会社のフィルムの市場が、あっという間になくなるのを経験しました。そして現代は、前職の会社がメインとしていたビジネスの、2000 年にわたる紙の文化が、終焉を迎えようとしていると感じています。紙の役割の１つは情報伝達です。情報の「作成、複製、伝達、保管、廃棄」に関わります。これらの役割が、デジタルの世界に置き換わりつつあります。デジタル技術は、従来の多くの仕事の縮小や廃業に繋がります。例えば、「紙の本」の出版のためには、簡単に考えても、植林と伐採の林業、工場に運ぶ運送業、パルプから紙を作る製紙業、印刷のためのインクなどを作る製造業、本を作る出版業、本を印刷する印刷業、販売するための書店の小売業など多くの職業の人たちがかかわっています。「デジタルの本」になった瞬間に、「出版事業」以外の多くの仕事が必要無くなります。これが「破壊的イノベーション」の怖さです。「PEST 分析」の「マクロ分析」で、そうした社会環境の変化を出来るだけ察知して、事前に対策を準備しておきます。

第3章-1　戦略の立案　-　ギャップ(Gap)分析

・ギャップ分析 ： ギャップ分析は、あまり一般的に認知されていないように思いますが、実は、多くの人が日常的に「ギャップ分析」を行っています。人は、**「問題」**や**「課題」**を考える時には、無意識に、今の状態から**「現状(As is)」**と**「ありたい姿(To be)」**との**「差(マイナスのギャップ)」**から、**「問題」**や**「課題」**を認識します。

「問題」と「課題」の違いは、前職の会社では、次のように定義していました。**「問題」**は、**「現在の状態(As is)」**と**「現在のありたい姿(To be)」**との**「マイナスのギャップ」**です。**「現在のギャップ」**です。**「課題」**は、現在の状況から推測される**「将来の予想される姿(As is)」**と**「将来のありたい姿(To be)」**との**「マイナスのギャップ」**です。**「将来のギャップ」**です。**「問題」が、現実として顕在化している「マイナスのギャップ」**なのに対して、**「課題」は、将来の予想される潜在的な「マイナスのギャップ」**になります。「問題」へのアプローチ方法は、現在の「マイナスのギャップ」を発生させている**「原因追求型」**になるのに対して、「課題」へのアプローチ方法は、将来の「マイナスのギャップ」を引き起こす可能性がある要因を特定する**「仮説検証型」**になります。英語が得意な人が、問題は「Problem」、課題「Issue」だと言っていました。

無意識の「ギャップ分析」の例として、「最近、少しウェイトオーバーだ。」という発言を聞くこともあります。これは、頭の中では、「本来、62キロの体重が理想なのに、現実には、67キロ」であることからの発想です。これは、「ありたい姿(To be)」の体重62キロから、「現実の姿(As is)」の体重の67キロとのギャップの5キロをウェイトオーバーとして意識した結果です。これは、現在発生している顕在的なギャップですから「問題」になります。

営業現場では、時々「今期の売上目標は、厳しいかもしれない。何とかしないといけない。」と言う発言を聞くことが有ります。これは、頭の中では、「今期の個人の売上目標は、2,500万円なのに、現在、見込めるのは、2,000万円ぐらい」であることからの発想です。これは、「ありたい姿(To be)」の売り上げ2,500万円から、「現状の予想できる姿(As is)」の売り上げの2,000万円とのギャップの500万円が売上未達になると意識した結果です。これは、将来発生する可能性のある潜在的なギャップですから「課題」になります。

多くの企業における新規事業への取り組みは、「問題」や「課題」を解決するために行われます。つまり、**「問題」と「課題」が正しく特定**されていなければ、「解決策」は考えられません。「問題」と「課題」を設定するためには、**「現状の姿(As is)」と「ありたい姿(To be)」を明確**にして、**「マイナスのギャップ」**を把握することが必要です。「ありたい姿(To be)」は実現したい目標になります。「ありたい姿(To be)」の実現ために、**「マイナスのギャップ」**をどう解決するか考えることが戦略になります。その戦略を実現するためには、具体的にどんな方法があるかを考えることが、戦術になります。

「目的」と「目標」の違いは、「目的」は到達点であり。「目標」は、目的に到達するまでの過程に設定される指標になります。「目的」は「目標」の上位概念になります。そのため「目的」は長期的に、「目標」は短期的に設定されます。英語のパーパス（purpose）は「目的」「目標」「意図」などと訳されていますが、「目的」を「Goal」として長期な目標にして。「目標」を「target」として短期な目標として表現されることもあります。

・ありたい姿(To be)の種類 ： 顧客の願望(欲求)を考えたときに、ありたい姿(To be)には、3 種類あります。①「ありたい姿(To be)」のイメージが明確。この状態は、顧客が「ありたい姿(To be)」が分かっていますから、「顕在的願望」になります。この状態であれば、現状とのギャップが捉えられます。ですから、そのギャップを解決するために、自社のサービスや商品で解決できるものを提案する作業になります。解決策を提示する「ソリューション」の活動になります。

②「ありたい姿(To be)」のイメージが不明確。普段は意識していないが、なんとなくこうなりたいと漠然に思っている願望(欲求)です。これは、「潜在的願望」になります。ありたい姿を意識させる作業によって、願望を喚起させる必要があります。このやり方の中には「劣等感マーケティング」と言われる種類も含まれます。例えば、普段は別にやせたいと思っていない人向けに、ダイエットが成功してかっこよくなった人の CM や、英語をしゃべる機会がない人に対して、道で急に外人に話しかけられてカッコよく喋っている CM を流して、「そうなりたいな」などの願望(欲求)を喚起する方法です。この状況で行うことは、顧客の願望を明確にして解決を見出すための援助をすることです。「コンサルテーション」の活動になります。

③「ありたい姿(To be)」のイメージが無い。顧客が意識していない願望(欲求)です。これは、「未知の願望」になります。この願望の対象になるものの多くは、まだ市場にない商品やサービスなどですから、いくら市場調査をしても願望は明確になりません。例えば、ライト兄弟が「飛行機」を成功させる前に、市場調査をしても、飛行機に対する願望は出てきません。「鳥は空を飛べるのに、なぜ人は飛べないのだ?」と考えられる人が実現化します。携帯電話がない時代に、市場調査をしても、願望は出てきません。「夢や空想や SF 小説」の世界に近い話です。「イノベーション(新結合により、革新的な社会的価値を創造すること)」の活動です。

セブンイレブンを日本に作った鈴木敏文氏も、ヨーカードーに提案した時は、全員に反対されました。失敗してもあきらめない「精神力と信念と情熱」と「反対者への説得」が必要です。これまでにない新しいサービスや製品などを生み出すことは、難易度は、③②①の順に高くなります。社会を変革して時代を作るのは「イノベーション」です。吉田松陰は「夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。故に、夢なき者に成功なし。」と言っています。イノベーションを起こすためには、「夢」が必要です。

第3章-2　戦略の立案　-　ギャップ分析による目標設定

2章の「自社分析」は、「事業の拡大や展開」をどのように考えていくかを主眼に置きました。ここで最も参考にしたのは、フリップ・コトラー氏のマーケティング理論です。3章の「戦略の立案」で、最も参考にしたのは、USJを倒産の危機から立て直した、元USJのCMO(チーフマーケティングオフィサー)。現株式会社刀のCEO森岡毅(つよし)氏です。「USJ」や「西武園ゆうえんち」のプロジェクトがテレビ番組で取り上げられて、興味を持ちました。「日本最強のマーケッター」と言われています。特に森岡氏を有名にしたのは、USJの立て直しの実績です。USJは、2001年の創業時の年間入場者数の1,100万人を最高として年々減少して、森岡氏がUSJに入社時の2010年には、約730万人になりました。経営危機の中に入社し、それを、退任した2016年には、過去最高の、約1,500万人にまで増加させました。年間の売り上げが、700億円の時に、450億円の設備予算を計画して、2014年に、ハリーポッター・エリアを作りました。

・ギャップ分析による目標設定：森岡氏は、「**問題の設定のためには、まず、目標設定が必要である。**」と言っています。「問題・課題」と「目標」を設定するために、「ギャプ分析」を行う手順は、次のようになります。**①今の「ありたい姿(To be)」を明確にする。**どうありたいか?どうなりたいか?を明確にする。**②「現状の姿(As is)」「現状予想される姿」を明確にする。③「ありたい姿(To be)」と「現状の姿(As is)」との差(ギャップ)から、ギャップを発生させている問題点を明確にする。④Purpose(目標・目的)は、具体的にどういう状況にしたいか?を、明確にする。**すべてのプロセスは、チーム活動で実施するなら、チーム全員の意見を聞いて、認識を統一させます。**①で、目指している状況を、②で、実際の状況を、③で、具体的な問題点を、④で、どのような状況になりたいか(目標・目的)?を、ハッキリさせます。**日本人は「察する文化」があるので、細かいことを説明したり、定義したりしなくても、お互いに理解できると考えてしまいますが、実際に確認作業をしてみると、違うことを考えていることは往々にあります。①②③④のステップは、チームの認識を統一するために、時間がかかっても、じっくり話し合った方が良いと考えます。プロジェクトの途中で思惑違いが明確になることが有ります。最初のボタンの掛け違いは、最後まで良くない影響が続きます。

・森岡氏が、実施したプロジェクトの１つに「西武園ゆうえんち」の再生プロジェクトがあります。私は、東京で生まれ、ほとんどの人生を「東京エリア」に住んでいますが、「西武園ゆうえんち」には、過去１回も行ったことが有りません。「西武園ゆうえんち」は、埼玉県との所沢の先の「西武遊園地駅」にあり、交通機関は池袋から「西武鉄道」で行くか、西武新宿から「西武新宿線」で行くしかありません。私は、「豊島園遊園地」に行ったことはありますが、「西武園ゆうえんち」は、訪問する選択肢にならない遊園地です。たぶん、東京近郊在住の人にとって、最も縁のない遊園地です。まず、その状況を分析するために、簡単な「ギャプ分析」で整理しました。

「西武園ゆうえんち」の①の**「ありたい姿(To be)」**は、「過去最も多かった来場者数、1988 年の 200 万人」です。②の**「現状の姿(As is)」**は、「2019 年の来場者数は、38 万人」です。廃園レベルの来場者数だと思われます。③の**「ギャップ(問題点)」**は、「来場者数が年々減少傾向。最も多い入場者と比較すると約マイナス 160 万人。老朽化した施設や多様化した余暇の過ごし方、変わりつつある消費者ニーズをキャッチアップできていない。」が考えられます。④の**「Purpose(目標・目的)」**は、「2020 年に 70 周年を迎えることから、記念事業としてリニューアル。再生を目指す。」ことが計画されました。私は、「西武園ゆうえんち」のことが少しは分かるので、かなり厳しい状況なのは想像できます。

私が過去に関わった「新規事業のプロジェクト」の、①「ありたい姿(To be)」は、「もの(商品)」中心の販売からの脱却。こと(サービス)事業の売り上げを拡大。IT ソリューションメーカーへの転換」がありました。②「現状の姿(As is)」は、「売上の大半がプリント関係の売り上げ」です。③「ギャップ(問題点)」は、「もの売りの 1 本足打法。時代の変化への対応遅れ。事業基盤の脆弱化の恐れ。」と考えました。④「Purpose(目標・目的)」は、「サービス事業を立ち上げて事業基盤の強化を目指す。プリント事業以外の事業を拡大し、さらに現状ビジネスとのシナジィ効果も生み出す」ことを計画しました。

この「ギャプ分析」の手法は、マーケッティングだけでなく、営業活動においても、顧客の「問題・課題」の抽出と、どのようなことをやりたいか望んでいるかを、ヒアリングするときにも使える手法です。例えば、私の「プロジェクトマネジメント研修」の営業のヒアリングの展開では、①「ありたい姿(To be)」に関して、「どのような企業になりたいとお考えですか?」と質問すると、「イノベーションが可能な組織にしたい。新規事業や新製品開発のスピードと成功率を上げたい。社員の能力を高めたい」などの回答えが返ってきます。②「現状の姿(As is)」に関して、「では、現状はどのようだとお考えですか?」と質問すると、「プロジェクトに時間がかかる。失敗するプロジェクトも多い。プロジェクトマネジメントの知識とスキルをもっている人材が不足している。」などの回答えが返ってきます。③「ギャップ(問題点)」は、に関して、「では、何が問題だとお考えですか?」と質問すると、「プロジェクトを毎回 1 から計画している。過去の経験者に業務の負荷が偏っている。」などの回答えが返ってきます。④「Purpose(目標・目的)」として、「それでは、プロジェクトマネジメントの知識を共通言語化する。情報資産を蓄積し活かすデータベースを作る。プロジェクトの進め方を社内ルール化する仕組みを作りませんか? 」と提案します。顧客の「ありたい姿(To be)」と「現状の姿(As is)」と「ギャップ(問題点)」と「Purpose(目標・目的)」が明確になってこそ、効果的なプロジェクトや営業活動に繋がります。

第 3 章-3　戦略の立案　-　戦略フレームワーク

この「戦略フレームワーク」は、森岡氏の「コンサルティングメソッド」を参考しています。私が認識している一般的なコンサルティングとかなり違います。私が予想もできないコンサルティングがどのような思考プロセスから生み出されるか興味を持ちました。私が勝手に思っている「森岡氏のコンサルティングメソッド」になります。森岡氏は、プロのマーケッターですから、当然行き当たりばったり思い付きで考えてコンサルティングをしているはずはありません。何らかの思考プロセスと独自のコンサルティングのメソッドがあるはずです。ネットもチェックしました。テレビ番組や YouTube を 10 本以上見ました。著書も 4 冊読みました。私が一番参考になったのは、「USJ のジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか?」です。統計学の本は、私には難解でした。今回は、私が考える「森岡メソッド」になります。余談ですが、YouTube で昔の森岡氏を見ると、今よりもかなり太っていて同じ人に見えません。100 キロ以上あったそうです。

・戦略フレームワーク：「戦略フレームワーク」は、3 階層の思考プロセスになっています。3 階層は、**①目的(コンセプト)。②戦略(必要条件)。③戦術(施策)。**になります。①の「**目的(コンセプト)**」は、「ギャップ分析」で導き出された「**Purpose 目標(目的)**」から、達成すべき命題は何かを明確に定義します。②の「**戦略(必要条件)** と森岡氏は表現しています」は、目的達成のために、経営資源を何に集中するか?そのための必要条件を決めます。**③の「戦術(施策)」**は、具体的にどのように実現させていくのか、アイデアを出します。そのようなプロセスで、マーケティングを考えていきます。

このプロセスの中で、私が特にユニークだと感じたのは、②の**「戦略(必要条件)」**を、考えるプロセスです。私が教わってきた「マーケティングの問題解決」では、まず、問題が解決できる対策を出来るだけ多く考えます。次に、その対策は、どのようなリソースが必要か?実現の可能性はあるか?効果はあるか?自社のリソース(人、もの、お金、技術、情報)で可能か?などの条件から、ふるいにかけて可能な対策案を選択して、そして実行計画を立案します。私が独創的だと思う「森岡氏メソッド」は、対策を考える前に、まず、対策の条件「必要条件」を決めてから、その「必要条件」を満たす対策を決めていくことです。たぶん森岡氏にとっては、普通の思考プロセスだと思いますが、私にとっては、斬新で新しい思考方法だと感じました。確かに、対策を考えてから、対策が可能な条件で絞るより、あらかじめ対策可能な条件を絞ってから、対策を考える方が効率的です。対策から検討する場合は、ありとあらゆる実現の可能性のない対策まで、数限りなく出てきます。

・西武園ゆうえんちの戦略フレームワーク：「戦略フレームワーク」を分かりやすい事例として、「**西武園ゆうえんち**」を分析します。振り返りになりますが、「西武園ゆうえんちリニュアルプロジェクト」前の、状況は次のようになります。「1950 年に開業した西武園ゆうえんちは、1988 年度の年間入場者数約 194 万人をピークに、その後は徐々に減少傾向となり、直近の 2018 年度には約 49 万人と最盛期の 4 分の 1 ほどまでに落ち込んだ。施設

は、リニューアルもされないまま老朽化している。」になります。普通に考えたら、「出来るだけ施設を新しくする。可能でないなら廃園も選択肢にする。」になると思います。

森岡氏が「再生プロジェクト」のコンサルティングを受けたときの大きな「課題」は、3点ありました。1点目は、予算は100億円。USJならアトラクションを1つ導入するだけで使い切ってしまう金額。2点目はブランドの特徴がない。ブランドの特徴を作るためには、ものすごく予算がかかる。強烈なキャラクターを借りてきてパークを作り直せばパークの顔はできるが、桁違いの予算が必要になるため不可能。3点目は、所沢という場所。西武鉄道の沿線上ではすごく便利だが、集客施設は商圏からいかに多くの方により多く来場するかが勝負なので、西武沿線以外の関東全域からお客様を引っ張ってくる強さを持たせなければならない。になります。戦略は、この3点の課題をクリアする戦略である必要があります。戦略を検討するうえでの**「必要条件」**になります。この状況で考えられた「戦略フレームワーク」は、私のまとめた内容は次のようになります。①**「目的(コンセプト)」**は、**幸せを売る**　「コミュニティー(community)。**愛**」「幸福感」「心あたたまる幸福感に包まれる世界」古き良き時代を再現する。何度も「訪れたい場所」にする。②**戦略(必要条件)**は、**100億円という限定的な予算**。すでにある観覧車とかメリーゴーラウンドとかを潰すよりも活用する。古いアトラクションは壊すだけで数十億円かかるが、その予算で、新しいアトラクションを1つ作る。です。③**「戦術(施策)」**は、**「昭和の商店街」の再現**　「昭和」なら版権料もかからない。**町並み・食体験で「あのころの日本」を再現する。**「昭和」をイメージした「夕日の丘商店街」や昭和を代表する大怪獣ゴジラの最新アトラクションを投入した映画館「夕陽館」を作る。人情味あふれるライブパフォーマンス。を行いました。結果として、多くのマスコミにも取り上げられ、入場者数も、コロナの影響で入場制限したほどの、盛況になったようです。見事に「西武園ゆうえんち」は復活しました。古い遊園地を、予算を最小限にして、「昭和レトロ」という魅力に変えて再生させるやり方は、森岡氏はマーケッティングの天才だとリスペクトしています。

・新規事業**の戦略フレームワーク**：　私が経験した「新規事業プロジェクト」の①の「**目的(コンセプト)」**は、サービス事業を1つ立ち上げる。**ドキュメント事業とのシナジーが可能なものにする。**②**の戦略(必要条件)**は、**現状のリソースとノウハウで可能なで範囲の展開にする。**販売会社を始め、全グループで展開できるものであること。予算は最小限度として、必要な予算は各販社で計上することとする。「ドキュメントカンパニー」として逸脱しない事業であること。③**の「戦術(施策)」**は、セキュリティビジネスを最初のきっかけ(フック)としてサービス事業を立ち上げる。新たにシステム開発をするための、ノウハウも資金もないため、コンサル事業を中心に展開する。になります。私が「新規事業」立ち上げたときの内容を「戦略フレームワーク」でまとめると、当時考えていたことややりたいことが整理できました。分かりやすくて使いやすい「フレームワーク」です。

第 3 章-4　戦略の立案　-　戦略フレームワークの発想法

森岡氏の「戦略フレームワーク」は、とても分かりやすいですし使いやすいツールですが、「戦略フレームワーク」を、理解したからと言って、当たり前ですが、森岡氏と同じ、発想やアイデアが浮かぶわけではありません。森岡氏は、アイデアの発想法も各所でアドバイスしてくれています。

・戦略フレームワークのアイデア発想法 ： ①ロジカルに考える。目標の設定では、何を解決するためのアイデアなのか。解決すべき問題を最初に明確にする。目標達成のためには、ゴールの設定が最も重要だと言われています。その目標を達成するための障害は何かを論理的に考えて解決策を導きます。プロジェクトや新規事業に携わってきた経験から、思いや情熱が先行して、案外と論理的に考えていないことは多いと実感があります。森岡氏は、統計学に詳しいですから、データから考えて、その課題が解決できれば、解決できると論理的に判断しています。多くの課題にたいして散発的に対策を打つのではなく、**「1 点を変えたら多くのことが解決できるポイントを探す。」**森岡氏はそれを「重心」と表現しています。

②リアプライ(アイデアなどを再活用すること。)で探す。**「世界中からアイデアを探す」。戦略やアイデアの革新を抽出しながら戦略的な要素は修正する。**そもそも、まったく新しいアイデアなどは、世の中にありません。過去の何らかの知識や経験から人は多くのことを学び、そこから新しいものを生み出します。スティーブン・ジョブズ氏の iPhone は、パソコンや携帯電話があたから生まれたアイデアです。過去に、ユニクロの柳井社長は、「生産システムを、NIKE から学んだ。」と言っていました。ソフトバンクの孫社長は、「アメリカではやったものが、何年か後で日本ではやる。それを参考にしているタイムマシン経営」と言っていました。森岡氏は、**「全く新しいことを 1 から考えることは効率が悪い。新しいものだと思っても、実は世界ではすで行われていることもある。」**と言っています。

③ストックを蓄える。日ごろから情報の質的と量的な蓄積を心がける。得意分野を作る。ストックが多いほど解決策が思いつく。」**「情報収集力は大切であるが、全てのことを知ることはできない。先ず目的に合わせた情報を収集する。必要であれば**チームで担当を分けたり、外部のストックも利用したりする。」**「集団知は、個人知に勝る。」**と言っています。

④コミットメントし続ける。「考えつくまで考え抜く」必死さと執念。「淡白な人にアイデアの神様は降りてこない」。森岡氏は「志とノウハウ」が必要と言っていますが、私は何よりも「志」があってこそ、つらい時や困難にも立ち向かえると思っています。森岡氏の株式会社の経営理念は、**「マーケティングとエンターテインメントで日本を元気にしたい」**です。キャッチコピーのように格好よくいっているのではなく、森岡氏の YouTube を見ると、情熱的に発言していて、心から思っていることだと強く感じられます。キャリアの中で多くの困難にも遭遇してきたのでしょう。**「どんなに高い壁でも、階段を作れば登れる」**と言っています。

・**戦略フレームワークの視点 ： ①課題と解決策は現場にしかない。**これはトヨタ自動車がよく言っている「3 現主義」とも一致しています。三現主義とは、「現場、現物、現実」の 3 つの“現”を重視し、机上ではなく、**実際に現場で現物を観察して、現実を認識した上で、問題の解決を図らなければならないという考え方**のことです。森岡氏の活動を見るとその考え方が、尋常ではないほど徹底しています。例えば、人が自然の中で求めるもの(本能)を理解するために、狩猟免許を取り、マタギに弟子入りしています。ちょっとやばい人です。ここまでできる人はまずいません。

②物を作る発想からサービスを作る発想。これは「感情マーケティング」の、商品やサービスの機能や性能を訴えるのではなく、**その商品やサービスの機能や性能を得たことで、顧客の内に生まれる感情に訴えるという考え方**と共通しています。USJ で森岡氏が仕掛けた「クリスマスイベント」では、従来の CM では、「こんなイベントがあります。こんなことをやっています。」のような紹介から、「小さな子供連れファミリー」向けて、父親と子供の映像に「いつか君が大きくなってクリスマスの魔法が解けてしまうまでに、あと何回こんなクリスマスが過ごせるかな・・・」というナレーションの CM に変えています。このコピーで、親の切ない気持ちを生み出して、結果、内容は前年とイベント内容は全く変わらないのに、集客効果は前年に対して倍増しました。これが感情に訴えかける「感情マーケティング」の効果です。余談ですが、私の記憶に一番残っている CM は、JR 東海の牧瀬里穂さんが出ていた「クリスマスイブ」の CM です。山下達郎さんの印象的な歌とともに、牧瀬さんの可愛らしさに「キュン」といた思いが今での心の奥に残っています。

③消費者の頭の中にないものは存在しない。どのように認知させるかを考える。従来の CM の見せ方を変える。CM に有名な芸能人を起用する。近年は、インスタグラムの映えを意識したイベントや SMS や Tweeter による、個人の「口コミ」効果も積極的に利用しています。

④文脈を変える。これは、**「見せ方」を変えるという意味です。**認知心理学では文脈効果と言われています。**文脈効果とは、周囲の情報・状況によって対象の認識が変わることがある現象**を指します。もの自体は変わらないが、感じかたで違うものに感じるということです。森岡氏は、例として、弱みの見せ方(眼鏡)を変える。山しかない不便なところにある赤字のリゾート施設を、山(自然)がある。という文脈に変えてアドベンチャー施設に変えて成功しています。物が変えられないときには意味（フレーム)を変える。古い遊園地を昭和のレトロな遊園地。という文脈に変えて、懐かしさや郷愁を感じられる施設にして、コロナ前の 13 倍の来場者数を実現しています。意味は違うかもしれませんが、チャップリン氏は「人生は近くで見ると悲劇だが、 遠くから見れば喜劇である。」と言っています。同じものでも、見方を変えると違う意味付けになる例だと思っています。

・森岡氏から個人へのアドバイス ： 森岡氏はいろいろなメディアで個人の悩みにも答えています。私の主観も入っていますが 3 点にまとめました。**①自分の特徴を理解する。**森岡氏は「個人のコンピテンシー(基礎能力・competency)」を、**「考える力(Thing)」、「伝える力(Communication)」、「指導する力(Leadership)」**に分類しています。その内どれが最も**「強み」**であるかを理解する。理解する方法として、**「強み」**「動詞で挙げてみる」。例えば、「～～の計画を立てるのが好き」「人と交流するのが好き」「みんなの意見をまとめるのが得意」など、多くの**「強み」**が上がった項目がと一番の強みの可能性が高い。就職で迷っているなら、「会社の選択は、自分の特性**「強み」**を理解したうえで、会社ではなく、職種で選択するのが良いと思う。」と言っています。

②特徴「強み」を磨く。森岡氏は**「弱みが強みになった人を見たことがない。」**と言っています。船井総研の創業者の故船井幸雄氏は、「長所伸展法」と言っていました。「長所伸展法」とは、**SWOT 分析における「弱み克服」ではなく「強みの拡大」にフォーカスし、既に保有している良いものをより伸ばしていく手法**のことです。森岡氏は、「ナスビはナスビにしかなれない。ナスビがニンジンや玉ねぎになろうとするのは無駄な努力。ナスビは、立派なナスビになろうとすべき」と言っています。確かに、マーケティング的にも、「弱点」の改善にリソースを投入するより、「長所」を伸ばすためにリソースを投入した方がマネタイズ(収益化)の面でも効果的です。

③環境を選択する。世の中には、自分の力で変えることができるもの「変数」と自分の力では変えることできないもの「定数」がある。**「定数」を変えようとすることは、無駄な努力になる。「変数」できる環境を選んで努力する。**アメリカの神学者、ラインホールド・ニーバーの祈りの言葉に**「神よ、私たちにお与えください。変えられないことを受け入れる冷静さを。変えるべきことを変えていく勇気を。そしてこの二つを見分ける知恵を」**がありません。マザー・テレサも、この言葉をお祈りに使っていたと記憶しています。祈りの言葉なのですから、一見、簡単なようで難しい事なのだと思います。

・ユーザーエクスペリエンス ：「ユーザーエクスペリエンス（UX: User eXperience）」とは、**製品やサービスなどを利用して得られる「ユーザー体験」**のことです。「ユーザーエクスペリエンス市場」の 1 分野として、「非日常マーケット」と言われるものがあります。顧客に日頃の日常的な生活から、まったく違う体験や感覚を感じてもらうための市場になります。「遊園地」はその 1 つです。TDL は「ディズニーの世界」ですし、USJ は「エンターテインメントの世界」です。そして西武園ゆうえんちは、「昭和の世界」です。ピューロランドは「キティちゃんの世界」です。他にも多くのビジネスが「非日常」を提供しています。映画やコンサートや演劇などのエンターテインメント事業はその代表です。「ゾンビに追いかけられる経験」をしたことのある人は、たぶんいないでしょう。日常性格から離れるために「キャンプ」に行く人もいます。脳科学では「非日常体験」は脳が活

性化するとされています。多くのビジネスの売り上げは、リピート顧客で成り立っています。エンターテインメント事業は飽きられないよう常に新鮮な「非日常体験」を提供し続けなければならない宿命があります。

人には、精神のバランスをとって生活するために、何らかの「非日常空間」が必要です。それは人によって様々です。「アイドル」の追っかけや「推し」を作るのもその一つです。毎年「伊勢神宮」にお参りする人もいます。「ギャンブル」にはまる人も、日常生活や仕事から離れたくて、「非日常空間」を求めているのかもしれません。私の「非日常空間」は、「高野山」です。毎年 1 回、6 年連続して宿坊に一泊しています。高野山に泊まることで、「心と体がクリーニング」されて、リフレッシュされます。近郊の「非日常空間」は、お茶の水の「ニコライ堂」です。聖堂内に 30 分ぐらい座っているとスッキリします。コロナで暫く拝観中止になっていましたが、今は、土日は可能になりました。イブの 12 月 24 日に訪れました。自分だけの「非日常空間」を持つことは、「心のシェルター」にもなります。

・主語を変える ： 思考を「顧客視点」に変える一番簡単な方法は、主語を変えることです。自社のビジネスを考える時には、どうしても、自社が主語になります。自社と競合と比べたときに、「自社の優位性は?」「自社の劣っているところは?」「競合との価格の差は?性能の差は?」などの視点で考えてしまいます。顧客中心に考える時には、主語を顧客にすることで、「お客様の課題は?」「お客様の期待は?」「お客様のお役にたてる点は?」「お客様が実現したいことは?」という視点で、考えることができます。顧客視点で考える質問項目は、**①お客様の言葉。お客様はどの様なことを言っていますか?②お客様の目線。お客様はどの様なことを考えていますか?③お客様の期待。お客様はどの様なことを期待していますか?④お客様の感動。お客様はどの様なことを喜びますか?⑤お客様の評価。お客様はどの様な評価をしていますか?**の 5 つの「顧客視点の質問」で考えます。

・顧客起点と顧客視点 ： 顧客起点と顧客視点の 2 つの表現がありますが、似たような意味に使われることもますが、意味に違いがあります。「顧客起点」の、「起点」とは様々な物事が始まるスタート地点を意味しています。「顧客起点」は、自社の商品やサービスを顧客の立場から考えます。顧客が実際に取っている行動をデータとして分析を行うこともあります。論理的な分析とも言えます。「顧客視点」の「視点」とは、物事についてみたり考えたりする立場を意味しています。「顧客視点」は、顧客の気持ちになって商品やサービスを考えます。「顧客視点」は、顧客の気持ちや見方で考えるということです。感覚的な分析とも言えます。「顧客起点」は現実的な事実を基にしますが、「顧客視点」は顧客の感情を推測して考察します。「顧客起点」は、論理的なアプローチになります。「顧客視点」は、顧客の気持ちを推測する、情緒(感情)的なアプローチになります。

第 4 章-1　事業の実現可能性分析(フィージビリティ・スタディ)　-　事業の仕組み化

事業の実現可能性分析では、その事業を、具体的にどのような仕組みで実行していくか?本当に事業を実施することが企業にとってメリットがあるのか?収益が見込めるか?などを検証します。このプロセスは通常「**実現可能性分析(フィージビリティ・スタディ)**」と言われています。**フィージビリティ・スタディ**の結果で、計画の内容を変更したり、計画そのものを取り消したり、複数案から最適案を選んだり、代替案を検討したりします。「**実現可能性分析」の**メソッドは、2019 年に明治大学の「実践マーケティングゼミ」で、ソーシャルマーケティング研究所の山崎伸治社長に教えていただいた内容をアレンジしています。

・新規事業の着眼点 ： 重要な点が 3 つあります。**①商品やサービスの機能だけではなく使用して得られる具体的なベネフィトが明確であること。**ベネフィトと言うと、どうしても商品やサービスを使用することでもたらされる、「便利さ」や「簡単さ」などの利便性を考えがちです。しかし顧客にどのような**「顧客提供価値」**を提供しているかを考えることにより、事業への着眼点も変わってきます。テレビ番組で復活したクリスピー・クリーム・ドーナツ・ジャパンの若月貴子社長が取り上げられていました。当社の提供価値は「Joy です。」と明言していました。ドーナッツを買ったり食べたりしたときに感じる「喜びや楽しさ」を表現しているのだと思います。だとすれば、どうやって顧客に「喜んでもらえるか?楽しんでもらえるか?(Joy)」を考えると思います。もし「提供価値」が「ドーナッツ」と考えていれば、「どれだけ多く販売するか?どれだけ利益を出すか?どれだけ店舗を増やすか?」の発想になります。

②あれば便利なサービス・商品ではなく、無くてはならないサービス・商品を目指す。コロナで「不要不急の外出」ができないときに、もしアマゾンが無かったら、もしコンビニやスパーが無かったら?もし物流が無かったら?どんなに不便だったかと考えてしまいます。

③お客様の事業課題を解決するだけでなく、お客様が解決できる社会課題にも役立つこと。これから発展する企業は、何らかの形で「社会の課題解決」につながるビジネスです。賞味期限が近づいた食品をメーカーから安く仕入れて、それを EC サイトで一般顧客に販売している会社があります。食品メーカーも、販売会社も、顧客もみんな喜ぶ、**「三方良し」のビジネスモデルです。**社会問題になっている、「食品のロス、廃棄」が改善されます。そのうえ、売上から「社会貢献」される寄付の金額も明示されています。他にも、販売の仕組みを持たない「生産者(農家や漁師さん)」の商品を EC サイトで直接消費者に販売している会社も注目されています。これも「生産者、販売会社、顧客」の**「三方良し」**です。売り先と販売ノウハウのない生産者の社会的課題の解決にもつながっています。

・新規事業の 4 つのポイント ： 4 つのポイントは、①社会性。②独自性。③継続性。④グローバル性です。この 4 つを押さえておかなければ、新規事業としてはうまくいかない可能

性が高いということです。①の**社会性は、「世のため、人のため」になる事業。不便、不満、不安の解消の事業。**最近は、株主資本主義の啓蒙活動の影響のせいか、「世のため、人のため」の言葉を、聞くことが減ったような気がしますが、事業の基本は、「世のため、人のため」です。考えているビジネスが、世の中のどのような「不便、不満、不安」の解消につながるか考える必要があります。ビジネスを考える時のベースになりますが、新規事業を見てみると、創業者個人の世の中に対する憤りから始まっていることが多いように思います。「不便、不満、不安」が、個人の「憤り」ですから、リアルですし、どうしたいかも明確に思いつきます。であるなら、まずは自身の「憤り」を深く掘り下げて考えることが、新規事業を考えるうえで早道ではないでしょうか。

②の**独自性は、自社の強み・特徴を生かす事業。自社しかできない、自社ならではの事業。**そうは言っても、今までに世の中にない全く新しい事業を立ち上げるのは、かなり難易度が高いです。でも、例えば、スターバックスは、従来の喫茶店ビジネスに、「セカンドオフィス」というコンセプトで、新しい**「顧客提供価値」**を生み出しています。ユニクロは、衣料ビジネスに、「流行に左右されない、高品質、低価格のベーシックなカジュアルウエア」の新しい**「顧客提供価値」**を生み出して成功しています。一番の独自性は、創業者の「アイデアと情熱と志」です。

③の**継続性は、新規事業として単体で収益がある。既存事業に対しても収益をもたらす。**一過性の流行で終わるビジネスもあります。特に飲食業界にはその傾向が強い様にみえます。飲食業は「参入障壁」が低いビジネスの１つです。流行に乗って、多くの競争相手が参入することは必然的に予想されています。流行に乗って多店舗展開している多くのビジネスは、流行の終焉とともに破綻しています。小売業では、中小企業の店舗が、大手企業の大店舗の進出により、一瞬にして顧客を失うこともあります。どうすれば継続的な事業が可能か、競争環境がどのように変化しそうかは常に考えておく必要があります。

④の**グローバル性は、世界で通用する事業。始めから世界を市場として、製品・サービスを考える。**日本の企業が、世界をマーケットとして考えなければならない理由は、日本社会の「少子高齢化、人口減少」です。人口減少のデータでは、2021 年（令和３年）10 月１日現在の総人口は１億 2550 万２千人で、**2020 年 10 月か ら 2021 年９月までの１年間に 64 万４千人（-0.51%）が減少しています。**2050 年には 9,515 万人となり、約 3,300 万人（約 25.5%）減少します。2021 年の日本では、おおよそ年間 140 万人が亡くなり、80 万人が生まれています。**１年間に約 64 万人が減少しています。**日本の市町村では、26 番目の人口規模の千葉県船橋市が約 64 万人です。ですから人口で考えると、毎年、日本から船橋市１つ分の市場が無くなるのと同じことです。それだけの規模とスピードで、日本の市場が縮小しています。日本企業は、日本市場だけで従来と同じ方法で事業をやることは難しいということです。2022 年 12 月に「世界の人口は、80 億人」になったようです。日本の市場は縮小しています。しかし、世界の人口と市場は拡大しています。現在の事業規模を今後とも維持しようと考えるなら、世界の市場に活路を見出すのは当然の理です。

第 4 章-2　事業の実現可能性分析　－　新規事業の発想法

「新規事業」の基本は「ゼロベース」で考えることです。出来ない理由を捨てて、自由に発想することです。そもそも新規事業は「千三つ」と言われています。1,000 個立ち上げて、うまくいくのは 3 つぐらいしかないほどに難しいという意味です。「新規事業」は、成功率は低いのが前提です。その中で「駄目な理由」を挙げたら、数限りなく出てきます。結果的に「やらない」と言う結論にしかなりません。「新規事業」の失敗で、基盤事業が傾くことは問題ですが、影響のない範囲を見定めて始める以外の方法はありません。商社の人はよく「小さく生んで、大きく育てる」と言います。「初期の投資は、小規模で行って出来るだけ少なくして、うまくいくようであれば、さらに資本を追加投入して拡大する。」と言う意味です。「新規事業」を初期に考える時には、「ゼロベース」ですから、最初は「常識・法律・予算・人・組織などの問題」なども排除して考えます。

・新規事業の発想法 ： ①自分の関心のあるテーマを取り上げる。自身の情熱が持てるテーマは何か?日本を代表する大企業のソニーもホンダも京セラも日本電産もともとはベンチャーです。ほとんど資本も人も何もないところから始めています。経営者の本を読むと、何回も経営危機があり倒産しそうになったこともあります。ずっと順調に発展している企業を私は知りません。スタートアップ企業は、人もお金も技術も情報も製品も販売先もないところから始まります。とうぜん多くのリスクの中で経営していかなければなりません。トラブルに合った時にあきらめずに事業を継続するためには、**経営者の関心のあるテーマで「なんとしてでもこの事業をやり遂げる」と思う強い情熱が必要です。**

②問題の本質を掘り下げる。なぜ?どうして? 本当に?常識を疑う。私たちは多くの既成概念「常識」の中で生活しています。常識は時に「どうしようもない。」と考え、「思考停止」状態になります。例えば、「世界は戦争が起きるのはしょうがない」「世界に貧困があるのはしょうがない」と考えてしまいます。でも、もし世界中の人が一人残らず「戦争はしたくない」「貧困をなくしたい」と真剣に願ったら解決するはずです。世の中は、どうしようもないとあきらめている問題が山積みです。その**「問題」に対して、なぜそうなるの?どうして起きるの?と問題の本質を掘り下げて考えることで新規事業が生まれるきっかけになります。**

③自社(自分)の強みを分解する。多面的に、ゼロベースで、他人目線で考えてみる。ビジネスは自社(自分)の**「強み」**で勝負するしかありません。**「強み」**を辞書で引くと、**「強いこと。 強さの度合。 頼りになるすぐれた点。 長所**（a strong point）」と定義されています。**「強み」**を生みただす要因は、他との比較で生まれます。他との相対関係になります。例えば、多くの人が持っていない難易度の高い資格を持っていれば、それはその人の**「強み」**になります。資格や学歴や技能などの**「強み」**は、人との比較が可能ですから、自分でも自覚できますが、本人が意識していない**「強み」**もたくさんあります。例えば、その人の性格や考え方や経験から生み出される**「強み」**は、本人にとっては当たり前のこ

とで自覚できない場合もあります。「明るい性格、前向きな性格」は**「強み」**です。大企業の創業者には、「家が貧しかった人」がたくさんいます。そのため「豊かになりたい」や「親孝行がしたい」との強い思いがあったから成功したと思います。「家が貧しかった」ことは**「強み」**ではないですが、そこから生まれた**「思い」は「強み」**です。

④自社(自分)の土俵で戦う。勝てる分野・ルールが作れる分野を作って戦う。新規事業には、通常多くの競合相手がいます。参入しようとする市場には、大手企業がすでにいることも多いです。その場合に大手企業と競争するときの手法として、戦う土俵を小さくすることです。自社の**「強み」を生かせる分野にリソースを集中して特化**します。一点突破の発想です。例えば、飲食業に参入しようとする場合、全ての種類の飲食は出来ませんから、「中華」に絞り、そこから「ラーメンと餃子」に絞り、ラーメンは「魚介類のスープ」に絞るような絞り方は、よく行われている手法です。「市場」の中にある要素を限定して、自社が戦える市場を作る、競争する領域を減らしていく**「マイナスの発想」**です。

⑤ブリコラージュ(器用仕事)思考をする。持っているリソースで差別化を創造する。
「ブリコラージュ（Bricolage）」とは、（素人仕事をする、日曜大工をする）から、ありあわせの手段・道具でやりくりすること意味しています。日本語では**「器用仕事」**と訳されています。新規に全く新しく独創的なものを作るのではなくて、すでにあるもの、持っているものを組み合わせて、新規に差別化できる価値を作ることです。例えば、私の仕事は、広い範囲で見れば「研修講師とコンサルタント」です。その領域で働いている人はたくさんいます。その中で、「事業のプロジェクトマネジメント」ができる人は絞られます。それプラス「営業プロセス」「マーケッティング」を合わせてできる人はさらに絞られます。さらに、実際に企業で「新規事業」や「営業」や「マネジメント」を経験したことのある人はずっと少なくなります。**1つ1つの知識やスキルは特別なものではないですが、組み合わせによって「付加価値」を生み出すことは可能**です。**「プラスの発想」**です。

⑥面白いか、面白くないか?それが実現できたらワクワクするか?実際に新規事業のスタートは不確定要素ばかりですから、予想も出来ないトラブルや苦労の連続です。思い通りにいかないことだらけです。その中で仕事を続けるためには、「心理的な健康」を保たないとなりません。その心のよりどころは、**「自分の好きなことをやっている。自分の特徴を生かせている。もし上手くいったら楽しい。」**と思えることが必要です。個人的には、「開き直れる強さ」も重要だと思っています。

第 4 章-3　事業の実現可能性分析　-　新規事業の仕組み化のフレームワーク

事業の実現可能性分析では、事業を実現するための**「戦略、戦術、施策」**を考えます。**「戦略」**とは、企業が進むべき方向性や求める結果です。大まかなゴールが**「戦略」**といえます。**「戦術」**とは、**「戦略」**を実現するための具体的な手段です。**「施策」**とは、**「戦術」**を実際に実行するための詳細な活動です。

・新規事業仕組み化のフレームワーク ： 新規事業仕組み化を考える時の基本的なフレームワークは、次の 3 点になります。①**ビジネステーマ（機会を探索する）を決める。ビジネステーマとは、**「自分が創ろうとしているビジネスの一般的なジャンル」のことです。事業の「目標設定」を行います。どのようなビジネスを立ち上げようとしているかを明確にします。多くの場合、企業の**「経営理念」**は、企業の存在意義を示しており、何のために事業を行っているかの指針になっています。ですから、**「ビジネステーマ」**は、**「経営理念」**と密接に関連している必要があります。**「ビジネステーマ」**の参入分野の決定は会社にプラスになる事業(シナジー効果)があるものを選択します。**「ビジネステーマ」**は、企業の**「戦略目標(目標に到達するためのプロセス)」**に合致するものであることが必要です。もしも新規事業が親会社の**「経営理念」**や**「事業内容や方向性」**が違うのであれば、早い段階で「別会社」にすることが良いと考えています。例えば、ロボットメーカーとして有名なファナックスは、元々は､富士通の計算制御部から、1972 年 5 月に子会社として独立しました。当初の社名は「富士通ファナック株式会社」でした。「富士通」と「ファナックス」の目指す事業内容は違いますから、「戦略目標」も違います。

②**ビジネスアイデア（実現のための戦略）を考える。「ビジネスアイデア」**とは、**新しい商品やサービス・事業のもとになる着想のこと**です。 ひとつのアイデアを元にビジョンを膨らませて、具体的に利益につなげていきます。**「ビジネスアイデア」**は**「ビジネステーマ」**を実現するための手段**「戦略」**を表します。ここでも**「経営理念」**と乖離した**「戦略」**では、一時うまくいったとしても、結局は失敗する事例を数多く見ています。着眼点の **1 つ目は「ビジネスアイデア」は、そもそも何を目指すものか? ビジネスアイデア**は**「経営理念」**の実現を目指しているものであるか?**2 つ目は競合の存在を踏まえた内容であるか?** 参入分野において勝つための**「キードライバー(目標の達成度に大きな影響を及ぼす要素。**森岡氏は遊園地のキードライバーは、集客人数の増加としています)」が明確であるか?**3 つ目は「戦略」を達成するための具体的な「戦術」があるか?**事業に対して「工夫」「仕組み」「独自性」の開発ができるか?戦略と戦術群は個々に整合しているか?「優位性」は自社の強みに立脚しているか?「持続性」は中長期にわたり事業が継続できるか?などをチェックします。

③**ビジネスモデル/事業計画(実現のためのマネジメント体制を整備する)。**ビジネスモデルは、「企業価値を高める」「事業で収益を上げる」などを実現するための論理的な仕組みです。具体的な活動内容も表します。ビジネスモデルの構築は、事業を成功に導く鍵と

なるため、企業は自社に適したビジネスモデルにします。戦略に沿った戦術を展開し、実行する施策を考えます。ビジネスアイデア実現のための具体的な施策を作ります。収益予測を行い事業の投資価値を判断します。基本的なビジネスモデルとは、Who（誰に）、What（何を）、How（どうやって）提供するのかを考えられた、ビジネスの仕組みです。

新規事業の検討に関わらず「目標達成」や「問題解決」を考える時も、基本的な思考プロセスは、**「目標を設定する(目標設定)」「目標を達成するための方向性を決める(戦略)」「具体的な手段を計画する(戦術)」「戦術の実行方法を決める(施策)」**になります。新規事業の**①ビジネステーマ（機会を探索する)を決めるは、「目標設定」になり、②ビジネスアイデアを考えるは、「戦略」になり、③ビジネスモデルを整備するは、「戦術」になります。そして「戦術」から具体的な活動「施策(実際に行うための策)」を決めていきます。**この段階の後に、正式に「プロジェクト」が承認されることが多いです。

・新規事業の仕組み化のフレームワーク事例 ： この事例は、前職で計画して実施したものを参考にしています。すでに10年以上過去の話になります。当時は「**新規事業の仕組み化のフレームワーク**」は、知りませんでしたので、その時に考えていたことを思い出して、「フレームワーク」に落とし込みました。現在の市場環境に一致している内容ではありません。①**ビジネステーマ。セキュリティ事業を立ち上げる。**理由は、情報漏洩により企業の社会的信用が失墜する状況が起きている。セキュリティの個人情報に対する保護のニーズが高まっている。自社のISMSの認証取得によりノウハウがあり展開が可能。ドキュメント事業を行っている会社の事業とも親和性が良い。**②ビジネスアイデア。**セキュリティのコンサルチームを立ち上げる。セキュリティの構築をコンサルするサービスビジネスを立ち上げる。すでに従来のビジネスで多くの大手企業の顧客があり、顧客のオフィス状況やシステム環境も把握できているため、リサーチに時間をかけなくても適切な提案が可能になる。**③ビジネスモデル。**本社統括にして販売会社ごとの、ISMSコンサルチームを作る。SEチームとの連携により市場を開拓する。自社の文書管理などのソフトと連携させるソリューション・メニューを作る。セキュリティのシステムメニューを作成してシナジーを生み出す。現在のリソースで可能な領域が多いため、最小限度の投資で可能になる。

「実現可能性分析(フィージビリティ・スタディ)」は、プロジェクトを、立ち上げる前には、必ず行うべき活動だとプロジェクトマネジメントでは言われています。多くのプロジェクトは、企業のリソース(人、もの、お金、情報、技術、ノウハウ、時間など)を投入して行われます。そのプロジェクトは、企業として実施する価値があるかを見定めることが必要です。現状を見ると、私もそうでしたが、「事業計画書」は組織の承認を取るために書きますが、その前段階で**「実現可能性分析(フィージビリティ・スタディ)」**をちゃんとやっているケースあまり知りません。「事業計画書」を書いた経験から、「事業計画書」は、事業を行うことが前提になっており、内容は、「希望的な観測」に基づいた、売り上げ予測やシェアの獲得になっています。

第 4 章-4　事業の実現可能性分析　－　新規事業仕組み化のフレームワーク

・**「実現可能性分析(フィージビリティ・スタディ)」の事前調査 ： フィージビリティ・スタディ**の前に、事前に調査確認しなければならない項目が有ります。新規事業は、**①企業理念とやろうとしている事業が一致しているか?**世の中には、一時ブームで終わったビジネスもたくさんあります。ブームに乗じて「儲かればよい」と考えて参入しているように思えます。企業として何らかの**「ありたい姿(To be)」**があるのとは感じられません。もしブームに乗って市場に参入するなら「早く参入して、早く撤退する」が戦略になります。

②市場規模や市場動向、競合状況についての詳細調査をする。経験から振り返ってみると、新規事業を考えている人の傾向として、事業への「思い入れ」が強い人が多いです。そのため、冷静な市場分析や判断が欠けていることが見受けられます。**参入するだけの市場規模があるか?売上や利益は見込めるのか?現在の競合と将来予想される競合状況はどうか?を調査**します。例えば、今後ともブームは続くのか?競合会社が参入してくる可能性はどれぐらいあるのか?を検討すると、参入障壁は低い業種では、多くの競合の参入は予想できます。そうなると、よほどの差別化ができない限りは、参入の判断は慎重になります。

③政治的または法律的な計画を妨げる規制や届け出などの事前認可や申請が必要の有無。社会のルールは守らなければなりません。調べてみると思いもよらない法的規制があり、それが障壁になることもあります。スタートしてから分かることはリスクです。**法的規制の条件は、事前に調べなければならないマストの項目**です。

④計画を実現するための技術や人、資金の規模の調達の可否。社内の「リソース(人、もの、お金、情報、技術、設備、ノウハウ、時間など)」で対応できるのか?必要な予算は社内で承認されるのか?を事前に確認する必要があります。リソースが不足しているようであれば、社外からの調達も検討します。

⑤アライアンスの可能性、対象企業の調査。高度な技術革新が進んでいる現在においては、全てのリソースを自社内で調達することは、難しい上に、多くの時間もお金もかかり非効率的です。お互いの「強み」を生かせるような「アライアンス先」がないかも調査しておきます。そして必要だと判断すれば交渉します。例えば、2022 年 10 月に、ソニーとホンダは高付加価値型 EV 販売を目指す合弁企業「ソニー・ホンダモビリティ」が設立しました。両社のエレクトロニクスと車の強みを生かした提携です。

⑥計画を実現する上での、メリット、デメリット、リスクヘッジ(危険を予測し、それを避けるように対策を図ること)の検討。新規事業は、「良い事」ばかりでなく「悪い事」も発生します。事業はメリットがあるから始めようとしますが、デメリットも考えて、メリットが上回る必要があります。また新規事業は、初めての要素もあり、予想外のトラブルが起きるリスクはあります。リスクが発生してから、対策を考えるのではなく、**あらかじめ発生する可能性の高いリスクを洗い出して、対策を行う**ことも必要です。

⑦代替案の検討。新規事業を検討するときには、事業への「思い入れ」が強いあまり、事業全体を俯瞰で考えることが難しくなり、視野が狭くなりがちです。「戦略目標(3～5 年で最終的に達成したい目標)」を実現するために、**他にもつとよいアイデアはないかも併せて検討**します。

・実現可能性分析(フィージビリティ・スタディ)のフレームワーク ： フィージビリティ・スタディは、計画された事業やプロジェクトなどが実現可能か、実施することに意義や妥当性があるかを多角的に調査・検討することを意味しています。**フィージビリティ・スタディの基本的なフレームワークは次の 4 点になります。①事業の優位性はあるか?市場を見たときに、競合と比較してどのような優位性があるかを明確にします**。技術やコストや知名度や販売力や品質などの多くの側面で競合と比較します。「4P4C 分析」「SWOT 分析」のフレームワークは有効です。自社の「強み」を生かせる市場への参入が前提です。**「差別化面での実現可能性」**を検討します。

②市場はあるか?現在の市場を見たときに、どれぐらいの需要がある市場規模かどうかは、当然予想します。どう見ても、新規に参入するだけの市場はないのに参入しているケースも見受けられます。市場の予想は、まだ市場にない製品やサービスの予測の場合は困難です。例えば、コンピュータの創世記に、IBM は「コンピュータの世界需要は 5 台」と言ったという逸話があります。実話かどうかは疑問ですが、それでも、これほどの市場規模は誰も予想しなかったはずです。ソニーの「ウォークマン」は、もともとは、若いエンジニアの遊び心から生まれたものだそうです。販売しようとした時には、「録音機能のないものが売れるか」と大反対がありました。「ウォークマン」のように既存の市場がない場合でも、参入しようとする市場の「対象顧客を明確化」にする分析は必要です。「STP 分析」は有効です。「ウォークマン」は若者達に「音楽を持ち運ぶ」と言う「機能的な提供価値」を提供しました。最初は音楽付きの若者をターゲットにしています。**「市場面での実現可能性」**を検討します。

③収益は見込めるか?企業は新奇事業を立ち上げるために「リソース」を投入します。主な目的は、利益を上げる、企業の新しい事業の柱を作るためです。当然、**投資するだけのリターンがあることを求められます**。最善の場合と最悪の時の両面での予想も必要です。そのうえで費用対効果を予想します。**「経済面での実現可能性」**を検討します。

④社内のリソースで対応可能か?自社内で「リソース」の調達が可能であれば、「社内の合意」を取ることでスタートできます。自社内で「リソース」の調達が不可能であれば、何らかの形で社外から「リソース」の調達をしなければなりません。お金でしたら「金融機関」から、技術なら「他社」から調達する必要があります。事業の難易度と仕事量が一気に増えます。**「業務面での実現可能性」**を検討します。Amazon が AWS を始める時に、現 CEO のアンディ・ジャシーが、ジェフ・ベゾスに相談した時に、30 分で決断したという逸話があります。スピードを重視していることもありますが、「社内のリソース」で可能な範囲が大きいと判断したのだと思います。

第 4 章-5　事業の実現可能性分析　－　新規事業の失敗の原因

・新規事業の失敗の原因 ： ①他社を見ていて、顧客を見ていない。自社目線になると、他社と比べて性能は?価格は?の比較で考えることになります。そうした優位性は、ほんの一時のことです。その競争では、他社が高機能のもの低価格のものを出してきた途端に、優位性はなくなります。価格競争の「レッドオーシャン」市場での競争になります。Amazon のベゾスは、インタビューで「事業の中核は顧客であり、他社との競争ではない。顧客の要求は尽きることがない。それに答えることで成長できる。成長ためには、常に革新的であるべき。」と言っています。

②対象になる市場、顧客を想定していない。その商品・サービスのお客様は誰?顧客を想定していないのですから、当然**「顧客提供価値」**も考えていません。自社の**「顧客」**は誰?自社の**「顧客提供価値」**は何?という問いに答えられない事業は脆弱です。

③具体的な解決策(ソリューション)になっていない。顧客にとって、どのように役立つのか?これは思考の順番として、「顧客の課題」が明確化されていなければ、「解決策」を提案することはできません。主な「課題」には、**「顧客の課題」「業界の課題」「市場の課題」「社会の課題」**があります。今一番世の中から求められ、期待されているのは**「社会課題に対しての解決」**です。AI や宇宙開発や科学技術の発達などで、新しいテクノロジーにより新しい産業が生まれています。従来ではできなかった解決策が生み出される時代です。

④二番煎じの商品・サービスになっている。減点主義、縦割りの組織、官僚主義、による無難な企画。革新的なビジネスほど反対者が多いのは必然なのかもしれません。Amazon の AWS でも、始めようとしたときは、社内の多くは反対だったそうです。多くの人の賛同を得ようとすると、全体最適になります。結果「尖った先鋭的な企画」は没になります。最終的に事業を決断するのは、企業のトップです。最終的な判断はトップ次第です。

⑤世界を基準にしていない。国内市場、国内競合の視点だけでの企画になっている。日本市場は、少子高齢化とともに市場が縮小しています。さらに、グローバル競争時代になり、いつでも海外から、低価格の商品や、大企業が進出してくるのは時代の流れの中で避けられません。大企業のみならず、中小企業の経営者でもお話しすると「どうやったら海外に進出いけるのか?どうやったら海外製品に負けない商品ができるか?」常に考えています。「市場や商品やサービス」を企画するときには、**最初から世界との競争を意識して、世界の基準で考える**必要がある時代になっています。

・新規事業を困難にしている要因 ： 人には「自己保存本能」があります。**「自己保存本能」は変化をリスクととらえて避けようとします。**日本企業の経営者の多くは高齢です。企業にいた時の私の経験でも残りの勤続年数が少ない人ほど「自分が現役の内は、何とか安泰に過ごせればよい」と考えている人が多いのを見てきました。「できれば今のままが良

い」と考えるのは人の本能に根差した欲求です。しかし、若い人ほど「今のままでは、自分の将来はない」と感じています。新規事業や変革は、アイデアとエネルギーがある若者たちの力が必要です。

データでは、2021 年の日本の社長の平均年齢は、過去最高の 62.77 歳（前年 62.49 歳）です。2021 年の社長の年齢分布は、70 代以上の構成比が 32.7%（前年 31.8%）です。3 年連続で構成比が最も高くなっています。安定を求めるサラリーマン社長が新しいことに取り組むのは無理です。

世の中ではあまり評価されていませんが、日本企業の強みの一つは「同族経営」だと思っています。日本の上場企業の 5 割以上は「同族経営」です。アメリカの研究では、「米国を代表する企業でファミリービジネスは非ファミリーの業績を上回る」というデータがあります。ファミリービジネスは短期決算に踊らされずに長期の視点で経営する特徴があると指摘されています。日本の企業の日経 BP コンサルティングの調査によると、2020 年 3 月時点での日本の 100 年企業は 3 万 3076 社です。世界の創業 100 年企業の数が 8 万 66 社なので、日本の 100 年企業は世界全体でも 41.3%と世界で最も多くなっています。また、200 年以上に絞ると 65%とダントツの 1 位です。理由の 1 つは「同族経営」の企業が多いからだと考えられます。欧米の大手の金融や製薬などの老舗企業も資本を見れば、多くが「所有はするが経営はしない」形の同族企業です。「同族経営」は決断がしやすいです。

・フィージビリティ・スタディの事例： マイ・ケースの「セキュリティのコンサルビジネス」の事例ですが、10 年以上前の事例です。①**事業の優位性はあるか?**プリント環境、ネット環境を把握している大手ユーザー情報が多数ある。対象顧客を把握しており、取引関係のある大手顧客が多く存在している。文書管理に関しては、実績もあり信頼がある。自社でのセキュリティ構築経験が水平展開できる。②**市場はあるか?**顧客情報の流出が社会問題となっており、セキュリティに対する需要は大きいと判断できる。プリント環境に対してセキュリティ強化の要望がある。③**収益は見込めるか?**新規予算を大きくとれない現状の中で新規の投資は最小限で済む。資格取得のためのコンサル養成コストは、1,500 万円。初年度売り上げ、100 万円×2 件×50=10,000 万円を見込む。現有のプロダクトとの組み合わせで提案可能な範囲が広がり、シナジー効果により現状のビジネスにも売上増が見込める。④**社内のリソースで対応可能か?(対応できない時は)。**自社の ISMS 取得のためすでに多くの人員が ISMS の資格取得いるため、新規の資格取得者の必要人数として、当初全社で 50 名の計画で済む。営業経験豊富なベテラン営業パースンをコンサル化することで当面は追加の人件費をかけない。当面は通常の営業活動と併用の活動とする。子会社のシステム関連会社との連携強化することで、システム対応力を強化する。**「解決すべき課題」**セキュリティに関して SE の専門知識と経験者が不足しているため、SE 部と相談してスペシャリストの育成を要請する。子会社のシステム会社とも連携する。販売経験の不足によりシステム提案力が不足しているため、協業可能な新規の SIer を開拓する必要がある。

終章-1　Z 世代の競争相手

Z 世代と言う言葉を頻繁に見聞きするようになりました。Z 世代の明確な定義はないようですが、生まれながらにしてインターネットやスマホがあるデジタルネイティブです。私は簡単に 2000 年以降に生まれた世代だと解釈しています。そうした環境で育った世代と、私のような若い時にパソコンすらなかった世代と比較したら、テクノロジーの理解は段違いです。Z 世代はとても優秀な人が多く、新しい時代の担い手だと感じています。Z 世代と比較して、古い世代はテクノロジーの知識では劣りますが、ではどのようなことで役立てるかと言えば、「キャリアと失敗」の量です。ビジネスの世界を考えた時には、「業界の取引関係の理解や人脈」「失敗とリカバリィの経験」は、本やネットだけでは、実感として得ることができません。たぶん、上の世代が Z 世代に伝えることはできるのは、技術的なことではなく、実務的なことだと感じています。恋愛でも、マニュアルだけの知識では、役立たないことが多いはずです。

古い世代は、PC やインターネットの進化とともに世界の変化を経験しました。競争環境も変化しています。私の子供のころの企業と人の競争相手は、企業は国内企業、人は国内の人材だけでした。昔は、外国は遠く離れた存在でした。憧れの場所でした。今は、インターネットの発達やグローバル化の流れで、国境の壁が低くなり、世界が狭くなりました。企業は、全世界の企業との競争になり、人は、全世界の人との競争になっています。そして、この先、技術革新により、人の新たな競争相手しとして、「AI」が出現しています。Z 世代は、世界中の人と競争するとともに「AI」とも競争しなければならなくなります。最終的には、すべての面で「AI」が人の能力を凌駕するときが来るかもしれませんが、当面は、簡単に「AI」で処理できるような定常業務は、どんどんコンピュータに置き換わります。そのスピードは、たぶん多くの人の想像よりずっと早いと思います。自分の今の仕事を考えたときに、簡単に「AI」に置き換わる仕事だと思うなら、今から対策を考えておく必要があります。

ムーアの法則（Moore’s law）と言われている理論があります。ムーアの法則とは、インテル創業者の一人であるゴードン・ムーアが、1965 年に論文上で述べた「半導体の集積率は 18 か月で 2 倍になる」という半導体業界の経験則です。半導体の性能は 1 年半で 2 倍になります。過去から約 60 年の進化が続いていますから、２の 40 乗で計算すると、コンピューターの性能は、1 兆倍になっています。DX や AI の流れは、これからも指数関数的に加速度化されてきます。スマホのアプリケーションを見ると、実はかなり生活の中に AI が導入されていると感じています。しかし、現在のところ、コンピューターが自発的に何か課題を考えて解決策を示してくれるわけではありません。課題を設定する役割は人間です。また、コンピューターが情報処理したアウトプットをどのように判断して、どのように行動していくかを決めるのも人間です。将来的には、コンピューターがどのように進化するかは想像できませんが、当面は、人の「考える力」と「創造力」が重要視されます。新規事業を考えるような、「発想やアイデア」を求められることが増えてきます。

技術の進歩によって、従来の産業が衰退して、新しい産業が起きてくることは、歴史でも明らかです。就業人口は、大雑把ですが、「第一次産業」の農業水産業から、「第二次産業」の製造業へ、そして「第三次産業」の商業に移ってきました。次は「第四次産業」の知識集約産業と移行すると言われています。現在は「第四次産業革命」の時代です。革命とは、従来のエスタブリッシュメント(既存の体制や支配階級)が衰退して、新しい仕組みや新興勢力が台頭して来ます。Z 世代と言われる、生まれたときから、インターネットとスマホがある人達が中心になる時代です。Z 世代の力が発揮できるときです。Z 世代にとっては、むしろ面白い時代になるはずです。

この先、エンターティメントや娯楽産業は、さらに大きな産業になると思っています。今でも、チェスや将棋は、コンピュータの方が優れていますが、コンピュータ同士の戦いを見たいとは誰も思いません。スポーツも人間同士が戦うから面白いのです。近年、ユーチューバーやインフルエンサーが高額の収入を得るのもそういった流れの一環だと思っています。最近バラエティー番組が増えて、芸人さんが注目を集めるのもエンターテインメントが注目されているからです。高学歴の芸人さんも増えてきました。

コンピーターが進化していく中で、ビジネスで最後まで残る仕事は、人と人とのコミュニケーションを必要とする職業、(営業、介護、保育など)や、アイデアや創造性が必要とされる仕事、リスクを取ってやる新しい活動だと言われています。「AI」がリスクを冒してまで新しいことはしません。「AI」が自ら「何かをやりたい」と願望を持つことも当面はありません。「ＡＩ」の進歩で、仕事がなくなる。という論調の記事を読むことが有りますが、私は心配していません。個人としては大変な人はもちろん出てきますが、人類全体としては対応していくはずです。PC やインターネットが普及し始めたのは、せいぜい 40 年前ぐらいからです。PC は Win98 で普及しました。それまでの世界はアナログの世界でしたが、デジタルの世界に変わりました。それでも世界は回っています。新しい会社や職業ができて、多くの人が働いています。社会のデジタル化は急速な変化でしたが、日々の変化は少しずつ起きています。多くの人は対応できるはずです。グーグルだって Amazon だって、設立されてからせいぜい 40 年の歴史です。個人的には「AI」の進歩で、世界から「戦争と飢餓と貧困」が無くなることを期待しています。「AI」の日本語読みは「愛」ですから。

終章-2　新時代の訪れ

ここまで、新規事業を計画するときのマーケティングの考え方をまとめました。最初に故野村克也監督の**「勝ちに不思議の勝ちあり。負けに不思議の負けなし。」**と書きました。このメソッドで計画すれば必ず成功するわけではありませんが、少なくともこのフレームワークて、考えている新規事業の計画を当てはめた時に、欠けている項目があれば、満たしていた方が成功率は高くなると思います。項目が欠けたままの事業のスタートは、修正や失敗する可能性が高くなると考えています。

前職の複写機メーカーでは、ほんの一時だけ「社内新規事業募集」が行われていました。新しいことを考えるのは好きな性分でしたので応募しました。当時はまだ PC もインターネットも普及していない時代でしたが、その当時は先進的な会社でしたので、社内の製品マニュアルや社内教育や会社案内などをいち早くビデオ化したり仕組みを作ったりしていました。当時としては、クオリティは高かったと思います。それをアウトソースする事業を提案しました。残念ながら採用されませんでしたが、もし事業化していたら、技術の進歩により、ビデオから CD や DVD へ、そしてインターネット・コンテンツに変わっていったと思います。どんな事業展開になったか考えることはあります、会社を辞めて独立した時には、将来的には、国をまたがった人材の募集や応募のシステムを作りたかったですが、私の能力不足で頓挫しました。「アイデアと思い」だけではビジネスができないことを学びました。

ビジネス番組で新しい事業を取り上げているのを見るのが好きです。一般消費者向けのお店は、もっと他業種とコラボ(**コラボレーション collaboration** は、共に働く、協力する**意味**。「共演」・「合作」・「共同作業」・「利的協力」)してビジネスをすれば面白いと思っています。すでにいくつか行われていますが、例えば、「お花屋さん、美容院、本屋さん、コインランドリー、画廊」と「カフェやレストランやオフィスやイベントホール」のコラボ。「居酒屋さん」と「カプセルホテル」「お肉屋さん、お魚屋さん」とのコラボなどまだまだ出てきそうです。コンビニは「お菓子屋さんと文房具屋さんとお弁当屋さん」の合体ですし、大手のドラッグストアーは「薬局とスーパーマーケットと調剤薬局」の合体です。テレビ番組で、京都のお寺の上にホテルを作るコラボ事業を見て、革新的なアイデアだと感心しました。

Amazon のジェフ・ベゾスは、「インターネット」と「配送業」と「決済システム」のインフラを利用して、事業を構築したと言っています。まだまだ「フラットフォーム・ビジネス」が隆盛します。Amazon は、最初は本のフラットフォームです。ウーバーイーツは、飲食店のフラットフォームです。などまだまだ多くのフラットフォームが出てきます。フラットフォーム・ビジネスのキードライバーは「簡単、便利、無料(もしくは低価格)」と「社会課題の解決」です。日本は規制が多いですが「医療」分野は有望です。日本でいくら規制してもインターネットは国境を簡単に越えます。

もし今もっと若くて、システムに強くて能力があればやってみたいフラットフォームは、もうすでにありそうですが、日本の中小企業の工場の、製品や技術を世界に紹介して売り込むプラットフォームを作りたいです。優れた技術があっても、中小企業の工場は世界に売り込むノウハウやスキルや伝手がありません。そこをお手伝い出来たら楽しそうです。日本の中小企業の工場は系列の親会社や大企業の下請けが多い様に感じています。現在はファブレスの時代です。世界中の企業の下請けになることはできます。円安もむしろチャンスです。市場開拓や営業や契約や決済ができるプラットフォームがあれば、社会の役に立てそうです。どうやったら出来るか分かりませんが、もし実行するなら、まずはどこかの商社で働かしてもらって勉強してノウハウを吸収してから、システムに強い人と一緒に起業したいです。想像すること妄想することには制約がありませんから、楽しんで考えています。

近い未来を想像するだけでもワクワクします。ドローンが宅急便を届けてくれます。自動運転で人が車を運転する必要が無くなります。車が空を飛びます。車が水素エンジンになったときには、燃料は水かもしれません。IPS 細胞で医療が大きく変わるはずです。病気は IPS 細胞の移植による再生医療で治る病気が劇的に増えます。お医者様が診療結果から、AI で検索すれば、世界中の情報から、症状の原因や有効な薬や必要な処置の正解を出してくれます。誤診も減ります。ロボットが人の代わりに危険な作業をしてくれます。VR (Virtual Reality の略で、「人工現実感」や「仮想現実」と訳されています) 技術で家にいるままで、リアルな感覚で世界中に旅行や会議や授業ができます。宇宙旅行も身近になるかもしれません。AI と人がもつとシームレスになって、無限の知識と融合できます。この先、どんな世界になっていくか、楽しみしかありません。SF の父と呼ばれるジュール・ヴェルヌ(1828 年 2 月 8 日 - 1905 年 3 月 24 日)が書いた「月世界旅行」や「海底 2 万里」などは現実になっています。「**人間が想像できることは、人間が必ず実現できる**」と言っています。**Z 世代が、新しいビジネスと新しい日本を作ってくれると信じています。**

100 年前の日本人が、100 年後の日本を想像したとしたら、今のような日本は誰も想像できなかったはずです。今から 100 年後の日本を想像しても、きっと思いもよらない日本になっているはずです。世の中の変化が、ゆっくりしていた時代には、個人もビジネスもゆっくり変化すれば、時代に適合できました。現在そしてこの先の未来のように、世の中の変化が急速な時代には、個人もビジネスも急速に変化していかなければ、時代に取り残されます。世の中の変化は、さながら下りのエスカレーターに乗って上の階を目指しているようです。立ち止まったままでは下に向かっていきます。下りのエスカレーターと同じスピードで上に向かって歩いていたら現状のままです。下りのスピードより、速く上に歩いていかなければ、上の階にはたどり着けません。古い年代は、上に進む対応ができないかもしれませんが、若い世代は、前に進むしか選択肢はありません。でも、それは無理してではなく、軽やかにこなしていくと思っています。若い人たちの活躍がなければ、日本は衰退していきます。