C Consulting
「一過性」から
「長期的取り組み」へ
成熟社会の
「信頼創造・顧客価値創造」とは

P Partnership

第2部

M Marketing
への道

CPMとは？
【コンサルティング・パートナーシップ・マーケティングの略】

CPM経営とは、「お客さまが、その先のお客さまに選ばれ続ける」ようにコンサルティングをし、「共創のパートナー」のスタンスで、潜在から顕在へ「需要を創造する」マーケティング経営

このシリーズでは、アイスバーン市場でも業績を上げ続けるために、「需要を創造し続ける経営＝CPM経営」（図表①②参照）について、ご紹介しています。

ジェック・経営変革本部長
葛西 浩平
Kohei Kasai

「アイスバーン市場」で業績を上げ続けるには…

「顧客接点」変革のための取り組み「セールス・プロセス」スタンダード〈篇〉【第四十八回】

一人歩き提案書の補足―その2

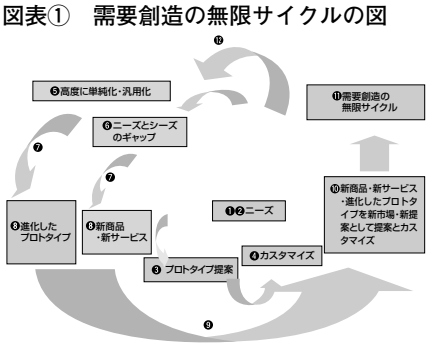
「サービス企画」㉘

需要創造型戦略15の落とし穴13 その2

需要創造と言うけれど「上司の出方を窺う『ヒラメ型風土』、方針垂れ流しの『火の用心型風土』で、具体化策は前に進まず」

新戦略への状況対応ができない…

図表①　需要創造の無限サイクルの図



「需要創造の無限サイクル」のセールス・プロセスの流れ

① お客さまのニーズの必然を読む。
② ニーズの必然を読んで、仮説をつくる。
③ 仮説を解決するプロトタイプの提案をつくる。
④ つくった提案をたたき台として、お客さまと共に、「お客さまのお客さまのご要望」を考え、お客さま向けにカスタマイズする。
⑤ カスタマイズされた商品やサービスを「高度に単純化」し、「汎用性」を持たせるものに加工する。
⑥ 自社でお客さまの問題を解決できるシーズと、自社では対応できない＝開発もしくは、他者に依頼しなければならないシーズを明確にする。
⑦ 開発しなければならないシーズ情報を組織でプールする。
⑧ プールされた開発シーズ情報に基づいて、開発に着手する。
⑨ 「高度に単純化」した「汎用性のある」サービスや商品での、新提案、新市場への開拓を進める。
⑩ 開発したシーズでの、新提案、新市場への開拓を進める。
⑪ ⑨、⑩は①と同様に「お客さまのニーズの必然」を読んで進める。
⑫ 以下このサイクルを個人としても、組織としても回転させていく。

図表②

「需要創造の無限サイクル」を回すために必要なセールス・プロセス項目

① ターゲット戦略の構築。
② アプローチ戦略の構築。
③ 「取り組み商談」スタンステストによる、「商談力」と「パートナーのスタンス」強化法の構築。
④ 経営課題共有化のための判断基準作り。
⑤ 一枚もの提案書の構築。
⑥ 営業プロセスと連携した顧客情報管理システムのノウハウ構築。

その中で、『行動人』二〇〇三年4月号から、「一人歩き提案書の補足」の第二番目である「サービス企画」について、図表③の順で紹介を進めています。

第三章「サービス企画」の構築法

第二項…「サービス企画」のレベルに応じた構築法

図表③ **これまでの振り返り**

＊第一章…「サービス企画」の重要性
＊第二章…「サービス企画」を正しく理解するには？
＊第三章…「サービス企画」の構築法
第一項：「サービス企画」構築法の基本
第二項：「サービス企画」のレベルに応じた構築法
Ⅰ・お客さまのビジネスモデルを提案するレベル（困難度・高）
Ⅱ・お客さまのビジネスモデルを改善提案するレベル（困難度・中）
Ⅲ・お客さまのビジネスモデルの成果を促進するレベル（困難度・低）

サービス企画の定義

＊「サービス企画」とは
①お客さまの成果を向上させるためのアイデアを形にした仕組み、仕掛けの構想
②お客さまに「これはありがたい」と思っていただけるアイデアを形にした仕組み、仕掛けの構想
＊「サービス企画」の条件
①パートナーのスタンス
②お客さまの問題を解決するのに役立つもの
③お客さまに驚きと成功期待感を抱かせるもの

図表③（第三章「サービス企画」の構築法―第二項「サービス企画」のレベルに応じた構築法）では、**「サービス企画」を、お客さまの戦略レベルに応じて使い分ける**」方法を整理し、二〇〇四年6月号より、「**需要創造型戦略の落とし穴15項目**」についてご紹介しています（図表④参照）。

なぜなら、**需要創造型戦略に転換した場合に陥りがちな「落とし穴」を把握し、その解決策を提案する。これこそが、まさに「トータルソリューションでの需要創造」の戦略方向を打ち出している企業様への「サービス企画」につながるからです。**

今月号では、引き続き「**落とし穴13 その2**」を整理したいと思います。

需要創造型戦略の「落とし穴15項目」―その13 その2

13・需要創造と言うけれど、「上司の出方を上目遣いで窺うばかりのヒラメ型風土・上位方針垂れ流しの火の用心型風土」で、具体化策は前に進まず

先月号では、【落とし穴13・需要創造と言うけれど、上司の出方を窺う『ヒラメ型風土』、方針垂れ流しの『火の用心型風土』で、具体化策は前に進まず―その1】として、なぜ、トップの「方針・戦略」が現場に浸透しないのか、その原因と解決策について考えました。

そこで、まず「需要創造型経営」の戦略・方針を打ち出した後に見られる現場の行動傾向として、四つのケースを挙げました。

① **具体策を提示しないと動けない**
② **状況対応ができない**
③ **経営戦略やトップ方針が理解できず、面従腹背で行動が変わらない**
④ **需要創造型戦略マネジメントが理解できない**

このうち、9月号では、①に対する問題の解決策として、

イ 上の句（トップの戦略・方針）と下の句（ミドルの戦略・方針）の違いを明確にする
ロ 戦略思考の思考回路を開発する
ハ 部門・チーム・自分の役割機能コンセプトを明確にする（コンセプトの再定義）
ニ 具体策を形式知化する能力を磨くということを掲げ、これらを促進するためのプロセスが理解できていない

図表④ 需要創造型戦略の「落とし穴15項目」

1・需要創造と言うけれど、的を絞って立てた市場ニーズは、すでに顕在ニーズ。（2004年6月号掲載）
2・需要創造と言うけれど、頭の中は今までのビジネスモデル（儲けの仕組み）のまま。提供する商品やサービスは、今までと同じ。会う人も過去のまま。顧客接点の変革が抜けた経営変革。（2004年7月、8月号掲載）
3・需要創造と言うけれど、ライバル情報は自分の業界の過去のもの。（2004年9月号掲載）
4・需要創造と言うけれど、そのための組織の仕組みをつくっても、その仕組みを動かす人のレベルは過去のまま。（2004年10月号掲載）
5・需要創造と言うけれど、情報の流れは上から下へ一方通行。（2004年11月号掲載）
6・需要創造と言うけれど、社内は連続性と革新性の二元対立。（2004年12月号掲載）
7・需要創造と言うけれど、知恵を出すのはトップだけ。大多数の社員は考えられず、無理やり出した知恵は過去の延長。（2005年新年号掲載）
8・需要創造と言うけれど、パートナーとは名ばかりの、単なる取引関係のまま。（2005年3月号掲載）
9・需要創造と言うけれど、やっているマネジメントは単なる「量の管理」という過去のもの。（2005年4月号掲載）
10・需要創造と言うけれど、現場の実体は日々の業務で忙しく、考える暇もなし。（2005年5月号掲載）
11・需要創造と言うけれど、自社の変革がどの段階かを掴んでおらず、出てくる問題・課題に対して「もぐら叩き」。（2005年6月号掲載）
12・需要創造と言うけれど、部門間は自部門都合と競争ばかりで連携できず。（2005年7月号前編・8月号後編掲載）。
13・需要創造と言うけれど、上司の出方を上目遣いで窺うばかりのヒラメ型風土・上位方針垂れ流しの火の用心型風土（トップが「火の用心」という方針を出すと、中間マネジャーは、自部署にあわせた具体化をせずにそのまま「火の用心」と下に流すだけの風土）で、具体化策は前に進まず（2005年9月号・10月号・11月号掲載予定）
14・需要創造と言うけれど、ベンチマーク（業務基準）、コンピテンシー（能力適性）モデルをつくったら、これまでと同じ連続性の見本ばかり。
15・需要創造と言うけれど、トップや幹部の判断基準は昔話に自慢話。

ハ 部門・チーム・自分の役割機能コンセプトを明確にする（コンセプトの再定義）
ロ 戦略思考の思考回路を開発する
イ 上の句（トップの戦略・方針）と下の句（ミドルの戦略・方針）の違いを明確にする

解決策として、

イ 上の句（トップの戦略・方針）と下の句（ミドルの戦略・方針）の違いを明確にする
ロ 戦略思考の思考回路を開発する
ハ 部門・チーム・自分の役割機能コンセプトを明確にする（コンセプトの再定義）
ニ 具体策を形式知化する能力を磨くということを掲げ、これらを促進するためのプロセスが理解できていない

の「サービス企画」として、

イ 戦略プレゼンテーションの方法を企画提案する
ロ お役立ち思考の論理を提示する
ハ 役割機能のコンセプト・チェンジの具体的方法を提示する
ニ 言語化能力向上スキルを提供する

以上の点をご提案しました。詳細については『行動人』9月号をご覧ください。

新戦略にうまく対応できない…

今月は、前記「② 状況対応ができない」という行動傾向を整理分析し、それを解決する「サービス企画」を考えたいと思います。

一般的に、状況対応ができない（マニュアルどおりにしかできない）人の行動傾向は、

イ 新戦略の行動指針レベルにまで落とし込まれたガイドブックを見ようとしない。
ロ 戦略・方針の新しい行動指針は知っているものの、行動を変えようとはしない。
ハ 行動指針どおりにやっても、状況対応ができない。状況対応ができないので、成果に結びつかない。成果に結びつかないから、今までのやり方に戻ってしまう。
ニ 言葉を理解したら、言葉だけを踏襲しようとする。言葉だけ理解したら「分かっているつもり」になってしまう。
ホ 「分かっていること」を「できるようにする」努力をしようとしない。

などです。では、その行動傾向の特徴と原因は何か？ を考えていきましょう。

②「状況対応ができない（マニュアルどおりにしかできない）」という行動傾向の原因は何か？

原因1 「基本・応用・発展」の成長プロセスが理解できていない

ある時期、「マニュアル人間」という言葉がはやりました。「**マニュアル人間**」とは、やり方の手順を示したもの（マニュアル）がないと、行動がとれない人のことを言います。

日本の多くの学校教育機関では、いまだに「**考えること**」よりも、「**覚えること**」を重視する偏った教育がなされています。その結果、他の人よりも、「覚えたこと（インプット）」を「**覚えたとおりに表す**（アウトプット）」ことができる人が、優秀な人材とされます。

ところが、ビジネスの世界において、最も大切な**「お客さまに役立つサービスや商品を創り上げ、お客さまと自社の成果に結びつけること」のためには、インプット・アウトプット能力以上に、「相手**(お客さまを含む)**を思いやる心」や「相手をよりよくするための智恵」、また「智恵を形にする力」や「他人を動かす影響力」**などが必要とされるのです。

ところが、「覚えること」重視の学校教育で成功体験を重ねてきた人の中には、「マニュアルを覚えて、マニュアルどおりにしてさえいれば、認められる」と勘違いしたまま、企業組織で働いている人が多いのです。

マニュアルは仕事を標準化するために、当然、必要なものです。特に、多くの人たちが均一のサービスレベルを維持しなければならないような場合には必要不可欠になります。

しかし、その場合であっても**ビジネスでの基本的スタンスは、「相手**(お客さま含む)**に対する思いやりの心」や、「相手と自社の状況を読んで、状況に応じた智恵を出す判断力があること」が前提**になります。

しかし「右肩上がり時代」には、ビジネスの場にまで、マニュアルどおりを強いる経営手法をとっていた企業が多くありました。そのような企業では、いつの間にか経営幹部から社員に至るまで、「考えない企業」、「判断力のない企業」体質になってしまいます。

恐ろしいことに、マニュアル重視企業ではマニュアルに書かれていない想定外の事態が発生すると、愚かにも人間性を無視した行動を取ってしまいかねないのです。

長年の経営姿勢によって、「マニュアルどおりにしかできない人間集団」をつくってしまう怖さを自覚しなければなりません。

では、マニュアルどおりにしか行動できない個人や集団には、どのような「思い込み」があるのかを、次に整理してみましょう。

◆その奥にある行動理論

まず初めに推察されるのは、**「決められたとおりにやれば**(因)**、業績**(自分に対する評価)**は上がる**(果)**」**という行動理論です。

なぜなら、今までの人生(学校教育)では、言われたことを覚えて、言われたとおりにすれば成績は上がっていたし、言われた以上に知識を知っていれば認められた(観＝事実認識)。しかも、企業人になってからも、「言われたことを言われたようにやること」を求められ続けたから(観＝事実認識)…。もし、このような思い込み(行動理論)を持っているとすれば、状況対応力がつかず、市場環境やお客さまの変化に応じた適切な仕事ができないことは容易に察しがつきます。

ビジネスの世界では、「基本・応用・発展」のプロセスを押さえ、「お客さまの成果向上に向かって、相手を思いやり、考える力(理念を中軸にして判断する力)**」が必要とされているのです。**

2 戦略・方針の本質が理解できていない

二つ目の原因は、戦略・方針の本質を理解できないことにあります。

本質とは、戦略・方針の意図(意図する成果)や目的のことです。**意図や目的、狙う成果がなければ、戦略・方針は何の効力も発揮しない**でしょう。

特に、昨今のような「成熟不況期」には、市場で**オンリーワン**(「これだけはどこにも負けない」というサービスや商品、技術がある)**の存在価値を創ることが生き残りの鍵**になります。

そうでないと、ライバルとの価格競争に陥り、利益が出なくなり、簡単に買収されたり、もしくは縮小均衡経営を余儀なくされてしまうからです。

したがって、企業が打ち出す戦略・方針には、企業の生き残りをかけた意図が含まれているのです。ところが、この大切な戦略・方針の本質理解を阻害する思考が、個人にも組織にも根付いているケースがあります。

◆その奥にある行動理論

それは、**「やり方**(戦略・方針)**を変えれば**(因)**、戦略どおりにやっていることになる**(果)**」**という行動理論です。

なぜならば、「戦略・方針とは、やり方を変えること(観＝事実認識)。実際、今までの戦略変更は新商品を売るというような内容が多かったから…」。もし、このような思い込みがあるとしたら、戦略・方針の本質(意図・目的、意図する成果)ではなく、表面的な知識ややり方のみの理解しかできないでしょう。

結果的に状況対応もできず、行動も変わらないということになってしまいます。

3 自分で自分を変えられない

三つ目は、「自分で自分を変えられない」ことです。

新人の時や、未経験の仕事に挑戦する時、人間は、その仕事の流れや「自分に何が期待されているのか?」を理解しようとし、その期待に応えるように努力するものです。

しかし、ある程度、仕事の要領が理解されてくるにつれて、「力の入れどころ」や「力の抜きどころ」を習得していきます。そして、慣れるにつれて、その仕事に必要なこと以上のことを考えなくなるのも一般的な傾向です。

もし、長年にわたり、同じような仕事を、同じようなペースで続け、同じような成果を出していたとしたら、その仕事を回すこと以上にはものごとを考えなくなってしまいます。

考えなくなるというのは、頭脳や心を使わなくなるのと大差ありません。人間の脳も筋肉も使わないでいると退化します。また、ある年齢を超えれば一挙に老化の一途をたどるのです。

第三者的に自分自身を見つめ(メタ認知)、自分を変える力を長年にわたり使わなくなってしまっていたと言えるのです。使わなくなってしまった脳と心を、再度、成果につながる考え方ができるように鍛え直すことは、並大抵のことではありません。

ましてや、次のような考え方が根付いていると、行動変容は強烈に阻害されるでしょう。

◆その奥にある行動理論

それは**「仕事環境が変わらなければ**(因)**、自分は変われない**(果)**」**という行動理論です。

なぜならば、**「現状の自分のままで今までそこそこやってきた。だから仕事環境を変えない限り自分を変えることは無理」と考えるからです。**

もし、この考え方が根付いているとすれば、戦略の意図など理解できるはずがありません。

会社の戦略意図を理解しようとすれば、自分自身がまず「戦略意図」と「成果」と「目的」を持って、ビジネスに向き合っていなければならないのです。

ところが残念ながら、長年続いた「右肩上がり時代」には、このような戦略思考はあまり必要視されなかったという現実があります。そのため、**「仕事環境が変わらなければ**(因)**、自分は変われない**(果)**」**という行動理論が根付いている可能性が高いのです。

この行動理論こそが、戦略意図の理解を強烈に阻む結果となっているのです。

以上が、「状況対応ができない(マニュアルどおりにしかできない)」という行動傾向の原因でした。

では、次にこれらの行動傾向を解決する具体策を考えたいと思います。なぜなら、この解決策を促進すれば、お客さまにとっての「サービス企画」となるからです。

行動傾向を解決する具体策

「②の状況対応ができない(マニュアルどおりにしかできない)**」という行動傾向に対する解決策は、次のようになります。**

1 「基本・応用・発展」の成長プロセスを明確にする

状況対応ができない原因を整理しました。状況対応力を強化するためには、成長プロセ

スを次の段階ごとに、指導するとよいでしょう。

基本段階…マニュアルの意図が理解でき、マニュアルどおりに対応できる段階

応用段階…マニュアルの意図を外さず、状況に応じた対応ができる段階

発展段階…マニュアルの意図を外さず、自分流に、より成果を上げる考え方・やり方を試行錯誤して、そのノウハウを形式知化する段階

お客さまに自社のサービスや商品を提供する場合でも、マニュアルを使う側が使いこなせないと成果には直結していきません。ですから、使う側のレベルを上げていけるサービス企画を提供することは、お客さまにとって大きな魅力になるのです。

2 変えるスタンス、考え方、やり方を明確にする

「状況対応ができない」ケースに見られる傾向として、表面的な行動面だけの分析になっていて、その行動を起こさせている考え方までは分析していないことがあります。

しっかりした「コンピテンシー(具体的基準となる能力)モデル」づくりを心がけているコンサルタントは、思考パターンまで分析しているはずです。なぜならば、形をいくら真似ても、何を考え、何を意識するかによって、お客さまに伝わるものがまったく変わってくるからです。

ですから、お客さまに成果を上げていただけている営業担当者やサービス担当者をベンチマーキングし、高業績者は、**「お客さまに対して、どのような心の姿勢(スタンス)で向き合い、何を考え(どのような因果理論か)、どのような行動(技術・技能レベル)を取っているのか?」を分析しアウトプットすることです。**

そうすることによって、単純に行動の物真似をするだけではなく、心の姿勢や技術レベルも上げることになるので、成果に結びつきやすくなるのです。

特に大切なのは心の姿勢です。

状況対応ができないメンバーの多くは、マニュアルを心の拠り所にしてしまっているのです。

しかし、**我々ビジネスマンが心の拠り所にすべきは、各企業の理念であり、ビジネスパーソンとしてのモラルであり、もっと根底にある人間としての道義心です。**

3 自己変革のメカニズムを明確にする

自己革新ほど困難なことはありません。

しかし、いくら困難でも自己革新に向き合わない限り、「売り手市場」から「買い手市場」に逆転した今の時代に、成果を上げ続けることは困難になります。

なぜならば、市場の中で、進化・発展している企業のみが「勝ち組」として存在しているのですから…。

自己革新のメカニズム

もっとも難しい自己変革について考えてみましょう。

自己変革のメカニズムは、「あるべき姿」と「現状」のギャップを解消する仕組みから生まれます。したがって、まずは、

1 あるべき姿を描く。あるべき姿は二つ設定する。

① お客さまが、その先のお客さまに選ばれ続けている、お客さまのあるべき姿。

② お客さまのあるべき姿に貢献できている、自分や組織の姿。

2 ギャップを明確にする。

① お客さまの先のお客さまの戦略方向と、お客さまが提供している現状の価値やサービスとのギャップ。

② ①のお客さまのギャップと、現状の自分ないし自社が提供しているサービスや価値とのギャップ。

3 ギャップを課題化する。

① あるべき姿の②と、現状のギャップ②から課題化する。

4 今までのギャップとこれからのギャップを明確にする。

① 今までのギャップを生み出している考え方とスキルを明確にする。

② これからのギャップを埋めるための考え方とスキルを明確にする。

5 習熟度を検証する。

習熟度のレベルを三段階に分けて設定し、現状の自分がどこに位置していて、いつまでに、どのレベルにまで到達するのか、という到達目標を設定する。

6 成果の測定を実施する。

以上の手順で、進めてください。これらを目標管理制度に反映させると、より的確な自己変革力がつくことになります。

結局、「現場の状況対応力がない」という悩みを抱えている企業様には、以下のような「サービス企画」が「ありがたい企画」になるのです。

3 ギャップを課題化する。

① あるべき姿の②と、現状のギャップ②から課題化する。

4 今までのギャップとこれからのギャップを明確にする。

① 今までのギャップを生み出している考え方とスキルを明確にする。

② これからのギャップを埋めるための考え方とスキルを明確にする。

5 習熟度を検証する。

習熟度のレベルを三段階に分けて設定し、現状の自分がどこに位置していて、いつまでに、どのレベルにまで到達するのか、という到達目標を設定する。

6 成果の測定を実施する。

以上の手順で、進めてください。これらを目標管理制度に反映させると、より的確な自己変革力がつくことになります。

結局、「現場の状況対応力がない」という悩みを抱えている企業様には、以下のような「サービス企画」が「ありがたい企画」になるのです。

需要創造型マネジメント力を向上させる「サービス企画」

「② 状況対応ができない(にしかできない)」という行動傾向の解決策を促進する「サービス企画」は、次のようになります。

1 マネジメントレベル表をつくり提供する。

今までに求められた「管理者の役割機能」と、需要創造型経営に求められる「管理者の役割機能」の対比表(P48図表⑤参照)をつくって提示する。

2 変えるスタンス、考え方、やり方を整理したコンピテンシーモデルを提供する。

需要創造型経営を促進するコンピテンシーモデルを、「スタンス・考え方・やり方」で整理する方法を提供する。

お客さまが自社商品を使って、その先のお客さまに提案をする場合に、提案内容だけではなく、提案先のお客さまの仕事に向き合うスタンス、考え方も含めて分析し、ひな型をつくると、提案されたお客さまにとっては「ありがたい企画」となります。

3 自己変革プログラムを開発提供する。

自己変革プログラムを提供する。自己変革のメカニズムを、自社が提供するサービス・商品の活用に入れ込んで提案する。

例えば、◎◎という商品を売るためには、◎◎の商品効用だけを説明するのではなく、

① お客さまが、その先のお客さまになってもらいたい状況(どのようなターゲットに対してどのような価値が提供できているのか)を明確にする。

② その状況に対して、自社がどのような貢献をしているのかを明確にする。

③ 貢献を実現するための課題を明確にする。

④ 課題解決策の中に自社商品の効用を盛り込む。

⑤ 実現のための課題を解決する策を提示する(共に智恵を出す方法)。

そのことによって、お客さまが市場に対して「お役立ちイメージ」を持つことになり、その実現のための課題を、自社とお客さまとが共に強みを梃子(てこ)にして智恵を出し合うことで、お客さまと自社の自己変革が進むのです。

読者諸氏も、ぜひ挑戦していただきたいものです。お客さまの成果向上を支援する「サービス企画」をどれだけ組織として持っているかが、その企業力になってくるのです。

図表⑤　管理者の役割機能の対比表

	項目	内　容	「右肩上がりの時代」の管理者の行動傾向		需要創造型経営におけるリーダーの行動傾向	
			行動傾向	行動理論	需要創造型のリーダーの行動傾向	需要創造型リーダーの行動を支えている行動理論
1	経営幹部のリーダーシップ	①ビジョン・方針の明確化 ②自社の存在価値を自社内・協力企業などへの理解・浸透の徹底 ③理解・浸透させるための率先垂範 ④理解・浸透度合いの掌握 ⑤「もっともだ」が取れる意思決定	将来像は過去の延長であり、数字がほとんど。満足度の高さと期待値の低さの関係が理解できない。戦略意図を理解せず、戦略意図を伝えられない。伝達に終始し、戦略の具体策が具現化しない。「火の用心」体質から脱却できない。より、トップの言葉待ちになる。	トップの意向を伝えるのがリーダーの役目。メンバーの合議で決めれば、納得性の高い決定になる。トップの責任にしていれば、自分の身は安全である。	経営トップの意向を受けて、未来実現の具体策をつくり、仮説・実行・検証・進化の過程を踏みながら、メンバーに理念を伝達していく。	トップの方向性を具体化して成果に結び付けていくのがリーダーの仕事。市場のウオンツ・ニーズから事業提案をするのがリーダーに求められていること。
2	経営における社会的責任	①企業としてなすべき社会的責任の実践化 ②企業市民としての社会貢献の実践化	コンプライアンスに抵触していない範囲で仕事をする。 通常の企業活動とは別に社会貢献をする。	目的は利益であり、利益を出すためには手段を選ばないのが正しい。 儲けた利益の中から一部を社会に還元していれば、社会の責任は果たせたことになる。	いずれ必要になるコンプライアンスや、天地自然の理に反する手段は、たとえ利益が出ようとも経営の中軸にはおかない。本業の中で、環境・法令を遵守する責任を果たそうとする。	判断基準は、最終的な消費者であり、市場が豊かになり続けることを考えることで、企業の社会的責任が果たされる。
3	顧客・市場の理解と対応	①顧客・市場の区分の明確化 ②顧客・市場の区分ごとの要求・期待および市場動向の掌握 ③顧客が苦情・意見を伝える仕組みの構築 ④顧客との信頼関係の維持強化、良好なコミュニケーションの実践 ⑤顧客の満足度の掌握	二者択一思考で選択と集中を理解するため、顧客に対する不公平感と顧客への対応に差を出しても平気な態度を取る。顧客の満足と業績が一致せず、御用聞き的な理解と行動をとる。	「いかに売るか」を考えるから、業績は上がる。 売れる売れないは、ニーズを感じている企業を探すこと。顧客の顔色を観ていれば満足度は上がる。	「お客さまの先のお客さまが、お客さまに求めるものは何か」「何ができるようになれば、お客さまはその先のお客さまに選ばれ続けるようになるのか」を考え、仮説・実行・検証・進化のプロセスを通して、お客さまの期待以上の満足をつくる行動をとる。	お客さまの満足度は期待値とは違う。期待値を上げて満足度を高めるから、リピートに繋がりお互いの成果に繋がる。
4	戦略の策定と展開	①顧客の要望、期待、市場動向、競合状況、リスク、企業能力、協力会社の能力、人材の育成を考慮した戦略・経営計画の立案 ②重要な戦略課題、重点施策の導き出し ③人材計画の内容と戦略課題の実現の連動性 ④戦略課題、重点施策を達成するための具体的な行動計画の明確化 ⑤社内外のあらゆる関連組織への展開と、進捗状況の確認・評価 ⑥ベンチマークの活用	いかに自社商品を買わせるかを考え、行動する。それが戦略であり、実現の課題であると理解する。ベンチマークするのは、自分の過去の成功体験に類似するケース。そこから自分の正当性を強調する。	「いかに売るか」を考えるのが戦略であり、その実現の課題を実行するのがリーダーの役目である。	中心を定めることが戦略の本質であり、二の手、三の手を考え、手を打っていく。市場をデマンドチェーン、サプライチェーンで再定義し、最終ユーザーまで、それぞれの企業の成果に繋がるようなアイデアを考え、実行する。	最終ユーザーの生活が今まで以上に良くなることを考え、形にし、提供できるようにすることで差別化を図るのが戦略思考である。 現在と未来を統合し、将来への投資発想で、二の手、三の手を打っていくのが戦略である。
5	個人と組織の能力向上	①自主性・創造性を育む学習環境評価・褒賞制度の構築 ②社員教育プログラムの内容およびその効果の企画立案と掌握 ③社員の満足度要因の把握と、改善策の実施	自主性を尊ぶという名目の放任マネジメントになる。創造性を強化するマネジメントの具体的手法が不明。社員の満足度のレベルが自己満足型自己実現で留まっていることに疑問を持たない。教育効果を測定する手法が知識教育に偏る。「分かる」ことと「できること」の違いが不明確なまま、教育効果を測定しようとする。そのため、経営成果に結びつかない教育をいつまでも実施する。	決められたことを決められたようにやる人間が、評価され、上位者によく見られるものだ。社員が盛り上がるようにすれば、業績に繋がる。教育効果を上げるには知識を増やせば教育効果が上がる。分かれば、できるようになる。	テクニカルスキルのみならず、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルを強化する方向で育成を図る。経営成果に直結させることを課題にすることで、戦略成果と能力開発を同時並行的に開発しようとする。 自己実現以上の価値実現を社員は求めているという認識に立って、満足度を高めようとする。	人間の能力は創造的な仕事に挑戦し、お客さまの成果創出に尽力するときに最大限に発揮される。社員の能力は磨けばできるようになる。そのためにも、変革の意志を育てることをマネジメントの中核に置けば、人間は誰でも創造的智恵を出せるものである。
6	顧客価値創造のプロセス	①市場動向、顧客の要望・期待を考慮した、製品・サービスの設計・開発 ②主要な業務プロセスの明確化 ③組織化と業務プロセスの機能化と改善・評価 ④ビジネスパートナーとの協力関係の強化・改善 ⑤生産性向上、サイクルタイムの短縮化	業務プロセスの効率化の管理。生産工程の細分化。リードタイム管理に終始する。今までの延長線上でいかに効率化を図るかが管理者の仕事。 取引業者に対しては、言われたことに忠実に言われたとおりにすることを望み、強要する。必要に応じたシステムの構築・管理。	生産工程はすでに完成されたものなのだから、生産工程を効率化することが利益を創出することになる。生産管理を効率化するために必要に応じて、システムを導入するのが最適な資源の使い方になる。ビジネスパートナーは、取引額に応じた利便性を要求するのは当然のことだ。	市場の要望を満たすための生産工程そのものを変革する。 リードタイムの短縮を判断基準に一気通貫の生産管理にシフトする。 部分最適ではなく、市場の状況掌握がなされるだけの情報を共有化し、全体最適なシステムを構築する。 ビジネスパートナーは共同開発者として、取引先企業の強みと自社の強みで、対応しようとする。	需要創造の無限サイクルを回すための生産工程管理に変革するから、売れるものが創れるようになる。 カスタマイズと汎用化を統合させる生産管理をやるから、高付加価値の生産体制が築ける。 業務を全体的に捉えたシステムで考えるから、無駄・ムラ・無理が省ける。 ビジネスパートナーとはお互いが尊重し合うから、協力が得られる。
7	情報マネジメント	①情報収集の目的と種類の明確化 ②重要課題の展開状況・進捗状況の可視化 ③情報の精度・信頼性・アクセスレベルの向上 ④情報の共有化の仕組み構築と促進 ⑤外部情報・競合情報の収集と活用 ⑥経営レベルでの情報システムの構築	過去の経営情報の分析に時間と労力をかける。売れ筋・死に筋の管理をすることに精を出す。 情報は何でも共有化すればよいと考え、やたらと情報が増える。 メールやグループウエアを使っていれば情報が共有化されていると思う。	過去の情報を分析すれば、業績が上がるヒントを見つけられる。 情報は多ければ多いほどよい。情報の活用は自発的に活用するものだ。 最新の情報端末を入れていれば共有化は促進される。	情報を未来・現在・過去と分類する。また、データ・インテリジェンス・コンセプトと分類する。 情報を単なるデータと捉えるのではなく、生きたコンセプトとして捉え、仮説・実行・検証・進化に活用する。 情報は高度に単純化し、汎用化することで使いやすくする。	未来からの情報こそが、売れ筋のサービスや商品をつくる最大のヒントになる。 市場の生情報の背景の仮説を立てるから、仮説・実行・検証・進化のサイクルが回る。情報を整理・分類して使うから、活用できるようになる。