

### 事業を成功させる三つの保証済みのアプローチ

これらのアプローチは相互に補完的であり、総合して利用する。

#### ①「理想企業」のモデルからスタートする。(市場が望む企業というアプローチ)

- ・ “理想企業の設計”によって方向性を決定することができる。基本的な目標を設定することができる。さらには成果を評価するための基準を設定することができる。
- ・ GMのスローンは、理想的な自動車メーカーとはどのようなものかを考えた。彼は五つの車種に市場をカバーさせるという構想を描いた。彼は、五つの車種をそれぞれ、価格と性能によって市場に位置付けた。GMは5年を経ずして抜群の利益を上げる圧倒的存在の自動車メーカーとなった。
- ・ 理想企業の実現のための最善の方法は、“大きな輪郭を描いてその実現に着手した後、順次に修正と改善を行っていくこと”と理解しているか？

Y・N

「理想的な会社とはどのようなものか？その大きな輪郭や企業活動の方向性はどのようなものか？」


- ・ 理想企業の設計において重要なことは“現在”の意味である。
- ・ GMは、自動車市場における“現在”を5年としていた。これは中古車市場の事情によるサイクルである。GMはこの5年というサイクルに合わせて投資、業績評価、研究開発を行った。
- ・ 自社や産業にとっての“現在”という期間を決定したか？⇒“現在”という期間の決定が、いかなる活動を行うかを決定する。この“現在”の期間よりも短い期間に成果をあげようとする活動は、時間と人材や資金の浪費である。あまりに“現在”の期間を短いものにし、その期間内に採算のとれない活動を没にすることは、不毛の宣告である。

「わが社にとっての“現在”という期間のをどのくらいの長さとするか？その理由は？」


- ・ スローンは、自動車市場を研究はしたものの、何人かの役員を集めて小さな委員会をつくり、ひと月ほどかけて検討しただけだった。市場を見て、社内の役員やディーラーにいくつかの質問をしただけだった。
- ・ 大きな意思決定と行動のためには、短期のかなり大づかみの検討で十分である。

「短期のかなり大づかみの検討とは、どのようなものか？」

「その大きな意思決定と行動のために、どのような体系、期間、方法で検討を行うか？」


②「機会」の最大化を図る。

参照 ②マネジメントの役割 意思決定の技能

- ・ これによって、現在の活動のうち、何を推進し、何を放棄すべきかを知ることができる。
- ・ 機会の最大化を図るアプローチは数年後ごとに答えが変わる。
- ・ 従業員には、給料の少なくとも三倍のコストがかかる。

1) 三つの領域

あらゆる製品、市場、流通チャネル、コストセンター、活動、努力を三つの類型に分ける。

A) 推進すべき優先的領域：成功すればコストをはるかに超える成果をもたらされる領域。

この領域は、理想企業の設計に合致する製品や市場である。

- ・ 明日の主力製品・シンデレラ製品・新しい重要な知識・流通チャネル
- ・ 「新しい知識はいかに大きな機会をもたらすか？」
- ・ 「その経済的機会を実現するにはいかなる発明や開発が必要か？」【推進すべき領域】 Y・N
- ・ 「推進すべき優先的領域に対して、資源の投入は成果を上げるために十分か？」【推進すべき領域】 Y・N

B) 廃棄の優先的領域：活動のコストが活動による利益の50%を超えるならば、廃棄の候補とする。

成果を生まない活動は財産を食いつぶす。単なる負担である。

- ・ 昨日の主力製品・独善的製品・非生産的特殊製品・不必要な補助的コスト・浪費的コスト
- ・ 「昨日の主力製品、コストが利益の50%を超える活動は廃棄しているか？」【廃棄すべき領域】 Y・N

C) 成果をもたらさない領域：無数の平凡なるもの(平凡なる領域)

成果を生む限り生かされ、乳を搾り取られる。しかし育てる必要はない。

- ・ 今日的主力製品・しばしば非生産的特殊製品・手直し用製品
- ・ 「平凡なる領域に、機会の領域を犠牲にしてまで人材を使っていないか？人材を浪費していないか？」Y・N
- ・ 機会の領域が必要とする支援を与えた後も人材に余剰があったときにのみ考慮すべき。【平凡なる領域】

	推進すべき領域	廃棄の領域	平凡なる領域
知識・努力・活動			
製品・サービス			
市場			
流通チャネル			
コストセンター			

2) 二つの種類の機会 (行うべき新しいことは何か?)

わずかな変更を施すことによって、製品と活動を理想企業の設計に適合するものに変えることこそ、きわめて高い優先度に値する。

A) リプレースメント: 製品と活動をより適切なものに替える。

- ・ “何が市場であり”、“市場は何を求めているか”についての新しい考え方、知識の新しい利用の仕方。
  - ・ リプレースメントは技術的な困難が大きくてはならない。
- 【例】 GMでは、すでに顧客から受け入れられ販売網をもっていた3つの車種を、名前を除いてすべて改造した。欠落していたのは市場における機能と位置づけ、適切な価格政策、マネジメントだった。

B) イノベーション: 最大の機会を実現する。

- ・ 発明や発見そのものではない。既存の知識、製品、顧客のニーズ、市場などすでに存在するものを、はるかに生産的な新しい一つの全体にまとめるために、小さな欠落した部品を発見し、その提供に成功することである。
- 【例】 アメカンモータスは、大型車に慣れた人たちに対し、適切な空間と性能を与えるコンパクトカーを提供した。

【リプレースメント】 の機会	①「われわれの製品、市場、活動について、何が悪いかがわかった。」という認識は何か？ 「何を間違えて行ってきたか、何をしていなかったがわかった」という認識は何か？	
	②変えるべきものは製品そのものではない。変えるべきは”企業自身が製品をどのように見、提供し、利用するかである。”具体的に変わるべきは何か？	
	製品・サービス 市場 流通チャネル コストセンター 知識・活動	
	製品・サービス 市場 流通チャネル コストセンター 知識・活動	
	製品・サービス 市場 流通チャネル コストセンター 知識・活動	
	製品・サービス 市場 流通チャネル コストセンター 知識・活動	
【イノベーション】 の機会	①「すでに可能になっているにもかかわらず欠落したままの致命的に重要なものは何か？」 ②「経済的な効果を一変させるものは何か？」	
	製品・サービス 市場 流通チャネル コストセンター 知識・活動	
	製品・サービス 市場 流通チャネル コストセンター 知識・活動	
	製品・サービス 市場 流通チャネル コストセンター 知識・活動	

**③「人材」の最大利用を図る。**

・ 人材を優先度の高いものに集中することによって最大の成果をあげることができる。

**【やるべきこと】**

- ・ 「人材ならざる者、すなわち凡庸なる者に機会を任せてはいないか？」 Y ・ N
- ・ 「第一級の人材は常に、最も大きな機会、最も大きな見返りのある領域に割り当てられているか？」 Y ・ N
- ・ 「最高の人材抜きに大きな機会を利用しようとしていないか？」 Y ・ N
- ・ 「大きな機会に対して割り当てるべき人的資源がない場合に、何としてでも手に入れられるか？」 Y ・ N
- ・ 「必要な能力はもたないが何らかの理由から面倒をみてやらなければならない人たちはいるか？」 Y ・ N
- ・ 「彼らには閑職を与えているか？」 Y ・ N
- ・ 「二義的な機会に、第一級の人的資源を分散させていないか？」 Y ・ N

step1 「第一級ของทีมや人材のリストをつくり、それぞれに順位をつける」			
チームや人材	順位	特徴(強みや弱み)	

step2 「大きな機会のリストをつくり、それぞれに順位をつける」				step3 「第一位の機会が必要とするだけの人間を、第一位の人材から順番に割り当てる」			
チェック	大きな機会	順位	ステージ(段階)	チームや人材			