知識分析シート　　年　　月　　日

経済的な業績は、差別化の結果である。 卓越性だけが利益をもたらす。
差別化の源泉、および事業の存続と成長の源泉は、企業の中の人たちが保有する独自の知識である。

”製品やサービスは、企業が持つ知識と、顧客が持つ購買力との交換の媒体である”と理解しているか？Y ・ N
⇒ 知識とは情報を仕事や成果に結びつける能力である。
⇒ あらゆる知識は、やがて陳腐化する。
”人というものは、常に、あまりに当たり前でほかの者にも容易にできるに違いないと思うようなことで優れている”ことを理解しているか？ Y ・ N
”卓越した知識をもつためには、集中が必要である”ことを理解しているか？” Y ・ N
⇒いかなる企業も、多くの知識において同時に卓越することはできない。
”技術だけが唯一の知識ではない”を理解しているか？⇒技術は数ある知識の一つである。 Y ・ N

例 ある企業の事業部では、他の金属加工工場と同じ機械と工程によって、平凡な仕事を非凡にこなしている。自慢は、顧客が欲しいものを説明し終わらないうちに見本をつくれることであり、顧客の腹づもりの半値をめったに超えないことであり、顧客が帰り着く前に出荷を開始できることだった。この卓越性は設計の単純さと速さにあった。設計のための諸処の段階を踏むことはなく、学校も出ていないような現場監督が、時間をかけずに図面を引き、機械にかけ、プロトタイプをつくっていた。
例 IBMは、企業のデータと情報の管理について優れた知識をもっているためにリーダー的な地位にある。
例 ガラスメーカーはガラス製造についての知識とともに、最終用途についての知識ももたなければならない。
例 特殊化学品メーカーは、綿製品の染料に必要な特殊原料を生産していた。分析の結果、同社のもつ染料の生産設備の設計と製造についての知識を十二分に利用する事業として、染料の生産設備の設計と製造において急速に事業を拡大している。

（わが社が得意とするものは何か）
他社はうまくできなかったが、わが社はさしたる苦労もなしにできたものは何か？成功してきたものは何か？

他社はさしたる苦労なしにできているのに、わが社はうまくできなかったものは何か？失敗してきたものは何か？

自社が成功してきたものと失敗してきた、その違いの原因は何か？

・ 上得意の顧客に対し、”わが社は他社にできないどのようなよい仕事をしているか？”を聞いたか？　Y ・ N
それは何か？

・ わが社は適切な知識をもっているか？　Y ・ N
・ わが社は報酬を得るうえで必要な知識をもっているか？　Y ・ N
・ 市場においてリーダシップを握るうえで必要な知識をもっているか？　Y ・ N
・ わが社の知識は成果があがる領域に集中しているか？　Y ・ N
・「その知識は何か？」

例 ｺﾝﾋﾟｭｰﾀが登場したとき、IBMのﾊﾟﾝﾁｶｰﾄﾞの営業担当者はまったく新しい言葉を学ばなければならなかった。
例 鉄鋼業では、過去20年の間に、中核的な知識が、鉄鋼の生産から鉄鋼のマーケティングに移っている。

・ わが社は貢献している知識に対して報酬を受けているか?　Y ・ N
・ 自らの知識は、効果的に使われているか？　Y ・ N
・「わが社は、どのような知識に対して報酬を受けているか？」

例 このことは、顧客に貢献している知識について、直接代金を請求しなければならないということではない。
IBMは、コンピュータという製品について代金を請求している。しかし、IBM自身もその顧客も、知識が重要なのであって、製品ではなくサービスが購入されていることを知っている。
この認識こそ、遅れて参入してきたIBMが、はるかに技術力をもっていた先発のメーカーから市場におけるリーダーシップを奪うことのできた原因である。

知識分析シート　　年　　月　　日

・ わが社の知識は、わが社の製品やサービスに十分に組み込まれているか。　Y ・ N
・「わが社の製品やサービスには、わが社のどのような卓越した知識が組み込まれているか？」
・「いかにして知識の利用法を改善できるか。そこに欠けているものは何か。」

例 ある化学品メーカーは高分子化学に関する基本的な知識を最大の知識としてもっている。しかしこのメーカーでは、顧客が利用を期待している科学的知識、技術的知識をまったく使わずに、昔からの試行錯誤的な方法で製品をつくっている。

製品	知識	改善方法

・「知識は陳腐化する」ことを理解しているか？　Y ・ N
・ ”それぞれの市場や顧客について、一つひとつの製品の実績を分析し、前回の分析から得られた予測や期待と、実際の経験が合致しているか？”
・ われわれの能力によってﾘｰﾀﾞｰｼｯﾌﾟを維持しているという前回の結論は最近の経験でも実証されているか？
・ ﾗｲﾌｻｲｸﾙ分析と活動原価計算の結果として、ﾘｰﾀﾞｰｼｯﾌﾟを維持していない市場や顧客や製品は何か？

市場、顧客、製品	ﾘｰﾀﾞｰｼｯﾌﾟ	

知識分析シート　　年　　月　　日

・ 知識分析の結果は、マーケティング分析にフィードバックしているか？その逆も行っているか？　Y ・ N
・ この知識分析の結果は、これまで見逃してきた市場や、過小に評価してきた市場における機会を知る。
・ マーケティング分析の結果は、新しい知識や知識の変化の必要性を知る。

・ 本当に重要な知識として何を取得する必要があるか。
・ 欠けている知識はいかにして手に入れるか。本当に重要な知識をいかにして取得するか？

例 製紙メーカーにとって、印刷業界についての知識、印刷会社へのサービス、印刷業への理解は、必要なマーケティングの知識である。

取得する知識	知識を取得する方法

・ 現在の中核的な知識の何を向上させ、最新のものとし、進歩を図る必要があるか。

例 事務用コピー機をもつコピー用紙の消費者に対し、マーケティングを行うためには、そのマーケティングの知識をコピー市場の知識やグラフィックアート市場の知識に変える必要があるかもしれない。

・ わが社の知識のどこに再定義の必要があるか。
・ わが社が望ましい貢献を果たすために、卓越性を持たなければならない知識の領域は何か？

・ その知識のために、わが社の事業の存続と繁栄のために必要とする人財は何か。