

経営管理の基礎知識

● 事業戦略

事業戦略とは、企業が保有する経営資源に限りがある以上、何を行い、何を行わないか、を決める必要があります。特に、何を行わないかを示しておくことで、組織の思考の無駄を省き、指向を合わせることができます。”心を一つにする”とは、精神論ではなく、管理技術なのです。同様に、事業領域(ドメイン)の決定は、「戦う場所を決めるだけでなく、戦わない場所を明らかにする」ことでもあります。

事業理念は「時代の流れを超えた」価値です。事業ビジョン(展望)は「理念で規定された企業の存在意義(レゾナードール)に基づき、ある時点までに“こうなっていたい”と考える到達点、自社が目指す中期的なイメージを示したもの」です。

PPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)やポーター教授の事業領域設定の手法は、高度成長期の手法です。業種間の差は無くなり「何をやっても儲からない」時代です。儲かっている会社は、「信念と展望」を明確に持った企業です。それは、事業領域に何の関係もありません。では何故儲からない会社が多いのか?事業理念を持たない会社が殆どだからです。

収益性の高い事業は存在しません。ですが、価値のある商品と事業は、収益を生み出します。儲かるのは領域(ドメイン)ではありません。価値そのものであり、具体的な価値を生み出せるかどうかかなのです。それは、経営技術の以前のものです。

価値を設計する為には、《市場分析》や《競合分析》を行ってはいけません。曖昧な顧客集合(市場)ではなく固有名詞の個客、他社がどうしたというのではなく目の前のお客様の価値に向き合うのです。『マーケットの声を聞く』と称して、多くのマーケットターは自分の都合と趣味を、抽象的な”マーケット”に塗りこめているだけです。百害あって一利もありません。絶対にお止め下さい。

例えば、コトラーの競争上の地位に応じた戦略。これは、自社よりもシェアの小さい企業を攻撃対象とするなど、成長期を前提としたもので、殆どの寡占化が進んでしまった現在の産業環境で有効な戦略ではありません。特定の時代に優れていた戦略は、不適合な時代に適用すれば”自滅の設計図”となります。経営戦略論は、過去の経営行動に基づく時代不適合=『滅びの道』を示すものです。では、経営戦略論に記述してあることと逆のことをやる方が実践的なのか。答えは、否です。現実妥当な道は、経営戦略論を『離れる』ことです。

バリューチェーン(価値連鎖)は、「事業を機能の連鎖と捉え、付加価値を生み出している機能を識別する」ものです。この『価値』を「損益計算書の利益」と捉えるのならば、多くの場合、過当競争に巻き込まれるだけです。トヨタやデルのように圧倒的な業務遂行能力に格差が無い限り儲けは出ません。何故なら、それは”第三者からも見える”価値だからです。前述したように、儲かる事業の領域や位置はあり得ません。そこにホントウの価値が無いからです。

考えて下さい。事業や製品にライフサイクルが有るということ自体に、そこには本来の価値は無かったことを示す以外の何物でもありません(セオドア・レビットは昔からプロダクト・ライフサイクルを否定しています)。PPMが前提としているのは、無価値な事業はやがて衰退するということです。そして、高度成長期ならいざ知らず、現在は無価値な事業は存続し得ないということです。

経営技術は必要です。例えば、日本企業が不採算事業から撤退せず、赤字を拡大し続けるのは、リーダーシップの不足です。管理会計システムを確立し、利益貢献を明らかにし、継続的に目標を下回る事業については、再建策を立案実行させ、それでも回復しない時は、撤退を決定する。そういう、合理的な手続きは必要です。

一方で、ベンチマーキングやM&A(買収と合併)は、多くの場合、有効ではありません。システム工学を学んだ方なら、”やり方”は環境と主体の行動の微妙な相互作用の結果として有効なものであり、異なる環境で違う主体が行っても何のご利益もありません。風土の異なる組織に、他の組織の”やり方”を移植するのは不可能に近いことです。多くの論者が、沢山の証拠を示して警告しているにも関わらず、同じ間違いを繰り返すのは何故か?『何が価値なのか』についての信念を持ち、それを追求する意志が無い、自力でそれをする自信が無いからです。

ベンチマーキングもM&Aも、要は”棚から牡丹餅”です。自らの信念に基づき、自らの意志で獲得したものではありません。極論すれば、”意思決定の放棄”です。意思決定無しの実業が儲かる筈がありません。事業計画がどんなに適切なものであろうと、意思決定無き事業運営に成功はありません。

価値とは”主観”です。客観価値など、この宇宙には実在しません。ですから、価値を創造するのは、自らの意思=主観による、主体の行為です。経済学は社会心理学の一分野です。勿論、気分は心理統計などによって科学することができます。但し、生産された価値(現象)を説明することはできますが、経済理論で価値を生み出すことはできません。

繰り返しますが、”価値”とは”信念そのもの、および、その信念に基づく特定の産出に対する期待と評価”です。例えば、”生命”や”人権”に価値があるというのも”気分”です。法律に書いて人々がそういう”気分”だったからです。アメリカの憲法では、”人権”を、”神から与えられたもの”と規定します。根拠などないのですから、そういう風にしか書きようが無いのです。

価値を生み出す方法を申し上げます。それは、『恋をし』『恋し続ける』ことです。その恋とは「無法松の一生」のような一途で純粋な恋です。具体例を挙げましょう。昔、年商百億円を誇る東北のアイスクリーム屋さんの社長のお話です。とにかく美味しいと評判のアイスクリームが生み出したのは、その社長が「あの奥さんに美味しいとって貰いたい」という『一途な想い』でした。独り善がりの「美味しいものを作りたい」では、自己満足にはなりますが、価値にはなりません。価値はお客様への眼差しの中に見出されます。それは、抽象的なものではありません。”あの人(お客様)への想い”が、美味しいアイスクリームを作り続けたのです。そして、”あの方の笑顔”が、その想いが遂げられたかどうかを検証し続けます。

このように、個別具体的な”あの方”への想いの場合もあれば、多くの目の前のお客様である場合もあるが、自らの信念でお客さまに価値をお渡しする。それを、見届ける眼差しを持ち続ける。その眼差しが価値を生み出します。

● マーケティング

マーケティングとは、『購買の可能性を高める仕組』を、考案-設計し、構築-運用する活動です。一方、セールスとは、売り得る仕組を作ることです。ニーズは一般的な消費要求、ウォンツは具体的な製品への欲求です。顧客の消費要求を製品欲求に転換するのがマーケティングの課題です。

市場機会は、認識(心理学的な問題)です。一般的な市場機会に自社の強みが合致した時に、自社にとっての機会になります。市場の変化は、機会でもあり脅威でもあります。常に、『ピンチをチャンス』と認識した会社が次代を作ってきました。「市場機会とは、事実の中に有るのではなく、その事実をどう捉えるかによって『創り出される』もの」なのです。

セグメンテーションは、同質ニーズで市場(顧客集合)を識別しますが、さらに実務的には、同一のマーケティング手法が適用可能な顧客集合に括ります。ターゲティングは、収益性の高い顧客集合にマーケティング投入を集中するものです。ポジショニングによって製品は異なった商品になります。顧客の製品認知マップの中に、自社製品を位置づけるのがポジショニングです。ポジショニングすべき場所が顧客の頭の中である以上、これをコミュニケーションによって成立させる必要があります。

ブランド(銘柄)は、「一朝一夕に」確立されるものではなく、「地道な努力の積み重ね」が必要になります。銘柄の機能は、1) 識別、2) 保証、3) 意味づけ(銘柄自体の価値)、の3つです。但し、日本人は製品をモノそれ自体として評価し、銘柄が表象する価値を認識し、表象する意味を消費することはありませんので、日本にはブランドは存在していません。ブランディングは、マーケティングの必須要素ではありません。

世界的には、顧客維持(CRM)を軸とするマーケティング展開が増えて来ましたが、日本には“維持すべき顧客が居ない”ので成立していません。日本でも、40年以上前では、銘柄ロイヤリティ(一定期間の最大継続購買回数)が3を超える銘柄が多数あったのですが、現在は殆どありません。購買客の圧倒的多数が一見客で占められていますので、高収益なマーケティングを展開したければ、まずはロイヤルティ顧客の獲得から始めなければなりません。