

事業を継承させる「ヒト」「モノ」「カネ」の経営戦略

目次（レジュメ）

第一部	経営戦略	どのようにヒト(人)モノ(物)カネ(金)を動かして、利益を増やし、分配するか、経営陣の考える作戦が、経営戦略
第1章	財務戦略	財務戦略は、 <u>カネ(資金)を集めて</u> ヒト(人)モノ(物)を動かす作戦。支払う力、借りる力、稼ぐ力の三つが企業の力
第2章	人事戦略	人事戦略とは、人を集めて、組織を動かす作戦。個人よりも法人の <u>価値観</u> で行動する、否定されにくい組織を作る
第3章	事業戦略	モノ(物)を売る事業戦略は、 <u>誰に売る？何を売る？どうやって売る？</u> の三つの作戦
第二部	顧客戦略	誰に売る？価値を認める人のみ売れるが、お金を払ってくれない人の中にも、お客様はいる
第4章	直接客	直接客とは、お金を払う、あるいは、過去に払ってくれたお客様
第5章	間接客	間接客とは、お金は払ってくれないものの、ご新規を紹介してくれたり、クチコミで推薦してくれる味方(メディア等を含む)
第6章	顧客七階層	優良顧客が増えれば、売上も増える。優良顧客を頂点として、お客さまは七つの段階に分かれる「顧客七階層」
第7章	価値満足	商品の価値は何か？顧客を満足させるよりも先に、価値を示して、価値で満足させれば、顧客満足は後からついてくる
第8章	相対的戦略	主観で絶対的な価値を作る。客観で相対的な価値を作る。変わる・飽きる・買わなくなる既存客を繋ぎとめる
第三部	商品戦略	何を売る？価値を売る
第9章	本質論	人は、商品が欲しいのではなく、商品によって得られる成果が欲しい。商品のメリットを提案すべし
第10章	価値論	人は、欲を叶えるために、持っている金銭と、持っていない商品を交換する。価値を認めてくれる人を探すべし
第11章	価値提案	商品と値段を提案する前に、商品の価値を提案すべし。価値が高ければ、価格が高くても売れる。価値を高めよ
第12章	選択論	売り込まなくても、選ばれば、売れる。売り込みを無くすには、選ばせよ。
第四部	営業戦略	売る作戦を伝授すべし。知らせて、分らせて、勧めて、売る APSSAIDA(アプサイダ)の二法則
第13章	接触論	いつ売れるか予測つかない商品売るのに適した長期接触営業戦略
第14章	取引三戦場	代金が交わされる場所が、戦場。野外戦・攻城戦・籠城戦。得意な戦場と組み合わせで戦う
第五部	マーケティング戦術	売れる商品を作って、売れるように売る作戦
第15章	RDPフロー	社会の求めに応じた価値を創り出すマーケティングは、リサーチに始まり、リサーチに終わる
第16章	バイアスと客観	売りたいは主観。売れるは客観。三つの問いかけ「だからナニ？なんで？じゃないの？結論・理由・代案」でバイアスを外す

序章 なぜ、経営戦略が必要なのか？その背景

1.人口減少

企業数(事業者数)は、約 477 万(1986 年)をピークに、26 年間で、約 143 万も減り、約 334 万まで減少中。1 円起業後も、減少の一途。お客さんの母数が減りはじめた。人口の増加が前提だった 20 世紀型の経営戦略(成長戦略)は通じなくなる

1300 年間も増え続けてきた日本の人口は、2008 年をピークに減少へ転じ、5年間で、約 100 万人ずつ減少中

目に見えない人口減少は、縮小した市場を実感しづらく、真綿で首を締めるように、ジワジワと顧客が減っていく

開闢以来これまで体験したことのない未曾有のパラダイムシフト(劇的変化)が起きつつある日本

人口減少、企業減少、少子化、高齢化で、減りゆく顧客を維持するためには、戦略という、勝ち残るための作戦が必要

2.成長と競争の 20 世紀

人口が増え、企業数も増えた、成長と競争の 20 世紀『高度経済成長期』

50 年前の高度経済成長期は、人口も、企業数も、湧き出るように増えた

成長期から安定期は、自然と増えるお客さんを、奪い合える、競争の時代だった

成長期以降、米国から日本へ輸入された経営戦略は、成長と競争の戦略

成長期ゆえに、成長と競争の戦略は受け入れられ、今でも、成長と競争の経営戦略が、主流になっている日本

成長期が過ぎても成長できる企業は、イノベーション(新しい価値)を創造できる企業

イノベーションを起こせずに成長した企業は、社員を抱えられなくなり、リストラや縮小が始まる

リストラしなくても良いようにするには、売れる価値を作って、売れるように売る(イノベーションを起こす)

3.目的の一致 人口が減り、企業数も減っている、維持と充実の 21 世紀『少子高齢化』

方向性 A) 成長…維持は当然。さらなる競争で成長させる

方向性 B) 維持…伸ばすよりも維持。広げるよりも充実

方向性 A) 成長…利益よりも、売上(広告や、営業の人海戦術で、売上を伸ばす)

方向性 B) 維持…売上よりも、利益(利益を削る広告や、無駄な営業活動は抑える)

方向性 A) 成長…社員の給料を増やすより先に、新しい社員を採用して、人を増やす

方向性 B) 維持…新しい社員を増やすより先に、現社員の給料を増やす

方向性 A) 成長…快適な職場にするよりも先に、広い職場にする

方向性 B) 維持…広い職場にするよりも先に、快適な職場にする

好待遇で、快適な職場には、入社したがる人が集まる

人を増やすよりも、維持が優先につき、入社できるのは少数(あこがれの企業化)

やっと入社できた企業だから、長く勤める(離職率が低い)

勤め続ける優秀な社員であるには、経営者と同じ意識が必要

全社員が経営者の意識を持つと、ぶら下がり社員がいなくなる

経営意識がなくても構わないのは、自分の生活のために働く、パートやアルバイト

会社の充実&生活の充実。会社の維持&生活の維持。経営者と社員の目的は一致する

わかり合いにくい経営者と社員が一丸となるには「維持と充実」の目的を一致させること

(ここから目次の詳細が始まります)

全 15 ページ

第一部 経営戦略	<p>どのようにヒト(人)モノ(物)カネ(金)を動かして、利益を増やし、分配するか、経営者の遠謀深慮が、経営戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者の第一の責任は、借金してでも、会社を潰さずに、維持すること。お金を払うこと。 ・ 給料は、受け取るものではなく、払うもの。毎月の給料は一定でも、毎月の利益は一定ではない不均衡 ・ 維持する難しさ。毎年、約一万社が、維持できずに倒産。二万五千事業者が、維持できずに休廃業 ・ 生活の維持と、会社の維持。社員と経営者の目的は、維持で一致。維持するカネを稼ぐか？借るか？ ・ 経営戦略とは、ヒト(人)モノ(物)カネ(金)を動かして、会社を維持する経営者の、先を見越したはかりごと ・ どう動かすか？会社を維持するにも、生活を維持するにも、ヒト(誰かへ)とモノ(何かへ)へ支払う ・ 維持するには、カネ(資金)が要る。資金を得るには、稼ぐか？借るか？二つしかない(三つめは盗むか？) ・ 維持するには、顧客を増やす。顧客を増やすには、お客様の元となる、味方を増やす
第1章 財務戦略	<p>財務戦略は、カネ(資金)を集めてヒト(人)モノ(物)を動かす経営者の作戦。稼ぐ力と、借る力と。支払う力が企業のカネ</p> <p>ヒト(人)モノ(物)カネ(金)のうち、もつとも重要なのは、カネ(資金)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 給料が増えない(安易に増やせない)のは、社員の生活を安定させるため ・ 借るか？稼ぐか？して、カネ(資金)さえあれば、会社は存続できる ・ 借るのが、経営者。稼ぐのが、社員。経営者と社員の違いは、借るか？稼ぐか？の違い ・ 一億円を銀行から借るのは、社員の役目ではなく、経営者の役目 ・ 株主は、出資の見返りに、利益を求め、銀行は、貸した融資を、返すように求める ・ カネ(資金)を増やすために、経営者は、「売上目標を達成せよ」と命じる ・ 売上目標を達成するために、全社をあげて、商品売ろうとする ・ 商品売ろうとすると、お客様よりも、売上、利益、お金さま優先になる ・ お金さま優先になると、お金を払ってくれなければ、客に非ずという考え方に染まる ・ 利害関係者のみ取引相手にしていると、金の切れ目が縁の切れ目になり、未来の顧客や、紹介者を奪われる ・ 売上を増やすには、商品売るより先に、お客様の元となる、味方を増やす
第2章 人事戦略	<p>人事戦略とは、組織を動かす経営者の作戦。個人の価値観よりも、法人の価値観で行動する組織(やる気)を作る</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事のプロを育てて、動かすのが、チームリーダー。人の心を育てて、動かすのが、経営者 ・ チームリーダーの存在意義は、自分一人で動くよりも、何倍もの効果を得るため ・ 組織を動かすとは、人を動かす。人を動かすには、否定せずに肯定して、やる気(期待)を高める ・ 人を動かす4つの方法。財力と権力、期待と恐怖、尊敬と信頼、才能と能力 ・ 人を動かす理念を作るのは、ヒト(人事戦略)モノ(事業戦略)カネ(財務戦略)のうち、人事の仕事

理念を作る(仏像を作ったら、魂を入れる)

ヒトモノカネが動いていれば、企業として成り立つ一方、ブラックやフロントではない証として、理念が不可欠

1.行動の理念

社員個人の価値観ではなく、会社の価値観で行動できるようにしよう

- ・ 「～すべき」「～すべきからず」という具体的で分かりやすい行動規範を作ろう
- ・ 「模範ドライバーたれ」のような、大まかな行動方針を掲げよう
- ・ とるべき行動に迷ったとき、どう動けばいいか、判断の基準となる行動基準を作ろう
- ・ たとえば、行動の理念が浸透している運送会社は、警察から表彰される

2.理念の可視化

目に見えない理念を、目に見えるように使用

- ・ 社章は、企業を、図形デザインで可視化する
- ・ ロゴタイプは、企業を、文字デザインで可視化する
- ・ 「あなたとコンビに」のような、企業を一言で表すタグラインを作ろう
- ・ 自由な社風だから「私服で勤務」といったユニフォームの統一を図ろう
- ・ 身だしなみは個人の価値観に因るため、身だしなみのルールを決めよう

3.経営者の理念

すべての理念の源になる経営の理念を作ろう

- ・ 経営理念／経営者のポリシーを総まとめしよう
- ・ 経営価値／経営する上で最も大切にしている価値を示そう
- ・ 経営方針／〇〇分野へ進出など、東西南北どこへ向かって経営するか方向を示そう
- ・ 経営展望／こうなりたいと目指す理想郷の想像図を見せよう
- ・ 経営思想／企業という集団へ対する考え方を示そう
- ・ 経営哲学／このままの経営でいいのかどうか経営思想への懐疑を示そう
- ・ 創業理念／創業者が創業した想いを伝えよう
- ・ 社是／一社に一つ、大方針のセンテンス
- ・ 社訓／創業者や経営者の、教えや戒め
- ・ 社是社訓と、経営理念の違いは、広義に違いは無い
- ・ 社是社訓と、経営理念の違いは、狭義には、社是・社訓や、経営理念の定義に則っているかどうかの違い

4.企業の理念

経営理念をもとに、法人としての企業理念を作ろう

- ・ 企業理念／企業体としてのポリシーを総まとめしよう