

Category1

Category1 戦略 Program Workbook

事業を、
もっと強く、
もっと正しく



カテゴリーワン戦略プログラム
有限会社なにわ創信舎
マーケティング・プロデューサー
原 テルキ
<https://www.category1.jp/>

Category1 とは何か？

顧客・市場にとって「価値ある新しい世界観」(カテゴリー)を創造し、その新しいカテゴリー(世界観)で一番になる事。

Category1

本書は事業の「売れる」チカラを創造する為の、事業戦略構築と、その実行ガイドです。20年以上の現場実績と、マーケティングの知識と技術を融合させた独自プログラムです。これは、よくある単なる小手先の販促・営業手法を紹介する様なモノではありません。「売れる」チカラとは、その事業体の総合力の結集＝仕組み＝体系です。その知識と手法を、まとめたワークブックです。

テーマ・ネームは、**Category1(カテゴリーワン)**。
カテゴリーワンとは、ユーザー・市場にとって「価値ある新しい世界観」(カテゴリー)を創造し、その新しいカテゴリーで一番になる事、それが **Category1** 価格競争から脱し、市場・顧客にとって価値ある存在になり、それを継続していく。

本書に添い、経営者が自らお考え頂き、戦略構築とマネージメントを行って下さい。
その為のプログラムを用意しています。

特に特殊な技術や難しいノウハウが必要な訳ではありません、プログラムをベースに、市場・顧客を洞察し、ほんの少しの考え方・手法転換で可能になります。必ず、お役に立つと確信致しております。

本書のガイドに添い、自社のカテゴリーワン戦略をお創り下さい。

● Objective

Category1 戦略が目指すもの・・・「売れる」をつくる

● 事業を、もっと強く、正しく。その戦略を持つ

● 市場・顧客にとって唯一無二の存在になる = Category1

● 付加価値を重視 = 収益性重視の経営

● マーケティング・営業提案力の強化

● 組織行動力の強化・マネージメント機能強化

事業の成長、経営の質を上げる。
その「知識と技術」の組織的習得が可能。

● Mentor

Category1 戦略 教えるメンター

Category1

知識が事業である

顧客が事業であるのと同じように、知識が事業である。
物やサービスは、企業がもつ知識と、
顧客が持つ購買力との交換の媒体であるに過ぎない。

事業が成功するには、知識が、顧客の満足と価値において、
意味あるものでなければならない。

卓越性だけが利益をもたらす。
利益は革新者の利益だけである。

P.F.ドラッカー



多算勝、少算不勝

「算の多いほうが勝ち、少ないほうが敗れる」

「而るを況や算なきに於いておや」

…勝算が無ければ勝てはしない。

孫子

● Index

本書の全体構成は、
 戦略解説編、戦略構築編、戦略実行編に分かれ、
 中盤の戦略構築編で、
 その記載・考察ガイドに添って、
 自社の戦略を考えて頂きます。

後判の戦略実行編は、
 構築した戦略の組織行動への解説です。

まずは、いきなり戦略構築作業の入るのでは無く、
 全体を「あとがき」まで、
 ざっとお読み頂き、全体をご理解の上で、
 お進み頂く事をおススメ致します。

戦略構築も「この通りにしろ！」ではありません。
 自社の状況に併せ、記載要素をご参考に、
 戦略づくりを考察頂ければ！と思います。

Index

Category1 とは？
 Category1 戦略が目指すもの
 メンター
 インデックス

Category1 戦略解説編 そもそも戦略とは何か？
 カテゴリーワン戦略の7つの効果
 Category1 戦略意義 なぜ、この戦略が必要なのか？
 カテゴリーワン戦略の考え方
 マーケティングとは？なぜマーケティングなのか？
 マーケティングの考え方
 体系的とは何か？なぜ体系的であるべきか？
 カテゴリーワン戦略の基本要素と体系
 プログラムモデル図の解説

Category1 戦略構築編 部分では無く、全体で考える
 戦略構築…全体作成ガイド
 ケーススタディモデル
 ①基点・資源
 ②課題・機会
 番外編 経営哲学
 六角形&コンセプトを構築する！
 ③商品
 番外編 洞察
 ④顧客・市場
 ⑤チャネル
 ⑥コミュニケーション
 ⑦利益構造
 番外編 在庫と言う魔物
 ⑧組織・人
 ⑨事業コンセプト

Category1 戦略実行編 組織が目標達成に集中し行動する
 ⑩施策体系化・マネージメント
 ⑪目標・コミットメント
 番外編 事業の生産性？
 ⑫継続的成長要素
 あとがき 戦略×仕組み

Category1

そもそも戦略とは何か？

Category1 戦略 解説編

語源は、ギリシャ時代の政治闘争に遡る様ですが、言葉通り軍事に用いられたのは、18世紀末「戦争論」の著者K.クラウゼウィッツは「**多くの戦闘を連合して戦争の目的を達せしめるのが戦略であり、一つの戦闘を計画し実施するのが戦術である**」と定義したあたりからの様です。

それがビジネス・商売の世界でも使われる様になったと理解していいでしょう！

戦略とはK.クラウゼウィッツが言う様に、**様々な施策や要素を統合する事**。

これから何度も申し上げますが、目的達成の為の**体系的な考え方**とご理解下さい。

そして**戦略には3つの要素領域があります。ここを、まずご理解下さい。**

- | | |
|-------------|--------------------------|
| 1, 物理的領域 | 商品・サービス、設備、資源、資金 等 |
| 2, 心理・感覚的領域 | 感情、モチベーション、欲望、人間関係 等 |
| 3, 知性・知識的領域 | 知識、スキル、ノウハウ、ロジック、価値、観念 等 |

この3つの領域要素のバランスが採れていないと、せっかく構築した戦略は実行段階で、変調を来します。本書では、この3つの領域を考慮した要素も組み込んでいます。

経営者の方には、この3つを意識して下さい。

● Advantages

カテゴリーワン戦略・・・7つの効果

小さな世界観でも一番を目指す経営・それを維持・活性化させる経営は、自ずと質を高めます。

2

価格競争からの脱却

独自の世界観は強力な差別化となり、価格競争からの脱却でき、独自の価値を顧客・市場に提供する事が可能です。

5

行動計画の明確化

カテゴリーワン戦略は構造的・体系的な戦略です。その導入は行動を上質なものにします。

1

売上・収益性向上

価格競争からの脱却は売上・当然収益を改善し、新しい世界観は顧客価値を上げ、収益性をアップさせます。

3

顧客との関係強化

新しい世界観 = カテゴリーは、貴社からしか提供出来得ないモノですから、当然顧客との関係は高まります。

6

組織行動力のアップ

カテゴリーワンと成る事で行動が代わり士気が高まり、組織・従業員の活性化に繋がります。

4

新規開発効果

独自の世界観 = カテゴリーは新規顧客開発に有効です。自社しか提供できない価値を訴求する事が可能です。

7

経営の質の向上

小さな世界観でも一番を目指す経営・それを維持・活性化させる経営は自ずと質を高めます。

● Prologue

Category1 戦略の意義

「売れる」チカラをつくる。

Category1

なぜ、この Category 1 戦略が必要なのか？

それは、日本経済が明らかに**成熟期から衰退期**に入って来たからです。特にバブル崩壊以降、長期デフレの影響で企業は収益性を上げるのが難しくなっています。また**国内市場は人口動態を主因として成長性が低下**しています。日本の経済社会は完全に成熟期に入り、おそらく数十年？いや百年位は、それから脱する事は無いでしょう。

大方のモノは普及し、IT系の技術革新で新たに作られる物も、殆どが何かの代替になるだけです。

仮に自動車の自動運転技術が完成しても、それは自動車と云う事には変わりませんし、例えば自動運転が広がりカーシェアリングが広がれば、自動車自体の絶対台数は減るはずで、間違いなく自動車の生産台数は減ります。誤解無き様に申し上げますが、当方はこの様な技術革新が悪い！と申し上げている訳ではありません。

人々の生活は便利になりますし、無駄が無くなればそれは良いことです。

ただ、**これまでの経済成長の常識は通用しなくなる事**を意識すべきと申し上げたいのです。

つまりこれからは、**技術革新が必ず新たな需要を生み出す訳では無い**という事です。**技術イノベーションが経済成長を促進すると云う概念は崩壊している**と思っています。いいでしょう。

これは第1次産業革命や高度成長期とは明らかに違う点です。

言うなれば需要不足と言うこの成熟状態が続く、さらに日本は人口動態から見れば、更に衰退期に入る。まずその覚悟が必要でしょう。

ならば市場を海外に求めよう！その考えは極めて重要です。

どんどん挑戦されるべきですが、大きなトレンドは世界を一気に覆いつくします。海外市場でも、革新的な戦略が必要であるのは間違いないです。

とにもかくにも事業（企業）は、発想を変えなくてはなりません。

経済の成長期ならば、供給と共に需要は増えます。そんな時に必要なのは効率よくモノを作り、提供する事です。

日本では1970年前半までがそうでした。それ以降は実は国内需要は人口比以上にあまり伸びていません。輸出がけん引しているだけです。ただ「バブル」という摩訶不思議な時期を経て、1991年以降は成熟&衰退経済が続いています。

マーケティング的に見ますと、日本市場は実はこの50年くらいは成熟期が続いている事になります。しかも**1990年代後半からは長期のデフレで、国内の成長はほぼ止まっています。人口動態も含めて考えれば経済的には衰退期と云ってもいいでしょう。**

それが現実です。この国の市場を見れば・・・

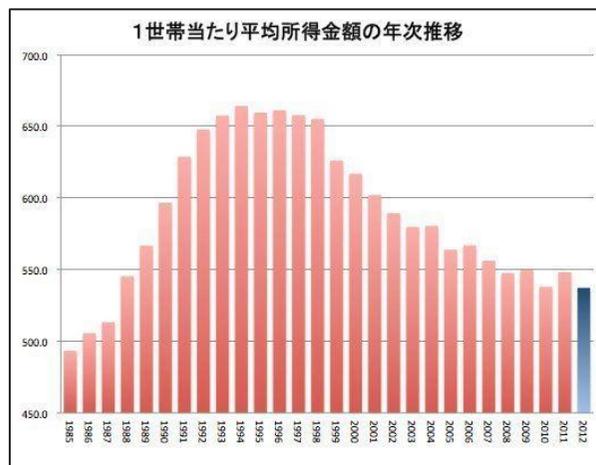
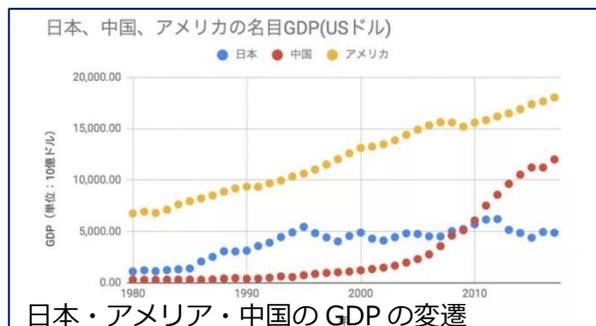
所得についても同じ事が言えます。横の図は厚生労働省がまとめた世帯当たりの平均所得額です。何となく平成6年まで辺りまで所得が伸びている様に見えますが、バブル崩壊後は共稼ぎが増え、何とか収入を増やして来たが、平成10年くらいから世帯収入も減って来ています。年次で多少の凸凹もありますが、平均所得は減り続けています。

平成とは経済という意味では辛い時代だった！という事になるかもしれません・・・

・・・では、どうすればいいのか？

どうすれば、この辛い時代から脱却出来るのか？

これが、このまま続くのか？



※厚生労働省が毎年実施している国民生活基礎調査より

遅れるマーケティング・営業力、そして提案力

日本ではバブル崩壊以降あたりから、アメリカでは、それより早く 80 年辺りからマーケティングの世界では大量生産・大量販売の構造から、それを脱却する様々なロジックが提唱されて来ました。

代表的なものが**フィリップ・コトラー教授の提唱した STP 理論**でしょう。

市場を細分化 (Segmentation) し、ターゲット層を絞り (Targeting)、競争優位性 (Positioning) を確立することが、マーケティング戦略にとって重要だと言う事です。大量生産・大量消費から市場を区分し、対象を明確化して、競争優位の考え方を導き出すロジックです。これをコトラー教授が提唱したのは 1970 年あたりで、丁度日本の高度成長期のピークの時です、前記した日本経済が成熟期に入る前です。

その時にはマーケティング的ではイノベーションが提唱されていたのです。

当方がマーケティング業務を提供していて感じるのは、未だに殆どの企業で、これすら理解・実践をされていません。

日本企業（全部とは言いません！）が、成熟期から唯一行ったのはコストダウンです。コストダウン自体は合理的に行えば悪いことではありません、無駄は省くべきです。

しかし日本企業が同時に行ったのは、売価も下げていきました。

「より安く」が神話化されて来たのです。

そして、それが顕著になるのはバブル崩壊以降です。日本のバブルは特殊な現象であって、資産だけが値上がり決して本質的な付加価値創造能力は高まっていません。**それが故に原価圧縮・費用削減で売価ダウンは回り回って経済全体を委縮させ、結果、更にコストダウン現象を加速させます。**

その傾向は製造機能の海外移転、国内人件費の圧縮を誘う訳です。

そして、この期間の最大の問題は、供給サイドでは相応の技術革新があっても、**需要サイドでは販売革新、マーケティング能力の取得が日本企業・・・特に中小・中堅企業が怠った事が大きな要素だと考えています。**

この間の技術革新の代表であるインターネット革命はE C等の販売革新を起こしましたが、日本企業の革新は小さなレベルに留まっています。インターネットに関しては日本から世界を狙う企業が出ていません。それはアマゾンであり、グーグルであり、または中国のアリババです。

これからも技術大国日本の事ですから技術革新は生まれるでしょうが、ただ需要が減少する時代で、それを販売する為の革新が生まれなければ未来は明るくない！そう考える訳です。

日本企業のネック・弱みは、このマーケティング革新の弱さです。

カテゴリーワン戦略は、需要サイド・・・モノを売る為=買って頂く為の革新を起こしましょう！と言う・・・それも何も新しい手法を今から作り出そうという訳ではありません。その為の戦略プログラムです。

コトラーを始め、多くの先哲が提唱した幾つかのロジックとマーケティングが強い企業の実例と、20年間を超える現場の経験から得た知見です。

新たな「仕組み」をそれぞれの事業の特色に合わせて革新していく事。

その目標が、**1番に成る・・・顧客にとって「価値ある新しい世界観」(カテゴリー)**をつくりその1番に成る事なのです。

実は、今更ながらの戦略体系です。

既存事業の商品・既存技術・ノウハウ等を活かし、ユーザー・市場にとって「価値ある新しい世界観」(カテゴリー)を創造し、その新しいカテゴリーで一番になる事、それが **Category1 です。**

価格競争から脱し、市場・顧客にとって価値ある存在の事業になる。独自の世界観で一番に成る。特に特殊な製品技術が必要な訳ではありません、市場・ユーザーの動きを科学的に洞察し、ほんの少しの発想と手法の転換で可能になります。多くの中小企業・中堅企業や、これから起業される方々には、その芽吹きが充分にあります。

カテゴリーワン戦略とはモノを「売れる」にし、顧客の満足を獲得する統合的な戦略です。

カテゴリーワン戦略の「考え方」

価値提供を核にした戦略の構築

Category 1



①モノ単体では解決しない

日本企業はすぐに製品・商品（モノ）からの発想を行います。
 ……「良いモノは売れる。」です。

確かにモノの良し悪しは大事ですが、それを決めるのは供給者ではありません。
 良いモノをどの様に顧客にその価値を伝え、購入・購買と言う行動を採って頂くか、その活動全体を**仕組みとして構築している企業は大変少ない**です。

……結果「営業・販売活動を頑張る！1日100軒飛び込み営業だ！」と根性論に入ります。

それはモノが売れる様になる為の一部に過ぎません。

しかし、なぜか？中小・中堅企業に至っては、すぐにモノを作ってしまう。
 それから売るのが苦労する。

当方は非常に数多くのその様な事例を見ています。

世の中には「モノは良いが、売れない商品」が溢れかえっています。

モノ単体では販売革新は出来得ないのです。そろそろその事に気づかなければ、日本の企業は本当に大変な事になります。

②顧客は「価値」を買う

モノの話の続きになりますが、顧客が購入・購買するのはモノではなく、モノから生まれる価値です。モノ自体ではありません。

その価値には2種類あると考えています。「**効用価値**」と「**意味価値**」です。

「**効用価値**」とはモノの機能や品質そのものの効用。

「**意味価値**」がモノから生まれる顧客の意味の世界です。よく言われる自動車は効用から見れば移動手段ですし、そのパワー・装備・内装とかが効用です。

意味は自動車自体のステイタス感であったりブランド力であったり信頼性であったりします。

効用と意味は、密接に繋がりますが、別の価値要素なのです。

そして今は、この「意味価値」が重要なのです。

この事は消費財・産業財双方変わりがありません。

カテゴリーワン戦略はこの「意味価値」を創る事が核になっています。

それを「世界観」と呼んでいます。モノから生まれる顧客の世界観。それも独自の「世界観」です。

・・・これは「商品」「コミュニケーション」「コンセプト」の項で詳しく説明します。

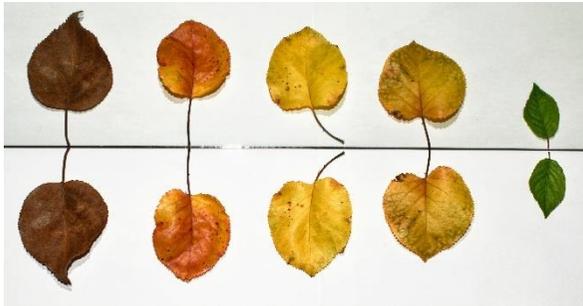
③ 「世界観」 = カテゴリー

多くの業界の悩みの1つに、**モノのライフサイクル（寿命）が極端に短くなっている事**があります。その原因の一つのモノが売れても、すぐに同じ様なモノが追っかけて現れる事です。**モノの売れ筋はすぐに真似られます。**

そこでまた価格競争が起きる訳です。逆に言えば供給者が「新商品」だと思って売り出すモノの殆どは既に市場にある様なモノです。

それを打破するのは一つに技術革新は必要ですが、モノの寿命は一部を除き大変短くなっています。

ではカテゴリーの寿命はどうでしょうか？ビジネスの世界ではカテゴリーは製品カテゴリーや業種・業態として、その分類に使われていますが、カテゴリーワン戦略では「世界観」としてしています。



製品カテゴリーもそうですが、一度市場に定着したカテゴリーは長期に存在し続けます。その中のモノや企業は様々に変化する可能性はありますがカテゴリー自体が消滅する事は稀です。

変な例ですが、寿司屋さんから進化して生まれた回転すしは、カテゴリー（世界観）は様々な変化をしながらも不滅です（多分）

カテゴリーワン戦略は、それを独自に創造し、自社のものとする戦略ですから強い訳です。

モノは真似られやすいですが、カテゴリーは複合的な仕組みですので、そう簡単に真似られません。

だからこそ体系としての「世界観=カテゴリー」を創造すべきなのです。

④ 価値（世界観）は顧客のトコロでしか生まれない。

さて、その価値は一体どこで生まれるのでしょうか？

アダム・スミスやマルクスは労働者が価値を創ると言いました。

経済学的にはそうなのかも知れませんが、マーケティングの世界では、**価値は顧客のトコロでしか生まれない。**

モノの供給者は価値を提供する事は出来ない！ というのが最近の考え方です。

但し、供給者は価値を提案する事は出来る。 です。

カテゴリーワン戦略では世界観（モノから生まれる意味）を**提案する事がポイント**としています。

モノから生まれる世界観と「**提案力**」がこれからの事業には必要です。

これは消費財・産業財・サービス財すべてに共通します。

⑤ 価値を高める = 粗利を増やす！ キャッシュを増やす！

それではカテゴリーワン戦略の事業的効果について申し上げます。

それは価値の提案・提供（創造）による粗利の増大です。

通常付加価値と言われる収益額です。会計的には付加価値は生産によって新たに加えられた価値。総生産額から原材料費・燃料費・減価償却費などを差し引いた額。ですが、ここで言う付加価値は事業活動で増やされた何らかの価値を指します。カテゴリーワンではややこしいので**単純粗利（売上一原価）**を言います。つまり一定期間企業が活動をして稼いだ「儲け」です。その儲けから賃金や家賃、様々な経費を賄います。もう一つ、ここで言う**キャッシュは、その付加価値＝粗利の中でちゃんと現金として残る金額です。そうです「在庫」は含みません。**

在庫についての考え方は様々あるかと思いますが、あくまでマーケティング的に言えば在庫は無いに越した事はありません。しかしながら通常はそうはいきませんから、在庫に対して相応の考え方も明確にしなければなりません。

カテゴリーワン戦略の定量的事業目標の基本は、**付加価値を高め、粗利を上げ、最終的に営業利益10%を目指す経営方針**を採って頂く事を基本としています。その1番が単純粗利を高める事であり、先に記した顧客価値を高める事。世界観を創りそれを提案する事業経営手法なのです。

●それがこの黄金式です・・・絶対真理の黄金式です。

利益＝価値創造＝顧客創造＝顧客満足

Category1

事業の目的はただ1つ
顧客の創造である。

企業の機能はたったの2つ
すなわち、マーケティングと、
イノベーションである。

P.F.ドラッカー

● Marketing

マーケティング？・・・なぜマーケティングなのか？

理論と実践・・・実践的理論か？理論的実践か？

「けものみち」でも道は道。

・・・マーケティングとは何か？それは本当に商売・ビジネスに役に立つのか？
マーケティングとは、経済学から発展した経営学の中から、販売・営業・販売促進等の市場活動のありかたを実践的に研究し、理論体系化する事から始まった、
学問と実践双方から考えられたモノです。

確かに、ある意味机上での要素を含み、理屈化（ロジック化・理論化）していく事が基本です。事業・商売は、そんな理屈が通る様なモノでは無い！と云われればそれまでですが、

・・・確かに、ビジネスを行う事は、「けものみち」に行く様なものですが、
しかし「けものみち」でも、道は道です。そこには道理があり、
そのロジックと知識・技術が必要です。

マーケティングとは、そんな「けものみち」に行く人にこそ、その知識と技術を得て頂きたいのです。

このカテゴリーワン戦略は、当方も「けものみち」も行きながら、プログラム化したモノです。事業/マーケティング戦略を構築する為のプログラムです。



● System

体系的とは何か？

なぜ体系的であるべきか？

Category1



・ ・ ・ 全体として機能させる事

本書では、**何度も「体系」と**云う言葉を使っていますので、ここで体系・体系的と云う事を説明します。

ソーラーシステムと言え、日本では太陽光発電機器を指しますが、英語では「**太陽系**」の意味になります。

体系とはシステム=それを更に日本語で言えば“仕組み”です！

“仕組み”とはシステム（コンピューターシステムとは違います。）

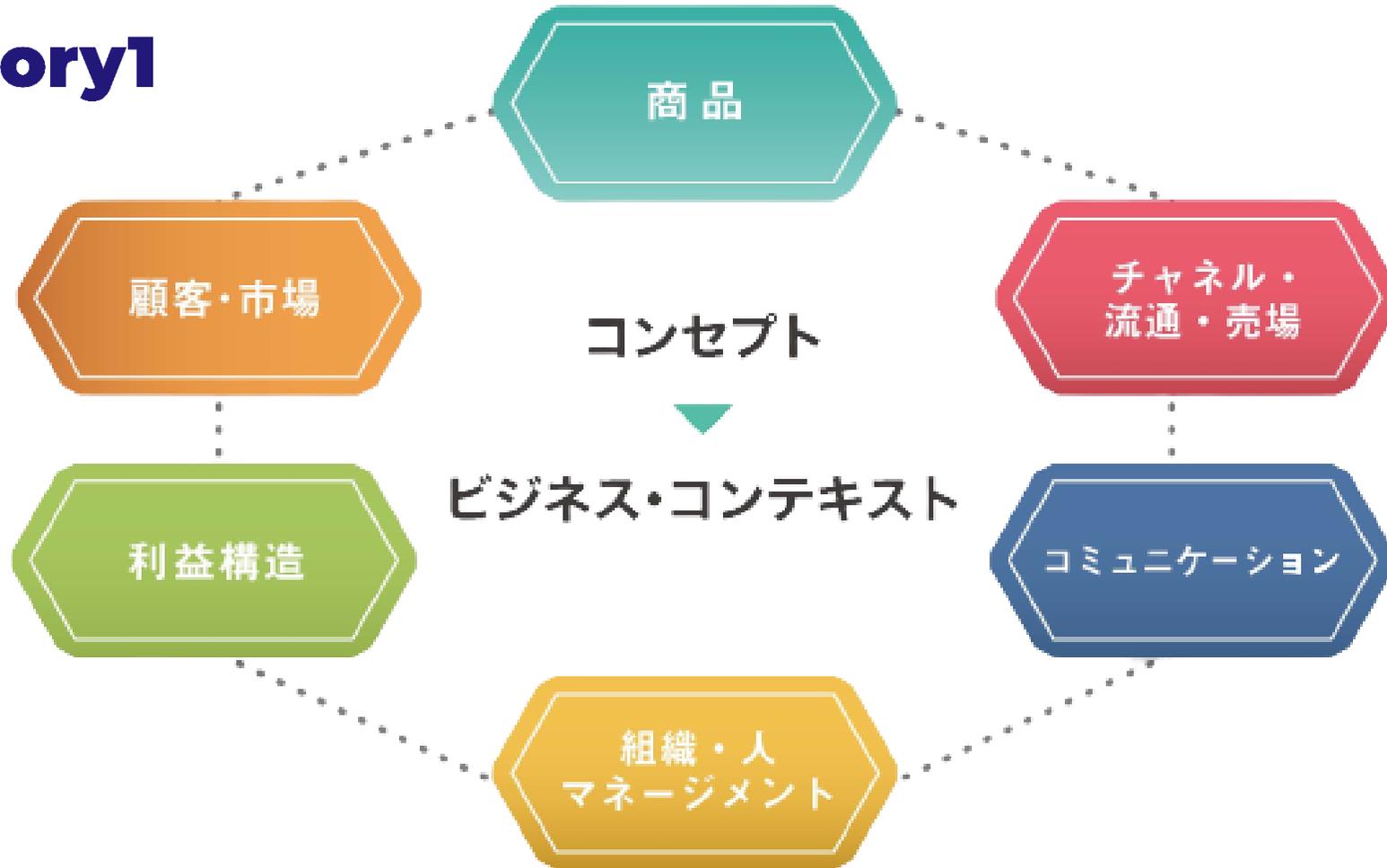
・ ・ ・ 個々の要素が相互に影響しあいながら、全体として機能するまとまりです。

大事なのは、「戦略を全体として機能させる事」です。

● Program System

カテゴリーワン戦略の基本要素と体系

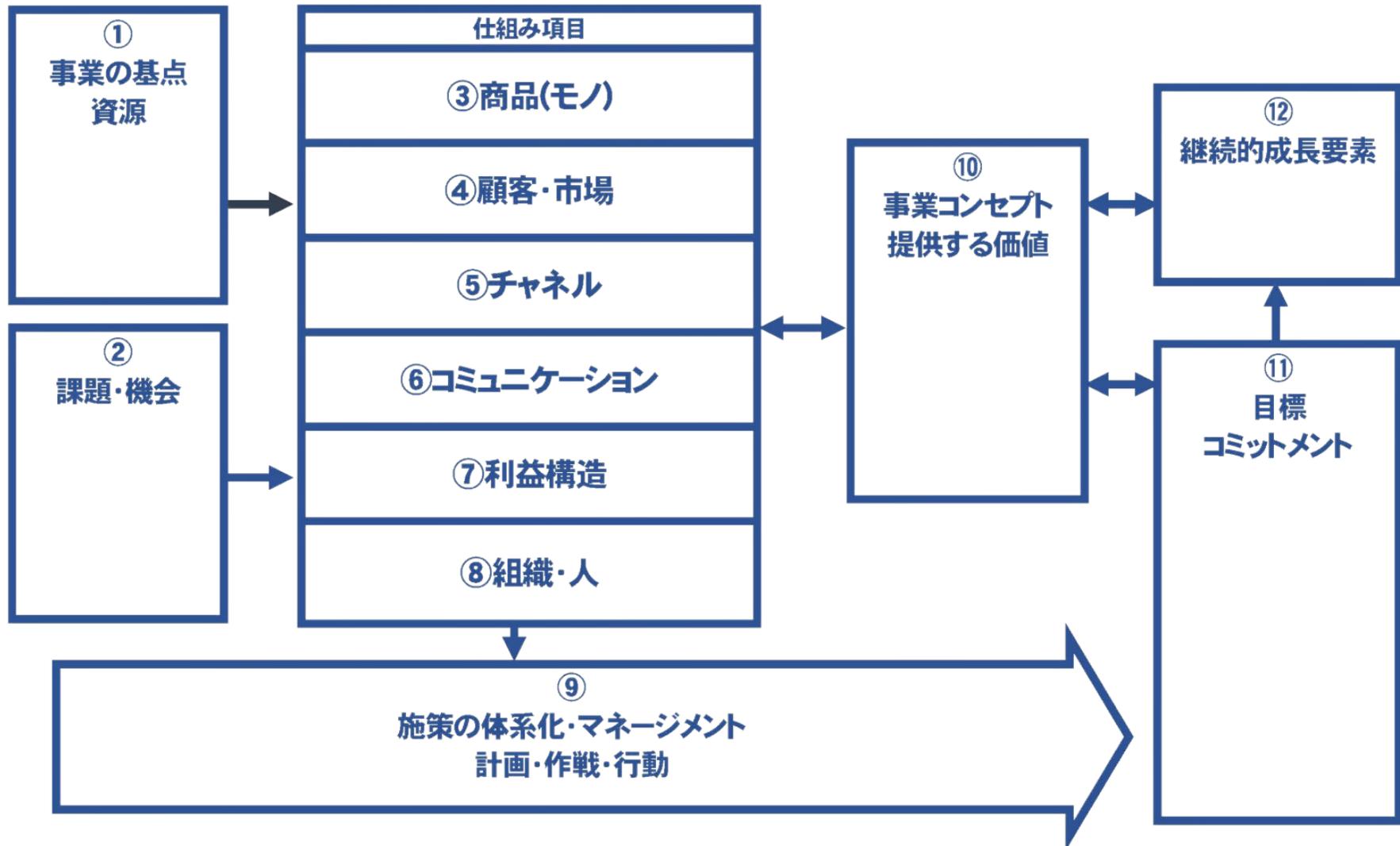
Category1



戦略上で、考察する6つのマーケティング要素

この6つの要素の設定と相互のバランスを考察します。

■ Category1 戦略プログラム体系フレーム



戦略＋マネジメント～行動までの体系(システム)

戦略から、組織的行動手法までを仕組み化する。

● Program Model

プログラム図の解説

相互の要素の整合性(体系)を持って、戦略を考えていく。

● 6つの基本要素

1960年にマーケティング学者のエドモンド・ジェローム・マッカーシーが提唱した、マーケティングの基本理論に「4P」というモノがあります。

Product (製品)

Price (価格)

Promotion (プロモーション、販売促進)

Place (流通)

これも普遍的概念で在る事は間違いないのですが、「P」という文字の韻を踏んでいる為に、理解しづらい所があります。

そこで、**カテゴリーワン戦略では6つの要素**に設定しています。

◆商品(サービス)

何を売るか？

◆顧客・市場

誰に売るか？

◆チャンネル・流通・売場

どこで売るか？どの様に届けるか？

◆利益構造

どう儲けるのか？

◆コミュニケーション

どう売るか？価値をどう伝えるか？

◆組織・人・マネージメント

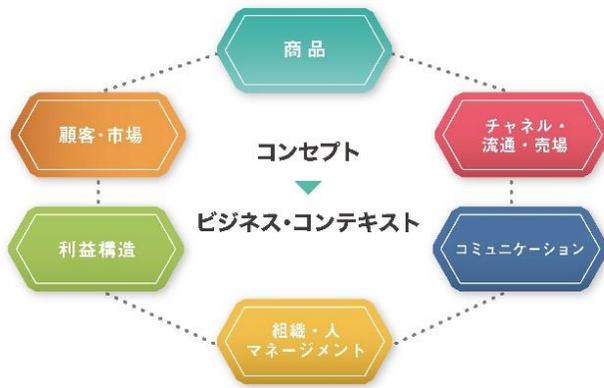
組織をどう機能させるか？

・・・この6つの要素を基本に、その真ん中に

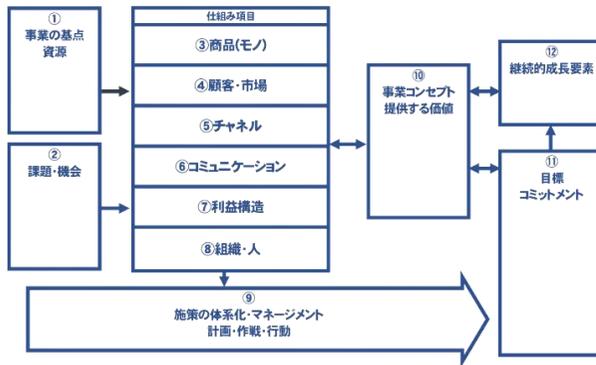
◆コンセプト

事業戦略の核

を、設定します。詳細は本書を読み進めて頂く中で説明を致します。



● 事業戦略の体系化設定



この「戦略プログラム体系フレーム」では、先の6つの要素も併せ、戦略を各項目・要素と相互連関的に実行頂く為のモデルです。

6つの要素も含め、どこから書き込む！と云う決まった順序はありません。各会社・企業の現在状況や資源状況等で、書き込む順序が変化します。そういう意味では、まず左の「基点・資源」「課題」からスタートするのが、良いかと思います。

また体系モデルの中で、戦略に添った行動手法もガイドしています。

本書では、この後、各要素・項目の説明・考察の「考え方」、体系性の「考え方」、「行動」マネージメントまでお決め頂きます。組織行動全体です。それに関連した、営業・販促・会計等の説明・解説を加えながら、カテゴリーワン戦略設定を行って頂きます。

そこで重要としていますのは、各用語の定義です。

本書での定義は、あくまで本書としての定義を行っています。

・・・おそらく、その方が参考・知識になります。

それでは、自社のカテゴリーワン戦略考察を行って下さい。

Category1

部分では無く、全体で考える

Category1 戦略構築編

何度も書いていますが、各項目・要素の考察・設定は、その項目ごと～順番で進める必要はありません。※番号は便宜的に設定しているだけです。

戦略は全体の体系化です。各項目・要素は、他の項目・要素に影響しますので、その項目だけでは決められません。一旦設定されても必ず他の項目・要素との整合性を確認して下さい。

ですから、説明やガイド・サンプルをお読みになりながら、考察しやすい項目・要素から考察・設定して下さい。

また、**プログラム全てを完成させないと実行出来ない！でも、ありません。戦略構築を進めながら実行に移し、検証しながら戦略全体を完成させる方法**もあります。

但し、**全体で考える！それを留意**して下さい。

まずは、全体の流れを確認して下さい。

■ ケーススタディ・・・モデル会社

戦略構築の考察と作業を解りやすくする為に、ケーススタディとして架空の会社の設定モデルを設けます。

その会社の戦略構築を参考にして下さい。

● モデル会社

- ・ 株式会社なにわ食品 (実際に存在する会社ではありません)
- ・ 業種・業態 食品の製造・卸販売
カレー、パスタソース、スープ等のレトルト・パウチ食品等の販売(一般食品ルート、業務用食品ルート双方)及び、上記商品の OEM 製造販売
- ・ 売上規模 年商 40 億円
- ・ 従業員数 200 名(パート、アルバイト含む)
- ・ 社歴 創業 1955 年
現在の代表取締役 浪花一郎(43 歳)は 3 代目
就任 5 年目

大阪市近郊圏に本社、工場、倉庫を有する。

この 15 年ほど、売上の伸びは一進一退で、何らかの改革を 3 代目社長は考えるが、日々の忙しさと人材不足で、具体的には進んでいない。

・・・このモデル会社の戦略考察～設定を参考に、考察を行って下さい。

このモデル会社は、商品は消費財ですが、事業の取引形態は法人営業です。また製造業でありながら流通対応は自社で行う体制を採っています。製品形態は違えども多くの事業体の参考に成るよう設定しています。

● Resource

① 基点 資源

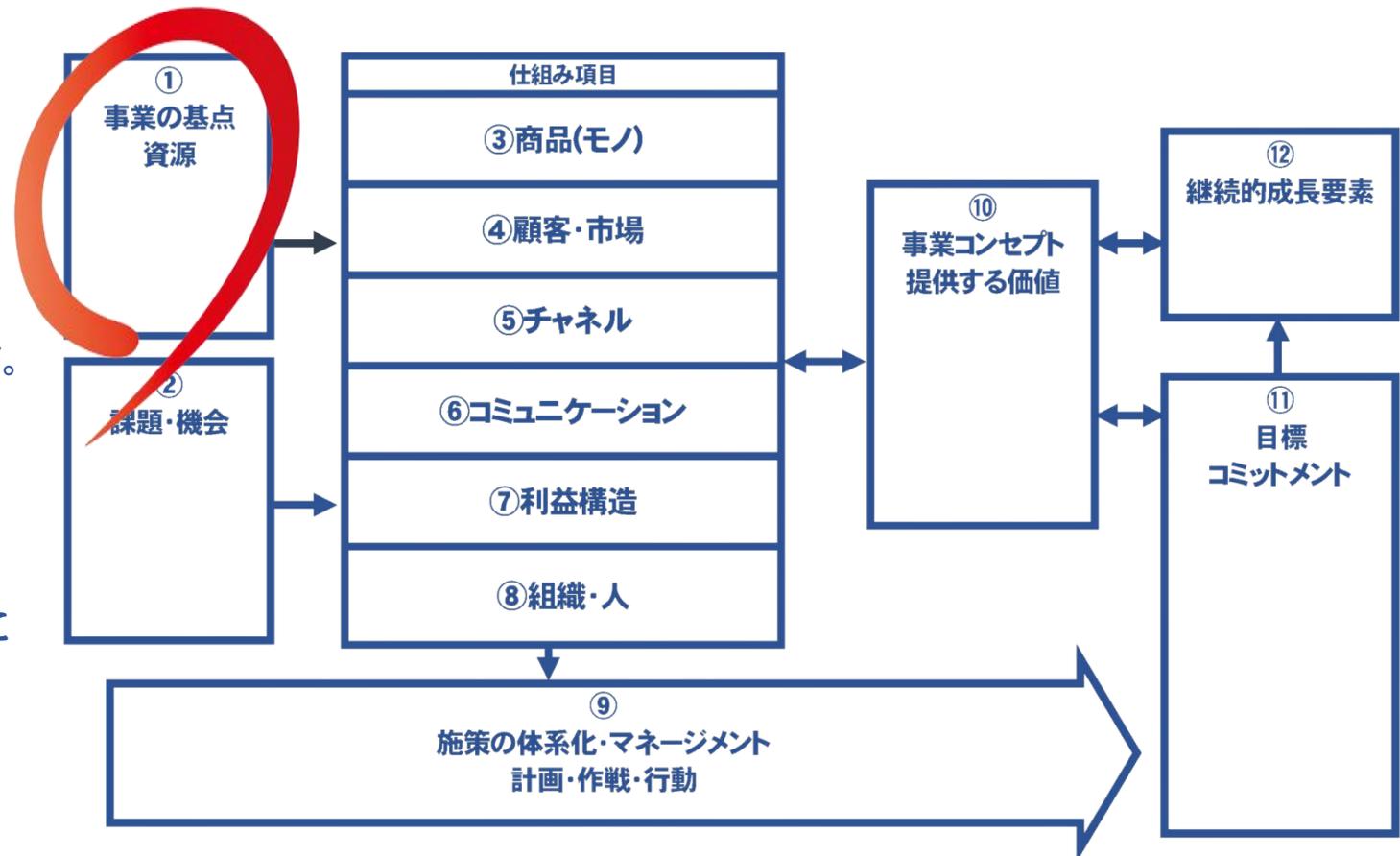
事業には必ず始まりがあり、
そして今までの経過
＝歴史があります。
それは、企業文化や価値観
として組織に血肉化しています。
そして既存資源。
特にノウハウが重要です。
それを考慮せずに
戦略構築は出来ません。
基点・資源は、他の戦略全体に
関連します。

そもそも、事業を始めた「訳」？・・・基点は何か？
そして、現在活用できる資源は何か？

すべてに企業・事業体には、その**基点**があります。

事業を始めた「訳」(動機・きっかけ等)が在ります。在るはずです！

社歴が長く後継社長が引き継いでいたとしても、創業者の方の「訳」は、引き継がれているのでは無いでしょうか？

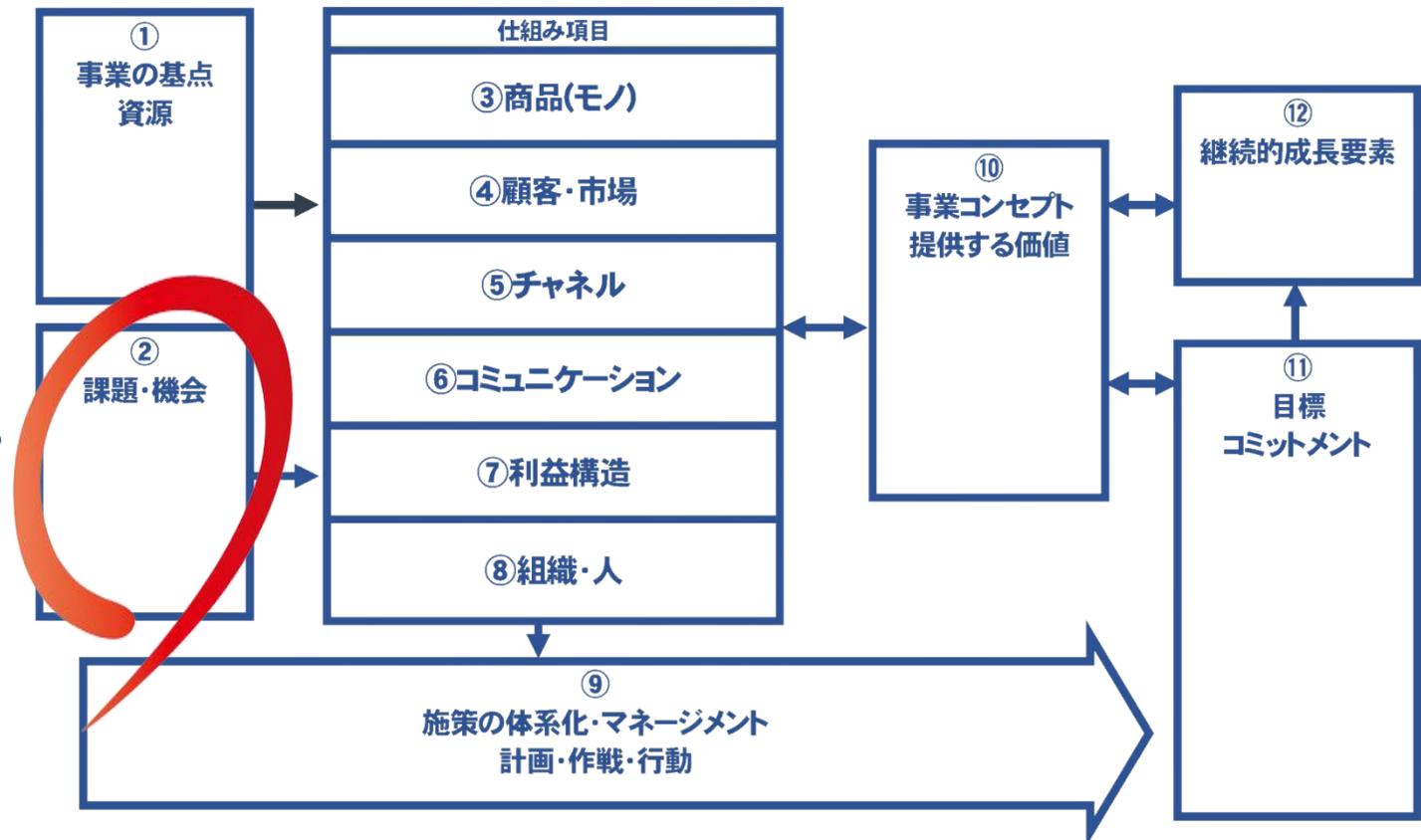


●Theme

②課題 機会

「課題」は何か？を見出し、機会をつくる。
課題を見出す事は、「機会」=チャンス
成果創りへの道筋を見出す事。
まずは現状の課題を整理します。

課題の無い企業など
ありません。
しかし、企業によって課題意識の
持ち方は大きく変わります。
その事での業績・成果は大きく
変わります。
自社の問題=課題を明確に把握し、組織共有が出来ているか？
そして、その課題克服を、
戦略に組み込んでいるか？
大きな違いがあります。



●Philosophy

プログラム番外編

経営哲学

経営、事業に「哲学」が必要か？と、問われれば、必要！と答えます。では、「哲学」とは何か？と改めて聞かれれば、あまりにも奥が深く明確に答えられません。

しかし、ここでは『**ビジネス・商売(事業)を行う真理の追究する考え方**』と、定義させていただきます。その真理の答えは、それぞれの方が追及して頂ければ結構なのですが、「哲学」とは、本来、その答えを追求する「**考え方**」である！と。理解願いたいのです。

大事なのは、**その考えに至った考え方**です。それが「**哲学**」です。経営者の方ならば、事業・仕事・人生等に対しての様々な考えがあると思います。しかし、**人を動かし組織を動かすのは、その考えに至った考え方**です。**哲学とは、その考えに至る「考え方」とご理解下さい。**

特に組織を動かす＝マネジメントの場合、経営者の考えを組織内に浸透させる為には**考え(結論)では無く、その考え方(構造)の方が、浸透効果は高まります。**それを理解されていない経営者の方は多いです。**経営哲学とは、経営の考え方**です。

考え方の徹底については、戦略実行編の「目標・コミットメント」の項目で詳しく説明致します。

Category1 戦略として、その考え方に加えて頂きたいのが『**構造主義**』  です。物事を構造として捉える！と云う考え方です。

これは一般的な哲学用語でもあります。構造主義の説明は相当難しいので参考までに、リンクをご覧ください。

ものすごく端折って言えば、**部分を見ずに全体を視よう！**と云う考え方です。例えば「**顧客の立場で考えよう！**」は、**構造主義的な考え方**です。

モノを売る！売れる様にする！ = マーケティング力とは、事業体の総合力です。Category1 戦略は、その総合力を構築するものです。

また、後述の「組織・人」「目標・コミットメント」の項でも説明しますが、**組織行動力を高めるには、この構造主義的思考 = 構造思考**が不可欠です。考え方を共有してこそ組織は強くなります。

経営で大事なものは、結論的「考え」ではありません。

「なぜ、この考えに至ったか？」「考え方」 = 構造思考の組織的理解です。

経営者の方は**経営哲学「考え方」** ~ **経営思想「考え」**をしっかりと持ちになる事だと思います。

その中に構造思考も組み込んで頂く事をおススメします。

● Product&Service

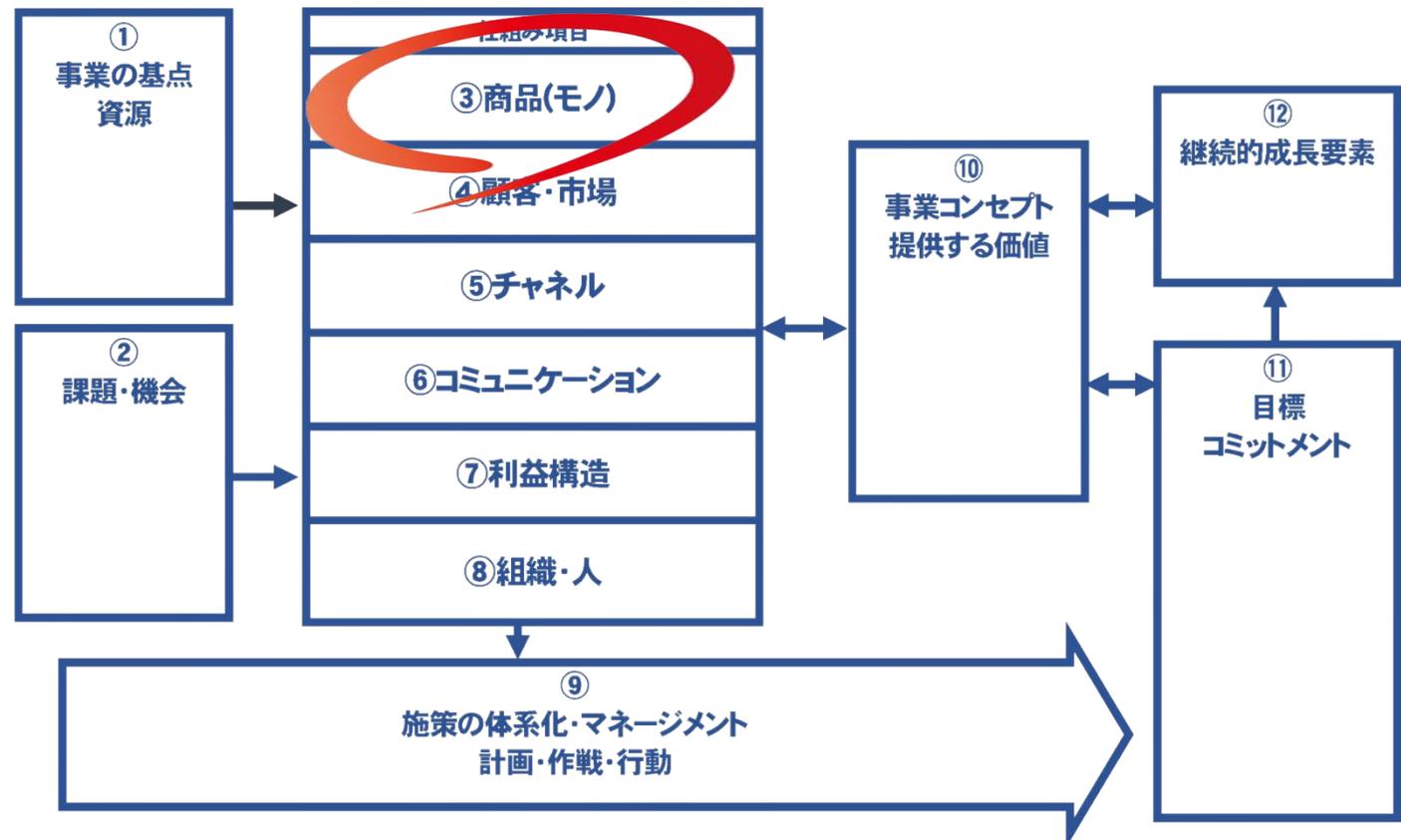
モノ(商品・サービス)

③ 商品

売るべきモノは適切か？

何を売るか？何を買って頂くか？は大事ですが、あえて申し上げれば事業にとってモノは、手段で在る事を認識して頂きたいのです。本質はモノ(手段)を介して顧客に提供される「価値」で在る事です。

事業は必ず何かのモノを売ります。
売らない事業は存在しません。
しかし、顧客はモノ自体を買っているのではありません。
モノから得られる価値を買っているのです。
この事は本書の基本であり、絶対に、必ず認識頂きたい考え方です。



●モノの本質・構造・・・価値要素

モノ自体の価値について、考えていきたいと思います。

・・・この図は、**モノの価値構造**です。

価値の無いモノ(価値を認めて頂けないモノ)は売れませんし、当然儲かりません。

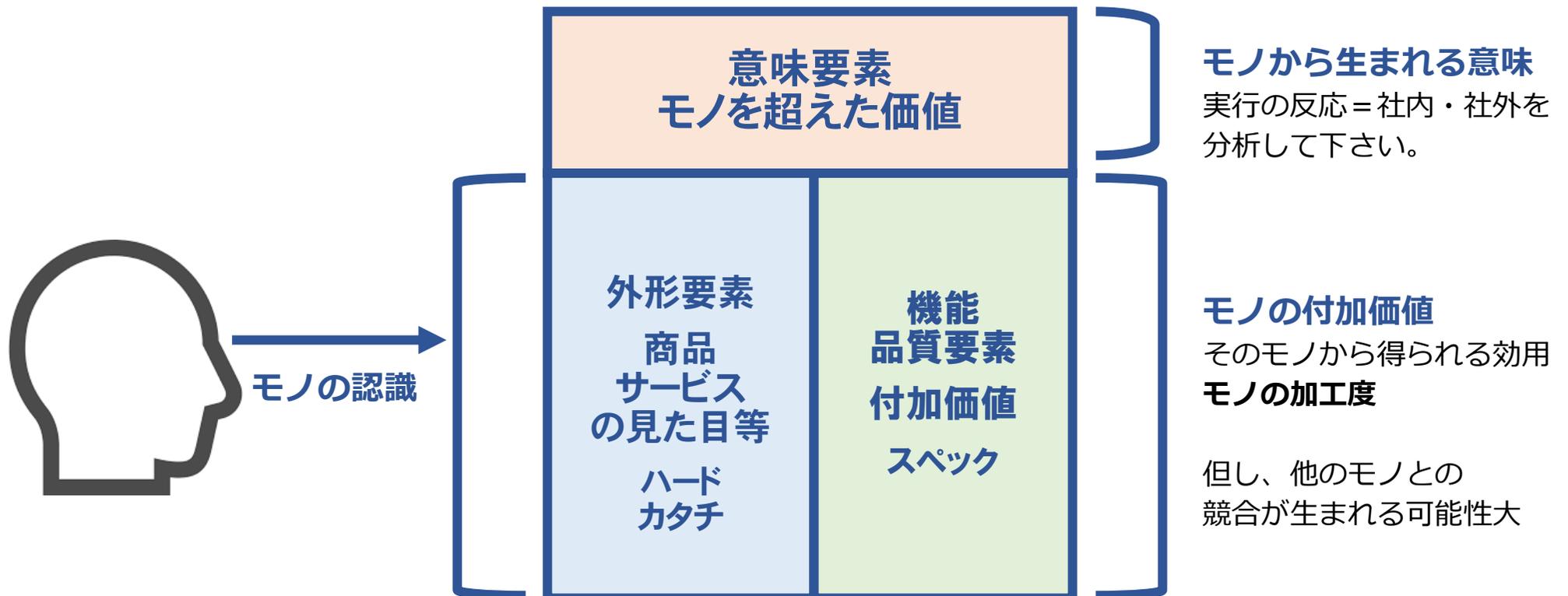
モノには、まず**見た目**(一部は音声)があります。それが**外形要素**です。

サービスの場合は行為としての見た目の場合もあります。(例：マッサージ等)

モノに何かの加工を施し、何らかの効用を生み出すのが付加価値です。

それは製造業のモノ自体への加工とは限りません、運ぶ、小分けする、組み合わせる等です。多くの場合は、その加工利益を得ていますが、その付加価値はすぐに競合が現れます。

そこで必要なのが**加工(付加価値)の独自性**であり、**モノを超えた意味価値**です。



まず、戦略構築の際モノについての考察・確認に、この構造を理解頂きたいのです。ただ**意味の価値については、少々難しい概念ですから、後で別途詳しく説明致します。**

その上で考えるべきは大きくは2点です。

この2点だけで結構です。

- 顧客のメリット(効用)、ベネフィット(利益・便益)

- 競争優位性 (≒独自性)

この辺りから、客観的な洞察能力が必要です。

どうしても自社のモノを考える時、経営者の方は臍貝目のバイアスが掛かる事がありますので・・・

まずはモノから生まれる顧客のメリット(効用)、ベネフィット(利益・便益)です。

競争優位性は、競合と比べた場合の優位性です。貴社の独自性です。

そして、それはCategory1の核に成ります。

現状の評価を記載下さい。

繰り返しますが、**付加価値とは自社が付加した価値・・・加工を意味します。**

メーカーならば解りやすいのですが・・・製造と云う加工・・・商社や問屋は仕入れ商品を扱います。その際、自社はモノのどの様な加工を施しているか？

自社の定義としての考察にも成ります。

加工度が低ければ、自社の付加価値も通常、低いものです。

当然、企業は多くのモノを扱いますので、まず主力商品の考察と、商品群として考察から検討下さい。

また、企業によっては様々な商品ドメインを扱われている場合は、そのドメインごとの主力商品・商品群で考察下さい。

● 価値・・・意味要素？・・・価値の種類を知る。

顧客価値＝顧客満足＝利益

事業体にとって、価値とは何か？と云えば、それは利益です。
販売したモノを通じ、顧客が得た満足分(価値分)が利益になります。
これは基本中の基本です。

価値には、大きく2種類あると考えて下さい。

※細かく言い出すとキリがないので、大きく2つに分けます。

① 効用価値・・・付加価値(加工)から得られる効用

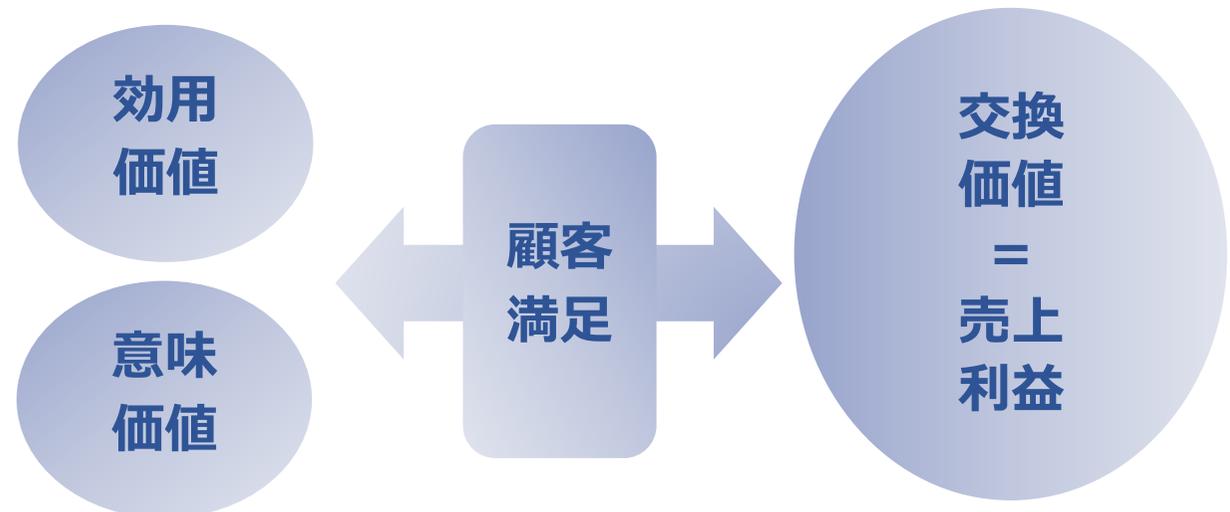
② 意味(的)価値・・・モノから得られる意味の価値

実はもう一つ、交換価値と云う定義がありますが、これは、その価値(モノ)と等価で交換出来る意味として存在します。早い話、価値の価格です！

Category 1 戦略では、付加価値+意味価値を狙う事を主眼にしています。
それを「世界観」=意味 と、理解下さい。

そして、価値と利益(お金)の関係図がこちらです。

要するに、**顧客の満足を如何に創れるか！それが価値=利益**です。



●産業財の場合

この意味要素は消費財(B2C)に限った訳ではありません。

産業財(B2B)でも同じです。昨今、ソリューション提供が産業財のポイントと云われています。普通に訳せば“問題解決”ですが、それだけではありません。

産業財の販売の場合、顧客企業への**ソリューション提供価値は2種類**あります。

・・・やや、言葉遊びですが・・・

①**ペイン**・・・**痛みを取る。…顧客の課題解決**

②**ゲイン**・・・**利益が上がる！…顧客の機会創造**

顧客の**事業チャンス(利得)をアップ**させる事。

産業財(B2B)の価値提供の意味は、この2つです。

自社のモノで、**顧客のペイン、ゲイン**に貢献する。

要するにモノの情報性です。

もちろん扱うモノすべてに情報性は必要ありませんが、自社商品群の中で情報性を高める事が、**意味的価値創造 = 付加価値を超えた収益性への道筋**です。

この商品の項目冒頭で「事業にとってモノは手段で在る」と申し上げたのはその為です。

しかし、この2つを考えるのは非常に大変です。

そして、そのヒントは顧客とのコミュニケーションでしか生まれません！

これらの事を踏まえて、次の「市場・顧客」の項にお進み下さい。

● Insight

プログラム番外編

洞察力



先述の「戦略の構築～実行プロセス」の項で、現状の「洞察」（物事を観察して、その本質や、奥底にあるものを見抜く）について記載してありますが、この能力は経営者が身に付けなければ成らない必須能力です。

最近では「インサイト」と英語表現でビジネス書にも、よく使われています。

そして、ビジネス洞察力は訓練可能です。

そのポイントは前項に記載した価値の考察です。

自社のモノ(商品・サービス)が、顧客の価値にどの様になるか？

それを、まず考え続けることで、その能力は高まりますし、経営者が一番考え続けるべきテーマです。

- 効用価値・・・付加価値(加工)から得られる効用
- 意味価値・・・モノから得られる意味の価値

聡明な皆様ならば日頃から、そうされていると思いますが、洞察＝ビジネス・インサイトは日常の活動です。

有名なお話を・・・

1970年代、ヤマト運輸の社長小倉昌男は、家庭向け小荷物配送に挑戦しようかと考えていたが、当時未知の領域で事業採算が取れるか？で悩んでいた。

ある日、ニューヨーク営業所に出張したときに、マンハッタンで、UPS（ユナイテッド・パーセル・サービス）の車が、交差点を中心に4台止まっているのに小倉は気が付いた。それを見て、小倉にある閃き（インサイト）が生じた。

「運送事業の収支は、全体の採算が問題だが、いまひとつ集配車両単位の採算があるのではないか」ということに小倉は思い至った。

そこから、ビジネス・プランを構築出来得たエピソードです。

(ビジネス・インサイト：創造の知とは何か：岩波新書 石井淳蔵著より)

宅配事業が生まれるお話ですが、おそらく宅配の効用価値を、**運送事業のみの視点**で見ていると、この車両単位の採算性の考えには至らなかったかと思います。正に、顧客価値からの洞察では無いでしょうか？
いわゆる視点を**変えて**見る！にも繋がります。

もう一つ、**洞察力を高めるには、何度も書きますが、「鳥の目」**です。全体に埋没せず、**全体を俯瞰(鳥瞰)**してこそ、部分の改良が見えて来るのです。そこから全体構造を改良するアイデアも生まれます。

顧客価値から考える、「鳥の目」で見る。
経営者の方に、肝に銘じて頂きたい事項です。

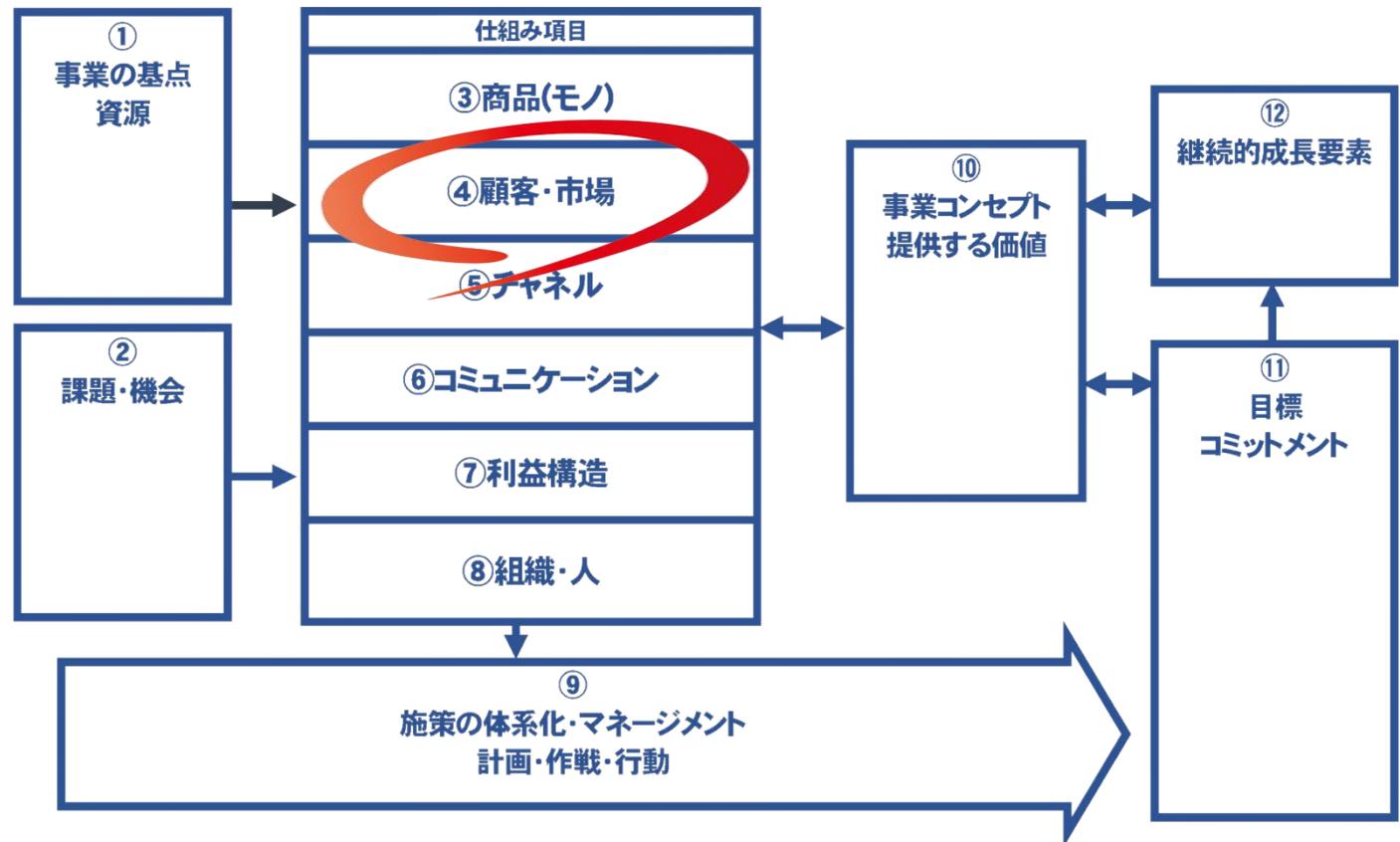
● Market & Customer

事業の基本点・・・顧客・市場

④顧客市場

6つの要素の中で最重要な顧客・市場です。
そして本来、あらゆる事業戦略のスタートは市場・顧客からです！
顧客・市場を、どの様に捉え、理解し、対応するか？
戦略上の基本です。

「すべては顧客からスタートする」と言ったのは、P.F.ドラッカーです。また「事業の目的は顧客の創造」とも言っています、実は、市場・顧客とは？その理解は、結構、難しいのです。そこを考察・整理して頂きます。



●Channel

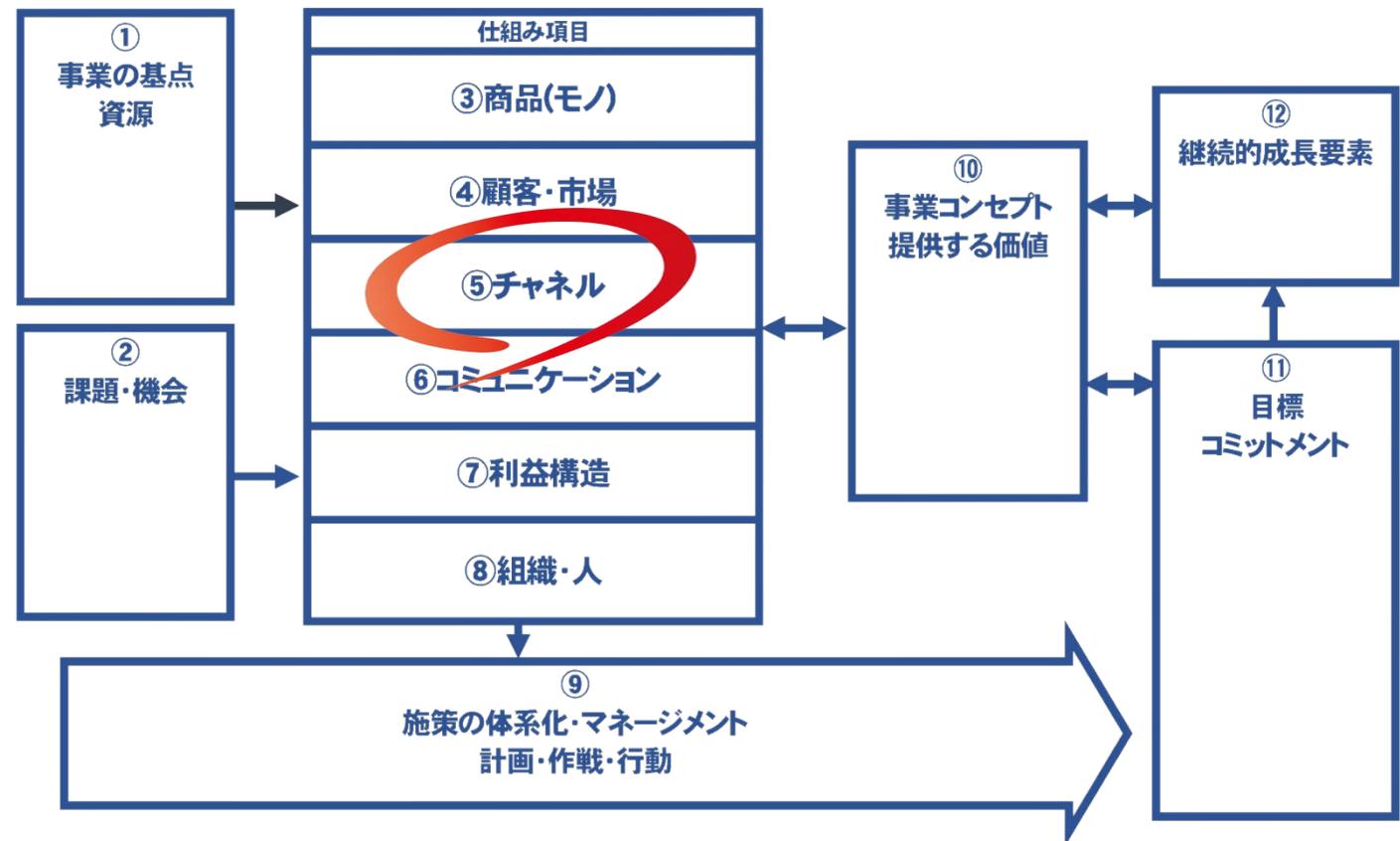
「流れ」と「場」

⑤

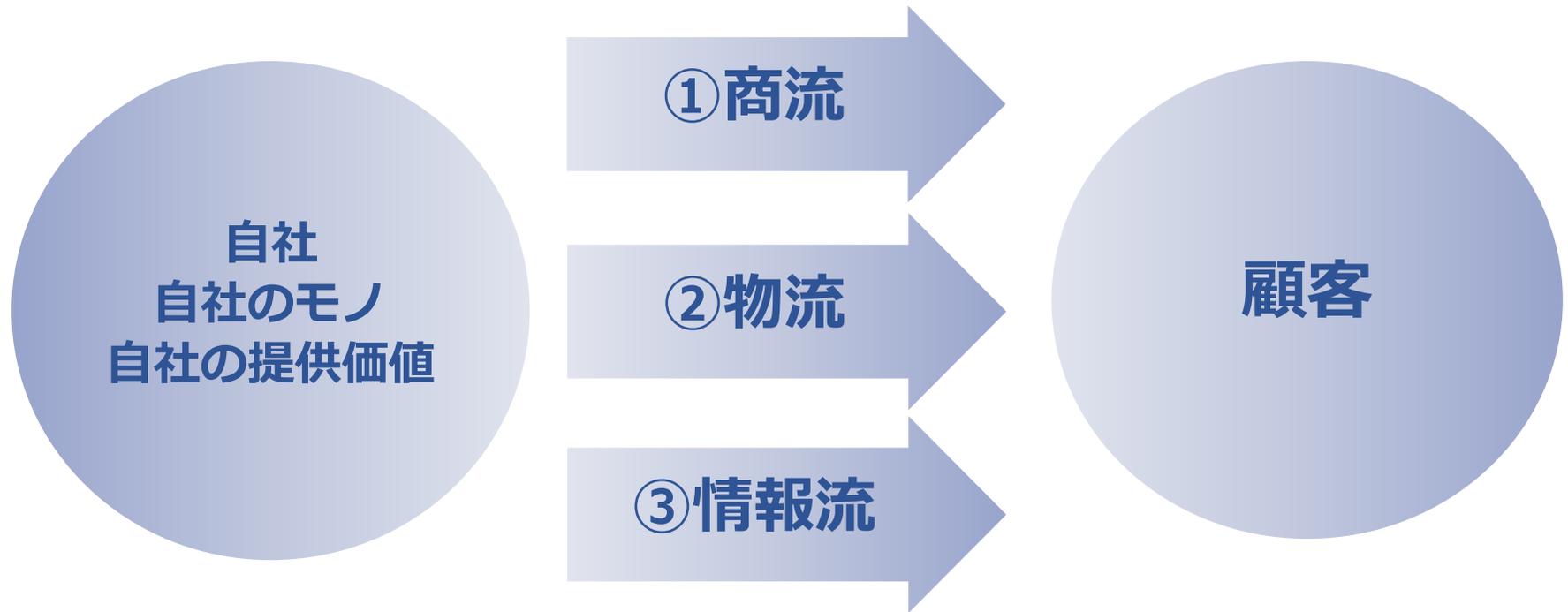
チャンネル

戦略上、チャンネル・売場のマネージメント(管理)は、非情に難しいテーマです。チャンネル・売場が無ければユーザー顧客にモノ=価値の提供は出来ません。また日常の業務はこのチャンネル対応が殆どです。チャンネル戦略は、その意味で重要です。

モノが「売れる」には、必ず、その商品やサービスを売る為の「流れ」と「場」があります。この「流れ」と「場」が適切に設定する事が「売れる」の基本ですし、現在、事業の多くが、この「流れ」と「場」=事業システムの競争になって来ている事を意識して下さい。



●チャンネル= 3つの流れ



ここまで書けば、お解りかと思いますが、今は**③ = 情報流が大事**なのです。
ユーザー顧客へ自社の価値を提案する流れです。

営業活動も、情報流の中の活動です。

しかし、未だにチャンネルでは情報遮断が業界によっては起きています。

「市場・顧客」の項で書きましたが、ユーザー顧客へのアクセスがマッチング・レベルを高める基本です。

・・・**情報流が大事**なのです。

もちろん貴社が、このチャンネル上のどこに位置付けられるか？の問題はあるかと思いますが、川下・川中・川上は、それぞれの情報があってこそ事業が成り立つものですし、情報を遮断して得られる優位性など、これからの時代に役に立たない事を肝に命ずるべきです。

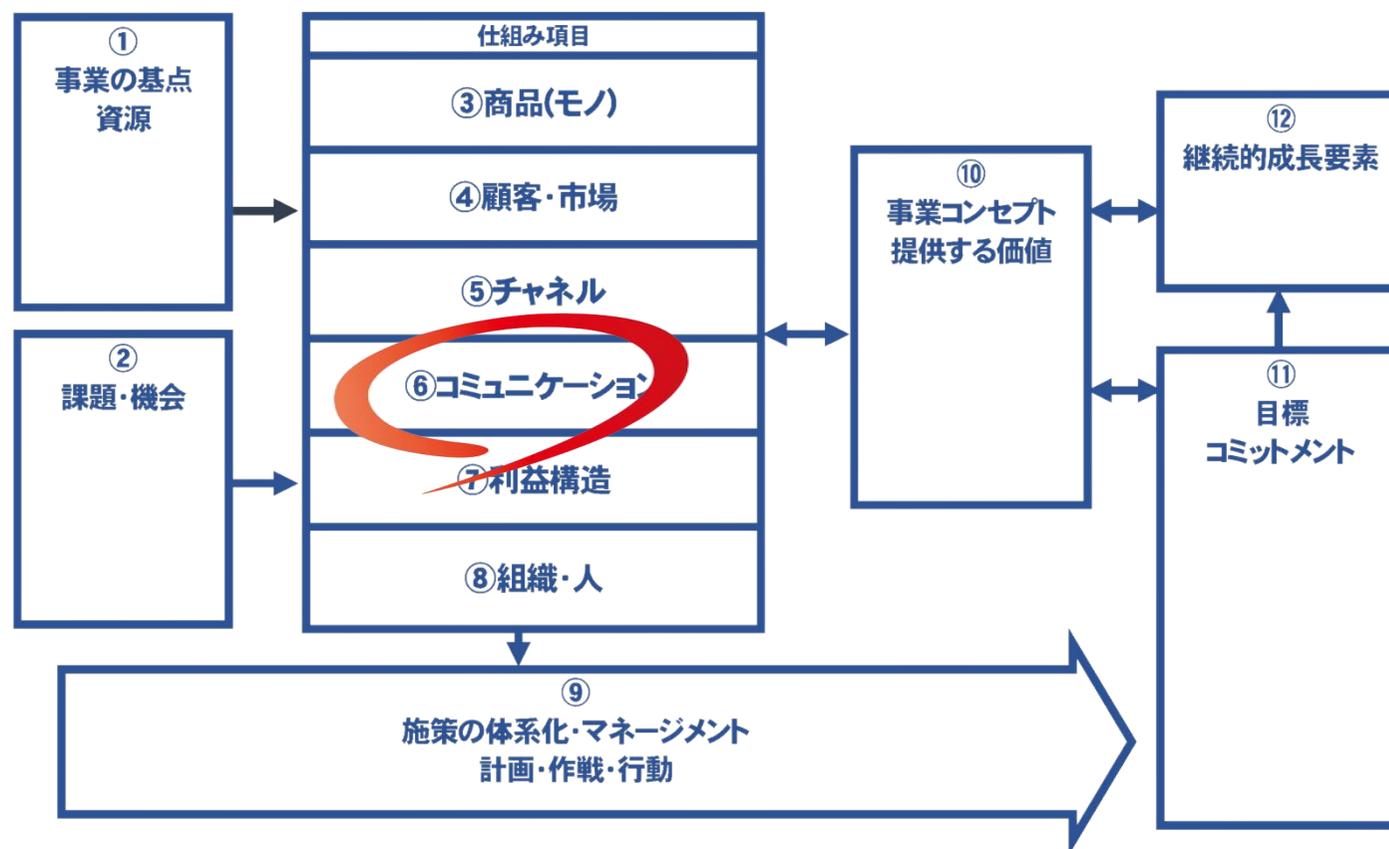
● Communication

価値を如何に伝えるか・・・コミュニケーション

⑥ コミュニケーション

前項の「チャンネル・売場」で強調しましたが、顧客の事を知り、その上で自社の価値を伝えなければ、意味がありません。そしてユーザー、販路双方の顧客に伝えなければなりません。その活動のすべてが事業のコミュニケーションです。

貴社のモノ=貴社の提供価値を知らなければ、誰も買いませんし、価格も通りません。如何に提供価値を伝え、認めて頂くか、営業・販売もコミュニケーションです。売る為の外部活動。中小・中堅企業が実は、不得手とする要素です。



●コミュニケーションの基本は『提案』する事！

しつこいですが、最近のマーケティング理論の中には、「**企業は価値を提供する事は出来ないが、価値を提案する事は出来る。**」という言葉があります。

※「サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用」Robert F. Lusch (著), Stephen L. Vargo(著)

やや過激な表現ですが、**価値提供の前には、その価値を提案=情報として顧客に伝える必要があります。**それを強調した言葉です。

もう一つ、この書籍が訴えている事は、**企業はモノを中心にした活動から、サービスを中心にシフトする事を説いています。**

これも **Category1 = 独自の世界観づくりには必須**です。

サービスと言っても、既に、ご考察頂いています。

・・・**顧客のメリット・ベネフィット(効用・便益)をしっかりと情報として伝える事です。それがサービスの主体です。**

さて問題は？ちゃんと提案する価値が出来ているか？今一度、商品(モノ)の項へ立ち返して下さい。

何度も申し上げますが、他社と同じ様なモノ(汎用品)を競合企業と競って顧客に提示すれば、残る決め手は価格だけです。

**営業・販売、販促・PR、広告・宣伝すべては提案活動とお考え下さい。
提案の無い所に利益はありません。**

特に中小・中堅企業の場合は、営業・販売活動の体制がポイントです、営業・販売のマネージメント・体制については本書の「組織・人」及び「目標・コミットメント」の項で詳しく説明致します。



●WEBの有効活用

ユーザー顧客への情報流で、コミュニケーション活動に有効なのは、やはりWEBです。既にホーム・ページ(WEBサイト)はお持ちでしょうが有効に活用されているでしょうか？

WEB活用は、消費財は勿論の事、産業財でも、その有効性は高まっています。

逆に言えば産業財は、まだまだ未開の要素が高く、その使い方によっては中小企業にも大きなチャンスがあると言えます。

消費財は、今やWEB抜きではコミュニケーションは成り立ちません。

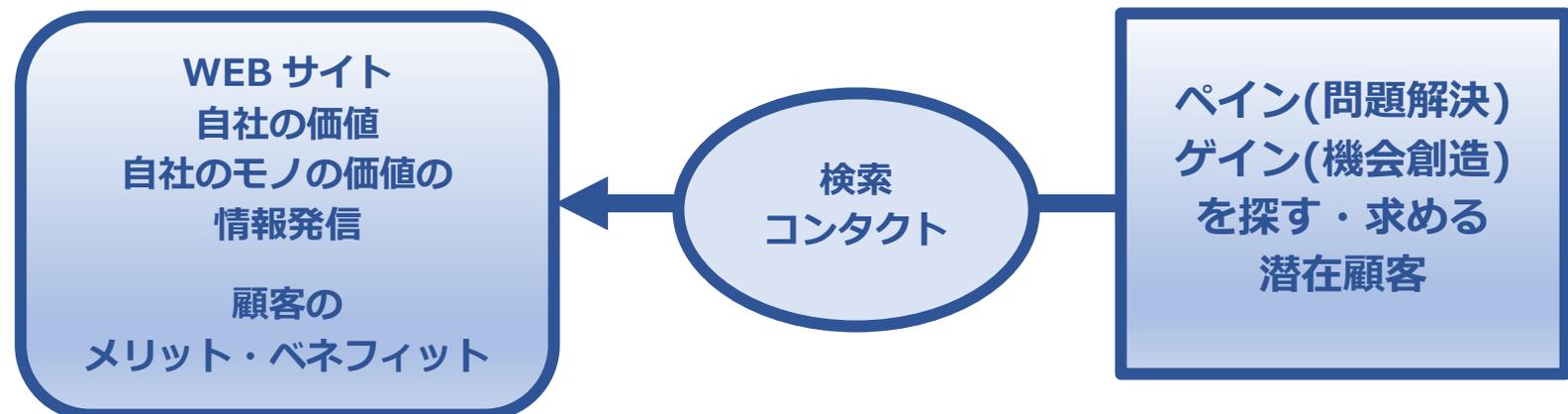
・・・WEBプロモーション、WEBマーケティングでは多くの書籍や、ネットでの情報が出ていますので、詳しい説明はそちらを参考頂きたいのですが、一つだけ申し上げれば、自社の**WEBサイトでは自社&モノの価値の情報を十分に発信して頂きたい事です。**情報の内容が良い程、グーグルの検索制度は高まりますし、その情報を求める方々(顧客候補)とのコンタクトの可能性が高まります。

情報更新の回数も増やし、潜在顧客が自社サイトに集客する事を心がけて下さい。この手法は**コンテンツマーケティング**と言い、最も新規開発に有効なWEB活用になります。

[※コンテンツマーケティング\(Wikipedia\)](#)

ぜひ、この手法を自社に組み込んでいって下さい。

コンテンツマーケティング



● Monster

プログラム番外編

ブランド の構造



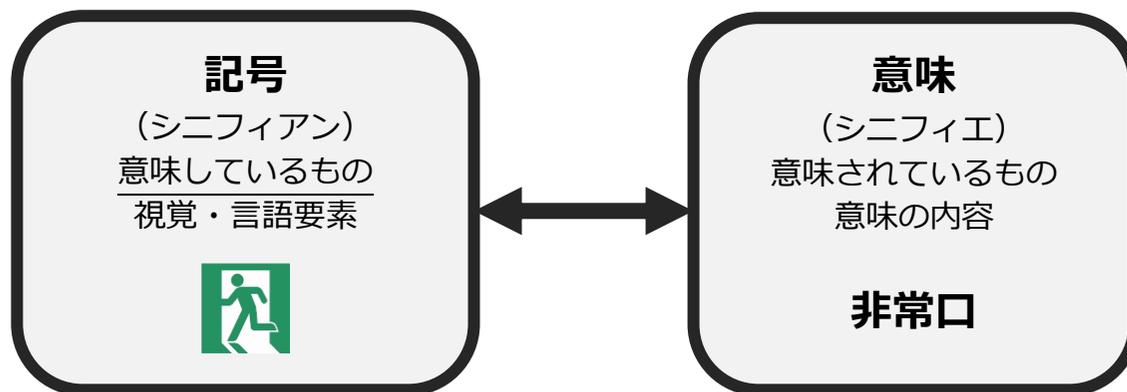
フェルディナン・ド・ソシュール

ブランドとは何か？

それを理解して頂く為に、少し学術的な事を書きます。

「記号論(学)」は、ご存じでしょうか？ [記号論](#)

フランスの哲学者フェルディナン・ド・ソシュールが提唱した「記号学」から始まったと言われてはいますが、内容は簡単に説明すると、下記の様なものです。



大体、こんな関係図です。※難しい話はキリが無いので・・・

もう一人、アメリカのチャールズ・サンダース・パースの「記号論」は・・・



この関係図です。

記号があって、解釈 = 意味があり、その対象物がある！チヨー簡単に言えばこの構造です。



チャールズ・サンダース・パーズ

さて、ブランドを考える時は、当方はパーズの三角形の構造を採用します。

- ◆記号・・・ロゴ、マーク、名前(会社名や商品名)
- ◆対象・・・商品そのもの、会社そのもの
- ◆解釈(意味)・・・記号を見て、認識する意味

この様な構造になります。

これがブランドの構造です。

欧米の一流ブランドのマークを見て、対象となる商品(バック等)を想起して、それが一流の人気のブランドで価格も高い！という認知(解釈)が生まれる状態。

よくロゴやマークのデザインをブランディングと勘違いされる方が居るのですが、それは100%間違いです。

意味作り、意味付け、意味の伝達と認知(解釈)獲得が出来なければ、ブランディングとは言いません。勿論デザインは大事ですが、それだけでは「仏作って、魂入れず」(やや古い表現ですが)です。

コミュニケーションの情報発信は、自社の価値を伝達し、意味作り、意味付け、意味の伝達と認知(解釈)獲得の施策なのです。

● Profit Structure

事業の利益性の考察・・・利益構造

⑦利益構造

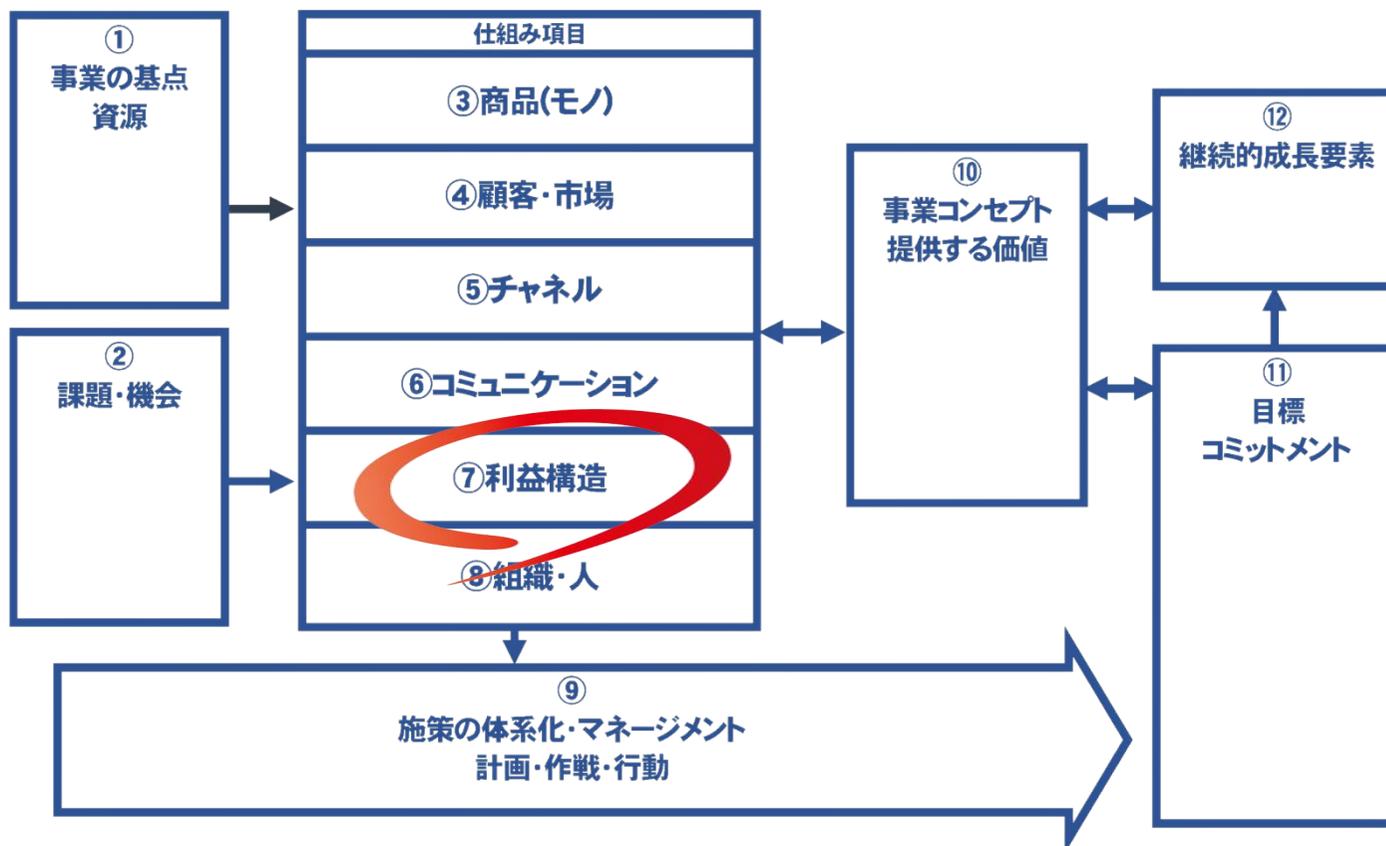
戦略構築上、
その中でも重視するのは
利益性です。
価値を提供する・・・
価値を認めて頂き、
買って頂くのですから、
収益がアップしなければ、
何の意味もありません。

事業全体の利益構造を確認、考察します。

当然ながら事業の目的は収益を上げる事です。この Category1 戦略プログラムで、戦略構築して頂くのも収益をアップして頂く為です。

その戦略で収益アップが確実に狙えるか？！

この項で考察・確認頂きます。



● Monster

プログラム番外編

在庫 と言う 魔物

大方の場合、少しお話を聞き、前項の単位分析と数字(決算資料等)を見させて頂くと、その企業の課題や改善点は見えて来ます。

ただ一つだけ数字だけでは解らないのが「在庫」です。

物品を販売しない会社なら良いのですが、多くの場合は物品の販売が在り、在庫が存在します。その**在庫金額が適正なのか？どうか？**

在庫は、それ自体キャッシュが貯め込まれた状態です。

・・・正に「**本当にそれでいいのか？**」です。

勿論、業種・業態で状況は変わりますが、ちゃんとキャッシュ(利益を含めて)変わるのか？良い在庫か？悪い在庫か？

問題は在庫金額が PL の利益換算になってしまう事、BS では資産です。

売れば利益、残れば滞留、何らかのロス(使用期限等)で損が発生します。

在庫は、そういう意味で魔物です。

「在庫は宝」と言われる経営者の方もいらっしゃいましたが、当方から見れば在庫は魔物です。利益にも損にも成ります。

在庫管理は、十分に注意頂きたい！と、云うか・・・出来る限り持たない！を基本と考えて頂いても良いかと思えます。

経営者の方なら、重々承知されているとは思いますが、

出来れば在庫を出来る限り増やさない経営を目指して頂きたいと思えます。

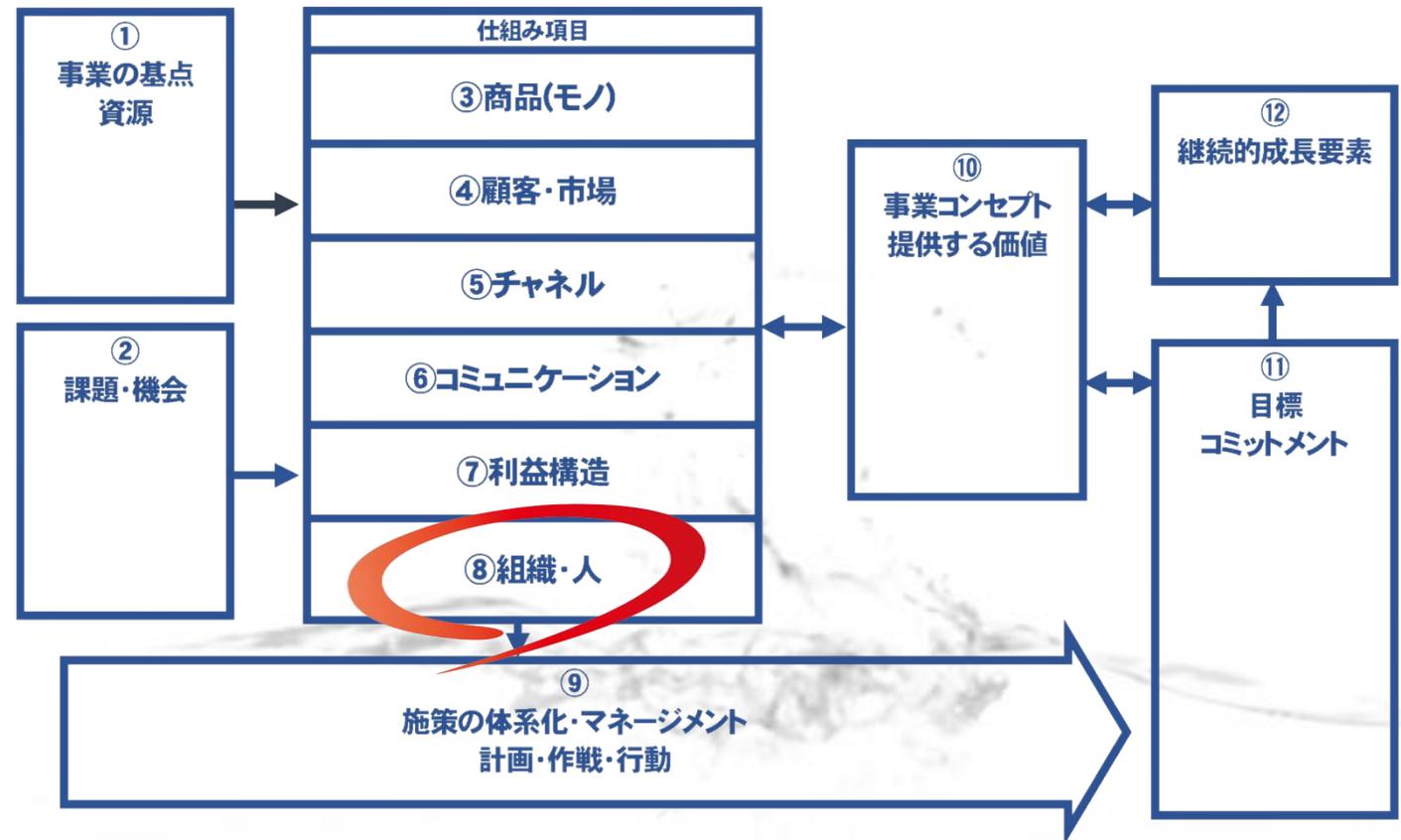
● Communication

如何に組織と人を動かすか！・・・組織と人

⑧ 組織・人 マネージメント

もつとも戦略上で難しい要素、組織と人、そのマネージメントが組織・人です。おそらく、すべての経営者の方の最大の悩みでは無いでしょうか？ Category1 戦略の組織・人戦略は、組織科学をベースに、実際に効果が上がる戦略手法を提示します。

いつか・・・は？
話題の AI ロボットが、
組織を構成する・・・かも・・・？
知れませんが、
その時は経営者も AI でしょう。
少なくとも、それまでは、
組織・人を機能させねば
成りません。
それは経営者の一番の
仕事です。



●すべての経営者が悩み、経営上の永遠のテーマ・・・組織・人

「人」が3人居れば、それは「組織」です。

逆から云えば「組織」は3人以上の「人」の集まりです。

そして「人」は『理屈』だけで動くわけでは有りません。

当たり前と云えば、当たり前なのですが「人」を支配するのは『感情』です。

そして「人」の『感情』は、管理(マネージメント)出来ません！

これが現実です、残念ながらですが・・・

そして、それは経営者の方も同じです。

・・・当方が長年、様々な組織と関わった結論であり、組織科学者の結論です。

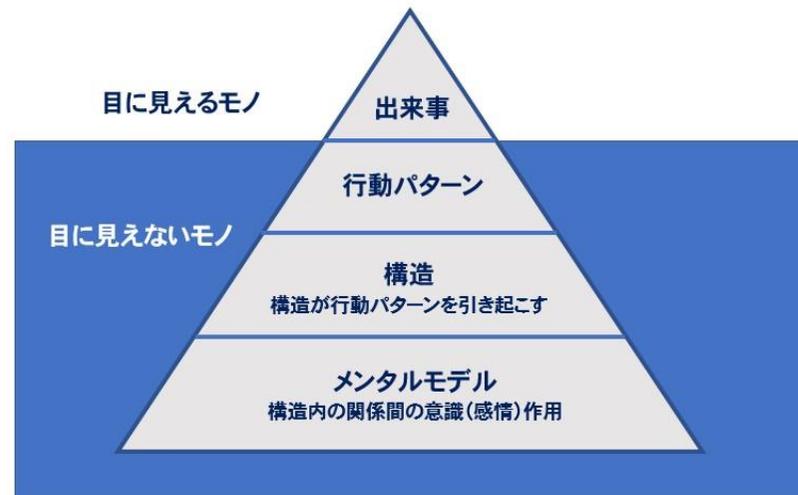
しかし、ある程度の確率で、その組織をマネージメントする「考え方」は出て来ましたし、当方も、これが効果の上がる唯一の方法だと思えます。

まず、その理屈(??)の基本を、ご理解下さい。

システム思考と呼ばれる考え方です。

●システム思考

下図をご覧ください。これが組織で起きる現象を表したモデル図です。



まず、この「システム思考」では組織構造を『冰山モデル』と云っています。

● Concept

事業戦略の核をまとめます。・・・事業コンセプト

⑨ コンセプト

6つの事業要素のまとめです。

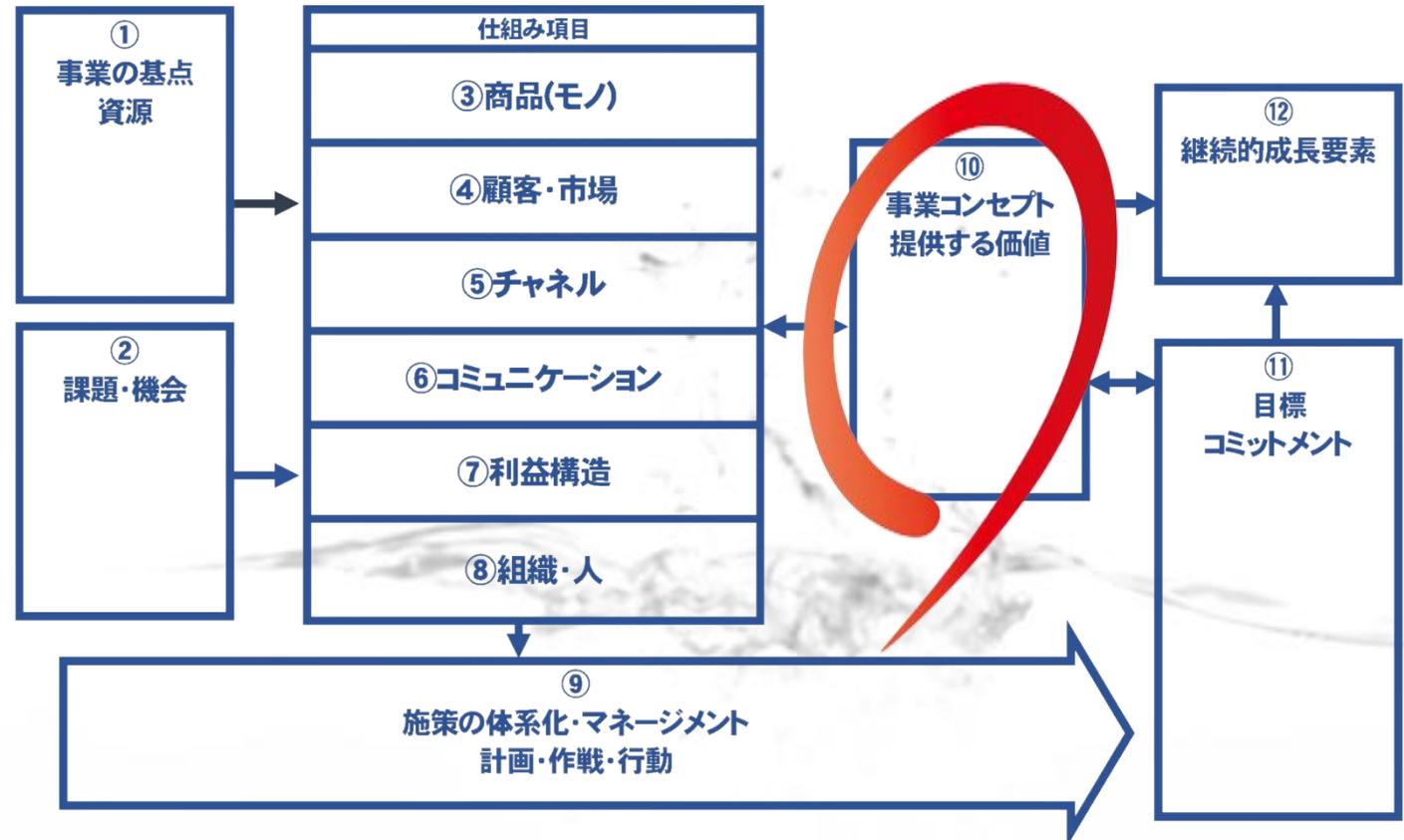
コンセプトは事業戦略の核です。事業成否はこれで決まります。

行きつ戻りつ、各要素を考察頂いたならば、既に大方は出来ています。

それを整合して頂く、まとめの項です。

プラス、そのコンセプトを社内・社外に向けて文脈(コンテキスト)として、まとめて頂きます。

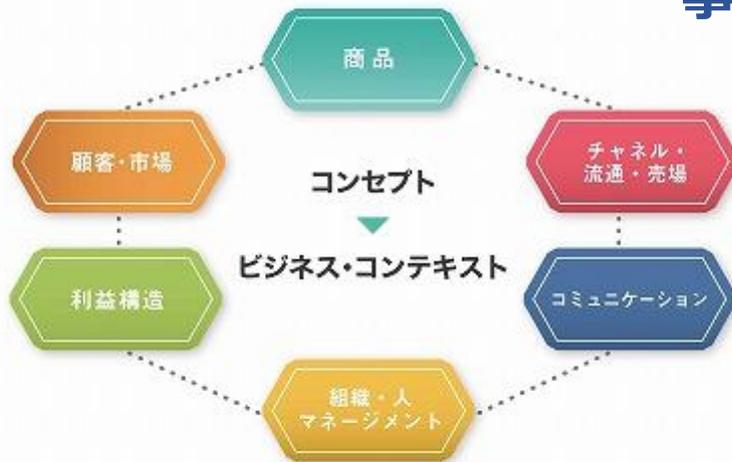
投資家が、企業評価する時、
まず確認するのが
事業コンセプトです。
それは事業モデル
＝事業戦略をまとめたものが、
事業コンセプトに
あたるからです。
事業コンセプトは、事業の核です。



事業コンセプトとは？

コンセプトとは、その事業モデルを表した言葉であり、事業戦略の憲法です。こう言う、書き方をすると不明瞭なので以下に、その要素を記します。既に皆様は6つの項目で、この要素は考察済みです。また事業コンセプトには様々な説明や解説がありますが、これが真であるとお考え下さい。

事業コンセプト



- ・ 誰に？
- ・ いかなる価値を？
- ・ 何を通じで？
- ・ どの様に？
- ・ いくらで？
- ・ 届けるか？
- ・ ・ ・ +なぜ、それを行うのか？

ここまで考察頂いた内容を、**6つの項目を相互の整合性を持ってまとめて下さい。**そして、これを**徹底的の組織共有**願います。

Category1

組織が目標達成に集中し行動する

Category1 戦略 実行編

ここからの項は設定した**戦略を実行する為の組織活動について**記載します。
自社の状況と、照らし合わせて考察頂きたく、お願いします。
そして実行においても目標に集中する事が基本です。

戦略とは、なにをすべきか？どこを目指すか？を明確にしたのもですから、日々の行動も当然、それに基づきます。

**経営者の方は、日々の行動にブレが無いか？
そして設定した戦略に何か問題は無いか？
常に目を配って下さい。**

●System

組織を動かす・・・施策の体系化、マネージメント…計画・提案・作戦・行動

⑩施策の体系化 マネージメント

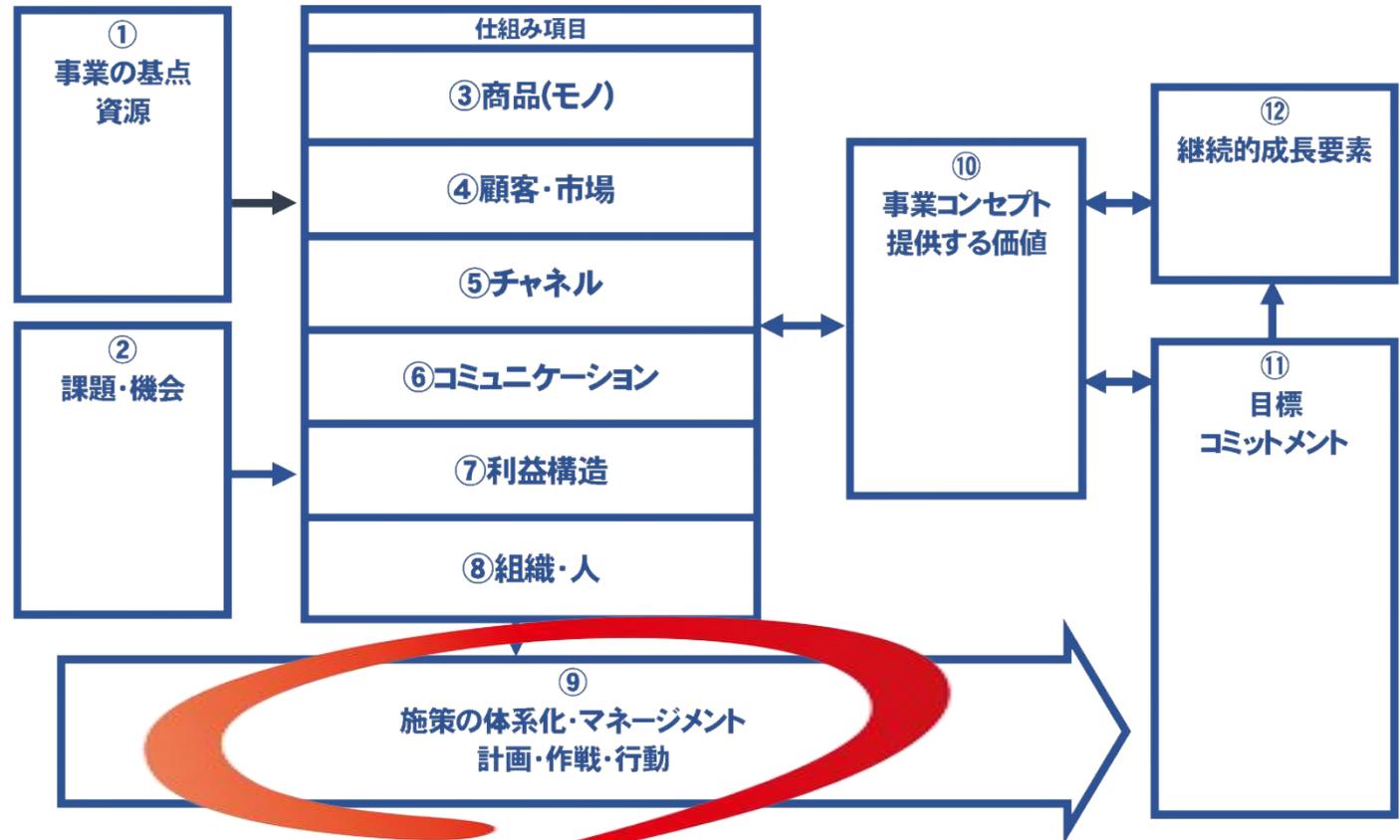
六角形の基本要素およびコンセプトが構築できれば、その要素に
そって行動をしなければ成りません。

実行編では、その行動方法を設定頂きます。

ここでのポイントも体系化=仕組み化です。

組織がバラバラでは無く、体系的に行動する。その手法を記載致します。

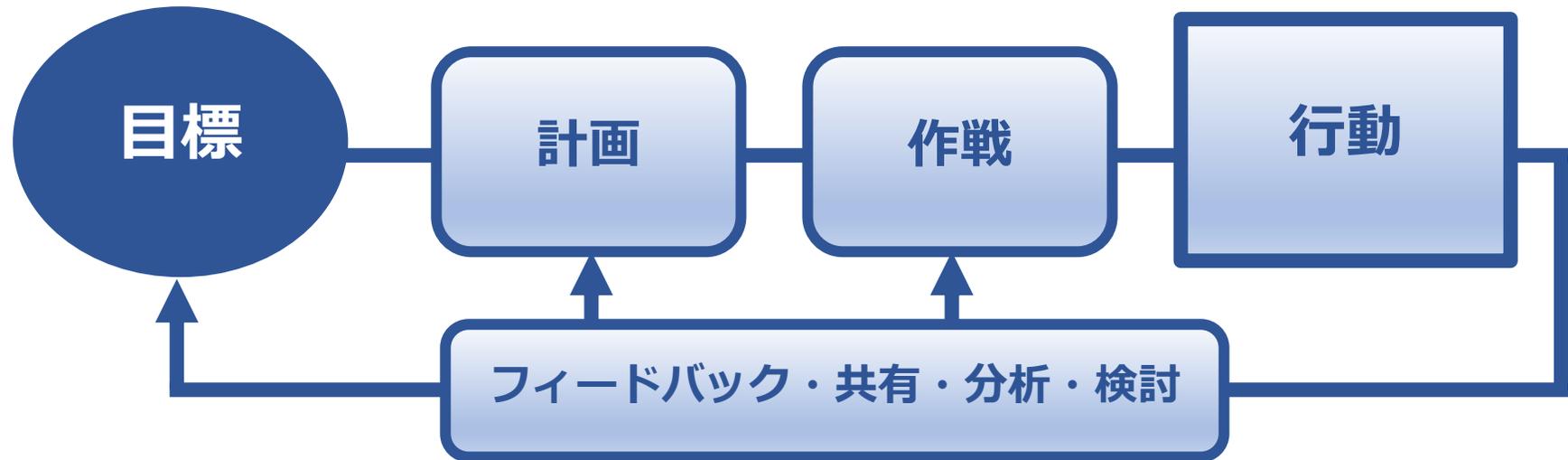
投資家が、企業評価する時、
まず確認するのが
事業コンセプトです。
それは事業モデル
=事業戦略をまとめたものが、
事業コンセプトに
あたるからです。
事業コンセプトは、事業の核です。



●行動への体系と、マネージメント

これも何度も書いていますが、戦略は目標達成の為のものです。
行動も、その目標が当然ながらスタートです。
その体系は以下です。

戦略実行体系



極々、当たり前的事を書かせて頂きます。
実は理解されていない方が多いものですから・・・
目標(この戦略)が出来れば、次は計画です。

計画(事業計画)

計画(事業計画)とは何か？ここでも定義したく思います。
誰に？何を？何個？いくらで？いつ？売るか？を決めるのが計画です。
それは数字として表現されますから「予算」とも言われています。
勿論、完全正確に数字を計画化するのは無理ですが、
この構造で考えない限り、予算は絵空事です。

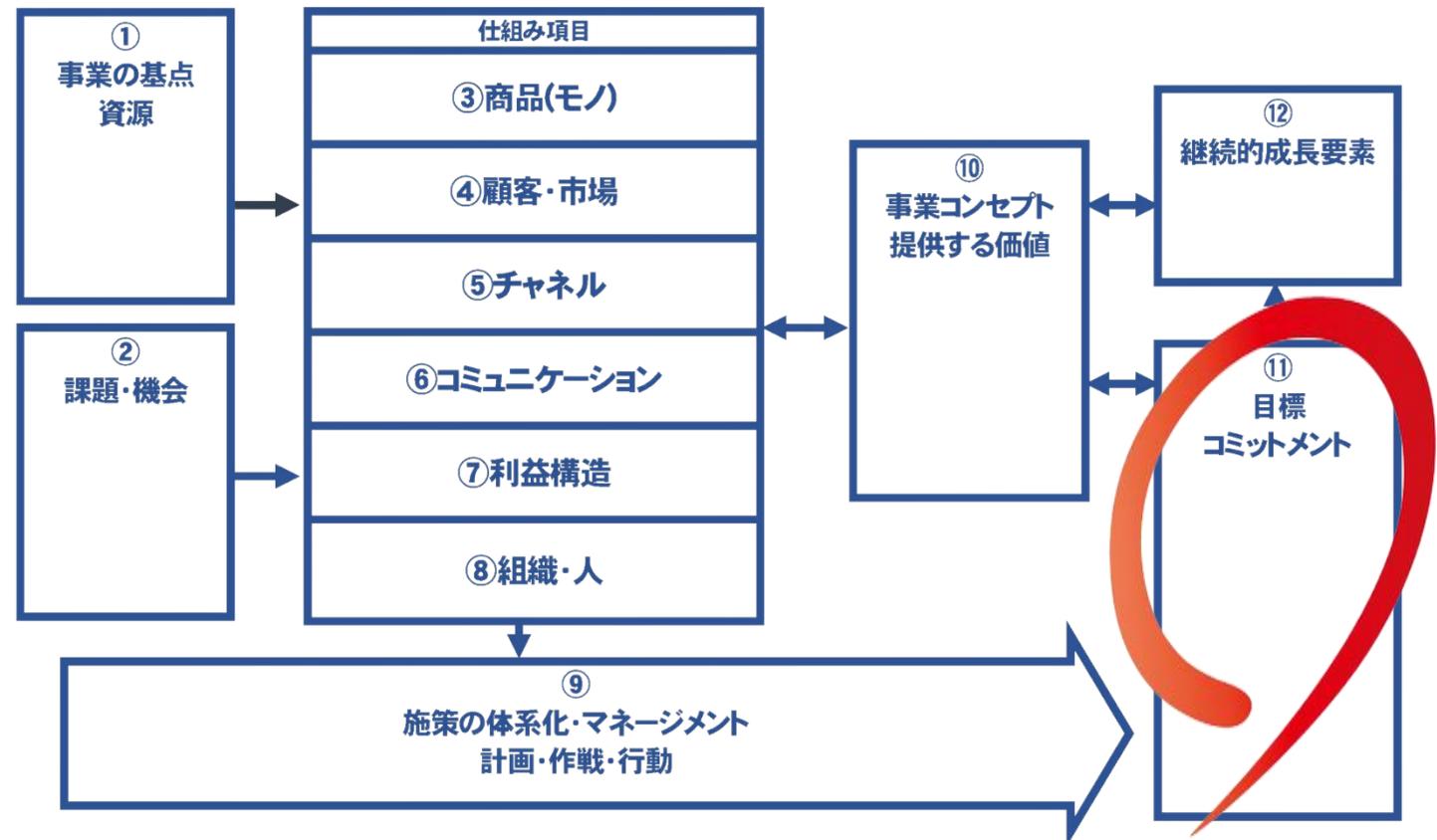
● Concept

目標に集中する。・・・「人」を動かす方法は、目標にコミットメントさせる事

⑪ 目標 コミットメント

組織・人の項で、書きましたが人は感情の生き物です。そして人の感情はコントロール出来ません。唯一の方法が目標を共有し、それに意識してもらい行動してもらおうマネジメントを行う事です。本項は、その行動を促進するマネジメント方法を説明致します。

組織・人を動かすのは、目標=共有ビジョンと申し上げました。それを「組織・人」の項で設定頂いた、それぞれの役割と機能に併せ、目標達成の為に、行動マネジメントです。目標に集中させる為に、コミットメントの設定を致します。



● Monster

プログラム番外編

事業の 生産性？

前述していますが、バブル崩壊以降(1990年代)日本の中小企業の実績は、高ま
っていません。(全体として)

生産性が落ちたから？・・・そうかも知れませんが、なぜ落ちたか？

・・・多くの経営者の方は勘違いをしています。

実は 20 年間大企業は、殆ど付加価値(生産性)を高めていません。

つまり粗利額も率も高めていない！でも経常利益は伸びているんです。

実は、大企業のこの間の売上はわずか平均 3%のアップ、その中で経常利益を伸ば
すには、まず経費を下げる！そして原価=仕入れコストを下げる！それしか方法は
ありません。事実、今、問題になっている所得が伸びない！その問題の原因もここ
です！

では、経費を下げ、仕入れコストを下げて何をしたか？

株式配当を増やし、その功績で役員報酬をアップさせた！

これが日本の大企業～産業構造の実態です。

もっと辛辣に言えば、**大企業の経営陣は弱いモノ(従業員、下請け)いじめをしてい
ただけです。まったく生産性を上げていない！**

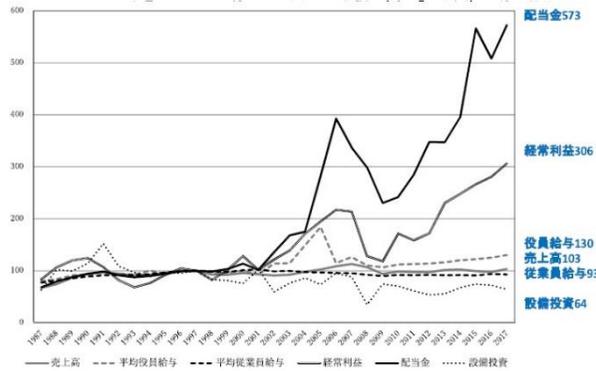
やったのはコストダウンだけです！

「コストダウンは悪い事では無いだろう！」云われる方もいらっしゃるかも？

そうです！無駄は、はぶきましょう！

・・・では、何が無駄でしょうか？

日本ではなぜか？「コストダウン行為」が神話化され、金科玉条の様に扱われまし
た。特にバブル崩壊以降に・・・その神話の代表例が、T社の有名な言葉「乾いた
雑巾を絞る！」です。その雑巾とは？何を指しているのでしょうか？



実は設備投資の数字を！97年から見れば36%も落ち込んでいます。

これでは給与を減らし、原価を落とし、設備投資を減らせば国内の経済構造は疲弊していきます。

つまり売上の伸びは少なく、粗利率は伸ばせていない！

コストダウンだけが行われた結果です。

つまり大企業(全体論として)は、新しい価値創造が出来ていないのです。

当方は何も政治的な事を云いたい訳ではありません。

この様な経済構造の中で、中小企業が生き延びるのは、どうすればいいか！？

その「考え方」を考察頂きたいのです。

その為には、まず、この勘違いをお気づき頂きたいのです。

大事なものは事業自体の付加価値を伸ばす事、粗利を増やす事。

そして組織の動かし方を変える事です。

それを決めるのも経営者です。

よく言う労働生産性では無く、厳しい言い方になりますが経営生産性です。

この勘違いに気付いて頂きたいのです。

生産性を上げるには事業の改革、正しく強い戦略と仕組みが必要です。

大企業を追随すれば、その大企業の「乾いた雑巾」になってしまいます。

価値を創らねば成りません！

それが Category1 戦略です。

今こそ、その覚悟が中小・中堅経営者に必要なのです

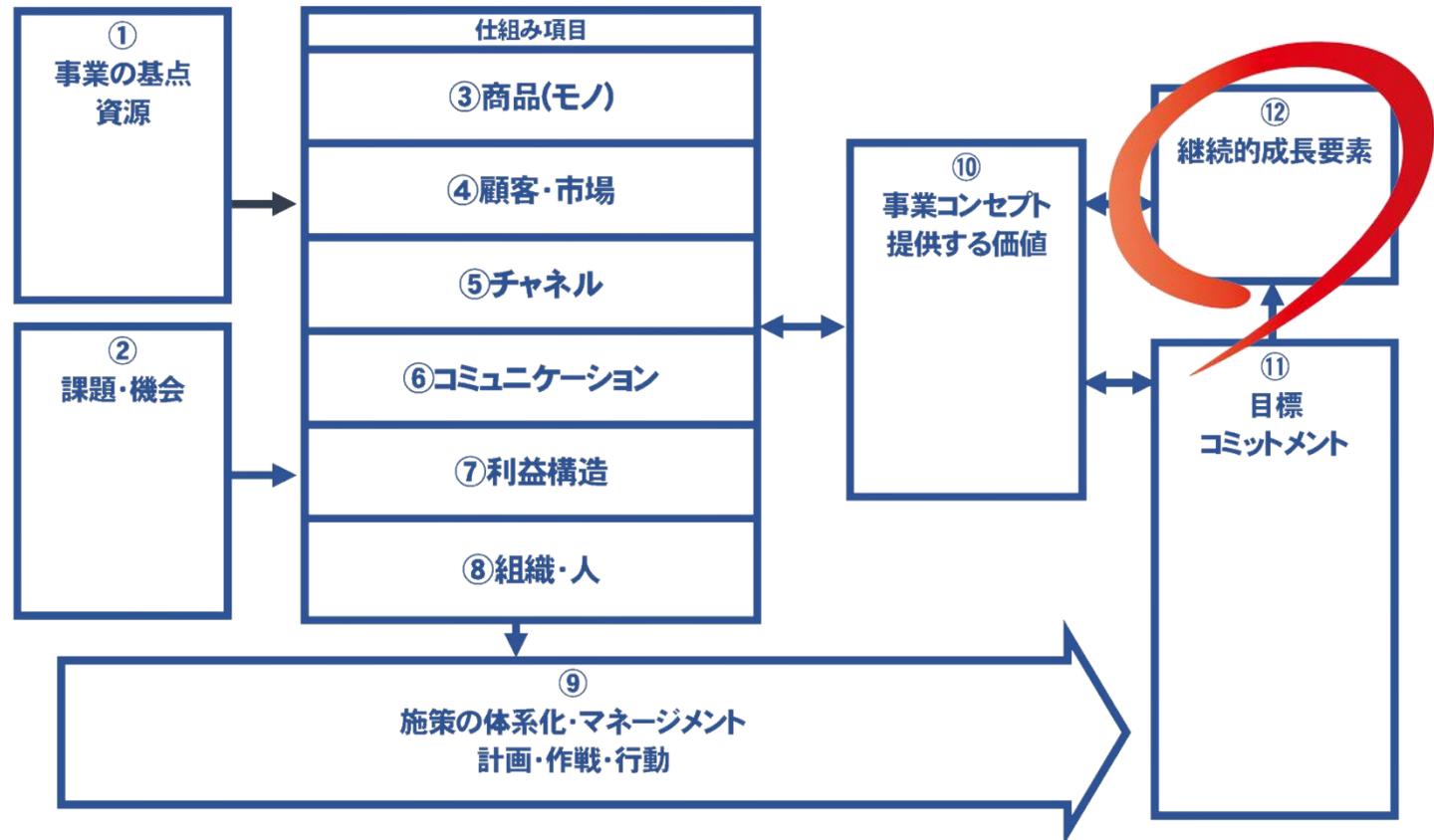
● Concept

不確実な未来へ備えるのは、価値の集中と多面化

⑫ 継続的 成長要素

本項は、あくまで将来を見据えた考察手法の提示です。まずは戦略を構築し、組織実行力を強化する事を推進して頂くのが先ですが、経営者の方は、常に未来を考える役割もあります。そして継続的成長を確保するのも自社の提供価値が基準です。但し、将来を見据えれば、価値を多面的に、どう活用するか？そこがキーになります。

この Category1 戦略で、競争優位を確立し、成長、収益アップが実現出来ても、それが将来に渡り持続出来るか？現時点で、戦略を考察するのにも、必要な要素ですし、これからのマネージメントでも考え続けて頂きたい、テーマ要素です。



● Concept

戦略とは、目標達成の為の体系である。

まとめ 目標と体系

さて戦略の概略は構築出来ましたでしょうか？

本書は、戦略プログラムとして独自の構成ですが、汎用的に活用頂ける様に作成しています。「うちの会社には当てはまらない！」と言われる方！・・・「全部がそうですか？」本書にも記載していますが、事業構造は、基本はあらゆる業界・業種・業態同じです。構造的に自社の業態を見た上で、各要素を考察下さい。

そして本書をお読み、戦略構築を頂ければお解りかと思いますが、Category 1 戦略プログラムは、自社の価値創造・価値伝達・顧客の価値認定までの目標と目標体系つくりと、目標達成の為の組織マネジメント体系です。

何度も！何度も同じ事を言っていますが、大事なのは目標設定である事！

そして、それが体系的である事！それが Category1 戦略の要諦です。

本書の各項目のフレームワークそれぞれが、自社の状況とは「ちょっと違う！」と感じられたとしても、要は全体から見て各要素が体系的になっているか？

目標として明確かつ適切か？そこをポイントに考察下さい。

まとめとして、くどい様ですが、改めて目標設定のポイントと、体系化の考え方を記載して本書をまとめさせていただきます。

● 目標設定のポイント

① やる気が出る！

「組織・人」の項で記載しましたが、目標 = ビジョン設定は「人の感情」を超え、**組織を一体化させる唯一の手段**です。当然ながら、**やる気が出る事が一番**です。

あえて言えば頑張れば何とかなる！くらいの設定でなければ成りません。

無茶な設定もお止め下さい。目標達成の喜びを組織的に共有する様な目標でお願いします。その為には **My Commitment** の設定には十分な協議を行って下さい。

Category 1

あとがき

戦略×仕組み

ここまでお読み考察頂き、誠に有難うございます。

貴社の成長に、お役に立ててれば幸甚であります。

本書は、当方の実務経験、またマーケティング・プロデューサーとして二十数年の現場経験と、マーケティング理論、経営、哲学等のロジックを当方が役立つ！と考える要素を融合させ、戦略構築に絞って記載させて頂いたものです。

また、本書執筆中にコロナや、ウクライナ等の世界情勢の大きな変化もあり、その環境変化も、内容に大きな影響を受けています。そして、混迷は続いています。

自分自身の業務を通じ、企業＝特に中小・中堅企業には、しっかりとした戦略と仕組みづくりが必要である事を痛切に思っておりました、それも経営者自身が、考え、悩み、絞り出すように作り上げなくては成らない事。

事業戦略とは、経営者の責任なのです。

そして、一度構築した、戦略も環境の変化によって、様々に見直す必要があります。

当然、実行レベルでも予期せぬ事は起きます。

その対応の為にも、まず戦略を持ち、そこから色々変化への対応を考えるベースになります。

事業戦略は、顧客の反応、競合の動き、人の感情・・・変数だらけの構造です。

それが故に軸をしっかりさせる事が必要です。それが戦略です。

その軸が独自の世界観＝Category 1です。

そして、戦略は、仕組みの骨組みでもありますが、

仕組みの技術的要素については、様々な道具も必要です。

戦略と共に、組織の仕組みづくりにも経営者は、研鑽を続けて下さい。

最後に、本書の **Category 1 戦略プログラムに沿った道具**をご紹介しますと共に、
皆様の事業の発展に少しでもお役に立つ事を祈り、
あとがきに替えさせていただきます。
有難うございました。
マーケティング・プロデューサー 原テルキ

Category1 戦略 Program Workbook

著者 原テルキ

©有限会社なにわ創信舎

<https://www.category1.jp/naniwasoushinsya>

2023年2月1日 第1稿

The logo for Category1 features a solid red horizontal bar above the word "Category1" in a bold, blue, sans-serif font.