

# はじめに

## 01 「マスゲーム型社員」から 「サッカープレイヤー型社員」へ

これまで私は、多くの企業のコンサルティングをしてきたが、それを通して、企業の成長の秘密を解き明かそうとしてきた。そのために、創業したばかりの企業から年商数千億円単位の企業まで、コンサルタントとしてアドバイスをしながら、研究も重ねてきた。経営者や幹部社員の多くは、自社の状況を現時点でとらえ、良い悪いの判断をしがちだ。だが、それは大きな間違いといえよう。どんな企業にも成長曲線というものがあり、それをきちんと見据えて、現在の活動が未来の成長のためにあることを正しく認識する必要がある。私はコンサルティングを通じて、それを企業に伝えてきたつもりだ。

いまや、日本も成熟化が進んできた。これに対応するには、企業だけの成長を考えるだけでは十分でない。社員一人一人の成長が必須であると痛感した。では、

成長する企業とは、どのような組織であろうか？

成長する社員とは、どういう人だろうか？

こうした疑問に応え、組織と人を成長させる技術を、マーケティング理論を中心に説明するのが本書だ。

日本の高度成長時代、企業は一部の経営幹部が成長の方程式を組み、社員がそれを実行していれば成功できた。社員の側も、体育の授業で習ったマスゲームのように、組織の一部としてピラミッドを支えていればよかった。このピラミッド型組織は、「マネージャー 担当者 顧客」のように、一方向の指示を的確に遂行するのに適

していた。だが、こうしたやり方では、成熟社会のなかで成長することは困難になってきている。

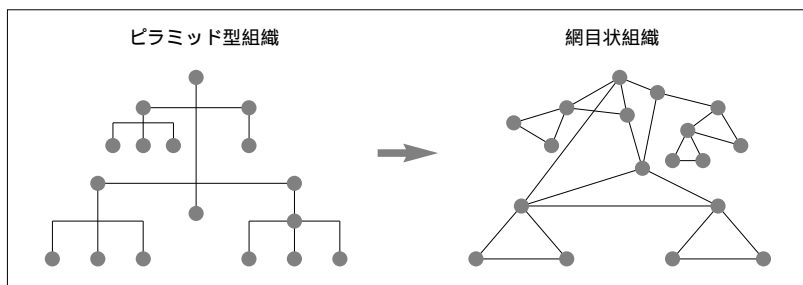
実際、成長・繁栄する企業は、一方向だけの行為を繰り返しているわけではない。越後商人は、取引先、自社、顧客の三方が繁栄することを商売の鉄則とする。経営者は一方向のみを考えるのではなく、つねに三方向の発展を考えるべきだ。それなくして、成長の実現はありえない。

現在、企業組織はピラミッド型から網目状型に変わるべきだといわれている。それは、市場や顧客の変化の激しさに対応するためだ。だが、組織が網目状型に変わっても、社員が一方向の指示を実行するだけではなんの意味もない。経営者と同じ視点で三方向を考えることが求められているのである。

すなわち、変化の激しい社会で成長していくためには、経営者にも社員にも、サッカーで瞬時に変わる状況を個々のプレイヤーが判断してボールを回すように、業務ミッションを的確に、しかも迅速に回していくことが要求される。これができて初めて、網目状組織は機能するといえよう(図1)。

いまや経営者にも社員にも組織にも、マスゲーム型からサッカープレイヤー型への変革が求められている。あくまで、取引先、自社、顧客という三方の発展を考え、迅速かつ論理的に行動するための技術を、ぜひ本書で身につけていただきたい。

図1 ピラミッド型から網目状組織へ



## 02 企業を成長させる仕組み

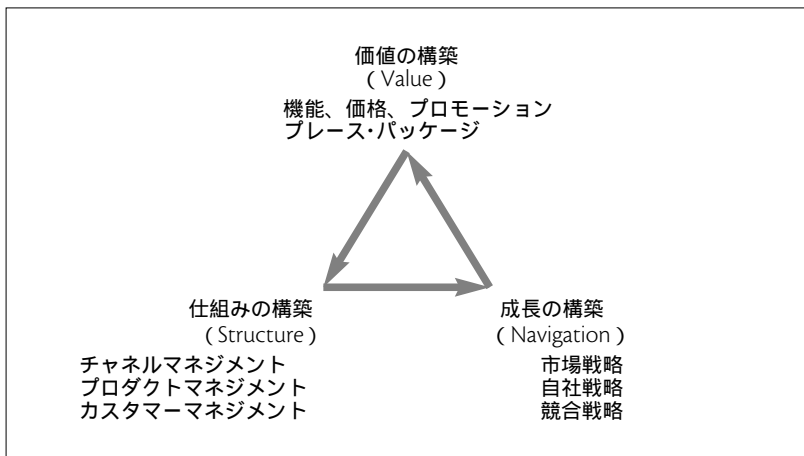
そもそも、企業における成長とは何であろうか。それは、「継続的な価値の発展」である。本書では、そこに重点を置いて解説しており、ヒット商品を生み出すお手軽なノウハウだけを紹介しているわけではない。たしかに、ヒット商品を1つでも生み出すのは至難の業だろう。それに憧れる人も多くいる。だが所詮、ヒット商品1つは一発芸のようなものだ。そのときいい思いをしたとしても、あとがつつかなければ、そのいい思いは泡と消える。

世の中には、話題性のない商品売っているにもかかわらず、確実に顧客をつかんで発展している企業が数多く存在する。こう考えると、むしろヒット商品を持っていると成長しないのではないかと思う方もいるかもしれないが、実際、そういうケースも多々ある。

では、「成長」とは何を意味するのか？

それは端的に言って、下の図2の三角形を回すことである。すなわち、「価値の構築」とは、商品を開発して販売することである。

図2 成長の三角形



「仕組みの構築」とは、商品構成を作り、販売網を構築し、顧客をマネジメントしていくこと指す。さらに、企業を社会に位置づけるための体裁を整えることも含まれる。「成長の構築」とは、戦略を作り、企業の運転(ナビゲーション)をすることである。

ここで注意してほしいのは、矢印の向きが、価値から仕組み、仕組みから成長へと向かっていることである。企業を成長させるためには、まず、価値の構築に成功しなければならない。ところが、世に流布している事業戦略の教科書のほとんどは、まず戦略から考えようとする。もちろん、全体を理解するには、成長から仕組み、仕組みから価値と覚えるのが正しい。だが、戦略が良くても、価値の構築に失敗すれば、企業は成長できないのである。

このことを教えてくれる教科書は非常に少ない。要するに、同じ商品を作っている、成長できる価値を構築している場合と、成長できない価値を構築している場合があるのだ。じつに、もったいない話だ。せっかく会社を運営しながら、ほんの少しポイントをつかみそこねたために会社を傾かせた例を、これまで数多く見てきた。

まず最初に、きちんと「価値の構築」を作り上げ、それから「仕組みの構築」に取りかかるべきだ。仕組みにも、成長できる仕組みと、できない仕組みがある。この仕組み作りには、価値作り以上に投資が必要とされるので、いいかげんな仕組みを作ると、成長に大きなブレーキがかかってしまう。

価値と仕組みをしっかりと構築してから、戦略を手がけてほしい。価値と仕組みが正しく作れないうちは、いくら戦略を作っても、おいそれと成功するものではない。また、戦略を遂行するうえで、どこに問題があるのかすら発見できない。

企業を成長させる秘訣は、「価値」「仕組み」「成長」の3点セット(以下、成長の3点セット)を何度も回転させることにある。さらに、短期間に何度も回転することができれば、成長は速くなる。その方法を、本書で習得していただきたい。

付け加えれば、多くの起業家が陥る間違いは、図3のように、成

長戦略から事業計画、商品企画と組み上げたあと、それをそのまま実現しようとするにがある。だが実際は、図4のように、商品企画と顧客価値の実現、事業計画と市場価値の実現、成長戦略と社会価値の実現には大きな隔たりがある。本書は、図4の下の方の矢印を実現するトレーニング書なのである。そのために必要な観点から、マーケティングを技術として組み直した書である。

図3 ベンチャービジネス失敗の構図：計画をそのままなぞろうとする

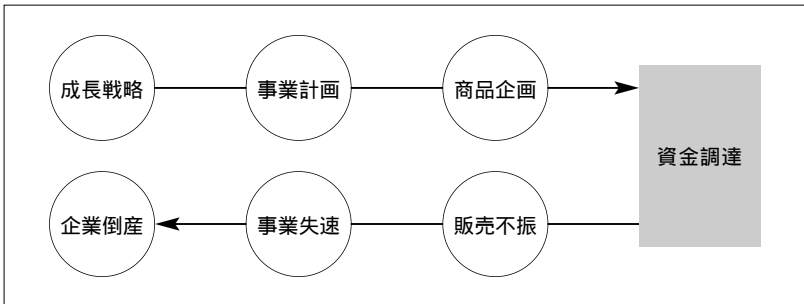
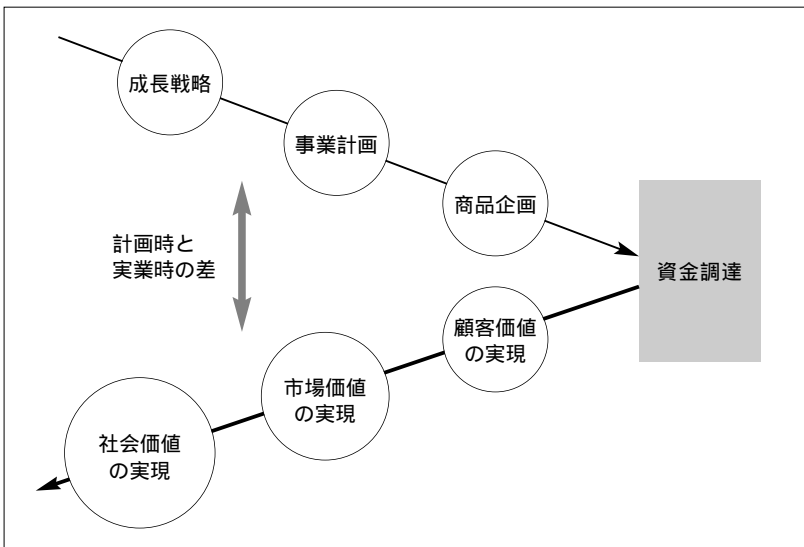


図4 本書における成長イメージ：計画をもとに、顧客、市場、社会に価値を提供する



### 03 | 本書で学ぶ「成長の3点セット」とは

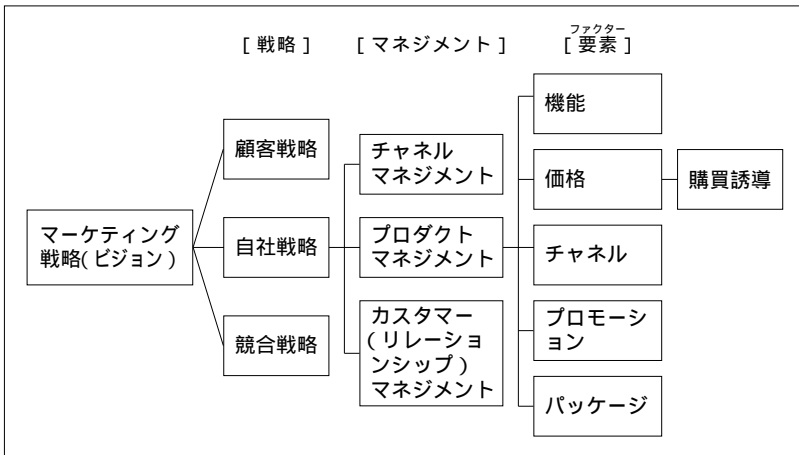
本書では、「成長の3点セット」を身につけるために、図5の論理ツリーの内容を紹介している。この論理ツリーを大きく分けると、「戦略」「マネジメント」「<sup>ファクター</sup>要素」の3つの部分で成り立っている。本書の構成も、これに基づき、3章構成で、この論理ツリーを説明している。では、各章の内容を、ざっと見ていこう。

まず序章では、マーケティングの基礎技術を定石として紹介している。この基礎技術をすでに身につけている方は、第1章から読み進めていただけて構わない（もちろん、序章から読んでいただければ大歓迎だ）。

第1章では、まず「<sup>ファクター</sup>要素」を使って、企業における価値作りの技術を紹介している。第2章では、マネジメント部分を説明し、仕組みの動かし方を理解していただきたい。第3章では、戦略の技術を紹介している。

各章では、マーケティングの理論を使って様々な技術を解説する

図5 「成長の3点セット」のツリー



とともに、実際の企業が、その技術を使っていかに行動したかという「case study」を織り込みながら、具体的なイメージがつかめるように工夫した。さらに、要所には「練習問題」を配し、読者の理解度を検証できるようにした。同時に、日々の職場で実践に役立つよう配慮したつもりである。

本書全体を通して、企業が「成長の3点セット」をどのように回すべきかを理解できるように努めた。

先にあげた論理ツリーの個々の要素については、経営学の本で詳述されているので、すでに理解していると言われる方も多いただろう。だが、経営の現場では、これらの組み合わせ方、回し方によって大きな差が出てくる。そうでなければ、すべての企業が成長しているか倒産しているはずだ。

すなわち、成長のコツとは、こうした技術をいかに使いこなすかにある。そのためには、「構造を把握する」「途中の成果に惑わされない」「こだわる」「継続する」などに注目していただきたい。価値にどれくらいこだわるか、3点セットの回転の継続をどれほど持続するかが、成長の度合いを決めるといえよう。

なお、最後に「解説編」として、「経営技術としてのマーケティング」について述べている。マーケティングの定義は人と時代によって様々だ。マーケティング戦略と呼ばれる場合と、購買 製造 マーケティング 販売 サービスとバリューチェーンのなかで呼ばれる場合のマーケティングがどう違うのか、定義を確認したいと思われる方は、最初にこの「解説編」を読んでほしい。本書でのマーケティングの定義をまとめてある。

最後に、本書を読んで、ぜひ、成長を具体的にイメージし、討議し、実現してほしい。企業における問題解決の目的は成長である。成長のイメージが間違っている、問題解決の方向自体も間違っていることは言うまでもない。

2002年10月 橋本博