

## 第5回～第7回：差別化の本質

- ・ まず、「自分は何者か」「何者になるべきか」「それはなぜか」という問いに答えを出すこと
  - はっきりしていることが二つ： 第一は、LCC(ローコストキャリア)が今後の日本の航空市場を席卷するということ
  - 第二に、LCC といかに競争するかではなく、LCC といかに競争しないかが、経営戦略の最重要課題だということ ▶ この点について、絶対に経営が迷ってはいけない
    - ◇ 「LCCと競争しない」ということは、「LCC以外の何者か」になるという単純な選択ではない
    - ◇ そもそも「LCC」でなければ「フルサービス」、という既存の発想から抜け出さなければ、エッジの効いたポジショニングなど絶対に不可能
  
- ・ 競合しないということ
  - 自分は世界に一人(一社)だけ ▶ 徹底的に自分自身であるということが、競合を避けるための、本質的に唯一の方法である ▶ 他人の価値観を生きた瞬間、競合に飲み込まれ、持続性を失い、やがて事業が破綻する
  - 沖縄も、いい加減本土の価値観を生きるのを止めて、自分自身を取り戻す時期だろう ▶ 補助金は所詮他人の価値観に過ぎない ▶ 沖縄がほんとうの意味で自立する第一歩、一枚目のドミノが新・南西航空である
  
- ・ サービス業を通じて、生産性の本質を考える
  - サービスはその性格上、品質を落とさずに生産性の向上を図るのが本質的に難しい
    - ◇ 弦楽四重奏団がテンポを速めて演奏しても、生産性が上がったことにはならない
  - サービス業の生産性とは、「価格」「リピート」「紹介」である ▶ 価格を下げた瞬間、生産性は著しく低下する
    - ◇ 「第二の生産性」とは、①商品の質と②顧客の質(顧客層)に裏付けられた、③適正価格と顧客の④リピートで及び⑤紹介である
    - ◇ 一般的な製造業の事業モデル： 価格↓×数量↑-費用↓=利益
    - ◇ 持続的サービス業モデル： 価格↑×数量(リピート・紹介↑)↓×-費用↑=利益
    - ◇ 人間関係に「効率」は逆効果 ▶ 善きサマリタンの実験
  
- ・ いかにして価格を維持するか ▶ 価格の五原則
  - ① 原価、原材料、製造プロセスの一切を開示しても、その価格で販売できるか？
  - ② 例えば、沖縄に所在していなくても(山奥に存在していても)事業が成立つか？
  - ③ お金のない人が、お金をためて「来たい・利用したい」と思うか？
  - ④ 営業せずに売れるか？
  - ⑤ その価格で永遠に事業を行えるか？

・ 差別化

- 競争市場は価格で勝負する消耗戦 ▶ 価格を維持するためには、いかに競争するかではなく、いかに競争しないかが重要 ▶ 「他社と競争しない」ということは、「他社以外の何者か」になるという単純な選択ではない ▶ 既存のカテゴリーという発想自体から抜け出さなければ、エッジの効いたポジショニングは絶対に不可能
  - ◇ ライバルが美女にバラを 10 本贈ったら、君は 15 本贈る？そう考えた時点で君の負けだ (スティーブ・ジョブズ)
  - ◇ Yahoo! と Google
- 顧客にニーズを聞かない
  - ◇ ボルボとアウディの「差別化」の話
  - ◇ 顧客の声を聞く企業に将来はない、顧客はあなたを定義できない ▶ 顧客調査からイノベーションは生まれない
  - ◇ 「顧客ニーズに応じていたら、『早く走る馬』を開発していただろう」(ヘンリー・フォード) ▶ 録音機能のないウォークマン、電話の意味を変えた iPhone、極限まで切り捨てた Google のトップ画面は、顧客調査では絶対に生まれない

・ 経営の最大の仕事は、自分を定義すること

- 事業を事業として考えない ▶ 人としてすべてを見ることで真実に近づく
- 既存の市場(世界観の中)でポジショニングする行為は、他人が決めた選択肢で自分の人生を「選ぶ」に等しい ▶ 自分が選んでいるように錯覚しているだけで、所詮他人の価値観で自分を定義しているに過ぎない
- 他人の価値観の枠組みの中で、自分の人生を生きることは不可能 ▶ 他人が描いた「市場・競合マップ」の中に、自分の居場所(ポジショニング)が存在するというのは幻想 ▶
- 自分の居場所は、人から与えられるものではなく、市場が決めるものでもなく、自分が自分となることによるのみ得られる
- 経営者の最大の仕事は、利益を確保することではない。まして費用を削ることでもない ▶ 自分自身(自社)を社会の中で再定義することだ
- 自分に徹底的に向き合い、自分の個性を生きることで、社会に新たな世界観を提供する ▶ バックミラーにない「市場」が生まれる。利益はその結果に過ぎない。

・ 個性：徹底的に自分であること

- オンリーワンでなければ売上が生まれない時代 ▶ 2 番手は 20 番と同じ ▶ 最も有効な差別化戦略は、競合相手と「いかに差別化するか」ではなくて、「いかに異質な存在であるか」、すなわち「いかにして徹底的に自分であるか」
- 自分は世界に一人(一社)だけ ▶ 徹底的に自分自身であるということが、競合を避けるための、本質的に唯一の方法である ▶ 他人の価値観を生きた瞬間、競合に飲み込まれ、持続性を失い、やがて事業が破綻する
- 不純物を徹底して取り除く ▶ 今まで漠然と価値があると思っていたものを再考する

- ・ 「自分は誰か？」という問いは、事業のあり方を根源的に変える力がある
  - YES MAN: 人間にとって大事なこと
    - ◇ かつて、あなたを肯定してくれた人(すなわち、あなたの思い込みを否定してくれた人)に想いを馳せる、「ラマンチャの男」: 宿屋の売春婦アルドンサに歌う「ドルシネア」
      - 顧客の価値を顧客以上に認めること: 従業員を肯定することは、顧客を肯定すること ▶ 従業員を肯定すれば、従業員は顧客を肯定ようになる
      - サンマリーナで、おつりの話、UG の話、飲酒運転で服役した社員の話、修学旅行生の話…
      - 顧客の人生を肯定する、社会を肯定する、人間関係、商売とは? ▶ あなたは誰?
  - どんな売上の使われ方?: 自分が支払ったお金は、結局何に使われる?
  - 一方で、世の中の大半の企業は「顧客は誰か?」そして「何を売るか?」が最大の関心事だ
    - ▶ …例えば銀行であれば、顧客セグメントを分析して商品のラインナップを決め、顧客の「信用力」に基づいて融資を実行する ▶ 金融業の基本中の基本である
    - ◇ 銀行の常識では、融資の返済率は顧客の信用力による。そのため自分たちの融資を「保全」するため、顧客についてこと細かく調べ、分析、審査するのだが、私はこの発想には何かとても非効率な点があると思う
    - ◇ 顧客は融資を受けた以上、法的な返済義務がある、これは社会の基本的なルールだ ▶ しかしながら、生身の人間と彼の人生にとって、通常最も重要なものは、社会のルールではない ▶ 契約書で個人を縛れば、その通りに行動するという前提は、基本的な人間の生理と相反するのではないか?
    - ◇ 当然にして、契約や約束や社会のルールを軽視するべきではない ▶ しかしながら、契約(だけ)が人の行動を規定するという考え方には、大きな欠陥があると言わざるを得ない ▶ 返済率に大きく影響を与える(場合によっては最大の)変数は、返済する人の気持ちだろう
    - ◇ (約束事やルールは別にして)融資を受けた人が、「返済したい」と思う最大の要素は、債務者(顧客)の信用力や商品の内容とは無関係 ▶ 坊さんとやくざの飲代回収
      - 恐らく最も重要な要素の一つは「債権者は誰か?」ということだろう
      - つまり、融資の返済率は、顧客の信用力も然ることながら、「自分は何者か?」ということによって大きく異なるに違いない ▶ 顧客にとって誰からお金を借りたかは、どのような条件でお金を借りたかよりも重要だ
      - だからこそ、不良債権市場において、事業会社にとって、銀行が債権を第三者に売却することは、単なる金融取引以上の大事件だった ▶ 債務者にとって債権者は誰か?ということがまったく変わってしまうからだ
      - 債権が売却されても、履行すべき契約内容は全く変わらない ▶ それにも関わらず、事業会社(債務者)にとって、お金を返すということの意味が一夜で根源的に変わってしまう ▶ これが債権の信用力(すなわち、債務者がお金を返そうという意思)に影響を与えない訳がない
    - ◇ もしかしたら、銀行にとって最大の事業課題は、顧客の信用力ではなく、自分自身が返済に値する存在か、すなわち自分は誰か?ということではないかと思うのだ ▶ この発想は金融の基本的な世界観を転換する可能性がある
      - たとえば、先端金融と言われている証券化は、債務者は誰か?という問いを積み上

げて構築した技術だ ▶ 証券化を前提としたすべての融資は、実行された直後に、聞いたこともない英語や記号が名前の SPC(特別目的会社)に譲渡され、場合によっては海外に籍をおく SPC から債権回収のお知らせが届く

- 債務者にとっては、お金を借りた人が誰か？ということの意味が消失し、契約に基づいて、ローンが満期になるまで、生身の人間ではなく「記号」に対して返済し続ける ▶ そのようにして束ねた債権を切り刻んで、格付けを付し、AAA の信用力を持つ金融商品として投資家に売り出す
- 証券化する前の債権の合計価値と、証券化した後債券の合計価値では、後者が大きくなっているからこそ、証券会社が手数料を受け取り、金融が成り立つはずだ ▶ しかし、この前提は本当に正しいのだろうか？
- むしろ、証券化によって、債権の価値が大きく毀損されるのだとしたら、証券化の「技術」は、バブルを投資家に販売し、金融会社はその見せかけの利益を手数料として受け取っているに過ぎないかも知れない。そう考えると、サブプライム以降金融市場で起こったことがうまく説明できないだろうか？

◇ 債権という金融資産の、信用力を決める最大の要素の一つは、債権者が誰か？ということである。しかし、金融の世界において、この要素が最も軽視されている ▶ 銀行は債務者の信用力をあれこれ調べる以上に、自分たちは返済に値する存在なのかどうか、真剣に向き合うべきではないか？

◇ 「自分のあり方」が返済率に多大な影響を及ぼすという世界観で事業を見直せば、経営の優先順位が根こそぎ変わることになる ▶ 経営の優先順位が変われば、事業のすべて、すべてのミーティング、すべての議論、すべての営業について、その目的と意味が変わる

・ 捨てる：差別化するというものの本質は、「何をするか」ではなく、「何をしないか」

➤ 1998 年、スティーブ・ジョブズがアップルに復活した後に発売された iMac ▶ iMac で何よりも印象的だったのは、フロッピーディスクドライブ (FDD) がなかったこと

◇ 要は「データのやり取りは FDD ではなく e-mail で」という意味 ▶ 98 年までに e-mail は随分普及していたとはいえ、まだ大半は電話回線を利用したダイヤルアップによる通信でブロードバンドにはほど遠く、当時 PC に FDD が標準装備されているのは常識であり、この装備に不便を感じた人は少なくなかった筈 ▶ それでもジョブズはこれをきっぱり捨てた。98 年のアップルは破綻寸前、起死回生を賭け、ぎりぎりの経営状況の中で市場に投入された主力商品から、大半の顧客が望む機能 (FDD) を排除するという、常識はずれの決断

◇ バックミラーに写っている過去ではなく、フロントガラスの先にある新しい世界観を社会に提示すること ▶ ジョブズが iMac を通じて「販売」したのは、PC という商品ではなく、PC が創る未来というパラダイムだった

◇ A good hockey player plays *where the puck is*. A great hockey player plays *where the puck is going to be*. (Wayne Gretzky)

◇ 技術的には殆ど目新しいものがなかったが、1 年で 200 万台の大ヒット ▶ iMac が顧客に提供した価値とは何だったのだろうか？ ▶ コアバリュー

◇ 会社の大半の仕事は、経営者を必要としないのだが、この役割だけは経営者にしか果たせない ▶ 「捨てる」という行為は、単に「部分」を切り離す、ということだけでは成り立たない、事業全体のバランスを再構築する作業だから

・ 経営バランス

- 原価 × (バランス) + 利益 = 価格
- ジョブズは FDD を捨てた。その真意が新たな世界観を世に問うことであるならば、商品のすべてが、細部に至るまで、同様のメッセージを発し、かつ、全体が一つの統合された世界観を表現する「経営バランス」が実現していなければならない ▶ 新たな世界観を前提とした、事業の「全体最適」
- 優れた経営バランスを実現するためには、「部分」と「全体」が統合されて一つの機能を果たし、一つの明確なメッセージ(コアバリュー)を発する必要がある。そのためには、不要なものが存在してはいけない ▶ 「捨てる」ということが重要な意味を持つ
  - ◇ 従って、FDD を捨てる決断は単独のものではない
  - ◇ トレンドに逆行するディスプレイ一体型 PC、ボンダイブルー(シドニーのボンダイビーチから。ジョブズの造語)が象徴する、見たこともない色使い ▶ ボディの微妙な色合いに拘り抜き、多様な色をラインナップしたこと、▶ それまでの PC 本体は、いかにデスクの下に隠そうか、あれこれ腐心するモノだったが、それが突然邪魔なものではなくなった ▶ デザイン性の高いキーボード、マウス ▶ シリアルポートを全廃して USB に統一したこと、電源と電話線だけに削ぎ落とした配線、iMac のネーミング、有名な「Think Different」の CM キャンペーン…
  - ◇ 「部分」と「全体」が統合されて、事業が新たなパラダイムでバランスする時、あたかもやじるべえが重心を見つけたときのような軽さで、生産性が飛躍的に向上する。それまで、必死になって重さに抵抗していた労力が嘘のように解消する。
  - ◇ コアバリュー(自分は誰か)を重心として、事業のすべてをバランス・再統合する
- 統合された人格が付加価値を生む

Say hello to iMac.



Think different

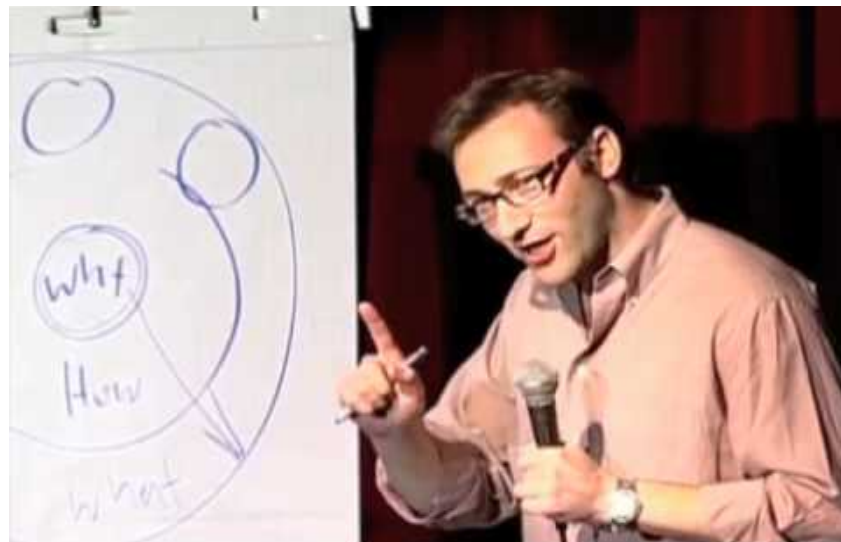


The new colors of iMac.

Think different

- ・ 「不足しているから購買する」という、資本主義社会のパラダイムから抜け出すことが、究極の価格戦略である

- ・ コアバリュー： 価格を上回る価値(価値>価格)
  - 顧客はモノやサービスを買っているのではない ▶ 自分のアイデンティティを買っている
  - 削ぎ落した iMac には洗練を感じるのに、LCC が安っぽいだけを感じるのはなぜだろう？
  - アップル：「情熱を持つ人は世界を変える」 ▶ ジョブズはそのパラダイムを、機能を付け加えることではなく、捨てることによって社会に示した ▶ 差別化の本質は「すること」よりも「しないこと」に宿る、「しないこと」によって自分自身を強烈に定義する ▶ そしてその強烈な自分のあり方によって、新たな世界観を社会に問う ▶ 「なぜ？」を問うこと
- ・ Start with “Why”, by Simon Sinek
  - 偉大で人を動かす指導者や組織は全て、考え、行動し、伝える仕方がまったく同じであり、そしてそのやり方は、他の人達とは正反対 ▶ Why? How? What? の「ゴールデン・サークル」
    - ◇ 自分たちが何を(What)しているか、何を売っているか、は100%誰でも知っている
    - ◇ どうするか(How)を知っている人もいる。例えば、独自のポジショニング、ブランディング、セールスポイントなどがそうである
    - ◇ なぜ(Why)しているのか、を理解している人や組織は非常に少ない ▶ 利益は「なぜ」ではない、常に結果である ▶ 「なぜ」というときには、目的を問うている。何のために？ 何を信じているのか？ その組織の存在する理由は何か？ 何のために朝起きるのか？ なぜそれが大事なのか？
    - ◇ 一般に私達が考え、行動し、伝えるやり方は、外から中へ、明確なものから曖昧なものへ向かう ▶ しかし、飛び抜けたリーダーや飛び抜けた組織は、その大きさや業界にかかわらず、考え、行動し、伝える時に、中から外へと向かう



- アップル： どうしてアップルはあれほど革新的なのか？ ▶ 毎年毎年、他の競合のどこよりも革新的であり続けているが、コンピュータ会社に変わりはない ▶ 同じような人材を同じように集め、同じような代理店やコンサルタントやメディアを使っている ▶ アップルは他と何が違うのか
  - ◇ 他の会社と同じだったら、こんな CM を作るだろう、「我々のコンピューターは高性能、美しいデザイン、簡単に使え、ユーザフレンドリー」

- 我々の対話のほとんどは、何が、どう違い、どう優れているかを述べ、相手に何か行動を期待する ▶ 私たちは新しい法律事務所を開所した、最高の弁護士たちと大手のクライアントを抱えている、私たちは常にクライアント第一で行動する、これが私達の車のニューモデル、低燃費、シートは総革張り、・・・これでは心を動かされない
- アップルはこんな風に伝える、「我々のすることは、世界を変えるという信念に基づいている。異端に価値があると信じている。私たちが世界を変える手段は、美しくデザインされ、簡単に使え、親しみやすい製品。マッキントッシュ。」買いたくならないだろうか？情報の順番が逆なのだ ▶ 人は「何を」ではなく、「なぜ」に動かされるから
- だから誰もが、アップルからコンピューターを買っている、そして、iPod や iPhone を買う ▶ アップルは単なるコンピューター会社である ▶ アップルと他社とで、何か仕組みが違うわけではない ▶ 競合会社にも同様の製品を作る力がある
- 実際、数年前にゲートウェイが平面テレビを出した ▶ PC用の平面モニターを何年も作ってきたゲートウェイは、そのための卓越した技術がある ▶ しかし全然売れなかった。▶ デルは非常に高品質で、デザインも申し分のない MP3 プレイヤーと PDA を発売したが、全然売れなかった

➤ 生物学的決断の原理

- ◇ ヒトの脳の断面を上から見ると、脳は 3 つの主要な部位に分かれている ▶ それは「ゴールデン・サークル」と対応している ▶ 一番新しい大脳新皮質は、「何を」のレベルに対応し、合理的、分析的な思考と言語を司る ▶ 内側の二つは大脳辺縁系(へんえんけい)に対応し、感情、信頼、忠誠心、行動を司り、全ての意思決定を行うが、言語能力はない
- ◇ 外から中へのコミュニケーションは、機能やメリットや事実や数値など大量の複雑な情報を処理できるが、行動につながらない ▶ 中から外へのコミュニケーションは、行動を司る脳の部分に直接働きかけることになる ▶ 直感的な決定はここから生まれ、言葉や理由付けは後から追加される ▶ 誰かにあらゆる事実やデータを伝えても、「細かい事実は分かったが、どうも納得感がない」と感じることもある ▶ どうして納得「感」なのだろうか ▶ 理由は、脳の意思決定をする部位は、言葉を扱えないからである ▶ 辺縁系は意思決定を司るが、言語は担当しない

➤ なぜ？の力で働く

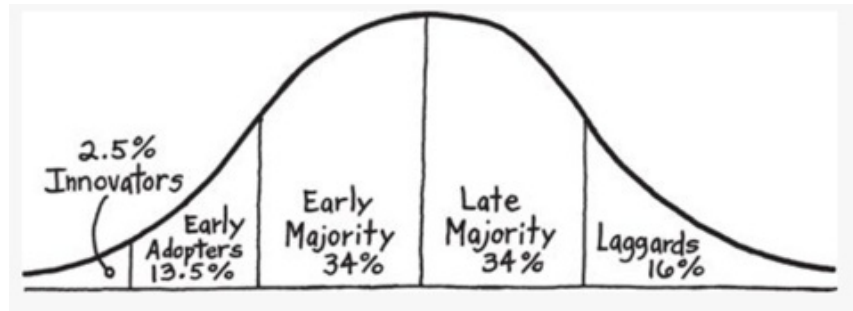
- ◇ 自分の商品を必要とする人に売るのではなく、自分が信じるものを信じてくれる人に売るべき ▶ 単に仕事を求めている人を雇うのではなく、自分の信念を信じてくれる人を雇うべき ▶ 仕事ができるというだけの理由で採用した人は、お金のために働く ▶ しかしあなたの信念を同様に信じる人を雇えば、その人は血と汗と涙を流して働くのだ ▶ このことを示す例としてライト兄弟ほどふさわしいものはない：
  - 「製品や会社が失敗した理由は何か？」と言う質問に対して、返ってくる答えはいつも同じ 3 項目 ▶ 資金不足、人材不足、市場環境の悪化
  - サミュエル・ピエールポント・ラングレーは成功のレシピと言えるものを備えていた ▶ 彼は 5 万ドルの資金を陸軍省から与えられ、ハーバード大に在籍し、スミソニアン博物館で働き、人脈豊富、金にもものを言わせて最高の人材を集めた ▶ 市場環境は絶好。ニューヨークタイムズは彼を追い掛け回し、みんなラングレーを応援していた ▶ ではどうして彼は歴史に名を残していないのか？
  - オハイオ州デイトンのライト兄弟のオーヴィルとウィルバーは、成功のレシピとはまるで無縁 ▶ お金がなく、夢に挑む資金は自分たちの自転車店からの持ち出しで、ライト兄弟のチームの誰ひとりとして大学を出ていなかった ▶ 違っていたことは、オーヴィルとウィルバーが大義と理想と信念に動かされていたということだ ▶ 彼らは飛

行機が世界を変えると信じていた

- サミュエル・ラングレーが求めていたのは富と名声 ▶ ライト兄弟の夢を信じた人々は、血と汗と涙を流して共に働いた ▶ ラングレーのチームは給与のために働いた ▶ ライト兄弟は外へテストに出かけるたびに、部品は5セットずつ持って行ったと言う ▶ 夕食に帰るまでには 5 回ぐらい壊れるようなものだったからだ
- 1903 年の 12 月 17 日のこと、ライト兄弟は初飛行に成功 ▶ そのことが広く伝えられたのは数日経った後 ▶ ライト兄弟が飛行した日に、ラングレーは諦めた ▶ 一番になれず、金持ちになれず、有名にもなれなかったから

➤ イノベーション普及の法則

- ◇ 人口の 2.5%はイノベーター、13.5%はアーリー・アダプター、34%はアーリー・マジョリティ、レイト・マジョリティ、ラガードと続く



- ◇ イノベーション普及の法則が教えるところは、アイデアの浸透には、臨界点である 15 から 18 パーセントの市場浸透率が必要ということ(ティッピング・ポイント) ▶ 一般に、10 パーセントの顧客を得るところまでは行ける ▶ 自分から直感で飛びついてくれる人が 10%程いるからだ ▶ 問題は、売り込まなくとも飛びつく人と、そうでない人の違い ▶ このギャップをどう埋めるかが問題になる ▶ アーリー・マジョリティが試そうという気になるのは、誰か他の人が先にトライした後だ ▶ イノベーターとアーリー・アダプターは、自分の直感に従って決める人達 ▶ 彼らは世界に対して信じることに基づいて直感的に判断するのが好き ▶ 入手が難しくとも問題にしない

- 質の事業と質の顧客に対応する

- ◇ アーリー・アダプターは iPhone 発売日に 6 時間並んで買う人達 ▶ 次の週になれば、列も空いているのに ▶ この人たちが最初の薄型テレビに 400 万円払う ▶ その技術が未熟でもお構いなし ▶ 彼らがそうするのは、技術がすごいからではなく、自分たちのため ▶ 人は自らの信じることのために行動する ▶ iPhone を買うために 6 時間立ちっぱなしで列に並ぶのは、彼らが信じていることのため ▶ 自分が1番になることで、他の人にその思いを見せたいのだ ▶ 人は「何を」ではなく「なぜ」に動かされる

➤ 人は自分のために行動する

- ◇ 1963 年の夏のこと、25 万人もの人がワシントンの通りを埋め尽くし、キング師の演説に耳を傾けた ▶ 招待状が送られたわけではなく、告知するウェブサイトもない、キング師だけが偉大な演説家というわけでもない ▶ 彼はアメリカを変えるために何が必要かを説かず、彼は自分が信じることを語った、「I believe」と ▶ 彼が信じることを信じた人々が、彼の動機を自らの動機とし、他の人に伝えた、そして、その日、その時に、彼の話を聴くために、25 万人が集まった
- ◇ その中でキング師のために集まった人はゼロ ▶ みんな自分自身のために集まった(スティーブ・ジョブズのために iPhone を買う人がいないのと同じだ) ▶ 彼ら自身がアメリカに



対して信じることのために、8 時間バスに揺られてやってきて、8 月の炎天下に集まった ▶ 白人と黒人の問題ですらなく、聴衆の 25 パーセントは白人だった

- ◇ キング師はこの世界に 2 種類の法があると信じていた ▶ 神の法と、人によって作られた法 ▶ 人が作った法がすべて、神の法と整合するまでは、世が公正になることはない信じていた ▶ 彼は「私には夢がある」という演説をした。「私にはプランがある」という演説ではない
- ◇ 「沖縄21世紀ビジョン」では、誰も心を動かされない。権威者とリーダーは違う。権威者というのは、権威や権力の座にある人。リーダーは、心で人を動かす。個人であれ組織であれ、我々が導く人に従うのは、そうしなければならないからではなく、そうしたいからだ。リーダーに従うのは、彼らのためではなく、自分自身のため。そして「なぜ」から始める人が、その理由に共感する周りの人を動かす

・ なぜ？

- 激化する一方の自由市場で、商品の機能やサービスのメニューだけで差別化することがどんどん難しくなっている ▶ その先に残る最後の選択は、「あなたは誰か？」ということだろう
- 「あなたの商品は何か？」ではなく「あなたは誰か？」すなわち、あなたがその事業を行う「目的」があなたの商品やサービスよりも重要になるということだ
- 「自分の目的」を問うということは、「なぜ？」を問うこと ▶ アイデンティティのカギは「なぜ？」にある ▶ すべての商品のすべてについて、「なぜ？」を問うてみる ▶ なぜこの商品なのだろう？なぜこの機能なのだろう？なぜこの組織なのだろう？なぜコールセンターなのだろう？なぜ、なぜ・・・？
- 「なぜ」を問えないのは、これらに正直に答えれば「利益のため」という解答しか残らないから ▶ アップル、ライト兄弟、キング牧師、サンマリーナ・・・利益(自分だけの都合)を手放した事業だけが、真の差別化を実現する

・ 無償であるものが真の理由である

- もちろん結果として、企業の存在は社会のために「も」なっているだろう ▶ しかしそれは決して企業の本当の目的ではない ▶ 目的とはそれが無償であるということだから ▶ ……なぜならば、「それが」目的だから
- 顧客は企業の目的を知っている ▶ 街に出てどの店に入っても、すべての接点において示されるすべての優しさや思いやりは、結局「売上を伸ばし、費用を削る」ということ的手段に過ぎない ▶ 思いやり自体を目的として存続する企業は皆無だろう
- 「あなたは誰か？」ということの意味を変えるためには、あなたの目的を変える以外にない ▶ 激しい競争から抜け出したければ、世の中の大半の企業と正反対の存在になるしかない ▶ その最良の方法は、競争相手と目的を異にするということだ
- 最も容易で、最も威力のある方法は、利益を目的とすることを止めることだ ▶ その瞬間、あなたと競争する企業はこの世の中から消失する

- ・ 利益を生むこと、利益を追うこと
  - しかしながら、これは利益を出すなということではない ▶ 利益を生むことと、利益を追うことは、似て非なるものである ▶ 世の中の常識は、追わなければ利益は生まれないというものだが、これは事実とは全く異なる
  - 利益を追わずに莫大な利益を生んでいる企業は、稀ではあるがそれほど珍しい存在ではない
    - ▶ 例えば、スティーブ・ジョブズは、売上のために商品を作ったことは、恐らく一度もないであろう
    - ▶ だからこそ、それが目的ではなかったからこそ、結果として莫大な売上を手にする
  - 思考実験： 利益を一切考えなくてよいとして、そのとき自分は何をしたいだろう？何を目的としてこの事業をするのだろうか？なぜこの商品を作るのだろうか？なぜこの顧客と接したいのだろうか？この思考の積み重ねが、「強烈に自分自身であること」の答えを導き、企業の将来を切り開く
  
- ・ 最大の差別化とは、愛を目的とすること
  - そもそも、利益を追わないことで利益が生まれるのであれば、愛と思いやりを事業の目的にしないことの意味は何だろう？次世代社会では、企業の目的を変えることが最大の差別化である ▶ 愛を目的にすることが、結果として利益をもたらす
  - この考え方に嫌悪感を示す人は少なくないのだが、論理的に考えて、これに反対する人は、人生において愛を目的としていないということになる ▶ 仮に愛が利益を生むのであれば、それを目的にしない理由はないからだ ▶ すなわち、このような次世代企業は、社会に対する強烈な「鏡」として機能する
  - 事業のあり方そのものが、現代の社会の姿を写し、社会のあり方を問う ▶ それこそが新・南西航空の目的に相応しいのではないだろうか
  
- ・ 南西航空：差別化戦略
  - 差別化戦略の本質は、他社と決定的に異なる、最も自分らしい、コアバリューを選択すること ▶ すべての経営、組織、人事、運営、サービスが、コアバリューの具体的な表現である運営を実現すること
  - 南西航空に相応しいコアバリューは、思いやり(愛)を手段ではなく、目的にする会社だということ ▶ どんなに言葉を飾っても、どんなに顧客第一、あるいは従業員第一を掲げても、社会に存在する殆どすべての会社は、突き詰めるとすべては収益を上げるための手段に過ぎない
  - 南西航空は、単なる航空会社ではなく、その存在そのものが、現代社会のあり方に対する強烈なアンチテーゼになる
  - この「ポジショニング」は、究極の差別化戦略と考えてよい ▶ なぜならば、一切妥協せず、嘘がなく、真正面からこのコアバリューを体現するということは、航空業界に限らず、社会に存在する殆どの企業と、その本質において競合しない存在になるということだからだ
  - 更に美しいことは、仮に南西航空と同様に、思いやり(愛)を目的とする企業が今後登場したとして、そのような企業との間では、相乗効果が生まれることはあっても、競合することはない ▶ なぜならば、それが愛の定義だからだ
  - 思いやりを手段ではなく、企業の目的にするということの意味は、お金を追わない、売上を目的としないということだ ▶ 逆説的だが、顧客満足度という概念も、思いやりを手段にしていることに変わりはない ▶ 満足度を上げるために行う一切のことは、思いやり自体を目的としないからだ

- 売上を目的としないということは、必ずしも売上の減少を意味しない ▶ それどころか、経営バランスをとりながら、このコアバリューを実際の行動に移した瞬間から、驚くほどの収益力が顕在化する
  - この考え方に懐疑心や恐れを持つ人は少なくないが、これが事実であることを証明するためには、実際にやってみる他はない、それも半身ではなく、全体重をかけて ▶ 懐疑的な人は誰も、一度も、実際に実行に移したことはない筈だ
  - 突飛で恐ろしく無謀な選択のようだが、実際に事業的なリスクは殆ど存在しない ▶ 資本を投下する訳でもなく、取引先を変える訳でもなく、商品の中身を変える訳でもなく、人事すら殆どいわず、一体どのようなリスクが存在するというのだろうか？
  - つまり、経営がリスクだと感じているのは、事業的なものではなく、それを自ら提案し、実行し、矢面に立つことで、個人的に恥を搔く(かも知れない)、組織におけるキャリアのリスクのことを言っているに過ぎないのだ
  - この結果は驚くほど素早く現れる ▶ インターネット社会は口コミが光の早さで伝わるし、沖縄を拠点とする南西航空では、沖縄社会の横の繋がりが強烈な口コミネットワークとして機能する ▶ 皆大喜びで話題にしてくれるだろう
  - かつてサンマリーナホテルで同様のコアバリューで経営を行った時、まったく見ず知らずの地元のおジイが、手塩にかけたブーゲンビリアの盆栽 ……本人は1鉢100万円というが…… を幾つもホテルに持ち込んでくれた(これはホテルの簿外資産だ)
  - 最近では、同様のコアバリューで立ち上げた次世代援農プロジェクトに対して、無利息で7000万円の融資を申し出てくれた資産家もいた ▶ コアバリューは最大の簿外資産になり得るのだ
  - 南西航空のように、沖縄の地域社会全体が心から応援し、その発展を願うような企業がこのコアバリューを選択すれば、そしてその言葉に違わない行動で顧客に接すれば、どのようなことが起こるのか末恐ろしいくらいだ ▶ 我々の想像を遥かに超える出来事が無数に生じるだろう
  - 単純な計算においても、一定比率の社員がコアバリューに共感し、そのような生き方を選択し、思いやりを目的としてその顧客に接した結果、顧客のリピート率が5%上昇すれば、この要素だけでも、400億円の売上から20億円(5%)の経常利益が生まれることになる
  - その頃までには、しばしば対立関係にあった社内の異なるグループ間で会話が增え、信頼関係が大きく改善し始め、莫大な費用削減効果が同時に実現することになる ▶ その時、人的な要素によっていかに無駄な費用が生じていたか、多くの社員が強く感じるようになるだろう ▶ 人件費を削るくらいなら、人間関係を正常化した方がよほど効果がある
- ・ リーダーとマネージャー
- リーダーとマネージャーは根源的に異なる概念であるが、一般に、この違いは殆ど理解されていない ▶ マネージャーは甲板を掃除するにあたり、その作業が整然と、最小限のコストで、最大の効果を生むよう、ヒト・モノ・カネをコントロールする ▶ リーダーは、その船が沈みかかっているかどうかを認識し、もしそうであるならば、甲板にいる全員の作業を即刻止めさせ、船底で水を食い止める作業を始める
  - 優秀なマネージャーは、意味のあるリーダーシップがあって初めて機能する ▶ リーダーシップが存在しない組織で、有能なマネージャーを擁することは、却って組織の崩壊を早める ▶ 沈みゆくタイタニックの甲板を「効率よく」掃除するようなもの
  - 逆に言えば、船が沈まないことが保証されている組織において、リーダーシップは不要であった ▶ 過去60年間の日本は、構造的にリーダーを必要としてこなかった所以である

- ◇ 例えば、日本の大学経営は官公庁並みに守られ、破綻することなどほぼ考えられず、したがって、経営機能(リーダーシップ)は長らく、というよりも、大学の歴史が始まって以来、一度も必要とされたことはない ▶ 大学内部には、マネージャーのみが存在し、経営者(リーダー)は不在である ▶ この問題は大学に限らず、日本の構造問題でもある
- ◇ 経営リスクがゼロで、経営機能(リーダーシップ)を必要としない組織が、官僚化、形式化することはことのないであり、実際経営の「運営」とは、統合的・戦略的な視点を持たない、対症療法の連続であり、戦略的な結果を生み出す要素が組織内部にほとんど存在しない
- ◇ それでも、経営的に余裕がある時代においては、組織に多少の窮屈さはありながら、盤石な経営が揺るぐ要素はなかったのだが、ここに来て、人口動態と市場の質的な変化が急激に生じている現実に対して、経営者は対応すべき糸口を掴めずにいる

➤ 海軍大学校に戦術講座初代教官に選ばれた秋山真之の就任の挨拶から

ここに、戦術の講究を開催するに先立ち、諸君に明らかにしておく。私から戦術を学ぼうと、思わんでください。学んだ戦術はしよせん借り物でありますから、いざという時に応用が効かん。したがって、みなが個々に、自分の戦術を打ち立てることが肝心であります。然るにまず、あらゆる戦術書を読み、万巻の戦史を 読み解いてみる。どう戦えばよいか、原理原則は自ずと引き出されてこよう。

実に我々指揮官が、乗員全員の命を預かっておる。すなわち、我々が判断ひとつ間違えば、無益に多くの血が流れる。実戦ともなれば、身を切るような判断を次々と迫られる。苦闘の連続です。私自身、己の足らざるに時として戦慄します。無識の指揮官は殺人犯なり。

我々を信頼して死を顧みず、働く部下たちを決して犬死させてはならないのであります。もし自分がその場の指揮官だったらどうするのか。いかにすれば正しい判断が下せるようになるのか。その答えを求めて、皆と一緒に考えていくのが私の授業です。(NHKドラマ「坂の上の雲」より)

・ 自分でやる

- 読谷地主との会話： プランは黙っていて浮かんでくるものではない ▶ 自分には、見識もアイデアもないというが、そもそも自分の頭で考える気がない
- すべては人任せ、人がやってくれる、いつまでも「地主」でいることが重要 ▶ 自分の土地を活用する意欲も、努力もまったく存在しない
- 悪気はないが、「地主根性」がしみついている ▶ (一部の)専業主婦、会社員、沖縄「事業家」も同様
- リーダーのない組織で、現場は何をするべきか？ ▶ 結局人任せであることは同じ ▶ いま、あなたが、経営を引き継ぐことができるか？ そのために何が不足しているか？ 技術か？ 経験か？ 人格か？ ▶ いま、社長として考え、(できることから)行動する
- **リーダー不在のマネジメント組織で、あなたは どうする？ ▶ あなたは必ず、この状況に陥る(組織を辞めても同じ)ことになるが、基本的にできることは、2つに1つしかない**
  - ◇ マネジメントのために働くこともできる
  - ◇ あなたがリーダーとして生きることもできる

- ・ (ケーススタディ) 沖縄大学をどう差別化する?
  - ゼロから付加価値を生む
    - ◇ 私が今までに経験してきた事業再生案件は、どれも似たような状態だとも言える ▶ お金なし、人材もなし、アイデアもなし、意欲もなし、再生が必要な企業なのだから当たり前だ
    - ◇ 「何か足りない・・・」という発想をした瞬間に再生など不可能だし、「やってみなければ分からない」ことを悠長に試す余裕は再生企業にはない ▶ 確実に、短期間で、資源を(殆ど)使わず、現場の負担を増やすのではなくむしろ減らしながら、全くゼロから付加価値を生まなければならない
    - ◇ 沖大が日本で1番または2番になれること以外は切り捨てる ▶ それが従来の教育の概念にハマらなくても構わない ▶ そんなことが存在するのだろうか?
  - 現場のために存在するリーダーシップ
    - ◇ 大学という組織は、最も上意下達機能が機能しない組織のひとつ ▶ 無理矢理物事を変えようとすると、歪んだ政治力の行使になり、人間関係が嘘にまみれ、現場が傷つく ▶ 実は、大学とは、現場に限りなく奉仕するサーバント・リーダーシップが最も機能する組織でもあるのだ
    - ◇ 極めて民主主義的な意思決定
    - ◇ 個人商店的な専門家の集団
    - ◇ 基本的にリーダーに指示する権限はない
  - 人を幸福にするリーダーシップ
    - ◇ さらに、大学のような知的作業中心の事業体は、教職員の意欲と情熱が、生産性に著しく影響を及ぼすという重大な特徴がある ▶ 経営が指示をして現場に何かをさせるのではなく、現場が元気になるために経営資源のすべてを活用する
    - ◇ 義務で担当する辛い講義が1つ混じると、残り7コマの担当科目すべてにおいて、エネルギーが低下する
    - ◇ 大学が「学生を元氣にするしくみ」であるならば、教職員が最も元氣でなければならず、現場教職員の悩みや怖れに真摯に耳を貸し、それがどんなに小さなものであっても、受け止め、理解し、できることから対処することがなによりも重要なことなのだ
    - ◇ 幸福の伝播 ▶ AO 入試前のオープンキャンパスの事例
    - ◇ 会議を追加するくらいなら、組織を増やすくらいなら、決まりをもう一つ作るくらいなら、一人でも多く、少しでも長く、できるだけ深く、現場の声に耳を傾けるべきだろう ▶ そのために、自分の時間の全てを空ける。これが今必要とされる経営機能の本質であろう
    - ◇ 怖れを与えるのではなく、取り除く
    - ◇ 前教職員にメール送付の後、現場の声が届く
  - 私の感覚では、現在のままで沖縄大学が20年後に存続している確率は10%程度、10年後であれば40%位、・・・そういう前提で、経営機能のすべてを見直す緊張感と真摯な姿勢が重要 ▶ そのような危機感の中から、組織に必要な、ほんとうの優先順位が見えてくる ▶ カギは常に人であり、人の心に火をつけるのは、正直なメッセージと、愛に裏付けられた情熱でしかない