

常盤塾

日時：2013年12月14日（土）15：00～17：00

場所：新国際ビル MBFハウス（初披露!!!）

文責：常盤塾ライター 永藤佳奈

（1）常盤先生のお話

【市場はつくるものではなく、見出すもの】

- ・先日の三宅さんのMBFでの講演「新しい市場の作り方」を聞いた時に、考えたこと
- ・著者の話を聞いたり顔を見たりしてから読むとまた読みやすくなる、親近感も湧くから、本って面白いですね
- ・三宅さんは軟派（ラテン系）と硬派（ドイツ系）が一緒に存在しているような人ですね
- ・市場＝マーケットっていったい何なのだろう？
- ・マーケットは作るものなのか／作れるものなのか？
- ・水泳帽やトイレのウォシュレットの例
- ・そもそもマーケットってあるのだろうか？昔から、疑問を持っていた
- ・マーケットってそもそもあるのだけど、自分たちの知恵が足りなくて気づいていないだけなのでは？
- ・市場は見出すもの・発見するもの（市場発見）
- ・市場創造ではなく、市場発見
- ・マーケットを見るためには何か仕掛けがいる、その仕掛けがモノ
- ・モノを置いてみれば、分かる（置いてみると、反応が良かったり悪かったりする）
- ・相性（…生き物でもモノでもあうかどうか）って面白い
- ・マーケットと自分が置いたモノとが合うかどうかというのが重要
- ・モノを通して、消費者と企業が対話する
- ・マーケット開発というけど、モノを置いて見えてきたら、マーケットインすればよい
- ・モノという実体はあるけど、マーケットは実体がない
- ・マーケットの幻を追って、その幻と会話できるかというのが企業の力だと思う
- ・創造っていうのは神様がしたこと、神様が知を置いてくれている（プロビデンス）
- ・同じようなアナロジーで、マーケットもそこにあるのだけどそれに気づいていないだけ
- ・マーケットをつくるという自分中心の考え方ではなく、マーケットを見出すという考えでいけば、すでにあるものを我々がいただくのだという謙虚さが出てくる
- ・そのためにはマーケットをじっくり観察しなければならない
- ・企業活動っていうのは、マーケティングそのものである
- ・すなわち、マーケターっていう専門職はない
- ・ドラッカーはまた別の言い方、マーケットは市場とヒトとモノが一つになったもの

- ・マーケティングは人間学、人の心のひだに触れるような活動である
- ・マーケティングを単なる儲けの手段として、ガラガラ売り出していく時代は終わったのでは？
- ・市場をつくるというよりも、そこにある市場に対して謙虚にならなければいけない
- ・コンビニ 100 円コーヒーの日経新聞記事、年間 7 億杯売れた
新しい市場が生まれたという言い方をされることが多いが、コーヒーメーカー置いてみたら、そこに人が集まってきたのでは？
- ・ビオレという洗顔料の例) せっけんというマーケットしか見えなくなっているという点に問題があったので、ビオレを置いてみたらお客さんが反応したという経験
- ・マーケットを見出すという意識をもって、これからのビジネスに取り組んでいかなければならない
- ・企業なんて、全員がクリエイターじゃなければまわっていきません！
- ・商品を売る活動を通して新しい生活文化をつくるっていうことはあり得ると思う

●片平

- ・和食が無形世界文化遺産に登録された
- ・無形遺産は、モノではなく文化に与える
- ・日本食ではなく、日本の食文化に与えた、ユネスコが注目したのは、正月の「おせち」
- ・最近の企業は文化を壊している
- ・ビオレも 1980 年代後半に出されて、文化をつくった

●常盤

- ・モノでいいものを作らないと、市場は反応しない

●古川

- ・ビオレはすぐに反応したんですか？

●常盤

- ・すぐに反応しましたよ
- ・せっけんはもう古い！というような広告を出した

●古城

- ・再挑戦とかいうのは、ないんですか？

●常盤

- ・もちろんありますよ

●安梅

- ・医学的に類推すると、「モノ」が身体で、「市場」が意識にあたるのかもしれない。身体は実体として継続的に存在しているが、意識は寝ている時は機能しない点線的で観念的なもの。
- ・私たちは意識が身体を制御していると思っているが、実際はその逆。
- ・それと同様、実体のある「モノ」が、ニーズなど観念を含む「市場」を意味づけている

とも考えられる。

●常盤

- ・今のような使い方をしていると、資源は枯渇してしまう
- ・資源開発と自然の破壊っていうのはトレードオフの関係なのに、片方だけ（自然破壊の方だけ）進んでいくと、どっかで行き詰る

●片平

- ・三菱ケミカルの快適スクエア（本社の 22 階）
- ・腰据えたものづくりっていうのができている

●常盤

- ・二度とない資源を掘り続けている
- ・ブラジルで環境会議があったときに、カナダの中学生の女の子が「人間が作れないものは、壊さないでください」という話をして、拍手喝采を受けた
- ・モノにしっかりとストーリーをつけて市場に出したら、反応すると思う

●今田

- ・資本主義って限界じゃないの？
- ・拡大再生産していくっていうことは、地球上では限界がある

●常盤

- ・死ぬよりほかに生きる道はない！（笑）

●古川

- ・ヨーロッパにあった 300 くらいあったピアノの会社が、ものすごく数が減ってしまった
- ・中国にくわれてしまった

●松永

- ・愛着があるかないかっていうのが、重要
- ・モノの方が愛着湧きやすいですね

●古城

- ・愛車とかって言いますよね

●常盤

- ・愛車、名機…昔は色んな言葉があったのに

●今田

- ・デジタルより先に、「名機」っていうものがなくなっている

●常盤

- ・デジタルには心が入る余地がないよね

●松永

- ・携帯もカメラも、全員が持ってしまった
- ・カメラのリコーにもすごい技術者の人がいたのに、ソニーのようにチップから作れる企業しか生き残れない。

●古川

- ・昔の職人技みたいなものを、ロボットに組み込むことになってしまっている
- ・コミュニティの生活の場も、全部壊滅してしまうのでは…？

●松永

- ・ヴェネツィアは文化遺産だけど、そこに残っている住人が減っているとのこと。継承は難しい。
- ・ずっと愛着をもって住む人がいるが問われる。京都はよく維持されている。

●古城

- ・ロイヤル・ダッチ・シェル（笑）

●常盤

- ・それはちょっと違うけどね（笑）

（２）『企業生命力』第３部（担当：出井）

* 発表前

●出井

- ・「快適スクエア」の存在は知っているが、外部の人に説明できるほど理解していない
- ・今度、皆さんで行きましょう！
- ・社内報にも書いてあるんだけど、社内報なのに社内報じゃないように思えるほど、遠い話題に感じられてしまう

発表内容については、資料参照

* 発表中

●片平

- ・働くやる気が湧いてくるにはどうしたらいいかを調査している
- ・ジョブ・ローテーションが行われている企業はやる気が出やすい
- ・大企業で値が高いのは、公文や味の素くらい
- ・専門性が高い企業は、値が低い（松崎さんの FUJITSU など）
- ・一番高いところでも、5割
- ・スキルということが言われ始めてから、値が低くなったのでは？
- ・最初からできる人、スキルがある人を採る傾向強くなってしまった

●常盤

- ・人の生き方によるんじゃないか？
- ・でも、選択肢があるっていうことは大事

●常盤

- ・業種にもよるよね
- ・一番びっくりしたのは「新日鉄」、鉄以外の事業にどんどん手を出していった

(コイの養殖まで！)

●昌子

- ・スリーエムは、10%くらい自分のしたい研究をしていいよっていう制度がある

*発表後

●常盤

- ・文化の融合…両方の文化が衝突して、新しい文化を作っていく

例) インディアン、アイヌ、アボリジニなど

- ・M&Aの決め手は、両者になかった新しい文化が出来るかというのが決め手
- ・M&Aは10%くらいしか上手くいかない

●古城

- ・でも最近のクルマ業界は合併で救われていますよね？
- ・潰れそうだったボルボやジャガーが救われた

●常盤

- ・最初から**ボルボはボロボロ**だった

●片平

- ・フォードなんかは、ボルボの安全技術みたいなのは使っていたけど、ブランドには手を加えなかった
- ・オペレーションレベルで一緒になると、コーポレートで一緒になるのは違いますよね

●安梅

- ・花王で成功したのは、どういう合併なんですか？

●常盤

- ・ニベアとか
- ・でも基本的には、会社っていうのはクリエイション（自分たちが作り出すんだ）というのがないと、他のところから持ってくるっていうのは反対だなあ
- ・アンデスのポテトの話はいいね
- ・今日みたいに、メタファーで説明するのはいいね

●昌子

- ・効率よくなっていう企業が増えていますよね

●常盤

- ・無駄をなくすっていうところが多すぎ
- ・コスト削減、人員削減などを言っている企業は、企業の生きるゴールがないと思う
- ・コスト削減とか人員削減とかを商売にしているわけじゃないでしょ、我々は質を売っているんだから
- ・コストのために質を下げるのは最低だ、でも質を上げるためにコストがかかってしまってもそこはチャレンジするべきだ

- ・コスト削減を目的にしてしまったらだめだと釘をさすこと

●安梅

- ・この著書は 50 年前の成長期の発達理論に基づき記載されているが、成熟期の発達という点では生涯発達の理論を参考にするとおもしろいと思う。Baltes の SOC 理論 (Selection, Optimization, Compensation) (選択的最適化と補償の理論) などが典型。

参考：一例として老ピアニスト、ルービンシュタインが 80 歳を超えても人びとを感動の渦に巻き込む演奏ができたのは、超技巧的な体力を必要とする曲ではなく、経験の蓄積で培った美しいメロディを奏でる曲を選択し (Selection) もっとも効果的に技を活かす (Optimization) からこそ可能。体力など明らかに老化とともに衰えて弱くなる機能はあるが、長年の経験からそれを補う (Compensation) 機能を十分に発揮できる環境を選択することで、人は生涯にわたり可塑性 Plasticity を発揮する。

●常盤

- ・価値観の転換をしない限り、今のまま進んで行っても良くはないと思う

●片平

- ・マレーシアのクロネコに行って、1 年半かかった
- ・最初の方は、3 か月の離職率が 95% くらいだった

●常盤

- ・広州に進出した時は、半分くらい山賊の被害にあった
- ・日本の中で質の良いものを作っていくというところに、目を向けるべき
- ・なんでもかんでも外に出ていくっていうのは違うと思う

●昌子

- ・ダイキンがものすごく伸びているっていうのは、クオリティを求めているってことですかね

●常盤

- ・PM2.5 っていうのも言葉だけが出回ってしまっている

●今田

- ・光化学スモックと同じですよ

●常盤

- ・じゃあ、やっぱりダイキンがいいってわけじゃなくて、PM2.5 のおかげなんですね
- ・でも、それはダイキンがそこにモノを置いていたからこそ、分かったこと
- ・やっぱりマーケットを見なければならぬ
- ・良い例を出してくれて、ありがとうございました

●片平

- ・会社は、一番若い人から一番年配の方まで 35 年
- ・会社に入る時はもうできあがっているところに入りたい
- ・フランクミュラーは、20 年弱で世界のトップブランドになれたのに…

- NTTの人たちは、なんで変えなきゃいけないのって本当に言うらしい
- 最初の5、6年のところで経験している人は、まだいけるよっていうことをどっかで感じているが、そういうことをやったことがない人は数字だけを見てほらダメじゃんと言う
- スポーツの試合とかでも一緒
- 4Qで2タッチダウン差だった場合に、一度逆転勝ちを経験した人がいればまだいけるよっていうけれど、経験したことがない集団はあきらめてしまう
- 常盤
 - 北海道の家具メーカーに関しても、必ずビフォーとアフター（若い人と経験が長い人）をセットにして仕事をさせるっていうことを言っていましたよね
- 片平
 - アフターを求めてアフターの状態の会社にいった片平ゼミの卒業生が、ビフォーを求めてベンチャーとかやり始めていて、面白いなと思うけど
 - 馬籠の流通センター、4日いただきますとって2日で届く
- 上原
 - ホイホイっていうのを、師匠は科学的なところはよく分からないんだけど、それを科学的に解析できる人っていうのもある程度採用しているっていう話を聞いたことがある
- 常盤
 - 下町のエジソンっていうのはどうなったの？
 - とりあえず、田辺三菱製薬のところに行ってみよう！
- 古城
 - ライオンの会長は「企業生命力」を経営の参考にしているらしい