

常盤塾

日時：2012年7月21日（土）10:00～13:00

場所：丸ビル10F 一橋大学大学院商学研究科 丸の内産学連携センター10階1004区

文責：常盤塾ライター 秋庭愛子

常盤先生のお話

中国のビジネス事情（常盤先生が書かれた記事：資料参照）

- 中国のビジネスは多様化しているが、バブルが進むとこれからどうなるかを考える
- 中国のことわざに、「一人では龍、10人では豚」というものがある：個性、独立心が強いので集まってしまうと役に立たないということ
- p72の図参照
- 陰と陽の入れ替わりが起こり、この変化の中にももの本質がある
- ものごとを4つに分類する
道（宗教）、意、言、象（イメージを意味ある形にしていくという意味で広告）
→これらの要素がぐるぐる回る
- Ex:お茶 — いかにも混沌としたお茶のマーケットだが、一つの軸がある。これを踏まえてマーケティングをしていくと良いのでは？
- マーケティングは科学の対象になる部分もあるが、科学では処理できない部分がある
- 我々は無意識に科学的に考える癖がついているが、科学では処理することができない分野があることを認めた上で、科学的な考察をしなければいけない。
- 科学的、といったら物の本質を突いているような錯覚に陥ってしまうのは良くない。
- 中国の四字熟語「中体西用」：西洋の考え方を、中国的な物の見方の中で新しく考えること。いかなる考えも、民族の文化的背景の中で処理をすることが大切である。入ってきたものを処理して、この新しいもので攻めていくプロセスが大切だ。
→マーケティングのような思想には新しいメスを入れる必要がある！アメリカかぶれの解析の仕方が残っており、これがナウいような錯覚をしてしまいがちだ。しかし、自分（日本）なりの解釈の仕方を持つことが大切である。
(似たような「和魂洋才」という言葉もある)
- ハン：ギリシャ人、日本の怪談に魅力を感じる。「科学は我々をだめにしますね」
- 幽霊だとかお化けだとかいう世界に、我々が生きる一筋の糸を手繰りだすことができ

なくなってしまうとまずい。

- 山田太一（脚本家）も同じような考えを持っている
- 人間には理性と感情が等価値に存在しているが、近代の日本は理性の方が先走りすぎて、感情をどこかに忘れていたのでは？ 理性では処理できないこの部分こそ重要な生き方が潜んでいる。お化けとか、迷信（Ex:朝蜘蛛をみると縁起がいい）、など科学では語れないエリアに我々が大切にすべきものがあるのでは。
- デジタルになりすぎてしまうと、理性とか理屈とかと等価値のこの部分を見なくなる危険性がある

マーケティングをするにあたって、経験からわかったこと

- バブの広告：最初は全国統一にしようとしていた
→九州と北海道では気候がぜんぜん違うので同じ広告では効かない
- マーガリン、バター、ショートニング
→季節、地域で塩の割合を変えなければいけない
- 経理、人事でも陰陽を取り入れている会社がある
- 新しい考え方、またはもともと持っていたが忘れてしまったもの、これらをビジネスに反映させていかないと、デジタルベースでしか物を考えられなくなる。
→日本人の先祖が培ってきた価値観がどこかへ行ってしまう

コメント

片平：ヘルマーワンさんのお話

- 「ものを売るのではない！人間と人間がくつつくのだ！」
 - 3. 0 → human spirit
- 10 クリッド
- Targeting, segmenting, pricing という考え方が主流になっているが、世の中これじゃうまくいくわけがない！（pricing じゃなくて currency）
 - 顧客はターゲットじゃなくて、付き合う相手
 - Name is everything：名前を守りなさい！
 - Be clear who you are：自分がいったい何者なのか、自分で理解しなさい！（要するに、ブランド）
 - あなたが一番ベネフィットを受ける顧客ではなく、あなたから一番ベネフィットを受けるのは誰かを考えるべき！
 - Fair price でいいものを！ Not price but currency！

- **Make yourself available** : いつでも出動できるようにしなさい
- あなたのお客さんと知り合って、共に成長しなさい
- **Whatever your business, it is a service business.**
- **QCD** は当然いつも更新して改善しなさい
- 関連ある情報を集めるのは当然だが、情報にふりまわされない！自分で意思決定を！

常盤

- 高度成長とは付け焼刃でなんとかかなった時代。アメリカ流でなんとかやっていたという甘えがあった。
→低成長期になった今、今までと同じようにやっていて大丈夫なのだろうか？
- ライバル商品がでると、「あっちの商品はうちの商品と違ってここが悪い」という視点になってしまう
→相手のいい点を見つけることが必要なのでは？
- ライバルではなく、一緒にいい商品の開発を目指している **colleague**
- **Pricing** は大切。数字で表さないと、お客様にはどれくらいの価値だかわからない
 - 作った人目線：価値を数字で表したもの=**price**
 - 顧客目線：買ってみて期待外れ、期待よりよかった→**pricing** がまちがっている
 - 最終的な価値はお客様が決めるが、最初に決めるのは作った人：**pricing**

古城

- ヘルマーワンさんは何人（なにじん）？
→片平
- インドネシア人
- 家が貧しく、大学を途中でやめて先生になった→ここでマーケティングを学んだ
- 3Cに **CHANGE** が入ってない！ これが入らない戦略なんて無意味！

Change

Competitor

Connect

Consumer

company

- コトラーとロシアで意気投合して一緒に本を書いた
- 場所によって違うことを言っていたらすぐにばれる情報時代なので、**person** を磨きあげなければいけない→**connect**

上原

- 感情は国によっても違うが、どうやって語り合うのか？
- 感情は理性と等価に重要なのはわかるのだが、日本の会社は理性をきわめていないのでは？高度成長ではやっていることがなぜうまくいったのかは理性的にはわから

なかったけど、うまくいっていたからそのまま続けた。高度成長期が終わってからはもううまくいかなかったかを考えたから、遅れた。もう少し理性の方を勉強した方がいいのでは？

- 上がりの時のいいものと、下がりのときのいいものについて。上がりの発想得意な人：バブルを経験した人で、若い世代は下がりっぱなしだからわからない。日本の商品は若い人に任せて、新興国は上の世代の人に任せたら発想がかみ合うのでは？現状は逆なので、これはどうだろうか？

→古城

- 理性を突き進めると、それだけが正しいのかと思ってしまう
- 食べ物、ファッションに関して、いいものは理性ではわからないのでは？理性でつきつめたものがヒットしているわけではない。

→上原

- それに関しては同意するが、広告は代理店に丸投げして、コンセプトまで外に委ねているから中にノウハウが蓄積されない。

→松崎

- 最近は広告代理店も、「自分たちで考えなさい」、という視点に変わっているらしい

→古川

- 理性と感情は表裏一体であって、バランスの問題ではない。理性がだめな人や団体は感情面でもだめ。

→大下

- 「理性を極める」これって本当にできるの？

→上原

- 新興国でのマーケティングは現地に行って調査しないとできない。日本に座っているのはだめ。欧米、韓国の方が日本よりもちゃんと調査している。わかった気になるのではなく、情報を集めてわかる範囲のものはちゃんとやった方がいいのでは？

→大下

- 「数字を集めて世界中全部つなげている」と言っているコンサルがいる。これは一見理性をきわめて数値的な調査を徹底しているようだが、コンサルが言ったことが正しいかと言ったら必ずしもそういうわけでもない⇒理性の限界

→常盤

- 二項対立という発想が頭の中にあるが、これはちがうのでは？
- 表裏一体：視点によって見え方が違う
- 情緒と理性の2つがあることが府に落ちない、どちらか一方が絶対大事だろ！と思うと、等価である反対の部分がなくなってしまう。
- 府に落ちないならしょうがない、理性と感情については腑に落ちなければ考えることができない。

→松永さん

- 理性の反対は感情ではなく、「情動」
- 情動：理性がなかったときに、もともとあったもの
- 感情は国が違うと伝わらない、という発想はまだ理性の領域の中で考えているから出てくる
- 動物的なところで共鳴するのが情動
- 科学では因果律を使っているが、そうではなくて人間は逆問題を解いている
- 理性と感情は非分離！
- CHANGE について（中国の観点）
 - パソコン業界に進出しようとしているがノウハウない
 - 今までの延長で考えるとわからないことが多い
 - 日本のこれからの課題はこの中国とどうつきあっていくべきか

→片平

- ワークライフバランスなんて考えているからダメ
- 全日空が中国へ行った事例がある
- 中国の要人との付き合いをプライベートレベルでやっていくべき

Ex:DBB

- Samsung はヨーロッパでこういうことを重点的にやっている
- 韓国人はトップとの付き合いが好き（Ex:要人の子供と自分の子供を同じ幼稚園に通わせてお母さん同士の関係を築く）
- インドネシアは9割日本車なのにヘルマーワンさんはヒュンダイの車持っている→テストしてくださいと言われ、プレゼントされた＝韓国はこうやって入り込むのが上手

→上原

- ウィーンにはサムソンの製品が多い

→松崎

- 経世済民、世のため人のためという考え方がある
- 普通の人々の生き方について知ることで、従来知ることができなかったものを知り、社会をよりよくしていく

→常盤

- ビジネスマンは自分をどう表現していくかが大切！

発表

「理性の限界」第3章 知識の限界

大下様

発表の詳細は配布資料参照

コメント

常盤

- 我々はビジネスや経営に科学的アプローチをしたがるが、実際には科学が役に立つ部分は少ない
- 学校で教えるものは、どの部分に関しても科学的な説明してしまう。科学的な手法も有効だが、これを越えたものがあることを認識することが重要。

松永

- 「動物と人間の違い＝理性」とする人がいるが、情動の表し方の違いなのでは？
- 松山
- 脳科学の先生は情動という言葉を使う

片平

- 医学では知られている部分と知られていない部分があり、知られている部分についての技術は発展していて治療もほぼ完全にできるが、わかっていない部分については患者さん自身の力が重要

→常盤

- 科学をやればやるほど、科学では全てを解決できないということがわかってくる

→松永

- 自然科学の人は直感を信じる

→古川

- やはりここでも二項対立的考え方になってしまう。きっとそれが一番わかりやすいからそうなるのであろう。

→安梅

- 理性と感情は等価値だが、学校教育は理性教育に偏重しているため、幼児期からの感情教育が重要。ある保育園では障害児共同保育を推進し、感情教育を実現している。これはまさに 10 クリートをさらに集約した形となっており、「子どもでもわかる、できる」以下の3つの柱からなる。

- 3つの柱：①自分を誇りに思う、②違いを楽しむ、③集団の力を信じる
- 保育園のうちからこれを教えると10クリードが身に着く
- 障害を持つ子との接し方、共に生きる方法を、子どもたちが自ら集団で工夫し、解決策を見つける
- 重度の障害児についても、「障害」ではなく、「違い」として認識し、共に苦勞する中から「違いを楽しめる」ようになる

→古城

- これといじめの関係は？

→安梅

- このような方法を通していじめを防ぐことができるのでは？

→常盤

- 3つの柱、ビジネスの世界でも言える

丸山

- 本の中に、すぐに結果を出すことを追い求めている、と書いてある
- 世の中がスピードを重要視してしまっているので、ここを改善すべき

上原

- 短期的な効率性を追求すると効率的ではなくなる
- コールセンターの自動対応は人件費削減になって効率化につながると言われている。だが、実際は顧客満足度が下がる。やはり人の対応のほうが喜ばれる。

→常盤

- 「コストゼロ、効率100%、時間ゼロ、人ゼロ」を求めているが、果たしてそのとき従業員は幸せなのだろうか
- この状態では人がいない
- 効率を求めているあなた自身は、企業にとって必要がないことになる。効率を追求すると自分を否定することになる。
- 効率の追求はプロセスとしてはいいかもしれないが、最終的な目的としては矛盾している。

大下

- Sheepdog のやり方：羊を羊として見ていない→我々の行動についても同じことが言えるのでは？

→常盤

- いや、それは犬に聞いてみないとわからないよ。

常盤

- 発表の中で「主語と述語の関係」という言葉を使っていましたが、詳しく説明してください

→大下

- 言葉の遊びをしているということ

→古城

- 真理、公理を絶対的なものとしてそこに積み上げているから、そこで思考が停止してしまう
- 今の前提がひっくり返るかもしれないことを意識することが必要
- ある流れに対して再検討すべき

常盤

- イノベーションとは？→台湾の中小企業の人によると「限界、境界、定理のなかで仕事をしていては新しいことは生まれない。新しいことは境界と限界の外にある！」
- 日本人は境界、限界の中で仕事をしており、これはおれたちの仕事じゃない、これは無理だ、と決めつける傾向があるが、台湾の人はこういう考え方をしない
- 境界や限界の線を越えないことにはイノベーションは起こらないから、一步踏み出さない
- 自分たち（台湾の人々）はどうやって一步踏み出すかを常に考えているから、強い

→松永

- 命題は一つ、と思われている
- 情報を集めて命題を作ることが必要
- 企業では命題を作る力が欠如している

→上原

- メタに立って見ると、ということと似ている
- メタに立てば、限界そのものも、その越え方も見えてくるのでは？

→常盤

- どこからがメタ、どこからがフィジカルかを判断するのが難しい

→上原

- メタにいかうとすると、メタのレイヤーは無限にあるので、適切な立ち位置を自分で判断する必要がある