

ベンチャー経営を成功に導く自治体の構造計画

芳 賀 玉 樹

はじめに

- I. ベンチャー経営の業種別の戦略と市場調査
- II. ベンチャー経営の成功要因と顧客満足の新製品開発
- III. アウトソーシング産業と人材の育成
- IV. いきいきふる里計画とベンチャーの活用による自治体の構造計画
- V. 農産業を中心とした環境蘇生と自治体の構造改善システム
- VI. ベンチャー経営を成功に導く研究開発と情報戦略
- VII. ベンチャーの有望領域「ITシステム」拡販の体系化
- VIII. ベンチャーの人材開発の教育プログラム

参考文献

はじめに

今回の論文の目的は、経済の活性化を導き我国の景気や人の心を明い方向に転換する為にベンチャー経営の持つエネルギーを結集することにある。そして、ベンチャー経営の成功の積み重ねによって、世の中が次の進歩発展に歩み出すことを期している。考えてみれば、現在活力に満ちている諸外国は、ベンチャーの活躍が著るしい。しかも、遠い国間の交流と連携が盛んに行われている。例えば、南半球地域と北アジアそして、北ヨーロッパという具合に距離は大きく離れていても、結びつきは強固で、新しく得るものも大きく、成果を上げている。この様にベンチャー活動を広く深くすることにより、ベンチャー経営のチャンスを伸ばして行けば、経営は成功の方向に向っていける。又、ベンチャーの安定収益源としては、アウトソーシングと人材育成があり、ソフトの開発と事業の複合化による新しい価値も生み出される。新し

い価値を生み出す事により、経営の成長そして、人材育成による我国の経済社会への貢献も目標となる。

ベンチャー経営の基となるのは、産業社会の大きなうねり、特に自然の持つエネルギー、環境、福祉、健康等とこれらを生み出す地域経済、自治体の活動がその源泉にある。

この様にベンチャー経営のチャンスを広げれば、宝の山は多く見つける事ができる。

ベンチャー経営の隆盛は、産業に活力を与えると共に若者の雇用に良い影響を及ぼし、とりわけ、学生の就職の向上につながり、経済産業を活性化し、自治体の構造改善や、活力を生み、新しい産業も出現し、良循環の社会に発展し、豊かな社会を実現する基となろう。今、世界で発展している地域では、人材の育成を柱とした連携が盛んに行われて、ベンチャーが多く成功している事に注目したい。

今回の論文の作成に当たり、各企業・団体及び関係各位から、好意ある御協力、御支援を頂いた事に深く感謝したい。

I ベンチャー経営の業種別の戦略と市場調査

1. 業種別戦略展開の情報

業種別に分けて、アプローチする方法が販売戦略・販売促進等マーケティングの分野で活用とされている。

業種別に目標をおくメリット性は大きいですが、その主なものをあげると次の事が考えられる。(①～⑩の各項参照)

尚、別表の「業種別の戦略的アプローチ」によって、マーケティング・ソフト開発そして、就職に大いに役立つ事が出来る。マトリックス表は『縦軸に商品や事業』『横軸に顧客の業種・業界(グループ)』という組合せになり、最も効率的な組合せで、アプローチがしやすくなっている。この表を参考にして話を進めたい。

企業・販売戦略の基盤は『商品・事業』と『顧客(業界)』の二大資源の組合せになる。

- ①業界別に区分するのは、我が国の産業構造と指導官庁の方針の影響度が大きい事にもある。
 - ②我が国の産業は、業種・業界別に集まって種々の方針や開発・販売等重要な情報の収集と活用が行われる。
 - ③従って、業界別にマーケティング戦略などの企業の収益に重要な影響を及ぼす方針も業種別に実行したほうが、効果的である。
 - ④業界の区分情報がより細分化され・体系化されて把握され、マーケティング・開発、就職活動に即活用できる。
 - ⑤産業分類として、第二次産業の建設業、各メーカー、第三次産業の流通業、新概念では、第四次産業ともいふべきサービス・電波・情報処理・官庁・教育機関に区分される。
 - ⑥どの業界で何の様な商品・システムを良く活用しているかを把握する。
 - ⑦どの商品をどの業界に売りこむかの戦略又、どの業界に就職企業を求めるとの目標を決める有効情報にする。
 - ⑧どの業界に特化するかの目標が立ち、業界別のアプローチ方法・ソフト開発のヒントが得られる。
 - ⑨自社の強い業界に何の様な商品開発・供給したら良いかのニーズがつかめる。又、良く知っている業界に就職のアプローチをすと採用に有利に働く。(採用側も業界に強い人材は即戦力の確保になる。)
 - ⑩マーケティングや企業の戦略の展開で人的資源の配分例えば、営業マン・幹部、S E ・ソフトウェア技術者など貴重な人材をどのように配置するかのヒントと情報がえられる。
 - ⑪このマトリックス表を活用し、新人特に新卒の営業やIT情報処理要員・事務職の教育を効果的に推進できる。次に、業種別の戦略的アプローチ [図] を業務用・生産財]及び[一般用・消費財]、[IT・OA・情報システム]の各業界で例示する。
 - ⑫最も大きなメリットは業種別の考え方はマーケティング・ソフトウェア・商品開発の基盤として最効果的なツールになり得るからである。。
- (注)このマトリックス表は、鈴木安昭芳賀玉樹著「経営高度化モデルの策定」 拙訳日本機械工業連合会1998発行P135を参照し著者がまとめた

(1) 業種別の戦略的アプローチ [図] …IT・情報システム、業務用 (注) ☆印は特に関係が深く有望 ○印は関係があり将来性あり

業界グループ	建設関連			メカニクス						自動車		流通				金融保険			運輸		サービス		電波		官庁		学校		自営業								
	建設業	設計	不動産	施主	食品	化学・繊維	鉄鋼・金属	機械	電機	精密機器	印刷	輸送機器	自動車整備	卸・商社	百貨店	スーパー	C V S	専門店	銀行	保険	証券	通信	通	外食	ホテル	レジャー	情報処理	団体協会	教育機関	医師	弁護士	会計士	その他				
顧客業界 IT・情報システム	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆			
メインフレーム 情報システム	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆			
ワークステーション ネットワーク端末	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆		
ミドル・コンピュータ (オフコン・サーバ)	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
パソコン、IT	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
ワープロ、DTP	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
ファクシミリFAX	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
デジタル複写機 トータルOA、複合機	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
印刷システム	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

(注) このマトリックス表は、鈴木安昭芳賀玉編著「経営高度化モデルの策定」旭風「日本機械工業連合会1998発行P135を参照し著者がまとめた

(2) 業種別の戦略的アプローチ [図] …業務用・生産財 (注) ☆印は特に関係が深く有望 ○印は関係があり将来性あり

業界グループ	建設関連			メ		カ			自動車		売				通		金融保険			運輸	サービス		電波・情報処理	官庁・団体協会	学校・教育機関	自営業			
	建設業	設計	不動産	施主	食品	化学繊維	鉄鋼・金属	機械	電機	精密機器	印刷他製造	自動車整備S/S	卸・商社	百貨店	スーパー	CVS	専門店	銀行	保険		証券	ホテル・外食				レジャー	医師	弁護士	会計士
顧客業界	☆	○	○								○	☆	☆								○								
商品・事業																													
電子部品・LSI・IC	☆	○	○					☆			○										○								
電気機器・機・通信機																													
自動車部品・他部品								○			○																		
パネ・スプリング								☆			☆																		
建築材料・フレハブ	☆	☆	☆																										
建設・土木プラント	☆	☆	☆																										
昇降機・設備	☆	☆	☆																										
F/省力機械・コンベア	☆	☆	☆					☆																					
パッケージ・容器	☆	○																											
断熱材・高分子材																													
04・情報システム	☆	☆	☆																										
金融・保険・安心	☆	☆	☆																										
紙・文具・印刷	☆	○	○																										
ギフト																													

(注) このマトリックス表は、鈴木安昭芳賀玉樹著「経営高度化モデルの策定」[社団法人日本機械工業連合会1998発行P135]を参照し著者がまとめた

2. 業界の研究

人生(就職)の目標の一つに自分が希望する企業と関係し、仕事・業務を遂行する事であろう。さて、この希望する会社は一体どういうグループ(より上位のシステム)に所属しているであろうか。企業が所属するより上位のシステムが業種・業界である。

業種・業界は産業分類を行う場合にも活用され、我国では伝統的にも企業・法人は業界別にまとめられ、指導官庁も業種・業界別に組織編成されている。今後はマーケティングの有効な戦略としてその重要性が認識されよう。

日の当たる業種・業界については栄枯盛衰が常で、その時代の成長産業が当然人気が高い。業種という分け方は企業の事業や営業の種類による区別であり、同じ業種の企業の集まりが業界である。使われる言葉の中で、他の産業との区別のニュアンスが強いと「業種」が使われ、一方それぞれの産業を独立したグループとする意味合いが強いと「業界」が使われるという考え方もあるが、ほぼ同じ意味に使われる事が多い。

さて、産業を大きく分類すると、第一次産業=農業、水産業、鉱業の様に直接自然に関係するもの、第二次産業=いわゆるメーカーと云われる物作りを行う企業、第三次産業=小売業、飲食業、サービス業という分類もありこの方法で更に進めるとサービスと新しいソフト産業や情報産業(IT含む)を第四次産業という考え方もある。

業界の構造に大きな影響を与えるのは、次の5つのキーワードである。それは「国際化」「技術革新」「情報化」「政策の影響・社会構造の変化」「規制の緩和」といえる。

「国際化」で影響するのは、通貨の変動即ち円高と円安でこれは貿易収支と企業の業績にすぐ響く、即ち円高になれば輸入産業と内需型の業種は業績が向上し、逆に輸出産業は業績が低下してしまう。そして、円安になると輸出産業は業績が良くなり、輸入産業と内需型の産業は業績が悪くなる。

この様に通貨の変動は、業界別に業績に大きな影響を与える。この通貨変動に備えて、企業は生産の拠点を海外に移し、いわゆる産業の空洞化現象が起きた。そして、企業が生産拠点を東南アジアにシフトした為にアジア地区の経済は一時的に急成長を遂げたが、その後、通貨不安や産業間のギャップ・経済政策のタイミングの遅れ等で大きな混乱も見られ、海外においても国際化の波が大きな影響をたらしている。国際化で顕著になるのは、グローバルゼーション・地球市場化でこの例として、パソコン・PCの世界マーケットの大半は中国、台湾で作られている。

「情報化」と「技術革新」は電子化を始め新素材・生命工学(今後は大脳生理が最重要)更に、通信技術・ネットワークとソフトの分野の成長と進化が伴って企業と業界そして産業界全体に衝撃的な影響を及ぼしている。

「政策の影響・社会構造の変化」は世界各国の経済の状況を見れば、明白であろう。先進国の好況に比し、一部の国では不況が続く企業・業界も苦境に置かれている。

「規制の緩和」は情報通信や流通・サービス業更に産業全体に影響が必至で、国際化・技術革新・情報化に対応できず、企業の体質改革を無視する企業・業界はいずれ、落伍して行くであろう。

3. (1) 「新産業の動き」

二十一世紀になり、前記の大きな影響・衝撃と合わせて、新しい分野の産業・業界の出現と発展が考えられる。ここではその代表的な例をあげよう。(現在はITが新たに脚光を浴びているが、また、新たな概念や複合化された産業が出現し、産業・経済を牽引する大きな要因になるう。

【人工知能・AI産業】

既に1兆円を大きく超える産業に迄成長している。従来のコンピュータは人が思考し手順を示していたが、このAIでは人の様に知識を蓄積し、必要に応じてコンピュータが思考し結論を導く方法である。応用分野は、専門家の知識・判断・推論等をコンピュータに代行させるエキスパートシステム、自動翻訳を可能とする言語処理システム、AIロボットなどがある。

大脳生理学の進歩も合い伴って、かなり大きな産業分野・業界に発展することも考えられる。

【超電導・新エネルギー産業】

二十世紀最後の技術革新といわれ、単にリニアモーターだけでなく、種々な産業・業界の分野が関与して行く。より高度のコンピュータ等電子関係に必要な技術として活用したり、エネルギーや医療機器・電機業界、超電導ケーブル等幅広く業界を巻き込んだ開発が進められている。その市場規模は10兆円を超え産業の核となるう。

【生命工学・バイオインダストリー】

遺伝子の組み替え技術の進歩など、実用的な技術として大きな産業となると予想される。この産業は発酵工業などの【従来バイオ】と、細胞融合、遺伝子組み替え、生体細胞の応用技術のバイオリアクターなどの新バイオがあるが、21世紀の始め迄に5兆円の市場になると予測される。この分野に参入する業界は殆どの業界が考えられる。

【宇宙産業】

わが国の産業としての規模は未だ小さいが、通信衛星まで含めると将来性はかなり期待され、衛生打ち上げ、宇宙間輸送、宇宙環境関連・通信・放送・気象観等を含み、次の世紀のホープ的産業に発展する可能性をもつ。

【新素材産業】

新素材の開発は企業界を横断する形で種々な取り組みが考えられ、新素材としては、軽量・超強度・無公害であれば更に良い。例えば、炭素繊維、チタン合金、高張力鋼、ハイプラスチック、セラミックス(耐熱性に優れたエンジンへの応用や多用途が期待される)、人体の補完的素材(人工骨、人工血管等)ガリウム砒素などの電子材料がある。

【新流通産業】

事例研究の様に、単純な物品販売業やサービス業の枠を超えて産業の複合化を目標に、外食産業、環境、食品・食材の生産、健康産業、複合サービスまで幅広く手がけ、顧客と商品を基盤として地域の街造りにも貢献する。

【新医療産業】

高齢化社会の到来で、医療・福祉の新ビジネスの成長・発展が期待される。老人福祉・ケアハウス・医療介護・健康スポーツ、生涯学習等の関連の設備・サービス等ソフトを含めるとかなり大きな産業に育つ可能性がある。また、この分野の設備については、企業法人の厚生福祉、社宅各設備を転用すれば、思い切った低コストで利用者が利用でき、益々ビジネスチャンスは広がり参入できる企業も増加していく。

以上の様に新産業は将来性が豊かであり、これを支えるエネルギーはベンチャー企業如何にかかっている。

技術予測2010年実現の可能性 L; 現在レベルの数倍努力で可能技術 M; 現在レベルの数十倍努力で可能技術

技術・製品名	L	M
情報 エレクトロニクス	0自己増殖チップ 0ニューロコンピュータ 0自動翻訳システム等	0超電導デバイス 0バイオコンピュータ 0光コンピューティング素子機器
新素材	0非線形光電子材料 0分子デバイス 0高性能金属系複合材料等	0超電導材料
ライフサイエンス	0ウイルス治療薬 0バイオエネルギー 0人工臓器	0人工酵素 0生体膜
エネルギー	0新エネルギー	0燃料電池 0超電導電力貯蔵施設
自動化	0知的CAD	0複合加工センター 0超超精密加工機械
運輸・交通	0次世代超電導リニアモーターカー 0HST	0通信衛星利用自動車
空間利用		0月面研究基地 等
環境	0CO ₂ 植物固定化技術 0温暖化防止システム	0地下廃棄物処理システム
計	20	13

経済企画庁『2010年技術予測』より参照

●社会構造変化に伴う新市場 資料・通産省/技術革新の動向と新市場の展望研究会

新市場・コンセプト	1985年	1990	1995	2000	割合%
余暇市場	52.1	65.9	82.8	106.9	4.9%
生涯学習	22.1	29.5	34.6	42.4	4.4
家事の外部化(増加分のみ)	+0	+2.6	+5.2	+7.8	-
医療・保険	21.9	30.2	41.9	57.9	6.7
高齢者の消費支出(衣食住)	23.2	31.9	44.0	60.5	6.6
コミュニケーション手段の革新・多様化	16.0	23.8	38.0	59.6	9.2
国際化	1.4	2.5	4.7	7.9	12.2
合計(重複含む)	136.7	185.4	251.2	343.0	6.3

単位(兆円)

3. (2). 代表的な業種・業界の動向

【食品業界】

まず「食品」の例であるが、最終顧客に栄枯盛衰が見られる。即ち、コンビニエンスストア・CVSの成長が続く影で、小型専門店、スーパーは消費の低迷で売上げ不振に悩まされている。食品のメーカーは商品(新製品)開発力と顧客開発(開拓)力を高める戦略がキメ手となる。特に開発に資源を投入し営業の最前線を強化していく。

【酒類・アルコール産業】

我が国の食品総生産額の20%を占める大きな産業で新製品がいつも市場に投入され、多角化領域もバイオ産業(発酵技術の活用)・外食・医薬・化粧品・総合的食品等と新分野へも事業展開を図っている。

酒類はビールを最大の商品にし、人気商品の登場・消長は際立っている。かつての焼酎ブームは落ち着き、現在はワインブームで湧いている。ブームの底流には健康指向と流行・アメニティ(快適さ)がある。

顧客は前述の食品専門店、酒店、スーパー、コンビニエンス等があるが、最も影響があるのがいわゆる外食産業の分野で、各種の飲食とバー、スナック等のサービス業である。顧客開発・市場活性化の為に営業・研究・開発が一体となった活動を推進している。キメ細かな営業推進の為に新鋭の採用には積極的である。

【製パン・菓子関係業界】

酒類に次ぐ大市場を形成している。製粉・米の最大の顧客で成熟市場と云われているが、食生活と味の嗜好の変化で成長の余力はある。何よりも、我が国の流通の変革に影響を与えているのが、製パンメーカーが小売流通の中で最も成長が期待されるCVSのチェーン展開を図っている。この業界のCVSへの課題は商品の品揃えと経営ノウハウ(情報システム・IT含む)の開発と活用にある。資源についてもCVSへの配置・投入が最重要となる。この業界をもう少し細かく見ると「製菓(洋菓子)メーカー」「米菓メーカー」「製パン・ベーカリー」がある。尚、食品業界を総合化し他産業も関連し「外食産業より多重業態への展開と進化」の様な未来戦略も描く事ができる。(次頁)

【アパレル】

Apparelは本来「衣服」を表すが1970年代になり繊維2次製品を表す言葉となっている。

アパレルを品目別割合を見ると、婦人服が44%、紳士服が27%、子供服12%、靴下類7%等となっている。繊維情報センターの予測による2000年の衣料品の市場は22兆5千億円としている。繊維産業は川の流れるのに例えられるが、原料・糸の素材分野を「川上」織物・ニット生地段階を「川中」そして、裁断・縫製による二次製品の製造と流通過程を「川下」といい、この「川下」がアパレルである。「川上」には大手の総合繊維・化学メーカーがあり、「川中」を中小企業が担い、「川下」は大手のアパレルメーカーから中小・零細のマンションメーカーまで幅広く担っている。

その中にはDC(デザイナーズ・キャラクター)ブランドも含まれている。アパレル関係の仕事(業務)としては、「商品企画」「生産」「販売」「宣伝・PR」が4本柱であり戦略もこの分野に重点が置かれている。この業界はマーケティング・流通革新が激しく、通信販売を始めの新たな手法を推進する企業が多く発展の可能性を秘めている。

【住宅・不動産】

世界的に見ればいわゆる基幹産業として重要な役割を担っている。

不況の長期化とデフレ政策による消費の低迷で大きな試練に立たされたが、住宅への潜在需要は大きい。

住宅・不動産の低迷の中で好調なのは、不況の中で生き残れる不動産のソフトおよび大都市近郊と学園・学生のアパート需要そして、これから発展できるのは業種別・用途別の販売促進策(例えば高齢化社会の老人福祉施設を顧客企業の新業態として設ける)を展開できる住宅・不動産会社である。

住宅不動産会社の営業は受注と販売に分けられ、内容は、接客・相談・交渉・計画そして契約という手順を経ながら「資金計画・最有利コストの資金」「間取り・インテリア」「方位・家相」「税務対策」等幅広い知識が活きる。住宅の目的別建築の種類は「一戸建」「マンション」「アパート」に分けられ、一戸建は更に、在来工法、2×4(ツーバイフォー)、プレハブ(木質系、鉄骨系、コンクリート系)があり夫々に特徴・セールスポイントを持っている。

住宅不動産の営業はこの様に幅広い知識と実務が役立ち、収入も全産業の中でトップクラスが期待される。

尚、住宅・建築の関連の業界は裾野が広く、建築資材、インテリア、建築・土木重機・レンタル、特に住宅エネルギーシステムとしてのソーラー(太陽熱活用・太陽電池等の自然エネルギーで省エネ・人と自然環境にやさしい)システムは21世紀のこれからのベンチャー発展が期待され、採用も発展する分野が多くの人材を必要としよう。

【電機および電子】

世界的な品質と開発力、技術力、コスト競争力を持つ、VTR、カラーテレビ等の映像機器、音響等のAV機器を中心に機械工業全体の10%を占める大きな産業である。

この業界の特徴は電機関連の部品メーカーや協力企業数が多く全従業員数も200万人近い大規模である。

この分野の製品は家庭用品から工業用品まで極めてカバーする範囲が極めて広い。この業界を分けると

「重電機業界」は発電機、送電機、モーター等企業法人向けの生産財を主力としている。

「家庭電機業界」は一般消費者向けの製品を主に作っている。

家庭電機業界を更に細分化すると、「民生用電気機器」... エネルギーを回転や熱に転換応用した洗濯機、掃除機、電子レンジ、トースター等

『民生用電子機器』半導体など電子の特性を応用したAV機器・ラジオ、テレビ、VTR、テープレコーダー、ステレオなどを生産する。そして、我が国の電機業界の特色として殆どのメーカーは産業の米といわれる半導体の分野を持つ事であり、各社は総合エレクトロニクス化を指向している。電機業界の歴史をみるとかつて“3種の神器”いわれた テレビ・電機冷蔵庫・電機洗濯機次に、耐久消費財の3C時代 カラーテレビ・クーラー・カー(乗用車)そして最近のAV(VTR・ステレオ)・パソコン・携帯電話、更に将来性はDVD(デジタルビデオディスク)という具合にヒット商品を送り出す毎に大きな成長を遂げて、人材の採用も積極的に展開してきた。

この様に電機業界は、新製品開発と企画開発・マーケティングが最重要な戦略で人材もこの戦略に添って投入される。今後は、OA化・FA化を指向して情報処理・通信分野・ソフト各領域を総合化し来たるべきマルチメディア時代に備えて開発力・ソフト力の強化の為の人材の確保と教育・育成が企業発展のカギを握る。そして、一方では、流通革新を通信販売・ダイレクトマーケティングを主要な柱としたトータル販売の構築も重要な課題となる。

【コンピュータ・IT・OA機器業界】

情報(化)社会の進展で最も成長が期待され技術革新の影響(電機業界も大きい)そして、企業のリストラの追い風もある一方で新規参入も多く開発と販売の競争も激化している。そして、この分野で勝つにはソフトの強化と販売強化と社員のレベアアップ教育が必須条件である。この業界は電機・家電、コンピュータ、通信、写真・精密機器、事務機器などさまざまな業界からの参入ラッシュが続く競争は激化しているが仕事も多岐に亘る。

採用も毎年積極的に行われる。仕事は主に販売とソフト・技術が中心で最も大切な考え方は、業種別の特色を掴み、システムを組み立てることである。この業界の商品と業種別の戦略的アプローチについては別図を参照の事。

【ソフトウェア・情報サービス】

ソフトウェア産業は、最近急成長を遂げOA機器、通信機器、コンピュータの普及で更なる成長も期待される。

21世紀最大の成長産業と期待されるだけに質的にレベルアップ出来る企業は今後も明るい展望がある。

この業界は、わずか20年間で売上高7兆円になり、高度情報化が追い風になり先進国に比ベソフトに課題を残す我が国の事情を見ても今後益々重要な産業としてクロズアップされる。この業界は3つに分けられる。

「情報処理サービス業」コンピュータデータの入力や運営管理を行い、企業の計算業務例えば会計業務を受託する計算センターからスタートした企業が多くの企業のコンピュータ導入が盛んになるにつれ、システムの運営管理FM(ファシリティマネジメント)に重点がおかれている。今後はIT(情報通信技術)事業などのネットワークサービスやソフトの開発など総合的を展開する方向にあり、人材の採用・教育もこの方向に沿って行われる。

「情報提供サービス業」は種々のデータを収集し、情報を提供するデータベースを代表とするもので、初期の投資が大きく採算にのる迄時間がかかるという課題はあるが長期的に見れば発展は期待出来る。

「ソフトウェア業」ソフトウェアの開発を主業務とする。そして、需要即ち産業界からの要請・注文という観点からも最も注目される領域である。というのもパソコン・OA・ITの普及により急テンポの技術革新とリストラが専門家・多様化したソフトを必要とし、我が国の課題であるソフト面の強化もあり、アウトソーシング(事務業務を外部に委託する、今後のベンチャー企業の一つの有望分野)普及も伴って更なる発展が可能である。

このソフトは情報機器メーカーが開発して来たがソフトの機械化・自動化が容易でない為ソフト業者(ソフトハウス)に依頼する傾向が強くなっている。この分野はメーカー系、独立系、ベンチャー系があり、設備投資が要らず、少人数でも参入出来る為、小規模独立系の企業が多く大小で1万社にも達し労働集約型で人が財産のため採用は大切な戦略となる。ソフトの仕事・職種としてはSEがある。そして、この業界で成長発展するには、前述の業種別戦略に基づく営業企画力とソフト・システム設計力が鍵を握り、ベンチャー企業の活躍の場は大きい。

3. マーケティングの実態調査プロジェクト

経営環境の激変により企業はリストラを迫られている。経営戦略・マーケティングの中で最も重要な事は、経営の原点となる『顧客のニーズ』を正しくつかむ事である。その顧客ニーズを正しくつかむ最も的確な方法に市場の実態調査プロジェクトがある。市場調査は成長し発展する企業では導入され実施されている。

一方余裕のない企業は日常の目先のことで手一杯で体系的な市場の実態調査は導入されない。体系的な市場の実態調査は本来は企業にとって不可欠の最重要なテーマであるから一企業単独で導入する余裕がなければ、共同事業や複数の企業が提携して実施しても効果的である。共同事業や複数の企業が提携して実施する場合には参加する構成企業より1～数名のメンバーを出して貰い推進して行くのである。

1) 市場調査のニーズ (どんな場合に市場調査を実施するか)

- (1) 新しい商品を速く軌道のせし自社グループのエース的な働きをする収益源にしたい。
- (2) 対象商品をまとめて売りたい場合どういう客層が有望であるかを正確に把握したい。
- (3) グループで最も生産性の高い拡販の体制を作りたい。
- (4) 販売体制を強化し、ぜひ収益を確保したいが価格と販売量が気にかかる場合。
- (5) 開発商品や自社の商品を通じて、顧客の真実のニーズ早く知り拡販に役立て開発の情報収集にも活用したい。
- (6) 新規参入の実態と顧客の反応・評価・評判などを的確につかみ有効な対策をたてたい。
- (7) 販売活動と市場の実態調査活動を動じ並行して推進し販売の生産性を高めたい。
- (8) 新人や営業経験のない(業務改革・リストラで浮いた)人材を活用して

販売の成果を上げたい。

- (9) 営業企画の機能を社内でもちたい。
- (10) 販売の戦略・作戦を展開するのに販売現場の情報の裏付けがほしい。

2) 市場調査を行うメリット・長所（市場調査を実施出来ない場合はデメリットである。）

- (1) 販売政策・戦略の失敗を防ぐことが出来る。
- (2) 販売方針の裏づけとなる最重要な顧客ニーズが現場情報としての確に提供される。
- (3) 自社のノウハウや販売のエネルギーが結集出来る。そして顧客の評価情報（わが社に対するイメージ・支持の可否等）がスピーディに的確に入手できる。
- (4) 環境の変化・時流動向や世相、需要の傾向がつかめので次の稼ぎ手商品が何であるかが解る。
- (5) 顧客のニーズが体系的に把握できる。
- (6) 販売現場の実態調査の体験により、顧客の本音のニーズが把握出来て、今迄気づかなかった重要な潜在情報が収集出来るので販売向上・収益向上に役立つ。
- (7) 他業界からの新規参入の実態が顧客ニーズを通じて把握出来るので拡販の対策がたてられる。

3) 市場実態調査活動の主な狙いと目的

〈狙い〉

新製品又は課題製品（ぜひ売りたい商品、取扱いの是非を意思決定を迫られている製品）を対象に顧客の真のニーズ・ウオンツ、市場の今後の実態を確認し、今までは気付かなかったことや潜在化していた問題や顧客の要求と指摘を中心に『もっと多く売れ、利益が出せる体質に改革する為に』市場の実態の情報収集活動を推進する。

〈目的〉

- ◎新製品・新規事業で利益を出す体制を造り出す。
- ◎調査対象商品の大幅売上げ増加
- ◎リストラ・業務改善による人材又は新人・営業未経験者を活用して精鋭営業マンに育成する。
- ◎どの商品に力を入れてどの商品を省力化するか意思決定ができる。

4) 市場実態調査活動導入上の注意

- (1) 調査担当者自らが実態調査現場の事実を全身全霊で体験・確認する事をベースとしている。
- (2) 市場実態調査担当者は市場調査であることをあまり意識せず、現実売り込み〔実演〕をしながら、相手の本音を引き出す様に配慮する。
- (3) 顧客が主張する要求・ニーズ、問題点には何故そう主張するのか、その背景・本音を捉える事を重視し拡販に役立てる。
- (4) 顧客の要求事項、問題点の客観的裏付けを調査で重視する。その為にクレーム情報や購入決定ポイント等販売に及ぼす影響の重要性に注目する。
(定量的な集団の大きさに拘らず)
- (5) 今後狙える顧客層にもアプローチし、新規顧客：新ルートの開発に役立てる。

5) この市場実態調査活動の特徴と成果

- ◎市場実態調査活動プロジェクトにより売上げを何倍も伸長する事が出来る。
- ◎自社の経営資源と社員のパワーを結集して我が社の収益を向上させる事ができる。
- ◎調査のための調査に終わらない。販売の成果を上げる事を目的にしている。
- ◎人材を活用し人の脳力開発を行う。
- ◎どの様な環境でも企業が成長・発展できる基盤を造る。

6) 市場実態調査活動の進め方の概要

STEP 1 調査項目を選ぶ

実態調査内容の範囲 (1)販売ルート (2)対顧客関係 (得意先の実態) (3)製品仕様 (4)市場環境	市場実態調査内容の要点 (1)市場構造 販売シェア (メーカー別；業種別) (2)既存顧客要求 (3)見込顧客要求 (4)他社(他メーカー)関係	実態調査項目 (1)決定権者(トップ、幹部)の意向 (2)ユーザーの集団、協会・協同組合 (3)キーマン(管理者) (4)使用者 (5)オピニオンリーダー(我が社のファン)
--	---	---

STEP 2 調査対象の選定・モデル地区選定

地域別対象 (1) A 地区～ (2) B 地区 _____ 合計 ○○件	グループ別対象 (1) 決定権者 (2) 指名者 (3) 使用者 (4) 技術者；SE (5) オピニオンリーダー：OL	顧客層別 (1) 業種別、業界別 (2) 規模別分類 目標とする客層 物的流通 (3) 大口ユーザー (4) 一般ユーザー
--	--	--

STEP 3 調査の実施方法

- (1) 売る為の実演 [商品説明]
- (2) インタビュー [調査、客の反応]
- (3) 自らの現場体験

STEP 2 調査対象の選定・モデル地区選定

STEP 4 調査のフォロー (1)調査結果の報告、現場体験の再現 (2)調査の管理資料作り (3)原始データ集、写真、録音・録画 (4)調査データベース作り(次の調査用)	STEP 5 今後の進め方 (1)業界特性の把握[新;旧] (2)対象業界新規参入上の注意 (3)新規参入上のメリット;デメリット
---	---

7) 販売ルートの実態調査

(1) 販売ルートの種類

ルート例	顧客層		オピニオンリーダー	関与業者	
	既存顧客	新規客		A	B
1. 典型的パターン 2. 直販 3. 新規開発 4. 新築オフィス					

(2) メーカー別、ルート特質

重要ルート	長所 / 背景
P	トータルOA供給ルート / トータルOAを含めたインターネットの構築
Q	設計事務所など総合力のあるルート / トータルオフィスシステム構築

8) 得意先の実態把握『顧客の主な要求事項』

(1) 顧客層別の関心の多さ (数値は順位)

要求項目	顧客層		オピニオンリーダー	A	B
	既存顧客	新規客			
操作性	②	②	④	④	②
魅力性	④	①	①	③	④
詳細説明	①	④	③	②	①
アフターサービス (販売政策)	③	③	②	①	③

2 要求の背後にある事実

要求項目	その背景・事実
アフター体制	1. 事務所の移転、模様替えの時(トータルオフィスシステム) 2. 自社では修理;システム設計ができない 3. 購入する時に、社内説明のため
詳しい使い方の説明書	1. 充分使いこなしたい。 2. 誤操作による故障が心配 3. 他の人に推奨したい

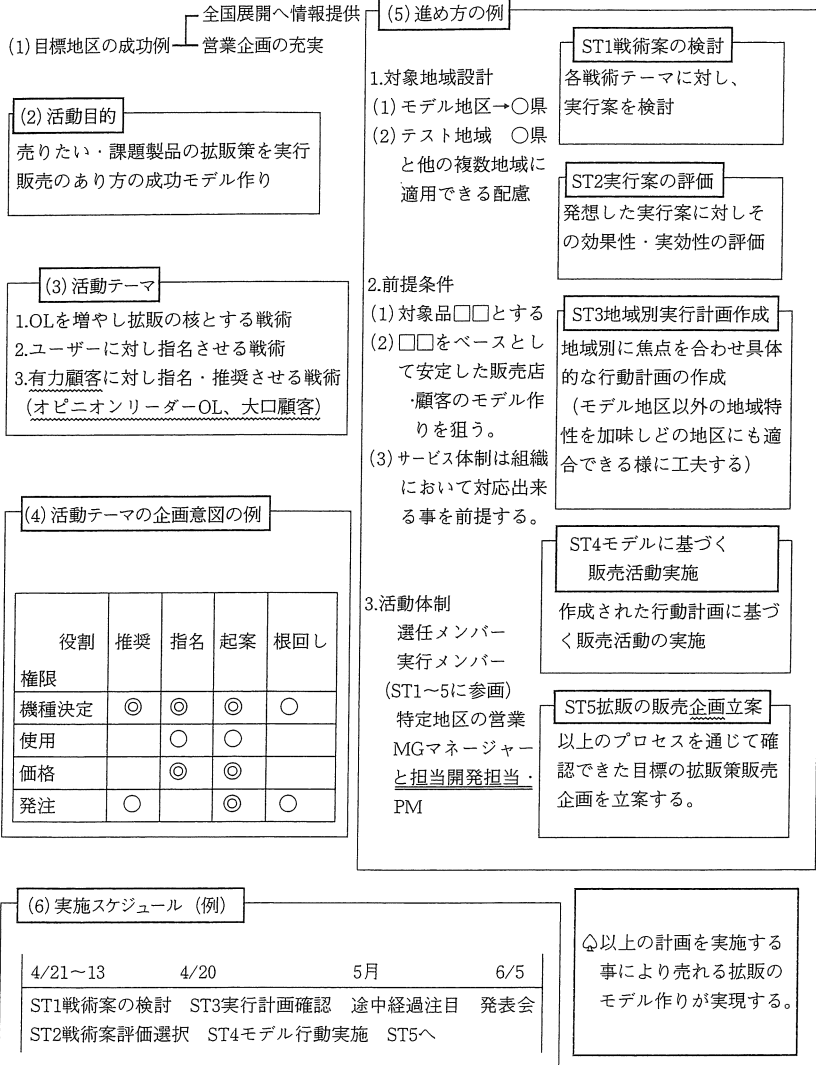
(3) 要求事項の顧客別の関心度

	アフターサービス	販売政策	製品仕様
オピニオンリーダー	40%	35%	25%
見込客	30%	10%	60%

(4) 4 自社と競合他社に対する顧客の要求と評価

メーカー名	良い評価(セールスポイント)	芳しくない評価(要改善点)	主な客層
V 社	サービス体制が良い (1) 巡回訪問 (2) セミナー研修会 (3) PR が分かり易い	望ましいこと 製品改良 <ul style="list-style-type: none"> — 安全性 — 操作性 — 魅力性 	既存顧客
W 社	(1) 使用説明書分かり易い (2) クレーム時にメーカーが直ぐ訪問 (3) 社員の知識のレベルが高い	(1) アフターサービス体制不明確 (2) 開発の政策が知りたい (新製品が次々に出る)	オピニオンリーダー OL
X 社	(1) 熱意ある営業 (2) 社員が良く相談に乗ってくれる	(1) アフター体制不十分 (2) 充分使いこなせない	見込客

9) 今後の進め方



(注) この表は市場調査活動において著者がまとめたものである。

I 4. 顧客の購買心理とマーケティングマナー

顧客の購買心理は、マーケティングの実践レベルの有効な技法であり、顧客ニーズの一環で捉えれば、販売にとり速効性があがる。そして、購買心理は大脳生理に基いてアプローチすれば、開発面迄役に立つマーケティング技法になる。

大脳生理の中で、購買やコスト改善に関係している側面に心理的障害がある。

(1) 心理的障害

人は新しいものに抵抗する、或いは、何か言われると構える傾向がある。

即ち、今までのものを守ろうとする。この様に、実は習慣・シキタリを破り、新しい事を見つけて実行しようとする時は、人間の特性として、三つの心理的な関が邪魔をされると言われている。

(一般的に歳と共に強くなり新しいものを受け入れない)

それは、

- ①. 認識の関 (感度が敏感か鈍感か) …本質を見抜く力の強弱
- ②. 文化の関 …道徳・習慣・規制にこだわる。
- ③. 感情の関 …自分或いは、他の人の言動・感情にこだわる。

これらの中での人 (主に管理者) の対応のタイプとして

- ①. 一見好意型…考えておこう。それは素晴らしい考えだがね…
- ②. 責任転嫁型…皆が納得するかね。そりゃトップが承知しないだろう。
よそでやった結果を見てからにしよう。
- ③. 制約条件型…費用がかかり過ぎる。予算がない。時間がない。今は、
実行の時でない。
- ④. 拒絶否定型…自分の考え方だけで、他は受け入れないタイプ

この障害・カベを知り、カベの破り方を身に付け、更に次項の『購買心理とセールスマナー』をマスターして、顧客にアプローチ出来れば、商談の成

功率・成約率即ち、受注・売上げは飛躍的に向上する。

(2) 『購買心理とセールスマナー』

世は、まさに、情報時代で、パソコン・インターネット・媒体を旨く活用したPRやCMが数多く出現している。そして、PRやCMと媒体を上手に組み合わせれば、従来の流通や販売より遥かに斬新で効果的なマーケティングが展開できる。

このPRやCMは在来のメディア（新聞雑誌、ラジオ、諸ニュース、広報媒体）やマルチメディア・インターネット・ニューメディアを通じて、あの手この手と工夫がなされ、顧客、消費者に受けているヒットCMも結構見受けられる様になっている。

このCMの様な、或いは、創意工夫により、CM以上の演出効果を出す販売の演出・演技を行う事が可能である。それは、CMのベースになっている『顧客の購買心理』いわゆるアイドマ・AIDMA（Attention Interest Desire Memory, Action）という流れを知って、これをうまくキャッチしたシナリオを描いて、自ら創意工夫して実行してみることが販売・マーケティング開発に役立つ。

そして、情報機器システム・ソフト等のIT（情報技術）を駆使していけば、大きな販売の成果が期待できる。また、身近かな物では、AV機器…ビデオ・DVD、OHP、スライド、AUDIO、実物投影機などを立体的に活用すれば効果は益々高まる。

この『顧客の購買心理』いわゆるアイドマ・AIDMAは欧米流にシンプルに行けば5段階であるが、日本流儀にキメ細かく考えれば、次のように十の過程・プロセスが展開される。

この十段階のキメの細かい購買心理を基に販売・マーケティングのマニュアルを作れば良く売れる、使い安いマニュアルになり、多くの実績をあげている。

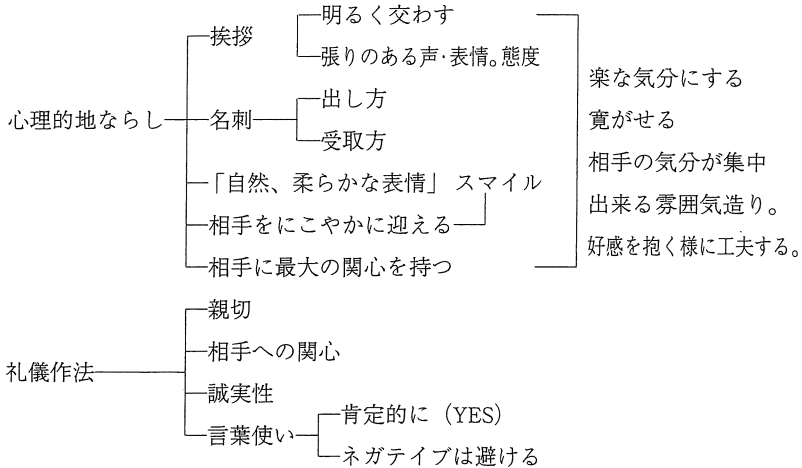
購買心理は応用範囲が広く、マーケティングの領域では開発に、拡販、市

場の実態調査に購買心理を旨く活用してマーケティングで大きな成果を上げることが出来る。

そこで、購買心理の流れを取り上げ、マーケティングの実践面に活用する手法を構築していこう。

5. 購買心理の流れとマーケティングへの活用

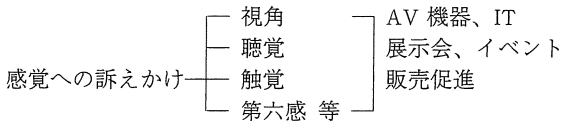
(1) ムードを作る (ムードを感じる)



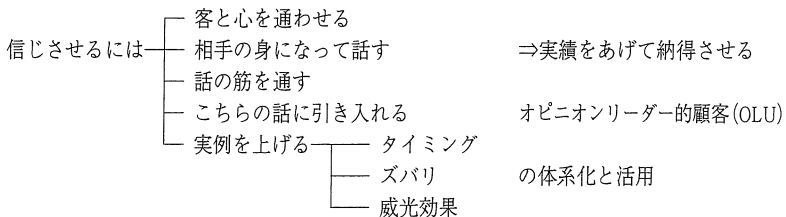
(2) 2 注意を引く (オヤ何だろう?)

- 相手に心から注意を向ける。
- 前の話と関連を持たせる。
- 相手を軽く驚かす (話題……以外性)
- 相手の意表をついてみる

(3) 興味を持つ (これは面白そうだ!)



(4) 信じる (成程そうか)



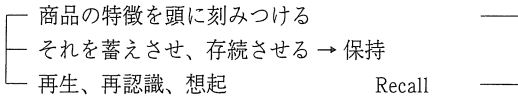
(5) 欲求を持つ (欲しくなってきた)

人の欲求の五段階を参考にし、相手の欲求のレベルを考慮してアプローチする。
「ひとを見て法を説け」

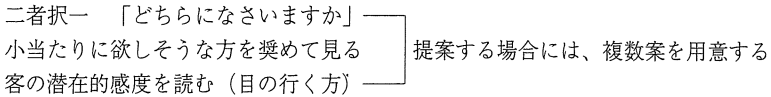
(6) 結果を連想する。

お客が使用している場面を想定させる。イメージにありありと描かせる。
AV 機器や IT の活用、OLU が使っている状況を再現して見せる。(効果大) AV、IT、カラー写真等

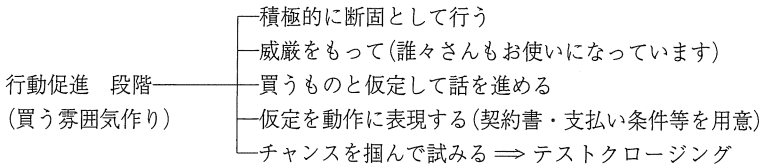
(7) 記憶する、これは記憶に入れて活用する方法である。



(8) 選ぶ (選んで頂く)



(9) 行動 (決心) する

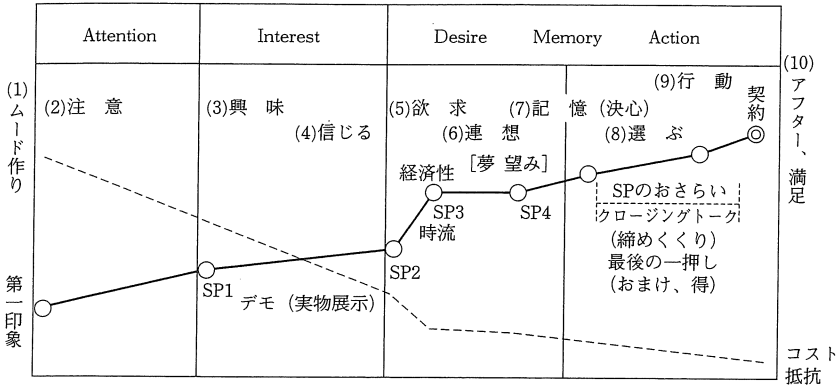


(10) 満足を感じる (アフターフォロー) 満足した顧客は顧客を紹介するマーケティングの『打出の小槌』『宝の山』満足した顧客に我社 (商品・私) を紹介・推薦して頂く。紹介・推薦して頂いた客は、購買心理の段階では1から一気に(7)迄購買意欲が盛り上がっている。購入する確率は可なり高くなっている。

さて、以上の購買心理、購入行動の過程 (プロセス) の盛り上がり方を図解すると大要次の表の様になる。商品・システムの中でもパーソナルユースのものはこの購買心理の十段階のシナリオが有効である事は、マーケティング教育やマニュアル作りと活用により実証されている。

以上の購買心理のフローをわかり易く図解すると次の表にまとめる事ができる。
(この図は著者がマーケティング教育とマーケティングのマニュアル作りにおいて、まとめたものである。)

6. 購買心理のサイクルと販売促進策



(注) この表は企業において行った教育を基に著者がまとめたものである。

[図の説明]

- この図の最上段の英文は従来からよく使われている AIDMA といわれる購買心理の五段階の流れであり、その下の(1)から(10)迄の流れは、新しく考え出した購買心理の十段階のであり、より細かな工夫をしている。
- 客の購買意欲を高める為には実線のカーブをスムーズに高くしていく工夫が要る。(尚、点線は価格コストに対するもので実線のカーブにほぼ反比例する。) 実線の購入意欲のカーブを高めるにはセールスポイント SP およびセールスアプローチを工夫する。
- セールスキャンペーン、実演は、この購買心理の流れに沿わせると効果的になる。
- SP は商品・ソフトのセールスポイントや期待効果であり、購買意欲を高める為に効果がある。
- 大きなヤマ場は、興味1から意欲につなぐ所であり、ここでは、本能と本音の欲求に訴えるのが効果的である。

本 能	自尊心に訴える	「自己実現の欲求」「使いこなせます」「ニュースにのる (記事にのる)」
	利害の観念に訴える	「経済性」「儲かる」「効果が上がる」
	模倣本能に呼びかける	「成功事例」「オピニオンリーダーの推薦・紹介」「流行」
	競争心	「誰々さんも決定」「〇〇システムに成功しています。」
	肉親の情愛、友情に訴える	「生涯設計・生活設計」
	機会損失	「今、このチャンスを逃さない様に!」

- セールストークのシナリオはこの流れに沿って描けば有効であり、販売促進、コマーシャル CM もこの順序で展開して行けば効果的である。

7. アプローチにおける留意点

① 良い第一印象

- ┌ 心からの微笑み
- ├ 快活さ、明朗さを出す動作、工夫
- └ ほめ言葉

② 相手の注意を引き付ける (特に集中的な注意)

○できるだけ多くの感覚に訴える…五つの感覚はすべて直ちに脳に作用し、集中的な注意を引く力を持つ。

従って、なるべく多くのツール (AV、IT、ソフト等) を活用する。

- 好奇心に訴える
- 本能、本音に訴える
- 相手の関心事を中心に話を進める

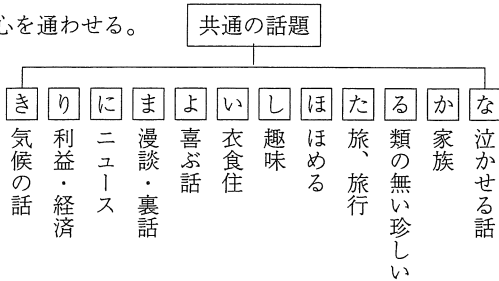
③ 自社商品を心から信じ、確固たる信念を持つ

○顧客に打ち解けて頂くにはどうするか (話のキッカケを掴む)

- (a) まず、販売担当者自ら心の扉を開く
- (b) 礼儀正しい態度・イメージを与える

④ 相手の長所を認め、ほめる。

⑤ 共通の話題 を持ち、心を通わせる。



共通の話題はこの様に、面白いまとめ方を活用すれば、大脳に良い影響を与え良く覚えらる。

⑥ 相手に語らせること [7割]

趣味、体験、感想等 (共通の話題が役立つ)

⑦ 情報の伝達、提供を工夫する。パソコン・インターネット・携帯電話、Eメール、IT等を活用する。

⑧ 訪問の回数・頻度を工夫する。

☆マーケティング活動で良い人間関係を保つ要領、それは『聞き役に徹する』事である。

人が備えているものに、口は一つ、耳は二つ、目も二つある事を忘れずに、相手が7割以上話せる様に配慮する。インタビューの極意『ナル程、ソウデスカ、ソウデスネ、(大したものです)、さすが〇〇さん』という褒め言葉と流れをインタビューで活用すれば、ニーズリサーチ・人間関係・コミュニケーションは成功する。

5. IT・インターネット時代の『販売の主要な三本柱』

経営環境としての我が国の不況色も長期化の様相を呈している。長引く不況にもかかわらず、最近7年間で30倍もの売上・利益を伸ばしている成長企業の成功例も多く見られる。

一方、最近進歩の著しいIT・情報システム、或いは、インターネットなどが厳しい環境を乗り切る革新的な道具として、企業の成長や個人生活・能力開発に期待されている。勿論、これらの道具の中にはまだ啓蒙の段階のものもあるが、成長企業の中には、この素晴らしい機能や可能性を持つこの道具をうまく使いこなす成功企業も見られる。そこで、こうした最新の機器を駆使し、厳しい環境下で成長している企業の成功例を挙げながら、最大のメリットを出す為の仕組み（基盤）を作りこれを実行する方法を考えよう。

(1) 7年間で30倍も成長した食品加工メーカー

成功例の企業は、九州中部を拠点にした、ある食品加工メーカーである。同社は、7年前の売上が2億円、それがこの不況の中で急成長し、現在では当時の30倍の60億円を超えるまでに成長した。商品を増やせば、大幅な売上増加も期待できる。

その成功の秘訣は、経営「販売」の仕組み作りと、マルチメディアなどの最新機器を駆使したマーケティングにある。ベンチャー時代は、無店舗販売即ち「通信販売」からスタートし、軌道に乗った段階で次に「店頭販売」と「訪問販売」を導入する、この「3つの売り方」を取り入れた「トータル販売」を指向していることである。

「通信販売」では顧客の注文を顧客の注文ノートに書きこみ、それを顧客名簿として出発したが、顧客の増加に伴い「通信販売」のOA化を実施するなど、最新機器を最大限に利用した点も成功した要因である。

つまり同社は、最新機器を駆使したトータル販売のシステムを作りあげることによって急成長をとげたのである。この企業の成功例をもとに、付加価値・収益確保のための仕組み作りとして、マルチメディアなどの最新機器を駆使した「トータル販売システム」について、その仕組みや実行上の注意事項を取り上げていこう。

(2) 売り方の主要な3本柱

「トータル販売システム」(体系図参照)とは、企業がオールラウンドな分野で強くなる為の手法であり、より多く売り付加価値を上げる為の仕組み作りである。「店頭販売」、「職域販売システム」、「ダイレクトマーケティング」

の主要な3本柱より成り立ち、流通機構にも大きな影響を与えるものである。ここでとりあげた食品加工メーカーにとっては、職域販売システムが訪問販売にあたり、通信販売がダイレクトマーケティングにあたる。

まず、(a)「店頭販売」のポイントは①集客＝客をどのようにしてより多く集めるか、②接客＝来店して頂ける客にどのようにアプローチするか、③販売促進＝どのようにして契約に結びつけるかである。

ここで留意すべきは、店頭販売は、コスト(固定費)競争力の面で、将来は再検討の必要があるが、顧客からの信用面では価値がある。また、ストアートメディア(SA)マルチメディアなどの活用により、店頭販売は画期的な方法が期待できるが、経営に注意する必要がある。あまり理想や見かけだけにこだわると、採算にのらなくなる。

次は、(b)「職域販売」システム、つまり訪問販売のポイントである。①使用用途(顧客の使い方)→業務用(ビジネスユース)と一般用(パーソナルユース)があり、この両方の用途・顧客をカバーする。②人脈、真のキーマンを見つけ購入する役割をする。③オピニオンリーダー(OLU＝我が社のファン)的顧客の体系化と活用による拡販、この販売方法はひと(セールスと要員)にコストがかり、人の活用と教育に手間ひまを惜しまぬ事である。

また、営業の活動と顧客関係の情報動向をうまく連動して、顧客の要求に素早く反応することも大切である。

第3番目は、(c)「無店舗販売」いわゆるDM販売、(通信販売)のダイレクトマーケティングのポイントである。

ダイレクトマーケティングの最大の資源は情報である。情報のなかでも、見込み客のリストや活きた商品カタログ作り(これは、マルチメディアの活用が期待される)が重要で、見込み客の顧客リストを入手する為には、他業界企業・集団との提携、異業種交流研究会による情報の共有化、販売ルート・研究開発の相互乗り入れなど、情報資源確保の為の企業戦略活動が必要となる。特にDM販売にはトータルメディア(全ての媒体)を駆使した新業態の売り方があり、この売り方をサポートするのにパーティ手法がある。つまり、ダイレクトマーケティングでは、商品説明・PRにトータルメディアを駆使することにより、マルチメディアがフルに活用でき、最新の販売形態となる。しかも、最もコスト競争力があり、顧客の要求(ニーズ)を最大限に反映出来るマーケティング手法である。

以上のように、「トータル販売システム」には3本の柱がある。しかし、この3本柱には、それぞれに長所短所があるので各企業の環境や状況に応じてこの3本柱と経営資源を組み合わせなければ、効果は抜群とぞらう。

(3) 販売方法の組合せが鍵を握る

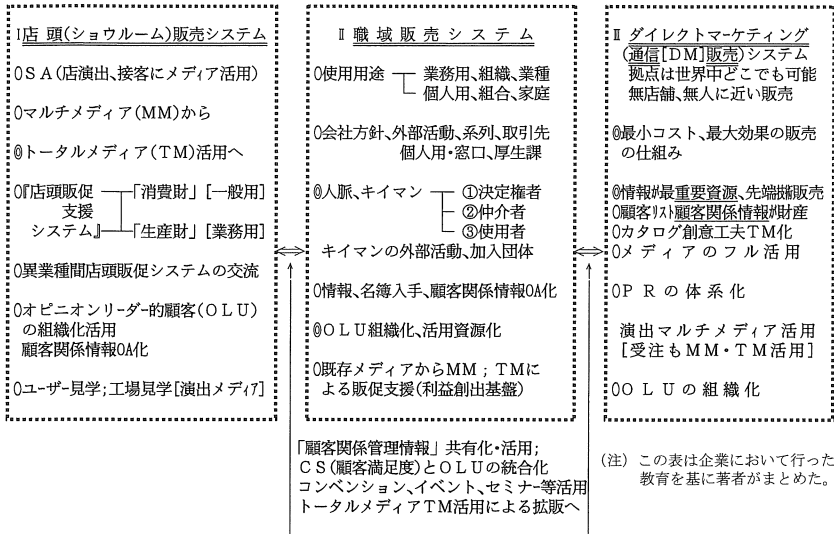
では、この「トータル販売システム」を成功させる上での注意事項をまとめておこう。

繰り返になるが、持つことも重要なことは、一つの販売方法だけでは不十分であり、コストと人材の育成に充分な配慮がなされないと危険であるという点であろう。例えば、店頭販売のみにこだわると、真っ先に業績の低下を招く、

もっともコストが高くしかも守勢になり易い販売形態となるからである。しかし、他の販売方法をうまく組み合わせる「トータル販売」を実施できると、売上・利益は急回復する。3本柱がバランス良くうまく結びつくと、業績は更に飛躍的に上昇する。勿論こうした最新の売り方・通信販売について若い顧客も高齢者も歓迎する環境になりつつある。

この多く売れる為の仕組み作りである「トータル販売システム」は食品業界をはじめ、種々の分野、業界で応用できる。消費財では、食品に相似の化粧品さらにはアパレルそして耐久消費財の各分野、一方生産財でもパソコンや情報機器、食品加工機械、食品資材、包装材等が今後のマルチメディア等の普及と共にクローズアップされてこよう。

6. トータル販売ネットワーク [体系図]



(I) 通信販売(ダイレクトマーケティングDM)が今後最も有望と見られる背景

1. 小口配送(宅配便)等流通・配送が普及し、わが国は世界一のレベルになっている。
2. 販売コストが最も安い。(店頭販売のコストの10/1以下でも可能)
3. マルチメディアなどの媒体がフルに活用出来る。マルチメディアは今後進歩と普及が期待出来る、また、人にとって新しい可能性を引き出し、ビジネスや個人生活に多様性を提供し、人の才能・能力開発に役立つ。
4. 顧客との関係、距離が最も短く、顧客の意向、ニーズが直ぐ伝わる。有効な商品開発の情報も顧客から直接入手出来る。
5. お店や支店・営業所などの拠点作りやセールスに気を使わずに済み、コストもかける必要はなくなる。
6. したがって、商品と顧客関係に全精力・エネルギー注ぐ余裕が出来る。これは戦略の基盤となる。
7. 若い顧客から支持され、一種の流行になる魅力を持つ。買い物に行けない客層・高齢者にとっても大層便利になる。
8. 本社はどこに置いてよく、全国の市場がカバーできる。しかもこれにより、危機管理も実行しやすくなる。

この様な特長を持つダイレクトマーケティングは、今後新しいメディアの普及と共に加速度的に成長していこう。
※産業界においても、際立った格差があり、厳しい環境下において、業績好調の成功例は通信販売を中心としたトータル販売を推進している企業であり、一方店頭販売にのみこだる企業は業績の落ち込みが顕著となっている。。

- (II) トータル販売ネットワークと云ういわれは、次のような性格を併せ持っているからである。
1. マルチメディアと在来メディアの両方の活用により低コストで現実的で総合的なメディア(媒体)の使い方を推進する。
 2. 人や企業の能力をフルに引き出し革新的な仕組みを考え危機管理に役立てる。この仕組みは今迄忘れられていた遊休資源例えば、息隠族・素人を活用し、新戦力として役立てる。また、人の才能開発に着目する。例えば、受験戦争や競争社会で今迄左脳を酷使していた日本人にとって、全く遊休化した右脳[ヒラメキ・創造性、芸術、趣味、音楽、快樂等]を活性化する事はボケの問題、国際摩擦を解決したり画期的新製品開発に役立てる事ができる。この右脳の活性化にメディアの中でも特に『音響、画像、映像、双方向TV、テレビ電話』が役立つ。
 3. 今迄の分業化・専門化の行き過ぎを是正して、総合化を計る。例えば、販売・開発にトータル販売を推進する。
 4. 使う立場から、便利さ、楽しさ、(快樂)を重視し、消費者重視とPL法をクリヤーできる。
 5. 以上より革新的な仕組みを作り、我が国の迷途の様な長期の不況から脱して新しい成長を計り活気を取り戻す。
※右脳活性化の例に将棋の最高タイトル保持者があり、強さの秘訣は右脳と左脳の調和とO Aの活用にあるといわれ、また、ノーベル賞を得る頭脳は右脳の[特性]と左脳との調和にその秘訣があるという。

(注) この表は、鈴木安昭芳賀玉樹著「経営高度化モデルの策定」社団法人日本機械工業連合会 1998 発行 P135 を参照し著者がまとめた。

7. トータル販売システムの構築と『流通業態の体質改善・コスト戦略』

『店頭の来客激減』の未曾有の危機を脱して『飛躍的売上げ増加へ!』

- 最近の販売の傾向として、店頭販売をしている消費財の流通業(例えば、カメラ、メガネ、家具、紳士服、食品など)では、平日は勿論の事、いわゆるかきいれどきの週末でさえ店頭に来る客の数は激減している。この原因として長びく不況も考えられるが、それ以上にもっと重要な事は、消費者・顧客の意識・嗜好や習慣に大きな変化が見られるがこの変化に気づかず、商品だけ多く陳列している工夫のないワンパタンでの店頭販売にある。
- ①①店に行って買うより通信販売(テレホンショッピング)の方が遥かに格好良い買い方という流行が定着しつつある。
 - ①②働き盛りの年代では共稼ぎが多くお店に買い物に行く時間の余裕がなくなり24時間注文できしかもカタログ等のメディアであれこれ楽しみながら選べる手軽な通信販売(テレホンショッピング)を活用する
 - ①③中高年層は外出して買い物に行くより自宅で買物のできる方法を選ぶ人の方が多くなっている。
 - ①④パソコン・インターネット・ITの進化と普及の影響が甚大になっている。店に行く必要が無くなって行く。

このような顧客層の大きな変化にかかわらず、店売りに執着する人は時代の変化に対応できなくなっている。しかも、少なくなっているための来客があれば、ワットと店員が群がって来るのでおちおち買物を楽しむどころでなくますます店から足が遠のいていく。このようにして時代遅れの店売りのスタイルに執着するために来客をドンドン減らしてしまう悪循環に陥っている。(来客が少ない場合は店員は1~2名にし、他の人は訪問販売か企画に廻す)

この様な厳しい環境で販売を伸ばすには、顧客の好みと時流をみながら販売のトータルシステムをうまく組み合わせる柔軟性がキメ手になる。トータル販売システムを構成する夫々の売り方についてワンポイントの着想を考えよう。

- ①①店頭販売... 顧客を集めるためのあらゆるアイデアを実行する。大判のカラーポスターを販促用に目立つようにレイアウトする。POP・チラシも斬新なデザインにしチラシは手作り風にする。どんな突飛るアイデアでも歓迎する。例えば楽しいイベントや楽しい状況のカラーポスターで店頭を飾る。また我が社我が店のオピニオンリーダーをお願いして知人や見込み客を同席して頂く。(充分な謝礼を用意する)店も商品をスッキリ陳列し、植木や花、絵画、アンティーク、心地良い音楽で店に入り易くする。
- ①②訪問販売(職域販売)... 顧客を業界別に分けて提案型の営業を展開する。提案の例に社員・誕生記念品にカラーポスターや自社の商品を位置づけ売りこむ例えば、小家具、ギフト用品、紳士用品・服、カメラ、時計、メガネ、文房具、電気製品、電子手帳、菓子、花等々消費財、生産財あらゆる分野の商品が考えられる。訪問販売の要員は店に居る人の中から交替で選抜する。店には2名もいれば充分であろう。
- ①③通信販売... カatalog・デザインは独自に企画・工夫する。また多くのメディア・媒体を発行し活用する。
- ①④無店舗販売... メディアの例として、オピニオンリーダー的顧客の使用(成功)例を掲載したニュース発行して既存客と見込み客にカタログ類と同封して送付する。[パソコン・IT・ソフトの開発・活用]

以上の販売システムに共通している重要なことは二つある。即ち、

☆①見込客リスト 今まで来店した事のある客か、少しでも関係の人のリストを作り特別の招待状をおくる。招待状も特別にデザインしてカラフルに立体的に創意工夫する。これには、結婚式の招待状が参考になる。

☆②オピニオンリーダー的顧客・OLUの編成と活用について

セールス・お店の要員を最小限にして販売の生産性を上げるには、実際に使っている顧客を味方にするのが最も効果的になる。その大切な顧客を最大限に活用できる成否は、顧客をオピニオンリーダー(見込み客に我社を推薦して頂く事や、我社に種々の意見を寄せて頂ける)として、我社の心強い味方に成って頂くことにある。このオピニオンリーダー的顧客については、わが国の場合特に店頭販売の場合あまり重要視されていない。

そして、組織的な活用がされず、有能なセールスだけが自分で活用しているケースが多く、このセールスが独立する際に重要な販売資源になる。この様な勿体ないやり方を改善して、オピニオンリーダー的顧客を全社的財産として『トータル販売システム』の有力な支援策として考え、『流通の負担を大幅に軽減するコスト戦略』を考慮する。

◎『流通のコスト削減戦略』	戦略	実行計画・対策業務	分社化・独立上場へ
サービス人員・設備コスト	分離・分社化、独立会社 サービス・IT、ソフト会社	IT・OA(中古品も)メンテナンス ソフト開発、ITビジネススクール アウトソーシング、社内ベンチャー	
物流・配送(部門)コスト	分離・分社化、独立会社 物流・配送会社、ソフト開発	小口配送便(通販成長)物流配送業、 引越し業(顧客開拓)、ソフト開発・販売 アウトソーシング、社内ベンチャー	←

※ コスト負担から『収益の柱』へ改善され全社的に財務体質も改善される。

Ⅱ. ベンチャー経営の成功要因と新製品開発

昨今ベンチャー経営者のプロスポーツへの参入は大きな話題ともなり、華々しく取り上げられている。成功するベンチャー経営者はこの様に大きな脚光を浴びているが、一方では、失敗して、舞台から消えて行くベンチャーも実に多いと言われる。成功と失敗の要因を分析する事によりベンチャー経営をリスクからより安全な方向へ舵とりを行う。まず、1. まず、ベンチャー経営の「失敗要因」は、顧客の意向や満足を見無視する場合が多く、更に細かく見ると、(1)自己満足…作る側や供給する側の都合特に、自己満足に陥る場合が大きく、「我社の製品（技術）はすごい。この製品が売れないのは、客に見る目がないのでは？」といった具合で、顧客の意志や満足を見無視する場合である。(2)技術偏重…これも前項と同じく、自社サイドの事しか考えずしかも、製品のハード面だけにエネルギーが注がれ、応用技術いわゆるソフトウェア面の配慮がなされない場合である。

(3)人材不足…多面的な顧客の要求・ニーズに応える為には、それに応えられる有能な人材特に、開発サイドでの、顧客のニーズを充分把握し応えられる設計のできる人材（ハード面とソフト面の両立）が必要である。

(4)社内（グループ）がまとまらず、バラバラになっている。（会社がまとまって同じ目標に進む時は、伸びて行く。）

(5)会社で明確な目標を持っていない。

(6)同じ様にしっかりしたコンセプト（考え方や哲学）を持っていない。

(7)進歩が見られない。いつも同じ製品、同じPR、そして、なりより人材面でも進歩や工夫が見られない。

(8)社会性（社会貢献）が見られない。

(9)トップ層にバランス感覚がなく、しかもワンマンコントロールに終始している。

『成功する』場合は、この逆であれば良いと思われるが、それだけでは不十分である。

2. ベンチャー経営の成功の条件

次の様な条件を重視する事が成功の基となる。

(A) 開発の体系化 (B) 市場調査を必ず行う。(C) 顧客満足を得る為の最大限の努力を払う。(D) 投資の採算計画に基く、開発と設備投資を行う。

(E) 新規事業やプロジェクトは、計画書にまとめ提案を行う。

(F) 人材の育成とプロジェクトの成功の為にプロジェクトチームを推進する。(個人プレイはできるだけさげたい。)

更に次の様なキーワードも重要である。

「国際性」「食の確保」「環境に配慮」「多方面からの参加による研究、いわゆる産官学の協同による研究・開発」「提携による多面化」「総合化」「ソフトとハードのバランス化」「顧客満足」「人材開発」

この様な配慮があれば、ベンチャー経営は限りなく、成功に近づくことが可能であり、失敗のリスクは、さけて行く事ができる。

☆CS・顧客満足と提案型営業・マーケティング

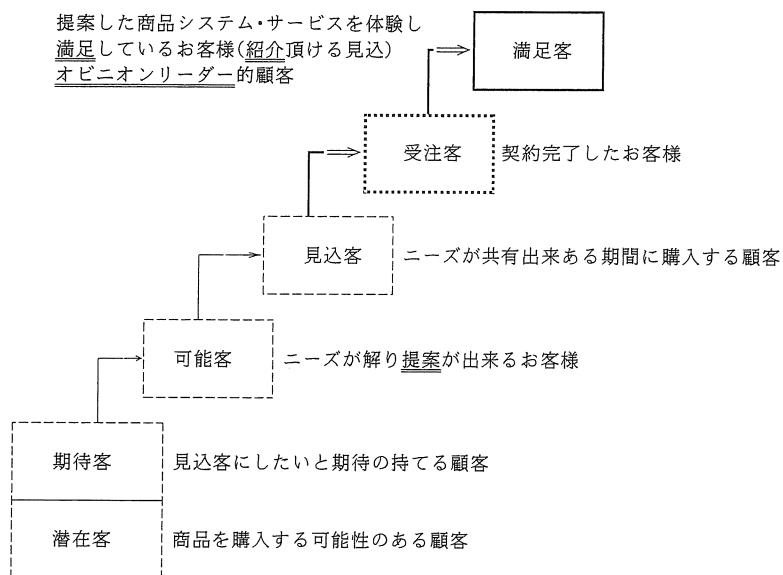
顧客満足は有望で新規参入の多い、競争の激しい業界、企業経営の重要課題になっている。それは、経営戦略の要の顧客と商品・サービスの架橋としての役割を持っているからである。欧米では、既にCSが重要課題として取り上げられ実績もあげている。

1. CSと企業の体質改革

CSとはお客様の満足 (Customer Satisfaction) を企業活動の最重要課題として経営体質の(構造)改革をはかって行こうとする行動指針・コンセプトである。

そして、究極のCSは、「お客のニーズやウオントツ(欲求)を常に上回る」従って、市場調査・マーケティングリサーチを最も大切に実施するのである。

お客の満足を得るためのステップ(販売の段階)



この様にして、顧客の満足を得て、顧客をオピニオンリーダ^ーとして紹介して頂ければ最高のCS戦略として成功する。[マーケティングの生産性が大幅に向上する。]

☆提案型マーケティングと従来の営業のスタイル

従来から実行されている営業のスタイルと提案型のマーケティングを対比しよう。
 まず、表を使ってその違いを対比してみよう。

社会環境	成熟社会から変革社会へ、高度・革新的情報社会、グローバル社会 全く新しいテクノロジーの出現・実用化、少子・高齢化福祉社会	
市場	企業法人・業務用、企業内変革、多面競争社会、意識改革 個人自己実現の高度欲求レベル、ハード・ソフト商品情報 若年層から女性、中高年特に高齢者に着目した市場の層別化	
顧客の思考	大から適正規模、ベンチャー精神への関心、新しい環境への対応	
販売の比較	従来の(説得)営業スタイル・型	提案型マーケティングの型
考え方と目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. これで幾ら売上げるか 2. 販売目標の必達 3. 自己と販売側本位 	<ol style="list-style-type: none"> 1. これで顧客は満足するか 2. CSの目標達成『顧客紹介システム』 3. 顧客本位のマーケティング
顧客ニーズへの対応	とに角わが社の物を売る マーケティングリサーチ無縁	顧客ニーズ優先、顧客のニーズリサーチ マーケティングリサーチ・市場調査を実施
商品&システム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自社のセールスポイント訴求 2. 自社の重点商品をすすめる 3. 支援体制を強調する。 4. 次はどれにしますか。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客の問題解決(ソリューション)提案 2. 顧客のライフスタイルに合わせ提案 3. 支援体制のシステム・実績を示す。 4. 顧客は満足、次も満足する商品を提案
営業担当と営業活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 説得し納得して貰う。「買ってください」反対の切り抜け話術 2. すべてがお客 3. 売り(押し)込み販売 4. 売りっぱなし 5. 単独行動(一匹狼型)セールス 6. 朝駆け、夜討ちの行動力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客と共感・同意を得。顧客の問題解決、最良の提案、自己研鑽と社員教育 2. 顧客イメージの確立 3. 流通・ソフトシステムの支援確立 4. 顧客満足を得る支援体制 5. チーム活動の推進 6. 提案力と問題解決と行動力

(注) この表は、現在の営業スタイルを著者がまとめたものである。

※どの型が顧客に支持されるか自明であろう。特に顧客が見込客を紹介するシステムは実績大

4. ベンチャー企業における新製品開発企画プロジェクトのすすめ方

(1) 新製品開発成功のプロセス

新製品開発を成功させる事は、企業の中でもかなりの難題であるといわれる。この難題を解決する方法の1つに、アメリカの大手コンサルタント会社、ブーズ・アレン・ハミルトン社の分類の方法が参考になろう。その分類の方法を参考にして、成果の上る研究開発のプロセスを考察しよう。

- ①会社の研究開発の目的の明示……すなわちトップマネジメントの戦略の立案と戦略に基づく方針の明示
- ②目標の設定……研究開発の関係者全員に研究開発の目標を示して、参画意識を高める。即ち全員が、目標の意識を持って研究開発に参加する会社の風土を作る。[全員参加の研究開発体制作りと推進により集中力を高め成功に導く社風作りを行う]
- ③検索……会社の製品目的に合致したアイデアをさがす。アイデアは幅広く、できるだけ多く、全社・全社員（場合によっては、取引先も含め、顧客の意向を尊重する）から出る体制すなわちプロジェクトチームを推進する。ベンチャーは、日常活動そのものが、プロジェクト活動の連続であるから、有利である。
- ④選別……特に技術と市場、およびその他の面から考慮して、その製品が自社にとって有利か否かを定める。ここでは、ニーズ（Needs）がポイントになる。
- ⑤事業分析……アイデアを事業的に可能かどうかを分析して、これを具体的な提案に変え、次の開発段階以下の計画案を決定（意思決定…別項、第一経済大学論集平成12年6月「ベンチャー企業成功への道筋」VI章 IT時代の意思決定のプロセス参照）する。ここでは、シーズ（Seeds）がポイントになる。
- ⑥開発……承認を受けたアイデアを販売および生産可能な仕様に合わせて製品を作る（ハードとソフトの両面を考慮する製品）
- ⑦試験……以上の諸段階における判断の正しさを確認し、生産計画・マーケ

ティング計画を最終的に決定する為に、必要とされる製品・市場テストを行う。そして、トップの立場・視点から総合判断を行う。

- ⑧商品化……新製品の生産と販売（流通）を全面的に開始する。そして、これからは、日常の生産活動、販売活動、全社的活動に引き続いて行われていく。

この段階のプロセスは、全社的な観点に立ち、戦略レベルからの発想によっている。従って企業のトップ特にベンチャー企業の経営者にとって有益な情報といえよう。

また、より具体的で細かいプロセスについては、次項以降の商品開発プロジェクト（消費財と生産財を例示してある）及び顧客ニーズを満足させる新製品開発 MDP（次章Ⅶ）を参照されたい。この新製品開発成功までの段階では、トップレベルの役割を中心にとり上げている。この段階を基にして、次に、開発から製品化したケースにスポットライトを当てて、具体的な商品開発のプロセスを「新商品企画開発プロジェクト（主に消費財・耐久財）」そして、「新商品開発のプロセス（主に生産財）」の2つのケースを体系図によって例示したので、比較し、その差異をくみとって頂きたい。（生産財については次項 MDP 参照）

消費財の開発期間は短かく、新々と新製品（新商品）が世に送り出される。ライフサイクルも短かく変化が早いのである。

これに比べ、生産財の開発期間は長期にわたるので、開発の失敗（売れない製品を作ってしまう）は企業へのショックは極めて大きい。従って生産財では、プロセスとスケジュール管理、全社的推進体制を推進して、成功の軌道に乗せなければならない。

（2）新商品開発企画プロジェクトの推進

この推進においては、スタート段階において、「開発プロジェクトニーズの把握」がある。この段階で注意すべき事は、シーズ型開発をとるか、ニーズ型開発にするかの重要な開発方針の決定に始まる。次に、

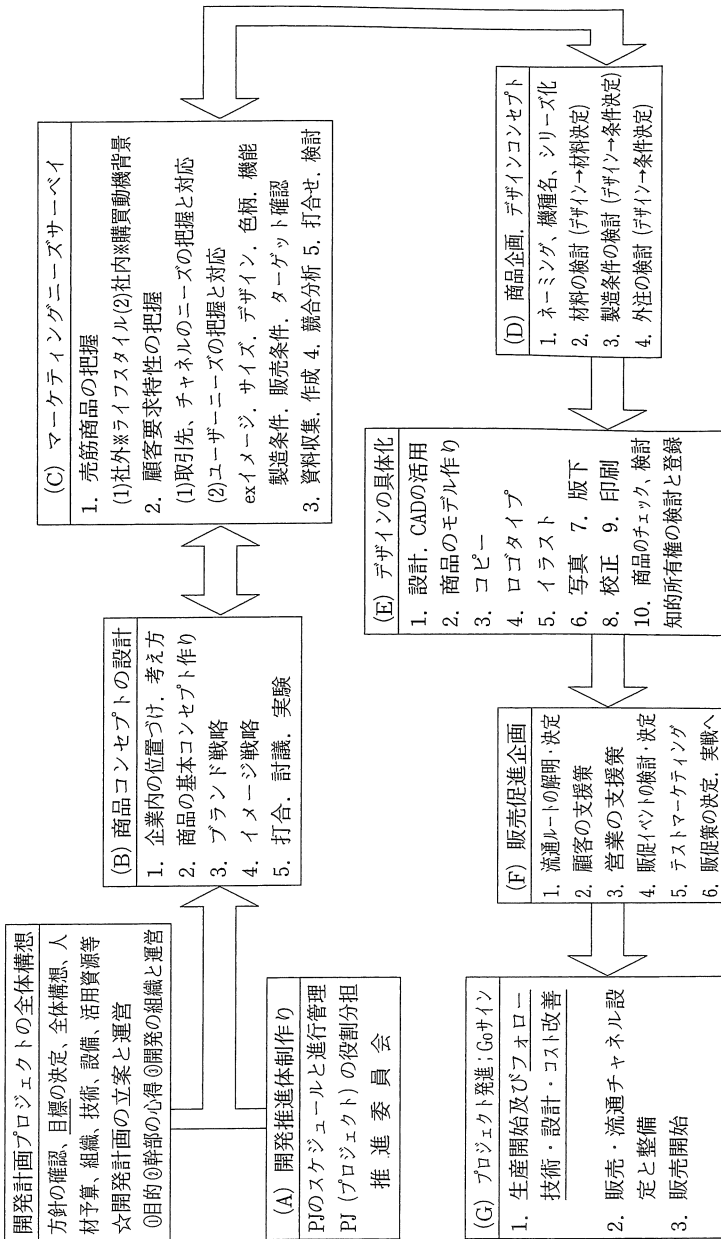
- A. 段階では、開発プロジェクトのメンバーの果たす役割をどの様に分担するかを決めてプロジェクト全体の進行状況を管理できるスケジュールの進行管理を行う。
- B. 商品コンセプトの設計では、できるだけ広い視野から、全社的に注意を払い取上げていく。
- C. マーケティングニーズサーベイでは、ニーズ型開発においては勿論、シーズ型開発でも重要な段階として、手抜きせずに全社のエネルギーを注力しなければならない。
- D. 商品企画、デザインコンセプトの段階では、商品のイメージ作りに始まり、大切なネーミング（姓名判断まで考慮する場合があるが）、そして、製造の条件も予め考えておくという事前の準備が大切である。
- E. デザインの具体化では、消費財の場合は、特に細心の注意が必要となろう。
- F. 販売促進企画では、全社的な拡販を支援する体制を敷く。
- G. ゴー（GO）サインが出て新製品開発プロジェクトが発進するが、この場合フォローによる品質、生産の安定と販売・流通チャンネルがポイントになる。

そして、新製品開発プロジェクトは成功の軌道に乗っていくことになる。

開発プロジェクトが成功する為の例を次の「新商品開発プロジェクトのプロセス」（主に消費財と耐久財に当てはまる）と新製品開発のプロセス（主に生産財）で例示する。

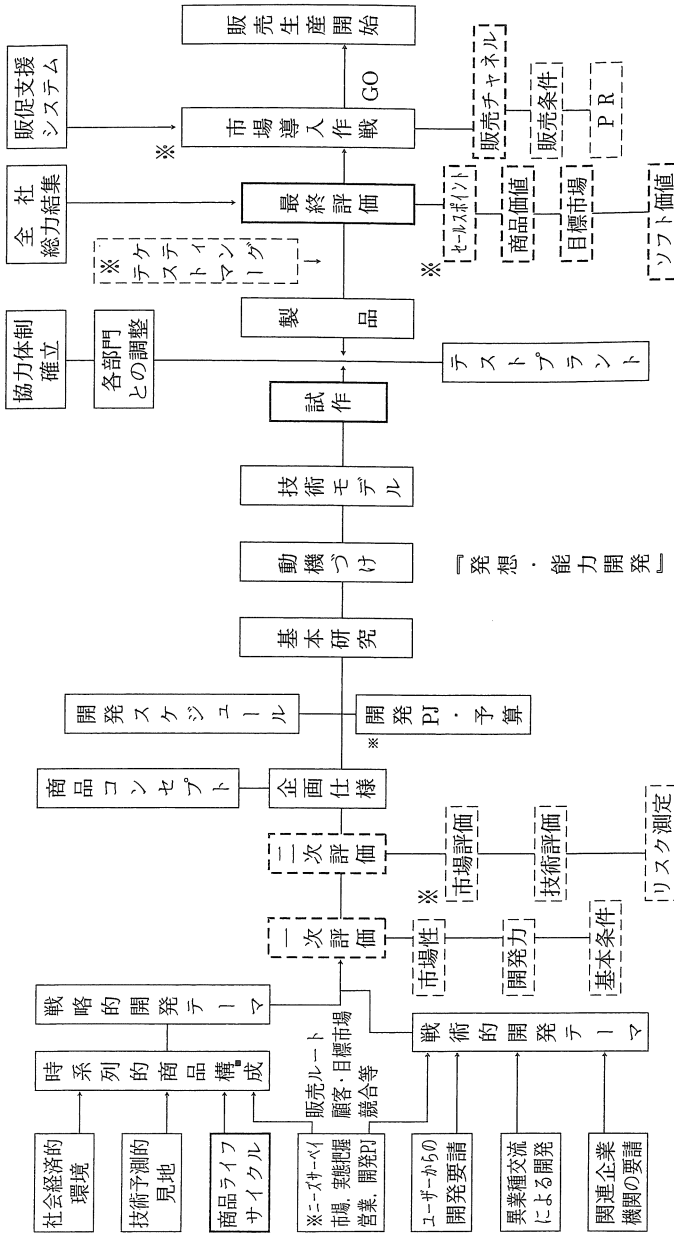
この様にして新商品開発企画プロジェクトは無事成功しても、以降の日常活動では開発の時の苦勞を忘れず、顧客を意識して、細心の注意を払うべきである。

(2) 商品開発プロジェクト推進プロセス [図]



(注) この図は、伊藤陽三編著「実践経営組織論」 経林書房1993年4月P248を参考にし著者がまとめた。

(3) 新商品開発のプロセス (主に生産財)



(注) この図は伊藤陽三編著「実践経営組織論」1993年4月P248を参照し著者がまとめた。

5 顧客ニーズを満足させる新製品開発

従来の製品開発は企業の技術サイドの意向だけで物を作るという側面に重点が置かれマーケティングサイドからの発想特に顧客ニーズサイドからの必要性に基いた新製品開発企画ではなかった。

したがって販売部門、販売チャネル、顧客の十分な協力や理解が得られず、特に、情報収集と開発製品の販売の全面協力が得られず、真の顧客の解明と真のニーズの把握が無視され開発が強行されていた。

そのような製品開発は、実績を上げる事は極めて難しくなる。このような状況を考慮して、売れる新製品開発の企画の為の総合的なアプローチとしてMDP (Marketing Developing Program) をIT時代の有力な新製品開発の手法として、次に取り上げたい。この手法は真の顧客 [需要と購入を決定する人と使用者] は誰か、顧客に影響を与えるキーマンは誰か、その生態はどうか、といった商品 (ソフトを含む) と真の顧客との架け橋を解明して売れる新製品開発の企画を極めていく。

特に、ベンチャー企業では、売れない製品開発を行えば、致命的な打撃を被ってしまう。

ベンチャー企業の新製品開発の成功の連続に持っていき、成長発展の軌道に乗せるには、とにかく売れる新製品開発の企画と顧客に指示され売れる為のソフト面での開発と充実は不可欠なろう。

そのためには、マーケティング開発のチャネルの解析・顧客の層別を行って、真の購入決定者、使用決定権者、需要構造のキーマン、及び各々の持つ顕在ニーズ (気が付いているニーズ) と潜在的ニーズ (気が付いていない・未経験のニーズ) の両面を把握して、ひいては企業の利益を創造する研究開発を目的としている。

例えば、真の顧客のニーズとしては、真の顧客に買っていただける機能 (顕在的要求、潜在的な要求) をセールスポイントにした、徹底した機能の向上をはかり、一方では、顧客が価値を認めない機能はコストダウンの徹底的追求を行って、価格競争力をつけるといった、両面作戦、いわゆる機能アッ

ブ [セールスポイント] とコストダウン [価格競争力] の相乗効果をはかり、そして、社内社外資源の総結集によってベンチャー企業の売上増加と企業の価値増加すなわち、利益の創造価値を高める。

この企業努力が、本来のリストラクチャーリングいわゆる、リストラといえる。

この前向きの企業努力すなわち企業の将来に役立つエネルギーを生み出す新製品の企画開発を行わずに、後ろ向きな単なる人減らしや、品質保証管理の裏づけのないコストダウンのような短絡なリストラを誤って強行すれば企業の明日の展開は期待できなくなってしまう。(長期的な不況下では短絡なリストラを強行した企業・法人が危急存亡の岐路に立たされている。)

尚、MDPでは、特に生産財と耐久財に配慮がなされ売れる新製品開発の企画とコスト管理にも配慮されている。

売れる新製品の開発企画には、社内・社外の人的資源・知恵、目的情報の収集の成果は不可欠となっている。

次に、以上の事を踏まえ、このMDPを体系図にして使い易い情報システムとして提供しよう。

その為に比較的に効果の上がり易かった従来の製品開発とIT時代に、更に効果の上がるMDPを対比して、図解しよう。

[従来の製品開発]

[MDP の狙いと特徴]

シーズ思考重点による製品開発製造

真の顧客ニーズ指向重点による売れる新製品企画開発

製品企画 5 段階
バリューデザイン (VD)

新製品開発 8 段階のステップ
MDP

1. 構想段階
2. 調査段階
3. 検討段階
4. 確認段階
5. 決定段階
(製品企画書)

創 造 的 段 階	特 徴
創造的段階導入により成果を上げる新製品開発企画の実現	☆製品開発、販売軌道乗せの一体化
※ 8 段階のステップ	○開発と販売の機会損失を防ぐ
※ 真の顧客ニーズを把握する。	○情報源を漏れなく用意する。
※ 製造・販売 [製販] の一体化はかる。	○狙いの顧客層の把握による瀬品ヒット
※ 営業サイド、流通チャネルの協力体制の確保ができる。	○ユーザー活用による営業生産性の向上
※ オピニオンリーダー的顧客の活用をはかる。	☆社内社外協力体制の確立
※ 社内社外の総資源・智恵の総力結集	☆売れる新製品開発体制作りの側面支援
※ 売れない、売らない要因解析と障害克服方針の検討	☆ 真の顧客要求機能の把握
※ 市場ニーズ探求の段階	○買う機能=創造機能、セールスポイント
※ 標的市場選定段階	○買わない機能=コストダウン・改善
※ 販売体制と相互協力関係の確立	☆ 開発の成功パターンの定着化
	☆ 以降は売れる新製品開発企画体制が定着出来る
	☆ 開発の体系化がはかれ成功する新製品開発企画のシステム設計が可能となる
	☆ インターネットなどの IT の活用の基盤が作られる。

◎開発プロセスにおける組織的問題点

- 製造、販売意識のギャップ
- 情報の組織的なギャップ
真の顧客が不明
- 顧客のニーズを十分満足させうるか？
- 開発製品への営業協力は？
- 販売チャネル、ルートは掌握されているか？
- 売れるまでに機会損失が多すぎないか
- 客が買う機能、セールスポイントが満たされるか
- 会社の組織チームワークがうまくいくだろうか

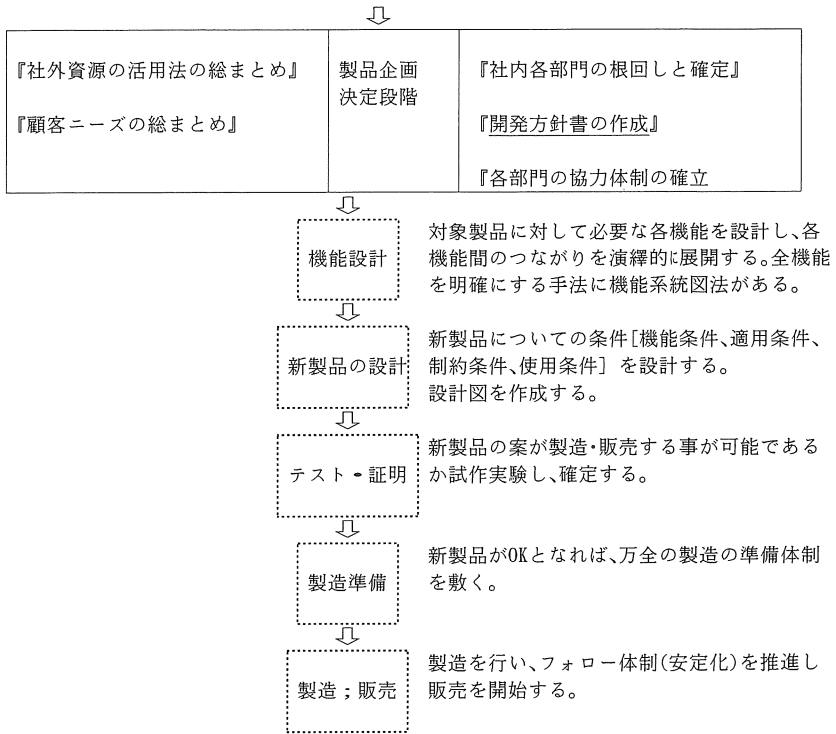
(注) MDP 体系図・MDP プロセス図は伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房1993年4月P 225、251、252を参照し著者がまとめたものである。

MDPによる売れる製品開発の進め方のプロセス【図】

主にマーケティング、企業外部SIDE 8段階おもに 技術、企業内部SIDE

<u>研究開発戦略の確立</u> (内外) 提携先組織の確立 対象顧客の範囲 「製品顧客の架橋分析」	製品企画 構想段階	<u>企業方針の明確化</u> 売価範囲の推定 付加価値予定、販売量の推定 製品化の時期、原価範囲の推定
<u>真の顧客の解析</u> 販売チャネル、ルートの解析 顧客の層別、ニーズ把握法の決定 真の購入者・使用決定権者の解析	市場ニーズ 探求段階	<u>販売方針の確認</u> 販売側の課題・解決策、 売れない要因・障害の解明 <u>販売目標の確認</u> 、目標売価 対象品の先行指標の探求 販売上の改善テーママップ
<u>潜在的情報</u> 『未来動向』 『時流動向』 『新技術、新材料』 製品企画指向の把握	製品企画 調査段階	<u>顕在的情報</u> 「顧客要求項目」「顧客要求特性」 の把握、競合品の情報収集 流通、パッケージ、輸送、安全、公害 シリーズ化(これは潜在情報含む) についての顧客の要求把握 顧客要求機能の明確化
<u>狙う市場・客層の選定</u> 対象顧客に合致する製品のセール スポイントの吟味 競合との差別化の考慮	標的市場 選定段階	<u>売れない障害の克服の側面</u> 類似品、先行指標のセールス ポイントの活用、ウイークポイント の克服支援
<u>対象顧客要求機能の具現化</u> 「創造機能」、「魅力機能」 「機能条件」、「使用条件」	製品企画 検討段階	「使用目的」、「基本機能」 「制約条件」、「目標原価」
<u>販売チャネルとの協体制確立</u> チャネル強化・支援ニーズ オビニオンリ-ダ-的顧客の組織化 と活用	販売体制と 相互協力 関係確立	<u>営業との相互協体制確立</u> 販売支援ニーズの確認 (例 営業技術の確認等)
『顧客情報及び企画内容の確認』 『時流動向及び企画内容の確認』	製品企画 確認段階	『企業方針と企画内容の確認』 『制約条件と企画内容の確認』





MDP運用上の注意点

(注1) この**MDP**に必要な開発所要期間は製品企画段階までに、生産財で約6ヶ月間要する。そして機能設計、新製品の設計に約3ヶ月間要し、製造がスタートするまでの全期間は約9ヶ月～1年を要する。

(注2) この**MDP**をベースに進行状況のスケジュール管理が行われる。

(注3) 開発の所要期間を左右するのは、開発に投入できるプロジェクトの専任の人員(1チーム8人位)と人材のレベル、開発商品の性格(消費財は短く、生産財は期間が長くなる。)による。

この開発期間をいかに短縮・スピードアップできるかが、リストラにもなる。

Ⅲ. アウトソーシング産業と人材の育成

アウトソーシング（人材派遣）ビジネスの推進には、次の事が成否のカギを握っている。（A）アウトソーシングの事業分野、（B）人材の確保（C）人材の育て方の三点がその要点である。その要点を具体的にとり上げたい。

1. アウトソーシングの事業分野

事業分野については、1. サブシステム 即ち企業法人の各部門、と2. 各業界別である。

（1）サブシステム（各部門）の対象

対象としては、次の部門業務が考えられる。

- ①経営管理と戦略領域
- ②企画・開発
- ③IT 及び関連
- ④情報システム、ソフト業務
- ⑤会計、経理
- ⑥技術、コスト・品質、設計
- ⑦物流、流動
- ⑧販売、マーケティング
- ⑨特殊技能
- ⑩プロジェクト推進

以上が、サブシステムの分野であるが、人材派遣とソフトの開発の両面の付加価値の高い仕事である。

2. 人材の確保

これは、年代別、経験別に考えられる。

- （1）新卒クラスの対象で、新規に就職希望者が対象となるが、新卒と同年代層も居る。

新卒クラスは、経験も浅く、しっかりした教育、人材育成の必要がある。どの業務に適しているかの適性と本人の目標を確認し、どの業務を担当するかを決める。教育方法は、部門業務の内容が主となるが、IT ソフトウェアのサブシステムが役に立つ。事前教育やセミナーによる情報伝達も有効であろう。

転職者については、経験もあるので、これを尊重して、巾広いビジネスマナー、ビジネス技術更に IT（特にソフト、インターネット、ホームページ等）業界、業務の知識・技能を身につける教育、訓練を行う。

(2) 中年層、転職組や、特にリストラによって出てくる人材又は特別にスカウトする人材もある。この人達は、できれば、アウトソーシングのグループリーダーやスモールビジネスのトップになれる目標達成システムを適用する。教育については、本人の個性を生かしつつ、足りない側面を補足する様に心がけて、良い面を伸ばす様にする。

最も有望なのは、次の中高年のシルバー層である。

(3) 中高年シルバー層

これからの高令化社会と少子化傾向により、最も多く出てくる層である。この人達は仕事面の知識・技能の経験が豊かで、うまく活用すれば、大いに付加価値を得ることが可能であろう。但し、意欲、体力特に健康には十分に配慮する必要がある。この様な配慮をすれば、最も有望な層になり得るのである。

この様に年代別の人材とその確保は女性も有望であろう。アウトソーシングビジネスにより、若者特に新卒の有効求人が増加し、就職率の向上にもつながって行くであろう。

また、アウトソーシングは、人材の教育も大切なので、次にその教育、訓練についてとり上げたい。

3. 人材の育て方、教育訓練について

(1) 仕事場・職場の体験を通じての教育、この場合、人間関係と仕事業務

の生産性を上げる教育が必要で、仕事・業務はIT活用やソフトの知識・技術をすばやくマスターできる様に教育する。派遣先企業の環境や人間関係について十分な配慮工夫が必要である。

又、自社でのミーティングやカウンセリングは月に数回行う。特にカウンセリングは、できるだけ自由に活用できる様な制度にする。

(2) 目標達成のプログラムを用意する。

できればテキストを使って月1回以上の教育訓練を行う。

(3) 自社に戻って、業務のまとめ(ソフトの基になる)

(4) 自社においては、モデルになる企業を作り(できれば業種別の会社)実験する。

(5) そして、その企業では、派遣社員の中から選抜して、経営者に抜擢する。

(6) 教育訓練機関を作る。

(7) プロジェクトチームを推進する。

(8) 人材の育て方のソフトも作る。

なお、アウトソーシングの対象については4業種(業界)別のシステム、その大要は次の様になる。

(1) 流通

①小売業 コンビニエンスストア、デパート、スーパーそして専門店

②卸売業、商社、問屋、などで商品を配慮する。

(2) サービス業

官庁や福祉・医療そして、最も成長しているITソフトウェア企業がある。

(3) メーカー(製造業)

受注生産、見込生産という分類、消費財、耐久財、生産財という分類もあり、コストと設計・開発の分野が有望であろう。

業種、業界については、別項の「業種別戦略と開発の領域」を参考にされたい。

アウトソーシングをまとめて、戦略面も含めて「目標達成の構造事例」と

して、次の様にまとめたので、活用されたい」

これは、勉強会・研究会としてとり上げられている。そして、この会を通じて、ベンチャーの経営者の交流をはかり、有望な経営者を育てることができる。会のメンバーは、巾広く求められる。①学生（将来ベンチャーを目標とする人材）、②経験の浅いフレッシュビジネスマン、③中高層で、トップを目指している人、④中高年で、起業の意欲ある人、⑤女性経営者志願層、⑥学校でのベンチャーのクラブ活動、サークルを实践したい人々（大学、大学院、高校、専門学校等）

5. アウトソーシング成功の為のネットワーク戦略

(1) システムインテグレーション

今後の経営環境は、従来とは異なった厳しさが予想されるがその厳しい環境下に於いても成長発展できるのは戦略情報・システムとネットワークを活用出来る企業であろう。

アウトソーシングの時代[情報や知的に価値のあるものを外部に求め、そのために十分な対価を支払う、即ち外部の知的所有権に十分な価値を認める。]と米国では情報の先進性を発揮し、日本でも知的生産物の価値の見直しが迫られている。

世界的大企業・多国籍企業が自社の情報処理について全てを外部(I・T・知的産業 知識産業、情報処理産業)へ委託する様になっている。その際の情報処理に関する一括請負とその間の企業間ネットワークをシステムインテグレーションという。

このシステムインテグレーションを実施するには、次の三者の役割がある。

- クライアント..... 委託企業
- プライマリ・コントラクト..... システム開発(システムインテグレータ)
- サブ・コントラクト..... プログラム開発

これがアウトソーシング産業の起原、基盤となっている。

(2) ネットワークとシステム日米の経営行動・経営風土の考察

日本企業と米国企業の経営行動・経営風土・価値観、意思決定の仕組みに大きく異なる。

組織・ツール	米 国	日 本
① 意思決定	トップダウン	ボトムアップ
② 企業間関係	市場と競争	系列化組織
③ 組織・職務	職務明確	曖昧な組織
④ 執務、仕事、行動	個人単位	集団行動(派閥)
⑤ 文書(ドキュメント)	文書整備	文書不明確
⑥ 職務進路	専門職重視	多能工重視
⑦ 評価対象	個人単位	チーム組織
⑧ 投資対象	システム構成要素(即ち個人)に投資する	ネットワークは組織に投資する
型・タイプ	システム型	ネットワーク型

(注) この表は第一経大論集第32巻1号 平成14年6月30日、P 18をまとめたものである。

(3) 問題の提起

- 1) この日米の大きな差異に考慮を払わないで米国の概念や手法・技法をそのまま鵜呑みで直輸入して導入してもうまく行くであろうか。
今までに日本に導入し成功している手法・コンセプト例えばQ C、V E、I E等は、十分な時間をかけ、日本に適合する為に十分な工夫や経験を費やし、日本流にアレンジして、はじめてうまくいったのである。
- 2) 日米に於ける情報産業の歴史の違いも考慮に入れないと、過去に日本で失敗したM I Sブームの様に実態の伴わないものになるという懸念もある。
一方、OAや分散システム(ダウンサイジング)はかなり成功しているので、日米の差も考慮し直す必要がある。

- 3) 日本的システムインテグレーションの成功する条件... 国際社会で活躍するには!
日本の長所・強点を考慮したシステムインテグレーションSIの構築が必要になってくる。
従来のSIはまだ米国直輸入型なので、これに日本的創意工夫を付加する必要がある。
- ① 文書(ドキュメント)の整備は重要であるが、日本企業の成功の因でもある日本の企業・ビジネスにおける職務・文書が曖昧であることから発生する重複(オーバーラッピング)の効果をうまく活用できる。この一見ムダに見えるオーバーラッピングによって、日本の企業・ビジネスの活力を生み出している。[日本企業の集団行動・集団意思決定の特徴]
- ② 長期的視点に立ったコスト管理コストダウンの推進(ソフトとハードの両面から)
日本の企業・ビジネスに見られる系列の効用として、長期的にかなりコストダウンに貢献している。日本の組立産業の電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業の各産業が世界位置の品質管理、コスト管理によって最強の競争力を持続している。(今後はハードだけでなくソフト面の両面からの努力が必要。)
- ③ 日本市場で長期的にプライマリ・コントラクトとして機能する条件として、長期的視野に立つ品質管理とコスト管理が必要である。(ハードとソフトの両面から)

(4). 日米のビジネス社会の比較とネットワークの重要性

日米の特徴を列举対比して、その長所・短所を考察しよう。

業 務 ・ 組 織	米 国	日 本
① 情報・組織	システム	ネットワーク
② 人間関係	ヨコ・仕事のつながり	タテ・上下関係
③ 管理	目標管理	欲求充足(福利厚生)
④ 仕事・教育	マニュアルによる	見よう見真似・OJT
⑤ マネジメント推進	制約少ない	制約条件だらけ
⑥ 考え方	論理的(ロジカル)	情緒的、ファジー
⑦ 評価基準	公平、正義	和を尊重
⑧ 研究開発	創造性、独創力尊重	模倣、総合化
⑨ 組織運営	固定的	柔軟性
(10) 事務文書	明確に規定	重複・オーバーラッピング
(11) 外部組織	対等関係	系列関係
(12) 構成要素(構成員 構成組織、集団) の貢献差	システムはその構成要素が 変化すれば変質する可能性大	ネットワークは構成要素が変化 しても原則として変質しない

この様に日米を対比すると、大きな差異が有ること、特に日本ではネットワーク社会では、『制約条件だらけ、不公平、タテ社会、人間関係(人の間)重視、欲求による管理』一方米国はシステム社会で「制約条件は少なく、公平、ヨコ社会、システム重視、目標による管理」という特色がある。

(注) この表は、第一經大論集第32巻1号 平成14年6月30日、P16を著者がまとめたものである。

☆ネットワークとシステムの適応

システムは創業期、変革期に於いて適合し；ネットワークは安定期、2代目以降に適合するネットワークとシステムを歴史的に考察しよう。

代表的な例として、鎌倉時代の源頼朝がネットワーク型で、判官びいきとして人気の高い源九郎義経は、システム型人間である。

戦国時代の末期に日本の天下を統一した織田信長はシステム型で、徳川家康はネットワーク型人間の典型といえる。

また、明治維新の偉業をなし遂げた英傑といわれる西郷隆盛はシステム型人間であり、ライバルの久保利通はネットワーク型人間といわれる。

この様に、代表的人物を対比して考えるとシステム型の人は創立期、革新期、変革期に大活躍し安定期になり役割を果たし終えると替わってネットワーク型の人が出現して主役が交替していく。

このことは、経営管理においても、集団的組織においてもあてはまる。

創業期のトップはシステム型の経営者が適任で、2代目以降の安定期にはネットワーク型の人が適任といえる。

後継者の選出を行う場合にもこの2つの型・タイプの特徴を充分考慮しておこなうと成功しやすい。

外部環境の変化に適応した人物選びが肝要となる。

即ち、外部環境が創立期、革新期、変革期、あるいは、全く逆の安定期にあるのかという見極めと、人物のタイプを良く知って適性を間違わない判断力が重要である。

ここで、ネットワークとシステムの個人的側面まで掘り下げて考えてみよう。

	ネットワーク社会	システム社会
行動規範	集団プレイ、チームワーク	個人の判断に基づく個人プレイ
感覚	非合理的	合理的
コミュニケーション	察しの文化、意志・表現、曖昧	自分の意志を明確に表現
価値観と行動	環境に順応する努力	自分の価値観で行動
ビジネス社会	自己抑制、ストレスがたまる	自由に行動する
対人関係	建前でアプローチ	本音が勝負
適応	安定期、2代目以降	創立期、変革期、革新期

(注) この表は第一経大論集第32巻1号 平成14年6月30日、P16を著者がまとめたものである。

- 3) 日本的システムインテグレーションの成功する条件... 国際社会で活躍するには!
 日本の長所・強点を考慮したシステムインテグレーションSIの構築が必要になってくる。
 従来のSIはまだ米国の直輸入型なので、これに日本的創意工夫を付加する必要がある。
- ① 文書(ドキュメント)の整備は重要であるが、日本企業の成功の因でもある日本の企業・ビジネスにおける職務・文書が曖昧であることから発生する重複(オーバーラッピング)の効果をうまく活用できる。この一見ムダに見えるオーバーラッピングによって、日本の企業・ビジネスの活力を生み出している。[日本企業の集団行動・集団意思決定の特徴]
- ② 長期的視点に立ったコスト管理コストダウンの推進(ソフトとハードの両面から)
 日本の企業・ビジネスに見られる系列の効用として、長期的にかなりコストダウンに貢献している。日本の組立産業の電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業の各産業が世界位置の品質管理、コスト管理によって最強の競争力を持続している。(今後はハードだけでなくソフト面の両面からの努力が必要。)
- ③ 日本市場で長期的にプライマリ・コントラクトとして機能する条件として、長期的視野に立つ品質管理とコスト管理が必要である。(ハードとソフトの両面から)

(4) 日米のビジネス社会の比較とネットワークの重要性

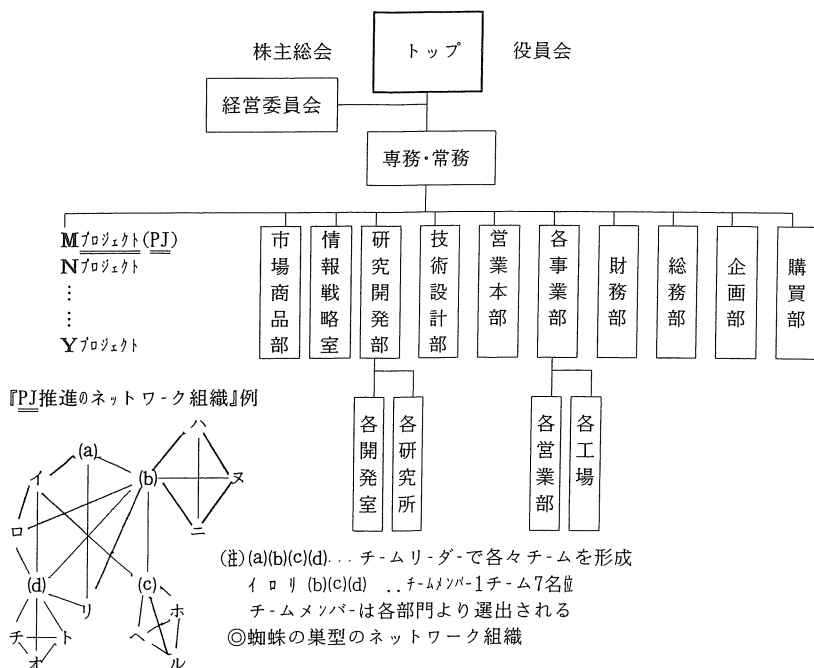
日米の特徴を列挙対比して、その長所・短所を考察しよう。

業 務 ・ 組 織	米 国	日 本
① 情報、組織	システム	ネットワーク
② 人間関係	ヨコ・仕事つながり	タテ・上下関係
③ 管理	目標管理	欲求充足(福利厚生)
④ 仕事・教育	マニュアルによる	見よう見真似・OJT
⑤ マネジメント推進	制約少ない	制約条件だらけ
⑥ 考え方	論理的(ロジカル)	情緒的、フェジー
⑦ 評価基準	公平、正義	和を尊重
⑧ 研究開発	創造性、独創力尊重	模倣、総合化
⑨ 組織運営	固定的	柔軟性
(10) 事務文書	明確に規定	重複・オーバーラッピング
(11) 外部組織	対等関係	系列関係
(12) 構成要素(構成員 構成組織、集団、) の貢献差	システムはその構成要素が 変化すれば変質する可能性大	ネットワークは構成要素が変化 しても原則として変質しない

(注) この表は第一経大論集第32巻1号 平成14年6月30日、P16を著者がまとめた。

この様に日米を対比すると、大きな差異が有ること、特に日本ではネットワーク社会では、『制約条件だらけ、不公平、タテ社会、人間関係(人の間)重視、欲求による管理』一方米国はシステム社会で「制約条件は少なく、公平、ヨコ社会、システム重視、目標による管理」という特色がある。

(5) 新たな発想による開発・組織体制...システム型組織とネットワーク型組織の融合[図]



☆ 情報を全社的に全方位に活用できる部署を設置して戦略部門とし環境の激変に対応する。

☆ ネットワーク型組織の長所[全体をまとめ組織活動の相乗効果を引き出す] 蜘蛛の巣型の推進体制として、全方位の開発体制を敷ける。

ネットワーク型組織ではフレキシブルに複数の集団・チームが組めて多重(マルチ)のプロジェクトをこなす離れ技ができる。
これはシステム型の組織から見るとまさにミラクル・驚異である。

☆ これにシステム型組織の長所即ち、既存の部門[ピラミッド型組織]で誰でも安心して行動出来る。という取り組み易さを加味する。

この様にしてネットワーク型組織の長所とシステム型組織の長所を融合して、新しいタイプの組織形態が推進できる。

アウトソーシング事業成功の為の『目標達成の構造事例』と研究会のお知らせ

A. 21世紀激動の時代をどう生きるか

1. 年金、保健へのカバー。
2. 環境、気象の変化への備え
3. 就労、リストラに対応
4. 食料の確保(飢饉対策を建てておく。)
5. 大衆、知恵、情報活用、メンタル面強化
6. 危機管理の総合対策は!

→

B. 問題提起

1. 健康で、豊かで、安全な生活を送れるか
2. プラスで思考になる。
3. 自然、リサイクル活用、自然環境循環型生活へ
4. 次世代の人材育成
5. 共通の夢・目標の達成!
6. 国際的影響と生活環境 配慮

D. ビジネス創造活動

1. 勉強会、交流会の開始
2. サークル活動の活用
3. 企画・提案力をつけ育てる。
4. 発表と質疑応答。企画案の採用
5. 実験と修正
6. 行動計画
7. 実践(以下改善と繰り返し)

→

C. 生涯収入の確保

1. 収入・付加価値の増加の具体策
2. 年金等の代替収入は確保できるか!
3. 一生涯人脈を作り続ける。
4. 人脈・情報ネットワークの整備と体系化
5. 新時代の環境の先取りをする。
6. 新ビジネス創造活動の準備
7. 収入増加の為の計画書・実行計画用意。。

E. ビジネスの具体化・活動

1. 人材派遣業の総合化。
2. 企画書作りの体用とシステマ化。
3. 人脈作りと案活用のシステマ化。
4. 事業計画と案活用のシステマ化。
5. 考案・事業目的、事業内容、画、担当・役割、将来構想等の確定。
6. マーケティング、ビジネス等の具体化

→

F. 事業目的、事業内容の確定

1. 人材派遣業とソフトウェアの総合化推進。
2. 全年代別アウトソーシング。
3. 年代別業種別、業務(サブシステム)別、商品開発[ハードとソフト]
4. 総合的システム開発及びコンサルティング
5. 食の確保に関する研究開発
6. 環境・福祉、リサイクルのシステムの推進
7. マスコミメディア、情報の総合事業

H. 人材の育て方

1. OJT・現場の仕事を通じて教育
2. 目標達成システム・テキスト導入
3. ままめ企画と体験発表
4. 経営実践、派遣社員株主・役員
5. 経営者に技術・意識改革教育を行う。
6. 教育者育成プログラムアップ
7. プロジェクトXの育て方
8. 育て方・人材育成ソフトを作り活用・販売

→

G. アウトソーシングシステムの事業分野

1. 戦略領域
2. 企画・開発
3. 営業・販売
4. 情報、IT
5. 会計・経理、事務
6. 総務・人事、教育
7. 技術(設計、コスト、品質、生産等)
8. 特殊技能(プロジェクト的業務)

I. 人材の確保

1. 若年層..... 新卒、転職 事前教育・事業セミナー
2. 中年層..... 転職、リストラ スカウト セミナー→トップメイキング
3. 高年層..... O B会、官庁・特殊法人、民間 シルバー人材センター

→

J. ビジネスの長期目標

1. 上場企業クラスへのトップ100人以上育成
2. サークル活動単位を基にする。
3. リーダー(トップ候補)に総合力をつける。
4. 業界へのトップに育成を重視する。
5. 採算、人作り、教育を重とする。
6. 人材確保の人脈作りを重とする。
7. パーチャを記録・進捗未と等 (このPJを記録・進捗未と等)

K. 組織化・推進

1. 小集団の組織編成。12人1チーム(組織)
2. 1組織にリーダー1名、サブリーダー2名計3名で9名の世話
3. 自ら派遣し(又はトップセールス)経営に参加
4. 12の倍加、即144名で上場可能な付加価値を産む。
5. 登録制、と口コミ、セミナー、インターネット等
6. 多面的情報作戦の展開を行う人脈造り。
7. 再就職ビジネスへの展開とシステム化
7. 社長を育成する会長、顧問制をつくる。

『勉強会・研究会の趣旨』

1. メンバー各自と共通の目標を達成し、夢を実現する。
2. 出来るだけ同じ目標を志し、同志でチーム活動を行う。
3. 各自・各チームは企画案を志し、採用された案は実施する。
4. 具体的積極的参加により世界一流の教養を身につけよう。
5. 研究会は毎月1回以上実施する。
6. 研究会は毎月の生活環境を豊かに、安全にしよう。
7. 次世代以降の生活環境を豊かに、安全にしよう。

(注) この表は第一經大論集第33巻第1号 平成15年6月30日、P80を著者がまとめたものである。

Ⅳ. いきいきふる里作りとベンチャーの活用

地方の時代と云われて久しい。ふる里（地方）の持つ力・エネルギーを引き出して、まとめ・結集して問題解決し、地方の経済も改革できれば、我国は、この永い不況から脱して、繁栄の方向に歩み出すことができる。

そして、地方が持つ自然の恵み、エネルギー、それを活用できる農産物や諸産業、人的資源や歴史など、再認識すべき、すばらしい資源を持っている。但し、地方も種々な多くの課題を抱えている。例えば、高令化、小子化、財政の不健全化、環境と健康問題、観光の不振、不況の拡散、モラルの低下、何よりも活力の低下など、解決すべき課題は山積している。この課題こそがベンチャー経営のチャンスシーズ（種）が芽ばえるチャンスでもある。そこでベンチャーが活用し易い様に次の様に体系化した。「いきいきふる里作り」「いきいきふる里運動と健康作りと観光システム」「健康になるシステム」

1. 『いきいきふる里創生と自治体の構造改善』



(注) この表は第一經大論集第 33 巻第 1 号 平成 15 年 6 月 30 日発行、P81 を著者がまとめた。

2. いぎいきふる里創生運動「健康法と観光システム」

事例、A. 食関連の開発・販売促進システムの構築

B. 食の持つ効用と健康法の研究

1. 健康法の情報システムのセミナー
2. 食品・食材のもつ生命力と効用
3. 料理教室の実行と食品の活用
4. 食品関連企業・法人によるふる里創生運動
5. 生産地巡回の観光システム
6. 市場・集荷場に参加する生産者の協力
7. ネットワーク媒体の作成と普及
(例) TV・IT、出版物、の活用システム
8. 生産者と消費者・流通業による一体感による良関係のコミュニケーション作り
9. 情報活用による先手必勝法
10. 豊作・少作のサイクルと心理作戦
11. 食財の付加価値向上作戦
12. 多業種交流・多地域交流の推進活動
13. 自治体への協力システムの推進
(例)ふる里創生活動、農産業の振興、第三セクターの改善等
14. 環境蘇生産業システムの推進
(例)農産業・野菜・果樹等のリサイクル農法の支援
15. 環境と食品・外食産業の多重業態への展開の支援
(例)外食産業と農業の連携システムの支援
16. 農産業の付加価値向上への支援
(例)新しいテクノロジー、食の研究
17. 自治体及び地域産業の収入増加計画

3 生活環境と健康になるシステムと新産業

我国は長寿国としては、世界有数になっているが、一方高令化社会の進展により、ボケや介護が大きな社会問題となっている。また医療費も年々傾向傾向にあり、その負担も重くなっている。この面からも心身共に健康になることは、最重要課題になっている。

健康を維持する為に何をしなければならないか、それには、環境に配慮しつつ、適度の運動、人とのコミュニケーション、何よりも食事や生活習慣に十分な注意と実行が要点となる。今や生活習慣病（成人病といわれその前は老人病といわれた。）が若者や子供に迄及び、肥満や糖尿病や高血圧、アトピー呼吸器の病迄多く見られる様になっている。この原因は食事や環境に対する無理解、カロリーや肉食偏重や運動不足に起因する所が多い。こういう状況を脱して、健康になり、新産業の可能性の為に別表の様な「体系的食事健康法」と「健康になるシステム」を用意した。

4 ビジネスと健康法

「健康維持と食生活上の留意点」

今や、わが国は長寿国として世界有数になったが、一方高齢化社会の問題、ボケや介護が大きな社会的課題となっている。

また、自己啓発をするにも、その土台となる健全なビジネス生活を送るにも、健康あっての事だといえる。そこで、我々の日常生活、特に、食生活で、どんなことに注意したら良いかを考えてみたい。

「体系的食事健康法」〔図2〕こそが、健康と長寿の土台で、自己啓発を可能にする基本でもある。

換言すればこの「体系的食事健康法」〔図2〕こそが自己啓発生活を可能にする最高のシステムエンジニアリングSEとも言える。

最近では、医学の進歩で、平均寿命も延びているが、本当に心身とも健康であるかと、決してそうであるとは断言できない。生活環境の悪化、ストレスがおおくなり、成人病(今は生活習慣病といわれる)が大人は勿論の事、成長盛りの筈の子供にも蔓延し、先進国で見られた、肥満や高血圧そして、糖尿病まで多くなり、この対策も大切になる。

こういった傾向は食生活に起因している。先進国の真似をして、高カロリーで肉と甘味・調味料を過剰に使う偏った・バランスを失った食生活が誤って取り入れられたからである。

この様なバランスを失った食生活を続けていくと人の血液は濁ってしまいまびょうの元となる。

血液を浄化し心身とも健康になるには、バランスのとれた食生活(更に自己に合ったスポーツ)が基本となる。

食べ方の一例として、動物性蛋白質を摂取するときはその数倍の野菜特に根菜類とできるだけ海産物(海草)とキノコ類も併用することが、肝心でありこれがバランスの取れた食事の基本である。

生活習慣病の権威者である著名な医師も、健康の秘訣は1に食事、2に適度の運動(スポーツ)、3・4がなくして5に健康的な食品と、まず、最初に食事を健康の基本に上げている。

また、主な病気予防・対策としての食事と民間療法を「体系的食事健康法」として〔図2〕の様にマトリックス表にまとめたので参考にされたい。

「体系的食事健康法」〔図2〕を参考にしながら、健康法・対策の例を取り上げて見たい。

痛みを伴い欠席の例で食生活を考えよう。

「結石」

結石を作るような場合は、必ず血液が酸性になっている。動物性食品をとりすぎて肝臓が弱っており、尿酸が不溶性になって結石を作るのであるから、肝臓が弱っている人は野菜の新鮮なものを食べる様に心がけよう。

「有効な食べ物と民間療法」の例

「玉ねぎ」 野菜を生でとればすべて肝臓の働きを強めるが玉ねぎは特に結石をとくす力が強いといわれている。。

「ふのり」 1/2枚を水360ccでせんじて1日量とし、2-3回に分けて服用する。手術を数日後に控えた膀胱結石が数日で消えた例がある。

「レモン」 しぼり汁に熱湯を注ぎ、大なら1個、小なら2個を毎日飲む。

「梅干し」 毎食1〜2個食べる。塩分をひかえる場合は梅肉エキスにする。

「こんにゃく」 昔から腸の砂下しといわれ、腎臓、尿道、胆嚢などの結石に有効とされている。

「トムギ」 結石をとくす力がある。主食に、お茶がわりに常用すると良い。(イボとりの効用もあるといわれる。)

「どくだみ」 干したものを10-15gを煎服していると尿道結石が飛び出してくる。

「梅干しの種」 変わった所で、梅干しの種(但し、生の梅の場合は猛毒)の芯はVitaminという最近注目の活性酸素除去に有効な

制ガン作用が注目されている

以上の様に生活習慣病も、多くの視点から見れば、興味深いが、過信は禁物で、医師とよく相談をして利用する様に心がける。尚、健康については、ベンチャーの開発の分野も多く期待されている。

「体系的食事健康法」[別表]

食事療法 民間療法例	主な疾病対象		消化器		関係		肝		眼		循環器		呼吸器		不眠	耳鼻咽喉		肥満	腎臓	糖尿	習慣病	◎花粉症
	胃腸一般	胃潰瘍	便秘	下痢	痔	病	病	心臓	高血圧	動脈硬化	中風	貧血	風邪ノ核キ	セキ		中	口					
海藻 Ca 海産物	◎														○			○			○	CaとCとE
根菜類		○												◎◎◎			○	○		◎	○	○
葉菜類	○	○												○			○			◎	○	◎
葉(生)野菜	○													杏子 カ豆 細	○					○		スギナ
しそ																						◎紫蘇茶・桑茶◎
梅(干) 梅エキス おおぼこ はこべ よもぎ ◎どくだみ ☆ハトムギ はぶそう しいたけ	○	○													◎							◎
赤松葉 柿の葉(ビタミンC) 柿の実 南天(の実) りんご 天然果実酢																						☆林檎酢
小麦胚芽+Ca 大豆(レシチン) 黒豆 豆もやし 胡麻(ビタミンE他) そば しじみ 酵母 コンニャク 植物油		○												◎								○

(注)米と豆類は国際的に見ても最良の食品であり、玄米・良質メカ・黄粉を食べると健康体を維持できる。美味しいご飯は水と食器・炊き方にカギがある。健康上、水を直接飲食用の場合は、煮沸し使用すると安全である。(塩素・カルキは活性酸素の元凶で危険)、調和のとれた体系的食事と適度のスポーツ・趣味・楽しみは+思考と併せて健康・長寿に役立たせることができる。花粉症は活性酸素・フリーラジカルの影響が最危険で、この対策としてVitamin CとCaがある。牛肉(活性酸素多)は避け、魚から蛋白質を取る。特に、鰹・鯖・鰯が良い。CaとE・Cの多い食物に「ゴマ、(青)紫蘇、キャベツ、柿の葉(茶)がありビタミンの吸収を良くし活性酸素を退治する食品に「にんにくに丸にんにくに味噌」がある。生命を育む水に注目しアルカリイオン水も健康に有効といわれる。

(注) この表は民間療法で利用されている食事法を中心に著者がまとめたものである。

5 健康になるシステム

- (1). 自然環境とエネルギーを大切にする。
- (2). 山の力と自然界のバランスを整える。
- (3). 水特に太古時代の水の構造が健康の源泉。
- (4). 空気これも太古の空気はマイナスイオンが充実した事を参考にする。
- (5). 適度の運動、特に足を活用する。自然の中で歩く。
- (6). 食事のバランスを尊重する。

- ├ 海産物
- ├ 根菜類
- ├ 自然系食品
- ├ 補助食品
- ├ ミネラル
- └ ビタミン

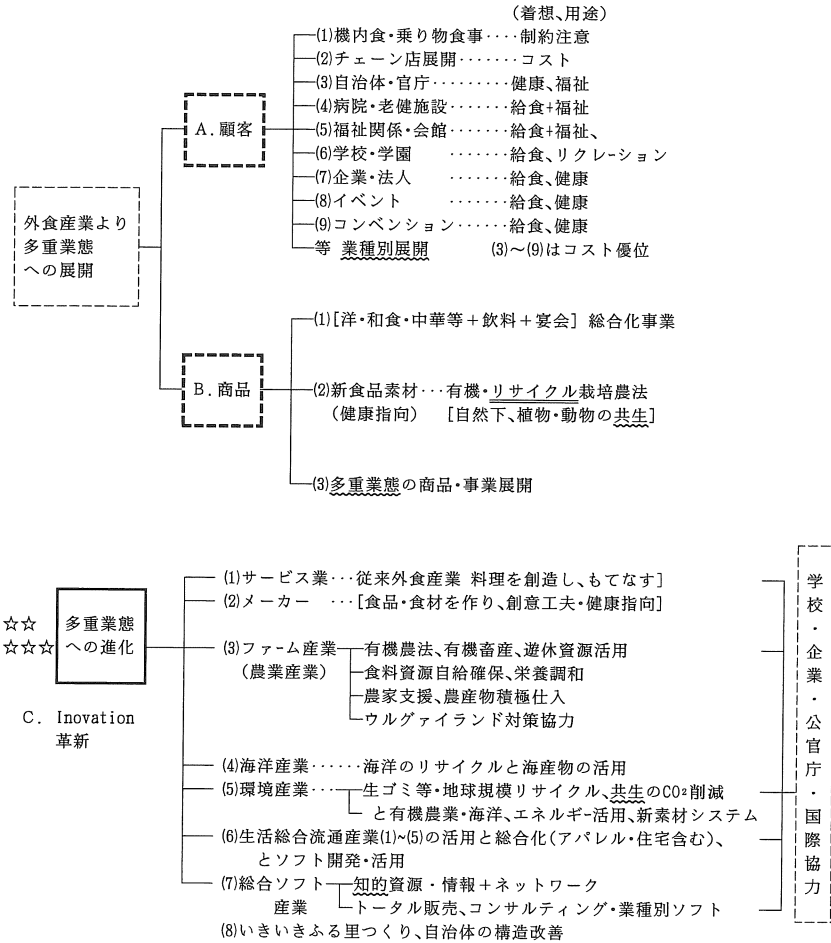
等生きるエネルギーを感謝し享受する。

- (7). 体内の良循環システムの構築
- (8). 自然の良循環システムを取り戻す、太古の水、自然の空気
- (9). 自然バランスの取れた農産物の普及
- (10). 音楽など右脳の活用を計る。
- (11) 良い人間関係を作り維持する。
- (12) ワクワクする楽しみで生きる。
- (13) 学習サークルへ参加する事
- (14) 総てのことへの感謝する余裕の心
- (15) 以上の要点を継続して実行すること。

6 ベンチャー経営の食領域の多重業態への展開

我々の食の安全については、現状では必ずしも安全と言えない。食材に使われる動物の不健康により食べられないメニューも出てくる。(例えば、鳥インフルエンザや BSE により食への影響は大きい。) 外食産業自らが、食材を作るか強力な提携を行うことができれば良い食材も確保できるし、農産業も振興し、ひいては、我国の食料の自給率も大巾に向上させることができる。また、新しい食品・食材を開発することにより、外食産業の主力商品のメニューや商品を IT 化し、顧客満足も得られ、新しい客を獲得できる。そこで、別表「外食産業より多重業態への展開と進化」としてまとめた。この表な発展をとげると、外食産業と農産業そして環境産業、海洋産業迄の複合化と新産業の出現も期待できる。そして、商品を中心としたハードだけでなく、業界が発展する基となるソフト部分の開発と応用、そしてベンチャー経営の基盤が強化される。

ベンチャー経営の支援『いきいきふる里運動、多重業態への展開と進化』



(注、この表は我国の複数の外食産業の戦略を基に関連する他の産業との交流の可能性をまとめた。)

7 ベンチャー経営支援の為の多業種・多地域交流研究会

今、地球上での繁栄している地域は、実に広範囲にわたっている。主な地域は、遠く南米のブラジル、南アフリカ、ロシア、中国、インド、EU 連合など、地球をおおいに尽くす程に広がっている。その繁栄にはベンチャーの活躍と多地域間の経済と人的交流が底流にある。実に遠い地域との情報交流と連携は、新しい活力・経済力を生み出し、従来的一种集中型は全く異なった成長を遂げている。この成功例を参考にし、我国でも、多業種しかも多地域の情報交流、地域交流をはかる事も新しい付加価値を生む基になるであろう。

特に今迄は、目に見えるいわゆるハコ物に偏った我国の産業の構造を改善し、目に見えにくいだが、目に見えるハードの数倍の可能性のあるソフトの付加価値が生み出される可能性がある。多業種、多地域の交流によって、このソフト的付加価値と技術的革新進化（イノベーション）による発展が期待される。

「ベンチャー経営支援の為の他業種・多地域交流研究会」

A. 対象業態(例)環境・住宅設備・ビルメンテナンス・IT等複合システム

1. 警備・セキュリティ
 2. 建物管理
 3. 設備(エアコン・空気・光・照明・水・電気・安全設備等)
 4. 清掃・環境クリーニング
 5. 環境グリーン産業
 6. 防災・火災関係
 7. インテリア、室内装飾
 8. 建築資材・メンテナンス
 9. 保安・安全管理
 10. 防虫・衛生管理
 11. マンション管理
 12. 集合住宅管理
 13. リフォーム
 14. IT総合管理
 15. 設計
 16. 施工業
 17. 不動産
 18. 室内環境産業
 19. ゼネコンおよび関係産業
 20. 人材派遣・アウトソーシング
 21. ソフト関係産業
 22. 各種団体関係
 23. 農業関係
- 業種・業態別ソフトの開発

経営者報告システム

収益向上システム

携帯・パソコンシステム

総合情報システム

※共同受注

 — ビフォー

 — アフター⇒イメージ作りにCG活用
- 危機管理システム

売れ筋把握、無駄把握システム

環境変化把握システム

顧客対社員関係・不満把握システム

24時間監視システム

B. 期待効果

1. 環境・ビルメンテナンス総合化による大幅コスト低減の実現(リストラ)
2. ビルメンテナンスのITソフトシステムの開発可能
3. ビルメンテナンスの新規産業の創造
4. ゼネコン関連産業の新規受注の確保
5. 新規需要有効求人確保
6. 安全管理・危機管理体制の確立
7. 企業収益向上システムの開発
8. 経営者用の総合的報告システムの確立
9. テナントの繁栄の支援システム確立
10. 新しいITシステムの開発と定着
11. 食の確保

C. 研究会メンバー

- (1)上記1～22プラス
- (2)福祉関係、病院、環境関連産業
- (3)デパート、スーパー、コンビニエンスストア
- (4)専門店、食品、農産業関係
- (5)商社、物流、倉庫
- (6)サービス、ホテル、レストラン
- (7)学園関係
- (8)官庁、自治体、公共関連

D. 協会、団体、設立・リニューアル

E. 海外進出、海外交流、PFIとの連携

(以上)

8. 『21世紀を担うリーダー』と自治体の改善

☆地方自治体(都道府県、市、町、村)長=トップ

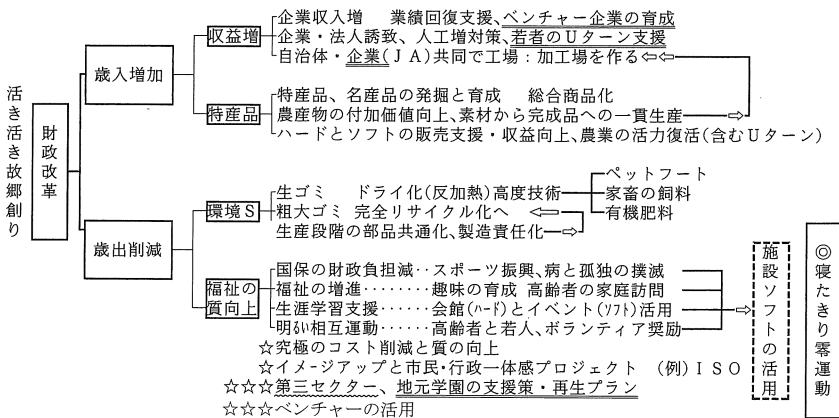
1. 都道府県、市、町、村のあゆみ、歴史「創業の精神」；「市・町の歴史、市・町史の編集」
2. トップの目標 夢、VISION 「長期計画」
3. トップの方針
4. 自治体の紹介
5. 市民、地域企業法人との顧客関係(CS)「支援体制」「地域活動」「業界活動」
- ◎6. 市民、企業法人の意見、感想、エール
7. 職員・幹部の話 「人材開発」「採用」「教育」
8. 将来計画 「将来構想」
9. 自治体のプロフィール、会社の立体的紹介
10. 21世紀の課題；現在及び将来の自治体の課題テーマ、(例)財政改革の課題と解決策、ISOの活用PR
環境・ゴミ問題・リサイクル、保険(高齢者保険)の黒字化・介護、生涯学習・スポーツ振興
11. 自治体の特色、「自治体の将来像」
12. 自治体の沿革歴史、各人の自分史、今までの市・町勢要覧・広報・PR記事も集大成する

[目的用途]

- ☆PR用、市民、大切な人、会社法人に配布『企業誘致』、生涯学習、福祉
- ☆創立記念・誕生祝いに活用できる。
- ☆Uターン定住、人口増加に役立てる。

[効果・メリット]

- ◎トップの考え方・意志が忠実に市民・職員関係各位に伝えられ架橋の役割を果たす。
- ◎顧客への情報サービス・CS・良い顧客関係で拡販・マーケティングに役立てる。
- ◎市勢要覧、広報、観光案内重複していたものを一つに纏めPRできる。
- ◎一人分のコストで数十倍~数百倍の情報効果が期待できる。
- ◎リーダーシップが発揮され経営戦略上の競争力が強化され収益向上に結びつく。
- ◎企業誘致に役立てられる体系的且つ多面的なPRの情報媒体になる。
- ◎創立記念、誕生記念の有力な作品となる。



(注) この表は社会人教育を参考にして著者がまとめたものである。

V. 農産業を中心とした環境蘇生と産自治体の構造改善システム

1 環境蘇生と産業の構造改革システム

人の生活環境を良くし、全ゆる資源と人の持つ能力・可能性を活用して、地球環境全体を良化し、豊かで、住み心地の良い生活の場を確保すること、そして、この環境蘇生によって、既存の産業は勿論のこと、環境蘇生活動によって新しい産業が生み出され、又統合化や開発も促進される結果、我国で大問題になっている食料資源の自給率を大巾に引上げることができ、しかも質の高い（無公害・無農薬で安全な食物の源泉）食料・資源が確保でき、しかも国の活力を促進する新しい農産業、新資源産業を出現させることが可能となる。新世紀になり、全地球規模の環境問題、人口過剰（我国とは逆）により食料資源の不足など、全世界を見通した、問題の解決も大きな課題となっている。この環境蘇生運動はその様な地球規模の問題の解決にもなり、新しいテクノロジーの出現と活用を実現し、ベンチャーの活躍のチャンスが広がっていく。

2 「環境蘇生産業システム」

〔着目〕 農産業、林業、食品、水産業、醸造、運輸・物流、サービスの産業構造の改革と収益向上
水、空気、光、土、人、各資源の活用による蘇生
 水=分子構造の改善、光触媒の活用等スーパーテクノロジーの活用

I. 農産業『環境蘇生産業リサイクルシステム』

- (1) 収入付加価値の向上、収穫量と回数増加による付加価値増加、
- (2) コスト、無農薬化によるコスト改善と土壌改善、
- (3) 品質レベルアップ、糖度・味・保存期間等
 (事例) 葡萄、メロン、オレンジ・柑橘類、等果樹・果実やトマト、ピーマン、苺等野菜・果物
 上記『各資源』と『農機具の改善(触媒付加)による排気システムの改善』による相乗効果
 特に果樹を代表に農産業のリサイクルシステム(無農薬)をスーパーテクノロジーにより実現

II. 醸造業 酒類、味噌、醤油、漬物等

- (1) 酒粕など廃棄物(カス)の活用 ①家畜・ペットの餌 ②有機肥料 ③漢方薬 ④健康食品 ⑤エネルギー
 従来のコスト(廃棄費用)から付加価値への変換
- (2) 発酵期間システムの大幅スピードアップ、発酵の容易化⇒高糖度化し果物はワイン作りが可能になる
- (3) 品質向上、味が良くなり、保存期間の改善
- (4) 防腐剤不要⇒健康指向とコスト改善
- (5) 新製品開発の促進

III. 畜産業、鶏、豚、牛等

- (1) 無臭化、無害虫化
- (2) 付加価値向上(味が良くなり、新鮮期間の延長、防腐剤不要)
- (3) 無病⇒健康化

IV. 食品

- (1) 品質向上、味が良くなり、新鮮期間の延長
- (2) 保存期間の改善
- (3) 新製品開発の促進
- (4) 普通の食品で健康指向
- (5) 新製品の開発、新規顧客の獲得(CS)

V. 車、運輸・物流 (スーパーテクノロジー、触媒等の活用)と産業の構造改善

- (1) オイル交換の改善(実質的に不要)
- (2) ディーゼルでOK(排気ガスクリーンに(-)イオンの雨で地球温暖化防止)
- (3) 車のレベルアップ
- (4) 燃費大幅向上
- (5) 石油資源の節約(水素・水エネルギーの活用システム)
- (6) 車の寿命大幅延長(中古車が新品感覚に活用)

以上の産業の構造改革により更に次の様な改善効果が可能になる。

VI. ベンチャー起業化が容易になる特に(1)学生、(2)女性、(3)中高年等

VII. 新規雇用(有効求人)の増加、就職率の改善

VIII. 農産業、新環境産業々々のネットワーク交流と異業種交流、海外市場の開拓と交流

IX. 各産業の付加価値向上、コスト改善、マーケティング、新販路の開発等

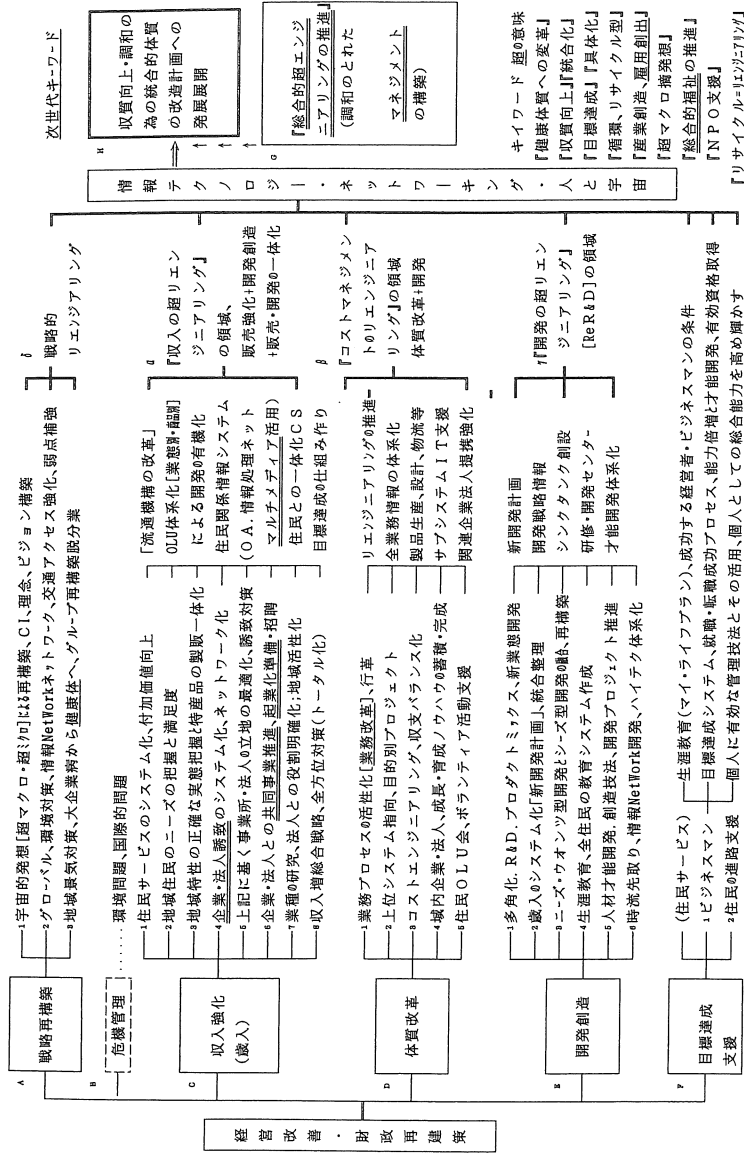
X. 住環境の改善(室内クリーンシステムと浄化水システム)により、呼吸器(喘息等)、アレルギー疾患等の減少・健康化

XI. 新ソフトの開発により新情報産業の出現

XII. 農業関係学校・環境関係学校学部のクラブ活動の促進による産業の活性化と就職、進学、進学の改善

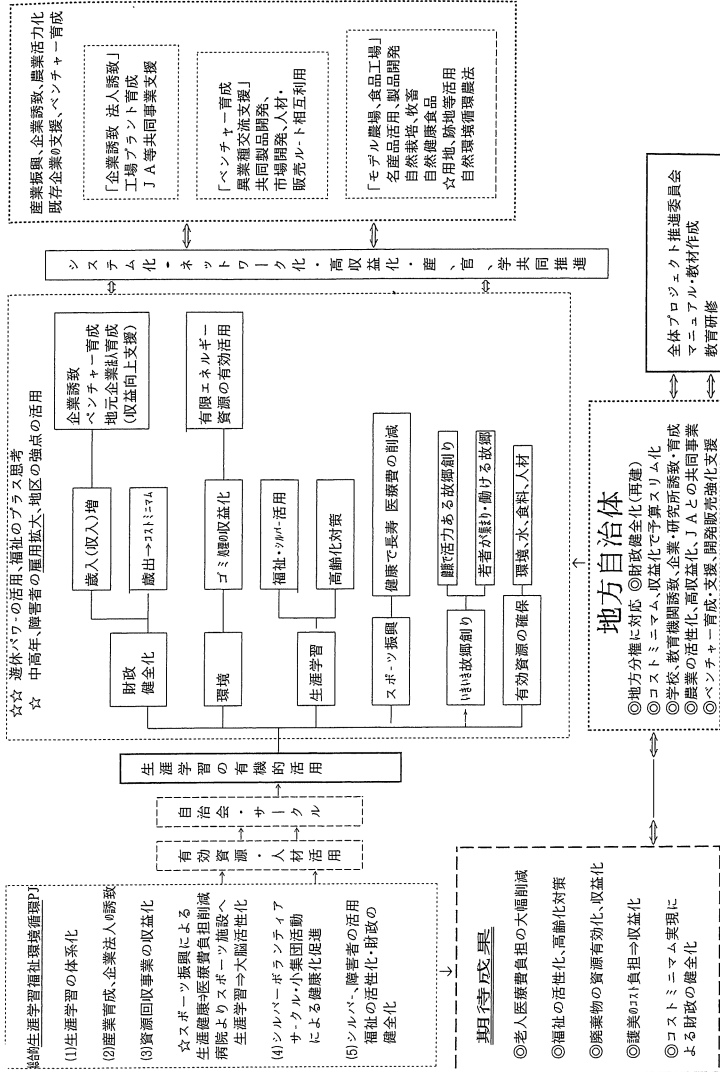
構造改善の為の農業法人・研究所の設立と活用、人材・後継者育成
 大自然のエネルギーを活用し人健全な心を取り戻す教育により目標を達成する。

3. 地方自治体の経営改善の基盤作り 体系 [図]



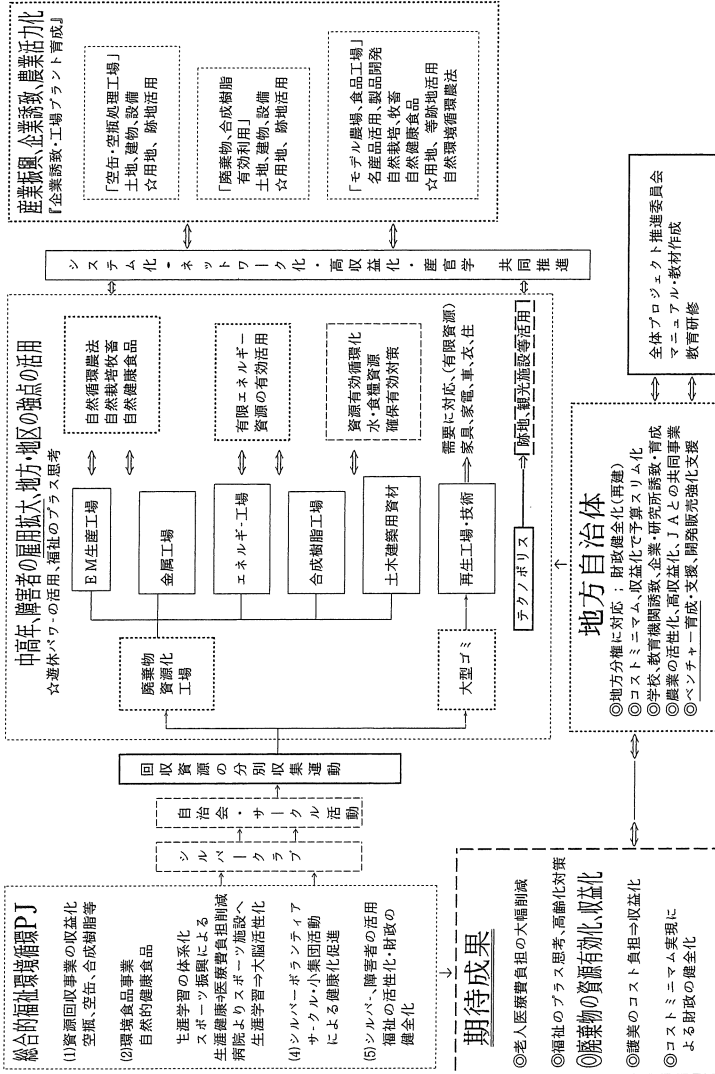
(注) この表は第一号 平成14年6月発行P16を著者がまとめた。

生涯学生を中心とした自治体の体質強化の総合的推進 [別図]



(注) この表は第一經大論集32巻第1号平成14年6月発行P19を基にまとめたものである。

2 『福祉・健康環境システム、企業誘致』の総合的推進 [別図]



(注) この表は第一経大論集、第32号第1号平成14年6月発行P18を基に著者がまとめたものである。

V. 6 地方自治体の活性化のテーマと推進の例

(I) 地方自治体の活性化のテーマ例「農業の付加価値向上計画と生き生きふるさとづくり」

第一段階[目的の確認]

1. 健康でゆとりのある生活を送りふるさと地域の活性化に役立つグループ活動・ボランティア活動を取り入れた生涯学習を推進する。
2. 中高年(定年後)でも収入と健康を安定させる受け皿創り、進路の指針づくり
3. 健康で長寿をまっとうできる健康法とスポーツの活用、同窓会などネットワークの活性化

第二段階[委員会の形式によるプロジェクトチームの推進と教材の作成]

第三段階[テーマづくりの例]

1. 定年後の進路づくり(各年代別)

- (1) チーム活動・演習で定年後の進路をさがす。
- (2) 成功例のシステムづくりを行う。
- (3) 健康法と成人病への対応、健康創りのためのスポーツ振興 『老人医療費の自治体負担の大幅削減』
- (4) 地元地域への協力的体制づくり

2. 農家の経営の安定化、所得倍増(新食料法の施行の影響と対応)

- (1) 産地、生産品の特長づくり
- (2) 新しい販路づくり、トータル販売ネットワーク作り
例. 通信販売など消費者への直接販路づくり
- (3) 米、等生産品の高付加価値化と販路づくり
例. 弁当・おにぎり、給食、あられ、かき餅、せんべい等 米の付加価値向上製品の開発
- (4) 後継者育成と加工製品の共同化 (5) 地元地域への協力的体制づくり

3. いきいきふるさと(地方自治体)づくりへの支援、歳入のプラス

- (1) 企業誘致、教育機関の誘致協力活動
- (2) 経営資源(人・物・土地・情報・資金)づくりへの支援活動
- (3) 同窓会等のネットワークの活用
- (4) ボランティア活動のシステム化→定年退職者・主婦の生涯学習、小集団活動の活性化
- (5) 地域の特性を伸ばす産業の育成への協力

第四段階 以上のプロセスの教材の作成『教材は生涯学習の教本として活用できる。』

VI. ベンチャー経営を成功に導く研究開発と情報戦略

ベンチャー企業の成功の確率を高める基礎は、顧客である。即ち、顧客ニーズを確実に満たし、顧客の満足（Customer Satisfaction いわゆる CS）を得る為にベンチャー企業の経営の総資源なканずく、人の力、チーム力、組織的エネルギーを最大限に発揮できる仕組みを作る事が、ベンチャー企業成功のカギとなるであろう。

ここでは、このベンチャー企業成功の為の仕組み作りに不可欠の次のテーマ項目を中心に進めて行きたい。

「ベンチャー企業における研究開発の役割」「ベンチャー企業の収益向上戦略と研究開発の体系」「ベンチャー企業における研究開発の目標達成システム」「ベンチャー企業における商品戦略の情報管理とライフサイクル」「ベンチャー企業における新製品開発の領域」「新製品開発の手順」「顧客ニーズを満足させ、売れる為の製品開発のプロセス」「ベンチャー企業の研究開発に役立つ発想法と創造技法」「研究開発の推進体制と組織をめぐる課題」

以上のテーマ項目を活用する事によってベンチャー企業の研究開発の仕組み作りができベンチャー企業の発展の基盤となろう。

1. ベンチャー企業における研究開発の役割

(1) 研究開発は、ベンチャー企業が前に進む大きな推進力となって、ベンチャー企業が発展する為に必要な大きな要素といえる。

この研究開発を経営戦略レベルにおいて、考察していこう。企業が発展する糧となるのは企業の収益力であり、企業の収益向上戦略は、企業の目標の1つでもある。その企業の収益向上戦略において、研究開発はどのような貢献を期待されるのであろうか。現今の様に変化の激しい情報社会において、企業が生き残り、繁栄し、成長し続けるためには、経営資源を有効に活用し、明日の糧の基となる「企業収益」に役立てることが不可欠の企業努力となろう。すなわち、どのような経営環境においても、「収益向上」はどのような企業

なかならずベンチャー企業企業にとって永続性の高い現実的なテーマであろう。ベンチャー企業が経営資源を活用する事により、収益向上を行うには、次の3つのベクトルがある。

- ①販売力強化（販売は今日の糧すなわち収入となる。収益の源泉である。）
- ②企業の体質改善（コスト低減ないし改善活動で、企業の競争力を強くする。）
- ③研究開発（企業が前に進む 推進力となって輝かしい未来を拓く）

この3つのベクトルは、次の項の収益向上戦略の様に体系化する事ができる。

この3つのベクトルは、ベンチャー企業を支える三本柱として役立つ。

ここでは、第3の柱である研究開発について、とりあげて行きたい。研究開発は、ベンチャー企業の組織体に活を入れると共に、企業の将来の運命のカギを握っているといっても過言でない。ちなみに、企業組織体において、つい最近まで華やかなフットライトを浴びていたスター・花形商品や事業が、あっという間に形を消したり、全くかえり見られなくなり、人気はなくなってしまいうケースも多い。この様に今の花形・スターが、将来も、通用し、永い期間にわたって、スター・花形であり続ける事は、極めて難しい事である。

従って、ベンチャー企業は次々にヒット商品の卵即ち、将来のスター・花形を開発し続けて行かねばならない。この様に、企業が将来に向けて、成長し続けるには、研究開発が最も重要な役割を果たしている。

研究開発には、企業組織体を構成する人的側面（組織・チームワーク・能力開発・教育）と市場・商品（モノと金）と情報（ソフト含む）の側面がある。人の能（脳）力開発、すなわち大脳生理や創造技法（アイデア開発含む）は別項で詳述したい。

研究開発は、大は経営戦略レベルとしての多角化に始まり、さらに商品のラインアップ・品揃え、トータル化、シリーズ化そして、ソフト的価値を付加して、自社商品や事業に新たな付加価値を生み出すまで、広範囲に及んでいる。究極的には、研究開発を推進するのは、人的資源「人」である。この人材をいかに活用できるかが、研究開発が成功するか否かの分岐点となる。

2. 研究開発の機能

研究開発の機能を考えるとき、まず自然科学の研究を基にした基礎研究を行い、その基礎研究を基盤にして応用研究を行って、企業化・生産化可能なものへとつないでいく一連のフローである。

研究開発は、自社の持つ技術的側面の「シーズ」と顧客（社会的）要求サイドの「ニーズ」の両面からアプローチする方法があり、企業の将来（明日）を担うエースを誕生させる役割を持っている大切な機能である。

（1）基礎研究……これは、知識（知的所有権）や技術的な進歩を目的として行う研究であり、企業の利益を直接には追求しない（前面には出さない）純粋科学的な研究で、自然科学本来の研究の性格に類似している（一般的基礎研究）。

但し、「目的基礎研究」は特定のテーマ、経済的価値の側面や、社会の要請やニーズに呼応した基礎研究であり、一般的基礎研究に比べ、目標が明確なので、何らかの成果に結びつき易い。

企業組織体で行われる基礎研究はこの目的基礎研究である。一般基礎研究は、大学や公共の研究所などで行われる。企業が、一般基礎研究を重視する場合は、大学等の研究所と提携したいいわゆる産学共同という形式によって、一般基礎の機能を満たしている。また、目的基礎研究を外部の専門の企業（研究開発型の企業、ベンチャーに多く見られる企業を含む）に求める場合も多いのである。

（2）応用研究……基礎研究により得られた新知識・新技能をどの様に应用していくことが可能か、または应用するにはどのような方法テクノロジーがあるかということの研究する。従って、既知・既存の技術や製品についての情報を分析し体系化して新しい価値を見出す行為である。成果に比較的結びつき易いので、我国では、大半の企業において、力点がおかれ実施されている研究の領域である。

そして、どこの企業でも目先の利益や成果を求めあまり、基礎研究よりは、むしろ、応用研究にばかり力を入れる傾向が強くと、我国企業のトップも

殆んどが応用研究にしか関心がないのが現状であるが、これからは、基礎研究やソフト的な側面にも力を入れないと国際化の時代では、経営戦略的にも通用しなくなる。企業がリストラや短期的利益や目先の利益の追求に終始すると明日の糧となるエネルギーである開発力は衰退し、企業は、生き残れなくなるであろう。尚研究開発は、産学共同や、個人の研究能力を引き出すプロジェクトが、今後は有効となろう。

(3) 開発……応用研究によって得られた成果および経験的知識の体系・ネットワークを活用して、顧客に受け入れられ、支持される新製品でしかも企業において、採算(収益向上)が期待される新製品・新事業を具現化するための企業努力であり、将来に向けて企業が発展するベクトルである。

(4) シーズ (Seeds) ……基礎的研究開発からこのような新技術・新素材が開発されたという種(シーズ)を発展させる研究開発がシーズ型開発である。

- ①技術指向の企業や、技術に自信のある大企業に多く見られるが課題はマーケティング力にあり、顧客ニーズを重視できないと作っても売れない在庫の山を築く事になりかねない。
- ②シーズ型がおちいり易い弱点は、販売やマーケティングを軽視してしまい、良い物さえ作ればよいという自己満足や過信は企業の存続をあやうくしてしまう。
- ③シーズ型は、需要が充分にあり、販売力が強大でしかも商品のライフサイクルが永く続くものでないと成功し難い。また、顧客の支持・満足と販売部門の支持も不可欠の要件である。

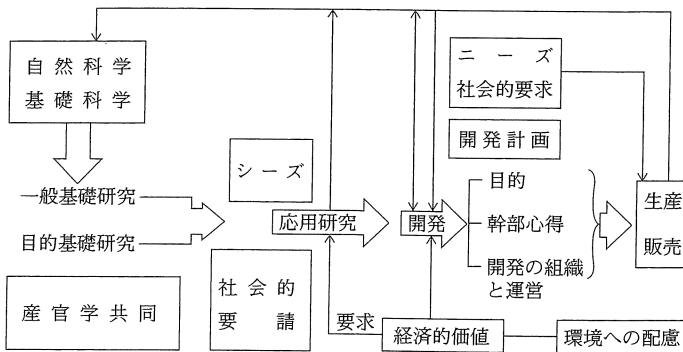
(5) ニーズ (Needs) ……需要サイドの顧客ニーズ(要求)やウオantz(欲求)を重視するもので、「このような顧客ニーズからの要請として、新製(商)品ができないか」という顧客からの要請に基づいて開発する。(いわゆるニーズ型開発)

- ①顧客ニーズに基づいているので、売れないという失敗は少なく、市場調査の裏付けがあれば、販売の実績は上り易い。
- ②顧客指向、マーケティング指向で、企業も前向きで、活力が生まれる。

③技術的にウィークポイントがあれば、産学共同や、研究開発の専門機関さらには、研究開発に強い発展途上のベンチャー企業等との連携・提携が考えられる。(外部に研究機能特に基礎研究機能を求め自社の経営の総合力を強くする戦略である。)

研究開発を有効に推進するカギは、トップの「企業の将来に対するコンセプト(考え方)・イメージ」にある。特に研究開発に対する哲学、目標、経営資源(人材、資金、情報、時間、設備、技術、市場=顧客)の配分・計画・方針をどうするかが成否を決める。大局的な研究開発の機能を下図で示す。

図 研究開発の機能の体系



(注) この図は、伊藤陽三編著「実践経営組織論」

経林書房1993年4月発行233ページ(芳賀玉樹著)を参考にし著者がまとめた。

I. ベンチャー企業の利益創造戦略

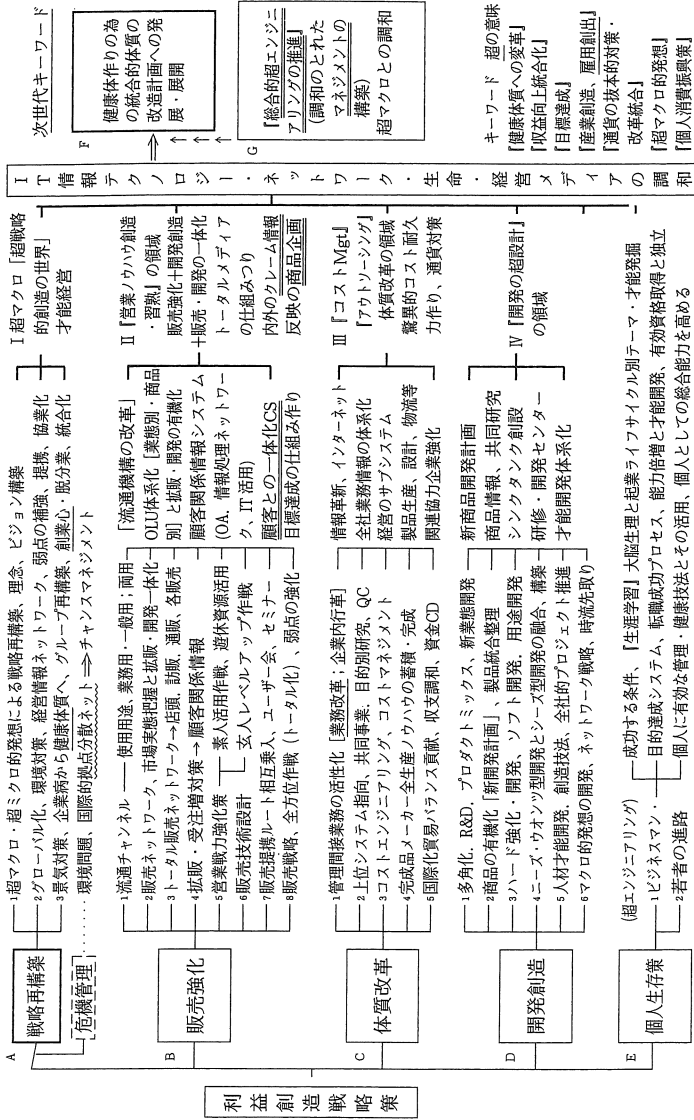
ベンチャー企業にとって、利益を生み出す戦略は必要な事である。それは、利益を明日の糧特にベンチャー企業の生命線ともいえる投資の源泉となるからである。ベンチャーが上場を目ざす場合は安定した収益力(利益)が市場で信頼を得る最大の指標となる。

ところで、ベンチャー企業の経営環境は、そんなに甘くはない。むしろ不況は深刻化し、大企業でさえ経営不振であえいでいる。

この様に環境は厳しさを増している。即ち国際的競争、IT化の急速な進展による技術革新の速さ、商品寿命のサイクルも短期化し価格競争など収益を圧迫する要因と逆に新しいチャンスを生み出す情報革命、ソフト化の進展の変化は目ざましいものがある。この様にリスクとチャンスの両面を持つ環境は、ベンチャー企業にとって、新たな発展の追風として活用する事ができるか、反対に逆風ともなり兼ねないので舵取りの羅針盤が必要になる。その羅針盤の役割を持つのが〔図〕「ベンチャー企業の利益創造戦略策」である。この図の利益創造戦略策の各ベクトルの特徴は、A戦略再構築は戦略策の全体を統括しまとめる役割を持っている。超マクロから超ミクロの発想が必要なのは、戦略を立てるには視野を広角度に拡大ししかも次元を多重に考えるなどベンチャー経営にとって良いヒントが得られるからである。このベクトルは、国際化、情報化の影響を考慮し、企画立案する。そして環境問題も大きなテーマとなろう。

また、現在企業などで注目を浴びている危機管理も環境や国際的視野に立ちリスクマネジメントよりずっと前向きのチャンスマネジメントとして全ての問題やテーマを試練としてよりはむしろ機会・チャンスとして前向きに活用していく心構えがよい成果に結びついていく事となろう。危機管理においては、情報伝達の即時化と危機管理に備えた即実行体制をとり、責任者が正しい情報を把握しトップの決断力がポイントである。また、大切なことは、本社（特に情報）機能を大都市に集中するのではなく、安全な地方に分散しておくことであろう。それには、次の項でとり上げる「販売強化」において、トータル販売ネットワークの中のダイレクトマーケティング（通信販売）を企業経営の最重点課題として、導入し成功させることであろう。ダイレクトマーケティングは、情報を経営資源とした販売戦略ないし、形態であるから、企業の本社は、どこにおいても経営の成果を上げることが可能であり、国際化・ネットワーク化・IT化が進んでいる環境になっているので、世界中どこに本社をおいても、ベンチャーの経営は成り立つ。

☆ベンチャー企業の『利益創造戦略』『健康体質の基盤作り』の為の計画『体系図』



(注) この体系図は「第一経大論集 第25巻第3号 平成8年3月 P41」を参照し著者がまとめたものである。

3 ベンチャー企業と研究開発の目標達成システム

収益向上に役立てる研究開発を期するには、体系的な目標達成システムの構築と運営がその成否のカギを握っている。その目標達成の手順を図を参照しながら考察しよう。

①研究開発を行う場合まずトップ層の指示によって行われる場合即ちトップダウン型がある。特にベンチャー型企業ではこの例が多く見られる。そして、企業規模がまだあまり大きくない場合や、開発型（出身）のトップの場合には、トップ自らがアイデアを出す場合がある。これに対し、ボトム型の場合には、研究開発部門や担当者といった第一線の現場サイドからアイデアが出される。

また、外部の研究開発機関や組織と提携してアイデアを求める場合もある。この外部の組織にベンチャー型の開発の例もある。

そして、この大切なアイデアは知的所有権として、重視し、有償なソフトとして扱われなければならない。

②研究開発を効果的に行うには、研究開発な最終的な狙い・目的をトップ自らが必ず明示しなければならない。最終目的の例として、「企業の収益向上に直接役立つ開発」そして「明日の我が社を担う、エースの商品開発を行う」などがあり、具体的な売上や付加価値の数値は、次の目標と併せて示される。この商品の目標は、売上で〇〇億円、付加価値で〇〇億円と示される。

③最も大切なことは、研究開発の目標をトップが示し、全員が共通の目標意識を持って開発成功へゴールインさせることである。

(a)目標は、期間も明確にしなければならない。

☆長期目標は5年またはそれ以上の長丁場の研究開発になるので、スケジュールをたて、そのスケジュール管理を行い、進行状況を把握し、チェックしなければならない。

☆中期目標は約3年位でありこの期間は、長期と短期の中間に位置するが、研究開発では、中期目標の期間が比較的明確な成果が出やすい。しかもかなり大きな成果も期待できるので、これも、スケジュール管理、進行状況

管理がトップ層、部門長（営業、技術など）、研究開発管理者にとって大きなツールとなろう。

☆短期目標は1年（年度）の目標で比較的まとまった研究開発のプロジェクトの場合であり、あまりスケールの大きなプロジェクトではないが、短期の目標は、成果がすぐわかるので、極めて重要視されている。期間は短く、目先の成果が期待されるので、個々のテーマは小さくなくても、数多くのテーマ、プロジェクトが集まることで、成果の集積は、それなりに大きくなる。また、開発を成功の連続に持って行ければ、ベンチャー企業に活力と発展する力が蓄積される。

(b) 性格

☆個人的な目標…組織構成の個人レベルの目標で身近かな研究開発テーマがこの例として考えられる。

研究開発部門の仕事は、他部門の仕事に比べ、個人技術・技能、個人プレイを従来より重視しているため、個人的な目標（研究開発の成果の目標、個人の技能、能力、アイデア、知的所有権のレベルという側面の目標があるの）も極めて重要であろう。

☆組織的目標…全社、部門、課、チームなどの組織の研究開発部門では、従来はシステム型の個人プレイ中心で推進されて来たが、今後は、ネットワーク型の組織的チームプレイが成果のカギを握るであろう。（ネットチーム型とシステム型は後述する。）

また個人的目標と組織的目標は、利害関係や、思惑から、ベクトル（方向性）は一致するとは限らない。しかし、このベクトルは一致した方が研究開発の組織的パワーやエネルギーひいては成果は大きくなる。

ベクトルを一致させる為には、個人の有するノウハウ、特許、知的所有権などの有効情報を何らかの工夫をして、個人の持つ所有権又は使用権を認めるか、最終的に提供者に対して十分な報酬を払う方が、コストはかかるが、長期的に見れば、組織的、全社的な研究開発の成果は大となろう。

④制約条件…研究開発の成果を期待するには、お金（費用）も、時間も、

設備（既存設備の有効活用を含む）、人材も十分に満たされる必要がある。また、ソフトウェア（応用技術）など有効情報も大変重要になる。そして、技術面であるが、この技術（テクノロジー）を自社内に求めるか、広く外部に求めるかも大切な方針ひいては制約条件になる。技術や知的所有権も含めて、基礎的な資源として最も大切な存在になるので、社内だけではなく、外部についても充分検討する必要がある。

外部に技術、特許、知的所有権を求める場合は、産官学（外部機関として、大学、研究所との提携を行う。）共同や企業・組織体との提携や専門の研究開発のベンチャービジネスの活用は、極めて有効な手段となろう。最も難しいのは、研究開発に必要な予算の確保であろう。予算の裏付けとして、目先の研究開発の成果を性急に求めると応用研究だけ行う様になり、長期的視点からの基礎研究（目的基礎研究）がおろそかになり企業の将来への活力が削られてしまわないような配慮が必要となろう。特にリストラを誤って、後向きにえば、企業の活力は失われてしまうことになろう。リストラは本来企業の活力を強くするために経営資源の再配分を行い外部環境の変化に対応して企業の構造を変える企業戦略である。従って、企業を前向きにして将来に向って発展させるには、研究開発に積極的に取り組み意識改革を行って、暗いムードを明るい方に転換しなければならない。

長期的な不況下でも、業績を伸ばしている成長企業こそが、研究開発に積極的に取り組み、有望な新製品を続々と世に送り込んで、支持されていることに注目しなければならない。これに反して、後向きなリストラに終始した企業は、研究開発、品質管理面で不祥事をひきおこし、リコール問題にまで引きおこし、企業は大きなリスクに直面している。

リストラを誤って、後向きにのみ捉えたと企業を危機にさらしてしまう事には要注意であろう。

⑤問題点・ギャップの把握

目標と現実（我が社の実力、特に研究開発サイドの技術・特許・知的所有権・人材レベル）の差が問題点・ギャップである。この場合も長期的な視野

から捉え、もし、我が社で今手を打っておかないと、将来にわたって取り返しのつかない事になるという、チャンスを逃がす「機会損失」という考え方が、将来大きな利益を生む事につながるということに注目する。やって失敗するリスクは目に見えるが、あたらチャンスを逃がしてしまう（やらない為の）機会損失の方が気が付かないが故にはかるに大きい。

⑥テーマ化（又は、テーマアップ）

何をやると目標が達成できるかという、開発プロジェクトの有効なテーマを探すのがこの段階であり極めて重要な段階になる。

テーマ化を行う場合に大きな影響を与えるのが、ニーズ型とシーズ型の研究開発である。

この段階では、顧客意識すなわち、顧客のメリット（顧客が我が社の製品を使う事で得られる利便性や利益）を最大にする事に配慮し、また、見込客を最大にする対象を選ぶ事が肝要となろう。テーマ化ではこの様に販売面の考え方も重要となる。

⑦調査計画…ニーズ型の研究開発では、顧客ニーズを大切にするので、調査にはかなり力を入れるので、失敗は少なくなる。シーズ型の研究開発こそがこの調査を重視すれば、開発の失敗（即ち顧客のニーズを無視することによって引き起こされる）は防げる。

次の段階にも関連して、市場調査により顧客のニーズの情報収集こそが研究開発の成否のカギを握っているといっても過言ではない。

ところが、我国企業とくにベンチャー型企業の多くが市場調査を行わずに、新製品を出して、殆んどが失敗してしまうケースが多くなっている。現在は一流企業にまで成長した企業は、かつてベンチャーであった発展期は必ず市場調査を行って新製品の開発企画を成功させて来たのである。これに対し、外資系企業は、必ず市場調査を行うので、失敗は少なくなっている。

⑧目的情報の収集…他社における研究開発の失敗事例（これは真実の情報が入手しにくいだが極めて重要）と成功事例を集めて充分検討し、参考情報として活用する。

失敗事例も成功事例も市場調査をまじめに実施すれば、顧客の声・ニーズとして、有効な情報、開発に成功するか失敗するかのカギの情報は入手しやすくなる。必ず市場調査を行って目的情報の収集を成功させる配慮が必要である。

⑨企業の個性・特徴が最も良く出るのがこの段階である。企業グループ（取引先や外部の研究開発組織の情報・チェも含めて）の総力を結集して、全社あげて研究開発を成功に導く。社内外、特にベンチャーも含めた総力を結集できるかどうか、研究開発を行動レベルで成果を上げられるキメ手となろう。

⑩研究開発を成功させる案（プラン）を複数用意する。最楽観の案（最高値）、最悲観値、中位値（まあまあの場合）の三グループのレベルを用意する。注意すべきは一つの案しか用意しない事である。一つの案だけだと少しでもうまくいかないとあきらめてしまう失敗になってしまうからである。現実には一つの案しか用意しないケースが多いので開発がつかず、開発を難しくしてしまう。

⑪評価および意思決定を行う。この段階は、企業のトップ、事業部長自らが判断するものであり、実現性や有効性を十分に考慮して、リスクを恐れない不退転の決意が必要であり、決断力が要求される。

⑫実行…全社的な支援体制の基に、信念を持って実行・実施に移す。プロジェクトチームを結成して実行すれば、全社のエネルギーを集中することができる。

⑬効果測定を広い角度から行う。結果として、「定量的効果」「定性的（心理的な）効果」「相乗効果」「長期的効果」というようにできるだけ多い視野から効果を測ると研究開発は良い結果につながっていく。

⑭次の開発も成功に導く為の対策をたてる。特に自社の問題点、ウイークポイント、解決課題、組織的弱点、トップ始め幹部の研究開発への取り組み方の問題、研究開発職能（機能）のバランス、市場（顧客）と商品関係などできるだけ多方面から検討し、将来に役立てていく。情報ネットワークを構

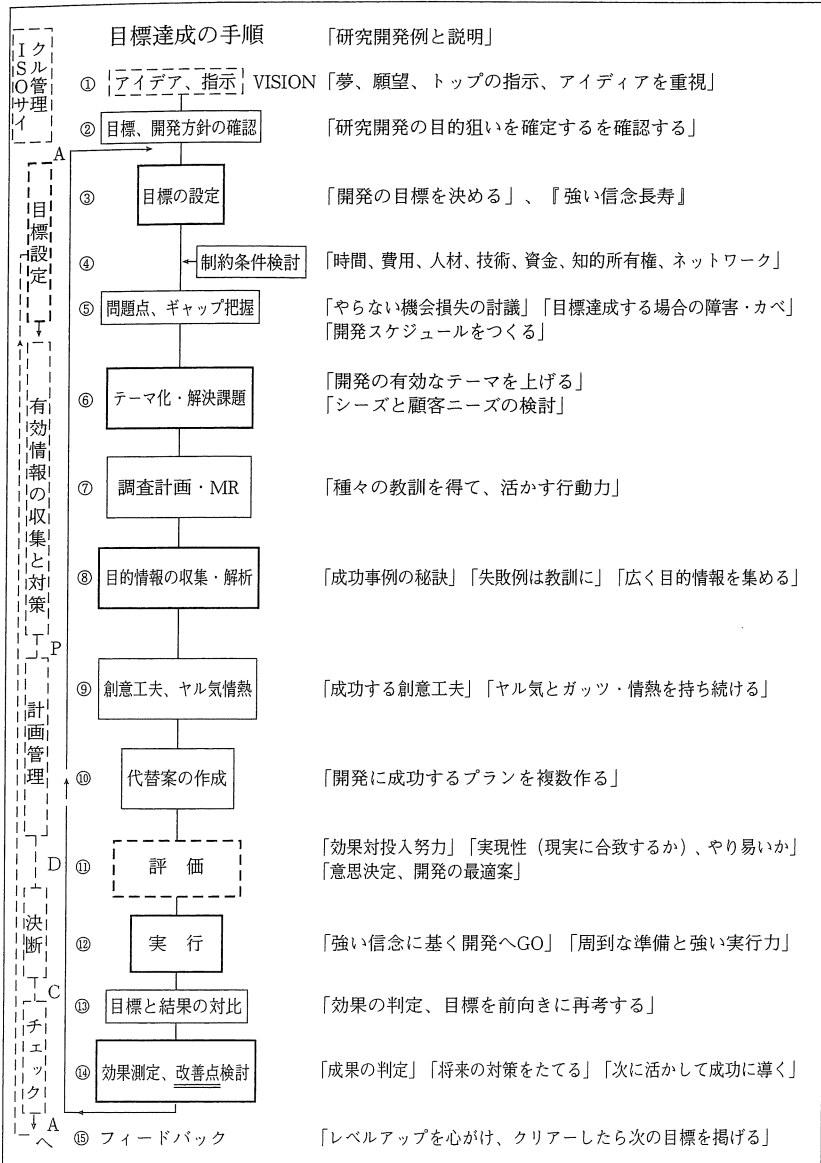
築して、次からの開発研究を成功に導いていく。

以上が無事終了すれば、更に次のプロジェクトの目標達成システムを成功の軌道に乗せる為に、

⑮フィードバックを行う。

次のプロジェクトを手がける時は、必ず、前のプロジェクトより向上する[成果を大きくする。][ロスや失敗を防ぐ]ことを心がける。そして、同じ失敗は決してくり返さない様に、失敗の要因を分析して、そのポイントをつかみ、解決策を考える。以上をまとめると次の『研究開発の体系的目標達成システム』図となる。この体系的目標達成システムは、研究開発を成功に導くものとして、ITや情報システムを設計する場合の基盤として活用することができる。価値ある戦略的なソフトウェアとして、活用範囲は広い。

研究開発の体系的『目標達成システム』図



(注) この図は 伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房 1993年4月P234 (芳賀玉樹著) を基に著者がまとめた。

4. 商品戦略情報

企業が繁栄し続けるには、開発の領域が要点になる。収益性の高い企業はこの開発に最もエネルギーが投入されている。さて、開発には、人的側面と市場・商品の側面があるがここでは、商品の側面「商品戦略」「新商品開発の分野」「(商品)のライフサイクル」を中心に情報との関連で展開して生きたい。

(1) < ☆経営資源としての商品構成[プロダクトミックス]の情報☆ >

A グループ 重点を入れる価値の高い商品群

商品分類	利益度			現在の儲けの度合			ライフサイクルの位置
	多い	中間	少ない	多い	中間	少ない	
① 明日の稼ぎ手商品	○	○					導入期、成長期
② 開発(発展)途上商品		○	◎				導入期
③ シンデレラ商品		○	◎				導入期

B グループ 現状維持的商品群

④ 今日の稼ぎ手商品	○						成長期、成熟期
⑤ 限定市場商品	○	◎					成長期
⑥ カムバック可能品		○	◎				飽和期、衰退期

C グループ 資源ムダ使い製品群

⑦ 失敗製品				●	損失		
⑧ 品種数過剰品		○		●		飽和期	
⑨ 技術者趣味製 (特殊化無意味品)				●			
⑩ 昨日の稼ぎ手商品				●		飽和期	
⑪ 経営者エゴ製品				●			

(注) この表は今坂朔久著「現代経営者思想論」白桃書房 昭和48年1月、P221を基に著者がまとめた。

(2)各グループの特徴

取扱商品の優劣は、企業経営にとってその存亡を左右するといっても過言でない。儲ける商品群を次々と開発できる企業と、儲からない製品(商品に非ず)ばかり後追いつている企業とでは、大差が出てくる。後追い企業は、値崩れ等の過当競争に巻き込まれ、後ろ向きになりがちである。

値崩れを嘆くより、この際思い切って、我社の取り扱いの商品構成・プロダクトミックスを見直して、整理統合、新製品の開発・取扱いをするチャンスでなからうか。勿論原点は我社の顧客のニーズを良く把握して、販売の戦略を練る必要がある。

そこで、取扱商品の可否を<経営資源としての商品構成の情報>を必要な情報として参考にし意思決定することができる。

商品を取り扱う基準として、儲けの度合[付加価値ないし利益率]という事は商品のライフサイクル[商品寿命]とも関係が深いので、このライフサイクルも充分検討する必要がある。(ライフサイクル[商品寿命]については後述する。)

さて、商品の特徴・性格として、Aグループの①明日の稼ぎ手商品と②開発途上商品はまさに若きエース的存在で次代を担う物であるから最も重点を入れる戦略商品である。③シンデレラ商品は本来はもう少し力を入れれば、付加価値貢献度が高くなる商品であるが、企業内部では孤立無縁でかも知れず、ごし一人しか支持しない為に肩身の狭い思いをして、販売促進等のマーケティングミックスが十分に発揮されていない「眠れる商品」になっている。従って、もっと力を入れ全社的な支援があれば付加価値貢献度も大きくなり近い将来わが社のエースになれる。

Aグループの商品の例として、OA・情報関連の業界では、マルチメディアや新ソフトウェア、人間工学に関係した情報システムやメカトロ商品などが考えられる。

Bグループのなかで、④今日の稼ぎ手商品は、現在のところ一番売れているので、たれでも関心を持ち力が入られている。但し、注意しなければならない事として、ライフサイクルで、成熟期にさしかかれば、その対策として、ソフト・アイディアをつけてライフサイクルを伸ばす努力が必要になってこよう。

また、力の入れ方もAグループにふりむける必要も起きてこよう。

⑤限定市場貢献品は、時として、高い貢献度を示すこともあるが、顧客ニーズ・需要量は限定されている為に、これ以上注力しても、付加価値や成長はあまり期待はできない。

⑥カムバック可能品は昨日迄は、華やかな稼ぎ手商品であったが、ライフサイクルを見ると、飽和期・衰退期に差し掛かり、将来性は期待できないので、新市場を探す(例、都心から地方へ、国内から海外へ)とか、ソフトを付けて新用途を開拓する等の努力すれば、新分野の新製品としてカムバックできる可能性はあるが、将来性に期待できないのでカムバックも束の間の夢に終わることもあるので、ラストチャンス位にしないと深情けにならう。

Bグループの例に、事務機器業界では従来の事務器(スタンドアロンといわれる単独に一台づつ使い、ネットワークの様に組合わせて使わない方式のオフィスマシン)や同じくスタンドアロンの一部のOA機器、そして非業種別の従来のソフトウェアがある。

Cグループが大問題の製品群であり、多くの企業が、貴重な人的資源を(技術要員・セールス)や資本的資源・設備資源の多くをつぎ込んでいるが、労多くして功少ないいわゆる徒労に終わっている。価格競争や・価崩れのひどい製品は、まさしくCグループで、ライフサイクルから見ても、最も危険な状態にあるといえよう。

⑦失敗製品は、誰がみても認める製品だから、撤退する決心はつき易い。所が、⑩昨日の稼ぎ手、⑪経営者エゴ製品になると、未練が残りにかなか思い切れない。

例えば、⑩昨日の稼ぎ手になるとかってドル箱であったために昔の夢が忘れられず、力を入れ過ぎる結果になり易い。最も危険なのは、⑪経営者エゴ製品である。これは、社内の人が失敗と思っている、トップだけが強い執着を持ち、メンツ(付き合いの場合もある)にかけても頑張るために、抗し切れず、いたずらに莫大な資源をつぎ込んでしまう。

⑧品種数過剰品については、別の手を打つ必要がある。もとは、儲かっていたのに、更に顧客の好みに細かく応じれば売れるであろうと、無闇にサイズ・色・型式の種類を増やしその結果、売上は上がっても、在庫費用や、手間、事務のコストがかさみ、折角の稼ぎも管理のコストに食われてしまう製品であろう。

これは、思い切って、品種を統合して、ポイントを絞れば、少ない投入努力・資源で大きな成果が旗委できよう。但し、ライフサイクルには、充分配慮して、成熟期が過ぎてしまえば、深追いは避けたほうがよいだろう。

⑨技術者趣味品もこれに似ているが、市場が限られた特殊用途向けとして、従来の標準製品の他に、わざわざ特別の仕様を打ち出したが、付加価値に貢献せず、むしろ逆に従来の標準品の需要をそれだけ浸食し、共倒れする恐れがあり、これは、技術者の趣味に振り回されるからである。こういう製品はたとえ付き合いでも、思い切って、すぐ取り止めるべきであろう。

この様にCグループの製品は、すぐ決断して、Aグループに切り替えるという前向きの行動が必要であり、この<☆経営資源としての商品構成の情報☆>に基づく決断が企業としての生き残り策になろう。

但し、Aグループは単独企業だけではロットが少ないという場合は、もっと大きな効果、例えば付加価値率・付加価値額を伸ばすには、企業提携・協会・団体のメリットを活用した方が得策であろう。また、ハード偏重からソフト面の強化による体質改革も有効である。

5. 市場と商品関係の情報

以上の様な「商品戦略」を活用して、更に市場と商品関係、「市場の変化→市場の新しさの度合」と、「商品の技術的側面→技術の新しさの度合」の関係をマトリックス表「新商品開発計画8領域」に体系化した。この関係の例を(1)情報システム・OA関連業界 (2)レジャー産業 (3)流通業界の順で取り上げる。

(1) 情報システム・IT・OA関連業界における「市場と商品関係の情報」

例(1)では「情報技術 [T]」に関係が深い産業として事務機器、トータルOA、パソコン・ソフト、ニューオフィスの領域に及んでいる。この業界に進出または、関係する場合に商品開発、商品の整理・統合・新陳代謝を行う場合の戦略情報としても活用できる。

市場と商品関係⇔「新商品開発計画8領域」 情報システム・OA業界の事例

↑ 市場の新規性の度合「対象企業にとって」↑	新市場	<p>『新用途発見』②</p> <p>(例) パソコン⇒CAD パソコン⇒ワープロ (ソフト)</p>	<p>『顧客層拡張』⑤</p> <p>(例) ビジネスユース ⇒パーソナルユース [会社・職域から家庭へ]</p> <p>パーソナルユース ⇒ビジネスユース [家庭から会社・職域へ]</p>	<p>『多角化』⑧ 「新業態開発」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・文具からOAへ ・事務機からニューオフィスへ ・建築からニューオフィスへ ・ハード主体からソフト産業へ
	市場浸透強化	<p>『市場拡大』②</p> <p>(例) →拠点販売 →ブロック販売 →全国拠点展開 (協会・団体の活用)</p>	<p>『製品改良』④ モデルチェンジ、多用途化</p> <p>(例) 電卓→電子手帳 電話→多機能電話</p>	<p>『製品系列拡充』 シリーズ化</p> <p>(例) 事務機器・OA単一型 ・スタンドアロン型販売 →トータルOAへ →オフィスシステムへ</p>
	市場変化なし	<p>(合理化・効率化)</p>	<p>『一部の変更』③ 一部機能の変更で 名称・ネーミングの変更し ソフトを付加し「価格改定」</p> <p>(例) ①ラップトップ型OA ②パソコン →ワークステーション</p>	<p>『新技術品の取り替え』⑥ 旧モデルから新モデルへ</p> <p>(例) 旧モデルから新モデルの →コンピュータに取り替え</p>
	技術変化なし	技術改良	新技術・新商品	

→ 技術 [商品・ソフト含む] の新規性の度合「対象企業にとって」→

(注) この表は第一経大論集 第30巻第3号平成12年12月、P78を基に著者がまとめた。

5-(2). 総合レジャー産業における [市場と商品関係の情報]

このケース2総合レジャー産業の例をとりあげた。レジャー産業は投下資本の額も大きい。鍵は集客力と顧客一人当たりの売上げを増やすことそしてリピート来場でありその為にいかに評判をたかめるかが肝要で、わが社のファン・オピニオンリーダーOLUを多く作ることにある。演習では多くの注目すべきアイデアが出される。

市場と商品関係⇔『新商品開発計画8領域』 総合レジャー産業の例

↑市場の 新規さの 度合「対 象企業に とってし ↑	新市場	<p>『新用途発見』 国際性に着目し新規顧客開発として外人観光客をターゲットとし世界中の観光地にネットワークをつくりパンフレットとAV・視覚システムによるPRを展開する。</p> <p>子供中心から家族中心へ</p>	<p>『顧客層拡張』 個人からファミリー全体が楽しむ総合レジャー生活産業ヘトータル企画 → ┌ゴルフ場 └別荘とマンション を加える事業拡張</p>	<p>『多角化』 「新業態開発」 ホテルと総合レジャー産業の複合体事業へ プライダグシステムの確立とプロデュースによる大幅な付加価値アップ</p>
	市場浸透強化	<p>『市場拡大』 九州地区から全国展開へ人口の多い関東首都圏はもとより遠く東北・北海道まで拠点展開する。</p>	<p>『製品改良・モデルチェンジ』 子供中心→大人→家族しかも三世代がたのしめる総合レジャーランドへ → ┌クリスタルドーム └アニメワールド スポーツランド</p>	<p>『製品系列拡充、シリーズ化』 土産物の拡大シリーズ化 ┌グッズ ├伝統工芸品 └ヨーロッパ直輸入ギフト エスニックギフト オリジナルギフト</p>
	市場変化なし	<p>(合理化・効率化)</p>	<p>『一部機能の変更』 ネーミングの変更 業務拡張→ハウステンボス(森の家)</p>	<p>『新技術品の買い替え』 海上タクシーで運河を巡りそのまま直接ホテルのゲートをくぐりチェックインできる。 リピート来場を促進する 特待チケット・回数券を総合レジャー産業、複合体に呼応して企画する。</p>
	技術変化なし	技術変化	新技術・新商品	

→ 技術 [商品・ソフト含む] の新規性の度合「対象企業にとって」 →

(注) この表は第一経大論集 第30巻第3号平成12年12月、P78を基に著者がまとめた。

5-(3). 流通産業（スーパー・コンビニ業界）における〔市場と商品関係の情報〕

このケース3ではスーパー及びコンビニエンスストアの例で、できるだけ新たな発想をおこなう。特に採算が良く、交差比率の高い食材として、弁当・総菜・おにぎりを中心にとりあげる。リーダー、司会者、書記、メンバーの熱意とチームワークで盛り上げ創造的な良いアイデアが多く出される。

市場と商品関係⇔『新商品開発計画8領域』流通業界の例

↑市場の新規さの度合「対象企業にとって」↑	新市場	『新用途発見』 カード、クレジットの導入 キャッシュレスの買物物の 新顧客開発	『顧客層拡張』 個人・独身者・学生・OL・核家族 新婚・標準家庭・高齢者・宴会 イベント・会社社会等全方位 の市場を開拓し商品を提供 する。また配達・物流システム をとり入れる。 PRも新規顧客に焦点を当てる。	『多角化』 「新業態開発」 総合的食材コーナー設置 店売り以外の宅配システム を法人向けと一般家庭向け に総合食材を開発し機動力 (車)を活用する。 通信販売(ダイレクトマーケ ティング)のシステムを導入 する。
	市場浸透強化	『市場拡大』 顧客専用の冷蔵庫・冷凍庫 の確保→都市部から住宅地 への市場拡大	『製品改良・モデルチェンジ』 弁当・おにぎりに新鮮素材 を活用した新製品開発	『製品系列拡充、シリーズ化』 個人・独身者・学生・OL・核家族 新婚・標準家庭・宴会等夫々を 対象にした食材のシリーズ化 和食・中華・洋食・軽食・飲み物 とのセットとシステム化を 計る。 POSシステムによる売れ筋 の把握と商品のシリーズ化 ライバルへの対抗商品の 品揃えとシリーズ化
	市場変化なし	(合理化・効率化)	『一部機能の変更』 弁当・おにぎりのパック及び 形状、レイアウトの改良 ネーミングの変更『本物指向』	『新技術品の買い替え』 超低温の保存・加工技術の 開発と鮮度維持可能な 設備と輸送車の導入 冷凍食品の開発と輸入
	技術変化なし	技術変化	新技術・新商品	

→ 技術〔商品・ソフト含む〕の新規性の度合「対象企業にとって」→

(注) この表は第一経大論集 第30巻第3号平成12年12月、P78を著者がまとめた。

Ⅶ. ベンチャーの有望領域「IT システム」 拡販の体系化

1. IT システム『拡販の体系化』

I T活用時代により多く売り、収益向上に役立てる事はマーケティング関係者にとり、最大の課題である。使える人材の募集・良い人材の活用も、新規分野参入の成否も体系的な教育研修が鍵を握っている。この様なニーズを満たしながら、更に、自社の経営の改革をはかり新機軸を成功させるには、体系的なマーケティングが必要である。

この様な、ニーズを満たしてマーケティングの成果を上げる有効な技法として『拡販の体系化』がある。『拡販の体系化』はトータル販売システムを活用する事により一層効果的になる。

<システム拡販の体系化の背景と狙い>

- ①新たなシステムに参入する或いは現在の商品に新規ソフトを付加する等開発を行う場合
- ②効率よく、しかも確実に売りたい。
- ③採算の良い高付加価値のマーケティングを展開したい。
- ④販売の生産性を飛躍的に高めたい。
- ⑤経験のない人もベテラン以上の付加価値を上げられる様に短期育成したい。人材の確保と育成
- ⑥勝つ型を創りたい。マスターしたい。
- ⑦自社のトップ・幹部マネージャーが具体的な商談を管理出来担当者に適切なアドバイスができる体制を作る。

<システム拡販の体系化の期待効果>

- ①どういう手順(道筋)を通れば、売れるのかが手に取るようになる。
 - ②その手順の具体的な手法やツールにどういうものを使えば、商談契約に結びつくかわかる。
 - ③具体的成果として、次の様な事例が情報産業やI T関連の業界を中心に見られる。
 - (a)従来は、新規訪問から契約迄1年以上かけた高額システム商談を大幅に向上させ、1ヵ月以内で契約成立の例
 - (b)マーケティングへの新規参入に苦勞し、2年間で1システムの実績のものが、<このシステム拡販の体系化>を導入し、半年間で30セットの実績の販売の例もある。
- 最大の成果はこの<拡販の体系化>の導入で、人材の確保・教育が的確になり、大幅な収益向上になった事である。では『拡販の体系化』 [図] (後出のV.4)を参考にして、更に各段階の要点を説明しよう。

1. 顧客の顕在化

見込み客を増やし、また新規客を開発し、キーマンを発掘するための顧客の顕在化

- (1)見込客(企業、集団、団体、協会)を見つける。 [インデックス] を活用して⇒アイデアを出し易くする。 [見出し・表札]
 - 1) 「どんな対象客が考えられるか」 ⇒ [業種・規模・レベル部門]
 - 2) 「その顧客はどこに存在しているか」 ⇒ [地域・場所・会社名]
 - 3) 「その客はどんなニーズを持つか」 ⇒ [悩み・問題・課題]
 - 4) 「その客はわかっている範囲でどんな特(個)性を持っているか」 ⇒ [会社事情・立場]
 - 5) 「その客は当方の提案に合致したニーズ⇒ [顧客ニーズ・商品のセールスポイント] を持つか(相性は)」

《どの客から攻めるか》

(2)キーマンを見つける(購入・マーケティングの決定権を持つ人)

- 1) 購入意志可能性の確認 ⇒ [会社方針・取引関係・会社事情・導入タイミング]
 - 2) どんな手続きで意思決定されるか ⇒ [手順・方法・分担・役割・権限]
 - 3) 誰れを相手に推進すれば良いか ⇒ [役職・氏名・人脈・金脈]
 - 4) 対象者の個性・特性を知って攻める ⇒ [役割・経歴・年齢層・価値観・権限・趣味・癖・運勢]
- 《アポイント・面会内容・持参資料・宿題・攻め方》

2. ニーズリサーチ手法→顧客のニーズ・欲求把握の為にインタビュー

販売活動で他の者と差をつけて優位に持ちこむ為に、また相手の顧客の眼が肥えているとか、一筋縄でいかない場合に、スピーディに商談を進めて早く契約に持ちこむ為に単純な売り込みでは勝ち目はなくなる。

そこで、「急がば回れ」という観点から相手の懐に飛び込んでニーズを聞き出す事が有効な手段になる。

この場合に、最初のアプローチ(切り口上)として種々の場面が考えられるが、ここではイベント・展示会の場合を考えて見よう。「ビジネスフェア(展示会)が開かれます。弊社としては、I T化についてお客様の意見を反映致しました企画を立てたい所存です。引いては弊社の商品計画・ソフトの開発の参考に致したいので、ご意見を拝聴したいと思い、お問い合わせしました。御社のI T化計画について現状と御計画をお聞かせ頂ければ幸いです。というニーズリサーチをかける事が出来れば見込客のニーズ・欲求は的確に把握出来る。

そこで、『インタビュー項目』のチェックリストを用意してマーケティング活動を効果的にしよう。

ニーズリサーチにおける『インタビュー項目』

- (1) 御社で取り組みたい経営のテーマ
 - ①マーケティング、販売促進 ②長期計画、利益計画 ③IT化の促進 ④経営情報システムの確立
 - ⑤総合的O A化の促進 ⑥経営の多角化 ⑦新製品の開発 ⑧ISOの導入 ⑨コスト改善(リストラ)
- (2) ITについての関心事について
 - ①効果対費用 ②ITそのものの研究 ③経営情報システムの確立 ④会社の利益向上に役立つ
 - ⑥経営のツールとして役立てたい ⑦会社の戦略に役立てる ⑧その他
- (3) お困りの仕事は具体的にどんな業務でしょうか
 - ①原価管理 ②販売関係 ③仕入れ、外注 ④見積り ⑤経理業務 ⑥経営者の為の資料
- (4) 情報(O A)システムの導入に関連して障害になっている事
 - ①諸制度の整備 ②投資費用対効果 ③幹部社員の関心度 ④要員の確保 ⑤予算の確保
- (5) 情報システムの期待効果
 - ①経営者の為の管理資料提供 ②事務処理の迅速化、体系化 ③リストラ(間接業務の効率化)
 - ④収益向上 ⑤事務コストの低減 ⑥キメ細かい情報の提供 ⑦競争力の強化
- (6) 御社のIT化の現状と将来計画
 - ①どんな業務に使っていますか
 - ②使用機種 _____ 導入年月日
 - _____
 - _____
 - ③将来構想 _____ 時期年月日
 - _____
 - _____
- (7) IT(O A)を最も利用している部門はどこですか
 - ①総務 ②経理 ③企画 ④営業 ⑤開発 ⑥設計 ⑦製造(技術) ⑧資材(部品) ⑨事務管理 ⑩その他 _____
- (8) IT導入の教育について
 - ①カリキュラムを作り全員参加 ②自由参加 ③必要に応じて ④特にやらない
- (9) ITを導入する場合の担当部門は
 - ①情報関係 ②企画 ③社長室 ④総務部 ⑤経理部 ⑥技術関係 ⑦その他 _____
- (10) 貴方(インタビュー面談者)の仕事と役職名
 - ①仕事()
 - ②役職()

(注)このニーズリサーチのインタビュー手法により上がる成果は可なり多く使う事により増加していく。

3. イベント、展示会・プラザ、セミナーの活用

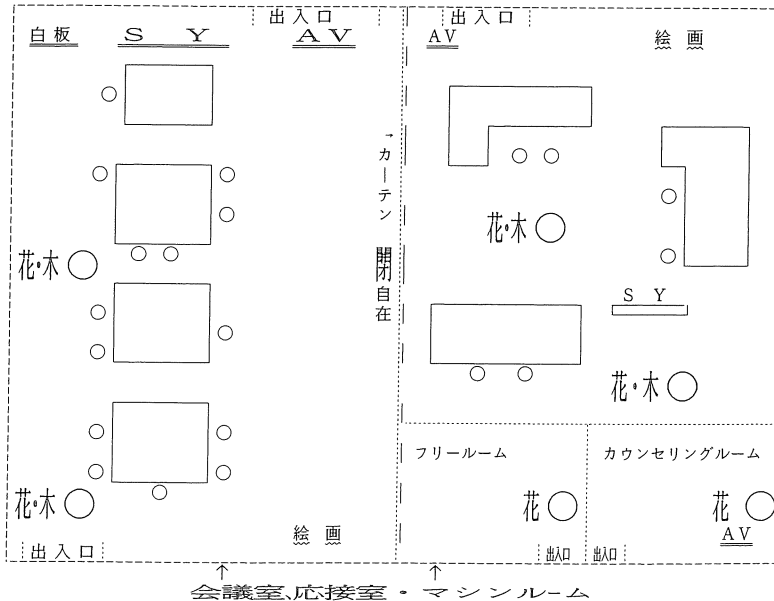
「IT時代の有力な販売促進の拠点、ショールーム・プラザの活用について」
ショールームの活用は単にハード的なアプローチに止まらず、総合的な販売促進の一環として捉えた方が遥かに効果的である。そこで、この項では幅広く取り上げ、ショールームを拡販の有力拠点として見直す。

- (1) ショールームの活用の狙いは、より多くの商品・システムを売り、一人当たりの販売の生産性・付加価値を高める
その為には、良い顧客に我が社のショールームに來客頂き、顧客からの信用を得る為の努力や仕掛けが必要となる。
その顧客が我が社のショールームを通じて、我社に好意を抱けば、いわゆるオピニオンリーダー的な顧客として自己のコネ・知人層を紹介して頂けるという、新たな見込み客を増やす源泉としての効果を生む。
- (2) ショールーム・プラザの活用により拡販・収益向上に結びつける為の諸条件
 - ① ショールームのオープン時間に工夫が要る。通常は営業時間(顧客が入館・見学出来る時間)帯は企業の定時の勤務時間に合わせ、顧客の都合や見学したい時間帯を無視している場合が多い。例えば土曜は休み、平日に午後5時キッチリに閉めてしまう事が多く、時間外に見学・知人同伴の場合でも使えない事になり、これでは、「仏作って魂いれず」の例えどおりで、一体誰の為のものかと考えさせられる。イメージ的には逆効果になる。少なくとも顧客の見学できる都合を考慮して、平日は顧客からの予約に合わせてもう少し時間を延長するとか、來客の受入れ体制を整えておき、土曜日は交替でも良いから、顧客の都合に合わせる工夫が要る。
 - ② 出来るだけ近くに來客用の駐車場(券)を用意する。又は、送迎車を用意するという顧客に対する配慮が肝要。
 - ③ ショールーム・プラザのPRをして注意を引く配慮をする。ショールームやプラザを販売促進の拠点としてイベントや経営セミナーのお知らせやパンフレット・POPを人目につく様にする。

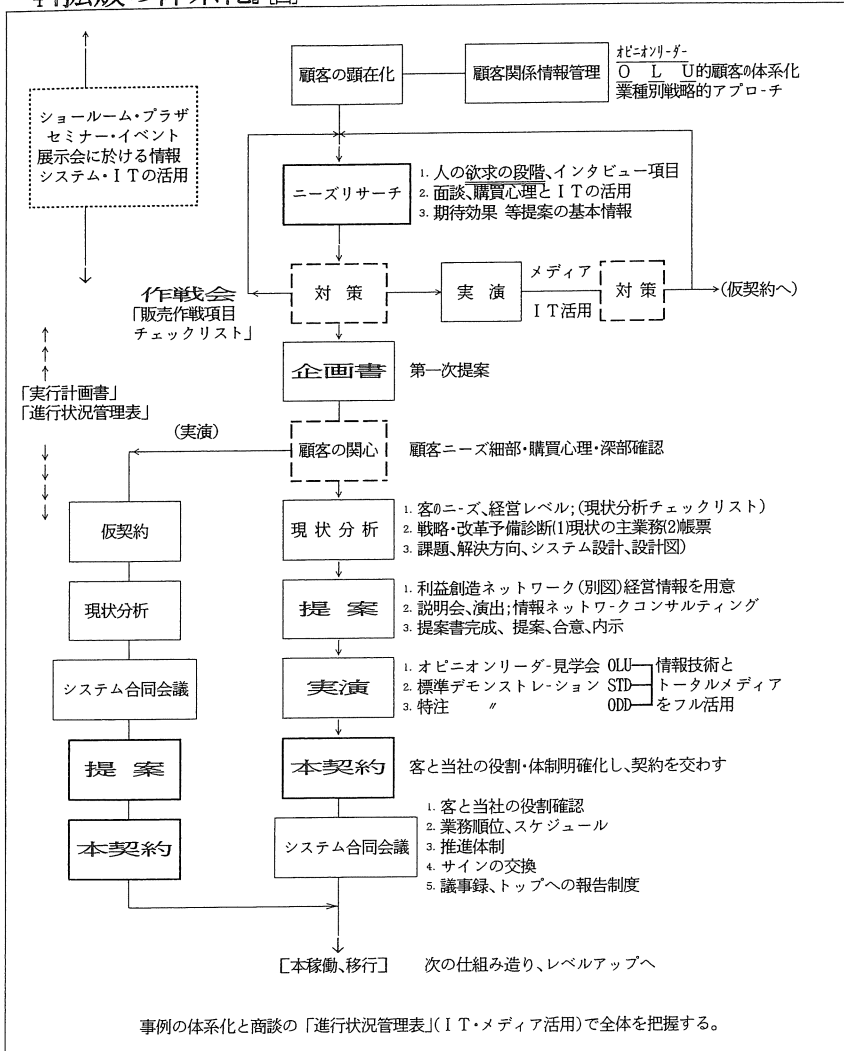
- ④商品やソフトの品揃えを出来るだけトータル化する。すなわち、総合化したイメージで品揃えし、顧客がシステムの構築したり、選び易くする。また、業種別とか顧客の業務を配慮して導入し易くソフト化しておく。
 - ⑤ショールーム・プラザの雰囲気作り、ここではもちろん流行性・ファッション性を加味した色彩感覚・センスが必要であるが、最も大切なことは来客がリラックスできる様に配慮する。最近の健康ブームを反映させ、疲れな椅子とか、OAファニチュア類も自然の木製のものにし、人体に良い自然を取り入れた設備レイアウトにも心掛け、コストにも配慮出来て、ショールーム・プラザの特長が出せて大きなセールスポイントがPRできる。
 - ⑥顧客が自由に入出入り出来、自由に使いしかも、顧客がシステムを創造する喜びを味わえるような配慮する。この例にある情報ポートがある。このポートの特色に、ミーティングルーム、フリールーム(創造性を喚起)、或いは、カウンセリングルーム(自由な形で顧客が相談できるように工夫)等の顧客指向の配慮がなされている。
- (3)ショールーム・プラザを拠点とした販売促進策
販売促進策の代表的ツールとしてセミナーがあるが、そのセミナーの効果的進め方を例示したい。
- (4)ショールーム・プラザにおいてお客様を迎えて商談を展開して、契約に持ちこむ為の最大のハイライトになる実演の標準化の効果的展開について取り上げる。特に、高額な情報システムの事例で示す。
- (5)ショールーム・プラザのレイアウト上の注意
この様にして実演の標準化を行い、できる限りショールーム・プラザを活用して、契約に結びつける努力をするが、さらに、実演する場を商談締結の場として活用するにはのデザインやレイアウト上の注意事項を上げ、システム拡販に役立てたい。

『ショールーム・プラザのレイアウト上の注意事項』

1. ショールーム・プラザ全体の雰囲気を和らげる工夫をする。植物(鉢物)を配置し、絵画を飾り、BGMを活用する。
2. マンションルームと応接室・会議室の間の仕切りは透明のガラスにしておきカーテンを利用する。
3. 説明用具(SY、電子・黒板、白板、映像・投影)は、演出効果を出す為に視聴覚機器システムをふんだんに活用する。
4. マンションルームは出来るだけ総合的に品揃をし情報機器・AV・視聴覚機器システムをうまく組み合わせる。
5. 顧客が使う場面をイメージして客の事務所の様に質素で良く工夫したオフィスを再現すればコストも掛からず顧客も身近く感じ、求め易くなる。次に一つの例をあげて図示する。



4 拡販の体系化 Ⅹ



(注) システム拡販の体系Ⅹ図は、前述のV. 1. 2. 3. と併せて熟読されたい。
 尚この体系 Ⅹは情報システムの企業においてマーケティング教育を積み重ねて著者がまとめたものであり、
 前述のI. II. IIIそして後述のV. VI. VIIの各項も参照されたい。

5. 人の欲求の段階とニーズの把握

人の本音のニーズを把握する有効な方法については、心理学者マズローの研究による欲求五段階説が有その説から考えて行きたい。この欲求を知ってインタビュー項目を活用すれば、販売・開発のマーケティングで成功する。

『人の欲求の五段階・レベル別の強さ』……マズローの欲求五段階説

企業内各レベル 欲求(関心事)の段階	担当者 窓口	推進者 (ハンコ廻し)	経営者 決定権者
<p>A 自己実現欲求</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標 <ul style="list-style-type: none"> 補完関係 調和 <ul style="list-style-type: none"> 普通出来ない事を 見栄、名誉 <ul style="list-style-type: none"> この機会に 立場 願望、趣味 夢を託す <ul style="list-style-type: none"> 後継 出世 自我拡大 <ul style="list-style-type: none"> 所有欲 取得欲 健康 			
<p>B 認められたい</p> <ul style="list-style-type: none"> ポスト 人前で恥をかきたくない 身分相応に扱って欲しい リーダー <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトリーダー-R 例え草野球でもRに 			
<p>C 集団に帰属</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社に帰属 のけ者は困る <ul style="list-style-type: none"> 多数決 孤独はイヤ その場の空気 <ul style="list-style-type: none"> 勢いに着く 同調する 職場 <ul style="list-style-type: none"> 上司との関係 仲間との関係 部下・後輩との関係 有利な立場、競争心 			
<p>D 安全の欲求</p> <ul style="list-style-type: none"> 収入・仕事確保…ローン支払い 家庭 不安の処理 自分の安全(グループの安全) 利益 老後、病気をしない健康 			
<p>E 生理的欲求</p> <ul style="list-style-type: none"> 生理 欲(物、等) 食、衣、住 			

(注) この表は心理学者マズローの欲求五段階説を基にマーケティング教育に於いて著者がまとめた。

6. マーケティングセミナーの例

経営者、管理者の為のセミナー 『ITは儲かるか?...!』

式次第	[担当]	所要時間
(1)当社トップの挨拶	[当社社長]	5分
(2)情報戦略からIT活用の必要性と効果を講演 IT導入の背景 IT導入の効果	[コンサルタント]	50分
II		
ITに成功する要点		
(3)業界に於けるIT導入の動向・ニーズ	[業界代表]	15分
(4)オピニオンリーダー的顧客OLUの事例発表 『私はこうして導入に成功し、収益を上げ、 ITのシステムを作り活用している。』	[OLU]	30分
(5)IT関係産業の挨拶 『設計思想・コンセプト』	[メーカー代表]	10分
(6)映写、「ユーザーの導入・使用現場ルポ」	[ユーザー使用例]	20分
「 応用技術、特にソフト面」		
(7)情報システム実演		
(8)個別相談コーナー		
①当社トップ、マネジャーMG、営業、リーダー、SE、インストラクトレス、CE		
②OLUのトップ、管理者、担当者		
③財務相談、リース、クレジット		
④税務・会計		
⑤コンサルタント、行革、プロジェクト		
⑥メーカー・ソフト関係		
(9)晩餐会		

6. 実演の標準化

手順	[担当者]
(1)ニーズリサーチ	[営業、SE]
①実演準備の調査、実演の型、OLU、OD、STD(拡張の体系化図参照)	[M G]
②実演の業務決定	[S E M G]
③プログラム	[S E]
④参加人員、日時・スケジュール、場所決定	[M G]
⑤担当者、役割確認	[M G]
⑥用意する物	[全 員]
(a)企画書(提案書スタイル一部)「現状、改善点、期待効果」	
(b)システムのフローチャート(帳票の一覧表)	
(c)筆記具、チャート紙、電子黒板、白板、OHP、AV等	
(d)説明板(ショウ、展示会・イベントで使う、説明用)	

⑦概略説明

[式次第]	[場 所]	[担 当]
(a)挨拶	会議室	MG
(b)概略説明	〃	営業
(c)実演対象業務	マシンルーム	SE
(d)実演操作(OPE)	〃	SE、オペレータ
(e)提案書説明	会議室	営業
(f)質疑応答	〃	参加者
(g)御相談	〃	〃
⑧機械装置説明	マシンルーム	SE、営業
⑨業務実行	マシンルーム	オペレータ
⑩客操作	〃	顧客
⑪質疑応答とまとめ	会議室	全員
⑫商談(会議室)、当方の参加者は最高責任者、SE、スタッフ、担当者出席		

(※終了時間を考慮し食事・喫茶の用意をしておく)

(注)OLU..オピニオンリーダー的顧客;OD..オーダーズ(特注の)デモ;STDスタンダーズ(標準)デモ
SE..システムエンジニア;MG..マネジャー;OPE..オペレータ機械操作員

7. 企画書の作成と活用

企画書は、ニーズリサーチにより顧客より聞き出した内容を、当方で纏めて提出し、次の展開を計る為に作成し、顧客の責任者に提出して活用する。【現状分析への誘導】

『企画書の例』

(はじめに)

今回の企画書提案の目的は、御社の収益向上を目的とした企業努力の一貫として、IT・情報システムの課題を取り上げ、最も効果的な方向と方法を見出し、それにより、御社幹部の方々にお役に立てる事にあります。

IT・情報システム導入に当たり必要な事は、先ず、最初に御社の方針と御要望をお聞きし、更には、現在の御社の業務を体系的に把握し、改善の方向、着眼点を見出し、御社の売上・利益の向上に役立てる事にあります。

併せて、御社の経営事務生産性の向上の解決策と企業の再構築の資料・報告書が提案されます。

この様な折りに当たりまして、御社のIT・情報システムの御照会を賜りまして厚く御礼申し上げます。

以下野用(～専務、～事業部長よりお伺い致しました内容を中心にして)とりまとめご提案申し上げますのでよろしくご検討のほど賜ります様お願い申し上げます。

《企画書の項目と内容》

1. 情報システムの目的

(1) 御社経営幹部に対し価値ある経営管理情報を適時適切に提供する事により打つべき手(意思決定)の基とする。

(2) 経営管理上の諸制度の整備の支援を行う。

(例) 原価管理、外注仕入、事務管理

(3) 生産性の向上および収益の向上を計る。

(例) 間接部門の効率化、組織の効率化、受注売上促進

(4) 競争力の強化

(5) 人材の育成、社員の能力開発に役立てる。

等

以上が主なる目的と存じますが、これらの解決策を見出す方法の一つとしてより詳しく、御社における現状の業務の流れを把握する為に体系立てた業務(現状分析)を行う必要があります。

2. 情報システムの主な狙い

情報システムを推進する事により、現業(工事物流、営業、管理、総務に携わる部門)の人、取引先の事務的業務に負担を軽減して、もっと直接生産性に直結した価値ある仕事を遂行して頂く。

(例) ①工事... 納期短縮、コストダウン、外注先指導

②外注仕入先... 品質向上、納期厳守、コスト改善

③営業... 新規受注先の開拓、受注戦略

(2) 情報システムにより余剰人員が生じれば、直接稼ぎ手部門に回すか、現場部門の事務の補佐を行って生産性を上げる援助を行う

(3) 得意先一覧、仕入れ先一覧を的確に作成・提出する事により、回収・支払の予定ひいては資金計画をスムーズにする。

(4) 情報システムの推進組織を作り、全社的なプロジェクトの体制を敷くことにより、社内のチームワークを盛り上げ現場の協力をより一層得やすくする。

(5) 情報システムにより、事務の標準化をはかり、誰でも早く的確に処理できる様にして経営幹部が管理し易くする。

(6) 従来のやり方に比べ、新システムではより一層のスピード化、正確化を計り報告書をタイミング良く提出できる。これらにより、一層の収益向上に役立てる。

3. 対象業務

(1) 経理会計システム.. (原価管理を含む)

(2) 販売促進(受注促進)支援システム

以上の諸業務を対象としています。その重要性、優先順位を決めるには的確な現状分析を行う事が必要です。

又、現状分析を行って、現在の仕事の洗い出しとデータ面を把握し更に御社の要望をお伺いすれば「業務処理上のポイント」「現状に対する改善点」「情報システムの効果と必要コスト」等が明確になります。

4. 将来構想

情報システムは現状についての効率化、改善に止どまらず、将来に対する体制作りのヒントが得られます。

また、より一層の競争力をつけると共に取引先の種々の要望に対応できる体制作りの為にもなるべく早い機会に新システムに積極的に取り組まれる事をおすすめ致します。

5. 現状分析のやり方

(1) 準備、現状の仕事の流れ(工程)のポイントを体系だてて把握する為に業務に精通された方を担当者にして下さい。

(2) 用意するもの、上記をやり易くする為の資料

(3) 所要時間、日程、今回は概要の把握を行いますので、現状分析と改善の着想に約5時間位必要です。

①現状分析 年 月 日 時～ 時

②結果の報告と検討... 御社経営幹部の方に分析結果の報告と質疑応答に約60分-90分かけて行います。

8. 現状分析手法と「チェックリスト」

現状分析や市場調査等の知的生産の分野はどちらかと言えば省かれる傾向であるが、極めて重要な機能であり、厳しい環境と顧客の選択に広え、信頼を得る様に販売側の資質を向上させる為にも、現状分析は必要不可欠である。顧客の現状を把握する大切な機能である現状分析の要点は、顧客のニーズをより詳しく把握し、適切な提案をして最終的にはマーケティングの目標である「契約」結びつける重要な役割を担っている。

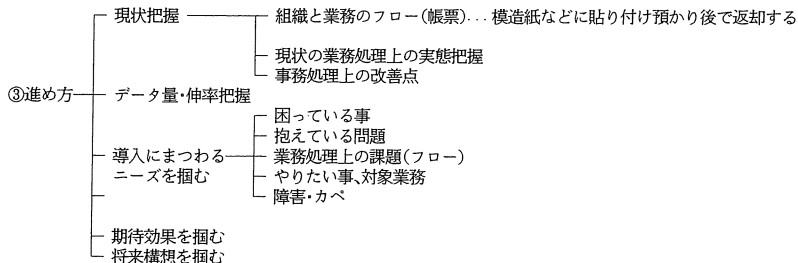
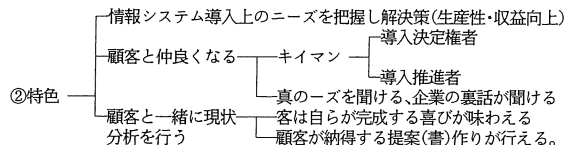
この現状分析では、提案にパンチを利かせて、その結果、競合他社に打ち勝って成約に結び付ける為にIT化の背景になっている経営ニーズを幅広く捉え顧客企業の幹部の方針や意見を充分に反映する事が肝要である。従って、現状分析を行う場合は、先ずその企業のトップや幹部のニーズをうまく聞き出すことから始まる。そして、より詳しくは、次項の『現状分析の為のチェックリスト』を活用して、顧客の情報システム・ITのニーズを的確に引き出してまとめる。

このチェックリストを中心にして現状分析を行うが、補足する情報源としては、会社案内や求人案内、経済誌や新聞雑誌のニュース媒体に掲載されているその企業のトップ層の意見や方針、好きな言葉等をまとめておく事も肝要である。こういう努力が競合に打ち勝つ有力な手法である。

特に見込客企業のトップ層が有名人名（指向）や外部活動をしている場合は特に有効である。

《現状分析手法の体系化》

①狙い...より契約を取り易くする為の提案を行う。(現状分析の共同化により、顧客を味方にする、~~の~~仲助様付)



④現状分析の効用

『使用前』(現状分析を行わない場合)

「納得理解できるシステムにならない」

「導入上のポイントが掴めない」

「理解・説得される提案書で無い」
(全く顧みられない故紙になる)

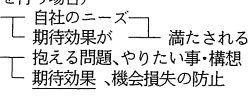
『使用后』(体系的な現状分析を行う場合)

『納得できるシステムに成る』

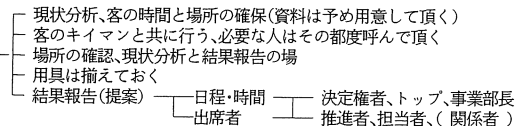
(客のキーマンと共に分析)

『導入上のポイントが掴める』

『理解・説得できる提案書』



⑤現状分析の留意事項



2. ベンチャーのマーケティングに役立つ経営情報管理技法

(1) 情報管理のポイント

① 高度情報社会におけるマーケティング活動の情報収集のコツ

情報社会の経営環境を反映して自社のPRとして、さらに自業界および関連のメディア新聞・雑誌の記事を収集・整理・保存して活用している企業・個人が増加している。

特に成長している企業・法人は、大手・中堅・中小を問わず、この傾向が強くなっている。そして、求人、人材募集用の会社案内もよく工夫され、その企業の特徴・方針が把握できるように内容がよく整えられている。このPR関係と会社案内・求人案内が営業・セールスにとって魅力ある情報源である。

この情報を利用して販売の活動で目標の企業を訪問するときの事前準備または、顧客のキーマンとのインタビューの中での話題として大切な役割が果たせる。

会社関係のPR記事はこちらから「貴重な会社のPR記事を頂けますか？」と心からお願いすれば、相手から快く頂ける。以下、情報に関して配慮すべき事を取り上げる。

② 販売活動と情報の活用

営業および商品企画では情報が大切であるが、担当者全部が必ずしも情報を大切に、旨く処理しているとは限らない。むしろ、紺屋の白袴的な担当者が多い。とくに、幅広い範囲からの情報・開発的な情報の体系化が苦手になっているようである。しかし、我々販売促進に係る者として、広い視野から情報をもう一度見直してみる必要があろう。

積極的に情報を見直して活用し、資質向上の基盤を作り、有力見込みの顧客ニーズを的確に把握して、顧客に適時適切な情報を提供することによって、顧客から信頼される専門家・プロフェッショナルとして販売促進の営業マンとなれる。

特に、今まであまり知られていなかった、世の中に出ていなかった情報即ち潜在情報を世に出す(顕在化する)事は販売担当者にとって重要な役割である。

1) 販売と情報

- ・ 潜在情報を顕在化する。→「これからは、こういうものが売れるぞ」・・・商品開発情報
→「こういう顧客層が有望になるぞ」・・・顧客開発情報
- ・ 営業担当者に必要な勉強・・・「潜在情報面」が大切である。(例えば、)

(a)「未来指向」「時流動向」etc、先端技術に敏感になる。

(b)「新技術、新材料」情報(先端技術、記事ニュース)を活用する。

時代が変わっても常に顧客が商品・ソフトに求める心理は、「顧客要求特性」といわれる。

(c) 人間に共通の心理面「顧客要求特性」・・・商品企画に反映する情報や拡張に活用される。

- ① 安全性: 対作業員、周囲の人、環境、対象物、公害、不安解消
- ② 快適性: 操作、リズム、温度、湿度、疲労、姿勢、音、色彩、清潔、味
- ③ 便利性: 操作、判断、手順、動作、兼用、移動、同時処理、準備、多様性
- ④ 維持性: 保守、点検、修理、サービス、互換、清掃、周期、修理時間
- ⑤ 魅力性: 調和、美観、作業心理、新規性、優越感気品風合、色彩
- ⑥ 経済性: 経済性、パフォーマンス、コスト、利益

※顧客は心理面「顧客要求特性」を意思決定を行う情報とする。

上記の①～⑥は、顧客が商品・ソフトやセールスを選ぶ時の評価・選択の基準としても大切である。

2) 営業の情報の扱い方

いわゆる5W2Hという見方で情報を扱う。

(a) 必要な情報は何かを明確にする Why

① 一般情報・・・ある事実に関係のある情報、興味ある情報、知りたい事実、調べることに関係のある知識、知っておいたがよさそうな事実

② 目的情報・・・今行う目的に対して必要な情報、目的を果たす発想を助ける情報、判断し決定するための情報、事実を確認し目的に役立てるための情報

販売活動には目的情報が直接役立つ

(b) どの程度まで集めれば良いかを知る

(例) いくら(から)いくらまで

How

→ 情報の精度を高める

どこで使われる。

Where

(c) 白紙の状態に臨め(ときとして、先入観無しで)

先入観を持つ人は判断を誤ることがあるので、白紙の状態に臨んで情報を活用したよい場合がある。→ 第三者の活用、ユーザーオリエンテッド

(d) 情報源を正しく掴む

Who ; Where

垂れが話している(集めた)情報であるか見極める。その情報源が信頼できる人のものであるかを正しく把握すること。

(e) 情報収集を検討する

How

(例) 電話、カタログ、諸リスト、説明書、TV、VTR、新聞、雑誌、本、アンケート、インタビュー、等の在来メディアからマルチメディア; インターネットを使った情報収集まで考えられる。豊富な情報を持つ人から目的情報を得ると効率的な収集法になる。

(f) 事実と意見(推測)を分ける What

人の期待で、担がれそうな情報として、レジャーの例で一緒に行く女性の団体の平均年齢? で満年齢が20歳と聞けば、大いに期待しそうであるが、実は親が38歳で同伴の子供が2歳という組合せと聞いて、落胆するのは、人は勝手に推測すると誤解し易いという教訓になる。

(g) 情報を集めるタイミングはいつが良いか When

特に遅きに失さない様にする、情報は新鮮な程価値がある事を確認して情報を集める事。

(2) 経営管理技法とシステムのマーケティング・販売管理

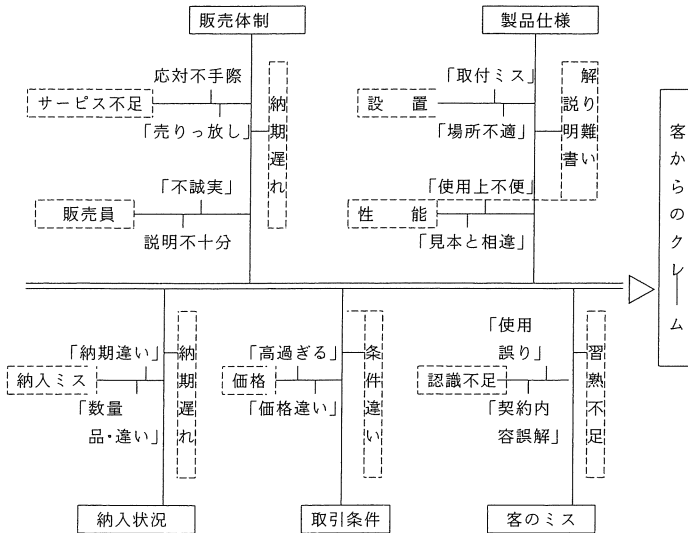
システムのマーケティングは、ソフト・アイデアを提供することに価値がある。

そのソフトの基礎となるのが、企業の中で導入されている各種の経営管理技法である。

経営管理技法の中にはV E・バリューエンジニア、I S O・C I などがあがる最近各社で導入されているI S Oの例を紹介しよう。I S Oの基本ともいえる管理のサイクルについてはP, D, Cサイクル又はP D C A・デミングサイクルといわれている。この管理のサイクルにより 今迄は成り行き任せであったものが、科学的に管理される様になるので、このI S O手法は最初製造現場において導入されたが、その後開発・設計・営業そして管理事務の分野迄活用され成果をあげている。このようにして全社的な改善活動に展開されてきたので、I S O(全社品質管理)運動といわれている。(I S Oについては1.8.のI S Oの部門別管理と機能別管理システム参照)

I S O技法の代表的な特製要因図法をマーケティングで大切な客からのクレーム処理で例示する。

[特製要因図法] (例. 客からのクレーム・苦情)



☆クレームは新製品開発やソフト開発、マーケティング政策の重要な情報源である。

活用如何によっては、ベンチャー企業の大切な情報資源となる。

☆☆☆、この 特製要因図 によってトップ・幹部は経営の意思決定を行う。

(注) この表は実際のクレームの例を著者がまとめた。

(3)提案書の作成と活用、顧客の導入の『経営の意思決定』

拡販の体系化・システム販売で顧客を説得する為に、顧客ニーズ・現状分析の結果をまとめ、締めくくると役割を持つ。文書を使うのは、顧客が自社内で推進・根回しをするのに役立ち、コンセンサスが得やすく結論が早く出るからである。(下記に提案書を情報システム・ITで例示したい)

(注)提案書活用上の注意

- ①提案書の説明、演出には顧客の決定権者、推進責任者の出席を条件とする。
 - ②顧客の決定権者や責任者が不在の場合には、後日改めて再度訪問し必ず説明する。
 - ③顧客が時間がない場合、掛図・スライド・資料・実物などで速く説明できる用意をしておく。
 - ④質疑応答には十分の時間をとり、相手の言い分は十分に配慮する。
 - ⑤提案書説明と質疑応答は議事録をとり、顧客に提出する。
 - ⑥提案書提出の日にチャンスがあるので、契約書は必ず用意しておく。
 - ⑦提案書を作成し、管理する場合、IT・情報システムにより、より効果的になる。
- ◎⑧この提案書によって顧客はどの企業の提案システムを導入するかを『意思決定する。』

< 提案書の項目 >

(はじめに)

- (I) 貴社経営情報機械化・IT化の [ニーズ] の背景
- (II) 組織・および事務(業務)のフロー……[現状分析、データ量]
- (III) 現状の着想[課題] のポイントおよび解決方向
- (IV) 貴社経営事務機械化・IT [ネットワークシステム]の対象業務
 - ①対象業務
 - ②経営レベル別・サイクル別管理資料と活用方法
 - ③システムのフロー[経営事務機械化・IT化によるシステムの流れ]
- (V) 経営情報システム・IT化[〇〇システム導入]の目的と期待効果
 - ①目的
 - ②定性的効果
 - ③定量的効果
 - ④相乗的效果
 - ⑤ り大きな効果を出す為に
- (VI) 今後の進め方
 - ①推進体制および効果的導入方法
 - ②導入推進方法
 - ③チェック方法
- (VII) 付属資料
 - ①管理資料[アウトプット]の詳細設計例、映像・グラフ例
 - ②検討用比較表
 - ③アプリケーション[同業界]の事例
 - ④サポート体制[ソフト、メンテナンス、営業ネットワーク]
 - ⑤見積書(設置条件)

(4)販売・マーケティング活動に役立つ情報管理技法

(1)販売作戦の展開と販売活動チェックリスト活用の背景

高度情報社会の到来、国際化の進展、不況の長期化等でマーケティングの競争は激化している。

この環境の中で勝ち残るには、企業努力も必要だが、マーケティング活動の支援と企業の幹部が、第一線の状況を的確に把握し、的確にアドバイス・指示を行い、必要に応じて幹部自らが出馬の時期を計り、トップセールスを展開してその成果も大となろう。その為には、現場の状況を手際よく整理して、顧客との商談内容を的確に把握し、事前に情報をチェックしておく必要がある。この努力を怠ると、とんだ骨折りになりかねない。

勿論販売担当者自信の自己管理と自己啓発の為にもマーケティングの作戦を立てる修正と、各商談の内容を把握し、しかも多くの商談を比較検討して、ムダな活動を予防する事である。

この努力は、種々の効用があり、例えば有力な顧客や成約の見込み度・各商談毎の差等第一線の活動を実行支援する上でも重要な指針となろう。

又、個々の商談をきめ細かくフォローし、受注・契約するには顧客についての継続的な情報を正確にタイミング良くまとめて、商談の対策・作戦を立てる。その対策をたてるには、次のチェックリストが有効となる。

(2) <販売作戦チェックリスト>

[チェックリスト使用上の注意]

目的…アプローチ中の商談を早く契約に持ちこむそのために商談対策・販売作戦をたてる為の情報(商談内容把握)の体系化を行い、上司や先輩が的確なアドバイスを行う。

使用方法

- ①まず全項目を主要部分から細部まで全部書き出して(聞き取って)見る。
- ②その際に商談によっては全部書き出せないものがあり、情報収集にかなりの差が出る。
- ③何社かの事例を取り上げていけば、本人の強弱がよく理解出来る様になるので、強い点は伸ばし弱点は補強する教育をして総合力をつけていく。
- ④商談の事例を多く診断していく事により、勝ちパターン、負けパターン(好ましくない商談含む)が明確になり商談の打率が飛躍的に上昇していく。
- ⑤重要な顧客、契約金額の大きい商談、ロット商談、是非決めたい商談、競合の激しい客の商談、急ぐ商談などを優先的にとりあげれば、マーケティングの効率は高まる。
- ⑥トップや幹部の出場面と役割(何をしたらよいか)があらかじめ把握出来る様になり、成果も出やすく営業担当者の評価も上がる。
- ⑦営業担当者や新人に同行する時は、必ず事前にチェックして情報収集の準備をしておけば、商談も成功する。
- ⑧多くの商談を持つようになり、どの客から先にしたらよいか、あるいは、後回しにしたらよいか迷う場合はこのチェックリストを活用すれば、解決する。
- ⑨見込み客を多く持っていますが、契約成立の打率が低い場合には、チェックリストを使い、見込み客の分析を行って対策を立てる教育と習慣をつける事が出来れば、商談は飛躍的に打率が上がる。

(3)[実行計画書の作成と活用]

販売作戦チェックリストにより販売作戦を立案し、目標企業に対して、受注成約にゴールインするためには次の実行計画書が有効になる。

<実行計画書の狙いと効果として>

- ① 目標企業に対して、何が売りこめるかの対策をたてる事ができる。
 - ② 顧客のウオント(本音の欲求)とニーズを的確に把握して、これに応える事により契約の素地が出来る。
 - ③ 顧客の要求にどう応えたら成果が上がるかのプラン・行動予定・スケジュールが立てられる。
 - ④ 実行計画書の情報を活用する事によりチームワークを高めて、一人では困難な商談でもグループの知恵で成果を出せる成約の機会が作られる
 - ⑤ 企業のマーケティング総合力を発揮する様になり、開発される新製品・新事業の収益寄与も早くなる。
- (4)事例の体系化と商談の [進行状況管理表]

<目的>

この進行状況管理表は発生する商談の事例を体系化し、拡販に役立てる為にスケジュール化する。
そして、商談の優先順位をつけて、マーケティング活動の生産性を上げるために活用する。

<期待効果>

- ① 営業活動を計画的に実行するために販売の工程を組み、商談の進み方を正確に把握することで契約までゴールが見える様になる。
 - ② 営業活動のムダ、ムラ、ムリを撲滅し、営業の生産性を上げる。
 - ③ 計画的な営業活動が展開できる。
 - ④ いくつかの商談を対比・比較してみる事で、商談の優先順位がつけられ、受注計画のヒントがつかめる。
 - ⑤ スケジュールを計画的に組むことにより、日程を追って商談の進め具合が把握できる。
 - ⑥ 営業の生産性を上げる為の動機付けができる情報が得られる。
 - ⑦ 担当者数名の進行状況管理表を対比し、個人別のバラツキと改善のヒントがつかめる。
 - ⑧ 他人の仕事(商談の進行)が理解でき、他人の体験を活用し自己の受注促進に結びつけられる。
 - ⑨ 商談を担当しているセールスの上司や先輩が商談に対して、アドバイスがしやすくなり、幹部自らの出馬のタイミングをはかり、契約の促進に役立つ。
 - ⑩ この進行状況管理表をIT・情報システムの有力にソフトとして登録しておけば、後で活用できる。
しかも、販売の状況判断に役立つ。尚、進行状況管理表のスケジュール行動表のサイクルは、月、週単位
いずれで実施しても効果はでる。
 - ⑪ 今迄の管理資料の集大成として、「販売作戦チェックリスト」「実行計画」「顧客要求と提案のポイント」
の要点を抽出し、進行状況の工程を記入しておき、管理しやすくする。
 - ⑫ 大型画面のIT・情報システムを活用すれば、進行状況管理表は使い易くなり、直接拡販に役立てる
事ができる。この進行状況管理表と他の販売促進の管理資料を併用する事で、大幅な受注・促進の増加
に効果があり、管理資料は総合化することにより有力なソフトウェアになる。
- 以上の情報管理資料の具体的なフォーマットを例示する。(A)販売作戦項目チェックリスト(業務用)
(B)販売作戦項目(消費財・一般用と一部業務用) (C)実行計画書 (D)進行状況管理表

☆☆『情報管理資料』と『販売作』戦によりトップ・幹部はマーケティングの意思決定を行う。

(2) A 販売作戦の展開

『販売作戦項目チェックリスト』

(業務用)

1. アプローチ企業概要

(1) 業種 規模

(2) 商品 構成 主力 稼ぎ手 イメージアップ

(3) 会社方針

(4) 業界での地位 外部活動 所属団体

(5) 販売促進、商品開発、O・A・I・Tに熱心な企業か

(6) (取引先)、客先、仕入先、系列

(7) 人脈、キーマン

	性格(型)	趣味
決定者		
推進者		
担当者		

2. 客のニーズ

(1) 本音 (2)抱える問題

(3) 現状に対する評価、システムへの不満

(4) 要求されている事、宿題

3. 期待効果

(1) 提案するハードシステムのメリット (2)提案するソフトシステムのメリットは何か

4. 対象(売り込む)商品システム <時期> いくつか

5. 受注の決定要因

(1) ニーズ対応 (2) 効果 (3) 収益向上

(4) 売上増、販売促進 (5) イメージ (6) その他

6. アピールポイント

(1) ニーズで満たせるもの (2) 企業イメージ、企業力、総合力

(3) 商品-ソフトS、P、ハードS、P (4) 成功例 (5) 提案

7. 好ましい提携先 (7' 総合関係)

8. 追加事項、今迄の経過、状況

9. アドバイス事項、対策案、必要な人の出番、役割、提供情報

10. 再訪し入手する情報

(注) この表は、鈴木安昭芳賀玉樹著「経営高度化モデルの策定」社団法人日本機械工業連合会 1998 発行 P135 を参照し著者がまとめた。

(2) B 『販売作戦・項目』(耐久消費財)

I. 見込客概要、業務用〔一般用〕

1. 業種業態主取引先・主力商品、系列〔勤務先・取引関係〕

2. キーマン・人脈、決定権者

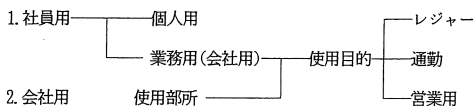
推進者	}	三役夫々の、住所、趣味、性格(型)
使用者		

3. 客の要望

4. 期待効果

5. 業界での地位、トップの外部活動

II. 見込客の使用用途、使用部所



III. 見込客の計画(予定)、現有車両

1. 購入対象車種

2. 時期

3. 支払条件

4. 条件、下取等

5. 代替サイクル

6. 希望する車

7. 現有車両 A 年 B 年 C 年.....

8. 車検(保険)A 年 B 年 C 年..... 減価償却残存年・月数

IV. 購入決定ポイント(代替含む)

1. 価格対性能

2. 経済性(燃費、税、トータルコスト)

3. 安全性、操作性

4. トータルバランス(例)スタイル、デザイン、居住性+1, 2, 3, 5, -9.

5. アフターサービス

6. メーカーイメージ

7. お客(三役)の意見;好み

8. ドライバーの意見

9. オピニオンリーダーの推奨・意見

10. セールスマンシップ

V. 推奨車種と攻めるポイント・セールスポイント

1. 当方の推奨

2. オピニオンリーダー的顧客の推奨

3. 客の希望

VI. 競合会社と競合車種の攻めるポイント、ウィークポイント;客の評価◇

VII. 今迄の経過、記録(営業報告書、資料など)

VIII. 補う点、対策、意見

IX. 上司、先輩の出番

X. 総合所見、ランク(A, B, C)

[注、この『販売作戦・項目』は家電、住宅等の耐久消費財の業界に適合するマーケティングの有力な手法である。

(2) C 実行計画書

目 標 企 業	社名	業種商品	ランク規模
	代表者 取引先 目標部所 訪問サイクル	外部活動 マーク企業 目標商品 組織役割	W P, P C, 電子ファイル、システム
	事業所	投 職 氏 名	生年月日性格(型) 趣味 自宅、他
	組織 人脈	決定者 推進者 担当者	
業 作 イ 戦 ン 案 ト の			
実 行 計 画	年月日	実行計画内容	次の展開、問題解決、対策
受 注 予 定	日程	内容（新規、リピート）	
顧 客 の 要 求 内 容			
当 方 ・ 役 割 ・ 何 を す る か			

特記事項 (例)、新製品開発、販売促進、イベント

(注)この表は、鈴木安昭芳賀玉樹著「経営高度化モデルの策定」拙訳日本機械工業連合会1998発行P135を参照し著者がまとめた

(2) D 事例の体系化と商談の「進行状況管理表」

項目	作戦(案)のポイント (販売作戦)	実行計画	顧客要求 期待効果	「提案のポイント」 当方役割 期待効果極大	進行状況 月 10日	スケジュール 月 20日	スケジュール行動表 月 30日
事例 A社	人脈把握	宿題提出	収益向上		再 企	提案	契
事例 B社	提構先とタイアップ	プロジェクト管理	総合力	総合的支援 AS	セ 企	提案	契
事例 C社	トータルシステム	各部門協力	総合的効果	トータルOA	セ 企	提案	契
事例 D社	決定権者口説き	場所、内容設定	トップ説得	経営レベルの効果	セ 企	提案	契
事例 E社	キイマン説得	インタビュー面談	トップセールス	収益向上	セ 企	提案	契

* スケジュール 記号 新規訪問 再訪問 同行 セミナー 紹介 企画書 査査 提案書 委任契約

(注) この表は実際の社会人教育において著者がまとめたものである。

3. 顧客関係情報システム

マーケティングの情報管理の要点は顧客関係の情報なканずく顧客のニーズを的確に把握して、しかもその情報を全社的な観点に立ってまとめ、しかもいつでも活用できるように準備し管理する事にある。

マーケティングの情報管理により売上実績を、飛躍的に伸ばす事が出来る。

この顧客関係情報システムの効用(メリット)としては次のことが考えられる。

(1)比較的高額な商品システムやソフト等が付加している複雑な商品システムをより多く売る(拡販)場合のマーケティング活動の体系化のポイントになる。

(2)セールス活動との一体化をはかると効果は抜群となる。

(3)マーケティング戦略、特に、商品の開発(流通業では仕入れ)と販売活動に役立つ

(4)顧客関係の情報を収集する場合には、顧客の真のニーズの情報の収集と活用が重要な鍵を握っている。

(5)企業の体質改革や競争力を強化する戦略を推進する為の少数精鋭、全社員セールス体制のバックアップを行う。

(6)全く営業経験の無い人でも、うまく顧客関係の情報を提供、セールス体系、拡販の体系の流れに沿えれば、短期間で相当の実績が上げられる様に成長する。

(7)顧客関係の情報の技法(テクノロジー)はITのソフトの基盤として、知的生産の情報としても、大切な役割を担う。

《顧客関係の情報は又次の役割を担っている。》

(1)企業の収益向上とマーケティングなканずく売上の向上に不可欠のトータル販売システムの主要な三本柱即ち、

①店頭(ショールーム)販売システム、②訪問(職域)販売システム、③通信(無店舗)販売・ダイレクトマーケティングの重要な三つの販売形態の情報をつなぎ夫々の三つの機能を向上させる役割を持つ。

(2)三つの販売形態・機能を結び付ける事により、マーケティングの最重要資源である顧客の情報を的確に把握し、また顧客にとっても大切な情報を提供することにより良い顧客関係が築かれることになる。

(3)顧客との良い関係・コミュニケーションにより売上げの確保と、この顧客を我社のオピニオンリーダーOLU(このOLUは我社のファンとして、我社を他の客に紹介したり推薦して頂く)有難い顧客となる。

(4)オピニオンリーダー的顧客を業界別に体系化して情報を活用する事によりマーケティングの生産性は飛躍的に向上し、オピニオンリーダーは自社の最重要な財産・資源になる。

(5)顧客関係情報とはオピニオンリーダー企業のマーケティングの重要資源として企業存立の重要資源となる。

次に、顧客関係の情報を一般用(個人・家庭用が主で消費財用)として[デジタル家電業界]の例を、又業務用(会社法人が主で生産財用)として [情報産業・IT]の分野をあげ、具体的な管理表(フォーマット)で例示する。

販売促進のための『顧客関係情報管理表』〔一般用、デジタル家電〕																			
顧客ID	氏名	故郷	同窓	年月日															
住所	持家、マンション、社宅、公営、その他	居住年数			年														
キーマン	購入決定者	家族			人														
顧客取引高	A	B	C	取引金額頻度	親、妻、子、他			組											
勤務	勤務年数	結婚予定			仲人歴														
管理項目	商品別	エアコン	季節商品	T	V	システム	IT	冷蔵庫	電子レンジ	子クリン	乾燥機	DVD	プレイヤー	携帯、通信S	電池等	消耗品	システム商品	住宅設備	
使用機種	種																		
購入年月日	日																		
購入ラ	ン																		
満足	度																		
購入決定要因	要																		
修理履歴	歴																		
購入方法(現金、クレジット)																			
買替、増設アタック開始時期																			
イベ	待																		
ベ	招																		
ン	御																		
特	記																		
事項	項																		

c Tamaki, Hara & 1986

注) (a) 商品を大きな対象ロットとして捉える家庭電気、家具をブライダルマーケット即ち結婚市場として見れば、確かに大きな市場の獲得・高付加価値が望める。
 (b) 顧客の内容の中でも結婚に関係の深い「仲人」「結婚予定」をキーワードにすると大きな営業に結びつく。
 (c) 管理項目は売れ筋、何処から買うか、満足度、購入決定の要点、アフターサービス状況、買い替え時期等販売成果を上げる情報を充当しておく。

(註) このマトリックス表は、鈴木安昭・芳賀玉樹著『経営高度化モデルの策定』 日本機械工業連合会1988発行P135を参照し、著者がまとめた。

『顧客関係情報管理表』 [業務用] IT・デジタル家電

TELNO.	地域コード	住所	相性／
会社名	新規訪問年月日	年月日	年月日
業種	営業拠点	訪問年月日	回／月／年
代表者	取引銀行	顧客特典	受注予定日
加盟団体			年 月
外部活動			当社人脈
業界	組織	氏名	
業商	決定者	生年月日	性格(型)
社員数	推進者	職	趣味
	担当者	派	自宅、他

管理項目 / 商品名	IT、メディア	Soft/Sys	携帯S	パソコン	ロボット	F通信	DPC	Supply	電子機器	SA
1 使用機種 (プラットフォーム)										
2 使用部、課、Group										
3 使用者 (OP)、担当者										
4 購入年月日(残存)										
5 買替、増設時期、7ヶ月開始時期 決定要因 満足度										
6 購入ルート (前回) (次回)										
7 キャンペーン、セミナー招待 支援体制、支援事項 実施方法(OLU, STD, Order's D)										

C Tamaki, Haga 12-7-2000

- (注1) 実演方法 OLU, オビニオンリーダーでの見学実演 ; STD, 標準の実演説明 ; Order's D... 特別注文の実演説明を実施する。
- (注2) この情報管理表は大別次の3ブロックから成る。(a)会社内容を把握するここでは外部活動からトップアプローチのヒントを掴む。
 (b)組織内の人脈を把握し、誰に、どのように、いつ、どうして、アプローチしたらよいかを掴む、(c)管理項目は取扱の為の使用状況、
 売れ筋、買い替え、増設、の時期、タイミング、購入決定の要因をつかみ取扱、受注契約の対策を(場合によりチームでも)樹立する。
- (註) このマトリックス表は、鈴木安昭芳賀玉樹著「経営高度化モデルの策定」社団法人日本機械工業連合会0998発行P135
 を参照し著者がまとめた

4. 『オピニオンリーダー的顧客の編成と活用』

ベンチャーが企業基盤を確立し、一般企業も営業・マーケティングの要員を増やさずに販売の生産性・収益を向上させるためには経営資源の基となる顧客を自社の心強いファンとして味方にひきつける事が大切な経営戦略となる。この顧客をオピニオンリーダー(我が社のファンとして他の見込み客を紹介又は紹介して頂ける大切な顧客)として、として活躍して頂く事に成功の鍵がある。

ところが、一般的には顧客がセールス個人の資源となり、全社的に生かされないケースが多く機会損失を招いている。この様な勿体ないやり方を改善して顧客を全社的な財産としてオピニオンリーダーとする方策を樹立しよう。

(1) 『オピニオンリーダー的顧客の編成と活用』の為の情報 [図表]

業 界		業 界					業 界			業 界				
社 名		◎	◎				◎			◎	◎			
		A	B	C	D	E	G	H	I	K	L	M	N	P
商品(例)		社	社	社	社	社	社	社	社	社	社	社	社	社
パ ソ コ ン	モデル I	○	○	※			○	○	○		○	○	○	※
	モデル II	○	※	○	※		○	※		○	○	※	※	
情 報 ・ I T	モデル I	○	※		○	※	※	○		※	○	※	※	
	モデル III		○	※	※		○	※	※	※	○			※
	モデル V	○	※	○		※	※	○		○	※		※	※
ソ フ ト ウ エ ア	システム I	○	※	※	○	※	※	※	○	※	○	※	※	
	システム II		○	※		○	○	※		※		○		※
	システム III	○	※		○	※	※	※	○	※	○	※	※	○

(注)◎紹介・推薦して頂ける顧客(オピニオンリーダー)○納入実績、※今後狙える見込み客
ノーマークは穴場と考えられる新規開発客；顧客は業界(業種)別に体系化するが、地域別に分けることも考えられる

- ①オピニオンリーダーを体系化して販売・開発の成果を上げる工夫をする。
- ②オピニオンリーダーを業界別に(地域別又は商品別を加味して)編成する。
- ③営業担当をオピニオンリーダーを資源として配分する。
- ④既存の顧客で何が導入(使用)されているか。
- ⑤逆にどの顧客層・業界に使用されていないかを把握して対策を立てる。

(注)このマトリックス表は、鈴木安昭芳賀玉樹著「形成高度化モデルの策定」社団法人日本機械工業連合会1998発行 P135を著者がまとめた。

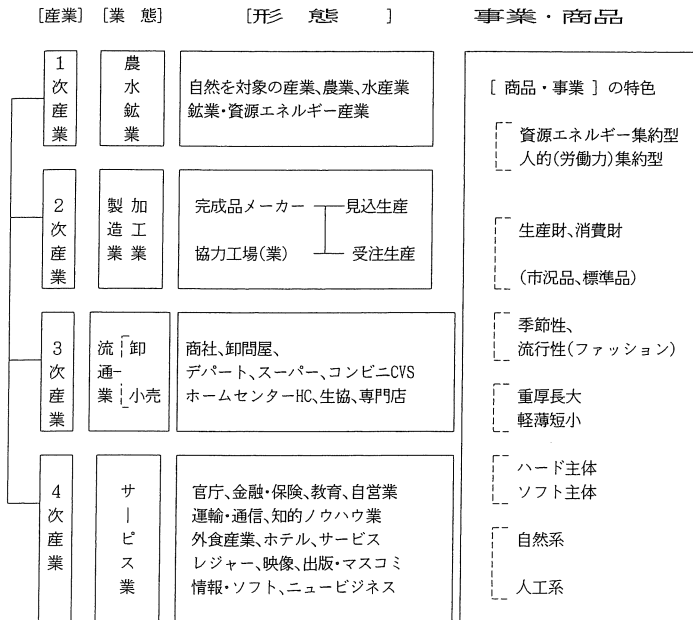
- ⑥使われていない(実績がない)顧客層に対して、同一業界又は、類似業界で使用されている機能を持つ商品・ソフトアプローチしていく。
- ⑦買換え時期の逆算用に導入年月を把握しておく。(営業アプローチ、ランクアップ、リプレースの需要予測の参考)
(注)オピニオンリーダーを業界別に編成するのは、わが国の場合伝統的に業界としてまとまり、顧客も同じ業界という安心感と、信用面からも、すぐに商談がまとまるからである。

『業界の例』メーカー(建設業及び関連産業、食品、繊維、化学、薬品、鉄鋼、金属、機械、電気機器、輸送機器、精密機器、印刷その他製造)、流通(卸、商社、小売り・百貨店、スーパー、コンビニエンス、ホームセンター、専門店;生協)、金融保険(銀行、信用金庫、保険、証券)、運輸・通信、サービス(ホテル・レジャー、外食)、電波、情報処理(ソフト)、出版、官庁、団体協会、学校教育機関、自営業(医師、弁護士、会計士、税理士、その他自営)等があり、業界としてのまとまりは様々な段階レベルが考えられる。

(この業界の分類は、業務用・法人であり、一般用・個人は別項、業種別の戦略的アプローチ、一般用消費財を参照の事)
(3)業界(業種・業態)の分類・区分

業界(業種・業態)の分類は、その形態から行う方法、例えば、鉱工業(1次産業... 農業・水産・エネルギー関連)、製造(メーカー2次産業)、流通業(3次産業)、サービス業(4次産業)大別し更に別表の様に分類するが、この分類には、形態と商品と顧客が背景にある。(業種の詳細は別項Ⅲ、経営戦略の業種別の展開と販売戦略と意思決定を参照)

〔図〕業界分類の例〕



(注) この表は、鈴木安昭芳賀玉樹著「経営高度化モデルの策定」社団法人日本機械工業連合会1998発行 P135を参照し著者がまとめた。

Ⅷ. ベンチャーの人材開発の教育プログラム

(A) 『マーケティングの教育プログラム』

以上述べた様にマーケティングの企画と推進は多くの販売上の技法・ノウハウを包含し、ベンチャー企業の発展成長に必要な経営の機能である。これを実行に移すには人が主役である。マーケティング機能を効果的に実行する為には、マーケティング教育がその鍵を握るのでそのプログラムと教育のスケジュールを例示する。

☆ 目的・狙い

- (1) 不況下に於いても、より多くの受注契約・売上を上げ、付加価値を高める為に営業展開の支援を行う。
- (2) 顧客の要求に対応できる体系的営業システムを確立するために「科学的な考え方・諸技法 (ISO) を活用して拡販のノウハウと武器作り」を行い飛躍的な拡販を実現する。
- (3) 営業並びに販売促進活動、新分野開拓に必要な諸知識、技術の習得により顧客ニーズ・ウオンツに対して受注のチャンスを広げ、付加価値を高める営業活動ができる組織力を養成する。

☆ 特 色

- (1) 営業現場ですぐ役立つように事例研究[ケーススタディ]を中心に展開する。
- (2) アプローチ中の商談もより早く、より確実に、より付加価値を高める契約に持っていく。その為に販売作戦、拡販対策を活用する。また、顧客の要求と進行商談の内容把握など、情報の体系化を行って幹部、上司が速やかに且つ的確にアドバイス・指示ができるよう配慮する。
- (3) 大型商談又はシステムの商談の締結、新規開拓に必要な知恵・アイデアを駆使し、状況判断ができるように現場状況を体系的に再現できる仕組みづくりを行う。
- (4) 参加者の英知が結集され拡販の為の活きたノウハウ・武器が創り出される。
- (5) 研修プロジェクト即ち日常の反映となるような営業活動に必要なノウハウ・武器がマニュアル化される。
- (6) この、ノウハウ・武器は営業経験の浅い人や他部門の人々に活用出来る。
- (7) 組織的活動の展開、チームワークのより一層の向上が計られる。
- (8) 営業効率化、活性化が計られる。

☆ 対 象

- (1) 営業マン。マネージャー、スタッフ、配転（予定）者
- (2) セールスエンジニア、SE、開発、企画、技術者
- (3) 幹部、管理者

☆ 御検討事項

- (1) 対象メンバー数：1チーム6～8名2～3チーム/1プロジェクト
- (2) 所要期間：4ヶ月～6ヶ月(月に2～3会合)
工数 10会合～16会合～（注：テーマの選択により期間・会合数を決定する。）
1会合1～2日

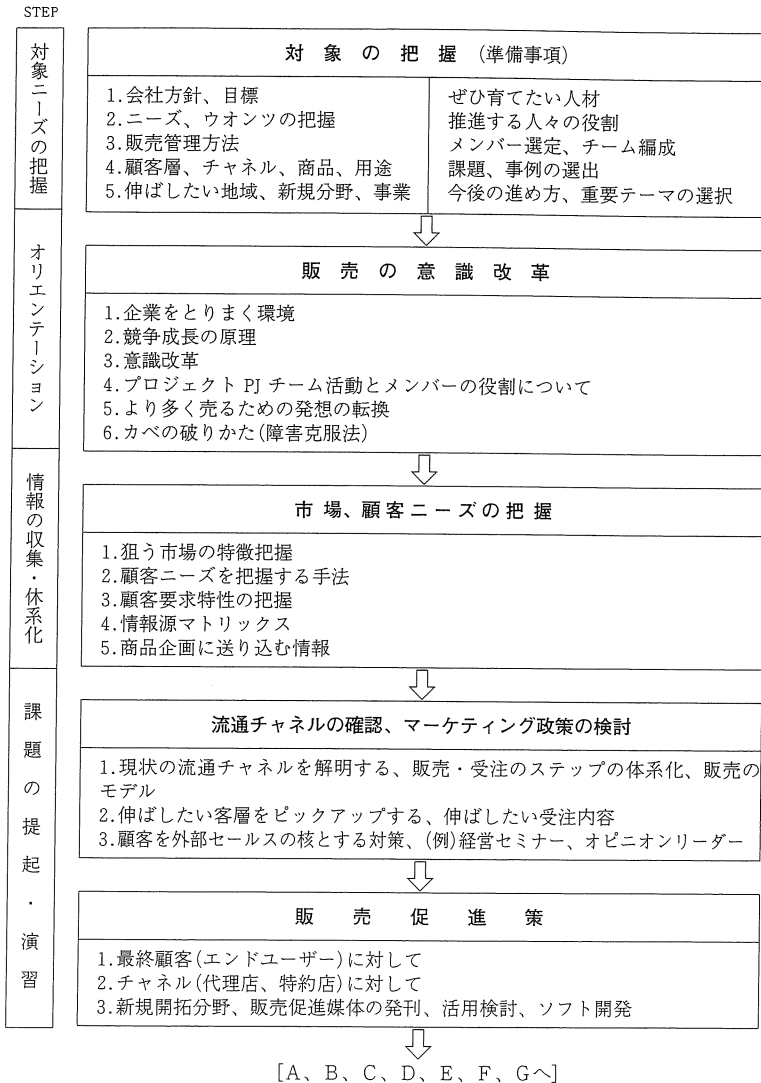
☆ 期待効果

- (1) 拡販に役立つ技法・ノウハウの修得により受注・売上の増加が期待できる。
- (2) 顧客への体系的提案力がつく事により営業・ソフトの付加価値が向上する。
- (3) 体系的提案力による競争力強化及び、相乗効果により新規顧客発掘に役立つ。
- (4) ケーススタディを実践的に展開することにより受注・契約の確率が飛躍的に向上する。
- (5) 従来は困難とされていた商談が、体系的研修により改善されて、受注・契約に結びつく。
- (6) 営業及び、関係各部署の活性化が計られ、将来的に販路拡大と売上増加が期待出来る。
- (7) 現場の営業状況、市場地域特性、更に拠点社員の特徴・心理状況が良く把握出来るので本社の幹部・スタッフ、拠点の管理者の管理・意思決定がしやすくなる。
- (8) 開発に役立つ営業情報が体系的にフィードバックされる。

☆不況下に実践的教育研修を行う効果

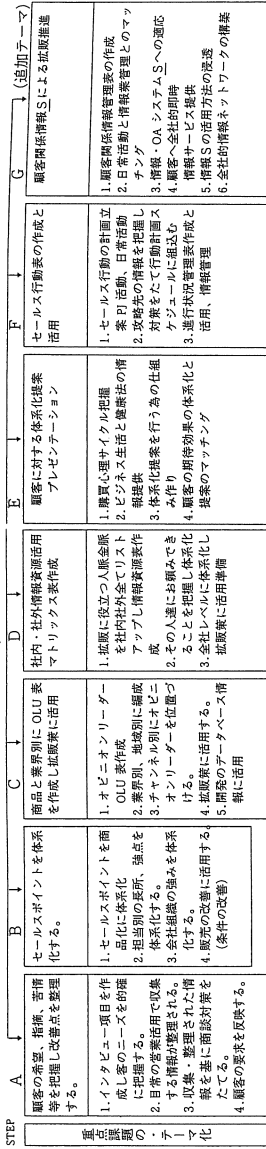
- 教育研修により産出される作品・武器[実践的マニュアル]の活用による競争力強化で受注、売上げのチャンスが拡大する。
- 技法・ノウハウの修得活用により受注条件が改善され、付加価値の向上に貢献する。
- 教育研修によりチームワークが向上し士気が高揚(モラールアップ・ヤル気が高揚)する。
- 不況時こそ教育研修の時間がとれ、企業の有効資源として活用される。

☆ 進め方の概要

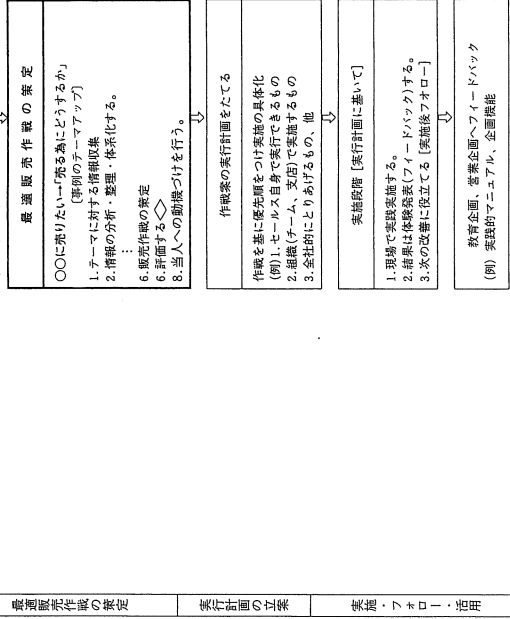


(注)この進め方の概要の表(次頁に続く)は実際の社会人の教育において著者がまとめたものである。

〔販売促進より〕



A, B, C, D, E, F, G より



★＜研修プログラムを推進する人々に期待される主な役割＞

(1) 推進本部（EHQ）の人々

- 1) プログラムの日程を決め、プログラム全体の進行管理を行う。
- 2) 研修インストラクターと共同でチームのリーダー・メンバーの選定を行う。
- 3) 研修プロセスを通じて、真のリーダーを発見し、管理者候補として活用する。
- 4) 研修プログラム全体のまとめ役として活躍する。
- 5) 研修の企画・調整を行う。
- 6) 作戦案の承認または上申を行う。等

(2) チームリーダーの人々

- 1) チームメンバーの潜在能力を引き出して、チームを活性化する。
- 2) プログラムのテーマの進行・調整を自主的に行いやすくする。
- 3) 課題の納期を厳守する。
- 4) メンバーのなかで追いつけない者がいれば、引っ張りあげる。
- 5) 研修の過程で作成される作品 [ノウハウ含む] ・武器を補強してメンバーに活用させる。
- 6) 自らの所属する職場では、作成した改善案の現場定着の徹底化をはかる。

(3) チームメンバーの人々

- 1) 会社からぜひ育てたい人材として選ばれたことを認識してベストを尽くす。
- 2) 従来の固定観念から脱皮する。
- 3) 時間は有限の資源であることを認識してプログラム上の課題をこなし、必ず納期をまもる。
- 4) 日常、職場の人々が抱えている問題(悩み)を積極的にぶっつけ解決をはかる。
- 5) 必ずよい案、アイデアは出るものと確信してかかること。
- 6) 出てくる改善案、作戦は常に実践活動に応用する。

(4) 研修インストラクター

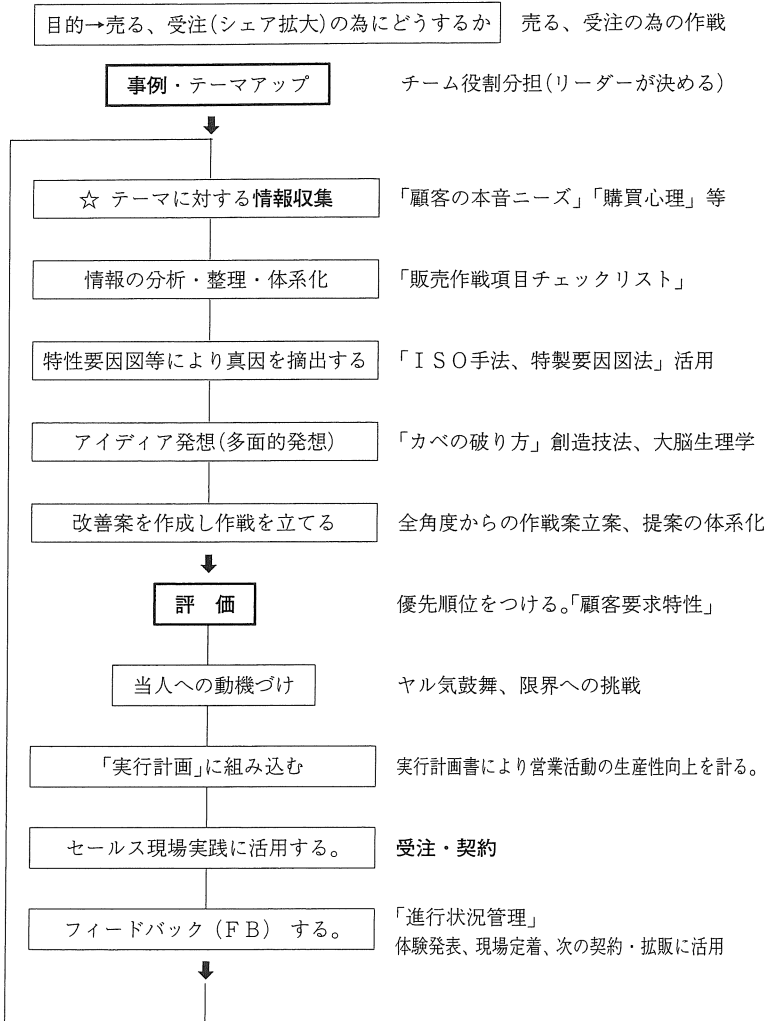
- 1) 研修プログラムの趣旨に基づき参加者に対し意識づけを行い、全体の活性化をはかる。
- 2) テーマ・問題に対して体系的に解決に導く。
- 3) リーダー・メンバーがカベにぶつかった時、カベを破るよう指導する。
- 4) チーム及びプログラムの進むべき方向をコンセンサスを得て、調整する。
- 5) 研修プログラムから得られる活用法をリーダー・メンバーに植えつける。
- 6) トップに対して研修の報告制度を確立する。
- 7) 研修プロセス・作品のマニュアル作りのガイダンスを行う。

(5) 事務局

- 1) 研修会場の手配、研修用具の準備を行う。
- 2) リーダーメンバーに対するバックアップを行う。
- 3) 研修・プロジェクトに関係する人たちの連絡、調整、根回しを行う。
- 4) 報告会の準備を行う。
- 5) 研修プロセス・作品のマニュアル作りの援助を行う。

★【最適販売作戦の策定】のプロセス

事例 『ケーススタディ』



(注) この表は社会人教育において著者がまとめたものである。

(B) マーケティング教育スケジュール表

内容項目	スケジュール ～年					～年								
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
I 教育研修プロジェクト作品 のマニュアル化	←————→													
II 拡販の体系化	←————→													
• 初回訪問から成約迄の流れを作る • インタビュー項目 • 営業活動での適用とフィードバック	←————→													
III 見込客のニーズリサーチと営業活動	←————→													
• ニーズの体系化、リサーチ方法 • 組織の分析、キーマン人脈の把握 • パーソナリティとアプローチ方法	←————→													
IV 商談の進行状況管理	←————→													
• 顧客ニーズ、予定と営業行動の照合 • チェックしやすい管理表の作成と活用 • 社内協力体制による受注促進	←————→													
V 実行計画書	←————→													
• 販売作戦管理項目との相乗効果を出す • 顧客の要求の要点どう反映させるか • 効率的な営業活動を展開する	←————→													
VI オピニオンリーダーOLUの顧客の 体系化	←————→													
• OLU表として全社的にまとめる • 内外情報資源の体系化 • 拡販、受注促進へ活用する	←————→													
VII 顧客関係管理システム	←————→													
• 管理項目の抽出・顧客カードの設計 • 次の受注拡大への活用	←————→													
VIII 顧客への提案のシステム化	←————→													
• 顧客への有効情報の提供 • 提案書作成 • 現場での実戦	←————→													
IX 事例(ケーススタディ)の深耕	←————→													
• 大型商談のテーマアップと受注対策 • 課題商談の受注促進 • 販売作戦の展開	←————→													
X まとめとフィードバック	←————→													
• 新作品のマニュアル化・各職場への定着化	←————→													

(尚、各グループ別目標企業攻略チーム研修を指向するとマーケティング活動の効果は大となる。
このスケジュール表はマーケティング教育の複数の実施企業例を著者がまとめたものである。)

(C) ベンチャー企業の営業 ISO の研修

1. プロセスと今後の展開

第一回合 オリエンテーション

1. ISO の管理サイクル
2. ビジネスにおける意識改革
3. 販売網とトータル販売システム
4. オピニオンリーダー的顧客 O L U の体系化
5. 店のニーズ、仕入れ基準
6. 販売網作りの為のワークシート例
7. アンケート 宿題、議事録（第一会合）の作成と提出

第二回合

1. 販売作戦の策定と実践展開
2. 作戦項目チェックリスト
3. セールスのカベを破り、より多くの A V を売るには
4. 顧客の本音ニーズ
5. 購買心理サイクル
6. 業種の層別の仕方
→ 系列別の層別
7. 特性要因図
(例)「クレーム処理」「〇〇デー（販促）を成功させる」

第三回合

1. 前回までの振り返り
2. 宿題の発表
→ 攻略の目標
3. 事例企業の攻め方 「最適販売作戦」の活用実習
4. 業種の特色、特性要因図の一般例による説明
5. 宿題

第四回合

1. 宿題の発表「新規開拓、店内シェアアップの為のカベの体系化」
2. 実習「ぜひ拡販したい『新規開拓』『店内シェアアップ』の事例」
 1. 攻略店の事例を1つ以上用意
 2. 販売作戦をたてる…実習
 3. 発表、コメント…どの様な作戦立てを行ったか
3. 攻略のポイントとして「業種の分類」の考え方、層別の仕方
4. 宿題 「攻略の為の対策及び行動スケジュール」

第五回合

1. 攻略事例の発表
 1. 攻略の為の対策
 2. 攻略の為の行動スケジュール
2. 業種の特徴と業種攻略のポイント
 1. 業種の特徴特性要因図によるガイドライン→アプローチの為の準備 途中迄
(一般例) 実習
 2. どの業種を攻めるか→業種のテーマアップ
 3. 業種別の攻略方法 [作戦実習] 各チーム
3. 宿題 Aグループ
 - (1) 系列店の特色
 - (2) 系列店のカベ (契約する為の問題点)Bグループ
 - (1) 攻めたい業種の特徴
 - (2) 契約に持っていく為のカベ、問題点
 - (3) 対策 (次回実習)

第六回合

1. 課題の発表
 - (A) 1. 系列店(メーカー別)の特色(要因図) 2. 系列店のカベ 3. 対策(実習)
 - (B) 1. 攻略対象業種の特徴(要因図) 2. 契約に持っていく迄のカベ 3. 対策(実習)
2. 事例の体系化、まとめ
3. 販売の武器、作品の体系化

第七回合 研修のしめくくり

「発表会とまとめ」

1. 研修のプロセス過程の説明
2. 体系化事例の発表
3. 出来上がった作品集（販売の武器）の発表
4. 体験発表 アンケートの補足
5. 今後の展開

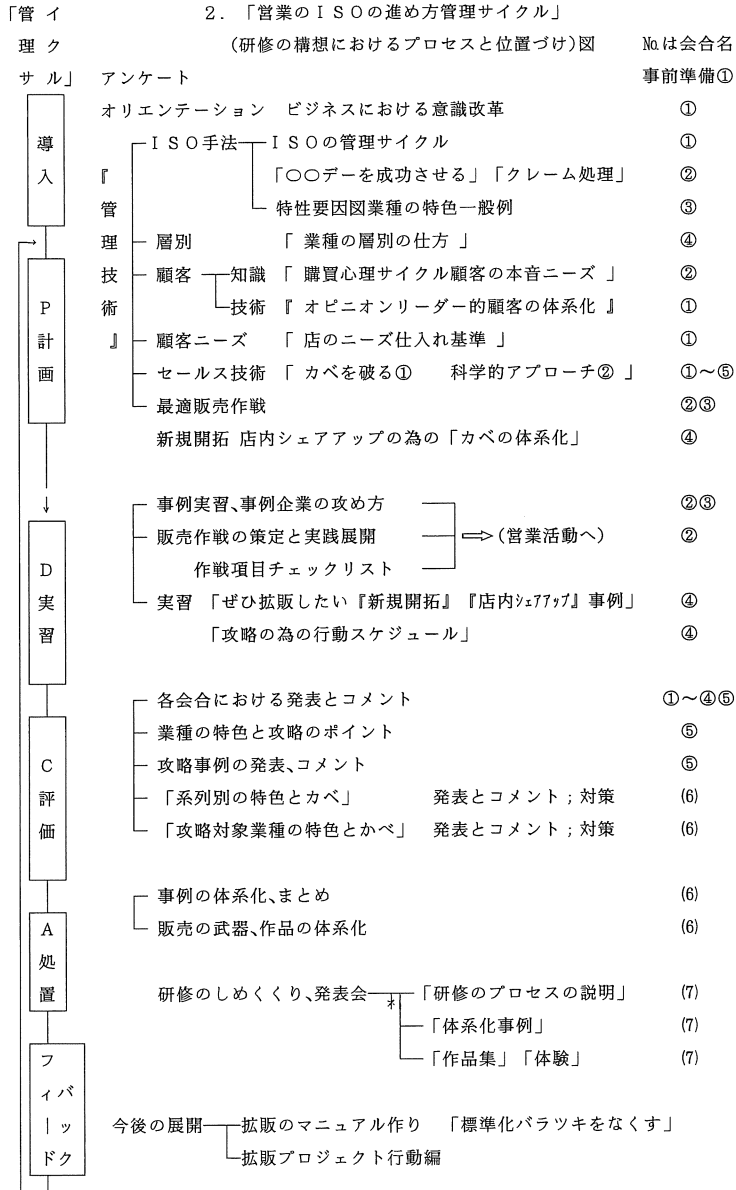
参考 次への展開

1. 拡販のマニュアル作りへ

「新規販売網作り 営業のISO」集大成

2. PART2 拡販プロジェクト行動

「新規販売網作り 行動編」



(注) この表は社会人教育において著者がまとめたものである。

参考文献

- by Peter F. Draker THE PRACTICE OF MANAGEMENT, 1954.
- PF ドラッカー 『取代の経営』 野田一夫監修 現代研究会訳 1987.3月；P2, P6, P32, P42, P47, P49, P80, P82.
- Ansoff H.I. Corporate Strategy. McGraw-Hill. 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1969年 P12, P160, P165, P165, P166, P209, P222, P253, 254, P778.
- 鈴木安昭、芳賀玉樹「経営高度化の為の指導啓蒙事業報告書」社団法人日本機械連合会平成10年9月、P4, P96, P110.
- 伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房 1993年4月、P233.
- 今坂朔久著「現代経営者思考論」白桃書房 昭和48年1月、P219, P221, P256.
- 第一経大論集 第18巻第4号平成元年3月 8P
- 第一経大論集 第20巻第4号平成3年3月 P13, P14, P17, P18.
- 第一経大論集 第21巻第1号平成3年6月 P32.
- 第一経大論集 第21巻第4号平成4年3月 P2, P18.
- 第一経大論集 第22巻第2号平成4年9月 P5, P11.
- 第一経大論集 第24巻第4号平成7年3月 P59, P64, P66, P68.
- 第一経大論集 第25巻第3号平成8年3月 P39, P41, P47, P54.
- 第一経大論集 第26巻第3号平成8年12月 P29, P30.
- 第一経大論集 第27巻第1号平成9年6月 P33, P36, P42.
- 第一経大論集 第30巻第1号2号平成12年6月
- 第一経大論集 第30巻第3号平成12年12月 第一経大論集 第32巻第1号平成14年6月30日 P21, P16, P18, P19, P21, P23.
- 第一経大論集 第33巻第1号平成15年6月30日 P4, P10, P11, P33, P80, P81.
- 第一経大論集 第34巻第2号3号合併号 16年12月 P49~P62.

また、次の企業及び関係各位の方々から情報の提供を頂いた。

宝満ビーンズ工房 代表 井上ユキエ

NPO 法人よか隊 理事長 西田尚美

(株)アイビス 社長 福岡青年会議所スポーツ委員 本村弘美

(株)田仲流通 社長 田中敬治

アロマビューティ研究家 佐藤大輔