

最強企業を築く

平成22年度

経営革新塾

第1日	10月 2日(土)	午前	経営革新の基本	年商5年で10倍の最強経営者
		午後	経営企画ノウハウ	事業の未来は自分が作る
第2日	10月 9日(土)	午前	事業強化計画	自社の総合力を上げる手順
		午後	事業変化計画	売れるカタチへのシフト
第3日	10月10日(日)	午前	経営者強化	自分(おのれ)に魂をぶち込む
		午後	ビジネスの原理	人間的経営と科学的経営
第4日	10月16日(土)	午前	事業計画作成	理想を実現する行動計画作成
		午後	事業計画高度化	全力で進めるプロジェクト
第5日	10月17日(日)	午前	自社の成功ストーリー	決めた通りに自分が動く
		午後	目標達成への執着	未来の結果を自分が保証する

宮城県商工会連合会

講師：宇治川一清

有限会社インタープレフ・マネジメント 代表取締役

ハイブリッド経営コンサルタント

461-0004 名古屋市東区葵3-19-3-703

TEL 052-930-1117

MAIL uji@bakugyo.co.jp

URL http://www2.odn.ne.jp/~aad71210/

略歴

昭和36年東京都生まれ。49歳。

都立両国高校→東京理科大学機械工学科中退→本田技研工業(2輪組立)→ソフトウェア会社を経て昭和63年ソフトウェア業で独立。

平成4年、中小企業診断士登録(平成10年返納)。

有限会社インタープレフマネジメント設立、埼玉を拠点に経営コンサルタント業務開始。

平成11年より名古屋に拠点を構え、コンサルティングとセミナーを中核に活動。

コンサル実績通算2166社、現在の長期継続支援先は170社(うち通信コンサルは84社)。

セミナー累計2490回、公的支援機関などでのセミナー講師を実施。(平成21年12月現在)

・著書に「売れる事業の選び方・始め方」(2002年同文館出版)

業務内容

目的…「がんばったヤツが勝つ社会」を作る

がんばってもらって勝ってもらい、がんばることの効果に気付いてもらう

元気一杯で日々新たにチャレンジしてもらい、エキサイティングな人生を送ってもらう

→その先には「全員が勝つ社会」を作る

手段…エネルギー注入作業

ムードメイクとノウハウ提供…コンサル・セミナー、資料公開、非常識雑談、手本になる

知とエネルギーで結びついた巨大な学習ネットワーク作り

主なコンサルティング

訪問型…タイガーコンサルティング、アイアンゲート

通信型…通信経営塾、サクセスルート(短期通信)コンサル

1年間でメールコンサル50000回、電話コンサル4000回、訪問コンサル1202回

(訪問型長期支援コンサル86社、通信経営塾84社、短期通信コンサル123社)

主なセミナー

経営革新支援、起業家(自立型人間)化支援、創業者支援

(セミナー講師 210回 …公的支援機関主催170回、自社主催40回)

実力のあるヤツ

自ら意欲を生み出すことができる
自分をコントロールできる

他人から見て役に立つ人になっている
他人のためにエネルギーを出すことができる
他人のために働くことができる
他人を引きつけることができる
他人を幸せにすることができる

ノウハウが蓄積されている
ノウハウがウデとして身についている

有効なことを見抜くことができる
理想像を詳細に描くことができる
自分の行動を自分で決めることができる

長期的未来のために今から動くことができる
決めたことを決めた通りに実行することができる
設定した通りの結果を出すことができる
金を作ることができる
大きくて困難な仕事をこなすことができる

第1部 経営革新の基本		
【 1】	経営革新はノスタンがある	4
【 2】	功績あるプロとの差はレベル	
【 3】	道を切り開くのは自分の進化	
【 4】	ろくでなしから真のプロへ	5
【 5】	実力を高め続ける日々を送る	
【 6】	全てのジョブをビジネスにする	
【 7】	自発性を発揮する理由	6
【 8】	人間の強みを発揮する	
【 9】	人間の弱みと闘う	
第2部 経営企画ノウハウ		
【10】	実現するための準備を揃える	7
【11】	実現への手段を企画する	
【12】	アイデア創出力には大きな差	
【13】	回転する脳みそを作る	8
【14】	アイデアの絞り込み	
【15】	事業アイデアの将来を読む	
【16】	ビジョンは究極の将来像	9
【17】	自分の夢は自分が描く	
【18】	夢に向かって大暴れする	
第3部 事業強化計画		
【19】	業績アップの基本は自然増	10
【20】	まず描く夢は年商10倍	
【21】	絶対的ニーズと相対的ニーズ	
【22】	選ばれる理由を生み出す	11
【23】	最高レベルを目指す習慣づけ	
【24】	最高線が何かを見抜く	
【25】	市場	12
【26】	事業性	
【27】	商品・サービス	
【28】	仕入れ	13
【29】	生産	
【30】	商品開発	
第4部 事業変化計画		
【31】	完成状態を紙の上に作る	14
【32】	事業イメージを磨き上げる	
【33】	ワンシート企画書を書きまくる	
第5部 経営者強化		
【34】	自分(おのれ)にSPIRIT	15
【35】	解決・対策で地力を蓄積する	
【36】	敢えて苦行を求め、自立する	
【37】	気分の分岐点を支配する	16
【38】	あんたが「誰」になってやるか	
【39】	自立化鍛錬・自分を強くする	
演習	ケーススタディ〔初級〕	17

第6部 ビジネスの原理		
【40】	つまらない職場はぶっ壊せ	18
【41】	旧体制から攻撃的なチームへ	
【42】	チームに暴れん坊を作り出せ	
【43】	手本となりチームに魂を注ぐ	19
演習	言葉で気分を作り上げる	
演習	ケーススタディ〔中級〕	
【44】	組織	20
【45】	マネジメント・タイム	
【46】	マネジメント習慣	
【47】	価格	21
【48】	紹介	
【49】	セールス	
【50】	商談	22
【51】	集客	
【52】	顧客育成	
【53】	購買者心理	23
【54】	広告宣伝	
【55】	チラシ	
第7部 事業計画作成		
【56】	事業計画書の2つの意味	24
【57】	見てもらう事業計画書	
【58】	革新ビジョンの傾向と対策①	
第8部 事業計画高度化		
【59】	企画に完成はない	25
【60】	絶対に実現させてやる	
【61】	革新ビジョンの傾向と対策②	
【62】	言葉での表現	26
【63】	人脈も基本は自然増	
【64】	プレゼンテーション	
第9部 自社の成功ストーリー		
【65】	売上計画	27
【66】	損益分岐点	
【67】	資金繰り	
【68】	店舗・教室・事務所	28
【69】	店舗開業までの流れ	
【70】	リスク	
第10部 目標達成への執着		
【71】	計画的に自分を進化	29
【72】	揺れていると伸びない	
【73】	攻撃を開始せよ	

宮城県商工会連合会 2010経営革新塾 カリキュラム

	第1日 10月 2日(土)	第2日 10月 9日(土)	第3日 10月10日(日)	第4日 10月16日(土)	第5日 10月17日(日)
	経営革新の基本	事業強化計画	経営者強化	事業計画作成	自社の成功ストーリー
午前	年商5年で10倍の最強経営者	自社の総合力を上げる手順	自分(おのれ)に魂をぶち込む	理想を実現する行動計画作成	決めた通りに自分が動く
9:00	経営革新とは 経営革新を構成する要素 現状と課題、革新ポイント	革新ポイントの洗い出し(1) 事業のレベルアップ 事業の総合力アップへの 革新ポイント	自分を自分が動かす 最強経営者の条件 普通の経営者との絶対的な違い	改善項目一覧表 最高線に行くための行動項目 行動内容と手順、結果	事業に必要な金を作り出す 金を作る最大の着眼点 売上計画、損益分岐点 リスク
10:00	プロの仕事、プロの人生 結果は実力で決まる 結果へのあくなき追求 がんばったヤツが勝つ 実力を高め続ける日々を送る	高い実力を作り上げる 演習 ①目的、②戦略的事业分野 対象とする市場規模 市場規模と競争力	自立型人材 革新的中小企業者、起業家精神 自立型人材と依存型人材 問題解決法 気分のコントロール	成果を生み出す働き方の研究 順番と一貫性 底力型の行動手順 おかげさま系事業 経営者型と職人型	事業計画の磨き上げ 他人の脳みそを借りる 演習 相互アドバイス 事業計画書提出
11:00	プロの仕事は結果保証 最高レベルを見抜く 最高線と最低線 自分とお客様それぞれの最高線	演習 ③商品品揃え、④商品力 品揃え進化、お客様満足度 仕事・商品のレベルアップ	自己強化のプロセス	見せる計画書 見せない計画書と見せる計画書 決めた通りの結果を出す 人の心に届かせるノウハウ プレゼンテーション	
12:00	最高線の事業を作る	演習 ⑤見せ方、⑥販売活動 お客様を育てる販売システム	行動思考力 洞察と分析、考える方法 行動の原動力		
午後	経営企画ノウハウ	事業変化計画	ビジネスの原理	事業計画高度化	目標達成への執着
午後	事業の未来は自分が作る	売れるカタチへのシフト	人間的経営と科学的経営	全力で進めるプロジェクト	未来の結果を自分が保証する
13:00	創造力醸成 事象→原理→行動 動く脳みそを手に入れる	革新ポイントの洗い出し(2) 事業のカタチの変化 事業の可能性を広げる 革新ポイント	他人を動かす 組織とマーケティングの原理 自分が動いたことで他人が動く システムの確立	実践プレゼンテーション① 経営革新計画の作成 演習 全体発表会 発表練習 アドバイス練習	実践プレゼンテーション② プロジェクト計画作成 演習 全体発表会 発表練習 アドバイス練習
14:00	事業計画の考え方 事業のポジショニング 会社はお客様が伸ばす 改善項目一覧表作成	潜在能力の高い事業を企画 演習 ⑦新規事業、⑧将来イメージ アイデアの蓄積	最強組織を築き上げる 最強組織の条件 メンターと管理者、信頼と支援 メンターの支援の実践	行動の原動力 闘争心・向上心・人生観 見通し 影による経営	まとめ 今後の行動 実体としての実力不足 人はまだまだ動かない 実現に必要な条件
15:00	現在の事業と革新後の事業 ビジョンのでっち上げ 売れる事業の条件を見抜く できることと売れることは反比例 事業の潜在能力と現場での改善	最強経営者、最強組織	自分のお客様は自分が育てる お客様が買う理由 お客さまにとって良い事業とは	ビジネスで陥るところ 着手容易性 たこ焼き経営者 自己同一化現象、自我と真我 支援を受ける意味	修了式
16:00	プロジェクト プロジェクトの7段階 問題意識・向上心 事業企画の手順とポイント	ワンシート企画書 事業進化の全体像を1枚に整理 演習 ワンシート企画書作成 演習 プレゼンと相互アドバイス	成功に至るまでの順番 改善項目とタイミング 改善スタートに動く条件	ビジョン、目的達成執着の確認 演習 相互アドバイス	
17:00	タスクブレイクダウン	経営革新計画承認申請 改善項目一覧表、収支計画書 プロジェクト10	ビジョンの共有 一線を越えるチーム作り 絶対的に説明が不足している		

第1部 経営革新の基本

【1】経営革新はパターンがある

最も難しいからこそ売上アップを目指す

目指すは5年で年商10倍

- ① 最初の3倍まで集中
- ② その次の3倍は拡大

事業のカタチには2パターンある

「事業をする」とは…売って提供すること

戦略系	商材を準備→販売(売る)
おかげさま系	営業(売る)・受注→準備・提供

ビジネスの基本

おかげさま系でのスタート
お客様のところには仕事はある
おかげさま系は需要に自分が対応する

戦略系への転換
おかげさま系では必要な時に売れない

お客様に必要な会社は、お客様が伸ばす

① 商品・サービスの品揃え改善	主な商品・サービス
	総合化(品揃え幅拡大)
	専門化(品揃え深さ拡大)
② 商品力・サービス提供力(品質)のレベルアップ	商品・サービスの特徴
	新商品アイデア
	魅力、優位性、売れる理由
③ 確率を高める 見せ方の技術を確立	商品企画力・訓練作業
	お客様満足度・進捗度
④ 見せる機会を創出する行動	消化能力
	売リネタ
	ツール・店舗などの製作物
	新規客募集の設計
	個別案内

【2】功績あるプロとの差はレベル

考えるのはウデを上げてから

事業内容革新 ↑ 別のカタチに可能性がある 次のカタチを作る 新市場・新商品	自己革新 ↑ 現在のカタチに可能性がある 現在のレベルを極める 市場浸透、自然増
--	--

自分が働くとはどんな様子か

経営者型 経営者としての仕事に重点	職人型 そこで提供する仕事に重点
↓	↓
その事業は儲かると思いつぶ 結果が出れば何でも良い 人にやらせる 売れることを求める 販売の強化によって売る カタチ・テクニックを重視	その事業に深い見識がある こだわりがある 自分がやる 質の高さを求める 商品の良さで売る レベル・改善を重視
↓	↓
相対的に売れやすいカタチ 戦略屋になりやすい	絶対的なレベルアップ 求道者になりやすい
↓	↓
大企業型業種 →短期の急成長が可能	中小企業型業種 →人が増やせず限界がある
課題 組織が動いてくれない 質の上に立っていない →急にお客様が離れる怖さ	課題 自分が販売を好きでない 質の高さは認められている →お客様は離れない
↓	↓
販売力が強いことを前提に 職人型化 質の高さ・満足度を高める	商品力が強いことを前提に 経営者型化 販売力を強化する

【3】道を切り開くのは自分の進化

進化とは強化と変化の蓄積

今の自分は、
過去に自分が何を思ってきたかの結果である

→今の状態に妥協せず進化したければ強化と変化

強化 がんばったヤツが勝つ
変化 社会はお客様の望む方向にのみ進む

最強ビジネス人は凡人より実力10000倍

実力	高	10000	結果	加速度的成長	社会に価値をもたらせる
	↑	3000		チームが作れる	
		1000		業務全般ができる	プロの水準
		100		良い仕事ができる	
		50		現場でウデがない	継続困難
		10		イライライの屋さん	
		0		タダならいい	周囲に迷惑をかける
	↓			タダでもイヤ	
	低	マイナス			

全ての結果は、やり方の問題ではなく実力の問題

→実力アップによって、自分で結果を決められる(選べる)

私が働くから業績が上がる

個人の生産性…一人一人が生み出す粗利益

労働分配率	会社の状況
60%~	赤字経営
50%	赤字ギリギリ →身動きがとりにくい
40%	危機感もなく、普通に会社を運営
~30%	余力を持った中での発展的な経営 設備投資・開発投資・人材投資 ・商品投資・広告宣伝投資

労働分配率=人件費/粗利益額

【4】ろくでなしから真のプロへ

プロの仕事は結果保証

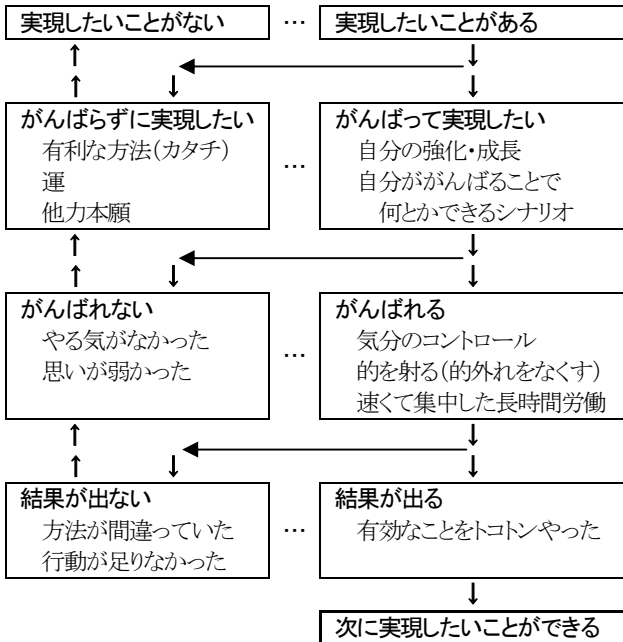
理想を決める	→ 恒久的に更新する
実現できる手段を企画する	
決めた通りに自分が動く	

プロの仕事の条件

お客様の依頼に100%応える

お客様が求めるライン = 業界の最高水準
↑ 足りない「できることをやれば十分」ではない
実力を発揮したライン = 自分にできること

がんばったヤツが勝つ



【5】実力を高め続ける日々を送る

結果はテクニックではなく実力で決まる

できること	売れること
借りの経営資源 ←本気度、思い	社会が見える(社会性)
未来資源 今後の努力・成長	実現難易度(実現性)
過去資源 現存の経営資源・実力	売れやすさ(事業性)
	目標レベル(可能性)

「できること」と「売れること」は原則的に比例する

- ① 求道者の側面 … 実力アップで「できること」を伸ばす
- ② 戦略家的側面 … 実力以上に「売れやすい方法」

実力をつける

実力とは 本気になってたくさん働いた行動量の蓄積

本気	その目的に向かうことは他の全てに優先させると全身が同意していること
たくさん	年中無休で、1日15時間分働くこと
働く	他人の役に立つために 自分の意思で新しいことを始め続けること
行動量	「やって当然の事をやった量」 +「やったほうが良さそうなことをやった量」
蓄積	忘れたり、意欲が下がったり、老化したりせず、意図的・計画的に残したもの

構え銃、撃て、狙え

こうする	自分の強化	訓練・学習・準備作業
→こうなる	強くなる	役に立てる人になる
こうする	事業活動	商品・サービスの提供
→こうなる	お客様の幸せ	価値・感動・効果
→こうなる	他者評価	売上・出世・信用・給与

【6】全てのジョブをビジネスにする

姿勢と手法は常に同時に動く

取り組む姿勢 誰がやるか、 なぜやるのか	+	手段、手法 何をやるか、 どうやるか	→	結果 何が実現し どんな評価か
----------------------------	---	--------------------------	---	-----------------------

他人の役に立って必要とされる

仕事とは …	他人の役に立つために何かをすること
起業とは …	新しい仕事を始めること
経営とは …	起業をしつづけること →他人の役に立つために自分の意思で 新しいことを始め続けること

止められぬ熱き心…働きたくなる原動力を鍛える

過程(働くこと)への欲求

自己実現	目標に向けて苦しみ楽しんでいる状態
自己成長	できるようになりたい、全人格的に成長したい
価値創造	自分の創った「すばらしいもの」を使ってもらいたい
社会調和	社会(他人)と味方になり共に生きているという実感

結果(働いた結果)への欲求

ビジョン	誰かにこうなってもらいたい、 社会にこうなってもらいたい
生きがい	生きた証を残す、他人の心に刻む、
得たい欲求	食欲、性欲、睡眠欲、 物欲、金銭欲、名誉欲、権力欲

「結果」を良くするために自分にできることは
「過程」を良くすること

【7】 自発性を発揮する理由

やる気と自発性

自発的にやりたくなってやる

→最高レベルを目指す気持ちが存在価値

効果は自発性によってのみ作られる

組織が自発性を持つと劇的に実績を出す
目的をハッキリさせて、創造性を生み出す

自己管理課題

1. やる気がない

障害…情報、教育、制度、前例 → 依存型人間

2. 欲望に支配される

欲望→自己利益→悪につながる副作用→将来のない事業

3. 前例が参考にならない

神話の崩壊 土地・株神話、消費拡大神話、完全雇用神話
時代の変化 企業環境の変化、価値観の変化

行動への障害

1. 恐怖

失敗・悪い評価への恐怖、困難さへの恐怖、変化への恐怖

2. 見つからない

他人の意見、ハマー（ふさわしくない）、無目的、批判精神

3. わかっているのにできない

【8】 人間の強みを発揮する

「思い」には2種類ある

我欲型の思い(インチキ)	貢献型の思い(ホンモノ)
●一時的に実現されることはあっても持続性はない	●持続性がある、2次的に我欲を満たすことも可能
●発言や行動をコントロールするが相手にばれている	●発言や行動で遠慮する必要がない
●相手に不信感がつる	●相手から信頼を得る
●必要な資源が集まらない	●必要な資源が自然に集まる

「思い」の強さは7段階

第1段階	誰かにやってほしい	何も変わらない
第2段階	楽にできるなら自分がやってもいい	買い物が出来る程度
第3段階	楽しなくても確実な方法があればやりたい	普通自動車の免許が取れる
第4段階	何とかできる方法を探してやってみたい	経験したことのない仕事、作業を成功させる程度
第5段階	捨てるものがあってもやってみたい	新プロジェクトを成功できる中小企業を変革できる
第6段階	すべてを捨ててもやってみたい	事業全体を成功させるレベル大企業さえも変革する
第7段階	命(人生)をかけてやってみたい	社会・国家・歴史さえも変えることもできる

【9】 人間の弱みと闘う

状況把握段階

自分の中に抵抗勢力がある

→ 状況を見えなくさせている

問題対処の5段階

第0段階	問題の存在に気づかない
第1段階	問題が何かがわからない
第2段階	問題はわかるが解決策がわからない
第3段階	解決策がわかっても実行できない
第4段階	解決策を実践中

的外れになる理由

認知の問題

ものの方・捉え方に問題があって成果が出ない

常識、無目的、先入観、苦手意識、考えすぎ、プライド

情緒の問題

感情の処理がうまくいわずに行動に集中できない

不安、恐怖、コンプレックス、焦り、落込み、怒り、ストレス

スキルの問題

必要なスキルがないために結果が出ない

知識、経験、技術、ノウハウ

行動段階

行動力は気分によって左右される

状況(プロセス) + 気分 = 行動

動けない理由・効果が出ない理由は「気分」にある

気分を左右するもの

プライベートの心配事、失敗、恐怖、飽きた

→ 自分の行動を止める

気分のコントロール

←緊張感の維持、人格の変化

理性 … 感情ではなく「こうすべき」と自分で考える

第2部 経営企画ノウハウ

【10】実現するための準備を揃える

プロジェクト…仕事に執念を燃やす

1	問題意識・向上心 目的をはっきりと見定める	目的意識・人生観 眼力
2	単なるアイデア→使えるアイデアへ 何が問題か→アイデア出し 完成イメージ固め …調査→企画 シミュレーション …計画への落とし込み 成功ルートを探す 企画の練り上げ	考える力 企画・提案力
3	やりたくなる、やりたくする できる予感 …結果への期待 自分と組織の自発性を引き出す	思いの醸成 ムードメイク
4	決断 困難を覚悟 …リスクを想定、やると決める	将来が読める 仕事人が人を選ぶ
5	準備 作業・訓練 …行動の中での成長	貢献度 信念
6	提供をスタート→継続 更なる理想を描き続ける 定期的な状況チェック、改善・向上	ビジョン共有 存在感・信頼感 人間的魅力
7	実現	責任感 目標達成執着力

10日もあれば必ず何らかの結果が出る(出ている)

【11】実現への手段を企画する

机上での事業構築手順

基本的手法→自分が何をしたいかを考えて書く

思考の流れ

より幅広く、より深く考えていく

1. 事業アイデア	言葉で説明
2. 完成イメージ	将来の完成した様子を書く
3. 事業計画	時間軸を入れてストーリー化

でっち上げてから精度を高める

1. 作文	結果を暫定的に決める
2. 願望	自分の希望を含んだ結果が予測できる
3. 予想	客観的で精度の高い予想ができる
4. 目標	目標達成執着力を含んだ強固なものを持つ

行動での事業構築

机上の企画だけでは的外れになる

お客様が 考えていること	教わって改善する →	自分が やりたいこと
	提 売 作 管 企 供 売 理 画	
	← 創造して提供する	

←距離・視点の違い→

お客様の近くで経験を積む

- ① 「その世界」に入り込んで、現場実務経験を重ねる
- ② 多くのお客様に接し、ノウハウを増やしつづける
- ③ ノウハウを整理し自分の計画に落としこむ
- ④ 自分の意思を確立させる

【12】アイデア創出力には大きな差

アイデア出しは作業である

その問題を解決・対策するための手法の選択肢

問題＝[理想]－[現実]

＝いまから自分がやること

何が問題かを見抜く作業

理想をでっち上げる

理想がないと現実支配される

…比較対象が「理想」でない経営分析は無意味

理想と現実のギャップを受け入れる

認めなければ解決・対策は進まない

問題をしっかり把握

原因を自分で分析すると意図の入った間違った原因を作る

他人に相談すると自分が避けていたポイントがわかる

→説明すると問題は体系化できる

課題の体系化

結果につながる要素をツリー状に整理

解決策・対策を生み出す作業

選択肢を複数並べる

判断材料を揃えてから考える

未来に対応するのが準備

すでに未来の大部分は決まっている

…必ず来るリスクには必ず対応する

プライドを見せない

プライドとは過去を守る気持ち

他人には自分の将来が予測できる

凝り固まった部分をぶっ壊す

総合力勝負

まずは80点の普通の事業(業界最高水準)を目指す

【13】回転する脳みそを作る

アイデアの作り方は2種類

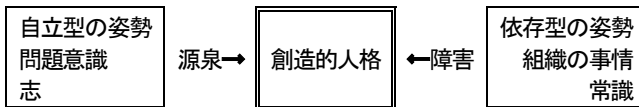
アイデア出し	直観(ヒラメキ)
	強制発想(連想=プレスト)

創造作業の2段階

拡散から収束

1次的創造作業	2次的創造作業
拡散 条件を外して たくさんの アイデアを出す	収束 出したアイデアを まとめる、選択する
空想的・詩的・ 芸術的・遊戯的 な性質	現実的・科学的・ 合理的・懐疑的 な性質

創造的人格から有効なアイデアは出る



創造性発揮の前提条件

自立型	依存型
自分が正しいと感じたことを表現する	他に認められるために表現する
事前に認められるかどうかは関係ない	事前に認められないことを怖がる
常識にとらわれない奇想天外な発想	常識に囚われたその場繕い的な発想
↓	↓
創造	無言

【14】アイデアの絞り込み

並んだアイデアを加工する

思いつきのアイデアで終わらせない
 アイデアを「できるアイデア」「売れるアイデア」へと加工する
 ワクワク感よりがんばる理由を組み立てる
 条件が出揃えば判断ができる

選択肢の整理をして吟味

候補を並べる
 それぞれについての評価をする
 どんな事業アイデアにも難しい問題がある

絞り込む(まとめる・選択する)

アイデアの却下
 検討してから …1秒の方針決定の時間を作る
 自分の感情が加味される段階
 …全てについての絶対的な評価は困難
 → 事業アイデアは好き嫌いで選ぶ
 …好きとは「やり遂げる自信」

仮の決定をして構築作業に進む

ベストはなかなか見つからない
 ベターで選んで事業構築作業を進める
 仮の決定がその後の作業に取り組む覚悟を決め、効果を上げる

【15】事業アイデアの将来を読む

リスクを基準にした事業アイデアの評価例

	リスクのある事業	理想的な事業
当初資本	大	なし
市場・顕在ニーズ	新しい・未知数	確実・大きい
供給源	ひとつ・不安定	複数・安定
政府の規制	多い	少ない
労働力	多い	なし
利ざや	少ない	100%
買い手との接触	一生に一度	毎日
流通システム	なし	あり
ニュース価値	なし	大
お客の支払い方法	後払い	注文時の前払い
損害責任の可能性	大	なし
商品のすたれやすさ	早い	なし
競争	大	なし
流行性	大	なし
貯蔵寿命	短い	長い
天候の影響	大	なし

リスク基準と売れやすさ基準では相反することがある
 →1つの基準だけでは決められない
 →十分に判断材料を並べて最終的には好き嫌いで選ぶ

評価準備

判断材料+判断基準→判断結果

判断材料が変わると判断結果が変わる
 具体化…ハッキリさせる
 具現化…カタチにまとめる
 自力化…自分でできるものにする

→評価の段階でアイデアに加工を加える

【16】ビジョンは究極の将来像

圧倒的な実力を身につける

商品技術にしても、マーケティング力にしても、
圧倒的であれば売れる

簡単に圧倒的になれてはおかしい
→経験を積み重ねる … たくさんの選択肢をチェック

お客様が「こうなる」ために自分が「こうする」

ビジョン	社会性 共感性 困難性 希少性	社会のため 共感を得られる 難しいからこそ生涯全力を發揮 自分だからこそという個別化
ポリシー	貢献性 絶対性 普遍性 平易性	お客様に対して、相手に対して 社長の気分より優先する 日常のあらゆる活動に反映される 誰でも理解できる
最終的な将来像		
日常の行動指針		

ビジョンの意味

ビジョンなし	ビジョンあり
現状基準 現実に縛られる →事業計画なし	ビジョン基準 理想を追う →事業計画あり
目先の課題 仕事＝利潤追求 自分のために仕事をする 依存心 要領よくやる 表面的に考える 有利・安心・得・ 確実・結果・安定化	理想への手順 仕事＝社会貢献 社会のために仕事をする 自立心 本物になる 根本的に考える 成長・努力・善・ 挑戦・過程・活性化
世の中にぶら下がる 利己主義 →権利を主張する	世の中を支える 利他主義 →元来権利は全く無い
自己矛盾 →どこに向かうかわからない	一貫性 →目指すところへ進んでいく

【17】自分の夢は自分が描く

夢を見つけるのは人生最大の課題

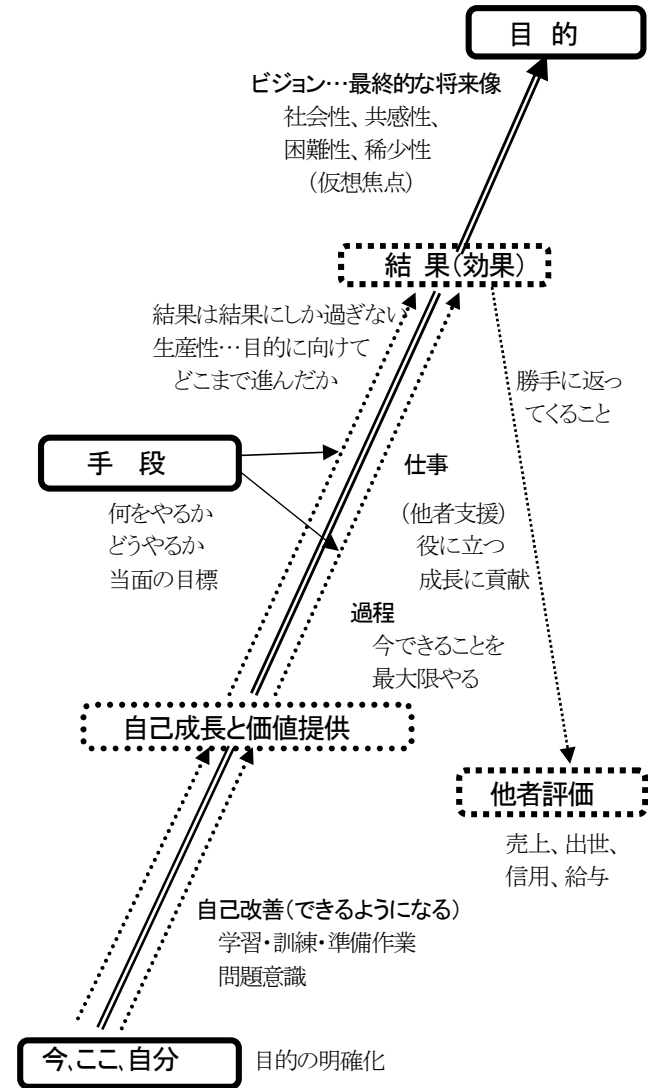
- 第一条 大きいこと、すごいことだけが夢ではない。
身近でささいなことにも夢がある
- 第二条 夢は今自分がどのような状況に置かれていたとしても
自由に描くことができる。
- 第三条 とにかくベターで**1つ決める**。もっと納得のいくことが
見つかるまでは、それを夢にする。
- 第四条 夢は**同時にいくつも持つ**ことができる。
- 第五条 自分一人だけが満足できるものは夢ではない。
まわりの人や社会に**役立つ**ことが夢になる。
- 第六条 金儲けは夢にはならない。
その金を**何によって**得たか、**何に使う**かが夢になる。
- 第七条 人を幸せにする、もっと満足を与える等、抽象的なものは
夢ではない。**具体的**なものであってこそ夢になる。
- 第八条 夢とは、どんな困難を乗り越えても
達成したいものであること。
- 第九条 夢は**行動**してこそ夢である。
行動の伴わないものは幻である。

夢が人を成功者に導く

- 夢は能力に勝り、夢を持った瞬間に無敵になる。
- 夢は実現したあとのためにあるのではなく、
夢を実現しようとする人のためにある。
- 夢は大きくても小さくてもいい。
それによって今日の行動が変わるだけである。
- 夢に向けて歩きははじめた時に、
はじめてどう歩いたら良いのかがわかる。
- 夢を持つと、苦労がはじまる。
一日に何時間夢を忘れたかが失敗の原因になる。
- そしてあきらめずに努力していると、
日々が生きがいで満たされ、
夢に向かって努力している人に人が集まる。
- すべての夢は、実現できる準備がすべてできた時に実現する。

【18】夢に向かって大暴れする

ただひたすらに目的を目指して走る



第3部 事業強化計画

【19】業績アップの基本は自然増

現事業の中での夢の探索

それはなぜやるのか…行き着くところはおお客様の幸せ 手段と目的…手段の先にある目的、目的に至る手段 目的…それは何(誰)のためかを掘り下げる
お客様は、なぜ買っているかを見抜く 自分は何に役立っているかを列記→その延長を探索
世界一 お客様は世界一のところから買う どんな分野で、どんな要素で、何の尺度で世界一か
人としての完成像(私の目指す「誇れるポイント」) 人物全体の売り、 人柄としての売り、知識・技術面の売り 行動面の売り、結果面の売り

売れて当然の事業を作れば売れる

売上高 = 客数 × 客単価

客数 = リピート客 + 新規客

- ① いま目の前にいるお客様に徹底的に尽くす
品揃え、商品力、消化能力、技術力、人気力
- ② 新規のお客様に入ってきていただく
品揃え変化による顧客層の拡大
(顧客密度…性別、年齢、ライフスタイル、嗜好…)
マーケティング活動による対象人口の拡大
(地域拡大、新市場、知名度・認知度…)

客単価 = 個客生涯客単価

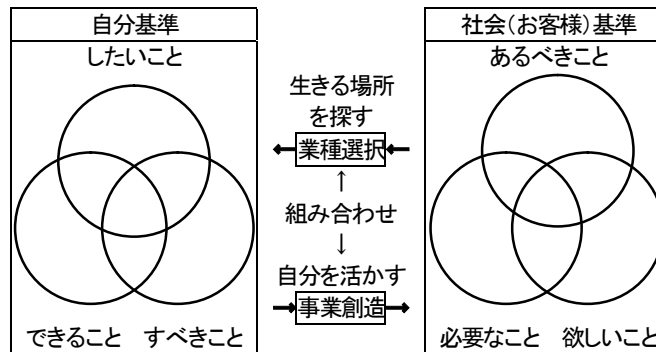
- ① 売っても良いレベル
高い価値・感動・効果をもたらし、
リピートをいただけるレベル作り
- ② 質のレベルアップが売上アップに直結する
リピート率のアップ + 購買頻度のアップ
+ インストアシェアのアップ + お客様の成長
- ③ 新たなチャンスがすぐに生まれる

【20】まず描く夢は年商10倍

お客様に必要な会社は、お客様が伸ばす

	主な商品・サービス
① 商品・サービスの品揃え改善	総合化(品揃え幅拡大)
	専門化(品揃え深さ拡大)
	商品・サービスの特徴
	新商品アイデア
② 商品力・サービス提供力(品質)のレベルアップ	魅力、優位性、売れる理由
	商品企画力・訓練作業
	お客様満足度・進化度
③ 確率を高める見せ方の技術を確立	消化能力
	売りネタ
④ 見せる機会を創出する行動	ツール・店舗などの製作物
	新規客募集の設計
	個別案内

相手が「されたいと思っていること」をやる



【21】絶対的ニーズと相対的ニーズ

お客様がどこにいるかを見抜く

市場規模	
大きい	小さい
世帯あたり年間消費額が大きい 対象顧客数が多い 顧客密度が高い リピート性・購買頻度が高い	世帯あたり年間消費額が小さい 対象顧客数が少ない 顧客密度が低い リピート性・購買頻度が低い
業界の業況	
多く買われている 同業者が多い …大手も参入 競争が多い	あまり買われていない 同業者が少ない …大手は少ない 競争は少ない
マーケティング戦略の核	
満足度によってリピートを得る 差別化により 選んでいただくこと 客数確保は満足度 →高い来店頻度	存在と価値を知ってもらうこと 必要な時に来てもらうこと 客数確保は広域的な知名度 少ないチャンスに 確実に来ていただく
マーケティングのポイント	
買いやすさ(立地など) オーソドックス(客層を広く) +ハイレベル	新規客の集客 希少性・新規性・独自性・話題性 +ハイレベル

売れる理由と選ばれる理由は反比例する

絶対的 ニーズ ↑ ↓ 相対的 ニーズ	① 需要の大きさ	取り扱い、商品全体の年間消費額 顧客密度、購買頻度
	② 商品	商品ジャンル 品揃え、魅力、使いやすさ
	③ 事業形態	買いやすさ、立地条件
	④ 競争力	業務水準、販売力、知名度、 選ばれる理由

市場規模と競争力は反比例する

【22】 選ばれる理由を生み出す

差別的優位性はレベルの差で作る

他社のレベルは研究するほど高い
 参考にする企業はあるか…先輩企業は全て参考にする
 同業他社の最高水準を80点としていかにそこに達するか
 80点までは同質化→80点の先に差別化がある
 …低レベルでの差別化は単に市場を狭める

難業種とレベル

お客様は増やしつづける
 苦しい業界でも売れている人はいる
 売れるための道は絶対的なレベルアップ
 可能性は誰にでも平等にある

売れやすさの着眼点

- 商品かサービスか
 商品はサービスの「何倍も」売れやすい
- 購買頻度が高い事業
 売れるための改善が有効に機能する
- 加工すると粗利が上がる
 手をかけた分だけお金を払う価値を感じる
- 結果を売る
 お客様が買いたいのは結果である
- ニーズとウォンツ
 ニーズ型は需要が底固く存在する
- 対象者
 告知方法に合わせた商品ジャンル
- 買いやすさ
 見やすさ、行きやすさ…ハコ型事業
- 消費と投資
 投資型事業は安さよりも効果
- デザインと機能
 第一印象で買う欲求が出てくるのはデザイン

【23】 最高レベルを目指す習慣づけ

お客様の支持を得る

お客様第1主義の共感資源とは自己の姿勢・考え方

【顧客のために、無限の自己改善を行うこと】
 他者支援の姿勢 → 無限の自己改善

「自分がどう扱われたか」で感想が変わる

個人の姿勢 > サービス > 商品 > 会社

- いかなる会社、商品、サービスも
 そこで働く個人の姿勢に凌駕される
自己改善によって、より役に立てるようになる
 これを「仕事が成長した」という

目の前の依頼に高いレベルで応える

顧客価値	満足度	行動
.....	最高レベル
予想外価値 期待のレベルを はるかに超えたこと 80点 (現在の業界最高)	大変満足	感動 より多くの取引をする 他社に宣伝する
願望価値 もしあれば高く評価 期待価値 当然期待すること 基本価値 提供されるべきこと	満足 普通	業界トップの仕事 評価の基準になる あたりまえ 取引の継続 何も感じない
.....	最低レベル
最低以下 価値なし 論外 許せないレベル	不満足 大変不満足	クレーム 取引の危機 取引停止 取引再開不能 悪い評判を流す

【24】 最高線が何かを見抜く

事業の研究と業種調査で眼力を鍛える

さまざまな企業を見る
 店舗、ホームページ、
 公開されている決算書、先輩経営者の体験談
 その事業の状況
 そうなっている理由
 その事業における成功要因

成功している他社・同業者の先にお客様はいる

外部調査資料の収集
 新聞記事・雑誌・書物を調べる
 政府刊行物など統計資料を調べる
 他社パンフレット入手
 インターネットで他社状況や評価を調べる
 業界団体や調査機関による調査
 同業種の知人からの聞き取り調査

お客様の調査
 質問法、観察法、実験法

他人の心を見抜く

お客様に教わること
 会いに行く
 現在の状況(何に困っているか、何に不満なのか、
 何を探しているのか)
 見て聞いて本質を見抜く

他社に教わること
 現在のやり方を学ぶ
 何のためにやっているかを見抜く

それぞれ何が問題かを洗い出すこと
 何が必要なのか
 何が欲しいのか
 何に反応するのか

【25】市場

調査・環境分析

市場環境分析（地域環境・国内環境・海外環境）
 市場動向分析（過去・現在・未来－短期的動向）
 既存企業分析（強み・弱み）
 顧客特性（対象者別）チャネル（販売ルート）別特性分析

目標設定

スタートアップ目標
 当初3ヵ月以内の目標
 期間目標
 短期的目標（1年以内）、
 中期的目標（5年以内）、
 長期的目標（5年以降）
 最終的目標（ビジョン・理想）
 商品別・地域別・対象者別目標

地域別計画の策定

地域別目標の設定
 短期的目標、中期的目標、長期的目標
 地域の市場特性にあった計画
 マーケティング調査
 → どの様な切り口、特徴で参入するか
 地域ごとの適切な資源配分

対象者

対象者のセグメント（細分化）
 性別、職業、ライフスタイル、固有ニーズ

【26】事業性

商品の出口

事業の成功は出口によって決まる
 どんなに在庫を増やしてもそれは事業ではない

事業性

お金を払う用意があるところを事業にする
 感謝されるだけで終わりの仕事もある
 事業の形態で需要供給ギャップを埋める
 お金をいただきにくい仕事といただきやすい仕事
 → ビジネスとしての需要にカタチでこたえる

現状分析と意思決定

※ SWOT分析

	やりたいこと 自分の個人的考え 会社としての方針 性格・意思	
外部環境 機会 (opportunity) 脅威 (Threat)	→ ↓ ←	内部資源 強み (strength) 弱み (weakness)
	戦略的事業領域 戦略転換 商品の改善 対象市場の見極め 行動の変化	

【27】商品・サービス

商品展開計画の策定

短期的商品展開（当初1年以内の商品展開）
 中長期的商品展開（1年以降の商品展開）
 商品構成の拡大プラン
 品揃え…幅（バリエーション）×深さ（ラインナップ）
 商品ライフサイクルに則した展開プラン
 商品には成長から衰退に至る波がある

見せ方の開発

第一次品質 商品の機能・効能
 第二次品質 デザイン・名称・パッケージ
 第三次品質 扱う人柄・接客
 → お客様の第一印象には[第二次品質]が強く影響する

商品価値アップ

作品と商品
 作品ではなく商品作りに徹する
 お客様に合わせたものが商品
 パッケージ化
 あとは売るだけというカタチにする
 カタチができるとお客様は買いやすい
 完成した商品イメージを提供する

【28】仕入れ

仕入購買計画の策定

仕入購買市場調査の実施

一般景気動向の調査	卸売物価指数、国際商品海外市況等
同種資材の基礎市場動向調査	基礎資材の生産、出荷、在庫、市価推移等
購買先の調査	適正購買先の発見を意図した調査
流通経路の調査	適正入手経路を発見するための調査

仕入購買先の選定

選定方針の設定

品質、技術水準を考慮
経営の安定性を考慮

各種購買方式の選定

- 一般競争入札 (自由競争)
- 指名競争入札 (入札資格者を選定)
- 公正協議による方式
- 随意契約 (購買担当者が随意に購買)
- 見積合わせによる方式 (指名した業者から見積を徴収)
- 特命購買方式 (納入者を1社だけに限定指名)

仕入購買計画予算の策定

大量仕入、当用仕入
定期定量、定期不定量、不定期定量、不定期不定量
発注リードタイム

【29】生産

生産計画の策定

生産設備投資計画の策定	対象となる市場と製品に対応 生産拠点の立地特性に対応 生産方式に対応(多品種少量など) 外注依存、下請け利用の範囲決定 生産能力と販売量の関係
-------------	---

標準化計画の策定	設計の標準化 部品の標準化 生産方式の標準化 製品の標準化
----------	--

生産設備・組織の決定	生産品目 生産能力 生産方式 下請け利用の範囲 勤務形態 労働者能力
------------	---

生産管理システムの確立	在庫管理システムの確立 外注管理システムの確立 品質管理システムの確立 原価管理システムの確立
-------------	--

【30】商品開発

商品課題

事業環境条件の把握	市場の成長性 (ニーズの変化動向) 他社の研究開発動向 (製品技術の動向) シェアの推移
商品改良、次期商品の目標設定	商品ライン拡大計画に対応した目標設定 事業化規模の設定 水平的拡大、垂直的拡大、異業種的拡大 事業化スケジュール
技術開発の課題整理	他社の技術水準との比較 目標と現在の技術水準とのギャップ分析 技術課題を解決する手段の検討
研究開発計画の策定	研究開発の手順策定 → 推進体制 → 全体スケジュールと予算

製品開発プロセス

1. アイデア創出	社内提案、顧客情報、業界紙誌、研究者、広告代理店、取引先
2. アイデアスクリーニング	製品アイデア評価基準の決定、アイデアの取捨選択
3. コンセプト開発とテスト	製品アイデア → 製品コンセプト → 製品イメージ
4. マーケティング戦略開発	予備情報の整理 標的市場(選定、大きさ、構造、行動) マーケティング、流通等のコスト
5. 経済性分析	売上高推定、コストの試算
6. 製品化	研究開発・技術開発、試作品作成、コンセプトと品質との比較、コスト
7. 市場テスト	市場ヘテスト導入、小規模告知、サンプル販売、展示会
8. 市場導入	市場導入の最終決定、設備投資、販売の実行

第4部 事業変化計画

【31】完成状態を紙の上に作る

完成イメージをまとめる

当面の目標期日を設定

そのときに事業がどうなっているか

物理的な完成状態

それによって実現できている結果

思いつくことを紙の上に列記

とにかく書く

アイデア出しの手法を応用…絞込みはあとで行なう

未来を紙の上のでっち上げる連想材料

なぜ	Why	社会的な必要性、人々が困っていること、自分の欲求、実現したいこと
だれ	Who	誰から、誰が、誰へ
なにを	What	商品・サービスの種類、組み合わせ、何を使って、もたらすもの、期待する結果
いくらで	How much	売り単価、原単価、利益率、目標売上、客単価
いくつ	How many	個数、回数、客数、席数、店舗数
どこ	Where	どこから、どこへ、どんな場所で(立地、広さ、家賃等条件)、雰囲気、イメージ、レイアウト
いつ	When	何年後、季節、営業日、時間帯、準備時間、移動時間
どうやって	How	知らせる、伝える、見せる、聞かせる、味あわせる、売る、調達する、運営する、管理する、考える、作る、運ぶ、教える

【32】事業イメージを磨き上げる

構成要素を他のものと入れ替える

事業を構成するものを紙の上に並べる

1ヶ所を他のものと入れ替える

→それに応じて事業のカタチは大きく変わる

事業イメージの変化

事業イメージは恒久的に変化する…選択肢は無限

レベルアップするにつれてさらに理想が描ける

グレードアップ

想定する規模を変えることで新たな視点が生まれる

戦略転換

勝ちやすいカタチへのシフト

事業で目指すのは可能な範囲内で最大の結果を生み出すこと

可能な範囲の拡大	…強化	= 求道者の側面
最大の結果を出す	…転換	= 戦略家的側面

組織と戦略の不一致を解決する順番

組織(できること・やりたいこと)と

戦略(売れること・すべきこと)との違い

戦略重視	戦略に応じて組織(経営資源)を作る
組織重視	組織(経営資源)にあわせて戦略を立てる

基本は組織の着実なレベルアップ(=強さを身につける)

→ 組織と戦略の相互作用で飛躍的に発展

自力型(自己完結型)企業としての未来を描く

下請依存型企業は経営環境に振り回される

脱下請…戦略系への転換

拡大下請…下請けする得意先の拡大

超下請…得意先を支える働き → 自力型企業への進化

得意先への依存度を下げることが目的

【33】ワンシート企画書を書きまくる

企画書は1枚で…毎日考えて書く

イメージ、ストーリーを思い付くままに1枚の紙に書いていく

それを何度も書き直す

頭の中にあるモノを1枚の紙に並べるだけ

下の例は何も頭に浮かばない時の参考に

事業の名称	氏名 連絡先	事業の内容 事業体の活動項目 明確な差別化ポイント 新規性 商品やサービスの解説 その他
サブタイトル 事業を一言で説明		
コンセプト 社会的背景、個人的背景、 事業の目的、ビジョン		
全体システム図 事業体を中心とした 商品やサービスの流れ 対象者、もたらしたいもの 関連する事業者・協力者		将来構想 収益計画 実行スケジュール 問題点 (不足する経営資源)

事業企画を磨く

毎日書き直せる

→最新のものを他人に見せて批判・アドバイスをもらい書き直す

→10回書き直せば事業の形がほとんど変わっている

相手が把握しやすい

短時間のプレゼンテーションにも使える

→聞き手が知人に仲介してくれやすい

報告に使える

→アドバイスをくれた人に対して、随時報告できる

原点に戻れる

→古いものを残しておけば、当初の目的を見直すことができる

第5部 経営者強化

【34】自分(おのれ)にSPIRIT

アントレプレナー(Entrepreneur…起業家)

「起業家精神」の定義

いかなる環境や条件のなかでも
自らの可能性と能力を最大限に発揮して
道を切り開いていこうと考える

「起業家精神(アントレプレナーシップ)の実践者」
= 起業家(アントレプレナー)

これまでの考え方・これからの考え方

これまでの考え方 自分の生活の安定と将来を、
会社や他人に委ねる

楽に 生きて いきたい →	できれば 自分は責任を 負いたくない	会社・相手・顧客 に責任を 転嫁する	自分への 信用が落ちる ことになる ↓ 楽に生きて いけない
	→	→	
	面倒なことは 避けたい	トラブル処理が 遅れる	
→	はじめての事に 挑戦する 意欲はない	不況時には お荷物的存在	

これからの考え方 自分の生活の安定と将来は、
自分自身でつかみ取る

自分を 生かして 充実して 生きたい →	自分が率先して 物事に取り組む	自分が 責任をとる	自分への 信用が増す ↓ 充実した 生活が 送れる
	→	→	
	面倒なことから 逃げない	トラブル処理が 早い	
→	さまざまな事に 挑戦したい	自ら新しい状況 を作り上げる	

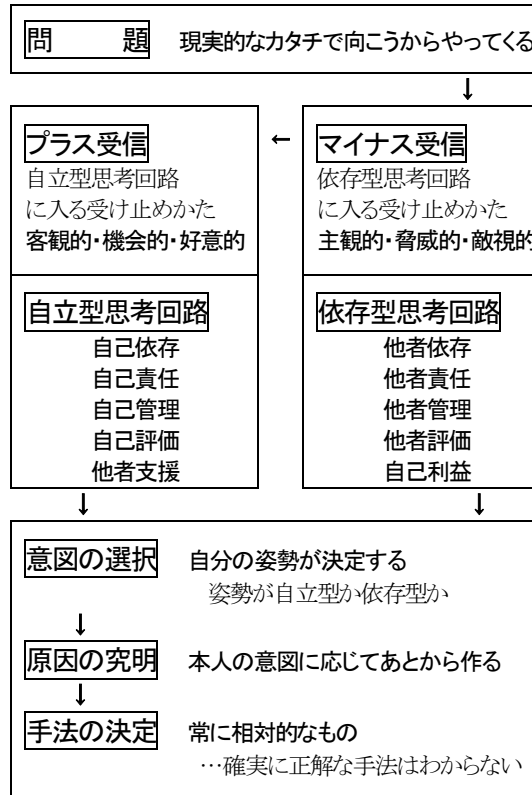
【35】解決・対策で地力を蓄積する

一般的な問題解決法には弱点がある

問題→原因究明→解決策・対策

人間社会では原因は勝手に作れる
原因究明が的外れでは解決策・対策が無効になってしまう

何が有効か…最高の結果を生み出す思考回路



【36】取えて苦行を求め、自立する

思わずやると依存型…弱いままになる

自立型の姿勢	依存型の姿勢
自己依存 ○自らの可能性に期待する ○自主的な行動をとる	他者依存 ●状況の変化や相手に期待する ●他人から指示されるのを待つ
自己責任 ○問題の原因は自分にあると考える ○問題から逃げず真正面から受け止める ○問題を飛躍のチャンスと考えている	他者責任 ●問題の原因は状況や相手にあると考える ●問題からいかにして逃避するかを考える ●問題に対して恐怖感がある
自己管理 ○自分の能力を最大限に発揮する ○自分のできないことに挑戦する ○いかに自分が充実するかを考える	他者管理 ●他人に求められたことを忠実にこなす ●自分ができることしかやらない ●いかに自分が楽するかを考える
自己評価 ○自分が納得できるところまでやる ○他人が見ていないところでもとことんやる ○自分が正しいと信じたことを貫く	他者評価 ●他人に認められるためにやる ●他人が見ていないところではさぼる ●他人に評価されないことはやらない
他者支援 ○他人のために自分が動く ○社会の正義で動く ○他人の幸せを目指す	自己利益 ●自分のために他人を使う ●自分の欲望で動く ●自分の成功を目指す

【37】 気分の分岐点を支配する

自立型と依存型の境目

事態	◇◆困難な問題	
知覚	◇◆事態を知り、問題の大きさ、複雑さを知る	
印象直感	◇◆経験からすれば簡単には解決できそうもない	
	◇改善、向上、成長のチャンス	◆逃げたい、避けたい、否定したい
意図 考え方	◇物事の成否を分ける重要なポイントとして捉える	◆できれば自分は責任をとりたくない
	◇自分の可能性を試す機会、自己成長をはかる機会として考える	◆自分のせいであろうのではない
	◇自分が責任を持って全力で取り組む	◆うまく乗り切りたい、失敗はしたくない
	◇自分からできることをやる	
原因 究明	◇事態の詳細を知るがもとは自分自身に原因があると考え	◆事態の詳細を知るが、状況や相手に原因を探す
手段の 選択	◇最も有効な手段を考える	◆原因から考えて、周囲に説得力ある手段を選ぶ
	◇自分がどうすればよいか考え、主体者となって取りかかる	◆まわりや相手にどうしてほしいかを考える
対処	◇自分にできることから、できるまでやりぬく時間不問、相手優先、即時行動、集中解決、無期継続、現状立脚	◆周囲の変化を眺め、やらざるを得ないことをやる
	心の奥底では「この事態は解決・対策できる」と信じている	◆やったことをアピールする
	心の奥底では「この事態はやりすごせば良い」と思っている	

【38】 あんたが「誰」になってやるか

誰がやるかで結果に「絶対的」な違いが出る

起業家＝自立型人材 (社会を自ら支えようとする人) 他人のために自分が自立する	生業家＝依存型人材 (自分を支えてもらおうとする人) 自分のために他人に依存する
自立型人材の特徴 「充実」した生き方	依存型人材の特徴 「安楽」な生活
問題は飛躍のチャンス	問題に対して恐怖感
問題をあえて探す	問題から逃避する
失敗を糧にする	失敗を恐れる
緊張感を好む	緊張感に弱い
うまくやれるようにする	うまくやれるならやる
仕事を増やす	仕事を減らす
自発的にやる	やらされてやる
自由可能性を感じている	拘束、限界を感じている
将来に向けて現在を楽しむ	将来のために現在を諦める
長期的、全体的、根本的、多角的 ギブアンドギブ	自目的、部分的、表面的、一面的 ギブアンドテイク
不満がない	不満を探す
現状に肯定的	現状に否定的
他人のために働く	自分のために働く
自分で責任をとる	他人に責任を転嫁する
未来を創造する	現状に固執する
自己との戦い	他人との競争
ムードメイクをする	自己主張をする
善悪が優先する	損得が優先する

【39】 自立化鍛錬…自分を強くする

強化…自分の中に足していくこと

心がけることを足していく
新しいカタチを足していく
新しい行動項目を足していく

製品規格の改善や店舗のカタチの改善などと違うところは
無意識に元に戻ってしまうこと
→ただひたすらに強化する

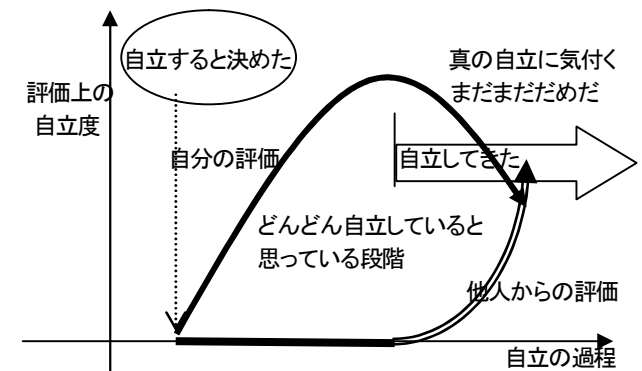
起業家精神の実践 = 自立型人材になることを自分に課すこと

1. 自立すると決める
2. 自分で「理想とする自分の姿勢」を考えて描く
3. その姿勢から外れていないか5秒ごとに確認する
自立しているかどうかは自分では評価しない
4. ただひたすら実践し続ける

一線を越えなければ「ただの人」

100%の自立型人間にはなれない

永久に自立化の努力をし続ける
気を緩めると依存型人材になる



演習 ケーススタディ〔初級〕

ケーススタディ（１）

あなたの乗った電車が故障したため、重要な会議(約束)のある時間に大幅に遅刻してしまいました。待っていた人々は、あなたに対して憤慨しています。

さて、あなたはどうしますか。

1. 遅刻した理由は、電車が遅れたことであることを告げ、自分の責任でないことを理解してもらうよう努力する。
2. 遅刻した理由は、電車が遅れたことであることを告げ、それでも理解しない相手なら、その理解のなさを指摘して怒る。
3. どのような理由であれ、自分に責任があることを認めて謝る。
4. 直接の原因は自分にあるわけではないから、開き直って相手にしない。
5. その場はとにかく謝るが、責任問題になるようなら電車の運行会社に責任をとらせる。
6. いかにも申し訳なさそうにして、同情されるのを待つ。
7. 一応謝るが、仕方のないことだとして会議を進めるよう自ら導く。

ケーススタディ（２）

あなたは、商品知識や販売スキルを身につけたいと思っています。しかし、なかなか実行できません。

さて、何が原因でしょう。

1. 上司が教えてくれる機会をつくってくれないから。
2. 自分が本気でそれらを身につけたいと思っていないから。
3. 会社が教育や研修の機会をつくってくれないから。
4. 毎日の仕事が忙しすぎるから。
5. 酒を飲む時間のほうが大切だから。
6. それらを身につけても、出世や給料アップの保証がないから。
7. 上司や同僚も身につける努力をしていないから。
8. 自分のことを周りが理解してくれないから。

ケーススタディ（３）

あなたは総務部に在籍しています。さて、あなたの会社で新しい商品の発売をしました。しかし、販売の結果は全くの不振です。なぜ売れないのでしょうか。

1. 商品が顧客に受け入れられなかった。
2. 企画・開発部に良い商品を作る能力がなかった。
3. 営業部に販売力がなかった。
4. PR・宣伝が足りなかった。
5. 企業としての信用イメージができていなかった。
6. 顧客にいいものを見る目が無かった。
7. 自分をもっと売る努力をしなかった。
8. 経営陣に時代の先を読む能力がなかった。
9. これだけの条件では売れない理由を判断することは難しい。

ケーススタディ（４）

あなたは営業マンとして活躍していたにもかかわらず、突然の辞令で経理部に配属されました。経理の知識も経験もありません。さて、今後あなたはどうしますか。

1. 営業を続けられるよう、会社と交渉し、もしだめなら辞表を出す。
2. 上司に相談に乗ってもらい、会社に対して上司から交渉してもらう。
3. 営業を続けられるよう会社と交渉し、もしだめなら経理部で働く。
4. 経理の勉強をその日から始める。
5. 自分が会社から評価されていないと感じ、転職する。
6. 経理部へ行く代わりに、現状以上の待遇を会社に要求する。
7. 期限付きで営業部へ将来戻れるという条件であれば、受け入れる。と、会社と交渉する。
8. あきらめて経理部へ行くが、自分の力を証明するために営業の仕事も続ける。

ケーススタディ（５）

あなたの部下に物忘れの多い社員がいます。彼に仕事を依頼しましたが、案の定、忘れてしまい、大きなトラブルになってしまいました。

その時、あなたは彼に何といえますか。

1. 「どうしてくれるんだ！もの忘れでは済まないぞ！」と怒りをそのままぶつける。
2. 「君が原因でこうなったんだから、すべての責任は君がとることだ」と伝える。
3. 「確認をしなかった私に責任がある。君は一切気にしないで、あとは任せておいてくれ」と伝える。
4. 「仕事にはトラブルがつきものだよ。全力で信用回復に務めることだ」と伝える。
5. 「この責任の半分は私にもある。一緒に信用回復に務めよう。しかし君は忘れないようにメモを必ず取るなど、何か工夫をしなければいけないね」と伝える。
6. 「これは私たちだけの問題じゃない。忙しいばかりの会社にも、いつも無理な要求をする得意先にも責任がある。気にするな」と伝える。

ケーススタディ（６）

あなたが信頼していた部下が、陰であなたの悪口を言っているのを知りました。これまで、その部下のことを考えて様々な応援をしてきたにもかかわらず、まるで裏切られたようなかたちです。

さて、あなたはこれからその部下にどのように接しますか。

1. 今度はその部下の悪口を言いふらして復讐する。
2. 頭に来て当分の間無視する。
3. これまで以上に部下を信頼し、さらにできるかぎりの応援をする。
4. 部下と話し合っ、自分は信頼していることを理解してもらう。
5. 周りに部下を信頼していると言いふらして、何とか信頼を勝ち取る。
6. もう誰も信頼しないことにする。
7. 上司に相談し、その指示に従う。
8. 偶然を装って部下を階段から突き落として、痛目に遭わせる。
9. 部下の両親にこの事を伝えて説得してもらう。

第6部 ビジネスの原理

【40】つまらない職場はぶっ壊せ

今の職場は本当のチームか

目的(ビジョン)に共感した仲間を組織(チーム)という

組織の種類

- 共同体組織 … 組織構成員の満足が目的
 - 機能組織 … 外的目的達成が目的
- 会社とは、法人としての枠よりも前に
志を共有した個人の集まりであること

組織は必ず落とし穴にはまる

依存型を前提にすると、組織はどんどん理想から離れていく

理想的な組織に 関する相互矛盾	大きい組織を作りたい 固さ、迅速さ、明確さの維持困難 固い組織を作りたい 環境への過剰適応、 組織外のことを受容しない 公正感への欲求 (優秀さがマイナスに働く) 強い組織を作りたい 迅速さが必要、 大きさ・固さがマイナスになる
機能体の共同体化	内部競争は少ないほうがいい (心地よくありたい) 情報の内部秘匿(報告の粉飾)
構成員の目的変化	経済目的、権限目的(特権への欲求)、 対外体裁目的
組織の社会主観の発生	全体よりも自分の組織の目的追求 何が悪いことがわからなくなる
人事圧力	高いポストへの欲求から 組織拡大を迫られる
役割分担と越権行為	最も重要なことは他人に手を出させない
予算、人員、施設、人材	できない言い訳になる
組織としての成果	個人の自由を束縛する

惰性に流されて創造性を失った状態
極度の単調さに足を引っ張られた状態

【41】旧体制から攻撃的なチームへ

最強チームの条件

自立を前提にすれば最強組織が作れる

1	ビジョン共有型組織であること
2	自己革新型(自己責任型)組織であること
3	相互支援型組織であること

チームが起業家集団になれば新しい時代を作り出す

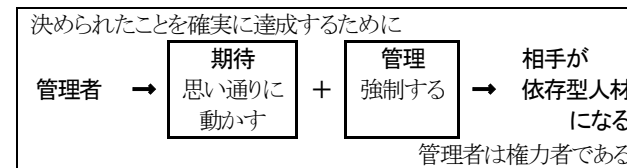
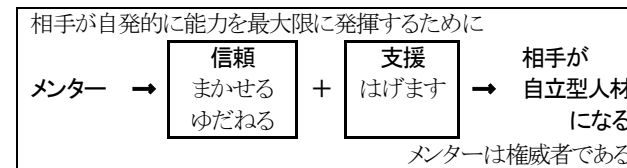
指導者には2種類ある

ティーチャー Teacher	知識、方法論の支援者 (わかっていないことを教えてくれる人)
メンター Mentor	経営実践における精神的支援者 (わかっていることを教えてくれる人)

「メンター」は相手の「全力」を引き出す

相手自身の持つ可能性を最大限に発揮させる支援ができる人
←自分のために自分と闘ってくれる他人

メンターと管理者では生み出す結果が違う



【42】チームに暴れん坊を作り出せ

支援する意味は相手の自己発揮

1	事業に成功法則、十分条件はない
2	テクニックより考え方
3	やるのは本人
4	人間は間違いをおかすもの
5	自分から見た自分と他人から見た自分が違う
6	事業は思い通りには行かないもの

相手を信頼する

1	相手を全面的に受け入れる
2	任せる、委ねる

そして支援する

1	主体は相手
2	相手と同じ立場で考える
3	手法よりも考え方、姿勢を大切にする
4	自らの姿勢で示す
5	相手の長期的成長に貢献
6	最大の支援は励ますこと

メンターの支援の実践

オレも仲間も必ずそばにいる

1	相手を全面的に受け入れる
2	言葉に頼らず姿勢で示す
3	客観的、機会的、好意的な表現
4	一人称主語で話す
5	時間を惜しまない
6	感情を入れない
7	短期的な期待をしない
8	損得で考えない
9	リスナーに徹する
10	相手と同じ視点に立つ
11	最終的意思決定は相手に委ねる
12	支援すべき人は身近にいる

【43】手本となりチームに魂を注ぐ

チームの人間を解き放つ

今のチームは熱いか、人間味はあるか、美しいか、たくましいか
→そうでなければ叩き壊す

【企業中心の発想】 人材管理 個人は企業の生産性の 一部の役割を担う	【人間中心の発想】 人材支援 個人の生産性の集積が 企業の生産性である
相手に期待している 相手が成果をあげられない のは相手が悪い	相手を信頼している 相手が成果をあげられない のは自分が悪い
相手のミスを受け入れない	相手のミスを受け入れる
管理と人間関係 報酬と命令によって 相手の行動を促す	自発性を重視 相手が行動しやすい環境を つくり、支援する
アメとムチのバランス	自立心が要求される
手法による指導	考え方・姿勢による指導
相手は期待＋管理されて 依存型人材になる	相手は信頼＋支援されて 自立型人材になる

ムードメーカーになる

全力を発揮してみせる
その姿を手本としてもらう

自己中心的な姿勢がムードを悪くする
＝エネルギーキラー

まず自分がエネルギーキラーにならない
リーダーシップは正しいことを行うこと

自己主張をするほど敵を作る

…「北風と太陽」の太陽が理想

喜人…喜べる人が喜ばれる人

好感度が上がれば反響は上がる

演習 言葉で気分を上げる

言葉の効力によるムードメイク

- ① 「モノゴトが思い通りに進まないから
- ② 「雨でうっとうしいから
- ③ 「今日は気分がすぐれないから
- ④ 「お客様が怒っているから
- ⑤ 「上司に怒られたから
- ⑥ 「5万円入っていた財布を落としたから

プラス思考へのコントロール

- ① 優秀な人材が入社してこない
- ② 社員に働く意欲がない
- ③ 社員にビジョン、ポリシーが浸透しない
- ④ 若手社員が育ってこない
- ⑤ 事業が行き詰まっている
- ⑥ やりたいことがあるが資金がない
- ⑦ やってみたいことがあるが自信がない

演習 ケーススタディ〔中級〕

1	あなたの友人が経営している会社に、職場の人間関係がうまく行かないと悩んでいる女子社員がいます。 会社に行くこと自体が苦痛になってしまっている彼女に対してあなたが相談に乗ることになりました。 さて、このような時、あなたは彼女に対して何とアドバイスしますか。
2	あなたの友人の経営者が、新たな経営方針を立て社員に浸透させようとしたところ、社員から猛烈な反発を受けてしまいました。 その経営方針は、以前とは全く正反対の考え方に基づいています。 困ってやって来た経営者に対してあなたはどのようにアドバイスしますか。
3	朝、きちんと挨拶をしない社員がいると困っている経営者がいます。 その経営者から挨拶をしても彼は無視をするというのです。しかし彼は売り上げには貢献していますので簡単にクビにすることはできません。 さて、このようなときあなたは、その経営者に対してどのようにアドバイスしますか。
4	衣料品の販売を手掛けている店主がいます。最近、その店のすぐ近くに大手スーパーが進出してくるようになりました。 もうやっていけないと頭を抱えている店主に対して、あなたは友人としてどのようにアドバイスしますか。
5	あなたは中間管理職です。 あなたの会社の社長が、売り上げの減少のため社員のボーナスを下げなければやっていけないと悩んでいます。しかし、ボーナスを下げれば社員のやる気がなくなりさらに悪い結果になるのではと心配しています。 さて、あなたはこのような経営者に対して、どのようなアドバイスをしますか。
6	あなたは中間管理職です。 あなたの会社では事情によりボーナスを下げました。その結果、社員の不満が増大しています。家のローンが払えないで困っている中年社員の相談にあなたが乗ることになりました。 さて、このようなときあなたは、この中年社員に対してどのようにアドバイスしますか。

【44】組織

人事計画の策定

要員計画の策定

- ・販売計画、投資計画に基づき必要要員の算出
- ・外部資源の利用、省力化、機械化、OA化との関連性
- ・事業規模拡大、生産性向上との関係から見た必要人員
- ・職能別の必要人員の把握と退職者の見通しについての検討

人件費計画の策定

- ・事業の性格、特性を考慮した人件費水準、給与体系の設定
- ・専門能力を有する中途採用者の人件費水準

要員計画の策定

- ・新規事業の遂行を可能にするための教育カリキュラムの設計
- ・管理職および計画担当者、専門技術者の養成教育の充実・強化

労働環境、福利厚生などの充実

組織・グループ計画の策定

事業を最も効率的に機能させる組織の構築

- ・ネットワーク型…それぞれの部署が並列、素早い決定が可能
- ・プロジェクト型…自主的に運営されるプロジェクトの集合体

他社との提携

- ・相互補完関係に基づいた他社との業務提携
- ・代理店、フランチャイズシステム

シナジー(相乗)効果が最大限に発揮できる体制

【45】マネジメント・タイム

経営会議

毎週「誰か」と経営についての会議を行うこと

小規模事業段階の「主観の問題」の補完

経営会議の効果

支援者として	元気をいただける 止まらなくなる(尻を叩いてくれる)
管理者として	経営者・事業者としての実力を高める 自信を持てる段階まで積み上げる 自己反省できる(自己中毒を解毒できる)
第三者として	科学的に緻密に事業を作り上げる 迷っているときの時間の短縮になる
指導者として	課題の対象を具体化してくれる 解決していくステップをまとめてくれる プロの意見が聞ける 仕事への取り組み方、進め方、生き方、 等すべてが勉強になる 他社事例や応用方法を教えてくれる
協力者として	解決する為の方法論を一緒に考えてくれる

マネジメントタイム

マネジメントのための時間を日・週・月単位で確保する

決めたことを正しくやるのがマネジメント

仕事を作って、自分にやらせる

計画を実現するために自分にやらせるための手段

作りたい未来

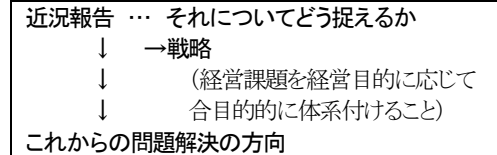
先輩経営者は毎日2時間考えていた

→未来に向けてのエネルギーを生み出す

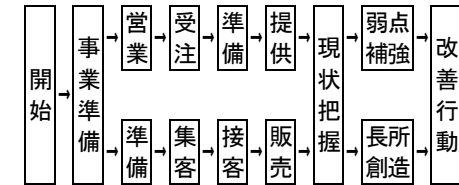
【46】マネジメント習慣

経営管理

現状把握



弱点補強+長所創造+改善行動+事業準備



行動記録

日記は自己管理の最高の道具

良かったこと悪かったことも全て生かす

毎日何かの原因で心境の変化がある

→日々の進化は蓄積につながる

成長への道

3ヶ月先の目玉を作る

時間をかけないと実現できないものがある

新規性は商品力と販売力

毎日成功要因を作り上げる

3ヶ月・6ヶ月単位で成長を重ねる

【47】 価格

価格計画の策定

価格に影響を与える要素の情報収集・整理

原価・コスト	製造原価、一般管理費、販売費などのコスト
利益	目標とする利益
習慣・妥当性・ 値ごろ感	市場における競争商品の小売価格 工場出荷価格 建値制

価格決定方式の決定

売価＝原価＋利益

コストプラス 方式	コストを積み上げ、それに利益を付加して 最後に価格を決める
市場価格基準 方式	他社価格を基準に自らの商品の格付け 一流グループか二流グループか
戦略的価格決定 方式	はじめに価格を決定して、コストを下げる 薄利多売か、高利少売か

その他の価格決定要素

端数価格	980円など
習慣価格	この位の商品ならこのくらいの価格と 消費者が思っている価格
リベート、値引き 価格弾力性	値引きすることを前提に価格を決定 価格の上げ下げに対応した販売量の変化

【48】 紹介

口コミ

口コミとは最も効果的な集客方法

→ 口コミのためには最初のお客様に感動してもらうこと
ひとりのお客様の後ろには1000人のお客様がいる
一人のお客様にどれだけの価値・感動を
提供できるかで結果が決まる

口コミの条件

リピート率が限りなく100%に近いこと

そのための改善向上ができていないこと
あらゆるお客様を満足させようとしていること

良さが客観的に説明できること

主観的なことは伝えにくい
紹介者としての責任がある
← 悪い点であれば簡単に伝えることができる

イメージ浸透

[自社の性格]を正しく浸透させる
お客様はほとんど知らない
間違ったイメージを破壊する作業をする

良いものを「良さそうに見せる」ための技術

【49】 セールス

前提条件は信頼関係

売るのではなく信頼関係を作り上げることを目指す

売る力とは ①聞く力 → ②話す力

「聞く力」は教わる習慣がない
多くの人が「もっともらしく」やって失敗する

ロープレ・表情・トーク練習

話す力をつけるために鏡の前で每晚練習すること
練習しないと売れない
(ほとんどの人がプロレベルではない)

人気力

○自分への評価を意識的に低くする

自分を過大評価すると成長を妨げる
自分を過大評価すると信頼関係を損ねる
(周囲からの評価とのギャップが大きくなるから)

○自分のレベルを高めると決意する

自分本来の実力はばれている
その実力で勝負する
有利になろうと考えない

← 一人前の顔をしているといつまでも実力が上がらない
→ いつまでも売れない

【50】商談

売らないで売る

売りつけない + 売りたい意思を見せる

「買いたくなって買う」ための判断材料を提供
営業とはお客様のためにすること

人間は命令されることが嫌い
相手のことを全力で考え、良かれと思ったことをする

接近戦

一つずつ売るとシェアは上がる
→ 一人ずつ満足させていく営業

商売人のスキル

相手に波長を合わせるのが商売人
相手の気持ちを引き出せる人になる

無理をしても相手にはばれている
できる限りの準備をして取り組むだけ
商売人は相手の気持ちを操作する
緊張するのは下手なのではなく不慣れだから

インタビュー能力

インタビューとは相手に話をさせること
目指すものが一致するポイントを探すこと

ニーズを見抜く

このアイテムに対するニーズが本当にあるのか
←お客様の声はあてにはならない
十人一色から一人十色へ見る目を育てる
状況が変われば必要なもの、欲しいものが変わる
たくさんの声を参考にニーズを見抜く

【51】集客

業績＝商品力×営業力

どんな良い商品でも売らなければ売れない
←良くて安いのはアタリマエの時代

①商品力が営業力を牽引	自信を持って営業にいける
②営業力が商品力を牽引	品揃えにない要望に応じていく 提供することでお客様の評価を受ける 的外れでない商品やサービスを品揃え

業績を上げる大前提はお客様の数をとにかく増やすこと

分母と確率

売れる数＝告知の分母×反応の確率
確率を確立＋分母を大きく
多くの人の目に触れることで
改善が進み確率を上げることができる

段階別の確率

Awareness	認知	知っている人の割合
Memory	記憶	うち、心にとめている人の割合
Trial Use	試用	うち、試みに使っていたいただいた人の割合
Use	使用	うち、恒常的に使っていたいただいた人の割合
Loyal Use	愛用	うち、特に愛着を持ってくださる人の割合

しんどいことほど効果がある

見込み客がいなければ飛び込み営業
… 確率の高い方法を選択

飛び込み営業への障害	迷惑をかける、嫌われる 断られて傷つく、大変だ
------------	----------------------------

【52】顧客育成

お客様を育てる

お客様はそこにはいない
いるのは他社のお客様
→お客様をかき集めようとする失敗する

買おうと思ってまだ買っていないお客様ではなく
まだ買おうと思っていないお客様を対象にする
お客様にとって身近な存在になり、お客様を育てる

農耕民族型顧客育成

お客様は自分で育てる
農耕民族的にお客様に買っていただく
科学的に売上を作り上げる

1. コストを かけずに スタート	手作り、地域限定で枚数を少なく リスクを小さく、試行錯誤を重ねる
-------------------------	-------------------------------------

2. 確率アップ	お客様を理解し、心理を見抜く 見直す・作り直すことがレベルアップの基本 持っているノウハウを結集させる先を作る ←効果に大差がつく部分
----------	--

3. 分母の拡大	確率が上がれば分母の拡大で顧客数は増加 販売数あたりの広告コストが半断基準
----------	--

4. 無期継続	告知しつづけるからこそ売れつづける とことんやれば売れるノウハウがわかる
---------	---

5. 相乗効果	お客様はいずれは飽きる 別の方法との組み合わせをする
---------	-------------------------------

【53】 購買者心理

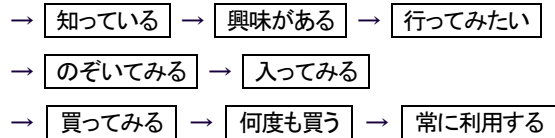
お客様の心理の変化

確率の低いところがあると、
お客様は途中でこぼれてレジまで来られない
弱点の補強とは
分母を大きくする行動と各段階での確率を上げること

個客カテゴリー

各段階にお客様がいる→その段階に応じてすることがある

知らない



売れるストーリー作り	営業・販売設計	望む数字を実現する
必要・欲しくなるもの作り	魅力開発	お客様の反響を得る
商品の見直し	品揃え、価格、組み合わせ	お客様の関心を集める
告知作業	チラシ、DM、広告	集客
見た目作り	看板、外観、外から見た店内	入店促進
売り場作り	POP、レイアウト、陳列	店内での購買促進
サービス作り	接客、マナー	お客様に喜んでいただく
フォロー作業	効果測定、アフターサービスなど	お客様の流出を防ぐ

【54】 広告宣伝

行く告知・待つ告知

- 行く告知 … 配布広告・折込広告・DMなど
- 待つ告知 … ホームページ・看板など
組み合わせることで効果が上がる

主な広告宣伝方法

配布広告(ビラ配り、ポスト投函)
新聞折込広告
ダイレクトメール
インターネット(ホームページなど)
媒体広告(テレビ、ラジオ、新聞、雑誌)
パブリシティ(新聞雑誌などの情報欄の活用)
屋外広告(街頭看板、屋上看板など)
交通広告(鉄道、タクシー、バスなど)
店内広告(自社店内、協力会社店内)

各方法についての検討項目

初期コスト、継続コスト
頻度
作業量
情報の届く対象
対象者のうち情報の届く割合
対象者の反応
競合他社
レスポンスタイム
販売数あたりの広告費
情報量
自社タイプとのバランス
商品タイプとのバランス
他の手法との相乗効果

【55】 チラシ

チラシの3つの目的

存在に気づいてもらうこと
欲しくなってもらうこと
買おうと決断してもらうこと

配布先

基本的に配布先を選ばないもの
→ 顧客密度の高い事業で有効

チラシのタイプ

お知らせ型	浸透型
買おうと思っているお客様 既存客の呼び戻し	買おうと思っていないお客様 新規客へのアプローチ
購買頻度の高い業種 知名度は高い	購買頻度の低い業種 知名度は低い
売りたいときに発行 新商品・期間限定 魅力を伝える	定期発行…新聞形式が有効 恒常商品 存在を伝える

よだれ系アドレナリン系	ウンチク系
食欲・物欲を刺激	こだわりを刺激
衝動を引き出す →今すぐ買ってもらう	記憶に残す →必要ときに思い出す
写真が中心 →きれいな印刷	文章が中心 →手作りも可能

第7部 事業計画作成

【56】事業計画書の2つの意味

事業計画の上での注意点

事業計画書が自分にとって、何のために必要なのかを確認する
 ※事業計画作りが「正当化・やっているふり」になることが多い

こうするからこうなる、こうなるためにこうする

こうする → 自ら主体的に行動していくもの
 こうなる → 結果にしかすぎないもの

「こうするからこうなる」までの根拠を並べる

頭の整理のための計画書

①目指す将来を描く計画書

- 夢を描き、エネルギーを生み出すための計画書
- 作り上げたいもの、その結果として得たいものを設定
相手があること
確実に達成する公式はない
- より可能性の高くなるストーリーの作成
状況に応じて計画は随時変更される
- 目指す方向を明らかにする

行動指針としての計画書

②目標期日に完成させるための計画書

- 確実に自分が行動して達成させるための計画書
- 目標期日の完成状況の洗い出し
カタチ、モノ、実力、..
- 今から期日までの行動スケジュール
それぞれの要素を作り上げていく行動計画
- 自分ががんばることで達成できるストーリーを作り上げる

【57】見てもらう事業計画書

見せない計画書、見てもらう計画書

見せない計画書	事業構想の記録集積として とにかく書く、資料を集めて束ねる 自分のなかで事業の構想を整理する
見てもらう計画書	支援を受けるための説明材料として 株主、顧問や協力会社、支援者を募る、 金融機関を説得する、将来的な顧客の開拓をする

事業の完成されたイメージとそこに達するまでのストーリーを
 他人に共感してもらうために作成するのが
 「見せる事業計画書」である

見てもらう事業計画書の条件

- ①プレゼンテーション力のある形式であること
図表、デザイン上の工夫、内容量
- ②展開ステップでの具体的な実行レベルの内容が
明記されていること
- ③事前準備が出来るかぎり出来ていること
そのまま使えるツール、パンフレット、
デザイン、管理シート、設計図
仕入れルート、製造ルート、流通販売ルート
- ④事業が成功する客観的根拠があること
成功を裏付けるデータ、資料が充実している
事業に対する支援者、協力者一覧
- ⑤ 事業収支計画が緻密で現実性があること
5年以内は詳細
- ⑥ 相手に対する要求が明確になっていること

【58】革新ビジョンの傾向と対策①

立案～浸透段階

傾向	対策
ベストな夢が 見つからない	「あくまで一途型」の夢 (一度決めたことはやりぬく意地) ↓ …「夢は毎日描く」 「朝令暮改型」の夢 (判断材料が変われば判断結果は変わる)
夢が 変わってしまう (計画書作成中)	まずでっ上上げるのは「当面のテーマ」 →事業計画書を書く →判断材料の追加で書きながら方向性に变化 何度も書き直す(ワンシート企画書) →中身が書きあがる 後からタイトル(最終的なテーマ)をつける
夢が小さい	着手容易性重視 (できそうなことだけを考えてしまう) ↓ …「達成できなくても限界まで進む」 生み出す結果重視 (「できるかできないか」ではなく、 「どうやったらできるか」だけを考える)
夢が 承認されない	無意味、不可能・困難、リスク、共感できない (世の中が見えていない、考え方が変) ↓ …「見せる夢への磨き上げ」 長期的に認められれば良い (夢の実現までの過程の現実を知る 認められるまでの段階をいかに過ごすか 自分に足りないものをいかにつかむか)
夢への反対者 がいる	働く前提が変化すれば退職者を生み出す ↓ …「正義の夢で人を集める」 夢の共感者による最強チーム

第8部 事業計画高度化

【59】企画に完成はない

事業構想の条件

- ① 完成された事業イメージであること
あいまいで未解決な部分がない、論理的矛盾がない
- ② 時代のニーズに応え、時代感覚にあっていること
- ③ 事業の核が技術・ノウハウとして確立していること
事業を成功させる最大の要因
- ④ 展開ステップが理にかなって発展性があること
事業の核になることから始められる
- ⑤ 事業分野における専門性を身につけていること
自分自身の専門性が核になることで、生かされる
- ⑥ 収益性が明確であること
売れる根拠、既存産業の利益率との違いの根拠

構想化ノウハウ

- 1週間単位で構想は成長させる
 - 行動の単位は1週間
1週間で変化、成長していること
 - 構想化には他人の頭を使う
最低30人には見せる
 - 構想化は100回書き直す覚悟を持つ
進むことが出来なくなったら
どんどん原点近くまで逆上って作り直す
 - 構想化には異分野の事業ノウハウを取り入れる
 - 構想化は常に紙に書いて蓄積する
(記憶は30分で50%、16日間で98%消える)
 - あいまいな表現をなくす
形容詞は使わない
(おしゃれな、カッコイイ、きれいな、
すばらしい、おいしい、、)
 - 出来るか出来ないかを考えず、
どうしたら出来るかだけに集中する
 - 展開ステップを考える
スタートは「現状立脚」

【60】絶対に実現させてやる

絶対にやり遂げる

理想を諦めない

理想と現実では理想が優先する
←実現できる手段探しを続ける
実現可能性に応じて理想のレベルを下げない
←実力は1年で1000倍に伸びる

日々の気分に支配されない

決めたとおり動いても変わらないときがある
←試行錯誤を重ねる
ここで止まってはいけない
←走りながらのた打ち回る
魅力的に見える別の手段
←成功のカギは蓄積

複数の夢を追う

改善テーマ・プロジェクトは常に複数
←それを同時進行させる人が最強
最も優先させるのはお客様の幸せ
←そこに至るといふ目的は永久に不変

心は絶対に折られない

諦めたとき、それを失敗という
他者依存、他者責任、他者管理、他者評価、自己利益
妥協、迎合、我慢、転嫁、逃避、指示待ち、
傍観、無視、拒絶、正当化、責任分割

【61】革新ビジョンの傾向と対策②

実行段階

傾向	対策
今すぐは動き出せない	「一直線型」目標達成 (結果は行動量に比例) ↓ … 最初に実力アップのステップを入れる 「大器晩成型」目標達成 (結果はステップを進み爆発的に出る)
カラダが動かない①	こうなる目標 ↓ … 精度を高める作業(試行錯誤) こうする目標へのブレイクダウン
カラダが動かない②	老化 未来がくっきり見えると面倒くさくなる やりたいことしかカラダが動かなくなる 過去の実績に頑固になり自分が見えない ↓ … 見えない段階こそ大胆になれる 若作り 無謀なことへの取組み あえて失敗することへの取組み
本気になれない 夢を忘れてしまう 夢を語れない	本音(夢は当初、欲望から生まれてくる) ↓ … 見せる夢への磨き上げ 建前(正義のカタチにシフトさせる 他人と共有する夢・より全体的な夢) ↓ … 走る夢への落とし込み 本音(自分の血が騒ぐものに置き換える ナイショの欲望、自分だけの言葉)
夢を表現する 最適な言葉が見つからない	24時間夢を考える (ベストな言葉は行動の中から)
夢に対して疑問が生まれる	ガタガタ言わずに黙って動く (ベストか疑問でも夢があることが重要)

【62】言葉での表現

将来イメージを表現する言葉を探し出す

「ようするに」
他人は一言で物事を理解しようとする
← その一言をこちらが用意する

「ビジョン」に向かうこと＝すべてやりたいこと
掲げたビジョンに沿わない、ジョブ・ビジネスがあとから発見される
→ そのジョブ・ビジネスをも含んだビジョンを表現する

ビジョン・ポリシーは昇華する
ビジョン・ポリシーの劇的な変更(一貫性のない変更)は
1回のみ可能
「絶対的な進化」は「依存型→自立型」
表現する言葉はベストが見つかるまで変化を重ねる
昇華…中身を変えないままベストに近づくこと

「思い」を爆発的に発揮する

醸成 勝手に沸き起こるものではなく自ら醸成するもの
発揮 行動を促す働きをする
…思いのレベルに応じて行動が発揮される

伝播 他人の心に共鳴
…同じベクトルの行動に駆け寄り立てる

吸引 他人が「思い」を発揮
…実現のために必要な協力が得られる

実現 今の自分は、
過去に自分が何を思ってきたかの結果である

【63】人脈も基本は自然増

目標は社外人脈1000人

人脈とは、ビジョンの共感者で全面的に応援してくれる人
思いの強さで協力者を作る
…人脈作り + 人脈関係の維持

接近戦

会いたい人には必ず会える
会えないのは会う努力をしなかっただけである

1. 企業人ではなくて個人として
個人として自分が主体となって自発的であること
自発的であるためには、その人のなかに
自発的になる理由がある
そこに相手は興味を持ち、共感する
2. 何をしてきたかではなく、何をしようとしているのか
「何をしてきたか」は「何をしようとしているか」の説明材料
相手は「何をしようとしているのか」に関心がある
「何をしてきたか」に関心があるのではない
3. 強みより弱み
相手はプレゼンターのために何ができるか考える
弱みを隠さずに暴露することで真の理解が得られ、
相手自身も「役に立つチャンス」を見つけることができる

【64】プレゼンテーション

プレゼンの目的

話すことや伝えること自体ではなく、
感動を与え共感を得ることである

プレゼンの技術

信頼感を高める

数値データは丸暗記しておく
全体ストーリーを頭に入れておくこと
読むのではなく、自分の言葉で話すこと
論理展開は分かりやすく明確に
専門用語には解説を入れる
自信を持って伝える

注目させる

誰にでも身近な話から入る
常識を否定する
感情移入して語る
ジョークを取り入れる
身振り手振りを大きくする
視覚に訴えた演出をする(図表、OHPなど)
強調言葉を使うこと

共感を得る

社会的価値を明確にする
自分の経験を語る
話すポイントを3つ以下に絞る
相手の良心に訴える

第9部 自社の成功ストーリー

【65】売上計画

売上計画

○売れる理由は何か

売れるという客観的な根拠

客は誰で何人いるのか、客単価は、
 どれだけ売りたいのか(売れそうなのか)
 マーケットシェア(市場占有率)は、
 既存の販売実績とそれとの差別化は、
 優位性を守れる根拠は、購入の申込書はもらっているのか

自分に売れるという根拠

自分の過去の販売経験
 販売するためのアイデア(販売方針、販売方法)
 (大量販売するアイデア～1個ずつ確実に売るアイデア)
 販売のための準備

○売るために何をするのか

仕入原価、製造原価、工事原価、輸送原価など
 売り物のためにかかる原価
 販売に関する経費、管理に関する経費
 固定費(売れても売れなくてもかかる費用)、
 変動費(売れるに比例してかかる費用)

○入金日、支払日順に並べて資金繰り表を作る

目安として5年分の資金繰り表、
 スタート後2年間は月次・その後3年分は年次
 (資金が回っていれば事業は続けられる)
 →初期の資金はどれだけ必要か
 運転資金はいくら必要か
 資金的に売上拡大の限界はないか
 (商品在庫投資、設備投資など)

●不足する場合は計画を見直すか調達する方法を考える

【66】損益分岐点

損益分岐点

利益が出るか出ないかの境目

固定費分を粗利益で稼ぐ

$$\text{損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div (1 - (\text{変動費} \div \text{売上高}))$$

損益分岐点売上高は最低限の目標

予想売上達成度

売上は予想するのではなく作るもの
 予想売上高の根拠は何か
 予想を大きく上回る決意が重要

売上の限界

稼働率の限界を算出する
 稼働率の限界を超える方法を考える

事業拡張計画

将来計画が今のスピードを決める

10年間で30店舗を実現するステップ
 事業ユニット拡張の計算表を作る
 プラス30万円の向上心から
 事業ユニットの加速度的拡大

【67】資金繰り

キャッシュフロー

販売代金が運営資金の源泉

どんな事業でもなんらかの商品やサービスの売買をおこなう
 売り上げ～代金回収までの期間を見込む

→現金回収
 →売掛金→締切日→請求書→入金日
 →現金・振込・小切手→手形(割引、満期日)

資金管理

簡単な資金繰り計画表のフォーマット(主に支払いが月末の場合)

		○年 ○月	× 月
前月残高		①	⑥
収入	売上	当月現金売上高	
		売掛金の当月回収分	
		受取手形	当月期日決済 割引
	雑収入		
収入合計		②	
支出	原価 仕 入	当月現金仕入高	
		買掛金の当月決済分	
	外 注	支払手形 当月期日決済	
	経費	支払賃金	
		家賃	
… その他			
借入金返済			
支出合計		③	
差引過不足額		④=②-③	
当月借入額		⑤	
当月残高		⑥=①+④+⑤	

【68】店舗・教室・事務所

ハコと集客

ハコ型業種と集客型業種

ハコへの物欲を我慢する

事業には初期投資がかかるという常識

ハコはカタチ、集客は行動

売れるためには初期投資はなくてはならないか

→知恵と行動で売上を作る

売れやすさ

投資規模と売れやすさの関係

個別にシミュレーションして判断する

お金をかけるほど売れて儲かるか

売れやすさに関する要素とは

→複数のパターンでシミュレーションする

CI計画の策定

ビジョンとポリシー、個性の明確化

見せるための「CIデザイン」の作成

→外注、あるいは自分で作成

チャネル(販売ルート)の選定

チャネル(販売ルート)の選定

・直販

・店頭販売

・代理店販売

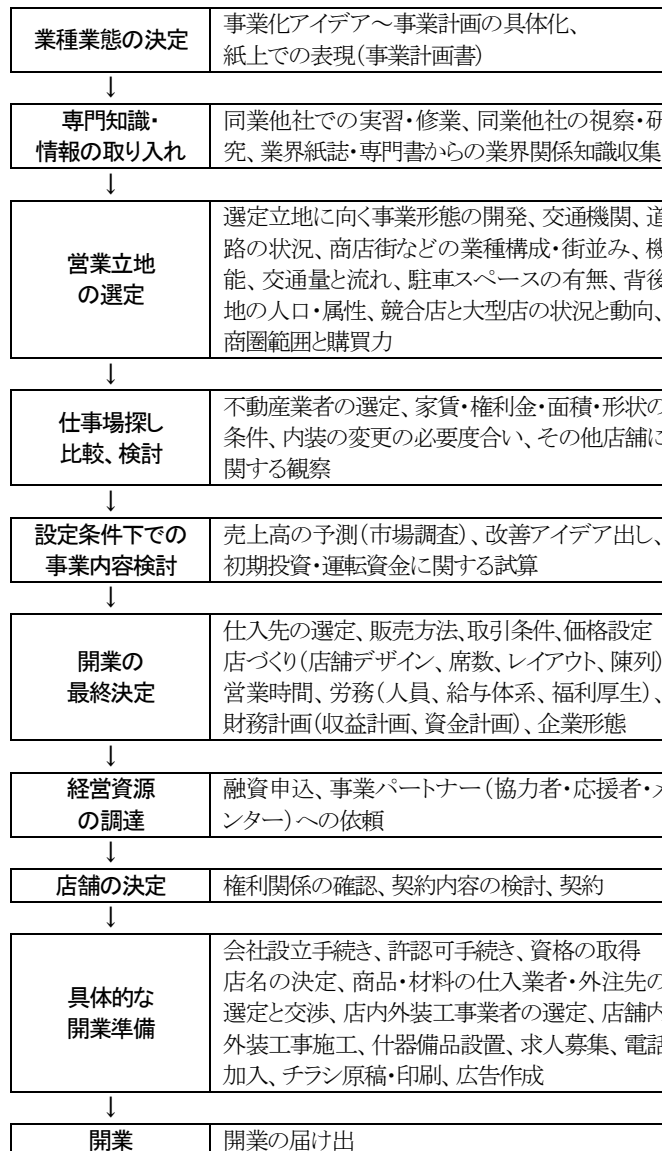
・通信販売(紙媒体、インターネット、マスコミ)

・その他、社外チャネル

チャネル別販売量の予測

チャネル投資、拡大、短縮などの計画策定

【69】店舗開業までの流れ



【70】リスク

失敗

失敗の多くは「期待を裏切られた」こと

売れなかった

売ってくれなかった

商品ができなかった

仕入れできなかった

権利が得られなかった

利益が出なかった

資金が調達できなかった

経費がわかりすぎた

応援してくれなかった

社員が逃げた

真の原因は「やる気がなかった」

言い訳

「不可抗力」

予想外のことが起きるなら

失敗してもよい(仕方がない)と思っていた

リスク

リスクがあることを認識していないことが最大のリスク

爆発、火事、倒壊、地震、風水害、豪雪、噴火、異常気象、地盤変動、津波、テロ、脅迫、誘拐、横領、贈収賄、セクハラ、人種差別、社内暴力、集団退職、機密漏洩、資金繰り失敗、財テク失敗、不況、売上債権回収失敗、PL、株主代表訴訟、特許侵害、規制強化、規制緩和、技術陳腐化、ハッカー、環境破壊、環境汚染

どのような困難をも乗り越える覚悟と予防策をすること

第10部 目標達成への執着

【71】計画的に自分を進化

売る（販売なくして事業なし）

世の中のために必要だと自分が信じるもの
売れている＝世の中から必要とされている
常に何が正しいかを見極める
自分が正しければ、結果として規模は拡大する

経営（まず自分がやる）

経営＝人間コントロール ではない
経営者とはビジョンに向かうリーダーであり、
ポリシーの最高の実践者である
課題の変化
事業が進めば成功要因が変わる
切り替えながら次の段階を目指す

強化（学習＋訓練＋準備作業）

全人格的な自己成長
奢っていて成長が止まった人が普通
常に目標を掲げ、それを越えることを自分への課題とし、
目的ある進化をする

作業消化（動かないと物事は進まない）

目的意識とスケジュールリング…無目的を防ぐにはまず目的
集中と長時間労働
方向性を決める作業＋道のりを進む作業
両方の組み合わせで事業は進化する

優位性（時間とともに強くなる）

売れたからこそ可能になるものがある
まず売れると強みを持つ→売れた人が強い
優位性をカタチにする

【72】揺れていると伸びない

その将来像に一貫性はあるか

将来に向けた一貫性をスタート段階から考慮する

	野心 目立つ 自己満足	進化 変化 飽きない	お客様の 幸せ
まず売りたい段階	◎	↑	↑
売れ続けたい段階		◎	↑
成功を社会から 賞賛されたい段階			◎

見通しに対する自分の反応をコントロール

予想される困難さ

不確定要素
難易度
事業の難易度と自分の実力とのバランス
→ クリアすべき課題が見える

客観的意見

企画に対する周囲の人の評価
周囲の人からのアドバイス
独善に陥らないための心がけ
感情のコントロール

決意・覚悟

スタートの条件が揃う
自分がかんばることで何とかなると確信

蓄積

成長過程では常にあらゆるものが足りない
「やったほうが良さそうなこと」をどんどんやる

【73】攻撃を開始せよ

アントレプレナーは、

自分の生活の安定と将来を他人や会社に期待しません。
自分の人生は自分で考え自分で創ります。
すべてが自分の責任であることを知っているからです。

アントレプレナーは、

自分の可能性を最大限に発揮します。
時代の変化はアントレプレナーにとって、活躍の舞台です。
様々な社会の問題は、自分を活かすチャンスだと
知っているからです。

アントレプレナーは、

自分自身を信じ、いまできることから全力で取り組みます。
いまできる小さなこと、それが社会を変えていく
きっかけであることを知っているからです。

アントレプレナーは、

できない言い訳をしません。
やると決めたら、どうしたらできるかだけを毎日考えます。
それが不可能を可能にする秘訣であることを知っているからです。

アントレプレナーは、

目的を決して諦めません。
弱音を吐かず、失敗を糧にして、
どんな厳しい状況も乗り越えていきます。
苦しいときほど自分が成長していることを知っているからです。

アントレプレナーは、

社会や他人のために自分が何ができるかをいつも考えています。
報酬はどれだけの価値、満足を相手に与えたかの結果だと
知っているからです。

アントレプレナーは、

楽な人生よりも、充実した人生を選びます。
いつも明るく輝いて、生きている喜びを実感していけることを
知っているからです。