



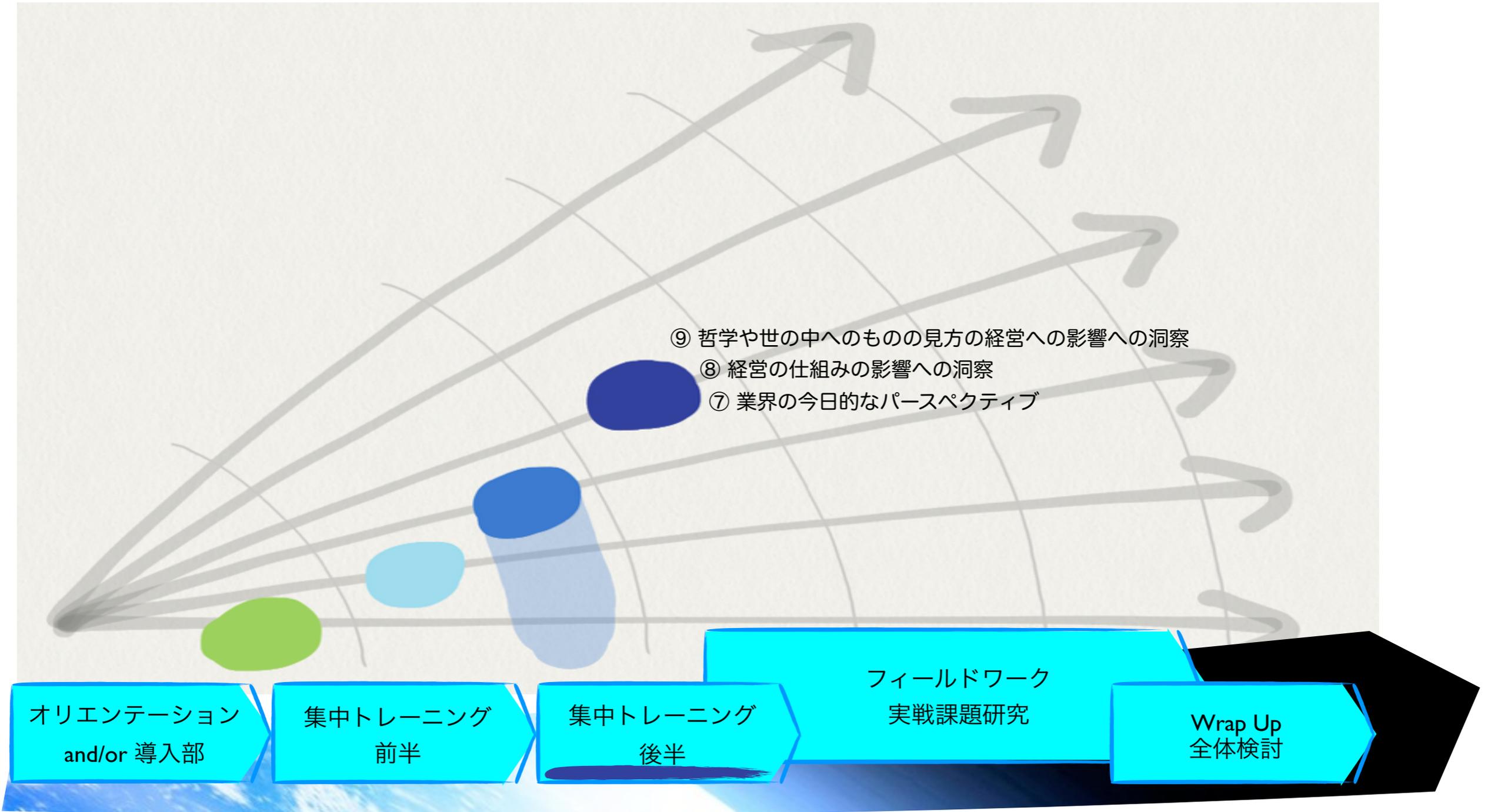
5

Insights

洞察

多量の研究事例で、⑦様々な業界の今日的なパースペクティブと、実地でいかに動くべきなのかについての洞察を得る

集中トレーニング 後半



後半では、前半で培った「市場の立体感」とマーケティング力・戦略力の基礎の上に 多種多様な業界と経営局面、経営リーダーシップの実例研究に挑む

集中トレーニング 後半

アップルコンピュータ 1992年, 1999年, 2012年
ビル・ゲイツとマイクロソフト
デル・コンピュータ
サムスン電子：グローバル・マーケティング
インテル (A)：協力か対立か？ (B) (C) (D) (E) (F)

GE—1981年に於ける戦略的地位
ジャック・ウェルチ：ゼネラル・エレクトリックの革命児
GEの成長戦略—イメルトの施策
たゆまざる旭硝子の改革：EVAの導入
IBMの企業再建
松井証券の変革
メルクの葛藤と改革

プライスライン・ドット・コム
アリババのタオバオ (A)
サイワールド：
ソーシャルネットワークにおける価値創造と獲得

中国を美しく：資生堂と中国市場
インドにおけるユニリーバ：ヒンダスタン・リー
バのプロジェクト・シャクティ—日用消費財の農
村部への市場展開

インテュイット社 (M&Aのケース)
民間航空機の衝突進路：
ボーイング vs エアバス vs マクダネル・ダグラス
NTTドコモ：モバイルFeliCa



タタ・ナノ—人々のための自動車
スターバックス：顧客サービスの提供
トヨタ自動車：プリウスの誕生
ZARA：ファースト・ファッション
グッチ・グループN.V. (A) (B) (C)

ライオンエア (A) (B)
EMIとCTスキャナー (A) (B)
プレリユード・コーポレーション
ネオペッツ
ウォルマート vs. K マート

● 多量のケースを投入。具体的には「3人ごとに1ケース選択」or「1人ずつ1ケース選択」して、
詳細も戦略も出さなくてよいので、「そのケースに実地ならどう迫るか」アプローチを考え、ケースの状況とともに発表、など

● この方法は、一見複雑に見える経営環境、経営課題に、現実はどう迫るか、そのアプローチを考えさせることで、現実の動き方を
結びつける上で有効！（トレーニングと実践の橋渡し）

多様な業界で発生している戦略上のダイナミズムの現実感覚に近づき震撼することで、 自社と自分の動きを見直すべく、意識が刺激される

集中トレーニング 後半

- 解説の際に、各業界でのダイナミズムなど大局観もカバー。マーケティング、戦略、M&A、経営者の個性などが錯綜するが、意外に「**市場の立体感**」など基本を常に意識しておくことが助けになることを痛感する

アップルコンピュータ 1992年, 1999年, 2012年
ビル・ゲイツとマイクロソフト
デル・コンピュータ
サムスン電子：グローバル・マーケティング
ウインテル (A)：協力か対立か？ (B) (C) (D) (E) (F)

GE—1981年に於ける戦略的地位
ジャック・ウェルチ：ゼネラル・エレクトリックの革命児
GEの成長戦略—イメルトの施策
たゆまざる旭硝子の改革：EVAの導入
IBMの企業再建
松井証券の変革
メルクの葛藤と改革

プライスライン・ドット・コム
アリババのタオバオ (A)
サイワールド：
ソーシャルネットワークにおける価値創造と獲得

中国を美しく：資生堂と中国市場
インドにおけるユニリーバ：ヒンダスタン・リーバのプロジェクト・シャクティ—日用消費財の農村部への市場展開



タタ・ナノ—人々のための自動車
スターバックス：顧客サービスの提供
トヨタ自動車：プリウスの誕生
ZARA：ファースト・ファッション
グッチ・グループN.V. (A) (B) (C)

インテュイット社 (M&Aのケース)
民間航空機の衝突進路：
ボーイング vs エアバス vs マクダネル・ダグラス
NTTドコモ：モバイルFeliCa

ライオンエア (A) (B)
EMIとCTスキャナー (A) (B)
プレリユード・コーポレーション
ネオベッツ
ウォルマート vs. K マート

さらに、⑧経営の仕組みや、⑨リーダー個人の世界感・哲学が経営結果に与える影響などについても洞察を得ていく、経営リーダー（候補）の素養を涵養する

集中トレーニング 後半

⑧ リーダーの世界感・哲学の、経営結果への影響への洞察を磨く

アップルコンピュータ
ビル・ゲイツとマイクロソフト
ジョエル・コンピュータ
サムスン電子：
ウーテンテル

⑨ 経営の仕組み (資源配分、意思決定)の経営結果への影響への洞察を磨く

GE—1981
ジャック・ウェルチ：ゼネラル・エレクトリックの革命児
GEの成長戦略—イメルトの施策
たゆまざる旭硝子の改革：
IBMの企業再建
松井証券の変革
メルクの葛藤と改革

タタ・ナノ
スターバックス：
トヨタ自動車：
ZARA
グッチ・グループ

様々な業界の今日的なパースペクティブを掴む
一見 難解なケースについても「市場の立体感」など基本への着眼が解きほぐす鍵となることを体得する



プライスライン・ドット・コム
アリババのタオバオ（
サイワールド：
ソーシャルネットワークにおける価値創造と獲得

インテュイット社
民間航空機の衝突進路：
ボーイング
NTTドコモ：

中国を美しく：
インドにおけるユニリーバ：
パのプロジェクト・シャクティ
村部への市場展開

参考
集中トレーニング前半で用いる基本ケース

マーケティング、戦略、M&A、プレミアム戦略 / R&D、コスト構造、業界構造と戦略、もちろん「市場の立体感」をカバー

ライオンエア
EMI
プレリユード・コーポレーション
ネオベッツ
ウォルマート

こうして、事業の具体的強化とともに、経営の仕方・プロセスそのものの進化への意識（エネルギー）も醸成していく

事業・人・経営の三位一体での進化

経営の「気づき」「進化」こそ 全てを進化させる鍵

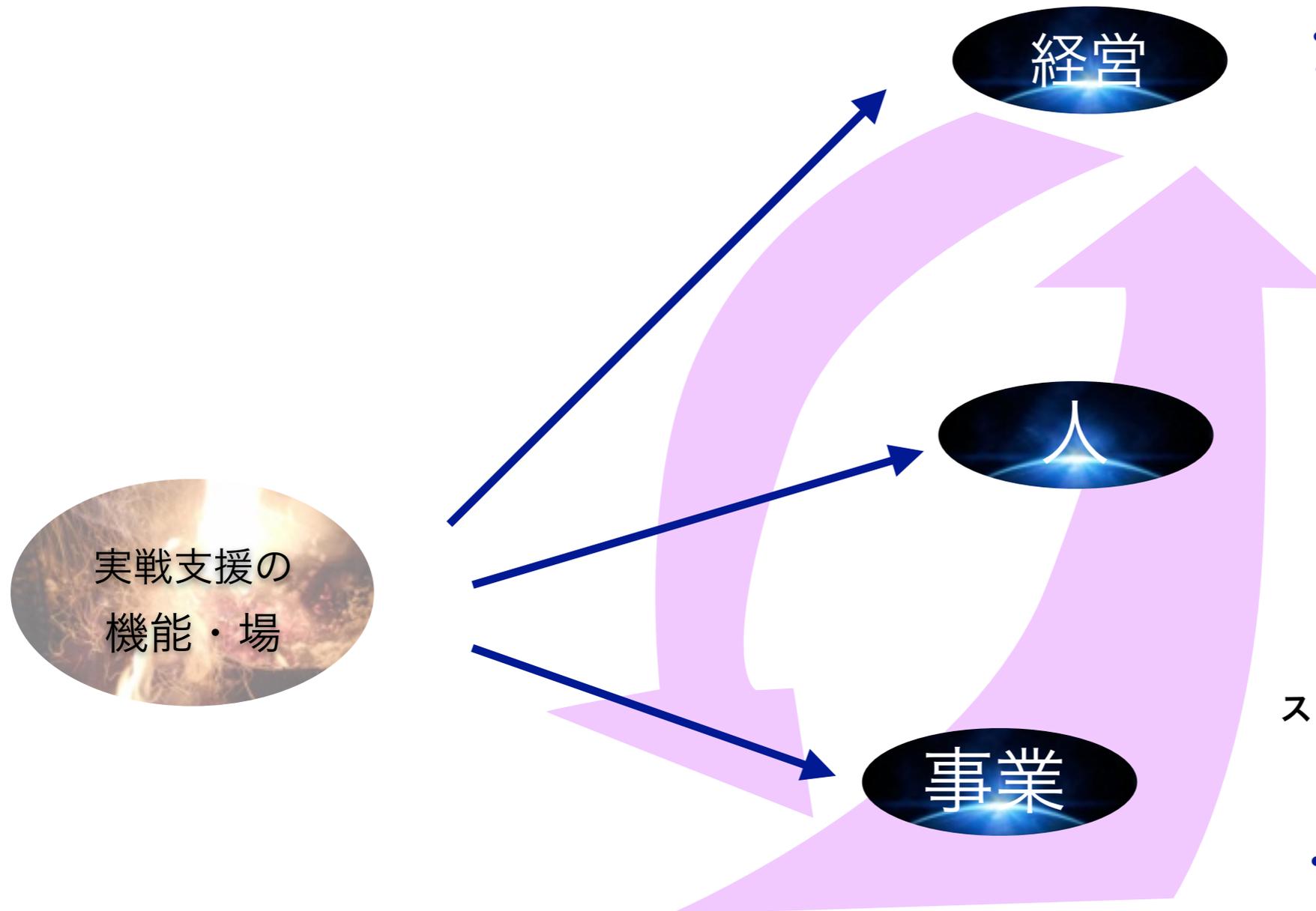
- スピードの可能性への気づき
- N=3で現場現実をより掌握しながらの、事業と人の牽引采配の可能性への気づき
- 個別具体例N=3からの、システムティック、組織的な対応方法への気づき

最強の戦略人材の育成のチャンス

- 実地実戦から鍵を抽出
- N=3 現場現実と、戦略空間の理解を統合
- 事業という視点で考え、制約を超えて動く体験

スピーディな鍵の見極め

- 「認識」「想定」の壁の打破
- N=3!



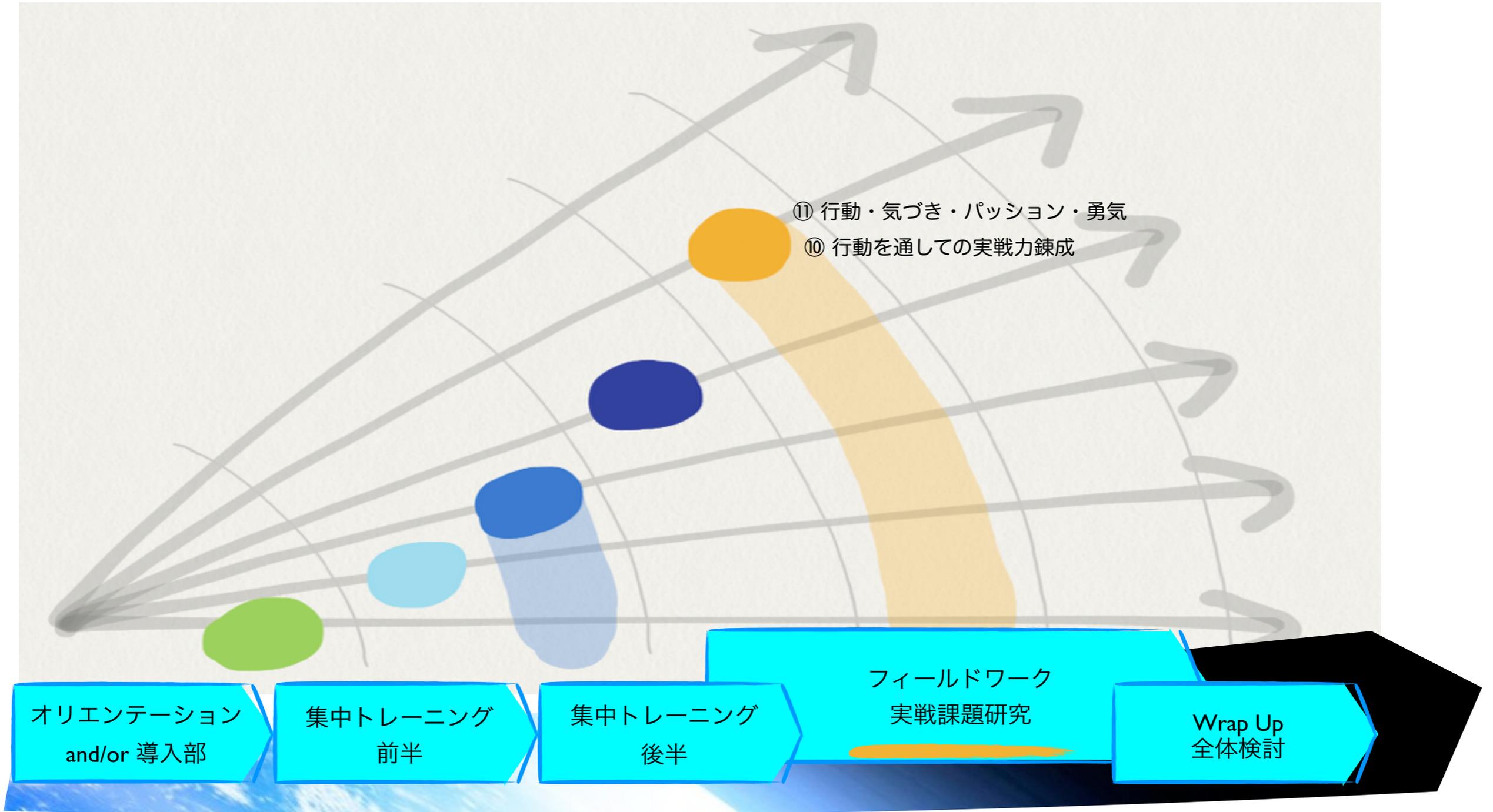


Energy

現実への働きかけ

集中トレーニングでの感覚をベースに、実地実戦の経営課題に当たる。行動すると想定外によりことに遭遇することも、また想定外のスピードで戦略仮説に到達できることも体感する

実戦課題研究 / フィールドワーク



足で考える ～ 現場の観察、市場の反応の立体感の把握、メカニズムの解明

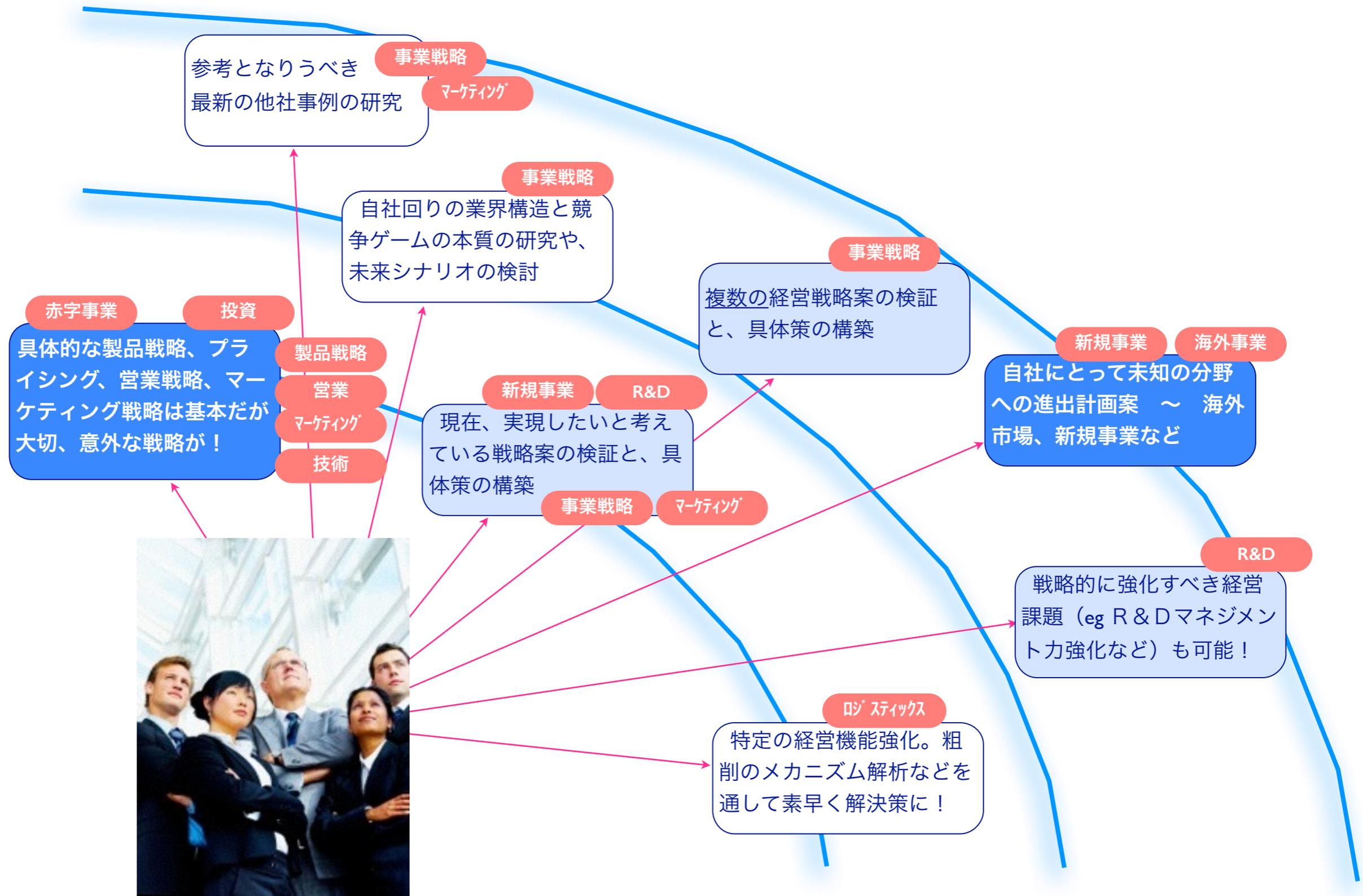
足で考える



「机の上での思考＝ミーティング＝意見の交換」は
「過去の認識の踏襲・反映」となり、危険！

検討すべき経営課題は、参加者・参加企業ごとに、適するものを設定していく

選定すべき経営課題テーマのタイプ (例)



現実の課題に、粗削りでも素早く、的確な判断に到達し、現実の経営に寄与する

検討テーマの例

検討テーマの例	原因説明	検討結果	打ち手を構築
立ち上げた新規事業が赤字で困っている、対応策は？	赤字事業 新規事業	原因を説明して1年後に黒字化。そもそもその市場では、製品コンセプトを広告認知投資しても効果が薄く、営業に投資すべき事業だったことが判明	
海外事業を強化するための製品戦略は？ 案は2つあるのだが	海外事業	いずれの案も効果が薄いことが判明。その企業は社内認識に反して、製品力、ブランド力も負けておらず、営業力（現地販売員のスキル、モラル）が課題と判明	
海外でJVによる工場を建設するのだが、最適な投資規模について社内で見解が割れているのだが	投資	社内では控えめな線でスタートという声が強かったが、JV相手の見込み、工場のコスト構造から、倍の金額での投資が最適という有力な線が浮上、攻めの意思決定に	
新製品戦略を考案しているが、果たして成功させられるだろうか？	製品戦略	当該新製品の市場インパクトが大きいことが証明され、社内での優先順位を最大限に上げて開発する動きに	
新製品の開発中なのだが、完成した暁の最適なマーケティングプランは？	製品戦略 マーケティング	その製品コンセプトのインパクトが小さいことが判明し、代わりにインパクトの大きい新機軸が発見、証明された（それは社内優先順位が低いものだった...）	
ある事業のR&Dについて、方向性が複数考えられているのだが、絞り込めるだろうか？	R&D	市場インパクトから見ていって、効果の大小には大きな差があることが判明、したがってR&Dの絞り込みが可能となる	
事業強化のためのマーケティングプランを2つ構築したのだが、果たして現実の効果があるだろうか？	マーケティング	一方の効果は非常に低く、他方の効果が一部顧客に非常に高いことが判明。具体策に結びつけた	
海外メーカとともにJVを立ち上げたのだが、数年たってまだ赤字なのだが。基盤技術が弱い中で営業はしっかり行っているのだが、打開できるだろうか	営業 マーケティング 技術評価 事業戦略	技術基盤の問題ではないことが、市場インパクトからハッキリした、営業攻勢が弱いことが原因と判明	



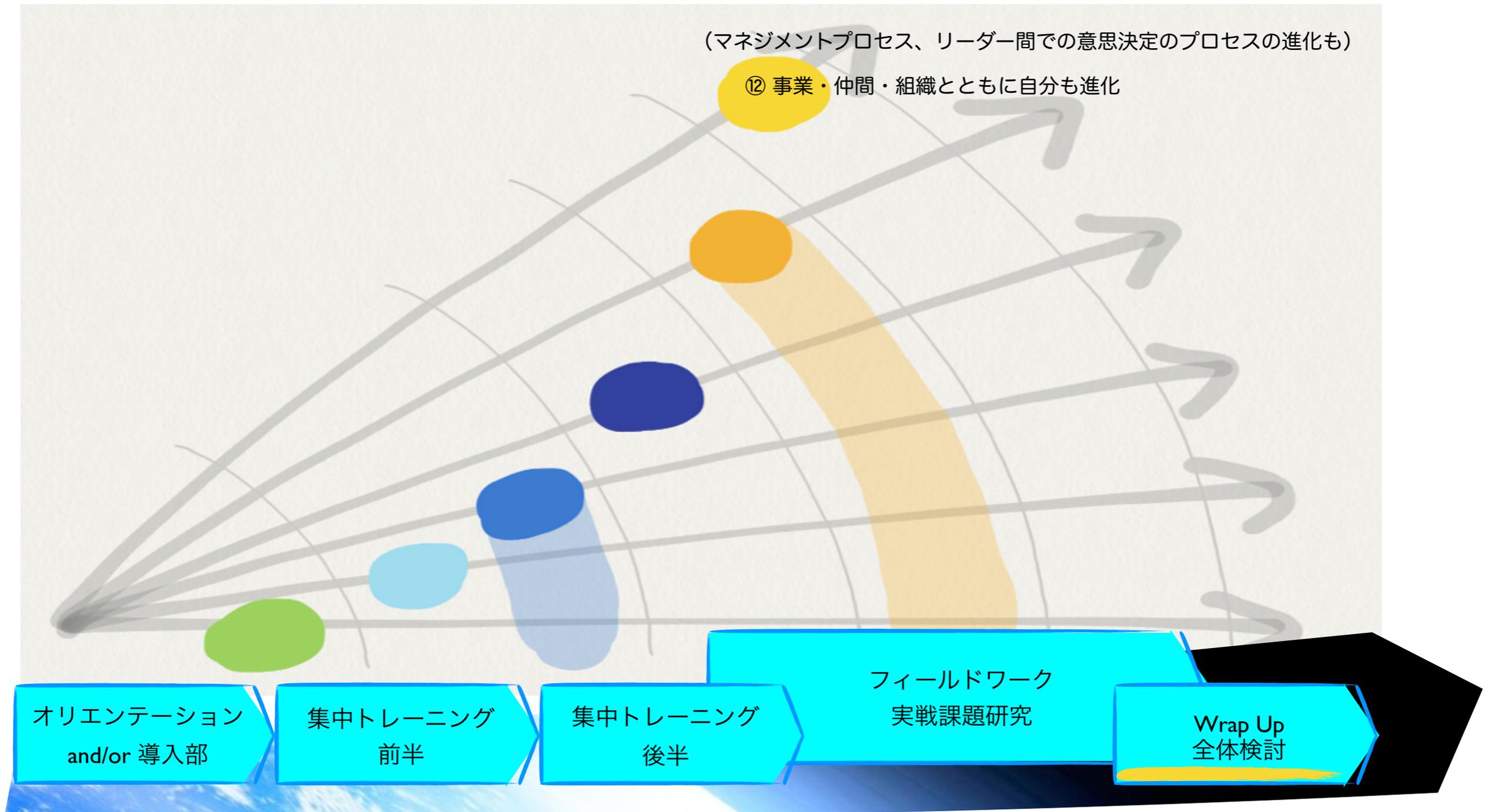
7

Evolution

進化

戦略的な発見のレビュー。この実地テーマ検討のプロセスで、個人とチームの力をともに強化。さらにマネジメントのプロセスの進化にも寄与する

Wrap Up



リーダーと組織の進化

1

リーダーたちの戦略力に磨きをかける

- 圧倒的なスピードでの着眼・構想・判断力
- 現場現実（～顧客市場の立体感）と戦略構想をつなぐ的確さ

2

リーダーたちのチーム/組織牽引力を向上させる

- 戦略の「鍵」を抽出、そこにチームの「意識の焦点」を作る
- このプロセスで、チーム力を向上させていく

3

組織内の古い想念・戦略上のノイズを除去

- アイディアの多くは、スピーディに現実適合性から消去されるべきもの
- ノイズが消せると組織内の意識を軽くでき、戦略への余裕も生み出せる

4

マネジメントプロセスの進化

- 経営～リーダー間での意思決定のプロセスも、加速。
「現実～戦略間の的確性」を高めながら、進化させることができる

戦略リーダーシップ。「意識の焦点」、事業と経営の仕方（プロセス）の進化

現実創造、未来創造





ENGINE

小川政信 と インスパーク株式会社





小川 政信 (おがわ まさのぶ)

- 1959年生まれ、82年東京大学卒、89年ハーバードMBA。都市銀行、中央官庁、ハーバードビジネススクール・リサーチ部門での日米欧の競争力研究プロジェクトへの参画、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、最大スピード、最大の費用対効果で、豊かで戦略的な生き方と経営を支援するため、1996年、インスパーク株式会社を設立、代表取締役。
- ブティック型の経営コンサルティングオフィスであるが、役員には、もとネミックラムダ（現TDKラムダ）を店頭公開から登場二部、一部上場に導いた創業経営者 斑目力曠と、ミスミをやはり店頭公開から東証二部、一部上場に導いた、新規事業開発常務取締役であった玉井宏がいる。
- 以来、戦略コンサルティングと人材開発をおおむね50%ずつ行うが、独特のアプローチと実戦感覚から多数の実地のテーマを同時並行で取り扱う。実績は約200社、2000の案件、8000名。最上級層の人材開発と経営テーマ解決を同時に任されることも多い。
- また大前&アソシエーツのほか、投資ファンド、人材開発、経営コンサルティングのプロフェッショナル組織の立ち上げ、エンジン開発、成長加速を成功させる。
- 人の意識の問題に関心が深く、ナチュラルヒーリングの知見研究のため海外企業を買収、経営。本プログラムで、人の意識の向け方の重要性や、顧客の「ちょっと深い」深層心理を的確につかむことの大切さや、未来に向けて人が一般的に相当アグレッシブ、取捨選択・準備はできているが表層意識がそのことに気づいておらず、勝手な制約を自分や組織に課しているなどの現象についての洞察と、解決のためのガイドの出し方は、戦略コンサルティング、経営人材開発、ナチュラルヒーリングの知見が融合されたものといえる。

経験してきた業界は幅広く、相当の業界のバリューチェーンでの経験を有する。またマーケティングから、戦略、投資、M&A、R&Dにいたるまでプロジェクトのタイプ、経営局面も多岐にわたる

INDUSTRIES OF EXPERIENCE JAN 2013

経営コンサルティングや人材開発・研修で携わってきた事業分野

- | | | |
|-----------|------------------------|---------------------------|
| エレクトロニクス | テレコム・電気通信 | 総合商社 |
| 半導体 | システムインテグレーション・ソフトウェア開発 | 物流システム |
| 家電・デジタル家電 | コンピュータ | アグリビジネス |
| AV機器 | テレマーケティング | 電気 |
| 重電気 | ダイレクトマーケティング | ガス |
| 化学 | eコマース | 石油 |
| バイオテクノロジー | 食品・調味料・乳製品 | レジャー・ホテル |
| 医療機器 | 飲料・アルコール飲料 | 印刷 |
| 健康食品 | プラント・エンジニアリング | 教育・出版・人事部門サポート |
| 計測機器 | 環境エンジニアリング | 広告宣伝・映像制作 |
| 機械 | 建築・土木・ゼネコン | TV放送 |
| 産業機器 | 不動産 | エンタテインメント |
| 産業機材 | 銀行・証券 | ビューティ関連 |
| 造船 | クレジットカード | プロフェッショナル組織・投資ファンド・総合研究所等 |

INSPARK, INC.

TYPES OF PRACTICE JAN 2013

プロジェクトやプログラムのタイプ

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 事業戦略
海外/グローバル事業戦略 | 次世代型リーダー育成プログラム
(サクセッションプログラム) |
| アライアンス、M&A | 役員候補者の研修、スクリーニング
および役員研修 |
| マーケティング
海外/グローバルマーケティング
新規事業開発 | 事業家型または変革型の人材開発 |
| R&Dマネジメント | R&D x 事業開発者フォーラム |
| 投資の意思決定 | M&Aのフィジビリティスタディ
撤退売却の戦略的遂行 |
| 戦略的資源配分 | 海外人材養成プログラム (日・英) |
| 事業と企業の再建、撤退、売却の意思決定
とターンアラウンドマネジメント | 営業マネジメントの戦略的強化 |
| 調達、ロジスティックス、コスト削減プログラム | 広告宣伝の費用対効果最大化 |
| 製品開発・製品戦略
チャネル戦略 | Mini-MBAプログラム |
| ビジネスモデル変更 | MOTプログラム |
| グランドデザイン・プロジェクト | 戦略・マーケティングの実戦型ワークショップ
(戦略シミュレーション) |

INSPARK, INC.

気づき、戦略、勇気と行動、進化へ



夢と勇気と、現場と戦略



インスパーク株式会社