

【関係者限定】

四国マネジメント実践セミナー

2026

寺沢俊哉

どっちが気持ちいい？

自分にとって何が大事？

本当はどうなりたい？

目の前のことをきちんとやろう！

将来のために今がある！

方向性が大切だ！

目的地が大切だ！

仕事は同時並行で進めよ！

仕事は優先順位をもって進めよ！

今日1日、どれだけ大切なことに
そって過ごせたか？

今日1日、どれだけありたい姿
に近づいたか？

何が大事？

どうなりたい？

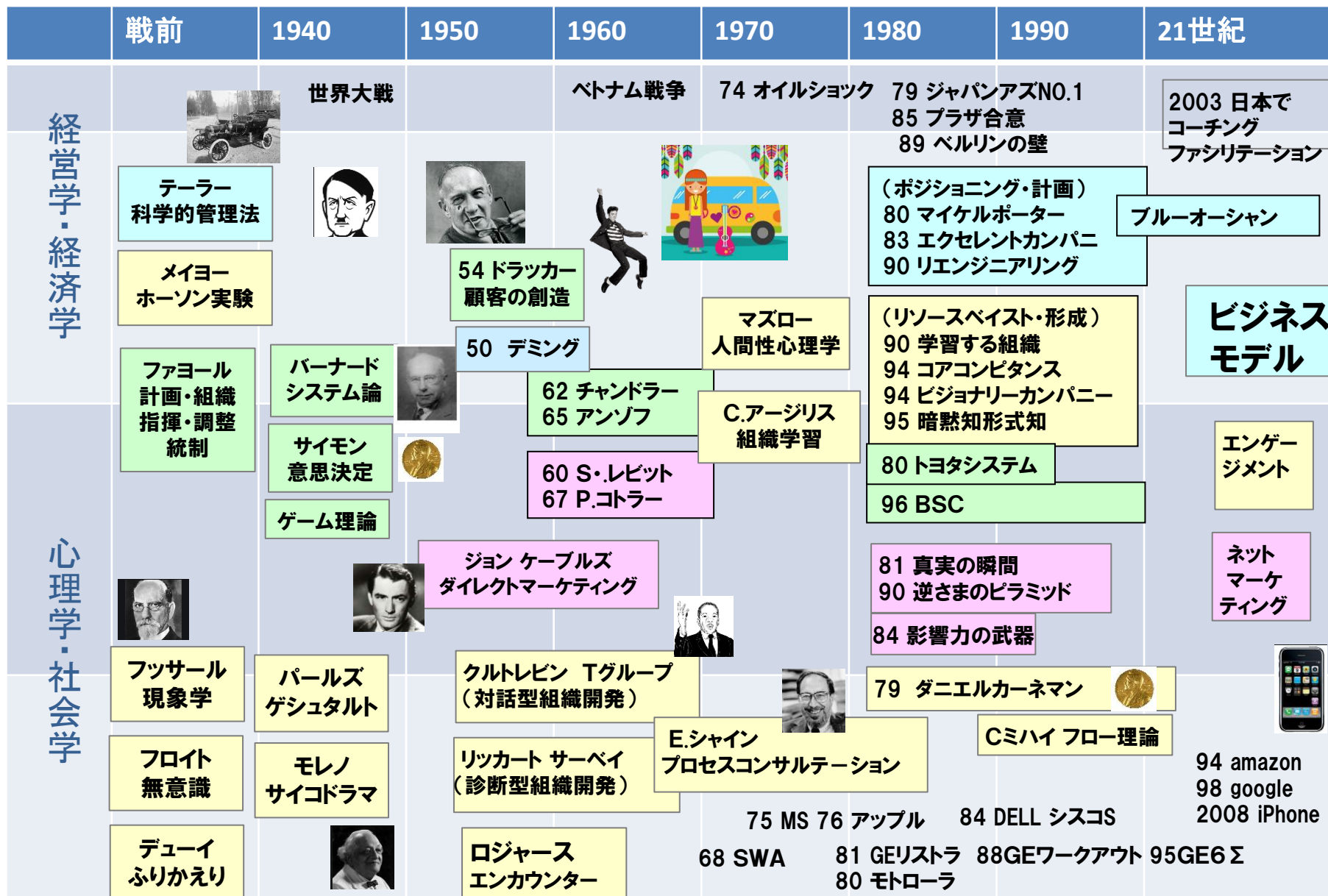
「ビジョンを語る」とは？

船をつくりたかったら、人に木を集めてくるように言ったり、作業や任務を割り振ることをしないで、はてしなく続く広大な海を慕うことを教えましょう。
(サン・テグジュペリ)

If you want to build a ship, don't drum up the people to collect wood and don't assign them tasks and work, but rather teach them to long for the endless immensity of the sea.

(Antoine Marie Jean-Baptiste Roger, comte de Saint-Exupéry)

経営戦略の変遷



ビジネスモデルの変革

14時間から1時間半へ

1913年頃 フォードハイランドパーク工場におけるモデルTのボディとシャーシの架装ライン



源流 氷山とメガネと足跡



1856-1939 奥

フロイトの「無意識」
無意識を顕在化しよう



1859-1938 奥

フッサールの「現象学」
主観が世界をつくっている
今ここ「エポケー」一旦保留

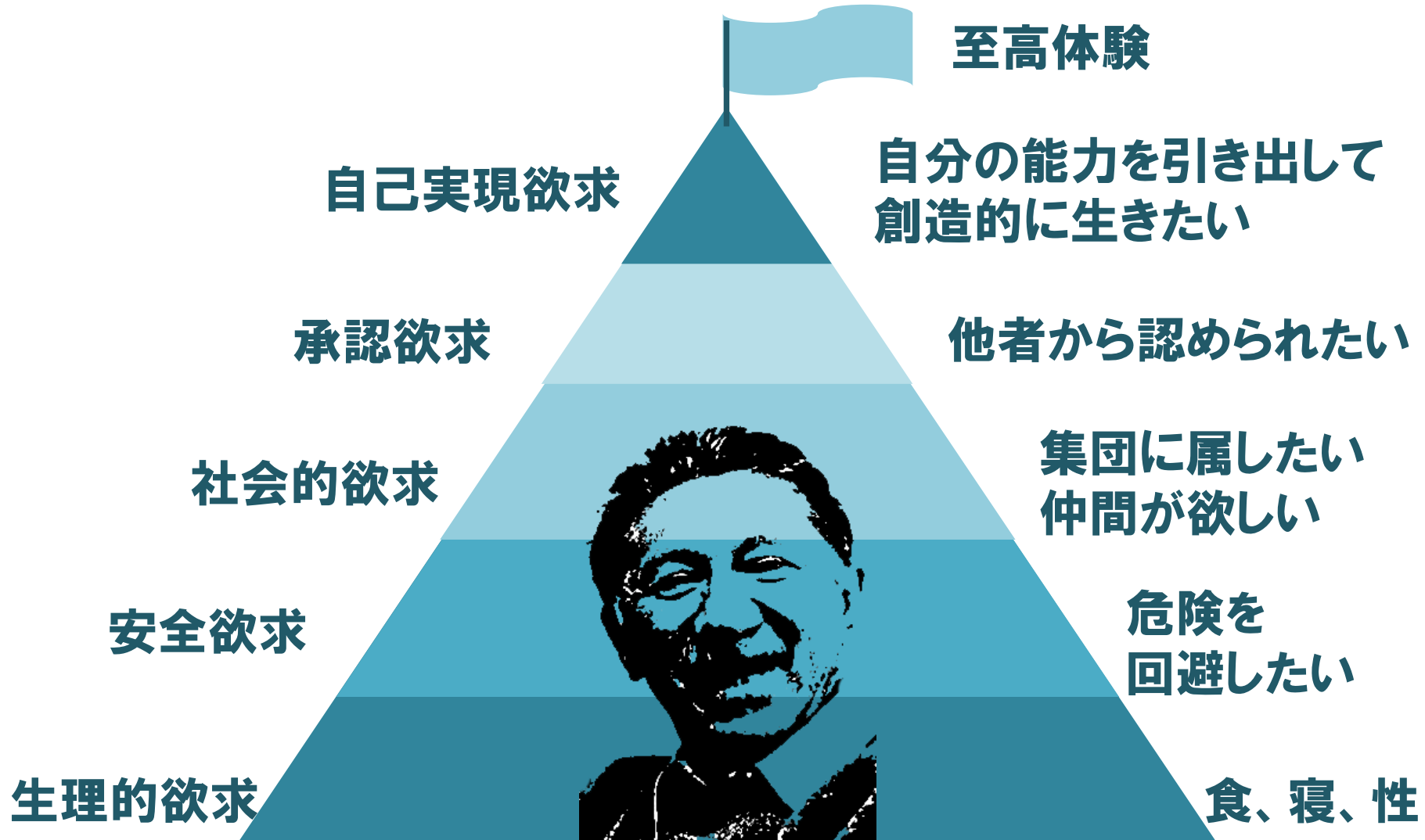


1859-1952 米

デューイの「プラグマティズム」
経験からふりかえって
「で、どうする？」



マズローの欲求階層説



大谷選手はなぜ成功したのか



「ビジネスモデル」とは、そもそも・・・

定義：組織がどのように価値を創造し、顧客に届け、対価としての収益を獲得するかの全体像/一部を示したもの
(学者によって、定義バラバラ)

- 1.誰に届けるか (顧客)
- 2.何を届けるか (商品 / 顧客価値)
- 3.どのように届けるか (プロセス / 経営資源)
- 4.どのように収益化するか (収益構造)

(参考) ビジネスモデル特許=ソフトウェア技術による実現
「ワンクリック特許」(Amazon)は、
サーバーとクライアント間の処理手順が特許

越後屋さんに学ぶ①

「一日千両稼ぐ」と言われた、1673年に生まれた、新しいビジネスモデル



創業者 三井高利
社員数 1000人
間口 数十メートル
売上 1日150両
(年商100億円規模)

越後屋さんに学ぶ②

1回目の変革 既存の呉服屋との違い

| | それまでの呉服店 | 越後屋 |
|--------------------------|--------------------------------------|---|
| 顧客選定 「誰に」 | 富裕層(武家、商家) | 中間層(町人) |
| 提供価値 「何を」 | 一物多価 掛け売り 外商 オーダーメイド 高価格 | 標準価格 現金売り … 安心 店売り … 便利 切り売り … 憧れ 低価格 |
| 組織能力/プロセス 「どのように届けるか」 | 小型専門店 仕立ては外注 育成は長期(職人) | 大型店 分業で内作 早期育成 |
| 収益構造 「どのように儲けるか」 | 高価格 高マージン 貸し倒れリスク | 低価格 大量販売 貸し倒れなし |

変革

越後屋さんに学ぶ③

2回目の変革 呉服屋から両替商へ

| | 呉服店 | 両替商 |
|--------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| 顧客選定 「誰に」 | 中間層(町人) | 幕府(大阪状御用銀) |
| 提供価値 「何を」 | 標準価格 現金売り 店売り 切り売り 低価格 | 安全で安価な 資金移動 …… 安心 三井の信用 便利 |
| 組織能力/プロセス 「どのように届けるか」 | 大型店 分業で内作 早期育成 | 東名阪をカバー キャッシュレスシステム (大元方・持株会社) |
| 収益構造 「どのように儲けるか」 | 低価格 大量販売 貸し倒れなし | キャッシュマネジメント 運転資金の確保 大量販売によるメリット |

変革

私たちの事業は・・・

私たちの (1) における姿は、

私たちは、 (2) というお客さまの
(2) のニーズ・課題にお応えして、
(商品・サービス) を通じて、
(3) といった価値を提供しています。

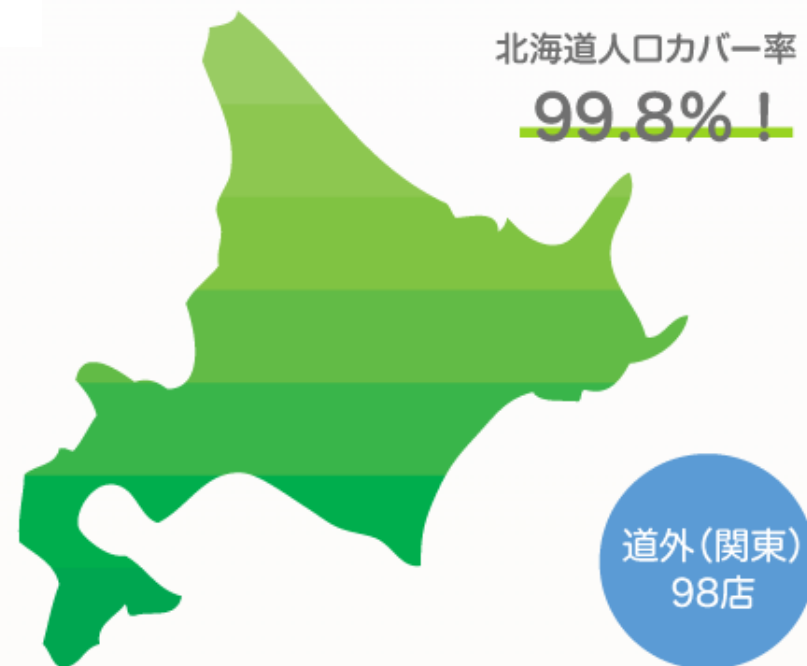
そのお客さまと仕事をしている理由は、 (1) で、
そのお客さまから選ばれている理由は、 (3) です。
そのために、私たちは、 (4) という独自能力を磨き続けて
います。その能力がマネされない理由は、 (4) です。
こうした状態を示す目標・指標としては、 (5) があります。

顧客選定

エリアを選ぶ「密度の経済」 セイコーマート

1,188 店

北海道1,090
店舗



密度の経済（集中出店）

- ・ 規模の経済
- ・ ネットワーク外部性

顧客選定

「真の意思決定者」を見定める

- どのようなチャネルを通じて提供されているか（業界の俯瞰）



- だれが意志決定者なのか

(BtoC)夫のものを妻が決めいている割合

下着・靴下 50～70%、カジュアル服 30～50%

オフィシャル服 20～30% 靴・バッグ 10～20%

＊複数の消費者行動調査(HERSTORY、マイナビ、アパレル各社)より

(BtoB)我が社の製品を決めいてるのは、顧客の

購買担当、生産担当、設計担当、経営幹部…

提供価値

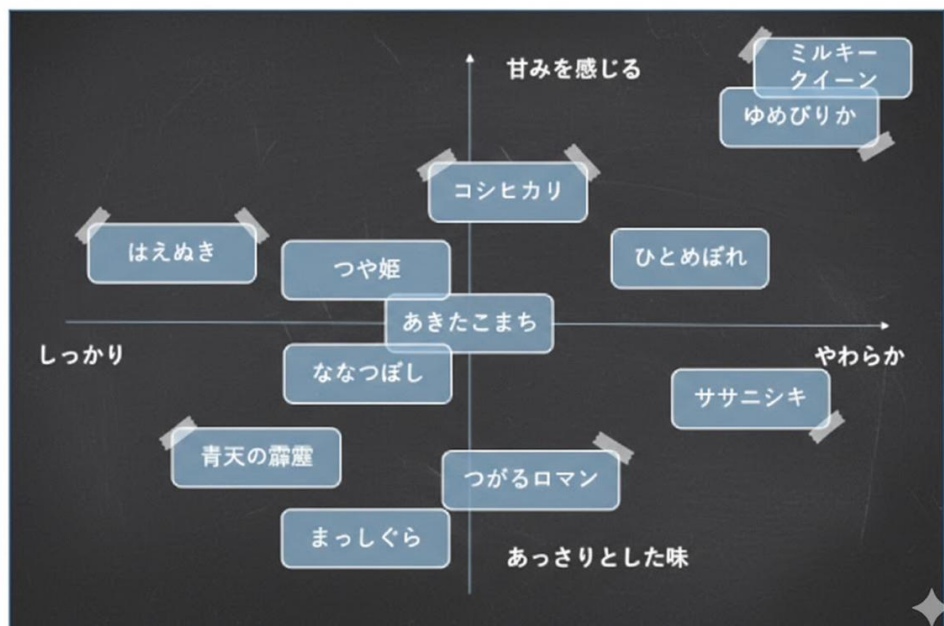
ドリルを売るな、穴を売れ by セオドア・レビット



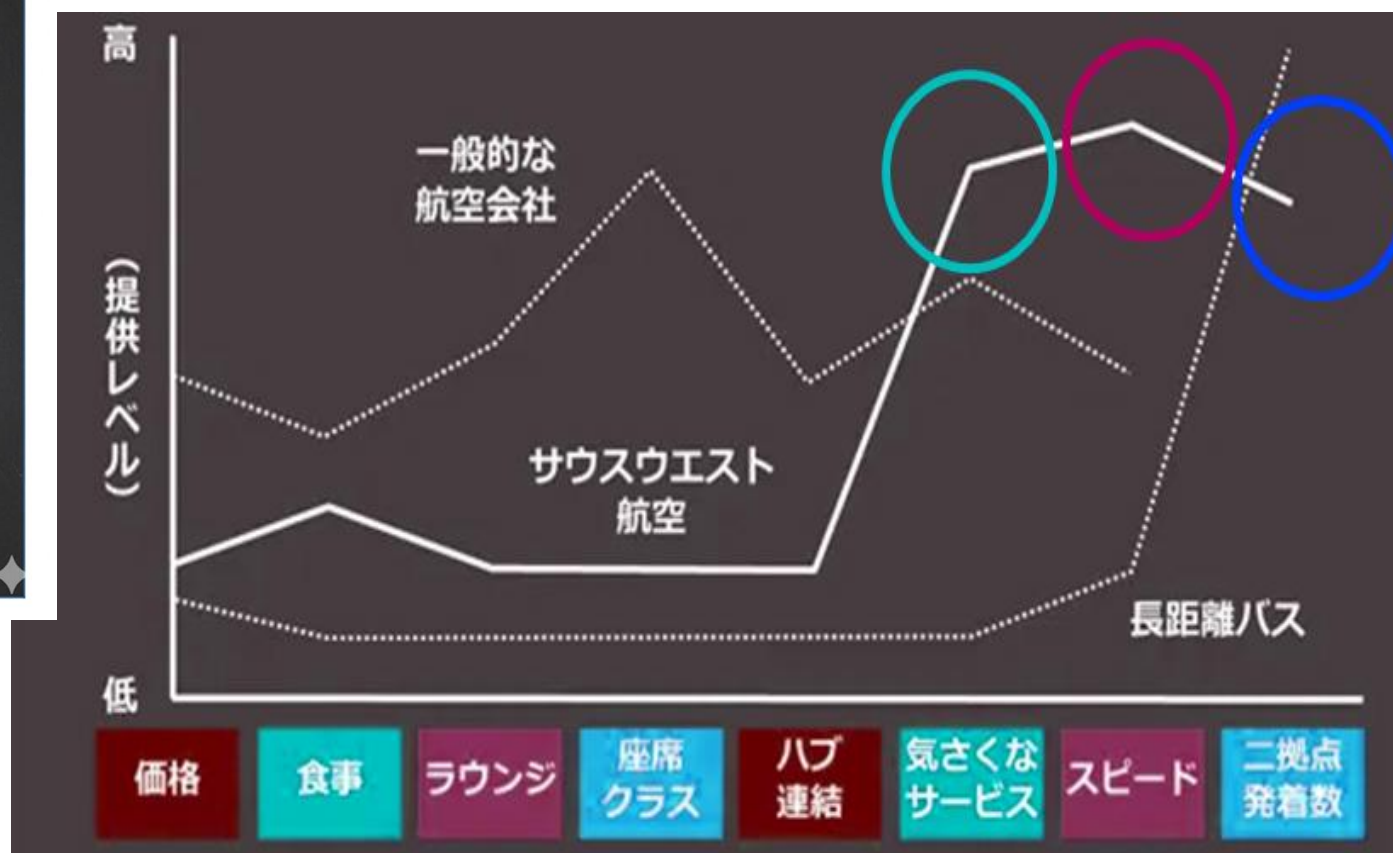
提供価値

「ポジショニング」 顧客からみた私たち

2軸 お米の評価



多軸 サウスウエスト航空の提供価値



提供価値

よい医者になれ

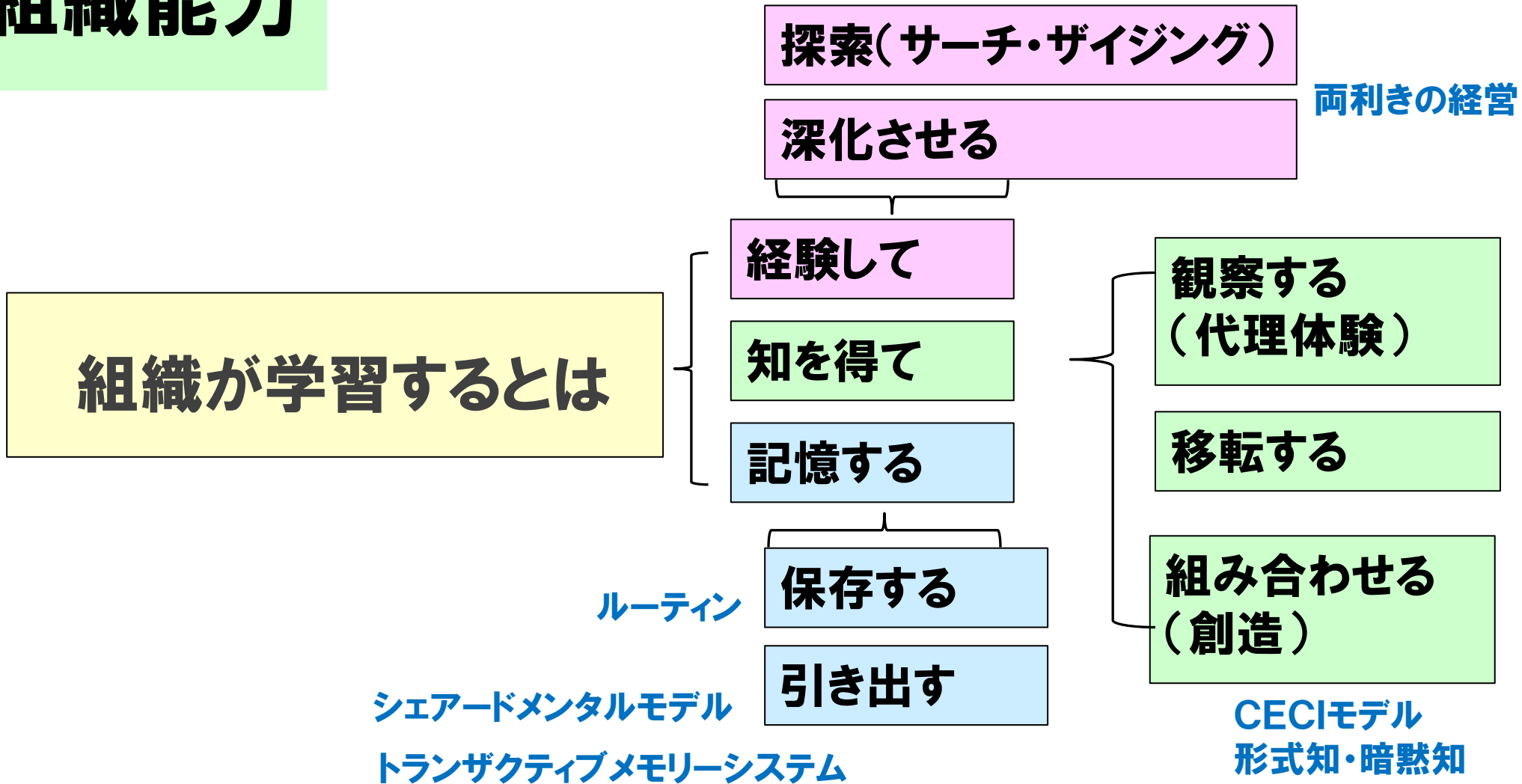
- 頭が痛い ← 鎮痛剤
- 寝不足 ← 睡眠薬
- ストレス ← 酒
- 子育て ← **ベビーシッター**



既存と異なるビジネスモデル「セブン銀行ATM」

| | 一般の銀行ATM | セブン銀行ATM |
|------|----------------------------------|--|
| 顧客選定 | 口座所有者 | (口座所有者)、他行 |
| 提供価値 | 窓口で対応したサービスの一部を提供 →利便性(距離、時間) | 提携金融機関からの手数料収入 →コストダウンになる 夜間金庫代わりに便利(法人) 機能は限定(コインなし) |
| 組織能力 | 機械の投資2000万円 店舗の維持管理 | 機械の投資 200万円 入金＝出金バランス (ALSOK月1回) |
| 収益構造 | 投資額高い。家賃も高い。 損益分岐点100件/日 | そもそも、預金獲得や 法人融資はしないので、ATMに特化。 コンビニ内に設置。 損益分岐点70件/日 |

組織能力



組織能力

やはり 動機づけ？

&

リーダーシップ研究の歴史

- 1 個性の理論 (trait) 1940～
- 2 行動の理論 (behavior) 1960～
(PM理論 1966～)
- 3 コンテンジェンシー理論 1970～
有事のリーダー
- 4 サーバントLS 1970～
逆さまのピラミッド
- 5 LMX理論 1980～
相手によって変わる
- 6 トランザクショナルLS 1990～
関係性を重視する
- 7 トランスフォーメショナルLS
ビジョナリー 1990～
- 8 シェアードLS 2000～
- 9 オーセンティックLS 2000～

モチベーション研究の歴史

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1 ニーズの理論 1940～ (A.マズロー) | 欲求階層説 |
| 2 期待の理論 1960～ (ビクトル・ブルーム) | やればできそう 見返りもある |
| 3 ゴール設定理論 1960～ (エドウィン・ロック) | ストレッチゴール 明確なフィードバック |
| 4 社会認知理論 1970～ (バンデューラ) | 自己効力感 (自分はある) |
| 5 職務特性理論 1970～ (リチャード・ハックマン) | 多様性、一貫性、 有用性、自律性、 結果が見える |
| 6 プロソーシャル 2000～ (ダニエル・バトソン) | お役立ち感 |

組織能力

規模の経済 14時間から90分へ



T型フォード規模の経済
ベルトコンベア 専門工化

プラットフォーム



次の時代は？



ヒトとAI (ロボット)の共存

ノウハウの連鎖による「好循環」を生む仕組み

ファミリーマート
しまむら

1953年設立 総合利用品の販売
店舗数 約1400店 売上高 約5000億円



【ビジネスモデル】～図解してください

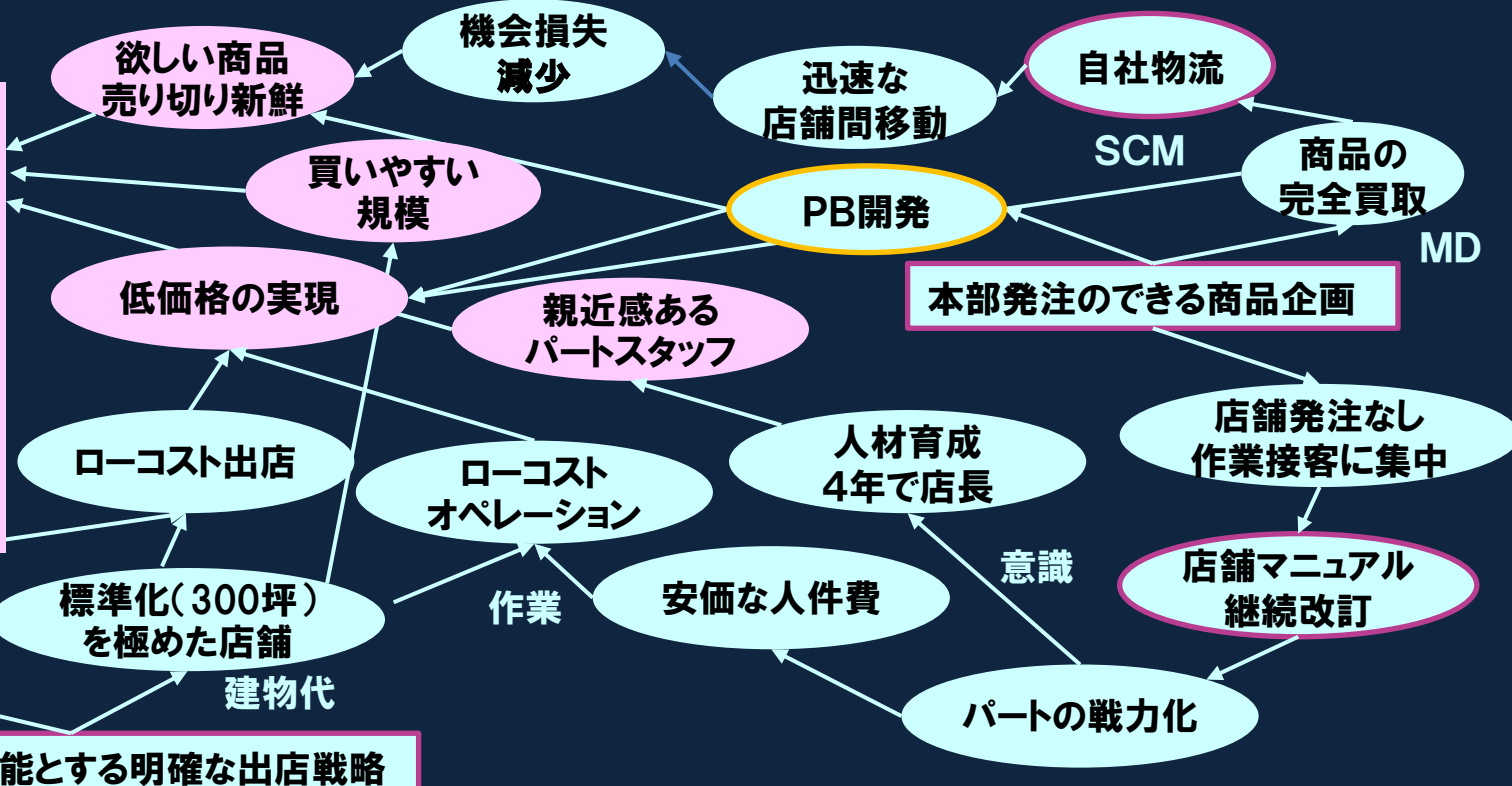
お客さまにとっての価値

- 1 欲しい日常衣料を
 - 2 値頃価格で(対ユニクロ)
 - 3 高頻度で立ち寄りたくなる楽しさと共に提供してくれる
- 商圏2KM 15000世帯で成立
(郊外店としては狭い)

- *商品単価×買上点数×来店頻度
- *粗利34%と低い
- *販管費も低い

利益を再投資
感謝が やりがいい

多店舗展開を可能とする明確な出店戦略



クイックレスポンスの王者「ZARA」

商品力もさるものながら、それを提供する仕組みや組織能力が模倣困難性を生んでいる。

| | 従来型ブティック | GAP | ZARA |
|------|--------------------------|--------------------------|--------------------|
| 顧客選定 | 富裕層 | 10~20代 定番が安い | 20~30代 新しくて安い |
| 提供価値 | ブランドイメージ (所有感) 高品質 | そこそこファッショナブルで、お買い得 | 毎週新製品、流行のデザインでお買い得 |
| 組織能力 | 百貨店 接客販売 | 他店舗展開 セルフ販売 企画から半年 | 企画から2週間で新商品投入 |
| 収益構造 | 少量高価格 | 大量低価格 | 多頻度来店 値下げ少ない |

JIT（トヨタのジャストインタイム）、BTO（デル PCの受注生産）も同様

□「スープストック」の事業企画（近い未来）

恵比寿の日本ケンタッキー・フライド・チキンの秘書室に勤める田中は、最近駒沢通りに出来た（仮称）Soup Stockの具沢山スープと焼きたてパンが大のお気に入り、午前中は、どのメニューにしようかと気もそぞろだ。（→具沢山のスープと焼きたてパン）

いつもの仲間と昼食に出かけるとき、女性だけで行ける店は限られていたが、Soup Stockが出来てからは頻繁に通っている。メニューに表記されている「Nonfat」や「Lowfat」の文字は、彼女達にとっては神のお告げに見えるようだ。（→女性の行ける昼食の店の圧倒的不足。ナチュラル、ダイエット需要）

大顔 原と、Mr. UNOは、早食い、大食い、有名。Soup Stockでも500ccのLサイズと焼きたての黒パンを平気で平らげるが、部屋に戻ってからはベルトをゆるめているらしい。（→男も、食べてみれば十分なボリューム）

吉沢は、意外に気が多く10種類以上のメニューを決めかねているうちに、並んでいた順番が自分に来ていつも慌てる。（→魅力的で豊富なメニュー。とても早いスループット）

今やすっかり、具沢山スープは食生活の一角を成したが、登場した当初は新鮮だった。・・・考えてみれば、スープというものは、0歳～100歳まで男女・国籍・貧富・宗教を問わず早朝から深夜、食事、おやつ、夜食まで、やたらと範囲は広く、明快に「スープは嫌い」と宣言する人も無く、さては、これほどのポテンシャルを持った飲食物は、水をしなくてもまだ見あたらないほどのものである。

かつては、スターターやサイドとしての役割を背負わされていたが、スポットを浴びせてからは、いきなりブレイクし、各々がおのおのスタイルでスープを食生活に取り入れだした。（→SOUP FOR ALL. Anytime Anywhere. High frequency）

・・・以下続く。

（Soup Stockの事業企画書より）



□ ある携帯電話販売店の未来日記(2030年)

2030年3月11日(火) 晴れ

自動でカーテンが開き、差し込んでくる朝日とともに、スマートスピーカーに起こされた。「おはようございます。ゆっくり眠れましたね。今日もよい天気です。いよいよプレゼンですね。応援しています」

大好きな女優さんの声で目覚めるのは心地よいものだ。スマートスピーカーをはじめ室内のさまざまな機器をコントロールしているのは、スマートグラスだ。天気はもちろんのこと、私自身の睡眠状態やスケジュールも把握しているので、それにあった声かけをしてくれる。

会議前にもう一度資料を見ておこうと思い、コーヒーを片手にスマートグラスを手取る。グラスを通すと、英語とドイツ語の資料も日本語に翻訳される。とくに、専門用語については正確な翻訳をもらえるように調整してあるので安心だ。本当、便利になったと思う。

とはいえ、最近、近くの字のピントが合いづらくなってきた。悲しいことだが年齢には抗えない。このスマートグラスは好きな俳優が映画で使用していたものと同じモデルなので、できれば長く使い続けていきたい。メンテナンスもかねて、週末に視力補正の調整に行こうと思う。

2030年3月15日(土) 曇り

今日は、かけ心地や視力の調整でリアル店舗に行った。このお店は、プロのコンシェルジュが、親切丁寧に対応してくれるのでとても安心だ。コンシェルジュの方には、いつも自慢話をしてしまう。

「この前、ブンデスリーガーのサッカー観戦を家族でしたんだけど、ますます臨場感が増しているよね。9000キロも離れているとは思えない。目の前にボールが迫ってくる感じ。会場の歓声の中にどっぷりつかりながら、いつも楽しませてもらっているよ」

そうこうしているうちに調整は終了した。サッカーの試合から手元まで、老眼対応のオプションをバージョンアップした。これでスポーツ観戦も仕事もしやすくなると思うと気分が上がる。

妻が操作の相談をしたいと言っていたので、今回はオンラインで、コンシェルジュにそのあたりを聞いてみようと思う。

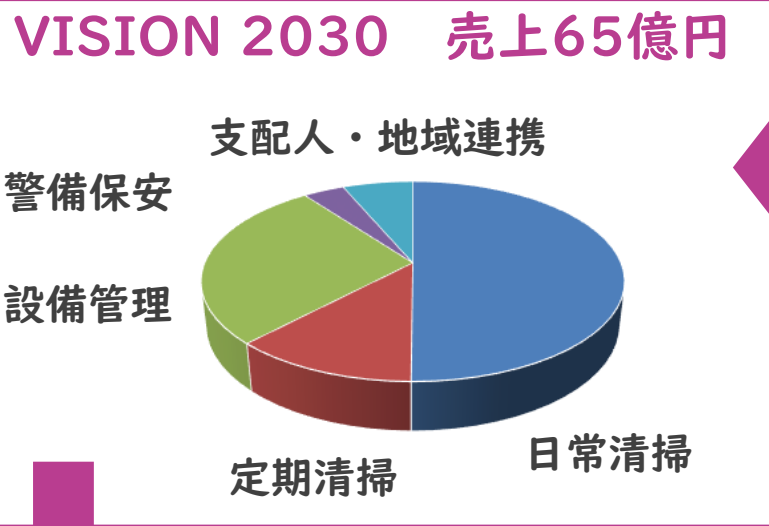
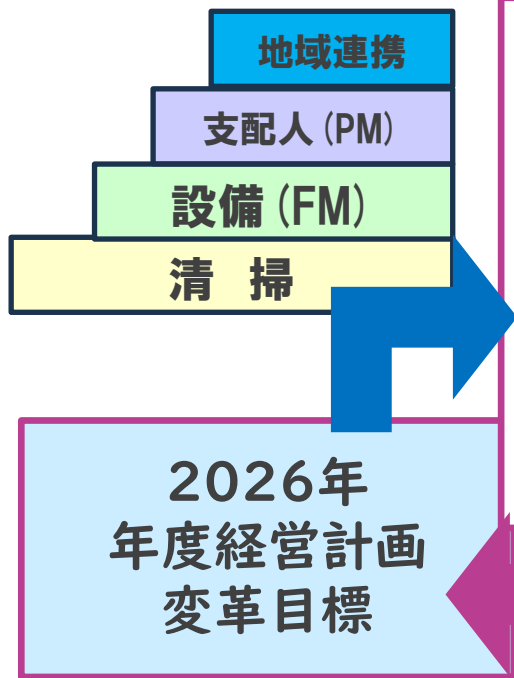


□ ありたい姿 新日本ビルサービス (2030 to 2040)

2040年のありたい姿の実現に向け
2030年に具体的なマイルストーン
において変革活動を進めている。



ありたい姿2040
ファシリティに集う人々が
愛と笑顔に包まれた
躍動する世界の実現



- マルシェ・地域連携 (集客数・出店数)
- ロボット清掃 (導入割合)
- それを支える現場力 (清掃・FMなど) と財務力 (変革への投資資金)

□ありたい姿 KECグループ（2025～2035年）



卒業生

20歳
大学生



経営戦略部

30歳
KEC社員



<https://www.youtube.com/watch?v=JvHSJbW96NY>