

# 成功戦略

日本ISOコンサルティング協会  
合資会社 晴嵐社 佐々木恭助

## 参考

M・サンドル；これから正義の話をしよう  
鈴木博毅；超入門，失敗の本質  
橘玲；カッコ日本人  
J・フリードマン；100年予測  
永井孝尚；100円のコーラを1000円で売る方法  
J・シュウォーツ；心が脳を変える



1

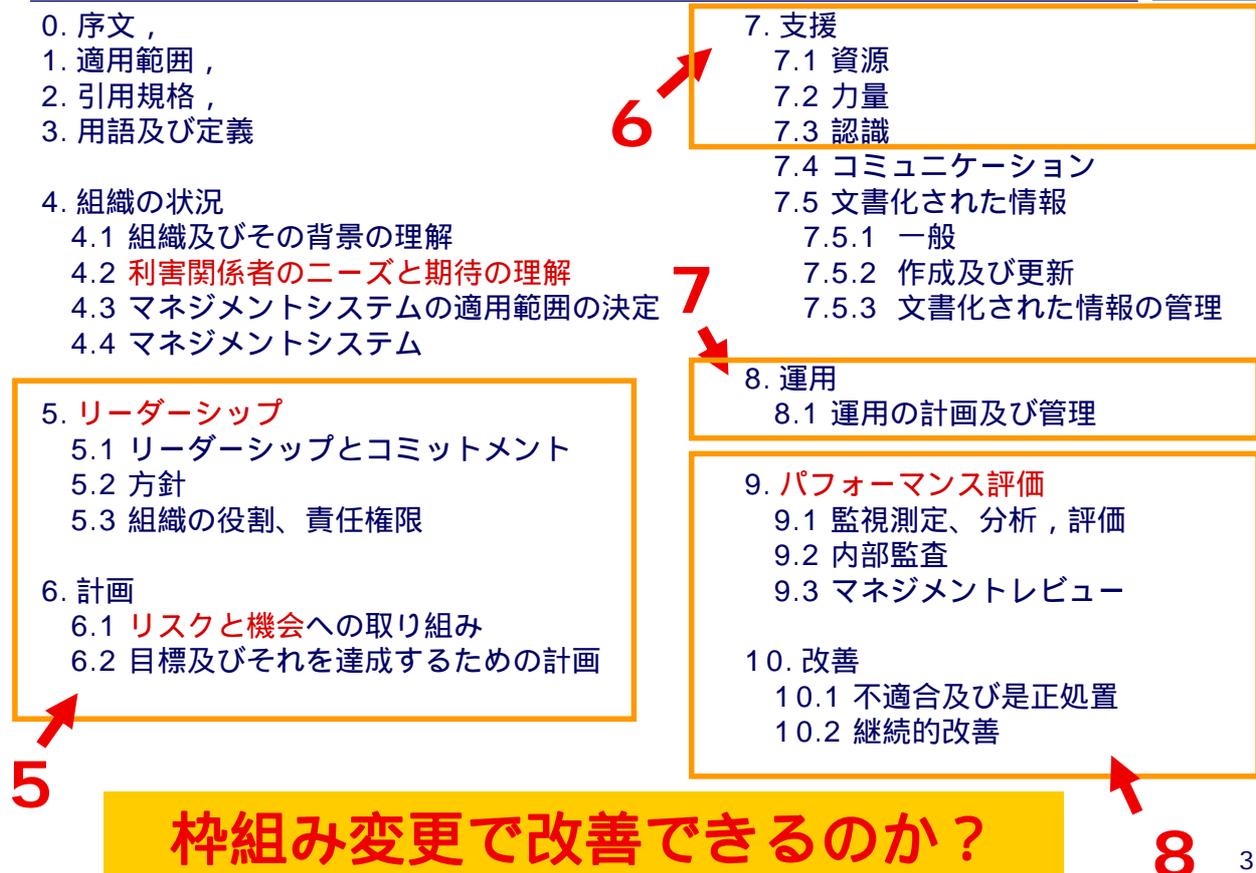
## ISOの動向



- ISOの有効性**10%未満**は、日本だけではない。
  - 有効性を改善する為に、国際規格を見直す動き。
- 次のISO 9001:2015版では、大幅な内容改定を予定。
  - 現状大部分の組織が無視している**ISO 9004**の思想、視点を取込み
  - 8原則を**11原則**に改定。
- 今後発行または改訂される全てのマネジメントシステム規格は、原則として**ISO Guide 83**に従うと決議（ISO/TMB会議2012年2月）。
- ISO 14001，2014年改訂予定
  - Guide 83の共通要素**の上に、環境特有の要求事項がプラス。
- ISO 9001，2015年改訂予定
  - Guide 83の共通要素**の上に、品質特有の要求事項がプラス。

2

# Guide 83の共通要素



# 品質マネジメントの11原則



- ISO 9001:2015改定に伴い、「QMSの8原則」を「11原則」に改定予定
- 11原則は要求内容がチェックリスト化され、各原則にQMSの成熟度レベルの判定が箇条書きで記載されているので、経営者の目指すべき内容が判り易い。

顧客重視

品質第一・・・仕事の質を最優先

リーダーシップ

人々の参画

プロセスアプローチ

システムアプローチ

継続的改善

事実に基づくアプローチ

供給者との互惠関係

保証・・・リスクに対する保証レベルの決定

コントロール・・・基準の認識と変動要因のコントロール

# ISO9001 : 2008の目標



ISO9000 3.2.5 **品質目標** : 品質に関して、追求し、目指すもの。

## 4.2.1 一般

文書には、次の事項を含まなければならない。

a)文書化した品質方針および**品質目標**

## 5.3 品質方針

**品質方針**について、必ず次の事項を織り込まなければならない。

c)**品質目標**の設定およびレビューのための枠組みを与える。

### 5.4.1 品質目標

関連する部門および階層で、製品要求事項を満たす上で必要なものを含む**品質目標**を定めなければならない。

**品質目標**は、測定可能で、品質方針と整合しなければならない。

### 5.4.2 品質マネジメントシステムの計画

トップマネジメントは、次の事項を徹底しなければならない。

a)**品質目標**に加えて4.1に規定する要求事項を満たすために、品質マネジメントシステムを計画する。

5

# ISO9004の目標



ISO9004:2009 5.3 **戦略と方針の展開**

■持続的成功をめざして**戦略と方針**を実行するため、プロセスを構築し、維持し、以下を実施すべきである。

- 戦略と方針を、**測定可能な目標**に変換する。
- 目標に対する**期限**、**責任権限**を割り当てる。
- 戦略的リスクを評価し、妥当(adequate)な**手段**を決定する。
- 活動を展開するために必要な資源を提供する。
- 目標を達成するために必要な活動を実行する。

## SMART

**Specific**  
**Measurable**  
**Assignable**  
**Realistic**  
**Time bound**

**明確**  
**測定可能**  
**責任権限が割当可能**  
**現実的**  
**期限がある**

6

ISO9004:2009 5.1（戦略と方針）一般

■経営者は，組織の使命，展望，価値を定め，維持すべきである。

●使命（mission）：何のために組織が存在するかの答。

顧客満足<sup>8</sup>の提供，  
従業員満足，株主への配当  
地域社会への貢献，納税

●展望（vision）：組織の理想像，将来見通し，将来構想。

この円高の中で，会社は何処に進むのか  
戦略の道筋

●価値（value）：顧客から見た組織の価値，顧客に提供する価値。

良い製品，良いサービス  
当社が提供すべき価値

■これらは，組織内の人々および利害関係者に明確に理解され，受け入れられ，支持されるべきである。

## 戦略とは

■太平洋戦争：体験的勝利指標の発見 勝利指標の無自覚 戦略無き全面展開 + 再現性の無い戦術 敗退・・・展望なき戦い

■日露戦争：目的設定 現状分析 勝利指標の決定 戦力の集中 + 再現性のある戦術 勝利

■良い戦略

目的達成につながる勝利指標（目標）を選ぶこと。

●目的の明確化が大事（使命，展望，価値）・・・アジアの開放

常に追い求めるべき勝利指標（目標）を状況に応じて選ぶこと。

●石原莞爾の持久総力戦論（ 決戦戦争論）・・・満州国の国力増強

前提条件の創造的破壊。

●ゲームのルールを変えたものが勝つ・・・戦艦から空母へ

■これからは，市場指向戦略 > 製品指向戦略

●インテルの「活用のしやすさ」

●伊那食品工業の「用途拡大戦略」

●マイクロソフトのプラットフォーム戦略（ソフト互換性 + ネットワーク）<sup>8</sup>

## ■多軸視点

- ミクロ・マクロ軸・・・原子-分子-材質-物体-周囲-日本-世界
- 四方位軸・・・上下左右，裏表
- 人間関係軸・・・顧客-自社-供給者，上司-自分-部下
- 因果軸・・・原因-結果-影響，
- 過去未来軸・・・過去-現在-未来，
- 時間間隔軸・・・高速度，スローモーション

## ■傾向(トレンド)を見よ

- 管理図

## ■流れを見よ

- 因果関係
- モノ，ヒト，エネルギー，情報の流れ

### 問題発見の4P

Purpose：目的  
Position：立場  
Perspective：視点  
Period：時間

### 5ゲン主義

現地，現物，現実，原理，原則

# これから世界はどうなるのだろうか？

## ■未来はプログラムされている・・・神学，運命論。

- 2012年12月銀河直列の年終末を迎える。太陽磁場の反転

## ■未来は過去の延長線上にある。

- ローマクラブの成長の限界・・・資源の枯渇
- 経済学・統計学的予測

## ■歴史は繰り返す。

- 中国は，反乱-王朝設立-墮落-反乱（造反有利）を4000年間繰り返し
- なぜ，世界で最も優秀と言われるユダヤ民族が幸福になれないのか？

## ■未来は地理的環境によって決まる・・・地政学

- 大陸国家：中国，フランス，ドイツ，ロシア
- 海洋国家：イギリス，日本，アメリカ
- 半島国家：イタリア，朝鮮

- 世界大国となるための絶対的前提条件は**海洋の掌握**。

大陸国家と海洋国家は両立しない。

**地理的位置**、面積、人口、国民気質、政治手法に影響される。

## ■中国

- 2010年代に成長鈍化し、責任を他国に転嫁  
隠された不良債権が多い  
不均衡と非効率の拡大  
社会的規律がなく、技術労働者が不足
- 2020年代に分裂（第2次大戦前の状態）  
地方政権を各国が経済領土化

## ■ヨーロッパ

- 仏・独は衰退、ポーランドなど東欧が繁栄

## ■アメリカ

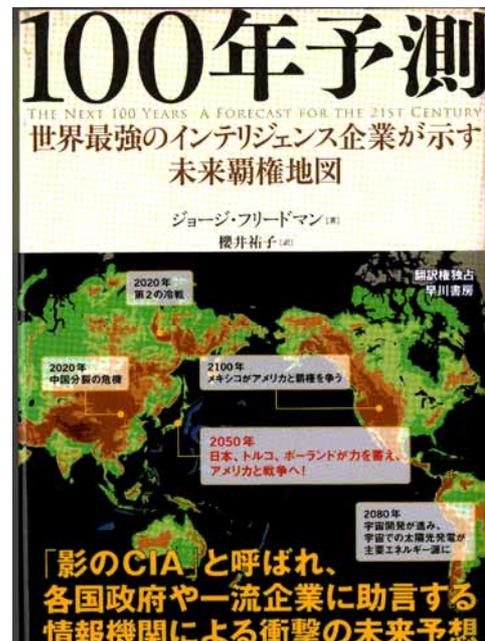
- 21世紀もアメリカは繁栄
- 2030年に向かって労働力不足が深刻化

## ■ロシア

- 2020年過ぎに3度目の崩壊

## ■日本

- 2050年代トルコと連携し、アメリカに開戦。



# 逆境進化の原則

## ■断続的進化論

- 環境の急激な変化が進化を促す
- 自分を追い込み、無理に対応することによって向上できる
- 居心地の良さが問題解決を阻害する。

## ■対立思考（Aufheben，止揚，揚棄）・・・ヘーゲル哲学，弁証法

- 対立・矛盾を認識し、思考のレベルを上げ、下位の対立を上位で解決。
- 螺旋的プロセス
- 現状打破
- 逆転の発想
- ゼロベース思考
- パラダイム転換（既存の枠組みからの逸脱）

## ■前提・制約との関わり

- 前提・制約を乗り越える
- 前提・制約をかわす
- 前提・制約を逆手に取る

おおかたの認識と異なり，日本人は，

- 国のために戦おうとする気持ちは世界最低で，・・・サムライの国なのに？
- 国に対する誇りを感じることが出来ず，・・・歴史や文化があるのに？
- 世界で最も権威や権力を嫌う・・・天皇を崇めているのに？

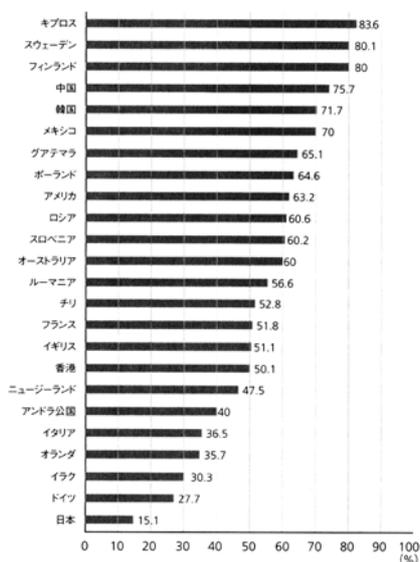


図1 あなたは進んで国のためにたたかいますか？

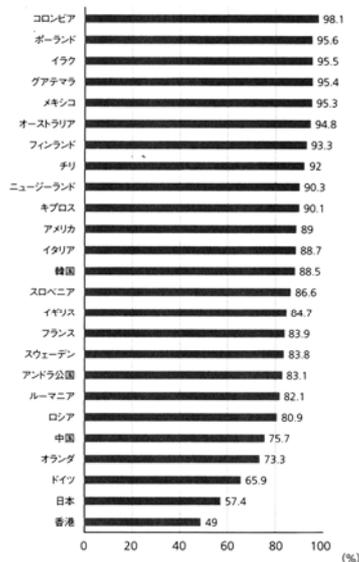


図2 あなたは日本人であることに誇りを感じますか？

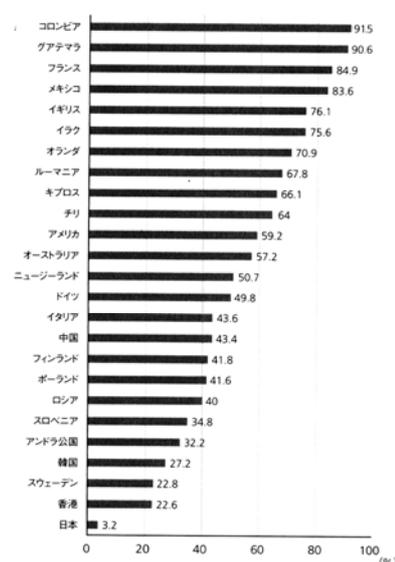


図3 権威や権力はより尊重されるべきですか？

## グローバル・スタンダードが最強

■ 日本は特殊と言われるが，アジア的農業社会と見れば極ありふれた社会。

- 空気が支配する（恥）
- 村社会（和）
- 階級社会（表と裏）
- ローカル・ルール

■ グローバル空間では，グローバル・スタンダードが最強

- 何がグローバル・スタンダードかを常に確認
- ローカル空間ではローカルルールが強い
- グローバル・スタンダードとしての正義も様々だが，尊重

自由：機会の平等，結果の不平等，小さな政府

平等：リベラル，結果の平等，格差是正，大きな政府，米国民民主党

共同：組織，友愛，市場原理の否定，米国共和党・・・保守派，ネオコン

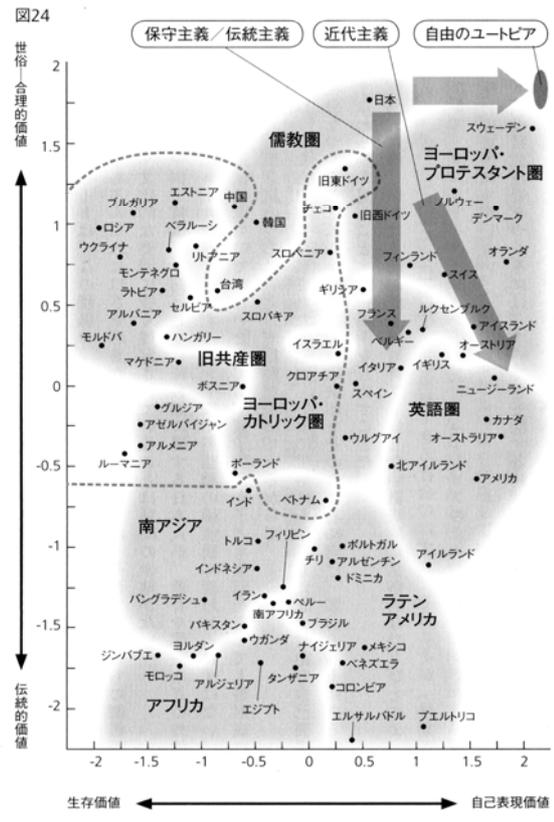
合理：最大多数の最大幸福・・・新自由主義（ネオリベ），ハシズム

チンパンジーにもある

- 所有権・・・自由
- 平等
- 上下関係・・・共同

# クールでドライが日本の展望？

- 日本人は、世界一世俗的
  - 打算的，合理的，クール
  - 無宗教。マルチ宗教
  - 自分に都合の良い神を信じる
  - ジャパンクール
  - 世俗的の対極が伝統的。
  
- 日本人は、もっとドライ(自由)になれ
  - 組織に埋没せず自立，自己主張
  - 自己表現の対極が生存
  - 生存のために自分を抑える
  - 自己表現に価値をおく
  - 自立，ドライ



# 中道楽天の原則

- 中道・・・お釈迦様の教え
  - 苦行や快樂など両極端に偏らず，目的にかなった適正な中道を歩む。
  - 釈迦は、6年間の苦行でも悟れず，その後「中道」を実践して覚醒。
  
- 楽天主義・・・プラス思考
  - 厳しい現実の中で，明るい未来を予測する。
  - 実践したうちの何割かが成功する。
  
  - 未来に対し，暗い予測をしても何も生まれない。
  
  - ピンチはチャンス・・・生物は環境変化によって進化。
  - 変えられるのは自分だけ・・・自分が変われば周りも変わる。
  
  - 言葉の暗示力が人生を変える・・・マイナス言葉はつかうな。
    - おとなになっても脳は進化し続ける。
    - 習慣によって脳は変化する。
    - 意思が，潜在意識に働きかけ，潜在意識が結果を左右する。

- 顧客満足は、最終的に「売上金額」で評価される。  
顧客は、企業の生み出す「価値」に満足して対価を払い、多くの顧客が満足すれば、売上金額が増大。  
売上金額 = 売価 × 販売数
  - 販売数は、商品価値（魅力）と営業力に比例
  - 売価は、商品価値に比例し、商品価値は、設計力と製造力に比例
  
- 企業が生み出す「価値」についての徹底的な議論が必要。
  - 他では手に入らない品質（外観・機能・精度・・・）の製品
  - 業界一の低価格・・・マイナス、他人に責任転嫁しやすい
  - 納期などの利便性・・・プラス
  
- 企業は、最終的に「利益」で評価される。  
利益 = 販売数 × (売価 - 変動費 - 原材料費) - 固定費
  - 変動費は、製造力、購買力、組織管理力に反比例
  - 原材料費は、購買力に反比例
  - 固定費は、組織管理力に反比例

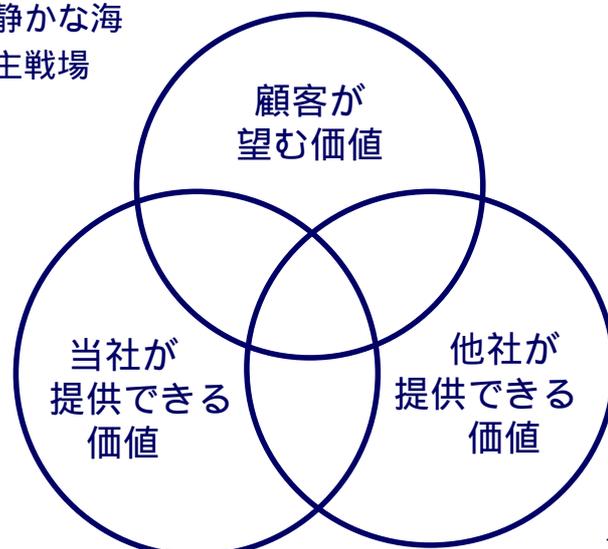
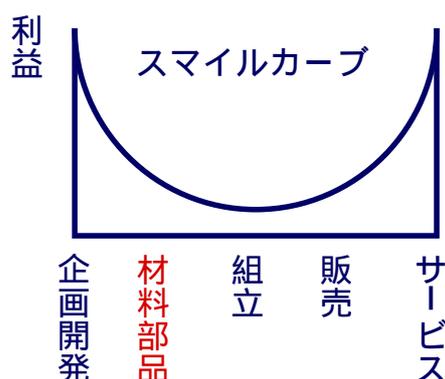
# ブルーオーシャン戦略

- 顧客の期待に全て応えても顧客満足はゼロ

$$\text{顧客満足} = \text{顧客が感じた価値} - \text{事前期待値}$$

実例  
 エアウエーブ（浅田真央のマット）  
 パーミキュラ（鋳物ホーロー鍋）  
 Tゴム（短納期、少量、試作）

- 営業の仕事は、バリュー・プロポジション（価値提案）
  - 顧客が望んでいて、他社が提供できない価値を提供すること
  - ブルー・オーシャン：競合のない静かな海
  - レッド・オーシャン：血みどろの主戦場

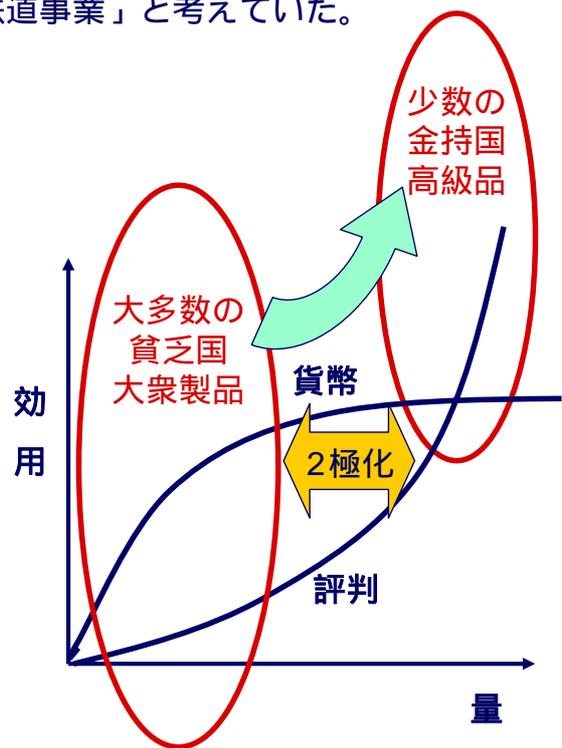


- 米国の鉄道会社はなぜ衰退したか
  - 自社の価値を「輸送事業」ではなく「鉄道事業」と考えていた。
  - 価値の抽象化**が大事

- コンチネンタル航空を再生させた品質目標
  - 機内を清潔にする。
  - 到着時刻を正確にする。  
(過去に**コスト低減**を目標にして**低迷**)

- 日本の家電業界の敗退
  - 機能限定・低価格という価値に負けた
  - 海外市場は多機能・高品質を求めない
  - 新しい価値を見つけ出せない

- 価値の2極化**
  - 貨幣価値は逡増  
貧乏だと少し増えても幸福  
金持は同じ金額だと気にしない
  - 評判価値は逡増  
粗悪品は品質を気にしない  
高級品はチョットの差が気になる



## 品質目標の具体例

- 品質目標：会社（顧客満足）のためにすること
- 以下の項目も合わせて宣言する（6.2.2認識）
  - 目標達成のために**頑張る**
  - 正直**に報告する

実施者	品質目標（測定指標）	達成手段
経営層	精強な組織を作り上げる	組織体制の改善 教育・学習の支援 戦略・方針の練磨
営業部門	<b>より多く</b> の製品を提供する。 (売上金額, 営業利益)	顧客情報を入手する 顧客訪問件数を増やす <b>価値提案</b> をする
管理部門	<b>より早く</b> 製品を提供する。 (製造利益)	工程の改善 作業計画の改善 外注管理の徹底
製造部門	<b>より良い</b> 製品を作る。 (良品数)	整理・整頓・清掃の徹底 設備点検, 作業手順の順守 キチット記録する。