

お忙しくても、約2分間で読めます

山内公認会計士事務所

# ハートフル・ワード (心からの言葉)

TEL 098-868-6895  
FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

### 「組み合わせ」と「模倣」の技術を磨く 井上 達彦（早稲田大学商学大学院教授）

1. ビジネスモデルをつくる方法は3つある。SWOT分析から事業コンセプトを描く戦略分析、現場観察や顧客のインタビューをベースに行う顧客洞察。そして異業種の先進的な事例のパターンを模倣する「パターン適合」だ。パターン適合には、ほかの世界からよりよいものを持ってきて自社に移植する「模倣」のほかに、既存の仕組みを「組み合わせる」方法がある。
2. 模倣には「単なるまね」というネガティブな印象を受けるかもしれないが、偉大な会社のビジネスは、創造的な模倣によって生み出されている。例えばトヨタ生産方式は米国のスーパーマーケットの仕組みを応用している。セブン&アイ・ホールディングスは米国のコンビニの仕組みを日本に導入する中で、オリジナルのコンビニを超えた。まさに「青は藍より出でて藍より青し」だ。
3. いずれも表面をまねた、うわべだけの模倣ではなく、もっと深い仕組みに目を向けた結果だ。こうしたよい模倣と、イノベーションに必要な能力はかなり共通している。組み合わせや模倣の技術を磨くには、自分を分析し、描象化することが大切だ。描象化と具体化を何度も往復することで、どこの業界でも成り立つ、もうけの仕組みや戦略が見えてくるだろう。  
(参考：「週刊東洋経済」2023年2月25日)

## 幹部への活きた言葉

### どうすれば部下は育つか「(まなざし)」

1. つらく苦しい経験にさらされる中、部下がそこに成長の糧を見いだす「まなざし」を持ち続けるのは、自分一人の力だけでは難しい。「こんなつらいことに意味があるのか」という内なるつぶやきが聞こえてきたときこそ、前向きな「まなざし」を持ち続けられるように意義と自信を示してくれる上司の存在が必要となる。
2. 上司が「逆境に立ち向かうことの意義」と「逆境を克服できる自信」を示すことで、部下の「まなざし」を好ましい方向へと変えることが分かっている。その意味で逆境で成長できるかどうかは上司にかかっている。部下の成長にとって上司の果たす役割りはそれだけ大きい。  
(参考：「日経ビジネス」2023年3月6日号)

## ワンポイント経営アドバイス

### 本物をつくる生産者を守る

1. 「変わり者」と言われた商人が熊本県菊池市にいる。地元の自然栽培農産物やそれらを原料としたオリジナル商品を手掛ける「渡辺商店」の渡辺義文さんは言う。「自分が変わっているのではなく、世間のほうがおかしい。日本が経済効率を優先して捨ててきた本物を、あらためて拾っていくのが私の商い。付加価値はそこから生まれます。」
2. 「売れて儲かれば何でも売る『売人』ではなく、作り手と食べ手を幸せにする『商人』でありたい」という渡辺さんは、100軒ほどの生産者との取引のほぼ全てを生産者からの言い値で買い取る。その根底には本物をつくる生産者を守り、その農作物を未来につなげていきたいという思いがある。  
(参考：「Wedge」2023年1月号)

## 古典に学ぶ

### 自分自身を知る

1. 自分自身を知らないこと以上に、貧しいことはない。空海は、こう断言しています。人間にとって貧しい状態は、お金や物がないことでも、地位や権力がないことでもない。自分という存在の素晴らしさを知らないことだと。
2. では、その「自分」とは、どんな存在でしょう。仏教では、人間は「仏性」を持っている存在であると考えます。  
(参考：名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」：河出書房新社)