LONDON, NEW YORK,
MELBOURNE,
MUNICH, AND DELHI

A DORLING KINDERSLEY BOOK

www.dk.com

Original Title: The Business Book

Copyright © Dorling Kindersley Limited, 2014

Japanese translation rights arranged with

Dorling Kindersley Limited, London

through Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

For sale in Japanese territory only.

Printed and bound in China

執筆者

イアン・マルコーズ（編集顧問）

ロンドンのインスティテュート・オブ・エデュケーションで経営学と経済学を講じるかたわら、経営に関する入門書や教科書を多数執筆。未来の経営者を育てる「A-Z ビジネス・トレーニング」社を創設し、その運営にあたっている。

フィリッパ・アンダーソン

企業広報コンサルタントで、ビジネス関係の新聞・雑誌に頻繁に寄稿して、市場調査からリーダーシップ論までの幅広い問題をカバーしている。コカ・コーラや 3M などの巨大多国籍企業にもコンサルタントとしてかかわってきた。

アレクサンドラ・ブラック

企業広報の基礎を学んだ後、文筆業に転身。縁あって日本にわたり、日本経済新聞社のグループ会社やアメリカの投資銀行ＪＰモルガンの日本支社で経験を積んだ。その後オーストラリアのシドニーにある出版社勤務を経てケンブリッジ（イギリス）に落ち着いた。ビジネス関係はもちろん、歴史やファッションについての著作も多い。

デンリー・マシン

イギリスのキール大学で教鞭を執るかたわら、企業経営の考え方を教育に活かす方法を模索している。世界各地でビジネス教育を展開するハロウ・インターナショナル・マネジメント・サービスのプロジェクト・マネジャーも務める。著書・雑誌記事多数。

ナイジェル・ワトソン

入門レベルの経営学や経済学を長年にわたって教えるかたわら、数多くの著書や雑誌記事の執筆に参加してきた。

訳者

沢田　博〔さわだ・ひろし〕

1952 年東京都生まれ。「ニューズウィーク日本版」編集顧問。「図書新聞」、「ニューズウィーク日本版」、「エスクァイア日本版」の各編集長を歴任。編著書に『「ニューズウィーク」で読む日本経済』（講談社）、『ジャーナリズム翻訳入門』（バベルプレス）など。訳書にウォマックほか『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』（経済界）、R・ブランソン『宙へ挑む』（アルファポリス）、M・グラッドウェル『第１感』（共訳、光文社）ほか多数。

目次

10 **はじめに**

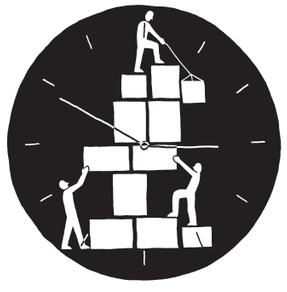
小さく始めて、大きく育てる
ビジネスを立ち上げ、しっかり育てる方法

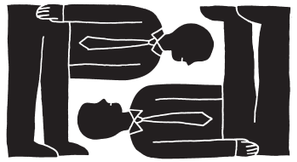
20 **夢見ることができるなら、きっと実現できる**
起業は失敗を乗り越えてこそ

22 **市場には必ずどこかにすき間がある。しかし、そのすき間に市場があるだろうか?**
儲かるニッチを探せ

24 **ライバルの実情について知るべきことのすべてはライバルのゴミ箱をのぞいてみればわかる**
ライバルを知れ

28 **成功の秘訣は他人が知らない何かを知るにあり**
思いっきり目立とう





32 **一番手になれ、それが無理なら一番手よりベターになれ**
勝ち残るためのエッジを磨く

40 **すべての卵を1つのカゴに入れろ。そして、そのカゴを注意深く見守れ**
リスク管理

42 **幸運は汗の結晶だ。汗をかけばかくほど多くの幸運をつかめる**
幸運にめぐりあう幸運をつかむ

43 **広い視野を持て、安定を維持しつつも前へ進め**
2歩目を踏み出せ

44 **ローマは1日にしてならず**
成長を急ぎすぎない

46 **経営者の役目、それはできる人材を育てること**
起業家からリーダーへ

48 **慣れは恐ろしい。最初は軽くて気にならないが、いずれ重くて抜け出せなくなる**
仕事の仕方を進化させる

52 **会社は生きもの。何度でも脱皮を繰り返して生きるのが定めだ**
適応し、変身・刷新する

58 **絶えざる成長と進歩を伴わなければ、どんな成功にも意味はない**
グレイナー曲線

62 **何かを信じるなら、夜も週末も働け。きっとそれでも苦にならない**
身軽に起業する

部下のハートに火をつけろ
人を活かすリーダーシップ

68 **マネジャーは物事を正しく行い、リーダーは正しいことを行う**
リーダーの資質

70 **どんな賢者も衆知の結晶には勝てない(三人寄れば文殊の知恵)**
チーム力

72 **イノベーションは誰にもどこにも浸透し、どんなときも持続させるべきだ**
創造と革新

74 **反対意見はスパイスとなり、気迫と活気をもたらす**
イエス・マンの弊害

76 **マネジャーもリーダーも天から降ってはこない**
経営の神々

78 **道を知り、その道を行き、手本を示そう。そうしてこそリーダーだ**
求められる指導者像

80 **チームワークは個の力の総和を超え、もっと大きな結果をもたらす**
チームと人材の管理

86 **持って生まれた才能を誰もが仕事に活かせるようにしよう**
人材の活用

88 **前に進むだけが前向きな思考ではない**
枠をはみ出す発想

90 **達成感が大きければ、それだけ人は「やる気」を出す**
人は金で動くか

92 **変化を促す触媒となれ**
ゲームを変える

100 **経営陣をむしばむ最悪の病気、それはうぬぼれとエゴイズムだ**
おごれる者は久しからず

104 **企業文化はその会社に固有な問題解決のスタイルを表す**
組織の文化(風土)

110 **心の知能指数は頭とハートをつなぐ**
EQの開発

112 **マネジメント、それはアートと科学、そして職人技の出会うところ**
ミンツバーグのマネジメント論

114 **おざなり会議がラクダをウマと言いくるめる**
集団思考の回避

115 **自分で考えつつ、でも垣根を越えて一緒に考えよう**
多様性の価値

お金をもっと働かせよう
財務の管理

120 **詐欺まがいの行為には手を出すな**
法令・規則の順守

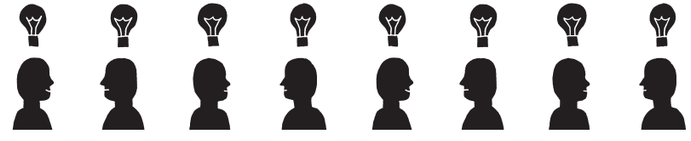
124 **経営幹部は私利私欲を捨てよ**
自分の報酬より会社の利益

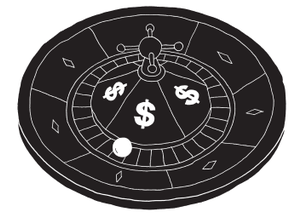
126 **利益や配当のつく場所に預けた資金は増殖して戻ってくる**
投資と配当

128 **短く借りて、長く貸す**
金に金を産ませる方法

130 **株主の利益は自分の利益**
説明責任と企業統治

132 **最高の商品を、最低のコストで作り、みんなに最大限の給料を払おう**
従業員もお客様





138 **ひと様のお金を使わせてもらう**
誰がリスクを背負うのか

146 **流れに逆らえ、我が道を行け、常識には目をつぶれ**
群れない覚悟

150 **借金漬けは最悪の選択**
レバレッジの罠

152 **キャッシュは王様だ**
キャッシュフローの管理

154 **潮が引いて初めて、誰が裸で泳いでいたかわかる**
簿外処理は厳禁

155 **自己資本利益率の向上は財務のゴールだが、オウンゴールにはご用心**
自己資本利益率の最大化

156 **PEファンドが大きな顔をすればするほどリスクは膨らむ**
PEファンド

158 **どんな資源も、使えばしかるべきコストが発生する**
活動基準原価計算

ビジョンを忘れるな
戦略、その実行

164 禍を転じて福とせよ
失敗に学ぶ

166 もしも人に「何が欲しい?」と聞いていたら、彼らはきっと「もっと速い馬」と答えただろう
市場を率いる

170 忘れるなかれ、本業は本業、腐っても鯛(たい)だ
本丸を守れ

172 巨大な組織はいらない、コンピュータ1台とパートが1人いればいい
小さいことはいいことだ

178 中途半端の罠にはまるな
ポーターの戦略

184 まずは引き算、「やってはいけない」を選び出すのが第一歩
良い戦略、悪い戦略

186 シナジー効果は本当にあるか
買収の浅き夢

188 漢字の「危機」を見よ、そこには「危」と「機」が含まれる
危機管理

190 短期利益を糧にしてこそ長期の成長はある
長期か短期か

192 市場の魅力と事業の魅力をかけ合わせれば成長が見える
MABAマトリックス

194 生き残れるのはパラノイアだけ
自己満足の罠

202 人の学習能力をフルに活かして競争に勝つ
学びは一生

208 ビジネスの未来は「少しずつ」をたくさん売るにあり
尻尾の長さ

210 先行きを楽観したければ、日頃から地獄への備えを忘れずに
万が一の備え

211 「ありえない!」を想定してクリエイティブな対策を
万全のシナリオ

212 収益性を左右するのは市場に存在する強力なフォースだ
ポーターの「5つの力」

216 競争上の優位がないところには手を出すな
バリューチェーン

218 居場所を知らなければ地図は役に立たない
能力を育てる

220 カオスは居心地悪い。でもその先には創造と成長が待っている
カオスに備える

222 ずるがしこいより、愚直がいい。常に正しいことをしよう
経営のモラル

223 「ちょっとだけ」でも許されない
談合は論外

224 正しいことはやりやすく、悪いことはやりにくく
企業文化と倫理

成功するセールス
マーケティングを活用する

232 マーケティングはすごく重要だ。だからマーケティング部門だけにまかせておけない
マーケティングのモデル

234 顧客を深く知れば、顧客の望む製品ができ、そうすれば黙っていても売れる
市場を理解する

242 注意を喚起し、興味をもたせ、欲望を刺激し、行動に結びつける
AIDAモデル

244 近視眼的マーケティング
未来の市場にフォーカスする

250 キャッシュ・カウはビジネスの心臓だ
製品ポートフォリオ

256 事業の核は固めた。しかし事業拡大にはリスクがあり、多角化には倍のリスクがある。
アンゾフの成長マトリックス

258 差別化してこそ一番になれる
ブランド構築

264 顧客に仕えよ、お客様は神様だ
顧客に愛される会社

268 グリーンで塗り固められたごまかし
グリーンウォッシュ

270 人々は企業に、利益の最大化を超えた何かを求めている
企業倫理の確立

271 無料で何かがついてくれば誰もが喜ぶ
インセンティブの活用

272 人は景気がいいと広告を打ちたがる。しかし景気の悪いときこそ打つべきだ
広告を打つ

274 どうせなら思いきり楽しく考えよう
ざわめきパワー

276 EからMへ、電子商取引はモバイルの時代に
Mコマース

278 未来予測はバックミラーだけ見て運転するのと同じくらい難しい
売上げ予測

280 4つのPの配合でマーケティング戦略を盤石にする
マーケティング・ミックス

商品を届ける
生産後の勝負

288 安くても良いものを。たった1ドルでも価値は与えられる
顧客利益の最大化

290 コストは試算するためにあるんじゃない。コストは削減するためにある
リーン生産方式

294 パイが足りないなら、もっと大きなパイを作ればいい
需要の拡大

296 必要のない作業を思い切ってなくす
シンプル・イズ・ベスト

300 ムダをなくそう、そうすれば利益が湧いてくる
ジュランの理念

302 機械と設備、そして人材3拍子揃えて、価値を高めろ
日々の「カイゼン(改善)」

310 学びと革新は一心同体
試行錯誤

312 苦情を言ってくる消費者は最高の先生だ
顧客に学ぶ

314 テクノロジーは変化を進めるエンジンだ
正しいテクノロジー

316 ビッグデータを使わないのは自殺行為、 高速道路を目隠しして走るに等しい
ビッグデータの活用

318 製品が消費者の手に渡れば、おのずと答えは返ってくる
品質で売る

324 今より少し良いものを、今いるわけではないけれど欲しいと思わせる
計画的陳腐化

326 時は金なり
時間の管理

328 クリティカルパスを考えないプロジェクトは、舵のない船
非常事態に備える

330 ベストなものからベストを盗め
ベンチマーキング

332 経営学人名録

340 用語解説

344 索引

351 訳者あとがき

352 出典一覧

市場の魅力と事業の魅力をかけ合わせれば成長が見える

MABAマトリックス

背景知識

テーマ
経営戦略

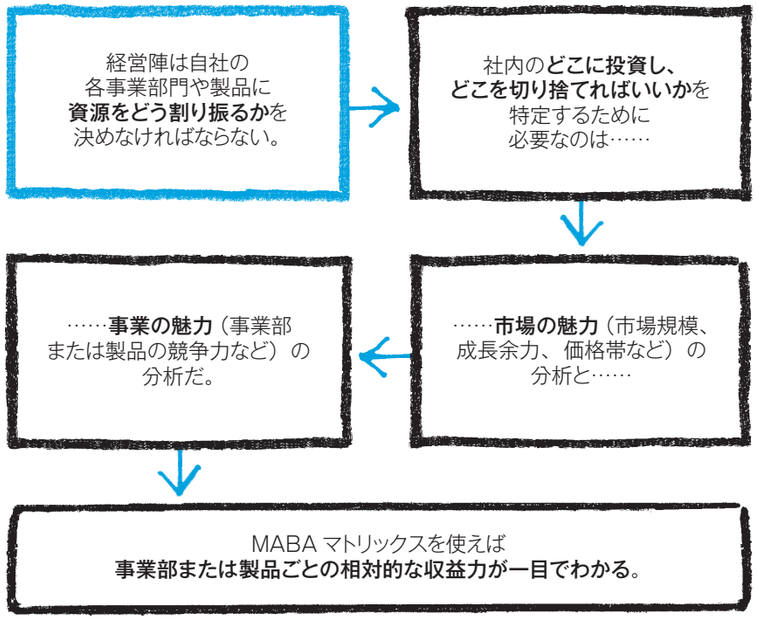
歴史に学ぶ

1970年代前半　会社の資源をどの部門、どの製品にどれだけ振り向けるかを判断するツールとして、ボストン・コンサルティング・グループが市場占有率と成長率をベースにしたマトリックスを作成。

1970年代　マッキンゼーがMABAマトリックスを開発。

1979年　個々の業界の構造を分析し、より収益の上がるポジショニングを決めるうえで、マイケル・ポーターがファイブ・フォース（5つの力）モデルを提唱。

2000年　社内事業部門それぞれの価値を算出し、売却の是非を判断するツールとして、マッキンゼーがMACS（市場重視の企業戦略）を提唱。



20世紀前半までは会社の構造も単純で、たいてい事業部門は1つだった。しかし1950年代に入ると複数の事業部門を抱える巨大企業が登場してきた。しかし異質な事業部門をすべて効率的に運営するのは難しいので、さまざまな経営支援ツールが開発されることになった。その1つがMABAマトリックスだ（MA = market attractiveness = 市場の魅力、BA = business attractiveness = 事業の魅力）。それは9つのセルからなり、1970年代にマッキンゼーが巨大複合企業GE（当時すでに150もの事業部を抱えていた）のために開発したもの。だからGE/マッキンゼー・マトリックスと呼ばれることもある。

MABAマトリックスは、事業部の独立性が高い会社において、どれだけの資源を各部門に振り向けるかを決めるにあたり、各部門の収益力と市場の状況を評価することで経営判断を支援する。各部門の挙げてくる予想（どうしても主観的になりがちだ）に基づいて判断する従来の方法に比べて、ずっとシステマチックで客観的だ。もともとは大企業向けに開発されたものだが、「事業部」を製品やブランドに置き換えれば中小規模の会社でも活用できる。

参照：ライバルを知れ 24–27 ■ 本丸を守れ 170–71 ■ 良い戦略、悪い戦略 184–85 ■ ポーターの「5つの力」 212–15 ■ バリューチェーン 216–17 ■ 製品ポートフォリオ 250–55 ■ アンゾフの成長マトリックス 256–57

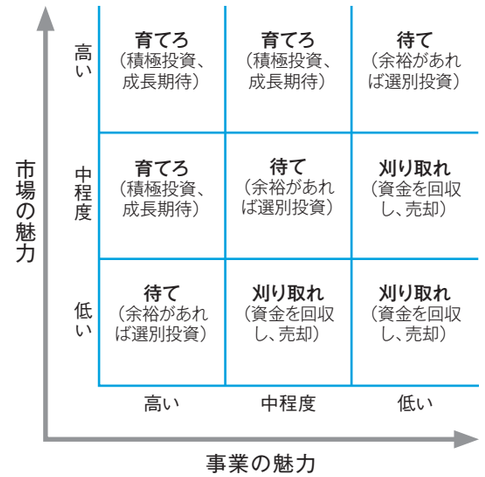
MABAマトリックスの使い方

MABAマトリックスでは、まず各事業部の将来性を2つの観点から判定する。市場（または業種）自体の魅力と、当該分野での各事業部の競争力だ。市場の魅力は、市場規模や成長余力、収益性、競争の程度などで評価される。事業の魅力は、各事業部または製品の持つ（または期待できる）市場占有率やブランド力、他社と比べた利益率の高低などで評価される。

次に市場の魅力を縦軸に、当該市場で活動する事業部の競争力（事業の魅力）を横軸に取り、しかるべき場所に位置づける。こうすれば各事業部の将来性を簡単に比較できるだろう。言い換えれば、このマトリックスは各事業部が価値を生み出す可能性を1枚のチャートに凝縮している。

各事業部（または製品）の評価には客観的なデータを用い、その結果はチャート上の位置に反映される。結果として、9つのセルは3つのカテゴリーに分類できる。積極投資で「育てる」、選別投資で「待つ」、資金回収や売却・清算を急ぐ「刈り取る」の3カテゴリーだ。

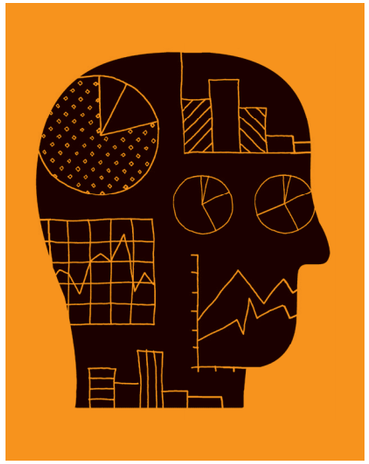
このカテゴリー分けができたら、次は戦略的分析に進み、どこに積極投資するのがベストかを決めればいい。近年では市場の魅力や事業部の競争力を評価する方法も洗練されてきたが、今日でも大企業のほとんどが、投資判断のプロセスにおいてMABAマトリックス（またはその改良版）を用いている。■



MABAマトリックスは、どの事業部門（または製品）を育て／維持し／売却すべきかを判断するのに役立つ。マトリックスの左上に入るのは市場も事業も魅力的な部門だから、ここはしっかり育てる。中間に入るのはどちらの魅力も中程度だから様子を見て、余裕があれば投資する。右下に収まるのは将来性を欠くので、早く刈り取って売却なり清算なりすればいい。

クラフトがキャドバリーを買ったわけ

米食品大手のクラフト（本社イリノイ州）は2010年に、英キャドバリーを約190億ドルで買収した。キャドバリーが魅力ある市場にいて、強い競争力をもつ（MABAマトリックスでいえば左上に位置する）と判断したからだ。クラフトはすでに世界第2位の食品会社で、強力な自社ブランドもあるが、売上げの80%を米国市場に依存しているのが弱点で、海外での成長にもっと資金を投じる必要を感じていた。一方のキャドバリーは2009年の上半期に、売上げ増の69%を新興国市場（ブラジル、ロシア、インド、中国を含む）で稼ぎ出していた。だからキャドバリーを傘下に収めれば、クラフトはこれら有望市場で足場を築けることになる。またキャドバリーにはチョコレートや菓子、チューインガムの世界的なブランドもあった（インドのチョコレート市場ではキャドバリーがシェアNo.1だ）。



ビッグデータを使わないのは自殺行為、高速道路を目隠しして走るに等しい

ビッグデータの活用

背景知識

テーマ
データ分析

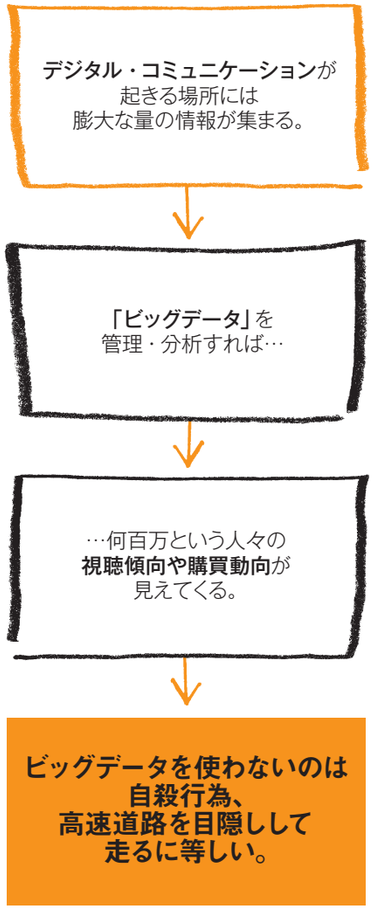
歴史に学ぶ

1995年　アメリカのネットスケープがインターネットの「クッキー」を開発。

1997年　NASA の科学者マイケル・コックスとデビッド・エルスワースが、スーパーコンピュータで処理される膨大な量の情報をビッグデータと命名。

2000年　ペンシルベニア大学の経済学者フランシス・X・ディーボルドが論文「ビッグデータ　マクロ経済の測定と予測へのダイナミック・ファクター・モデル」を発表。

2013年　エドワード・スノーデンが、米国家安全保障局（NSA）はネットのビッグデータを収集して国民を監視していると告発した。



今は政府も企業もあたりまえのように膨大な量の情報を収集・分析している。こうした「ビッグデータ」には、支払いに使ったクレジットカードやデビットカードの情報から、ネット・ユーザーのサイト閲覧履歴、ソーシャルメディアからの情報、スマートフォンやゲーム機などから得られる情報まで、あらゆる個人情報が含まれる。その巨大さゆえ、従来のデータベースではビッグデータの保存・管理は困難だった。

ビッグデータの活用

ビッグデータは、消費者動向やターゲット顧客に関する市場調査に利用される。これによって、市場で利益が見こめるすき間を見いだすのだ。アメリカの保険会社プログレッシブ保険も、ビッグデータを使って利益の増加を目指す企業だ。同社は、自動車の故障診断用ポートに特殊なデバイスを装着したドライバーに安い保険料を適用することで、シェアの獲得をねらった。このデバイスは、スピードや故障頻度、急加速といった、その自動車の運転に関する情報を GPS 経由で保険会社に自動送信する。保険会社が欲しいのは、保険料の払い漏れもなく、保険金を支払う大事故も起こさない安全なドライバーだ。プログレッシブ保険はこのビッグデータを活用し、最高の顧客を抽出することができる。

ビッグデータを活用して新たな収入源を得たのは、アメリカのビデオレコーダー製造会社ティーボだ。ティーボの製品はインターネットに接続されている。これにより、同社はティーボ利用者の膨大な視聴データを比較的低コストで収集できる。最終的に、ティーボはこの情報を広告主に販売している。広告主である企業は、このデータと自社製品の売上げデータの相関性から、テレビ広告の効果測定ができるメリットがあるというわけだ。

商品開発への活用

アメリカの動画配信会社ネットフリックスは、製品開発にビッグデータを活用している。2011 年、利用者数 3300 万人突破が間近に迫ると、ネットフリックスはイギリスの BBC 制作のドラマ「ハウス・オブ・カード」のリメイク版の製作を決定した。ビッグデータの情報から、ネットフリックスは同シリーズのアメリカ版製作には 1 億ドルの価値があると見込んでいた。オリジナル版がかなりのダウンロード数を獲得していたからだ。製作にもビッグデータが活用された。同シリーズのファンは、ケビン・スペイシー主演映画も好む傾向があるので、彼と何度もタッグを組んでいるデビッド・フィンチャーを監督に抜擢したのだ。■

参照：儲かるニッチを探せ 22–23 ■ ライバルを知れ 24–27 ■ 勝ち残るためのエッジを磨く 32–39 ■ 売上げ予測 278–79 ■ 正しいテクノロジー 314–15

「ビッグデータ」は巨大な消費者情報の宝庫だ。消費者はクレジットカードやデビットカードやゲーム、オンライン検索、ネット中継などの利用時に必ず自分の情報を提供している。企業はこれらの情報を分析し、ターゲットのしぼり込みに利用する。

ネットビジネスの「クッキー（Cookie）」活用

「ビッグデータ」の最も良い例は売上げデータだ。アメリカの通販サイトのアマゾンは毎日、何億もの顧客のブラウザ履歴や購買データを収集している。アマゾンは、ブラウザに保存されているテキストファイル「クッキー」を利用して、顧客がどんな商品に関心をもっているかを把握している。この情報を活用して、顧客の興味をそそる商品を勧め、もっと買い物をするよう促しているのだ。

「クッキー」は、顧客がサイト上で入力した名前や住所、クレジットカード情報などを、顧客のパソコンのハードディスク上に保存するサイト固有の ID のようなものだ。これにより、顧客がウェブサイトに再び訪れると、パソコンに保存されたその ID が企業に送られるので、企業は顧客を判別することができ、名前を呼びかけてユーザー名などを入れた挨拶文を表示することができるようになるのだ。また、顧客が一度でも入力した住所やクレジットカード情報をすぐに呼び戻すことができるので、通販サイトにとっては処理のスピード化と顧客満足度の向上が期待できる。

> データを入手する前に
> 仮説を立てるのは
> 大きなまちがいだ。
> **アーサー・コナン・ドイル**
> **「シャーロック・ホームズ」シリーズの作者、医師（1859–1930）**