すぐに役立つ 楽しい経営学

大学講義「企業経営とトップマネジメント」

2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

ソーシャルシフト

©2019 Toru Saito

今日の講義では、数百社の企業で講演したスライドをそのまま使用します

■ 社内向け講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）
アント・キャピタル・パートナーズ様、NHKエンタープライズ様、NTTアド様、関西電力様、カスミ様、KDDI様、コナミデジタルエンタテインメント様、静岡朝日テレビ様、静鉄ストア様、資生堂様、スポーツオアシス様、大広様、D2コミュニケーションズ様、DAC様、デルフィス様、電通様、電通テック様、トッパン・フォームズ様、日清食品様、日本オラクル様、日本ユニシス様、博報堂様、博報堂DYメディアパートナーズ様、パナソニック様、BSフジ様、ビルコム様、フレッシュ・デルモンテ・ジャパン様、三菱UFJニコス様 他

■ 顧客むけ講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）
アイエムジェイ様、IMJ様、IFIビジネススクール様、朝日インタラクティブ様、アスキー総研様、ITマネジメントサポート協同組合様、EO大阪様、ADTECH様、アライドアーキテクツ様、茨城県経営者協会様、ココロザシ大学様、インフォバーン様、Web2.0様、ACフォーラム様、NTT様、OAG税理士法人様、大阪アドバタイジング協会様、大塚商会様、オプト様、カレン様、川崎商工会議所様、企業研究会様、グローバルコモンズ様、神戸ITフェスティバル様、神戸商工会議所様、コミュニティデザイン様、佐賀県高度情報化推進協議会様、佐賀商工会議所様、CIOマガジン様、ジークラウド様、GPオンライン様、JPモルガン証券様、消費者関連専門家会議様、翔泳社様、情報通信総合研究所様、新聞広告協会様、セールスフォース・ドットコム様、ソフトバンク様、ソリューション研究会様、大日本印刷様、タスク様、調布青年会議所様、ツイートアカデミー様、ティップネス様、デジタルハリウッド大学様、TechWave様、デロイトトーマツ様、凸版印刷様、トッパンフォームズ様、ドラッグストアMD研究会様、日冠連経営者協議会様、日本経済新聞社様、日経BP様、日本アドバタイザーズ協会様、日本ATM様、日本オラクル様、日本カードビジネス様、日本経営開発協会様、日本小売業協会様、日本システム開発様、日本商工会議所様、日本生産性本部様、日本製薬工業協会様、日本綜合経営協会様、日本チェーンストア協会様、日本電気様、日本マーケティング協会様、PR現代様、ビジネスバンク様、ビジネスブレイクスルー様、富士ゼロックス様、富士ゼロックス総合教育研究所様、保険サービスシステム様、毎日コミュニケーションズ様、マインドフリー様、丸の内ブランドフォーラム様、三菱UFJモルガンスタンレー証券様、宮城大学様、メンバーズ様、LineUp様、楽天様、リックテレコム様、流通科学大学様 他

ソーシャルシフト

Saito Toru
斉藤 徹

Social Shift

これからの企業にとって一番大切なこと

ソーシャルメディア

が誘起した「ビジネスのパラダイムシフト」が企業を襲う。力を持った顧客、力を持った社員に、従来型のマーケティングやマネージメントは通用しない。時代変化の本質を捉え、豊富な事例解説と具体的な対応策を満載した、ビジネスパーソン必読の書

日本経済新聞出版社

ソーシャルシフト

ソーシャルメディアが誘起した
ビジネスのパラダイムシフト

1. 生活者が力を持ち、企業を選別する

2. 社

人々が深くつながった時代に
ビジネスはどうあるべきか？

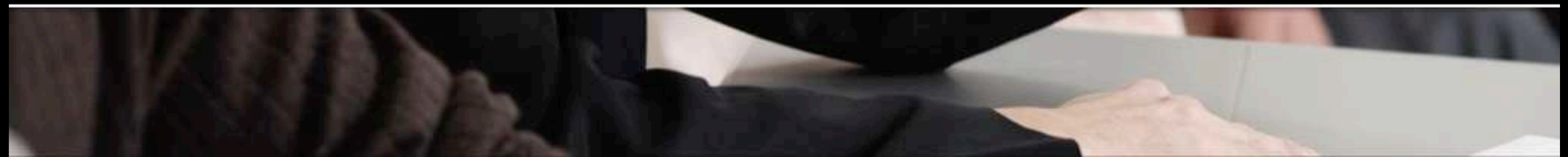
3. 生活者と社員

風にできるかが
繁栄と衰退をわける分岐点となる

あなたの会社は、

社員から、**顧客**から、**取引先**から

心から共感される存在ですか？



企業よ、誠実たれ

あなたの会社は、顧客や社員に共感されてますか？

「真実の瞬間」とは、闘牛士が闘牛と接触する死命を決する瞬間

「企業の死命を決する瞬間」とはなんだろう？

年間、旅客 1000万人 × 接触 5回 × 15秒

その瞬間こそ顧客の脳裏にブランドの印象が刻みつけられる最も大切な時だ。
スカンジナビア航空が“最良の選択だった”と納得いただかなくてはいけない。

ある日、空港に到着したピーターソンは、航空券をホテルに置き忘れたことに気がついた。重要な商談に遅れられない。真っ青になっている彼に、チケット係の社員は回答した。

「ご安心ください。ホテルの部屋番号を教えていただければ、後はこちらで処理します」 係員はすぐさまホテルに電話し、航空券を見つける。そして自社リムジンを手配し、航空券が無事、彼の手元に届いた。

「ピーターソン様、航空券でございます」
おだやかな声に何より驚いたのは当事者である彼だった。

「ソーシ
が会話だ」
社員も、求職者も、退職者も
貴社の「歩く広告塔」
あらゆる顧客接点における体験が
ソーシャルメディアを駆け巡る

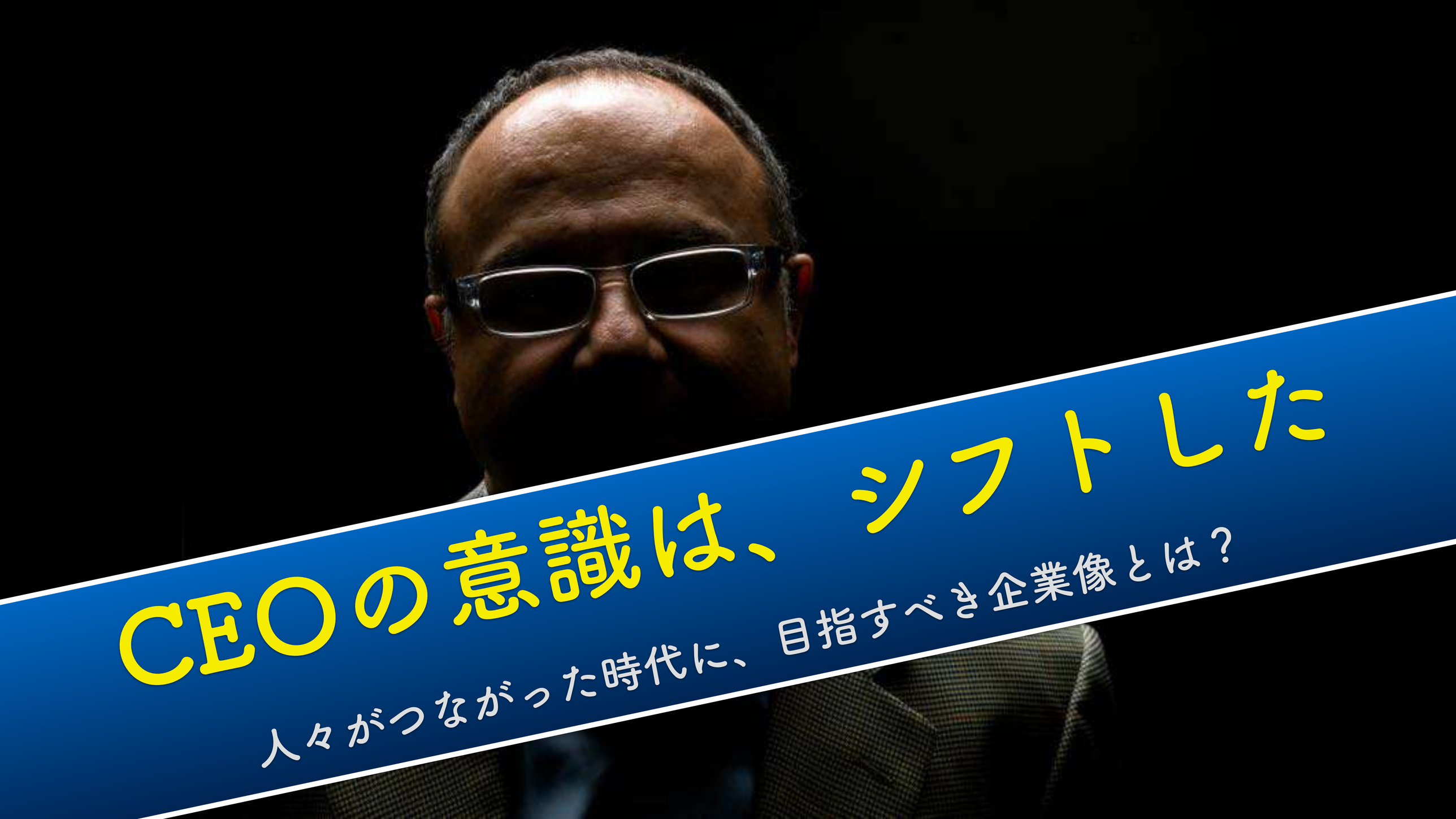
現在、ソーシャルシフトはさらに進んでいる
ソーシャルとマスは融合し「複合炎上」が誘発されるようになった

「複合炎上」の仕組み

1. ソーシャルが発火点となり、マスメディアに引火する
2. マスメディアにより、ソーシャルが全国規模に広がる
3. マスメディアが取り上げ、国民世論が形成される

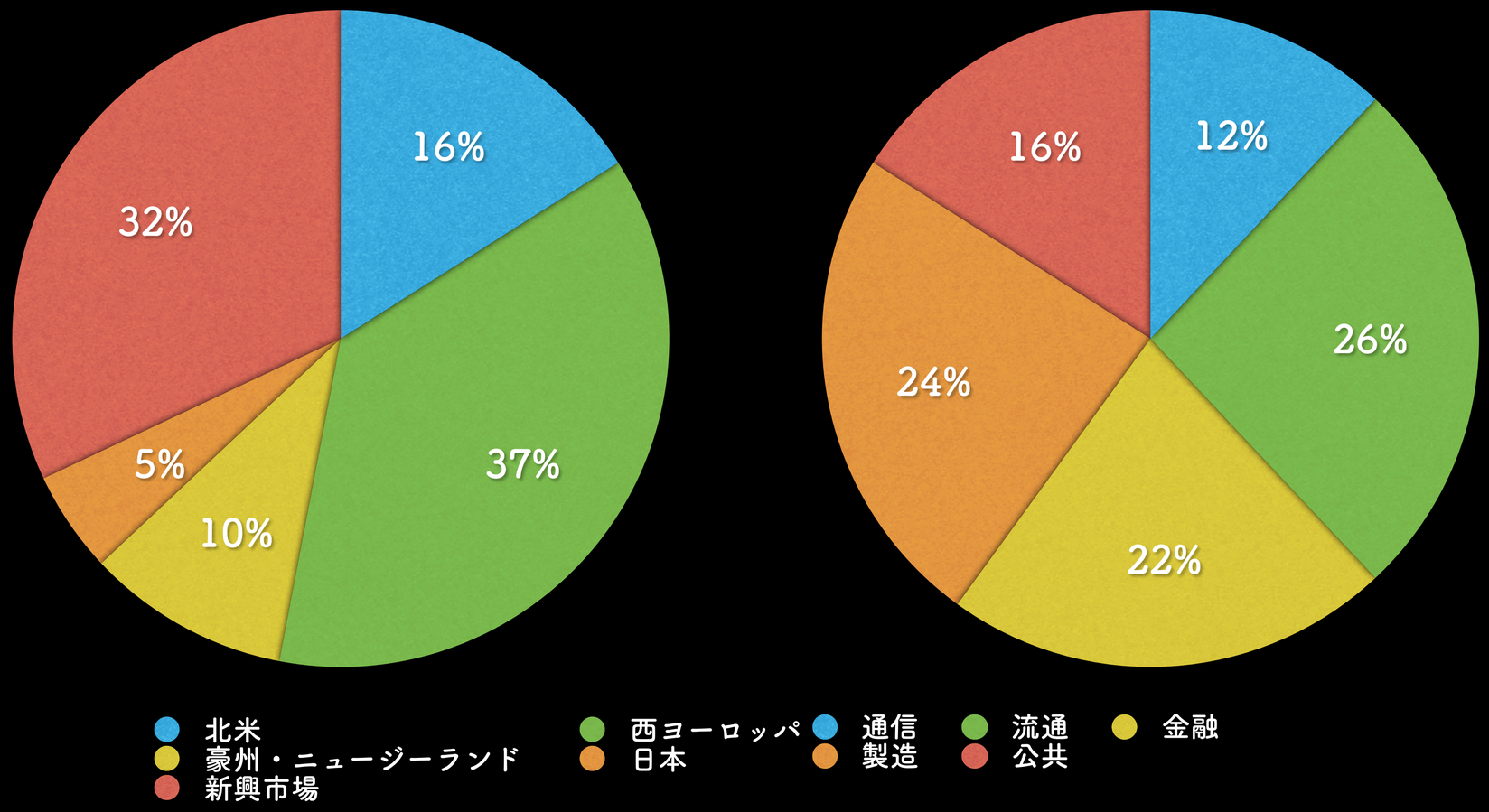
印刷機の登場は革命をもたらした。特権階級のみが持つ情報が一般の人々に伝わるようになったのだ。
彼らは本を読み、考え、発表する。啓発され団結した市民を抑制的な手法で統治することは困難だ。
他の進歩的な統治者が市民の地位を認めれば、王はその座を追われかねない。王のジレンマである。

画層出典：from Flickr Criative Commons, by oknovokght



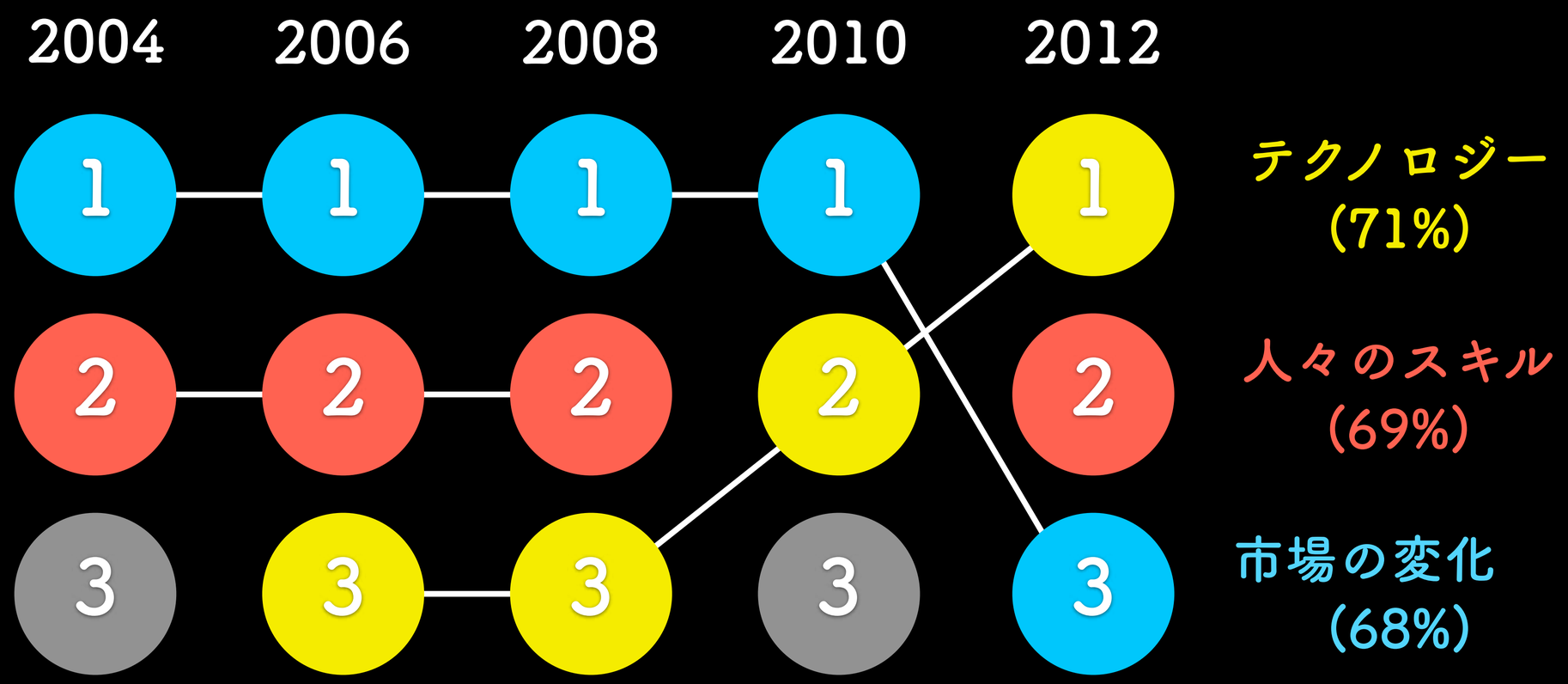
CEOの意識は、シフトした

人々がつながった時代に、目指すべき企業像とは？

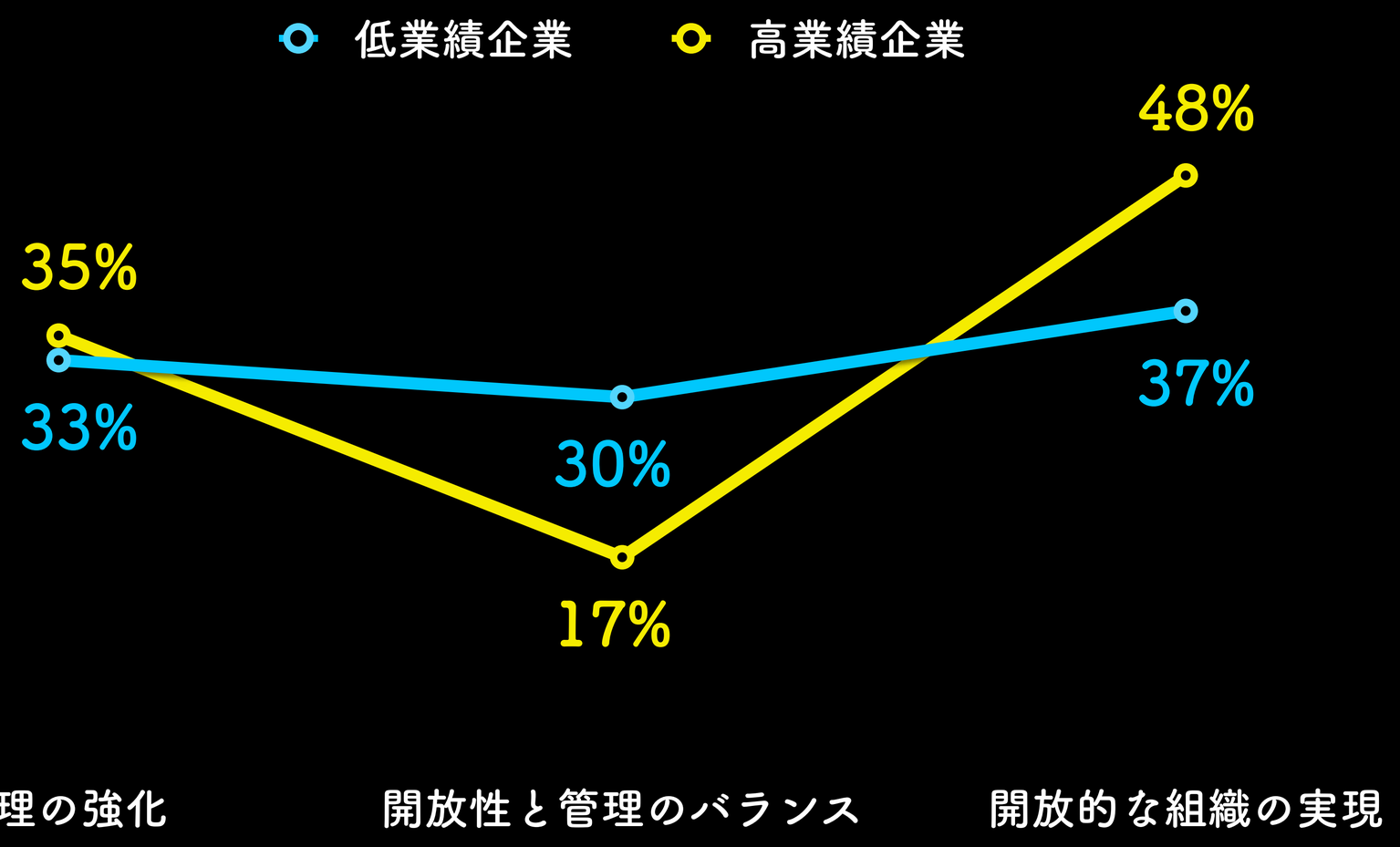


世界的組織のトップ1709名へのインタビュー調査

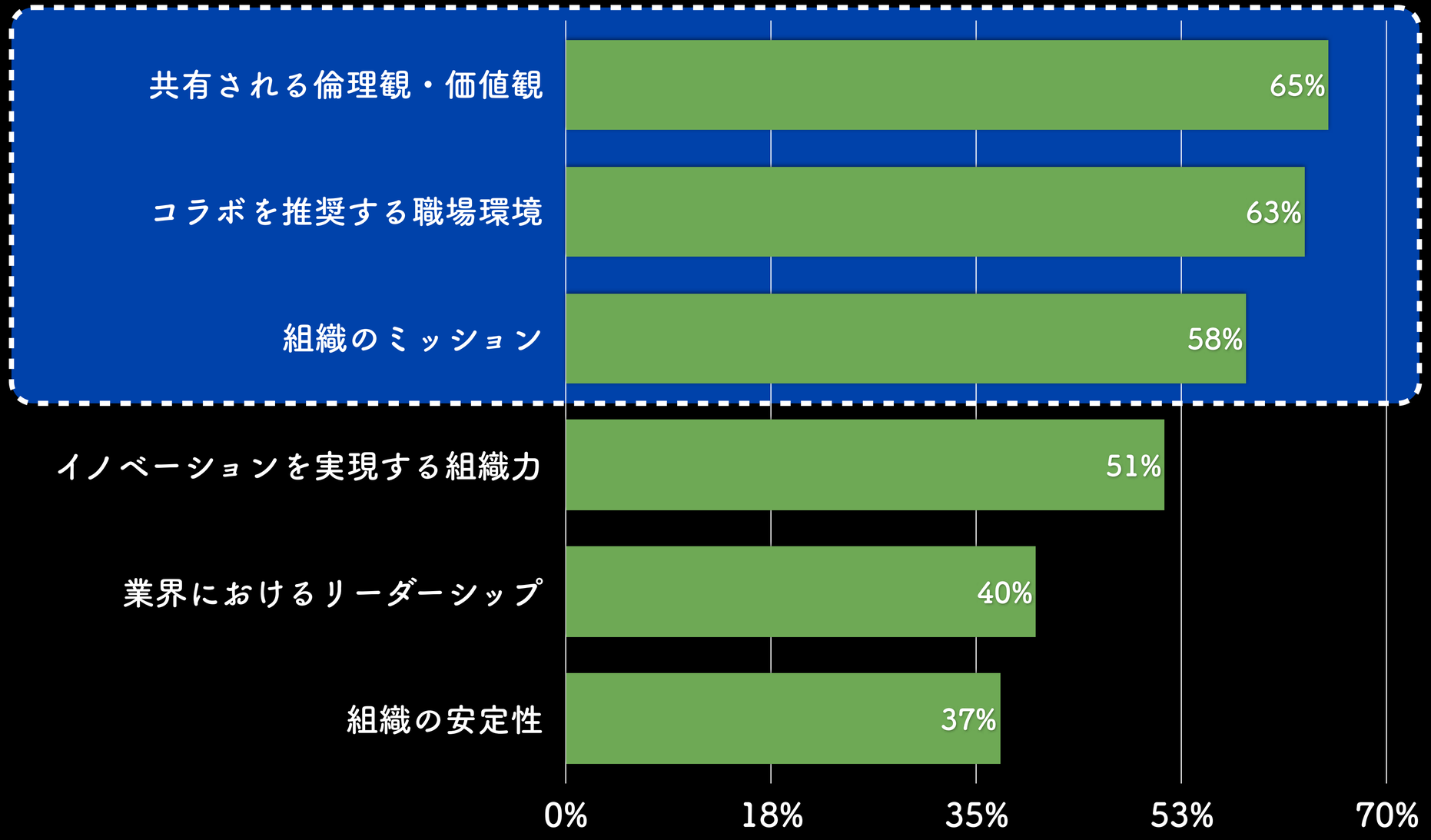
自社に影響を与える外部要因



厳格な統制より、開放的な組織へ



社員の能力をいかに引き出すか？



IBM CEO Study 2012 ～ 調査分析サマリー

経済活動は**地域を越えて連結**し、製品サービス、資本、情報、そして人材は、国境を越えて世界を飛び回っている。

また、**ソーシャル・メディア**の広がりで、人々はより広い範囲で密接にコミュニケーションをとるようになった。人々は**重要なステークホルダー**であり、**自社の顧客**であり、**社員**でもある。

こうした環境をわれわれは「**コネクテッド・エコノミー**」と名付けた。この激変する環境の中で高業績企業の経営トップは(1) **社員** (2) **顧客** (3) **取引先** との関係性を深め「**つながりによる優位性の構築**」を目指していることがわかった。

ソーシャル・エンタープライズ、三つの基軸

社員との絆

① 価値観の共有 に権限を委譲する

顧客との絆

レベルで、顧客に応対する

パートナーとの絆

③ パートナーシップによって、イノベーションを増幅する

社員、顧客、パートナーとの絆から、価値を創造する企業

Strategy

つながりから価値を創造する仕組み

共感と信頼を育む、ビジネス・イノベーション

エンロンは、利益至上主義を極めた、総合エネルギー取引企業

規制緩和に伴い、ガス取引に金融工学を取り入れ、規模拡大に走る

1990年代後半にはIT事業にも参入、超優良企業の名声を確立する

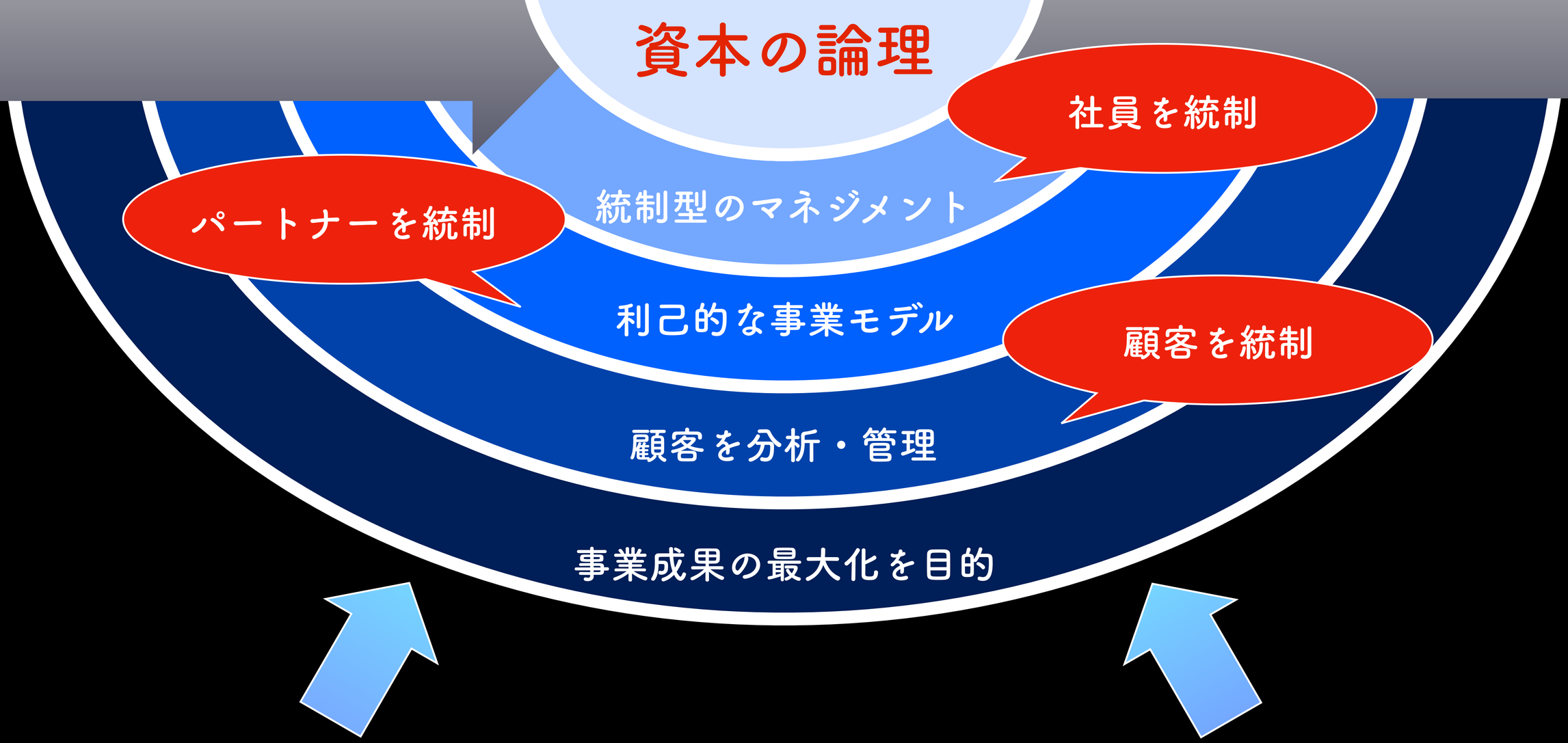
2001年には、売上13兆円(全米7位)、社員2万人の超巨大企業

一方で、カリフォルニア電力危機にも積極的に関与し、巨額を稼ぐ

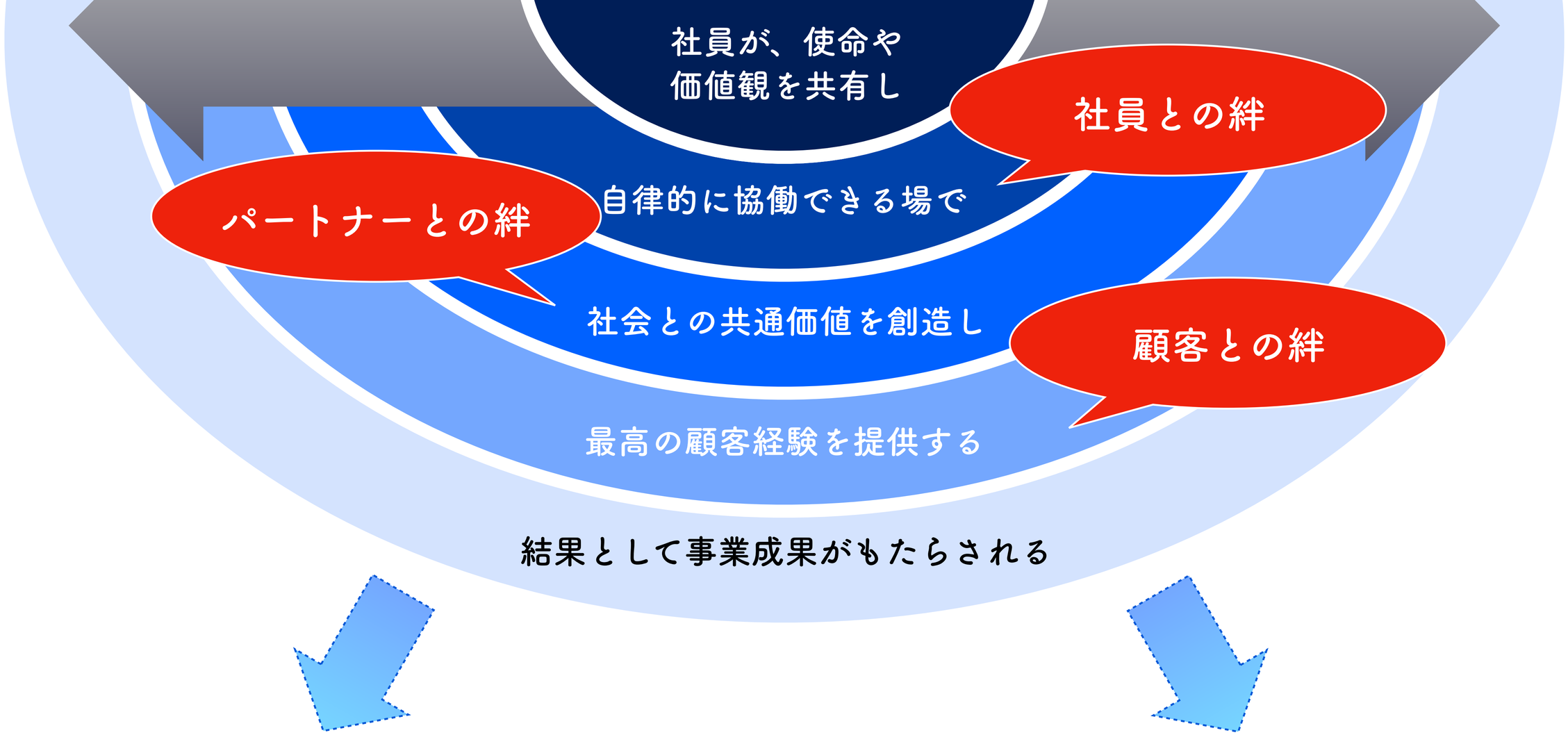
電気が止まり困った老人をネタに笑った社員の電話が報道される

そして粉飾決算が暴かれ、約1ヶ月で破綻。負債総額は5兆円とも

証拠隠蔽に関与した最大手監査法人も、解散を余儀なくされた



つながりが分断される
「アウトサイドイン」の経営モデル



つながりから価値を生む
「インサイドアウト」の経営モデル

©2019 Toru Saito

日本には創業100年を超える企業が、少なくとも2万社以上ある。

韓国銀行の調査では、創業200年以上の企業のうち、56%が日本に集中していた。

日本企業の長寿な遺伝子とは何か。
それは「つながりを大切にする経営」だった。

先義後利

道義を優先させ、利益を後回しにする

不易流行

本質を大切に守りながら、革新に挑む

三方よし

（売り手よし、買い手よし、世間よし）

持続可能な
「インサイドアウト」の経営モデル

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

アウトサイドインからインサイドアウトへ
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

ソーシャルシフトの現場から

～ カスミ・インサイド・ストーリー ～

事業内容　食品スーパーマーケット
設立　　1961年6月（創業55年）
営業収益　2,624億円
従業員数　16,900人（パート・アルバイト比率83%）
店舗数　　179店舗
本社　　茨城県つくば市
（2017年2月時点）

©日本経済新聞社 2016（昭和48年5月14日第三種郵便物認可）
第5993号

日経MJ

11月13日(日曜日)

イチ押し

なぜかプーチン、怖々人気

ネット動画にアクセス集中、カレンダーも大人気ーそんなロシア人がいるのだという。他でもないそのお方とは、プーチン大統領。一体なぜ？人気のワケを探ってみた。

16

▲無印、ネット投票で商品化 5

ウーバー料理宅配、実力は 4

ネット通販、ロッカー続々 6

個性派魚介類、飲食店へ 14

「セブン」ひっくり返す

コンビニエンスストア業界2位になったファミリーマート。沢田貴司社長は「働く20万人の力を結集し、最終的にセブンーイレブン・ジャパンもひっくり返したい」と意気込む。

3

コト売るスーパー

イートイン、買って食べるだけじゃない

カスミ

老若男女30人がダンス

イートインコーナーで開かれている体操教室に参加する人たち（茨城県ひたちなか市）

市場縮小、来店動機を競う

スーパーやコンビニエンスストアが変貌を遂げようとしている。震源地は「イートイン」。団体客が体操を楽しんだり、バイキング形式で食事がとれたりと、「これがスーパー？」と見まがうほどだ。人口減で国民の胃袋が縮み、各社は「物販だけじゃダメ」と危機感を強める。集まれて、楽しめて、おいしく食べられる――。そんな「体験」も提供する、新しい店づくりが始まった。

30人ほどの男女が音楽に合わせて踊る。右に足を踏み出しては戻し、今度は左に。二人一組で向かい合えば笑顔がはじけ、笑い声も響く。老若男女がレクリエーションを楽しむようなその光景。肉や魚が並ぶスーパーの店内だとは信じられないかもしれない。

今年4月に開業したカスミのフードスクエアひたちなか笹野店（茨城県ひたちなか市）。同店では約70席設けた「イートイン」のスペースを使って週に2回以上、イベントを開催している。

この日は地元インストラクターによる体操教室だった。ほぼ毎週参加するという80歳の女性は「いくらか安い店がもっと近くにあるけど、こうした仲間がいるからここに来る」と話す。

同店のホームページにはその月のイベントスケジュールが記載されている。体操、ヨガ、工作、料理。講師による各種教室の多くは、イートイン担当の従社員、黒崎るり江氏が地元出身のつながりを生かして開いている。そのほか、食品メーカーが開く販促イベントもある。原則、無料だ。

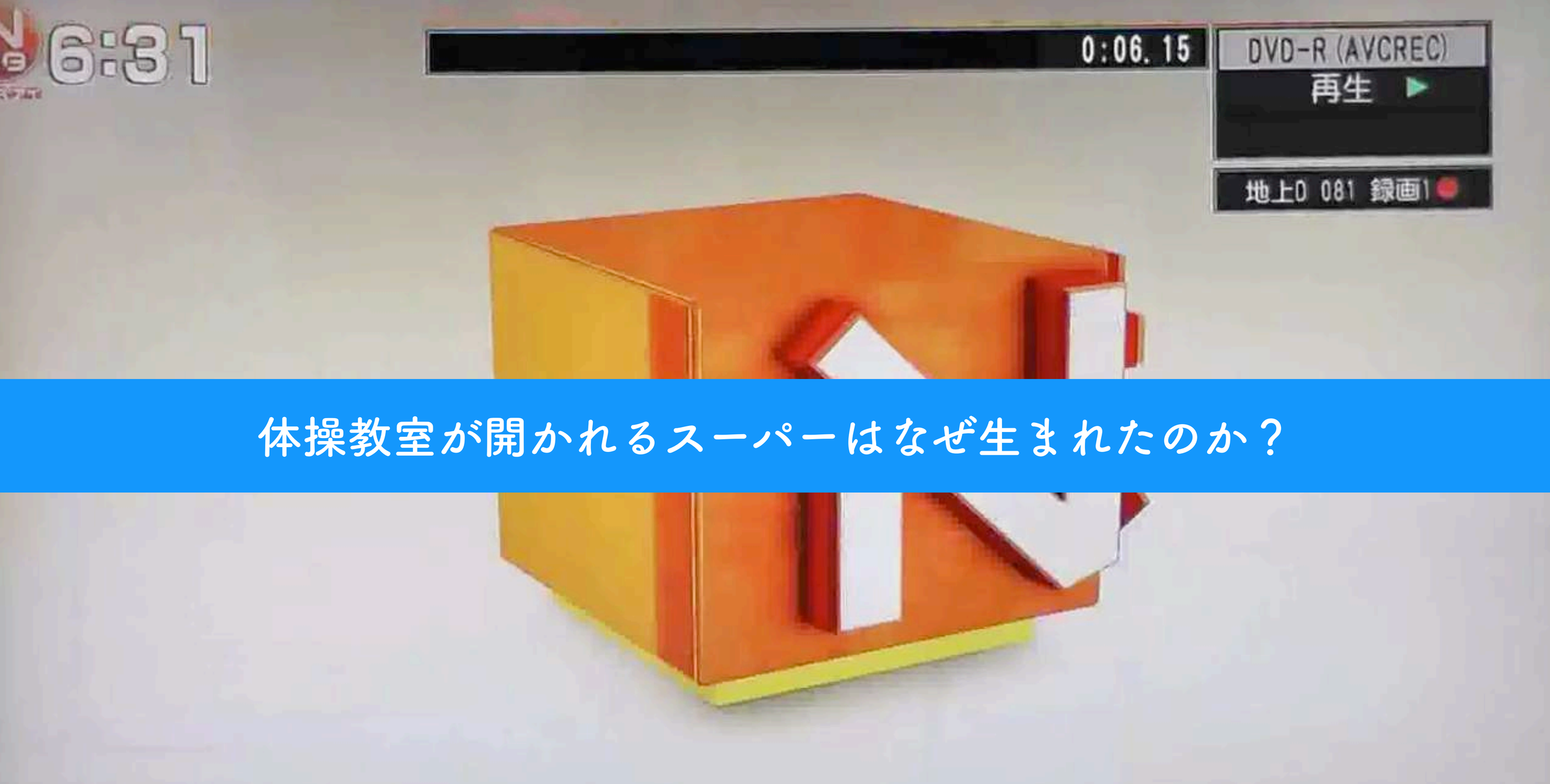
地域住民が誕生会などで借りることもできる。既に10件以上、団体の利用があった。軽食や飲み物がその場で買えて、ア コーディオンカーテンで店内と仕切ることもできる。簡単な調理器具や水場もあり、利用しやすい。

「この近くには公民館などみんなが集まれる場所がない」と、同店の荻沼和美次長は話す。近隣には競合の他店のほか、自社の別店舗もある。「共倒れにならないために、買い物だけでない機能を店につけた」（同）

カスミは2年前、本部にイートイン担当の社員を置いた。全178店のうち、約130店に何かしらのこうしたスペースがある。商品本部の斉藤等マネジャーは「スーパーも、もう物販だけでは厳しい」と話す。

来てもらう店になるため、イートイン担当社員は各店の地域で役所などの行政機関を回る。物販にこだわらず住民の生活ニーズをあぶり出し、できることを探す。教育熱心な家庭も多いつくば市の店舗では、筑波大の将棋サークル部員と子どもたちが交流する将棋大会を開くケースもある。

地域との結びつきは、取引先にもメリットをもたらす事がある。農家の栗原玄樹氏は、ひたちなか笹野店で小ネギを薬味でなくサラダとして食べる料理イベントを開いた。食べてもらいながら、



体操教室が開かれるスーパーはなぜ生まれたのか？

2016年11月16日 TBS放送「楽しく集まる・食べる体験型スーパー」

ソーシャルメディアで経営改革　老舗食品スーパーの決断

広がる「ソーシャルシフト」

2012/2/22 7:00

茨城県を中心とする北関東に約140店舗を展開する老舗食品スーパーのカスミ。インターネットとは無縁で、ツイッターやフェイスブックなどでの情報発信もいっさいしてこなかった同社が「ソーシャルシフト」に沸いている。ソーシャルシフトとは、ソーシャルメディアを使って社内改革や経営革新に取り組む動きを指す。昨年11月に同名の書籍が発刊されたのを機に、全国でソーシャルシフトが広がりを見せている。

「ツイッターやフェイスブックでお客様や社員の声に耳を傾け、対話し、真の顧客志向の経営へと変革する。『ソーシャルシフト』に書かれている事例を知り、カルチャーショックを受けた。何を言ってるんだと思われるかもしれないけれど、それほど立ち遅れていた。地べたに這いつくばって汗水垂らし、お客様に

大量販売の推進エンジン「チェーンストア理論」

「あふれる報告物」「一方的な指示命令」「上司の顔色伺い」
言われたことだけやればいいという閉塞感が現場に蔓延した

出典) The Vending Machine Supermarket, 1948 http://www.messynessychic.com/2014/10/07/the-vending-machine-supermarket-1948/

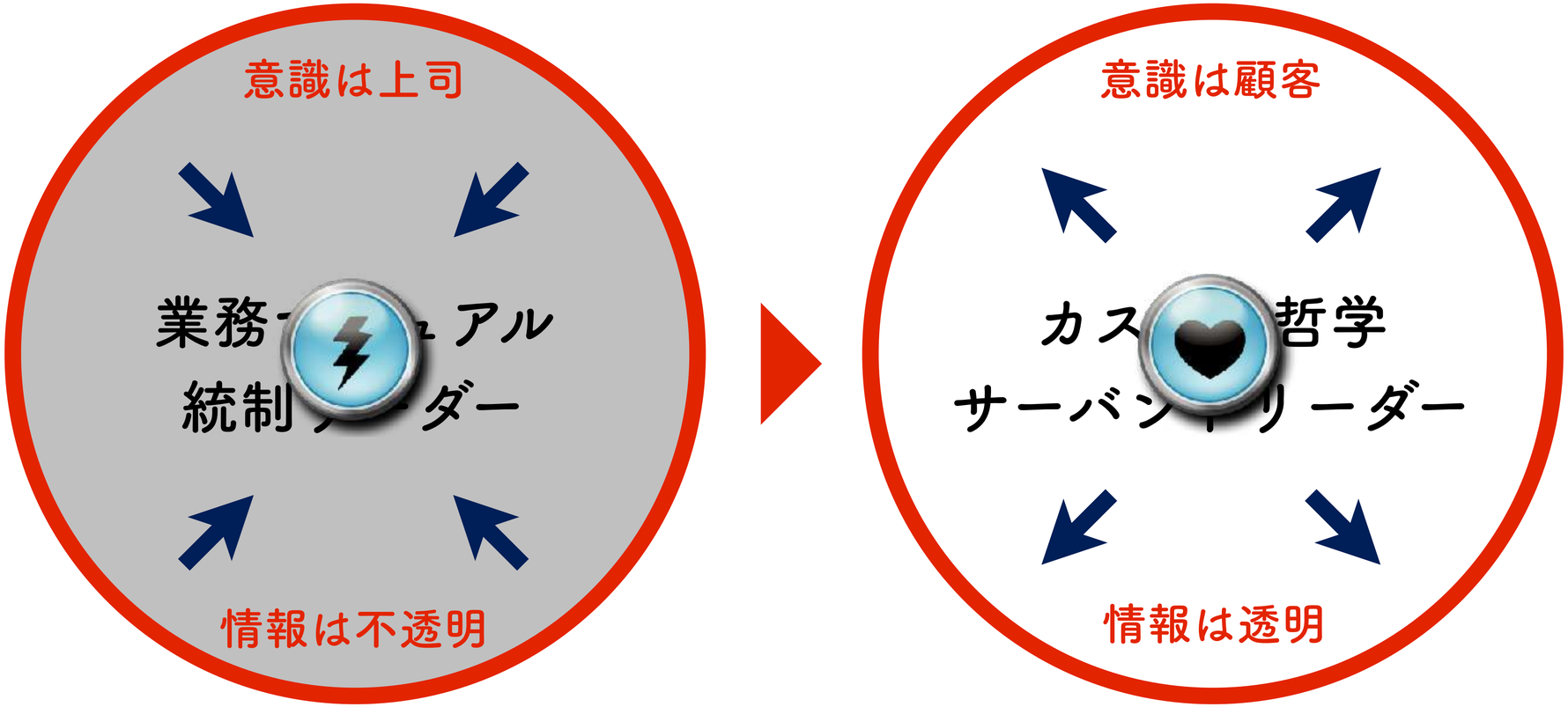
お客様や社員の声に耳を傾け、対話し、真の顧客志向の経営へと変革する。

■ 中期経営計画（2013-2015）「ソーシャルシフトの経営」

- 生活者と新しい関係性を構築し、創発的に価値を創出する
- 社員は理念を共有し、あらゆる顧客接点で、生活者のために正しいことを自主的に行動できるようにする
- 組織は統制型から、自律型のマネジメントスタイルへ

カスミが目指す「ソーシャルシフト」とは

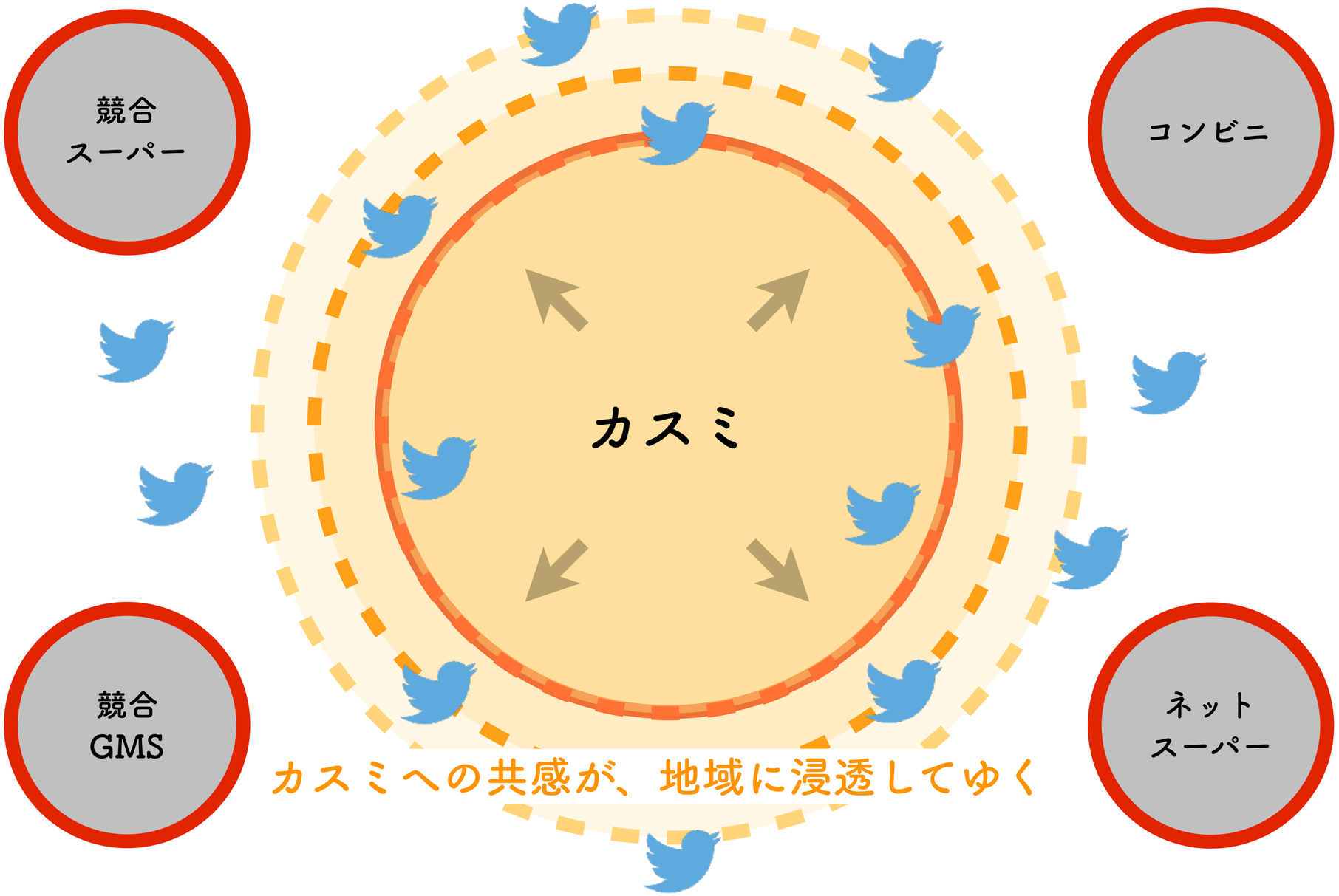
カスミが目指す「ソーシャルシフト」とは



中央統制型 組織

自律分散型 組織

カスミが目指す「ソーシャルシフト」とは



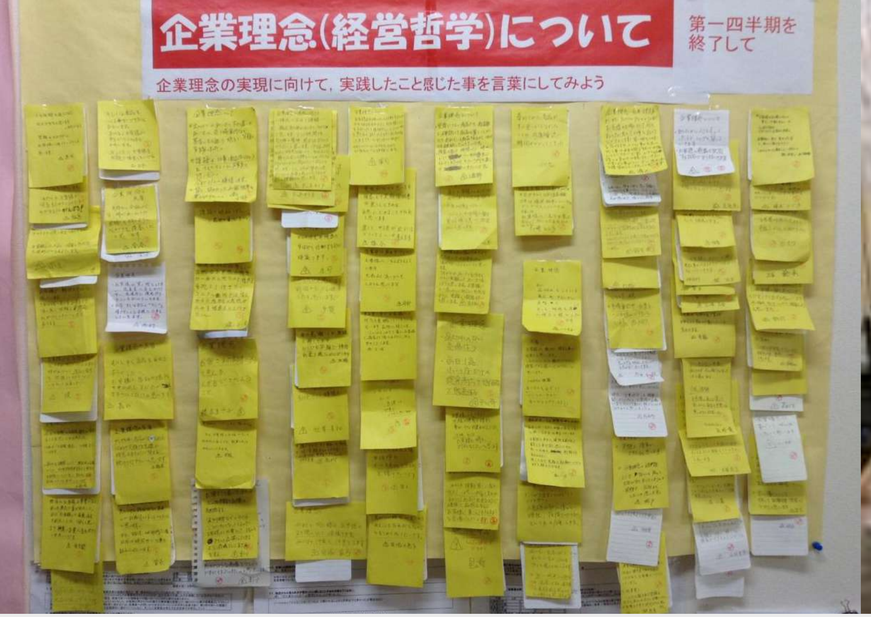
「カスミらしさ」を自ら考える 未来委員会

未来委員会が自ら
価値観の浸透をリード

統制型から自律型へ。モデル店舗の挑戦

統制型から自律型へ
モデル店舗の挑戦

『青果入口の第一平台にお客さまの賑わいを作ろう！』をテーマに女性社員が話しあい、出てきた企画が「カットフルーツ」。4/9のファーストトライは約300コの実績。反省点を改善した4/23のセカンドトライでは611個も売れました。部門を超えた店舗内の結束も固まったとのこと。「買い手のプロ」である主婦のみなさまが考えた企画は強いです。



店内で価値観が浸透し

コミュニケーションが増え

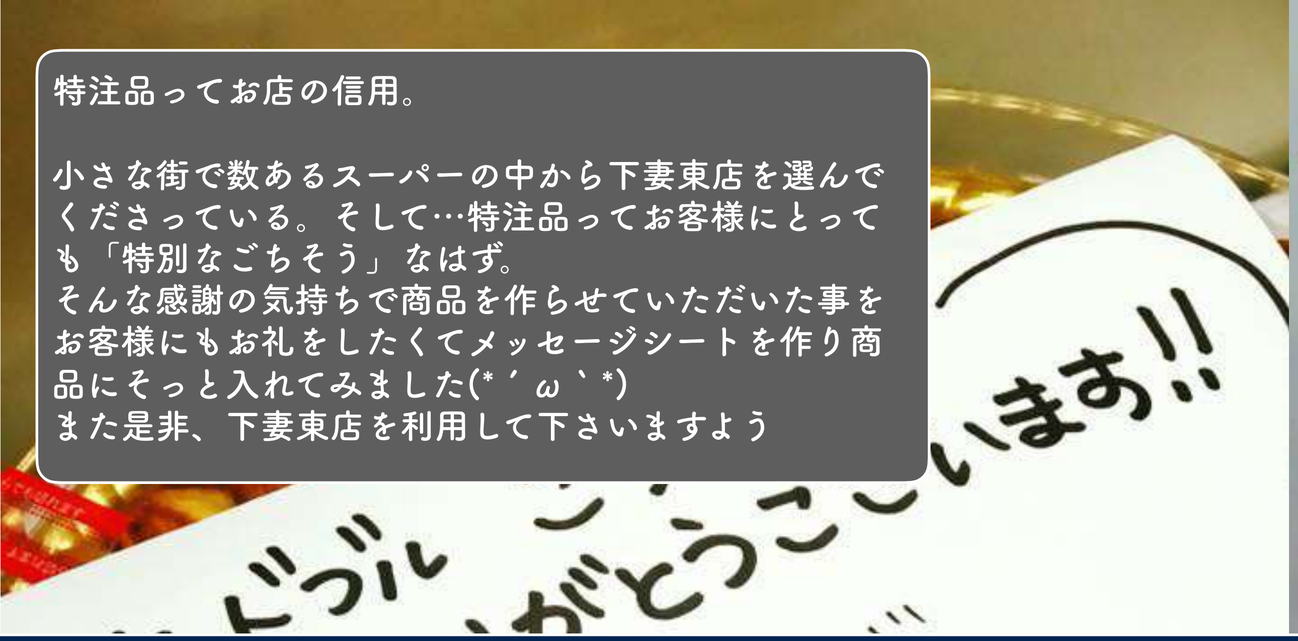
社員同士が感謝しあう

お客様の声に耳を傾け

顧客視点でサービスを変え

地域の生活者に貢献する

2016年3月、全店舗を
ソーシャルシフト化



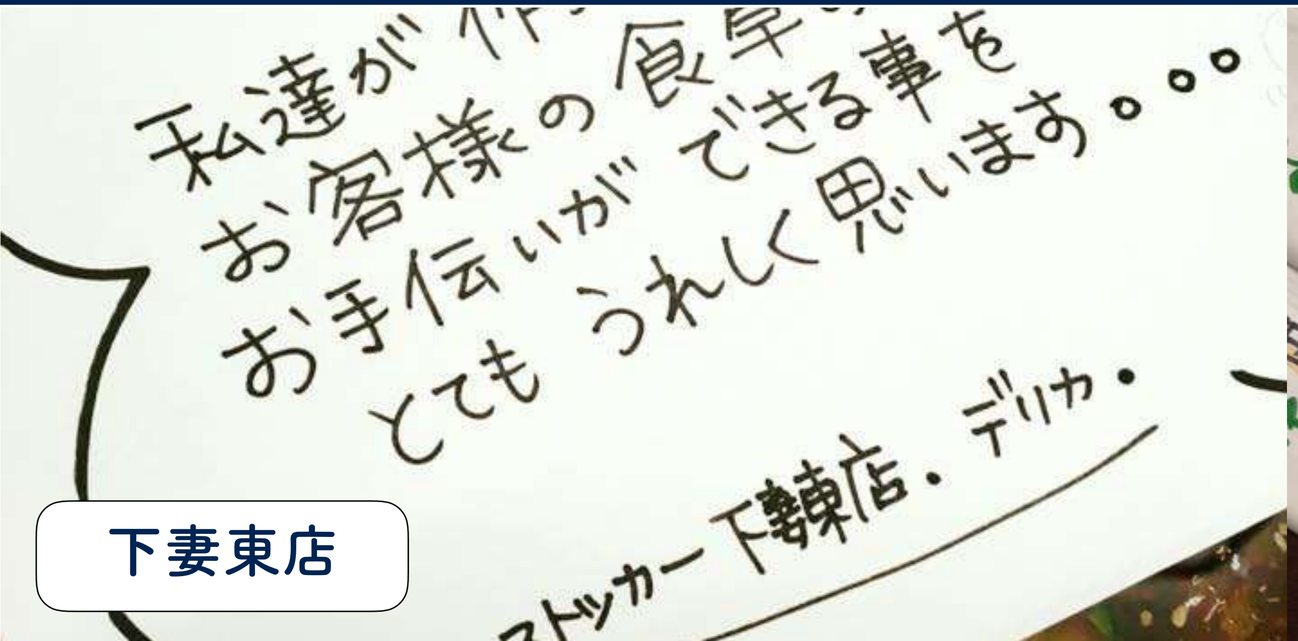
特注品ってお店の信用。

小さな街で数あるスーパーの中から下妻東店を選んでくださっている。そして…特注品ってお客様にとっても「特別なごちそう」なはず。
そんな感謝の気持ちで商品を作らせていただいた事をお客様にもお礼をしたくてメッセージシートを作り商品にそっと入れてみました(*´ω`*)
また是非、下妻東店を利用して下さいますよう

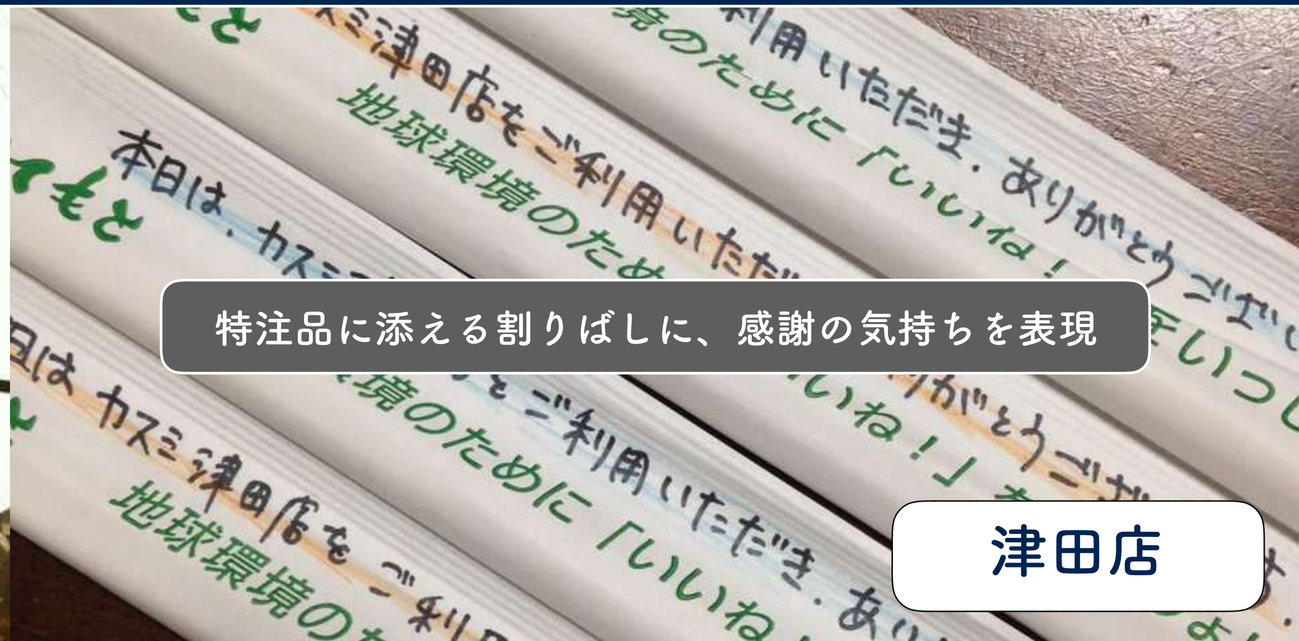
日立神峰店

予約品にマニュアルを越えたラッピング

社内3000人がつながるFacebookグループで、毎日がオープンイノベーションが創発



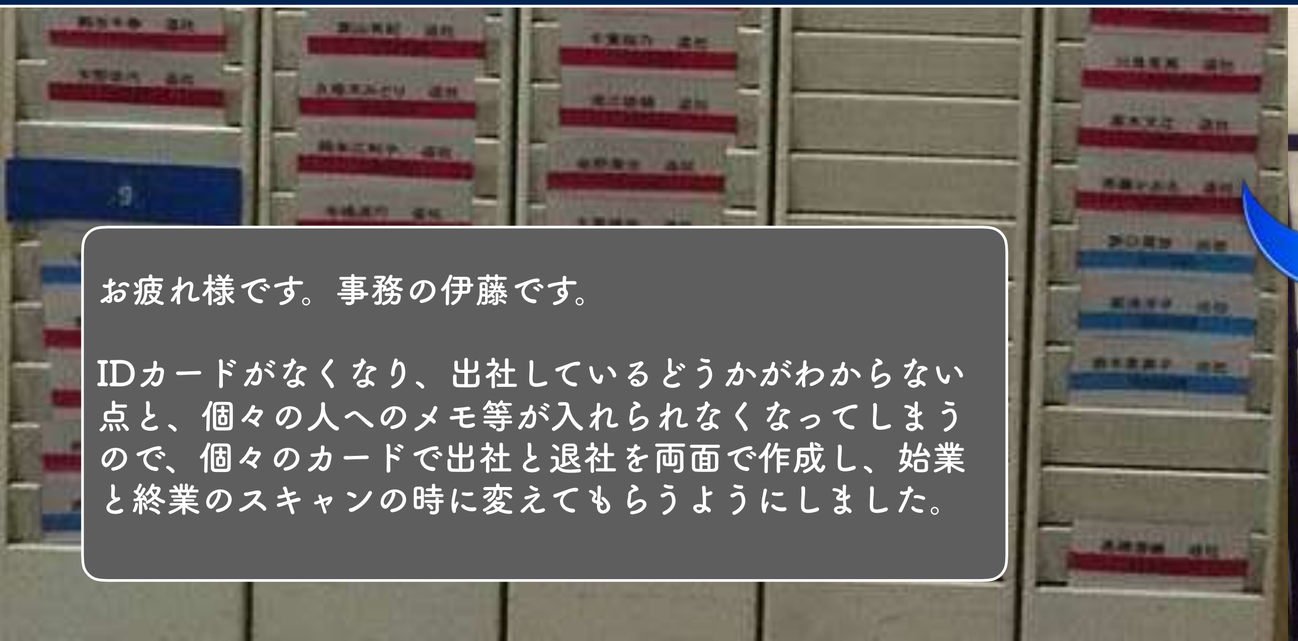
下妻東店



特注品に添える割りばしに、感謝の気持ちを表現

津田店

お客様へのサービスのみならず、社内業務、イベント、商品開発などにコラボが広がる



お疲れ様です。事務の伊藤です。

IDカードがなくなり、出社しているどうかがわからない点と、個々の人へのメモ等が入れられなくなってしまうので、個々のカードで出社と退社を両面で作成し、始業と終業のスキャンの時に変えてもらうようにしました。

ソーシャルメディアの真のパワーを活用するには、
「つながりを醸成するインサイドアウトの経営」が必要なのです。

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

カスミ社のソーシャルシフト事例から
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

BE SOCIAL!
社員にもお客様にも優しい、持続可能な経営をめざして