

# 企業経営情報

# REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2019

9

マーケ  
ティング

思考を整理し、自社の戦略を立てる

## ビジネスに役立つフレームワーク思考

- ① 経営課題を解決するフレームワーク思考とは
- ② 課題別フレームワークの体系
- ③ 中小企業で活用できるフレームワーク
- ④ フレームワークの活用事例

# 1 | 経営課題を解決するフレームワーク思考とは

ここ数年、政府の景気刺激策が大胆に打たれていますが、景気が好転している実感を持つことができない状況が続いています。

このような経営環境の中でも中小企業においては、会社経営を成功に導くためには、日頃から自社の経営課題を探索し、たとえ小さな経営課題であっても速やかに解決する努力が欠かせません。

本レポートでは、経営課題や業務・人材に対する課題解決に向けて活用できる『フレームワーク』について紹介します。

## 中小企業が抱えている経営課題

中小企業は、大企業と異なり規模のメリットを活かしにくいことや、販売価格の低下などにより利益確保が難しくなっています。

また、中小企業には、人材不足に関する悩みも根深いものがあり、生産年齢人口の減少という経営環境において、過去の成功体験の延長線上で事業を拡大していくことが難しいという状況もあります。

### ■ 中小企業が抱えている経営課題例

#### 〈経営に関する課題〉

- 市場縮小による販売数量減少による売上減少
- 価格競争による販売単価減少による売上減少
- 購買頻度減少による売上減少

#### 〈業務に関する課題〉

- 業務にムダが多い
- 業務が複雑である
- コストがかかる

#### 〈人材に関する課題〉

- 新卒・中途両方の採用難
- 低い社員定着率
- 能力、知識、技能の人材育成が進まない

## 経営課題を解決するフレームワーク活用のメリット

自社が抱えている経営課題を改善・解消し、ビジネスの効率性を高めてくれるのがフレームワークという思考ツールです。

フレームワークとは、「戦略、分析、構想のための思考の枠組み」という意味であり、課題を整理し、最善の解決策を得るための手順を様々な方法でアプローチします。

フレームワークを使うことにより、考えたり、議論したりする時に、大切な内容がモレることを避けることができ、到達したいゴールに導いてくれる手助けをしてくれます。

また、「自分が体得している知識だが、他人にはうまく言葉で説明できない」といった、相手に伝えることが難しい状況である「暗黙知」を「形式知」化することにもフレームワークは役立ちます。モヤモヤしていたことを形式知化できるようになると、物事をよりすっきりさせることができます。

そして、言語化する時に表現の違いで上手く意思疎通できないこともあります。そのような時でもフレームワークという型を通じて考えれば共通言語化できるため、コミュニケーションを円滑にする効果が期待できます。

何より重要な効果は、フレームワークを使って考えることで結論を導き出したり、考えを整理したりすることで、躊躇していたアクションを起こす起爆剤にできることです。

### ■フレームワーク活用によるメリット

#### ①頭の中を整理できる

- ・フレームワークを使うことで、考えるべきことをヌケ・モレなく考えることができるため、モヤモヤした考えをすっきり整理することができる。

#### ②暗黙知を形式知化できる

- ・普段から何となく考えていることでも、きちんと説明できるほどまとまった考えになっていないことも多い。
- ・フレームワークを使うことで、言葉で説明できることがある。

#### ③他人との共通言語を持つことができる

- ・違う部署や違う会社の人でもフレームワークという一般化された考え方の枠組みを使って話し合うことで、考え方や言葉の意味の捉え方の違い等を乗り越えやすくなる。

#### ④考えがまとまることで行動しやすくなる

- ・考えがまとまらないうちで行動できない人でもフレームワークを使えば、これまでよりも短い時間で考えをまとめることができるので行動を起こしやすくなる。

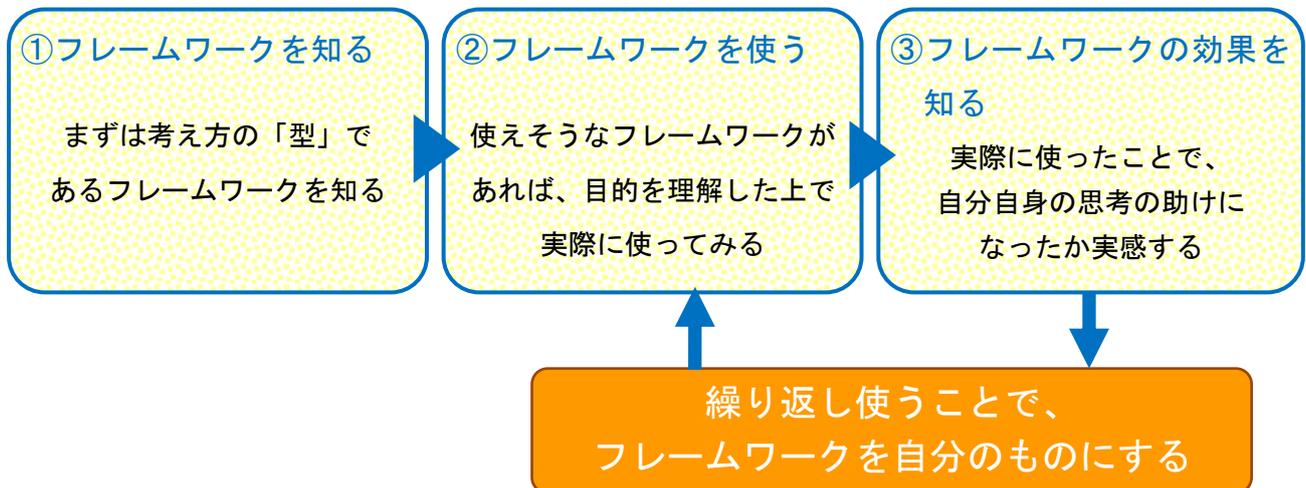
## ビジネスにおけるフレームワーク

フレームワークは、囲碁や将棋の「定石（定跡）」のように先達が考えたビジネスの最善策です。これを上手に活用することにより、迅速かつ精度の高い意思決定や問題解決が可能になり、ビジネスの効率性・生産性が格段にアップします。

フレームワークは数多く存在します。それぞれ手法やフォーマットが異なるため、解決したい課題に応じて、どの枠組み思考を使用するのが重要となります。

一流の営業マンが顧客のニーズを上手く引き出せるように、日頃から良い関係を構築したりセールストークを自分流にアレンジする等の努力をしているように、フレームワークも経営課題の解決に向けて使いこなすことが必要です。

### ■フレームワークの考え方を浸透させる



注意が必要なのは、「フレームワークは万能だ」「フレームワークさえ知っておけば大丈夫」等と考えてしまうことです。フレームワークは思考を深めるためのツールであって、「目的」に沿って使わなければ意味がありません。

重要なのは、フレームワークを覚えるだけではなく、仕事の中で必要なフレームワークを何度も使ってトレーニングすることです。それを繰り返し実践していくことで、次第に「フレームワーク思考」が身につき、思考や分析の精度が高まっていきます。

## 2 | 課題別フレームワークの体系

### 経営戦略策定・マーケティングに活用できるフレームワーク

企業が経営戦略策定やマーケティング戦略策定に活用できるフレームワークを紹介します。マーケティングでは、商品別戦略、エリア別戦略、価格戦略において役立てることができます。

#### ■ 経営戦略策定、マーケティング戦略策定に役立つフレームワーク

課題	活動できるフレームワーク	期待できる効果
自社の置かれている状況を客観視する	3C分析	市場・顧客(Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)の3つの視点で経営環境を把握できる
自分のできること、やるべきこと、やめるべきことの整理をする	SWOT分析	外部環境(機会・脅威)と内部環境(強み・弱み)を組み合わせ、方針を導き出すことができる
自社の進むべき道を論理的に判断する	VRIO分析	経済的価値(Value)、希少性(Rarity)、模範可能性(Imitability)、組織(Organization)の4つの視点から自社の競合優位性を把握できる
業界の競争分析をして、分析結果を自社の戦略に役立てる	5フォース分析	業界内の競争、売り手の競争力、買い手の競争力、新規参入の脅威、代替品の脅威の5つの視点で業界の競争の要因が明確になり、収益を伸ばすための課題に活かせる
企業側、顧客側の視点から商品やサービスが売れる仕組みを作る	マーケティング・ミックス	製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion)の4つの視点で、商品やサービスが顧客にとって魅力的で、効率的に購入してもらう仕組みを作れる
自社の強みを客観的な数値で判断する	コア・コンピタンス分析	自社の強みを明確化して「どの部分で勝負できるか」「どの部分を改善すべきか」がみえる化される
「市場の成長率」と「相対的なシェア」を基に経営戦略を策定する	PPM分析	事業を「問題児」、「花形」、「金のなる木」、「負け犬」に分類し、どの事業にどの程度の経営資源を分配すべきかを考えていく。無駄のない効率的な経営資源の配分を実現できる

## 業務改善・効率化につなげるフレームワーク

業務改善は、計画的に行うことでより効果が高まり、問題解決の近道になります。実際にさまざまな企業で利用された効果的な方法や分析手法として、業務改善をする上で有効なフレームワークには、次のようなものが挙げられます。

### ■業務改善・効率化に役立つフレームワーク

課題	活用できるフレームワーク	期待できる効果
顧客に価値が届くまでのプロセスを洗い出す	バリューチェーン分析	顧客に価値が届くまでのプロセスを細かく可視化して、どこに問題があるのかを把握するためにも活用できる
本質的な問題がどこにあるか、どのような解決策があるかを幅広く考える	ロジックツリー	問題解決、改善のためのアイデアを効率的かつ論理的に考えることができる
業務の流れを「見える化」して改善策を検討する	プロセスマップ	仕事の一連の流れを把握・俯瞰し、仕事を停滞させるボトルネックを改善して、生産性を向上させることができる
プレゼン等で伝えたい内容の論理構造を整理して、主張に説得力を持たせる	ピラミッド構造	検討している業務改善策や新規事業案等を、論理的・数値的な根拠をもとにピラミッド構造にすることにより、的確に物事を伝え、主張している内容への説得力を高めることができる
モレなく、ダブリなく問題を整理する	MECE	業務を進める際にモレ・ダブリを防ぐことで、物事の全体像を把握し、優先順位をつけて効率的に行動しやすくなり、仕事のスピード・正確性が上がる
マニュアルがどれほど浸透しているかで業務改善のレベルを把握する	成熟度モデルの6段階	業務プロセスごとに6段階の目標と現在のレベルを決め、レベルを1つずつあげることに取り組むことにより、組織能力を高めて業務改善を実現させる
数人の意見や考え方を整理してまとめる	KJ法	一見バラバラに見える情報をグループにしていく過程で、それまでに気が付かなかった問題やアイデアを発見することができ、組織の問題解決やマーケティング等に使われる
既存の業務を改善し、効率を高めることができないうか考え出す	ECRSの原則	取り除く(Eliminate)、統合する(Combine)、取り替える(Rearrange)、簡素化する(Simplify)、という4つの要素から無駄な業務を排除して時間を生み出し、業務改善や生産性の向上に繋げる

## 人や組織を動かし、戦略実行に役立つフレームワーク

自社の事業戦略の実現には、人材確保、育成、および能力の発揮とパフォーマンスの最大化がキーワードになります。人事戦略、育成に役立つフレームワークを紹介します。

### ■人材の採用・育成に役立つフレームワーク

課題	活用できるフレームワーク	期待できる効果
部下に変化を促し、育成する	GROWモデル	目標の設定 (Goal)、現状の把握 (Reality) と資源の発見 (Resource)、選択肢の創出 (Options)、意欲の確認 (Will)、という4つの要素により部下から答えを引き出して、自主的な行動を促し、自律的な問題解決ができるように導く
「失敗は成功のもと」を自分の行動パターンに取り込む	経験学習モデル	具体的経験→省察的観察→抽象的概念化→能動の実験→具体的経験というサイクルを繰り返すことによって、経験を学びに変えて成長し続けていく習慣をつかむ
交渉相手との関係を良好に継続する	PRAM	交渉についての計画を考え、実行していく際に機能する。一方的に自分の考えを押し付けるのではなく、相手の言いなりにならず、双方が Win-Win になるように物事を進めていくために活用できる
個人・チームのリーダーとしての強み弱み(特徴)を整理し、改善策の方向性を見出す	ピラミッド構造	目標達成機能(Performance function)、集団維持機能(Maintenance function)の2軸から評価して、得手不得手を認識することで苦手な部分を伸ばし、より良いリーダーに近づける
従業員満足、顧客満足により企業利益につなげる	サービスプロフィットチェーン	従業員満足がサービス水準を高め、それが顧客満足を高めることにつながり、最終的に企業利益を高めるとしており、その高めた利益で従業員満足度を更に向上させることにより、より良い循環の構図が出来上がる
スタッフや部下の学習意欲を引き出すため施策を考える	ARCSモデル	注意喚起(Attention)、関連性(Relevance)、自信(Confidence)、満足(Satisfaction)の4つの要素を満たすことで、学習者は学習意欲を高めることができる。教育現場、スタッフの学習意欲の促進、育成プログラムの設計の際などに活用できる
リーダーや管理職の育成、チームの能力開発に課題を抱えている	カツ・モデル	テクニカルスキル(業務遂行能力)、ヒューマンスキル(対人関係能力)、コンセプチュアルスキル(概念化能力)より自社のスキル体系を整備し、従業員のスキル保有状況を当てはめていくことで、合理的なキャリア指導や、適材適所の実現が可能になる

## 3 | 中小企業で活用できるフレームワーク

### 問題解決に役立つロジックツリー

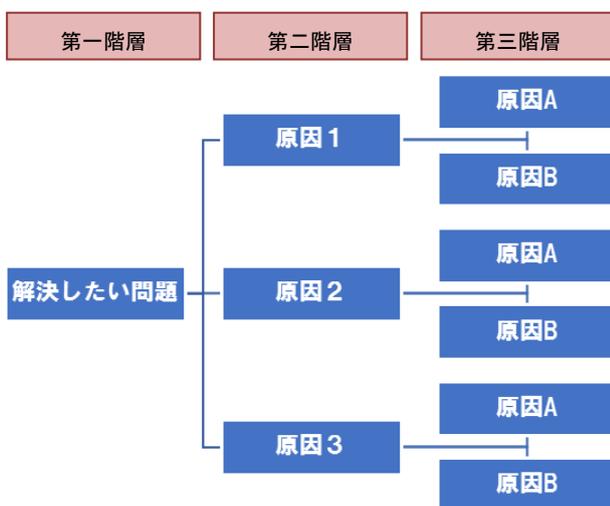
#### (1)ロジックツリーの体系

問題解決の場面で、本質的な問題点を突き止めるための手法がロジックツリーです。ビジネスフレームワークの基本といっても良いものです。

ロジックツリーは、問題や課題をツリー状に展開していき、原因や解決策を導き出すときに有効です。このフレームは、階層別に展開され、第一階層（大項目）で解決すべき問題を取り上げ、第二階層（中項目）で考えられる原因を検討します。そして、第三階層（小項目）で第二階層の原因を解決するための課題を検討します。

真の原因を究明するために、原因をより深く掘り下げる場合には、第二階層をさらに細分化していきます。

#### ■ロジックツリー体系



#### ＜ロジックツリー作成のポイント＞

- 第一階層  
解決したい問題や課題を設定する
- 第二階層  
第一階層の問題の原因を記載する  
(この段階では細かな原因までは記載しない)
- 第三階層  
第二階層の原因を生み出している真の原因を記載する

#### (2)ロジックツリーが活用できる場面

ロジックツリーには、大きく3つの種類があります。

- ①問題の原因を見つけたいときに使う「Why ツリー」、
- ②全体の構成要素を分解して整理する「What ツリー」、
- ③達成したい目的に対して有効な解決策を探す場合に使う「HOW ツリー」です。これらのロジックツリーを作成する際のポイントは、右のとおりです。

#### ■ロジックツリー作成場面での留意点

- モレ・ダブリをなくす
- 階層のレベルを合わせる
- 上下の階層に矛盾をなくす

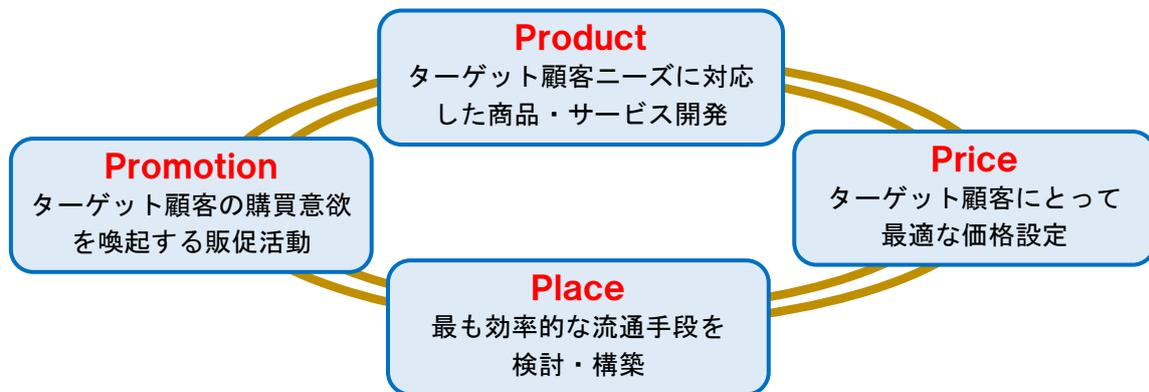
## マーケティングに役立つマーケティング・ミックス(4P・4C)

売り手と買い手の両方からアプローチを行い、戦略を立てていくのがマーケティング・ミックスです。これは、提供する商品やサービスに応じて、いくつかのフレームワークを組み合わせることで営業活動や販促活動の戦略に活かすことができます。

### (1) 売り手側に立った4P

マーケティング・ミックスの代表的なモデルが4Pです。これは、4つのP《Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（販促）》の頭文字を取ったものです。

この4つのキーワードから、自社の商品やサービスが顧客にとって魅力的なものになっているかを検討します。



### (2) 買い手側に立った4C

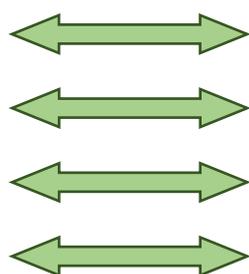
買い手側の視点に立ち、商品・サービス開発を進めていく場面で活用できるフレームワークが4Cです。これは、4つのC《Customer Value（顧客価値）、Customer Cost（顧客負担の費用）、Convenience（顧客の利便性）、Communication（顧客とのコミュニケーション）》の頭文字を取ったものです。

4Pと4Cは、それぞれの要素が対応しており、両面からアプローチすることでその効果が高まります。誰にどのような商品・サービスを提供したいのか、ターゲットを絞り込むことで効果的なマーケティングが可能となります。

#### <企業側の視点（4P）>



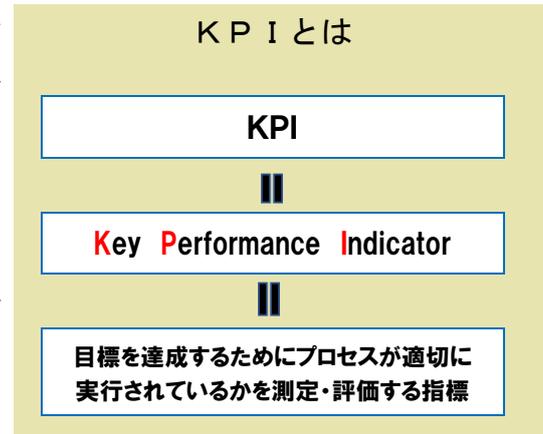
#### <顧客の視点（4C）>



## 目標達成を数値化するKPIツリー

KPIとは「Key Performance Indicator」の頭文字を取った略語であり、日本語に訳すと「重要業績評価指標」となり、「目標を達成するためにプロセスが適切に実行されているかを管理・評価する指標」のことを意味します。

KPIの本質を理解するには、KPIの「Key Performance」と「Indicator」を分けて考えてみるとわかりやすくなります。



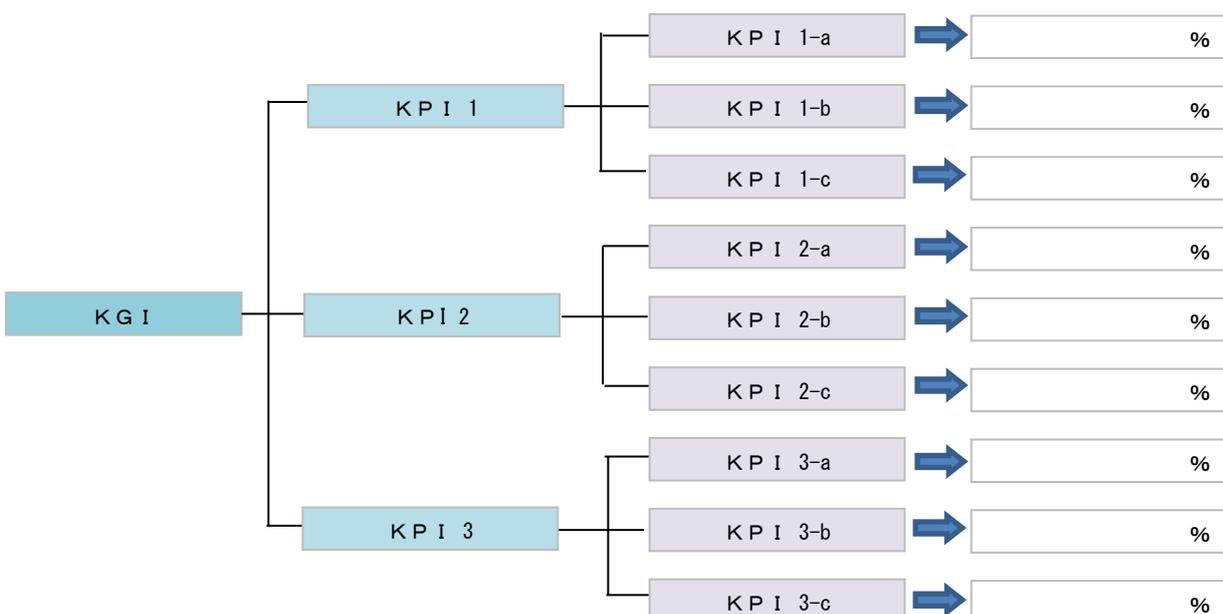
### (1)「Key Performance」とは

KPIの構成要素の一つである「Key Performance」とは「目標達成のカギ」を表します。つまり、優れたKPI設定をするためには、まずは「目標達成のカギは何か」を見抜かなければなりません。この「目標達成のカギ」のことを、KFS (Key Factor for success) と呼びます。

### (2)「Indicator」とは

「Indicator」とは、その訳語通り「指標」を指します。例え「目標達成のカギ」を見抜けたとしても、適切な「指標」が設定できなければ目標の達成水準がわかりません。

#### ■ KPIの体系モデル



## 4 | フレームワークの活用事例

### 自社の課題解決に役立つロジックツリー活用例

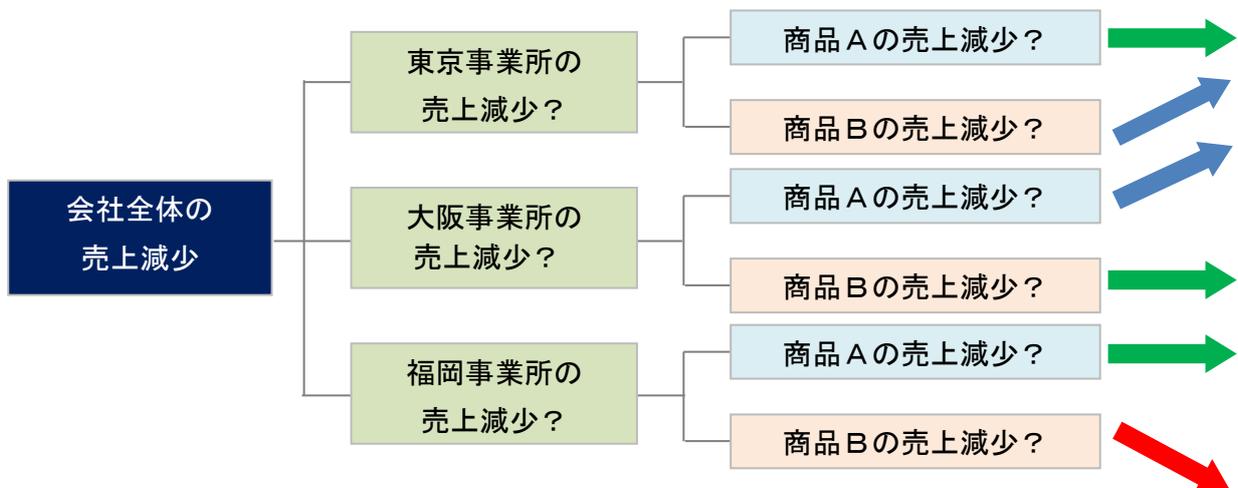
#### (1) 事例

自社の売り上げ減少の原因をつかむ

#### (2) ロジックツリー活用のポイント

##### ① 問題を発見する

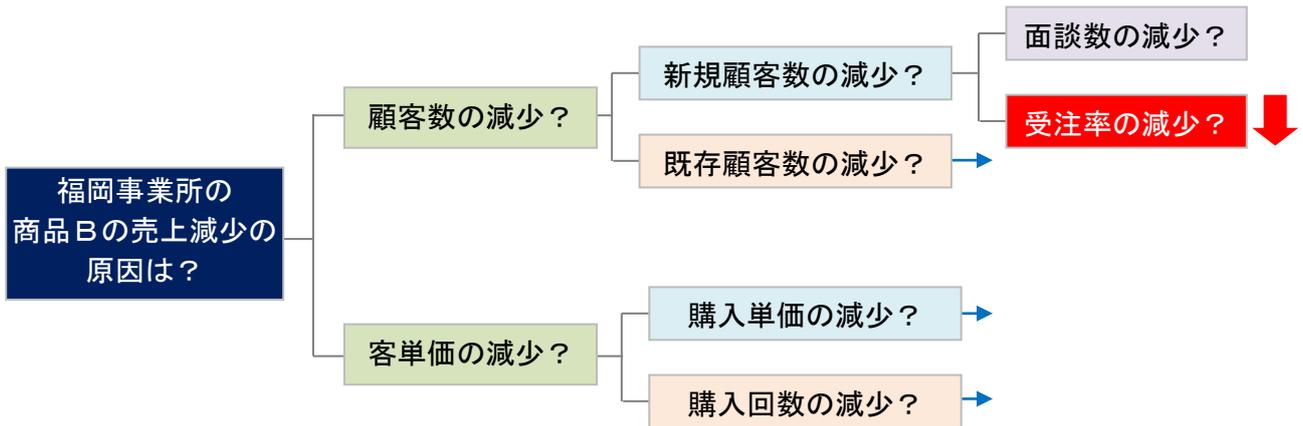
下記のロジックツリーで「事業所別」「商品別」に分解していくと、福岡事業所の商品Bの売上が落ちている、東京事業所の商品A、大阪事業所の商品B、福岡事業所の商品Aが横ばい、その他は売上増ということが明確になります。このような分解によって、売上減少の発生箇所は「福岡事業所の商品B」であることが把握できます。



##### ② 問題の原因を特定する

売上は、大きく分けて「顧客数×客単価」に分解され、「顧客数」は「新規顧客数」と「既存顧客数」に分解できます。その「新規顧客数」は「面談件数×受注率」によって変動します。このような分解により、「受注率」が大きく下がっていることがわかりました。

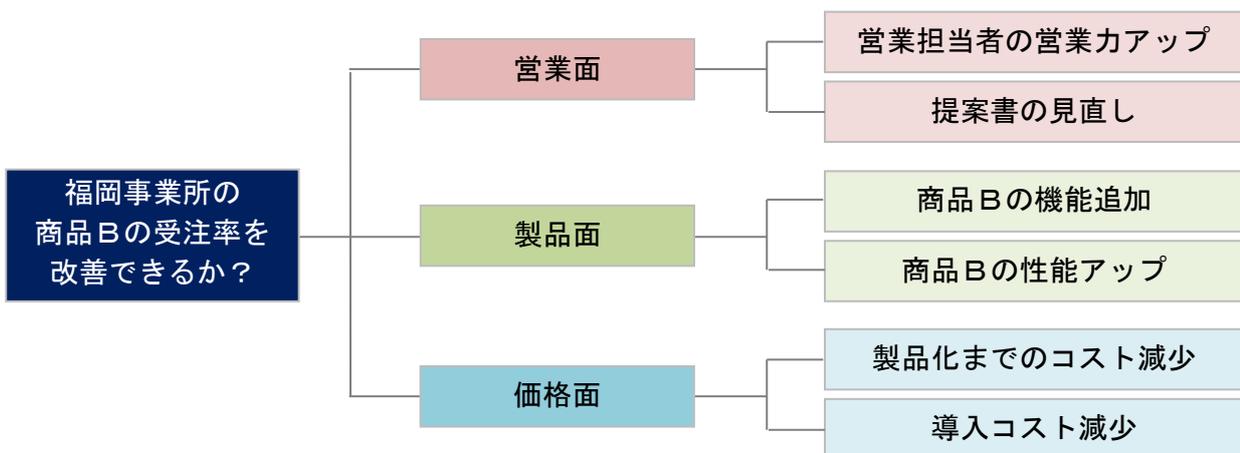
このことから、福岡事業所の商品Bの売上が減少している原因は、「受注率が落ちていること」と原因が特定でき、これが、会社全体の売上減少に影響していることがわかりました。このように、ロジックツリーは要素分解や因数分解を重ねながら分析していくことで、問題の原因を特定することが可能になります。



### ③問題解決策を考えやすくする

福岡事業所の商品Bの受注率を改善するという課題に対して、営業面、商品面、価格面に分解して、解決策を洗い出していきます。

このように、ロジックツリーは解決すべき課題に対して、要素を分解しながら考えていくことで、より具体性のある問題解決アクションへつなげていくことが可能になります。



### (3)期待できる効果

- ①問題を発見しやすくなる
- ②問題を引き起こしている真の原因を特定しやすくなる
- ③問題の解決策を考えやすくなる
- ④アクションの優先順位をつけやすくなる

## 3C分析を活用した戦略実行を行う場面での活用例

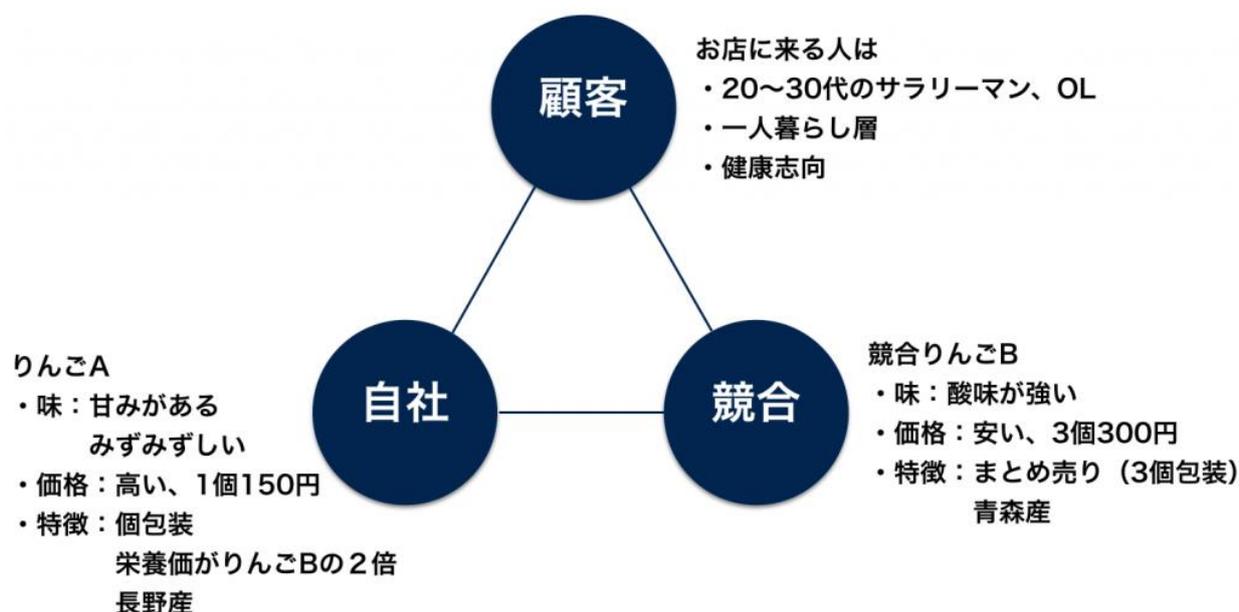
### (1) 事例

りんごの販売戦略や事業戦略の策定

### (2) 3C分析の活用ポイント

- ① 「顧客」のフレームでは、ターゲットを明確にする（男性・女性？どんな価値観？）
- ② 「競合」のフレームでは、自社と競合を比較して違う部分を考える
- ③ 「自社」のフレームでは、他社ができないことは何か？を考える

例えば、3Cを用いて、ある店で「りんごBよりもりんごAを売りたい」という時の販売戦略を考えます。



### (3) 期待できる効果

比較することで、自社のりんごAにしかない強みで、顧客の価値観にフィットしそうなポイントは「栄養価がりんごBの2倍」ということが見えてきます。

特徴がはっきり見えたことで、自社が打つべき手は、「りんごAの健康効果と調理の手軽さをPRする店頭広報（POP）を作る」という販促活動が期待できる効果となります。

これまで紹介してきた様々なフレームワークは、戦略策定、思考の整理など、企業活動のあらゆる場面で活用できるものです。

今後、実践において活用いただければ幸いです。

## ■参考文献

「マッキンゼーで学んだフレームワークの教科書」(大嶋 祥誉著 洋泉社)

「9のフレームワークで理解するマーケティング超入門」(金森 努著 同文館出版)

「60分でわかる! ビジネスフレームワーク」(ビジネスフレームワーク研究会著 (株)技術評論社)