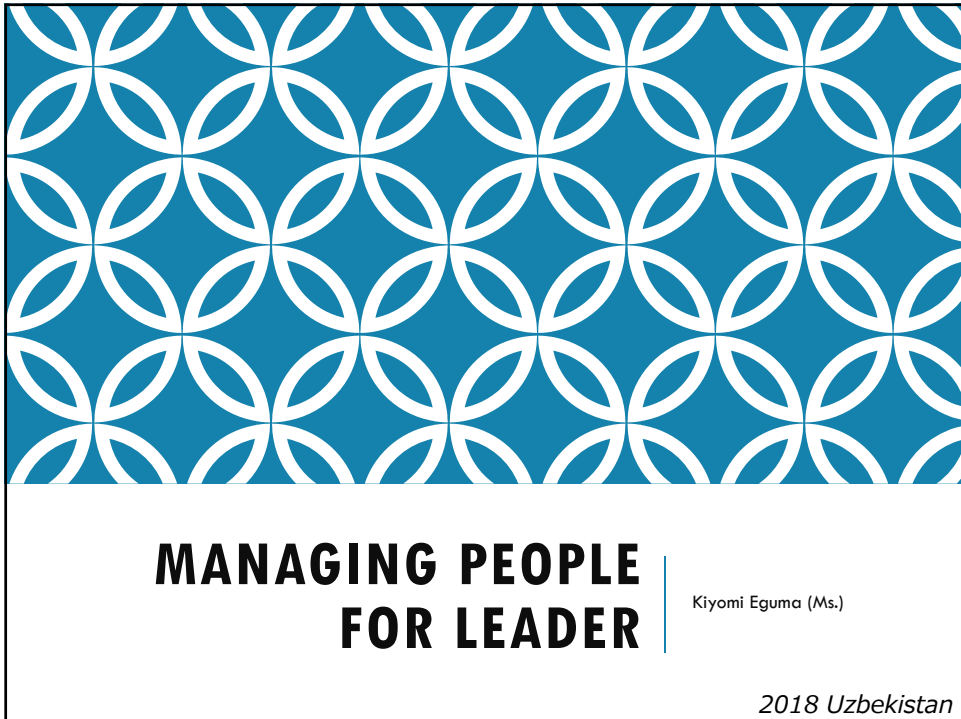


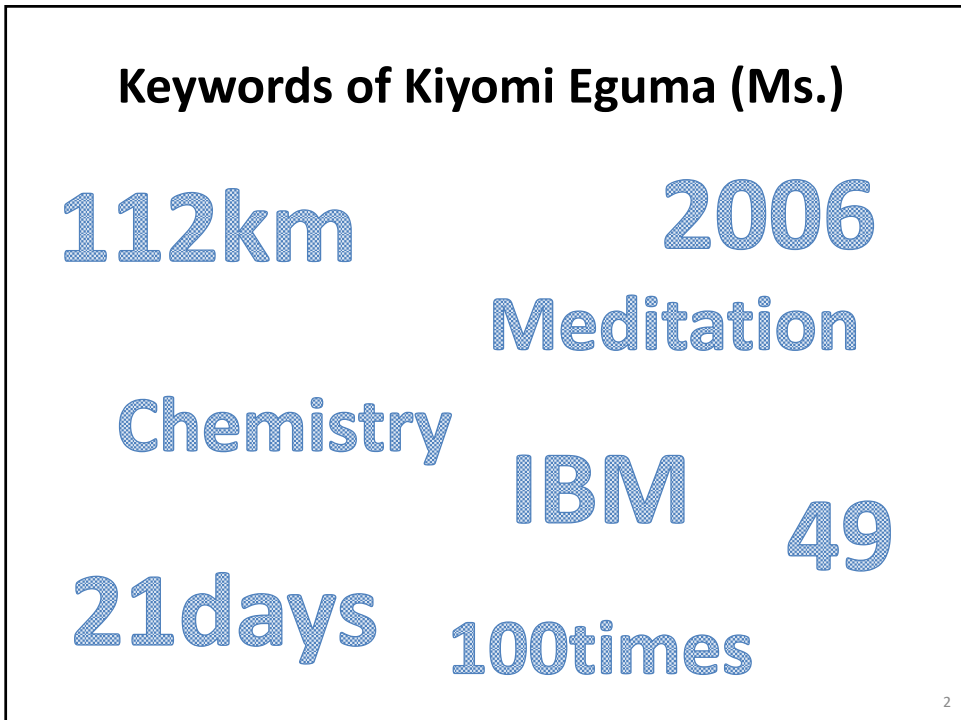
PMP コース  
(実践的経営管理コース)

最新版

人の資源管理



1



2

## 目次

- 1日目 いい組織とは？
- 2日目 モチベーション
- 3日目 失敗をどう扱うか？
- 4日目 行動科学を使ったアプローチ
- 5日目 伝え方のテクニック

3

## 違う結果が得たいなら



4

いい組織とは？

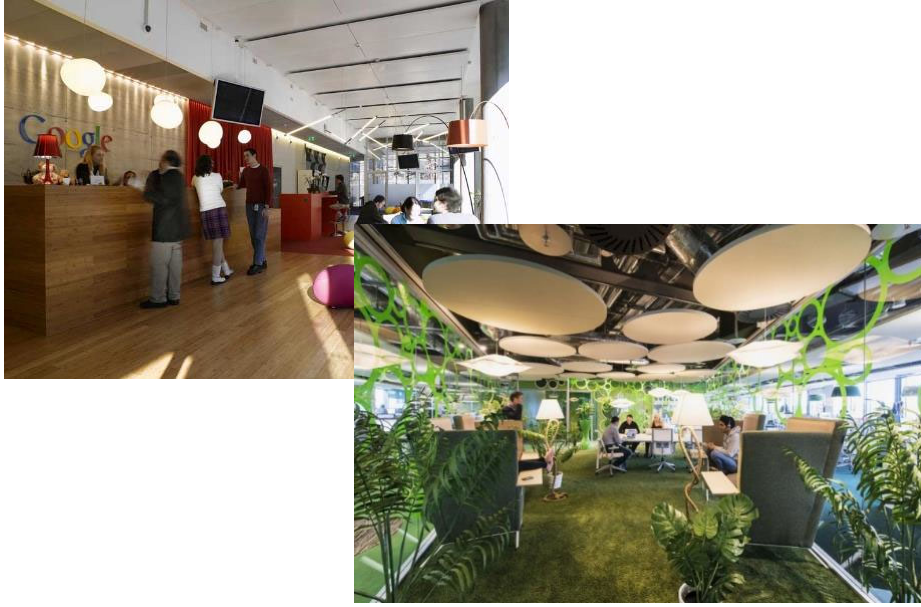
5

## 質問

- いい組織、いい企業と言われて思い浮かぶ組織や企業はどこですか？
- それらの組織や企業のどういった点がいいと思いますか？  
(なぜ、それらの組織や企業がいいと思うのでしょうか？)
- あなたはイメージする理想の組織や会社とはどのようなものでしょう？

6

## Google



7

## Disney



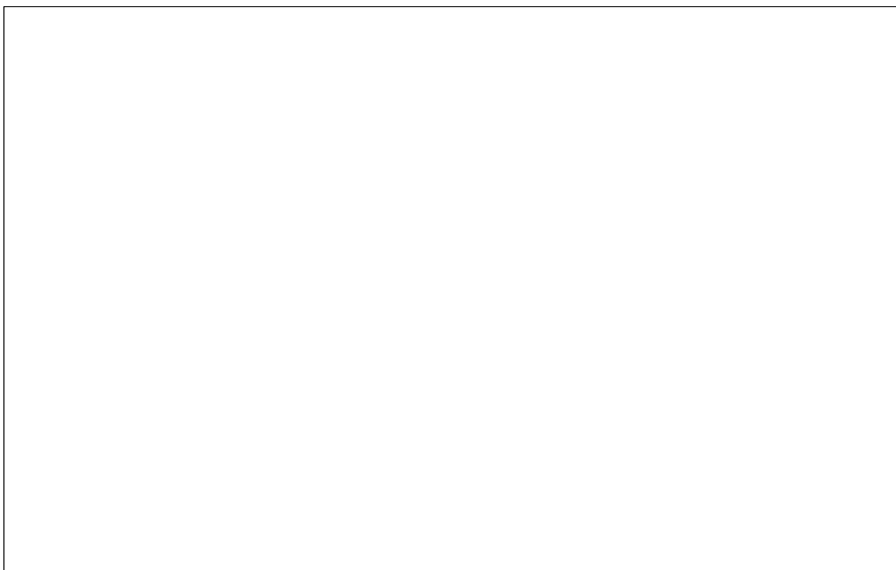
8

## Facebook



9

## 回答



10

## 回答例

- 会社に行くのが楽しい、仕事が楽しい
- 生産性が高い
- 仲間と前向きな議論ができる
- 給与がよい
- お互いに尊重し合える
- 社会に貢献できる

11

## 理想の職場

- 従業員が会社の一番のファンである
- 上司や経営陣がロールモデルとなり、無意識のうちに学べる
- 周りからのサポートがあり、楽しい雰囲気があり、組織活動に参画したくなる空気がある

12

## 質問

- いい組織や会社を作るためにはどうしたらよいでしょう？

13

## 回答

14



## 仕組みが大切

- いい組織や会社は、いい仕組みをもっています。
- このクラスでは、いろんな実例を見ながら、いい仕組み作りについて考えていきます。

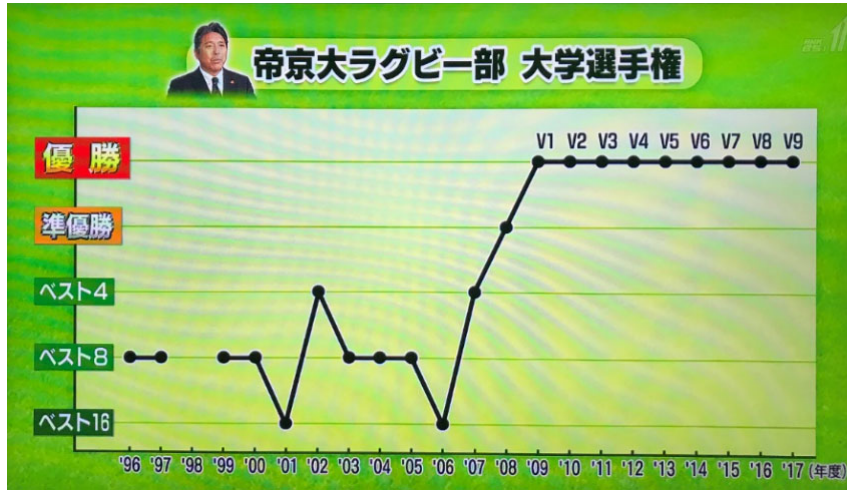
15

## 帝京大学ラグビー部



16

# 帝京大ラグビー部



17

# 帝京大ラグビー部



18

## 人的資源管理が注目される理由

- 人を労働力ではなく、経営資源として捉えるようになった。
- 人的資源以外の資源に対しては既に効率化が進んでしまった。
- 人という経営資源は、他の資源とは違う特徴をもつ(人の潜在能力は未知数)。

19

## 人的資源の捉え方の変化

昔	今
ネガティブな視点	ポジティブな視点
ヒト＝労働力 人件費＝削減したいコスト	ヒト＝大切な経営資源、 戦略的資源 人件費＝必要な費用
Labor Control Personnel Management	(Strategic) Human Resource Management

20

# 経営資源

Man



**特徴**

- 1. 他の資源を動かす原動力となる
- 2. 育てることができる
- 3. 感情、思考力をもつ

Machine  
Material



Money



Method  
(Information)



# 経営資源と管理手法

Human Resource  
Management



**管理上の特徴**

- 1. 育成できる。
- 2. 感情、気分や体調、他者との関係により左右される。

Production  
Management



Double Bookkeeping  
Finance and Accounting  
Fintech



Information Management

Infotech



## 視点の変化

- 人的資源管理は、“人を管理するための道具”から“人をどう活用するか”に変化。
- ヒトは教育訓練や育成次第で、企業にとって非常に重要な資源となる。

23

## 生産性

- 生産性
  - 単位時間あたりにどれだけの仕事量をこなせるか・・・能率
  - 単位費用(金額) あたりにどれだけの成果・結果が得られるか・・・効率
- 人の生産性(労働能率) = 能力 × 意思
  - 能力: そのヒトの知識や技能
  - 意思: 目的、モチベーション

24

## 人的資源管理のカバー範囲

当研修で扱う範囲

組織構造

人事制度

報酬管理

採用管理

配置管理

人材育成(研修や教育)

評価制度

昇進管理

退職管理

モチベーション

チームビルディング

問題解決

コミュニケーション

リーダーシップ

25

## 仕組み作り

いい組織にするための仕組み作り

26

## Katsuaki Sato



27

## 会社

- 経済システムの1つ
- かつて会社は生産活動をするためだけに作られた存在だった
- 資本主義社会が発達する中で、会社は生産活動以上の社会的な役割を担うようになってきた
- 従業員も単に給与をもらうだけでなく、やりがいや安定性などを求めるようになってきた
- いかに人々に気持ちよく進んでやる気を持って働ける「環境」を用意できるか、その「仕組み」を設計できるかが重要になってきている。

28

## 仕組みを作る際のポイント

- よくできた企業やサービスは社長などの特定の  
人に依存しておらず、仕組みで動く

【例】 Facebook 人が人を呼ぶ仕組み

- 持続的かつ自動的に発展する「経済システム」  
の5要素:①インセンティブ、②常に変化があり、  
不確実、③階層や序列の可視化、④コミュニ  
ケーション、⑤共同幻想
- 人間も自然の一部。自然の法則から外れた仕  
組みは長続きしない。

29

## ①インセンティブ

- 参加する人への何かしらのインセンティブ、メ  
リット
- 現代では、生物的な欲望(衣食住や子孫を残す  
ことへの欲望)より社会的な欲望(金銭欲、承認  
欲、競争欲)、その中でも、儲けたい、モテたい、  
認められたい、を充足するものがより急速に発  
展しやすい

30



## ②常に変化、不確実性

- 状況が常に変化していく(リアルタイムでなくても、毎日、毎週、毎月変化する)
- 想像力を働かせて積極的に取り組む意欲を刺激



惰性や飽きの回避  
システムの活力を維持

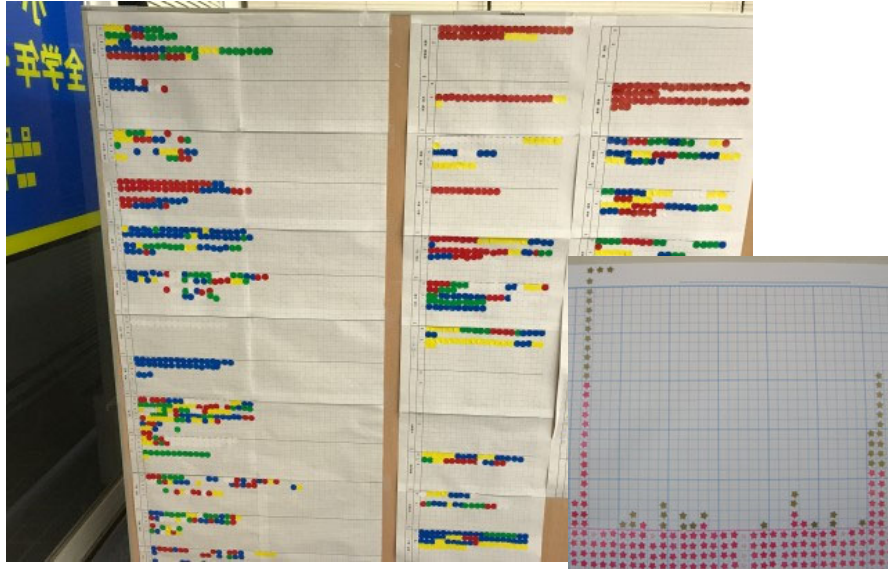
31

## ③階層や序列の可視化

- 階層や序列が可視化されていて、明確な指標の役割になる
- 自分と他人の距離感や関係性を掴める  
【例】 偏差値、年収、売上、価格、ランキングなどの数字として把握できるもの  
身分や肩書のような分類
- 固定化しないよう強制的に新陳代謝を促す仕組みが組み込まれている
- ヘビーユーザーへの特別待遇、ゴールド会員

32

## 目標値と成果を公表



33

## ④コミュニケーション

- そのシステムに参加する参加者同士が交流する場や機会がある
- 参加者同士が交流しながら互いに助けあったり議論したりする場が存在することで、全体が一つの共同体であることが認識できる
- システム全体をまとめる接着剤としての機能  
【例】 Webサービスやアプリでもユーザ同士が交流する仕組み(感謝祭、イベント)  
【例】 会社運営や学校教育でも交流会や行事が組み込まれている

34

## (例)社内行事

- 運動会
- 文化祭
- 社員旅行
- コンテスト



一見意味のない時間を一緒に過ごした人ほど、その後に深い関係を築きやすい

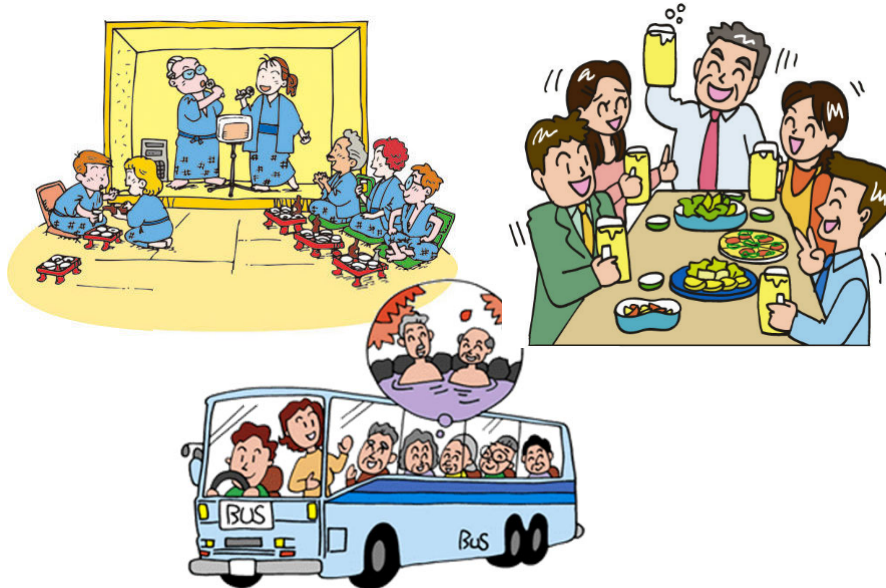
35

## 社内運動会



36

## 社員旅行や飲み会



37

### ⑤ 共同幻想

- 参加者全員が同じ思想や価値観を共有していると、その経済システムは長持ちする
- 共通の倫理や文化、歴史をもつ国家、理念や美学をもつ組織やサービス
- 同じ経済システム内にいる人々は共同体でありつつ、個々は競争しあうライバル関係
- 利害が激しくぶつかり合う場合でも、同じ価値観や思想を共有していると、互いに譲歩できる着地点を見つけられる可能性がある

38

## Appleの戦略



- アップルが倒産の危機、戻ってきたスティーブ・ジョブスはアップルブランドに焦点を絞った
- アップル製品は当時不具合が多いことで有名
- アップルの思想や美意識に共感した熱烈ファンが欠陥や欠点があっても支持し続けた



価値観に共感している場合、  
多少の失敗は許容される

39

## 会社

- ①インセンティブ: 給与は最低限の報酬設計  
現代ではお金以外(精神的な報酬)の欲求が高まっている
- ②常に変化、不確実性
- ③階層や序列の可視化: 目標値と成果を公表
- ④コミュニケーション: 部門の飲み会、会社の総会、社員旅行、運動会
- ⑤共同幻想: ビジョン、企業理念

40

## SNS

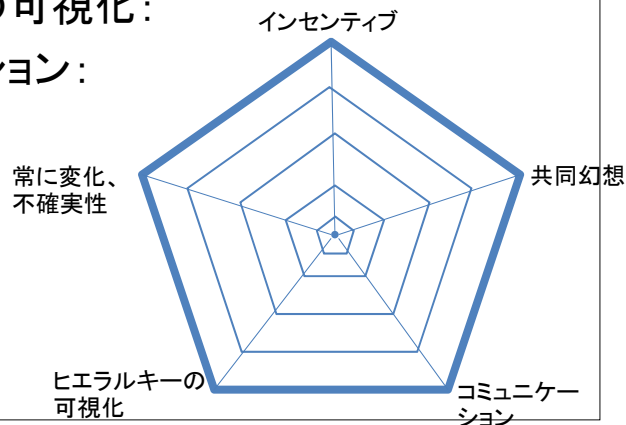
Facebook、Twitterなど

- ①インセンティブ:「いいね」、「RT」
- ②常に変化、不確実性:リアルタイムで更新、予測不能、炎上、批難
- ③階層や序列の可視化:Friend数、フォロワー数
- ④コミュニケーション
- ⑤共同幻想:コミュニティづくりを応援し、人と人がより身近になる世界を実現する(Facebookの企業理念)

41

## あなたの会社を分析

- ①インセンティブ:
- ②常に変化、不確実性:
- ③階層や序列の可視化:
- ④コミュニケーション:
- ⑤共同幻想:



42

## モチベーション

- モチベーションは強力なインセンティブの1つ
- モチベーションが高いと、生産性も高い
- モチベーションが高いと、楽しい

43

## モチベーションとは

- 何かをやろうとする気持ち
- 人が何かしらの行動をするための原動力
- 内発的動機と外発的動機がある。
- 内発的動機とは、自分自身の心の中から湧いてくる感情によって行動が誘発される。
- 外発的動機とは、外から向けられた報酬などによって行動が誘発される。

44

## 報酬系神経回路

- 欲望が満たされると、ドーパミンなどの快楽物質が脳内に分泌
- 快楽物質という「ご褒美」を得るために、行動が動機付けられる
- 長期的な報酬が期待できる場合は、短期的な報酬を我慢して努力できる

快楽物質

➡ 中毒性



45

モチベーションが上がりますか？

言われたとおりにやれ！



46

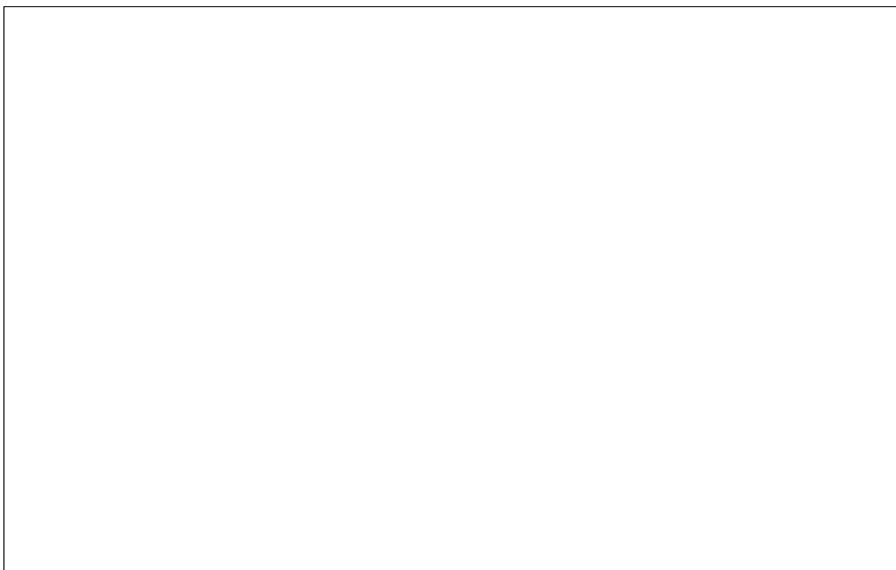


## 質問

- あなたがモチベーションの上がる時のことを具体的に説明してください。いつ、誰と、どこで、どんな状況で、何をすると？モチベーションが上がると結果はどうですか？
- モチベーションって、どうしたら上がりますか？あなたの場合、どういうことでモチベーションが上がりますか？

47

## 回答



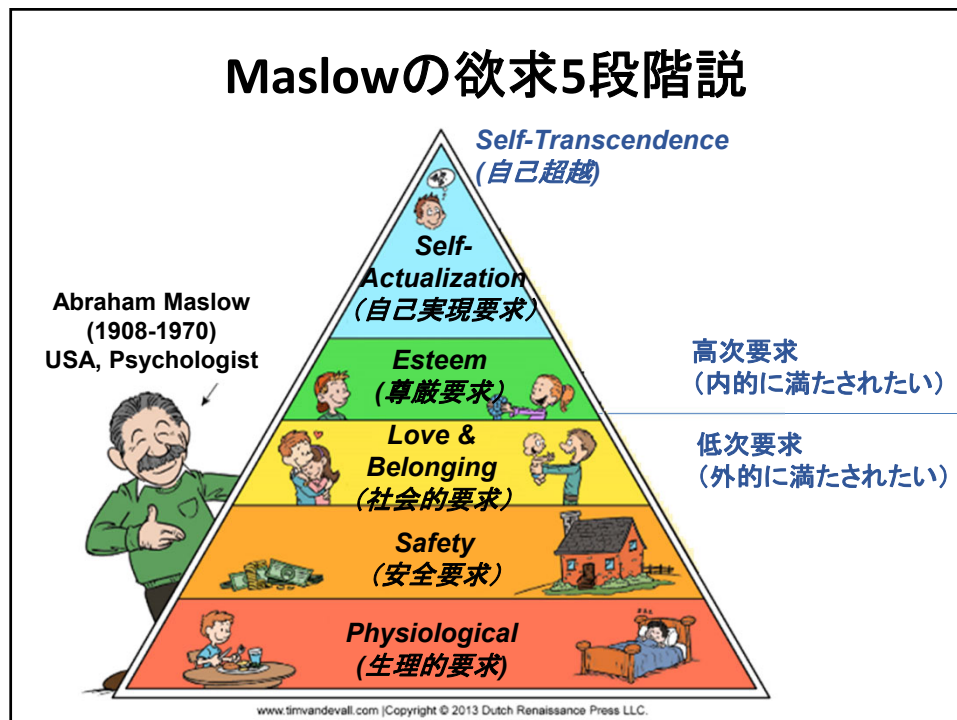
48

## 回答例

- その作業をやる理由や目的をちゃんと理解していて、目的に共感している
- その作業の重要性を理解している
- 相手(顧客やパートナーなど)の笑顔
- 自己有用感(人の役に立っているという自己肯定の感覚)
- 知的好奇心
- それをやること自体が好き、楽しい
- 達成感を味わいたい
- 負けず嫌いの性格
- 仕事や会社に対する誇り(プライド)がある
- 期待されている
- 信頼されている
- 認められている
- 感謝される
- 褒めてもらえる
- 一緒に仕事をする仲間がいる
- 尊敬されている、重要な人と扱われている
- 大切にされている
- 金銭による見返りがある

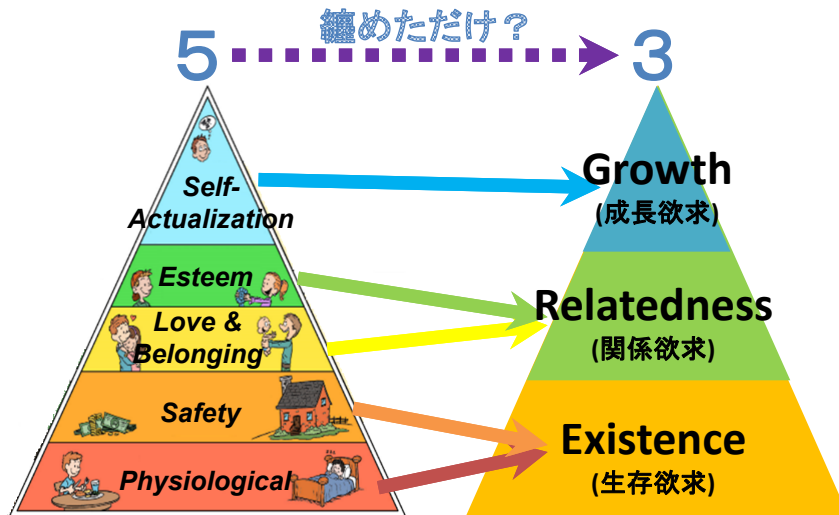
49

## Maslowの欲求5段階説



50

## AlderferのERG理論



51

## AlderferのERG理論

- 基本は、下位の要求から満たそうとする  
生存欲求⇒関係欲求⇒成長欲求
- 下位の要求が満たされていない場合でも、上位の欲求は出てくる。同時に存在しうる
- 生存欲求と関係欲求は、ある程度満たされると重要度が下がり、より上位の欲求の重要度が上がる
- 最上位の欲求(成長欲求)は満たされても、その重要度は減少せず、さらに増加する

52

## Hawthorne Experiments

- 賃金や休憩時間などの要素が及ぼす生産性への影響を研究
- "チーム" の存在が生産性にポジティブな影響を及ぼす
- ピグマリオン効果



53

## Fredrick Herzberg

- Herzberg's theory of motivation, 1959
- 職務満足に関する調査を通して、動機付け要因と衛生要因を提唱した

満足要因 (動機付け要因)	不満足要因 (衛生要因)
達成感や承認、責任、昇進、自己成長	会社の方針や経営への不満、監督者や同僚・部下との関係、作業条件、給与、身分保障



54

## Douglas Murray McGregor

- Theory X and theory Y, 1960
- マネジメント理念の変革を主張

X理論	Y理論
伝統的な人間観。 人は仕事が嫌い でサボる。 飴とムチが必要。	新しい人間観。 人は目標があれば 進んで仕事を する。



55

## Daniel Pink



モチベーション  
1.0  
-----  
生理的な動機付け

モチベーション  
2.0  
-----  
アメとムチによる  
外発的な動機付け

モチベーション  
3.0  
-----  
ワクワク感などの  
内発的・自発的な動  
機付け

[Source] "Drive" written by Daniel Pink

56

## 本日のまとめ

- 仕組み作りの5つの要素はなんですか？
- モチベーションはなぜ大切ですか？

57

ありがとうございました。



58

# モチベーション

Kiyomi Eguma

1

## モチベーション

- モチベーションは強力なインセンティブの1つ
- モチベーションが高いと、生産性も高い
- モチベーションが高いと、楽しい

2

## モチベーションがアップする理由

- その作業をやる理由や目的をちゃんと理解していて、目的に共感している
- その作業の重要性を理解している
- 相手(顧客やパートナーなど)の笑顔
- 自己有用感(人の役に立っているという自己肯定の感覚)
- 知的好奇心
- それをやること自体が好き、楽しい
- 達成感を味わいたい
- 負けず嫌いの性格
- 仕事や会社に対する誇り(プライド)がある
- 期待されている
- 信頼されている
- 認められている
- 感謝される
- 褒めてもらえる
- 一緒に仕事をする仲間がいる
- 尊敬されている、重要な人と扱われている
- 大切にされている
- 金銭による見返りがある

3

## モチベーションアップの取り組み

4



### 3人の煉瓦職人の話

- 1人目:見ればわかるだろう。レンガ積みをしているのさ。
- 2人目:オレはね、ここで大きな壁をつくっているんだよ。これがオレの仕事なんだ。
- 3人目:歴史に残る偉大な大聖堂をつくっているんだ。



5

### 企業理念

- 企業理念 (Philosophy, Vision, Mission, Credo etc.) が明確化になっている。
- 企業理念が全従業員に浸透している。



誇りをもって働ける  
その作業の目的や理由が明確である

6

## チームのスローガン

帝京大学ラグビー部



7

## 企業理念

Kyowa Sangyo



8

## 経営者の理念

### Cat Van Loi



9

## Green Apron Book & GAB Cards

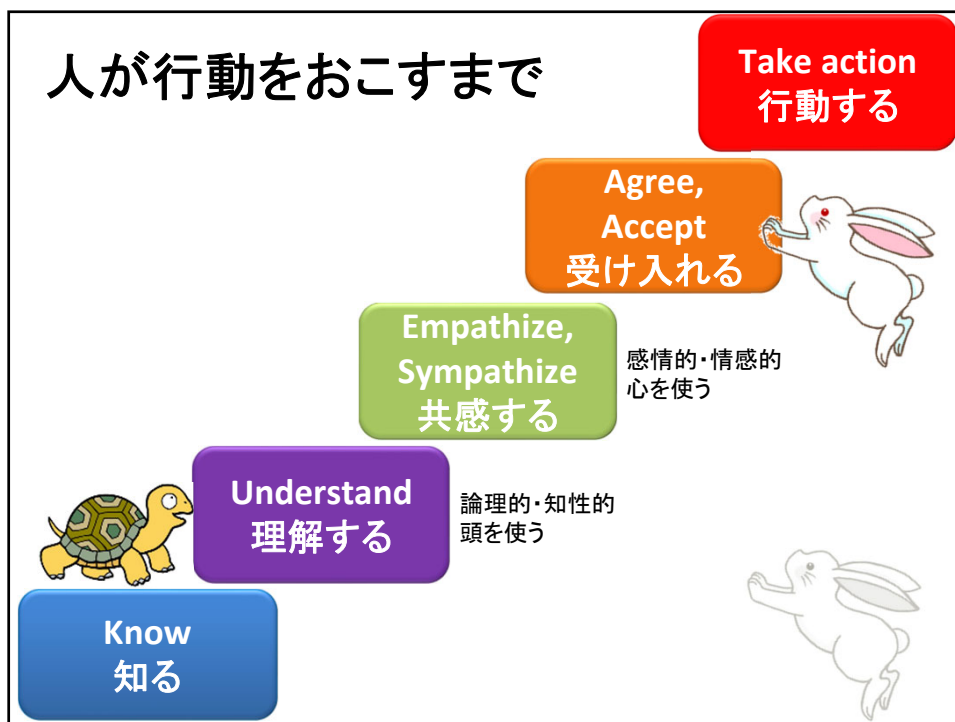
### Starbucks



- スターバックス店員のバイブル
- 全パートナーがポケットに入れて携帯
- ミッションを書いた小型カード
- 「私たちがここにいる理由」や「感動経験を提供して人々の日常に潤いを与える」という言葉やイラスト



10



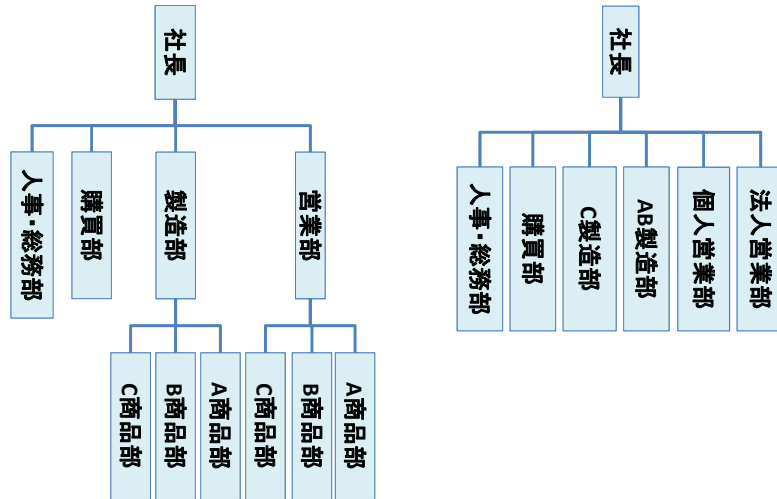
11

### 質問

- どのような組織形態が働きやすく、モチベーションがあがるでしょうか？
- 役割や権限が拡大すると、モチベーションはアップしますか？

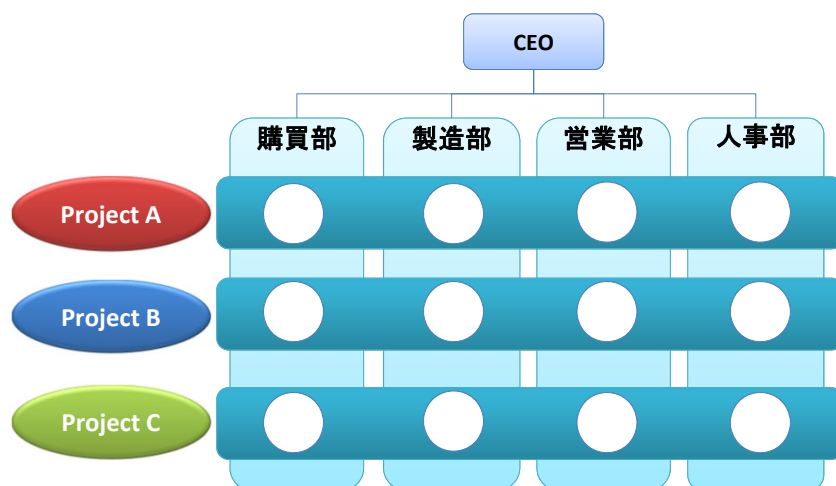
12

## 階層を減らす(よりフラットに)



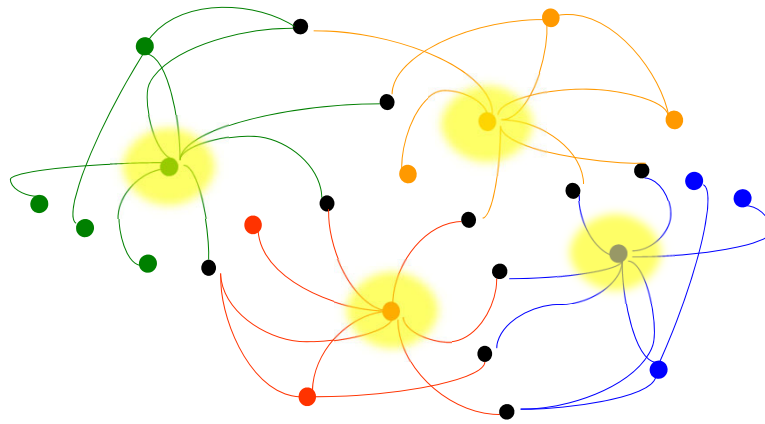
13

## Matrix Organization



14

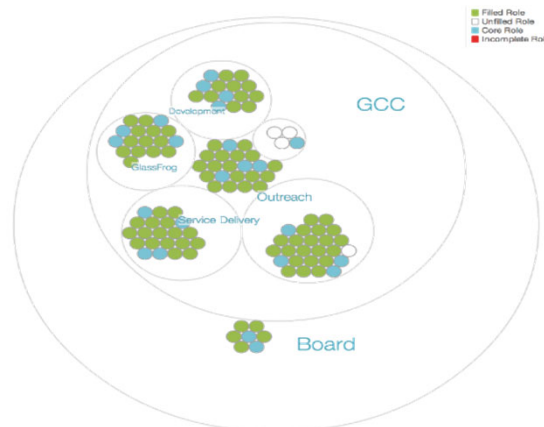
## Network Organization



15

## Holacracy Organization

- 2007年、ブライアン J. ロバートソンにより提唱された、自主管理型組織の一形態。
- AirBnB、Zappos、Mediumなどで導入されている。
- ヒエラルキー（従来の上司部下のような上下・従属関係）がいっさい存在しないフラットな組織で、対等な立場と役割分担のみが存在する。



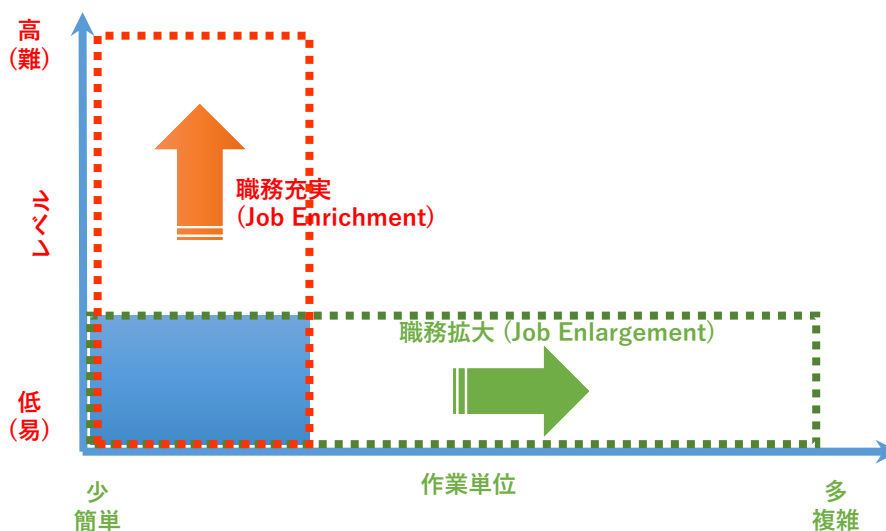
16

## 帝京大学ラグビー部の例

- 全員がリーダー
- コミュニケーション
- 上級生が掃除をし、下級生の面倒をみる
- 上級生が自主的に下級生を指導する(勉強会の開催)

17

## 職務充実と職務拡大



18

# 能力の見える化

Panasonic

SKILL LEVEL FOLLOW-UP		Skill Categories									
Employee Name	Photo	Category 1	Category 2	Category 3	Category 4	Category 5	Category 6	Category 7	Category 8	Category 9	Category 10
Employee 1	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 2	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 3	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 4	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 5	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 6	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 7	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 8	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 9	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 10	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]

19

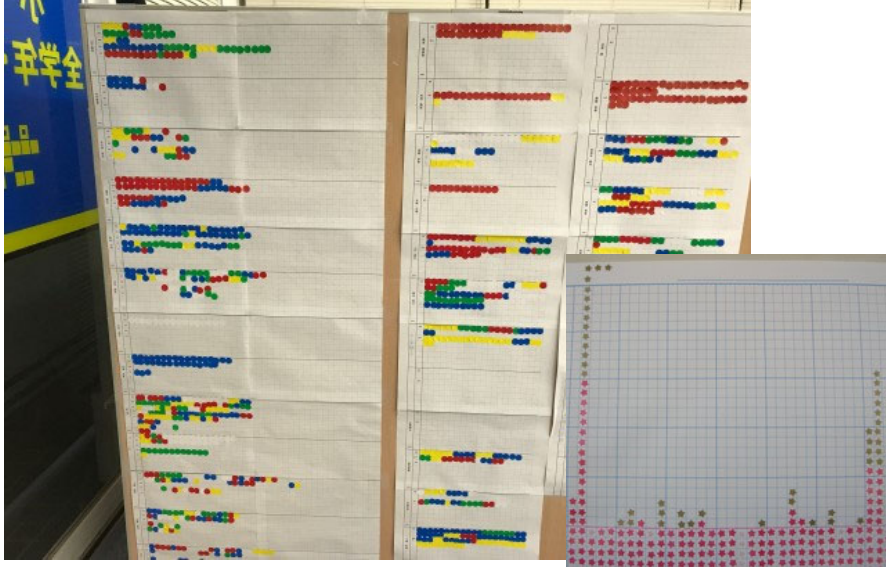
Panasonic

SKILL LEVEL FOLLOW-UP		Skill Categories									
Employee Name	Photo	Category 1	Category 2	Category 3	Category 4	Category 5	Category 6	Category 7	Category 8	Category 9	Category 10
Employee 1	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 2	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 3	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 4	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 5	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 6	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 7	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 8	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 9	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]
Employee 10	[Photo]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]	[Icon]

20



## 成果の見える化



21

## 組織形態

- 階層を減らす(よりフラットに)
- マトリックス組織
- ネットワーク型組織
- ホラクラシー
- 職務充実や職務拡大



自己有用感  
認められている

22

## 朝礼の目的

- 企業理念の浸透
- その日のお互いの予定を確認
- 報告や連絡
- 表彰する、感謝する



その会社で働く目的や理由を認識

23

## クロスコミュニケーションの目的

- 企業理念の浸透
- コミュニケーション
- 理解や思いの共有



その会社で働く目的や理由を認識  
仲間との信頼感

24

## 3人トーク



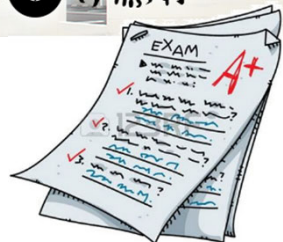
25

## 名前テスト

Itouken



菓寮 伊藤軒



26

## 表彰制度

Kyouwa Sangyo



27

## 感謝を伝える仕組み

Starbucks



28

# 感謝を伝える仕組み

GMO



29

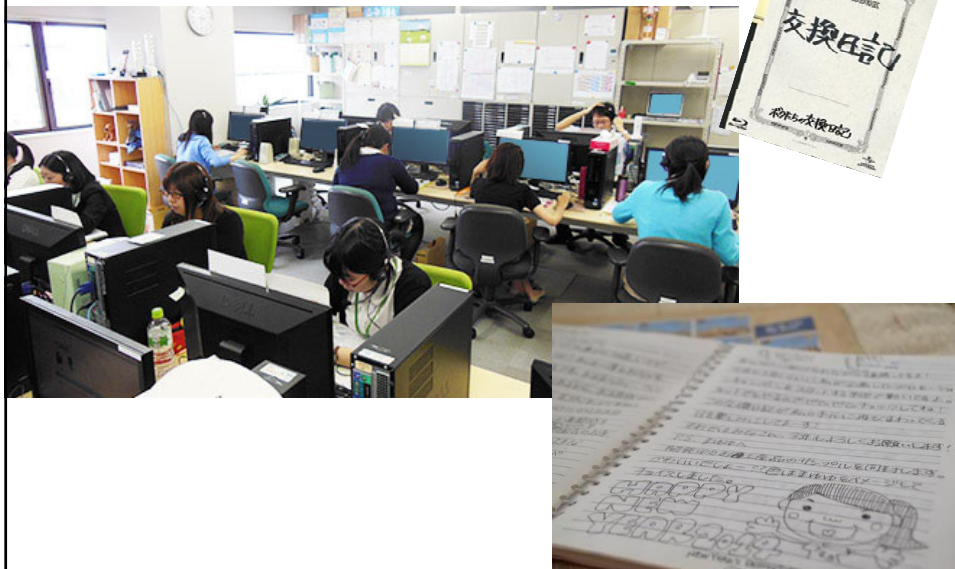
# 仲間がいる

GMO



30

## 交換日記



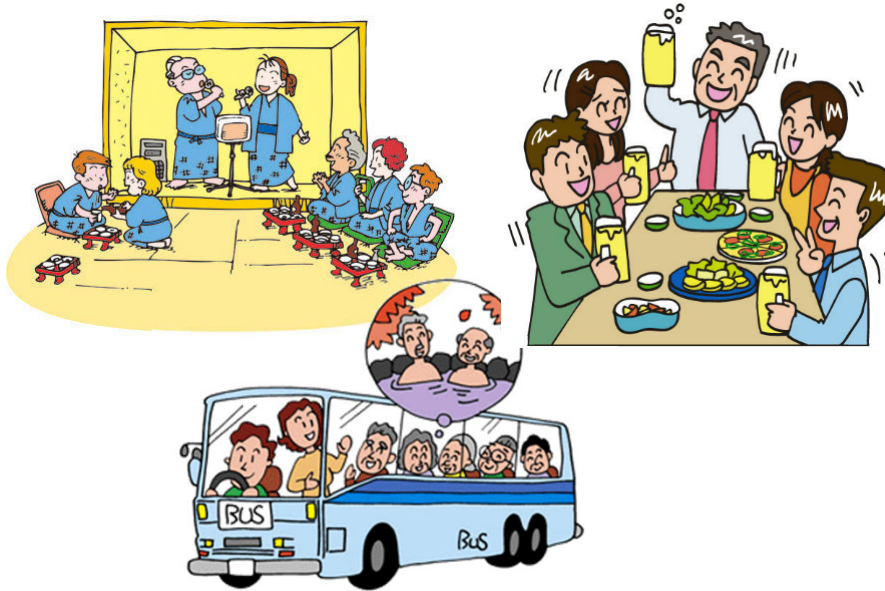
31

## 社内運動会



32

## 社員旅行や飲み会



33

## Googleの20%ルール

従業員は20%の自由時間を与えられ、その時間ならば自分自身が取り組みたいことができるという独自の勤務ルール。

他社の自由時間制度とは異なる点は、自由時間を取ることが義務付けられている(自由時間に仕事の続きをすることは許されていない)という点。



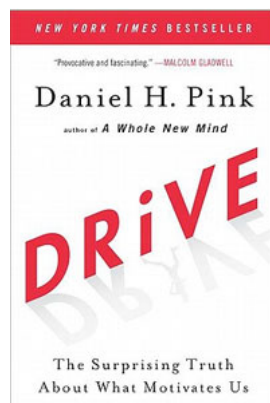
34

## 質問

- 金銭報酬により、モチベーションが上がるでしょうか？
- 金銭報酬は効果的なののでしょうか？

35

## Motivation 3.0

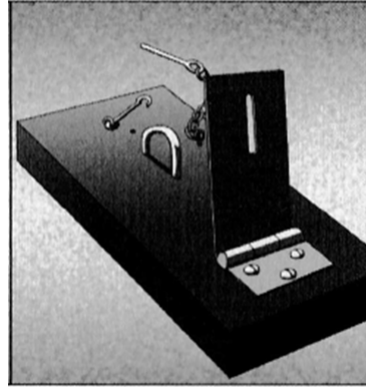
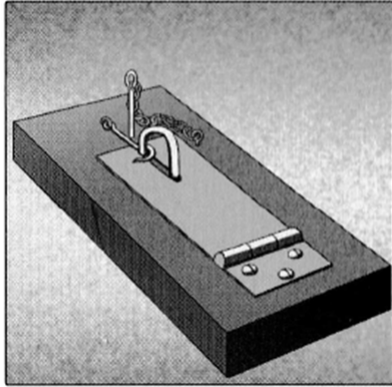


Daniel H. Pink

36

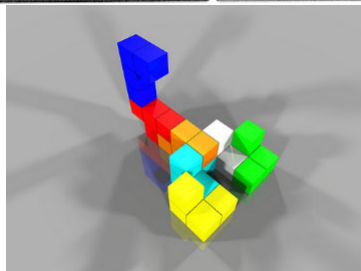
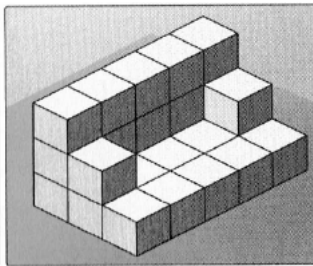
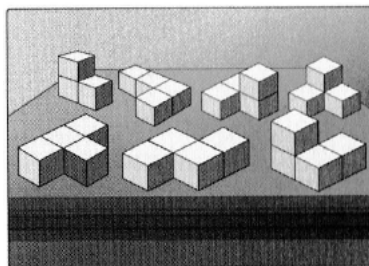


## Harry Harlowの実験



37

## Edward L. Deciの実験



38

## Edward L. Deciの実験

	Session 1	Session 2	Session 3
Group 1	No reward	<b>Reward</b>	No reward
Group 2	No reward	No reward	No reward

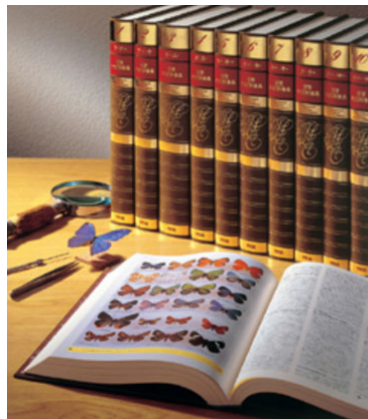
39

## 百科事典

1995



 Microsoft



WIKIPEDIA  
The Free Encyclopedia

40

# モチベーションマネジメント

モチベーション  
1.0  
-----  
生理的な動機付け

モチベーション  
2.0  
-----  
アメとムチによる  
外発的な動機付け

モチベーション  
3.0  
-----  
ワクワク感などの  
内発的・自発的な動  
機付け

[Source] "Drive" written by Daniel Pink

41

## Daniel Pink: The puzzle of motivation

TED Ideas worth spreading

WATCH DISCOVER ATTEND PARTICIPATE ABOUT

Dan Pink:

### The puzzle of motivation

TEDGlobal 2009 - 18:36 - Filmed Jul 2009

44 subtitle languages

View interactive transcript



Remove



Like



Download



Rate

Share this idea

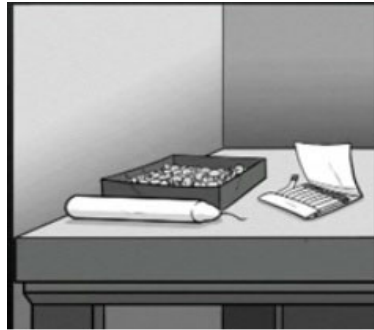


17,900,584 Total Views

42

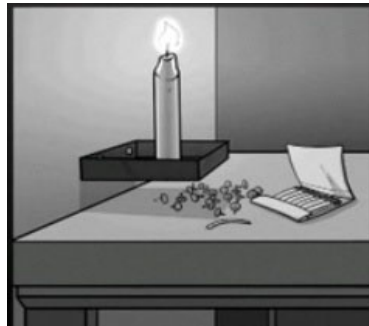
## キャンドル問題

ここにある道具を使って、ろうソクを壁に立ててください



43

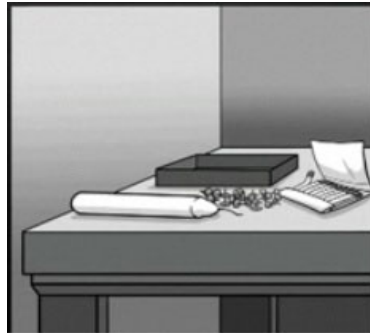
## 正解



44

## 超簡単なキャンドル問題

もし道具がこのように置かれていたら、より簡単に解ける



45

## タイプXとタイプI

タイプX  
Extrinsic/外発的

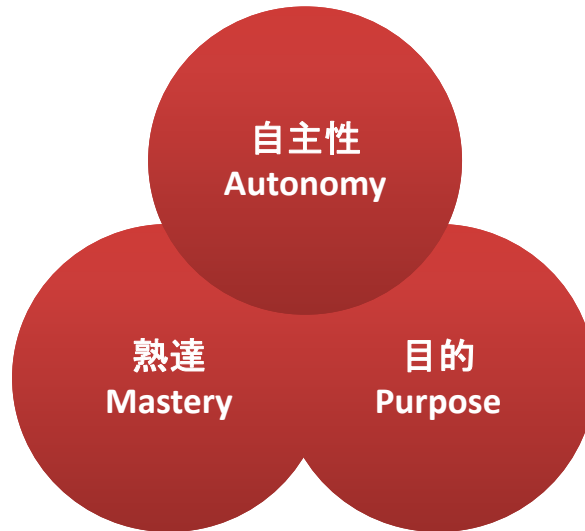
モチバージョン2.0のOS

タイプI  
Intrinsic/内発的

モチバージョン3.0のOS

46

## モチベーション3.0の3要素



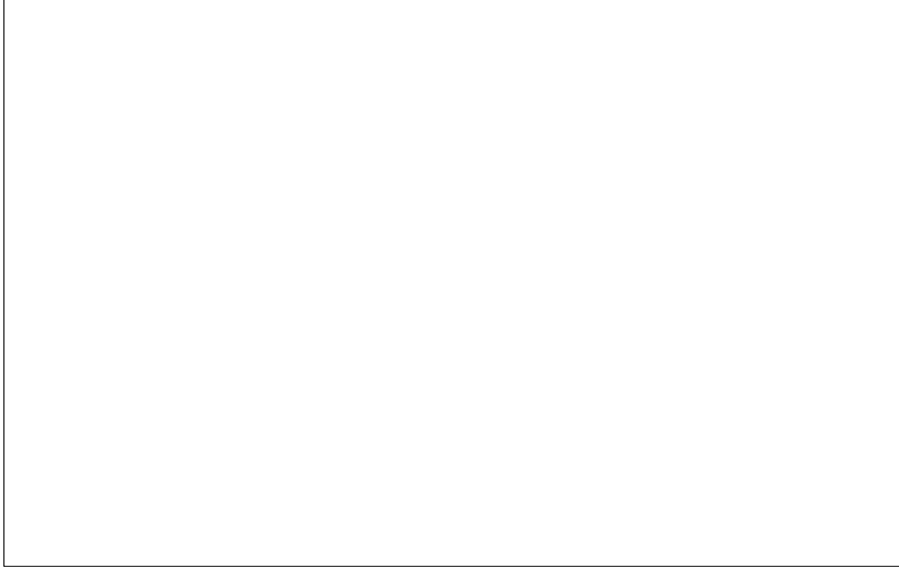
47

## 質問

- 金銭報酬は有効に機能しましたか？
- 機能する場合はどのような場合でしたか？
- 機能しないのはどのような場合でしたか？

48

## 回答



49

## 老人と子供



頑固なおじいさん

50

## 老人と子供



51

## 老人と子供



52



## 老人と子供



## Undermining Effect

53

## 金銭報酬のポイント

- 定型業務では、金銭的な刺激は動機付けになりえる。
- 創造性を必要とする業務の場合、金銭的な動機付けは機能しない。

54

ありがとうございました。



# 失敗の扱い方

Kiyomi Eguma

1

## 怒りますか？



2

## 解雇しますか？



3

## 質問

- 叱ったり、罰を与えたりするのは有効でしょうか？
- 有効ではないのはなぜでしょうか？
- 叱ったり、罰を与える必要がある場合はどんな場合でしょうか？ そして、どのように与えればよいでしょうか？

4

## 回答



5

## 失敗に寛容な文化

- 失敗が起きた時、当事者を責めても、組織としてはよい結果に結びつかない
- 失敗は進化のためのヒントとなる
- 部下を怒ると萎縮するだけ。それが何度も繰り返されると、思考や行動の基準が「上司に怒られないようにすること」に変わる
- 失敗を恐れるあまり、新しい発想ができなくなる
- 組織にとって最も大切なイノベーションが発現しなくなる
- 失敗に寛容な文化は安心感に繋がる

6

## セルフフィードバック

- なぜそうなったのか
- 成功した場合—それを繰り返すにはどうすればいいか
- 失敗した場合—それを繰り返さないために、どうすればいいか

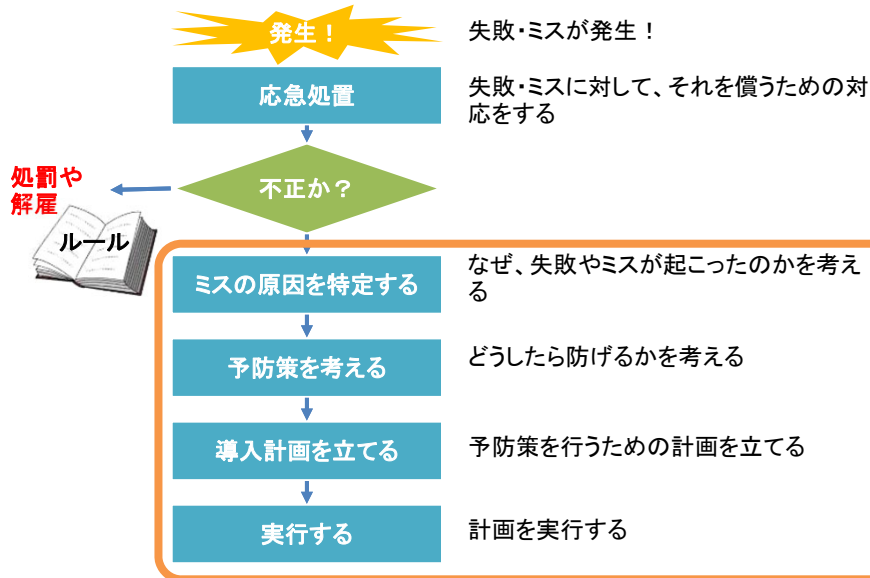
7

## アドバイスは質問で行う

- 人は、アドバイスを求められると一方的に教えたがるが、「教え魔」はダメ
- 相手に伝えたいことを決め、客観的事実、推測、意見に分類する
- 相手にそれ(答え)を言わせるための5W1Hを活用しシナリオを作って、それを順番に尋ねていく
- 相手からその言葉を引き出すよう問いかけ続ける
- 人は自分で言った言葉には責任を感じる

8

## 部下が失敗やミスした場合



9

## どのように質問しますか？



10

## 回答



11

## 叱る・罰を与える時のポイント

- 褒める時はみんなの前で行う。注意したり、叱ったりする時は個別にやる。
- 感情的にならない。
- その人の人格や性格を責めるのではなく、行為や行動について指摘する。
- なぜ失敗したのかを考えさせる。
- どうすればよかったか考えさせる。
- 次回に向けた計画や対応策を作ってもらおう。
- 処罰は不正をしたときに、規則に基づいて行う。人によって処罰の内容や重軽を変えてはいけない。

12



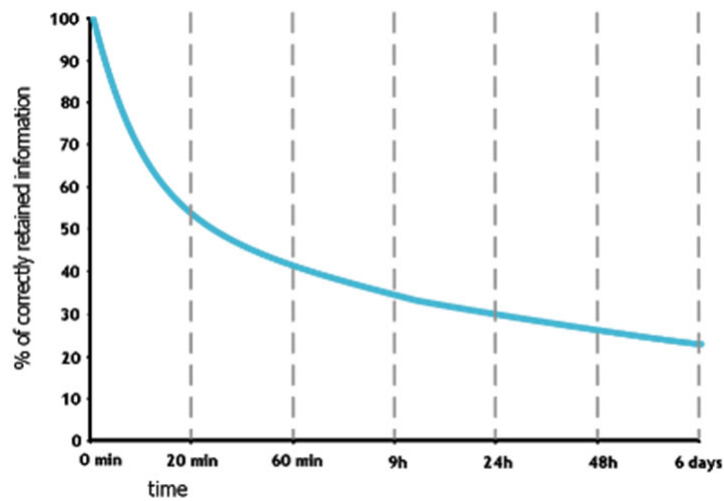
## 重要!

- 失敗は成功の素
- 失敗をポジティブに捉え、業務の改善につなげ、いい組織文化を作りましょう



13

## Forgetting curve by Ebbinghaus



14

## ピグマリオン効果



15

## Microsoft CEO Mr. Satya Nadella



私は自分の欠点を知るとわくわくする。それを指摘してくれた人から知恵をプレゼントされたような気持になる。

16

## 対話

- 討論(Debate)でなく、対話(Dialogue)を行う
- 討論では、自分の考えや立場を変えた方が負け
- 対話では、自分の考えや立場に変化がなければ負け

17

## 良質な組織文化

- 部下に丁寧に接する⇒上司への信頼感が生まれる⇒上司を尊敬して慕うという関係性になる
- 人から慕われる人は応援したくなる人
- 組織文化が醸成される

18

ありがとうございました。



# 行動科学によるマネジメント

Kiyomi Eguma

1

行動科学とは？  
**Behavioral Science**

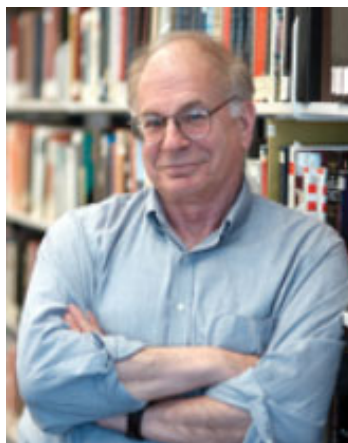
2

## 行動科学

- 人の行動を研究するもの。
  - 人はなぜその行動を取るのか？
  - 行動の原因は何か？
- 人の行動と結果に着目し、調査、実験、分析したもの。

3

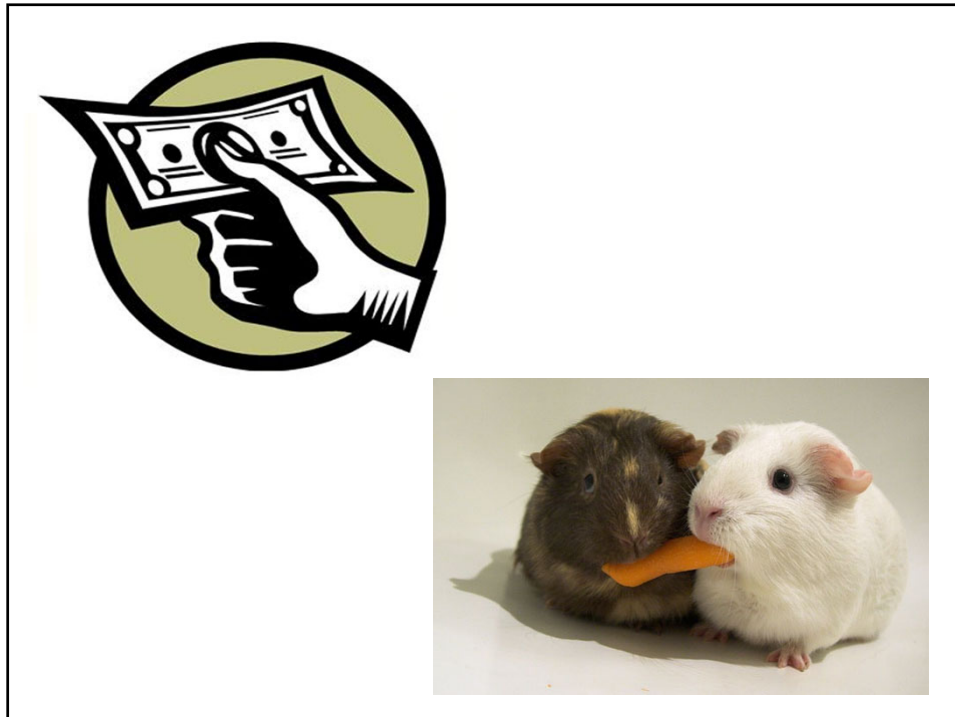
## Daniel Kahneman



### 行動経済学

“Prospect Theory”, Nobel Prize in 2002

4



5

## 現実的な人間の特徴

- 損失回避: 特に利得に対して損失を嫌う傾向が強い
- 現在バイアス: 将来より現在のことを重視する
- 社会的選好: 他者との比較に基づいて、受け取り方が変化する

6

## Richard H. Thaler



行動経済学  
“Nudge Theory”, Nobel Prize in 2017

7



8





トイレはきれいに  
使いましょう

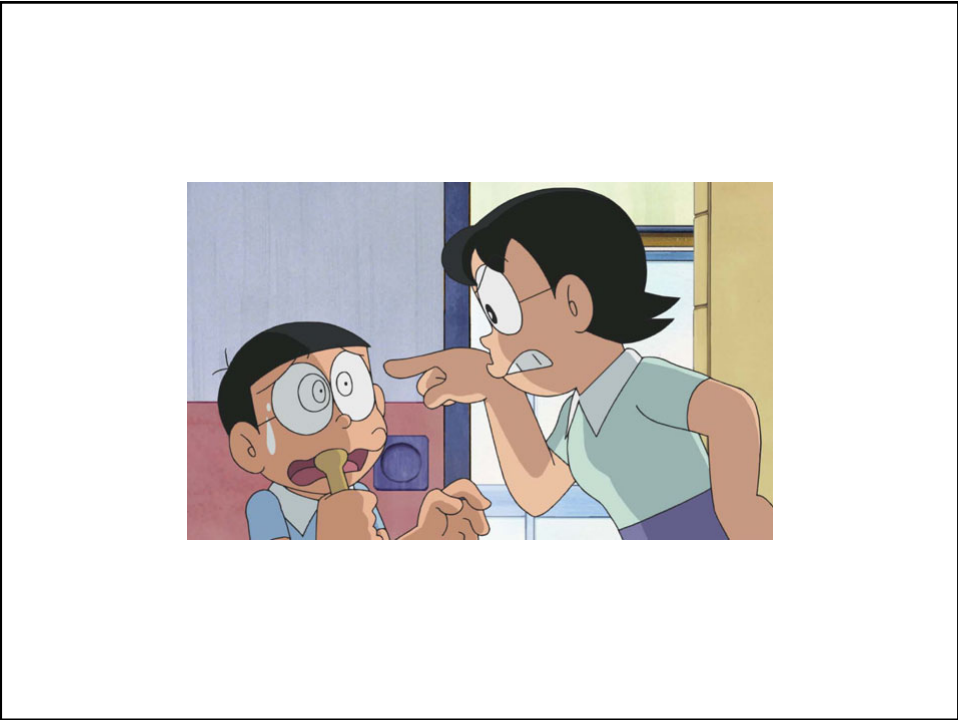
9



10

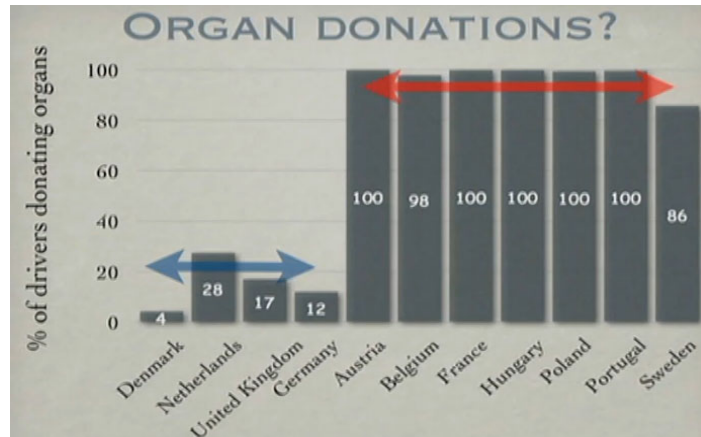


11



12

## 臓器移植



Johnson & Goldstein (2003)

13

## 申込用紙

Opt-in

Check the box below if you **want** to participate in the organ donor program

**People don't check the box --- and don't join**

Opt-out

Check the box below if you **don't want** to participate in the organ donor program

**People don't check the box --- and join**

14

# Web広告

## Magazine “Economist”



Economist.com	
SUBSCRIPTIONS	<p><b>Welcome to The Economist Subscription Centre</b></p> <p>Pick the type of subscription you want to buy or renew.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Economist.com subscription</b> - US \$59.00 One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Print subscription</b> - US \$125.00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i>.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Print &amp; web subscription</b> - US \$125.00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> and online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.</li> </ul>
OPINION	
WORLD	
BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

15

# Web広告

## Magazine “Economist”






Economist.com	
SUBSCRIPTIONS	<p><b>Welcome to The Economist Subscription Centre</b></p> <p>Pick the type of subscription you want to buy or renew.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Economist.com subscription</b> - US \$59.00 One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Print subscription</b> - US \$125.00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i>.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Print &amp; web subscription</b> - US \$125.00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> and online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997.</li> </ul>
OPINION	
WORLD	
BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

16

# Web広告

## Magazine “Economist”






Economist.com	
<b>OPINION</b>	<b>Welcome to</b>
<b>WORLD</b>	<b>The Economist Subscription Centre</b>
<b>BUSINESS</b>	Pick the type of subscription you want to buy or renew.
<b>FINANCE &amp; ECONOMICS</b>	<input type="checkbox"/> <b>Economist.com subscription</b> - US \$59.00
<b>SCIENCE &amp; TECHNOLOGY</b>	One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997. <b>?%</b> → <b>?%</b>
<b>PEOPLE</b>	
<b>BOOKS &amp; ARTS</b>	<input type="checkbox"/> <b>Print &amp; web subscription</b> - US \$125.00
<b>MARKETS &amp; DATA</b>	One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> and online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997. <b>?%</b> → <b>?%</b>
<b>DIVERSIONS</b>	

17

# Web広告

## Magazine “Economist”



Economist.com	
<b>OPINION</b>	<b>Welcome to</b>
<b>WORLD</b>	<b>The Economist Subscription Centre</b>
<b>BUSINESS</b>	Pick the type of subscription you want to buy or renew.
<b>FINANCE &amp; ECONOMICS</b>	<input type="checkbox"/> <b>Economist.com subscription</b> - US \$59.00
<b>SCIENCE &amp; TECHNOLOGY</b>	One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997. <b>16%</b> → <b>68%</b>
<b>PEOPLE</b>	
<b>BOOKS &amp; ARTS</b>	<input type="checkbox"/> <b>Print &amp; web subscription</b> - US \$125.00
<b>MARKETS &amp; DATA</b>	One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> and online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997. <b>84%</b> → <b>32%</b>
<b>DIVERSIONS</b>	

18

## 電化製品店

<b>Panasonic 36inch</b> 	<b>Toshiba 42inch</b> 	<b>Philips 50inch</b> 
<b>\$670</b>	<b>\$850</b>	<b>\$1480</b>

極端回避性、アンカリング効果

19

## 広告


--

有名人も使っている！  
支払いは2か月後から。返品OK!

アンカリング効果、現在バイアス、  
利用可能性ヒューリスティック

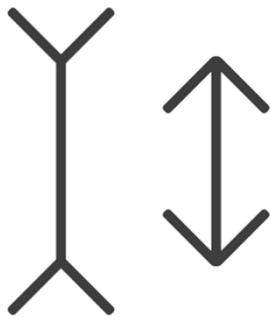
20

## カフェテリア



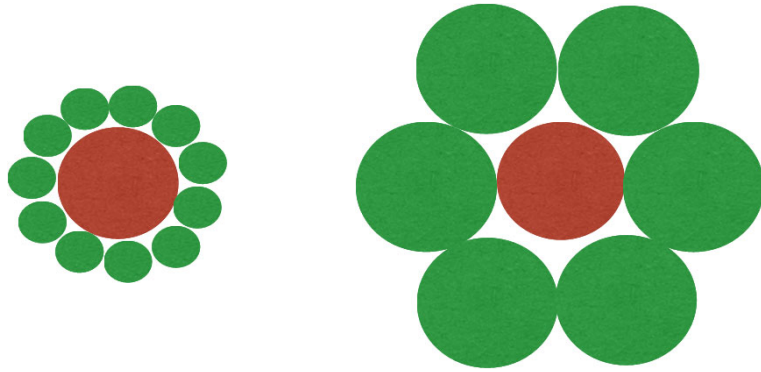
21

## 錯覚を利用した車道



22

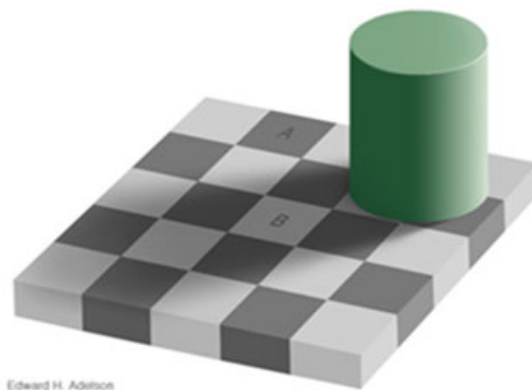
# 錯覚



23

# 錯覚

AとBの色はどちらが濃いですか？

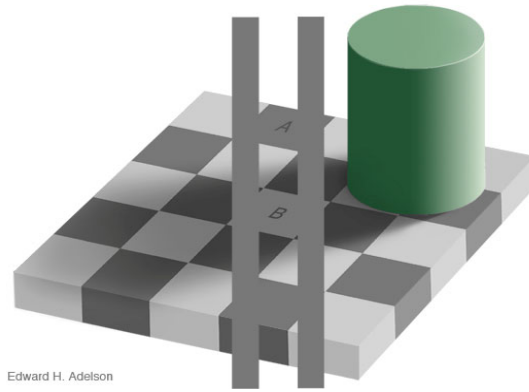


Edward H. Adelson

24



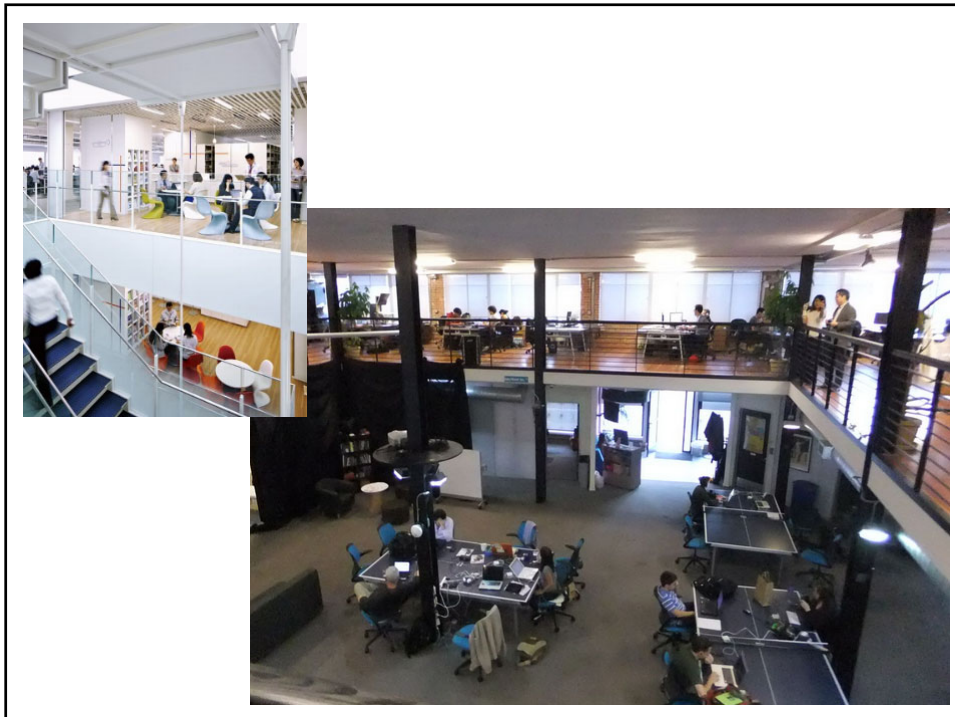
# 錯覚



25



26



27



28

## 北風と太陽



One of Aesop's Fables

29

## ゴミのポイ捨て

ゴミのポイ捨てをやめるのは市民の義務だ！

テキサスを汚すんじゃねえ！

1年間で30%減、ハイウェイに限定すると6年間で70%減に成功した

30



31

## Identity Marketing



Don't buy this Jacket!

32

## 心の乱れは環境の乱れ

- 割れ窓理論



33

## ニューヨークの地下鉄



1980年代

現在



34

## お片付け

- 子供が自発的に片付けるようにするには？



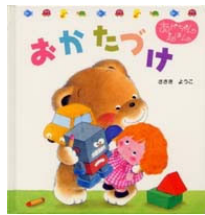
35

## 回答

36

## 回答例

- 片付けの意味を一緒に考えてみる
- 片付けた後の気持ちよさを確認する
- 家族の役に立っていることを伝える
- 片付けることをゲームにする(楽しくする)



37

## 違う結果を得たいなら



38

## 自律型学習組織

### センターコントロール型 組織

(戦略パフォーマンス)

- 上からの命令
- 即効性があるが持続しない
- 「強い圧力」が実行の担保
- 従属性
- 自分では考えない



### 自律型学習 組織

(適応パフォーマンス)

- 仲間とのコミュニケーション
- 即効性は低いが持続性は高い
- リラックスして学ぶ
- 自発性
- 自分で考える

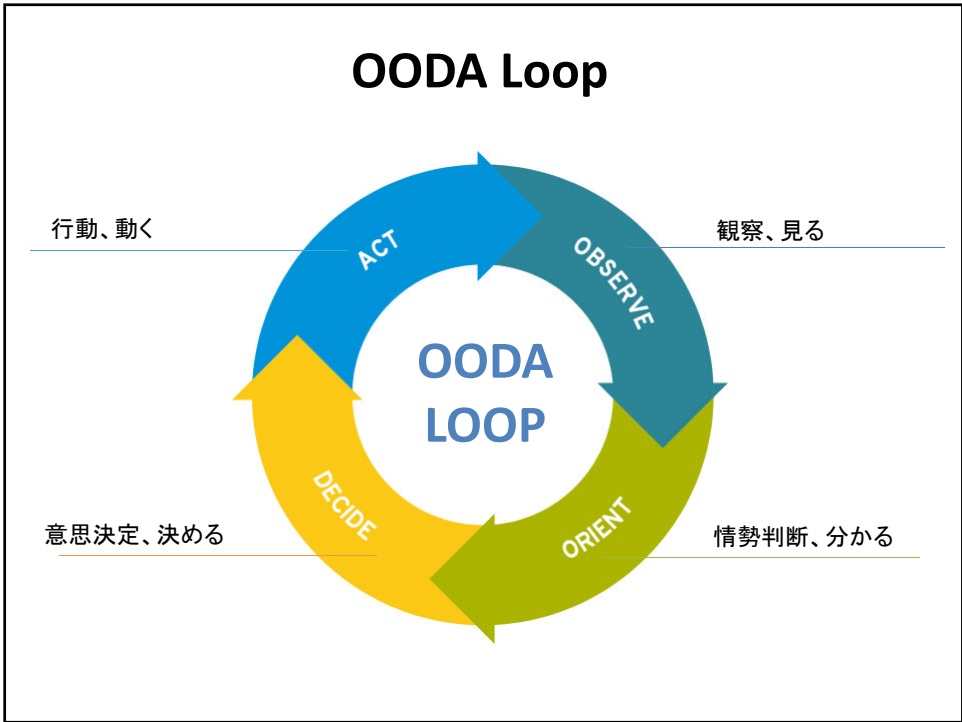
39

## 適応パフォーマンス

- 現代は非常に予測困難な時代
- リーダー一人の判断で意思決定し、組織を動かしていくことは非常に危険
- 戦略パフォーマンス(あらかじめ計画した戦略を確実に遂行する)⇒適応パフォーマンス(予想外の事態や変化への最善の対応をめざす)
- 軍隊でも現場に大半の権限を委譲し、細かな判断は任せるミッション・コマンド型に変化

40





41



42

# 伝え方のテクニック

Kiyomi Eguma

1

## 前提

- コミュニケーションを取る相手とは、なんらかの「共通の目的」がある。

例) 上司や同僚・・・会社のミッションやビジョンを実現する。部門の目標を達成する。仕事を期限までに品質よく完成させる。

例) 家族・・・お互いを支え合って、楽しく過ごす。

2

## 質問

- 人と話をしている嫌な感じを受けるのはどんな時ですか？
- 相手に何かを伝えたい時に、どういうことに気を付けていますか？

3

## 回答

4

## 回答例

- 気になっていることを人から言われた
  - 見た目(コンプレックス)、学歴、家柄など
  - やろうと思っていた、やらなければいけないと分かっていたこと
- 話をさえぎられた
- 話を聞いてくれない
- 話を否定された
- 話を批判された
- 見下した言い方をされた

5

伝え方のテクニック

6

## フィギュアスケート



Mr. Uno Shōma,  
Mr. Hanyū Yuzuru, and  
Mr. Javier Fernández López

Mr. Brian Ernest Orser  
Coach of figure skater



7

## 目的を達成することが重要



8

## 北風と太陽



[Source] Aesop's Fables

9

## 伝え方のテクニック

1. 思ったことをそのまま言わない
2. 相手がどう考え、感じているかを想像する
3. 自分でなく、相手にとってどんなメリットがあるかに焦点を当てた言い方を考える

10

## 相手のお気に入り

1. 思ったことをそのまま言わない

彼女をデートに誘いたいなあ

3. 自分でなく、相手にとってどんな利得があるかに焦点を当てた言い方を考える

美味しいパスタのお店を知ってるんだけど、一緒に行かない？

2. 相手がどう考え、感じているかを想像する

興味のない男性とデートなんてしたくないわ

彼女の好きな食べ物がパスタだと調査済。

11

## 相手が嫌いなこと

◎ この芝生には危険な虫がたくさんいるので気を付けてください。

◎ 農薬を撒いたばかりですので、気を付けてください。

芝生に入らないで！

芝生

12

## ゴミのポイ捨て

ゴミのポイ捨てをやめるのは市民の義務だ！

テキサスを汚すんじゃねえ！

1年間で30%減、ハイウェイに限定すると6年間で70%減に成功した

13

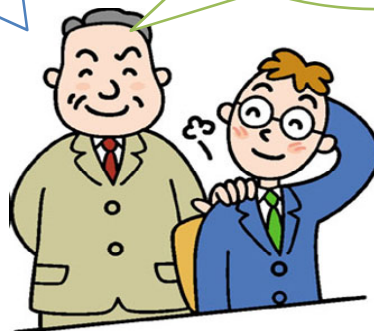
## 相手の利得



この仕事をお願いできる？



この仕事を通して、ぜひ新しい知識とスキルを身につけてほしい。



14



## 選択肢を与える



15

## 相手の能力を承認する



16

## あなただけ



この仕事お願いできる？



この仕事をお願いできるのは、唯一、君だけだよ。



17

## チームワーク



なぜ宿題をやってないの。  
今すぐやりなさい！



一緒に勉強しましょう。



18

## DJポリス



19

## 感謝



20

## 感謝

- 感謝を伝える時は、必ず相手の名前を呼び掛ける。
- 感謝している内容(何が嬉しかったのか、どういう点に感謝しているのか)を具体的に伝える。

21

## 感謝



22

## 演習1

- 部下のErlanくんは、指示されたことしかせず、自発的に仕事をしません。どうしたら、自分で考え、率先して働いてくれるでしょう？



23

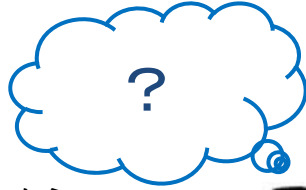
## 伝え方のテクニック

1. 思ったことをそのまま言わない
2. Erlanさんがどう考え、感じているかを想像する
3. 自分でなく、Erlanさんにとってどんな利得があるかに焦点を当てた言い方を考える



24

- 本当は自分のやり方で進めたいのに、いつも、やり方まで指示してくるから、やる気が失せてしまうんだよなあ。
- やり方まで指示してくるというのは、きっと信頼されていないからなんだ。
- どうせ、僕は期待されていないんだ。
- やったことがないことを、最初から一人で考えてやるなんて無理だ。



25

Erlanくんの考えはユニークだから、ぜひアイデアをどんどん出してほしいし、それを実行してほしいんだ。



26

Erlanくんには、以前から期待しているんだ。Erlanくんが考えるようにどんどん進めてほしい。サポートするから。



27

## 演習2

- 上司のRuslanさんは、いつも指示があいまいで、どうして欲しいのか分からず困ることが多いです。どのように言えば、明快な指示を出してもらえるようになるでしょう。



28

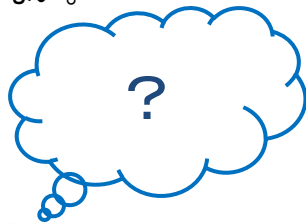
## 伝え方のテクニック

1. 思ったことをそのまま言わない
2. Ruslanさんがどう考え、感じているかを想像する
3. 自分でなく、Ruslanさんにとってどんな利得があるかに焦点を当てた言い方を考える



29

- こんな簡単なことは分かっているはずだから、詳しく伝える必要がない。
- この仕事を素早く、うまくやり遂げたら、経営陣から評価されるに違いない。



- 上司が思っていることくらい、部下は分かっているから当然だ。説明する必要なんかないだろう。



30



私の理解が正しいか不安なので、もう少し詳細まで教えてもらってもよろしいでしょうか？



31

Ruslanさんの仕事ですので、頑張って、成果を出したいんです。Ruslanさんの目指すところをもう少し詳しく教えていただけませんか？



32

## 注意点1

- 相手の頭の中や心の中を想像することは大切ですが、目的はあくまで共通の目的を達成することです。
- 相手のことを気にしすぎて、自分の考えを曲げたり、やりたいことを諦めるのはいけません。
- あくまで、共通の目的を達成するために、相手が心地よく行動できるように促すことが大切です。

33

## 注意点2

- 「伝える」ためには、相手のことをよく知る必要があります。
- 相手のことを知るには、相手の言うことをよく聴くこと(listen)と、相手のことを知るために尋ねること(Question)が大切です。

34

## 怒りのコントロール

怒りの感情をどのようにコントロールするか？

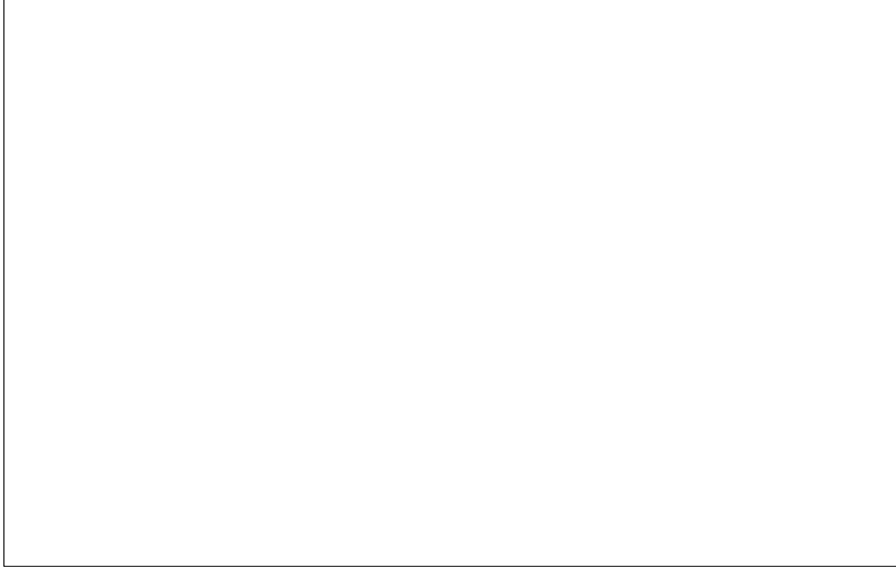
35

## 質問

- 怒りの感情は、なぜ生まれるのでしょうか？
- 怒ったことで、失敗したことはありますか？具体的に(いつ、誰に、どんな状況で、どんなことを怒ったのか、など)説明してください。
- 逆に、怒ったことで、うまくいったこと、よかったことはありますか？具体的に説明してください。

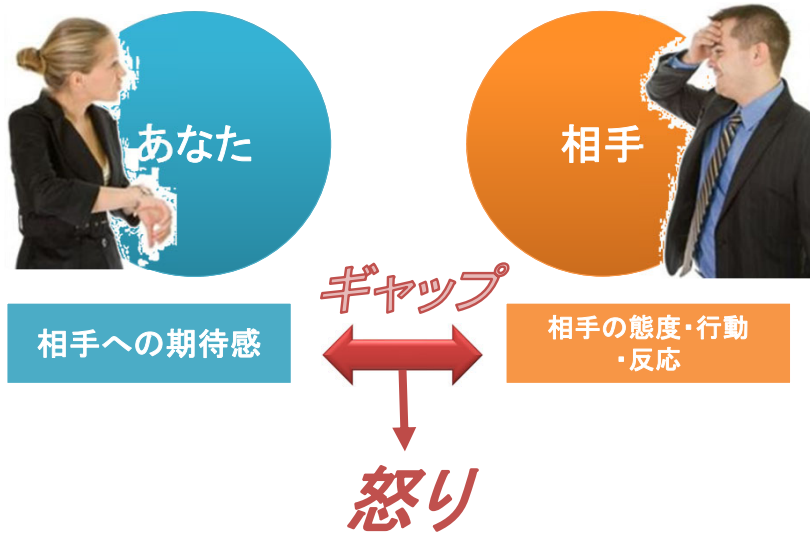
36

# 回答



37

## 怒りのメカニズム



38

## 怒りへの対処

- 怒りを感じたら、言葉に出す前に6秒待つ
- I/Weメッセージで伝える
- 怒りの記録をつける

39

## 6秒待つ

- 6秒を心の中で数える
- 深呼吸をする
- 自分の体状態を観察する
- 水を飲む
- 近くにあるモノを見つめる
- 自分の目的を意識する
- その場を離れる

40

## I/Weメッセージ

[You message]  
なんでいつも遅刻するの！

[I/We message]  
あなたと会う時間が短くなるの  
がとても残念だわ。

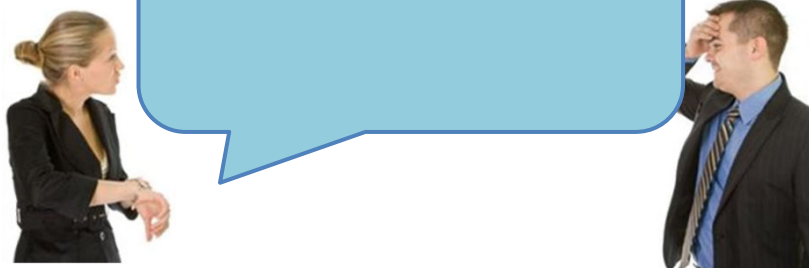


41

## I/Weメッセージ

[You message]  
なんでやってくれないの！

[I/We message]  
私はあなたがやってくれると  
思っていました。



42

## I/Weメッセージ

[You message]  
そんなことをするから、あなたは  
ダメなのよ！

[I/We message]  
あなたの行動を見ると、私はと  
ても悲しくなるわ。



43

## I/Weメッセージ

[You message]  
あなたはいつも自分勝手に全く  
協力してくれないわよね。

[I/We message]  
手伝ってくれたら、とても嬉しい  
んだけどなあ。

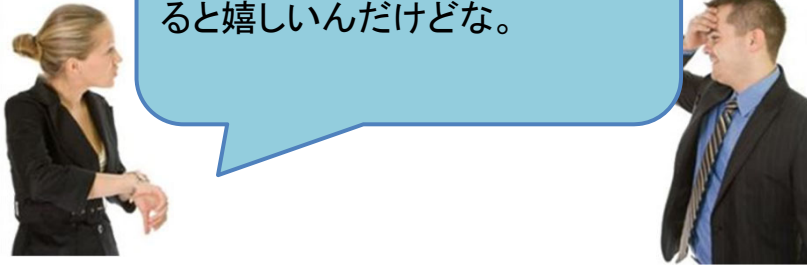


44

## I/Weメッセージ

[You message]  
何度言ったら分かるの！

[I/We message]  
これは私にとって、とても重要なことなの。だから覚えてくれていると嬉しいんだけどな。



45

## 怒りの記録をつける

- 自分がどういう状態の時、どういうことに対して怒りを感じ、怒りを止めることができなくなるのか？
- 自分を客観的に見つめられる
- 自分の怒りのパターンを発見できる
- 自分なりの対処方法を考案できる

46



## 笑顔

47

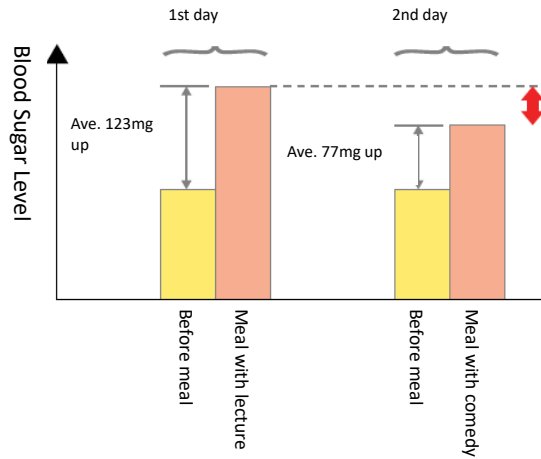
### 笑い・笑顔の効果

- 笑顔は相手を幸せな気分になります
- 笑いは相手だけでなく自分自身も元気にします
- 笑顔は相手との関係をよくします
- 笑いは健康によいです
- 笑いは脳を活性化します
- 笑いは創造力を向上させます  
→ 記憶力も向上します



48

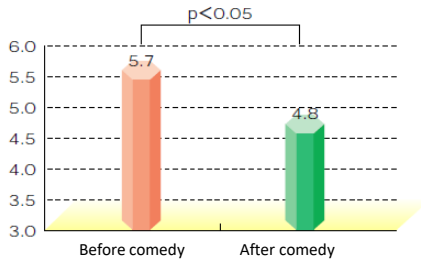
# 笑いの効果



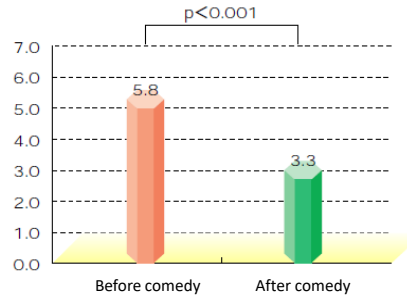
【出典】大阪生活文化部文化・スポーツ振興室文化課「大阪発笑いのススメ」

# 笑いの効果

Cortisol number was decreased by watching comedy.



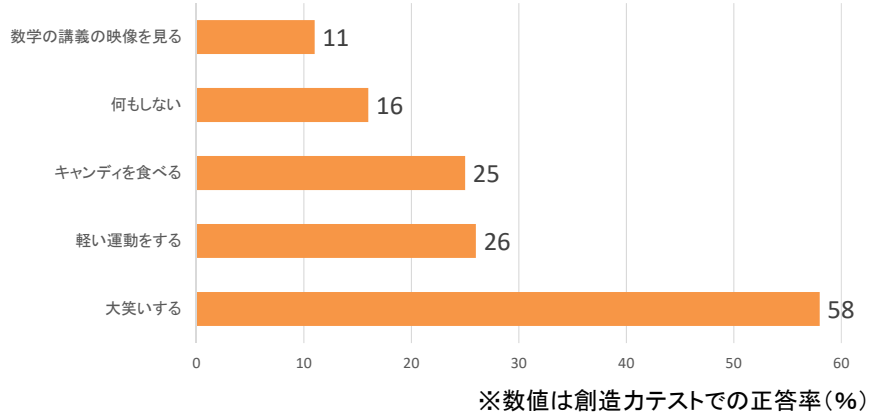
Chromogranin A number was decreased by watching comedy.



【出典】大阪生活文化部文化・スポーツ振興室文化課「大阪発笑いのススメ」

# 笑いの効果

大笑いした後では、創造力が3倍に！

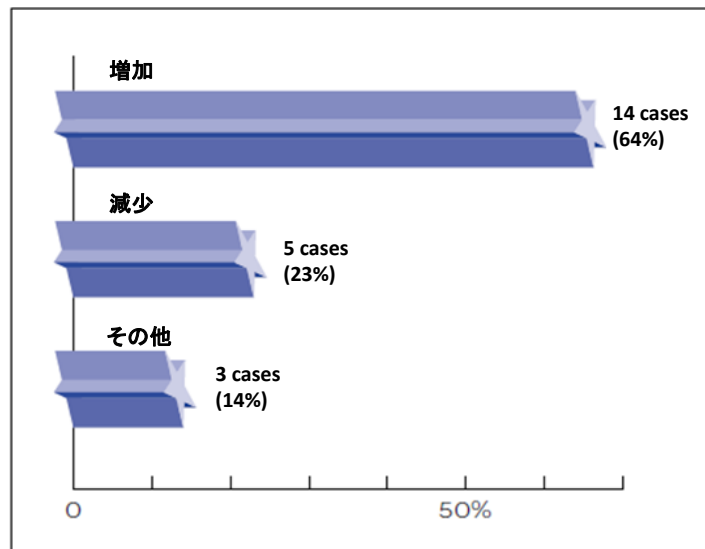


[Source] Isen, A. M., et al., 1987 Positive affect facilitates creative problem solving. Journal of Personality and Social Psychology 52, 1122-1131

51

# Blood Flow of Brain

コメディを見て笑ったことにより脳の血流量が増加した実験データ



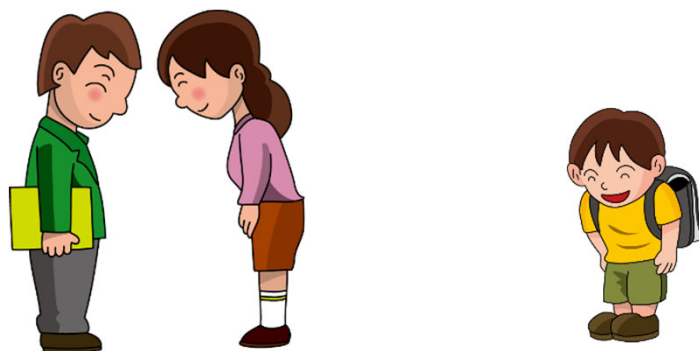
52

## 挨拶・声掛け

53

## 挨拶・声掛け

- コミュニケーションの回数が増える
- 相手への親密感・信頼感が醸成される



54

最後に

55

実験



**あなたの対応が  
相手の反応を引き出します**

56

ありがとうございました。



## PMP コース: 組織・人材管理 シラバス

- (a) 目的: ウズベキスタン国の労働市場において、良い人材の採用、教育、リテンションは、競争力の向上に寄与する重要な課題である。特に今後、国際市場に目を向けるためには、これまでの慣習を見直し、Western Standard な管理を取り入れることを検討する必要がある。ビジネスに成功をもたらす人材マネジメントの中核的な活動である、社員格付(等級制度)、教育、評価、報酬、採用、就業管理について、それらの基本的でかつ連動する仕組みを実践的なワークを行いながら習得し、自社でその内容を応用できることを目的とする。
- (b) 対象者: 企業の経営者・中堅若手の企業人（人事部門でない）
- (c) シラバス案の理由: 経営資源の中でも最も効果が表れるのが遅い人的資源に対し、場当たりの対応ではなく、より戦略的、計画的に対応することで、他社との差別化や優位性の獲得ができるようになる。

### シラバス案

日程	課目	内容
第1日 (180分)	イントロダクション	競争社会における戦略的人的資源管理の役割
第2日 (180分)	組織図 社員格付・教育	組織図の意味、組織図の作成方法 等級制度、職務記述書
第3日 (180分)	評価 報酬	人事評価、評価手法 報酬の構成要素、報酬の設定方法
第4日 (180分)	採用 就業管理	採用のプロセス、採用基準の設計、面接の準備、質問項目の設計、面接シート 就業時間の管理、休日、休暇、就業規則
第5日 (180分)	事例 (ディズニーランド)	行動科学に基づいたマニュアルやモチベーションを上げるための人材管理上の仕組みをディズニーランドの例から学ぶ(前回のビジネスセミナーの内容)

SC : 専門コース  
(経営者及び管理職向け)

2016 年

上級マーケティング (MP の作成)



マーケティングプロフェッショナルのための  
マーケティングの要諦

2014年3月  
株式会社戦略コンサルティング・ファーム  
代表取締役社長 藤田 忍



0

< I N D E X >

I. プロフェッショナルに求められる思考体系

- 1. ロジカルシンキング .....2
- 2. ロジックツリー .....3
- 3. コンサルティング活動 .....4
- 4. プレゼンテーション .....7

II. マーケティングツール

- 1. PEST分析 .....8
- 2. 5フォース・モデル .....8
- 3. 4つの競争地位 .....9
- 4. 3C分析 .....10
- 5. マーケティング・ミックス .....12
- 6. ABC分析 .....13
- 7. PLC .....14
- 8. ポジショニングマップ .....15
- 9. アンゾフの成長ベクトル .....16
- 10. PPM .....17
- 11. SWOT分析 .....18

III. マーケティング戦略シナリオ

- 1. 全体概要 .....19
- 2. シナリオフォーマット .....20~26

1

# I. ビジネスコンサルタントに求められる思考体系

## 1. ロジカルシンキング

■企業A社からご相談の依頼が来しました。以下、A社の社長の話です。

最近会社の売上が低迷しているの、社内検討した。まず、社員全員で売り上げが低迷している要因を挙げてみた。営業部門からは「商品に問題がある」、企画部門からは「販売の力が弱い」など各部門から他の部門の批判が相次いだ。紛糾したが、「商品力が低下してきたので新製品の投入が必要である」「X地区の売上減少が一番の原因だ」との結論に至り、早急に対策を講じた。しかしながら、売り上げは回復しなかった。支援してほしい。

■これはよく見られる失敗の事例です。何故ならば全てのプロセスにおいて短絡的であり感覚的で表層的だからです。つまり、問題点が客観的事実の裏付けや検証のないまま、しかも、問題の本質が究明されないまま対策が講じられています。真の原因究明、問題解決のためには論理的な思考が求められます。

■「売り上げ低迷は何故なのか?」「その本質的な原因は何処にあるのか?」このことを客観的なデータを用いて明確にすることで、初めて論理的に解決しなければならない正しい課題に導くことが出来ます。その上で、「如何に課題を解決するか」をマーケティング環境や戦略分析を加えながら検討を行うことで、具体的な解決策を策定することが出来ます。

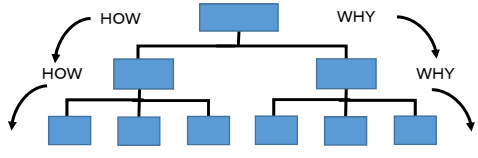
■専門家は通常クライアントを説得しません。納得させるのです。人は論理的に説明された時、納得します。この論理的思考こそ専門家に求められる基本的スキルであり、この論理的思考が短時間に問題解決へと導くのです。

■この企業の場合、「何故、商品に問題があるのか、どこに問題があるのか、その原因の源は?」を徹底的に追及すべきだったのです。問題の本質を正しく把握できてさえいれば課題は的を得たものになり、対策も功を奏していたでしょう。

# I. 求められる思考体系

## 2. ロジックツリー

■論理的思考の典型的な例は「ロジックツリー」です。まず、問題となっている事象(問題点)を掲げ、その事象の原因は何なのかを掘り下げていきます。あるいは、課題解決を図る場合には解決方法を具体的にブレイクダウンさせます。この物事を論理的に分析・検討する際にその論理的展開をツリーになぞらえて表現して考えていく思考技法を「ロジックツリー」と言います。

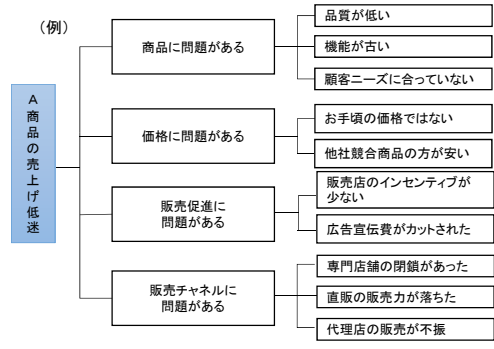


問題事象の本質を「WHY」を繰り返し導き出す展開手法を「WHYのツリー」、課題対応を「HOW」を繰り返し、具体的な対策を導き出す展開手法を「HOWのツリー」と言います。

■トヨタ自動車では「WHYを5回繰り返す」ことで、原因ではなく真因を追及するやり方が「カイゼン」の基本にあることをご存知でしょうか。

■「WHYのツリー」、「HOWのツリー」いずれも1つの構成要素をWHYとHOWを繰り返すことで枝分かれさせながら構成要素を何層にも並べて原因究明、具体的な課題解決策探索を行いますが、やみくもにWHYやHOWを繰り返すわけではありません。

■WHYやHOWを繰り返す時の切り口をあらかじめ決めておくことで効率よく短時間で解が得られます。その切り口は問題事象や課題事象を構成するマーケティング上のキーワードや市場でのKFSなどを用います。

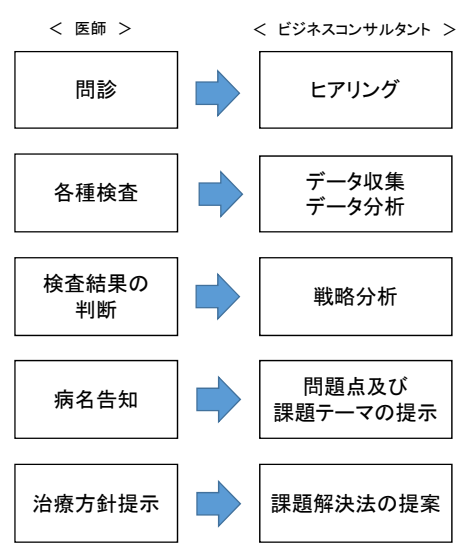


# I. 求められる思考体系

## 3. コンサルティング活動

### (1) 経営診断

- 企業のバリューチェーン(価値を生み出すプロセス：商品開発を経て、製造し、モノやサービスを生み出し、販売し、アフターフォローする社内業務の流れ全般)の視点から現状を把握し、戦略課題を抽出し、その解決の方向性を示し、戦略的な改善提案を行うことを経営診断と言います。
- 熱が出た時医者に行くのと、問診、血液検査、X線撮影、場合によっては各種検査を行い、医者は検査結果を見ながら、病名を告げ、治療方法を提示します。まさに、これと同じで、コンサルタントは企業をあらゆる角度から検査し問題点を明確にしたうえで対応を見出します。
- なお、コンサルタントとは「業務または業種に関する専門知識をもって、企業に対し外部から客観的に現状業務を観察して、問題点を指摘し、原因を分析し、対策案を示して企業の発展を手助けする業務を行う者」を言います。



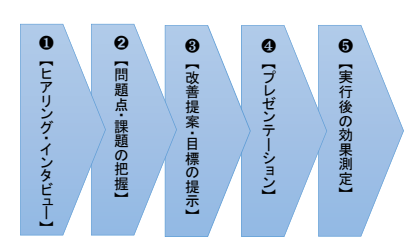
# I. ビジネスコンサルタントに求められる思考体系

## (2) 経営診断プロセス

- 経営診断を行う場合には、「ヒアリング・インタビュー」から始まって、現状を分析しながら「問題点・課題の把握」をしつつ、「カイゼン提案・改善目標の提示」を行ないます。そして、「プレゼンテーション」までが一般的なプロセスです。場合によっては「実行後の効果測定」を事後診断として行うこともあります。
- 経営診断を進めるにあたって、経営者に対するインタビューや経営幹部、従業員に対するヒアリングは非常に重要です。何故なら、クライアント企業のトップが何を問題点として、どう改善したいのか、そして、経営幹部や従業員が今、何を不満と思っているのか、どう状況にあるのか、それらを短時間で生の声として聴き、把握することが出来るからです。
- 一流のコンサルタントの場合、インタビューやヒアリングを通じて「問題点の本質はここにあるのではないか」という仮説を立てたうえで、経営診断プロセスの一連の作業、思考を行ない、それを裏付けるデータの収集を行ないます。
- また、ヒアリングにおいては会話の中で「何が強みですか、弱みですか?」「問題点は何ですか?」など質問することで、会話からその企業の認識状況やレベルを知ることが可能となります。

### < 経営診断の5つのプロセス >

- 1 経営者へのヒアリング・関係者へのインタビューを行う  
実際に、店舗・施設を見学・調査する
- 2 入手したデータをもとに、現状を分析する  
クライアント企業の問題点・課題を整理する
- 3 戦略思考に立った改善提案、具体的目標の提示を行なう
- 4 プレゼンテーション
- 5 改善のための戦略・戦術を実行へ移し、効果を測定する



# I. 求められる思考体系

## (3) マーケティング戦略と立案プロセス

### <マーケティング戦略>

■市場では独占の場合を除き、多くの場合は複数の企業と競争状況の中で顧客獲得を目指します。マーケティングは如何にして顧客の支持を得、自社製品を購入してもらうかを解決するための手法ですが、競争に勝つための手法であることが必要となります。さらに、競争相手だけでなく消費者心理や社会環境など自社を取り巻く社会環境も考慮しなければなりません。

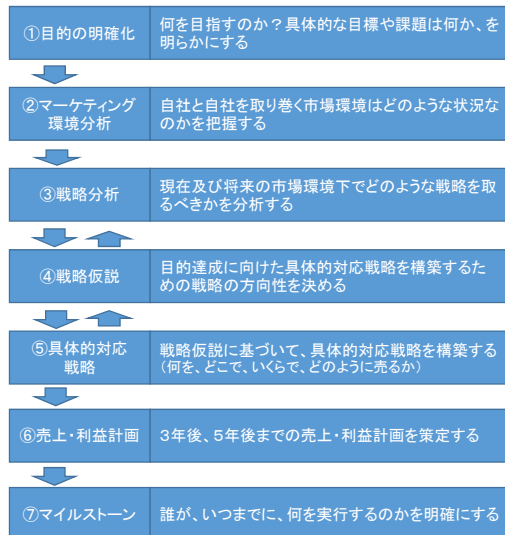
■このように実際のビジネス局面においてのマーケティングは競争や市場、社会環境も前提条件に、あらゆる市場要因に対応したものでなくてはならないことから市場対応は戦略的であることが求められます。だからマーケティングは体系化された実行計画のことをマーケティング戦略と呼ばれているのです。

### <マーケティング戦略立案プロセス>

■マーケティングには、論理性と戦略性と実現性の3要素が求められることから、マーケティング戦略にはその3つの要素を満たすプロセスが必要不可欠です。

■一般的にマーケティング戦略は図に示す通り、①目的(課題)の明確化、②マーケティング環境分析、③各種戦略分析、④戦略仮説、⑤具体的対応戦略という流れで立案され、最後に⑥売上、利益計画、⑦マイルストーンを策定して完成します。

### <マーケティング戦略立案プロセス>



# I. ビジネスコンサルタントに求められる思考体系

## 4. プレゼンテーション

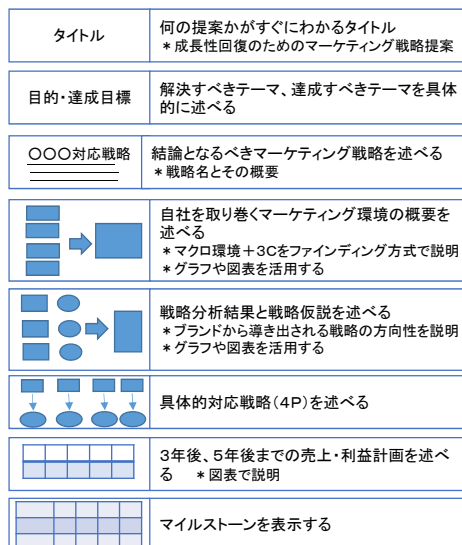
■コンサルテーションの目的は経営者の説得ではなく、経営者が納得して、主体的に実行したいと思ってもらうことにあります。そのためには、以下の5つの策定要領が必須です。

- ①論理的な展開(事実や検証を用いてシナリオを展開する)
- ②視覚的な見せ方(図表やグラフを活用して一目で分かるよう提案する)
- ③簡素な提案資料作り(提案時間は30分=資料はA4が7枚)
- ④結論ありき(最初に結論=とるべき戦略を述べる)
- ⑤分かり易さ(文章はできるだけシンプルに、ワンセンテンスで)

■経営者は一般的に忙しいため、1度に多くの時間を取ることが難しいものです。また、最後まで聞かないと結論がわからない、長い文章を読んでもらう、或いは提案時間が長くなるといった提案等は、仮に内容が良くても評価されないことがあります。

■提案では「短時間でポイントを伝える」ことが重要です。従って、結論を先に持ってきて、理由や具体例は後から徐々に示していくのがコツです。とにかく「簡素にポイントを突く」が提案の成功の鍵です。

### <提案書の書き方(例)>



## Ⅱ. マーケティングのツール

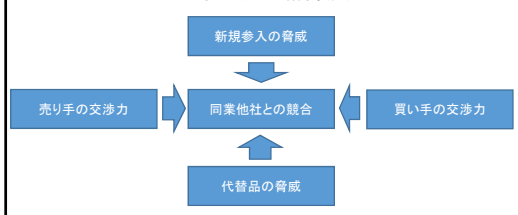
### 1. PEST分析

- 企業が戦略的な意思決定をする際には、自社を取り巻く統制不可能な外部環境及び自社がおかれた状況を正しく認識することが必要です。外部環境とは、政治的、経済的、社会的、技術的環境を指します。
- また分析にあたっては、その目的をはっきりさせておくことが肝要です。つまり、これらの各環境は範囲が広いことから、自社のビジネスに関連する視点を切り口にした方が効率がよくなりますし、SWOT分析を行なう時にも活用できるからです。

### 2. 5フォース・モデル (1995年 マイケル・E・ポーター提唱)

- 業界の構造分析を行なうフレームワークが5フォースです。業界を5つの競争要因でモデル化し、その5つの要因について分析することで、その業界の収益性や魅力度を明らかにします。
- 5フォースは経営資源投入の優先順位を決める際やその業界への新規参入の是非を判断する際に有効です。
- PEST分析は外部環境でもマクロ環境が中心ですが、5フォースは企業に直接的に關係するミクロ環境を分析するフレームワークです。

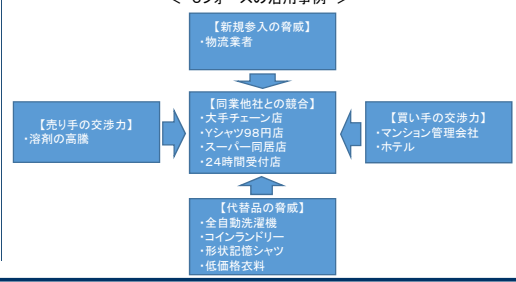
< 5フォース(5つの競争要因) >



< PEST分析の活用事例 >

環境要因	項目	分析事例
政治的環境 (Political)	・政権 ・法規制・法改正 ・裁判制度、判例	・安定的 ・外国資本を優遇する法案が成立する見通し ・公平性・透明性の高い裁判制度
経済的環境 (Economic)	・景気 ・価格変動(インフレ・デフレ) ・経済成長率 ・株価、為替	・不動産価格が上昇傾向 ・物価・賃金は相対的に低い ・GDP成長率は高い ・地域によってはインフラの整備状況は良い
社会的環境 (Social)	・人口動態 ・消費者意識、ライフスタイル ・教育水準、治安 ・文化、宗教、言語	・生産年齢人口は増加 ・中流階級が増加 ・公用語は現地語と英語、教育レベルが高い ・理工系の優秀な人材が確保可能 ・キリスト教とイスラム教
技術的環境 (Technological)	・技術革新レベル ・特許 ・新技術の普及	・優秀なサプライヤーの確保は難しい ・特許制度はあるが模倣品が多い ・携帯電話・インターネットの利用者は増加中

< 5フォースの活用事例 >

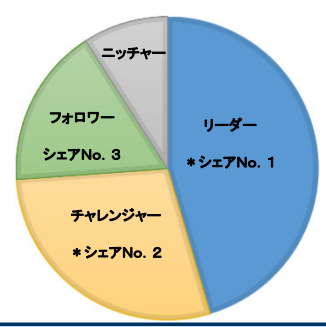


## Ⅱ. コンサルティングツール

### 3. 4つの競争地位 (1980年 フィリップ・コトラー提唱)

- 業界における企業の競争地位がどこにあるかによってマーケティング戦略は大きく変わります。そこで、競争地位をシェアNo1(リーダー)、シェアNo2(チャレンジャー)、シェアNo3(フォロワー)、ニッチャーの4つに分類しそれぞれの地位の状況を明確にし、地位に応じた戦略を展開すべきという考えです。
- ニッチャー企業とはフォロワー以上の企業が手を出しきれていない特定領域(ニッチャー領域)において強みを発揮する企業のことです。
- ただし、業界シェアが明確にNo1、No2、No3を識別できない場合や業界のKFS(成功要因)による特異市場など現実的にはこの考え方通りではない場合もあります。

< 市場シェアによる競争地位 >



< 競争地位別の戦略 >

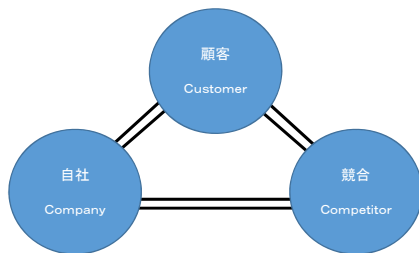
競争地区	リーダー (Leader) NO. 1企業	チャレンジャー (Challenger) 2番手グループ	フォロワー (Follower) 3番手グループ	ニッチャー (Niche) 特化領域の企業
主要目標	シェア拡大	シェア拡大 トップ奪取	シェア維持	特定市場での 独占
基本戦略	全方位型	差別化	模倣	専門化
定石戦略	市場規模拡大 同質化 非価格化	リーダーの弱点 攻撃	リーダー・チャレンジャーの模倣	特定市場での ミニリーダー化
ターゲット市場	全体	準全体	経済セグメント	特定セグメント
4P戦略	製品	フルライン	他社並み	独自性
	価格	中～高価格	リーダーとの差別化	低価格 中～高価格
	チャンネル	開放型チャネル		経済的チャネル 特殊チャネル
	プロモーション	中～高水準		低水準 特殊

## Ⅱ. マーケティングのツール

### 4. 3C分析 (1984年 大前研一提唱)

- 経営戦略やマーケティング戦略を構築する際に必要不可欠な分析が3C分析です。3Cとは自社、顧客、競合のことで、兵法書「孫子の兵法」にある「敵を知り、己を知れば百戦しても負けない」が発想の原点であり、古くから語られている情報収集、情報判断手法です。
- 3C分析は、あらゆる事業、サービスにおいても適用できるため、経営者や戦略立案担当者にとっては、取りかかり易く、自社の戦略に活かすための汎用的な分析手法です。
- なお、3Cの分析方法は後述のとおりですが、自社分析、競合分析の際には、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の観点で情報収集します。また経営資源という観点では、マッキンゼー・アンド・カンパニーが提唱した7Sモデルが参考になります。

- ①共通の価値観・理念(Shared Value)、②経営スタイル・社風(Style)、③人材(Staff)、④社員や組織のスキル・能力(Skill)、⑤戦略(Strategy)、⑥組織構造(Structure)、⑦システム・制度(System)



#### (1) 自社分析

- 自社の状況、リソース、能力について定性的、定量的に把握します。具体的な例は以下のとおりです。

・売上高、市場シェア、収益性、ブランドイメージ力、技術力、組織、従業員構成、情報システム、サービス品質 等

- 売上高はどのくらいか、ここ3年間は成長しているか、鈍化しているか。売上高が多い商品・サービスは何か。この3年間で成長している商品・サービスは何か。
- 市場シェアは、ここ3年間で伸びているか、減っているか。特に伸びている商品は何か。
- 収益性の高い商品は何か。
- 自社は、顧客からどのように見られているか。
- 自社において得意としている技術は何か。他社が真似のできない技術はあるか。
- 自社の商品・サービス提供において、得意としているポイントは何か。
- 従業員構成はどうか。平均年齢は他社と比べてどうか。
- どのような情報システムを保有しているか。
- 顧客管理はできているか。
- 顧客からのクレームを受け止め、対応する体制はできているか。顧客の満足度は高いか。顧客から繰り返し購買されているか。

10

10

## Ⅱ. コンサルティングツール

### (2) 顧客

- 自社の商品やサービスを購入するもしくは購入しそうな顧客や市場について把握します。具体的な例は以下のとおりです。

・市場規模、成長性、顧客ニーズ、顧客トレンド、技術トレンド、社会トレンド、政治的背景、環境的背景、購買決定プロセス、購買決定者 等

- 商品・サービスの市場規模はどのくらいか。
- 市場の属性はどうか(地理的、人口動態、ライフスタイル、パーソナリティ)。
- 市場規模は伸びているか、それとも減っているのか。
- 顧客が自社製品・サービスを選ぶポイントは何か。自社の商品・サービスは、どのようなシーンで利用されるのか。商品・サービスに対する顧客の要望は何か。予期しない成功や失敗はなかったか。
- 顧客の志向はどのように変化しているのか。顧客のライフスタイルはどうか。顧客があこがれるライフスタイルはどのようなものか。
- 技術はどのように進化しているのか。その分野でどのような最新技術があるのか。自社の優位性を覆すような新技術が開発されているか。
- 最近のニュース、新聞記事で、自社の商品・サービスに影響を及ぼす項目はあったか。
- 自社の商品・サービスに影響を及ぼす法律等の改正は実施されそうか。
- 自社の商品・サービスは、エコ面でのどのような影響があるのか。
- 顧客が自社の商品・サービスを選択するにあたって、どのような購買プロセスがあるのか。自社の商品・サービスを利用するにあたり、誰が決定権者か。また、決定権者に対して一番影響を及ぼすのは何か。

### (3) 競合

- 自社の商品やサービスの競合状況や競争相手について把握します。具体的な例は以下のとおりです。

・競争相手の数、参入障壁、競争相手の保有資源(営業人員数、生産能力)、競争相手のパフォーマンス(売上高、市場シェア、顧客数、ブランド)等

- 競争相手と考えられるのはどの会社か。
- 新規サービスに参入するにあたり、障壁となるものは何か。自社の商品・サービスは他社に模倣されやすいか。されにくいのか。されにくいのであれば、そのポイントは何か。
- 競争相手の状況は(営業人員数は何名か、生産能力はどのくらいか)。
- 競争相手のパフォーマンスは(売上高はどのくらいか。市場シェアはどのくらいか。顧客数はどのくらいか。ブランドイメージの違いはどうか)。
- 競争相手の商品・サービスの価格、機能の違いは。
- 競争相手に対して、自社の商品・サービスの優位な点はどこか、また劣る点は。
- 競争相手は、競合している商品を主力商品として取り扱っているか、補完的商品としての位置づけか。
- 競争相手は、今後どのような展開をしていきそうであるか。
- 自社の商品・サービスの代替となる商品・サービスは存在するのか。
- 自社の商品・サービスの利用者が、競合他社の商品・サービスを利用するとデメリットを生じる点は何か。
- 競争相手と直接対決していくのか。
- 競争相手と競合を避けていくのか。
- 競争相手が進出していない市場やニーズがあるのか。

11

11

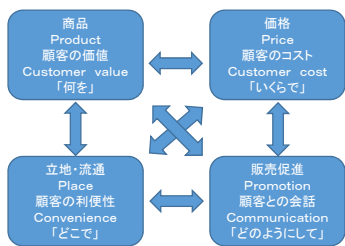
## II. マーケティングのツール

### 5. マーケティング・ミックス(4P) (1961年 ジェローム・マッカーシー提唱)

■企業が商品・サービスを販売・提供していくにあたって、重要になってくるのがマーケティングミックスという考え方です。これは対象市場において様々なマーケティング要素の検討を行なうことであり、「何を」「いくらで」「どこで」「どのようにして」販売し、提供していくかというマーケティングキーワードの組み合わせのことです。

■4つのPとは「商品」「価格」「流通」「プロモーション」のことで、近代マーケティング戦略の要諦であり、マーケティング戦略策定上欠かせない考え方です。

< マーケティングミックス >



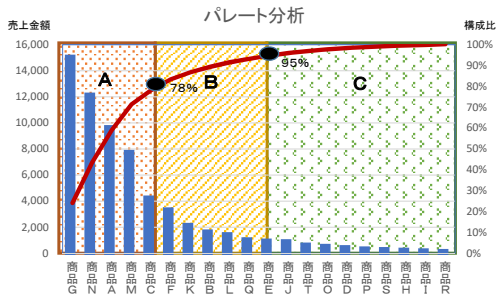
< 4P (4C)の検討項目 >

商品	Product	⇔	顧客の価値	Customer value
・商品アイテム ・保証	・品質 ・デザイン ・アフターサービス など		・商品名 ・ブランド名	・パッケージ
価格	Price	⇔	顧客のコスト	Customer cost
・小売価格 (コンビニ価格・ドラッグストア価格・スーパー価格・百貨店価格 など)	・卸価格 ・割引価格 ・支払期限		・取引条件	・契約期限 など
立地・流通	Place	⇔	顧客の利便性	Convenience
・販売チャネル (コンビニドラッグストア・スーパー・百貨店・直営店 など)	・流通エリア ・店舗立地 ・在庫 など			
販売促進	Promotion	⇔	顧客との会話	Communication
・広告媒体 (テレビ・ラジオ・新聞・雑誌・インターネット)	・販促イベント・サンプリング		・プロモーション活動	・プル戦略 など

## II. マーケティングのツール

### 6. ABC分析 (パレート分析)

- 複数の物事や現象について、それが現れる頻度によって分類し、管理効率を高めようとする分析事項です。
- 頻度の高いものからAグループ (構成比70%以下)、Bグループ (構成比90%以下)、Cグループ (構成比90%超) によるグループ分けをすることにより、経営資源や力を集中させ重点管理すべき部分を選別することからABC分析といえます。
- 製造業・卸売業・小売業での在庫管理、小売業・サービス業での売上管理、マーケティング等、いたるところにABC分析の用途が存在します。このABC分析は、課題の改善や経営目標の達成を効率よく実現していくことを目指します。
- 「売上金額の8割は上位2割の商品 (優良顧客) が生み出す」という経験則から「80:20の法則」(パレートの法則)と呼ばれます。



- ①視覚化したい項目を含んだ明細データを作成する
- ②集計したい項目ごとに集計する
- ③頻度の多い順に項目を並べる
- ④頻度の合計を100とした構成比率を算出する
- ⑤頻度の順に構成比率の累計を算出する
- ⑥構成比率の累計でグループ分けする

商品名	売上金額	構成比	構成比率
商品A	9,600		
商品B	1,800		
商品C	4,200		
商品D	400		
商品E	900		
商品F	3,300		
商品G	15,000		
商品H	200		
商品I	150		
商品J	850		
商品K	2,100		
商品L	1,400		
商品M	7,700		
商品N	12,100		
商品O	500		
商品P	300		
商品Q	1,000		
商品R	100		
商品S	250		
商品T	600		
計	62,250	100%	

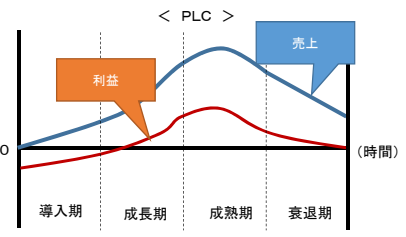
  

商品名	売上金額	構成比	構成比率
商品G	15,000	24%	24%
商品N	12,100	19%	44%
商品A	9,600	15%	59%
商品M	7,700	12%	71%
商品C	4,200	7%	78%
商品F	3,300	5%	83%
商品K	2,100	3%	87%
商品B	1,800	3%	89%
商品L	1,400	2%	92%
商品Q	1,000	2%	93%
商品E	900	1%	95%
商品J	850	1%	96%
商品T	600	1%	97%
商品O	500	1%	98%
商品D	400	1%	98%
商品P	300	0%	99%
商品S	250	0%	99%
商品H	200	0%	100%
商品I	150	0%	100%
商品R	100	0%	100%
計	62,250	100%	

## II. コンサルティングツール

### 7. PLC(プロダクトライフサイクル)

- PLCとは製品の成長過程を人間になぞらえ、「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つのステージに分けて、各ステージ毎にとるべき戦略を規定したものです。
- 但し、①製品がライフスタイルのどの段階にあるのかわかりづらい、②製品の成長が常に同じカーブを描くとは限らない、③ライフサイクルの期間を規定できない、④様々な条件によりライフサイクルを繰り返すこともある等不確定要素が多く現実的には使いづらいという難点があります。
- 従って、ケースバイケースで使い分けしなければなりません。



< 各ステージにおける市場状況 >

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
企業	ごくわずか	多数参入	徐々に減少	減少
差別化	わずか	上昇	進む	低下
顧客	イノベーター アーリーアダプター	アーリーマジョリティ	レイトマジョリティ	ラガード
需要	緩やかに増加	急拡大	鈍化	減少
売上高	低い	急激な上昇	上昇⇒下降	低下
利益	赤字も	最大	減少	再び赤字も

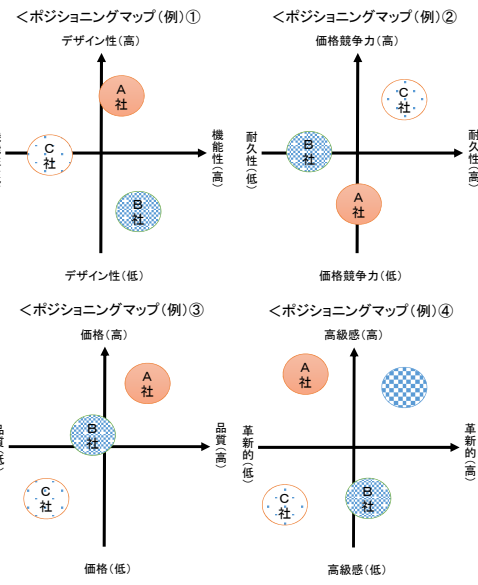
< 各ステージにおける企業戦略 >

	導入期	成長期	成熟期	衰退期	
企業戦略	販売促進活動 流通チャネルの確立	シェア拡大に向けた差別化 自社商品ブランドの確立 次期製品準備	顧客の囲い込み 次期製品の着手	コスト削減・合理化 イノベーションによる価値創造、撤退も	
4P	製品	基本製品	ライン拡大	差別化	ライン縮小
	価格	コスト=価格	市場浸透価格	競合対抗価格	価格引下げ
	流通	選択的	拡大・集中的	更なる拡大	選択的・撤退も
	プロモーション	知名度向上	自社製品の認知構築	ブランド差別化とベネフィットの強調	費用削減
マーケティング支出	高い	高い	低下	低い	

## II. マーケティングのツール

### 8. ポジショニングマップ

- ターゲットとする市場あるいは業界内において、独自の立ち位置を築き、顧客に対して、自社の商品・サービスの差別化を図るための手段を「ポジショニング」と言います。そのポジショニングを二次元グラフ化によって容易に視覚的に把握出来るようになったものがポジショニングマップです。
- 縦軸と横軸にそれぞれ異なる評価の軸を取り、クロスさせます。そして評価したい商品・サービスの客観的評価をそのグラフ上にマッピングして作成します。
- マップ作成上、重要なのが、2つの軸をどのように決定するかという点です。決定にあたっては、ポジショニングを活用して何がしたいかを考えなければなりません。新製品を発売する場合は顧客ニーズ(購入決定要因)となりますが、市場へのインパクトを優先するのであれば新しい価値観となります。⇒(例)①、②
- 2軸の設定時に避けなければならない場合があります。それは、2軸を相関させないということです。例えば品質と価格を軸とした場合、品質が高いと価格は高くなり(右肩上がり)。品質が低いと価格も低くなります(右肩下がり)。特別な技術革新がない限りこのポジショニングマップは意味のないものになります。⇒(例)③
- 新規参入の場合、各社のブランドイメージをマップ化することで空白の領域を発見することが出来ます。⇒(例)④ 但し、新しい領域に出るだけの実力を備えていることが必須であることは言うまでもありません





## II. マーケティングのツール

### 9. アンゾフの成長ベクトル(イメージゴール・アンゾフ提唱)

■企業が成長するためのベクトルを市場と製品という2つの視点からとらえる手法で4つの成長戦略を導きます。

■アンゾフは製品と市場をそれぞれ新規と既存に分け、合計4つの戦略を類型化しました。

- (1)市場浸透戦略
  - ・既存の市場に対して既存の製品・サービスで対応する戦略で、マーケティング・ミックスを活用して既存顧客を固定化したり、競争企業の顧客を奪ったりしてマーケットシェアや売上の拡大を目指します。
- (2)新製品開発戦略
  - ・既存の市場に対して新製品・サービスで対応する戦略で、技術開発による新製品の開発、従来品のリニューアルやモデルチェンジによって、売上増や新需要の喚起を目指す戦略です。
- (3)市場開拓戦略
  - ・新市場に対して既存の製品・サービスで対応する戦略で、地理的拡大やターゲットの変更などにより売上拡大を目指します。
- (4)多角化戦略
  - ・既存の事業との関連性がほとんどない分野へ進出する戦略で、新しい事業で売上・利益の拡大を目指します。

■この手法を用いる際には自社の現状を前提に、実現可能性があるかを予め把握しておく必要があります。そのためには、自社の強み、弱み、また、自社の経営資源を予め明確にしておくことが必須です。

< 市場・製品のマトリックス >

		製品・サービス	
		既存	新製品・サービス
市場	既存	<b>市場浸透戦略</b> ・使用回数増・未使用者 ・競争企業の顧客獲得	<b>新製品開発戦略</b> ・リニューアル、モデルチェンジ ・新技術
	新市場	<b>市場開拓戦略</b> ・地理的拡大 ・新ターゲット	<b>多角化戦略</b> ・異分野進出

## II. コンサルティングツール

### 10. PPM(1970年代:ポストコンサルティング・グループ提唱)

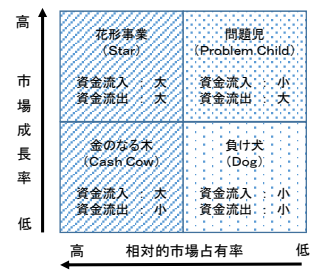
■企業には1つの製品や事業だけでなく複数の製品や事業を展開している場合があります。しかし、製品や事業ごとの特性や収益性を把握し戦略化している企業は意外と少ないものです。PPMは(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)は複数の製品や事業を展開している企業が戦略的観点から経営資源の最も効率的なる製品の事業の組み合わせを決定するための経営分析・管理手法です。

■縦軸に相対的な市場成長率、横軸に相対的市場占有率を取り、二次元のマトリックスで4つの領域を示し、製品や事業毎に売上・利益、成長性、キャッシュフローなどを評価し戦略的対応を決定します。

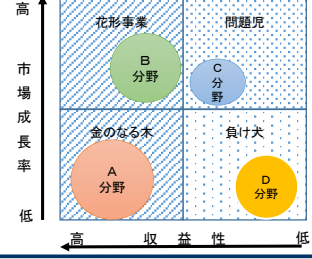
- (1)問題児(プロブレム・チャイルド)
  - ・資金流入が少ないのに市場成長率が高いので、シェア増に向けて集中投資が必要となる象限です。
- (2)花形(スター)
  - ・大きな売上・利益が得られる一方で、成長のための継続的な投資が必要な象限です。
- (3)金のなる木(キャッシュカウ)
  - ・収益力は大きいものの、今後の成長が見込めないため、回収したキャッシュを投資が必要な事業へ振り向ける象限です。
- (4)負け犬(ドッグ)
  - ・収益、成長性いずれも多くを望めないため撤退を前提とする象限です。

■PPM手法は事業と投資にとって便利な手法ですが、一方で2つの軸を精緻化できない、キャッシュフローだけでは経営判断できない、市場占有率は常に化するなどの問題点もあり、実際の企業経営の中では活用の限界もあります。

< PPMのマトリックス >



< X社のPPMのマトリックス >



## II. マーケティングのツール

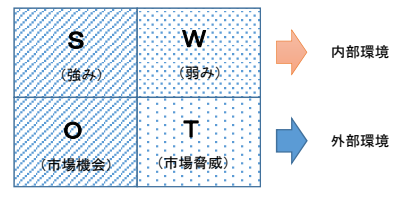
### 11. SWOT分析(1970年代:アルバート・ハンフリー提唱)

■意思決定が必要な企業に対し、「強み」「弱み」「市場機会」「市場脅威」の4つの要因を軸に、事業の評価や現状分析を行ない、目標達成のための戦略を導き出すツールです。コンサルティングにあたっては、クライアント企業の現状分析において必ず活用するツールです。

- 4つの要因は内部環境と外部環境から導き出します。
- (1)内部環境
    - ・自社の強みと弱みは、現在の自社の状況を経営、マーケティング、人材、歴史などあらゆる視点からの情報を客観的に把握し、強みと弱みに分類して抽出します。
  - (2)外部環境
    - ・市場機会と市場脅威は、現在自社を取り巻いている経済、社会、競合、消費者、業界などが自社にとって機会なのか脅威なのかという観点で分類し抽出します。

■分析にあたっては、それぞれ(S、W、O、T)の象限をクロスさせることで状況に応じた戦略を論理的に導き出すことが可能となります。各象限においては、3~10個の項目を列挙しますが、項目が少ないことで適切な戦略が導き出せないことがあります。その場合には項目数を増やすことで解決されます。

< SWOT分析 モデル図 >



内部環境	4P、自社の歴史・社風、自社の理念、人材、資産、経営状況など
外部環境	PEST、5フォース、3C分析

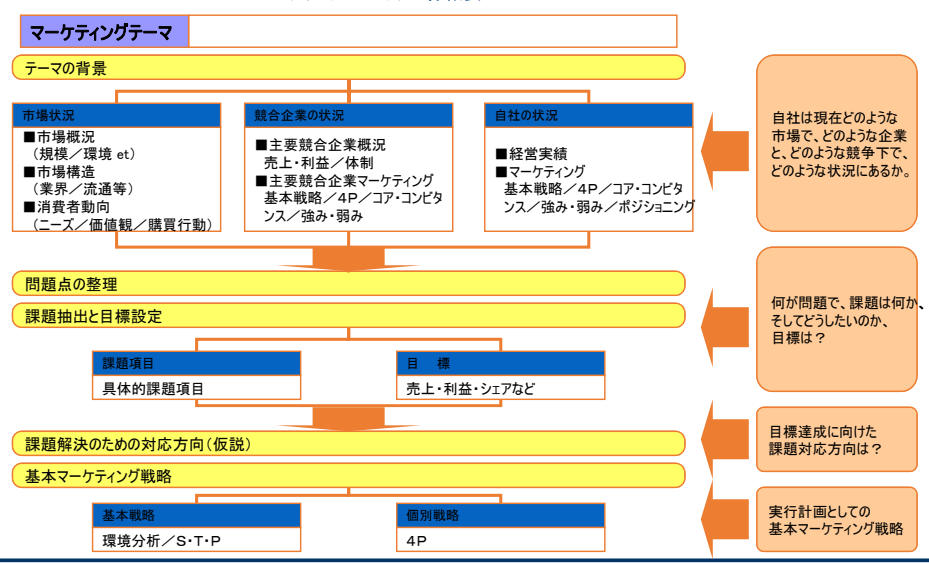
< SWOT分析による戦略的対応 >

S×O	積極化戦略	強みと機会を活かし自社の優位性を高める
S×T	差別化戦略	脅威を自社の強みで差別化する
W×O	弱点強化戦略	強みと機会を活かし自社の優位性を高める
W×T	防衛戦略	専守防衛が撤退で最悪の事態を回避する

## III. マーケティング戦略シナリオ

### 1. 全体概要




<シナリオフォーマット全体概要>



### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

2. シナリオフォーマット

<シナリオフォーマット(1)【テーマの背景】>

市場プロフィール	競合企業の動向	自社の状況
<p>■当該市場の現状</p> <div style="border: 1px solid orange; height: 40px; width: 100%;"></div>	<p>■主な競合企業</p> <div style="border: 1px solid orange; height: 40px; width: 100%;"></div>	<p>■自社のマーケティング実績</p> <div style="border: 1px solid orange; height: 40px; width: 100%;"></div>
<p>■当該市場の動向</p> <div style="border: 1px solid orange; height: 40px; width: 100%;"></div>	<p>■競合企業のマーケティング戦略</p> <div style="border: 1px solid orange; height: 80px; width: 100%;"></div>	<p>■自社のマーケティング展開及び状況</p> <div style="border: 1px solid orange; height: 40px; width: 100%;"></div>
<p>■消費者ニーズと購買行動</p> <div style="border: 1px solid orange; height: 40px; width: 100%;"></div>		<p>■自社の経営戦略、財務状況他</p> <div style="border: 1px solid orange; height: 20px; width: 100%;"></div>
		

### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(2)【問題点の整理】>

<p style="background-color: yellow; border-radius: 5px; padding: 2px;">WHYのツリー</p> <div style="border: 1px solid orange; height: 200px; width: 100%;"></div>		<p style="background-color: yellow; border-radius: 5px; padding: 2px;">問題点</p> <div style="border: 1px solid orange; height: 200px; width: 100%;"></div>
--	---	--

### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(3)【課題抽出と目標設定】>

<p><b>HOWのツリー</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 200px;"></div>	<p><b>目標設定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■マーケティング目的と課題 <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div></li> <li>■設定理由 <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div></li> <li>■具体的目標(仮説) <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div></li> </ul>
---	---

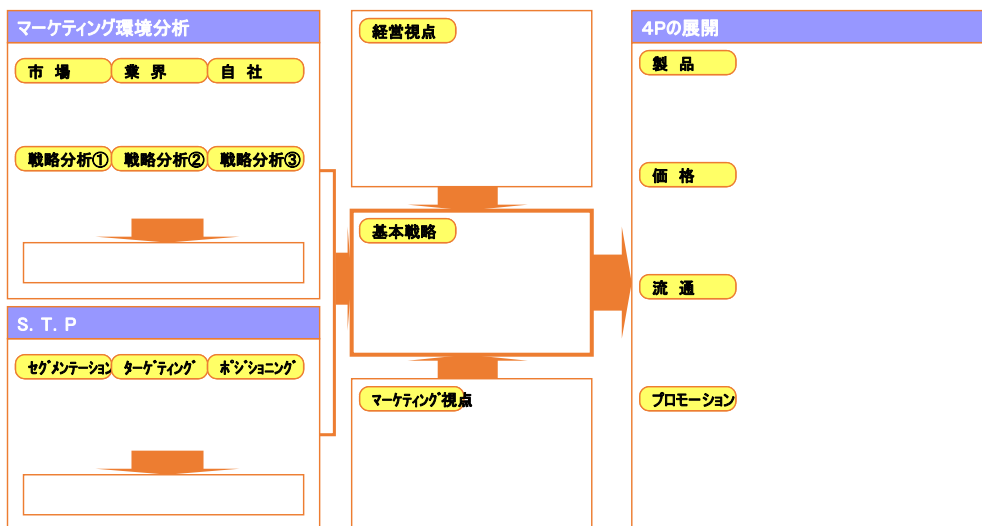
### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(4)【課題解決のための対応方向】>

<p><b>問題点</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<p>&lt;仮説&gt;</p> <p><b>目的・目標</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<p>&lt;仮説&gt;</p> <p><b>戦略方向</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■オプション① <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div></li> <li>■オプション② <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div></li> <li>■オプション③ <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div></li> </ul>
---	---	--

### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(5)【基本マーケティング戦略】>



### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(6)【事業収支シミュレーション】>

試算条件		売上・利益シミュレーション									
■売上			1年目	前年比	売上比	2年目	前年比	売上比	3年目	前年比	売上比
■売上原価		売上		%	100%		%	100%		%	100%
■マーケティングコスト		売上原価									
■経費		売買差益									
		営業利益									

### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(7)【マイルストーン】>

●…調整 ◎…完了期日

具体的実行計画	責任者名	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
R & D													
生産													
購買													
製品													
価格													
流通													
プロモーション													
営業													
財務													

テーマ

サクセスシリーズ

マネージャーのためのマーケティングツール

必勝の技

## &lt;概要&gt;

■マーケティングマネージャーがマーケティングを企画立案し、効果的に実施するためには、マーケティングツールの「習熟」と使いこなしが重要である。

■本講座ではマネージャーとしての事業の成功に向けたマーケティングツールの学習と使いこなしに重点を置いて研修を行なう。

## &lt;学習目標&gt;

- (1) マーケティングマネージャーとしての基本スタンスやスキルが幅広く身につく。
- (2) 近代マーケティングにおける各種マーケティングツールの使いこなしが出来る。
- (3) マーケティングの要諦が説明でき、実際に自身の業務の中で実践できる。

0

## &lt; 講義内容詳細 &gt;

テーマ	期間	方法	内容	成果
1. プロフェッショナルに求められる思考体系	1日	講義と演習	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ロジックツリー(WHY、HOW)</li> <li>■マーケティング戦略プロセス</li> <li>■マーケティング戦略立案方法</li> </ul>	■論理的思考により戦略発想が無理なくできるようになる
2. マーケティング分析ツール PEST分析/5フォースモデル/ 4つの競争地位/3C分析/PLC	1日	講義と演習	<ul style="list-style-type: none"> <li>■マーケティング環境分析(PEST、3C)</li> <li>■競争環境分析(5フォースモデル)/ 4つの競争地位/PLC)</li> </ul>	■マーケティング環境を客観的に把握できるようになる
3. マーケティング分析ツール PPM/マーケティングミックス/ ABC分析/アンゾフの成長ベクトル	1日	講義と演習	■マーケティング戦略分析(PPM/ マーケティングミックス/ABC分析/ アンゾフの成長ベクトル)	■マーケティングの個別戦略を導き出すことができるようになる
4. マーケティング分析ツール ポジショニングマップ(STP)/ SWOT分析	1日	講義と演習	■マーケティング戦略分析(STP/ SWOT)	■マーケティング基本戦略を導き出すことができるようになる
5. マーケティング戦略シナリオ	1日	講義と演習	■マーケティング戦略シナリオ	■マーケティング戦略全体の流れを理解することでマーケティング戦略を立案できるようになる
6. 演習	2日	グループ ワーキング	■事例を使って各種ツールを使い、戦略分析を行なってみる	■実際にマーケティングツールが使えるようになる

1

< 変更・修正点 >

- ビジネスコンサルタント → マーケッター
- コンサルティング → マーケティング