



システム×デザイン思考講座 (3日目)

2017年12月13日



0

タイムテーブル

- 16:00 宿題・発表
- 16:40 グループワーク①
- 17:50 休憩
- 18:00 グループワーク②
- 18:40 発表
- 19:00 終了

1

宿題

イノベティブなモノ探し

- 「これはイノベティブだなあ〜」と思う製品・サービスを一つ見つけて報告して下さい。
 - (1)自分がなぜそれをイノベティブだと感じたか
(誰にとってのどんな価値かも含む)
 - (2)それが人々の暮らしをどう変化させるか
 - (3)この問題定義は何だったと思うかという点を、なるべく簡潔に説明して下さい。
- 一人ずつイノベティブなものを探し、チームで共有。
- チームの代表を1つ決める。

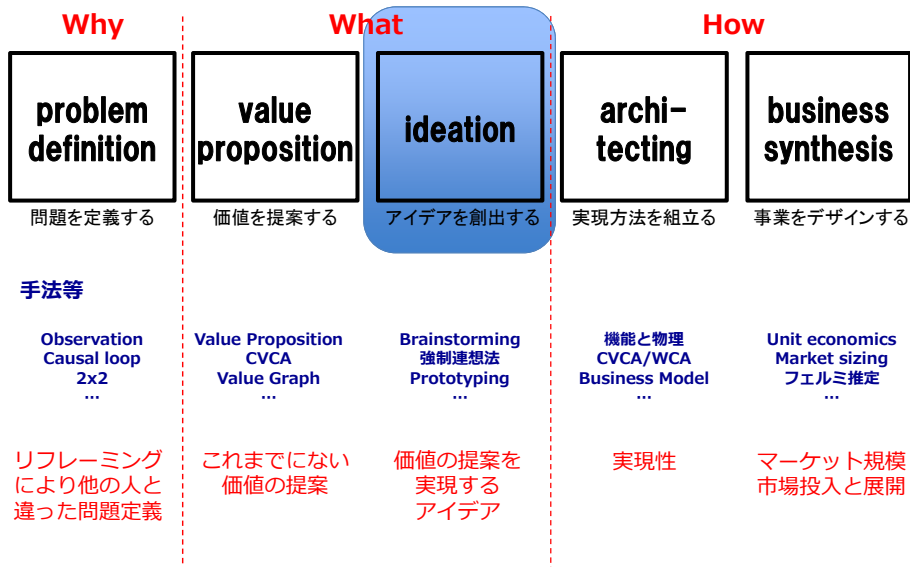
2017/12/13

KEIO SDM

2

2

プロセスフレームワーク



2017/12/13

KEIO SDM

3

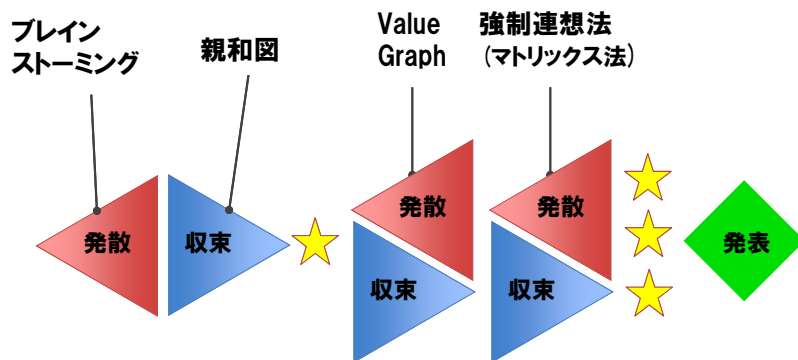
3

今日のテーマ

見たことも聞いたこともない
生活習慣病を予防する
IoTを活用したサービス・商品

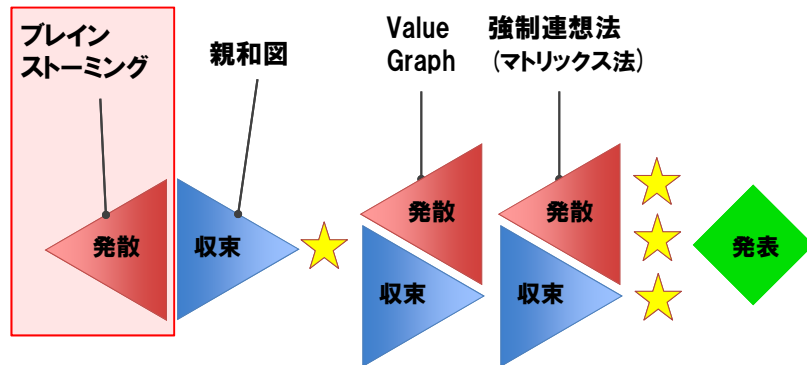
(各チームが昨日定義した問題)

本日のワークフロー



ブレインストーミング

BRAINSTORMING



2017/12/13

KEIO SDM

6

6

ブレストのやり方

質より量



大きな声で読み上げる

はっきり
くっきり
わかりやすく
大きな字で

自発的に盛り上げる



アイデアに乗っかる



2017/12/13

KEIO SDM

7

7

本日のテーマ

各チームの問題定義

「〇〇を××するには
どうしたら良いのか？」

イノベティブに
考える

2017/6/30

KEIO SDM


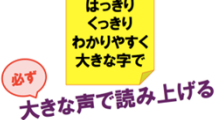


8

8

ブレインストーミング

- 1、問題定義に合わせて、以下の条件で最適なブレストのテーマを決める
 - ・チームメンバーの多様性が活きるもの
 - ・全員が活発に意見がでそうなもの

2、ブレストを実施する


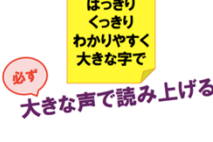


質より量	大きな声で読み上げる	自発的に盛り上げる	他人に乗っかる
			

9

ブレインストーミング（前半）

- 1、問題定義に合わせて、以下の条件で最適なブレストのテーマを決める
 - ・チームメンバーの多様性が活きるもの
 - ・全員が活発に意見がでそうなもの

【10分間】

質より量	大きな声で読み上げる	自発的に盛り上げる	他人に乗っかる
			


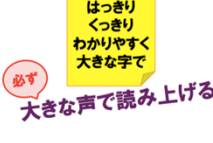


10

ブレインストーミング（後半）

- 1、問題定義に合わせて、以下の条件で最適なブレストのテーマを決める
 - ・チームメンバーの多様性が活きるもの
 - ・全員が活発に意見がでそうなもの

2、ブレストを実施する

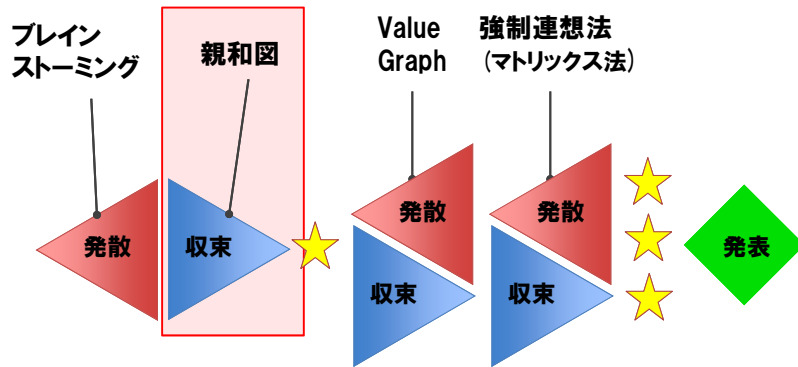
【10分間】

質より量	大きな声で読み上げる	自発的に盛り上げる	他人に乗っかる
			

11

親和図

AFFINITY DIAGRAM



2017/12/13

KEIO SDM

12

12

親和図法:「アイデアをグルーピングする」

グループの意味・面白さが
一目で分かるグループ名を付ける

1~2枚の
少数グループもOK

ブレインストーミング
の結果

2017/12/13

KEIO SDM

13

13

親和図法の作り方

【作成方法】

- ブレインストーミングの結果を
グルーピングする。
- グループに**創造的な名前**を付ける。

グルーピングするときの注意

- グルーピングを行う際の“親和性”は多様。
(**創造的グルーピング**／**論理的グルーピング**)

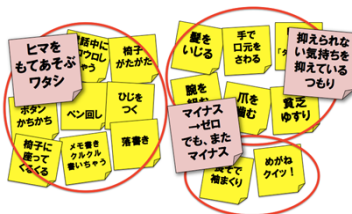
グルーピングしたポストイットが共有するエッセンスを
創造的に見つけ出し、グループ名に反映する。
単語ではなく、長い文章で書く。

14

14

演習：親和図の作成

- ブレインストーミングの結果を
グルーピングする。 **【15分間】**
- グループに創造的な名前を付ける。
- グルーピングを行う際の“親和性”は多様。
(**創造的グルーピング**／**論理的グルーピング**)



グループのエッセンス(特徴点)
を創造的に見つけ出し、
グループ名にする。
単語ではなく、長い文章で書く。

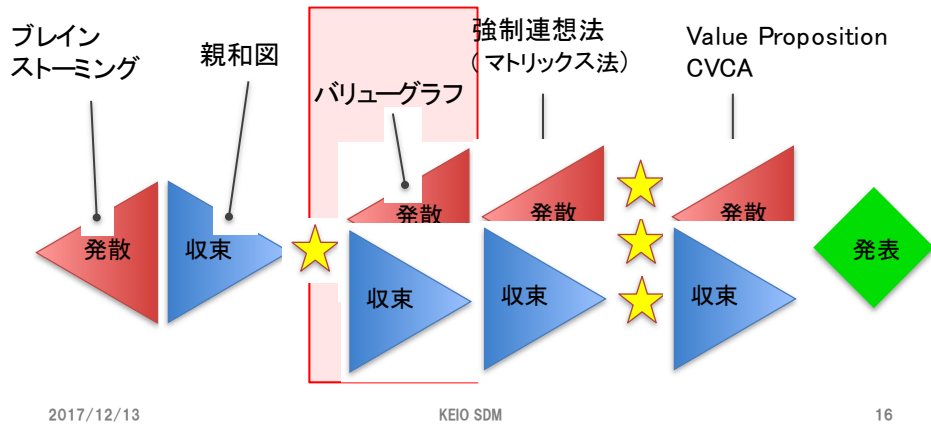
2017/6/29

KEIO SDM

15

15

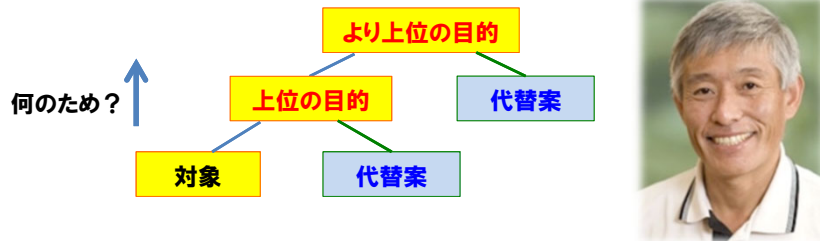
バリューグラフ VALUE GRAPH



16

バリューグラフとは

ある製品・サービスなど、検討する対象の
そもそもの目的・価値(Value)と、
 その目的・価値を実現する**代替案を、**
構造的に考える手法
 開発者 **スタンフォード大学教授 石井浩介**

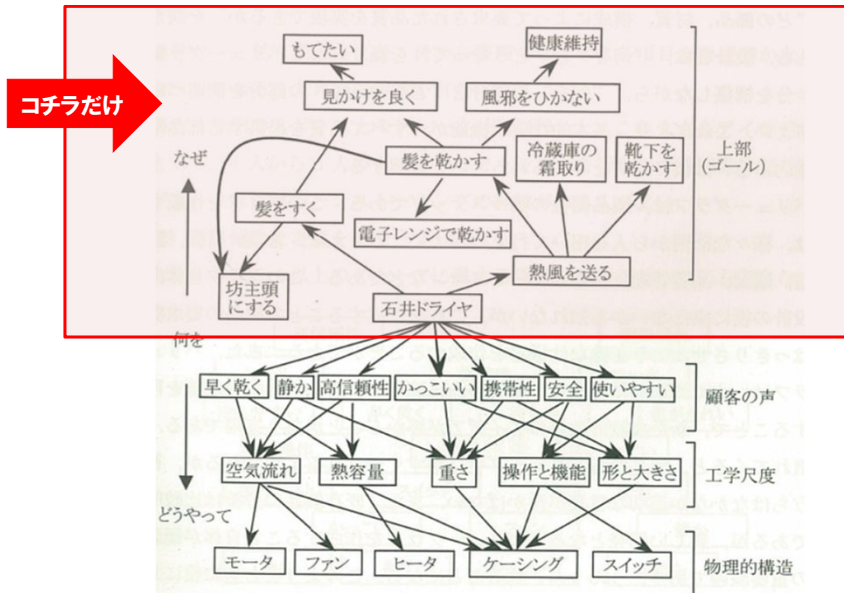


2017/12/13

KEIO SDM

17

17



2017/12/13

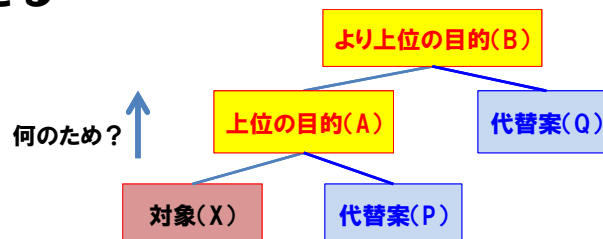
図 2.2 石井ドライヤーのバリューグラフ

18

18

バリューグラフの作り方

- 検討する対象(初期コンセプト)に対して
「**そもそも何のため?**」という問いを繰り返し、
階段状に**上位の目的や価値**を考えていく
- その際に、**代替案**も考える (1段毎に行う)
- これにより、自分たちの**思考の幅を広げること**ができる

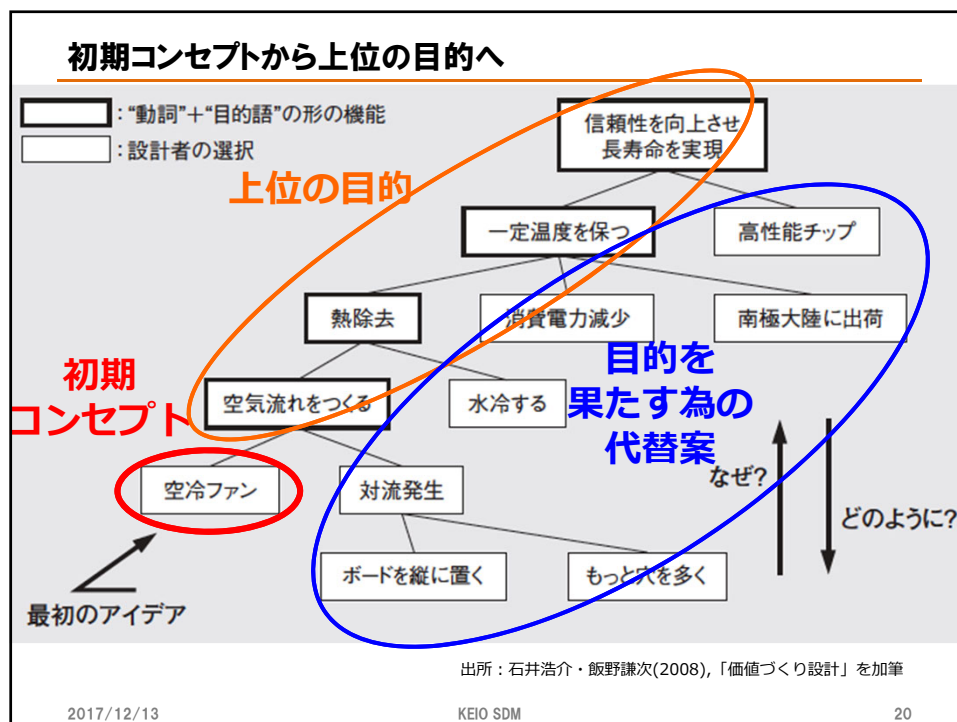


2017/12/13

KEIO SDM

19

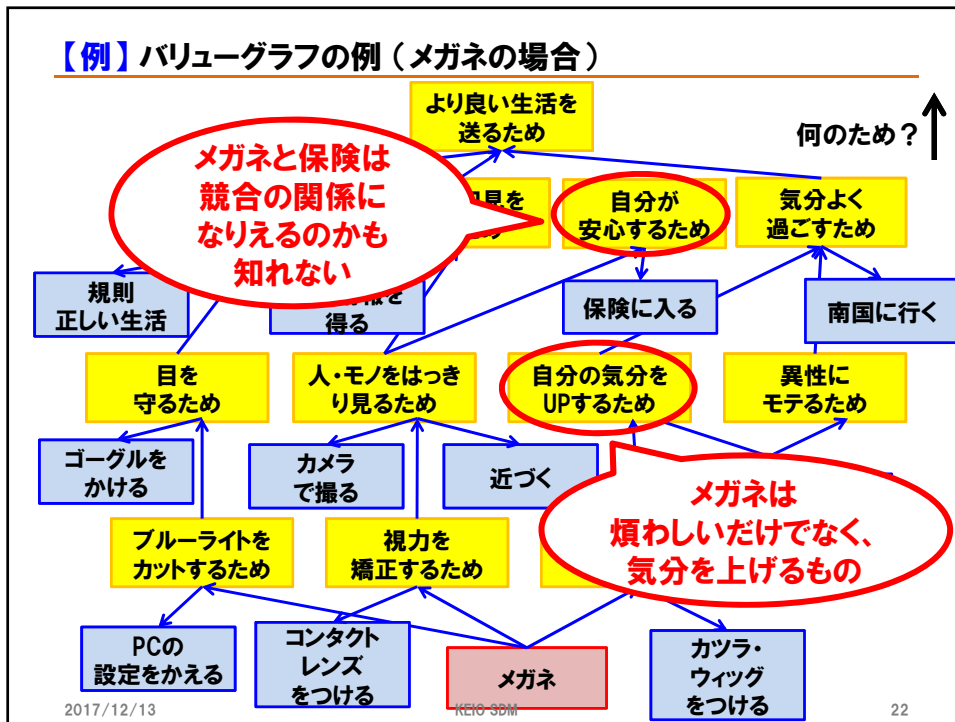
19



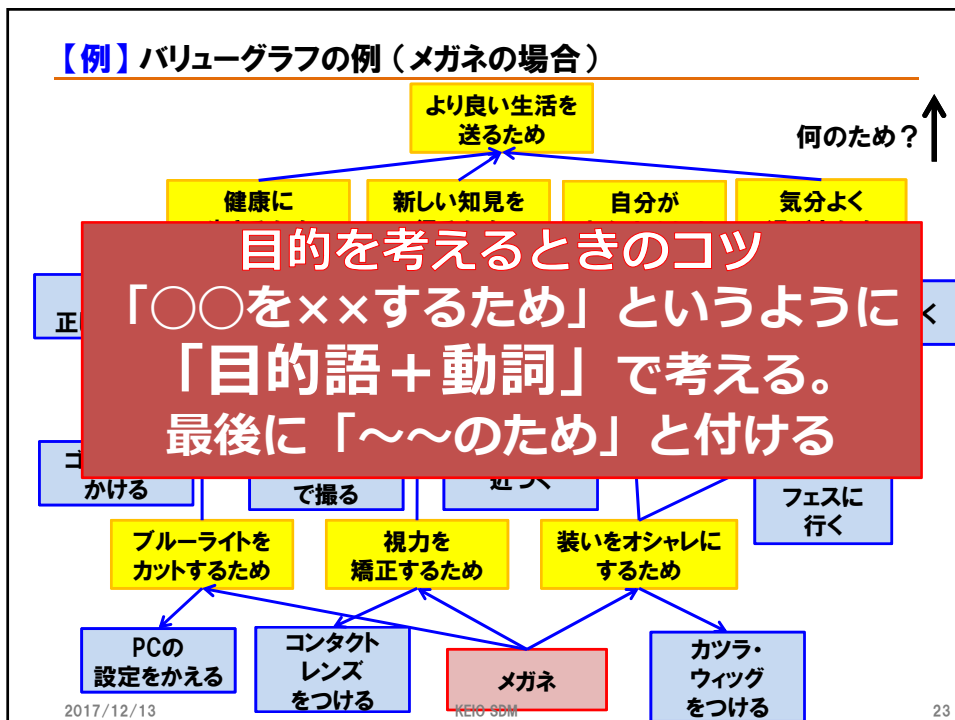
20

- ### 初期コンセプトを超える
- 人間は自分の**考えに固執し易い**
 - ✓人はついつい自分が考えたことに固執してしまう
 - ✓問題発生時に自分の考えを捨てることできない
 - **より上位の目的を考える** (“メタ思考”) ことで、問題が解決できれば、詳細にこだわらなくなる
 - ✓“なぜ?”と聞くことでより上位の目的が明確になる
 - 段階的に目的を識別することで、その目的を果たす**クリエイティブな代替案**を考えることができる
 - ✓“どのように”ゴールが満たされるのかを考えることで下位のレベルを見つけ出すことができる
- 2017/12/13 KEIO SDM 21

21



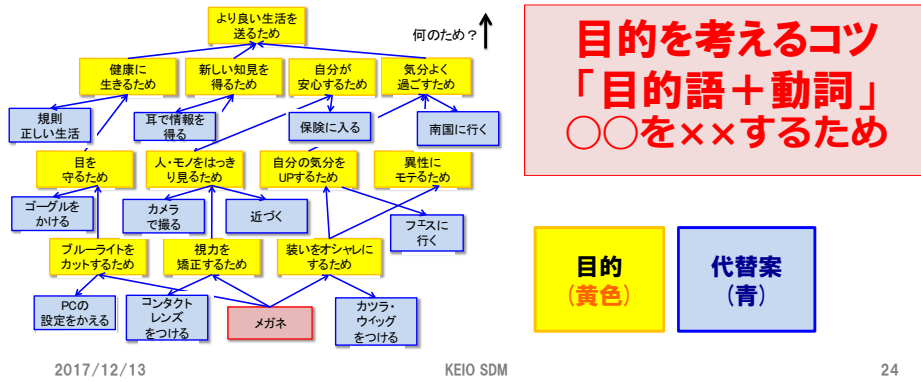
22



23

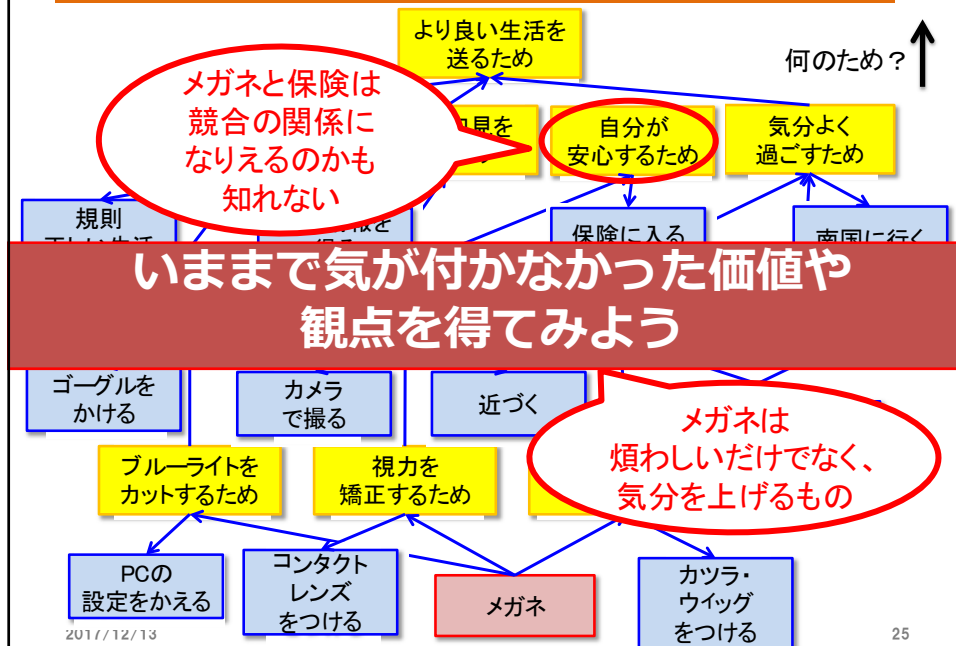
バリューグラフの作成

そもそも「ヘルスケア」 って何のため？

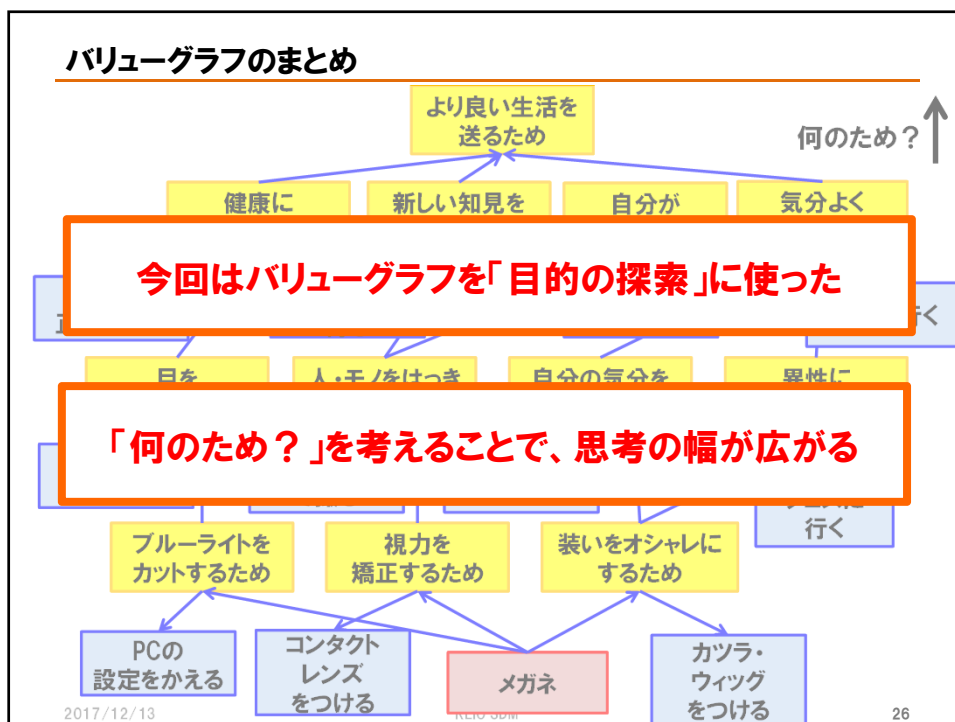


24

インサイト抽出



25



26

発表

**バリューグラフで見つけた
今まで気がついてなかった
面白い目的とインサイト
を発表してください**

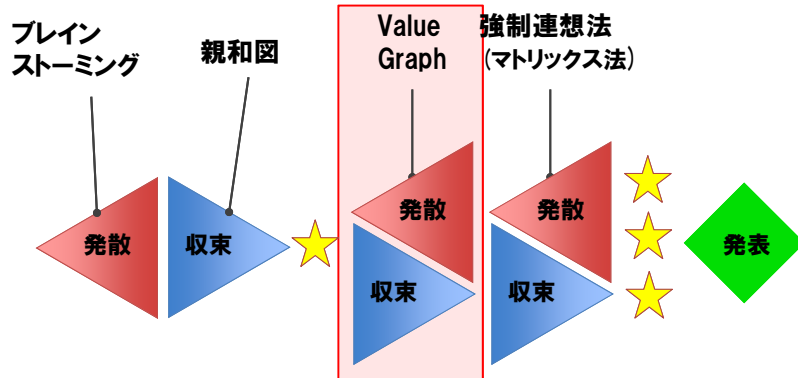
【1分発表】

2017/12/13 KEIO SDM 27

27

強制連想法（マトリックス法）

FORCED ASSOCIATIVE MATRIX



2017/12/13

KEIO SDM

28

28

連想法は2つある

①思考を集中できる

②より具体的なものを発想することができる

強制連想法

- テーマに対して考えるべき方向を示して
思いつかせる方法

(例: オズボーンのチェックリスト、マトリックス法 など)

出典: 高橋誠 「新編創造力辞典」(2002)

2017/12/13

KEIO SDM

29

29

強制連想法(マトリックス法)とは

行と列を掛け合わせて
強制的にアイデアを創出する方法

「テーマ」

	列1	列2	列3
行1	○		
行2			
行3			

2017/12/13 KEIO SDM 30

30

本日のテーマ

各チームの問題定義

「○○を××するには
どうしたら良いのか？」



「見たことも聞いたこともない
○○を××するための
IoTを活用したサービス・商品」

2017/6/30

KEIO SDM

31

31

本日の掛け合わせるもの

まず、**テーマ**を書く

列: 親和図の**グループ名**を3つ選ぶ

行: サービス・製品を使う**生活のシーン**を3つ考える

「**見たことも聞いたこともない〇〇を××するためのIoTを活用したサービス・商品**」

	グループ名1	グループ名2	グループ名3
生活のシーン1	○		
生活のシーン2			
生活のシーン3			

親和図のグループ名

アイデアを絞り出す!

具体的な“シーン”

2017/12/13

KEIO SDM

32

32

マトリックス法のコツ

- 思いつくところからアイデアを出していく。
- (列×行)×テーマの2段階で考える。

「**見たことも聞いたこともない〇〇を××するためのIoTを活用したサービス・商品**」

	グループ名1	グループ名2	グループ名3
生活のシーン1	○	○ ○	○
生活のシーン2	○		○ ○ ○
生活のシーン3	○	○	○

2017/11/8

KEIO SDM

33

33

「生活のシーン」の例

- 朝、玄関から出るためにドアノブを握った瞬間
- 外でご飯を食べる時の一口目
- 朝、車で通勤中に会社まであと2kmで渋滞にハマった時
- 休憩中、会社の自販機で買うものを選んでいる時
- 会社でお昼に行くため椅子から立ち上がろうとした瞬間
- 上司から席に呼び出され小言を言われている時
- 仕事で疲れて帰ってきた最寄り駅の階段
- お風呂で体を洗っているとき
- 夜、布団を体にかけて瞬間

「シーン」はなるべく限定的に！

2017/12/12

KEIO SDM

34

34

演習：強制連想法(マトリックス法)

まず、本日のテーマを書く

列：親和図のグループ名を3つ選ぶ

行：サービスを使うシチュエーションを3つ考える

シーンはなるべく限定的に！

「見たことも聞いたこともない生活習慣調査をする
IoTを活用したサービス・商品」

	グループ名1	グループ名2	グループ名3
生活のシーン1	○	○ ○	○
生活のシーン2	○		○ ○ ○
生活のシーン3	○	○	○

- 朝、玄関から出るためにドアノブを握った瞬間
- 外でご飯を食べる時の一口目
- 朝、車で通勤中に会社まであと2kmで渋滞にハマった時
- 休憩中、会社の自販機で買うものを選んでいる時
- 会社でお昼に行くため椅子から立ち上がろうとした瞬間
- 上司から席に呼び出され小言を言われている時
- 仕事で疲れて帰ってきた最寄り駅の階段
- お風呂で体を洗っているとき
- 夜、布団を体にかけて瞬間

【20分】

2017/12/11

KEIO SDM

35

35

発表

アイデアを 発表して頂きます

【発表:1分】

宿題1

イノベティブなモノ探し

- 「これはイノベティブだなあ〜」と思う製品・サービスを一つ見つけて報告して下さい。
 - (1)自分がなぜそれをイノベティブだと感じたか
(誰にとってのどんな価値かも含む)
 - (2)それが人々の暮らしをどう変化させるか
 - (3)この問題定義は何だったと思うかという点を、**1分間**で説明して下さい。
- 一人ずつイノベティブなものを探してくること。
明日チームで共有します。

**全体を通して
何かご質問などありますか？**

【Q & A】

大変お疲れ様でした！

SDMI System
Design
And
Management



システム×デザイン思考講座 (4日目)

2017年12月14日



0

タイムテーブル

- 16:00 宿題・発表
- 16:40 グループワーク①
- 17:50 休憩
- 18:00 グループワーク②
- 18:40 発表
- 19:00 終了

1

宿題

イノベティブなモノ探し

- 「これはイノベティブだなあ〜」と思う製品・サービスを一つ見つけて報告して下さい。
 - (1)自分がなぜそれをイノベティブだと感じたか
(誰にとってのどんな価値かも含む)
 - (2)それが人々の暮らしをどう変化させるか
 - (3)この問題定義は何だったと思うかという点を、なるべく簡潔に説明して下さい。
- 一人ずつイノベティブなものを探し、チームで共有。
- チームの代表を1つ決める。

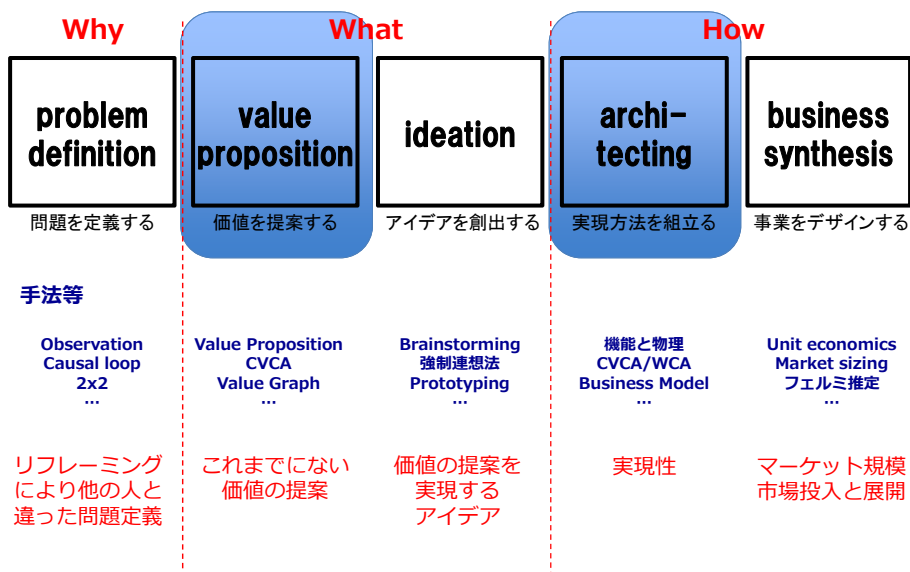
2017/12/14

KEIO SDM

2

2

プロセスフレームワーク



2017/12/14

KEIO SDM

3

3

提供価値を考える

VALUE PROPOSITION

4

価値と価値連鎖

- ✓ ソリューションを“価値”として捉えてみる。
- ✓ 誰にとっての、どの様な“価値”か。
- ✓ “価値”の連鎖と循環を分析する。

5

バリュー（価値）とは？

価値＝

「その事物がどのくらい役に立つかの度合い」
(デジタル大辞泉)

“アイデア ≠ 価値”であることを認識する。

つまり、アイデアは、

誰か（ステークホルダー）の役に立って、
初めて価値となる。

バリュー（価値）とは？

someone's

benefit
joy
satisfaction
excitement
help
peace of mind
etc...

バリュープロポジション（価値提案）

- **誰にとっての価値なのか？**
- **価値の認識は立場によって異なる**
 - 顧客にとっての価値
 - 顧客の顧客にとっての価値
 - 社会にとっての価値
 - 自組織・自社にとっての価値
 - etc
- **複数の立場で、バリュープロポジションが異なる場合は、その立場ごとに分けて考えることが有効**

2017/12/14

KEIO SDM

8

8

バリュープロポジション（価値提案）

someone's {
benefit
joy
satisfaction
excitement
help
peace of mind
etc...

「モビリティのアイデア」の例

Pain Relievers
困りごとの解消

Gain Creators
利得を創出

例) 足が疲れない

例) 爽快感が得られる

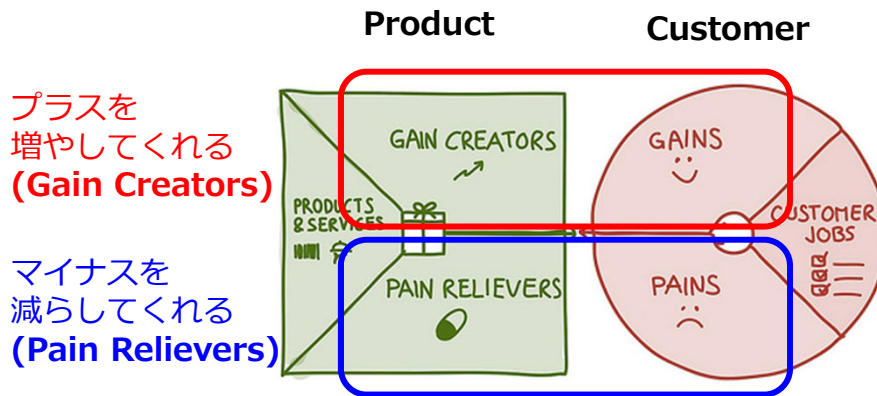
2017/12/14

KEIO SDM

9

9

バリュープロポジション（価値提案）



出典: Value Proposition Design(2014)

2017/12/14

KEIO SDM

10

10

【事例】「Evernote」のバリュープロポジション

Remember everything.

Capture anything.
Save your ideas, things you like, things you hear, and things you see.

Access anywhere.
Evernote works with nearly every computer, phone and mobile device out there.

Find things fast.
Search by keyword, tag or even printed and handwritten text inside images.

GET EVERNOTE - IT'S FREE ▶

- Evernote(エバーノート)は、ノートを取るように情報を蓄積するソフトウェアないしウェブサービスである。パーソナルコンピュータやスマートフォン(高性能携帯電話)向けの個人用ドキュメント管理システムとも言える。
- 開発・提供の会社はエバーノート社である。

(引用Wikipedia)

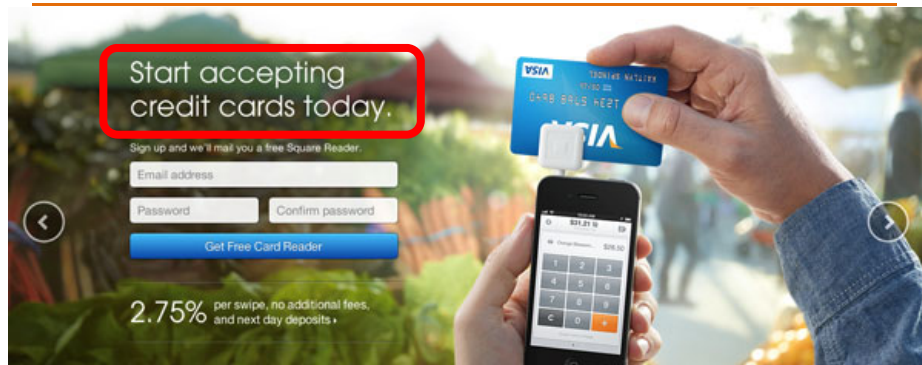
2017/12/14

KEIO SDM

11

11

【事例】「Square」のバリュープロポジション



- Square, Inc.とはカリフォルニア州サンフランシスコに本社を構えるマーチャントサービスアグリゲータ(英語版)およびモバイル決済企業である。Square RegisterとSquare Walletといったアプリケーションやサービスを売りだしている。
- Square Registerはアメリカ合衆国、カナダ、日本の利用者や店員がiOSやAndroidが動くスマートフォンやタブレットをデビットおよびクレジットカードとして使用することが出来る。またこのアプリケーションでは主導的にカードの詳細データを入力することやSquare Readerという対応スマートフォンやタブレットにあるオーディオジャックに挿して磁気ストライプを読み取る小さいプラスチック製端末に通してカードをスワイプすることが出来る。

(引用Wikipedia)

2017/12/14

KEIO SDM

12

12

提供価値を考えるコツ

- ✓ 提供するものは、**Pain Relievers(痛み緩和)**か？
Gain Creators(喜び増加)か？を意識する。
それは、最終的にどんなハピネスにつながるのか？
- ✓ 「よくある曖昧な表現」になっていないか注意をする
(例:「新しい」「イノベティブな」「優れた」「安い」
「絆」「つながり」等々・・・)
- ✓ **シンプル**で理解しやすい価値か？
- ✓ **ユニーク**な価値か？

2017/12/14

KEIO SDM

13

13

提供価値を考えるコツ

ソリューションがもたらす価値について考える。
どんな時にどんな人にどんな価値がもたらされているか。

コンテキストを考える。

【20分】

「モビリティのアイデア」の例

ステークホルダー	Pain Relievers 困りごとの解消	Gain Creators 利得を創出
ユーザー	足が疲れない	爽快感が得られる
家族	重い荷物が運べる	思い出が作れる

2017/12/14

KEIO SDM

14

14

顧客価値連鎖分析

CUSTOMER VALUE CHAIN ANALYSIS (CVCA)

2017/12/14

KEIO SDM

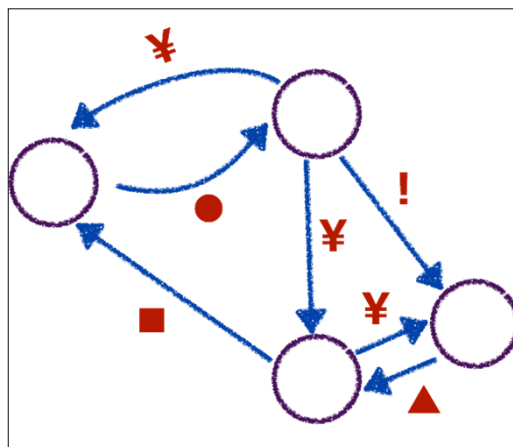
15

15

顧客価値連鎖分析 Customer Value Chain Analysis

- アイデアやコンセプトを、**価値の流れの視点から捉える**ための考え方。
- ステークホルダー間の価値の流れを明らかにする。
- アイデアやコンセプトの**価値を全体俯瞰的に捉え、**分析や**アイデアやコンセプトの更なる向上に寄与する**ことが目的。

顧客価値連鎖分析 Customer Value Chain Analysis



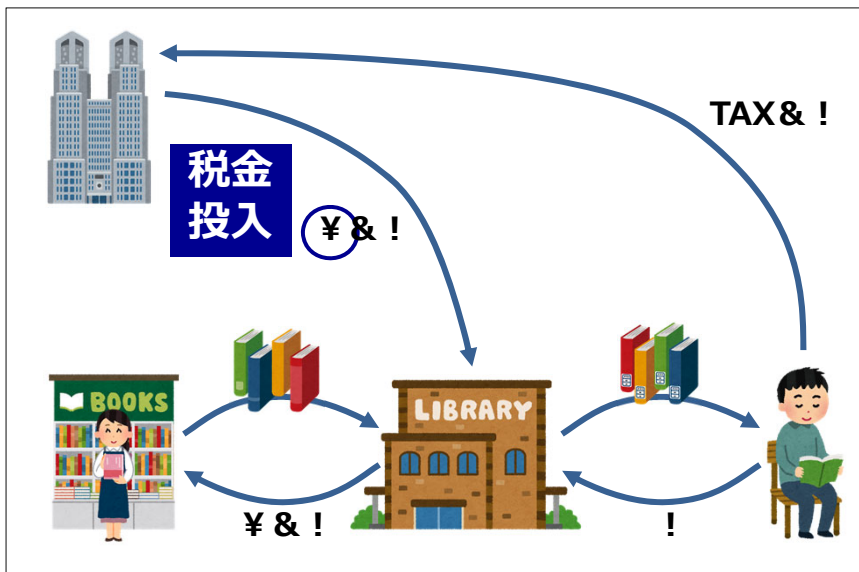
ステークホルダー：○

価値の流れ：矢印

価値：アイコンや文字

出所：石井浩介・飯野謙次(2008),価値づくり設計

事例：一般的な図書館のCVCA



出所：慶應SDM 石橋金徳特任助教・富田欣和非常勤講師の作成資料を一部改訂

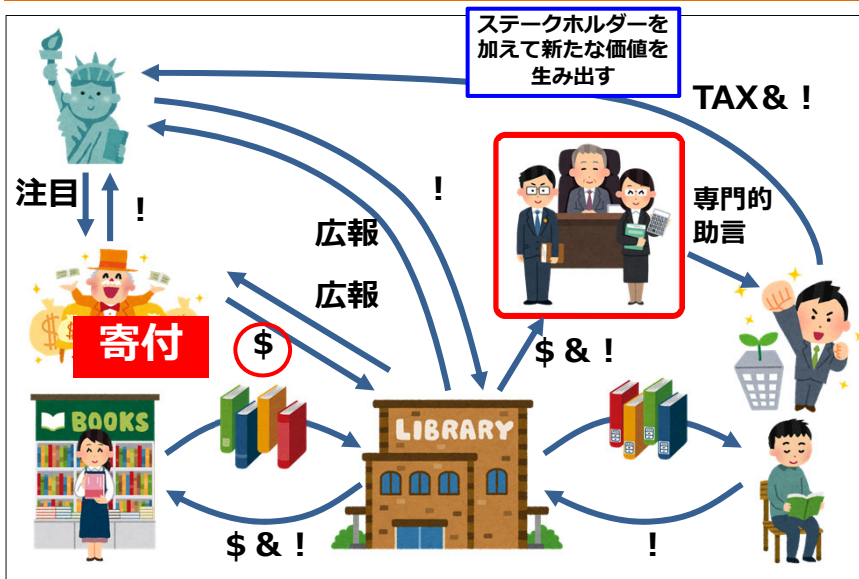
2017/12/14

KEIO SDM

18

18

事例：ニューヨーク図書館のCVCA



出所：慶應SDM講義テキストを一部改訂

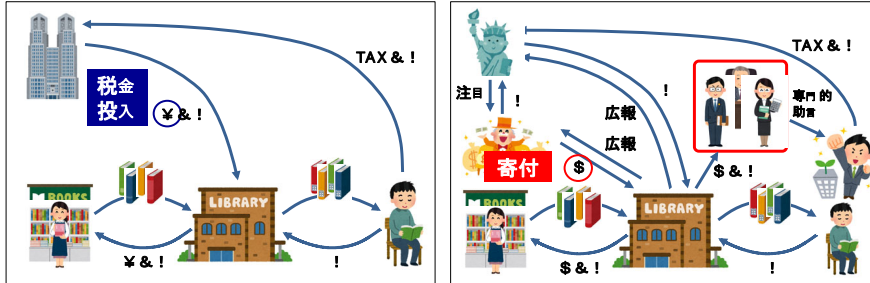
2017/12/14

KEIO SDM

19

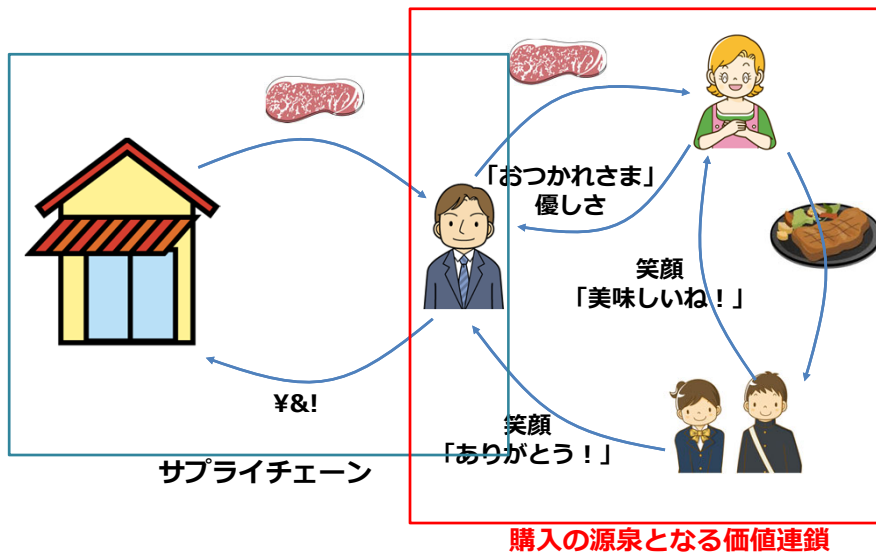
19

事例：同じ図書館でも価値創出の構造が違う



頭で「分かってる」と思っていることでも
構造化・可視化することで見えることがある

事例 CVCA例：神戸出張のお土産



CVCAの基本的な手順

- ステークホルダーのリストアップ
 - ユーザー、決定権者、パートナー、規格団体など
- ステークホルダー間の価値とその流れの識別
 - 金銭、資本など： ¥ と文章で表現
 - 物品、サービス、情報など： 適切なアイコンと文章で表現
 - 意見、要望、など： ! と文章で表現
 - **見えない価値・情緒的な価値など： 文字で表現**
 - その他価値の流れだと考えられるものを適切に表現
- 分析またはデザイン
 - 特に**重要なカスタマー**は誰か？
 - それぞれにとっての価値は何か？
 - 特に**重要な価値の流れ**はないか？
 - 価値のやりとりの**アンバランス**はないか？
 - **新たな価値の流れ**を作り出せないか？ 等

2017/12/14

KEIO SDM

22

22

CVCAによって促進される議論

- 価値の流れの視点から、**全体を俯瞰してアイデアやコンセプトを更に検討する。**
- **より注力すべき価値や価値連鎖は何かの検討。**
- アイデアやコンセプトは、**うまく価値連鎖を循環させられるかどうかの検討。**
- ステークホルダーにとって、**より好ましい価値連鎖を生み出す工夫の検討。**
- 直感的で難しくない作業であるため、多様なメンバーが自由闊達に参加できる。

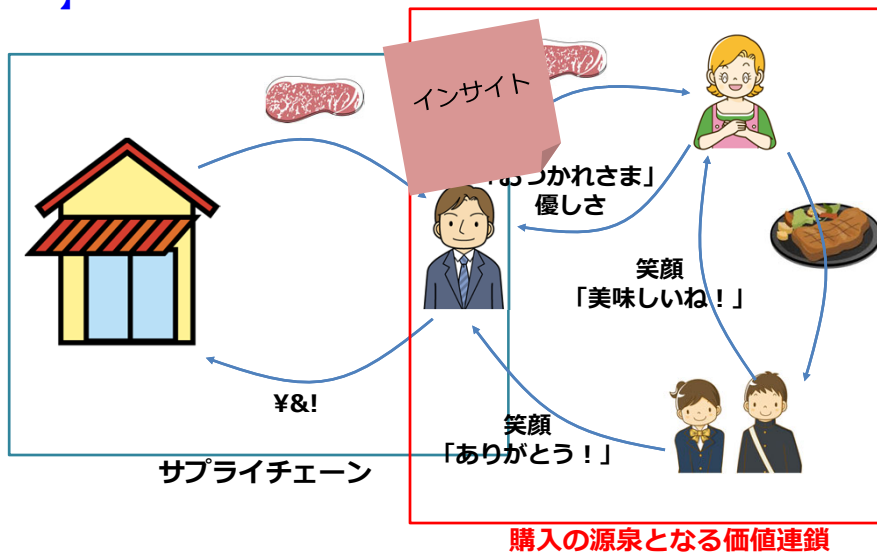
2017/12/14

KEIO SDM

23

23

- 価値という視点から、重要なステークホルダーを挙げているか？また、追加することで新しい価値の流れは作れないか？
- 目に見える価値、目に見えない価値の両方を意識して考える。
- 最も重要な価値の流れについて議論する。
- 価値連鎖がスムーズに循環するために、最も重要なステークホルダーについて議論する。
- 可視化された価値連鎖の改善の可能性を議論する。
 - より大きな価値を生むには、どうすれば良いか？
 - 異なる価値を提供するには、どうすれば良いか？



CVCAのTips

- 目に見える価値連鎖以外の**目に見えないもの**も考えてみる
- 機能以外の**情緒的・感情的な価値**も考える
- 価値連鎖の重点ポイントや向上も考える
 - 特に**重要なカスタマーは誰か？**
 - **重要な価値連鎖**はどこかを考える
 - **価値が途切れてしまっている人**はいないか？
 - その**価値連鎖全体の価値**を高めるためには？
- 一回作成すれば完成ではないので、時々見直し、何度も実施し、繰り返し改善を加える

2017/12/14

KEIO SDM

26

26

アイデアをまとめる

以下の内容でアイデアをまとめよう。

- **アイデア名**
- **アイデアの概要**

- **提供価値**

- **イノベーティブなポイント**

2017/12/14

KEIO SDM

27

27

発表

アイデアを 発表して頂きます

【発表:1分】

宿題1

イノベティブなモノ探し

- 「これはイノベティブだなあ〜」と思う製品・サービスを一つ見つけて報告して下さい。
 - (1)自分がなぜそれをイノベティブだと感じたか
(誰にとってのどんな価値かも含む)
 - (2)それが人々の暮らしをどう変化させるか
 - (3)この問題定義は何だったと思うかという点を、**30秒**で説明して下さい。
- 一人ずつイノベティブなものを探してくること。
明日チームで共有します。

**全体を通して
何かご質問などありますか？**

【Q & A】

大変お疲れ様でした！

SDMI System
Design
And
Management



システム×デザイン思考講座 (5日目)

2017年12月15日



0

タイムテーブル

- 16:00 宿題・発表
- 16:40 グループワーク①
- 17:50 休憩
- 18:00 グループワーク②
- 18:40 発表
- 19:00 終了

1

宿題

イノベティブなモノ探し

- 「これはイノベティブだなあ〜」と思う製品・サービスを一つ見つけて報告して下さい。
 - (1)自分がなぜそれをイノベティブだと感じたか
(誰にとってのどんな価値かも含む)
 - (2)それが人々の暮らしをどう変化させるか
 - (3)この問題定義は何だったと思うかという点を、なるべく簡潔に説明して下さい。
- 一人ずつイノベティブなものを探し、チームで共有。
- チームの代表を1つ決める。

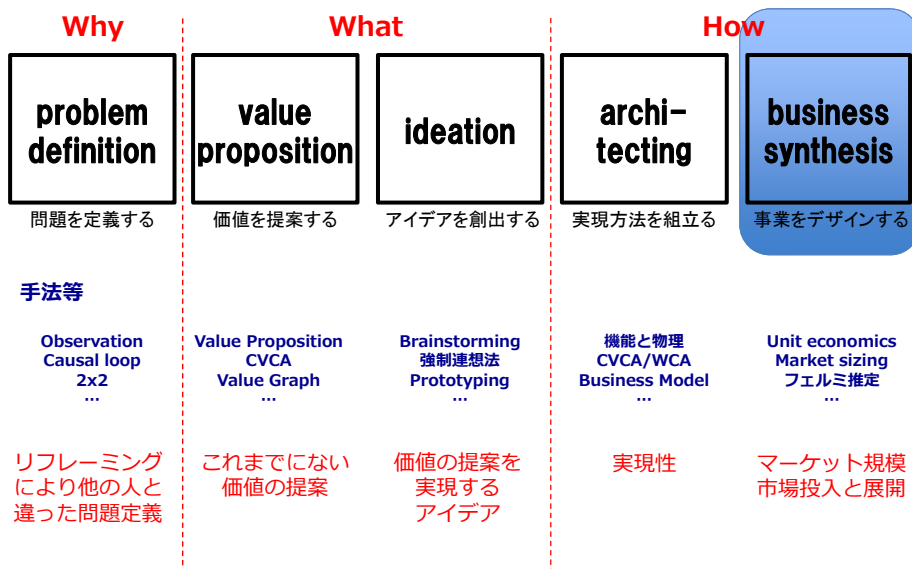
2017/12/15

KEIO SDM

2

2

プロセスフレームワーク



2017/12/15

KEIO SDM

3

3

ビジネスモデル

ビジネスモデル？

ビジネスモデルとは、

「誰に？」

「どんな価値を？」

「どの様な方法で届ける？」

「どの様に対価を受け取る？」のかを
分かりやすくモデル化したもの

ビジネスモデルのパターン（例）

- マルチサイドプラットフォーム
- オンデマンド（Build To Order）
- ロングテール
- 餌と釣り針
- フリーニウム
- ノンフリル

2017/12/15

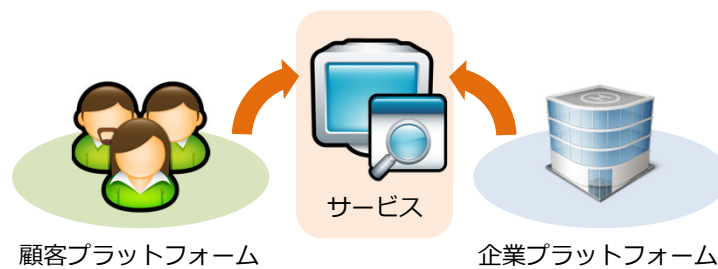
KEIO SDM

6

6

マルチサイドプラットフォーム

- 複数の顧客グループ(=プラットフォーム)を成長させ、それをつなぎ合わせることで価値を生む
(片方だけでは価値を生まない)



2017/12/15

KEIO SDM

7

7

マルチサイドプラットフォーム

- 複数の顧客グループ(=プラットフォーム)を成長させ、それをつなぎ合わせることで価値を生む
(片方だけでは価値を生まない)

VISA

RECRUIT



アルバイト・仕事探しの総合サイト

fromAnavi

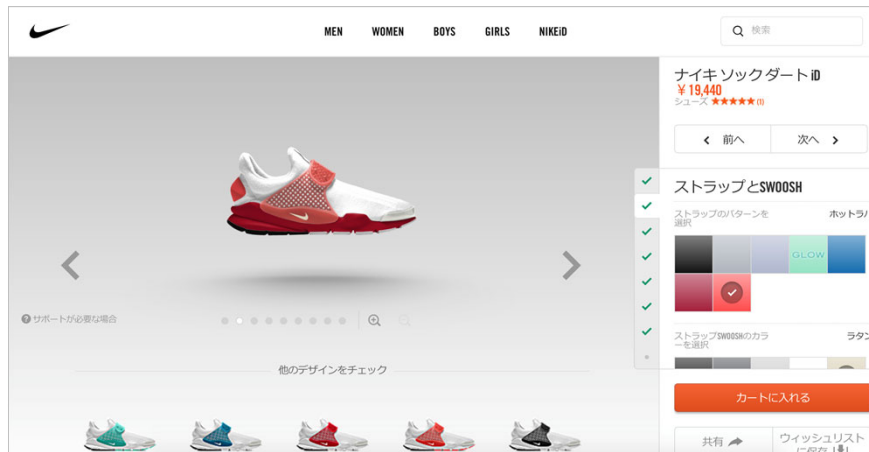
ウズベキスタンでメジャーなサービスに置き換える予定。

オンデマンド (Build To Order)

- 計画策定が起点ではなく、顧客の実需要をトリガーとして生産を行ったり、サービスを提供したりする。
- 不人気商品の売れ残りリスクの低減、人気商品の売り逃し機会損失の低減、サービスの実稼働率を向上



オンデマンドの事例



http://www.nike.com/jp/ja_jp/c/nikeid

2017/12/15

KEIO SDM

10

10

ロングテール

- インターネットによって生まれたビジネスモデル。
- ネットを活用して、パレートの法則(20:80の法則)を超えるモデル。
- 低いストックコスト、物理的空間的制約の解消によって可能となったモデル。

The Amazon logo, featuring the word 'amazon' in a bold, lowercase sans-serif font with a curved arrow underneath it pointing from the 'a' to the 'z'.

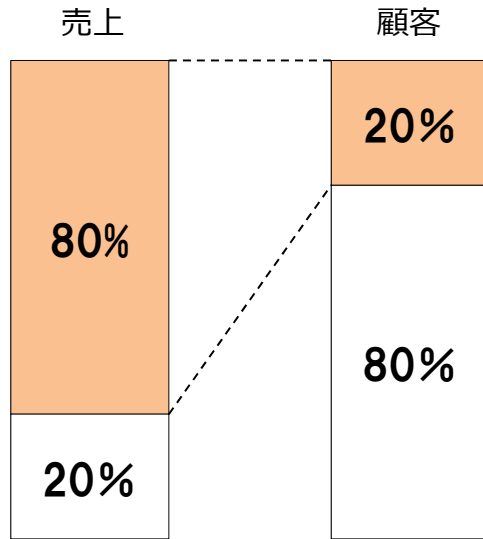
2017/12/15

KEIO SDM

11

11

パレートの法則



2017/12/15

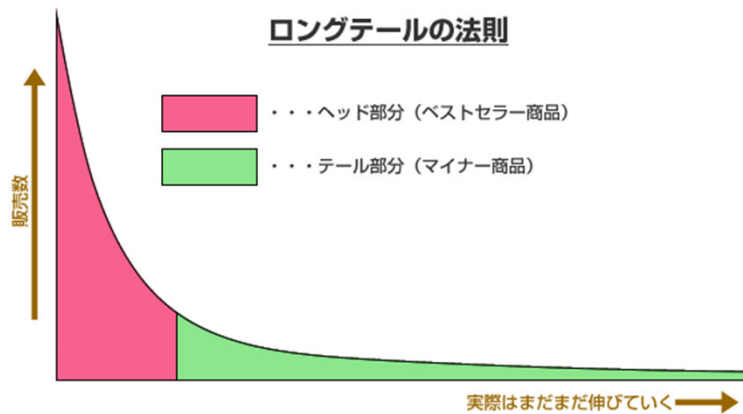
KEIO SDM

12

12

ロングテール

ロングテールの法則



2017/12/15

KEIO SDM

13

13

餌と釣り針（レーザー&ブレード）

- 本体を安価な値段で提供して、消耗品を販売するビジネスで儲ける。
 - ◇ コピー機本体 ⇒ トナー・インク
 - ◇ カミソリ本体 ⇒ 替え刃
- 消耗品は特許などで守られている必要がある。



2017/12/15

KEIO SDM

14

14

フリーミアム

- Freemium = Free + Premium
- 「餌と釣り針モデル」の派生形
- まず基本的機能を無料で提供し、機能付加バージョンを有料課金で提供するモデル。



2017/12/15

KEIO SDM

15

15

ノンフリル

- 既存のビジネスモデルから周辺のフリル(付加価値)部分を徹底して取り除いてコアの部分だけを残す方法。
- 徹底的なシンプル・低価格を顧客価値として提供する。(コア価値の質は下げない)



ビジネスモデルを考える

- 現在のアイデアでどのように儲けるのかをCVCAを元に考える。
 - ❖ ビジネスモデルはどれが良いのか？
 - ❖ 誰からお金をもらうのが良いのか？

アイデアがさらに進化することを期待している。

フェルミ推定

2017/12/15

KEIO SDM

18

18

エンリコ・フェルミ

1901/9/29 – 1954/11/28
イタリア、ローマ出身の物理学者。
1938年のノーベル物理学賞を受賞。
(中性子による元素の人工転換の
実験をして、多くの放射性同位元素
を作った。)

原子番号100の元素はフェルミウム
(Fermium)と命名されている。

フェルミのパラドクスなども有名。

(出典: Wikipedia)



2017/12/15

KEIO SDM

19

19

フェルミ推定

実際に調査するのが難しいものや捉えどころのない量を、いくつかの手掛かりを元に論理的に推論し、短時間で概算することを指す。

(出典: Wikipedia)

- 「日本に電信柱は何本ある？」
 - 「地球上のアリは何匹いる？」
- など途方も無い数を推定するのに有効。

現時点での価値を推定して、Validation を取ることは重要。

またビジネス上、利益などを計算しておく必要もある。

最も有名なフェルミ推定の例

Q: シカゴには何人のピアノ調律師がいる？

シカゴの人口	✓ 300万人	
世帯当たり人数	✓ 3人/1世帯	➡ 300万人÷3=100万世帯
ピアノ所有率	✓ 10世帯に1世帯 (10%)	➡ 100万世帯÷10=10万台
ピアノ調律回数	✓ 1回 / 年	➡ 10万台×1=のべ10万件/年
一日あたり調律台数	✓ 3台 / 日・人	
年間勤務日数	✓ 250日 / 年・人	➡ 10万件÷(3×250) = 130人

完全な正解に至らなくても良い。後から検証できることが大切

市場規模と売上を試算

- フェルミ推定を使って、現在のアイデアが売り出されたときの、市場規模と売上(月間または年間)を試算する。

現在分かっているデータから推定する。

自分たちの希望が含まれていても良い。

アイデアをまとめる

5日間のワークで得られたアイデアをまとめよう。

- アイデア名
- アイデアの概要
- 提供価値
- イノベーティブなポイント

発表

アイデアを
発表して頂きます

【発表:1分】

全体を通して
何かご質問などありますか？

【Q & A】

**5日間
大変お疲れ様でした！**



Business Seminars

2018

New Branding Approach

新しいブランドマーケティングの潮流 プレステージ・ブランドの限界とラグジュアリー・ブランド — 「安いレクサスは欲しくない」 —

2017年11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. プレステージ・ブランドの限界と対応方向

■従来のマーケティングでは、コストパフォーマンスを基準として顧客価値を判定する発想が中心であった。
 *「良い商品をより安く」

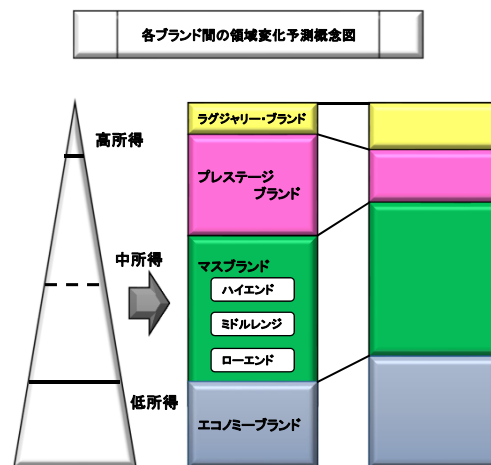
■その実現には事業の効率化や生産性の向上が必要であったが、コストパフォーマンスにも限界がある。

■また、プレステージブランドはファストファッションブランド(注)の出現やマスブランドのレベルアップにより高い価格の設定が難しくなっており、厳しい競争にさらされている。

■そこで、「高く売れることを考える」ことが、今、注目されている。そのアプローチは、①絞り込んだ顧客へのフォーカス、②主製品の仕様に必要となる消耗品の専門化、③ラグジュアリー・ブランドの構築の3つの方向がある。

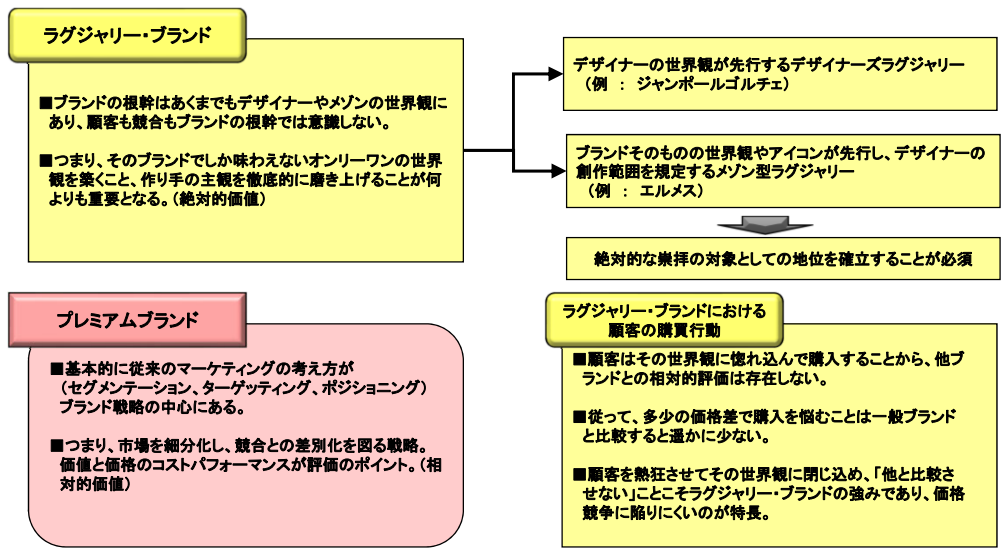
■その中で注目されているのが「ラグジュアリー・ブランド」の構築である。ラグジュアリー・ブランドは単純に高価格だけでなく、ステータス感や夢を紡ぐ力や強烈な個性が求められる。

(注)ファストファッション
 ・流行を取り入れつつ、低価格に抑えた衣料品を大量生産し、短いサイクルで販売するブランドや業態のこと。(「安くて速い」)
 ファッション業界では大手グローバルチェーン(GAP、H&M、ZARA、フォーエバー21、ユニクロなど)が成功している。
 メーカー直販方式が一般的で「新しさと安さ」が特長。

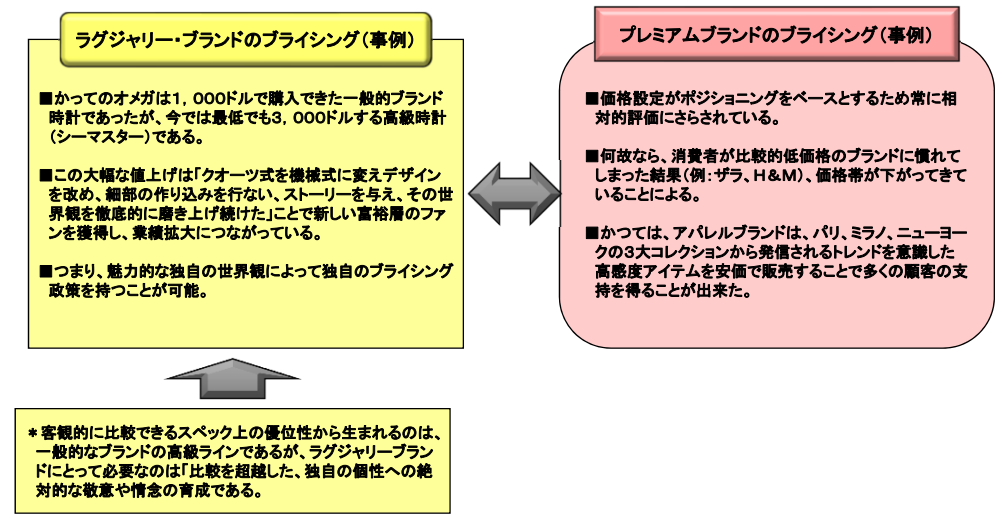


1

II. ラグジャリー・ブランドマーケティング



II. ラグジャリーブランドマーケティング



Ⅲ. ラグジャリー戦略の事例

■ラグジャリー・ブランドには、同じ製品やサービスであっても、一般的なマーケティングとは異なるブランディングが必要となる。
(下図参照)

■代表的な例は効率追求型のビジネスで成功を収めてきた企業が新たにラグジャリー・ブランドを構築する際に同一の組織に従来とは異なる動きを求めない限り、混乱や不徹底が生じることである。

ラグジャリー・ブランドの価値づくり	
ラグジャリー・ブランド	一般的なブランド
<ul style="list-style-type: none"> 市場シェアを追わない 手軽に入手できない希少性に価値を見出す スタッフには高い知識と情熱が必要となる 供給の不安定さいとわれない 長く保持することが価値を高めることもある ブランドの物語を発信する 高価で購買意欲を刺激する 	<ul style="list-style-type: none"> トップ・シェアを狙う どこでも手に入る利便性に価値を見出す 拡大を狙い、ノウハウの標準化を進める 安定供給を重視する 在庫を圧縮し、回転率を高める ブランドのコストパフォーマンスの良さを発信する お買得感で購買意欲を刺激する

「ネスカフェ」と「ネスプレッソ」(注1)

・ネスレでは、「ネスプレッソ」を「ネスカフェ」など、同社の主要なコーヒーブランドとは異なる事業と位置付け、独立した子会社が事業展開している。販売も消費者への直販と直営限定店舗にて展開している。

「トヨタ」と「レクサス」(注2)

・レクサスはトヨタの組織の中の「レクサスインターナショナル」という部門で作られる。技術開発、デザイン、広報、生産などが従来のトヨタラインではなく全く別個の組織で展開されている。

・レクサスではスペックの優位だけでなく、歴史や哲学、質感、乗り心地など顧客の精神的満足の創造が重視され、販売も独自のレクサス販売網で行われる。生産は受注生産で納期は2カ月後となる。

(注1)ネスプレッソ

・加圧式コーヒーマシンとコーヒーカプセルから成るシステムで、「至福のコーヒー体験」を提供する。販売やスタッフの育成、企業文化の醸成、サポートセンターの在り方などすべてへの対応がネスカフェとは異なっている。

(注2)

・レクサスの顧客
レクサスの顧客は「安さを求めておらず、より高価な車に購買意欲を示す」との調査結果がある。

Ⅳ. ラグジャリー戦略

< ラグジャリー戦略(Prof. Noel Kapfever 提唱) >

1. 戦略の目的
ブランドの持つ独自の無形の要素(歴史、遺産、原産地、職人の技能、手作り、希少性など)を活用して、ブランド価値と価格力を最大化すること。

2. プレミアム戦略との違い

	ラグジャリー戦略	プレミアム戦略
戦略コンセプト	絶対的な独自のアイデンティティ	比較によるコストパフォーマンス
対顧客	顧客に対し夢、興奮、歓喜など顧客の期待を超える顧客の要望に迎合しないモノ、コトを提供	顧客志向 顧客の日常のニーズに対するソリューションを提供
ターゲット	直接のターゲット顧客とそれ以外の層 * 自分にとってのラグジャリーと他人に対するラグジャリー	ターゲット顧客層のみ
価格	ラグジャリーだから高い	高いからプレミアム
価値	独自の世界観に基づく絶対的価値	顧客ニーズに基づく相対的価値

< ラグジャリー戦略24の法則 >

1. ホジシヨウは忘れること ラグジャリーは比較できない	13. 需要を増やすために徐々に価格を上げること
2. 製品に魅力を与えるための十分な欠陥があること	14. 製品ラインの価格を上げ続けること
3. 顧客の要望に迎合しない	15. 売ろうとしないこと
4. 熱狂的なファン以外は締め出す	16. 広告からスターを締め出すこと
5. 需要増大に応えないこと	17. 初めての人のために芸術に近づくこと
6. 顧客の優位に立つこと	18. 工場を移転しないこと
7. 敢えて、顧客が買いくくすること	19. コンサルタントは雇わないこと
8. 顧客を非顧客から守ること	20. テストをしないこと
9. 広報の役割は売ることではない	21. 意見の一致を求めないこと
10. ターゲット層意外ともコミュニケーションを行なうこと	22. シナジー効果は気にしないこと
11. 常に実際の価格より高く見せること	23. コスト削減を求めないこと
12. ラグジャリーであることが価格を決める。価格が高いからラグジャリーではない	24. インターネットで大幅に販売しないこと

Business Seminars

2018

Management Based on
Behavioral Science

行動科学によるマネジメント ディズニーランドの例

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

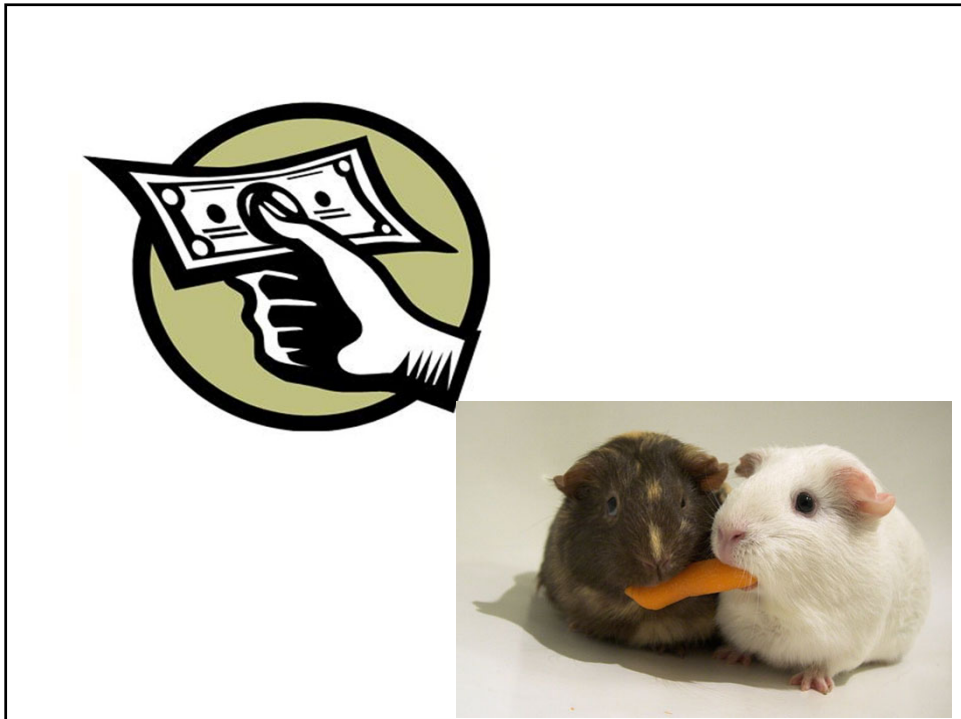
Daniel Kahneman



行動経済学

“Prospect Theory”, Nobel Prize in 2002

4



5

Richard H. Thaler



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

6



7

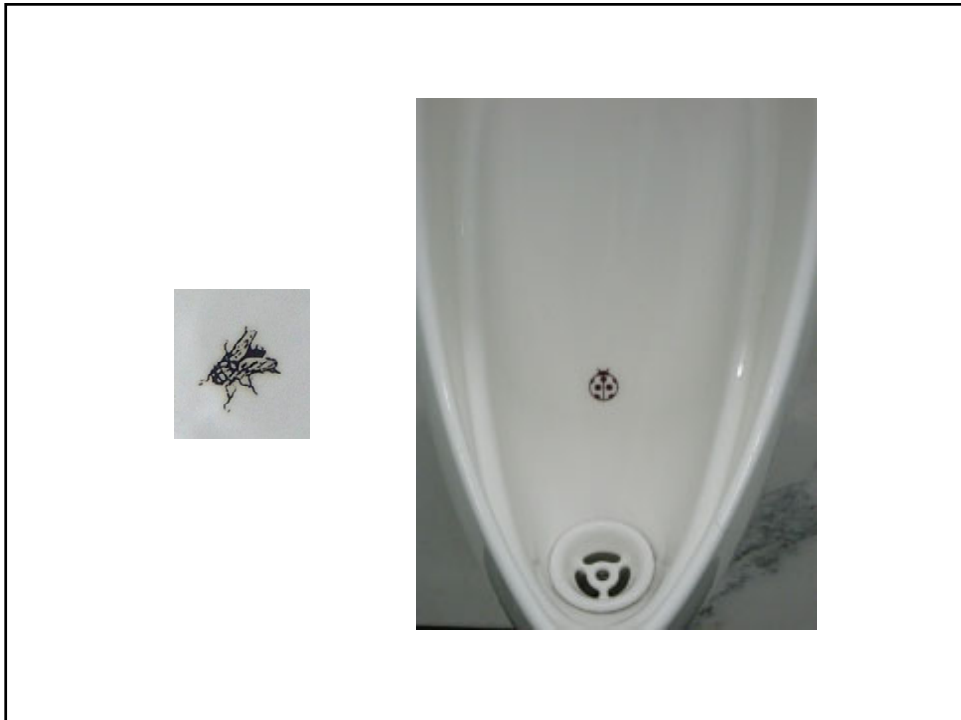


トイレはきれいに
使いましょう

8



9



10



11

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！

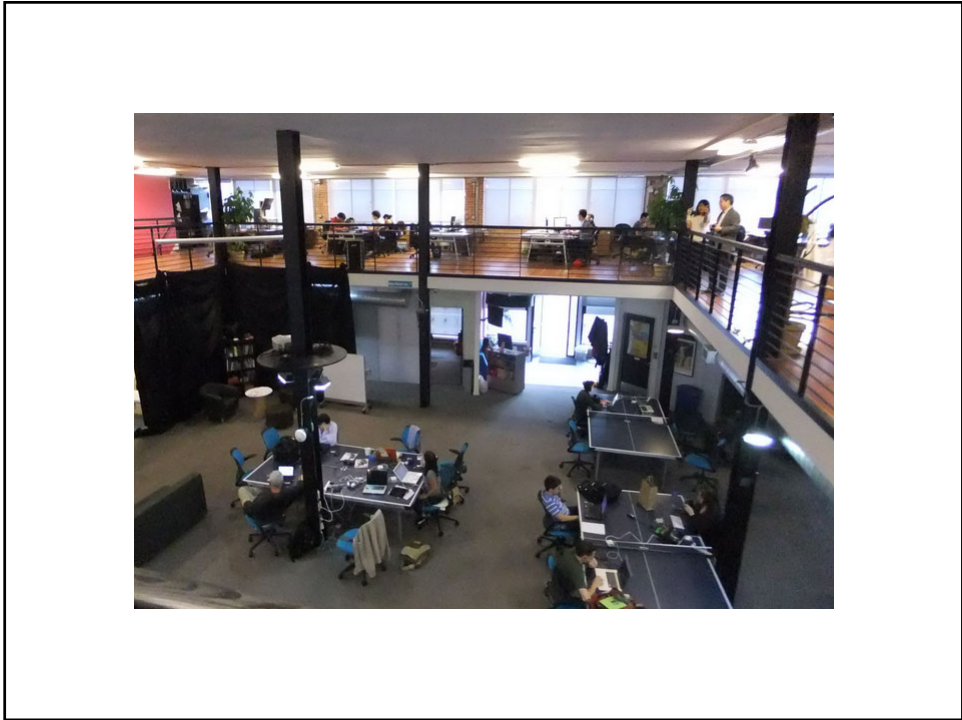
テキサスを汚すんじゃねえ！

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

12



13



14



15



16

ディズニーの魔法とは？

- 会社自体が有名で魅力的である
- 素敵な企業理念(Give Happiness)がある
- 企業理念やディズニーランドのコンセプトに憧れて従業員になる人が多い



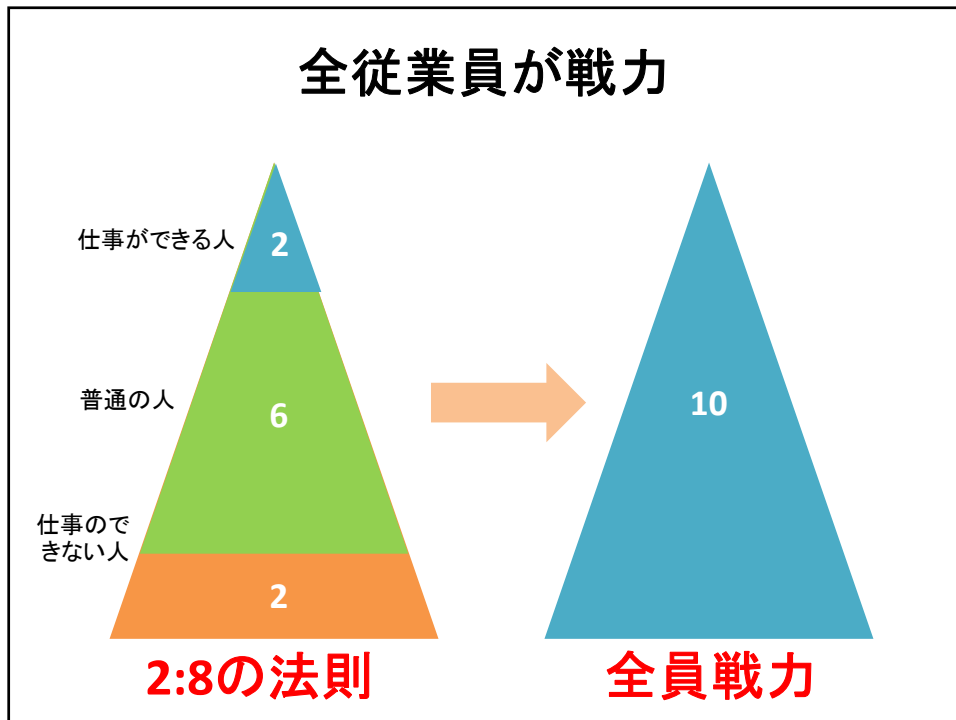
やっぱり、うちとディズニーは違うし、うちじゃ無理？！

17

多くの企業が抱える問題1

- 「2:8の法則」の通りで、よく仕事ができる従業員は2割で、8割はできない社員

18



19

魅力的な従業員に育つ「仕組み」

1. ディズニー流のマニュアル
2. ブラザーシステム
3. 全従業員共通の取り決め「3つのGive」
4. クロスコミュニケーション

20

多くの企業が抱える問題2

- マニュアルがあるのに浸透しない
- マニュアルがあるのに作業の質が保たれない
- マニュアルがあるのに顧客の満足度が向上しない

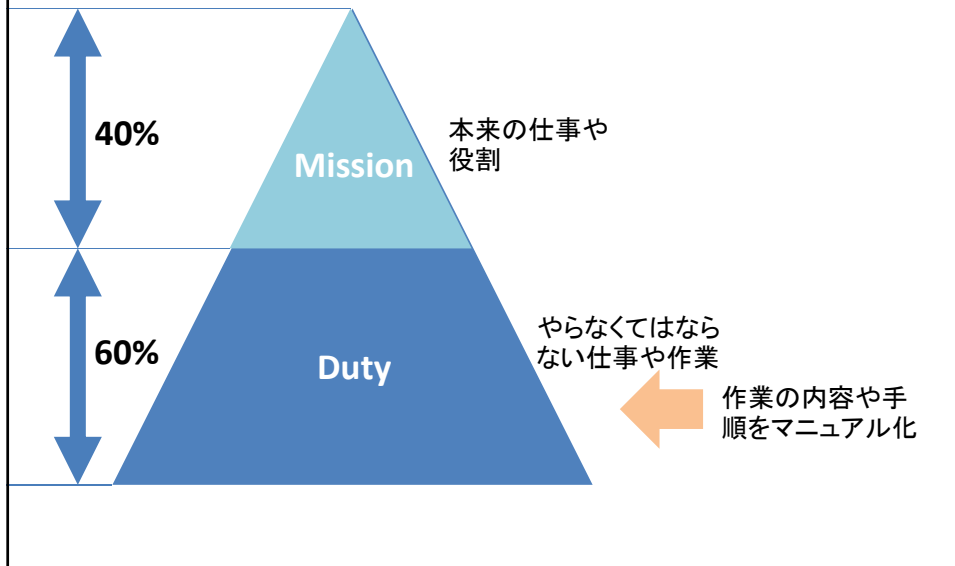
21

ダメなスタッフの3つのタイプ

- | | |
|------------------|---|
| Stranger | 何をすべきか分かっていないスタッフ
やる気がないのでなく、やる事や
やるべき事が分らない人 |
| Disregard | ルールやマニュアルを無視するス
タッフ
仕事の手を抜く人 |
| Mindless | 何も考えず、惰性で仕事をしているス
タッフ
仕事の本質を理解していない人 |

22

ディズニー流マニュアル



23

洗面所の清掃のマニュアル例



24

洗面所の清掃のマニュアル例

1. シンクのまわりに落ちているゴミをゴミ箱に入れる
2. 洗剤とスポンジを使い、シンクの内側の汚れをすべて取り除く
3. 水滴が垂れないよう固く絞った布巾の50%を使って、シンクの内側を端から端まで拭き上げる
4. 固く絞った布巾の残り50%を使って、シンクの外側を端から端まで拭き上げる
5. 乾いた布巾の50%を使い、シンク全体に残った水滴をすべて拭き取る
6. 乾いた布巾の残り50%を使い、鏡と蛇口についた水垢と水滴をすべて拭き取る
7. ペーパータオルが3分の1以下に減っていたら、残っていても補充する

25

演習

- 一般的なマニュアルとディズニー流マニュアルの違いは何でしょう？

26

回答

27

ディズニー流マニュアルのポイント

- 誰がやっても同じ結果が出るような工夫がされている。
 - 何を、いつやるか
 - 作業の手順
 - 仕上がりのレベル

28

ディズニー流マニュアルの利点

- 誰もが同じ質の作業ができるようになる
- 作業に関する個人差がなくなる
- 全員が即戦力になれる
- 作業はマニュアル通りにやればいいので、より本来の仕事(経営理念の体現)に力を振り向けることができる
- Give Happinessを個々人が実現・体現するための余裕がもてる

29

演習

- 自分の会社のディズニー流マニュアルを作ってみましょう
- チームで1つ作業を決め、ディズニー流にマニュアルを作ってください

30

回答



31

ブラザーシステム

- マニュアルだけではダメで、StrangerやDisregardを作らないようにするための、従業員同士のサポートの仕組みがある
- 新人とベテラン(先輩)がペアを組み、マンツーマンで、作業のやり方と、作業の意図を伝えていく
- 新人は、作業を覚えるまで何度でも先輩に聞いてよく、何を質問してもよい。先輩は新人ができたことを必ず褒め、覚えていないと言って怒ったりしない

全ての動作・順序には理由がある

安心感・信頼感
モチベーションアップ

32

嘔吐物処理の例



33

嘔吐物処理の例

1. (嘔吐物を発見したら)ペーパーナプキンをかぶせる
2. (凝固効果のある)薬剤をふりかける
3. 待つ
4. Sweepingして、ペーパーナプキンごとダストパンに入れる
5. 嘔吐物のあった場所に(消臭剤効果のある)薬剤をかける
6. ダストパンをもって、コンテナに破棄に向かう

34

マニュアル作成時の注意点

- マニュアルを導入することで本当に効率がよくなるかどうかを試験運用して確認する
- チェックリストを用意し、マニュアルが頭に入っているかを社員一人一人に小テストをする

35

ブラザーシステム

- ペアは強制的に作られる。相手を指名できない
- 新人の教育が目的でなく、先輩やベテランの教育が目的。「教える喜び」「伝える熱意」
- 先輩やベテランは、新人にやり方を教えるのではなく、考えさせるようにする
- 人は自分が扱われたように、後輩を扱うもの

36

ブラザーシステムで目指すもの

- マニュアルを浸透させる
- 個の力を伸ばす
- チーム力をアップさせる



モチベーションがアップする！

37

多くの企業が抱える問題3

- 人がすぐに辞めてしまう
- 組織やチームに一体感がない
- 部下が自分から動いてくれない
- 会社に活気がない

38

全従業員に共通の取り決め

1. Give your step for picking up trash ahead.
(率先してゴミを拾いましょう)
2. Give your finger for taking pictures.
(写真を撮ってあげましょう)
3. Give your call for your happiness.
(案内してあげましょう)



「ありがとう」と言われる仕組み

39

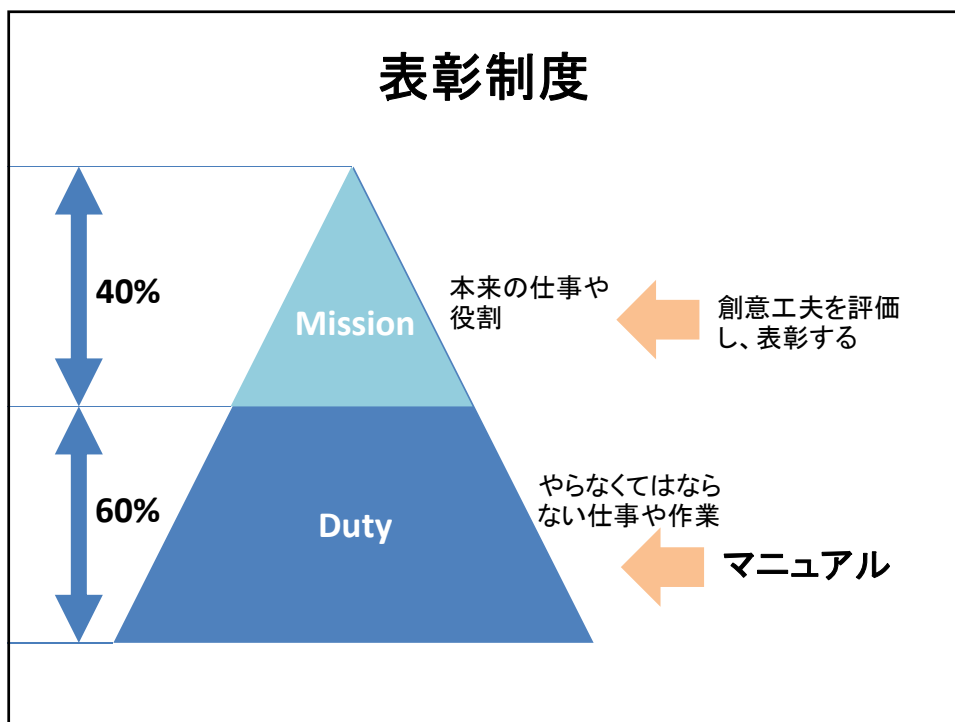
3 Givesの効用

- 人は、他者から「ありがとう」と言われると、自己有用感を感じることができる。
 - 自分は役に立っているんだ
 - 他人から認められているんだ
- ここで働く自分が好きになれる

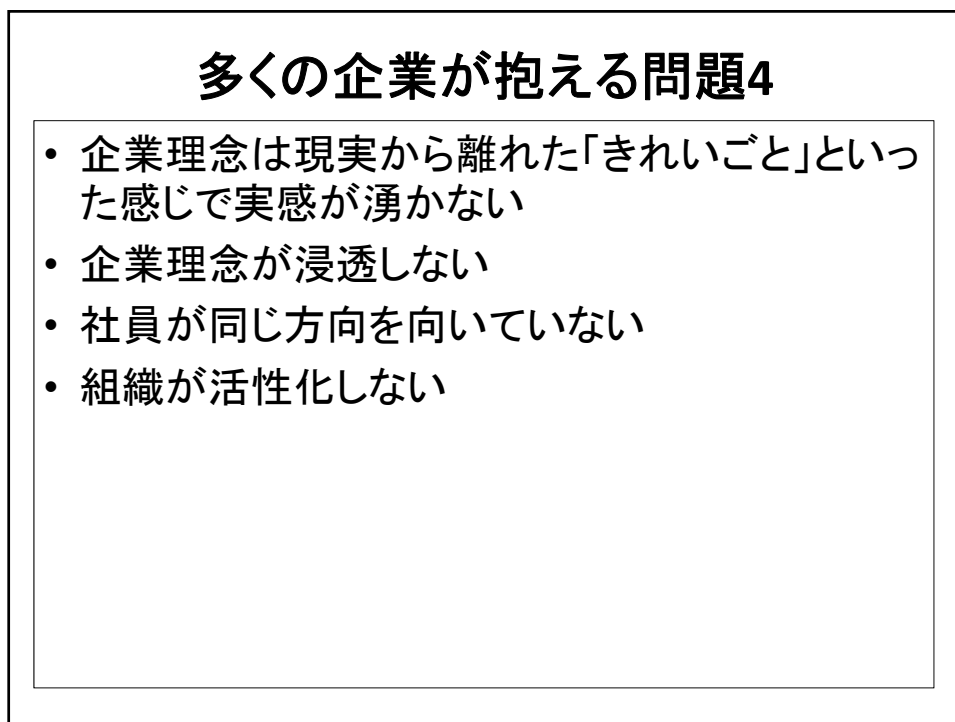


本当のHappinessは人から人にしか伝わらない

40



41



42

クロスコミュニケーション

- 年齢、性別、職歴、職位、国籍などの違う、いろんな人たち同士を半ば強引に、face to faceのコミュニケーションを取らせるもの。
- 朝礼や連絡会のように、誰かが一方的に話すのではなく、その日にあった嬉しかったことなどのポジティブな話題を、企業理念と結びつけながら、グループ内で自由に本音で発言し合う。



企業理念を深く理解することに繋がり、
目的意識をもって働けるようになる

43

クロスコミュニケーション

- 自問自答でなく、グループの中で人と話すことが重要である。
- ポジティブなものであれば、テーマはなんでもよい。
 - ミッションの意味を深く考えてみる
 - 仕事を通じて嬉しかったことはどんなことか
 - 創業者について調べて紹介し合う
- 正解を出したり、話を纏めることが目的ではなく、各々がテーマについて自分の言葉で語り、考えを深めることが目的である。

44

本日のまとめ

- 行動科学を使ったアプローチの例として、ディズニーでの取り組みについて学びました。
- 行動科学とはなんですか？
- ディズニーの4つの仕組みはなんですか？
- ディズニーのマニュアルの特徴はなんですか？

45

ありがとうございました。



46

Business Seminars

2018

Formulation of
Plan and Strategy Management

Formulation of Management Strategy and Plan

~ Attempt of Thought Experiment ~

JUN 2018

Change in red



Nahoko YANO
President & CEO / Comfort Consulting Co.,Ltd

0

Profile : Nahoko YANO



Profile



Occupation : President & CEO / Comfort Consulting Co.,Ltd
Representative / Yano Certified Public Accountants Office Certified Public Accountant

Academic background:

Obtained Bachelor of politics in Waseda University, Department of Politics, Faculty of Politics and Economics
Obtained Juris Doctor in Seikei University Law School

Career : The Japan Research Institute, Limited Business Brain Showa/Ota Inc. Ernst & Young ShinNihon LLC

Qualification : Certified Public Accountant, Systems Auditor, Project Manager, Turn-Around Advisor

Project Experience :

大手監査法人において一部上場の製造業社を中心に法定監査に従事。同時に、主に財務会計業務を対象とした経営改革コンサルティングの多数のプロジェクトに参加。

その後、民間企業の経営ノウハウや管理会計手法等を活用して、多数の公的機関の公会計改革、行財政改革プロジェクトに参加。同時に、引き続き民間企業に対して業務改革、事業形成、組織再編、事業再生、リスクマネジメント等のコンサルティングに参加。

Uzbekistan Project:

The Study for Improvement of Management and Tariff Policy of Water Supply Services in the Republic of Uzbekistan (April 1999 – March 2000)

Project for Capacity Development of Business Planning through Uzbekistan-Japan Center Human Resources development (January 2016 - Now)

Change

Formulation of Management Strategy

1

1

Rule of this course



- Speak by one/Rule of a raised hand
- “Mobile” silence
- No speaking to each other
- Comply with time limit
- Be active
- To respect each participant’s opinion
- Humor within boundaries and appropriate

2

Table of Contents



成り行き経営の弊害と経営戦略の重要性
成功する戦略的計画の全体像
戦略的経営の日本事例1
経営戦略とは何か
思考実験とは何か
思考実験を適用した戦略策定の試行
経営計画とは何か
戦略的経営の日本事例2



NEW

3

なりゆき経営の弊害



- 責任回避をする経営者
 - ・今は日本は先が見えない時代だけど、昔はシンプルでよかった。
 - ・景気が悪いから経営がうまくいかない。
 - ・制度が悪いし弊害が多いから経営がうまくいかない。
- 経営計画を作っていない言い訳をする経営者
 - ・将来のことはわからないから、経営戦略や経営計画を作っても仕方がない。
 - ・経営計画を作っても、どうせその通りにはいかない。
 - ・こんな小さな会社なんだから、経営計画なんていらない。
 - ・儲かってるんだから経営計画なんていらない。
 - ・その時に一番いいことをすればいいから、経営計画なんていらない。
- 経営戦略や経営計画に対して誤解している経営者
 - ・銀行から融資を得るために経営計画を作らなければいけない。
 - ・1年間の予算書を作っているから経営計画を作っている。

経営戦略も経営計画もない。→経営者にとって業績の良し悪しがわからない。
→業績が悪くてもそのまま低迷し続ける。→対策をうつころには手遅れになる。

戦略的経営における経営計画の重要性

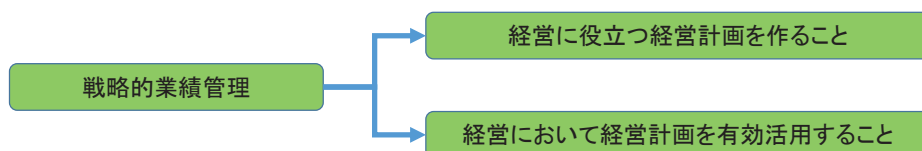


- 経営計画の役割
 - ・経営計画は、経営者が経営資源の割り当て、成功のシナリオを描くためのものである。
 - ・企業の現状分析、経営理念やビジョンを明確にして経営計画を作成することで、経営に対する迷いや不明点を払しょくできる。
 - ・経営計画によって、経営者の理念、方針、戦略、戦術を明確にし、それを会社の内外の人と共有化することができる。
 - ・経営計画によって経営の状況をモニタリングし、早期に改善策や対策をたてる。

経営環境は簡単には変えられない。でも、経営者自らや会社自体を変えることはできる。

経営の成果 = やる気 × 方向性 × やり方

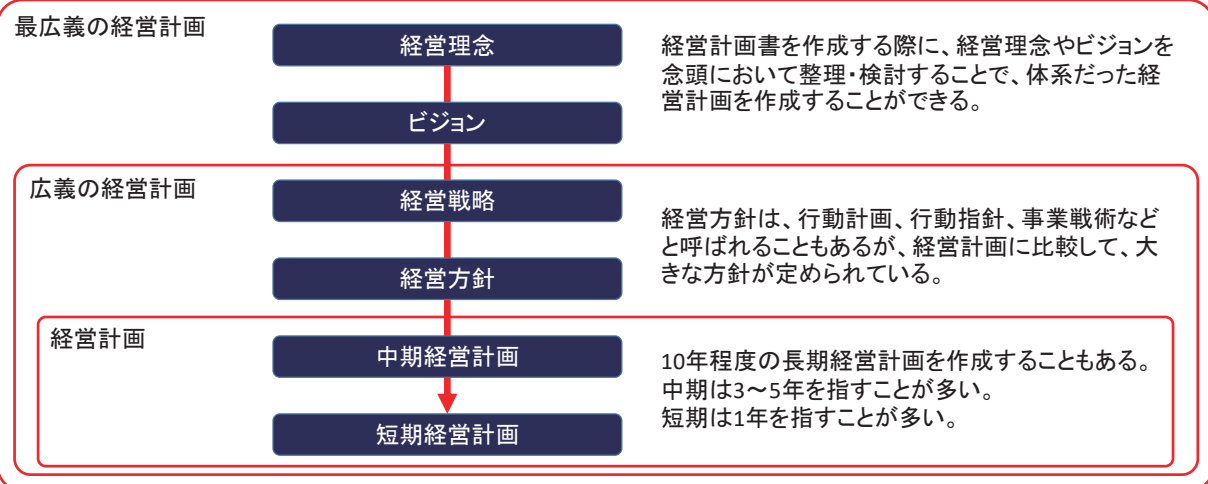
経営計画さえ作れば「経営安泰」ということではない。
経営計画を有効活用して戦略的業績管理をすることが重要である。



成功する戦略的経営の全体像



戦略的経営に経営計画が不可欠である。
 そして、成功するために、経営計画は、経営理念・ビジョン・経営戦略と整合していなければならない。



Case1 セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)



会社概要

設立: 1942年 資本金: 532億400万円
 従業員: 連結72,420名/単体12,238名 (2017年3月31日現在)
 売上: 連結 10,248億円 (2017年3月期)
 グループ会社: 90社 (国内19社、海外71社) (2017年3月31日現在)

Change in red



主要事業

- ・プリンター事業 (ホーム向けプリンター、オフィス向けプリンター、スキャナー、SIDM): 売上約730,000百万円
- ・ビジュアルプロダクツ事業 (プロジェクター、スマートアイウェア、高温ポリシリコンTFT液晶パネル): 売上約180,000百万円
- ・ウェアラブル機器事業 (健康・スポーツ用ウェアラブル機器、ウオッチ、センシングシステム): 売上約170,000百万円
- ・ロボティクスソリューションズ事業 (ロボットシステム、ICテストハンドラー)
- ・その他事業 (マイクロデバイス、金属粉末、表面処理加工)

経営理念 エプソングループの経営のあるべき姿を「経営理念」として示しています。

お客様を大切に、地球とともに、
 個性を尊重し、総合力を発揮して
 世界の人々に信頼され、社会とともに発展する
 開かれた会社でありたい。
 そして社員が自信を持ち、
 創造し挑戦していることを誇りとしたい。

Case1 セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)

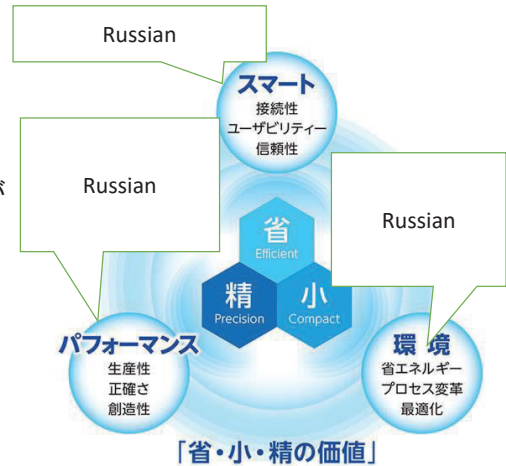


長期ビジョンEpson25：エプソンが2025年までに向かうべき方向である新長期ビジョンを定めました。

私たちエプソンは
より良い社会の実現に中心的な役割を果たし、
「なくてはならない会社」でありたいという
高い志の下、新しい価値の創造に挑戦しています。

「省(efficient)・小(compact)・精(precision)の価値」で、人やモノと情報が
つながる新しい時代を創造する。

財務指標	2025年の目標	2015年の実績
売上収益	1兆7000億円	1兆924億円
事業利益	2000億円	849億円
ROS (Return on Sales)	12%	7.8%
ROE (Return on Equity)	15%	9.5%



Case1 セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)



中期経営計画：Epson25の第1期(2016年～2018年)の中期経営計画を定めました。

基本方針

- 旧長期ビジョンEpson15において「転換と開拓」が実現した事業領域は、その優位性をさらに強化し、成長を継続する。「転換と開拓」が遅れている事業領域は、すみやかに課題に対応し、成長軌道を確立する。
- 新長期ビジョンEpson 25で目指す、「スマート、環境、パフォーマンス」のお客様価値を、製品やサービスの形に創り上げ、成長を確実なものとする。
- 新長期ビジョンEpson 25を実現するために、短期的な利益成長を勘案しつつも、必要な経営資源はタイムリーかつ着実に投下する。
- 新しいビジネスモデルを早期に確立し、お客様にお届けする仕組みを充実する。

財務指標	2025年の目標	2018年の中期目標	2015年実績
売上収益	1兆7000億円	1兆2000億円	1兆924億円
事業利益	2000億円	960億円	849億円
ROS (Return on Sales)	12%	8%	7.8%
ROE (Return on Equity)	15%	継続的に10%以上	9.5%

将来への架け橋である経営戦略



経営戦略

- ・経営戦略とは、長期的な目標であるビジョンを達成するための、現在から将来(ビジョン)にむかっの架け橋(方策)である。
- ・経営戦略は、ビジョンを達成するために経営資源を効果的に割り当てる枠組みである。

現在の状況を把握するために、外部環境、内部環境分析のほか、財務分析を行う。

- 外部環境分析(世界経済・国内経済環境、市場規模、業界ライフサイクル、業界動向、競合他社の動向 など)
- 内部環境分析(ビジネスモデル、マネジメント手法、人材、ノウハウなどの強みと弱み など)
- 財務分析(収益性、安全性、生産性、成長性などを経年比較、同業種比較 など)

現状分析のツールとして、SWOT分析やKJ法、ベンチマーキング法などを活用する。

経営戦略策定のために、バランススコアカード、3C(顧客Customer、競合Competitor、自社Company)などを活用する。

- バランススコアカードの視点は、財務、顧客、業務プロセス、人材と変革の4つである。

戦略策定のための分析は、市場の可能性と自社のポジションのマトリックス分析のように、できるだけ多面的に行う。

例:事業領域、ビジネスモデル、マネジメント領域の領域ごとに、以下のいずれの戦略を取るべきか検討する。

- 長所進展戦略(強味を伸ばす)
- 時流適応戦略(トレンドに合わせる)
- ボトルネック対応戦略(ボトルネックになっている問題点を解決する)
- 一体化戦略(社員を一体化させる)

Formulation of Management Strategy

10

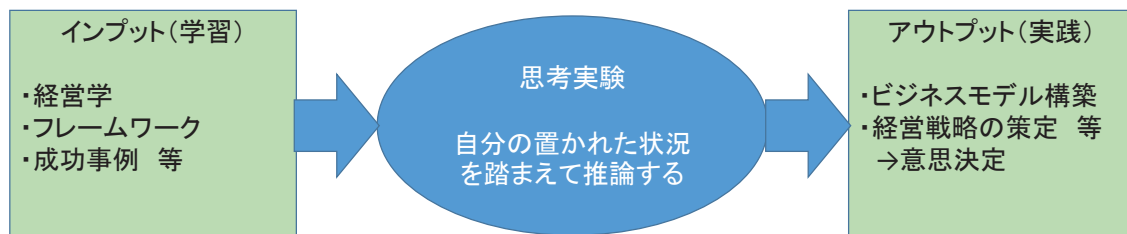
10

経営戦略策定のための思考実験

NEW

思考実験とは、ある特定の条件の下で考えを深め、頭の中で推論を重ねながら、自分なりの結論を導き出していく、思考による実験のこと。
→思考実験自体には答えがないものがたくさんある。

経験から想像する、何かをプラスして推論する、理論の限界を認識する、直観で判断して理論で修正する、など、理論を自分なりに適用して結論を導き、意思決定をする。



Formulation of Management Strategy

11

11

思考実験の体験1

NEW



エレベーター

あなたは10階のレストランで働いており、女性がエレベーターから降りてきたら必ずスーツを進めることとしている。そのエレベーターは必ず2人乗って10階に来ることになっている。エレベーターの扉があき、男性1人がおりてきた。もう一人が女性であれば、エレベーターに駆け寄りスーツを進めようと思っている。次の客が女性である確率はどれほどか？

直観では？

例 :リアルオプション理論(デジジョンツリー)を使って事業等の投資意思決定をするとき...

- ・とりうる選択肢や起こりうるシナリオすべてを樹形図の形で洗い出し、それぞれの確率やリターンを算定する。
- ・状況が明らかになった段階で、継続か中止かなどの判断が可能な柔軟な選択肢を検討する。
- ・不確実性のある将来において、柔軟性を持つ事業等を高く評価して投資する。

思考実験の体験2

NEW



$1=0$

証明: $A=1$ $A \times A=A$ $(A \times A)-1=A-1$

$(A+1)(A-1)=A-1$

$(A+1)(A-1) \div (A-1) = (A-1) \div (A-1)$

$A+1=1$ $A=1-1=0$ よって $A=1=0$ $1=0$ は正しいか？

直観では、間違っている？

例 :3C(顧客、自社、競合)のフレームワークを使って経営戦略を策定するとき...

- ・顧客がどのようなニーズ(価値)を求め、どのような視点・基準で自社と競合を比較しているのか。
- ・自社のどのような強みを活かして顧客に価値を提供するか。
- ・どのように競合と差別化するのか。

経営戦略を実現する経営計画：成功要因と数値目標



経営計画

- ・経営計画とは、ビジョンを達成する経営戦略に基づき、それを具体化した計画である。
- ・経営計画には、行動計画とともに数値目標を定める。
- ・中期経営計画は、3から5年で定められることが多い。
- ・経営計画は、大きく、事業計画と組織・マネジメント計画、財務計画に分けられ、部門別に作成される。
- ・経営計画は全体最適でなければならない。
- ・経営戦略のなかの優先順位を考慮する。

Change in red

項目	検討する内容
戦略目標	経営戦略を実施してビジョンを実現するための戦略目標を設定する(良質サービス、来客数増加等)
重要成功要因	戦略目標を達成するための手段として最適な要因を設定する(モチベーションアップ、メニュー開発等)
業績評価指標	重要成功要因の成果を図る業績評価指標を設定する(感謝レター数、新メニュー数等)
数値目標	業績評価指標ごとに数値目標を設定する →ビジョンを達成する数値目標 →各中間経営計画で達成する数値目標

Delete

Case2 飲食チェーン店経営A



Change in red

会社概要

設立:1975年 資本金:4000万円 従業員:200名(男140名、女60名) アルバイト:1800名
 売上高 81億円(2014年12月)
 関連会社:3社 店舗:70店舗(直営店67店、Franchise3店)
主要事業
 ・外食事業
 ・その他事業(ケーキ製造販売)

経営理念

お客様の満足を第一と考え、
 与えられた役割を果たし、
 働く仲間の幸福を追求し、
 地域一番店を目指し、
 今日も一日喜びを求めて頑張ります。

Case2 飲食チェーン店経営A



Change in red

経営計画を作る前

- 店舗への来客だけでは売上が伸びないことから、出前をスタートした。
- 早い配達で「うり」の出前の売上がのびて、2号店を出店することができた。
- そのようなとき、配達中に従業員の交通事故が偶然1日に2件も起こった。
- 社長は「従業員の命が大事だ」と思い、売上の7割を占めていた出前をやめた。
- 出前をやめたことにより経営は厳しい状況になり、社長は厳しく社員を指導する。
- ようやく経営が改善し、店舗数も増えたところ、社員やアルバイトがどんどん退職し、店を開業できず倒産寸前になる。

経営計画で会社を元気にすることを決意

- 社長は、自分の指導が厳しすぎたと反省し、社員と向きあい、それぞれの人生について本音で語りあうようになる。
- さらに、社長は、職業や会社の在り方についても社員と語りあい始める。
- 銀行から資金を借りるため、てきとうで作った経営計画の不備をつつかれ、11回目の作成でようやく資金を借りることができたという経験をする。
- 会社のあるべき姿や、目指す方向を定め、それを実現するためのちゃんとした経営計画を作ろうと決意する。
- 外部のコンサルタント等の指導をうけ、経営計画の作成とその実践の取組を開始する。

Case2 飲食チェーン店経営A



Change in red

経営計画書

計画期間 X1年1月～X3年12月

会社名 A社

代表者名 ○○○○
作成日 X0年12月31日

経営理念

お客様の満足を第一と考え、
与えられた役割を果たし、
働く仲間の幸福を追求し、
地域一番店を目指し、
今日も一日喜びを求めて頑張ります。

経営信条

1つ、お客様に一番喜ばれる店づくりを目指します。
1つ、社員が一番幸福な店づくりを目指します。
1つ、地域に一番貢献できる店づくりを目指します。
そして、お客様に喜びと感動の提供をします。

数値目標

X3年までに以下の目標を達成する。
売上高： 来客者数：
営業利益： 感謝レター枚数：
店舗数： 地域イベント参加回数：
生産性： 飲食店コンテスト入賞：

現状分析

外部環境

機械	脅威
隣接地域へのニーズ拡大	類似チェーン店

内部環境

	強み	弱み
経営全般	ブランド	戦略化が遅れている
組織	良好な人間関係	若手の不足
販売	地元密着	新規性
仕入	地元生産者からの仕入	管理費用の高騰
財務	借金が少ない	数値にむとんちやく
その他		

Case2 飲食チェーン店経営A



Change in red

現状分析 財務分析

	当社	※
原価率		
人件費率		
従業員1人当たり営業利益		
1平方メートル当り営業利益		
ROE		
...		

※業界紙等で業界平均を調査したり、公開企業の財務情報を調査したりして、数値を把握する。

分析総括

- ・人件費率は低い、原価率が高めである。
- ・ROEは高い。

3年後の全社・店舗別目標

	全社	X店舗	Y店舗	...	本部
店舗情報	—	店長: 従業員数: アルバイト数:	...		部長: 従業員数:
数値目標	来客者数: 感謝レター枚数: 店舗数: 地域イベント参加回数: 生産性:	来客者数: 感謝レター枚数: 資格獲得数:			
行動計画	地域の食材の活用 地域のイメージアップ 飲食店コンテスト入賞	レターボックス 創作メニュー3皿 ...			

全社年度別財務目標

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
売上高				
営業利益				
ROE				



行動計画と財務目標と矛盾しない財務書類(損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書)を作成する。

Case2 飲食チェーン店経営A



Change in red

X店舗計画

年度別行動計画

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
数値目標	来客者数: 感謝レター枚数: 資格獲得数:	来客者数: 感謝レター枚数: 資格獲得数:		
行動計画 (目標)	レターボックスの 設置 創作メニュー1皿 ...	レターボックス内容の フィードバック 創作メニュー3皿 ...		

X1年度月次(四半期)行動計画

	1月	2月	3月	...	12月
	町の祭りに合わせたメニューの検討 ...	新メニューの試作 ...	新メニューの提供開始 ...		

年度別財務目標

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
売上高				
営業利益				
ROE				



行動計画と財務目標と矛盾しない財務書類(損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書)を作成する。

Case2 飲食チェーン店経営A



Change in red

P

- ・経営者から、作成着手の2か月前に、新しいスローガンと目標を設定する。
- ・各店舗で、目標来客者数、目標売上、目標利益等の数値目標と、それらを実現するための行動目標について、店長と従業員で話し合う。
ex:新しいメニュー、イベント、特別料金プラン、サービス向上の工夫
- ・3日間合宿して、本部と全店舗の必要なメンバーで、全社の事業方針と各店舗の目標を摺合せて、経営計画を作成する。
- ・パート、アルバイトを含めた2000名が集まり、1日かけて経営計画発表会を行う。

D

- ・行動計画に従って、本部、店舗がそれぞれ計画した活動を展開する。

C

- ・来客者数、売上高、利益などの目標と月次実績を月次会議で評価分析する。
- ・実績が悪い店舗について、店長は店舗の社員、アルバイト等と原因を分析する。そのために必要な情報で本部が有する情報は本部から提供する。
ex:コスト増となった経費、メニュー別売上、目標行動と売上増加の因果関係分析
- ・問題点の改善案について、店長を中心に店舗メンバーと検討し、本部に報告する。
- ・以上を毎月繰り返しても、改善が難しいときは、経営者を巻き込んで対策会議を行う。
- ・毎年、前年度の業績優秀者の表彰会を開く。



A

- ・検討した改善案を実施する。

小クイズ

問題1 経営戦略の必要性及び経営戦略部門の役割に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. 不確実性の高い経営環境の下では、既存の考え方や枠組みを超越した全く異質な経営戦略は、企業の競争優位の源泉になり得る。
- イ. 不確実性の高い経営環境の下では、トップ個人の能力では対応しきれないため、戦略的意思決定は経営戦略部門の頭脳集団としての経営戦略部門が行う必要がある。
- ウ. 不確実性の高い経営環境の下では、大胆な経営戦略が必要であるため、戦略的合理性よりもリスクテイクを重視すべきである。
- エ. 経営戦略部門の役割は、高度なレベルの戦略策定を行うことであり、その実行は関係諸部門の役割であるため、実行力まで要求されることはない。

問題2 企業全体の方向性の明確化に関する記述として適切なものは、次のうちどれか。

- ア. ビジョンとは、内外に対して公表している職業的・社会的使命感であり、その組織の存在意義である。
- イ. 経営理念とは、ビジョンの下でどのような経営姿勢を貫くかという基本的なスタンスを明確化したものである。
- ウ. 自社の目指す将来の具体的な姿を社員や顧客、社会に対して表しているのがミッションである。
- エ. 外部環境の変化により事業ドメインが変わることがあっても、企業経営の根幹である経営理念には、手を加えてはならない。
- オ. 全社の経営戦略は、将来構想的な経営戦略のグランド・デザインとともに、企業のアイデンティティの確立においても大きな役割を果たしている。

Trainer: Nahoko YANO

Business Seminar title: Formulation of Management Strategy and Plan ~Attempt of Thought Experiment

Target audience of seminar: top managers, middle managers

Content:

- Negative effects of the accidental management without corporate management plan and the importance of the management strategy
- The whole scheme of the strategic management; corporate philosophy, vision, management strategy, management plan
- Cases of strategic performance management in Japan
- What is management strategic
- What is thought experiment
- Consideration trials of management strategy applying thought experiment

Trainer: Nahoko YANO
Formulation of Management Strategy and Plan
~Attempt of Thought Experiment~

Contents	Min
Day 1	Min
The purpose of this course opening	2
Profile: Nahoko YANO	5
Contents of table and rule of this course	3
Negative effects of the accidental management without corporate management plan and important of management plan lecture	15
The whole scheme of the corporate management plan from corporate philosophy to a single-year management plan lecture	10
Cases of strategic performance management in Japan 1 lecture	30
Management strategic lecture	10
Thought experiment trial lecture and discussion	10
Consideration trials of management strategy applying thought experiment 1 lecture and discussion	25
Break	15
Consideration trials of management strategy applying thought experiment 2 lecture and discussion	25
Management plan lecture	10
Cases of strategic performance management in Japan 2 lecture	20
Total	180