付録３　導入学習教材



【導入学習】経営管理基礎　第１回-A　MECE　です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第1回目と言うことでMECE（ミーシー）を行っていきます。
次回以降は、ロジックツリー、KPI、PDCA、P/L・・・などを行っていきます。

○ MECEとは

○ 課題文

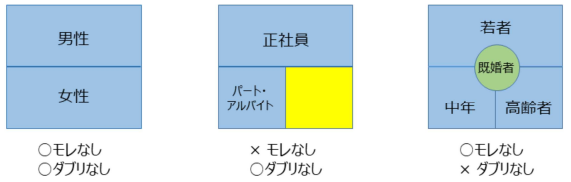
○ MECEの振り返り

ここでは、一番最初に「MECEとは」について、見て行きましょう。
次に「課題文」を見て行き、 最後に「MECEの振り返り」を行います。

MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)

「各事柄間に重なりがなく、全体として漏れがない」状態のこと

＝ モレなくダブリなく



●重要な視点、項目でモレ（洩れ、欠落）があると致命的な問題が発生する可能性があります。
ダブり（重複）があると無駄、非効率が生まれます。

それでは、MECEについてみて行きましょう。
① MECEのこと知ってる人、いますか？ 知らなくても大丈夫です。
② MECE ミーシー、ミッシー といい、
「各事柄間に重なりがなく、全体として漏れがない」状態のこと つまり
モレなくダブリなく のことです。
ロジカルシンキングの基礎技術で最も重要なものがMECEです。
MECE的思考を使う最大のメリットは、物事の全体を構造的に捉え、優先順位をつけて選択、決定、行動できることです。
MECEで考える習慣を身に付けて、仕事の精度とスピードを高めましょう。
③ たとえば、企業で働く社員の分類をしてみましょう。
男性社員、女性社員と二つのグループに分けると、モレもダブりもありません。
「正社員」と「パート・アルバイト」の二つのグループに分けると、ダブりはありませんが、契約社員、派遣社員、嘱託社員などのモレが発生します。
年齢で「若者」と「中年」と「高齢者」と「既婚者」では、モレはありませんが、ダブリが発生します。
④ 重要な視点、項目でモレ（洩れ、欠落）があると致命的な問題が発生する可能性があります。
ダブり（重複）があると無駄、非効率が生まれます。
この様に、モレなく、ダブリなくの状態をつくってください。

● ヒアリング内容

ウチのパン事業部では多くのパンを扱っていますが、大別すると、小麦粉・塩・イースト・水だけで作る「リーンパン」と、牛乳・バター・砂糖・卵等も使う「リッチパン」があります。パン生地にはバターロール・食パン・デニッシュ・フランスパン・ブリオッシュ・パイ・ドーナツ等がありますが、このうちリーンパンに使えるのは食パンとフランスパンの生地だけで、あとは全てリッチパンになります。バターロール生地で作るのは「ロールパン」「調理パン」、デニッシュ生地で作るのは「デニッシュパン」「バラエティブレッド」「クロワッサン」「菓子パン」、フランスパン生地で作るのは「フランスパン」、ブリオッシュ生地で作るのは「ブリオッシュ」、パイ生地で作るのは「アップルパイ」「ポテトパイ」、ドーナツ生地で作るのは「ドーナツ」「カレーパン」です。そして、焼き方も決っており、ウチでは、フランスパン生地だけハードにし、それ以外はソフトにします。これで全部です。

これが、ヒアリング内容です。【約1分待つ】

		大分類	
		リーンパン	リッチパン
パン生地による分類	バターロール		●
	食パン	●	
	デニッシュ		●
	フランスパン	●	
	ブリオッシュ		●
	パイ		●
	ドーナツ		●

それでは、問題を見て行きましょう。
千葉県の食品メーカーにパン事業部に勤める小山は、“モレなくダブリなく”分類し、それを図にしてまとめるということでした。
“モレなくダブリなく”という観点から、MECEを使います。
営業課から聞いた話は、文章のままでは内容が解り難いですが、聞いた順に図に表してゆくと、簡単になります。
まず、自社が扱うパンを「リーンパン」と「リッチパン」に二分して考えます。
この時点で既に“モレなくダブリなく”整理されています。
これをMECE（Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive）と言い、重複がなく全体で不足もない状態を表しています。
次に、このMECEの状態を維持しつつ、パン生地による分類を行います。
パン生地はバターロール・食パン・デニッシュ・フランスパン・ブリオッシュ・パイ・ドーナツの７種で、各々がリーンパンかリッチパンかを区別して整理することで、次のようになります。
このように、パンの大分類（リーンパン／リッチパン）とパン生地による分類という２つの観点でMECEを考える場合、タテ・ヨコの表形式で整理するのが最適です。
ちなみに、卵や油脂、砂糖、乳製品などの副材料を豊富に使ったパンをリッチなパンと言います。『豊かな』『コクのある』『濃厚な』という意味があります。
粉、水、塩、イーストで作る脂肪分の少ないシンプルなパンをリーンなパンと言います。『簡素な』とか『シンプルな』とか『脂肪分のない』という意味があります。

		大分類	
		リーンパン	リッチパン
パン生地による分類	バターロール		◇ロールパン ◇調理パン
	食パン	◇食パン	
	デニッシュ		◇デニッシュパン ◇バラエティブレッド ◇クロワッサン ◇菓子パン
	フランスパン	◆フランスパン	
	ブリオッシュ		◇ブリオッシュ
	パイ		◇アップルパイ ◇ポテトパイ
	ドーナツ		◇ドーナツ ◇カレーパン

【アイコン】焼き方：◆ハード　◇ソフト

さらに、各パン生地で作られるパンの種類と、焼き方（ハード／ソフト）による分類という観点を加えて再整理しますが、その際には、少し工夫が要ります。
既にパンの大分類とパン生地による分類でタテ・ヨコの２軸を使用してしまったため、あとは枠組を３次元に拡張するしかありません。
このような場合、配置する要素をアイコン化して区別すると解り易くなります。

バターロール生地で作るのは、「ロールパン」と「調理パン」、デニッシュ生地でつくるのは「デニッシュパン」「バラエティブレッド」「クロワッサン」「菓子パン」
ブリオッシュ生地で作るのは「ブリオッシュ」、パイ生地でつくるのは「アップルパイ」「ポテトパイ」、ドーナツ生地でつくるのは「ドーナツ」「カレーパン」です。
フランスパン生地でつくるのはハードに焼き方で「フランスパン」だけです。

このように、全ての要素を“モレなくダブリなく”整理するMECEの考え方は、日々の業務のあらゆる局面で活用できる基本フレームワークです。

MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)

「各事柄間に重なりがなく、全体として漏れがない」状態のこと

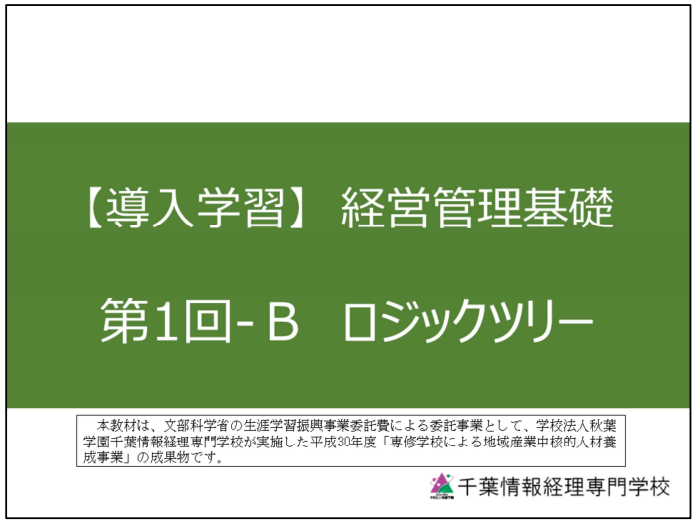
＝　モレなくダブリなく

では、もう一度、MECEについてみて行きます。

MECEとは、
「各事柄間に重なりがなく、全体として漏れがない」状態のことです。

分類の観点が２つであればタテ×ヨコ、３つ以上であればアイコン等で区別して整理するとよいでしょう。
新たな要素や観点が加わる場合、その都度MECEであるかどうかを確認することか大切です。

以上のようにMECEは重要です。



【導入学習】経営管理基礎　第1回-Ｂ　ロジックツリー　です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第1回目のＢと言うことでロジックツリーを行っていきます。

○ ロジックツリーとは

○ 課題文

○ ロジックツリーの振り返り

ここでは、一番最初に 「ロジックツリーとは」 について、見て行きましょう。
次に 「課題文」 を見て行き、 最後に 「ロジックツリーの振り返り」 を行います。

ロジックツリーとは、問題の要因を分解して階層毎に整理することで、根本となる原因を理解し解決策を模索するものです。

メリット

●ロジックツリーは、問題の要因を広く深く具体的に堀り下げる手法のたに、全体像を把握し易く、原因の根本を発見することが簡単になる。

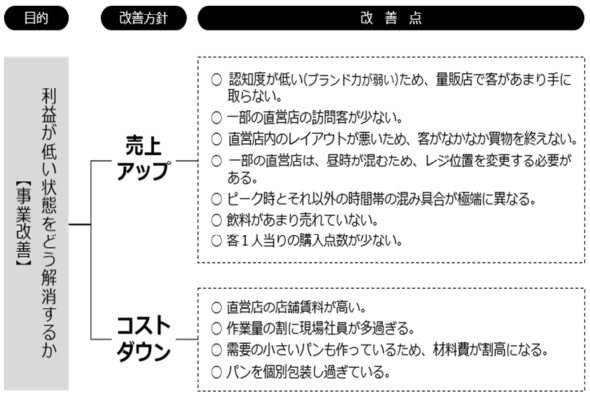
●解決策を全体で議論する場合も、階層毎に具体的要因を掘り下げるロジックツリーによって、問題の全体像を共有でき、論点のズレを見つけやすい。

ロジックツリーとは、問題の要因を分解して階層ごとに整理することで、根本となる原因を理解し解決策を模索するものです。
論理的に Logic 考えるために樹木 Tree 状に分解することから、ロジックツリーと呼ばれています。

メリットとしては、
問題発見が容易なこと
議論のズレが見つけやすくなる、などが上げられます。

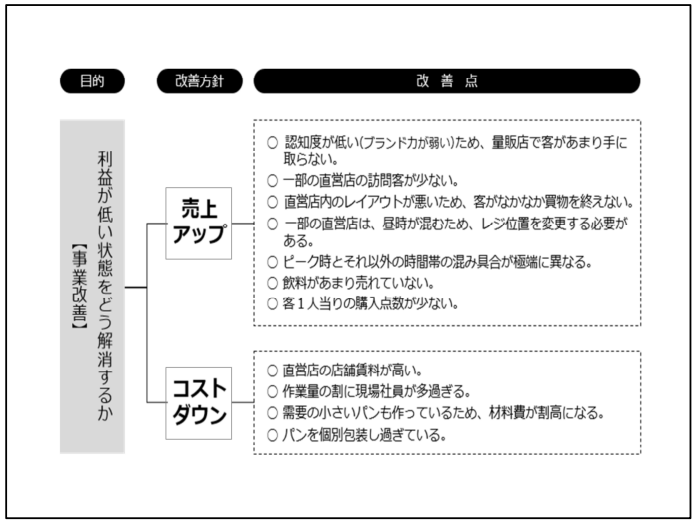
○ 認知度が低い（ブランド力が弱い）ため、量販店で客があまり手に取らない。
○ 直営店の店舗賃料が高い。
○ 作業量の割に現場社員が多過ぎる。
○ 需要の小さいパンも作っているため、材料費が割高になる。
○ 一部の直営店の訪問客が少ない。
○ 直営店内のレイアウトが悪いため、客がなかなか買物を終えない。
○ 一部の直営店は、昼時が混むため、レジ位置を変更する必要がある。
○ ピーク時とそれ以外の時間帯の混み具合が極端に異なる。
○ 飲料があまり売れていない。
○ 客１人当りの購入点数が少ない。
○ パンを個別包装し過ぎている。

まず、前の問題**MECE**（ミーシー）と同様、箇条書きにされたヒヤリング結果を図に表す作業から始めていきます。



その際、各指摘の内容の類似性に着目して分類することが重要になります。
それと同時に、そもそもこのヒヤリングの目的が何であったかを考える必要があります。

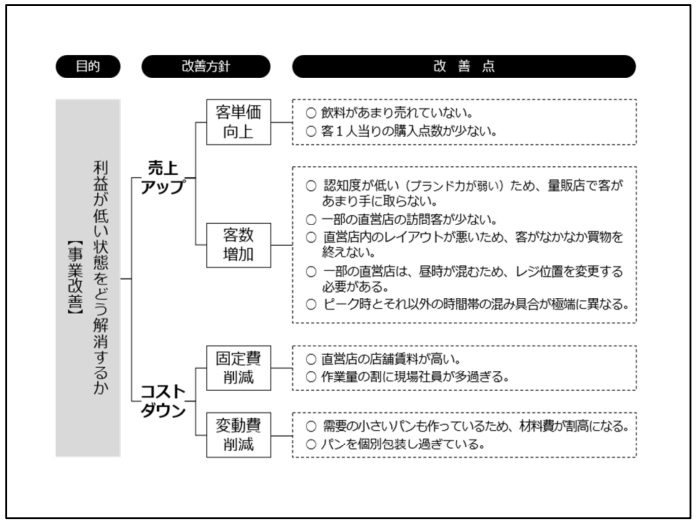
すなわち、「事業改善」は、言い換えれば「利益が低い状態をどう解消するか」ということであり、
利益を増やすためには「売上を上げる」か「コストを下げる」しかありません。
営業課から聞いた話は、文章のままでは内容が解り難いです。
しかし、聞いた順に図に表してゆくと、簡単になります。
ヒヤリング結果の各指摘を「売上を上げる」「コストを下げる」という２つの観点で分類すると、
図のようになります。
一定の整理が出来たように見えます。



「売上アップ」には、
「認知度か低いため、量販店で客があまり手に取らない」　「一部の直営店の訪問客が少ない」
「直営店内のレイアウトが悪いため、客がなかなか買物を終えない」「一部の直営店は、昼時が混むため、レジ位置を変更する必要がある」　「ピーク時とそれ以外の時間帯の込み具合が極端に異なる」　「飲料があまり売れていない」　「客１人当たりの購入点数が少ない」が入ります。

「コストダウン」には、
「直営店の店舗賃料が高い」　「作業量の割に現場社員が多過ぎる」　「需要の小さいパンも作っているため、材料費が割高になる」　「パンを個別包装し過ぎている」がはいります。

しかし、これではまだ大雑把過ぎていて、適切な対策は練り難いです。
もう一段階は掘り下げてみる必要があります。



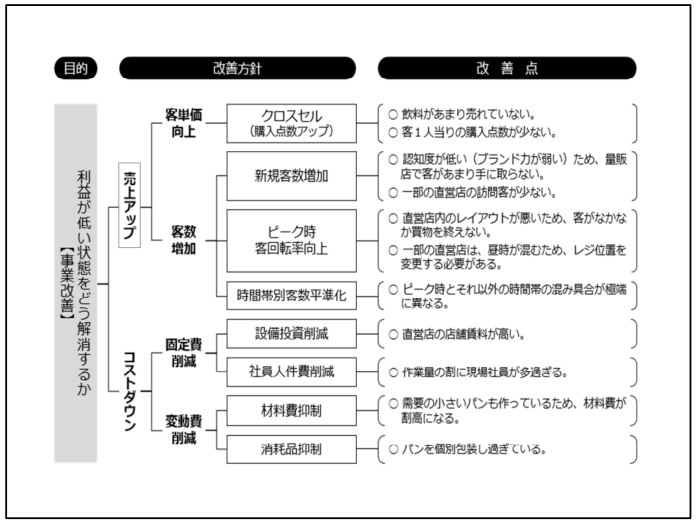
その際、売上は「客単価×客数」であることから、売上アップは「客単価向上」と「客数増加」に分類できます。

「客単価向上」には、「飲料があまり売れていない」　「客１人当たりの購入点数が少ない」が入り、
「客数増加」には、「認知度か低いため、量販店で客があまり手に取らない」　「一部の直営店の訪問客が少ない」　「直営店内のレイアウトが悪いため、客がなかなか買物を終えない」　「一部の直営店は、昼時が混むため、レジ位置を変更する必要がある」　「ピーク時とそれ以外の時間帯の込み具合が極端に異なる」にわけられます。

また、コストには「固定費」（売上に関係なく発生）と「変動費」（売上に応じて発生）という基本的な考え方がありますので、コストダウンは「固定費削減」と「変動費削減」に分類することができます。

「固定費削減」には、「直営店の店舗賃料が高い」と「作業量の割に現場社員が多過ぎる」が入り、
「変動費削減」には、「需要の小さいパンも作っているため、材料費が割高になる」と「パンを個別包装し過ぎている」が入ります。

これに基づいて図を更に整理すると、このようになります。

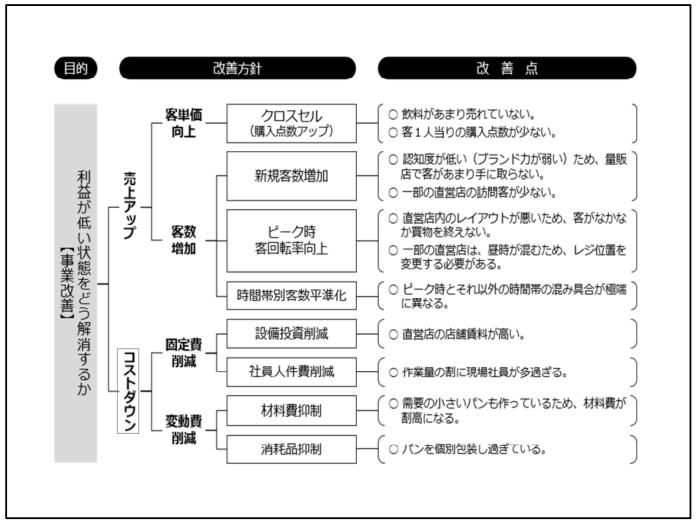


どのような課題も、その本質であるテーマを要素に分解して、各要素に該当する情報をまとめることで、その内容を“見える化”することができます。

その際、「なぜそうなるのか」（Why so?）という“掘り下げ”の視点と、「それでどうなるのか」（So what?）という“まとめ上げ”の視点で相互に確認することが重要になります。

尚、「売上アップ／コストダウン」は更に一段階掘り下げてみると、次の手を打ち易くなります。

「売上アップ」の「クロスセル（購入点数アップ）」には、「飲料があまり売れていない」と「客１人当たりの購入点数が少ない」が入り
「新規客数増加」には、「認知度か低いため、量販店で客があまり手に取らない」と「一部の直営店の訪問客が少ない」が入り、
「ピーク時客回転率向上」には、「直営店内のレイアウトが悪いため、客がなかなか買物を終えない」と「一部の直営店は、昼時が混むため、レジ位置を変更する必要がある」が入り、
「時間帯別客数平準化」には、「ピーク時とそれ以外の時間帯の込み具合が極端に異なる」にわけられます。



「コストダウン」の「設備投資削減」には、「直営店の店舗賃料が高い」が入り、
「社員人件費削減」には、「作業量の割に現場社員が多過ぎる」
「材料費抑制」には、「需要の小さいパンも作っているため、材料費が割高になる」
「消耗品抑制」には、「パンを個別包装し過ぎている」が入ります。

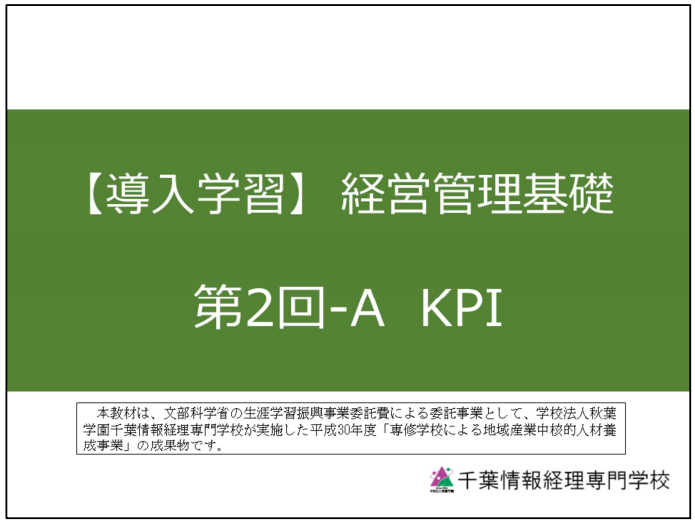
このように、テーマを要素に分解し、それを樹形図状に整理する手法をロジックツリーと言います。

① ロジックツリーはコンテンツを簡単に見える化できる。

② 「なぜそうなるのか (Why) 」でブレイクダウン。

③ 「だからどうなるのか (So What) 」でサマライズ。

最後に、ロジックツリーを見直します。



【導入学習】　経営管理基礎　第2回-A　**KPI**（ケーピーアイ）　です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第1回目のＡと言うことで　KPIを行っていきます。

○ KPIとは

○ 課題文

○ KPIの振り返り

ここでは、一番最初に 「KPIとは」 について、見て行きましょう。
次に 「課題文」 を見て行き、 最後に 「KPIの振り返り」 を行います。

Key
Performance　＝　「重要業績評価指標」
Indicator

KPIのメリット

共通の指標が用いられることでメンバーの意思統一が図りやすくなることです。評価基準が客観的なのでチームとメンバーに対する評価を公平に行うことができます。

KPIとは Key Performance Indicator の略称で、「重要業績評価指標」といわれます。
経営には、さまざまな種類の業績評価指標が使われますが、KPIはその中でも「キー」つまり「重要」となる指標を元に、
目標の達成に向かって、プロセスが適切に実行されているかどうかを計測する役割があります。

	1月	2月	3月	4月
千葉中央店	90,000,000 (-2,000,000)	80,000,000 (-2,000,000)	85,000,000 (-2,000,000)	110,000,000 (+5,000,000)
千葉幕張店	70,000,000 (-1,000,000)	65,000,000 (0)	70,000,00 (0)	80,000,000 (-1,000,000)
成田店	50,000,000 (+2,000,000)	48,000,000 (+2,000,000)	50,000,000 (+3,000,000)	55,000,000 (+3,000,000)
東京駅店	100,000,000 (-2,000,000)	90,000,000 (-2,000,000)	100,000,000 (-1,000,000)	100,000,000 (-2,000,000)
横浜店	90,000,000 (+4,000,000)	75,000,000 (+5,000,000)	80,000,000 (+2,000,000)	80,000,000 (+2,000,000)

単位：円　上段は売上総題、下段の（ ）内は利益額

ここで最も重要な点は、何を評価軸として分析するかと言う事です。

店舗の売上総額や利益額を評価軸としがちですが、本当に重要なのは売上に対してどれだけ利益を生み出しているかと言う事です。
既に売上総額と利益額は一覧表にまとめていますので、次の段階としましては、売上と利益の関係を、平均利益率という形で示します。

「千葉中央店」の、平均売上を計算します。

90,000,000 + 80,000,000 + 85,000,000 + 110,000,000 = 365,000,000
（ 9千万円　+　8千万円　+　8千5百万円 +　1億１千万円　= 3億6千5百万円 ）

365,000,000 ÷ 4 = 91,250,000円
（ 3億6千5百万円 ÷ 4か月 = 9千百25万円 ）

次は、「千葉中央店」の平均利益を計算します。
-2,000,000 + -2,000,000 + -2,000,000 + 5,000,000 = -1,000,000
（ －2百万円 ＋ －2百万円 ＋－2百万円 ＋5百万円 ＝ － 百万円 ）

-1,000,000 ÷ 4 = -250,000円
（ － 百万円 ÷ 4か月= － 25万円）

	平均売上	平均利益	平均利益率
千葉中央店	91,250,000円	-250,000円	-0.27%
千葉幕張店	71,250,000円	-500,000円	-0.70%
成田店	50,750,000円	2,500,000円	4.93%
東京駅店	97,500,000円	-1,750,000円	-1.79%
横浜店	81,250,000円	3,250,000円	4%

最後に、「千葉中央店」の平均利益率を計算してみます。
４か月の平均利益 ÷ ４か月の平均売上 × 100% となりますので、

－25万円 ÷ 9千 百 25万円 × 100 = 0.27%

同じようにして、「千葉幕張店」「成田店」「東京駅店」「横浜店」 の平均利益率も計算してみます。

	1月	2月	3月	4月	平均利益率
千葉中央店	90,000,000 (-2,000,000)	80,000,000 (-2,000,000)	85,000,000 (-2,000,000)	110,000,000 (+5,000,000)	-0.27%
千葉幕張店	70,000,000 (-1,000,000)	65,000,000 (0)	70,000,00 (0)	80,000,000 (-1,000,000)	-0.70%
成田店	50,000,000 (+2,000,000)	48,000,000 (+2,000,000)	50,000,000 (+3,000,000)	55,000,000 (+3,000,000)	4.93%
東京駅店	100,000,000 (-2,000,000)	90,000,000 (-2,000,000)	100,000,000 (-1,000,000)	100,000,000 (-2,000,000)	-1.79%
横浜店	90,000,000 (+4,000,000)	75,000,000 (+5,000,000)	80,000,000 (+2,000,000)	80,000,000 (+2,000,000)	4%

単位：円　上段は売上総題、下段の（ ）内は利益額

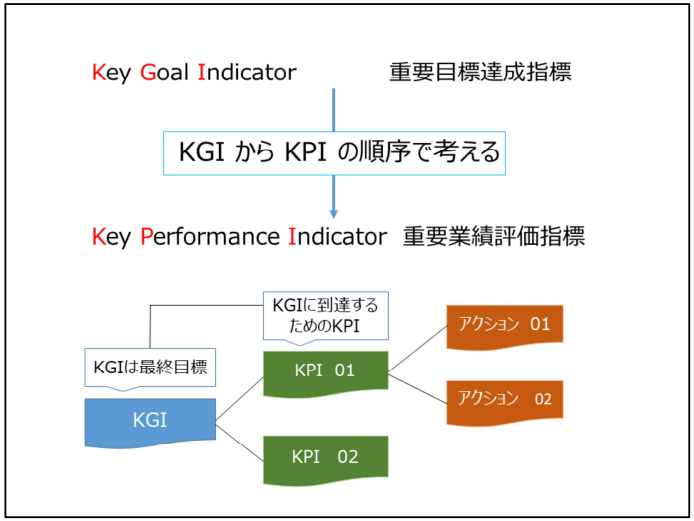
これらを一覧表に追加してみます。

平均利益率で比較して見ますと、売上規模とは関係なく、利益を出している店舗とそうでない店舗に二極化しています。

成田店は売上規模は最も小さいのですが、平均利益率では最も高い数値を出しています。
逆に、東京駅店は、売上規模では一番高い売上を上げていますが、平均利益率で見てみると、５店舗中最下位であることがわかります。

つまり、平均利益率という評価軸で判断すると、最も業績の良い店舗は「成田店」で、最も改善が必要なのが「東京駅店」と言う事になります。

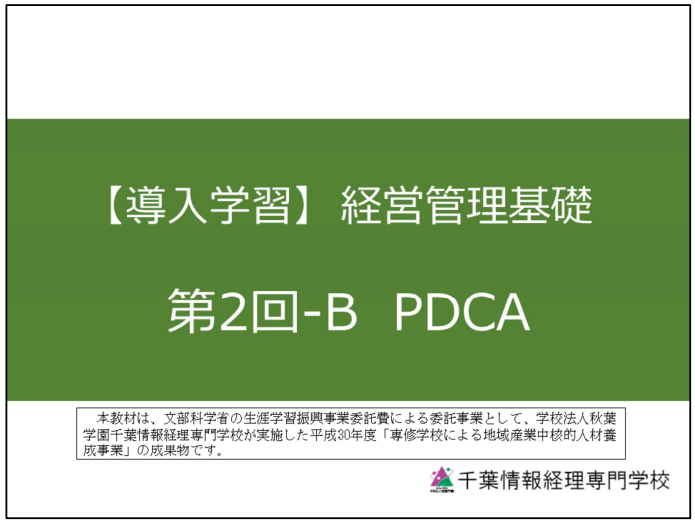
このように、判断軸として特定の指標を用いる場合に、その指標を
KPI(Key Performance Indicator)と言います。
日本語では「重要業績評価指標」と訳されます。



KPIとセットで聞くことも多いKGIですが、KGIとは 「key Goal Indicator」の略です。
日本語では「重要目標達成指標」を訳されます。

KPIは業績レベルにおける具体的な目標設定ですが、KGIは、より企業全体の戦略的は目標設定です。

KPIは 「量」「質」「時間」「コスト」「進捗率」 などの、日々のアクションの結果としての数値を、
短期的に計測可能で、具体的な目標として設定します。



【導入学習】経営管理基礎　第2回-Ｂ　**PDCA**（ピーディーシーエー）　です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第2回のＢと言うことで、ＰＤＣＡ（ピーディーシーエー）を行っていきます。

○ PDCAとは

○ 課題文

○ PDCAのメリット

ここでは、一番最初に「PDCAとは」について、見て行きましょう。
次に「課題文」を見て行き、 最後に「PDCAの振り返り」を行います。

事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つ。
Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の 4 段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する



Plan	過去の実績を踏まえた計画を立てる
Do	計画に従って実行するとともに、パフォーマンスも測定する
Check	実行状況から計画通りに進んでいるかをレビューする
Action	計画からはずれているようであれば改善処置を施す

まず、継続的改善を行うためにはPDCA(Plan-Do-Check-Action)の流れを作ることが重要となります。

これまでの実績を踏まえて 「計画」 を立て、その計画に従って 「実行」 します。
実行状況が計画通りに進んでいるか「評価」して、計画から逸脱しているようであれば「改善」します。
これら一連の流れがあってこそ、継続的な改善が実現することになります。

次に、PlanとDoは最初から決めてある全体的な視点であるのに対して、CheckとActionは短期的な活動を指すという違いがあることを理解しましょう。

この4段階を順次行って1周したところで、最後のActを次のPDCAサイクルにつなげて、
らせんを描くように1周ごとに各段階のレベルを向上（つまり、 スパイラルアップ、spiral up）させ、継続的に業務を改善しましょう。

・店舗指導（週次）：
　　直営店の店舗業務について課題を発見して指導する。

・部内定例会（週次）：
　　パン事業部内の業務課題について話し合う。

・直営店責任者会議（月次）：
　　直営店の営業成績を報告し、翌月の目標を立てる。

・外部業者契約見直し報告会（四半期）：
　　材料メーカーや委託工場、配送業者などと契約内容の
　　見直しをする。

これは、改善活動に関係ある、取組としての定例会議での一連事項です。

	Plan	Do	Check	Action
部内課題	なし	日常業務 （不明）	部内定例会 （週次）	改善活動 （週次）
店舗課題	責任者会議 （月次）	日常業務 （月次）	店舗指導 （週次）	改善活動 （週次）
外部契約課題	契約見直し報告 （四半期）	日常業務 （四半期）	なし	改善活動 モニタリング （不明）

＋
部内、店舗、外部契約者に対する課題管理するための会議体が必要

以上を踏まえてグループ内の現状を整理すると２つの問題が見えてきます。

まず、部内課題が短期的な繰り返しで、長期的な視点での当初計画が無いため、改善の方向性が曖昧です。
次に、外部契約課題は短期的なチェックが無いため、改善されているかを逐次確認できません。
つまり、部内の全体計画の立案（長期サイクル）と、外部契約課題の定期確認（つまり、短期サイクル）の設置が必要という事になります。

店舗指導（週次）では：「直営店の店舗業務について課題を発見して指導する」ことは、店舗課題のCheck-Actionに入ります。
部内定例会（週次）では：「パン事業部内の業務課題について話し合う」ことは、部内課題のCheck-Actionに入ります。
直営店責任者会議（月次）では：「直営店の営業成績を報告し、翌月の目標を立てる」ことは、店舗課題のPlan-Doに入ります。
外部業者契約見直し報告会（四半期）では：「材料メーカーや委託工場、配送業者などと契約内容の見直しをする」ことは、外部契約課題のPlan-Doに入ります。

以上、部内課題のPlan-Doと外部契約課題のCheck-Actionが、ない事がわかります。

	Plan	Do	Check	Action
部内課題	部内計画会議 （月次）	日常業務 （月次）	部内定例会 （週次）	改善活動 （週次）
店舗課題	責任者会議 （月次）	日常業務 （月次）	店舗指導 （週次）	改善活動 （週次）
外部契約課題	契約見直し報告 （四半期）	日常業務 （四半期）	定期現場確認 （月次）	改善活動 モニタリング （月次）
PDCA課題	PDCA定着化会議 （年次）	日常業務 （年次）	改善進捗確認会 （月次）	改善活動 モニタリング （月次）

また、改善活動は、定着するまでに定期的に外部からのチェックが必要となります。
そのため、年間を通してPDCA活動をグループ内に定着させることを目標にして、
部内・店舗・外部契約者に対する課題管理するための会議体を設けることも重要となります。

グループ内に足りない改善活動を「見える化」して、それを案にまとめればよいでしょう。

継続的な改善を定着化させるプロセスを設けることで、PDCAという繰り返しのフレームワークは、より有効性が高まります。
改善活動を現場に周知させることで、関係者の意識が促進され、さらによい結果が得られます。

PDCAのメリット

① 目標を明確にして、そこに向けら改善活動を実行できる。
② 思考や事象を整理できる。

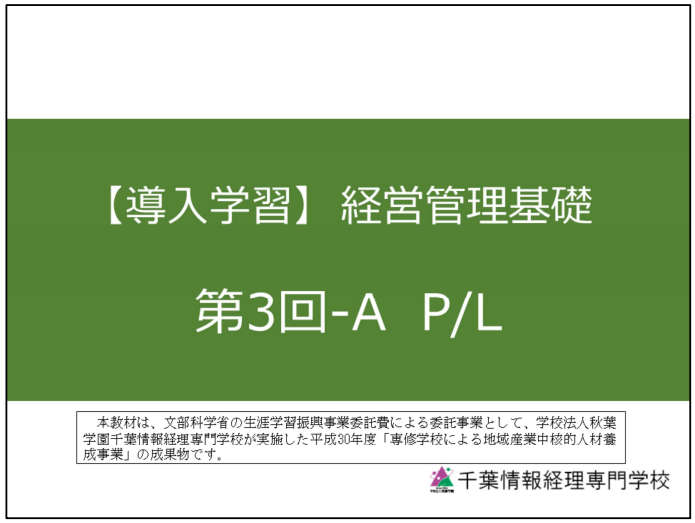
PDCAをうまく回すためのコツ

① Planでは、目的と目標をはっきりさせる
② Doでは、できるだけ計画通りにする
③ Checkでは、評価を念入りにする
④ Actionでは、効果が高いものから着手する

最後にもう一度、PDCAを見てみましょう。
PDCAのメリットは、特に仕事においては目標を明確にし、それを達成するための施策を考えていくことが重要となります。

また、思考や事象を整理することによって、課題が明確になり、具体的な仮設を立てることができます。

PDCAをうまく回すためのコツとは、
①Planでは、1つの目的に対して、マイルストーンを分けて目標を設定することで、大きな目的の達成に向けたPDCAを回すことができます。
②Doのフェーズでは、計画したことをできるだけその計画に沿って実践していきます。
③憶測ではなく事実として計画や結果を評価する必要があります。そのため、Checkのフェーズでは、今回の計画と結果に注目するだけでなく、外部にことにも目を向けて行く必要があります。
④Actionのフェーズでは、次のPDCAに向けて調整をしていきます。



【導入学習】経営管理基礎　第3回-A　**P/L**（ピーエル）です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第3回-Aと言うことでP/Lを行っていきます。

○ 損失計算書とは

○ 減価償却とは

○ 課題文

○ P/Lの振り返り

ここでは、一番最初に「損益計算書(P/L)とは」と「減価償却とは」について、見て行きましょう。
次に「課題文」を見て行き、 最後に「P/Lの振り返り」を行います。

損益計算書　P/L（Profit and Loss statement）

会社の利益と損失がわかるため、会社の収益力を見ることが出来る。

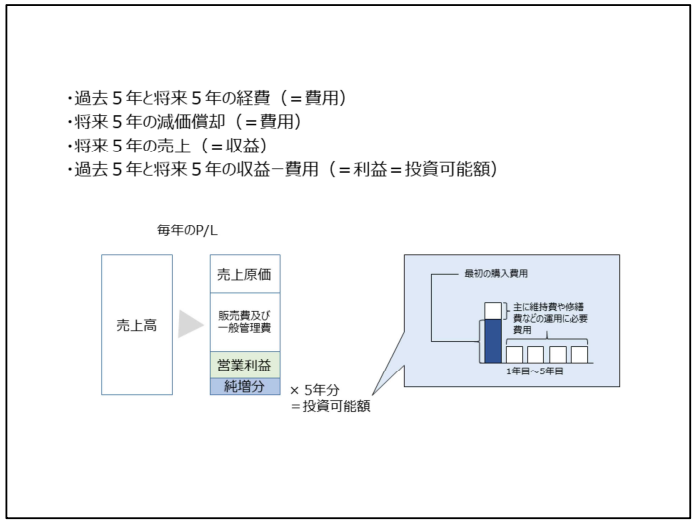
経常損益の部	営業損益の部	① 売上高	
		A 売上原価	
		Ⅰ 売上純利益	：①-A
		B 販売管理費	
		Ⅱ 営業利益	：Ⅰ-B
	営業外損益の部	② 営業外収益	
		C 営業外費用	
		Ⅲ 経常利益	：Ⅱ+②-C
	特別損益の部	③ 特別利益	
		D 特別損失	
		Ⅳ 税引前当期純利益	：Ⅲ+③-D
		E 法人税、住民税及び事業税	
		Ⅴ 当期純利益	：Ⅳ-E

収益は①～③の3つ、費用はA～Eの5つ、利益はⅠ～Ⅴの5つに区分される
【収益】
①売上高：主たる営業活動によって獲得されたもの
②営業外収益：主たる営業活動以外の活動で獲得されたもの
③特別利益：臨時的な事由により獲得されたもの
【費用】
A売上原価：①の売上高に対応する仕入れと製品の製造にかかる費用
B販売管理費：販売活動や管理等にかかる費用
C営業外費用：主たる営業活動以外の活動にかかった費用
D特別損失：臨時的な事由によって生じた費用
E法人税、住民税及び事業税：法人の所得にかかる税金
【利益】
Ⅰ売上純利益：売上高から売上原価を引いた利益。粗利
Ⅱ営業利益：主たる営業活動から生じたもの
Ⅲ経常利益：通常の活動より生じたもの
Ⅳ税引前当期純利益：経常利益から、臨時的に生じた特別利益・損失を加減した利益
Ⅴ当期純利益：すべての営業活動の結果

損益計算書は、１年間に発生したすべての収益・費用を表しています。

①売上高
②営業外収益……例としては、受取利息、受取配当金などです。
③特別利益……固定資産売却益、投資有価証券売却益などです。

Ａ売上原価
B販売管理費……給与、広告費、荷造運賃、旅費交通費、水道光熱費、保険料、減価償却費などです。
C営業外費用……支払利息などです。
D特別損失……固定資産売却損などです。



投資余力を判断するためには、新規投資と現状投資を比較する必要があります。
入ってくるお金（収益）から出ていくお金（費用）を引いた残りが自由に使えるお金（利益）となります。
この自由に使えるお金は、投資可能なお金となります。
また、今回の投資は、過去５年間の利益をベースに、今後５年間の利益を予測することになります。
まず、次の要素について計算しなければいけません。

・過去５年と将来５年の経費

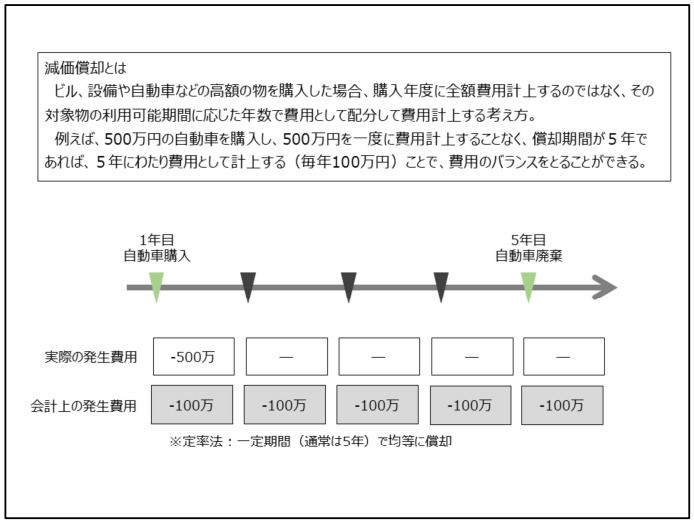
・将来５年の減価償却

・将来５年の売上

・過去５年と将来５年の収益 － 費用

営業利益の純増分を5年分積み重ねたものが投資可能額となります。

ここで注意しなければいけないのが、減価償却についてです。



もし 500万円の自動車を購入し、５年間使い続けるのなら、本質的には毎年100万円分の価値しか使っていないと考えることになります。
会計の世界（企業会計）では、この考え方に従って、実質的な使用に伴って費用を計上することがルールになっており、これを減価償却と呼びます。

投資額が、毎年発生する減価償却と同額であれば、赤字ということにはなりません。
今回の投資は減価償却を５年かけて（つまり、毎年20%）行うので、５年間に生じる利益額の総額の範囲内であれば大丈夫です。

・パン事業部はこの５年間の売上は毎年２０%増となっており、今後もこの傾向は続くと予想されます。
・企画部では、今後５年間の売上が同じ水準で推移すると仮定した場合に、どれぐらいの設備投資が可能かを試算しています。試算の前提として、以下の点を考慮しなければいけません。

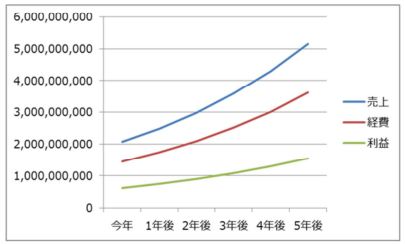
・何も投資しなければ、今後の売上は前年と同様
・設備投資した場合、売上の成長は継続的に毎年２０%増
・新規設備は減価償却として毎年２０%の費用が発生

売上　　単位：円
４年前　1,000,000,000
３年前　1,200,000,000
２年前　1,440,000,000
１年前　1,730,000,000
今　年　2,070,000,000
※売上は毎年20%増、今年分は予測金額
※毎年の経費は売上の70%を占める

課題文を見て行きましょう。　【約1分待つ】

投資を行う場合の試算前提を踏まえて売上、経費、利益を算出すると次のようになります。

	今年	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
売上	2,070,000,000	2,480,000,000	2,980,000,000	3,580,000,000	4,300,000,000	5,160,000,000
経費	1,449,000,000	1,736,000,000	2,086,000,000	2,506,000,000	3,010,000,000	3,612,000,000
利益	621,000,000	744,000,000	894,000,000	1,074,000,000	1,290,000,000	1,548,000,000



5年間の利益総額
＝5,550,000,000円

何も投資しなければ、今後の売上は前年と同様です。
設備投資した場合、売上の成長は継続的に毎年２０%増となります。
毎年の経費は売上の７０%を占めます。

この計算式で翌年からの計算しますと、
１年後は、売上は　2,070,000,000 ×1.2＝2,480,000,000（20億7千万円×1.2=24億8千万円）
経費は、2,480,000,000 × 0.7 ＝ 1,736,000,000（24億8千万円×　0.7=17億3千6百万円）

利益は、2,480,000,000 – 1,736,000,000 = 744,000,000（24億8千万円–17億3千6百万円=7億4千4百万円）　となります。

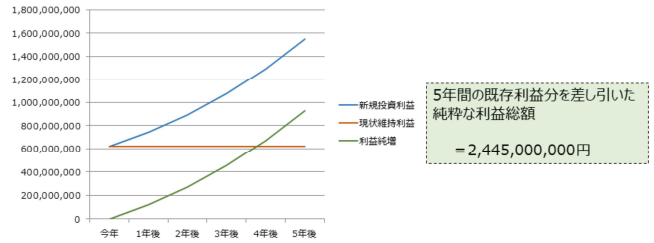
2年後は、
3年後は、
・・・・

このように整理します、５年間の利益総額は55億5千万円となります。

しかし、新規投資の利益は、新工場への投資で生じるものだけではなく、既存の利益も含まれています。
そこで、新規投資による純粋な利益を算出しなければいけません。
そのため、現状維持での利益総額を差し引かなければなりません。

新規投資による純粋な利益増

	今年	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
新規投資利益	621,000,000	744,000,000	894,000,000	1,074,000,000	1,290,000,000	1,548,000,000
現状維持利益	621,000,000	621,000,000	621,000,000	621,000,000	621,000,000	621,000,000
利益純増	0	123,000,000	273,000,000	453,000,000	669,000,000	927,000,000



5年間の既存利益分を差し引いた純粋な利益総額

－2,445,000,000円

現状維持利益は、621,000,000（6億2千1百万円）であり、
1年後の新規投資利益は、744,000,000（7億4千4百万円）です。
そこから621,000,000（6億2千1百万円）をひきますと、
1年後の利益純増は、123,000,000（1億2千3百万円）となります。

2年後は
3年後は
・・・・

今後５年間で生じる利益のうち、既存の利益分を差し引いた純粋な利益が総額24.45億円（24億4千5百万円）になります。
そして、これがそのまま投資可能額になると考えればよいでしょう。

○ P/Lでは減価償却によって、実質的な使用に伴って費用計上することができる。

○ 新規投資がもたらす純利益は、現状維持ケースの利益を除外して算出する。

○ P/Lは企業活動の拡大限界を判断する指標になる。

○ 投資可能額は「イニシャルコスト（初期費用）」と「ランニングコスト（減価償却期間分）」の合計。

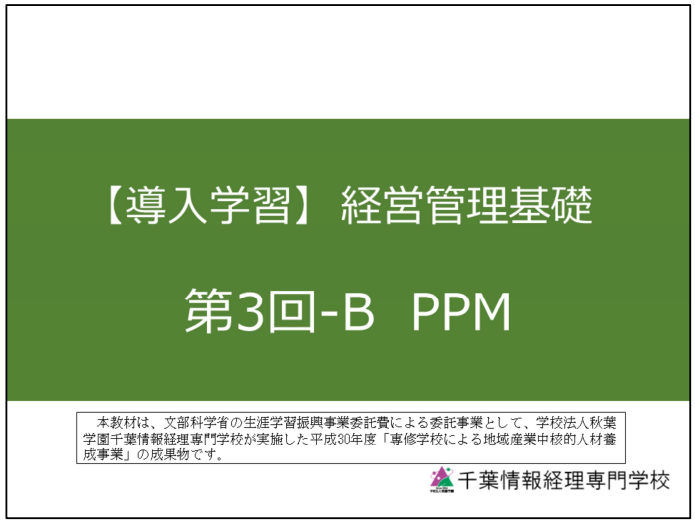
もう一度、Ｐ/Ｌを見て行きましょう。

P/Lでは減価償却によって、実質的な使用に伴って費用計上することができます。

新規投資がもたらす純利益は、現状維持ケースの利益を除外して算出します。

P/Lは企業活動の拡大限界を判断する指標になります。

投資可能額は「イニシャルコスト（初期費用）」と「ランニングコスト（減価償却期間分）」の合計です。



【導入学習】経営管理基礎　第３回-Ｂ　PPM です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第3回-B と言うことで PPM を行っていきます。

○ PPMとは

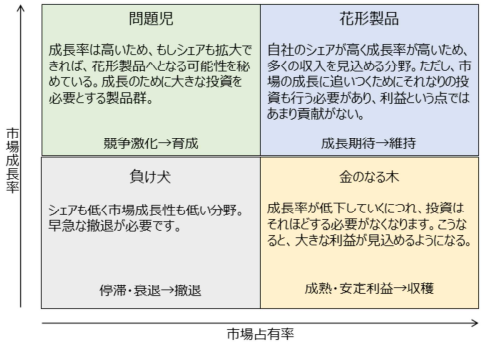
○ 課題文

○ PPMの戦略とは

ここでは、一番最初に 「ＰＰＭとは」 について、見て行きましょう。
次に 「課題文」 を見て行き、 最後に 「ＰＰＭの振り返り」 を行います。

PPM (Product Portfolio Management)

複数の商品を販売している企業が、戦略的観点から事業資金をどのように配分するかを決定するための経営・管理手法。「相対的市場占有率」、「市場成長率」を軸に、以下の4つのカテゴリに分類される。



事業計画などを考える際に使われるフレームワークのなかに、 PPM （ ピーピーエム、Product Portfolio Management） というものがあります。
製品ポートフォリオマネジメントと呼ばれるもので、製品の現在価値と将来の見通しを大まかに読み取ることができるマトリクスです。

PPMでは、市場そのものの成長性と、その市場における各製品のシェアを縦軸と横軸で整理します。
これにより４つの象限が生み出され、
それぞれスター（花形）、キャッシュカウ（金のなる木）、クエスチョンマーク（問題児）、ドッグ（負け犬）というPPM特有の表現で事業特性を分類します。

花形製品は、自社のシェアが高く成長率が高いため、多くの収入を見込める分野です。
ただし、市場の成長に追いつくためにそれなりの投資も行う必要があり、利益という点ではあまり貢献がありません。
金のなる木は、成長率が低下していくにつれ、投資はそれほどする必要がなくなります。
こうなると、大きな利益が見込めるようになります。
問題児は、成長率は高いため、もしシェアも拡大できれば、花形製品へとなる可能性を秘めています。
しかも、成長のために大きな投資を必要とする製品群です。
負け犬は、シェアも低く市場成長性も低い分野です。早急な撤退が必要です。

パン生地	今後の市場成長	知名度	売上（シェア）	
バターロール（AKIBAロール）	大	小	小	問題児
デニッシュ（デ・ニッシュ）	大	小	小	問題児
フランスパン（ビッグマウンテン）	小	大	大	金のなる木
パイ（焼肉カルビパイ）	小	大	小	負け犬
ドーナッツ（手包みあんどーなつ）	大	大	大	花形製品

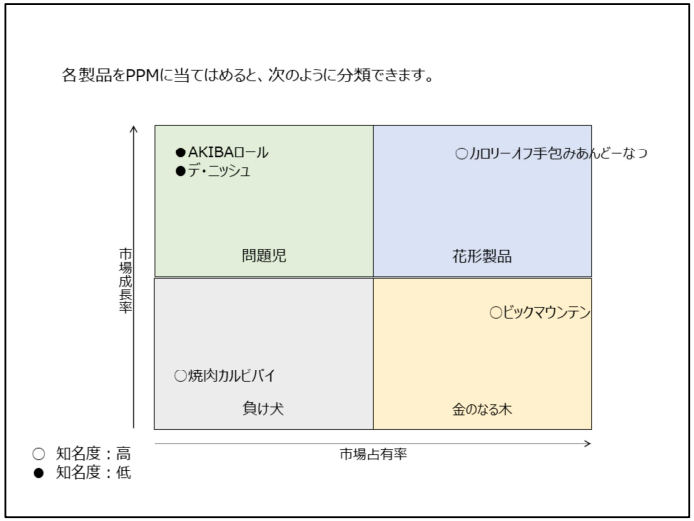
バターロールは、今後の市場成長は「大」、知名度は「小」、売上は「小」 これは「問題児」 です。

デニッシュは、今後の市場成長は「大」、知名度は「小」、売上は「小」 これは 「問題児」 です。

フランスパンは、 今後の市場成長は「小」、知名度は「大」、売上は「大」 これは「金のなる木」 です。

パイは、今後の市場成長は「小」、知名度は「大」、売上は「小」 これは 「負け犬」 です。

ドーナッツは、今後の市場成長は「大」、知名度は「大」、売上は「大」 これは 「花形製品」 です。

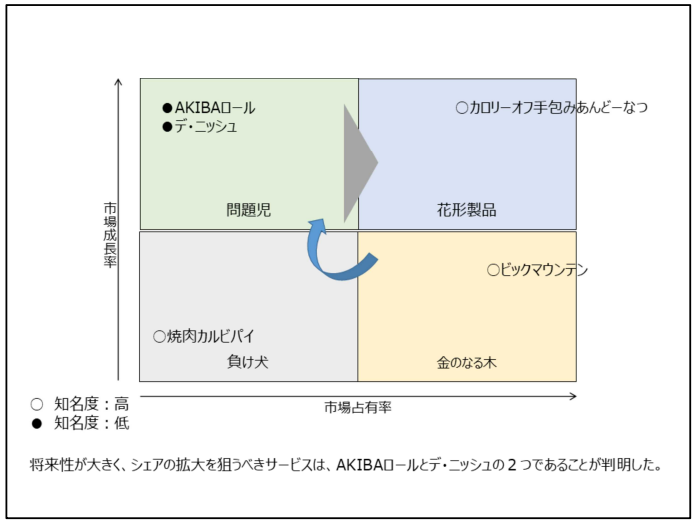


各事業を市場成長、知名度、売上の３点で評価すると、その特徴が明確に分かれています。

グループとしては、絶対的な売上金額だけではなく、会社のブランドイメージにつながる製品の知名度にも関心があります。
また、今後市場が成長するかそれとも縮小停滞するかは、将来の投資判断要因として重要です。
今後、グループが注力する対象サービスを決めるためには、各事業の現状と将来性という2つの視点で情報を分析するフレームワーク
が必要と言う事になります。
それに加え、複数の製品を同時に比較評価できれば、さらに判断しやすくなります。

これに適したフレームワークは、PPM(Product portfolio Management)製品ポートフォリオマネジメントと呼ばれるもので、
製品の現在価値と将来の見通しを大まかに読み取ることができるマトリックスです。

それでは、この図に各商品を入れてみましょう。



将来性が大きく、シェアの拡大を狙うべきサービスは、AKIBAロールとデ・ニッシュの２つであることが判明した。

花形製品には、今後の市場成長が 大、知名度も 大、売上も 大で「カロリーオフ手包みあんどーなつ」です。
金のなる木には、今後の市場成長が 小、知名度は 大、売上も 大で「ビッグマウンテン」です。
問題児には、今後の市場成長が 大、知名度は 小、売上も 小で「AKIBAロール」と「デ・ニッシュ」です。
負け犬には、今後の市場成長が 小、知名度は大、売上が小で「焼肉カルビパイ」です。

将来性が大きく、シェアの拡大を狙うべき製品は、AKIBAロールとデ・ニッシュの２つであることが判明しました。
「負け犬」領域にある焼肉カルビパイに追加投資するぐらいなら、ビッグマウンテンで得た利益を、「問題児」領域のパンの投資にまわした方が、次の花形製品を誕生させやすいでしょう。

① 維持戦略
主に金のなる木、花形製品で利用する戦略です。
キャッシュの安定化のために投資する。

② 収穫戦略
金のなる木、問題児、負け犬で利用する戦略です。
投資を行わず、キャッシュフローを獲得しにいくもので、今後の成長を考えません。

③ 拡大戦略
主に問題児で利用する戦略です。問題児に対して成長のための投資を積極的に行い、花形製品への昇華を目指します。

④ 撤退戦略
問題児や負け犬で利用する戦略です。事業売却を目指します。

問題を解いていて分かったかと思われますが、
PPMにはそれぞれ戦略があります。

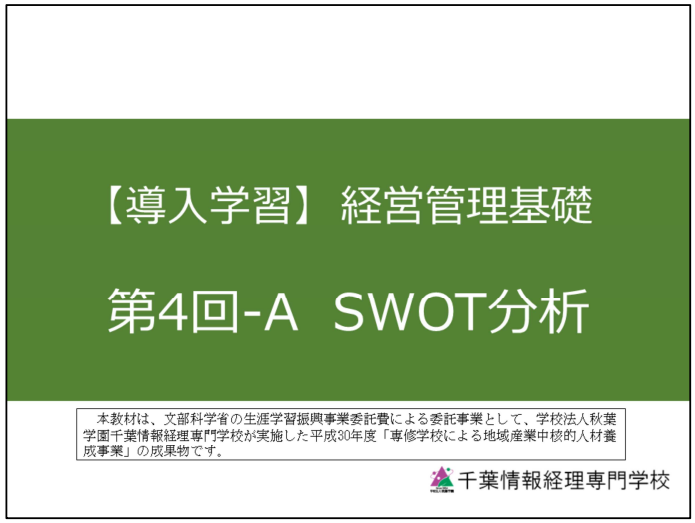
①維持戦略
主に金のなる木で、花形製品で利用する戦略です。
キャッシュの安定化のために投資します。

② 収穫戦略
金のなる木、問題児、負け犬で利用する戦略です。
投資を行わず、キャッシュフローを獲得しにいくもので、今後の成長を考えません。

③ 拡大戦略
主に問題児で利用する戦略です。
問題児に対して成長のための投資を積極的に行い、花形製品への昇華を目指します。

④ 撤退戦略
問題児や負け犬で利用する戦略です。
事業売却を目指します。

以上がPPMでした。



【導入学習】経営管理基礎　第4回-A　**SWOT分析**　（スウォット分析）です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第4回-A と言うことで SWOT　（スウォット分析）を行っていきます。

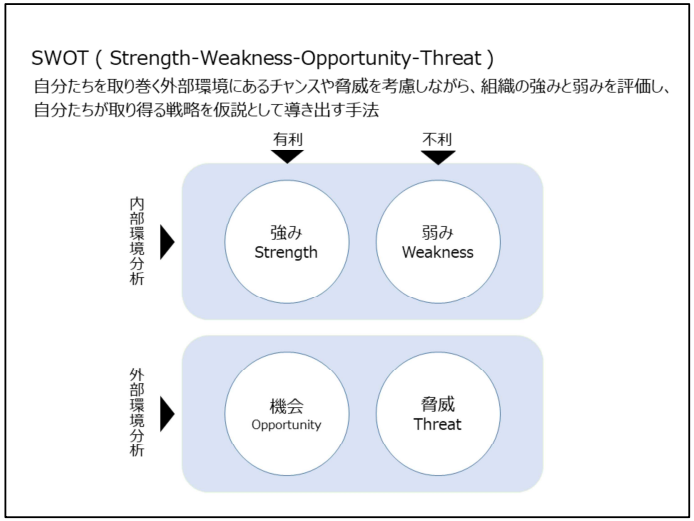
○ SWOT分析とは

○ 課題文

○ クロスSWOT分析

○ SWOT分析の振り返り

ここでは、一番最初に 「SWOT分析とは」 について、見ていきましょう。
次に 「課題文」 を見ていき、 最後に 「SWOTの振り返り」 を行います。



SWOT分析は、自分たちを取り巻く外部環境にあるチャンスや脅威を考慮しながら、組織の強みと弱みを評価し、 自分たちが取り得る戦略を仮説として導き出す手法です。

①強み （Strength） ＝自社の武器 内部環境分析に「強み」が働く。
自分たちの持つ「強み」。商品・サービスの優位性、ブランド力、設備や技術、人材、ビジネスモデルや提携関係など幅広い観点から検討することです。

②弱み （Weakness） ＝自社の苦手なこと 内部環境分析に「弱み」が働く。
自分たちの持つ「弱み」について、「強み」と同じ切り口で検討することです。

③機会 （Opportunity：オポチュニティー） ＝自社のチャンスとなる外部要因
外部環境分析に「有利」が働く。
自分たちを取り巻く環境のなかで、「機会」となり得るものは何か。
たとえば、市場拡大、新たな ニーズの発生、規制緩和、新たな技術の出現などによる商品・サービスの高度化、競合の淘汰に よる競争力強化などが考えらます。

④脅威 （Threat：スレット） ＝自社を脅かす外部要因 外部環境分析に「不利」が働く。
自分たちを取り巻く環境のなかで、自分たちにとって「脅威」となり得るものは何か。
たとえば、 経済の停滞や過疎化などによる市場の衰退や代替技術の出現、異業種からの新規参入、競合同士 が提携することによる寡占化などが考えます。

・パン市場における競合の「カトパン」と「盛田製パン」を合わせるとシェア６割を超えており、追いつくのは至難の業である。
・パン市場全体における製品認知度（ブランド）は総じて低い
・新しく開拓している健康志向の領域では一定の評価を得ている
・健康食品会社との提携でパン事業におけるシナジー（相乗効果）が期待できる
・比較的知名度の高い健康志向パンのマーケット規模はパン市場全体の１％に満たないがマーケット拡大となる可能性は高い
・他社に先駆けて製品トレーサビリティの仕組みを備えているため、問題発生時にも迅速に対応ができる
・食品の安全性を消費者が求めるようになっており、情報開示は一層の重要性を増している
・製粉需要が供給を上回っているため、しばらくは原材料費が高騰する
・デフレの圧力が強まり、材料単価の上昇を製品価格に転嫁できない
・参入障壁が低いため、様々な業種がパン市場に参入しており、価格競争が激化している
・材料メーカーから小売店までを通した生産管理が十分でなく、廃棄材料や製品が少なくない

これがヒアリング結果です。【約1分待つ】

事業部のSWOTを整理すると、

		有利	不利
内部環境要因		強み	弱み
		・新しく開拓している健康志向の領域では一定の評価を得ている ・他社に先駆けて製品トレーサビリティの仕組みを備えているため、問題発生時にも迅速に対応ができる ・健康食品会社との提携でパン事業におけるシナジー（相乗効果）が期待できる	・パン市場全体における製品認知度（ブランド）は総じて低い ・材料メーカーから小売店までを通した生産管理が十分でなく、廃棄材料や製品が少なくない ・製粉需要が供給を上回っているため、しばらくは原材料費が高騰する
外部環境要因		機会	脅威
		・比較的知名度の高い健康志向パンのマーケット規模はパン市場全体の１％に満たないがマーケット拡大となる可能性は高い ・食品の安全性を消費者が求めるようになっており、情報開示は一層の重要性を増している	・デフレの圧力が強まり、材料単価の上昇を製品価格に転嫁できない ・参入障壁が低いため、様々な業種がパン市場に参入しており、価格競争が激化している ・パン市場における競合の「カトパン」と「盛田製パン」を合わせるとシェア６割を超えており、追いつくのは至難の業である。

各選択肢はどこに入るでしょう。

・パン市場における競合の「カトパン」と「盛田製パン」を合わせるとシェア６割を超えており、追いつくのは至難の業です。 これは脅威です。
・パン市場全体における製品認知度（ブランド）は総じて低い。 これは弱みです。
・新しく開拓している健康志向の領域では一定の評価を得ている これは強みです。
・健康食品会社との提携でパン事業におけるシナジー（相乗効果）が期待できる これは強みです。
・比較的知名度の高い健康志向パンのマーケット規模はパン市場全体の１％に満たないがマーケット拡大となる可能性は高い これは機会です。
・他社に先駆けて製品トレーサビリティの仕組みを備えているため、問題発生時にも迅速に対応ができる これは強みです。
・食品の安全性を消費者が求めるようになっており、情報開示は一層の重要性を増している これは機会です。
・製粉需要が供給を上回っているため、しばらくは原材料費が高騰する これは弱みです。
・デフレの圧力が強まり、材料単価の上昇を製品価格に転嫁できない これは脅威です。
・参入障壁が低いため、様々な業種がパン市場に参入しており、価格競争が激化している これは脅威です。
・材料メーカーから小売店までを通した生産管理が十分でなく、廃棄材料や製品が少なくない これは弱みです。

脅威に分類されているのは、コストとシェアについてであり、これは弱みでも分類されています。
ブランド力の低さや廃棄量の多さに通じます。
弱みと脅威が基本的に似ているのと同じように、強みと機会も類似しています。
この関係性を意識すると、SWOT分析を行う際の評価視点を明確に示すことができます。

クロスSWOT分析

	機会	脅威
強み	・健康志向パンのバリエーションを増やし、シェアの拡大と市場成長を促す ・食のトレーサビリティにおける自社優位性をアピールする	・ニッチ戦略を強化し、該当ジャンルのトップシェアを目指す ・健康志向パンという新たな市場を開拓することで、製品の利益率を高める
弱み	・健康志向パンのジャンルでトップシェアを目指す ・トレーサビリティの仕組みを活用して製品流通をコントロールする仕組みを構築する	・過当競争になるようであれば、利益率の低いジャンルから撤退することも考える ・一部のジャンルに特化してブランド力を強化するとともに、それ以外のジャンルからは撤退する

SWOT分析は現状整理に適していますが、対応の方向性示すクロスSWOT分析をすることも可能です。
クロスSWOT分析では、内部環境と外部環境を組み合わせ、機会と脅威に対する強みを活かした積極施策と弱みをカバーする改善施策を検討することができます。

今回の場合、クロスSWOT分析の形まで整理すると、議論の方向性が見えやすくなります。

強みを高めることで攻撃力を高め、弱みに対処することで守備力を強くする目的があります。

内部環境の項目例
・資源（リソース）　・顧客サービス（コンテンツ）　・販売・マーケティング
・技術・ノウハウ　・システム　・インフラ
・マネージメント　・価格　・輸送時間、方法（チャネル）
・ブランド力　・人材・組織　・設備・資産
・企業理念・企業風土や文化　など

市場や社会状況など、マクロ視点で見たときの外部環境についてOpportunity（機会）とThread（脅威）を洗い出していきます。

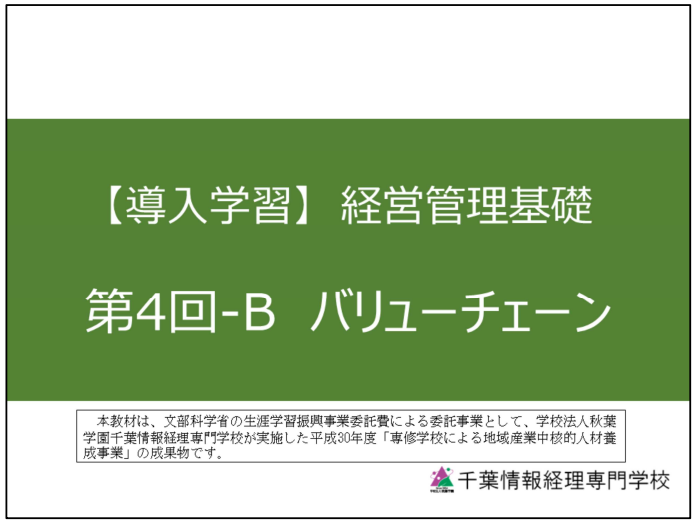
外部環境の項目例
・政治・法令　・市場トレンド　・経済状況
・株主の期待　・科学技術　・公衆の期待
・競合他社の行為　など

最後に、もう一度、SWOT分析を見て行きましょう。

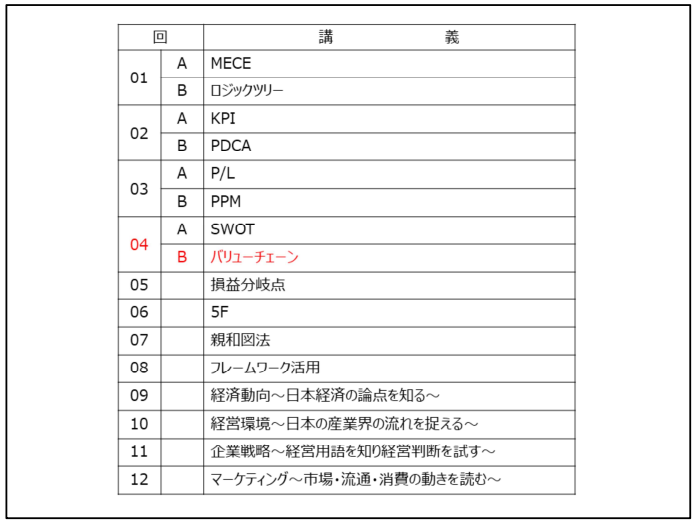
「強み」と「弱み」を決める内部環境分析を見て行きましょう。
・資源（リソース）　・顧客サービス（コンテンツ）　・販売・マーケティング
・技術・ノウハウ　・システム　・インフラ
・マネージメント　・価格　・輸送時間、方法（チャネル）
・ブランド力　・人材・組織　・設備・資産
・企業理念・企業風土や文化
などの項目で分けます。

次に、「機会」と「脅威」を決める外部環境分析については、
・政治・法令　・市場トレンド　・経済状況
・株主の期待　・科学技術　・公衆の期待
・競合他社の行為
などの項目で見て行きましょう。

このようにすると、SWOT分析が分かりやすくなります。



【導入学習】経営管理基礎　第4回-B　バリューチェーン です。



回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第4回-B と言うことで バリューチェーン を行っていきます。

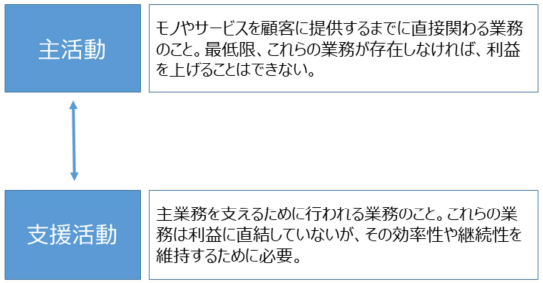
○ バリューチェーンとは

○ 課題文

○ バリューチェーンの振り返り

ここでは、一番最初に 「バリューチェーンとは」 について、見て行きましょう。
次に 「課題文」 を見て行き、 最後に 「バリューチェーンの振り返り」 を行います。

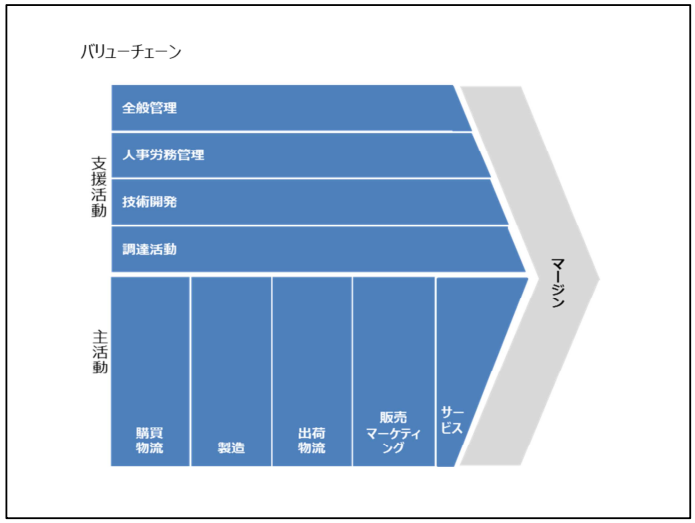
バリューチェーン は主業務プロセスを明確にする



企業の抱える業務には「主活動」と「支援活動」の２種類があります。

「主活動」とは、製品・サービスを顧客に提供して利益を上げるために最低限必要となる業務です。
一方、「支援活動」とは、利益活動に直結してはいないものの、これらの業務がなければ効果的に業務を遂行することができず、継続的な利益獲得も難しくなるというものです。

一見すると「支援活動」を軽視してしまいがちですが、企業が生産活動のサービス提供を行うためには、「主活動」も「支援活動」も両方必要となります。



バリューチェーンというフレームワークがあります。
直訳すると「価値の連鎖」と言う意味ですが、分かりやすく捉えるとしたら、「顧客に価値をもたらすモノを生み出すための業務のつながり」と考えればよいでしょう。
最終的には、主活動と支援活動を併せて利益（マージン）が生み出されるため、上半分と下半分で均等にわけられます。

ただし、支援活動はすべての主活動に対して影響を及ぼすと言うことには注意してください。

もちろん、これは絶対的なものではなく、業務単位で分析をするための雛形だと思えばOK です。

主活動には、「購買物流」「製造」「出荷物流」「販売マーケティング」「サービス」があります。
支援活動には、「調達活動」「技術開発」「人事労務管理」「全般管理」があります。

たとえば、企画業務というのは本来支援活動の全般管理に当たるけど、パン事業部には固有の企画課がくっついているという具合です。

・原材料を契約農家から直接購入し、自社倉庫で保管している。倉庫までは、各農家が配送し、工場生産グループが保管する。

・パンを製造するには、中種作り → 発酵 → こねる → 分割 → 型入れ → 発酵 → 焼く の流れが必要となる。工場生産グループが担当する。

・収益はパン事業部では直接管理しておらず、企画課が取りまとめた情報を本社の財務経理部に任せている。

・福利厚生や教育研修の整備は本社側人事部で管理している。直営店のバイト雇用も含め、すべての人材確保は人事部が提供する人材採用プロセスの仕組みを利用している。

・新作パンの開発は、各パンチームが担っている。

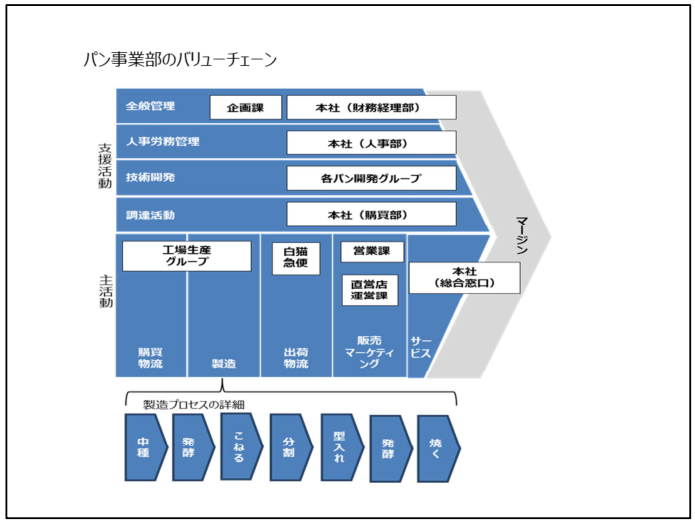
・社内共通で購入するものは、本社購買部で対応している。

・出来上がったパンの配送は、白猫急便に外注している。

・パン製品に対する問い合わせは、本社の総合窓口で受けている。

・販売やマーケティングに関する業務は営業課が引き受けている。

これがヒアリング結果です。【約1分待つ】



・原材料を契約農家から直接購入して、自社倉庫で保管している。
　倉庫までは、各農家が配送して、工場生産グループが保管している。
・パンを製造するには、中種(なかだね）作り → 発酵 → こねる → 分割 → 型入れ → 発酵 → 焼く の流れが必要となる。工場生産グループが担当します。　　→ 主活動の「購買物流」「製造」の部分。「中種作り → 発酵 → こねる → 分割 → 型入れ → 発酵 → 焼く」

・収益はパン事業部では直接管理しておらず、企画課が取りまとめた情報を本社の財務経理部に任せています。
　　→ 支援活動の「全般管理」にはいります。

・福利厚生や教育研修の整備は本社側人事部で管理しています。直営店のバイト雇用も含め、すべての人材確保は人事部が提供する人材採用プロセスの仕組みを利用しています。
　　→ 支援活動の「人事労務管理」にはいります。

・新作パンの開発は、各パンチームが担っています。　　→ 支援活動の「技術開発」にはいります。
・社内共通で購入するものは、本社購買部で対応しています。　　→ 支援活動の「調達活動」にはいります。
・出来上がったパンの配送は、白猫急便に外注しています。　　→ 主活動の「出荷物流」にはいります。
・パン製品に対する問い合わせは、本社の総合窓口で受けています。　→ 主活動の「サービス」にはいります。
・販売やマーケティングに関する業務は営業課が引き受けています。　→ 主活動の「販売マーケティング」にはいります。

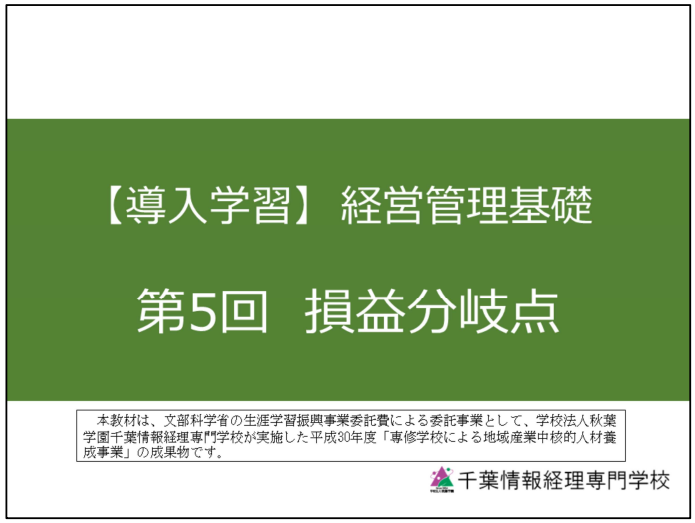
主活動	購買物流	原材料や部品の購入および配送など
	製造	購買した材料の組み立てや加工など
	出荷物流	製造した製品の倉庫や小売店への配送など
	販売・マーケティング	製品の営業宣伝や店舗での販売活動など
	サービス	販売後の問い合わせ対応やサポート実施など
支援活動	全般管理	企画、財務、経理、法務、情報システム業務など
	人事労務管理	人材採用、教育、給与業務など
	技術開発	主活動に係る新商品・サービス開発、各種テストなど
	調達活動	主活動を支えるモノやサービスの購入など

それでは最後に、「主活動」と「支援活動」を見て行きましょう。

「主活動」には、
「購買物流」として、「製造」「出荷物流」「販売・マーケティング」「サービス」あり、
「購買物流」は、原材料や部品の購入および配送などを行う部署などがあります。
「製造」は、購買した材料の組み立てや加工などを行う部署などがあります。
「出荷物流」は、製造した製品の倉庫や小売店への配送などを行う部署などがあります。
「販売・マーケティング」は、製品の営業宣伝や店舗での販売活動などを行う部署などがあります。
「サービス」は、販売後の問い合わせ対応やサポート実施などを行う部署などがあります。

次に、
「支援活動」には、
「全般管理」として、「人事労務管理」「技術開発」「調達活動」があります。
「全般管理」は、企画、財務、経理、法務、情報システム業務などを行う部署などがあります。
「人事労務管理」は、人材採用、教育、給与業務などを行う部署などがあります。
「技術開発」は、主活動係る新商品・サービス開発、各種テストなどを行う部署などがあります。
「調達活動」は、主活動を支えるモノやサービスの購入などを行う部署などがあります。

バリューチェーンを是非覚えておきましょう。



【導入学習】経営管理基礎　第5回　損益分岐点 です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第5回 と言うことで 損益分岐点を行っていきます。

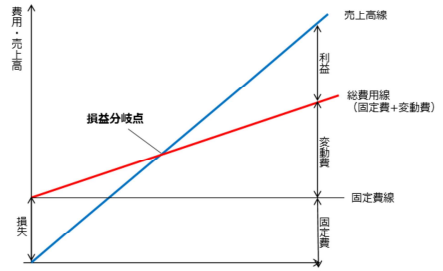
○ 損益分岐点とは

○ 課題文

○ 損益分岐点の振り返り

ここでは、一番最初に 「損益分岐点とは」 について、見て行きましょう。
次に 「課題文」 を見ってゆき、 最後に 「損益分岐点の振り返り」 を行います。

損益分岐点とは、モノやサービスの費用（固定費＋変動費）と売上を比べて採算ラインを知るためのもの。費用と売上の交わったところが損益分岐点になり、この点では利益も損失も出ないゼロの状態になる。



変動費→材料費、外注費など
固定費：売上の増加に比例して増えるコスト
もしなくても発生するコスト
→減価償却費、不動産賃借料、人件費など

利益or損失＝売上高－総費用
限界利益＝売上高－変動費
安全余裕率＝（売上高－損益分岐点売上高）
÷売上高

売上は提供するサービスの数量に比例します。
費用については、サービス提供の数量が増えるほど材料費や人件費もかさんでいきますが、設備投資や広告宣伝にかかる費用はサービス提供の数量に関係なく一定です。
費用は、販売量に応じて変動するコスト（変動費）と固定的なコスト（固定費）に分かれます。これは、収益分析の基本になる重要な考え方です。

●数量に比例して増えるコスト（変動費） とは 材料費、人件費、配送費など です
●数量に関係なく一定となるコスト（固定費） とは 光熱費、設備費、広告宣伝費など です。

常に固定費は発生し続けるため、何も生産しなくてもコストが発生してしまいます。
また、生産・販売したにも関わらず、固定費発生分と同額の利益を確保できなかったため赤字になるということも考えられます。
損失から利益に転じる地点（損益分岐点）を明確にし、採算ラインの限界を知ることが重要です。

損益分岐点を見極めるには、製品売上を示す「売上高線」と、固定費と変動費を合計した「総費用線」をグラフ化し、その交点が損益分岐点となります。
損益分岐点よりも左側は損失が発生しており、右側は利益に転じる時期になります。

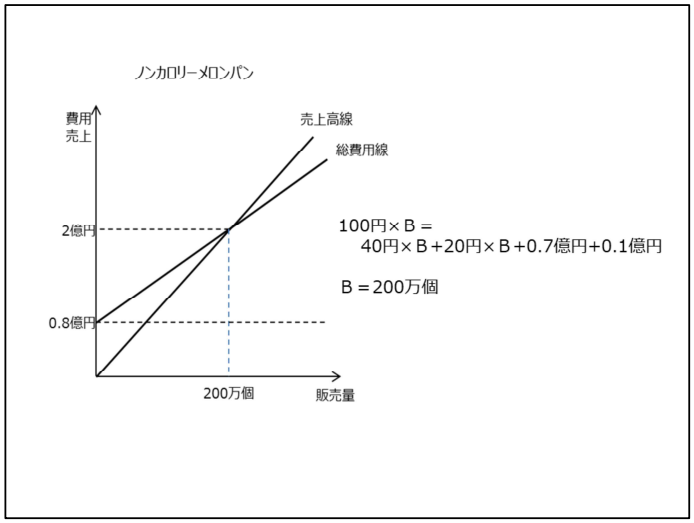
固定費を下げると損益分岐点はどんどん手前に下がり、極限まで下げた状態（コストゼロ）まで持っていったときの売上高との差を、「限界利益」
と呼びます。

ノンカロリーメロンパンは、材料費が少し高いのですが、現在使っている工場のラインをある程度活用できるため、設備投資を抑えることができます。一方、長命草パンの方は、材料費は安いのですが、新たに大型機械を導入しなくてはならないため、設備投資が膨れます。 市場の状況を踏まえ、卸価格はどちらも100円とします。

ノンカロリーメロンパン		長命草パン	
・材料	40円/個	・材料	30円/個
・ライン作業員	20円/個	・ライン作業員	10円/個
・工場設備投資	0.7億円	・工場設備投資	1.4億円
・広告宣伝費	0.1億円	・高校宣伝費	0.1億円

最低限赤字を出さないことを考えると、どちらのパンを採用した方がよいか。

問題文を見て行きましょう。【約1分待つ】



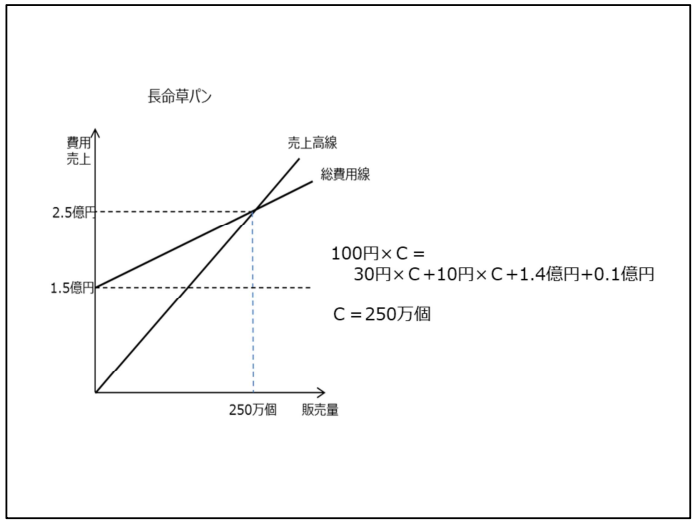
損益分岐点の図に、パン事業部の費用を当てはめてみます。

材料費と人件費は変動費、設備費と広告宣伝は固定費と考え、
生産量に応じてサービスが売れると考えれば、損失と利益の境界値（損益分岐点）がわかります。

ノンカロリーメロンパンの場合には、

100円×B（売上）＝40円×B（材料）＋20円×B（ライン作業員）＋0.7億円（設備投資）＋0.1億円（広告宣伝）

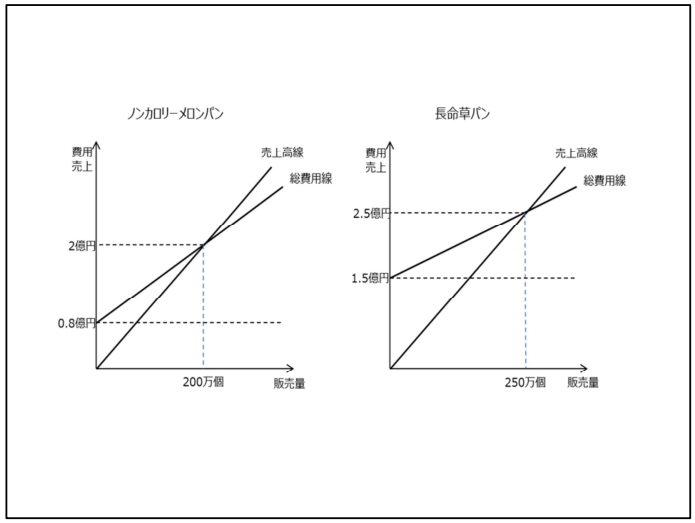
B＝200万個 となります。



長命草パンの場合には、

100円×C（売上）＝30円×C（材料）＋10円×C（ライン作業員）＋1.4億円（設備投資）＋0.1億円（広告宣伝）

C＝250万個



ノンカロリーメロンパンの損益分岐点は200万個で、長命草パンは250万個と言う事になり、ノンカロリーメロンパンの方が長命草パンより低リスクで利益が上がりそうだと言う事がわかります。

ただし、長命草パンの方が売上と変動費の差（限界利益）が大きいため、販売量が増えるほど長命草パンの方が高い利益が見込め、250万個を超える販売が見込める場合は、長命草パンを採用した方がたくさんの利益が見込めることになります。

損益分岐点を下げる方法は、固定費を減らすか、変動費を減らす（限界利益率を高くする）か、または両方を同時に実施するか、といった方法があります。当然、最後の選択肢が理想ですが、そう簡単ではありません。

・変動費を減らす方法

変動費を削減する方法で分かりやすいのは、商品や材料などを仕入れる単価を下げることです。もちろん、得意先との関係もあり簡単ではない場合もあると思います。ポイントは、売上に貢献していない費用を見つけ出して削減することです。

・固定費を減らす方法

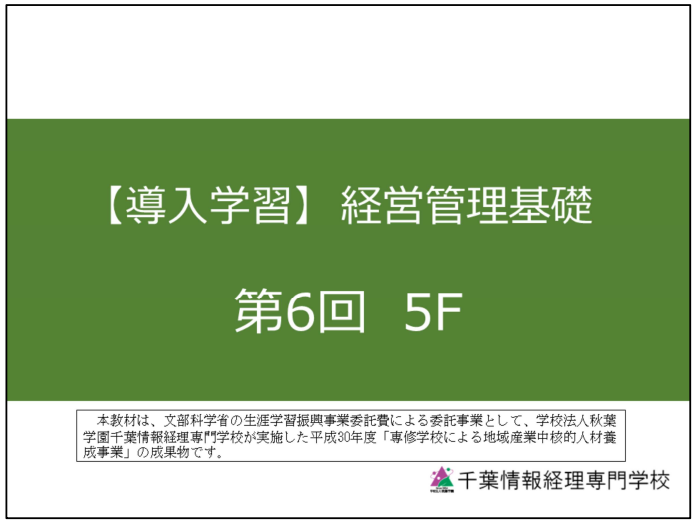
固定費を減らす方法としては、たとえば人件費を削減する手があります。ただし、給与カットや人員整理をしなければなりません。その他、地代家賃を下げる方法もありますが、貸主との交渉が必要です。まずは、自社の努力だけで削減できる固定費を探しましょう。見つからなければ、変動費の中に固定的に使われている費用（増減させても売上が変わらない）があれば、それを固定費と見なして削減の候補としてください。

もう一度、損益分岐点を見て行きましょう。
損益分岐点を上げ下げするには、固定費を上げ下げするか、変動費を上げ下げするかを選択することになります。

・変動費を減らす方法
　変動費を削減する方法で分かりやすいのは、商品や材料などを仕入れる単価を下げることです。
　ポイントは、売上に貢献していない費用を見つけ出して削減することです。

・固定費を減らす方法
　固定費を減らす方法としては、たとえば人件費を削減する手があります。
　変動費の中に固定的に使われている費用（増減させても売上が変わらない）があれば、それを固定費と見なして削減の候補としてください。

これで損益分岐点については、分かったと思います。



【導入学習】経営管理基礎　第6回　**5F**（ファイブフォース）　です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第6回 と言うことで ５Ｆ（ファイブフォース） を行っていきます。

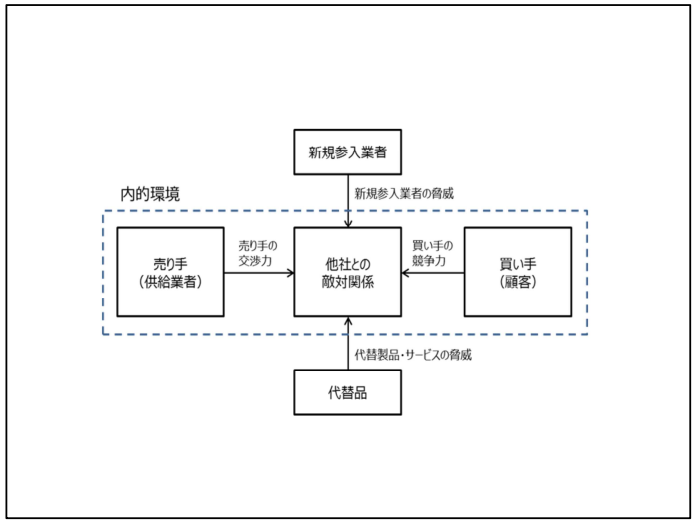
○ 5F とは

○ 課題文

○ PEST分析

○ 5F の振り返り

ここでは、一番最初に「5F （ファイブフォース）とは」について、見て行きましょう。
次に「課題文」を見て、「PEST分析（ペスト分析）」を見て行き、 最後に 5F の振り返り」を行います。



以前にSWOT分析で内部環境と外部環境の二方面から自社を取り巻く現状を分析することを学びました。
今回のケースでも使えるフレームワークですが、このケースのように複数の事業から投資先を絞り込むような場合、５Ｆ（ファイブフォース）という業界分析フレームワークが適しています。

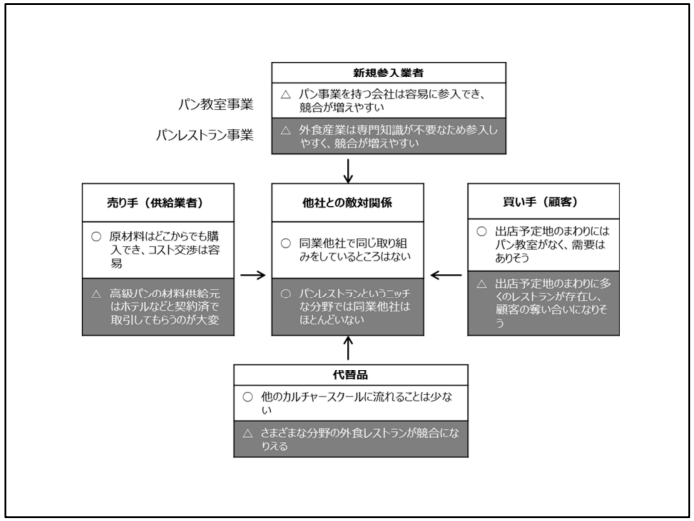
この５Fも、自社で改善できる内部環境（供給業者、顧客、他社との敵対関係）と、自社ではどうにもならない外部環境（新規参入者、代替品）で分析します。

安い原材料を提供してくれる供給業者、自社の製品を選んで買ってくれる顧客、提携できそうな友好的な同業他社といった存在を確認することが必要です。
もちろん、新規参入の障壁の高さや別業界との顧客の争奪が生じそうな代替品の脅威についても確認する必要があります。

●パン教室事業
・自社のパン作りの技術の高さをアピールしてファンを増やす。
・教室を運営するにあたって必要な材料は簡単に手に入り、事業を始めることは容易である。
・出店予定地のまわりにはパン教室はなく、需要がありそうだ
・同業他社ではまだこのような取り組みの事例はない
・パン教室に興味を持つ人は他のカルチャー教室に流れることは少ない

●パンレストラン事業
・自社のパンのおいしさをアピールしてファンを増やす
・レストラン向けの高級パンの材料供給元の多くはすでにホテルなどと専属契約している
・出店予定地のまわりには、多くのレストランが存在する
・外食産業という枠で捉えると競合は多いが、パンレストランというニッチな分野では同業他社はほとんどいない

「パン教室事業」と「パンレストラン事業」についての記述です。 【約1分待つ】



パン教室事業とパンレストラン事業を５Ｆのフレームワークで整理するとこの図ようになります。

上の段にパン教室事業、下の段にパンレストラン事業を入れます。

まず、パン教室事業（上段）では、
・自社のパン作りの技術の高さをアピールしてファンを増やす。 これは 「新規参入業者」で △
・教室を運営するにあたって必要な材料は簡単に手に入り、事業を始めることは容易である。 これは「売り手」で ○
・出店予定地のまわりにはパン教室はなく、需要がありそうだ。 これは「買い手」で ○
・同業他社ではまだこのような取り組みの事例はない これは「他社との敵対関係」で ○
・パン教室に興味を持つ人は他のカルチャー教室に流れることは少ない つまりこれは「代替品」で ○

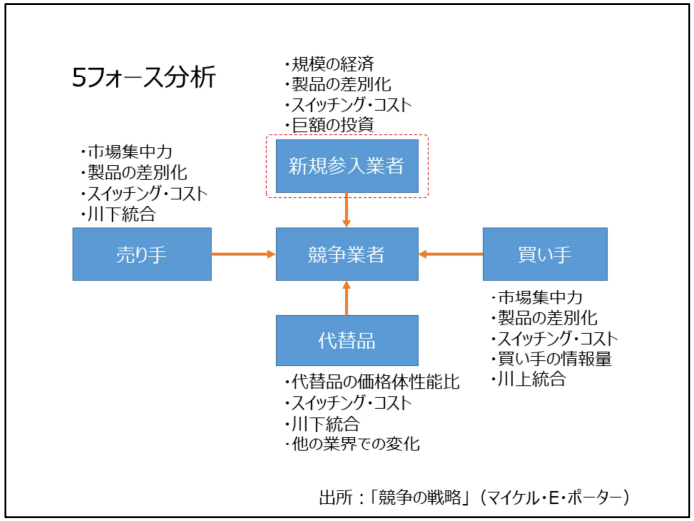
次はパンレストラン事業（下段）では、
・自社のパンのおいしさをアピールしてファンを増やす これは どこにも入りません。
・レストラン向けの高級パンの材料供給元の多くはすでにホテルなどと専属契約している これは「売り手」で △
・出店予定地のまわりには、多くのレストランが存在する これは 「買い手」で △
・外食産業という枠で捉えると競合は多いが、パンレストランというニッチな分野では同業他社はほとんどいない これは 「他社との敵対関係」で ○

このケースでは、多くの要素でパン教室事業の方が有利であり、新規事業として投資するならパン教室事業の方が望ましということになります。

Politics （政治・法律）	・米扮用の米栽培への補助金支援
Economic （経済的要因）	・景気の悪化で、節約志向、内食指向が強なる
Social （社会・文化要因）	・雑誌から火がつき、パン食がブーム
Technology （技術要因）	・米粉でふっくら、もちもちしたパンが作れるオーブンが発売

５Fは外部要因として「新規参入業者」と「代替品」を取り上げていますが、さらに外側の視点として経済や政治、社会情勢、技術革新を加えると、コントロールできない領域をさらにくわしく整理することができます。

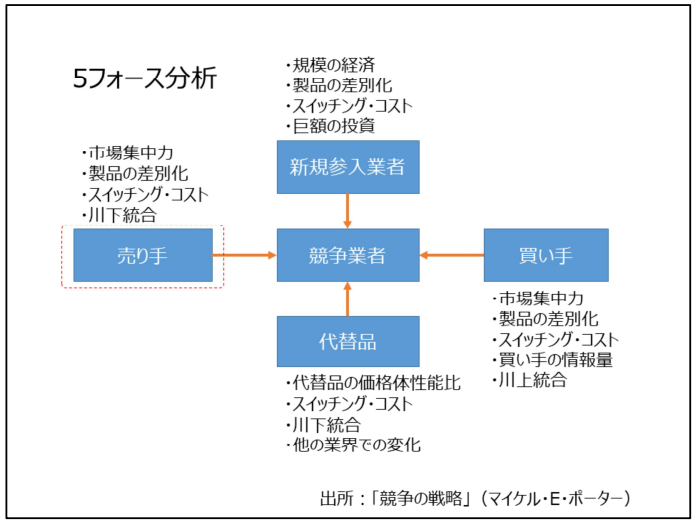
この視点はPEST分析（ペスト分析）というもので、業界をとりまくマクロ環境が自社に与えそうな影響を把握するために役立ちます。
たとえば、パンレストラン事業は景気が後退すると外食費を節約するために客足も遠のくでしょう。
食事でパンを食べる習慣がもっと浸透すれば、パンの作り方を習って自分で焼きたいという人も増えますし、技術革新で事業に必要な機材が安く入手できるなら、新規参入障壁は低くなるでしょう。



アメリカの経済学者である、ポーター教授は、「競争戦略とは業界に働く5つの競争要因からうまく自社を守り、自社に有利になるように競争要因を動かせる位置を業界内に見つけること」としています。5つの競争要因は、業界の中長期的な収益性に大きく影響するため、要因を分析していくことで、現在の業界の収益性の構図がわかり、経営戦略策定時には大変役立つのです。

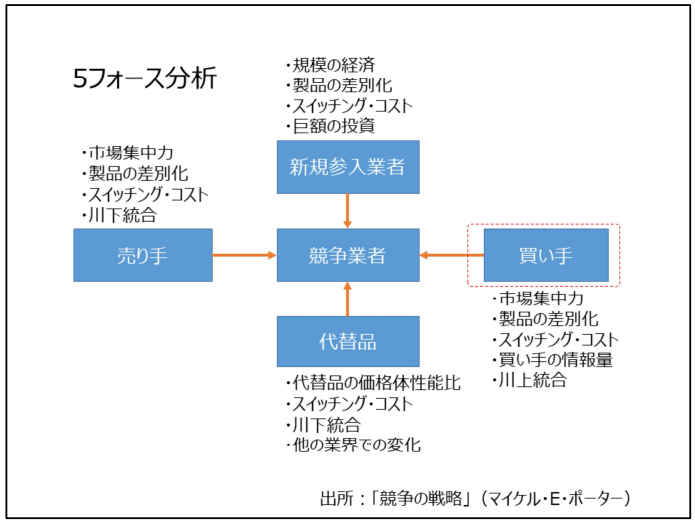
●競争要因1：新規参入の脅威
市場参入について、先行企業が優位なのか、後攻企業の方が有利なのか論じられることがありますが、一般的には、先行が優位と言われています。しかし、これには条件があります。その条件とは、「大きな参入障壁を築けているか」という点です。参入障壁としては、具体的に次のようなものを指します。

・規模の経済（生産量増大による単位あたりのコストの低減、固定費の分散等）
・ブランド・知名度の浸透
・資金力
・スイッチング・コスト（他の商品に切り換える際の、金銭・手間・心理的なコスト）
・流通チャネル　などです。



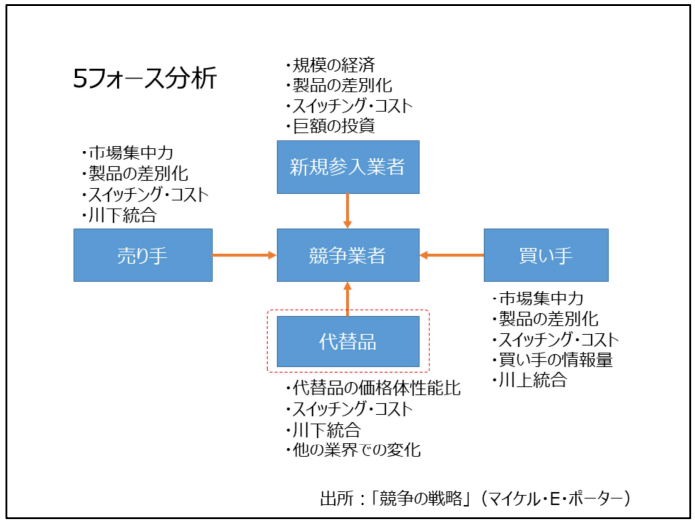
●競争要因2：売り手（サプライヤー）の交渉力
自社が製品を作る際には、当然ながら材料やサービスを仕入れ、調達する必要性が生じます。
この材料やサービスの供給者とは、自社への売り手で、いわば自社がお客さまです。
しかし、この売り手が業界で力を持っている場合や、その売り手の業者数が少ない場合、仕入れコストが高くなる場合が多くなります。
すなわち、自社の収益性が悪化する要因になるのです。
悪化要因としては、具体的に次のようなものを指します。

・市場集中度　・製品の差別化　・スイッチング・コスト　・川下統合　などです。



●競争要因3：買い手（顧客）の交渉力
自社製品の提供先が法人企業の場合、もしその企業が巨大な企業で、バイイングパワー（購買力）が非常に大きいと、買い手である法人企業の価格交渉力は強くなります。
また、製品の差別化がなされていない場合やスイッチング・コストが低い場合にも、買い手である顧客の交渉力が強くなります。
そうなれば、自社製品は買いたたかれて、利益率は圧迫されることになります。
その要因としては、具体的に次のようなものを指します。

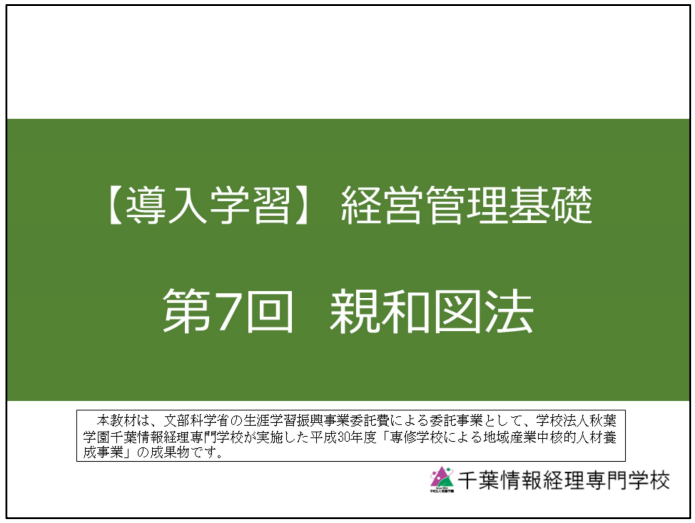
・市場集中度　・製品の差別化　・スイッチングコスト　・買い手の情報量　・川上統合　などです。



●競争要因4：代替品の脅威（競争業者）
代替品とは、例として、ビールには 発泡酒 、 鉛筆＋消しゴム には フリクション 、 ゲーム機 には スマホアプリゲーム 、 固定電話 には 携帯電話 、 本 には 電子書籍など、商品そのものの代替や、機能として代替できるものまで幅広いものを指します。顧客が代替品への切り替えが容易な場合には、スイッチング・コストが低いため、収益性に影響を及ぼします。

・代替品の価格対性能比 ・スイッチング・コスト ・川下統合 ・他の業界での変化 などです。

このようにして5フォースによって、業界構造を明確にすれば、どのような戦略をとることで自社が優位性を発揮できるのかが見えてきます。
それをもとに、今後の変化を予測し、自社に有利な業界構造を創出することが課題であるとポーターは伝えています。



【導入学習】経営管理基礎　第7回　親和図法 です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

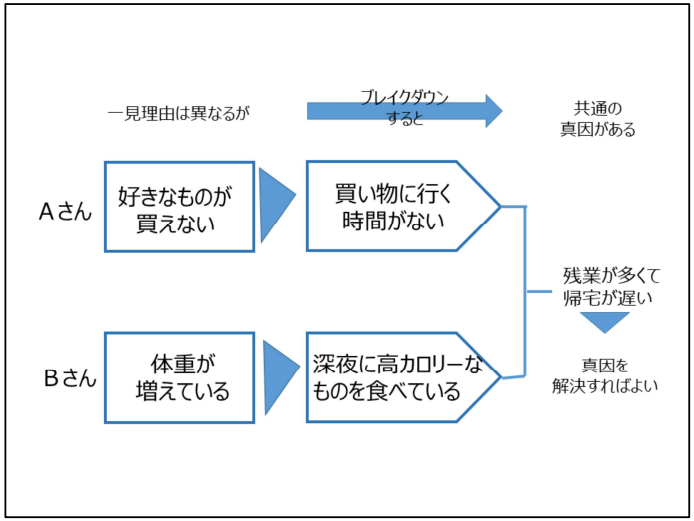
今回は、第7回 と言うことで 親和図法 を行っていきます。

○ 親和図法とは

○ 課題文

○ 親和図法の振り返り

はい、ここでは、一番最初に 「親和図法とは」 について、見て行きましょう。
次に 「課題文」 を見て行き、 最後に 「親和図法の振り返り」 を行います。

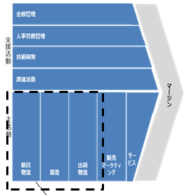


ヒアリングによって得られる回答は相手次第でさまざまですが、話を掘り下げてみると、実は原因が同じだったということはよくあることです。
たとえば、「最近、困っていることを教えてください」という質問を身の回りにいる複数の人に問いかけたとき、Aさんは「好きなものが買えないこと」だと述べ、Bさんは「体重が増えていること」だと回答したとします。

ここで、ロジックツリーで学んだブレイクダウンを適用してみましょう。
Aさんの「好きなものを買えない」、Bさんの「太ってしまう」と悩む原因は何なのか、掘り下げてみると、実は同じ理由である場合があります。

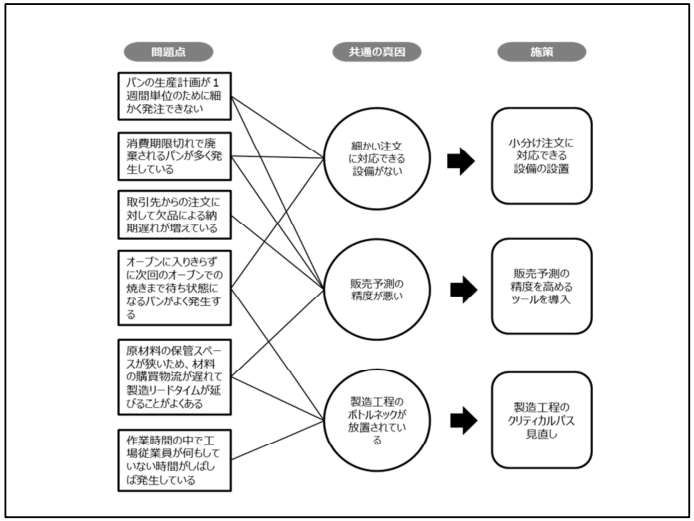
もし、残業を減らして帰宅をはやめることで、「空いた時間でショッピングに行こう」、「早めに夕食をたべよう」とそれぞれ行動を起こすのであれば、2人には“残業が多くて帰宅が遅い”という共通の真因があったということです。

このように真因を見つけ、くくり出して、これを解決する施策をひねり出すやり方を親和図法と呼びます。



・パンの生産計画が１週間単位のために細かく発注できない
・消費期限切れで廃棄されるパンが多く発生している
・取引先からの注文に対して欠品による納期遅れが増えている
・オーブンに入りきらずに次回のオーブンでの焼きまで待ち状態になるパンがよく発生する
・原材料の保管スペースが狭いため、材料の購買物流が遅れて製造リードタイムが延びることがよくある
・作業時間の中で工場従業員が何もしていない時間がしばしば発生している

課題文を見て行きましょう。　【約1分待つ】



今回のヒアリングの内容を親和図法を使って考えていくと、いくつかの真因に集約できます。

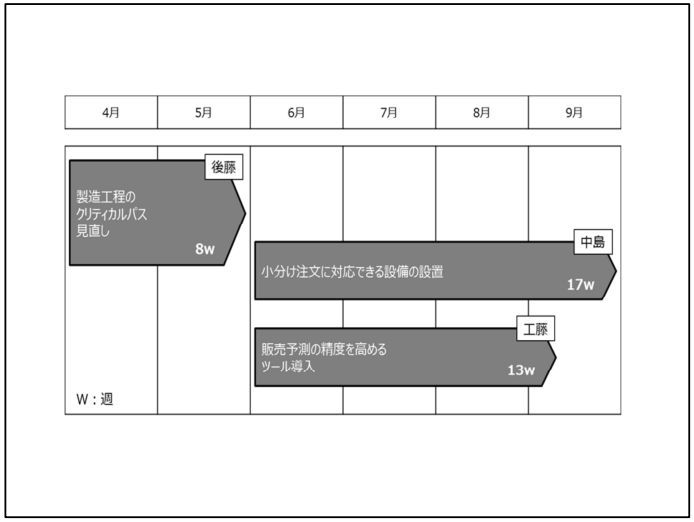
・パンの生産計画が１週間単位のために細かく発注できない
・消費期限切れで廃棄されるパンが多く発生している
・オーブンに入りきらずに次回のオーブンでの焼きまで待ち状態になるパンがよく発生する
　真因としては、「細かい注文に対応できる設備がない」ということです。

・パンの生産計画が１週間単位のために細かく発注できない
・消費期限切れで廃棄されるパンが多く発生している
・取引先からの注文に対して欠品による納期遅れが増えている
・原材料の保管スペースが狭いため、材料の購買物流が遅れて製造リードタイムが延びることがよくある
　真因としては、「販売予測の精度か悪い」ということです。

・オーブンに入りきらずに次回のオーブンでの焼きまで待ち状態になるパンがよく発生する
・原材料の保管スペースが狭いため、材料の購買物流が遅れて製造リードタイムが延びることがよくある
・作業時間の中で工場従業員が何もしていない時間がしばしば発生している
　真因としては、「製造工程のボトルネックが放置している」ということです。

共通の真因について施策を考えることで、複数の問題を一気に解消できる

ため、ひとつひとつの問題点を個別解決する必要がなくなる。



インプット　から　プロセス、プロセス　から　アウトプット　までについて、前後関係・所要時間・責任者の情報を付け加え、さらに施策に具体性を持たせるために、実施時期を表すロードマップを作りましょう。

ロードマップに書かれたスケジュールを進捗管理することで、各担当者が自分の作業の締め切りを意識するようになり、スケジュールの遅れを抑えるというような働きが期待できます。
ロードマップ上の各施策は、細かいプロセスに分解することで、現場担当者レベルで作業の進捗状況を確認できます。

「親和図法」とは、言語データを、グループ分けして、整理、分類、体系化する方法です。
「親和図法」の目的は、重要な問題の解決にあって、混沌としている事象を整理し、問題を明確に浮かび上がらせることができます。

メリット
・混沌とした状態の中から、問題点を発見することができます。
・現状を打破して、新しい考え方を得ることができます。
・問題の本質が的確にとらえられ、関係者に明確に認識してもらえます。
・自分の意見や他人の意見が取り入れられ、全員参画による意識向上と活性化がはかれます。

ここでもう一度、親和図法について見て行きましょう。

「親和図法」とは、言語データを、グループ分けして、整理、分類、体系化する方法です。

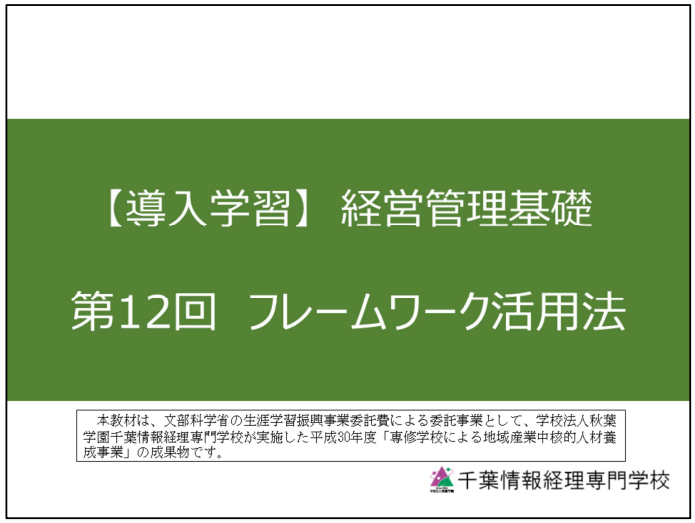
事実、意見、発想を言語データでとらえ、それらの相互の「親和性」によって統合した図を作ります。
「親和性」とは、似ているということです。
解決すべき問題の所在、形態を明らかにしてゆく方法です。

未来・将来の問題、未知・未経験の問題など、モヤモヤとしてはっきりしない問題によく使用します。

つまり、似たもの同士のグループ別にまとめて、問題点や解決策を導きだします。

「親和図法」の目的は、重要な問題の解決にあって、混沌としている事象を整理し、問題を明確に浮かび上がらせることです。

次のようなメリットがあります。
・混沌とした状態の中から、問題点を発見することができます。
・現状を打破して、新しい考え方を得ることができます。
・問題の本質が的確にとらえられ、関係者に明確に認識してもらえます。
・自分の意見や他人の意見が取り入れられ、全員参画による意識向上と活性化がはかれます。
などです。



【導入学習】経営管理基礎 第８回 フレームワーク活用法 です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

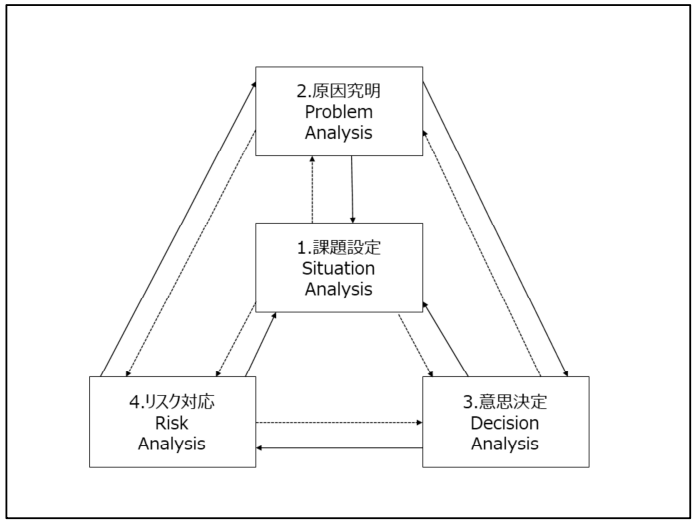
今回は、第８回ということで　フレームワーク活用　を行っていきます。

○ フレームワーク活用とは

○ 課題文

○ フレームワーク活用の振り返り

ここでは、一番最初に 「フレームワーク活用とは」 について、見て行きましょう。
次に 「課題文」 を見て行き、 最後に 「フレームワーク活用の振り返り」 を行います。



一番最初に紹介した基本フレームワークのMECE（ミーシー）などは、あらゆるフレームワークのベースとして、問題発見～課題分析～評価解決フェーズ という、様々な所で使われています。

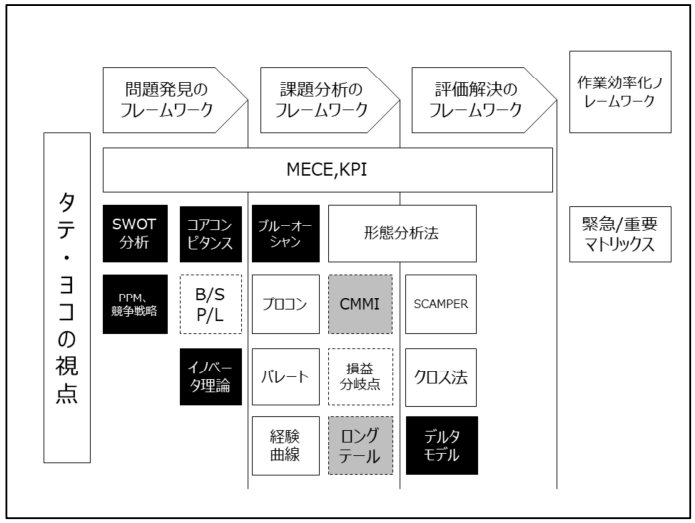
EM法では、あるべき姿と実際の姿に差異がある状態を問題とよび、取り上げた問題を解決する、もしくは目標実現のためにやらなければならないことを課題と定義しています。
4つのプロセスのいずれにおいても、最初のステップで課題をステートメントとして記述しています。

１．課題設定の思考手順：
問題点を整理してステートメントを作成（課題化）することにより、課題（行為）として明確化し優先順位をつけて処理するプロセスです。

２．原因究明の思考手順：
経験や思い込みによる短絡的な判断を防ぎ、システマティックな情報収集と論理的検証による効率的な原因究明をするプロセスです。

３．意思決定の思考手順：
適切な判断基準を明確化し、複数の選択肢から実施上の諸問題も考慮して最適案を策定するプロセスです。

４．リスク対応の思考手順：
将来起こり得る問題を想定し、リスクの評価と予防対策および発生時の影響を軽減する対策を策定するプロセスです。



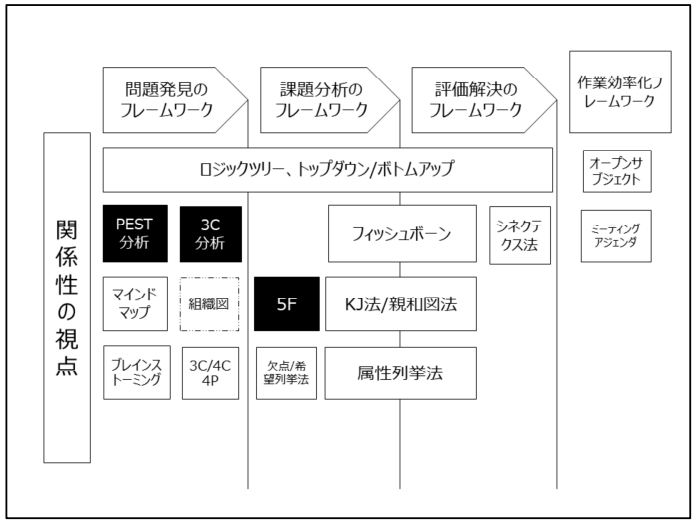
今回、勉強したものを図式化してみましょう。

【クリック】
まず、「MECE」と「KPI」は、問題発見～課題分析～評価解決のフレームワークまで様々な場面で使われます。
【クリック】
次に「SWOT分析」は、問題発見のフレームワークで使われます。
【クリック】
「PPM」も問題発見のフレームワークで使われます。
【クリック】
「B/S,P/L」は、問題発見のフレームワークで使われます。
【クリック】
「損益分岐点」は、課題分析のフレームワークで使われます。

【クリック】
問題発見のフレームワークとなる、
「コアコンピタンス分析」は、企業の競争力（顧客への価値提供における強み）がどこにあるかを分析するための手法です。
【クリック】
「イノベータ理論」は、1962年スタンフォード大学のエベレット・M・ロジャース教授が提唱した、消費者の購買姿勢を5つのタイプに分類したものです。

【クリック】
課題分析のフレームワークとなる
「ブルーオーシャン」は、ライバルのいない市場で勝負するためにはどんな視点を持つとよいかというものです。
【クリック】
「プロコン」とは、物事の良い面と悪い面を検討する時に使うフレームワーク。必要に応じて情報を細分化することができ、評価項目を定めて、それについてメリット・デメリットを定性的・定量的に評価することです。
【クリック】
「パレート」は、全体の一部を占める存在が主要な影響力を持っているということを示す経験則です。20%：80%の割合に収束することが比較的多いため、ニハチの法則と呼ばれることもあります。
【クリック】
「経験曲線」とは、ある業務を繰り返すことによって効率化が促され、単位当たりのコストも下がっていくという経験則を示したものです。
【クリック】
「形態分析法」は、発想技法であり、課題をいくつかの要素に分解後に各要素の変化範囲を組み合わせることで要因を分析します。
【クリック】
「CMMI」は、対象プロセスの管理レベルを測定するための評価体系です。

【クリック】
評価解決のフレームワークとなる
「SCAMPER」は、ボブ・エバールによって開発された発想技法です。
【クリック】
「クロス法」は、日本創造学会の高橋氏が提唱している発想技法です。



「関係性の視点」から図式化してみましょう。

【クリック】
「ロジックツリー」は、問題発見～課題分析～評価解決のフレームワークまで様々な場面で使われます。
「トップダウン/ボトムアップ」も問題発見～課題分析～評価解決のフレームワークまで様々な場面で使われます。
トップダウンとは、組織の上層部から現場に対して何らかの方針や決定を伝達する流れを示し、ボトムアップとは現場から積み重ねた意見を集約して上層部に伝えるアプローチと言えます。

【クリック】
「5F」は、投資先事業の業界魅力度を分析するためのフレームワークです。
【クリック】
「欠点/希望列挙法」は、課題を発見する時に便利な発想技法です。

【クリック】
「親和図法」は、グループ化によってデータを整理・分析するための品質管理手法であり、新QC7つ道具の1つとして、数値化できないデータを定性分析するために考案されました。

【クリック】
「PEST分析」は、マクロ環境分析をおこなうマーケティングフレームワークです。PESTとは、Politics（政治）Economy（経済）Society（社会）Technology（技術）の4つの頭文字を取ったものです。
【クリック】
「マインドマップ」は、頭の中にあるさまざまなアイデアを網羅的かつ視覚的に記録する方法です。
【クリック】
「ブレインストーミング」は、議論に対して自由な発想をして連想を繰り返す方式です。

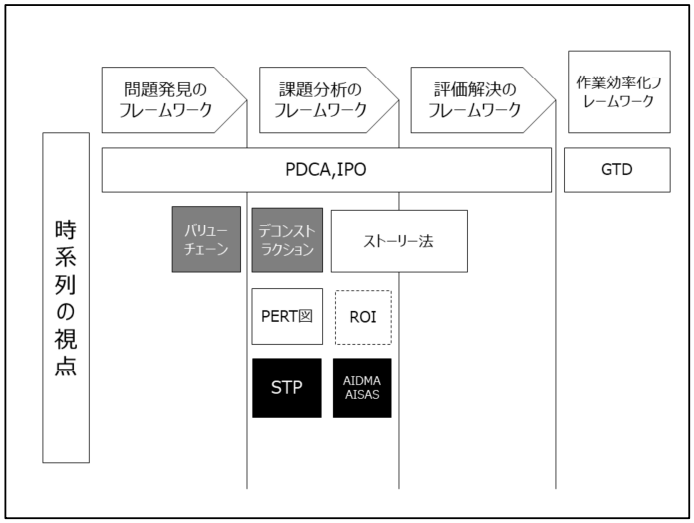
【クリック】
「組織図」は、ツリー構造を基本とする活動集合体の全体図です。
【クリック】
「3C分析」は、3Cは、Customer（顧客）・Competitor（競合）・Company（自社）の３つの頭文字を取ったものです。

【クリック】
「3C/4C/4P」は、マーケティングの面で自社が置かれている状況を3分類して分析するやり方のことです。
3Cは、Customer（顧客）・Competitor（競合）・Company（自社）
4Cは3CにCo-Operator（協力者）を加えたもの
4Pは、Product（製品）・Price（価格）・Place（流動）・Promotion（宣伝）　です。

【クリック】
「フィッシュボーン」は、問題の要因を細分化して定量的に見える化するとともに、それをベースに根本的な解決策を考案するために用いる方式です。
【クリック】
「属性列挙法」は、ネブラスカ大学のロバート・クロフォード教授が1930年代に考案した強制連想法の1つです。

【クリック】

「シネクテクス法」は、関係が無いと思われる要素同士を結びつけて解決手段を得ようとするアプローチ方法です。



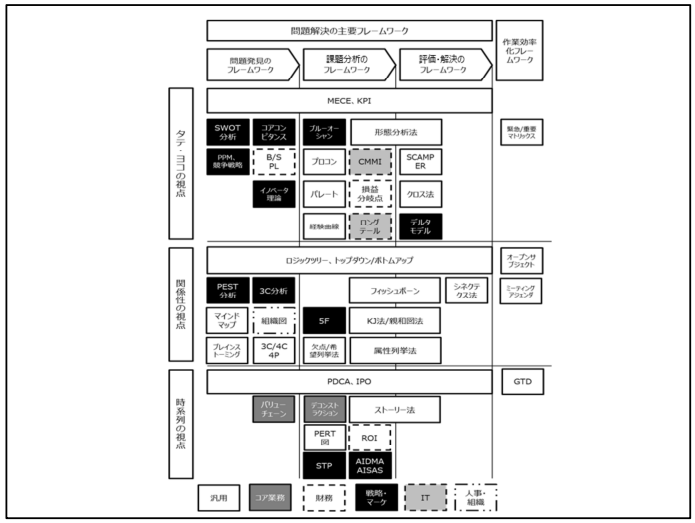
「時系列の視点」から図式化してみましょう。

【クリック】
「PDCA」は、問題発見～課題分析～評価解決のフレームワークまで様々な場面で使われます。
「IPO」とは、プロセスの根幹となる概念であり、インプット/プロセス/アウトプットの3要素からなるフレームワークです。

【クリック】
「バリューチェーン」は、主活動と支援活動の連携によって価値に提供されるというもので、各活動がどのように連携して価格が生み出されているかを分析するために使います。

【クリック】
「デコンストラクション」は、複数のやり方で実現していたものを絞り込むことです。
【クリック】
「PERT図」は、作業のスケジュールについて前後の依頼関係にリードタイムを加えて表現したものです。
【クリック】
「STP」は、効果的に市場を開拓するためのものです。

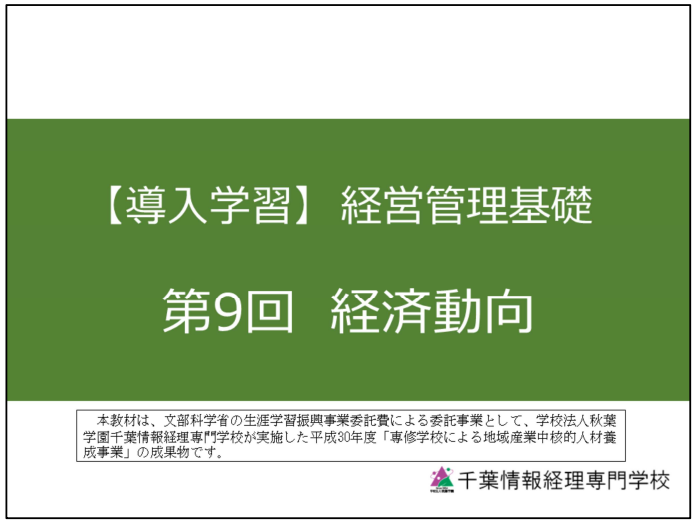
【クリック】
「ストーリー法」は、実際の場面を思い浮かべて気づいた問題点を解決することを目的としたボトムアップなフレームワークです。
【クリック】
「ROI」は、対象に対する投資効果とそこから得られる利益効果を金額換算したものを比較する指標のことです。
【クリック】
「AIDMAとAISAS」は、ユーザーの消費行動を体系建立てる際に使用されます。



3枚の図を1枚で表すと、この図の様になります。

フレームワークを整理するフレームワークは、時系列タイプをベースにして作ることができます。
今回のケースでは、問題が発見されるところから解決に向かうところまでのフレームワークを扱いました。

1つのフレームワークで全てを済ませるように頭を悩ませるのではなく、複数のフレームワークを併用して柔軟に対応しましょう。



【導入学習】経営管理基礎　第９回　経済動向 です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第９回 と言うことで 経済動向～日本経済の論点を知る～ を行っていきます。

○ 経済成長

○ 問題文

○ GDPとGNP

ここでは、一番最初に「経済成長」について、見て行きましょう。
次に「問題文」を解いて、 最後に「GDPとDNP」についてとなります。

1955年から約10年間、経済成長率が平均10%を上回ったことをうけて高度経済成長の時代とよぶ。1955年からの神武景気が高度経済成長の幕開けとなり、続いて岩戸景気、さらにオリンピック景気そして1965年から70年の長期にわたるいざなぎ景気と続いた。それが可能となった背景には、１ドルが360円と円安の固定相場制であったこと。今と比べて若い労働人口が豊富にあったこと。日本が戦争に巻き込まれることもなく、ヴェトナム戦争などの特需があったこと。エネルギー政策の転換が進められたこと。戦後ゼロからの出発で、新しい技術を積極的に導入することができたことなどがあげられる。

●GNPの変化

1955年（昭和30年）	
アメリカ	143,280
フランス	17,712
西ドイツ	15,283
イギリス	13,220
日本	8,525
イタリア	8,436

1970年（昭和45年）	
アメリカ	351,540(245.4)
日本	70,618(828.4)
西ドイツ	66,659(436.2)
フランス	47,033(265.5)
イギリス	39,420(298.2)
イタリア	29,845(353.8)

1955年から約10年間を、経済成長率が平均10%を上回ったことをうけて高度経済成長の時代とよびます。
1955年からの神武景気が高度経済成長の幕開けとなり、続いて岩戸景気、さらにオリンピック景気、そして1965年から70年の長期にわたるいざなぎ景気と続きました。
それが可能となった背景には、１ドルが360円と円安の固定相場制であったことや、今と比べて若い労働人口が豊富にあったこと、日本が戦争に巻き込まれることもなく、ヴェトナム戦争などの特需があったこと、エネルギー政策の転換が進められたこと、戦後ゼロからの出発で、新しい技術を積極的に導入することができたことなどがあげられます。

●GNPの変化
神武景気の起点となった1955年、日本のGNP（国民総生産）は戦前の水準を越しました。
その後も日本経済は、岩戸景気、オリンピック景気、いざなぎ景気という大型の好景気をくりかえし、70年代初めまで高度成長を維持しました。

昭和20年（1945年）８月	（　　1　　）	
	経済民主化（財閥解体・農地改革等） （　　2　　）特需（昭和25～27年頃）	戦後復興期
昭和30年（1955年）頃	戦前の経済水準に回復	
昭和35年（1960年）	（　　3　　）倍増計画	（　6　）期
昭和39年（1964年）	（　　4　　）開催、OECD加盟	
	経済収支黒字定着 労働力不足・インフレ・公害が問題	
昭和46年（1971年）	ニクソンショック、円切上げ	
昭和48年（1973年）	変動相場制に移行 第一次（　　5　　）ショック（10月）	
	総需要抑制策	狂乱物価期
昭和50年（1975年）	安定成長軌道へ	
	経済の国際化、重厚長大から小型化・省エネへ	安定成長期

1．昭和20年８月は、問題文の１行目で「昭和20年（1945年）の敗戦直後」とあるので「敗戦」が入ります。

2．1950年に朝鮮戦争が勃発し、日本を前線基地として朝鮮戦争特需が発生し、それを機に青息吐息だった日本の産業は大きく息を吹き返しました。

3．1960年に池田内閣が発表した、所得を10年間で2倍にするという所得倍増計画が7年間という短期間で達成されました。 さらに1968年には、西ドイツを抜きGDPベースで世界第2位となりました。この1965年から1970年の間は好景気が続き、当時戦後最長を記録しました。この好景気は神武景気や岩戸景気を超える好景気だという意味を込め「いざなぎ景気」と呼ばれました。

4．東京オリンピック開催や東海道新幹線の開通
日本は1973年2月から固定相場制から変動相場制へと移行しました。この為替レートの変更や変動相場制への変更による為替差損で輸出産業は大打撃を受け、高度経済成長に陰りが見え始めました。

5．1973年10月には第4次中東戦争を発端とした中東産油国の原油輸出制限で、原油価格の大幅な上昇（オイルショック）により狂乱物価が勃発し、総需要抑制政策から1974年にはマイナスの実質経済成長率（-1.2％）となり、ここに高度経済成長期は終焉を迎え、以後は安定成長期に移行しこれまでと比較して低成長の時代を迎えました。

6．高度成長期です。

	経済の国際化、重厚長大から小型化・省エネへ	
昭和56年（1981年）	レーガノミクス（アメリカ）	
昭和60年（1985年）	（　　7　　）→急激な円高へ	安定成長期
	景気対策（金融緩和・財政出動等）	
昭和62年（1987年）頃	（　　8　　）開始	
	日本的経営の称讃 → 日本人の過信 地価・株価の高騰 → 景気の過熱	（　8　）期
平成２年（1990年）頃	（　　8　　）崩壊	
	不況（好況の反動等）→（　　9　　）問題の深刻化	長期停滞期
平成９年（1997年）	金融危機、アジア通貨危機	
	景気対策（ゼロ金利政策・財政出動等）	
平成12年（2000年）	（　　10　　）崩壊（アメリカ）	
平成13年（2001年）	小泉内閣発足 → 構造改革路線	
平成14年（2002年）	輸出主導の景気拡大	
平成20年（2008年）	（　　11　　）ショック（アメリカ）	
	急激な景気後退、景気対策（非伝統的財政金融政策） （　　12　　）財政破綻 → 欧州財政危機	
平成23年（2011年）３月	（　　13　　）発生	

7．1985年にはプラザ合意により円高ドル安へと誘導され、急激な円高が生じました。政府は円高による円高不況の懸念から日本銀行は著しい金融緩和を実施しました。この金融緩和の中で、1980年代後半から内需主導で、低金利政策を採用などの景気拡大政策を行い、過剰流動性が発生し、信用創造が膨らんで不動産、株価が大幅に上昇して好景気をもたらしました。

8．バブル期
この景気の好調を背景に日本企業は、海外（特に東南アジア）へ積極投資を行い、グローバル経済化（グローバル化）の流れが始まりました。
また、行政改革の一環で日本電信電話公社、日本専売公社、国鉄の三公社の民営化が行われました。1989年4月より消費税が新設され、1989年12月には東西冷戦の終結を宣言されました。
コミュニティ・マーケティングは、企業が目的とする商品開発や販売促進、顧客ロイヤリティの向上などを達成するために、企業が一方的に顧客に対して質問するだけではなく、企業と顧客、顧客と顧客の双方向コミュニケーションを行い、顧客を「ファン化」させ目的を達成しようとする点が大きな特徴でした。

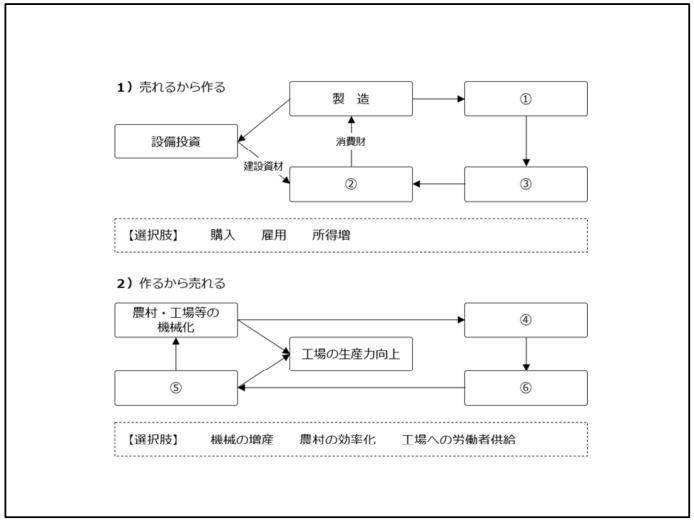
9．住専問題に代表されるバブル後遺症の不良債権処理が後手に回ったことにより深刻な問題が発生しました。
中小零細企業だけでなく大企業の倒産も相次ぎ、経済停滞が長引きました。民間企業は過剰な設備・雇用・負債を抱え込み、経済は停滞し、バブル崩壊後積み重なった不良債権問題に、1997年（平成9年）のアジア通貨危機が加わり、金融危機が発生しました。日産生命、山一證券、北海道拓殖銀行、翌1998年（平成10年）には日本長期信用銀行などの名門金融機関の破綻が相次ぎ、大手金融機関同士の合併・統合が進みました。この年は名目GDP成長率が戦後最悪の-1.5 %を記録し、ジャパン・プレミアムにより邦銀、国内企業の海外における資金調達が困難となりました。

10．世界的にインターネット関連の株が急上昇し、インターネット・バブル（ITバブル）が発生し、日本でも1998年（平成10年）ごろからIT関連の株価が上昇し始めました。しかし、日本では光通信の携帯電話売買を巡る不正発覚をきっかけに株価が暴落、世界的にも連邦準備制度理事会の利上げやアメリカ同時多発テロ事件によってITバブルは崩壊しました。

11．（平成20年）9月のリーマン・クライシス（リーマン・ショック）で世界同時不況へと陥り、日本もその影響をうけました。
（平成20年）9月のリーマン・クライシス（リーマン・ショック）で世界同時不況へと陥り、日本もその影響をうけました。

12．各国ではその後も、2009年（平成21年）11月のドバイの政府系企業における不良債権問題を端緒としたドバイショック、ユーロ圏のいわゆるPIIGS諸国における国債の信用不安を端緒とする欧州ソブリン危機（欧州債務危機）、さらにはギリシャ財政破綻や米国債ショツクなどが起き、その影響は日本にも及び、日本市場にも混乱をもたらしました。

13．東日本大震災が発生しました。



「１）売れるから作る」について、
「製造」が増えると、①「雇用」が増えます。
「雇用」が増えると、③「所得税」が増えます。
「所得税」が増えると、②「購入」が増えます。
「購入」が増えることで、消費財として「製造」が増えます。

「２）作るから売れる」について、
「農村・工場等の機械化」がませば、④「農村の効率化」が進み、
「農村の効率化」がすすめば、⑥「工場への労働者供給」がすすみ、
「工場への労働者供給」がすすめば、⑤「機械の増産」がすすみます。

GNP　＝　Gross National Product　国民総生産

ある一定期間にある国民によって新しく生産された財（商品）やサービスの付加価値の総計

GDP　＝　Gross Domestic Product　国内総生産

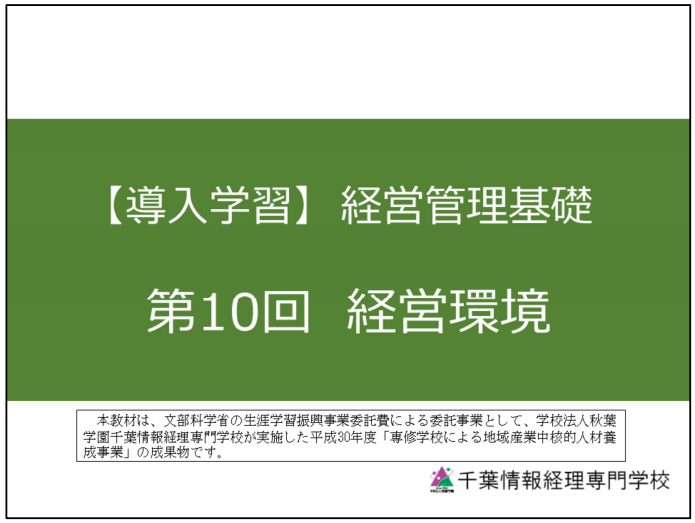
1年間に国内で生産された、付加価値の総額

国民総生産（GNP)とは、ある国の国民すべてが、一定の期間の間に生み出した財・サービスの合計額のことです。GNPには、GDPと違って国内以外で生産された財・サービスの価値も含みます。

GDPの場合、自国の内部で生産された財・サービスがGDPとして加算されます。例えば、日本国内で生産された財・サービスはすべてGDPに含まれます。アメリカや中国の会社が日本で生産活動を行い、それによって利益を得た場合、それはもちろんGDPの一部に該当します。つまり、誰が財・サービスを生産しようと、それが日本国内であれば、例外なくGDPに加算されるのです。

一方で、国民総生産（GNP)は「国民」が新たに生み出した価値の合計を表します。先程の例でいうと、日本国内でアメリカや中国の企業が生み出した価値は一切GNPには含まれません。「国民」が生み出した価値ではないからです。
反対に、日本企業が生み出した価値は、その生産活動の場が中国であってもアメリカであってもGNPに含まれます。
つまり、国民総生産（GNP)はその国に属する国民や企業の生産能力を示す指標であると捉えると良いでしょう。

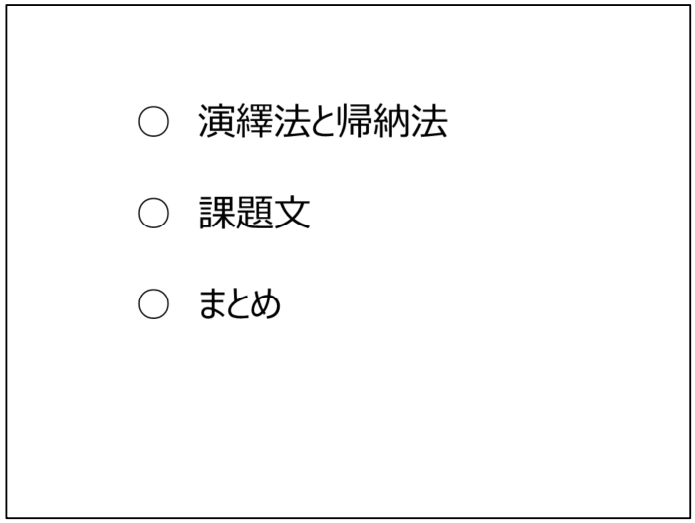
式で表すと、
ＧＮＰ＝ＧＤＰ＋海外からの要素所得ー海外への要素所得
となります。また、「海外からの要素所得ー海外への要素所得」を「海外からの純要素所得」と呼びます。海外に対して、所得の受け取り分から所得の支払い分を引くことで、実質的に手元に残る純粋な金額が求まるということから、純要素所得と呼ばれています。



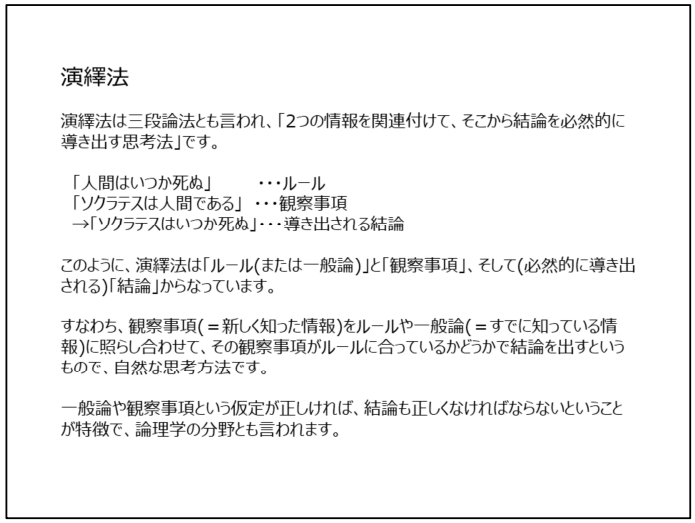
【導入学習】経営管理基礎　第10回　経営環境 です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第10回 と言うことで 経営環境～日本の産業界の流れを捉える～ を行っていきます。



ここでは、一番最初に 「演繹法と帰納法」 について、見て行きましょう。
次に 「課題文」 を見て行き、 最後に 「まとめ」 となります。

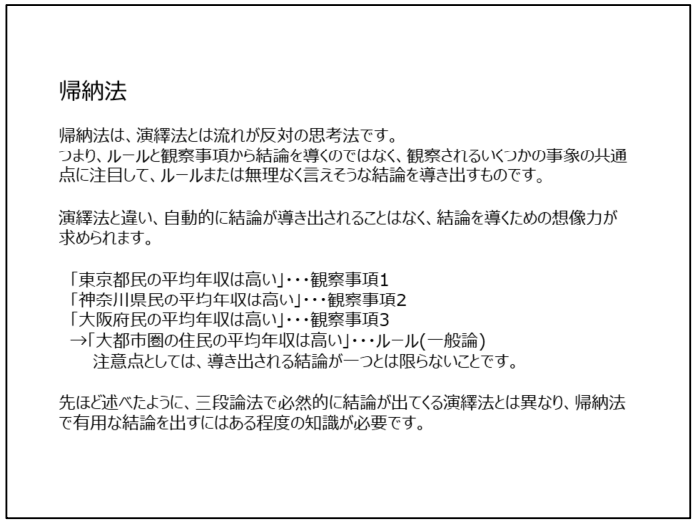


演繹法についてです。
演繹法は三段論法とも言われ、「2つの情報を関連付けて、そこから結論を必然的に導き出す思考法」です。

「人間はいつか死ぬ」→「ソクラテスは人間である」→「ソクラテスはいつか死ぬ」
導き出される結論です。

このように、演繹法は「ルール」と「観察事項」、そして「結論」からなっています。

すなわち、観察事項をルールや一般論に照らし合わせて、その観察事項がルールに合っているかどうかで結論を出すというものです。



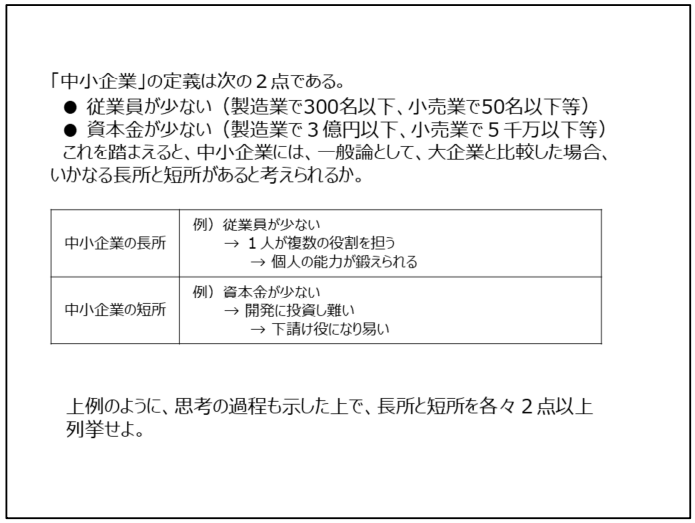
それでは次に、帰納法です。

帰納法は、演繹法とは流れが反対の思考法です。
つまり、ルールと観察事項から結論を導くのではなく、観察されるいくつかの事象の共通点に注目して、ルールまたは無理なく言えそうな結論を導き出すものです。

「東京都民の平均年収は高い」
「神奈川県民の平均年収は高い」
「大阪府民の平均年収は高い」
→「大都市圏の住民の平均年収は高い」というルール

先ほど述べたように、三段論法で必然的に結論が出てくる演繹法とは異なり、帰納法で有用な結論を出すにはある程度の知識が必要です。

ここでは、演繹法を使います。



問題文を見て行きましょう。　【約1分待つ】

中小企業の長所（例）

○ 従業員が少ない
→ 意思決定関与者が少ない
→ 迅速な意思決定が可能

○ 従業員が少ない
→ 事業関係者が少ない
→ 意識統一を図り易い

○ 従業員が少ない
→ 日常における相互の接触機会が多い
→ 情報共有度が高い

○ 従業員が少ない
→ 業務担当の代替者が少ない
→ 社員の当事者意識・責任感が高い

中小企業と大企業の相違点は、【問題】で挙げられた２つの「定義」だけです。したがって、中小企業の長所と短所は、そこから演繹的に導出することになります。

まず、長所としては、
「従業員が少ない」ということは、
たとえば、
「意思決定関与者が少ない 」ことになり「迅速な意思決定が可能」となります。
また 「事業関係者が少ない」 ことは「意識統一を図り易い」ことになります。
また 「日常における相互の接触機会が多い 」ことは「情報共有度が高い」ことになります。
さらに「業務担当の代替者が少ない 」ことは「社員の当事者意識・責任感が高い」となります。

中小企業の短所（例）

○ 従業員が少ない
→ 人手が少なく常に多忙
→ 故障したり辞めたりする社員が多い

○ 従業員が少ない
→ 異動機会が少ない
→ 仕事の属人性が高い

○ 資本金が少ない
→ 社会的信用を得難い
→ 優秀な人材が集り難い

次に短所を見て行きましょう。

「従業員が少ない」ということは「人手が少なく常に多忙」で「故障したり辞めたりする社員が多い」となります。

「従業員が少ない」 ということは「異動機会が少ない」となり「仕事の属人性が高い」となります。

「資本金が少ない」ことは「社会的信用を得難い」こととなり「優秀な人材が集り難い」

というようになります。

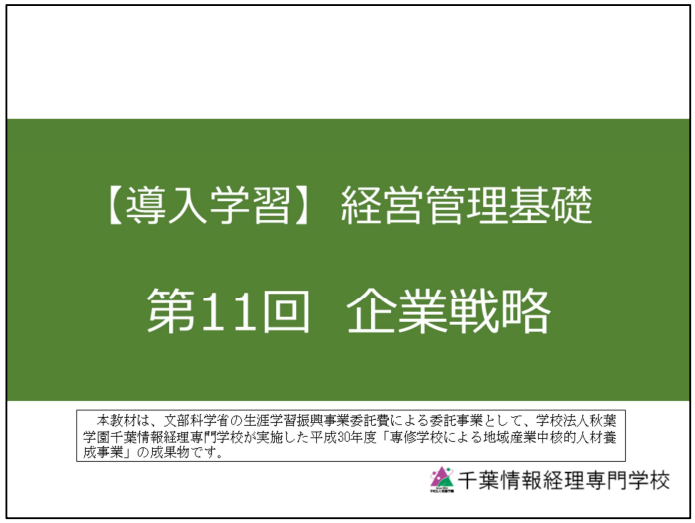
演繹法　＝　「一般論」から結論を導き出す

帰納法　＝　「事実」から結論を導き出す

演繹法は、「一般論」から結論を導き出す思考方法です。
相手の話がおかしいと思ったときに、三段論法で言い直してみる。自分の言いたいこと
が見えてきたら、「主張」「ルール」「観察事項」に分けてみましょう。

帰納法は、「事実」から結論を導き出す思考方法です。
いろいろなデータが集まったら、まずは「共通点は何か」を考えてみる。集めたデータから
「新たな発想や気づき」を生み出してみましょう。

普段から、「いま自分が演繹法・帰納法のどちらを使っているのか」を意識してみましょう。
そして、それぞれの特徴や注意点に気をつければ、あなたの論理はさらに質の高いもの
になるでしょう。



【導入学習】経営管理基礎　第11回　企業戦略 です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第11回 と言うことで 企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～ を行っていきます。

○ ポジショニングマップとは

○ 課題文

ここでは、一番最初に 「ポジショニングマップとは」 について、見て行きましょう。
次に 「課題文」 を見てゆきましょう。

ポジショニングとは、「ターゲットにとっての競合と比較した時の自社製品の差別化ポイント、あるいは訴求ポイントを明確化すること」です。

ポジショニングにより、自社のビジネスや特定のブランドを顧客ニーズに合わせると同時に、競合と十分に差別化を行い、顧客の記憶の中にユニークな位置づけを行います。

ポジショニングの定義とは、
「ターゲットにとっての競合と比較した時の自社製品の差別化ポイント、あるいは訴求ポイントを明確化すること」です。
ポジショニングにより、自社のビジネスや特定のブランドを顧客ニーズに合わせると同時に、競合と十分に差別化を行い、顧客の記憶の中にユニークな位置づけを行います。
ポジショニングは、一般に縦軸×横軸から成る二次元マップである、「ポジショニングマップ」で表現されます。

ポジショニングマップの作り方

① ポジショニング分析では、まず最初に、製品に対する顧客の一般的なKBF(購買決定要因)を抽出します。KBF(Key Buying Factor)とは、顧客が購入製品を選ぶ決め手となる要素です。

② ポジショニングマップの作り方の次のステップでは、KBF(購買決定要因)のうち、自社のターゲットが特に重視する項目を抽出します。

③ ポジショニングマップの作り方の3ステップ目として、KBFごとに自社製品と競合製品の比較評価を行います。

④ 競合製品に勝てるポジショニングマップの軸を2つ選定して、ポジショニングマップを作成します。

ポジショニングマップの作り方について説明します。

① ポジショニング分析では、まず最初に、製品に対する顧客の一般的なKBF(購買決定要因)を抽出します。
KBF(Key Buying Factor)とは、顧客が購入製品を選ぶ決め手となる要素です。

② ポジショニングマップの作り方の次のステップでは、KBF(購買決定要因)のうち、自社のターゲットが特に重視する項目を抽出します。

③ ポジショニングマップの作り方の3ステップ目として、KBFごとに自社製品と競合製品の比較評価を行います。

④ ポジショニングマップの作り方。最後のステップです。競合製品に勝てるポジショニングマップの軸を2つ選定して、ポジショニングマップを作成します。

【3つの経営戦略】

① 差別化戦略　② ブルー・オーシャン戦略　③ コスト・リーダーシップ戦略

●ユニクロの経営戦略

幅広い顧客・マーケットをターゲットとして、競合他社にはない魅力ある製品を提供することで差別化を図っていくのが「差別化戦略」で、マイケル・ポーターの基本戦略のひとつである。従来、多くのアパレルメーカーはファッション性を重視し、手軽なカジュアルウェア（普段着）を軽視する傾向があった。これに対してユニクロは、カジュアルウェア（普段着という幅広い市場）に着目し、ここをターゲットとして差別化を図る戦略を採用した。
幅広い市場の中で、新たな付加価値を提供することで、競合相手のいない市場を開拓する戦略をブルー・オーシャン戦略というが、ユニクロの「フリース」や「ヒートテック」は、それまでにない価値が新たな顧客創出・獲得につながっている。
さらに、SPAモデルによる低価格の実現は、コスト・リーダーシップ戦略を可能とした。これもポーターの基本戦略で、他社のいずれよりも低コスト化を実現し、コスト面での市場のイニシアチブを握るものである。

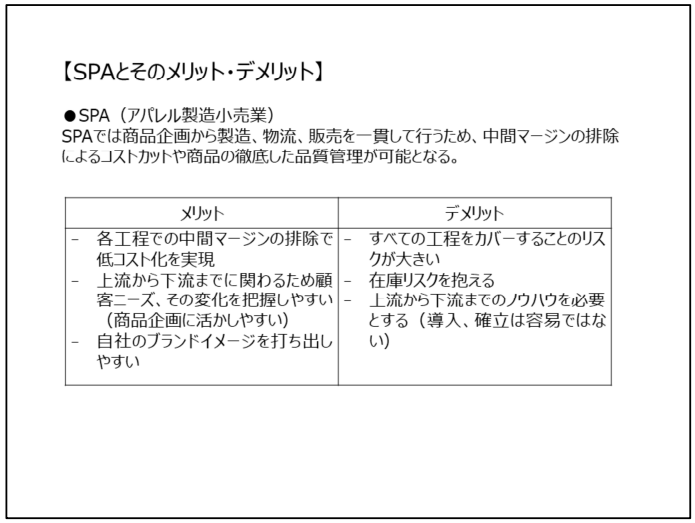
【3つの経営戦略】について説明します。

① 差別化戦略とは、マイケル・ポーターによって提唱された競争戦略のうちの一つで、特定商品（製品やサービスを含む）における市場を同質とみなし、競合他社の商品と比較して機能やサービス面において差異を設けることで、競争上の優位性を得ようとすることです。

② ブルーオーシャン戦略とは、競争者のいない未開拓の市場空間「ブルーオーシャン」を創造するための経営戦略です。「バリューイノベーション（価値革新）」に着目し、顧客が潜在的に求める価値を洗い出し、商品（製品）・サービスを通じて新たな価値を提供することで、ブルーオーシャン（競争のない市場空間）を生み出します。高価値・低コストで高い収益性を見込める優れた戦略として知られています。

③ コスト・リーダーシップ戦略は、米国の経営学者マイケル・ポーター著書の『競争の戦略』の中で提唱された「3つの基本戦略」のうちの一つです。（3つの基本戦略にはコスト・リーダーシップ戦略のほか、差別化戦略、集中戦略があります。）
コスト・リーダーシップ戦略は、他社のどこよりも低いコストを実現することにより、競争に勝とうとする戦略で、低価格により競争優位性を確立しようとする戦略です。

ユニクロの高品質・低価格というコストリーダーシップ戦略を実現しているのは、SPA（speciality store retailer of private label apparel）という仕組みによるものです。
SPAとは、企画から製造、販売までを一手に行う形です。中間マージンなどの余分なコストをカットし、製品に転嫁することができます。これにより、品質の良いものを低価格で販売できるのです。

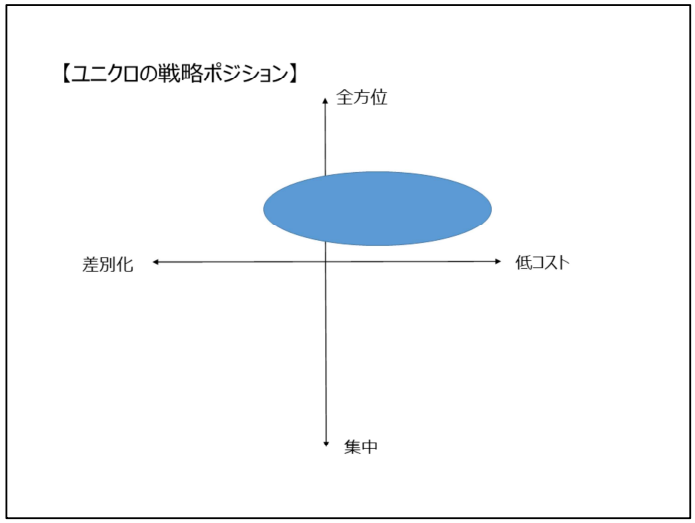


【SPAとそのメリット・デメリット】について説明します。

●SPAとは、Speciality store retailer of private label apparelの略称です。「自ら作って自ら売る」という意味を込めて製造小売業と訳されることもあります。素材の調達と企画、製造、物流、在庫管理、店舗販売など、これまで様々な企業が分担していた業務を、メーカーだけで一つの工程として行おうという、1980年代後半に登場した画期的なシステムです。

●SPAのメリット
SPAを行えば直営店の売上げや売れ筋を元に、メーカーが消費者の動向を直接知ることも可能です。顧客ニーズをいち早くキャッチして、商品開発に役立てることもできるでしょう。
また、あらゆる中間マージンを排除することによって、より安く価格を設定することもできます。多種多様な商品をならべる百貨店の棚で埋もれてしまうことなく、店舗での取り扱いは自社製品のみとなるため、存在を十分アピールすることもできるといえます。

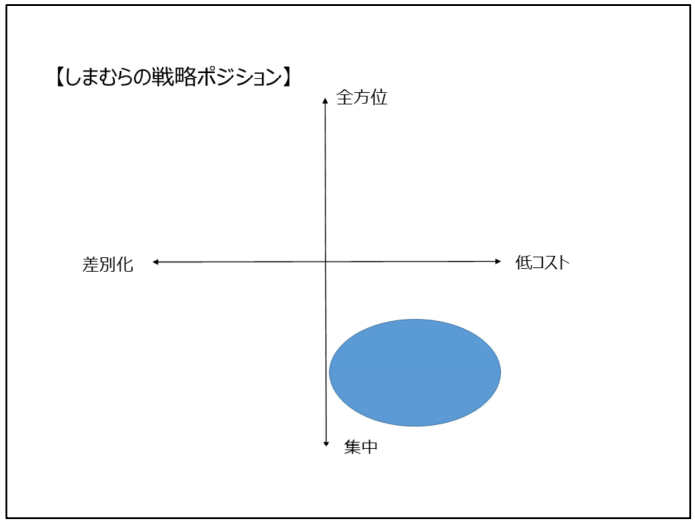
●SPAのデメリット
自社企画、自社製造、小売ルートも独自ということは、それだけ人件費や在庫コストなどもかかるということです。さらに、万が一、ニーズを読み間違えた場合には、損失はすべてメーカー一社にのしかかることになります。SPAはハイリスク・ハイリターンと覚悟する必要があるのです。
実際、SPAで成功するには工場管理から店頭販売に至るまで、独自のノウハウとシステムが必要です。軌道に乗るまではある程度、試行錯誤しなければならないともいえます。



●ユニクロの戦略ポジション例です。

ユニクロの製品はカジュアルウェア（いわゆる普段着）で、その顧客対象は大人から子ども、男性・女性と幅広く展開しています。
さらに、SPAモデルによる低コスト化、差別化も強く意識された企業戦略で、上図のようなポジショニングと捉えることができます。

ユニクロの経営戦略はコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の複合によるものと分析されます。ユニクロの最大の特徴はSPA（製造小売業）にあります。
ユニクロの場合、商品企画・生産・物流・販売までを一貫して行うSPAモデルを他社に先駆けて確立し、高品質なカジュアルウエアを圧倒的な低価格で提供することで飛躍的な成長を遂げました。
卸や商社など中間流通を自社で手掛けることにより、余分なコストをカットし、製品に転嫁することができます。その結果、他社と同機能の製品が低価格で提供できる仕組みになります。
ユニクロはSPAという差別化戦略をとることにより、同時にコスト・リーダーシップ戦略も実現しています。ユニクロの優れている点は、単に安売り競争をするのではなく、同業他社に先駆けてSPAというビジネスモデルを構築し、差別化することで、コスト優位性を確立している点です。



コスト集中戦略とは、ポーターの基本戦略のうちの一つで、特定市場でコスト優位に立って競争に勝とうとする戦略です。

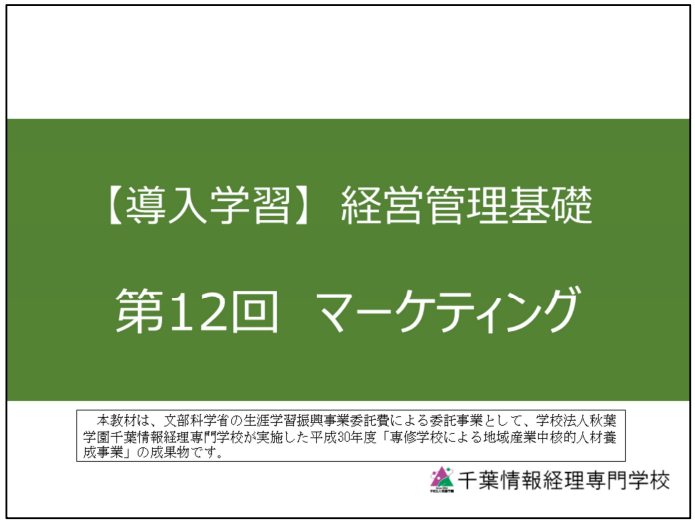
しまむらはコスト集中戦略の代表的な例と言えます。コスト集中戦略は特定市場においていかに他社よりも低いコストを実現するかに焦点が置かれます。

『ファッションセンターしまむら』は20～50歳の主婦を主なターゲットとしています。衣料品業界において主婦層を主要なドメインとし、さらにその中で徹底したコスト管理を行い低コストを実現しています。

主婦層という業界内の特定市場に的を絞り、低コストを実現します。しまむらの経営戦略はまさにコスト集中戦略のお手本のようなものです。

また、しまむらはマタニティ専門店の『バースデイ』、服飾雑貨専門店の『シャンブル』、シューズ専門店の『ディバロ』、デイウェアショップの『アベイル』など業界内の特定市場に的を絞った専門店を展開しています。

さらにこれら専門店を一つの商業集積としてモール化してゆくことを計画しています。ファッションモールという考え方を取り入れ、商圏にあった業態を組み合わせ、地域のニーズに合わせた柔軟な店舗展開を試みています。



【導入学習】経営管理基礎　第12回　マーケティング です。

回		講　　義
01	A	MECE
	B	ロジックツリー
02	A	KPI
	B	PDCA
03	A	P/L
	B	PPM
04	A	SWOT
	B	バリューチェーン
05		損益分岐点
06		5F
07		親和図法
08		フレームワーク活用
09		経済動向～日本経済の論点を知る～
10		経営環境～日本の産業界の流れを捉える～
11		企業戦略～経営用語を知り経営判断を試す～
12		マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～

今回は、第12回 と言うことで マーケティング～市場・流通・消費の動きを読む～ を行行っていきます。

150

○ マーケティングの基礎知識

○ まとめ

はい、ここでは、一番最初に 「マーケティングの基礎知識」 について、見て行きましょう。
次に 「まとめ」 を見ていきましょう。

【4P】

① Product （製品）

② Price （価格）

③ Promotion （広告・販促）

④ Place （流通）

マーケティングの4Pとは

① Product（プロダクト：製品）
企業の利益の源泉となる製品を考えます。品質・デザイン・ブランド名・パッケージ・サービス・保証までを含めて製品と考えますが、その根本には、「製品を通して顧客ニーズをどう満たすか」「製品を通して提供できるメリットは何か」という観点があります。
そのうえで、自社の製品を既存の市場の中でどう位置付けるかも重要になり、これには次項の価格も大きく関わってきます。

② Price（プライス：価格）
市場で販売するうえでの価格です。価格を設定することで必然的に決定されてしまうものが、ターゲット層です。価格を決定する過程では、「顧客が購入してくれる価格なのか」「製品価値との整合性はあるか」「適正な利益を得られる価格であるか」ということの慎重な検討が不可欠となります。
そして、価格によって定まったターゲット層に確実に製品を届けるためには、「どのような形で製品を市場に流通させるのか」ということが鍵を握ります。

③ Promotion（プロモーション：販売促進）
市場の顧客ニーズを満たす製品を製作し、ターゲット層を決め、そのターゲット層に購入機会を提供できる流通・販売経路を確保する。この後で、更に必要になることが、「いかに製品を認知してもらうか」ということです。
製品がどれほど優れていても認知されていなければ意味はありませんし、認知してもらったうえで、更に購入してもらえなければ企業に利益は生じません。代表的な例としては広告やCMがありますが、この他にイベントの実施やメルマガの送付などもプロモーションのひとつの手法となります。
また、流通の検討と同様に、プロモーションに関しても「情報を確実にターゲット層に届ける」という観点から、発信メディアや市場に流す情報、そしてプロモーションにかける予算を検討する必要があります。

④ Place（プレイス：流通）
製品を市場に流通させるための流通経路や販売する場所が含まれます。実存店舗であれば、自社店舗・コンビニ・百貨店など形態は多岐にわたりますし、立地や店舗数も勘案する必要があります。また、近年規模が拡大しているネット通販のように、受注から販売までをインターネット上で完結させる方法も存在します。
いずれにせよ、「ターゲット層に確実に製品を届けることができる流通形態になっているのか」という観点でその妥当性を検証する必要があります。
また、どのような経路で販売するかということは、その製品のイメージ戦略にもつながります。コンビニでいつでも購入できる商品と、百貨店でしか取り扱いがない商品では、同じ商品であったとしても、その製品に対して顧客がもつイメージは大きく異なるでしょう。

【ワン・トゥ・ワン・マーケティングとコミュニティ・マーケティング】

⑤ ワン・トゥ・ワン・マーケティング

⑥ コミュニティ・マーケティング（コミュニ・マーケティング）

⑤ ワン・トゥ・ワン・マーケティング
従来のマーケティングは、いわゆるマス・マーケティングといわれ、ある程度セグメンテーション化された中で顧客ニーズに合ったものとはいえ、最大公約数的な意味合いがありました。予め顧客層のターゲットを絞ってから製品を展開し、この顧客層が寄り多く存在する場所に対して販売促進をかけていました。
これに対し、ワン・トゥ・ワン・マーケティングとは、顧客一人ひとりとコミュニケーションを繰り返し、個別仕様のサービスを提供するもので、「リピート購入」「上位の商品購入」「新規顧客紹介」の行動をとるように働きかけるマーケティング手法です。この手法は、顧客の識別を行うのに有効なデータベースが存在して初めて実現できることです。

⑥ コミュニティ・マーケティング
コミュニティ・マーケティングは、企業が目的とする商品開発や販売促進、顧客ロイヤリティの向上などを達成するために、企業が一方的に顧客に対して質問するだけではなく、企業と顧客、顧客と顧客の双方向コミュニケーションを行い、顧客を「ファン化」させ目的を達成しようとする手法です。

【マス・マーケティング】
マス・マーケティングのマスとは「大量」「大衆」の意味で、不特定多数の対象全体（特定の消費者ではなくすべての消費者）に対して、画一的な広告・販促、流通で行うマーケティング戦略・活動のこと。日本の場合、1970年代初め頃（昭和40年代）までの高度成長期は人々の購買意欲も高く、かつ画一的であったことから、効果的なマーケティング手法として多くの企業が取り入れた。

マス・マーケティングとは、
第二次世界大戦後から1970年代にかけての高度経済成長期の大量消費時代に生まれた手法です。
その時代、ベルトコンベアの普及による大量生産、交通網の発達による大量流通が可能になりました。
さらにテレビなどのマスメディアが発達したことにより、消費者の購買量が増加し、大量の利益を生み出すことができるようになったのです。
マスマーケティングに成功すれば、生産から販売までの全てのコストを抑えることができ、大きな利益につながるという利点があります。
しかし、その分はじめに莫大なお金がかかるので、マスマーケティングを行える企業は大手企業であることがほとんどです。
マスマーケティングで扱う商品は、家庭の食卓に並ぶような食料品や、歯ブラシやシャンプーといった日常品など、多くの人が使うような商品が中心です。

【マーケティング手法の移り変わり】

広く大衆をひとくくりに対象とするマス・マーケティングは規格大量生産の時代には適していた。その後、高度経済成長を経て成熟社会になり消費者のニーズは個別化・多様化していくにつれて、市場を細分化するセグメント・マーケティングが登場し、さらに消費者個々に対応するワン・トゥ・ワンマーケティングへと移り変わった。この流れの中で、マーケティングのパラダイム自体も、かつての経営者視点のマネジリアル・マーケティングから消費者との関係性を重視するリレーションシップ・マーケティングへとシフトすることなった。

時代の流れや消費者や企業と顧客の関係の変化などに伴うマーケティング手法は時代と共に移り変わります。

マス・マーケティング　から　セグメント・マーケティング　さらに　ワン・トゥ・ワン・マーケティング　へとシフトしてきました。

マスマーケティングとは不特定多数の人をターゲットにするマーケティングですが、不特定多数の人を対象にするのではなく、ターゲットを分割して絞り込むマーケティング方法をセグメントマーケティングといいます。
セグメントマーケティングでは国や地域といった地理データや、年齢、性別等の人口統計データ、また購買力、購買習慣など心理的傾向データをもとに対象をグループ化していく方法です。
さらにターゲットを絞ったものをニッチマーケティングといいます。

マーケティングの考え方は、
マネジリアル・マーケティングとは、企業のマーケティング活動を、経営者の立場からすべての企業活動の中に統合、管理したうえでその中核として位置づけるという考え方。つまり、マーケティングを経営者の目を通して広い視野の中に位置づけるということであり、企業経営における意思決定の考え方です。

リレーションシップ・マーケティングとは、「顧客1人ひとり」を把握することを前提に展開されるマーケティングです。
市場シェアを高めることではなく、「顧客内シェア」を高めることにマーケティングの焦点が置かれる。つまり、市場内の何人の顧客に買ってもらうかよりも、1人の顧客に何回買ってもらうかを重視する考え方です。
顧客を企業にとっての「パートナー」と考え、彼らとの間に好ましい関係や歴史を構築しながら、生涯にわたって彼らのニーズを満たす製品を提供し続け、最大限の利益をその顧客から得る手法です。

① マーケティングミックス
　1960年代前半、アメリカのジェローム・マッカーシーという経済学者が提唱
　製品（Product）
　価格（Price）
　販促（Promotion）
　流通（Place）

② マス・マーケティング
　→ セグメント・マーケティング
　→ ワン・トゥ・ワン・マーケティング

① 「マーケティング＝売れる仕組み」を考える際には、マーケティングの ４ Ｐで考えると分りやすくなります。
４ Ｐとは、『Product（製品・商品）、Price（価格）、Promotion（プロモーション）、Place（流通）』の４つを指します。この４つのＰを組み合わせながら、企業に最適なマーケティング手法を考えるのが、マーケティングの基本（マーケティングミックス）です。

② マーケティングの流れは、
マス・マーケティングから始まり、セグメント・マーケティングを経て、ワン・トゥ・ワン・マーケティングに発達していきました。