

生産システム革新マネージャー育成講座

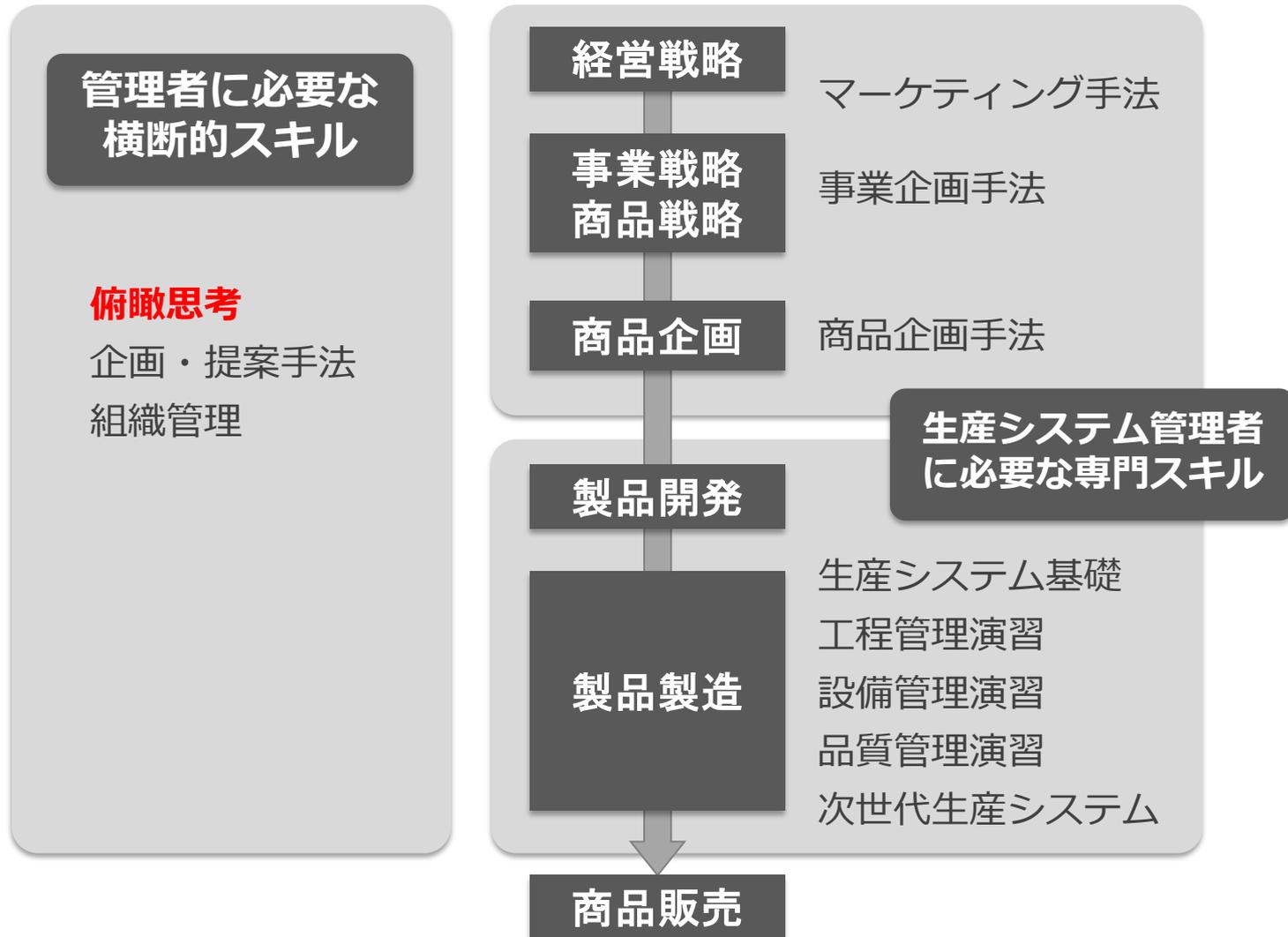
俯瞰思考

プログラム1

中央総合学院

教育プログラム開発チーム

経営プロセスと本科目の位置付け



科目のねらい

経営層を目指す管理者に必要な知識・スキルの習得

俯瞰思考の考え方を習得

俯瞰思考の代表的手法である「SWOT分析手法」の習得

日本・群馬県の製造業の「強み・弱み・機会・脅威」の確認

自社のSWOT・クロスSWOT分析から新事業テーマを発想



製造業幹部としての「俯瞰思考力」向上

目次

1.俯瞰思考とは

俯瞰思考の考え方 -----	5
俯瞰的分析手法 -----	7

2.日本の製造業のSWOT分析

中小製造業のSWOT分析 -----	12
業種別事例 -----	15

3.群馬の製造業のSWOT分析／演習1（チーム演習）

課題説明・作成プロセス -----	21
演習シート -----	23

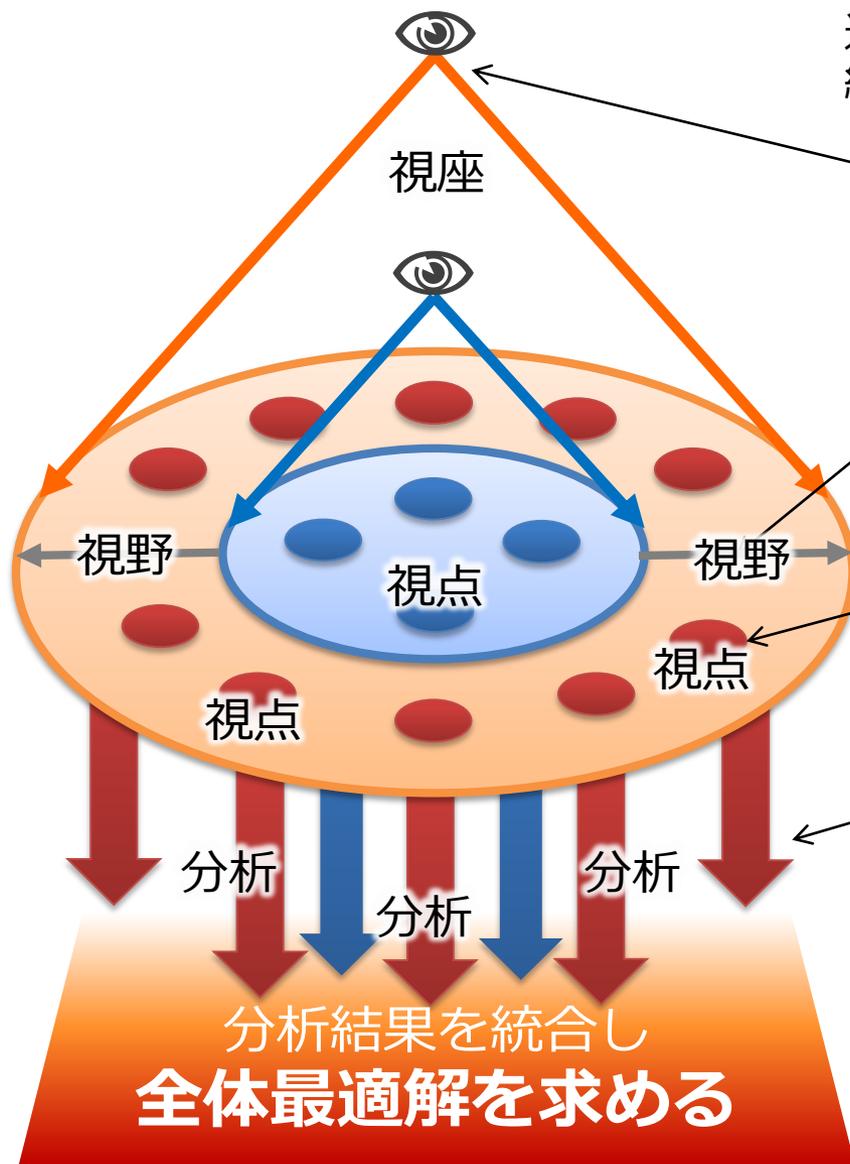
4.自社のSWOT分析・クロスSWOT分析／演習2（個人演習）

課題説明・作成プロセス -----	29
演習シート -----	31

1. 俯瞰思考とは

俯瞰思考モデルとプロセス

俯瞰思考とは、視座を高くして視野を広げ、過去・現在データを基に多様な視点から分析・統合し、全体最適解を求めること。



視座を高くして



視野を広げると



多様な視点が見える



過去・現在データを基に
多様な視点から分析し



分析結果を統合し
全体最適解を求める

俯瞰

思考

経営層に不可欠な俯瞰思考

事業環境が常に変化していく時代には、過去の成功体験が通用する保証はない。絶えず新しい情報や知識を吸収し、活用していくことが必要である。現在の中小企業経営者に必要とされているのは、**豊富な実務経験**と**体系的な経営知識**に裏付けられた、**事業環境分析力**と**大局的で迅速な判断力**＝「**俯瞰思考力**」である。

豊富な実務経験 + **体系的な経営知識**

= 管理会計、経営戦略、マーケティング、
組織・人的資源管理、ITの知識

正確な事業環境分析力 + 大局的で迅速な判断力
= **俯瞰思考力**

「俯瞰思考力」を高め 将来の経営戦略策定

経営プロセスと俯瞰的分析手法

俯瞰的分析手法

経営戦略

代表的俯瞰的分析手法 = **SWOT分析／クロスSWOT分析**

事業戦略
商品戦略

3C分析／PEST分析／5フォース分析／ポジショニング分析

商品企画

科学的商品企画手法P7／マーケティングミックス4P／
ビジネスモデルキャンパス

製品開発

品質機能展開 (QFD)／人間中心設計 (HCD)

製品製造

IE (工程分析・連合作業分析・動作分析・稼動分析) /
TPM / 5S / 生産性分析 / トヨタ生産方式 / FMEA

品質管理手法

PDCA / QCストーリー / QC 7つ道具 / 新QC7つ道具 /
多変量解析 / 工程能力指数 / 基本統計量

商品販売

SWOT分析

/マイケル・ポーター氏が提唱

強み（S）、弱み（W）、機会（O）、脅威（T）の4マスに分けて、それぞれに当てはまることを洗い出していく。

内部環境
(自社)

Strengths／強み

自社が持つ強み、優れている点、有利な点は何か？

[事例／環境配慮型商品]

1. 自社の製品は環境性能が優れている
2. 他社よりも高い技術力がある

Weaknesses／弱み

自社が持つ弱み、劣っている点、不利な点は何か？

[事例／環境配慮型商品]

1. 自社の製品は知名度がない
2. 営業力が弱く、取扱店が少ない

外部環境
(市場)

Opportunities／機会

自社にチャンスになる市場や社会の変化は何か？

[事例／環境配慮型商品]

1. 地球環境問題への関心が高まっている
2. 環境性能が市場で評価されてきた

Threats／脅威

自社にピンチなる市場や社会の変化は何か？

[事例／環境配慮型商品]

1. 競合が次世代環境技術を開発
2. 他業界からの参入が多い

クロスSWOT分析

／ハインツ・ワイリック氏が「TOWSマトリクス」として提唱

①強み(S)×機会(O)、②弱み(W)×機会(O)、③強み(S)×脅威(T)、④弱み(W)×脅威(T)という4つの組み合わせで、具体的なアイデアを考えていく。

	S／強み	W／弱み
O／機会	<p>S×O戦略 強みを武器に、機会をつかむ戦略を立てる</p> <p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・優先的に実行し、利益の源泉とする ・経営資源を総動員してシェア拡大 ・知名度向上に向けたプロモーション 	<p>W×O戦略 弱みをカバーし、機会を逃さない戦略を立てる</p> <p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・弱みを解消する中長期的な戦略構築 ・弱点を補強し、市場の追い風に乗る ・弱点はあるが、市場の追い風に乗る
T／脅威	<p>S×T戦略 強みを武器に、脅威に対処する戦略を立てる</p> <p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・競合よりも優位に立つための差別化 ・商品・サービスの付随的価値を高める ・ターゲット絞込みによる競争力強化 	<p>W×T戦略 弱みと脅威を同時にカバーする戦略を立てる</p> <p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクを避けダメージ拡大を防ぐ ・弱みを克服する中長期的な戦略構築 ・事業を停止して代替ビジネスを模索

SWOT分析・クロスSWOT分析プロセス

戦略テーマ決定

経営戦略、事業戦略、商品戦略、開発戦略、製造戦略等、戦略レベルを決定（例：A事業のSWOT分析）

外部環境分析

ミクロ環境（顧客・競合） **マクロ環境**（政治・経済・社会・技術）の視点から情報を収集し、**「脅威/T」 ⇒ 「機会/O」を抽出**

内部環境分析

経営資源、技術力、研究開発力、ブランド力、品質・製品力、調達力等の視点から情報を収集し、**「弱み/W」 ⇒ 「強み/S」を抽出**

抽出した4要素を SWOT分析表に集約

4要素 = 強み (Strength) 弱み (Weakness) 機会 (Opportunity) 脅威 (Threat)

4要素の組合せから新戦略を発想

S×O戦略 ⇒ 強みを武器に、機会をつかむ戦略を立てる

W×O戦略 ⇒ 弱みをカバーし、機会を逃さない戦略を立てる

S×T戦略 ⇒ 強みを武器に、脅威に対処する戦略を立てる

W×T戦略 ⇒ 弱みと脅威を同時にカバーする戦略を立てる

4つの戦略を クロスSWOT分析表に集約

集約した戦略の優先順位を決め 短期・中期・長期の重点戦略策定

2. 日本の製造業のSWOT分析

日本の中小製造業の「強み・弱み」

強み(Strengths)

- ①世襲や終身雇用に基づく企業が多く、継続性に優れる。
- ②職人の特殊技能による卓越したモノづくりのノウハウがある。
- ③高度な精密加工や短納期小ロット加工が得意である。
- ④QCD（品質・コスト・納期）のレベルも世界でトップである。
- ⑤従業員のモラルや組織団結力が高い。

弱み (Weaknesses)

- ①顧客のニーズ対応型開発が基本で、提案型営業による新市場開拓力が弱い。
- ②ブランド戦略やグローバル対応が遅れている。
- ③熟練技能者依存のモノづくり体質であり、エンジニアリングスキルが弱い。
- ④技術・商品・サービスにおけるシステム思考の提案力が弱い。
- ⑤組織としての総合力の発揮が不十分である。
- ⑥AIやIotなど、情報通信技術への取り組みが遅れている。

日本の中小製造業の「機会・脅威」

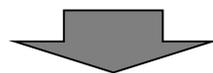
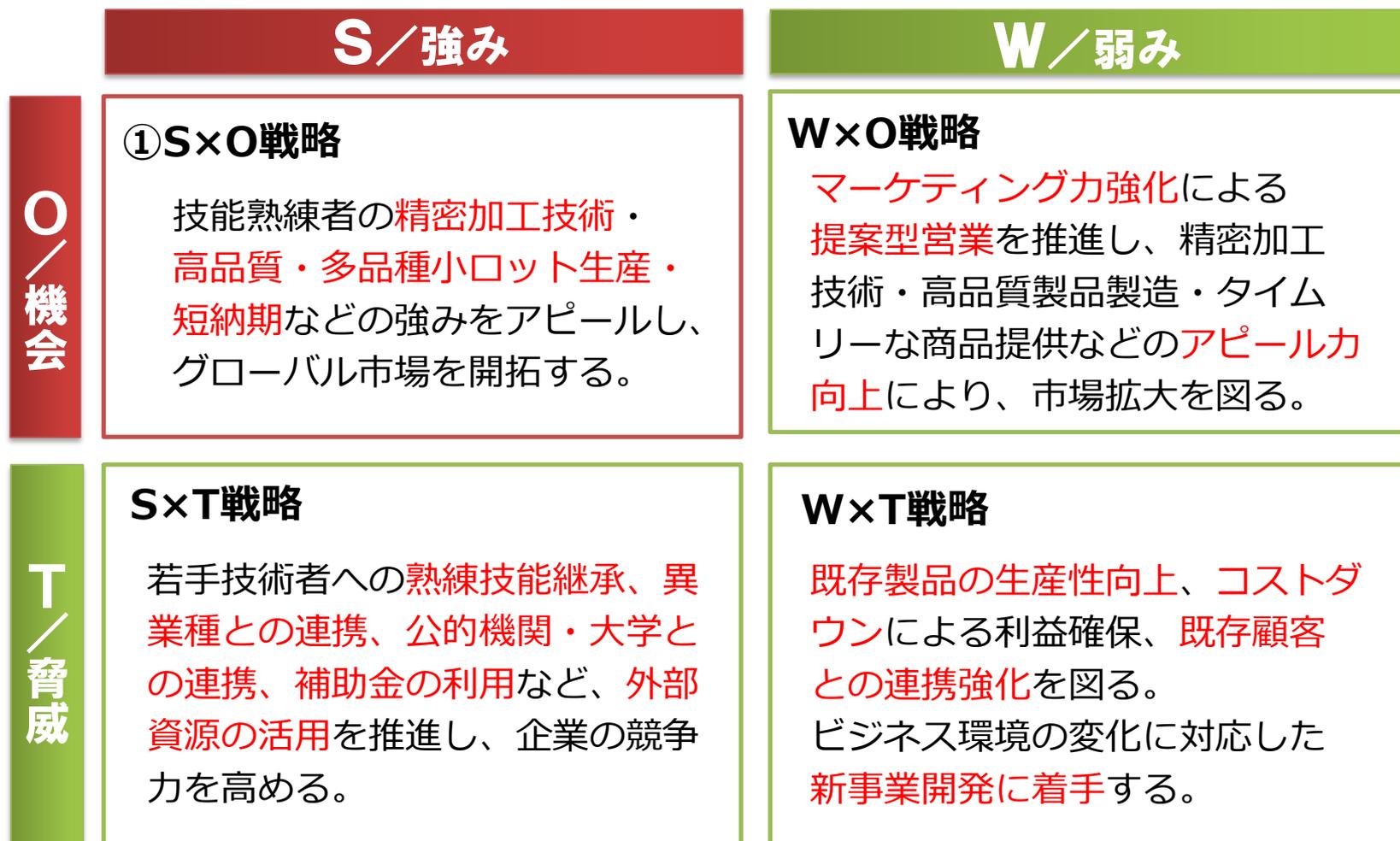
機会 (Opportunities)

- ①日本の中小製造業が作る製品の需要は世界中で拡大する傾向にある。
- ②海外の大手企業は、品質向上が必須課題となっており、優れた日本の中小製造業の技術力を欲している。
- ③ビジネスチャンスはグローバル市場で拡大している。
- ④インターネットの活用により、顧客へのダイレクト販売が可能になった。
- ⑤コロナ収束後の社会環境変化により、新ビジネスの可能性が出てきた。

脅威(Threats)

- ①「親会社のニーズに応じていけば安泰」といった考えは通用しなくなった。
- ②大手顧客の内製化や取引先の再編などにより、取引中止になることがある。
- ③熟練技能者のリタイヤ、若年層の減少など、人材不足が顕著である。

日本の中小製造業のクロスSWOT分析



中小製造業を主役とした「モノづくり大国日本」の再来

SWOT分析／建設／事例

内部環境	強み (S)	弱み (W)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ スーパーゼネコンの一角である。 ・ 顧客基盤や施工実績、技術力など、業界内で高い優位性を持っている。 ・ 非同族会社であり、社員の結束力、グループ力が強い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建設事業の利益率が低下している。 ・ 海外工事のリスク管理能力が不十分。 ・ スーパーゼネコンの中では、秀でた強みがない。
外部環境	機会 (O)	脅威 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間発注者のニーズが建物の機能性向上など、高度化・多様化している。 ・ 首都圏における大規模な再開発、郊外におけるアウトレットモール開発の需要が継続している。 ・ 海外建設市場は東南アジア、中東産油国を中心に需要が堅調である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格競争激化により、受注増加と採算性向上の両立が難しい状況にある。 ・ 国内建設市場は民間建設投資は弱含み、公共建設投資は減少している。 ・ 業界全体のコンプライアンス意識が低い。

SWOT分析／食料品製造／事例

内部環境	強み (S)	弱み (W)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 100年以上の歴史を持つ、製粉業界最古参企業である。 ・ 市場のニーズへの対応力が高い。 ・ 製粉市場は大手2社のシェアが6割の寡占状態にある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政府の麦政策変更に伴う原料価格の変動リスクが大きい。 ・ 製粉では万年2位が続いている。 (NS社が圧倒的トップ) ・ 主力事業(製粉・食品)が成熟産業である。
外部環境	機会 (O)	脅威 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製粉業界を取り巻く環境は激動の中にあり、業界再編は避けて通れない状況にある。 ・ 食品企業の安全・安心への取組みや情報開示がより一層求められるようになってきた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人消費の低迷が継続している。 ・ 食料品の低価格化が進行している。 ・ 人口減少と高齢化による国内マーケットの縮小に直面している。 ・ 2007年4月から外国産小麦の政府売渡価格の変動制及び一部銘柄のSBS方式の導入が実施された。 ・ 偽装表示の相次ぐ発覚や中国製冷凍餃子事件などにより、消費者の食品への不信や不安感が高まっている。

SWOT分析／機械製造／事例

		強み (S)	弱み (W)
内部環境		<ul style="list-style-type: none"> ・ベアリングの国内トップメーカーである。 ・自動車メーカーとの関係が深い。 ・海外売上比率が上昇している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車関連製品の利益率が低い。 ・売上の過半数が自動車産業向け軸受と自動車関連部品のため、自動車業界の動向に大きな影響を受ける。 ・海外のトップメーカーに比べ、アフターマーケット（補修市場）事業が劣っている。
		<th>機会 (O)</th> <th>脅威 (T)</th>	機会 (O)
外部環境		<ul style="list-style-type: none"> ・自動車市場が回復基調にある。 ・中国・インド等の新興国における需要は拡大している。 ・資源・エネルギー関連の大型・超大型軸受けの需要が堅調である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車関連製品においては、自動車メーカーの生産拠点に近接した供給拠点をグローバルに有することが取引条件なる場合が出てきている。 ・中国など新興国の軸受けメーカーの低価格品が急速に伸張している。 ・産業機械市場は企業収益の低下や生産設備余剰から投資の抑制が続いている。

SWOT分析／電気機器製造／事例

		強み (S)	弱み (W)
内部環境		<ul style="list-style-type: none"> ・ 世界上位のコンピュータメーカーである。 ・ 内外市場においてITサービス事業に強みがある。(国内トップ・世界4位) ・ スーパーコンピュータ「京」が世界一最速となった。 ・ 長年の付き合いのある官公庁や金融機関をはじめとする大口の顧客が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ L S I 事業の不振が継続している。 ・ 中堅市場向けのソリューションが弱い ・ 元社長による訴訟問題が起きている。 ・ グローバルにおけるブランド力が低い ・ 現行踏襲型のSI受注が多く、SEの技術力や営業の提案力が弱い。 ・ サービス、製品の質ともグローバルでは戦えない。市場競争力が弱い。
		<th>機会 (O)</th> <th>脅威 (T)</th>	機会 (O)
外部環境		<ul style="list-style-type: none"> ・ 世界のIT市場は、経済の先行き不透明感を受けて減速が見られるが、中長期的には成長している。 ・ 国内中堅市場に成長機会がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 半導体市況の低迷が長期化している。 ・ 競争激化により、パソコンや電子デバイスの低価格化が進行している。 ・ 国内の景気は、いまだ厳しい状況にある。 ・ クラウド上へのインフラ構築が主流となり、サーバー出荷台数の激減が予想され、SI事業も富士通のSEがジョインする必要がなくなる。

SWOT分析／精密機器製造／事例

	強み (S)	弱み (W)
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> 一眼レフ市場における当社ブランドに高い競争力がある。 光学技術と精密技術に優位性がある。 5期連続最高益を更新している。 液晶露光装置は当社とC社の寡占状態になっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 特定事業（デジタルカメラと露光装置）への依存度が高い。 露光装置事業は高い技術力を必要とするため技術革新に伴うリスクが高く、需要のブレも大きい。 海外比率が7割以上あるため、為替レートの変動が、業績に大きな影響を与える。
外部環境	機会 (O)	脅威 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> 世界のデジカメ市場は、アジアや南米などの新興国に牽引され拡大すると予測される。 国内デジカメ市場は飽和状態だが、安定した買い替え・買い増し需要が期待できる。 	<ul style="list-style-type: none"> デジカメ市場は従来のカメラメーカーに加え、国内外の電機メーカー等が参入し、競争が激化している。 コンパクトデジタルカメラは、製品のライフサイクルが短いため、大量生産される製品が短期間販売される傾向にあり、各社の価格競争が激化している。 スマートフォンが台頭し、デジタルカメラと同等の以上機能・性能となってきた。

3. 群馬の製造業のSWOT分析

演習 1 / 課題説明

課題：あなたは群馬県産業政策課で企画を担当しています。今回、群馬県の製造業に対する施策について「中・長期戦略」を策定することになりました。戦略策定の第一段階として、群馬県の製造業の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を分析します。以下の条件で調査分析シートを作成し、チームごとに発表しなさい。

テーマ名：群馬の製造業のSWOT分析

調査方法：インターネット活用

分析方法：SWOT分析活用

(内部環境＝群馬県内の環境、その他＝外部環境)

提案様式：演習シート活用+a

作成時間：3時間

発表時間：15分

演習 1 /作成プロセス

戦略テーマ決定

テーマ名：製造業群馬（株）のSWOT分析

外部環境分析

政治・経済・社会・技術など、グローバルの視点から情報を収集する。**①脅威 ②機会 の順で抽出** (データも含む)

内部環境分析

群馬県の事業環境、技術力、研究開発力、ブランド力、品質・製品力、調達力、技術継承・人材確保力等の視点から情報を収集し、**③弱み ④強み の順で抽出** (データも含む)

抽出した4要素を SWOT分析表に集約

中・長期戦略アイデアを発想

簡易なプレゼン資料を作成しチームごとに発表／発表時間15分

演習シート

群馬の製造業のSWOT分析

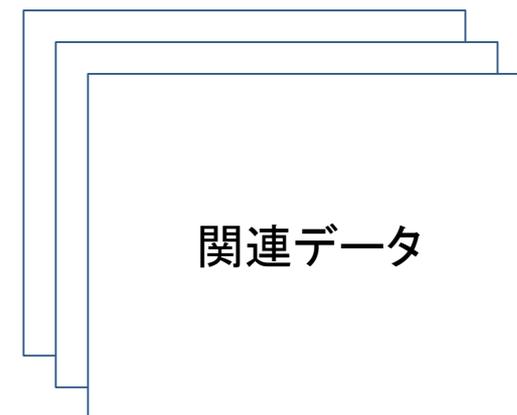
2021.*.*

A子一△

群馬の製造業の「強み・弱み」

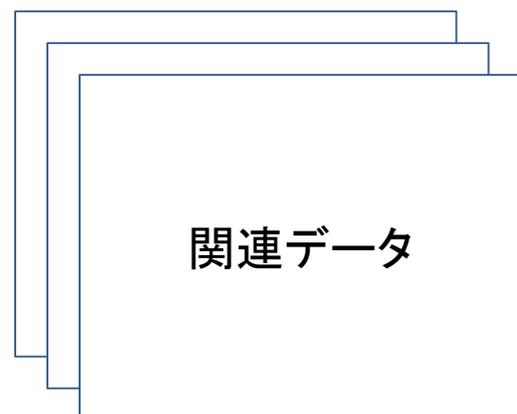
強み(Strengths)

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤



弱み (Weaknesses)

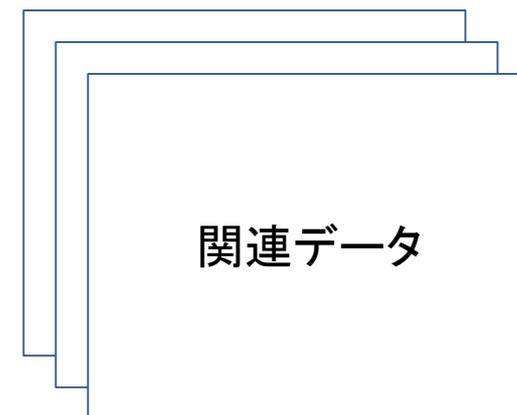
- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤



群馬の製造業の「機会・脅威」

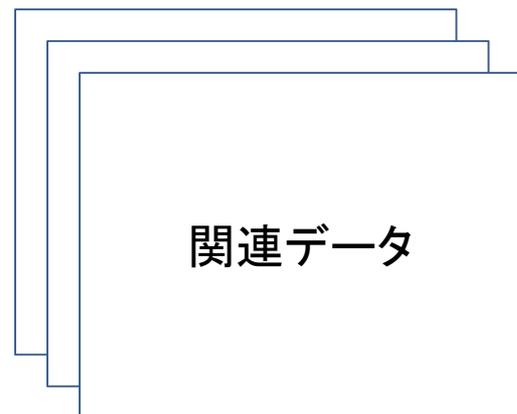
機会 (Opportunities)

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤



脅威(Threats)

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤



群馬の製造業のSWOT分析

Strengths／強み

Weaknesses／弱み

内部環境
(自社)

Opportunities／機会

Threats／脅威

外部環境
(市場)

群馬の製造業に対する施策／中・長期戦略発想

戦略 1 :

戦略 2 :

戦略 3 :

戦略 4 :

4. 自社のSWOT分析・クロスSWOT分析

演習 2 / 課題説明

課題：あなたは経営企画室に所属しています。

今回、「SWOT分析・クロスSWOT分析」手法を活用し、「中期戦略テーマ（3～5年）」を検討することになりました。

以下の条件で戦略テーマを検討し、個人ごとに発表しなさい。

テーマ名：「中期戦略テーマ」・・・の提案

調査方法：自社内の関連部門及びインターネットから情報収集

分析手法：SWOT分析・クロスSWOT分析

提案様式：演習シート活用+a

作成時間：2時間+宿題

発表時間：15分

演習 2 / 作成プロセス

戦略テーマ決定

テーマ名：中期戦略策定/サブタイトルがあってもよい

外部環境分析

競合・政治・経済・社会・技術 など、自社を取巻く事業環境の視点から情報を収集する。**①脅威 ②機会 の順で抽出** (データも含む)

内部環境分析

自社の、技術力、研究開発力、ブランド力、品質・製品力、調達力、技術継承・人材 確保力等の視点から情報を収集し、**③弱み ④強みの順で抽出** (データも含む)

抽出した4要素を SWOT分析表に集約

4要素の組合せから戦略を発想し、クロスSWOT分析表に集約

簡易なプレゼン資料を作成し個人ごとに発表／発表時間15分

演習シート

中期戦略テーマ

— . . . の提案 —

2021.*.*

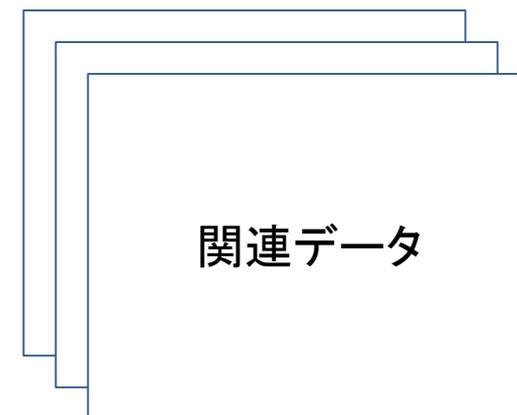
会社名

氏名

自社の「機会・脅威」

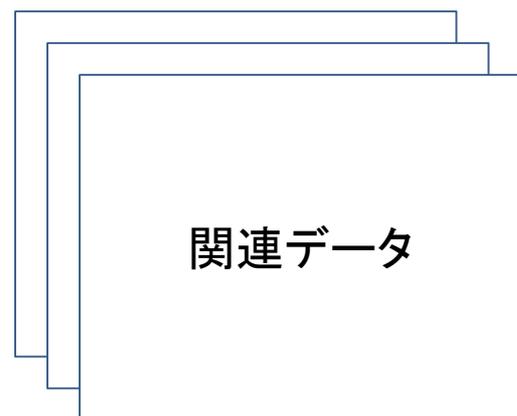
脅威(Threats)

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤



機会 (Opportunities)

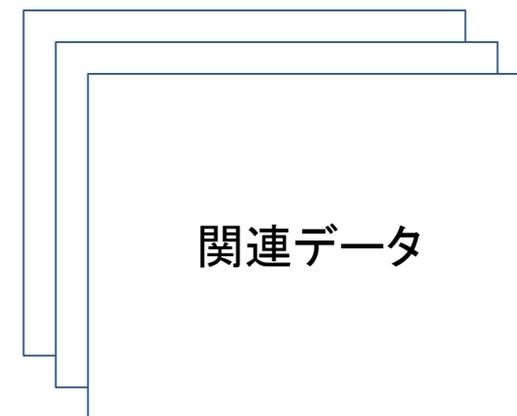
- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤



自社の「強み・弱み」

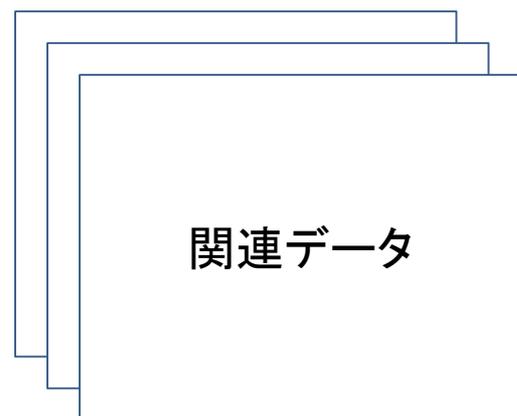
弱み (Weaknesses)

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤



強み(Strengths)

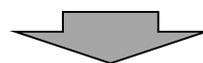
- ①
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥
- ⑦



自社のSWOT分析

内部環境 (自社)	Strengths／強み	Weaknesses／弱み
外部環境 (市場)	Opportunities／機会	Threats／脅威

自社のクロスSWOT分析

S／強み**W／弱み****O／機会****S×O戦略****W×O戦略****T／脅威****S×T戦略****W×T戦略**

新事業テーマの設定 ⇒ 企画提案手法科目で事業計画書作成

参考文献（推薦HP）

群馬県HP／新・群馬県総合計画（ビジョン）（2021年～2040年）他
合同会社高崎ものづくり技術研究所 HP
「誰でもコンサルタントDarecon」HP

本教材は一部、他の著作権の対象となる情報を引用しており、出典を明記しております。利用にあたっては厚生労働省の利用規約をご確認ください。

中央総合学院

教育プログラム開発チーム

生産システム革新マネージャー育成講座

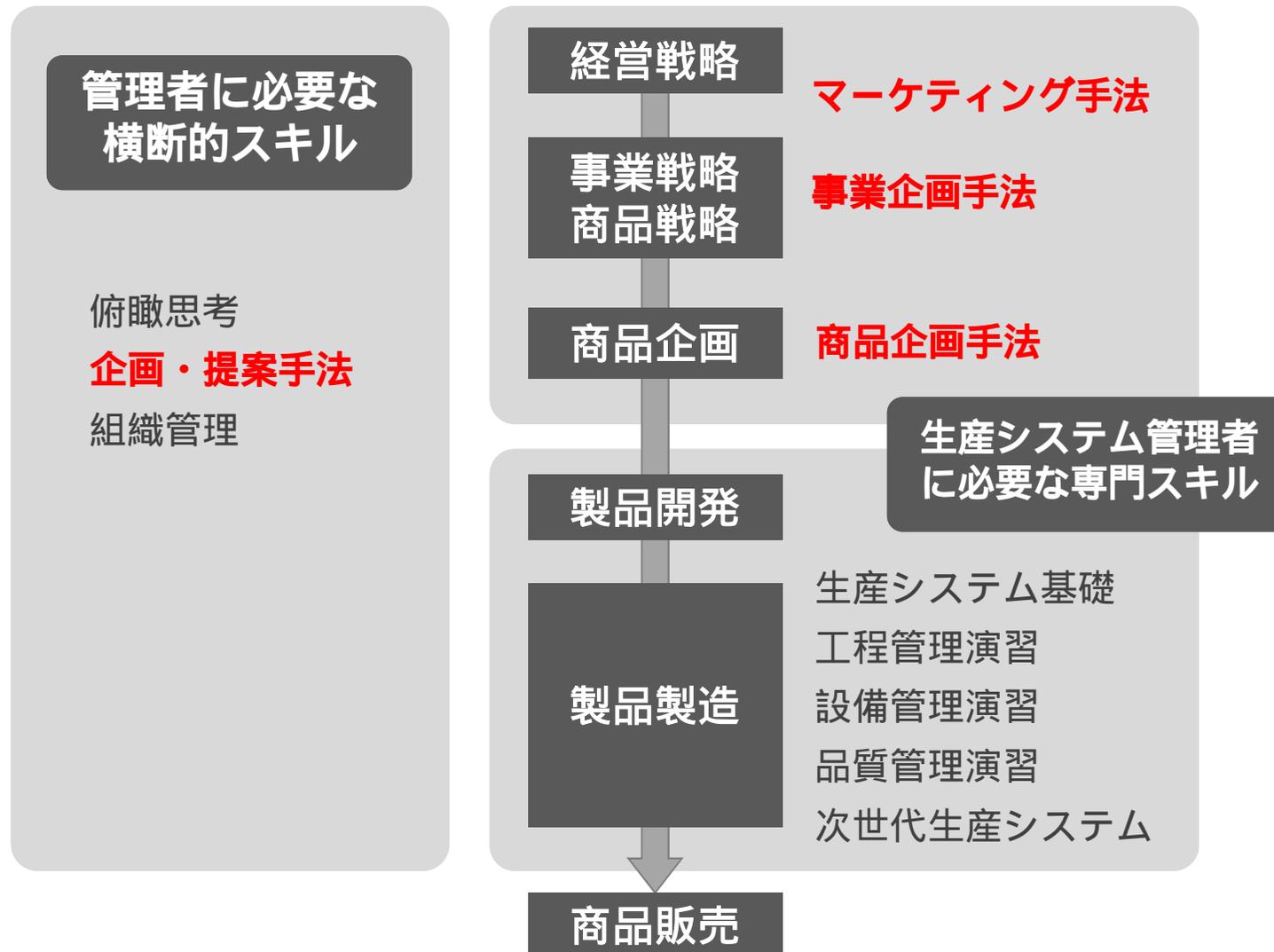
企画・提案手法

プログラム2

中央総合学院

教育プログラム開発チーム

経営プロセスと本科目の位置付け



科目のねらい

経営層を目指す管理者に必要なスキルの習得

マーケティングの基礎知識・分析手法の習得

生産財メーカーの提案型開発手法の習得

商品企画・事業計画など各種企画プロセスの習得

訴求力のある紙面・企画提案書の作成手法の習得



受講者の企画・提案力向上

目次

1.マーケティングの基礎	
マーケティングの考え方	5
マーケティングプロセス	11
マーケティング環境分析手法	12
標的市場選定手法	19
マーケティングミックスの最適化手法	23
2.商品企画・事業企画の基礎	
商品企画の概要	32
事業計画の概要	45
3.紙面作成に役立つデザインの知識	
デザインの基礎	49
訴求力のある紙面の作成手法	58
4.企画・提案書の作成手法	
演習課題説明/演習シート	77

1. マーケティングの基礎

マーケティングの定義

アメリカ・マーケティング協会 定義

マーケティングの定義で代表的なものは、アメリカ・マーケティング協会による2004年の定義である。「マーケティングとは、顧客に対して価値を創造、伝達、提供するとともに、組織とその利害関係者に利益をもたらすよう顧客との関係を管理する組織の機能および一連のプロセスである」となっている。つまり「**売れる仕掛けをつくること**」であり、「**顧客のニーズに応じて利益を上げること**」と考えてよい。



野口 吉昭 氏

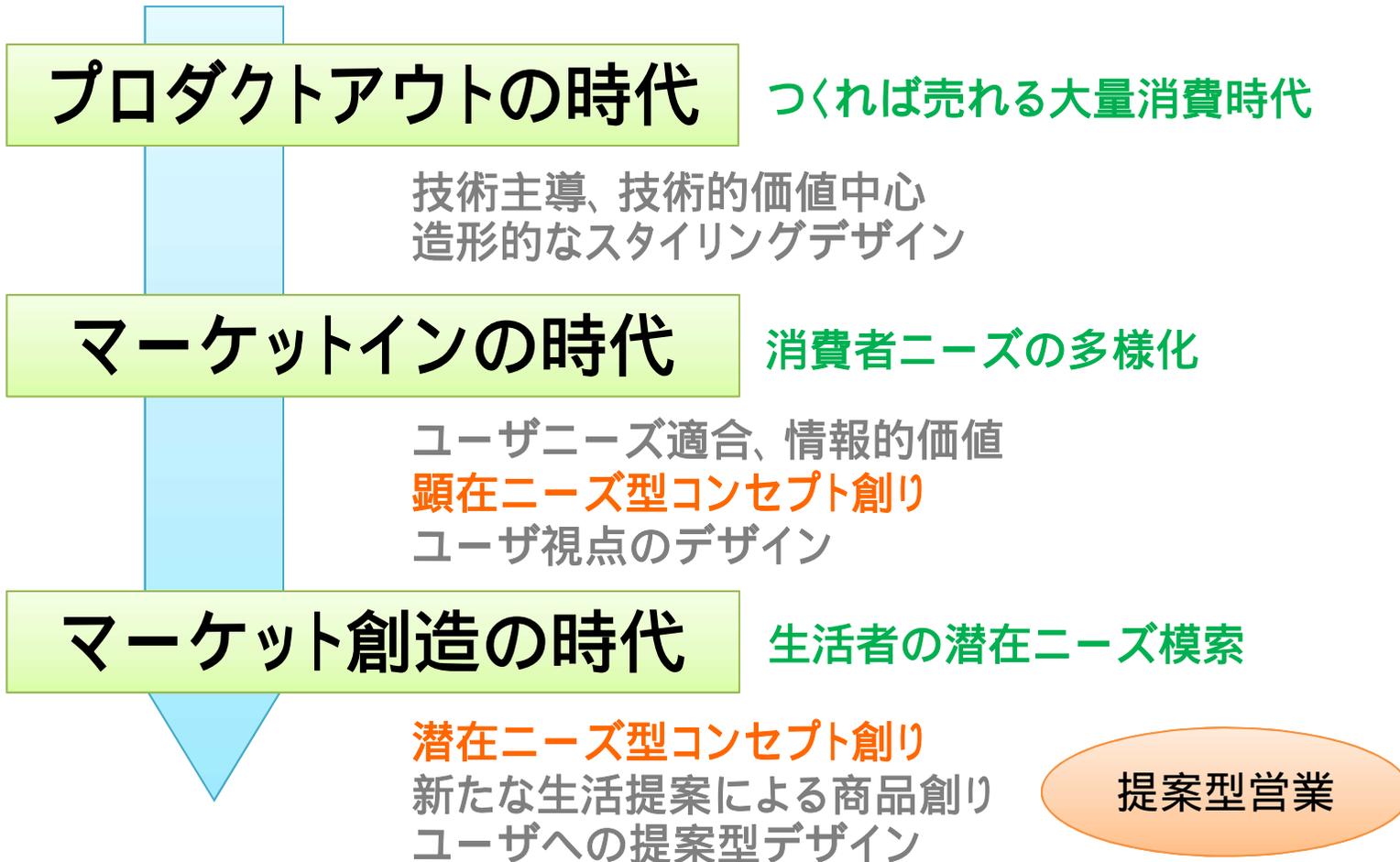
売れる仕掛けづくり

フィリップ・コトラー 氏

ニーズに応え利益を上げること

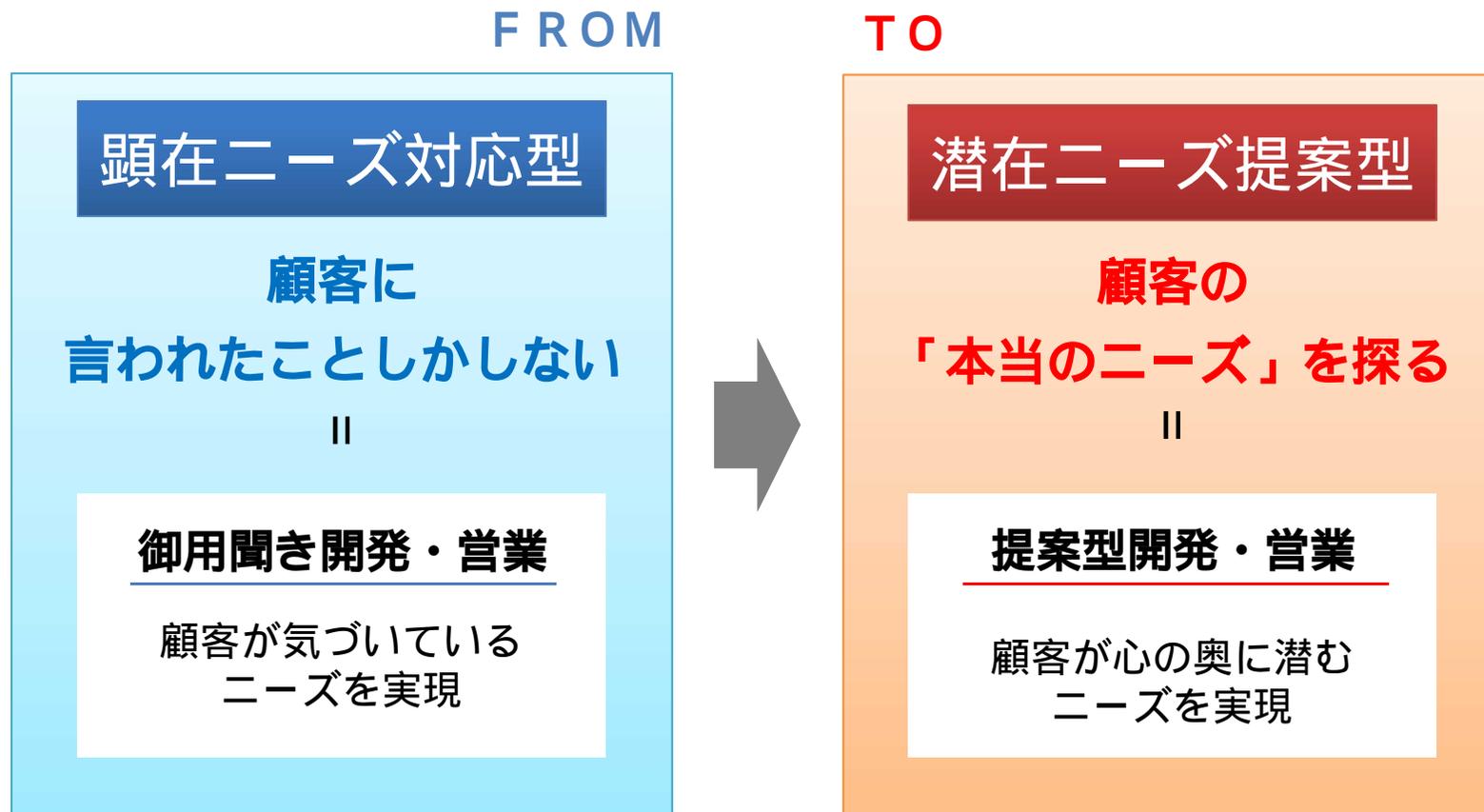
製品開発の変遷

製品開発の変遷



顕在ニーズと潜在ニーズ

顕在ニーズとは顧客が気づいているニーズであり、潜在ニーズとは顧客が気づいていない心の奥に潜むニーズのことである。現在は潜在ニーズ提案型のマーケティング戦略が有効であり、その商品やサービスは顧客に驚きや感動を与える。



顧客価値

商品・サービスの価値は、標的顧客（ターゲット）と連動させて考える。顧客がどのような価値を求めているかを考え商品・サービスに反映させる。特に顧客が抱える問題の解決は、商品・サービスの価値を格段に高める。

顧客が求める基本的価値

機能的価値

「機能が多い」「機能が優れている」「長持ちする」など、機能や品質に関する価値

経済的価値

「コストダウンできる」「収入アップできる」など、経済的効果に関する価値

心理的価値

「感動する」「喜びがある」など、満足感や充足感などに関する価値

+

付带的価値

「分かりやすいマニュアル」「アフターサービス」など

時間的価値

「短納期」「24時間対応」「クレーム対応の速さ」など

安全価値

「製品事故が無い」「セキュリティが万全」など

ブランド価値

「誰もが憧れる」「お気に入り」「信頼感」など

顧客価値 / 事例

スマートシティーの移動販売ロボット

機能的価値

多くの商材をいろいろな所で無人販売できる。
販売商品の充填がし易く、商品管理機能が充実。

経済的価値

無人なので人件費を削減できる
国のプロジェクトへの参加であり、開発費に補助金が付く

心理的価値

国の未来都市創りpjへの参画に対する誇りとやりがい
扱う企業の先進的イメージを構築できる

メインターゲット

食品総合メーカー
各種商品流通業者
シティ運営業者



多種商材の無人販売（**機能的価値**）、開発費・運営費の削減（**経済的価値**）、
先進的イメージの構築（**心理的価値**）を顧客に提供

***顧客はモノではなくその商品が提供する価値を購入する。（事例）**

「購買者は4分の1インチドリルを買っているのではない。4分の1インチの穴を買っているのだ。（マーケティング学者：セオールド・レビット）」つまり、ドリルという製品を売るのが販売志向、「穴を空けたい」という顧客のニーズを満たすのがマーケティング志向ということ。

販売志向とマーケティング志向 / フィリップ・コトラー氏が提唱



マーケティングプロセスと分析手法

マーケティング環境分析

企業の現在置かれている状況と
今後起こりうる環境変化について分析

外部環境(ミクロ環境 = 顧客・競合、マクロ環境 = 政治的・経済的・社会的・技術環境)

内部環境(経営資源、技術力、研究開発力、ブランド力、品質・製品力、調達力、等)

3C分析、PEST分析、5F分析、SWOT分析、クロスSWOT分析

標的市場選定

自社の強みを活かせる魅力的な市場を
標的として選定し、競争優位性を確保

セグメンテーション(市場細分化 = 市場(顧客)を何らかの基準で層別すること)

ターゲティング(競合より優れた顧客価値を提供できるセグメントに絞り込むこと)

ポジショニング(競合にはない優位性を見つけ出し差別化すること)

STP戦略

マーケティングミックスの最適化

マーケティング目標達成のために
マーケティング諸要素を組み合わせる

マーケティングミックス4P (Product, Price, Place, Promotion)

ビジネスモデルキャンパス

3 C分析 / 大前研一氏が提唱

「自社」「顧客」「競合」の3点でビジネス環境を分析し、「顧客の特性・ニーズ」「自社事業の強み・弱み」「競合商品・サービスの強み・弱み」を明確にする。
次に自社と顧客・競合他社との関係について問題点を抽出する。
分析を踏まえ、「問題点の解決策」を創出する。

自社 / Company

自社の事業規模、経営状況、強み・弱みなどを分析

顧客 / Customer

顧客の特性、ニーズ、市場規模、成長率などを分析

競合 / Competitor

競合の事業規模、経営状況、強み・弱みなどを分析

V R I O分析 / フィリップ・コトラー氏が提唱

【自社の優位性検討】

- ・ Value (**経済価値**) 経営目標達成に有効な経営資源の評価
- ・ Rarity (**希少価値**) 一部の企業だけが持つ特別の経営資源の評価
- ・ Inimitability (**模倣困難性**) 他社が模倣できない経営資源の評価
- ・ Organization (**組織**) 経営資源を有効活用できる組織の評価

↓
持続的競争優位性を持った経営資源があるかを評価

3 C 分析 / 事例

現商品 飲料自販機

飲料メーカーをターゲットに自販機を開発販売してきたが、自販機市場の飽和と新規メーカーの参入で売上が減少し、新市場開拓のための商材開発が課題となった。

自社 / Company

- ・飲料自販機の売り上げが減少傾向にある。
- ・新規顧客開拓のための商材開発が課題である。

顧客 / Customer

- ・飲料メーカーはCVSによる販売に傾注している
- ・事務所、大学、JRなどインドア市場の可能性あり。

競合 / Competitor

- ・トップメーカーは、市場規模の大きい飲料自販機市場に注力している。

新商品 物品自販機

調理パン・おにぎり・菓子類などの食品、ストックング・マスク・口臭衛生品などの物品が販売できる「販売商品が見える物品自販機」を開発し、インドア市場を開拓する。

提案の背景 飲料自販機の売上減少から新市場開拓のための商材が必要となったため

売上の減少: 飲料自販機はメイン商品であるが、アウトドア市場の飽和と新規メーカー参入により、売上が減少傾向にある。HOT & COLDやセクション数など機能性アップで対応してきたが、CVSの台頭や新規メーカーの参入で市場が飽和状態となり、売り上げが5年間で30%減少した。

当社のブランド力: 当社は自販機専門メーカーとして業界において知名度が高く、自販機市場を新商品開発により開拓した実績もある。

市場性検討: 物品自販機の市場性について、他社に先行して「消費者の視点から調査分析」し、市場性を確認している。特に、事務所、大学、JR、各種施設など、「閉鎖空間」「緊急性」「必要性」のキーワードに当てはまるロケーションにおける市場性を確認している。

開発pjの発足: 本プロジェクトは、商品企画・デザイン・開発・営業部門から集めたメンバーで構成する「横断的pj」とし、物販自販機を商材とした新規顧客開拓によるSBU(戦略ビジネスユニット)創出を目的とする。

PEST分析

/フィリップ・コトラー氏が提唱

社会全体を取巻く環境を、政治（P）、経済（E）、社会（S）、技術（T）に区分し、現状分析と将来予測を行う。

Politics / 政治

国土強靱化、規制緩和、税制改正など、国策の動向を分析

Economy / 経済

為替変動、株価変動、物価指数、デフレ・インフレなど、経済の動向を分析

Society / 社会

少子高齢化、雇用問題、地域格差など、社会の動向を分析

Technology / 技術

AI、IoT、5G、新技術開発など、技術革新の動向を分析

現在分析と将来予測による新商品・新事業の探索

PEST分析 / 事例

新商品・新事業 移動式販売ロボット事業

次世代スマートシティの無人移動店舗、イベント会場などの販売ロボット、宅配ロボットなど、各種移動式販売ロボット開発により、新たなSBU（戦略ビジネスユニット）を創出する。

Politics / 政治

- ・現在、AI、IoT、など、通信・情報技術研究の国家予算が増大している。
- ・世界をリードする通信・情報技術立国を目指している。

Economy / 経済

ドローンによる宅配、無人店舗、高齢者向けの各種サービスなど、新たなビジネスモデルが生まれている。

Society / 社会

少子高齢化による労働人口の減少、地域格差・過疎化などが加速し、高齢者が生活し易い、新たな社会環境が求められている。

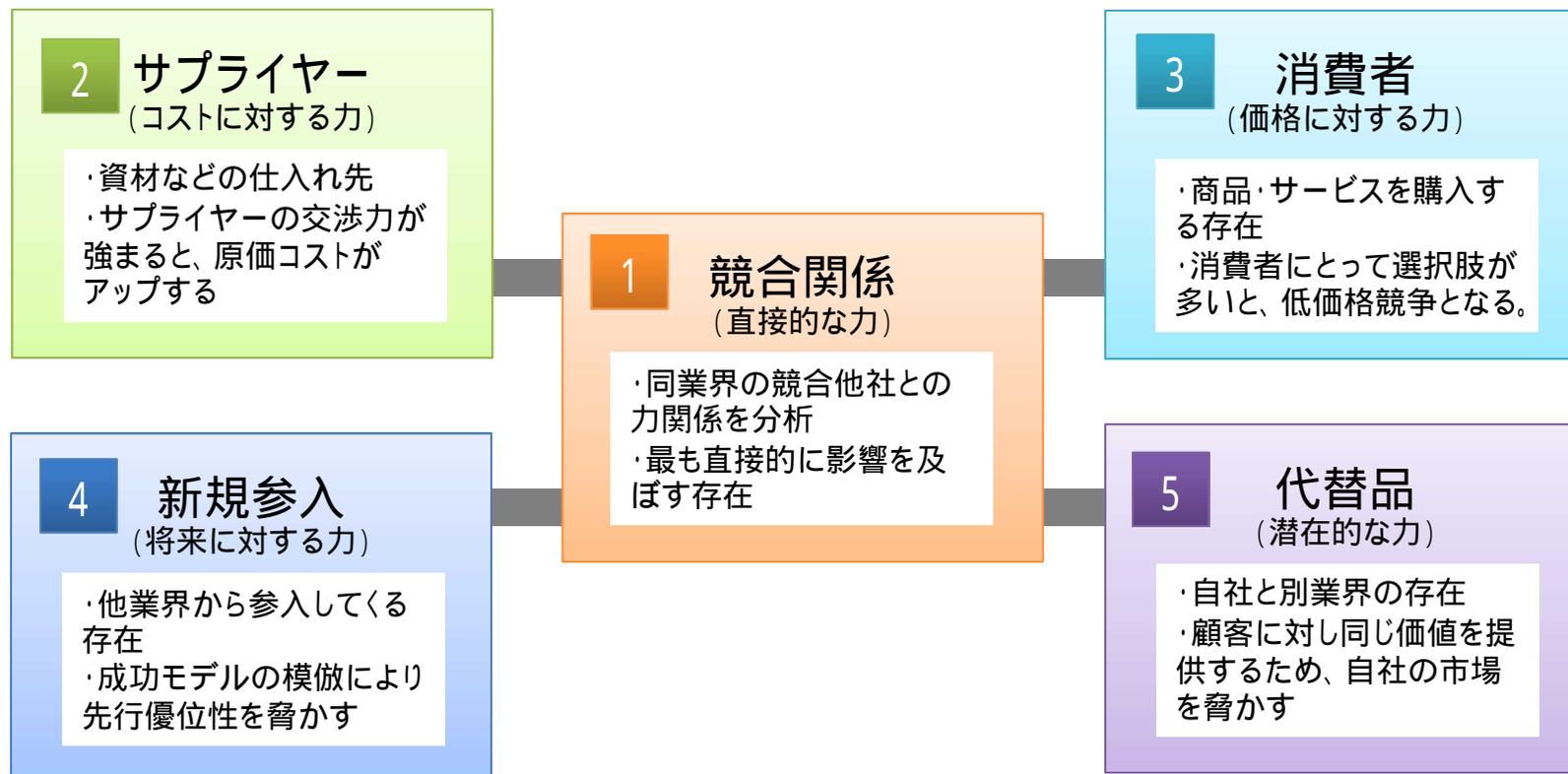
Technology / 技術

AI、IoT、5G、位置情報技術、ロボット技術など、技術革新が加速している。情報技術+モビリティ技術による、未来都市構想がスタートしている。

スマートシティ構想や高齢者向けサービスの需要拡大
国家プロジェクトなどによるAI, IoT, 5Gなどの通信・情報技術、ロボット技術の進展
といった社会背景から「移動式販売ロボット事業」を提案する

5 F分析 / マイケル・ポーター氏が提唱

5 F分析は、競合関係を中心に、サプライヤー、消費者、新規参入、代替品の5つの力 (Force) を分析し、それぞれの力関係を明かにする。



SWOT分析

/マイケル・ポーター氏が提唱

強み（S）、弱み（W）、機会（O）、脅威（T）の4マスに分けて、それぞれに当てはまることを洗い出していく。

内部環境
(自社)

Strengths / 強み

自社が持つ強み、優れている点、有利な点は何か？

- [事例 / 環境配慮型商品]
1. 自社の製品は環境性能が優れている
 2. 他社よりも高い技術力がある

Weaknesses / 弱み

自社が持つ弱み、劣っている点、不利な点は何か？

- [事例 / 環境配慮型商品]
1. 自社の製品は知名度がない
 2. 営業力が弱く、取扱店が少ない

外部環境
(市場)

Opportunities / 機会

自社にチャンスになる市場や社会の変化は何か？

- [事例 / 環境配慮型商品]
1. 地球環境問題への関心が高まっている
 2. 環境性能が市場で評価されてきた

Threats / 脅威

自社にピンチなる市場や社会の変化は何か？

- [事例 / 環境配慮型商品]
1. 競合が次世代環境技術を開発
 2. 他業界からの参入が多い

クロスSWOT分析

ハインツ・ワイリック氏が「TOWSマトリクス」として提唱

強み(S)×機会(O)、 弱み(W)×機会(O)、 強み(S)×脅威(T)、 弱み(W)×脅威(T)という4つの組み合わせで、具体的なアイデアを考えていく。

	S / 強み	W / 弱み
O / 機会	<p>S×O戦略 強みを武器に、機会をつかむ戦略を立てる</p> <p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・優先的に実行し、利益の源泉とする ・経営資源を総動員してシェア拡大 ・知名度向上に向けたプロモーション 	<p>W×O戦略 弱みをカバーし、機会を逃さない戦略を立てる</p> <p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・弱みを解消する中長期的な戦略構築 ・弱点を補強し、市場の追い風に乗る ・弱点はあるが、市場の追い風に乗る
T / 脅威	<p>S×T戦略 強みを武器に、脅威に対処する戦略を立てる</p> <p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・競合よりも優位に立つための差別化 ・商品・サービスの付随的価値を高める ・ターゲット絞込みによる競争力強化 	<p>W×T戦略 弱みと脅威を同時にカバーする戦略を立てる</p> <p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクを避けダメージ拡大を防ぐ ・弱みを克服する中長期的な戦略構築 ・事業を停止して代替ビジネスを模索

STP戦略

/フィリップ・コトラー氏が提唱

「メインターゲットは誰か？」 「市場での自社の立ち位置はどこか？」を決める

S.セグメンテーション (Segmentation)

市場を消費者の特性によって細分化し、自社の商品・サービスに興味を持ちそうな区分を探す。

T.ターゲティング (Targeting)

セグメンテーションで細分化した市場の中で、どの区分を狙うかを決める。

[ポイント]

商品・サービスに大きな価値を感じる消費者層、リピート消費者層

P.ポジショニング (Positioning)

競合各社の立ち位置を把握したうえで、市場のどこからターゲットに働きかけるかという立ち位置を決める

区分	セグメンテーションの内容
年齢	10歳未満 / 10歳代 / 20歳代 / 30歳代 / 40歳代 / 50歳代 / 60歳代 / 70歳代 / 80歳以上
性別	男性 / 女性 / ジェンダーレス
世帯規模	1人 / 2人 / 3~4人 / 5人以上
家族構成	独身者 / 既婚者で子供なし / 既婚者で子供あり / 一人親家族 / 未婚カップル / 年配の独身者
世帯所得	~400万円 / ~600万円 / ~800万円 / ~1000万円 / ~2000万円 / 2000万円以上
職業	学生 / 主婦 / 管理職 / 技術職 / 事務職 / 販売職 / サービス職 / 保安職 / 農林漁業 / 輸送 / 建設
最終学歴	中学 / 高校 / 短大 / 大学 / 大学院 / 専門学校
居住地	地方 / 郊外 / 都市 / 都道府県 / 市町村
趣味嗜好	インドア / アウトドア / 旅行 / スポーツ / 音楽 / 文芸 / ファッション / 健康志向

STP戦略 / 事例

物品自販機事業

多くのロケーションで多種多様の物が販売できる物品自販機

Step 1. セグメンテーション (消費者・販売商品・ロケーションの視点から物品自販機を購入する顧客を探す)

区分	内容
顧客	飲料メーカー / 食品総合メーカー / 書店 / 流通業者 / JR / 航空会社など
消費者	喉が渴いた人 / 小腹が空いた人 / 子供 / 大人 / ビジネスマン / 女性 / 男性など
販売商品	飲料 / 菓子類 / つまみ / 調理パン / 生活グッズ / 化粧品 / 書籍 / おもちゃ / CD など
販売種類	1~5 / ~10 / ~20 / ~30 / ~40 / ~50 / 51セクション以上
販売価格	~20万円 / ~30万円 / ~40万円 / ~50万円 / ~60万円 / ~70万円 / 70万円以上
設置場所	アウトドア / インドア / 空港 / 教育機関 / 事務所 / モール / 病院 / 施設など

Step 2. ターゲティング (定めた顧客の中からどの顧客をねらうか決める)

ターゲット1. / 食品総合メーカー

ターゲット2. / 各種商品を扱う流通業者

ターゲット3. / JR (キオスク)

ポジショニング

ポジショニングマップで他社との差別化を思考
 自社と競合のポジショニングを視覚的に把握
 2軸によるマトリクスをつくって分析

step1

購買決定要因（KBF）を抽出

顧客が商品・サービスを買う決め手となる要因を探索

step2

KBFの縦軸・横軸により 四象限マトリクスを作成

特に重要な2つの購買決定要因で、マトリクスを作成

step3

マトリクス上に自社と競合を配置

競合分析などをふまえて、それぞれ配置

step4

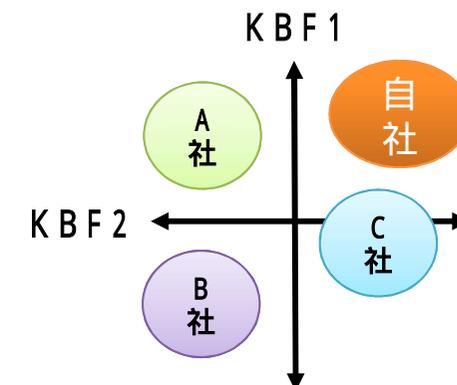
マトリクスから自社のポジションを設定

競合に対する差別化、競合がないエリアなどを考慮し、自社が狙うべきポジションを設定

KBF例

品質（良い 悪い）
 価格（高い 安い）
 機能性（高い 低い）
 デザイン性（高い 低い）
 技術力（高い 低い）
 ブランド力（高い 低い）
 品揃え（多い 少ない）
 スピード（速い 遅い）
 アフターサービス性
 （高い 低い）

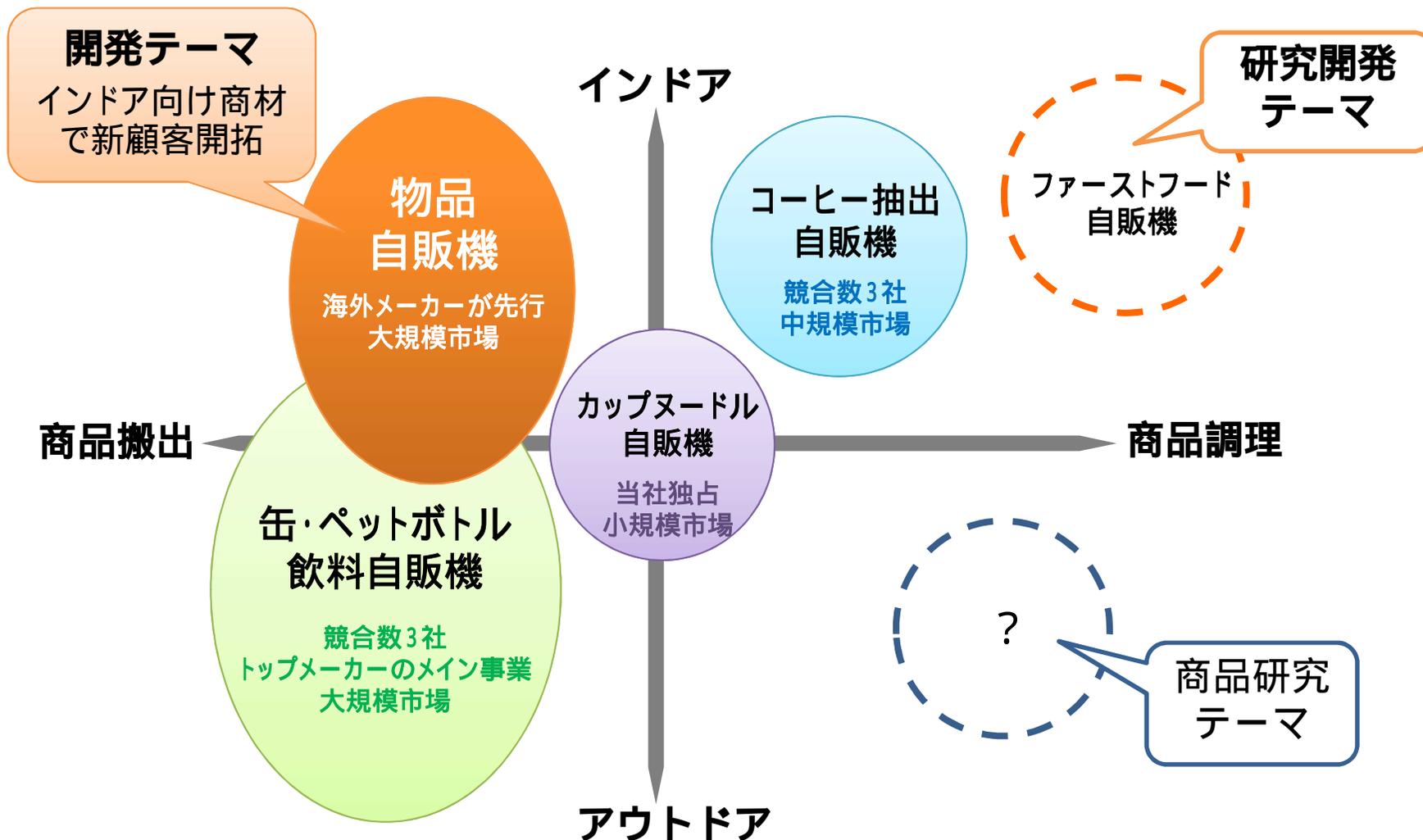
（KBF : Key Buying Factor）



ポジショニング / 事例

物品自販機事業

新規顧客開拓の商材としてインドア向け物品自販機を開発し、新SBUを創出する。



マーケティングミックス4P /ジェローム・マッカーシー氏が提唱

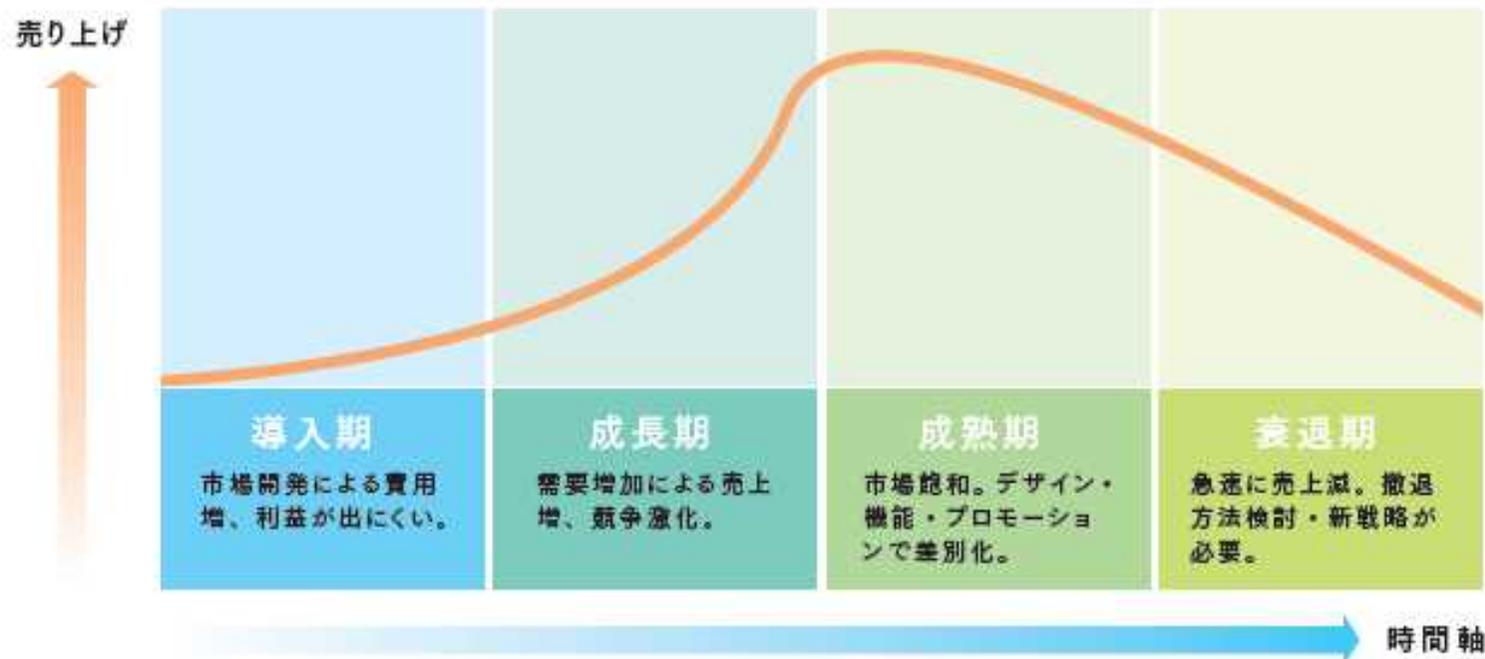
マーケティングミックスとは、ターゲット市場の顧客価値を創造し、伝達し、提供するためにマーケティング諸要素である**製品 (Product)**、**価格 (Price)**、**チャネル (Place)**、**プロモーション (Promotion)** を効果的・効率的に組み合わせることで英字表記の頭文字をとって**4P**といわれている。



4 P / 製品政策

製品政策とは、**決定した標的市場に対し、企業が取り扱うべき製品群をどのようにするかを設定すること**。具体的には、**機能・形状・サイズ・品質・バリエーション・ブランド名・パッケージ・サービス・保証・返品**などを設定。製品には、**導入期、成長期、成熟期、衰退期**の四段階がある。この一連の流れを**プロダクトライフサイクル(PLC)**といい、それぞれの段階に合わせたマーケティング戦略が必要。

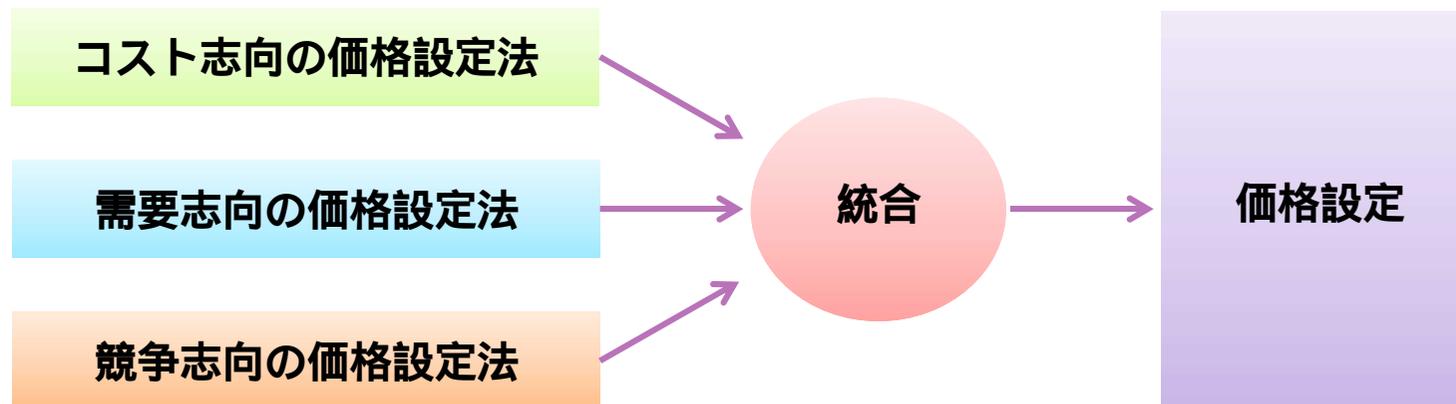
プロダクトライフサイクル/ジョエル・ディーン氏が提唱



4 P / 価格政策

長期的な企業利益の最大化を目的に、価値を顧客へ表示するという側面と利益を直接創出するという側面から製品の価格を設定すること。具体的には、標準価格・ディスカウント・取引価格・支払期限・信用取引条件・リベートなどを設定。価格の設定には、コスト志向の価格設定法、需要志向の価格設定法、競争志向の価格設定法（競合製品の価格を考慮）の三つがあり、これらの方法ごとに違う価格を設定するのではなく、総合的に判断したうえで価格を決定することが重要。

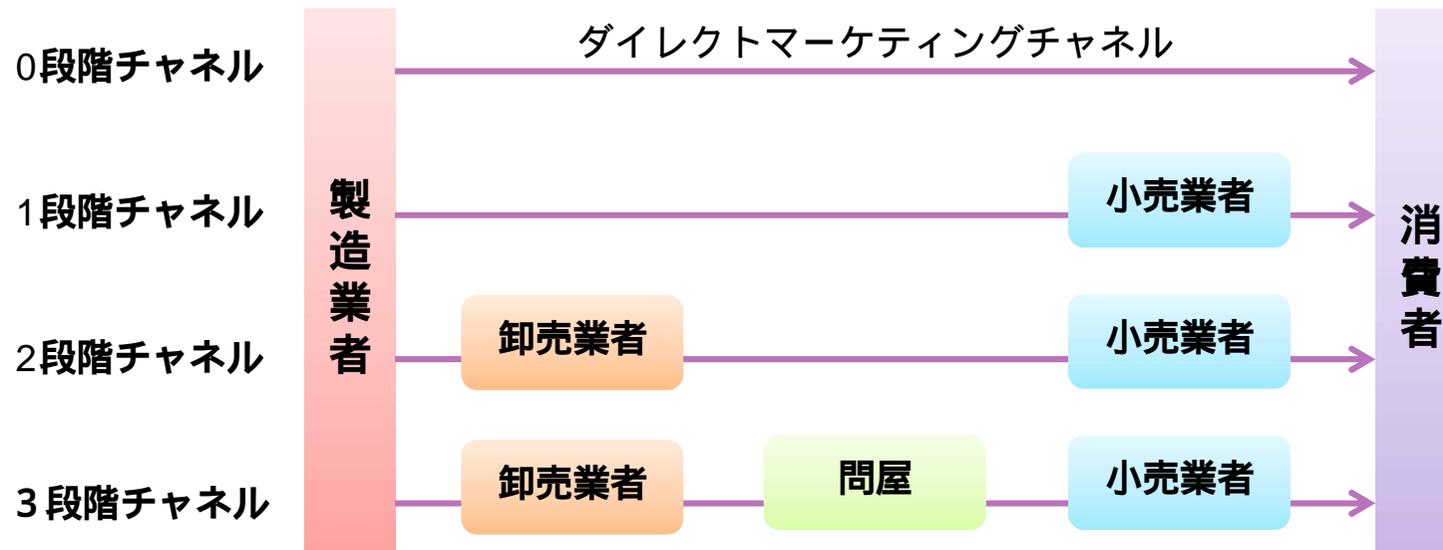
価格設定の方法



4 P / チャネル政策

製品を最終消費者へ到達させるのにどのような経路（流通業者）を利用すれば最も効率的であるかを設定すること。具体的には、チャネル・販売エリア・品揃え・立地・輸送・在庫・物流拠点などを設定。チャネルは、製品が消費者に届くまでに存在する中間業者（卸売業者・仲買業者・小売業者）の数で分類され、0段階チャネル、1段階チャネル、2段階チャネルなどがある。0段階チャネルは、**ダイレクトマーケティングチャネル**とも呼ばれ、製造業者と消費者が直接取引を行う場合を言う。

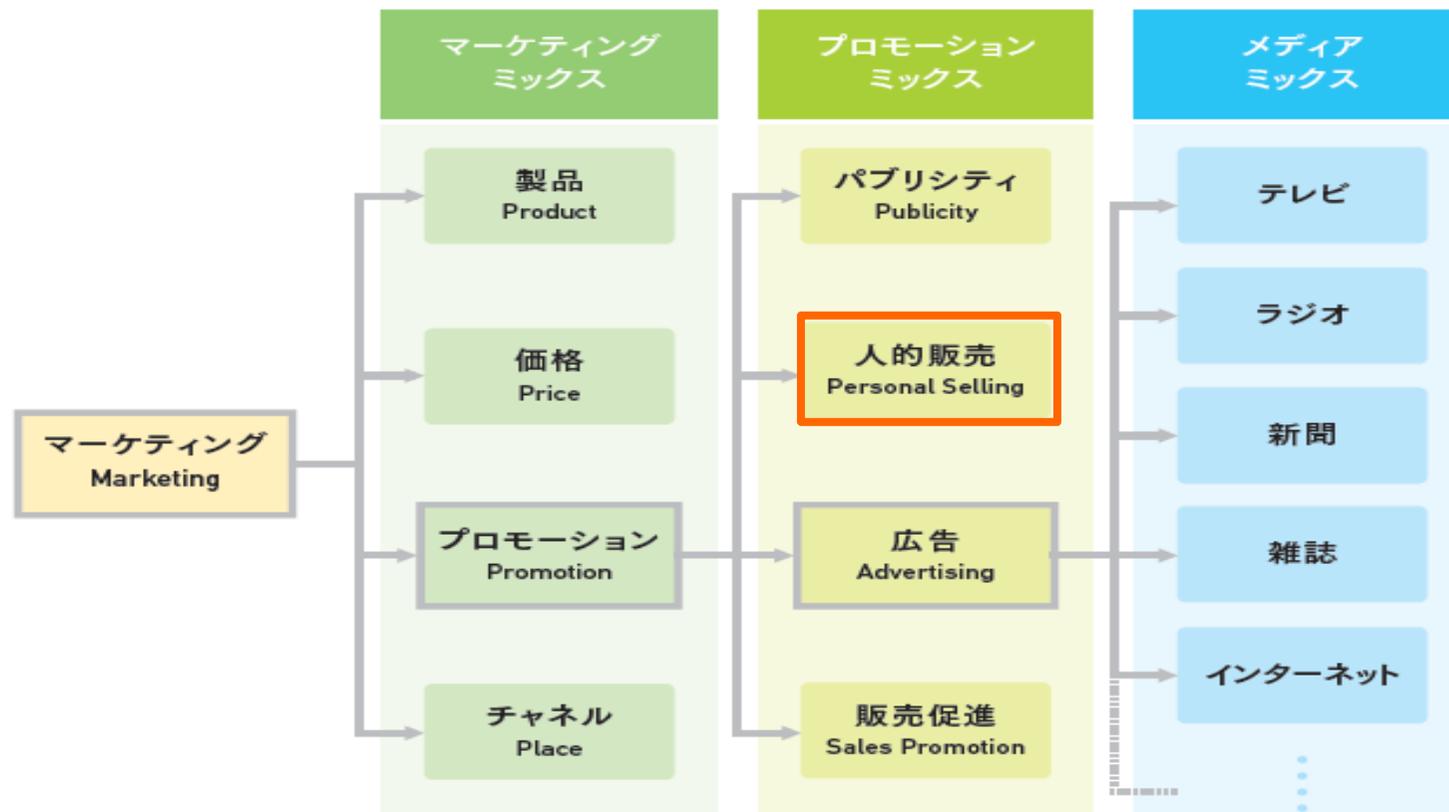
チャネル段階の数



4P / プロモーション政策

標的顧客（既存の顧客・潜在顧客）に製品をピーアールする最適な手段について設定すること。具体的には、広告・人的販売・販売促進・パブリシティなどがあり、これらをミックスして組み合わせる。生産財では、**人的販売**がメインである。

プロモーションの位置づけと手段



AIDMA / サミュエル・ローランド・ホール氏が提唱 AISAS / 秋山隆平氏が提唱

プロモーションを効果的・効率的に行うためには、消費者の購買に至るまでの心理的プロセスを考慮することが大切である。消費者は商品に対して、まず注意（Attention）し、関心（Interest）を持ち、欲求（Desire）が生じ、記憶（Memory）され、行動（Action）つまり購買に至る、とされている。この理論をAIDMAという。またネット時代特有の購買プロセスとして、AISASがある。この理論は、注意し、関心を持ち、検索（Search）し、行動（購入）し、商品情報などを共有（Share）する、というプロセスをたどる。GoogleやYahooなどにおける検索は購買行動を促し、経済にも大きな影響を及ぼしている。



ビジネスモデルキャンバス /イヴ・ピニユール氏が提唱

顧客との関係、事業体制、売上回収、コスト管理という事業運営に必要な要素を検討する。

パートナー 仕入れ先や外注先など、どのような協力者が必要か？	主要な活動 価値を生み出すために、どのような事業を行うか？	顧客価値の提案 ターゲットに対して、どのような商品・サービス（顧客価値）を提供するか？	顧客との関係 どのようなプロモーションを実施し、パートナーシップを確立するか？	顧客の選定 この事業に最も価値を感じるメインターゲットは誰か？
	主要な経営資源 商品・サービスを提供できる根拠として、どんな経営資源があるか		チャネル 販売店や流通経路など、どのような方法で商品売るか？	
コストの構造 適正な利益を出すため、価格と原価の比率をどのようにするか？			収益の流れ 顧客からどのように売上を回収し、利益を得ていくか？	

ビジネスモデルキャンバス / 事例

物品自販機事業

新規顧客開拓を目的とした、インドア向け物品自販機の開発・製造・販売事業

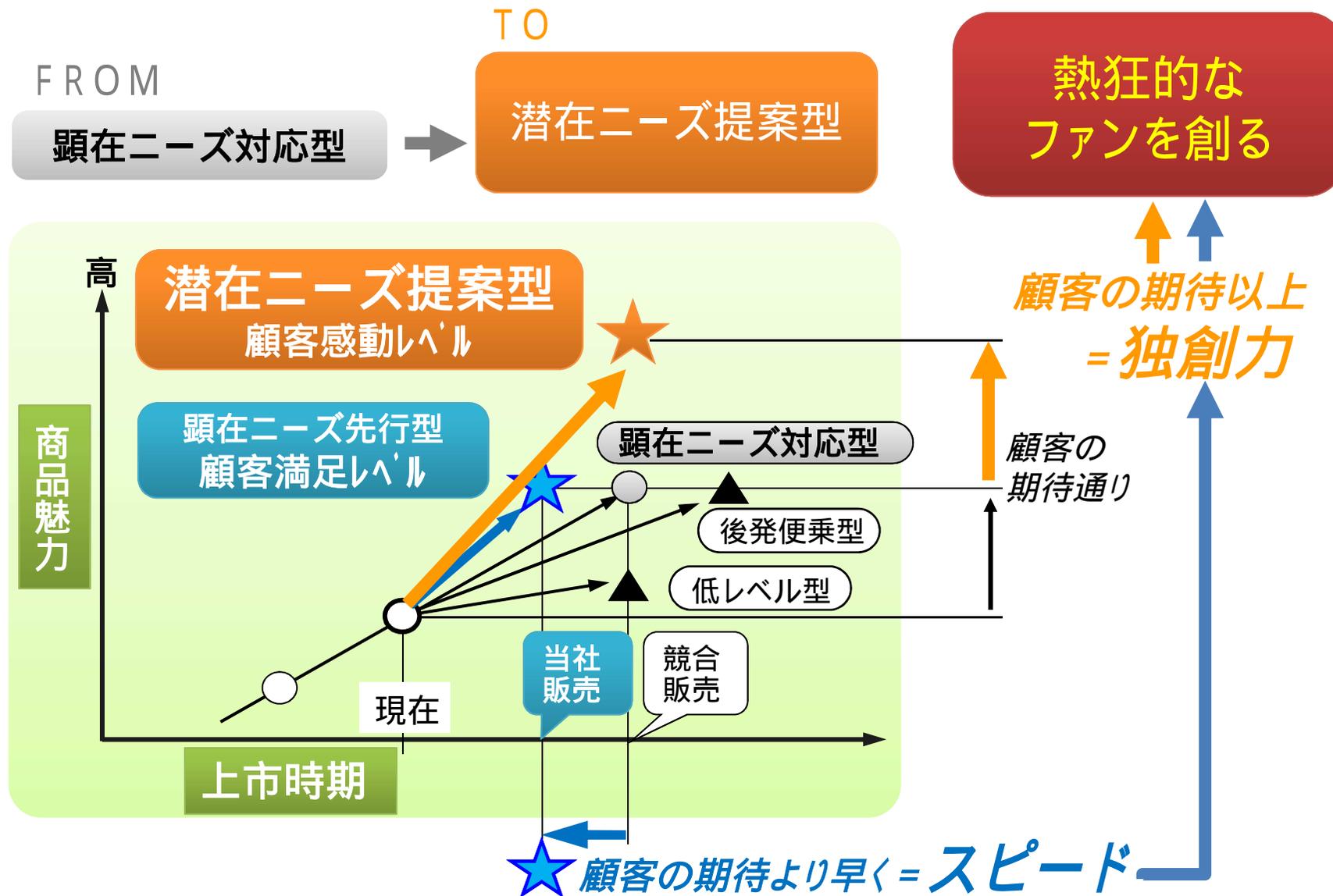
ビジネスモデル

多種多様な商品を販売できる物品自販機を、自社が持つ資源を活用により開発・製造し、ターゲット顧客の食品総合メーカー、各種商品流通業者、JRキオスクなどに自社流通を活用し販売する。

<p>パートナー</p> <p>自販機製造に必要な資材・部品・設備メーカーなど 部品加工などの協力会社</p>	<p>主要な活動</p> <p>品質・工程・設備・労務管理の徹底、 生産計画の精度向上、 製造システム改善</p> <p>主要な経営資源</p> <p>企画・開発・製造・流通・営業・アフターサービスなどの組織がある。</p>	<p>顧客価値の提案価値</p> <p>ターゲットがインドア市場に自販機を展開し、多種多様な自社商品を拡販できる。</p>	<p>顧客との関係</p> <p>消費者・顧客の視点を先取りした提案営業により、 パートナーシップを確立する。</p>	<p>顧客の選定</p> <p>食品総合メーカー 各種商品流通業者 JRキオスク</p>
<p>コストのしくみ</p> <p>商品企画から製品設計・生産設計・試作までの技術段階における原価設定 = 原価企画の徹底</p>		<p>収益の流れ</p> <p>帝国バンクなどと契約し、顧客の信用余力調査により取引規模を決定する。取引はオンライン決済とする。</p>		

2 . 商品企画・事業企画の基礎

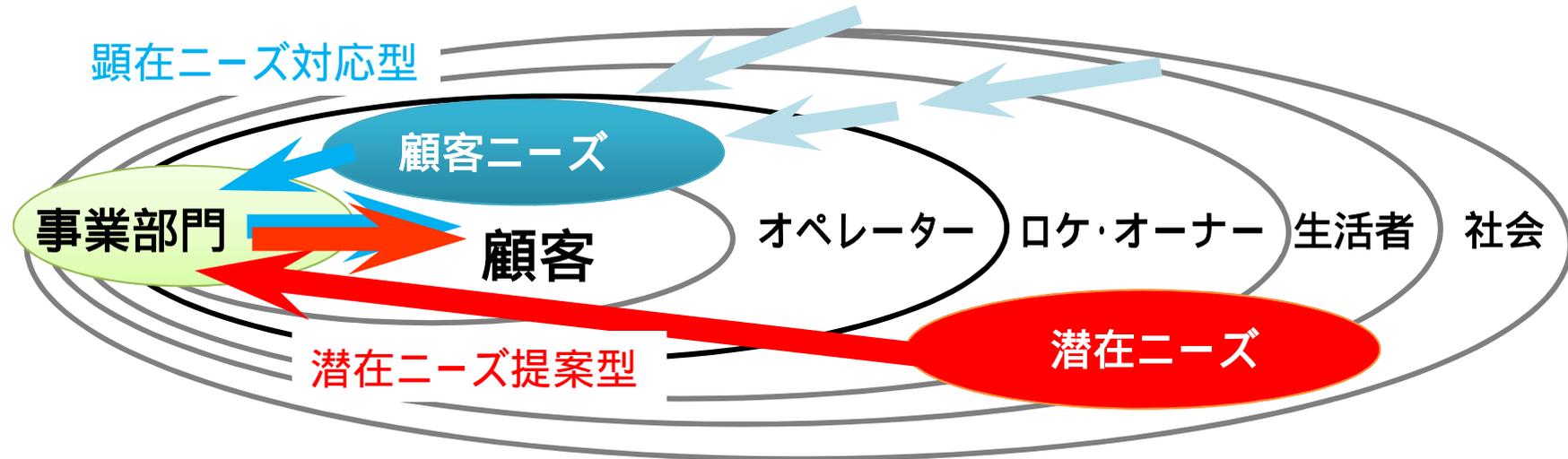
熱狂的ファンを創る「潜在ニーズ提案型商品開発」



B to Bメーカーの提案型商品開発とは

商品企画・営業・開発・デザインが連携し、顧客の顕在ニーズ + 潜在ニーズに応える開発

自販機事業例



市場・顧客ニーズから次期商品・システムの「イメージ」を創造し
その価値をわかり易く提案し具体化する
(制作物: 企画提案書、仮想カタログ、モデル、スケッチ等)

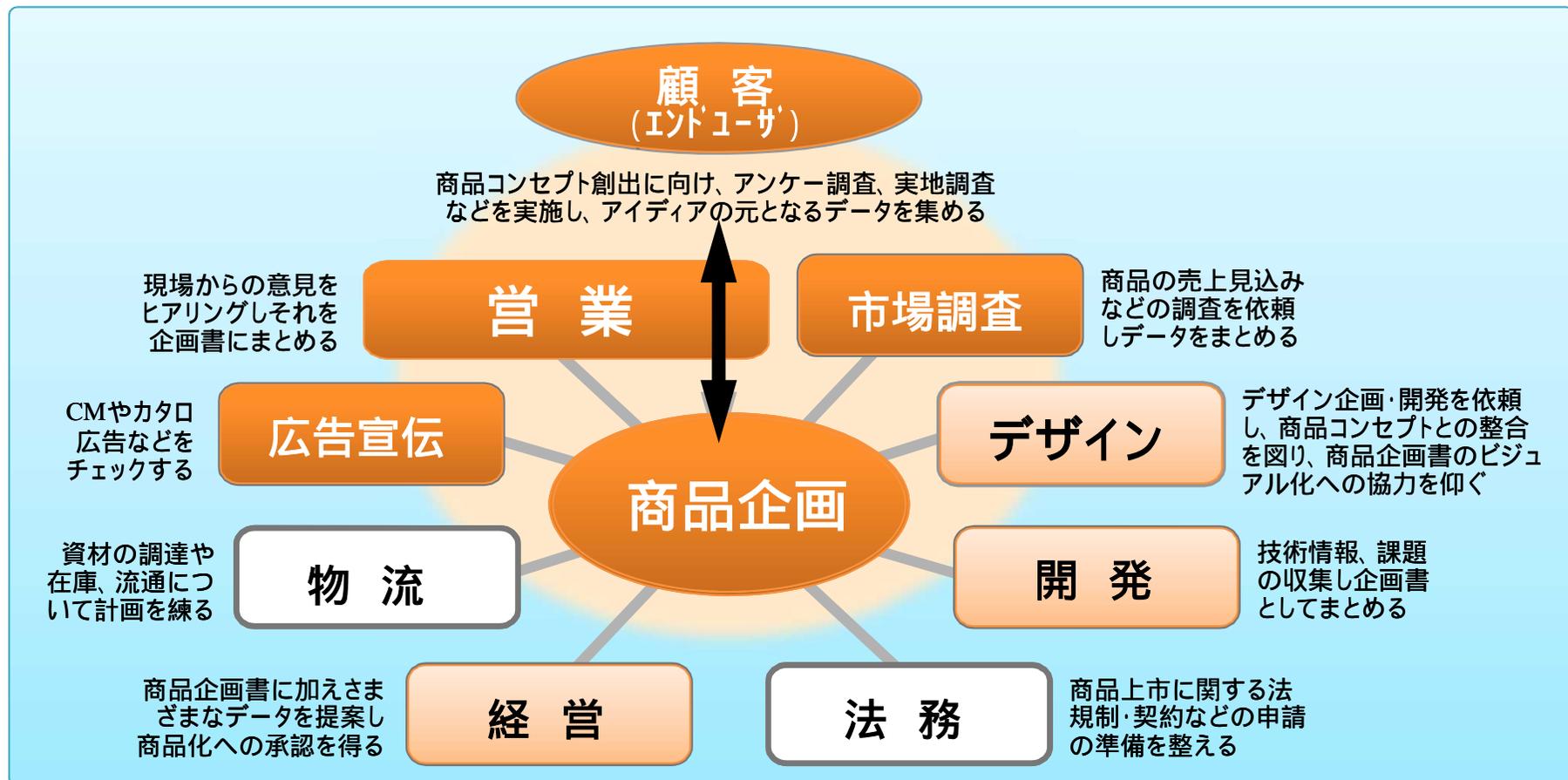
提案型営業加速 → 先行開発強化

事業部門の効果

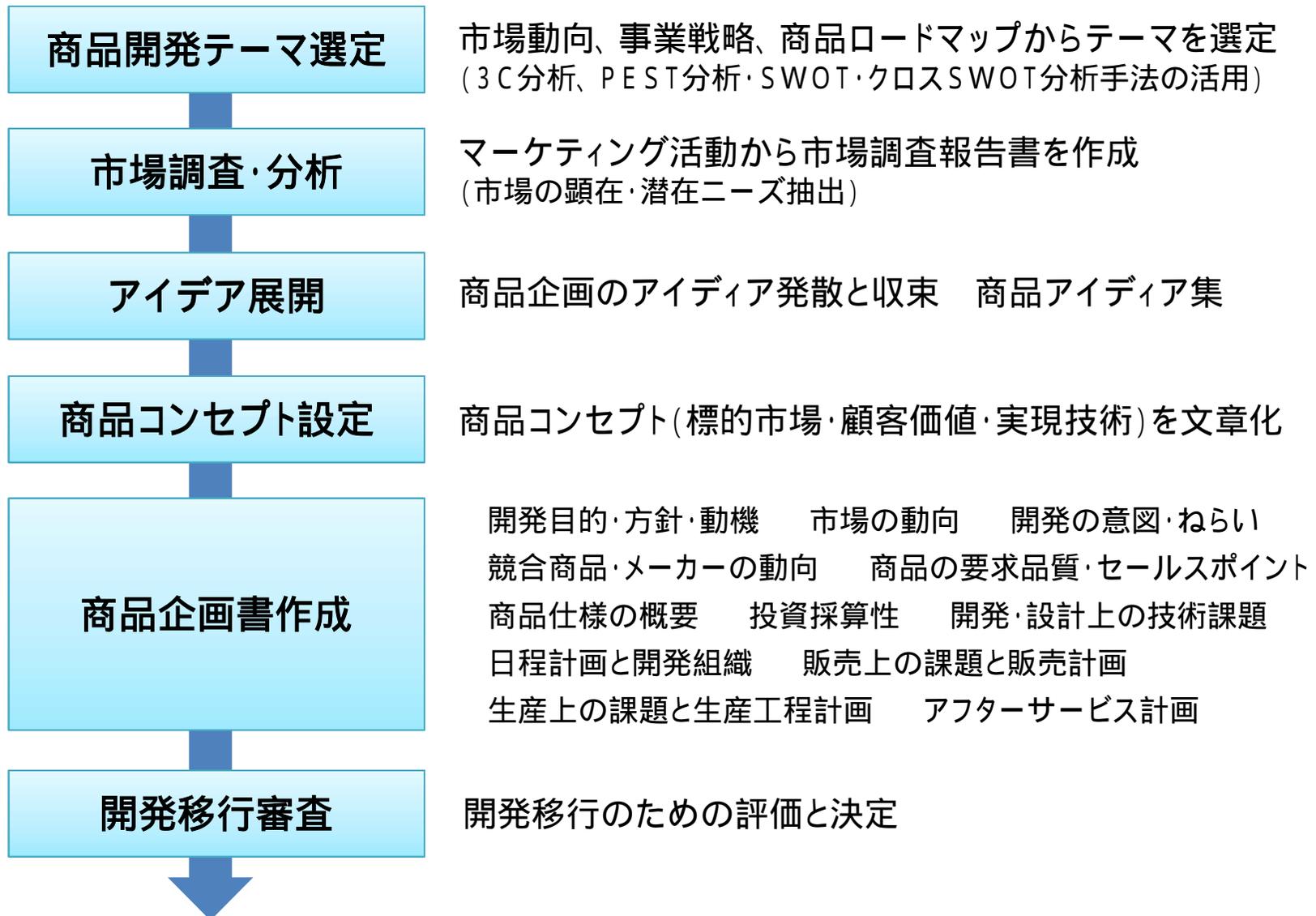
顧客とのパートナーシップの確立

商品企画の仕事

商品企画とは、顧客のニーズを捉え、それにふさわしい商品コンセプト、実現する技術、収益性などを包括的にプロデュースし商品化するビジネス活動であり、その成否が**企業業績に直結する極めて重要な機能**である。中小企業では、営業がその役割を担うことが多い。

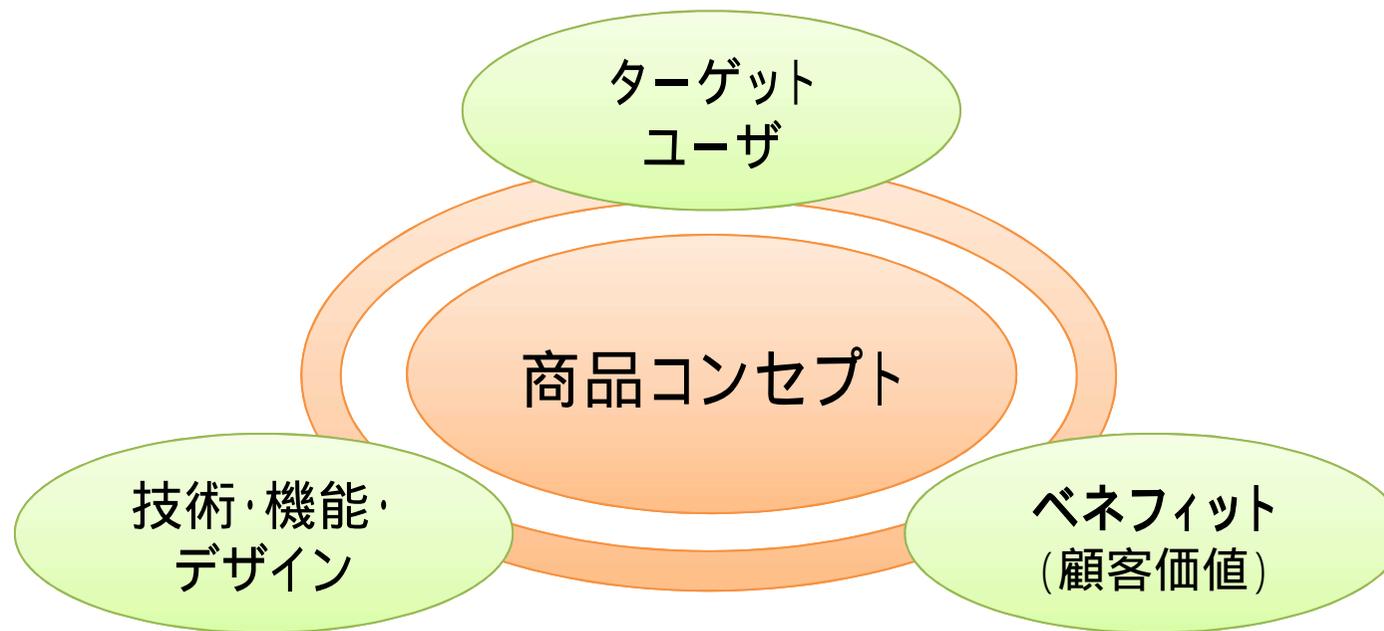


商品企画プロセス / 消費財 = BtoC



商品コンセプトとは

商品企画の中心的位置づけにあるのが商品コンセプトである。具体的には、誰に（ターゲットユーザー）、どのような価値を（ベネフィット）、どのような技術・機能・デザインで実現するかを決定することである。

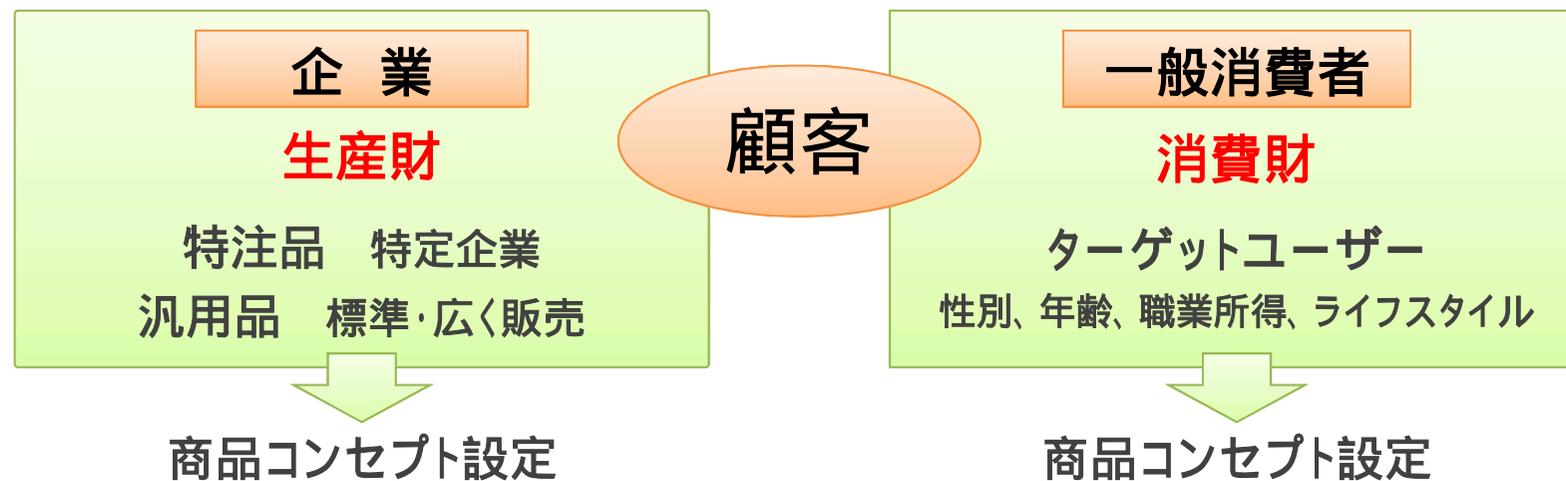


顧客はモノではなくその商品が提供する価値を購入する。

例えば携帯電話が提供する価値には「何時でも何処でも友達と話せる」「待合せが簡単」「思い出が記録」「商品購入・決済」「安心ツール」などいろいろなものが考えられる。

商品コンセプトの設定

顧客を大別すると、企業と一般消費者に分けることができる。他の企業（製造業など）に販売する商品を生産財、一般消費者に販売する商品を消費財と呼ぶ。生産財の場合は、特定企業からの特注品なのか、標準的な商品として広く販売する汎用品なのかにより商品コンセプトが異なってくる。消費財の場合は、ターゲットユーザーの性別、年齢、職業、所得、ライフスタイル、価値観などを考慮し商品コンセプトを定める。



商品コンセプトは、商品企画部門が関連部門（リサーチ・デザイン・開発・広告宣伝・営業部門）と連携し設定するが、新たな傾向としてデザイン部門がリードしていく場合もある。

実現技術と収益性の検討

商品コンセプトを実現する技術検討では、製品全体の構造や部品レイアウトを決定する。特に**中核技術の仕様決定とネック技術の抽出が重要**である。顧客のニーズを商品開発に反映するには、要求内容を工学的特性に変換すること、変換された特性についてそのレベルを決めること、が必要である。 **品質表（品質機能展開）**

また、**技術開発や生産を社内で行うのか外部企業を利用するかを決定**する。

収益検討では、販売量、価格、概略技術仕様などから製造コストの目標を決定する。

品質特性展開表		工学的(技術的)特性						品質企画					
		形状寸法	重量	耐久性	着火性	操作性	デザイン性	話題性	要求品質重要	比較分析			企画品質
										自社	他社		
品質表 100円ライター									X社	Y社	Z社		
要求品質展開表													
確実に着火する				○	◎	○		5	4	5	3	4	5
使いやすい		◎	◎			○		5	3	4	3	3	5
安心して携帯できる		○	△	◎	○			4	4	4	4	4	4
長い間使用できる				◎	○	○	△	3	3	3	3	3	3
良いデザインである		○	○			◎	○	4	3	4	2	3	4
愛着が持てる				△	△	○	◎	3	3	4	3	4	4
品質特性重要度		49	41	53	46	42	32	27					
比較分析	自社	72	14										
	他社	X社	73	18									
		Y社	82	21									
		Z社	73	9									
設計品質		55	5										

レベル

対応関係
 ◎ 5 : 強い対応
 ○ 3 : 対応あり
 △ 1 : 対応が予想

品質機能展開（赤尾洋二氏らにより提唱）とは、顧客の要求を階層的に整理して、それらを製品の仕様に対応する特性に変換するためのツールである。

顧客の期待項目

商品企画七つ道具 (P 7) の特徴 / 神田範明氏らにより提唱

本システムは、多くの企業の企画担当者の研修メニューに加えられ、特に自動車・家電・電子・生活用品・飲食品などの消費財分野では定番的な手法となっている。

P7 (The Seven Tools for New Products Planning)

システマチックな流れ

仮説をデータで検証

顧客との共創

定性的手法と定量的手法のバランスが良い

実践から標準化された手法

IT技術の活用

商品企画七つ道具 (P 7) のプロセス step1 - 4

step1. インタビュー調査

この手法は**グループインタビュー**と**評価グリッド法**の2種類から成る。一般的には、感覚的、直感的に選択されることの多い日常的な消費財やサービスにはグループインタビューが、論理的に性能・機能・価格などを相対比較されることの多い耐久消費財や生産財には評価グリッド法が適する。

step2. アンケート調査

顧客調査の最もポピュラーな手法であるが、雑な調査や過大な時間と予算を浪費する調査にならぬよう、インタビュー調査と組み合わせ、事前に深掘りして十分に仮説を用意してから実施するとよい。その目的は、ニーズの発見よりも仮説検証と定量的評価である。

step3. ポジショニング分析

アンケート調査で商品評価を行い、集約された総合的な軸を描き、各商品ごとの中心位置を図示したマップを作る。このマップ上で商品の位置の分布状況、特に自社商品や仮想商品の位置を検討し、顧客の意識の「すきま」を客観的に発見する。

step4. アイディア発想法

ユニークなアイデアを多数出せる発想法として「**アナロジー発想法**」「**焦点発想法**」「**チェックリスト発想法**」「**シーズ発想法**」などがある。

P7 プロセス step5 - 7

step1. インタビュー調査

step2. アンケート調査

step3. ポジショニング分析

step4. アイデア発想法

step5. アイデア選択法

「重み付け評価法」「一対比較評価法」がある。

step6. コンジョイント分析

コンセプトの重要な要素(価格、デザイン、付加機能、サービスなど)を取り上げ、これらの組み合わせパターンを明示したコンジョイントカードを作成する。カードを顧客に提示して好みの順位付けをしてもらう。そのデータを分析し最適組み合わせを求め、新商品の「最適コンセプト」とする。商品を構成する個別要素の効果も推定できる。

step7. 品質表

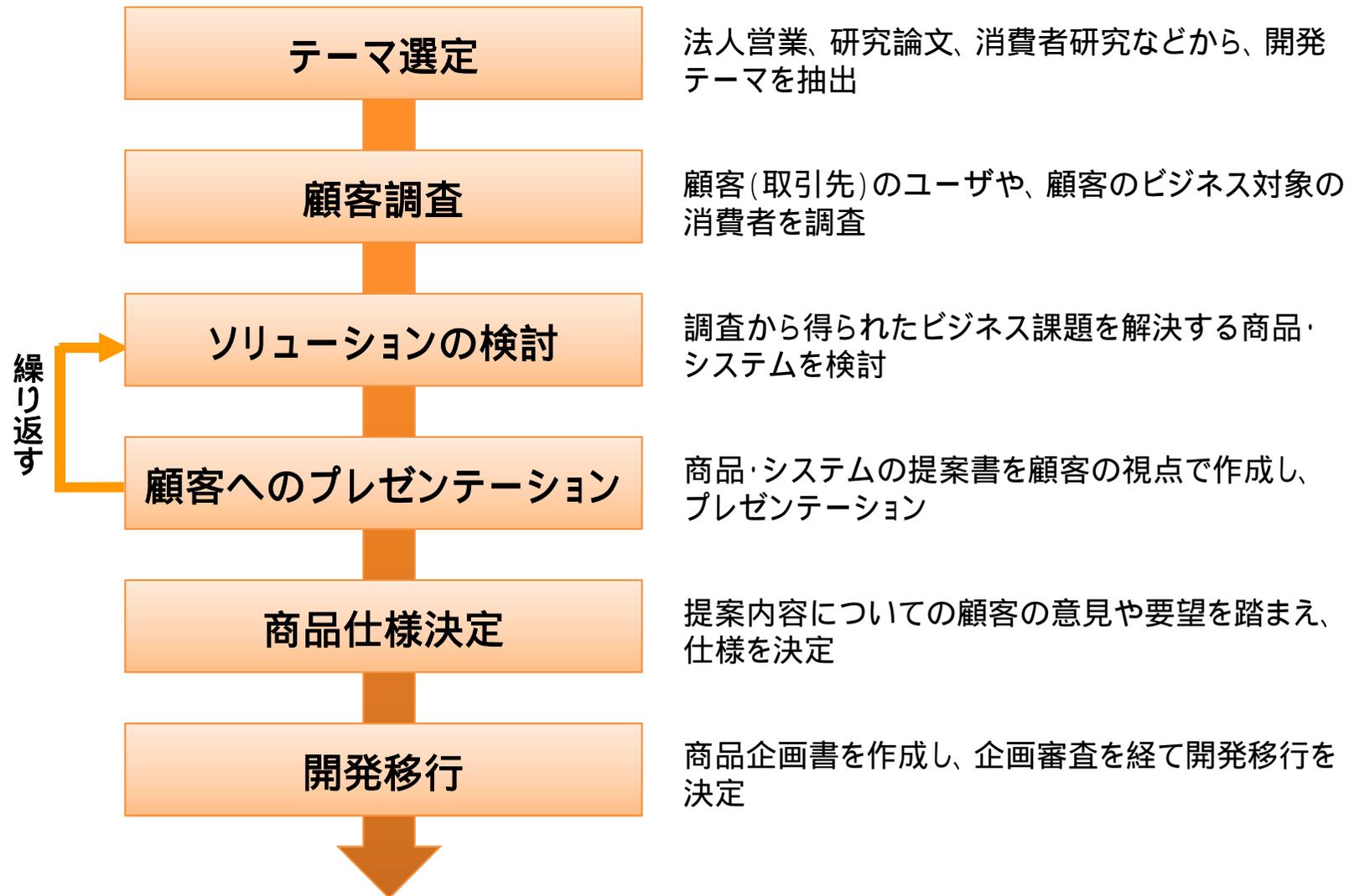
コンジョイント分析で得た「最適コンセプト」を基本に、調査で得た情報を含めて、顧客側の「期待項目」とそれに関連する「技術特性」をマトリクス上に関連付け、コンセプトを技術の言葉に変換する。これによりコンセプトと実現技術的の関係、重要特性や開発のネックが明らかとなる。

コンジョイントカード



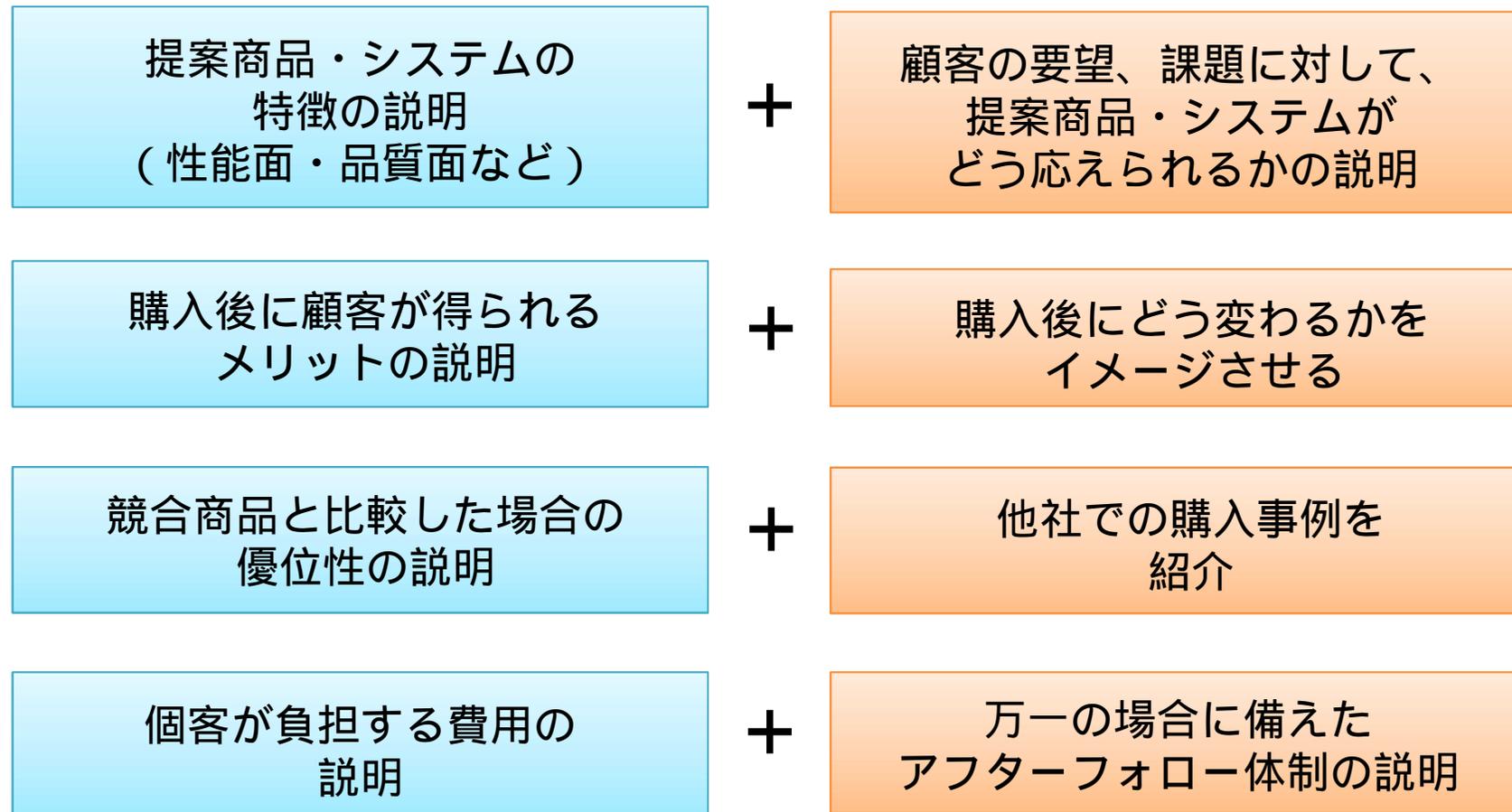
チャッカマンの事例

商品企画プロセス / 生産財 = B to B

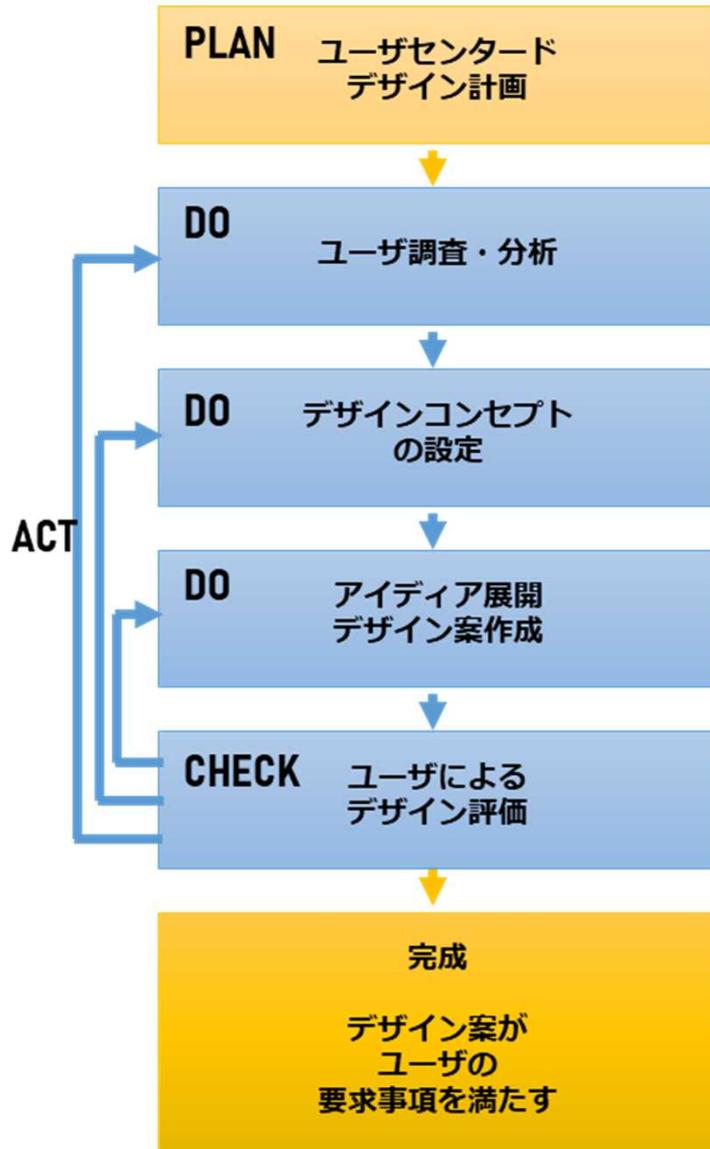


プレゼンテーションに盛り込む内容

商品・システムの説明に加え、顧客価値の視点から説明し、成約につなげる。



ユーザーセンタードデザインプロセス / I S O 9241-210-2010 を基に作成



◇ユーザー調査



◇調査結果の分析



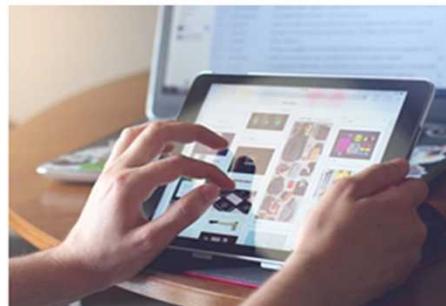
◇デザインコンセプトパネル



◇アイデア展開



◇ユーザービリティ評価



◇デザイン評価



事業計画の目的

1. 事業競争力向上

事業課題・戦略の明確化

課題達成へ向けた対策行動のスピード向上
商品力向上などによる事業競争力向上

事業計画を社員と共有

目標達成への個別行動計画の見える化
社員のモチベーションアップ

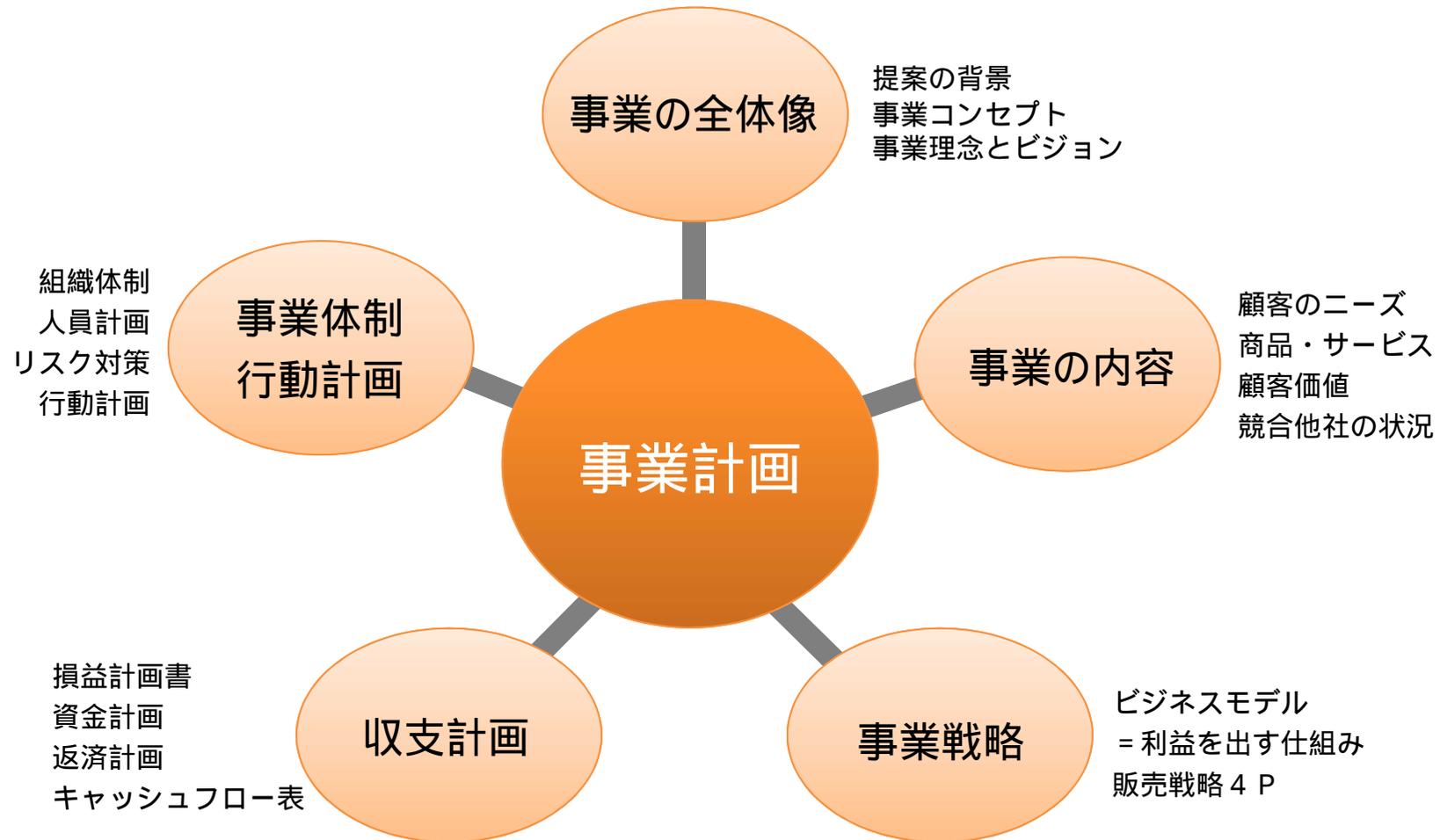
2. ステークホルダーの信用力向上

事業計画をステークホルダーと共有

事業価値・ビジョン・実現イメージの伝達
収益性の明示
外部協力者への説得力向上

取引先、金融機関、投資家などステークホルダーの信用力向上

事業計画の内容



事業計画プロセス

Step1 / 事業テーマの選定

自社の強みと事業機会の掛け合わせでアイデア展開し、顧客・自社・競合の視点で評価し、テーマの選定

Step2 / 事業フレームワークの決定

提案の背景、事業コンセプト（対象顧客・顧客価値・達成手段）、事業の基本方針（重視する価値）、ビジョンの決定

Step3 / 商品・サービスの具体化

対象顧客・顧客価値・達成手段の視点で、開発すべき商品・サービスの具体化

Step4 / 事業戦略の構築

ビジネスモデル（利益の仕組み）、販売戦略4P（製品・価格・チャネル・プロモーション）の構築

Step5 / 収支計画の立案

収支計算（売上、コストの試算）、資金計画（試算と調達方法）立案

Step6 / 事業体制の決定

業務プロセス（仕入れから販売までの業務の流れ）、組織体制の決定

Step7 / 行動計画の策定

事業開始までの具体的スケジュールの決定

事業発想手法

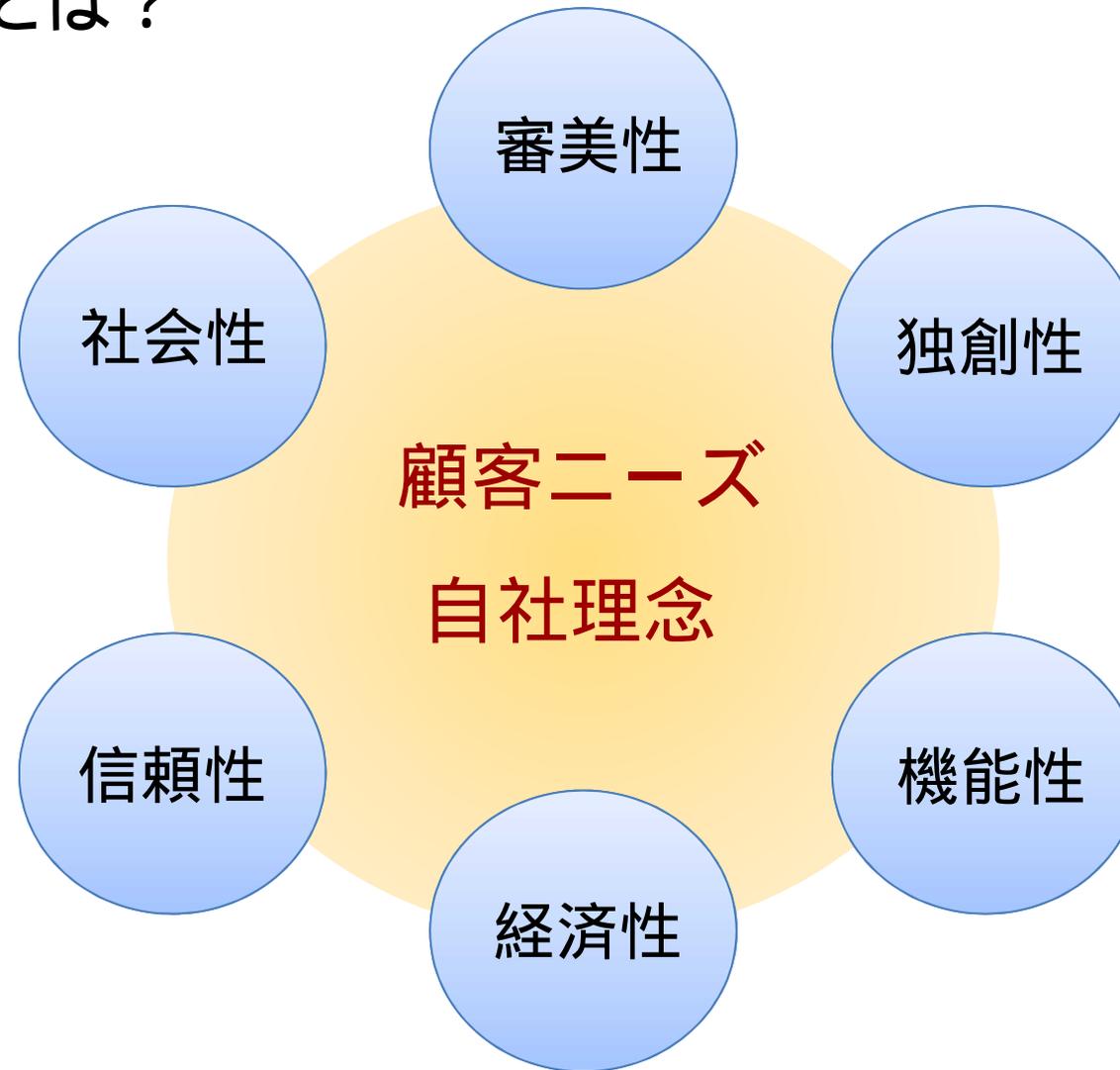
SWOT分析
クロスSWOT分析
PEST分析
3C分析
5F分析

ビジネスモデル構築手法

市場調査分析手法
STPマーケティング
販売戦略4P
ビジネスモデルキャンパス

3 . 紙面作成に役立つデザインの知識

デザインとは？



顧客ニーズと自社理念を基本に、上記6つの視点から、
新たな商品・サービス・生活空間・ビジネスを創造し可視化する行為

私のデザイン哲学

精神的満足度を高める

↓
魅力を創る

独創性

機能・目的を形にする

↓
信頼を創る

機能性

経済性

信頼性

社会性

美しさを追求する

↓
魅力と信頼のベース

審美性

機能・目的を形にする

交通標識

質問：なぜ逆三角形か？ なぜ赤か？ なぜ白文字か？



機能・目的を形にする

電気ポット

質問： 以前は円柱に頭が付いているデザインが主流であったが、現在は湯の出口の背面が凹面になっているのは何故か？



機能・目的を形にする

薄型テレビ

質問：なぜ正面にスイッチがないか？ なぜ黒か？ なぜ長方形か？

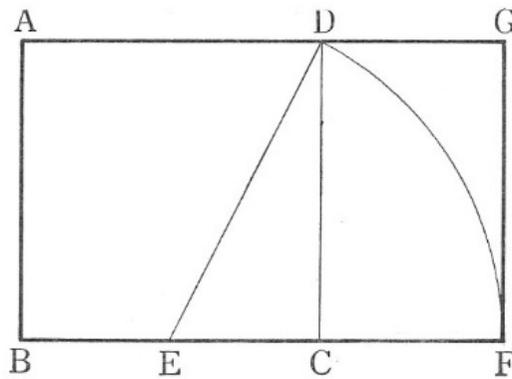


美しい形

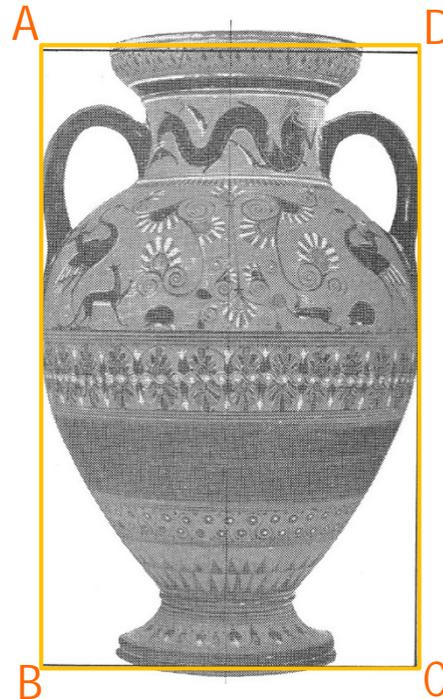
黄金比・黄金分割と黄金矩形(バランス)

$$\text{黄金比} = 1 : \frac{1 + \sqrt{5}}{2}$$

$$= 1 : 1.618$$



ABCDは正方形
BE=EC, EF=ED,
AB:BF=BF:AB+BF

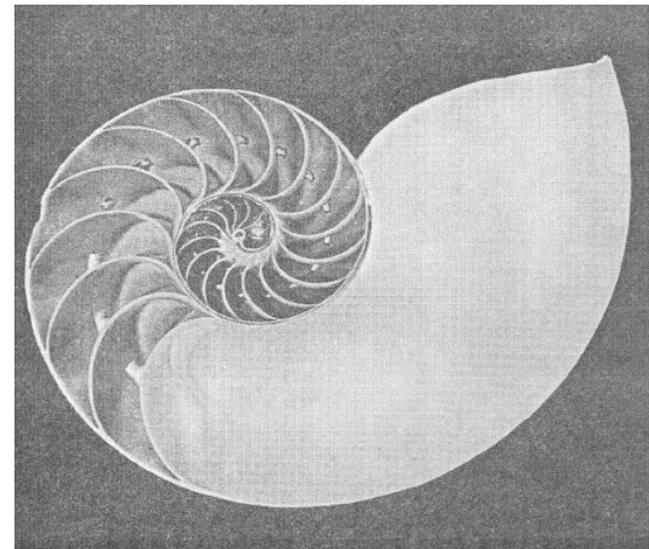


アンフォラ
(紀元前540年頃)
AB:BC=AB+BC:AB

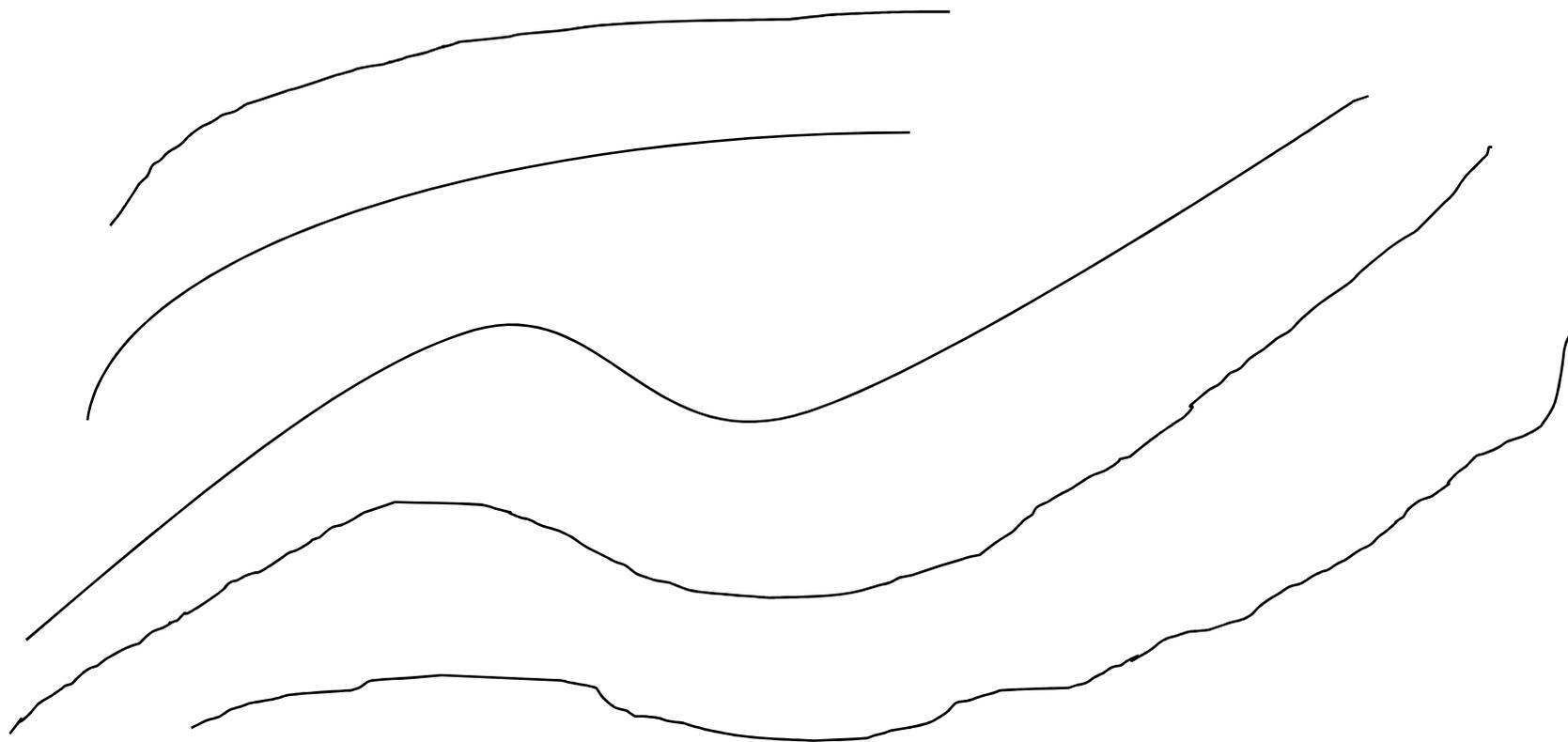
パルテノン神殿



オーム貝(リズム)



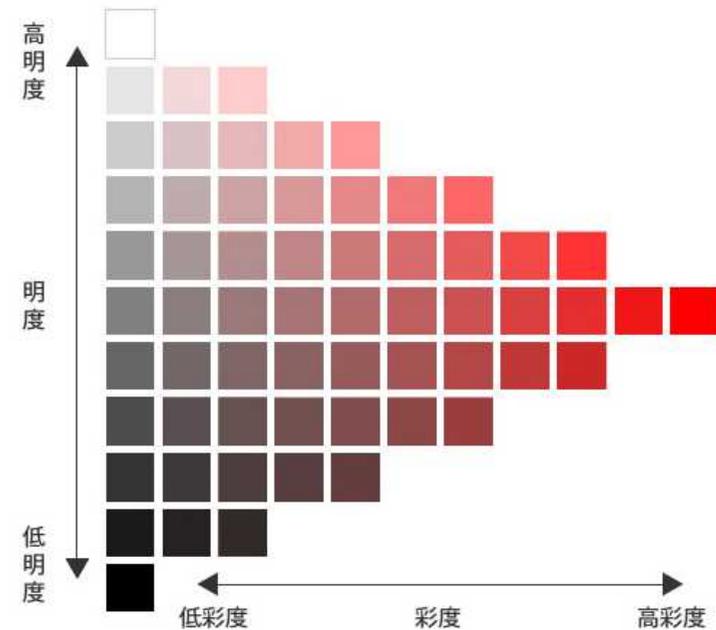
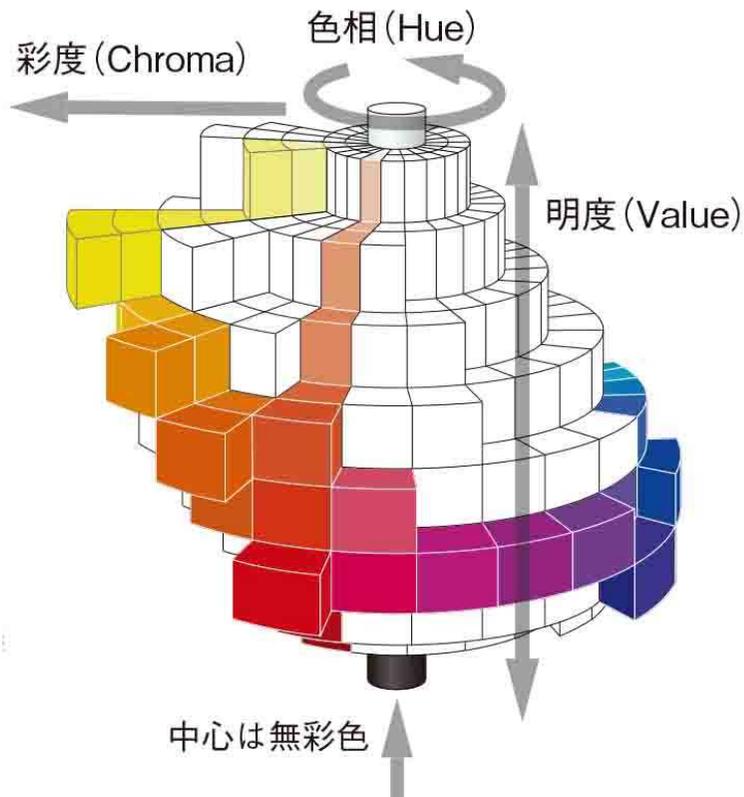
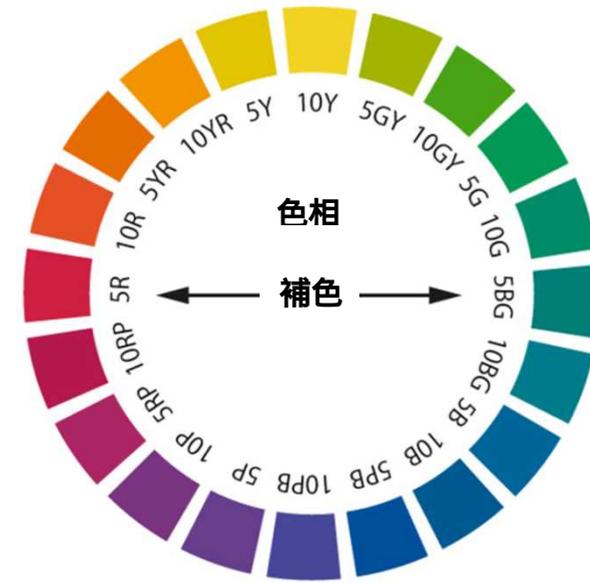
どの線が美しい？



色の三属性 (色相・明度・彩度)

R (赤)・Y(黄)・G(緑)・B(青)・P(紫)が**基本5色相**で、
その間にYR(黄赤)・GY(黄緑)・BG(青緑)・PB(青紫)・
RP(赤紫)を配置した**主要10色相**。

5R4/14 (マンセル記号) などと表記し、**色相・明度・
彩度の順**に「ごあーる・よん・の・じゅうよん」と読む。



* 出典:「プロダクトデザインの基礎」株式会社ワークスコーポレーション

ユニバーサルデザイン

バリアフリー / 障壁 (バリア) となるものを取り除き生活しやすくすること

障害者を特別扱いの印象がある

ユニバーサルデザイン / だれにとっても困難や制約無く快適に利用することができるデザインのこと---
(ロナルド・メイス氏が提唱)

ユニバーサルデザインの7原則

- 原則 1 : 誰にでも公平に利用できること
- 原則 2 : 使う上で自由度が高いこと
- 原則 3 : 使い方が簡単ですぐわかること
- 原則 4 : 必要な情報がすぐに理解できること
- 原則 5 : うっかりミスや危険につながらないデザインであること
- 原則 6 : 無理な姿勢をとることなく、少ない力でも楽に使用できること
- 原則 7 : アクセスしやすいスペースと大きさを確保すること



建築家や工業デザイナー、技術者、環境デザイン研究者などからなるグループがまとめたものです。

解りやすい紙面と造形心理の関係

解りやすい紙面

伝えたい事の主従関係が明解

||

刺激の順番が明解



造形的に考慮すること

大きさ(面積)

明度対比

形

群化

バランス

主従関係 / 事例

不明確な例

プレゼン技術応用講座
解り易い資料づくり



明確な例

プレゼン技術応用講座
解り易い資料づくり

プレゼン技術応用講座
解り易い資料づくり

プレゼン技術応用講座
解り易い資料づくり

プレゼン技術応用講座
解り易い資料づくり

主従関係 / 刺激の順番 / 事例

ポスター全体の半分以上を占めるイラストの意味は？

第8回国際デザイン・コンペティション作品募集

8th International Design Competition, Osaka





第8回コンペティション・テーマ[遊]

— 心の余裕、ゆとりを求めて —

遊の右半分(つくり)が音を表し、「ユウ-YUU」を発音し、のんびりする意の語源「悠(ユウ-YUU)」からきています。「のんびり歩く」意味から、ひいては「あそぶ」の意につながります。

今世紀、技術文明の進歩とともに発展してきたデザイン分野も社会全体の要請に応じて、分業化、専門化が進みました。その結果、「もの」を生み出すデザインも、生産性重視、効率化優先の風潮のなかで、均質化、画一化しました。この風潮が、ムダの排除を進行させ、余裕を喪失して、人の心に豊かさを与えるデザインの要素までも削ぎ取ってしまったのではないのでしょうか。これからのデザインは、ゆとりをもった生活文化を構築するため、もの機能や用途に偏重したまじめな追求ばかりでなく、柔らかな発想が求められています。

今回のテーマ「遊」を手がかりにして、この地球上の生あるものすべてのために、デザインは、今何ができるのか、その可能性を探る、新しい提案を期待します。

遊

【対象分野】すべてのデザイン分野のデザイン作品を対象とします。なお、複数のデザイン分野にまたがる自由です。

【応募資格】全世界のあらゆる分野のデザイナー、技術者、学生などが、個人またはグループで応募できます。ただし、コンペティションの主催者(当協会の役員および職員)、審査員、そのご家族、ならびに主催者および審査員のいずれも共同制作した人は、応募資格がありません。

【日程】1996年12月2日 第1次審査作品締切/1997年3月5日~7日 第2次審査/1997年7月23日~25日 最終審査/1997年10月1~10日 発表・展示 応募作は、受付締切日迄に必ず協会に到着しなければなりません。

【賞】総額71,000米ドル 大賞(内閣総理大臣賞)1点~30,000米ドル、金賞(通商産業大臣賞)1点~10,000米ドル、大阪府知事賞1点~10,000米ドル、大阪市賞1点~10,000米ドル、副賞(国際デザイン交流協会会長賞)1点~5,000米ドル、副賞(国際デザイン交流協会理事賞)3点~各2,000米ドル、奨励賞(記念品)一若干点。

【審査員】審査員は、第1次審査は同国4名、海外1名の計5名、最終審査は、国内2名、海外3名の計5名で構成されます。海外からの審査員はICOGRA、ICSID、IFDの3団体の協力を得て選任されました。このコンペティションは、ICOGRA、ICSID、IFDの承認を受けて行われます。

【主催】財団法人 国際デザイン交流協会
【資料請求及びお問合せ】このコンペティションに応募する人は、氏名・住所を明記して、27日付分の切手を下記事務局までお送りください。応募要項をお送りします。

【事務局】財団法人 国際デザイン交流協会
 第8回国際デザイン・コンペティション事務局DN46
 〒530 大阪市北区梅田1丁目110-1-800 大阪駅前第一ビル8階
 電話：06-346-2611(代) ファックス：06-346-2615

- Attention 注目
- Interest 興味
- Desire 欲求
- Memory 記憶
- Action 行動

なぜ文字が小さくてよいのか？

大きさ(面積) / 事例

大きい文字が目立つ / 太い文字が目立つ / 影など味を付けた文字が目立つ

CHUO

CHUO

CHUO

CHUO

美

美

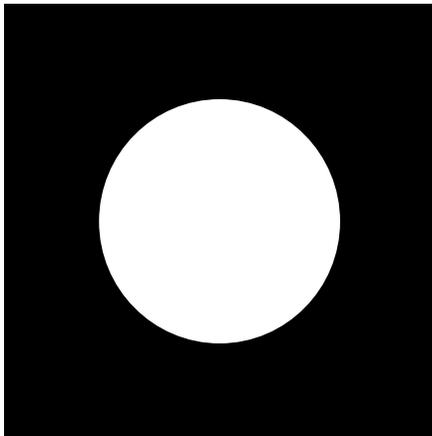
美

美

美

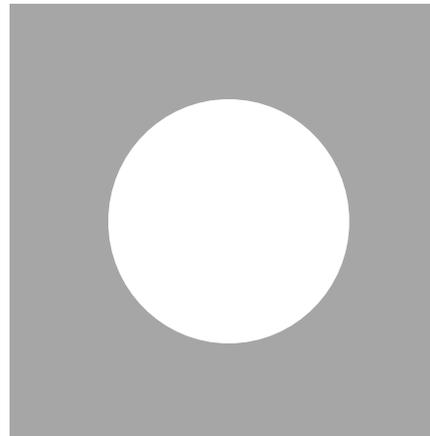
明度対比 / 事例

明度差があるものが目立つ / 文字と背景の明度差が適切か



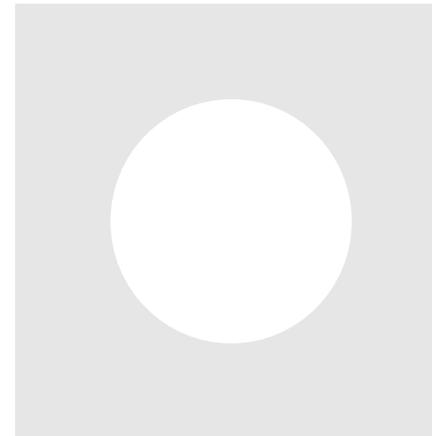
悪い例

造形心理基礎



良い例

造形心理基礎

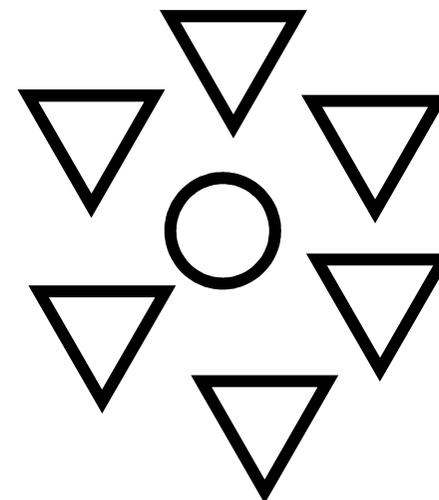
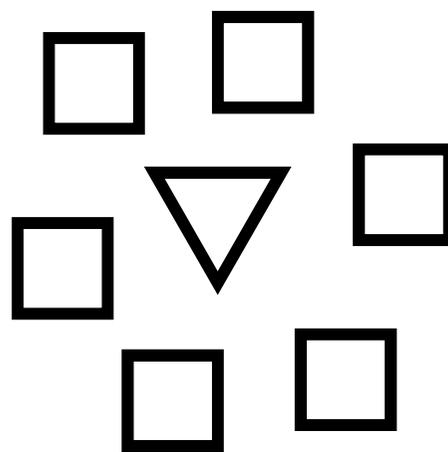
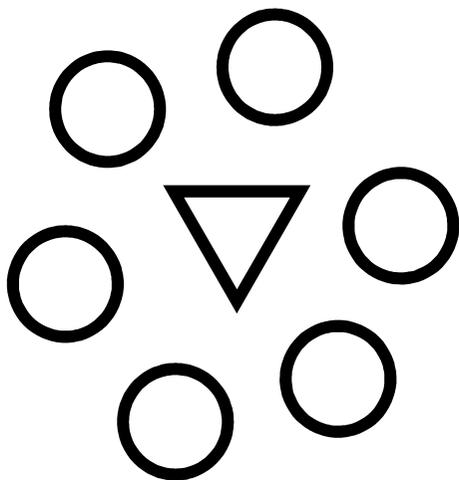
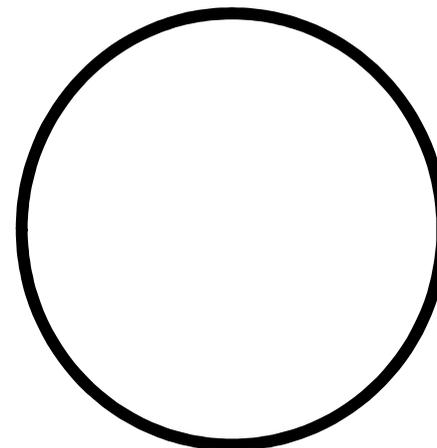
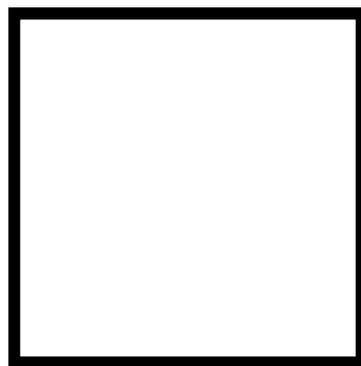
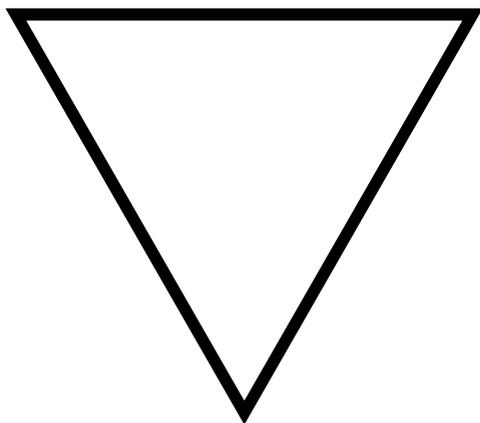


やや悪い例

造形心理基礎

形 / 事例

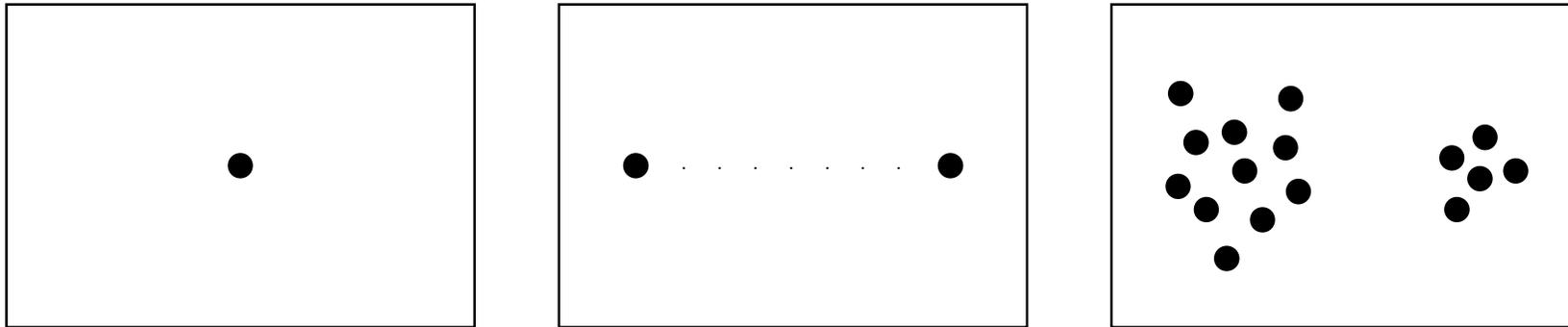
三角→四角→ の順で目立つ / 相対的に判断する



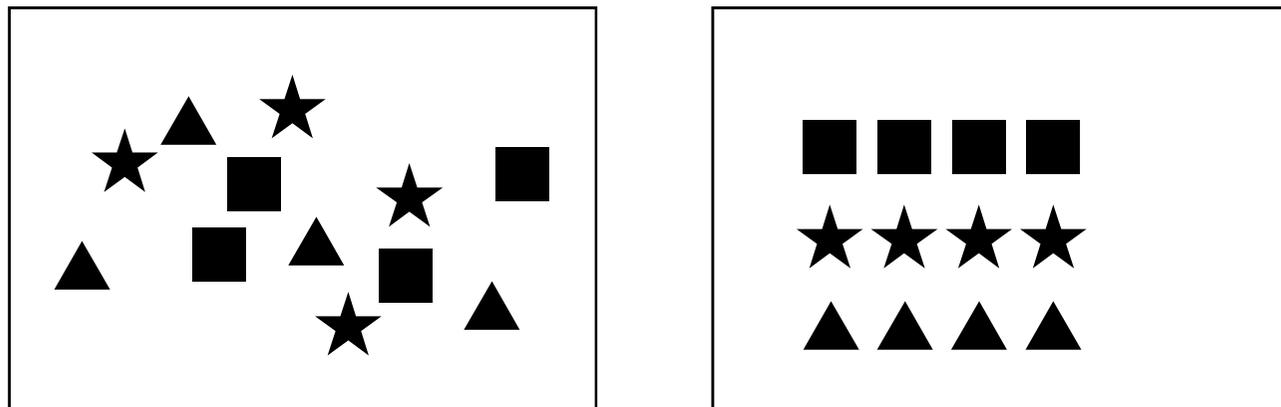
群化 / 事例

群化は類似の原理に基くもので、大きさの類似性、形状の類似性、明度の類似性、位置の類似性、方向の類似性、速度の類似性、等が要因となる。

近接 = あるもの同士が結びついて群をなす

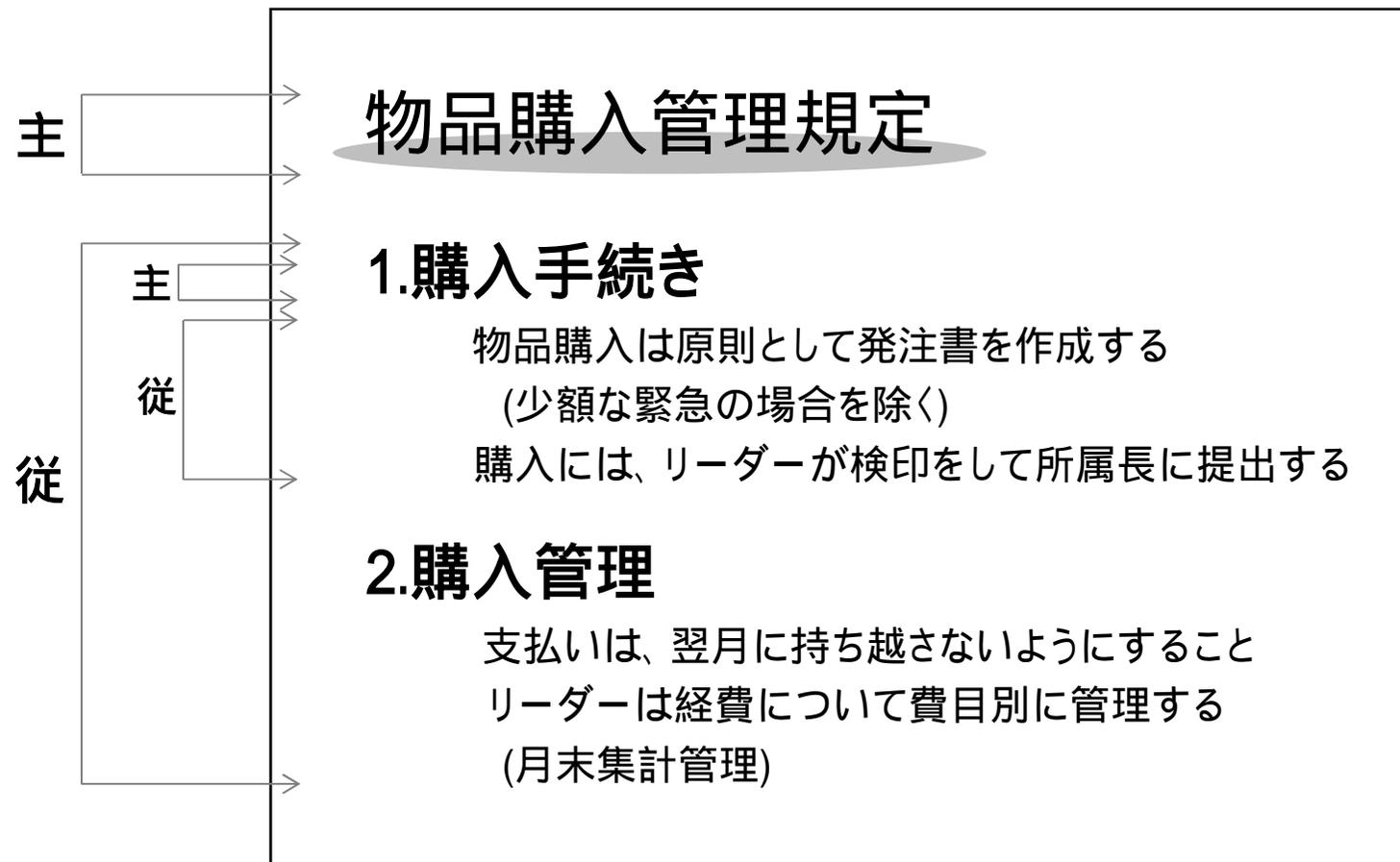


形の類同 = 形状、大きさ、色相、・・・等が 類同をなす



群化と主従関係 / 事例

主従関係の順番を考慮し、空白を決め、見易くする

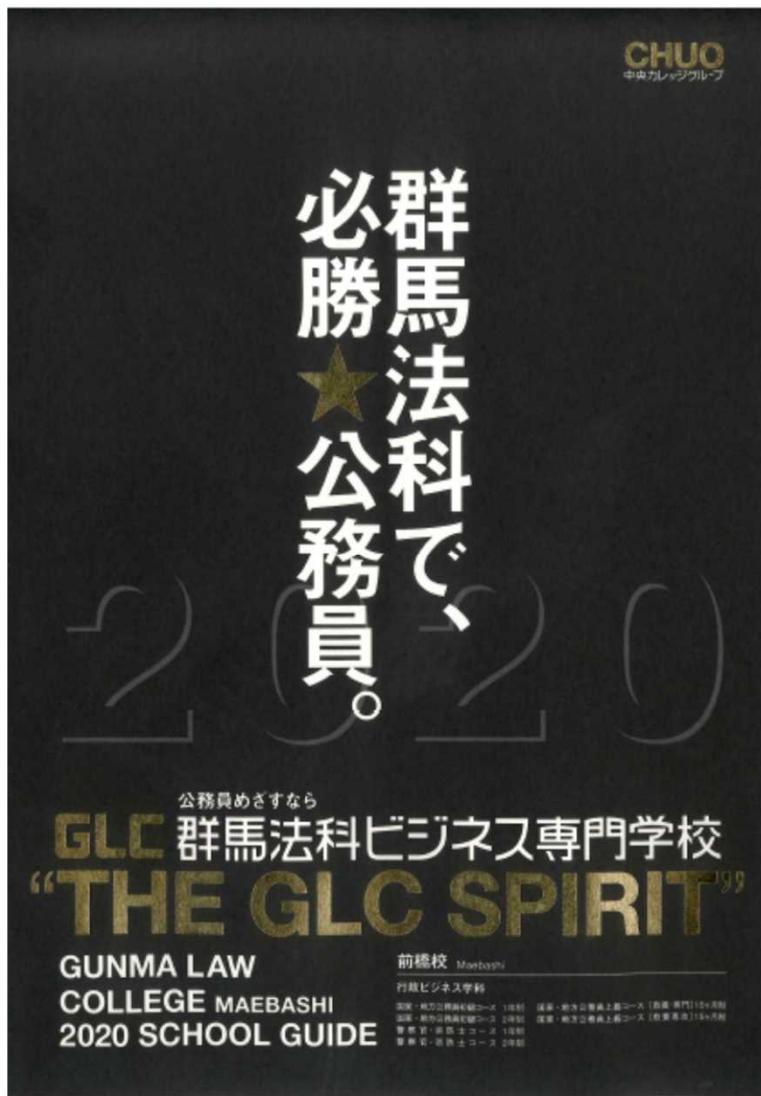


バランス / シンメトリー / アンシメトリー事例

シンメトリー（左右対称）
安定感、静寂、威厳



アンシンメトリー（左右非対称）
安定感、静寂、威厳



紙面作成プロセスとポイント

プランニング	使用目的の明確化	チラシやポスターを作成することで、どのような成果を得たいのかを明確にする。配布対象、掲示場所、使用方法などを明確にする。
	情報の収集と整理	使用目的に関連した情報を収集し整理する。
	主張の明確化	何を最も伝えたいのか、訴求すべき内容は何かを明確にする。
	素材の収集	企画内容を踏まえ、紙面づくりに必要な素材を収集する。
メイキング	レイアウトの検討	紙面にどのように素材を配置するかを検討する。 視線は、縦書きは右上から左下へ、横書きは左上から右下へ流れるのが一般的。
	配色の検討	伝えたい内容に合った配色を検討する。カラーイメージスケールを参照。
	読みやすさの工夫	フォント・フォントサイズ・字間・行間・行内文字数などを調整して、読みやすい紙面にする。 太いゴシック体はタイトルや項目に、文章は明朝体か細ゴシック体が一般的。
	訴求力アップの工夫	AIDMAの法則を考慮し、素材の主従関係(刺激の順番)を決め、全体のバランスを見ながら見栄えを整える。面・線で見易くし、影・立体・グラデーションで紙面に味を付ける。
	最終チェック	最後の仕上げとして、内容、レイアウト、配色、読みやすさ、訴求力をチェックする。

紙面の構成要素

文字

情報を正確に相手に伝える。

同じ文字でもフォント、フォントサイズによって与える印象が変わる。

同じ意味の単語でも、漢字、ひらがな、カタカナ、アルファベットなど表記によっても与える印象は変わる。

写真

女性が対象なので、アイキャッチャーとして女性の写真を使用。

写真で情報のリアリティをストレートに伝える。

臨場感があり、記憶に残る。

イラスト(絵)

伝えたい情報をイメージしやすくする。

インパクトを与え、注意を引く。

アクセントとして配置する場合と、雰囲気づくりのために配置する場合がある。

空白

紙面にゆとりを生み出す重要な要素。

空白で情報をまとめることによって、情報が読みやすくなる。

CHUO
中央総合学院
TEL.027-221-1818

前橋校

パソコン・医療事務科

求職者支援訓練のコース
訓練番号: 4-27-10-02-04-0096
募集延長: 10/30まで

毎週火曜日19:30-
野原校にて開校

定員15名
11/25
開講

- *医療制度
- *診療報酬・調剤報酬概論
- *医療請求事務実習
レセプトの作成・点検
- *調剤報酬請求事務実習
- *面接対策・自己分析・履歴書指導
- *パソコン基礎・応用実習
文字入力、社内文書作成、表計算、グラフ活用一年
〔使用するソフト〕 Microsoft Word/Excel

子育てをしながら「働きたい」パパ・ママを応援します **応用編**

マザーズ パソコン講習会

受講料・教材費
無料です

託児料も無料です
(0歳以上のお子様)

■専属講師

開催日程: 7月28日(土)~30日(日) 3日間
受講資格: 3日間連続して受講できる方等
開催時間: 9:30~12:00
会場: ハローワーク前棟 2F 会議室
定員: 4名(小人数だから安心しやすさ)

タイトル	主な内容	詳細
1日目 Wordの 応用操作	・差し印刷 ・Word&Excelの連携 ・表計算実習の作成	Wordの基本操作だけでなく、差し印刷等の応用操作やExcelとの連携、表計算実習の作成方法も学習します。
2日目 Excelの 応用操作	・表作成の基本操作 ・グラフ作成 ・テーブル作成	Excelの基本操作だけでなく、表作成の基本操作を学習し、グラフ作成・表計算やテーブルの活用方法を学習します。
3日目 PowerPoint の基本操作	・PowerPointの基礎知識 ・プレゼンテーション作成	スライドへの文字入力、図形や図表の作成時、PowerPointの基本操作を学習します。

■申込書 (7/28~7/30 開催) 平成27年 月 日/受付者

氏名: _____ 年齢: _____才 求職番号: _____

住所: _____ 電話: _____ 携帯: _____

託児希望: 無 / 有 (託児料金お断り)

お子様の名前: _____ 年齢(月齢): _____才 _____ヶ月 _____日 性別: 男 / 女

お子様の名前: _____ 年齢(月齢): _____才 _____ヶ月 _____日 性別: 男 / 女

持参する物: 筆記用具、おむつ・飲み水等 *ご不明な点はお気軽にお問い合わせください

☐上記お子様の個人情報も託児料金に含むことに同意します。

問合せ・申込み / ハローワークまえばし マザーズコーナー TEL.027-290-2111(422)

■道庁会館(前橋駅前) TEL.027-221-1811

CHUO 中央総合学院

前橋校 TEL.027-221-1818

担当: 菊岡、高橋

(株) 〒271-0805 前橋市南町2-14-1

が原則住所外を登録するハローワークへ、お申し込み及び受講申込書の提出は、訓練実施期間まで、1席も中止する場合があります。

公的職業訓練のチラシ / 事例

CHUO
中大カレッジグループ
中央総合学院
TEL.027-221-1818
前橋校

求職者支援訓練の機会
訓練番号 4-27-10-02-04-0096
募集延長：10/30まで

パソコン・医療事務科

定員15名
11/25 開講

- *医療制度
- *診療報酬・調剤報酬概論
- *医療請求事務実習
レセプトの作成・点検
- *調剤報酬請求事務実習
- *面接対策・自己分析・履歴書指導
- *パソコン基礎・応用実習
文字入力、社内文書作成、表計算、グラフ活用等
【使用するソフト】Microsoft Word/Excel

●専攻専攻
訓練番号 / パソコン・医療事務科
募集期間 / 平成27年10月22日 ⇒ 10/30まで延長
選考日 / 平成27年10月29日 ⇒ 11/6に変更
選考会場 / 中央総合学院 前橋校
選考方法 / 面接
持ち物 / 筆記用具
選考結果通知日 / 平成27年11月5日(水曜日) ⇒ 11/11に変更
訓練期間 / 平成27年11月25日～平成28年3月24日
訓練時間 / 9時20分～12時30分(授業、土曜日は就業体験)
定員 / 15名

●選考会場(前橋駅前2-14-1 TEL.027-221-1818)

●EKITA 北口
●前橋駅
●中央総合学院 前橋校
●セブイレブン
●前橋東町郵便局
●けやきウオーク前橋

●専攻専攻
訓練番号 / 中央総合学院 前橋校 TEL.027-221-1818
〒371-0805 前橋市南町 2-14-1
担当: 菅原 英輝

●専攻専攻
訓練番号 / 中央総合教育サービス(株) 〒371-0805 前橋市南町 2-14-1

使用目的

- 受講者の募集
- 求職者が対象(特に女性)
- ハローワークの窓口が説明用で使用
- ハローワークの棚や壁にも掲示
- 詳細は裏面(講座カリキュラム・費用など)

作成ポイント

- 何の講座か直ぐ解る
- 女性を意識した写真や色
- 掲示用・説明用のどちらでも使用できる
- 棚に置かれた場合、上半分が見える
- ブランドカラー(ブルージューン)を使用
- 講座郡としての統一感を図り、ブランドイメージアップ
- 日付けなどの変更だけで、次の講座のチラシができる

紙面最終チェックリスト

内容

伝えたい内容に過不足はないか、正確かつ分かり易い文章か
誤字脱字がないか

レイアウト

紙面を見たときに、伝えたい順番に視線が流れるか
群化と空白を考慮したレイアウトになっているか

配色

伝えたい内容のイメージと紙面のイメージが一致しているか
(色の感情・トーン配色、色相配色などを考慮)

読み易さ

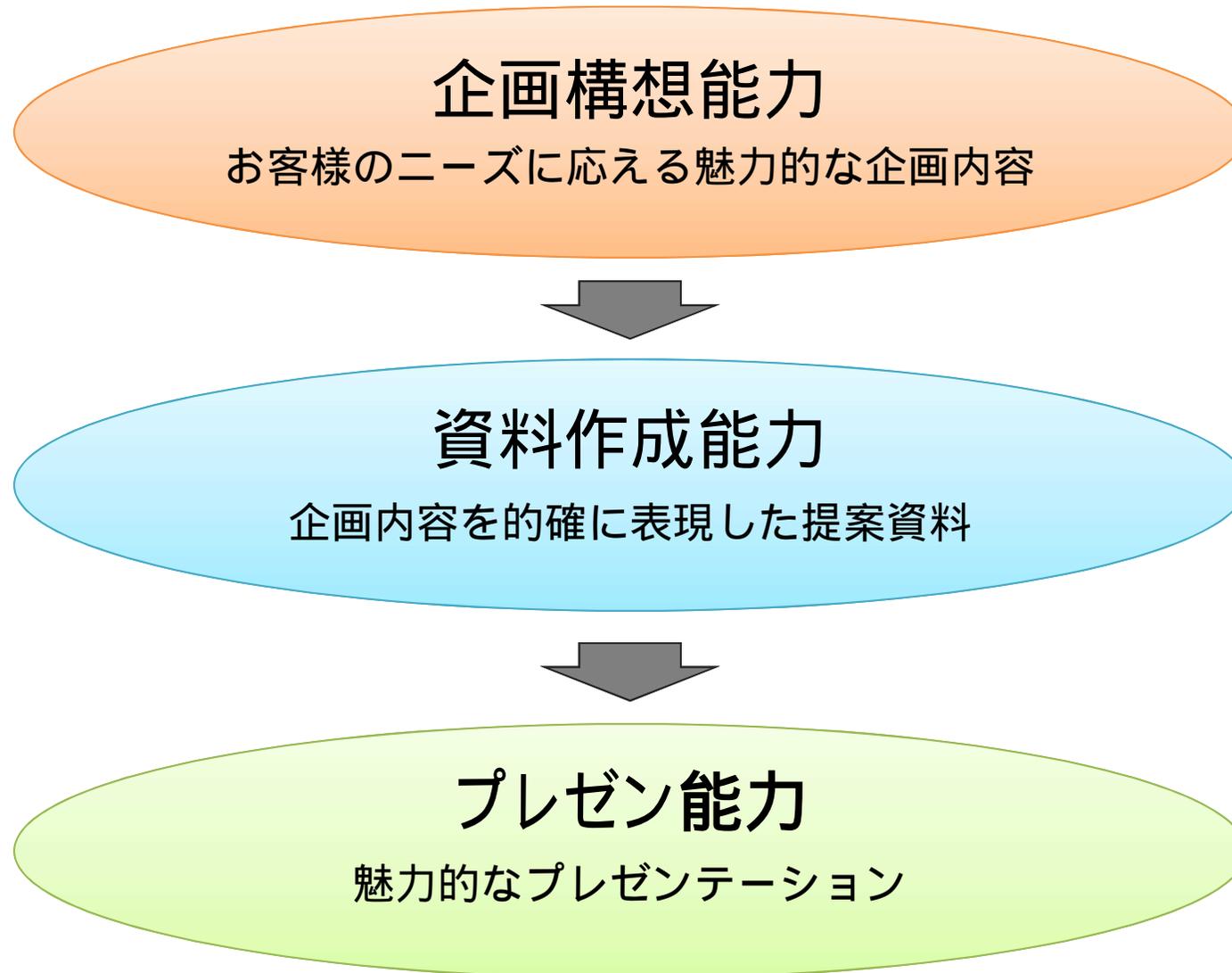
キャッチコピーや文章で、フォントの使い分けやサイズを考慮しているか
読み易い字間と行間になっているか
1行の文字数が多すぎないか

訴求力を高めるデザイン

紙面の目的に合った、シンプルで明解なデザインか
訴求内容を強調するキャッチコピー・写真・説明図となっているか
紙面全体のバランスが良いか

4 . 企画・提案書の作成手法

企画・提案に必要な3つの能力



企画プロセス

STEP 1 **テーマ選定** 企画テーマの背景の明確化

STEP 2 **仮説発想** 調査前に企画テーマの仮説発想

STEP 3 **調査・分析** 仮説発想検証のための調査・分析

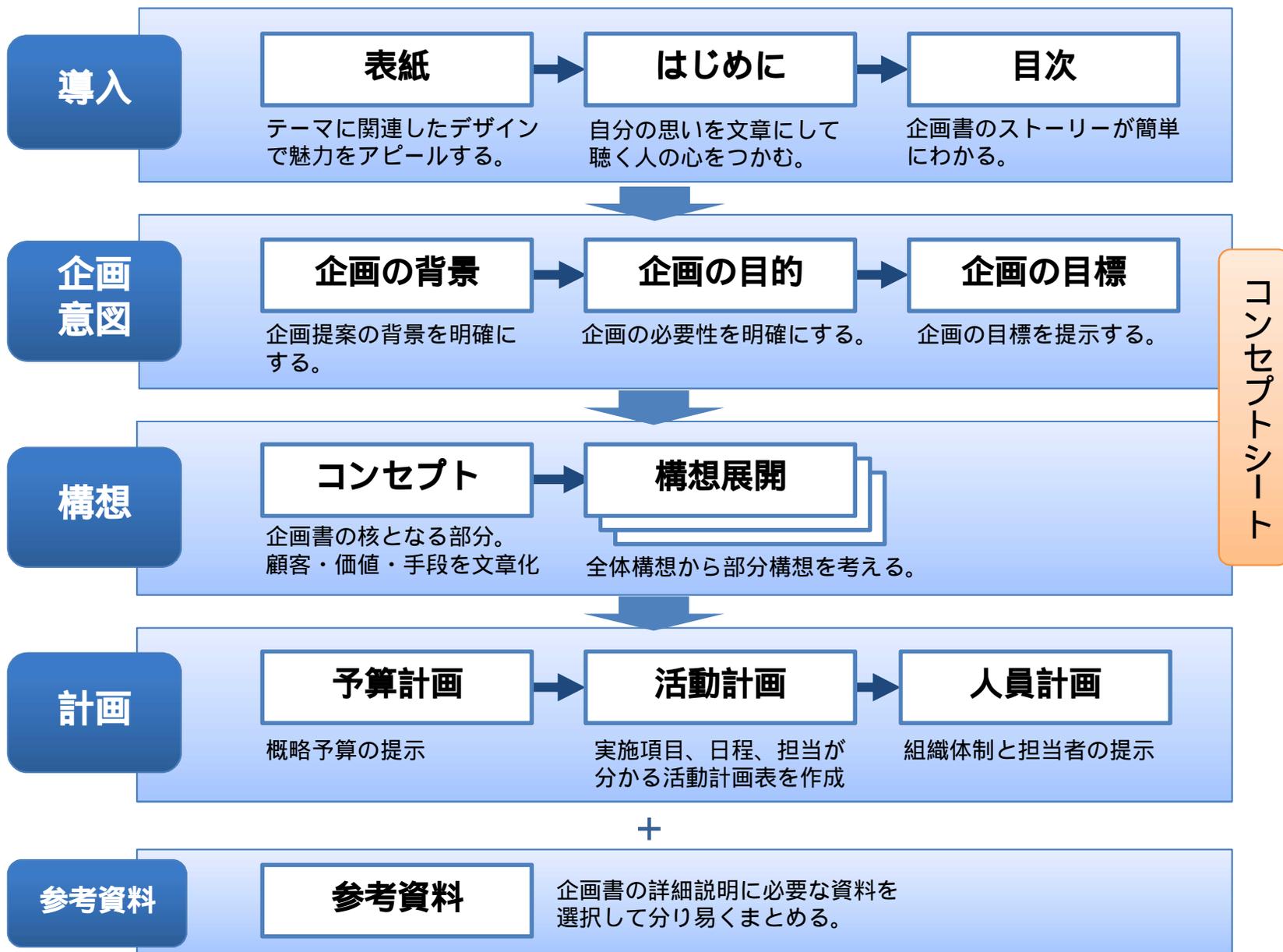
STEP 4 **コンセプト創出** 調査結果からコンセプト創出

STEP 5 **アイデア展開** コンセプトを実現するアイデア発想

STEP 6 **アイデア評価・選定** 評価結果を基に選定

STEP 7 **具体的構想・実施計画** 実現性のある構想計画

提案書作成プロセス



コンセプトシート / 事例

未来の自販機フェア / コンセプトシート

背景

通信情報技術の進展
健康志向・和食のグローバル化
環境・自然エネルギー志向
スマートシティ構想

企画の狙い

顧客からの期待感・信頼感の醸成
新規顧客の開拓
現商品の拡販

イメージコンセプト

自販機の未来を魅せる！
スマートシティの自販機フェア

ターゲット

流通業者・総合食品メーカー
・スマートシティにおける新たな流通業の在り方を模索する流通業者
・未来の自販機に興味がある総合食品メーカー

未来の自販機
フェア
+
お笑いライブ

お笑いブーム

M1グランプリなどTVを彩る漫才ブームは、益々旺盛となっている。展示会の集客と自販機を話題にしたトークで来場者の心を掴む。

プラン・イメージ

顧客や専門家の招請

- ・現在の重要顧客
- ・スマートシティpj関係者
- ・メディア関係者

スケジュール

- ・9月の4日間

資金協力

- ・サプライヤーへ協力を仰ぐ

チケットについて

- ・入場無料

運営について

- ・商品説明は外部スピーカー + 外部コンパニオン
- ・詳細説明は内部スタッフ
- ・運営管理は内部スタッフ

宣伝

- ・ダイレクトメール
- ・自販機業界誌への広告掲載
- ・営業による顧客訪問
- ・ペイドパブリシティ

プレゼンテーション成功のためのチェックリスト

準備

キーパーソンは特定できたか
キーパーソンを説得できる提案内容となっているか
ツールは完璧か。配布資料の部数はそろっているか
会場・機材は確認できたか
参加者は何名で誰か確認したか
時間と進行について顧客と話し合ったか
共感のシナリオはできているか
想定される質問の答えは準備したか
リハーサルをやって問題点をクリアしたか
気合は十分か（大気からのエネルギーをもらったか）

本番

スタート10分前にはツール類の確認を終えて着席する
参加者に気持ちよくあいさつする
短い自己紹介をする

問題を共有する

共感を引き出す

意思決定を促す

フォロー

お礼の電話を入れる
キーパーソンへの反応を確認する
フォロー訪問を行なう@

* 演習課題説明 / 演習シート

演習 1 / 課題説明

演習 1. 自社の SWOT・クロス SWOT 分析

- ・俯瞰思考講義と宿題で考察した「自社の SWOT・クロス SWOT 分析」の内容を再確認し、分析シートを修正する。（演習 3 の事業計画書で使用）
- ・「強み」「弱み」「機会」「脅威」の組合せから、事業計画テーマを決定する。

1. マーケティングの基礎 / マーケティング環境分析手法 中央総合学院

SWOT分析

マイケル・ポーター氏が提唱
強み (S)、弱み (W)、機会 (O)、脅威 (T) の 4 マスに分けて、それぞれに当てはまることを洗い出していく。

	Strengths / 強み	Weaknesses / 弱み
内部環境 (自社)	自社が持つ強み、優れている点、有利な点は何か？ [事例 / 環境配慮型商品] 1. 自社の製品は環境性能が優れている 2. 他社よりも高い技術力がある	自社が持つ弱み、劣っている点、不利な点は何か？ [事例 / 環境配慮型商品] 1. 自社の製品は知名度がない 2. 営業力が弱く、取扱店が少ない
外部環境 (市場)	自社にチャンスになる市場や社会の変化は何か？ [事例 / 環境配慮型商品] 1. 地球環境問題への関心が高まっている 2. 環境性能が市場で評価されてきた	自社にピンチなる市場や社会の変化は何か？ [事例 / 環境配慮型商品] 1. 競合が次世代環境技術を開発 2. 他業界からの参入が多い

90



1. マーケティングの基礎 / マーケティング環境分析手法 中央総合学院

クロスSWOT分析

ハインツ・ワイリック氏が「TOWSマトリクス」として提唱
①強み(S)×機会(O)、②弱み(W)×機会(O)、③強み(S)×脅威(T)、④弱み(W)×脅威(T)という4つの組み合わせで、具体的なアイデアを考えていく。

	S / 強み	W / 弱み
O / 機会	SO戦略 強みを武器に、機会をつかむ戦略を立てる [ポイント] ・優先的に実行し、利益の源泉とする ・経営資源を総動員してシェア拡大 ・知名度向上に向けたプロモーション	WO戦略 弱みをカバーし、機会を逃さない戦略を立てる [ポイント] ・弱みを解消する中長期的な戦略構築 ・弱点を補強し、市場の追い風に便乗 ・弱点はあるが、市場の追い風に便乗
T / 脅威	ST戦略 強みを武器に、脅威に対処する戦略を立てる [ポイント] ・競合よりも優位に立つための差別化 ・商品・サービスの付帯的価値を高める ・ターゲット絞込みによる競争力強化	WT戦略 弱みと脅威を同時にカバーする戦略を立てる [ポイント] ・リスクを避けダメージ拡大を防ぐ ・弱みを克服する中長期的な戦略構築 ・事業を停止して代替ビジネスを模索

81



新事業テーマ:

自社のSWOT分析

	Strengths / 強み	Weaknesses / 弱み
内部環境 (自社)		
	Opportunities / 機会	Threats / 脅威
外部環境 (市場)		

自社のクロスSWOT分析

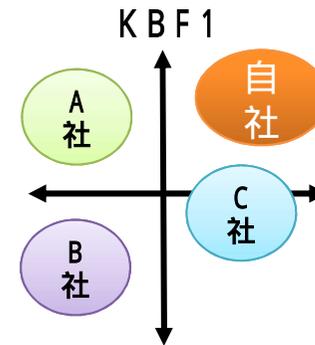


新事業テーマ：

演習2 / 課題説明

演習2. 自社商品のポジショニング分析

演習1で決定した事業計画テーマに関連する商品群を選択し、
 ポジショニングマップを作成する。(演習3の事業計画書で使用)



step
1

購買決定要因 (KBF) を抽出

顧客が商品・サービスを買う決め手となる要因を探索

step
2

KBFの縦軸・横軸により 四象限マトリクスを作成

特に重要な2つの購買決定要因で、マトリクスを作成

step
3

マトリクス上に自社と競合を配置

競合分析などをふまえて、それぞれ配置

step
4

マトリクスから自社のポジションを設定

競合に対する差別化、競合がないエリアなどを考慮し、自社が狙うべきポジションを設定

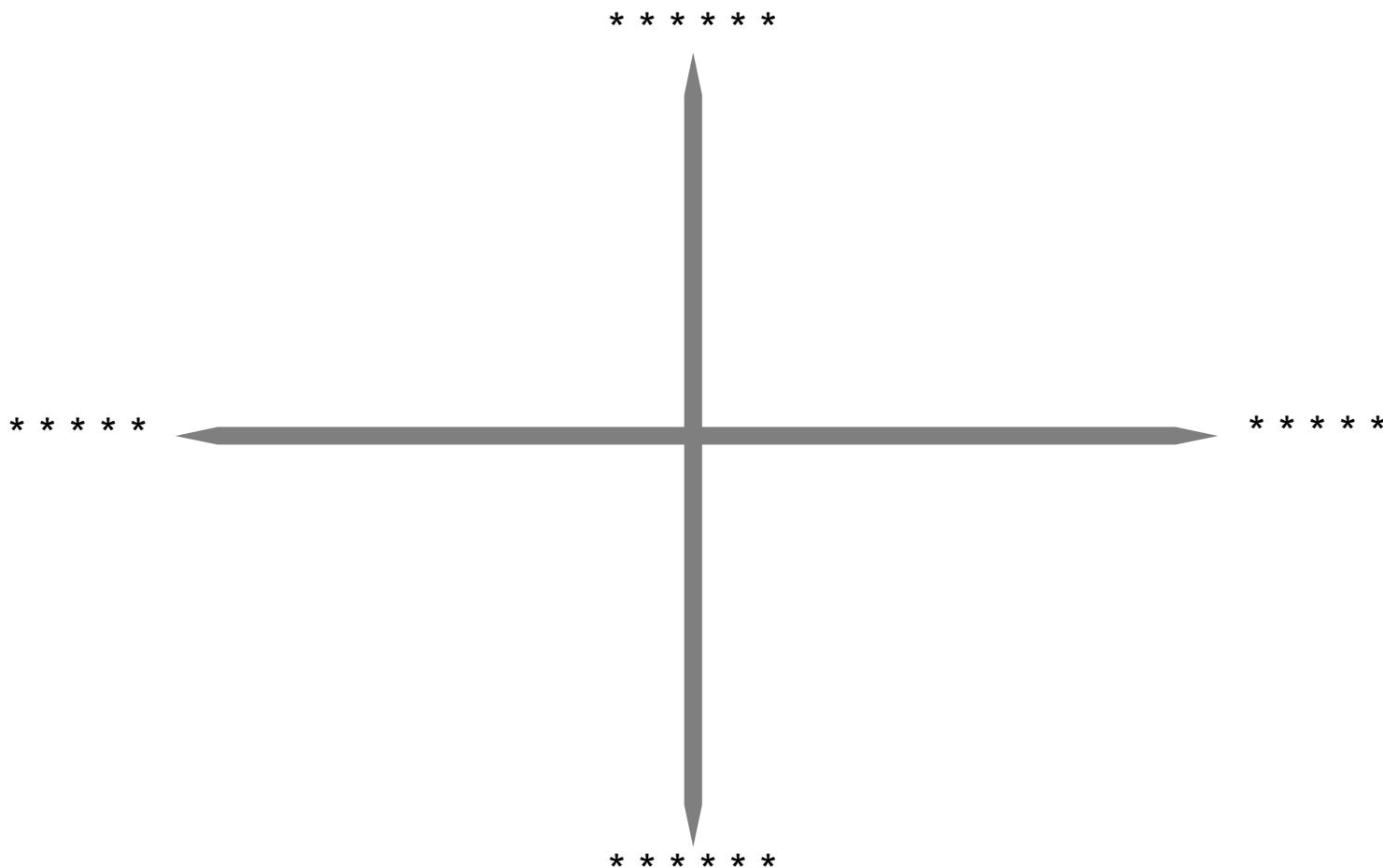
ポジショニングマップで他社との差別化を思考
 自社と競合のポジショニングを視覚的に把握
 2軸によるマトリクスをつくって分析

KBF例

- 品質 (良い 悪い)
- 価格 (高い 安い)
- 機能性 (高い 低い)
- デザイン性 (高い 低い)
- 技術力 (高い 低い)
- ブランド力 (高い 低い)
- 品揃え (多い 少ない)
- スピード (速い 遅い)
- アフターサービス性 (高い 低い)

(KBF : Key Buying Factor)

ポジショニング分析 / ***事業



演習3 / 課題説明

演習3. 事業計画書作成・発表（収支計画・活動計画作成は任意）

- ・ 演習1で決定した事業計画テーマの計画書を作成する。（宿題あり）
- ・ 講師による中間チェックと修正。
- ・ 事業計画書の最終まとめと発表・講評（発表15分/人・講評）

1. 提案の背景-----自社事業の課題（事業環境の変化や売上・利益の減少等）
2. 事業開発テーマの選定-----SWOT・クロスSWOT分析、ポジショニング分析などから選定
3. 事業コンセプト-----標的顧客、顧客価値、達成手段を文章化
4. ビジョン-----事業のあるべき姿、5年後・10年後の目標（シェア・売上・利益）
5. ターゲット（標的顧客）-----標的顧客と市場規模予測（ビジョン目標数値の裏付け）
6. ビジネスモデル-----ビジネスモデルキャンパスシートに記入
7. 販売戦略4P-----製品・価格・チャネル・プロモーション戦略を4Pシートに記入
8. 商品構想（仮想カタログA,B）---販売する新商品のイメージ・機能・技術を仮想カタログ化
9. 収支計画-----省略してよい
10. 組織体制-----事業化推進に必要な機能を挙げる（企画・開発・製造・販売等）
11. リスク対策-----考えられるリスクを「品質・顧客・競合」の視点からまとめる
12. 日程計画-----概略でよい

演習シート

* * * * *

* * * * * 事業計画書

20 * * . * * . * * .

* * * * *

* * * *

目次

1. 提案の背景
2. 事業開発テーマの選定
3. 事業コンセプト
4. ビジョン
5. ターゲット（標的顧客）
6. ビジネスモデル
7. 販売戦略 4 P
8. 商品構想（仮想商品カタログ）
9. 収支計画
10. 組織体制
11. リスク対策
12. 日程計画

1.提案の背景 / * * * * 事業の課題

* * * * *
* * * * *
* * * * *



* * * * *

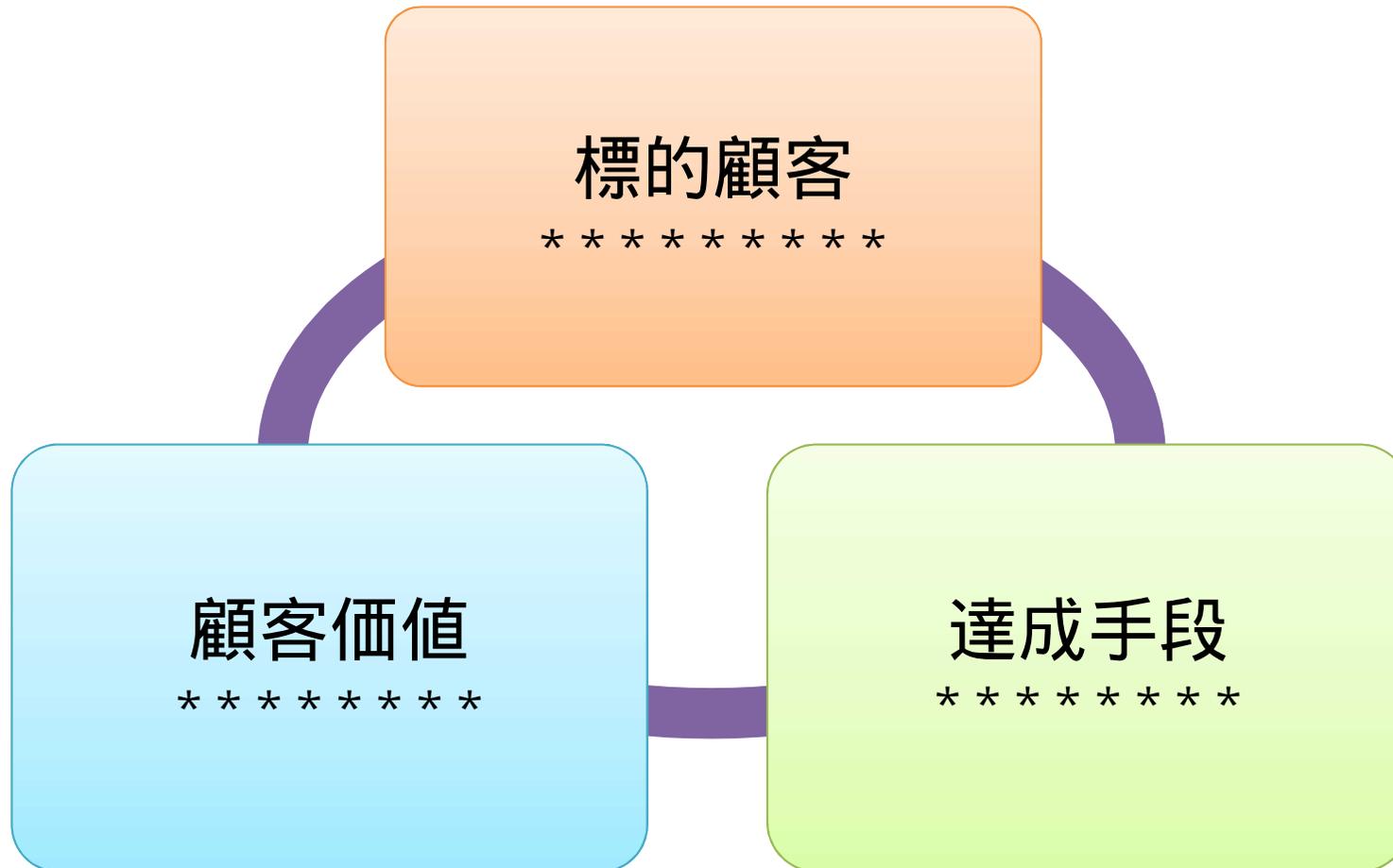
2. 事業開発テーマの選定

****事業について、マーケティング分析手法を活用し、事業開発テーマを「*****」に決定した。

****分析

****分析

3.事業コンセプト

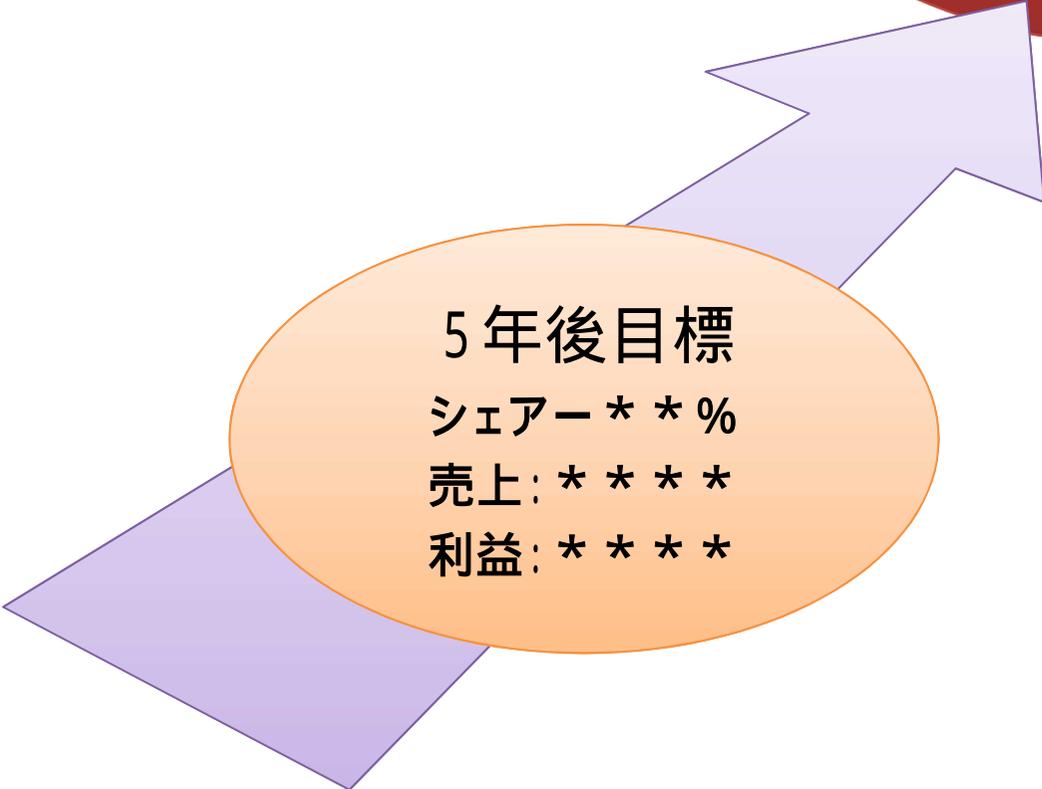


4.ビジョン

*****事業ビジョン

10年後目標
シェアー**%
売上:****
利益:****

5年後目標
シェアー**%
売上:****
利益:****



5. ターゲット (標的顧客)

* * * * *

* * * * *
* * * * *
* * * * *
* * * * *

* * * * *

* * * * *
* * * * *
* * * * *
* * * * *
* * * * *
* * * * *
* * * * *
* * * * *

* * * * *

* * * * *

6. ビジネスモデル

ビジネスモデル



7.販売戦略 4 P

製品Product

ポイント: *

製品ラインナップ:

価格Price

ポイント: *****

国内価格帯・利益率:

*****万円/台、IBT *****%

海外価格帯・利益率:

*****万円/台、IBT *****%

広告宣伝Promotion

ポイント:

プロモーション:

*****)

流通Place

ポイント: *****

国内チャネル:

海外チャネル:

*5年後に*****

8.商品構想 / 仮想商品カタログ

特 徴

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

技術説明

商品構想スケッチ
写真

技術説明

9. 収支計画 / 売上・利益計画

初年度から黒字（経常利益率 * %）を目指し、5年目には売上高 * * * 億円（経常利益率 * %）、国内販売台数 * * * 台 / 年（シェア * * %）の事業を構築する。

売上計算の前提条件

販売価格平均：* * 円 / 台

販売台数：1年目 * * * 台 2年目 * * * 台 3年目 * * * 台 4年目 * * * 台 5年目 * * * 台

売上原価率：* * %

経常利益率：1年目 * % 2年目 * % 3年目 * % 4年目 7 * % 5年目 7 * %

	(単位：百万円)				
	20* * 年	20* * 年	20* * 年	20* * 年	20* * 年
売上高					
売上原価 (× * * %)					
販売管理費					
営業外損益					0
経常損益					

9.収支計画 / 損益計算書

5年間のシミュレーション(省略)

受講会社の損益計算書を使用

9. 収支計画 / 返済計画

本事業を立ち上げるにあたり、開発費及び運転資金として**円を20**年*月に借入する予定。

借入額**円を*年間（利率*%）で完済するにあたり、元金均等方式により各年**円に所定の利息を加えた金額を返済していきます。

1. 新規借入金						(単位百万円)
	22**年	20**年	20**年	20**年	20**年	20**年
借入金		0	0	0	0	0
借入金合計(金利**%含む)		0	0	0	0	0
2. 返済						(単位百万円)
	20**年	20**年	20**年	20**年	20**年	20**年
返済額	0					
期末借入金残高	0	0	0	0	0	0

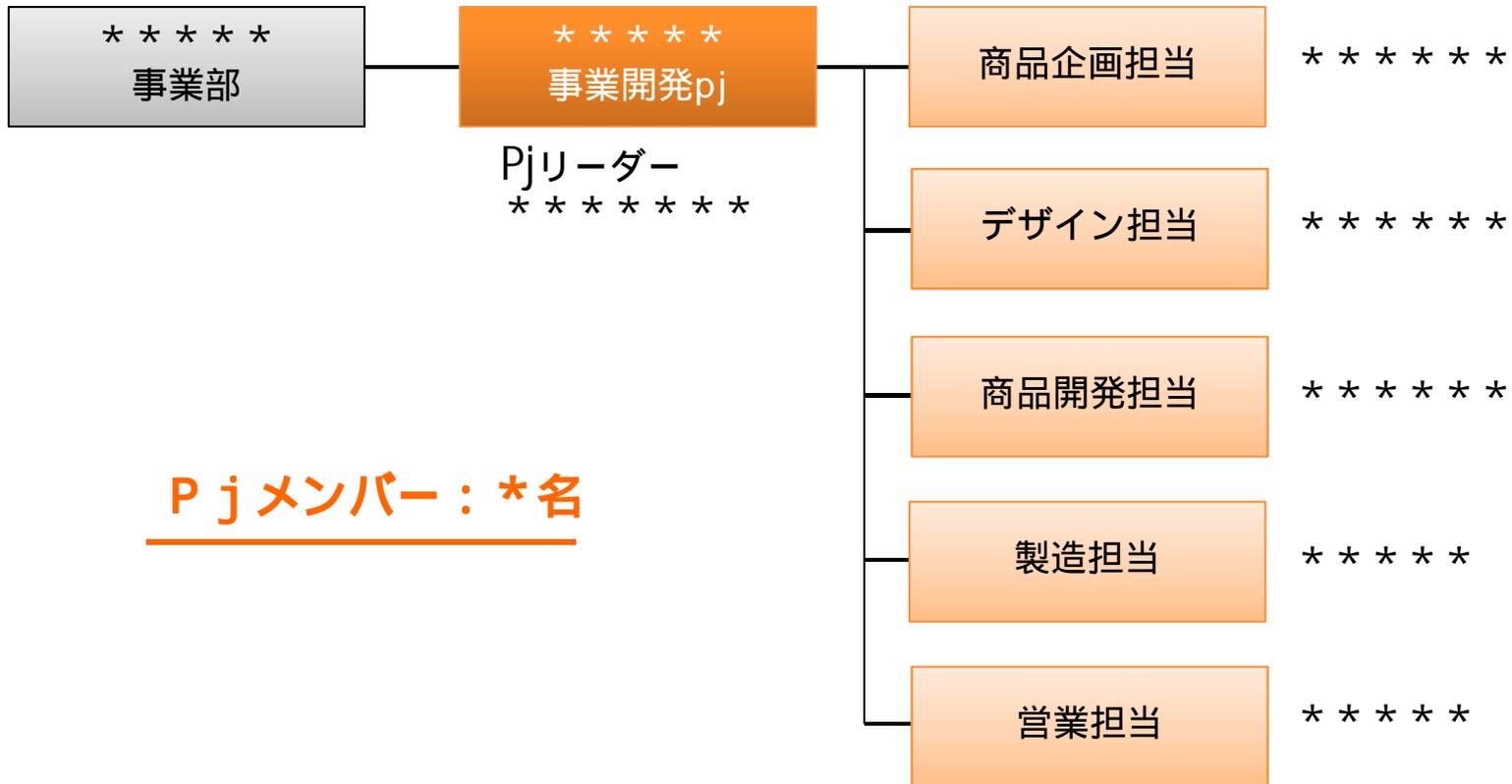
9.収支計画 / キャッシュフロー表

5年間のキャッシュフローシミュレーション（省略）

		（単位：百万円）				
		20**年	20**年	20**年	20**年	20**年
前期末預貯金		0	0	0	0	0
営業	当期利益	0	0	0	0	0
	減価償却費	0	0	0	0	0
	合計（ ）	0	0	0	0	0
投資	設備投資額	0	0	0	0	0
	資産売却収入	0	0	0	0	0
	合計（ ）	0	0	0	0	0
フリーキャッシュフロー（ + +		0	0	0	0	0
財務	新規借入額	0	0	0	0	0
	借入金返済	0	0	0	0	0
	資本金・増資等	0	0	0	0	0
	合計（ ）	0	0	0	0	0
当期末現預金		0	0	0	0	0

10.組織体制

*****事業開発pjを***年**月発足し、商品開発をスタートする。
メンバーは、*****より選定する。
プロジェクトリーダーは、*****を選定する。



11. リスク対策

品質問題

* * * * *

対策1. * * * * *

対策2. * * * * *

対策3. * * * * *

顧客問題

* * * * *

対策1. * * * * *

対策2. * * * * *

競合問題

* * * * *

対策1. * * * * *

対策2. 「 * * * * *



販売戦略 4 P の徹底

12.商品開発計画 / 事例

20**年度

20**年度

担当		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月		
		アイデア探索			アイデア評価		開発						商品化			
商品企画	PJ L	PJ管理 大日程計画		PJ会議 / 調査分析情報交換	PJ管理	PJ会議 / アイデアチェック	PJ管理 戦略会議準備	***事業戦略会議 / 開発移行決定	PJ管理	PJ会議 / デザイン検討会議	PJ管理 戦略会議準備	***事業戦略会議 / 試作検討	顧客への先行提案活動	***事業戦略会議 / 商品化決定	PJ管理	
	A	定量的調査 業界市場傾向 競合商品 販売現状			アイデア展開		マーケティング 計画案		販売戦略 価格検討 流通検討 販促検討		商品構成				テストマー ケット準備	顧客への提案活動 販促ツール開発 販売ルート調整 サービスマニユアル開発
	営業	B	顧客調査 顧客動向 クレーム状況		アイデア展開		営業計画 案				顧客提案計画					
デザイン	C	定性的調査 消費者行動 市場傾向 競合商品・ 特許		アイデア展開	デザイン 計画案	デザイン 展開 アイデア展開 基本デザイン 細部デザイン レンダリング	デザイン 試作 人間工学 意匠調査	ユーザビリ ティテスト	デザイン図面出図 デザイン仕様書							
開発	D	技術調査 技術動向 市場動向		アイデア展開	管体・機 構・試験 計画案	基本機能設計 使用性設計 生産性設計	機能実験 機構設計 特許調査	試作設計 使用実験 性能試験	設計図面出図 設計仕様書							
	E	市場動向 対抗商品 文献・特許 基礎研究														
	F															
製造	G	生産関連 調査 生産現状 生産技術		アイデア展開	生産計画 案			生産準備 試作品製作 部品製作	生産開始							

参考文献（推薦HP）

MBAパーフェクトマスター（総合法令出版 株式会社）

マーケティングのノウハウ・ドゥハウ（PHP研究所）

デザイン戦略経営入門（株式会社 講談社）

プロダクトデザインの基礎（株式会社 ワークスコーポレーション）

プロダクトデザイン改訂版（株式会社ビー・エヌ・エヌ）

事業企画&営業提案の立て方・まとめ方（株式会社かんき出版）

事業計画書の作り方（株式会社 西東社）

営業の基本（株式会社 申請出版社）

商品企画七つ道具（株式会社 日科技連出版社）

顧客価値ハンドブック（株式会社 日科技連出版社）

企画書入門講座（株式会社 ぱる出版）

本教材は一部、他の著作権の対象となる情報を引用しており、出典を明記しております。利用にあたっては厚生労働省の利用規約をご確認ください。

中央総合学院

教育プログラム開発チーム

生産システム革新マネージャー育成講座

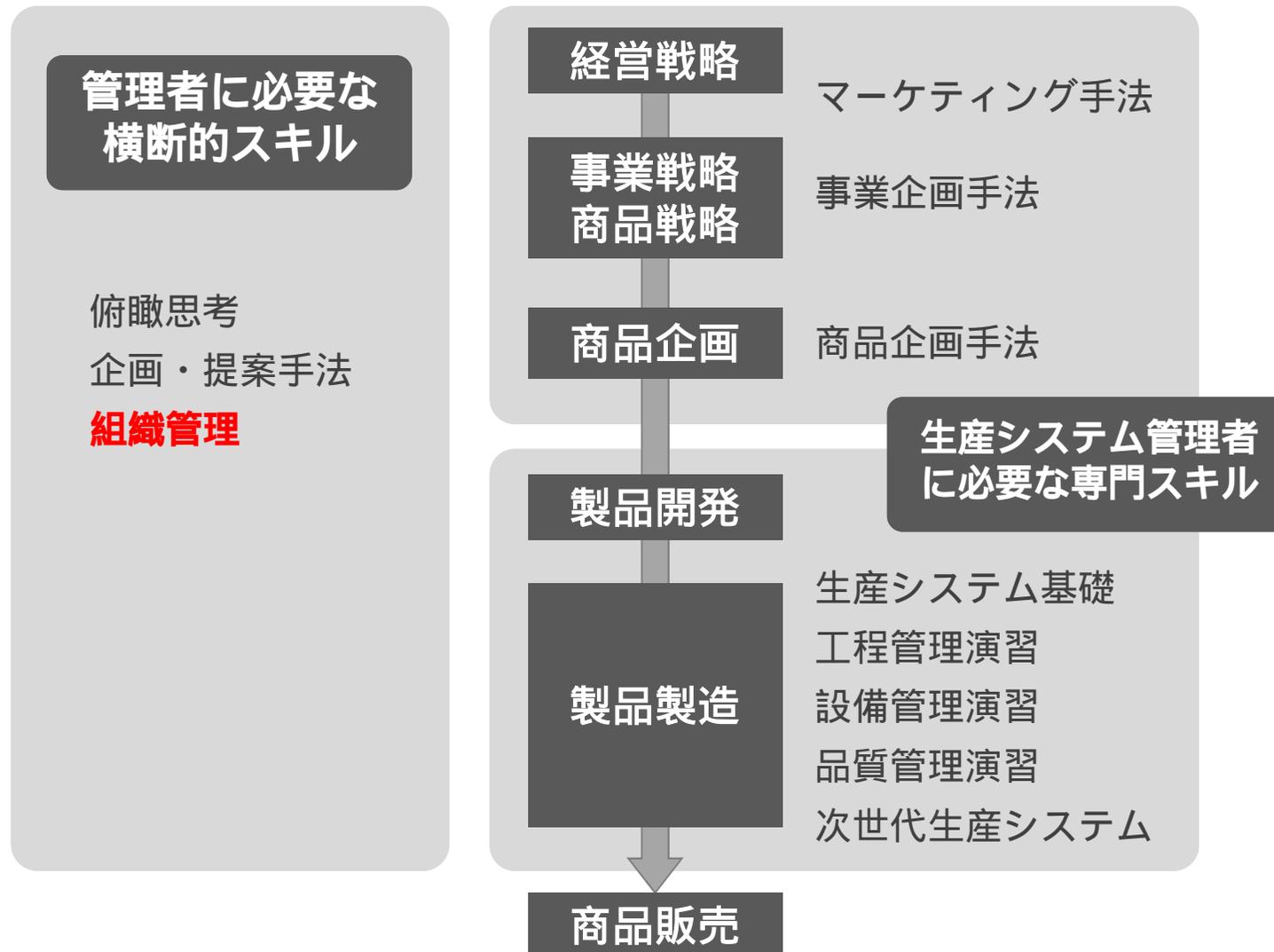
組織管理

プログラム3

中央総合学院

教育プログラム開発チーム

経営プロセスと本科目の位置付け



科目のねらい

経営層を目指す管理者に必要なスキルの習得

組織管理の基本的知識の習得

組織力強化に向けた各種手法の習得

組織を成長させるための考え方の習得



管理者としての管理能力強化

目次

1. 組織管理の基本

会社の仕組みと管理者の役割	5
強い組織の条件	10

2. 組織力強化手法

コミュニケーション力強化	17
人の扱い方	34

3. 成長する組織

成長するための条件.....	52
各人の課題抽出と今後の行動	56

1 . 組織管理の基本

組織とは

組織とは、共通の目的を持ち（組織目的）、お互いに協力する意思があり（貢献意欲）、円滑なコミュニケーションが取れている（情報共有）集団

個人では達成できない仕事を、複数の人々が協働すれば実現できる前提で組まれたもの



$$1 + 1 > 2$$

$$1 + 1 + 1 + 1 > 5$$



ヒト、モノ、カネ、情報（経営資源）を有機的に活用すること

組織が機能不全に陥ると $1 + 1 < 2$ ということになり、経営に大きな悪景況を与える

管理者の役割 1

組織管理は、 会社目的を達成するために、経営資源を有機的に活用し、
成果を上げる

有機的に機能させるために

Plan	・計画	企業理念、会社方針等をベースに目標設定、計画立案
Do	・組織	権限内での各人への役割分担、業務の振り分け
	・命令(指示)	各人の役割・業務の振り分けを理由を理解させる
Check Action	・調整	各人が部分最適に陥らないよう仕組み作り行動
	・統制	目標達成のための進捗・計画修正等の実施

管理者が組織を機能させなければ、 $1 + 1 < 2$ という状況に陥る

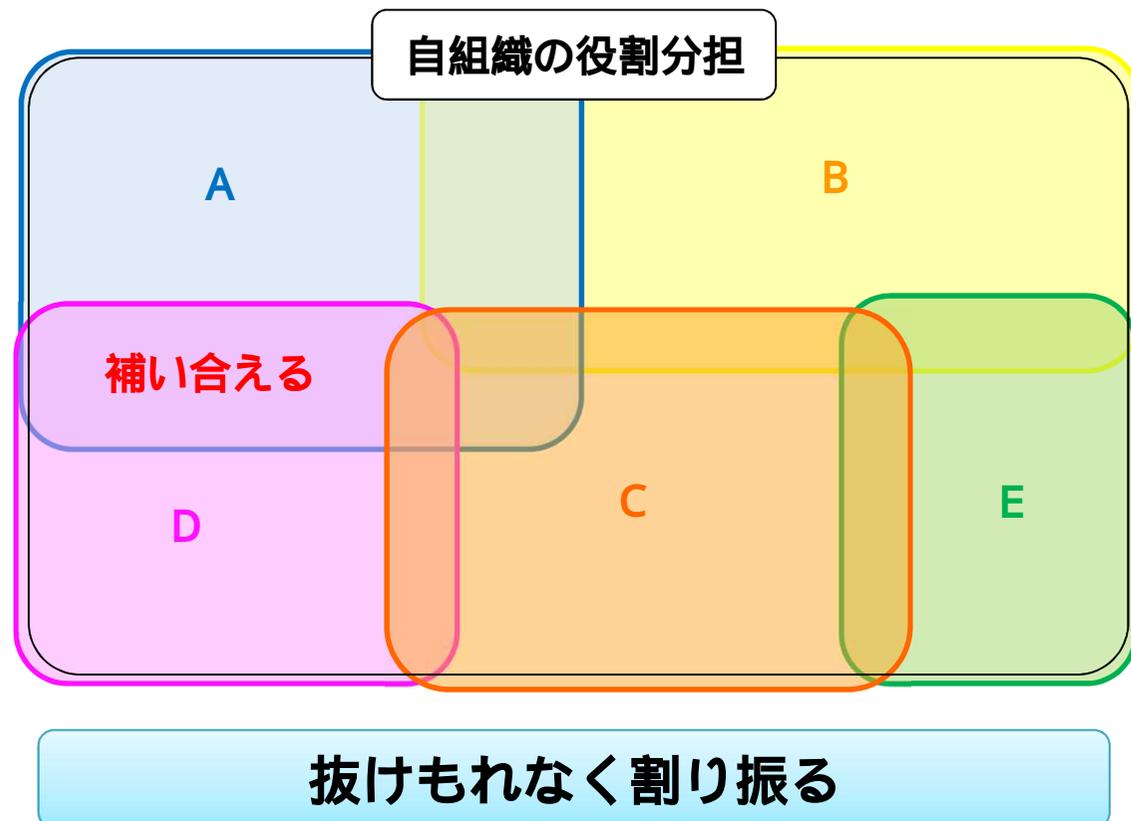
管理者の役割 2

会社目標達成のため、自組織に割り振られた役割のもと、自組織で立てた方針や目標を組織構成員に理解させ、自組織の役割も理解させ、業務を割り振ること。割り振った後は、進捗を管理し、目標を達成すること。

補い合う部分の境目は、各人の業務の繁閑によって部下同士の話合いで決めさせる。



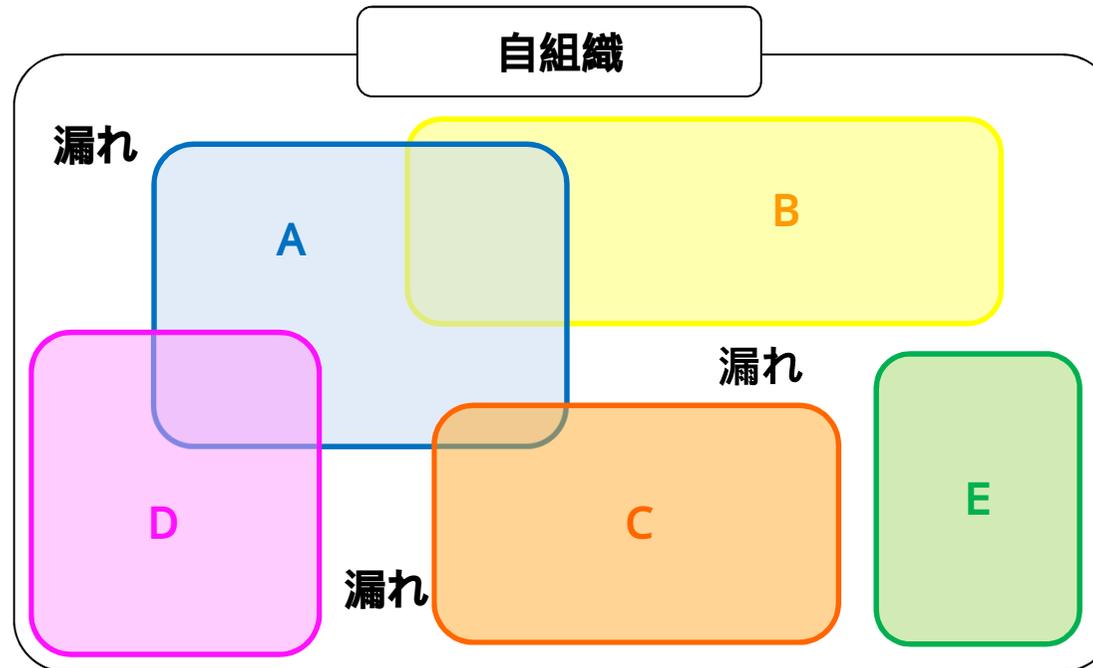
管理者は境目決定に関与しない。



割振りの現状

業務全体を理解していないと、“抜け・漏れ”が発生する。

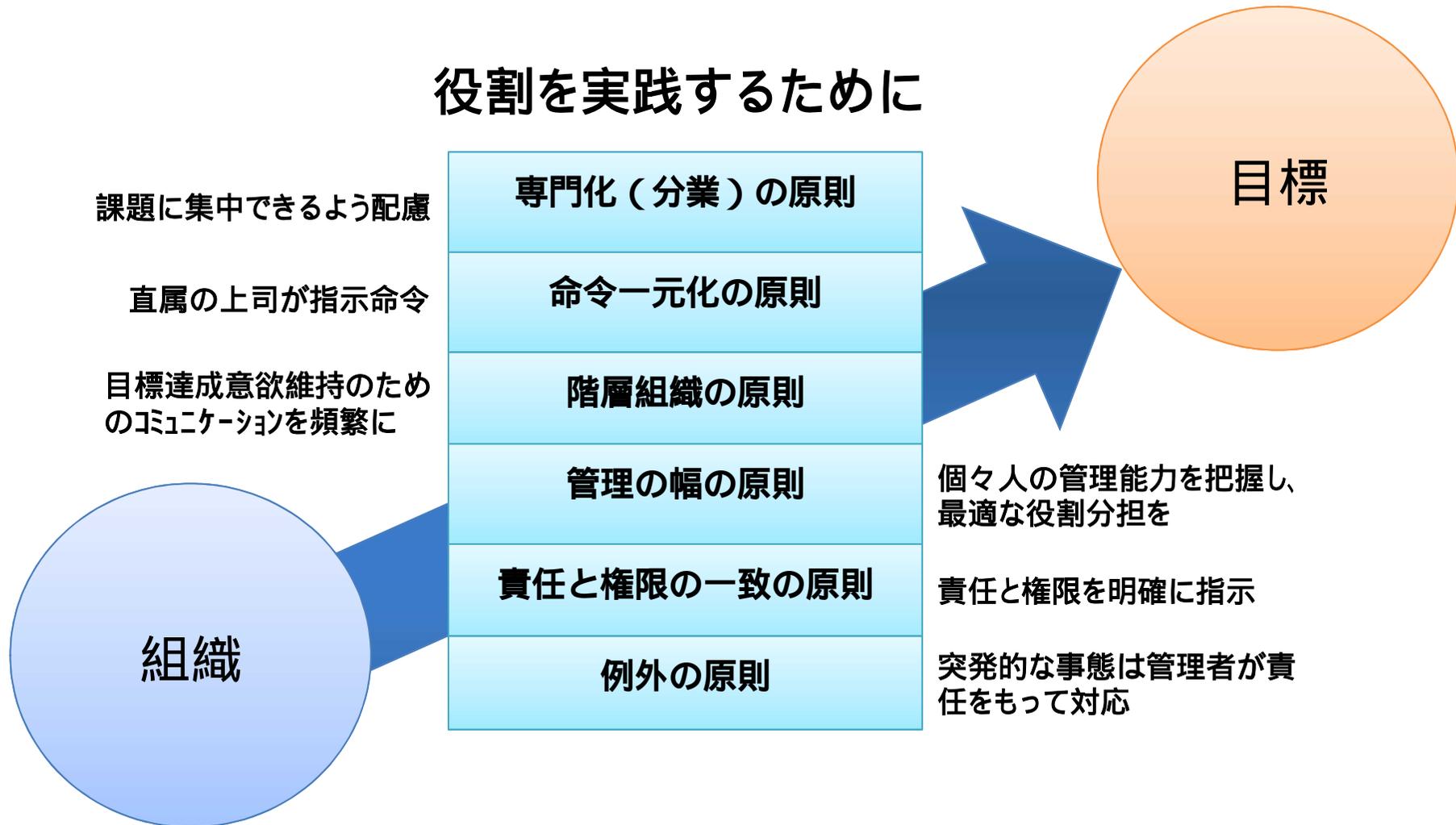
この漏れたところは、ある時急に表面化し、ドタバタしながら処理しなければならなくなり、本来やるべき業務が手つかずになることがある。



組織の役割認識・動機付け・情報共有不足

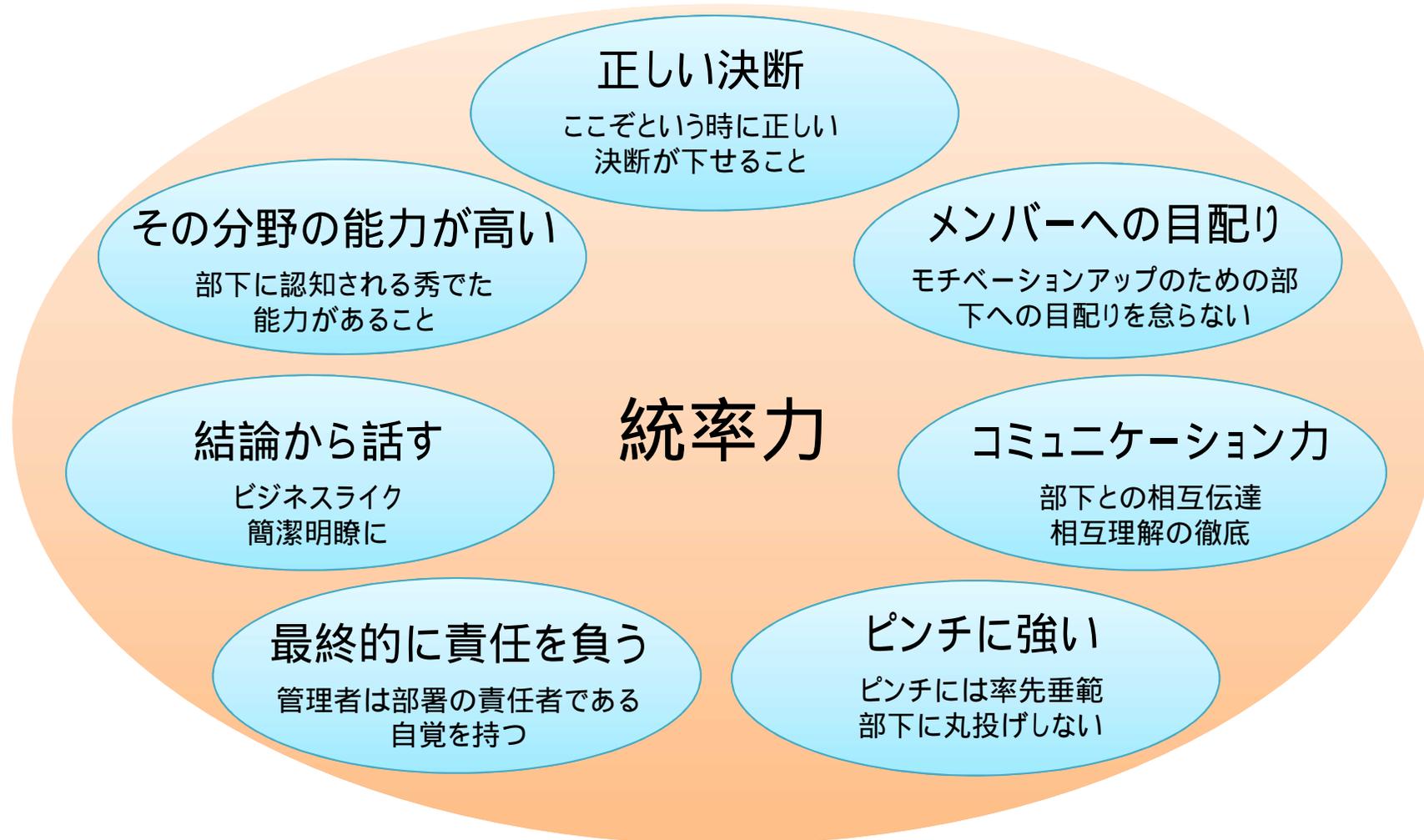
管理の原則

役割を実践するために



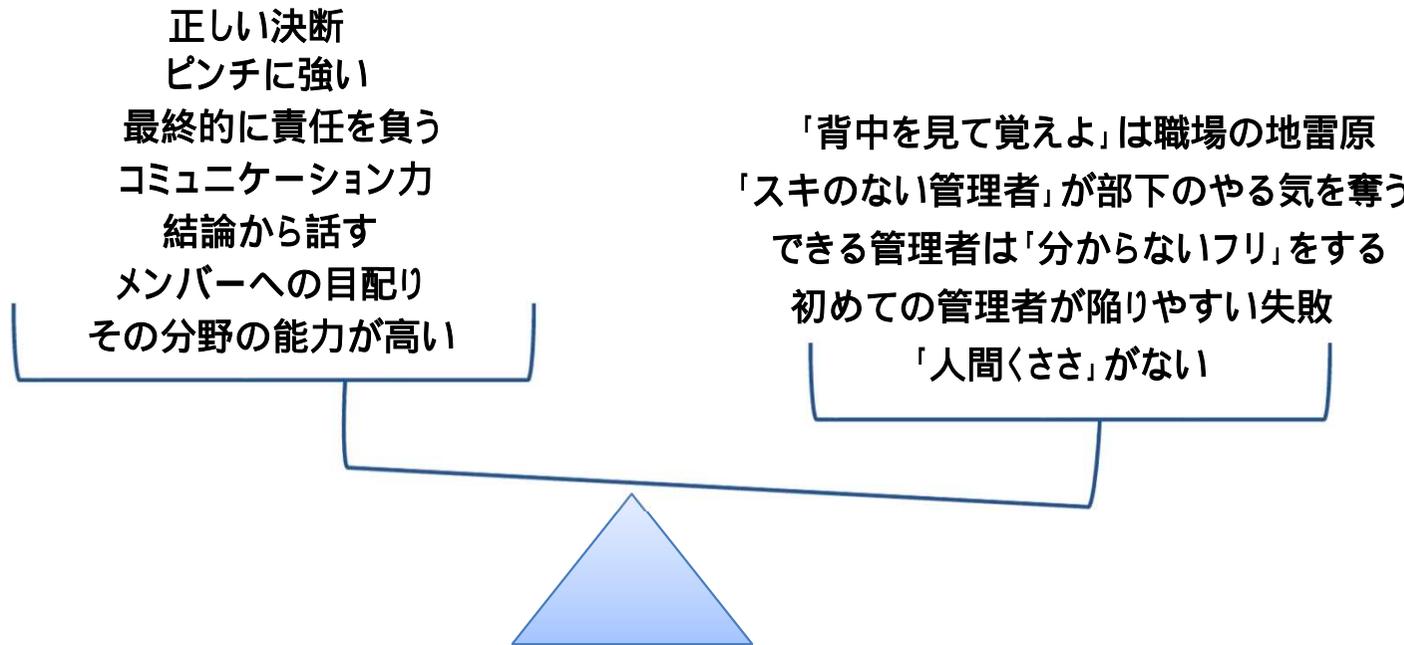
原則から逸脱すると効率は落ちる

統率力の7つの特徴



人物的に信頼されることが前提

統率力に対する誤解



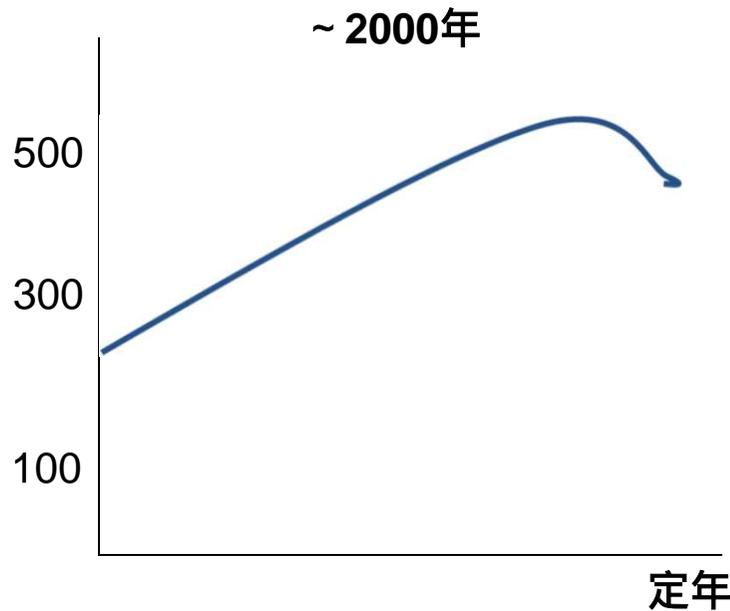
バランスを崩すと組織が組織の体をなさなくなる



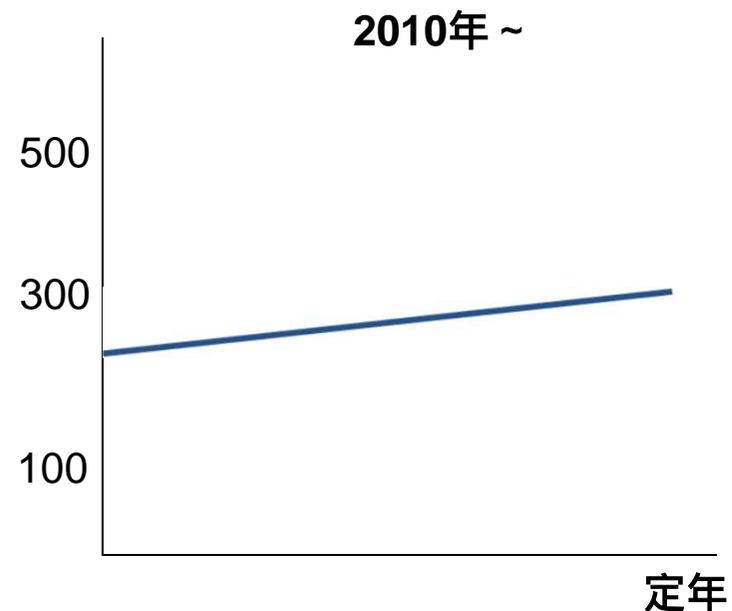
管理者は苦勞ばかりで組織として成果が出にくい

時代の変化再確認

インフレ3%、昇給率5% 14年で給与は2倍



インフレ0.1%、昇給率1% 14年で給与は1.15倍



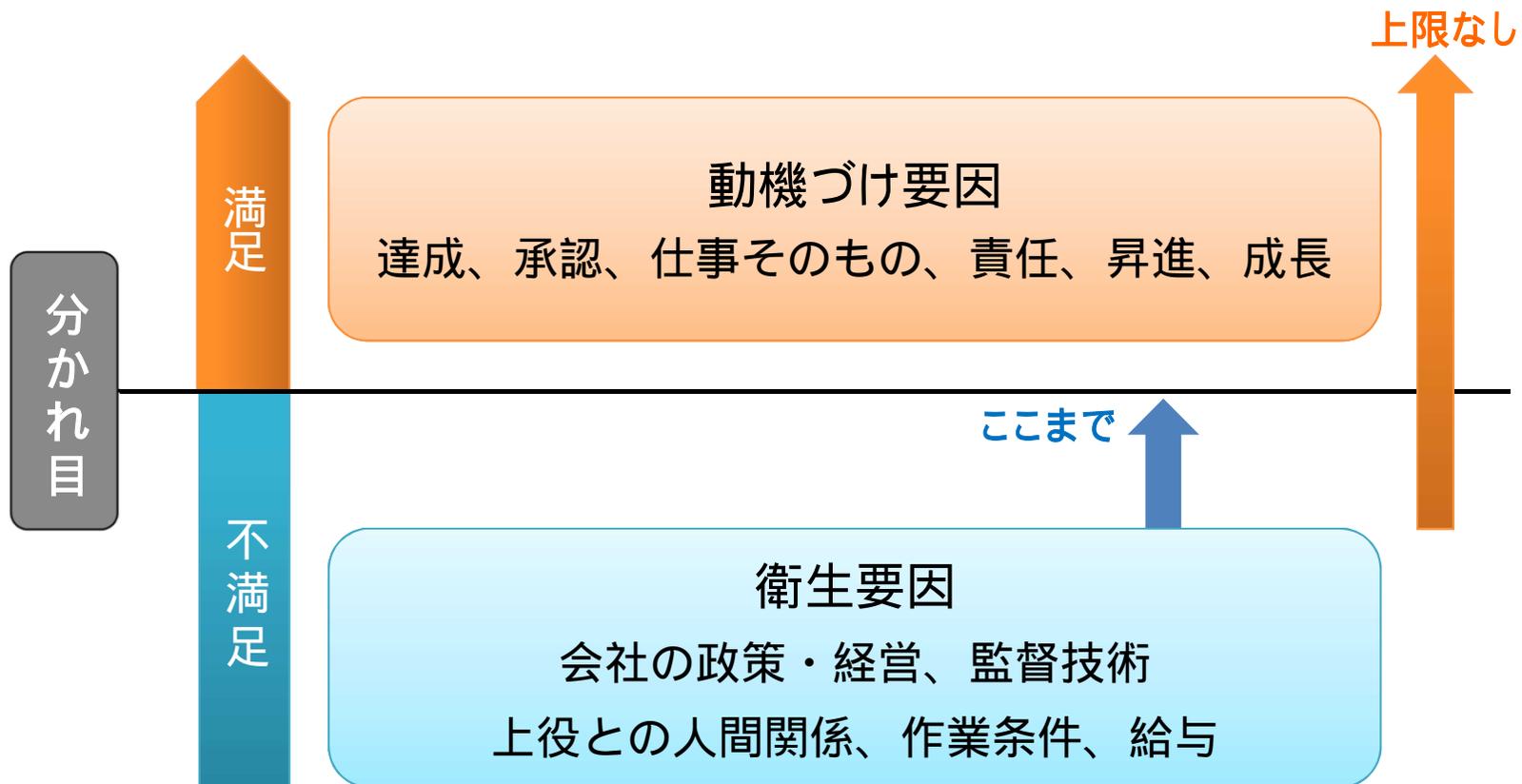
給与の上昇率が低下したため、同じ仕事なら給与の高い方に転職



2010年以降、職務給的な要素が徐々に高まってきているのが現状
自分の経験を部下に押し付けてはいけない

動機づけ衛生理論 / ハーツバーグ理論

管理の原則、統率力を実践する時の留意点



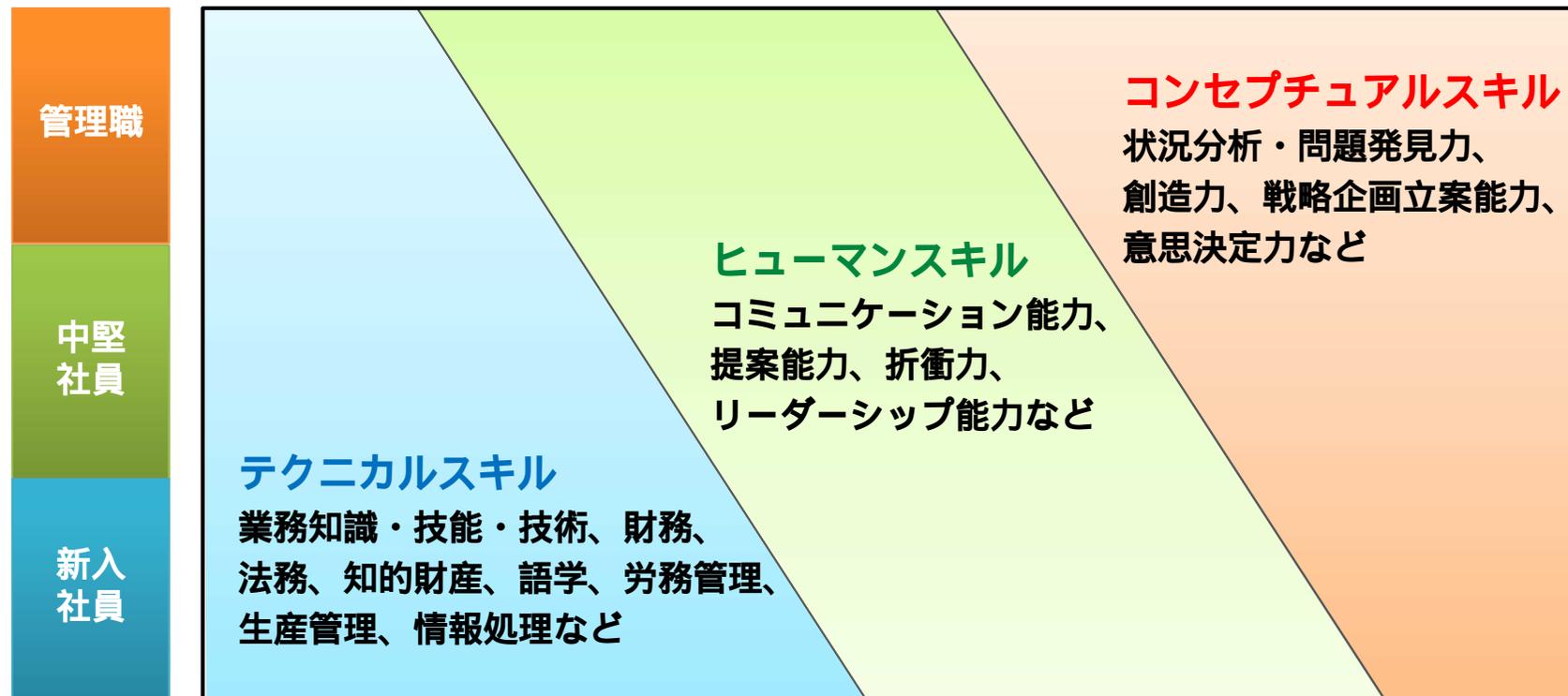
1 + 1 > 2 を実現するために

スキル分類 / カッツ理論

テクニカルスキル：業務を遂行する上で必要な知識や技術・技能

ヒューマンスキル：人間関係を構築する技術で、人を観察・分析し望ましい働きかけを選択・実行する技術

コンセプチュアルスキル：取り巻く状況を構造的、概念的に捉え、取り組むべき課題の本質を見極める技術。概念化技術。



演習 1 / スキル分類チェック

課題：どのスキルに該当するか検討してください。

テクニカルスキル：T ヒューマンスキル：H コンセプトチャルスキル：C

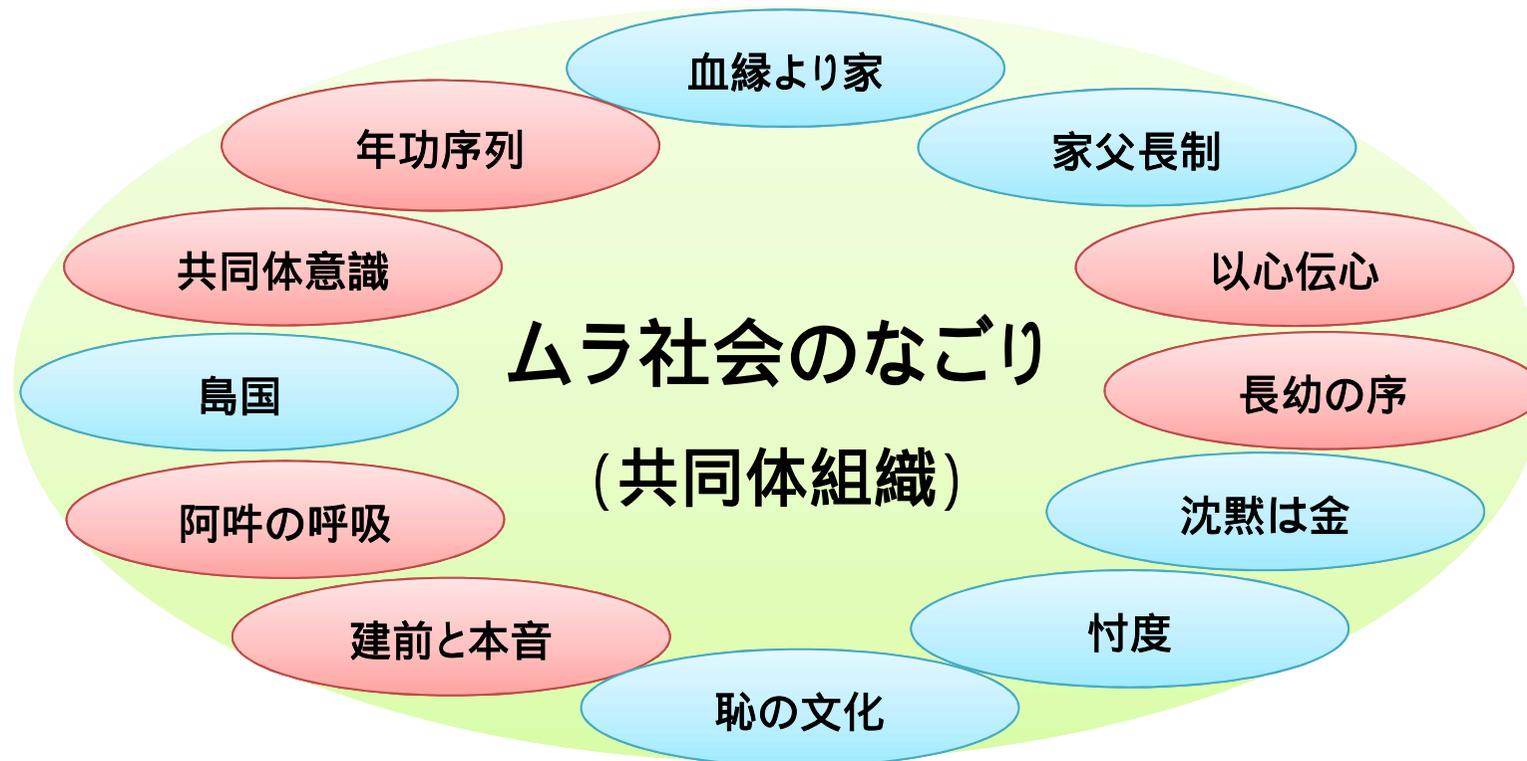
スキル内容	分類
物事を関連付けて考えること	
車の運転	
苦情処理	
暗記	
パソコン操作	
決められたことをキチンとこなす	
学校の勉強	
チームワーク	
手先の器用さ	
前例のない問題の解決	

2 . 組織力強化手法

日本人のコミュニケーションの文化的背景

文化的背景

なんとなく刷り込まれた、無意識に現れる行動・考え方・対応など



職場のコミュニケーションを阻害している要因

= 非効率・組織管理ができない要素

演習 2 / コミュニケーションの現状

課題： コミュニケーションとは何をすることですか？

次の文章に基づいて、図を書いてみましょう。直感的で結構です。

三角形を3つ書いてください。次に三角形の下に線を引いてください。最後に、三角形の右に○を書いてください。

次の文章はどういう意味でしょうか、何がしたいのですか。

携帯電話のご利用は、まわりのお客様のご迷惑になりますので、ご遠慮くださいますようお願いいたします。

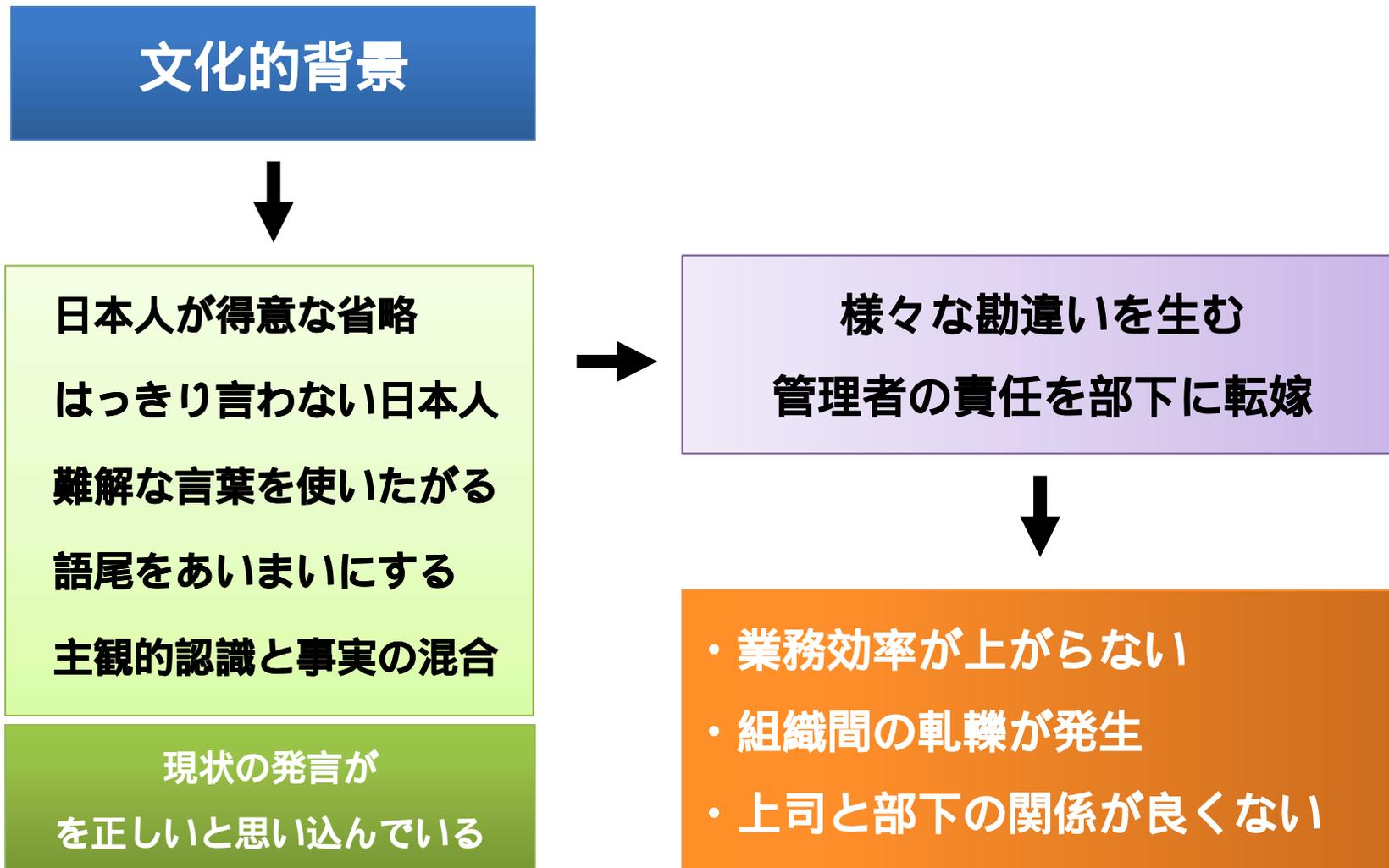
皆さんはどのような行動を取るべきだと考えますか。

この文章を考えた人は、聞いた人にどうして欲しいと思っているのでしょうか。

文章からするとどんな解釈（へそ曲がり解釈）が成り立つと思いますか。

今までコミュニケーションがうまくいかなかった要因を話し合ってください。

文化的背景による業務への影響



演習 3 / 情報伝達のポイント

課題：時折、次のような電話報告を耳にします。しかし、報告を受けている部長はどんなビルなのかイメージできるでしょうか。また、部長が知りたいことを的確に伝えているでしょうか。余分なものは無いでしょうか。ビジネスライク（簡潔明瞭）で検討してください。

「あ、部長ですか。新しく賃貸を検討している大島ビルを見てきました。なかなかいいビルです。ここならみんながやる気をだすと思います。きっとみんな喜ぶですよ。ええっと、広さは10m掛ける15mなので、50人は楽に入れられると思います。ああ、今言ったのは概要です。それに築10年でビルの外観のタイルもきれいです。4階建てなのでエレベーターも1基ついてます。定員は10名です。場所は前橋駅南口から東に歩いて5分、約400mぐらいです。一等地といったところでしょうか。敷地には約10台分の駐車スペースもあります。ビルの側面は壁の半分は窓であり室内は明るい感じです。エアコンも各室とも完備です。ちなみに、部屋のスペースは各階ともおよそ30坪程度で階段の横にトイレがついています。湯茶室も各階についています。賃貸料は月額60万円です。先日見に行ったビルに比べれば格段に優良物件だと思います。あそこはビルの周りに5階建て以上のビルがいくつもありました。ちなみに、ビルの周りは3面が道に面し、1面は駐車場となっているので、圧迫感はありません。本当にいい物件だと思います。取り急ぎ報告です。よろしくお願ひいたします。」

質問 1：自己評価、主観的な表現はいくつあるか。

質問 2：残った事実をどのような順で報告したら部長は理解しやすいか。

コミュニケーションのまとめ

コミュニケーション (Communication) とは、
なかなか理解されにくい「**考え・感情**」を「**事実**」をベースに伝え、意思疎通を図り理解し合うことです。一方通行のコミュニケーションは、コミュニケーションではない。

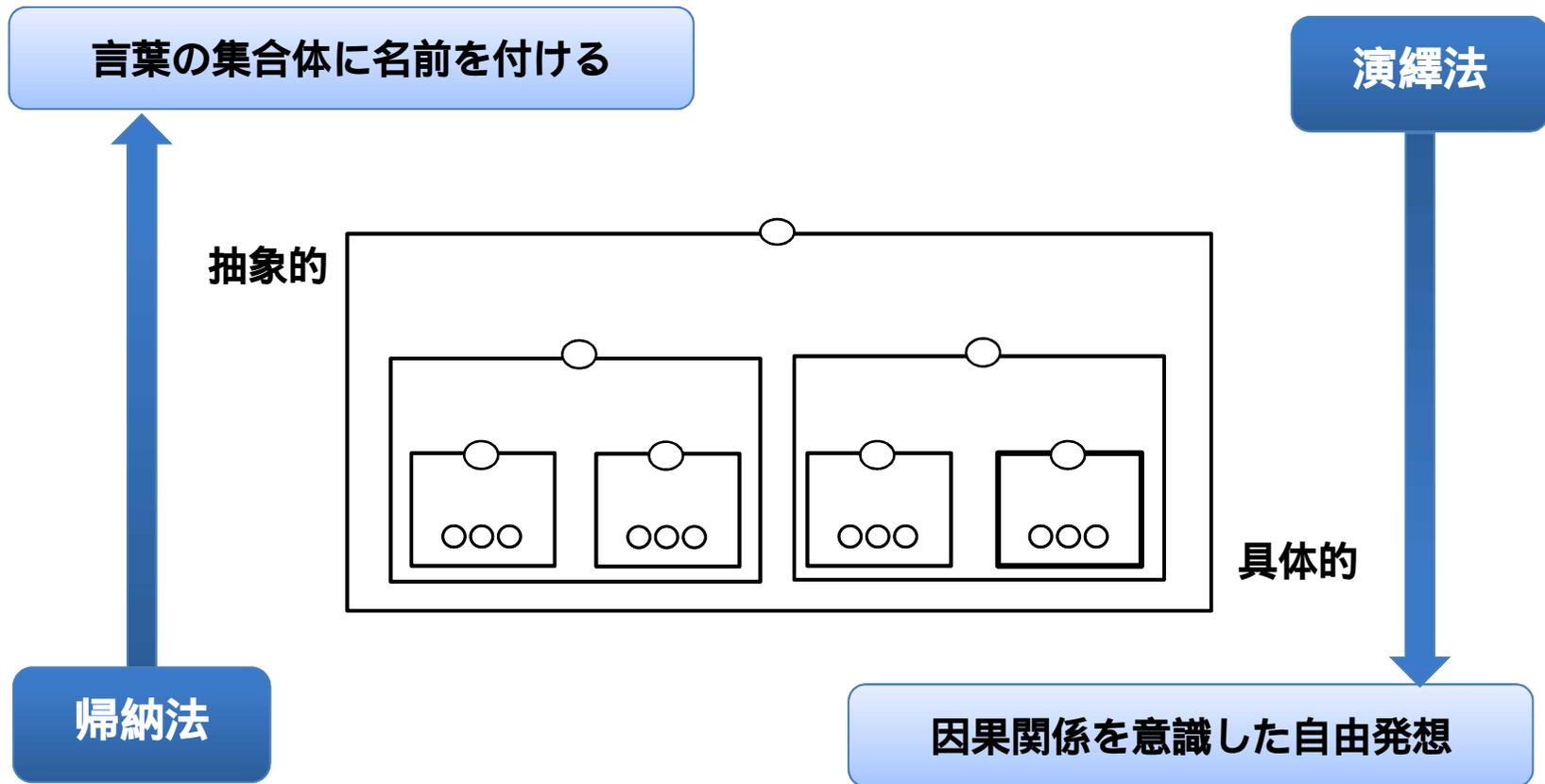
コミュニケーション = **意思疎通** = **相互伝達・相互理解**

心理学者アルバート・メラビアンは、
表情・しぐさ・身振り手振り・目などの「**視覚**」に入るもの、話し方や声トーンなどの「**聴覚**」に入るもの、話の内容に当たる「**言語**」で、矛盾した情報を与えられたときに、人はどれを優先して受けとめ、話者の感情や態度を判断するかを実験しました。その結果は、**視覚が55%、聴覚が38%、言語が7%**。つまり言語以外の情報である、非言語からの情報が圧倒的に優先して伝わったということです。



職場で即、実践

帰納法・演繹法



会議・打合せを効率的に進める上で、どちらの思考法を活用するか。
脱線を防ぐためには状況に応じた使い分けが大切

因果関係認識

< 風が吹けば桶屋が儲かる >

風が吹くと土ぼこりがたつ 目にほこり入る 盲人が増える 盲人は三味線で生計を立てようとする 三味線の胴を張る猫（出産していないメス猫）の皮の需要が増える 猫が減るとねずみが増える ねずみが桶をかじり、穴をあける 桶屋がもうかって喜ぶ

意外なところに影響が出ること、また、あてにならない期待をすることのたとえ。

< 因果関係を意識し、ストーリーを作る。作る上の注意点は >

1年を通じて確率が30%以上であること

因果関係のない情報の付加はしないこと（例：偶然、芸能人と出会った）

因果関係のない場面転換はしないこと（例：海外で評判になった）

偶然、芸能人に会った



テーマに合わない結論へ

○ ○ ○ ○ ○ …… 流れから外れないこと



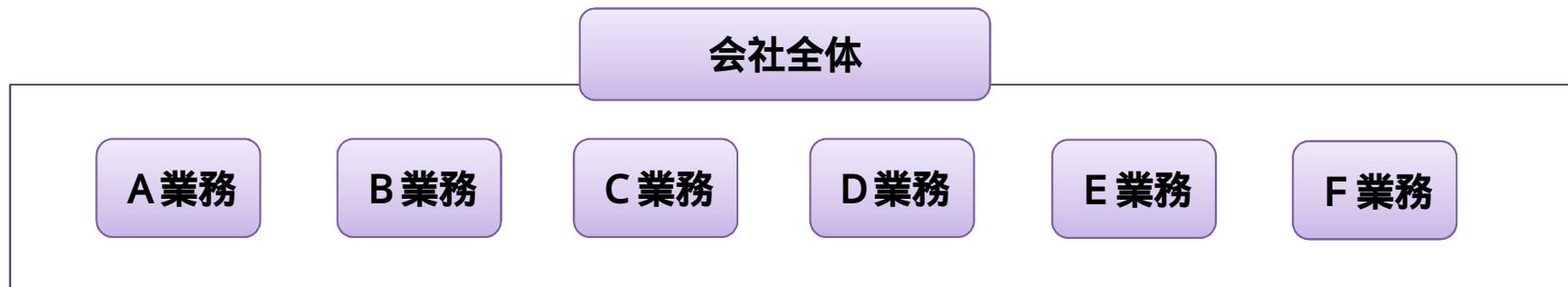
テーマに合わない結論へ

因果関係のない場面転換

情報共有の重要性

組織の役割

会社目標達成のため、各組織、各部門に割り振られた役割のもと、各組織、各部門が立てた方針や目標を理解し、自組織の役割との関連付けを認識し業務を行う。



組織としては独立しているため、部分最適に陥りやすい（他部門の目標等を認識していない）ので、常に全体最適を意識して業務にあたる必要がある。

他業務担当に役立つことも積極的に実行する

演習 4 / 情報共有

課題： 配布された情報カードに記載してある課題を解決してください。

手先や機械で物を造る仕事の事や、その仕事を行っている人を匠と呼びます。今、グループのメンバーが5軒の匠の家（和紙作り、木工、機織り、竹細工、染め物）が集まる「匠の里」の情報カードを配布します。

【ルール】

- ・ 情報をそのまま書き写して他の人に伝えるようなことはしないでください。
- ・ 他の人の情報カードをのぞき込んで見たり、自分の情報カードを他の人に渡したり、見せたりしないでください。
- ・ 各人が持っている情報は、声を出して言葉で伝えてください。
* A4用紙には、いくつかの情報をまとめて、こんなことが言えるだろうということで、図、表等にするのはOKです。

【ポイント】

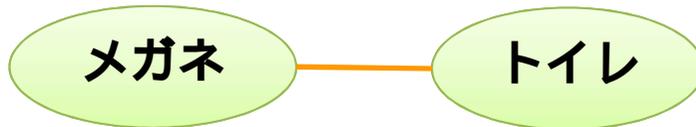
全体像を表す情報をメンバーに伝えことで、各自が持っている情報と他のメンバーが持っている情報の関係性を認識すること。

演習 4 / 情報(カード)内容

- ・サルの彫刻のある家の北東の方角にある家は、ニジマスを養殖しています。
- ・「染ものの家」の東南の方角には、イワナの養殖池が見えます。
- ・ネコの彫刻のある家では、コイを養殖しています。
- ・「和紙の家」の北東の方角には、「染ものの家」があります。
- ・ニジマスを養殖している家のイチョウは、秋になると、あたり一面を黄色に染めてしまいます。
- ・東の方角にある家では、イワナの養殖をしています。
- ・「機織りの家」に飾ってある彫刻は、何の彫刻ですか？
- ・クマの彫刻には、その家で染めたお祭りのハンテンが着せられています。
- ・イワナを養殖している家は、「どの家」ですか？
- ・タヌキの彫刻のある家では、ヤマメを養殖しています。
- ・「機織りの家」の東の方角には、イワナを養殖している家があります。
- ・それぞれの匠の家の玄関先には、高さ1mほどの木彫りの動物が飾ってあります。
- ・「竹細工の家」の西の方角には、コイの養殖をしている家があります。
- ・タヌキの彫刻のある家の北西には、サルの彫刻のある家が望めます。
- ・匠の家々では、それぞれ異なった魚を養殖しています。
- ・「和紙の家」では、フナを養殖しています。
- ・「染ものの家」の南には、「機織りの家」があります。
- ・イワナを養殖している家の彫刻はよくできていて、よく番犬と間違えられます。
- ・匠の里には、ネコの彫刻のある「匠の家」を中心に、半径1km以内の範囲で、東、西、南、北に四軒の「匠の家」があります。
- ・匠の里の西の方角に建っている家は、「どこの家」ですか？
- ・「木工の家」の北東には、犬の彫刻のある家があります。
- ・「機織りの家」の南の方角には、「木工の家」があります。
- ・イワナを養殖している家の南西の方角には、「木工の家」があります。

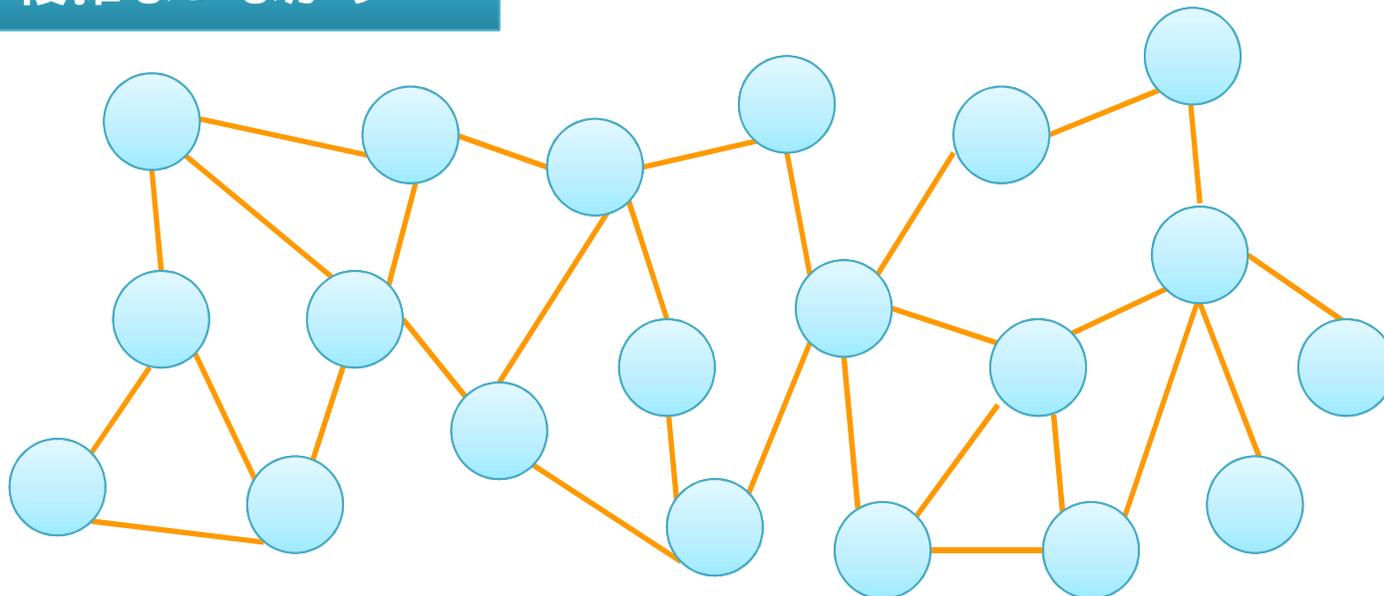
思考の範囲を広げるポイント

単純なつながり



学生時代、年号を単純に覚えてもすぐ忘れる

複雑なつながり



ストーリー、関連付けて覚える（理解する）と忘れにくい

演習 5 / 正確な情報把握

問題 1 : ボールペンと消しゴムの値段は合わせて110円。
ボールペンは消しゴムより100円高い。
では、消しゴムの値段は？

解答:

問題 2 : 牧場の柵の中には、合わせて200匹のヒツジとヤギがいる。200匹のうち99%がヒツジである。いま、柵の中にいるヒツジの割合を98%に減らしたい。何匹のヒツジを柵の外に出せばいいだろうか？

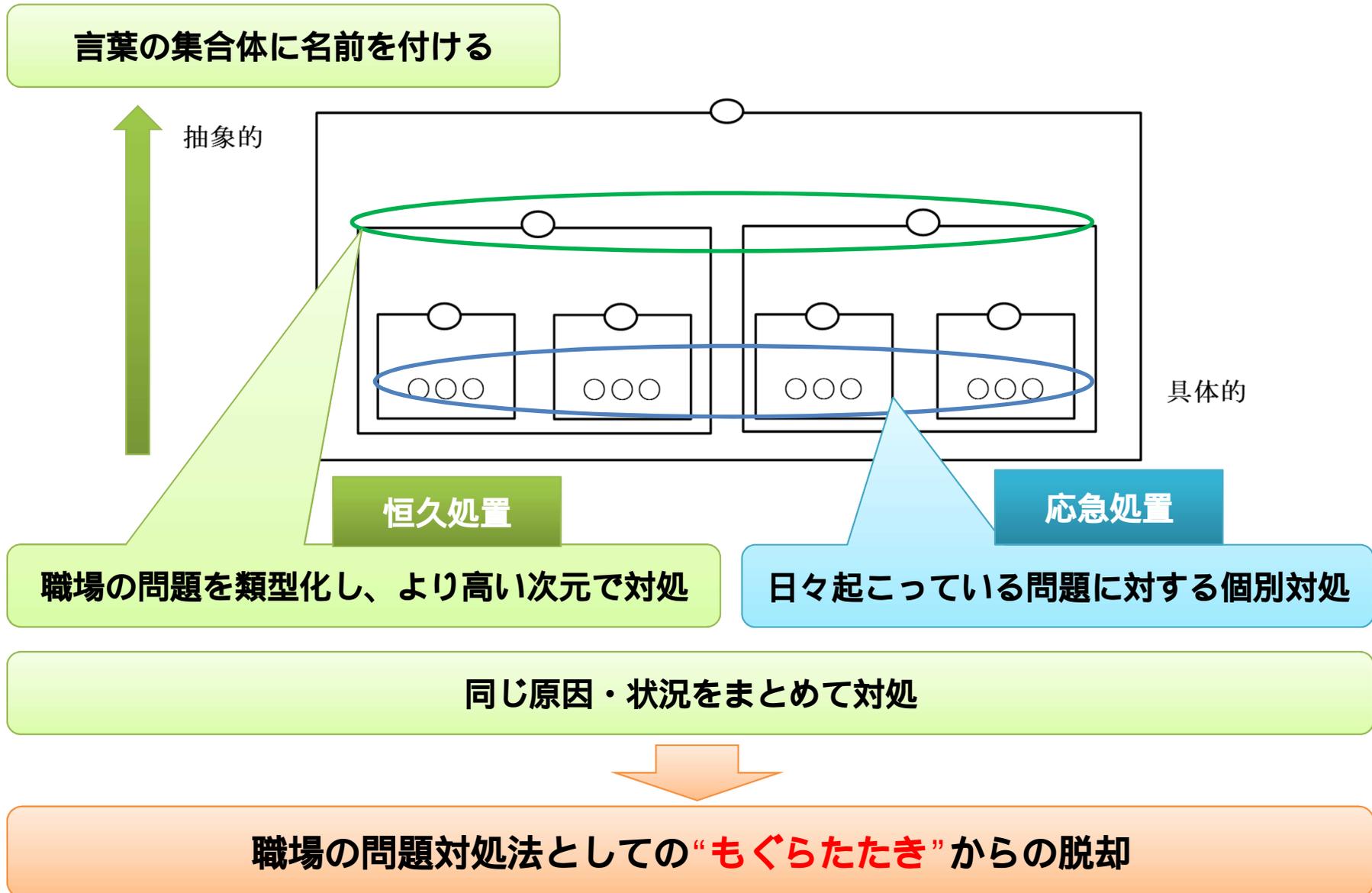
解答:

問題 3 : 目の前にエレベーターがある。
このエレベーターで1階から5階まで行くには5秒かかる。
では、このエレベーターで1階から25階まで行くには何秒かかるだろうか？
なお、速度は常に一定とする。

解答:

留意点 : 早合点、思い込みで情報を間違っ解釈していませんか。
確実なことをいかに正確に認識するか、認識を間違くと結論も間違う。

情報の類型化



演習6 / 情報の類型化

課題：グループに名前を付けてみましょう。

A:

壊れた機器が部屋の隅にある
本棚に入っている所有者がわからない
本棚の中に5年前の資料(経理関係以外)がある

B:

時間を守らない 仕事を先送りする
解らないことを放置する
複雑な交渉内容を電話だけで伝えようとする
意見を言わない ムダ話が多い人がいる

C:

よく使う文具が少ない
必要な工具がない
1人用のPCがない

D:

使っていない机がある
使っていない部屋がある
使用方法がわからない機器がある

E:

使った工具をもとに戻さない
文具と工具が混じっている
ほんと書類が混じっている
データの保管場所がわからない
モノの置き場が決まっていない

F:

担当者がわからない
他人のスケジュールを見ようとし
議事録を発行しない
他人に仕事のやり方・流れを教えない

G:

在庫数がわからない
日に何度も所在が分からない人がいる
本棚が別の部屋に置いてある
使用頻度が高い機器が離れたところにある

タイムマネジメント

	緊急	緊急でない
重要	<p>第一領域</p> <p>締め切りのある仕事、クレーム処理、せっぱ詰まった問題、病気や事故、危機や災害、会議や報告</p>	<p>第二領域</p> <p>人間関係作り、健康維持、準備や予防、計画や企画、勉強や自己啓発、品質の改善</p>
重要でない	<p>第三領域</p> <p>不必要な中断、突然の来訪、多くの電話、多くの会議や報告書、意味のない接待・付き合い・会議・電話・メール・報告、雑事</p>	<p>第四領域</p> <p>些細な事柄、見せかけの仕事、仕事の役にたたない電話、メール、打合せ、待ち時間、テレビの見過ぎ、インターネットのやり過ぎ、休憩のし過ぎ、その他の意味のない活動</p>

第一、第三領域の業務を減らすために第二領域にいかに時間を割くがポイント

タイムマネジメント / 緊急度指数チェック

【 あなたの緊急度 】

- | | |
|---------|--|
| 0点～25点 | 緊急度指数は低い状態です。
しっかり成果が出ている場合は、継続しましょう。 |
| 26点～45点 | 緊急度指数は高い方です。
仕事に支障をきたしていませんか。 |
| 46点以上 | 緊急中毒です。
早急に対策を考え実施しましょう。 |

演習 7 / 情報伝達方法

課題 : 業務上、社内外との情報伝達手段にはどのような方法を使用していますか。情報伝達手段を発信者のメリット・デメリット、受信者のメリットデメリットに分けて分析してください。

情報伝達手段

該当するものに を記入

メリット	該当するものに を記入		デメリット	送り手	受け手
	送り手	受け手			

人間の特徴分析 / パーソナル理論である交流分析

人の特徴を5つに分解し、その5つの特徴の強弱によって、その人の特徴を認識する手法です。

CP : Critical Parent	批判的な親
NP : Nurturing Parent	保護的な親
A : Adult	大人、損得
FC : Free Child	自由な子供
AC : Adapted Child	順応する子供、従順な子供



思考、感情、さらには、それらに関連した一連の行動様式を統合した“システム”

自分はどんなタイプ、部下は、同僚は？そして業務への影響は

人間の特徴分析 / コミュニケーション

一方向からの伝達のパターン

当事者同士の会話

A	A
FC	FC
AC	CP
AC	NP
CP	AC
NP	AC

第三者についての会話

CP	CP
NP	NP

双方向からの伝達のパターン

並行交流 { 相補的交流
 { 社会的交流

交叉交流 { 表面交流
 { 裏面交流

演習 8 / 相補的交流

課長：来期の予算の計画はいつごろまでにまとまりますか。

部下：来週の半ばごろまでに一応まとめることができますと思いますが。

部下：実験結果をまとめているのですが、わからないところは教えていただけますか。

係長：あなたなら大丈夫ですよ。でも、わからないことがあったらいつでも言ってください。

A子：今日は月給日だ。どこかに行きましようか。

B子：うん、行きましよう。6時にエレベーターで待っているわよ。

友人：このごろ肩がすごくこるの！

私：ここがこるのね。こうしたら楽になるでしょう。

同僚：今年の新入社員は、ろくに挨拶もしないわ。

私：ほんとにあきれれるわ。社員失格だと思いませんか。

演習 9 / 社交的交流

A子：まあ、なんて可愛いお子さんなんでしょう。

B子：ええ、可愛いでしょう。とてもいい子なの。

課長：忙しそうだね。よかったら手伝ってあげよう。

部下：えっ、本当ですか。それは助かります。よろしくお願いします。

友人：この部屋は明るくて気持ちがいいですね。

私：気に入ってよかったですね。

友人の部屋探しに付き合わされている私、もう5部屋目

母親：田中君は、いつもさびしそうね。いったいどうしたのかしら。

子供：お母さんが病気なんだって、かわいそうだね。

社長：近頃の若いやつらは扱いにくいね、君。

課長：まったくですね。

演習10 / 交叉交流

私 : 私の辞書、どこにあるか知ってる？

母親 : あなたはいつも整理が悪いんだから、自分のものは自分で管理しないとだめじゃない。

同僚 : ねえねえ、今年の夏休みはどこに行くの？

私 : そんなことより、今日中にこの仕事仕上げなくちゃ。あなたは遊ぶことばかり考えているんだから。

先輩 : 忙しそうね。何か手伝えることない？

私 : これは私の仕事だから、私一人でやるわ。

A子 : B子、最近ミスが多いじゃない。しっかりしないとだめよ。

B子 : 何言ってるのよ。A子だってよく課長から注意を受けているじゃない。

私 : 先輩、ここのところどうやったらよいか、わからないので教えてくださいませんか。

先輩 : この間、教えたばかりじゃないか。何を聞いていたんだ。

演習11 / 裏面交流

妻：お隣のご主人のボーナスは100万円ですって。お2階のご主人も100万円。
お向かいは150万円。あなたは？
夫：「・・・・・・・・」

課長：僕が第一物産に連絡を入れてくれと言ったのはいつだったかね。
部下：おとといでした。

お客：このエアコン、すぐ故障しちゃうんだ。
サービスマン：これは上手に使えると10年はもつんですけどね。

人の扱い方 / TWI - JR

人との関係をよくなるための基本心得

1 仕事ぶりが良いかどうか 当人に言ってやる

- ・相手にどうして欲しいか決めておく
- ・もっとよくやれるように導いてやる

2 良いときはほめる

- ・平素ない関心な仕事や行いに気を付ける
- ・さめないうちに言ってやる

3 当人に影響ある変更は 前もって知らせる

- ・できれば分けを言ってやる
- ・変更を納得させる

4 当人の力をいっばいに生かす

- ・隠れた腕をさがしてやる
- ・伸びる道のじゃまをしない

部下は個人として扱わなければならない

リーダー像 / 著名人が残した言葉

アンドリュー・カーネギーの墓碑銘に刻まれた言葉

「己より賢き者を近づける術知りたる者、ここに眠る」

前漢初代皇帝（劉邦）の言葉

「わしは張良（ちょうりょう = 参謀）、蕭何（しょうか = 為政者）、
韓信（かんしん = 武将）の三人をよく用いることができた。
これが天下を取った所以だ」

リーダーシップスタイル

業績を向上させる共鳴を起こす。

ビジョン型

共通の夢に向かって人々を動かす。最も前向き。

コーチ型 (育成型)

個々人の希望を組織の目標に結びつける。非常に前向き。

関係重視型

人々をお互いに結びつけてハーモニーを作る。前向き。

民主型

提案を歓迎し、参加を通じてコミットメントを得る。前向き。

特殊な状況下では有用であるが、注意して使う必要あり。

ペースセッター型 (率先型)

難度が高くやりがいのある目標の達成を目指す。使い方が稚拙なケースが多いため、非常にマイナスの場合が多い。

強制型 (指示命令型)

緊急時に明確な方向性を示すことによって恐怖を鎮める。使い方を誤るケースが多いため、非常にマイナス。

ゴルフクラブのように状況に応じた使い分けが必要

演習12 / リーダーシップスタイル分析

リーダーシップスタイル	現在の比率	あるべき比率	備考
ビジョン型 共通の夢に向かって人々を動かす。 最も前向き。			
コーチ型 個々人の希望を組織の目標に結びつける。 非常に前向き。			
関係重視型 人々をお互いに結びつけてハーモニーを作る。 前向き。			
民主型 提案を歓迎し、参加を通じてコミットメントを得る。 前向き。			
ペースセッター型 難度が高くやりがいのある目標の達成を目指す。使 い方が稚拙なケースが多いため、非常にマイナスの 場合が多い。			
強制型 緊急時に明確な方向性を示すことによって恐怖を鎮 める。使い方を誤るケースが多いため、非常にマイ ナス。			

コーチングのプロセス

コーチングとは「答えを与える」のではなく「答えを創り出す」サポートをすること。

(ティーチング：答えを教え導くこと)



コーチング / ロールプレイング

ロールプレイングとは、現実にかかる場面を想定し、複数の人がそれぞれ役を演じ、疑似体験を通じて、ある事柄が実際に起こったときに適切に対応できるようにする学習方法の一つ。

1 トラブル対応（メッセンジャー）

2 トラブル対応（正しいコーチング）

3 目標設定（部下を腐らせる）

4 目標設定（正しいコーチング）

5 仕事での失敗（部下を腐らせる）

6 仕事での失敗（正しいコーチング）

現実の自分は、職場は？

演習13 / 状況に応じた対応

課題：コミュニケーションをとるときは、人物の特徴等を考慮し、マイナスの印象を与えないようにすることが大切です。

以下の3つのケースについて、その時々状況を踏まえ、「自分の意思を通す最低限の受け応え」「相手に不快な思いをさせない受け応え」「ぎりぎりアウトにならない受け応え」は○、「心情を悪くする受け応え」は×を **の受け応え**に付けましょう。

ケース1：大学生の就職面接での受け応え

ケース2：大物政治家に取り入れるための受け応え

ケース3：謝りに行きつつ、3人とも顔が立つ返し

演習13 / ケース1: 大学生の就職面接での受け応え

マイナス的な質問に対して、事実として受けいれていたらどのような印象を与えてしまうでしょうか。

面接官：君は留年しているみたいだけど、そんなに遊んでいたの？

ええ。ですが、貴社に入社できましたら、仕事第一でがんばります。

いいえ、違います。大学での勉強以上に夢中になっていたことがあったものですから。

いいえ、遊んでいたわけではありません。海外を旅しておりました。

休学届が必要だということを知らなかったため、留年扱いになったのです。

ええ、若いうちしかできない体験というものがあると思いましたので。

演習13 / ケース2: 大物政治家に取り入れるための受け応え

課題説明: 大物政治家、性格的にどんなタイプの人が多いでしょう。そのタイプからしてどのようなことを考慮して対応するのが気に入られるでしょうか。ちなみに、ゴルフは72回よりいかに少なく、より72回に近い回数で回れるかを競うものです。それらを考え、大物政治家の性格を考慮し、なぜ、大物政治家が「僕はゴルフをやるんだが」と発言をしたかも考えつつ、検討してください。

あなたは政治家の秘書をしている。将来は政治家になるつもりだ。ある日、大先生と呼ばれる政治家と一緒にお酒を飲む機会に巡り合った。その席で、先生のほうから話の取っ掛りをつかもうと、あなた自身のことについて尋ねてきた。

政治家: 僕はゴルフをやるんだが、君は何かスポーツをやるの？

僕もゴルフです。ですが下手の横好きですよ。まだまだ100も切れませんし。

テニスですね。高校時代からやっているんです。

今は特にやっていないんですが、これからスノーボードを始めたいと思っています。

僕も夏はゴルフですね。冬はスキーです。

演習13 / 状況に応じた対応

課題説明：もともと、この会社の担当は主任。取引が少ないため、部下に担当を換えた。できれば、引き続きこの会社の担当を部下に任せておきたい。決して、主任である私に担当が戻らないようにしたい。さて、良い回答は。

あなたは営業畑を歩いてきて、はや8年。主任である。それまでの苦労も実り、取引先との関係も順調。何か問題が生じても、あなたが出て行けば丸く収まるという評判までできた。ある日、自分の部下がミスを犯し、そのミスの償いをあなたがすることになった。部下と一緒に相手先に謝罪に行くと、社長が出てきて話しかけてきた。

社長：やっぱり、君にきてもらおうと安心するね。

そう言っただけだと幸いです。今後ともよろしく願いいたします。

こちらの（部下の名）がミスをしたそうでご迷惑をおかけしました。

今後ともよろしく願いします。

今回のことは本当に申し訳ございませんでした。ですが、今回はミスをしましたが、

は私の優秀な部下なんです。どうか今後ともご指導お願いいたします。

そうですか、ありがとうございます。それにしましても今回は部下がこのような

ミスを犯し、誠に申し訳ございませんでした。

人の扱い方 / TWI-JR

確実に、正確に習得させるための4段階

1 習う準備をさせる

気楽にさせる。
何の作業をやるのかを話す。
その作業について知っている程度を調べる。
作業を覚えたい気持ちにさせる。
正しい位置につかせる。

2 作業を説明する。

主なステップをひとつずつ言って聞かせ、やってみせ、かいてみせる。
急所を説明する。
はっきりと、ぬかりなく、根気よく。
理解する能力以上はもとめない。

3 やらせてみる。

やらせてみせ、間違いを直す。
やらせながら、作業を説明させる。
もう一度やらせながら、急所を言わせる。
わかったかと、わかるまで確かめる。

4 教えた後をみる

仕事につかせる。
わからない時に聞く人を決めておく。
度々調べる。
質問するように仕向ける。
だんだん指導をへらしていく。

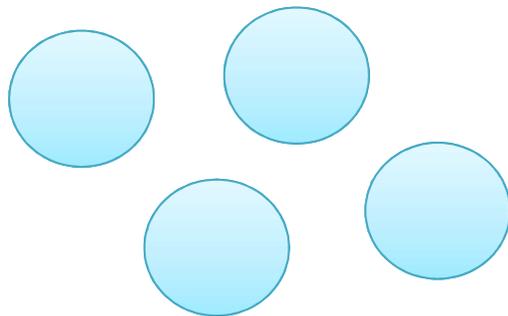
3 . 成長する組織

システム思考

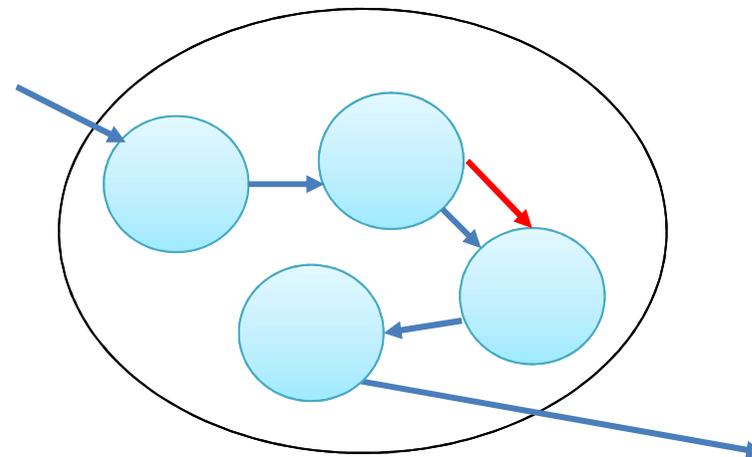
システム思考とは、物事自体ではなく、また、制止的な「断片」を見るのではなく、複雑化された状態の中で、全体を見るために個々の物事の相互関係を認識してパターンと捉えるための枠組みである。

大局の流れを読み、全体像を把握しながら、本質的で持続的な働きかけを探るアプローチ
全体の流れの中で、1つの断片が変化すると全体の流れが変わったり、矢印の方向が微妙に変化することを認識すること。

「断片」を個々に見る



相互関係を全体として見る



自己マスタリー

自己マスタリーとは、個人の視野を常に明晰にし、知識・スキルを深めていくこと。

日々の仕事やプライベートにおいて改善したいと思っていることは何ですか。

仕事を通じてあなたが得たいことは何ですか。

上記 を達成することによって周りの人にどのような影響がありますか。

今やっていないが、もし日頃から行っていたら、仕事で素晴らしい結果をもたらすと思われる活動は何ですか。

今はやっていないが、もし日頃から行っていたら、プライベートで素晴らしい結果をもたらすと思われる活動は何ですか。

固定観念の打破

固定観念とは、相互関係、因果関係が凝り固まった状態。新しいことが生み出しにくい状態。

この固定観念は、世の中をどう捉えるか、どう行動するかに影響を及ぼす。ほとんど無意識に判断してしまうもの（主観）。

例えば、エレガントな服装の女性を見ると、クラブにお似合いだと考え、だらしない服装の男性を見ると、他人がどう思うかなんて気にしない人だと思ってしまうようなこと。



世の中の変化が激しい中、新たな情報からシステム思考で現状をどう変えていくか考えられることが求められている。



現状のやり方が正しいと鵜呑みにしない。

固定観念の例

【 現状、認知されていない問題の切り口 】

切り口	内容
業務の属人化による問題 (業務のブラックボックス化)	特定の社員のスキルに依存して、その人でないとできないこと。時として、特定の人に業務が集中して、重要な業務が停滞することがある。
伝統や慣習による問題	伝統や慣習を重んじることは大切ですが、業務の目的を再確認すること、他の業務との整合性を確認することで問題が見えてくる。
自己否定しないことでの問題	現状の仕組みに問題があることはなんとなく認識しているが、自分が作った仕組み、上司が作った仕組みを否定することができない状態。
非定型処理による問題	非定型業務は非定型業務であるため、都度時間をかけて解決すべきものと判断。実際は何割かは定型業務である認識になれない。
肥大化したシステムによる問題	他部門との協業、業務の流れ等の認識がなく、各部門が勝手に仕組みを導入。部門を超えた一貫性のあるシステムでない状態。

会社の現状をいかに抽出するかが課題

演習14 / 取り組むべき課題の整理

step1 : 今まで書き出した課題を整理してみましょう。

すでに解決しているものもあるかもしれません。また、どうすべきかはっきりしているものもあるかもしれません。はっきりしているならすぐ行動してください。

演習14 / 課題の優先順位づけ

step2 : 優先順位付けは、次の基準で各課題を評価しましょう。

緊急度
重要度
費用対効果

～ を5段階評価で点数化してください。
次に、合計を出し、点数の多い順から1、2、3・・・と番号を付けてください。

演習14 / 課題に対する対策立案

step3 : 課題の対策立案でもシステム思考（俯瞰的に見る）が重要視されます。

部分最適に陥らないためにも、ある業務のちょっとした変化が、他の業務にどのように影響するかも考えたうえで、対策を検討してください。

演習14 / 行動計画策定

step4 : 優先順位の高いものほど、複数の業務変更が必要となります。その場合、行動計画は、用紙1枚に1課題となるでしょう。

今回、対策立案できなかったものについては、項目ベースで行動計画を作成してみてもいいでしょうか。

個人ごとにこなせる数に差が出ると思いますが、ここ半年で実行できそうなものを選んで、行動計画書を作成してみてください。

参考文献（推薦HP）

- アリストテレスがGMを経営したら/新しいビジネス・マインドの探究（ダイヤモンド社）
 明日を支配するもの/21世紀のマネジメント革命（ダイヤモンド社）
 実践する経営者/成果をあげる知恵と行動（ダイヤモンド社）
 会社を変える「日本式」最強の法則（ダイヤモンド社）
 ネクスト・ソサエティー（ダイヤモンド社）
 最ホン強組織の法則/新時代のチームワークとは何か（徳間書店）
 7つの習慣/成功には原則があった！（キングベアー出版）
 7つの習慣/最優先事項（キングベアー出版）
 モノの思考力/口ぐせで鍛える論理の技術（集英社新書）
 コーチング/言葉と信念の魔術（ダイヤモンド社）
 コーチングの技術/上司と部下の人間学（講談社現代新書）
 EQリーダーシップ（日本経済新聞社）
 チェンジ・リーダーの条件（ダイヤモンド社）
 わかりやすい交流分析（株式会社チーム医療）
 交流分析入門（株式会社チーム医療）
 コミュニケーション技術（中公新書）
 学力は過程で伸びる（小学館）
- 自助論（三笠書房）
 組織の盛衰（PHP研究所）
 組織論（有斐閣アルマ）
 巨象も踊る（日本経済新聞社）
 論理的に考える練習（PHP研究所）
 論理の方法（東洋経済新聞社）
 心理戦で絶対負けない本（アスペクト）
 リーダーシップの心理学（講談社現代新書）
 カウンセリング心理学入門（PHP新書）

本教材は一部、他の著作権の対象となる情報を引用しており、出典を明記しております。利用にあたっては厚生労働省の利用規約をご確認ください。