

[仕事の便利術]

上手なものの考え方, 気になる発想法



はじめに

本テキストのタイトルは「[仕事の便利術] 上手なものの考え方, 気になる発想法」です。読者の皆様の日常業務でお役に立つよう, 基本的なロジカルシンキングやフレームワークの解説は最小限にとどめて, できるかぎり新しい考え方や事例を紹介しました。特に^フV^ーU^カC^カAといわれる現代において重要となる, これまでの慣習や既成概念にとらわれないアプローチについて解説しています。

本テキストの執筆現場では, 初めて ChatGPT を使った文書作成が行われました。現段階では日本語に比べて英語のほうがバックボーンとなるデータ量が多いため, 筆者は英語で ChatGPT とディスカッションを行い, それを翻訳ソフトの DeepL で翻訳して文章の骨組みをつくりました。もちろん, それだけでコンテンツの質を担保することはできないので, 半分以上は筆者がオリジナルで書き下ろしました。そうであっても, 執筆という作業が著しく効率化されたことは間違いありません。

このように, AI は仕事のやり方や発想方法を大きく変えていく可能性があります。「一見関係のなさそうな2つの事象を比喩的に関連付けよ」といった, ある種の発想の転換やひらめきを要求される問いについても, ChatGPT は「言い得て妙」に答えることができました。そうになると, 単に事務的な文章の作成だけでなく, 小説や詩といった芸術性の高い創作の分野でも AI が活用される時代が来るかもしれません。

シンギュラリティがいつ来るのか, あるいは起こるのか起こらないのかわかりません。しかし人間は, それまでは自らの発想に磨きをかけて, より付加価値の高い精神的活動を行うように心がけたいものです。本テキストが, 読者の皆様の知的好奇心を少なからず刺激するものとなれば, 筆者としてこれ以上の喜びはありません。

令和5年5月

Contents

【仕事の便利術】 上手なものの考え方, 気になる発想法

はじめに 3

第I部 基本編

新しいビジネスのアイデアが湧き出る鉄板のフレームワーク

1章 定番のフレームワーク

- 1. 戦略ピラミッド 6
- 2. 外部環境分析 8
- 3. 内部環境分析 10
- 4. 競争戦略 12
- 5. マーケティング戦略 14
- 6. ビジネスモデル分析, 事業性の評価 16
- 7. 業務改善とビジネスのSHINKA 18
- 8. 関係性・ネットワークの構築 20

Column ① フレームワークは万能ではない 22

研究課題① 自社のクロスSWOT分析 23

2章 VUCAの時代の思考法

- 1. 成長戦略を描く 24
- 2. イノベーションの捉え方 26
- 3. 価値共創(CSV) 28
- 4. シナリオ・プランニング 30
- 5. KPIによるマネジメント 32
- 6. 企業価値の向上 34
- 7. 人的資源管理(HRM) 36
- 8. 組織行動 38

Column ② 私たちの働き方と未来 40

Exercise ロジカルシンキング 41

第II部 応用編

新しい価値を生み, 難題を解決するロジカル発想

3章 クリエイティブな発想法

- 1. デザイン思考 44
- 2. 図解思考 46
- 3. 顧客体験価値(CX) 48
- 4. ゲーム理論 50
- 5. ロジカルだけが最強ではない 52
- 6. マインドフルネス思考法 54
- 7. エフェクチュエーション 56
- 8. 創造的発想法 58

Column ③ アートとフィロソフィーを身近にすること 60

研究課題② 認知限界を超える, ビジョン・メイキング 61

4章 【事例研究】上手なものの考え方

- 1. グローバル戦略とアライアンス 62
- 2. 組織風土改革と人事制度設計 66
- 3. イノベーションと新規事業開発 70
- 4. DX推進と生産性向上 74

自由研究 戦略思考 78

第 **I** 部
基本編

新しいビジネスの
アイデアが湧き出る
鉄板のフレームワーク

- ▶ 1章 定番のフレームワーク
- ▶ 2章 VUCAの時代の思考法

定番のフレームワーク

1

戦略ピラミッド

3つのレベルの戦略

戦略ピラミッド

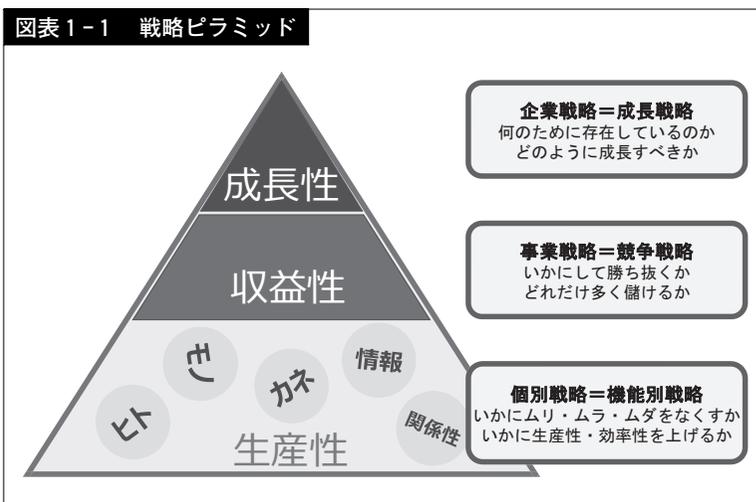
戦略ピラミッドとは戦略を抽象度によって3つの層に分類したもので、抽象度の高さの順に上から「企業戦略」「事業戦略」「個別戦略」となっています。戦略ピラミッドは、筆者のような経営コンサルタントにとって不可欠なフレームワークであり、これが使いこなせて初めて一人前といっても過言ではありません。というのも、目の前の経営者の抱えている経営課題や問題意識がどの戦略レベルに属するのか、を最初に把握することが、コンサルティング実務においては非常に重要だからです。

多くの経営者は、さまざまな経営課題を把握しているのだけれども、それらがどう関連し、どの順番で手を付ければいいのか分からない、という状況に置かれているのです。

企業戦略＝
成長戦略

それぞれの戦略の意味

図表 1-1 戦略ピラミッド



戦略ピラミッドは扱う対象領域によって前述のように分類されますが、戦略の目的によって分ければ「成長戦略」「競争戦略」「機能別戦略」となります。

最も抽象度の高い「企業戦略＝成長戦略」は、これからいかに成長するかという未来のあるべき姿を志向していま

す。また、これまでの事業領域（ドメイン）を拡張あるいは再定義するなどして、新たな企業の活動領域を模索することもあります。例えば、富士フィルムが環境変化に対応して事業ドメインを写真フィルムから化学製品に転換したことなども、成長戦略の成功例のひとつです。

「**事業戦略＝競争戦略**」の目的は、競争に打ち克ち、収益と利益を上げるといことです。競争状態の分析では、競争戦略理論の大家であるM.ポーターの5フォースモデル^{*1}や差別化戦略^{*2}などのフレームワークが用いられます。これからの時代は競争ではなく「共創」という価値観が注目されるようになるという予測は認識したうえで、やはり「競争とは何か」という基礎的なフレームを押さえておいて損はありません。

事業戦略＝
競争戦略

「**個別戦略＝機能別戦略**」は、ヒト・モノ・カネ・情報・関係性といった経営資源の活用を効率化して、生産性を向上させる戦略です。したがって個別戦略は、コスト削減やシナジー創出によって利潤最大化を目指すという面があります。また、経営資源を動かすシステムとしてのD X^{*3}や、それらの器としての組織に関する戦略もここに含まれます。個別戦略では現場に近いことから結果を出すのが早いものの、部分最適思考になる場合があるので注意が必要です。

個別戦略＝
機能別戦略

D X

SDGs との関係

SDGs^{*4}や**ESG経営**^{*5}は、会社の存在意義や社会的責任を全うするという企業戦略の範疇に入ります。SDGsやESG経営を標榜すれば株価が上がる、投資が得られやすくなる、という結果から発想するのは本来的ではありません。資本市場から資金調達をしない非上場企業においても、SDGsへの取り組みは企業の信頼度を高め、結果として雇用の安定が期待できます。すべての企業に持続可能な社会への貢献が求められる時代となり、資本主義は新たなシステムに変わりつつあるのかもしれない。

SDGs
ESG経営

*1：1章第4節「競争戦略（12ページ）」参照。

*2：相対シェアの大きな企業がとる「コストリーダーシップ戦略」に対し、相対シェアの小さな企業がとる「差別化戦略や集中戦略」がある。

*3：DX（デジタル・トランスフォーメーション）とは、データとデジタル技術を活用し、業務や組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

*4：2015年9月の国連総会で採択されたSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）は、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指すという国際目標。

*5：環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）に配慮した経営。

2

外部環境分析

ビジネスを取り巻く環境の変化

SCM

VUCA^{*6}の時代といわれる今日のビジネスを取り巻く環境の変化は激しく、ますます先が見通せない状況となっています。世界の生産拠点をネットワーク化し生産性を高めたSCM^{*7}は、パンデミックや地政学リスクの影響で寸断され、グローバリズムの意義が改めて問われるようになりました。また欧米中心だった経済活動は、中国やインドの台頭、あるいは東南アジアの人口増加により、新たなパラダイムへと移行しつつあります。持続可能な社会の実現に向けて、あらゆる境界を超えて人類は協調すべきと考える「統合」と、自分の属する集団の権利を守るために排他的になる「分断」との二極化も進んでいるように見えます。

日本においては、少子高齢化による労働力不足、地政学リスクによるエネルギーの高騰、アジア圏の人口爆発による原材料の不足というように、供給面に不安材料を抱える局面となっています。高度経済成長が牽引した20世紀後半は、いかに需要のパイを取るかという競争戦略が基本にありました。しかしこれからの時代は、供給サイドの問題をいかに解決していくかという視点が必要になってくるでしょう。

外部環境分析のフレームワーク

PEST分析

企業を取り巻く外部環境は、外側からマクロ、ミクロに分けられます。外側にあるマクロ外部環境は、Politics（政治）・Economy（経済）・Society（社会・文化）・Technology（技術）に分けられ、それらが自社に与える影響を分析する手法がPEST分析です。

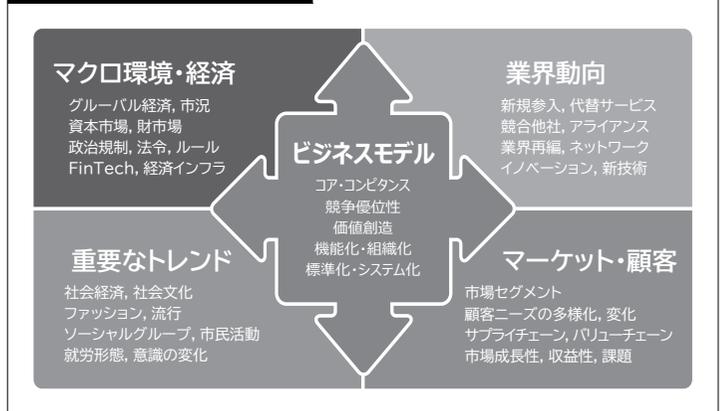
3C分析

また内側のミクロ外部環境は、3C分析^{*8}にあるCompetitor（競合）、Customer（顧客）や業界状況などを分析します。外部環境分析では、それぞれの項目に関してOpportunity（機会）とThreat（脅威）を明らかにする必要がある、これらは23ページで解説するSWOT分析に活用されます。

SWOT分析

また最近では、マクロ環境をトレンドとマクロ経済に、マイクロ環境をマーケットと業界に分けて分析する、**事業環境マップ**というフレームワークもあります。これは、マクロとミクロの2つの外部環境を同時に分析するものです。どのようなフレームワークを使うにしても、そこから何を読み取るかは個人の裁量にかかっていることは言うまでもありません。

図表1-2 事業環境マップ



事業環境マップ

エシカル消費の時代へ

何らかの欠乏状態を充足させようとする消費者の心理（ニーズ）に着目したマーケティング思考は、日本では1970年代の高度経済成長期に多くの企業で取り入れられました。そして企業は、「何を売るか」というプロダクトアウト目線ではなく、「顧客は何を求めているか」を探るマーケットイン目線にアプローチを変えてきました。

ところで現代はある程度のモノで満たされている時代であり、消費者は「自分の価値観に合致したモノでなければ受け入れない」という考え方に変わってきています。これが**エシカル（倫理）消費**であり、自分の価値観や倫理観に合う商品、サービスを購入することで幸福感が増す、という消費者心理が働いています。

またもうひとつのキーワードは「**共感**」であり、他者とのつながりを感じる、モノやサービスの物語（Narrative）や文脈（Context）に共感を覚える、ということが消費の選考基準になってきています。つまり販売側はモノやサービスのコンセプト、ストーリーを明確にして消費者に情報提供する、そしてそれらが消費者に能動的に選択される、というのがスタンダードになってくると筆者は予想しています。

エシカル消費

共感

* 6：Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の4つの言葉の頭文字をとったもの。元来は予測困難な状況を意味する軍事用語。

* 7：SCM（Supply Chain Management）とは、原材料の調達・製造・加工・輸送・販売までの、製品やサービスの供給に関するあらゆるデータを管理すること。

* 8：Competitor（競合）、Customer（市場・顧客）、Company（自社）について分析する方法で、事業計画やマーケティング戦略を決定する際などに用いられる。