

注意

4ページ目以降は、研修効果を高めるため、必ずオーディオブックを聴きながら、講師の指示に従って進んでください。

先のページを見てしまうと、解答解説が載っているため、研修効果が半減します。講師の誘導に従ってページを送ってくださいますようお願い申し上げます。

※各ページに掲載の文章・画像の無断転用を禁じます。すべての著作権は㈱監査と分析に帰属します。

ケーススタディマラソン

創刊号 2008.11.5

講師：勝間和代
(公認会計士、経済評論家)

勝間です。今月から始まった「ケーススタディマラソン」の購読、どうもありがとうございました。これから、毎月みなさんに会えると思うと、とてもわくわくします。継続は力、とにかく量をこなすことで、質に転化する強くそう信じています。そうはいつでも、ポイントを抑えずに量ばかり追うことは、返って疲弊してしまいます。ですから、私たちがガイドとなってみなさんを案内していきますので、ぜひ、このマラソンと一緒に併走し、そして完走しましょう。

マラソンを始めようと思ったきっかけはシンプルです。どんなにロジカルシンキング・ラテラルシンキングの基礎を学んでも、それをどう応用できるようになるかがポイントになります。まるで、フォームを習った後に、実際にスキー場やゴルフのコースに出る感覚です。英語を覚えようと思ったときに、アルクがいろいろ用意をしてくれていたさまざまなマラソンコースは、私にとって、とても参考になりました。それを、問題解決で再現したかったのです。

そして、ガイド、コーチとしつこく話をしていますが、なぜここまでガイドやコーチにこだわるかと言いますと、私自身がマッキンゼーに入った頃、ちょうどオフィスが急拡大中で最初の1年はほとんどしっかりとしたポイントを教えてもらえず、ずいぶんと時間もやり方もムダにしたためです。1年後にたった30分、ツボを抑えて教えてもらっただけで、実は簡単にできるようになることがわかったためです。

この体験は私にとっては衝撃的でした。そして、同じ苦労を他の人がしなくてもすむよう、仲間を集め、計画書を作り 上司に直訴して予算と日程を確保し、年に1回のこのような先輩が後輩に教えるトレーニングをフォーマルに立ち上げました。これは私がまだマネージャーに昇進する前の2000年の頃の話ですが、その年のパーティーで社員間の投票でも「最も東京オフィスに貢献した社員」に選ばれ、それ以来、自分でできる仕組み作りについては余力がある限り、作っていいこうと考えたのです。

とにかく、概念的なフレームワークばかりをどんなに練習しても効果には限界があります。個別具体的な事例で具体的な話を 聞くことが、私たちがフレームワークを納得し、応用するためには不可欠なのです。

初回は、フィットネスクラブのプール人口を増やすには、をケースに取り上げました。スポーツクラブは通っている人も多いはず。身近な話題で仮説を作り、検証を行い、そして施策を作っていく、そんな楽しさをぜひ、味わってください。

数年後に、身近なことが楽々と解けるようになっている自分を想像しながらぜひ、第一歩を踏み出してください。

勝間 和代

オーディオブックについて

- ・このテキストに付属したオーディオブックは当日の雰囲気をお伝えするためライブ音源を使用しております。
- ・ ページをめくる音やマイクを置いたときの音、空調音など、ところどころお聴き苦しい点があります。
- ・ 一部に講師や質問者の声が小さく聞き取りにくいところがあります。
- ・ 全体にノイズを除去する処理を行いましたが、不十分な部分があります。
- ・ 演習中に3分ほど無音声となる場面、体操や発表などで騒がしくなる場面も加工せずそのまま収録しております。
- ・ その他、ライブ音源特有の聞きづらさを感じる可能性があります。

このテキストについて

- ・オーディオブック内で講師が指示するページと一致させるために、このあとページ表示が4ページ目から始まっています。これは乱丁、落丁ではありません。

キャリアアップ転職、社内ポジションの向上など、みなさんが目標にしていることを達成するために必要なこと、それは良い実績を、なるべく多く、早く積むことです。

普段の仕事を通じてそれができれば一番良いのですが、実際にはなかなか難しいことです。真の思考力は同じ業務を長くやっているだけでは身に付きません。少し、切り口を変えて物事を見る「クセ」をつけましょう。

そのためには「経験を積むこと」が一番です。

このセミナーには、多くの経験を一瞬で疑似体験できる要素をたくさん盛り込んであります。みなさんの成長スピードのアップに少しでも貢献できれば幸いです。

本日は短い時間ですが最高の成果を出すために取り組んでいきましょう。

勝間 和代

一時限目

「水泳の愛好者人口を増やすには？」

●ベッドタウンの駅前にあるスポーツクラブで、プールの稼働率が低い。ジムに比べてメンテナンスコストが高いが、他のクラブとも差別化されている設備なので、水泳愛好者を増やすことで、スポーツクラブの収益を改善したい。どこから手を付けるか。



- Mutually (互いに、相互に)
- Exclusive (排他的→重複がなく)
- Collectively (集めると→合計で)
- Exhaustive (包括的な)
- 「重なりなく」、「全体をカバー」している分類方法
- 無駄なく、むらなく分析するために不可欠

脊椎動物				
魚類	両生類	爬虫類	鳥類	哺乳類



切り口の視点

- 要素分解する
 - ・4P (Product, Price, Place, Promotion)
 - ・3C, 4C (Company, Customer, Competitor, Channel)
- 時系列に従いステップ分けする
 - ・R&D、調達、製造、マーケティング、営業、アフターサービス
- 反対・対照概念を組み合わせる
 - ・WillとSkill
- 掛け算に出来ないか？
 - ・売上＝顧客単価×のべ顧客数
 - ・出席者＝申し込み×出席率

練習1

水泳の愛好者人口増加のためにはどのような分析を試みたらよいでしょう？
水泳愛好者人口増加のための3Cで考えて書きなさい。

Memo

CONFIDENTIAL

Customer 顧客

セグメント分けの基準(MECE)

ターゲットセグメントの決定

ターゲットセグメントの購買要因

Company 自社

自社分析

Competitor 競合(他社)

他社分析

※この分析から競合比較→改善策へとつながっていく。

練習2

水泳の顧客を分析するためにMECEに分析できる軸を考えてみましょう
後で取捨選択しますので、まずはできるだけたくさんの軸を出してください

(ヒント)

闇雲に考えてもなかなか答えは出ないので、次のようなステップで考えてみる。

ステップ1 考え得る軸をたくさん出してみる→練習2ではここまで

ステップ2 分析に最適な軸を選んでみる

- 年齢
- 性別
- 職業
- 年収
- 水泳経験の有無
- 施設から住居までの距離
- 移動手段(自転車、車、公共交通機関など)
- 今習い事に投資している金額(月額)
- 健康状態
- 身体属性データ(身長、体重、ウエスト、体脂肪率など)
- その他

練習3

以下の軸の中で、水泳を分析するために有力な軸はどれか検討してみよう

- 年齢
- 性別
- 職業
- 年収
- 水泳経験の有無
- 施設から住居までの距離
- 移動手段(自転車、車、公共交通機関など)
- 今習い事に投資している金額(月額)
- 健康状態
- 身体属性データ(身長、体重、ウエスト、体脂肪率など)
- その他

- その軸での分類がしやすく(判別性が高い)、独立性が強い軸を選ぶ
 - 今回は、職業と水泳経験の有無を軸にする
- 理由：
 - 水泳経験の有無
 - 水泳への物理的、精神的、時間的ハードルの違いがもつとも出る軸と思われる(判別性)
 - 職業
 - 他の要素に比べて、水泳経験の有無との関係が著しく希薄である(独立性)
 - また、職業それ自体の判別性が高い(判別性)

問題4

職業→以下の①～④のセグメントに分解

水泳経験→未経験者と経験者に分け、経験者はさらにヘビーとライトに分類する。

顧客数＝潜在対象数×採用確率

下記のセグメントの中で、優先順位を付けてみましょう。

	水泳経験者		水泳未経験者
	水泳ヘビー経験者	水泳ライト経験者	
①引退者/高齢者			
②有職者			
③主婦等			
④学生			
⑤その他			

- 黄色の濃い順に優先順位が高い

	水泳経験者		水泳未経験者
	水泳ヘビー経験者	水泳ライト経験者	
①引退者/高齢者			
②有職者			
③主婦等			
④学生			
⑤その他			

練習5

次の各セグメントの購買要因・購買行動の仮説を立ててみよ。

1. 引退者/高齢者 × 水泳未経験者
2. 有職者 × 水泳ライト経験者
3. 主婦 × 水泳ライト経験者

仮説を立てる際の注意点

- 知っていること、分かっていることだけで仮説を立てないか？
 - － 例：得意分野に我田引水、日経新聞をまとめてみました等
- 抽象的すぎないか？（最終的に定量化可能な仮説か？）
 - － 例：これはブームになる、携帯はもうだめだ等
- 立証したときに、行動への意味合い、影響があるもの。So what（要するにどういうことか）が見えない仮説を作らない
 - － 例：その後の行動に影響を与えない微細なデータやディテールにこだわる等

→仮説を立てるときもフレームワークを使おう

4w1hで分析してみた。(What, how は4Pとして後で検討。)

Who		why			when	what	how
		肥満対策	老化防止	ストレス解消			
引退者/ 高齢者	水泳未経験者						
主婦	水泳ライト経験者						
有職者	水泳ライト経験者						

Who		why			when	what	how
		肥満対策	老化防止	ストレス 解消			
引退者/高 齢者	水泳未経験 者	△	○	△	午前中	Product	Place , Promotion
主婦	水泳ライト経 験者	○	△	△	午後		
有職者	水泳ライト経 験者	△	△	○	夜		

練習6

「有職者×水泳ライト経験者」のセグメントの購買の行動から、時間、価格からすると、競合は下記のと想定される

「飲み会」

「ゲームセンター」

「英会話学校」

各競合に対して、競合の強み、水泳の弱みを分析して、水泳の商品を変えてみよう

	競合の強み/売り	水泳の弱み	水泳側の対策
飲み会	仲間と楽しい/出会いの場	個人競技で寂しげ	クラスを作って、コミュニティ要素を作る
ゲームセンター	わかりやすい達成感がある	変化がない	タイムを測定して、記録させる
英会話学校	キャリアに直結する	キャリアアップ、仕事に直結しない	エクゼクティブはスポーツをするというイメージ作り

練習7

「主婦×水泳ライト経験者」のセグメントの購買の行動から、時間、価格からすると、競合は下記のと想定される

「エステ」

「健康食品」

各競合に対して、競合の強み、水泳の弱みを分析して、水泳の商品を変えてみよう

	競合の強み / 売り	水泳の弱み	水泳側の対策
エステ	リラックス、 楽しんで痩せられる	能動的な活動が必要だが 痩せるには負荷が中途半端	雰囲気ソフトにするあるいは逆に水中での運動を組み合わせるアクアビクスなど
健康食品	食べるだけで楽に痩せられる	能動的な活動が必要	運動する前に摂取すると良いサプリメントなどをクロスセル

昼間と夜で、ターゲットが違ふし、購買要因が違ふので、同じ設備を使いながらも、オペレーションを変えた方が良く。また、ターゲットに合わせて4Pも変えなければならない

- － 製品 (Product)
- － 価格 (Price)
- － プロモーション (Promotion)
- － 流通 (Place)

練習8

「有職者 × 水泳ライト経験者」に合わせた4Pを設計しなさい

- 「有職者×水泳ライト経験者」に合わせた4P
- Product
 - 目標を持って、スキルアップする自己コントロール的なトレーニング。曜日を固定して習慣化を訴求、コミュニティ要素へ誘導
- Price
 - タオル等の貸し出しなど時間節約訴求で高めのプライシング
- Promotion
 - 帰宅時間のチラシ、ティッシュ配り
- Place
 - 深夜に自宅から入会、コース変更できるインターネット登録システム

練習9

「主婦×水泳ライト経験者」に合わせた4Pを設計しなさい

- 「主婦×水泳ライト経験者」に合わせた4P
- Product
 - いつでもこられる緩いスケジューリング。リラックスできる空間。
- Price
 - いくら来ても同じ料金という割安感を訴求した料金体系
- Promotion
 - 新聞の折り込みチラシ
- Place
 - 口コミで友達に勧めやすいコンパクトでオシャレなパンフレット
 - 紹介した人もされた人も得する紹介制度

- 景気が良いときは、「スポーツクラブに通っている感」を売って、実際には来させない方が収益性が高かったが、消費者の合理性、支出選別が高まる中で、実際に通わせて退会率を下げさせる施策が重要になっている
- しかし、多くのスポーツクラブは漠然としたコースをすべてのセグメントに同じように提供しているため、顧客が買いにくくなっているので、セグメントに合わせた施策を導入することでまだまだ差別化が可能

ビジネス思考力養成セミナーオーディオブック

CONFIDENTIAL

～勝間和代からのメッセージ～



キャリアアップ転職、社内ポジションの向上など、みなさんが目標にしていることを達成するために必要なこと、それは良い実績を、なるべく多く、早く積むことです。
普段の仕事を通じてそれができれば一番良いのですが、実際にはなかなか難しいことです。真の思考力は同じ業務を長くやっているだけでは身に付きません。少し、切り口を変えて物事を見る「クセ」をつけましょう。そのためには「経験を積むこと」が一番です。
このオーディオブック&テキストには、多くの経験を一瞬で疑似体験できる要素をたくさん盛り込んであります。みなさんの成長スピードのアップに少しでも貢献できれば幸いです。

(体験者の声)

先週購入した勝間さんのオーディオセミナーをやってみました。

正直取り上げた知識等は色々な本でよく目にするものせ目新しくはありませんでした。ですが、本を読んだ時は感心しつつも、じゃあそれを実際の業務にどう使うんだ？？？となり終了でした。

今回は演習を含めたセミナーで、具体例(飲食店の売上を上げるにはどうすればよいかetc)をじっくり考えたので、ようやくどういう風にMECEやロジックツリーを使えばよいのかが少しわかりました。後はフレームワークがなぜ大事かもわかりました。(これも同じく本を読んだ時はなんとなく重要なのはよくわかる、だからどう使えと？状態でした)要は分類する時の切り口のベースとして知っておけば効率がいいということ。普段から政府の発表する統計等を見て分類がどうなっているかを考える習慣をつければ良いという意見も実践したいと思います。

明日からの仕事でも使えそうです。やはり人間知識として得た所から次のステップに持っていくには、自分自身で頭と手を動かさなきゃいかんというのを改めて実感しました。オーディオセミナー応用編もやってみようと思います。

(27歳 金融機関勤務 男性)

お求めはこちらから→<http://www.kansatobunseki.co.jp/> メニューバーから「オーディオブック」をクリック