

# Critical Thinking

---

## Day2

グロービス・マネジメント・スクール

麻生 隆文(あさお たかふみ)



- 前回の復習
- 「ドラッグストアの売上」(事前課題)
- 「コンサルティング業界への転職」(事前課題)

<休憩>

- 「国内ビール市場」(事前課題)

# 練習問題：枠組みを考える

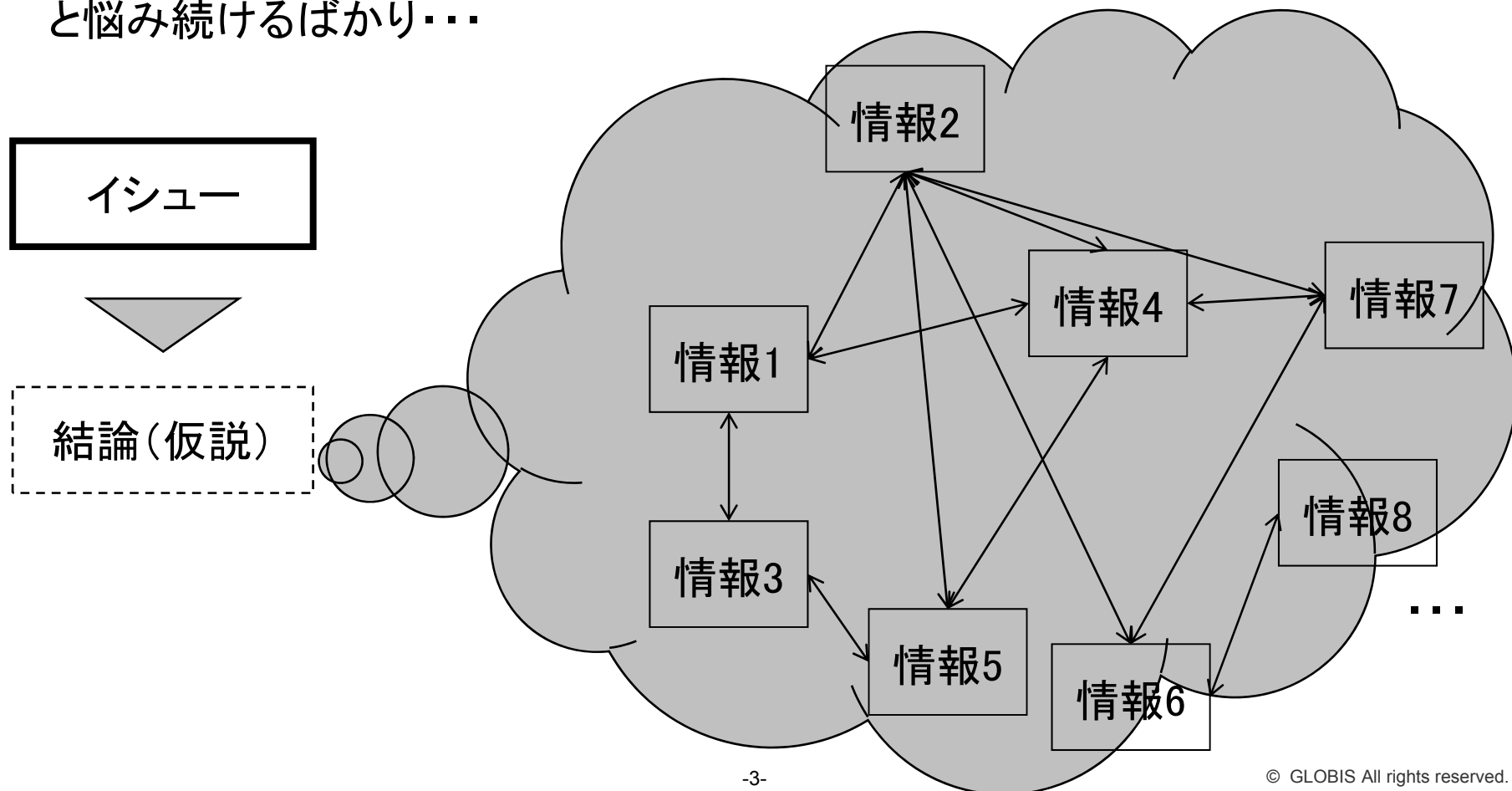
## 枠組みを考える: 陥りがちな状況(その1)

一向に思考が進まない。何をどう考えたらよいのかわからない。

「どうすれば仮説が導き出せるのか？」

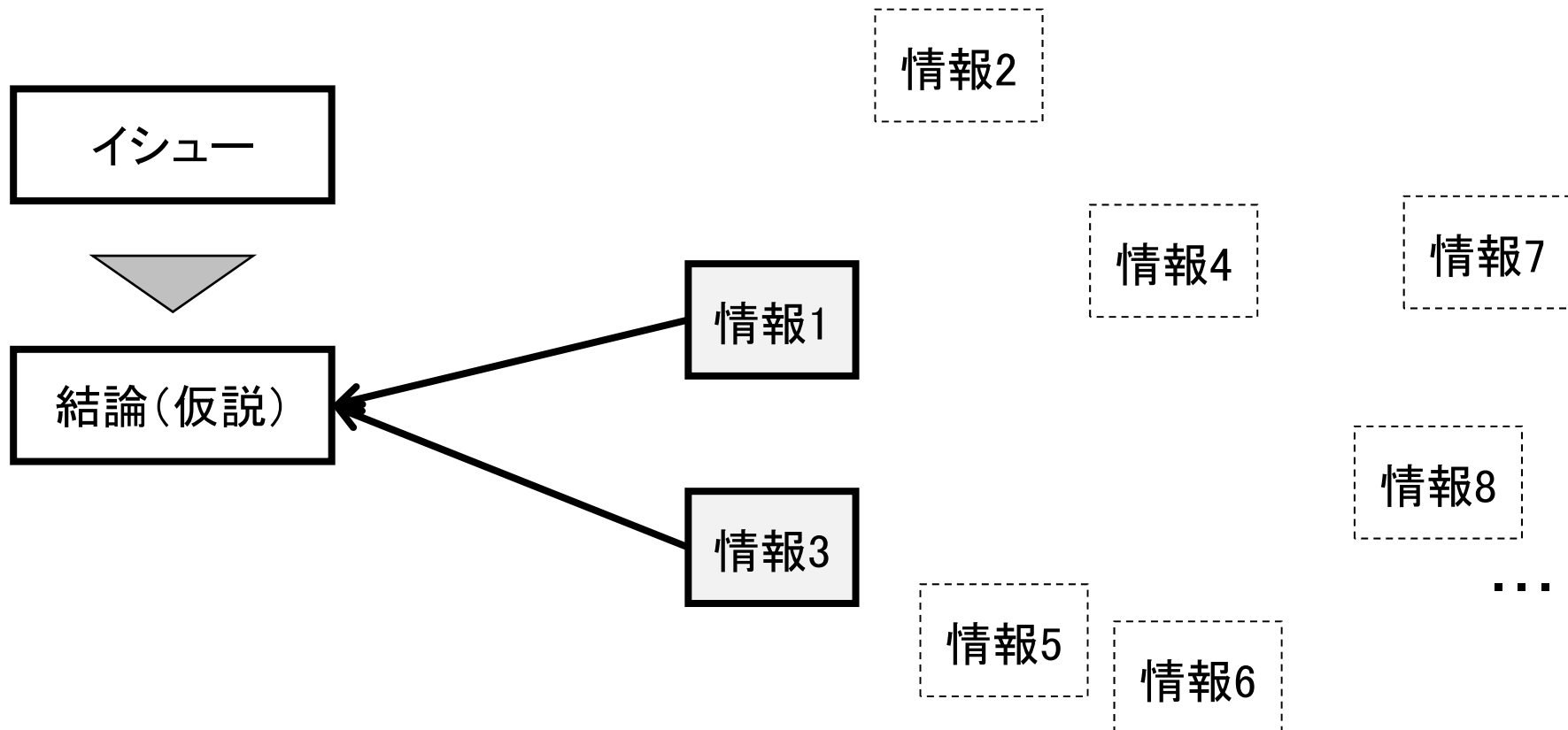
「どうすれば思いついた仮説を検証できるのか？」

と悩み続けるばかり...



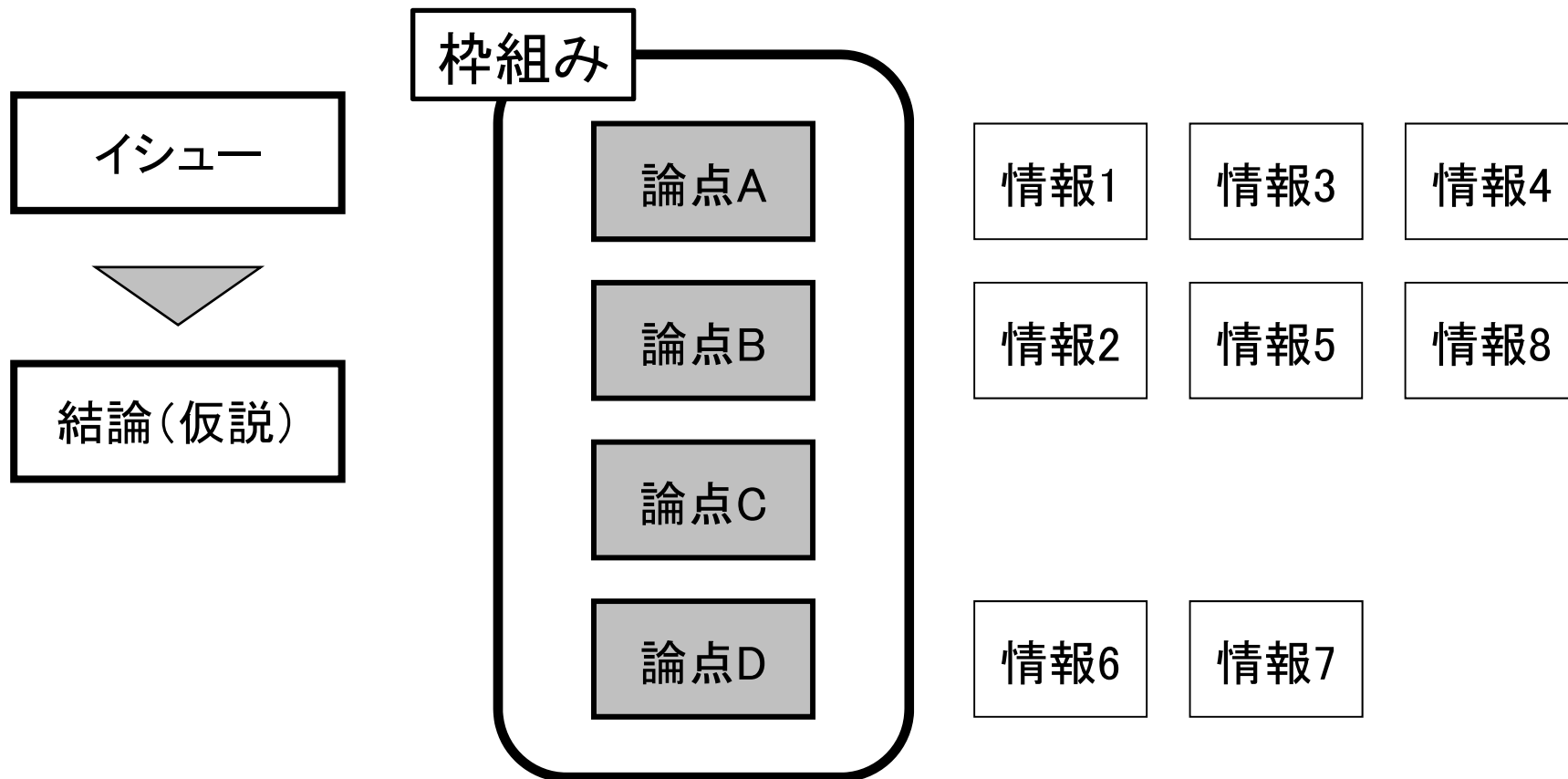
## 枠組みを考える: 陥りがちな状況(その2)

考えることを放棄し、  
 「都合の良い情報だけで、仮説を立ててしまう」  
 「思いついた仮説を目についた情報だけで結論付けてしまう」 視野が狭く、  
 決め打ちに...



## 枠組みを考える: イシューの次は枠組みを考える

イシューに対して「どういう枠組み(論点のセット)で考えるとよいか？」  
をまず考える

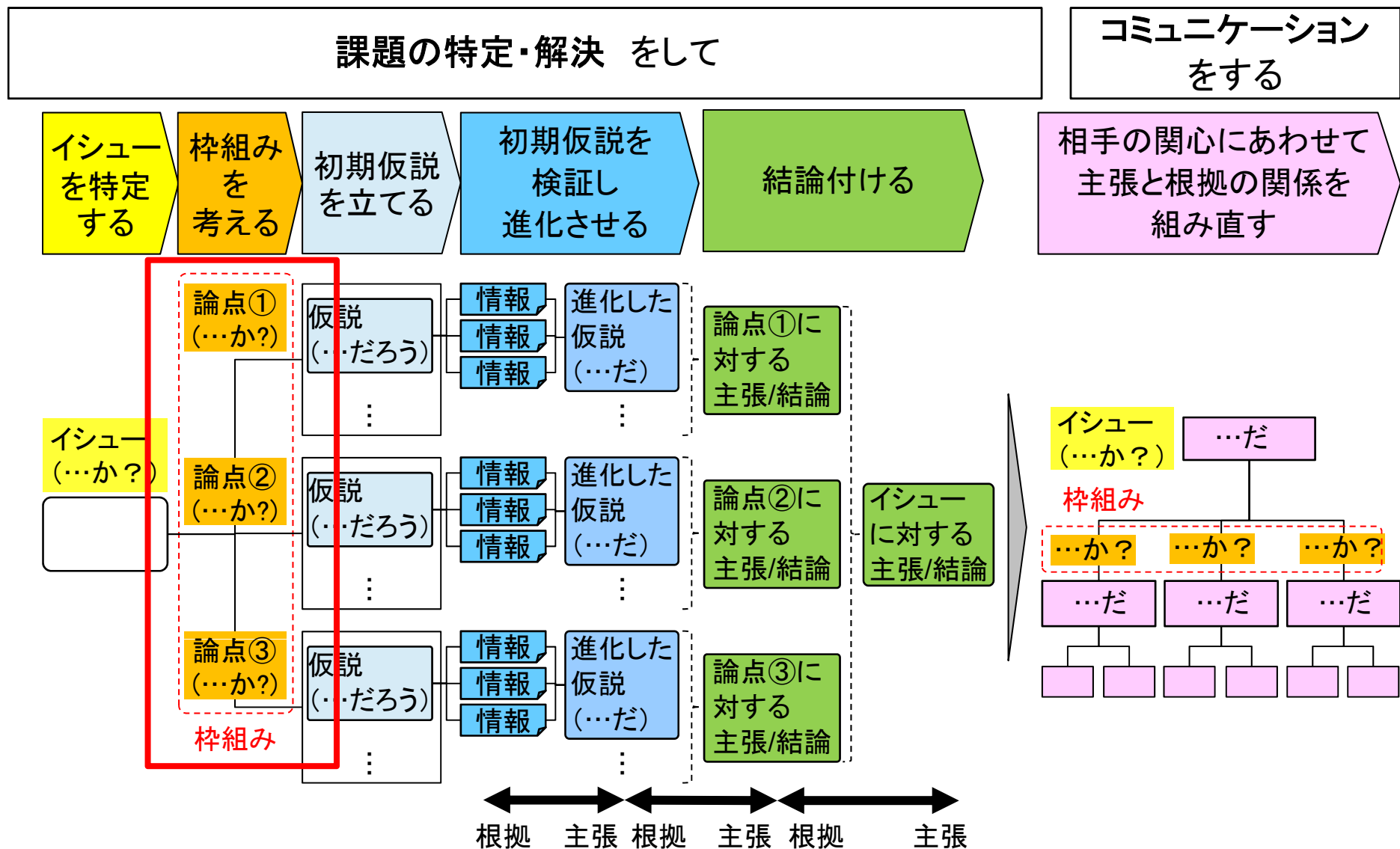


- 「優れた野球選手になる要件は？」について考えたい。  
上記を考える際に押さえるべきポイントは？
- 「優れたアスリートになる要件は？」について考えたい。  
上記を考える際に押さえるべきポイントは？
- 資材調達をどこの会社から行なうべきか考えたい。  
上記を考える際に、押さえるべきポイントは？

# 演習：ドラッグストアの売上



# クリティカル・シンキングの全体像



あなたは、あるドラッグストアチェーンの店舗運営支援を担当している。あなたが担当する店舗は10店舗ほどだが、そのうちある1つの店舗の売上が最近停滞気味だ。この問題を解決するため、近々当該店舗の店長とディスカッションを予定しているが、その打ち合わせに向けて、「なぜ売上が低下しているのか？」について考えたい。あなたならどんな枠組みを考えますか。

<グループワーク: 10分>

# ドラッグストアの売上：枠組み例

## 金額×数量

売上が低下  
している原因  
は何か？

客単価が落ちているの  
か？  
客数が落ちているの  
か？

## 商品別

売上が低下  
している原因  
は何か？

医薬品・医薬部外品に  
問題があるのか？  
化粧品に問題がある  
のか？  
日用品・その他に問題  
があるのか？

## 3C

売上が低下  
している原因  
は何か？

市場や顧客に変化は  
ないか？  
競合に変化はない  
か？  
自社の優位性が崩れて  
きているのではないか？

## 4P

売上が低下  
している原因  
は何か？

品揃えは市場のニー  
ズを捉えているか？競  
合に劣っていないか？  
価格やポイント制度等  
は・・・？  
出店場所等は・・・？  
広告宣伝等は・・・？

## バリューチェーン

売上が低下  
している原因  
は何か？

仕入関連は競合と比較  
して劣っていないか？  
販促関連は・・・？  
店舗運営関連は・・・？  
接客関連は・・・？

## 結果と原因

売上が低下  
している原因  
は何か？

どこがどのように問題か？  
それはなぜ発生してい  
るのか？

- イシューに答えるために必要な論点をできるだけ洗い出す
  - ・ 論点を洗い出す際には、既存のフレームワーク(FW)を活用可能。
- その上で、イシューと特に関係の強い論点を見極める。
  - ・ 「イシューに対して、なぜこの枠組みにしたのか？」を自らに問いかけ、イシューを設定した意味合いや具体的な状況を考慮しながら重要な論点を見極める。
- 枠組みを構成する各論点は「問い」で表現する。
  - ・ 何を考えればよいのかが見えない表現では思考が進まない。  
問いの言葉を具体化することで考えるべきことが明らかになる。  
例)「市場は？」ではなく「市場や顧客に変化はないか？」など

## 参考：先人が考えた枠組み(＝フレームワーク)

自分の頭でひねり出さなくても、先人が考えた枠組み(＝フレームワーク)というものがある。

### ●事業分析の3C

市場(Customer)／競合(Competitor)／自社(Company)

### ●マクロ環境分析のPEST

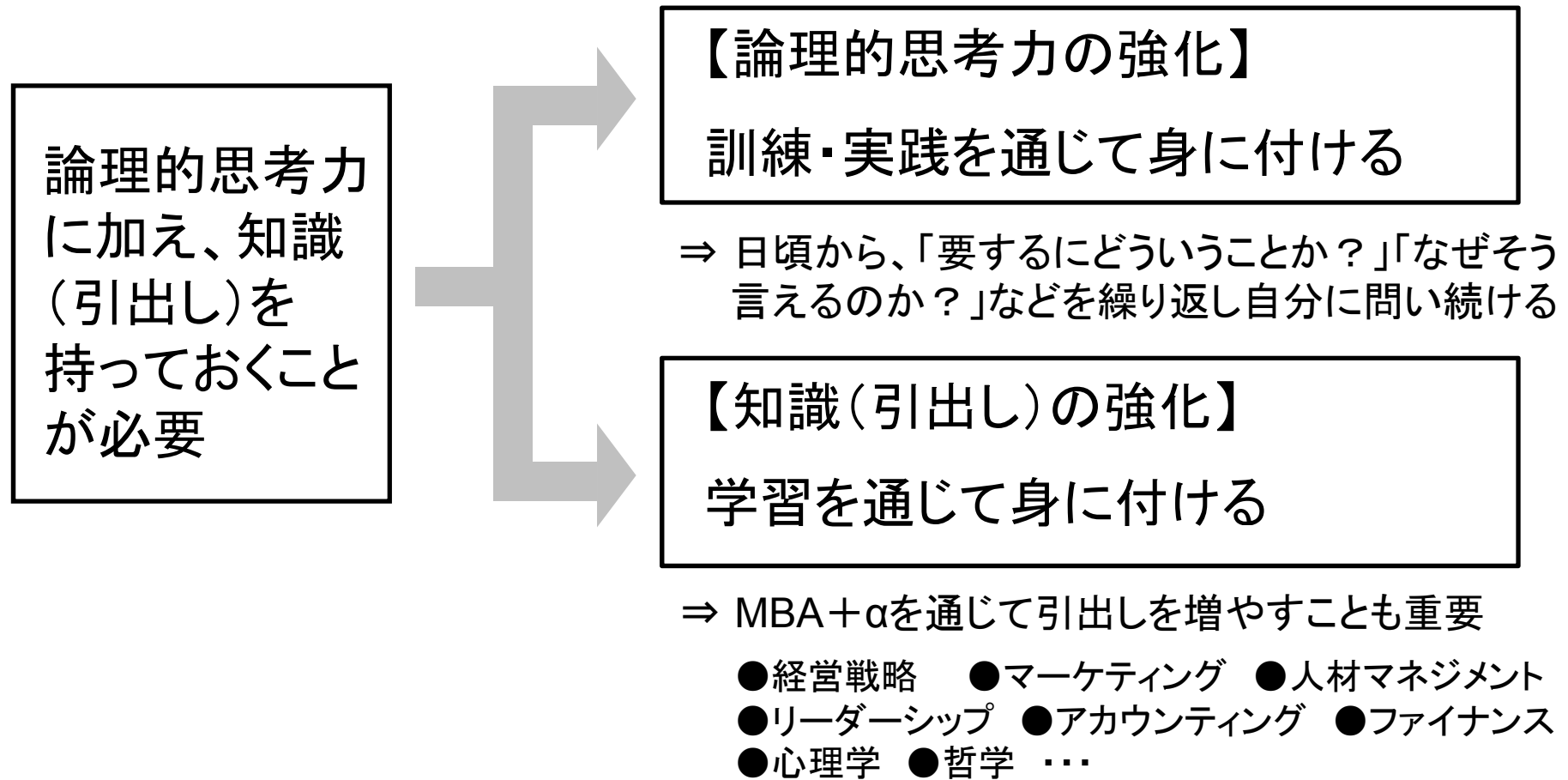
政治・法律(Political)／経済(Economic)／社会(Social)／  
科学技術(Technological)

### ●マーケティングの4P

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

### ●ビジネスシステム(バリューチェーン)

開発／生産／マーケティング／販売／物流／サービス  
(標準的な例。これ以外のやり方もあり)



思考力と知識は「車の両輪」。知識を学び、思考力によって活かす

# 演習：コンサルティング業界への転職

あなたはコンサルティング業界に転職したいという漠然とした  
思いを抱いている。  
「コンサルティング業界に転職すべきか？」について  
考えたい。あなたならどんな枠組みを考えますか。

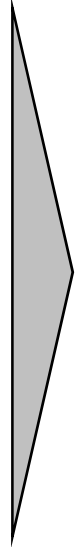
<グループワーク: 10分>



## コンサルティング業界への転職： 枠組みを考える際に起こりやすいことは？

転職を考える際に検討すべきことは？

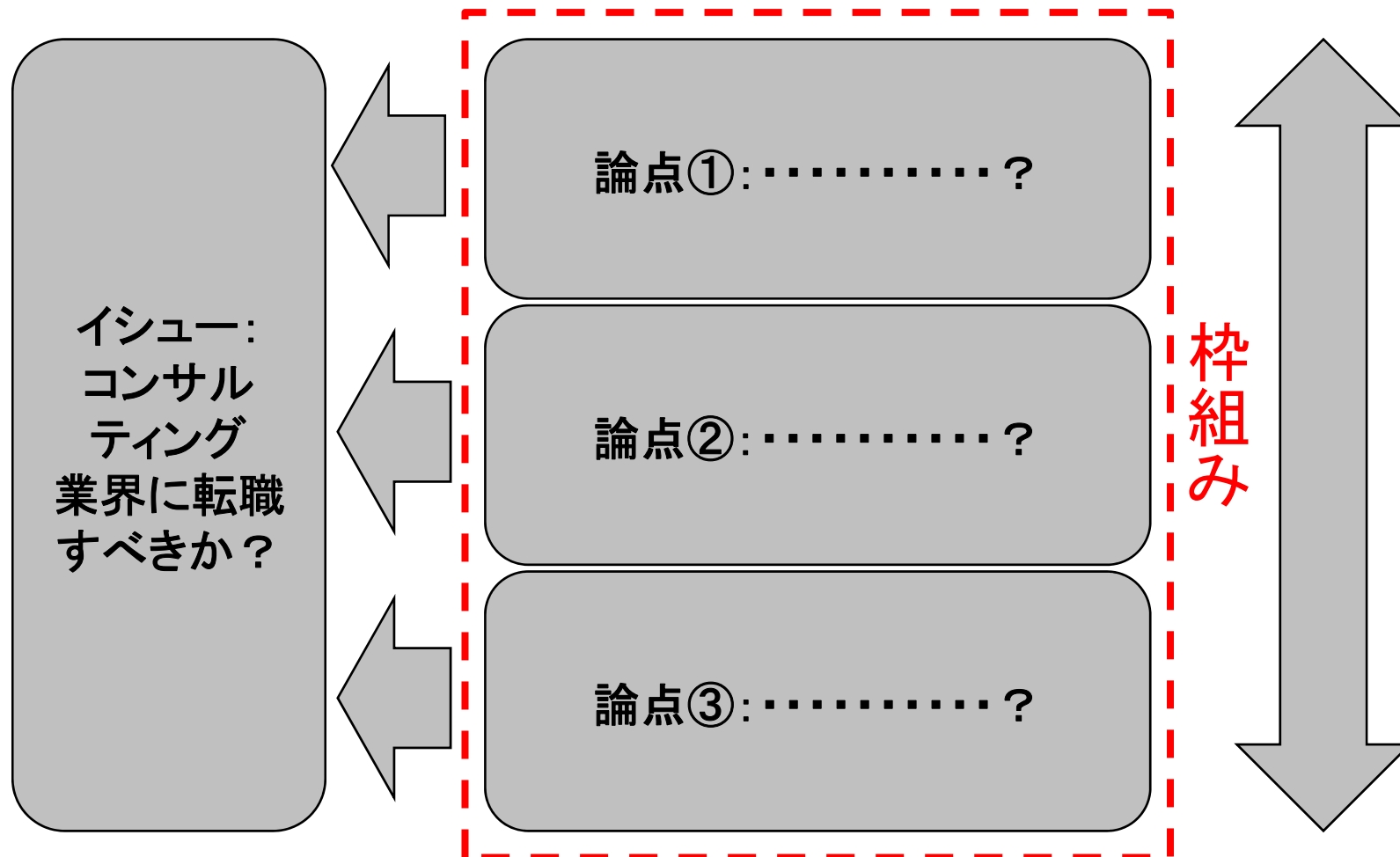
- 給与、賞与、福利厚生
- 業務内容、職位、裁量
- 必要な知識、経験
- 今後のキャリアへの価値
- 家族の理解
- 勤務地、転勤
- 労働時間（帰宅時間、休日取得、出張頻度・・・）
- 

- 
- 「考慮すべきことを全て挙げられたのか？」という「全部」とは言えなさそう・・・
  - 「これらを押さえておけば、判断ミスは生じないだろう」という意思決定に必要な大きなポイントを漏れなく押さえたい。

さて、どうする？

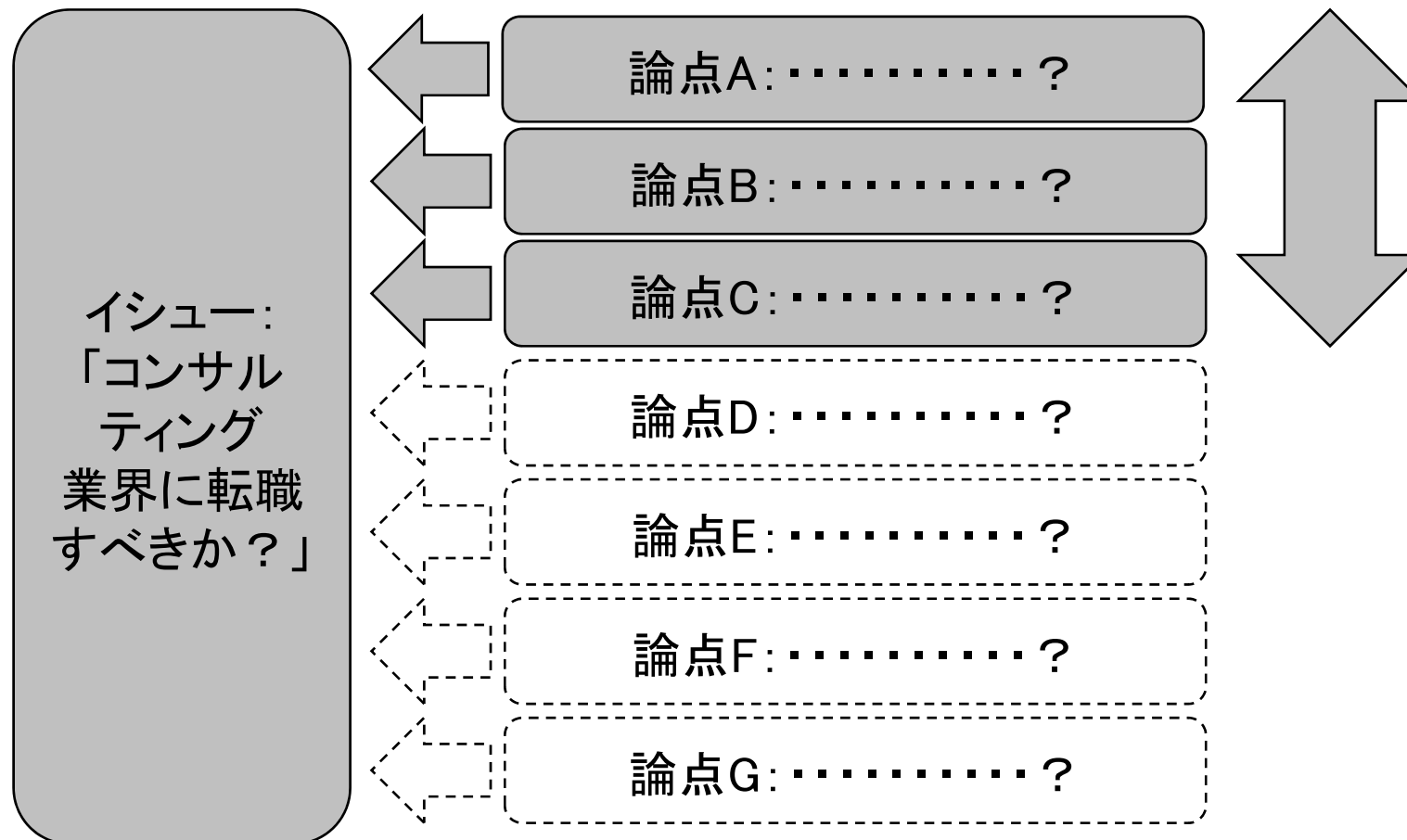
# コンサルティング業界への転職：枠組みはどうあるべきか？

枠組みとは、 이슈に答えるために必要な“十分な大きさ”を持った論点のセット。  
しかし、こうした論点のセットを考え出すことは、難易度が高い。

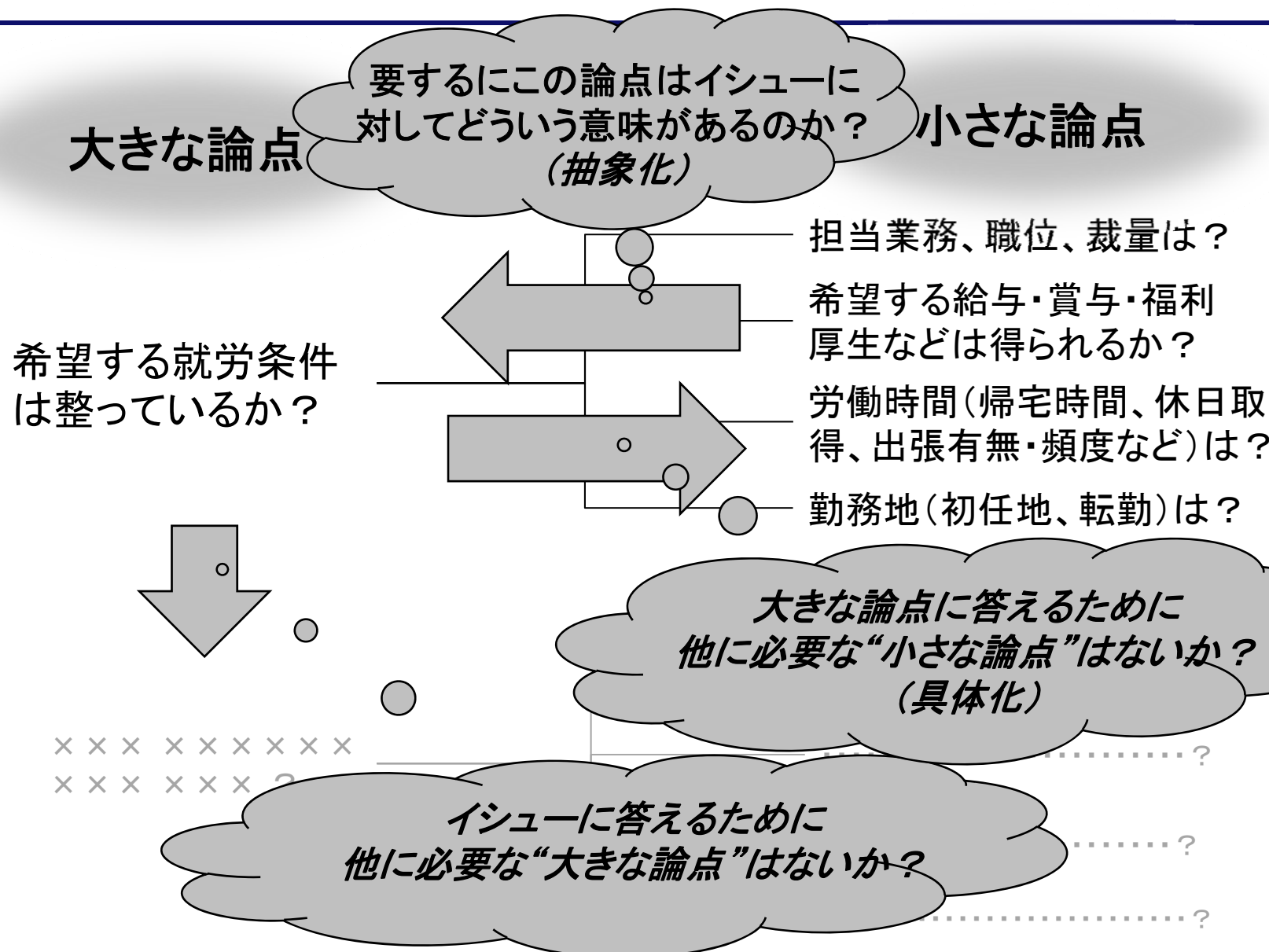


## コンサルティング業界への転職：枠組みはどうあるべきか？

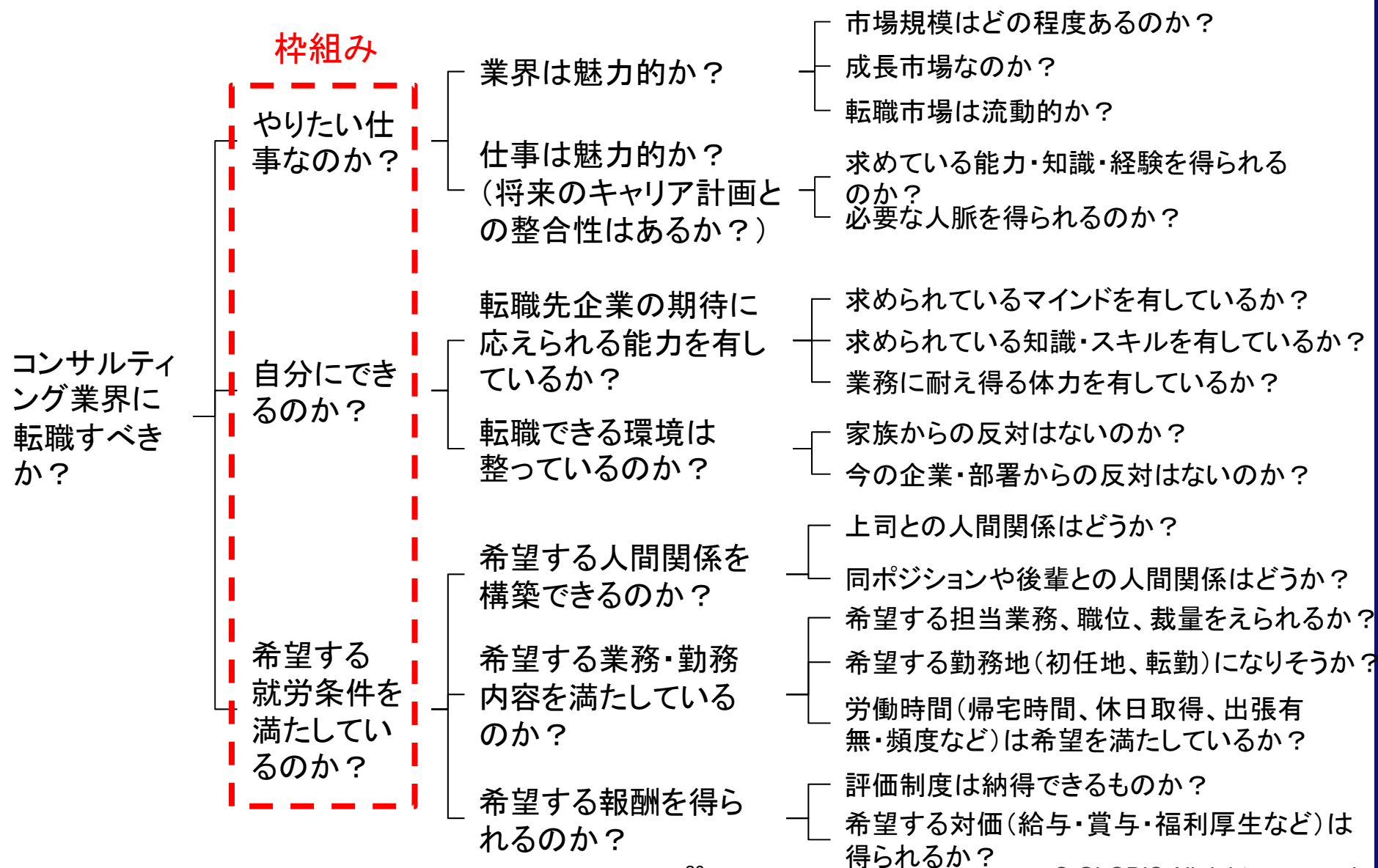
各論点が常に 이슈に答えるために必要な“十分な大きさ”になっているかを確認する。



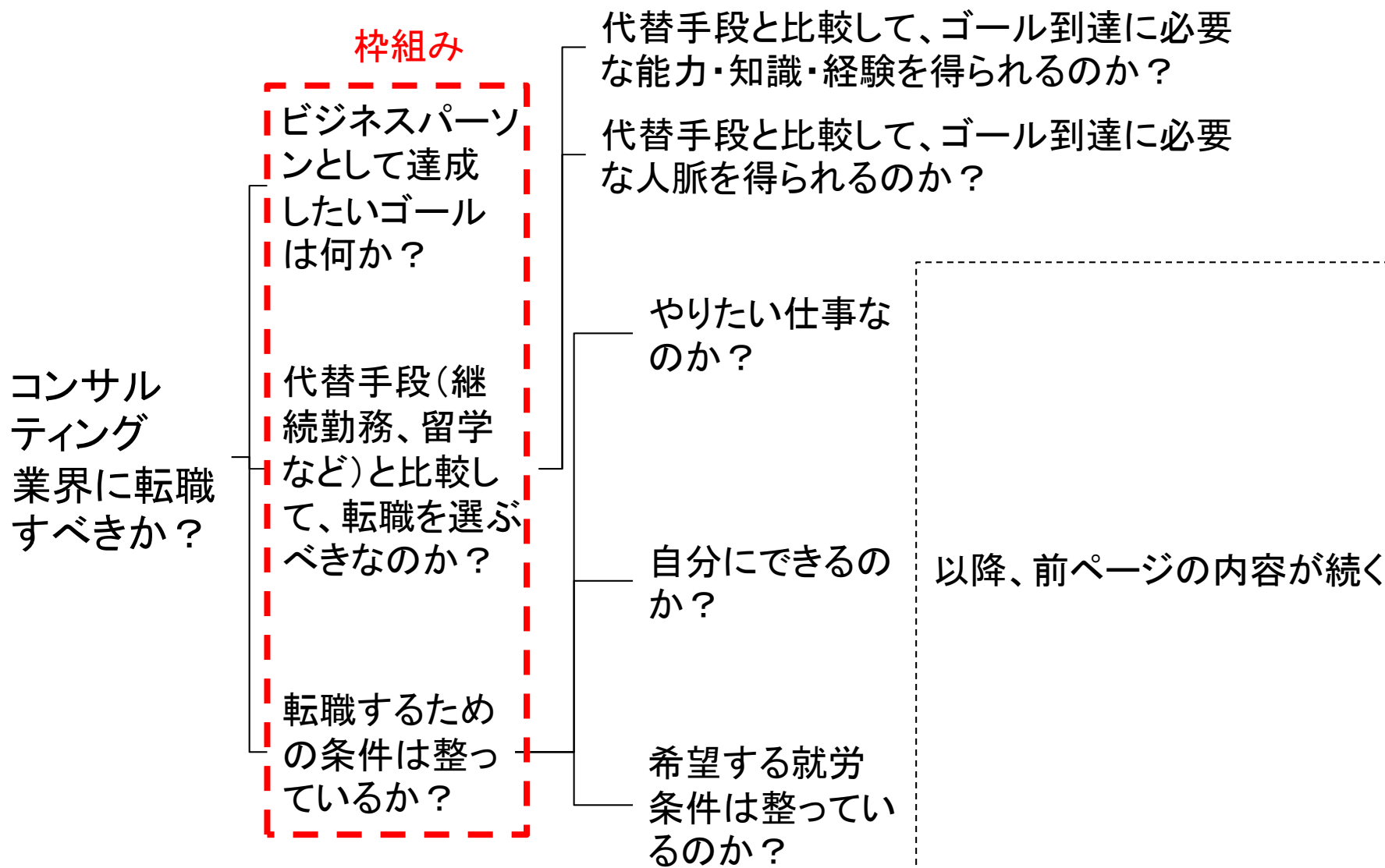
# コンサルティング業界への転職： 論点の漏れをなくすための考え方



# コンサルティング業界への転職: 枠組み例



# コンサルティング業界への転職：枠組み例



- 枠組みとは、 이슈に答えるために必要な“十分な大きさ”を持った論点のセット

ゆえに、

- 思いついた論点に対して、常に「 이슈に対して“十分な大きさ”を持った論点のセットになっているか？」を確認すること
- 十分な大きさでなければ、思いついた論点に対して「要するにこの論点は 이슈に対してどういう意味があるのか？」を問い、より大きな論点を考えること。(いくつか論点を洗い出し、それらをまとめて大きな論点を考えてもよい)
- いくつか大きな論点のセットを考えた後も、「これらの論点さえ確認できれば 이슈に答えるのに十分か？ 他には考えるべき論点はないか？」を確認すること

- イシューに答えるために必要な論点をできるだけ洗い出す。  
その上で、イシューと特に強い関係の論点を見極めた上で  
枠組みを決める。
- 枠組みを構成する各論点は「問い」で表現する。
- 慣れるまでは思いつく論点から考えることもある。  
但し、「イシューに対して十分な大きさを持った論点の  
セットになっているか？」を常に確認する。



## (宿題)1日1つは考える「枠組み生活」

이슈를自分で設定し、その 이슈に対してどのような枠組みで考える  
とよいかを考えてください。DAY3までに、最低でも3つの 이슈に対して  
枠組みを考え、【必ず全員】MLにアップして下さい。

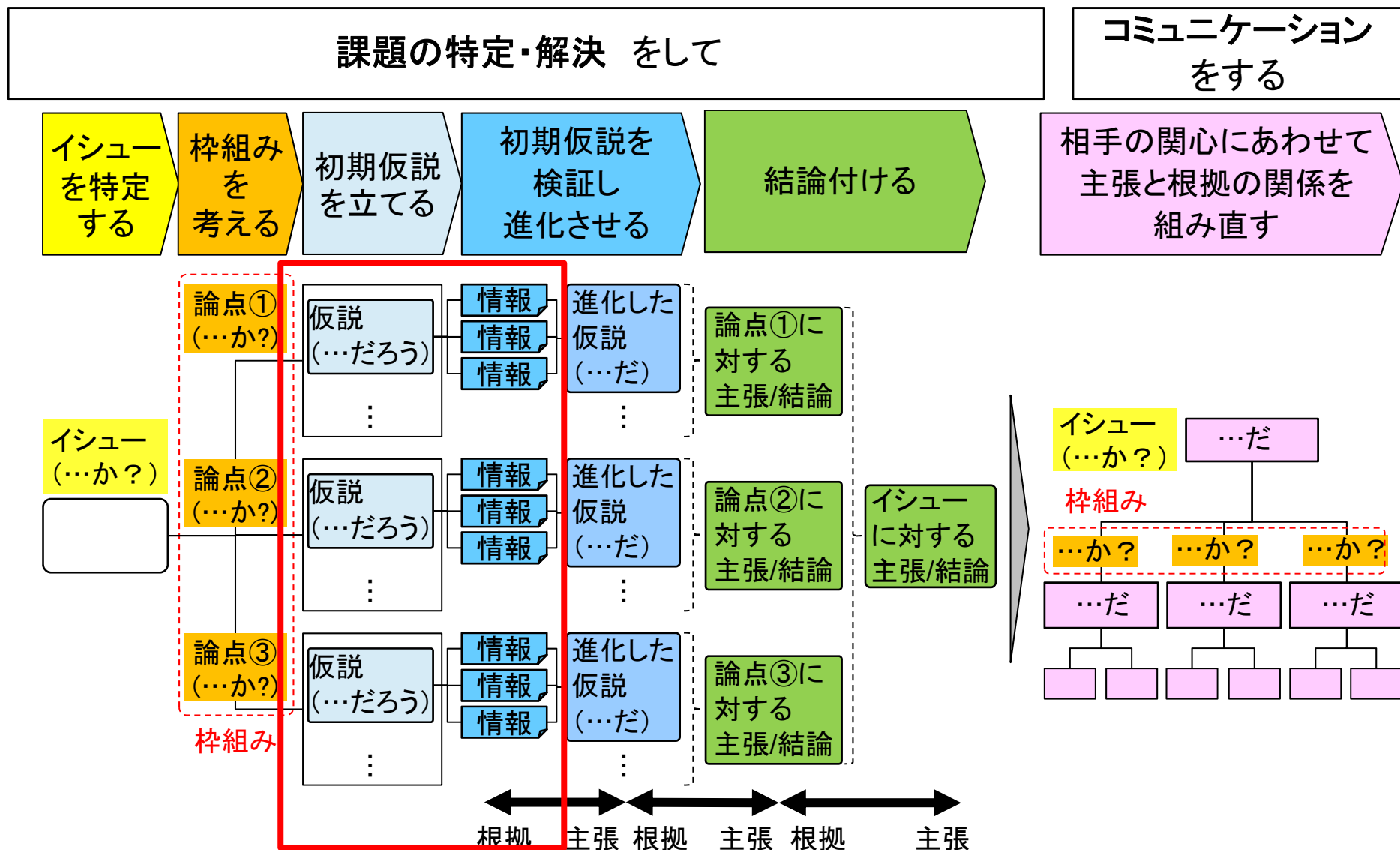
例えば 이슈は...

- 明日のランチは何を食べるべきか？
- 私立の幼稚園に行かせるべきか？ 公立の幼稚園に行かせるべきか？
- 海外赴任すべきだろうか？
- 我が社はフリーアドレス制を導入すべきだろうか？
- MBAを取得すべきだろうか？
- 後輩にグロービスの受講を進めるべきか？ などなど

また、アップしたものを題材に、勉強会やMLで議論してみてください。

# 演習：国内ビール市場

# クリティカル・シンキングの全体像



あなたは、ある広告代理店の営業担当として転職してきたばかり。任されたのは、国内のビールメーカー。早速、上司からこんな依頼があった。

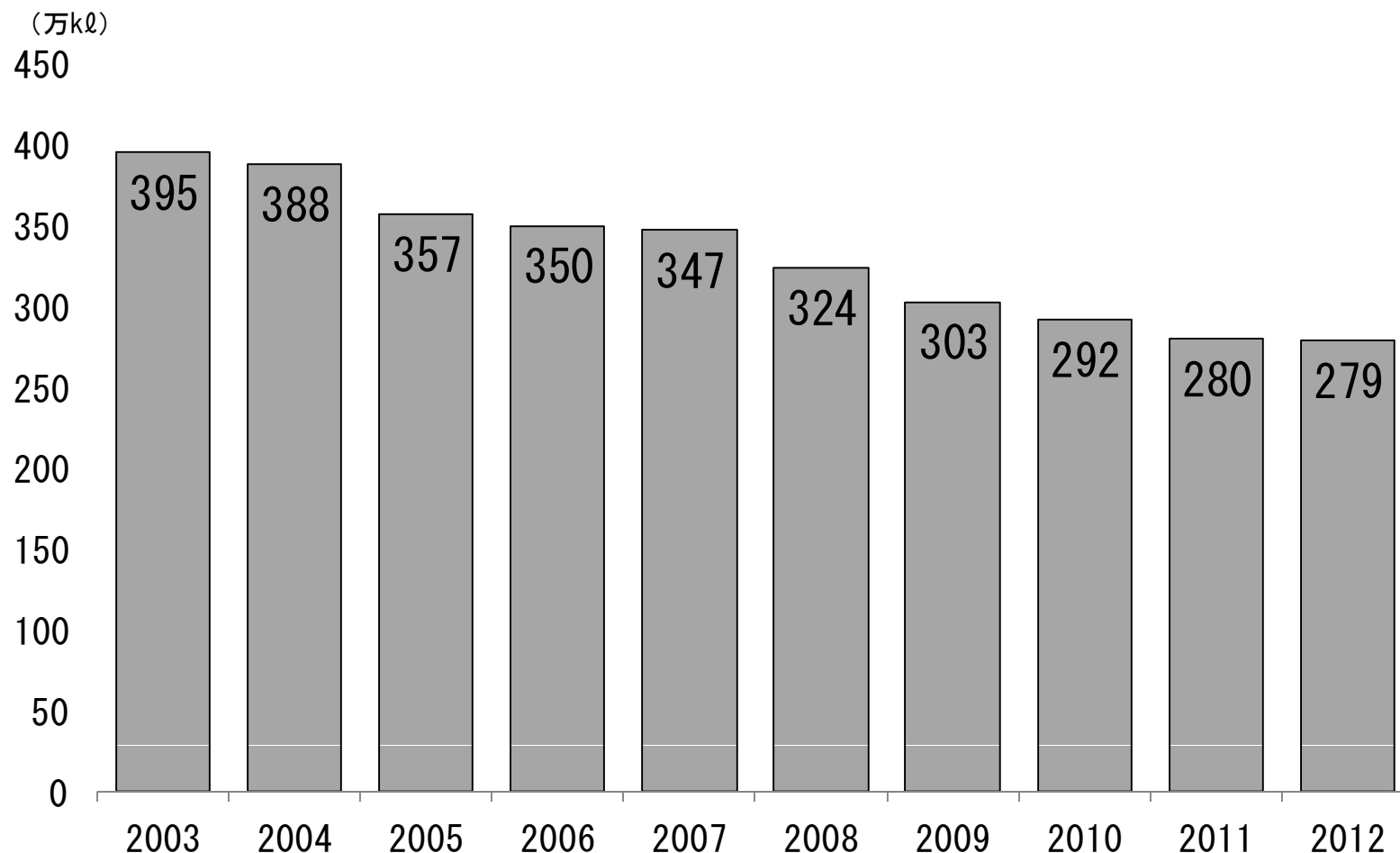
「ここ数年、ビールの販売量は停滞気味だ。まだ若い君のフレッシュな頭で、いくつか先方に提案するため売上向上策の叩き案を検討してくれないか。とりあえず、今日の夕方までにこのデータを参考にいくつかアイデアを検討してほしい」

あなたなら、以下のデータからどのような仮説を立ててアイデアを考えますか？ 大手5社のビールの課税出荷数量減少の原因についての仮説をできるだけ多く考え出してください(最低でも5つ以上)。

なお、演習に取り組む際は、実際の国内ビール市場がどうなっているのか、各ビール会社がどのような施策を打っているかといったことをインターネットや書籍などで調べる必要はありません。自分の頭だけで考えてみてください。



## 国内ビール市場： ビールの課税出荷数量の推移(大手5社計)



出典:「Data Book 2012」キリンホールディングスを基にグロービス加工  
[http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/annual/pdf/ar2012\\_03.pdf](http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/library/annual/pdf/ar2012_03.pdf)

※大手5社(キリン、アサヒ、サッポロ、サントリー、オリオン)の課税出荷数量ベース。課税出荷数量とは、生産工場から出荷して酒税が課税された時点で算出した数量を指す。

## 国内ビール市場：初期仮説を立てることの価値

これは初期仮説と言えるだろうか？

この10年の間、ビールの課税出荷数量は年々減り続けている状況です。  
10年前と比較すると約3割の減少となっています。

「だから何？」。事実のままで疑う余地がない。これでは原因を探るために何を調べればよいのかが見えず、闇雲に情報を探し、無駄な時間を要してしまう可能性が高い

次のような初期仮説にすると・・・

ビールは節約の対象となりやすいので、需要が減っているのだろう

何を調べれば検証できそうかが見えてくる。もし、検証のための情報が見えてこないのであれば、内容を具体化していけばよい

例えば、「なぜビールが節約の対象となりやすいのだろうか？」といった疑問を自分に投げかけることで、仮説が具体化され、検証し易くなる

事実を述べるだけでは、思考停止状態に。情報が限られていたとしても、初期仮説を立てることで、次に何をすればよいのかが見え、思考が前に進む

まず、何を考える？

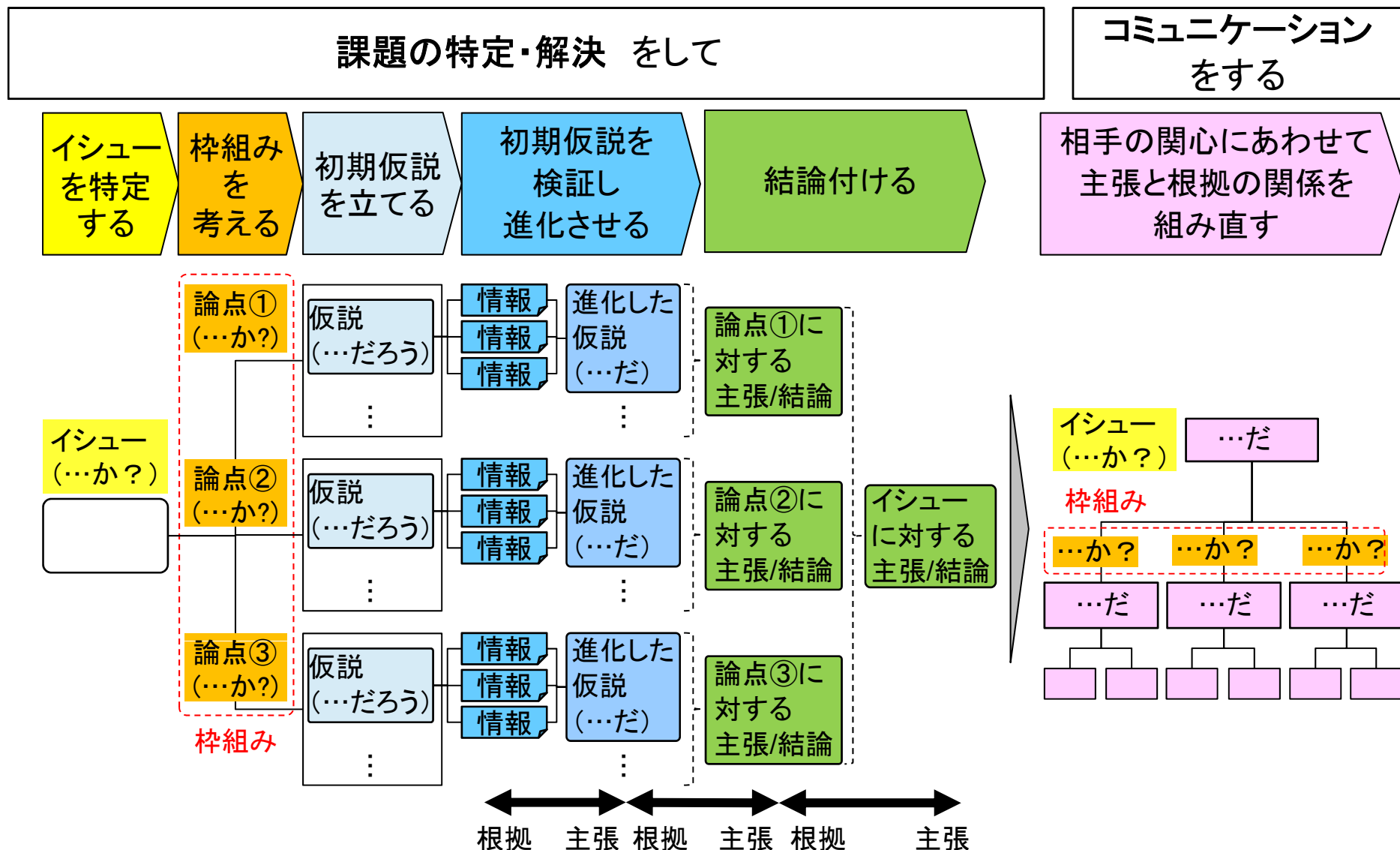
⇒ イシューは何？

「なぜ大手5社のビールの課税出荷数量が減少しているのか？」

次に、何を考える？

⇒ 枠組みは？

# クリティカル・シンキングの全体像





「なぜ大手5社のビールの課税出荷数量が減少しているのか？」という  
イシューについて考えたい。どんな枠組みで考えますか？

# 国内ビール市場：枠組み例

## 3C

なぜ大手5社のビールの課税出荷数量が減少しているのか？

ビールの需要が減っているからか？

競合（大手5社以外）にシェアを奪われているからか？

大手5社の各種施策に問題があるからか？

## 数×量

なぜ大手5社のビールの課税出荷数量が減少しているのか？

飲酒可能人口が減っているからか？  
(飲酒可能な人の)一人あたりのビール飲酒量が減っているからか？

## 性別

なぜ大手5社のビールの課税出荷数量が減少しているのか？

男性のビール飲酒量が減っているからか？

女性のビール飲酒量が減っているからか？

## 4P

なぜ大手5社のビールの課税出荷数量が減少しているのか？

商品がニーズにマッチしなくなったからか？

価格設定がニーズにマッチしなくなったからか？

販売方法がニーズにマッチしなくなったからか？

広告宣伝等がニーズにマッチしなくなったからか？

# 国内ビール市場:まずは、イシュー・枠組み

例えば、

## イシュー

なぜ大手5社のビールの課税出荷数量が減少しているのか？

## 仮説

?????

## 論点①

ビールの需要が減っているからか？

## 仮説

?????

## 論点②

競争(大手5社以外)にシェアを奪われているからか？

## 仮説

?????

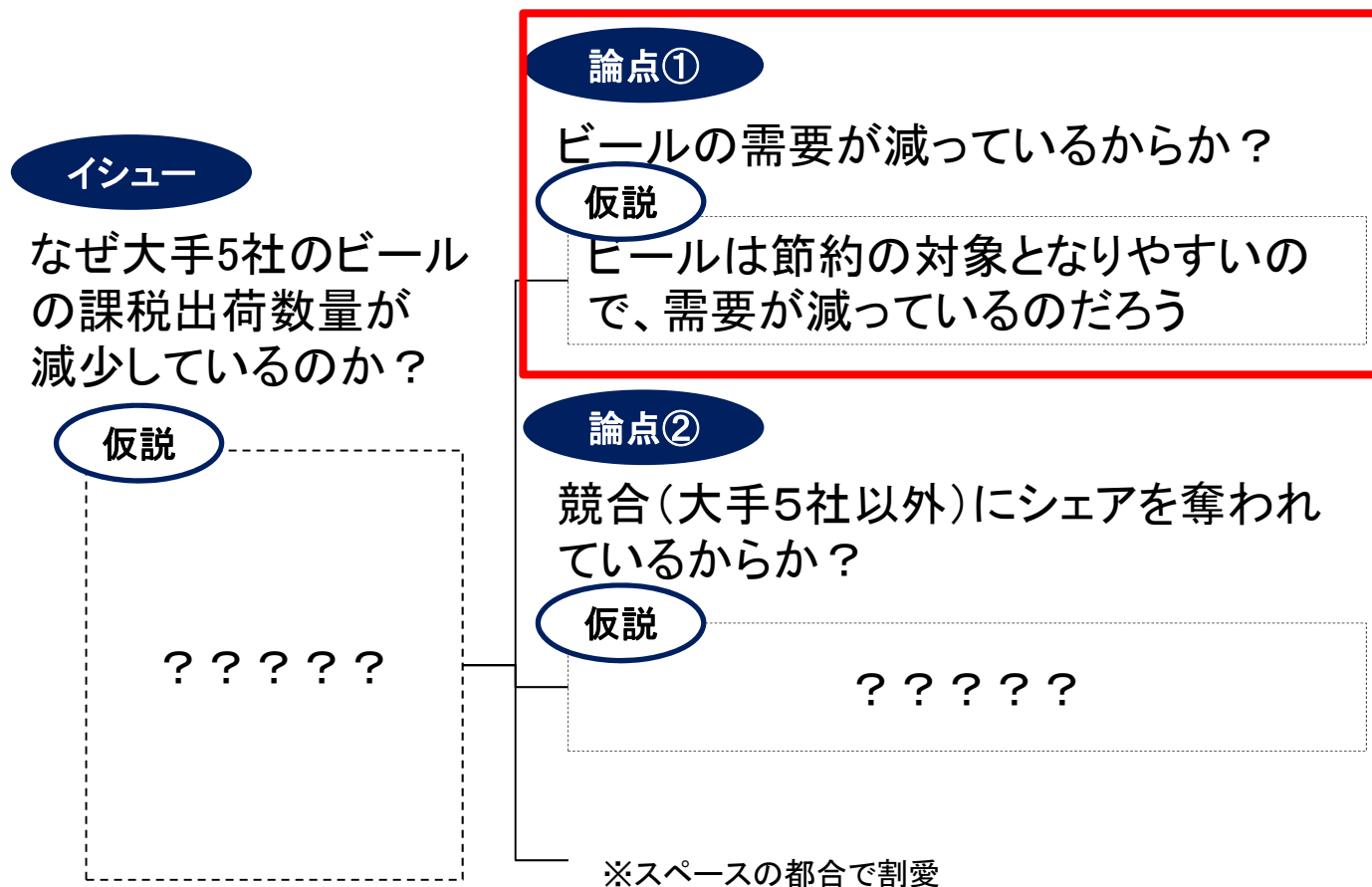
## 論点③

ここでは、赤線で囲った論点の問い(「ビールの需要が減っているのか?」)の部分で初期仮説を立てる練習をしてみましょう!

?????

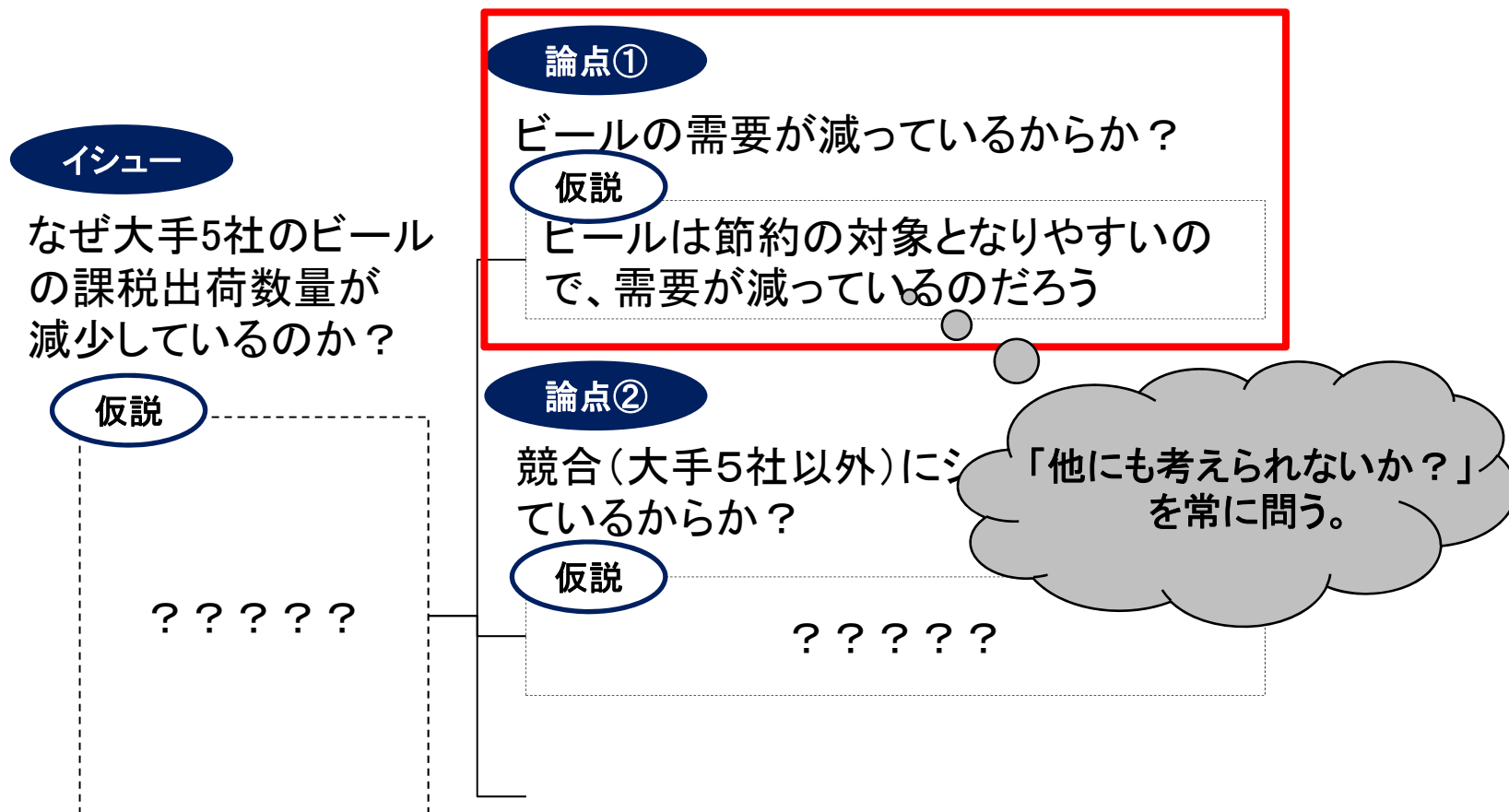
# 国内ビール市場：初期仮説を立てる

最初の一步は、頭の中で思いついたことをまずは「言葉にしてみる」こと。  
思考を前に進めるためにまずは言語化する。



## 国内ビール市場：初期仮説を立てる

仮説に唯一絶対の正解はない。他の仮説をできる限り洗い出すことで、“直感”や“思いつき”だけで思考を進めることを防ぐことができる。



仮説を言語化したら、次は？



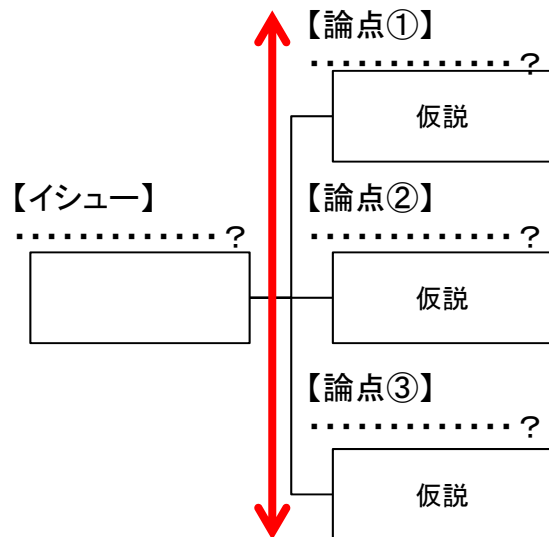
仮説を「広げる」  
(「他にも考えられないか？」を問う)

## 参考：枠組みを“大きな論点のセット”にする意味は？

仮説を「広げる」際には、“2段階”で広げる意識を持つ。

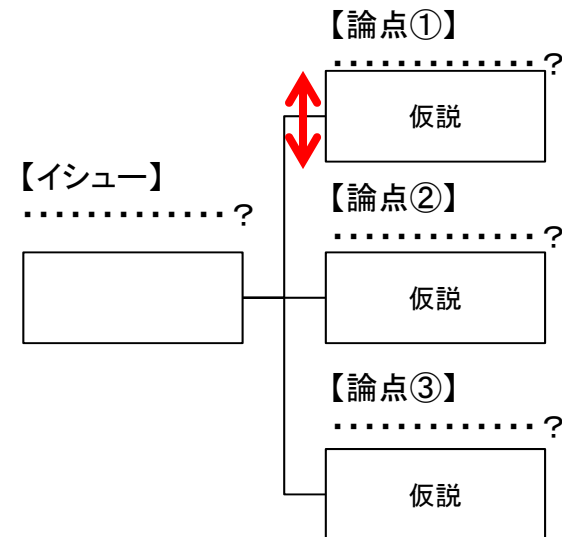
「国内ビール市場」  
はこちらを議論する

### 「枠組みの問いを考える」段階



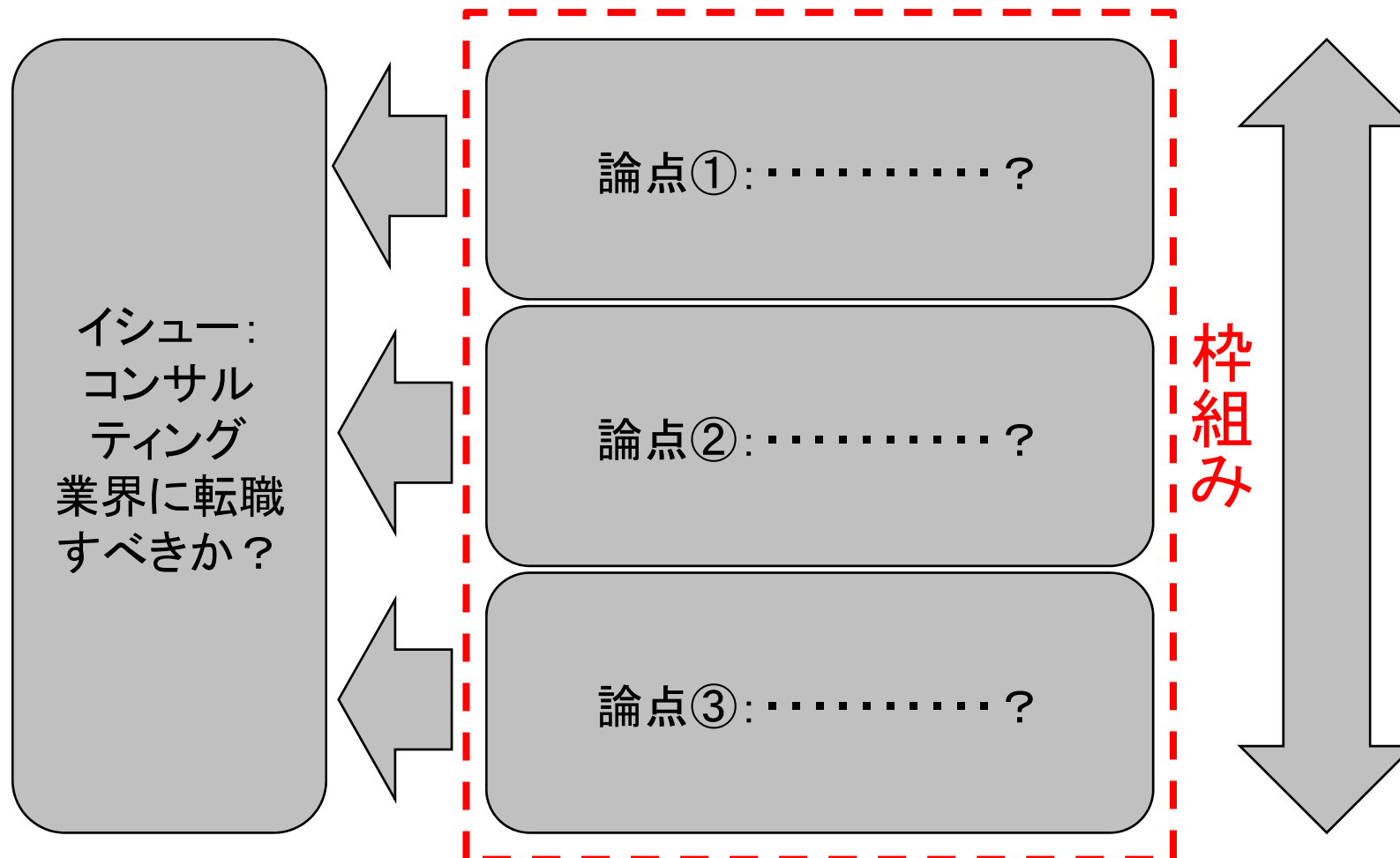
枠組みの考慮範囲が狭いと、自ずと  
出てくる仮説の範囲も狭くなってしまう

### 「枠組みの問いに答える」段階



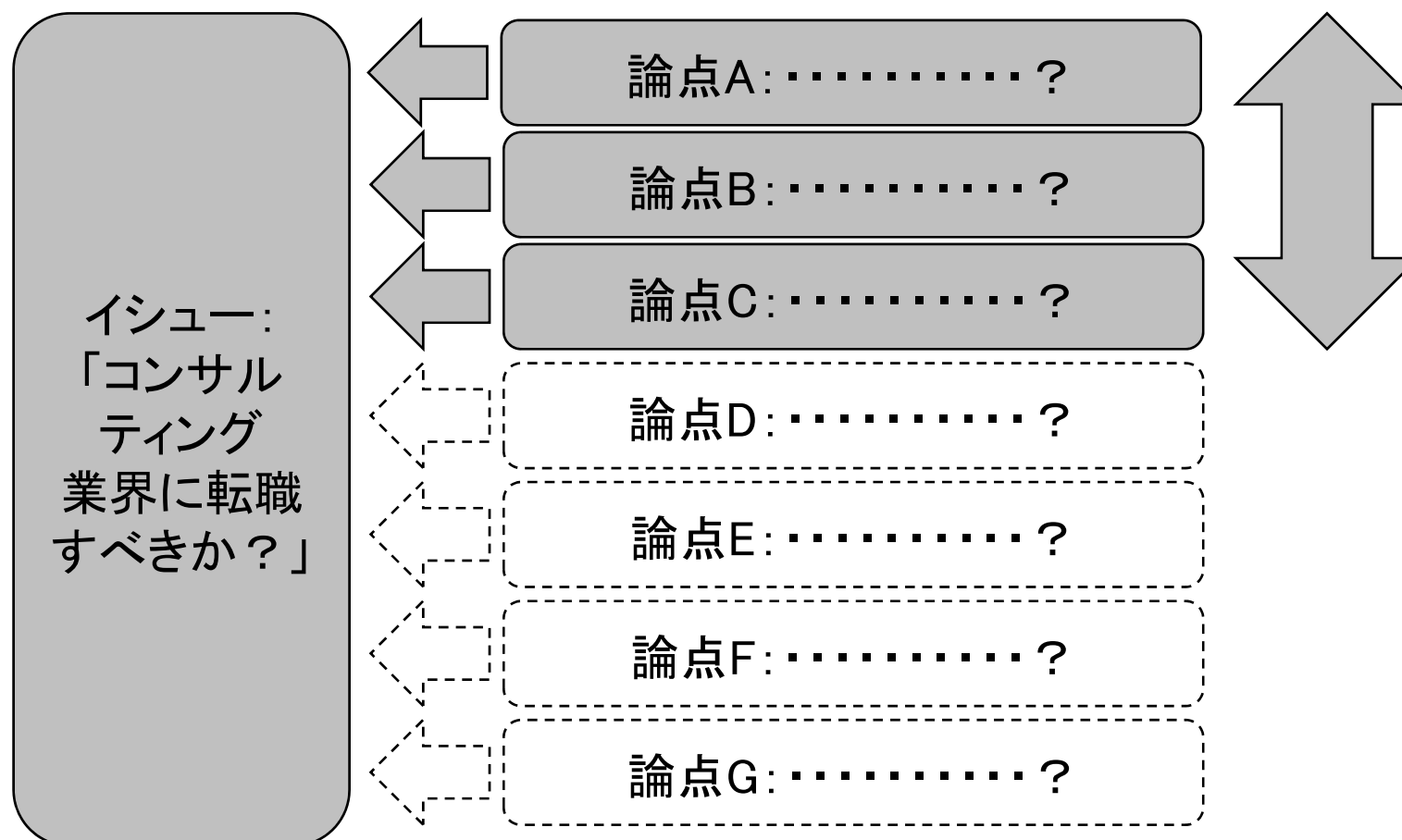
ひとつの仮説だけで思考を進めると、直感や  
思いつきの仮説を無理矢理根拠付けてしまう

枠組みとは、 이슈に答えるために必要な“十分な大きさ”を持った論点のセット。  
しかし、こうした論点のセットを考え出すことは、難易度が高い。





各論点が常に 이슈に答えるために必要な“十分な大きさ”になっているかを確認する。



## 仮説を「広げる」には？

仮説を「広げる」には、

「他にも考えられないか？」  
を自らに問う癖を付ける

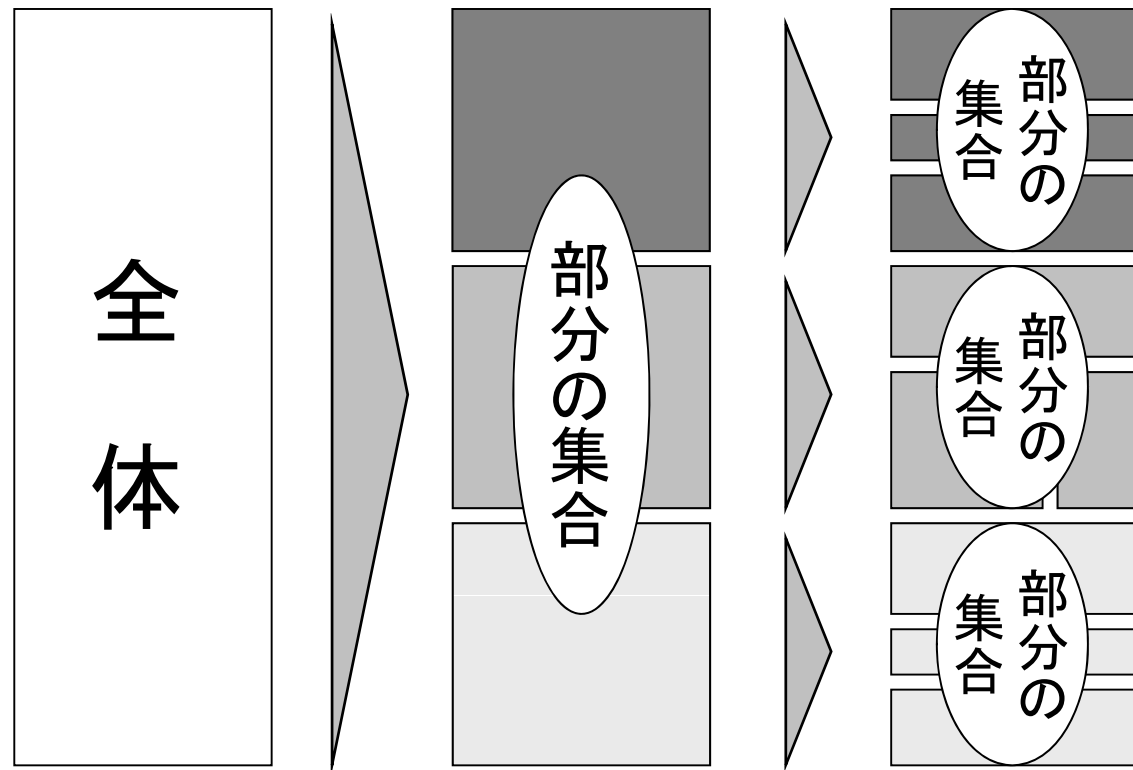
多面的に見る視点を身に付ける



「分解する」という考え方が有効

# 分解とは？

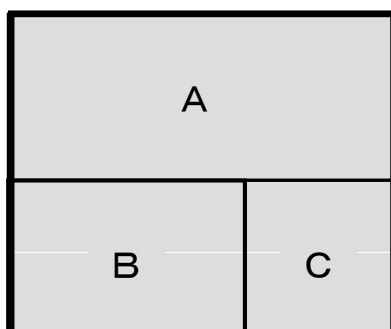
分解とは、MECEを意識し「全体」を「部分の集合」に分けていくこと



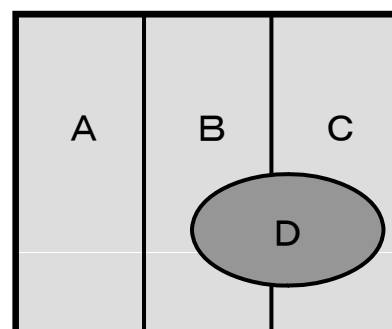
## MECE : Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive

1つのテーマを、漏れもなく、重なり(ダブリ)もないようにしながら、複数の要素に分解すること。

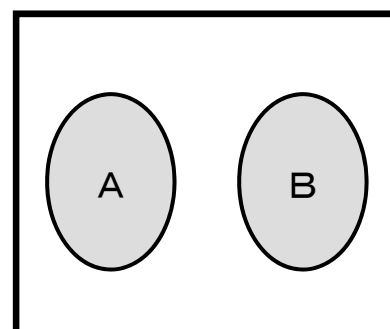
外側の四角を全体とすると…



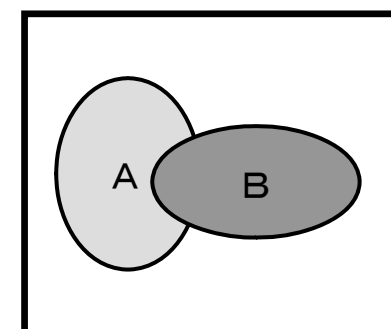
MECE



漏れなし  
ダブリあり



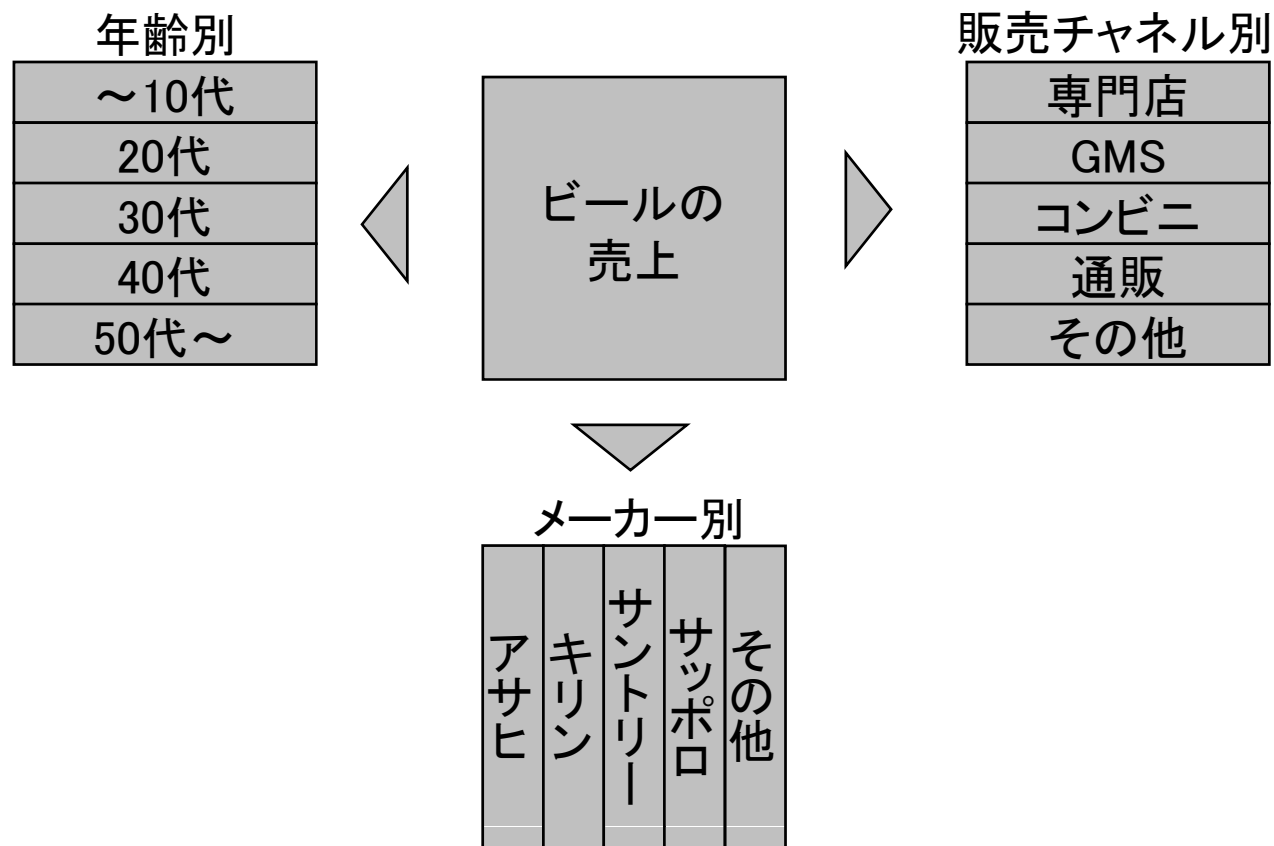
漏れあり  
ダブリなし



漏れあり  
ダブリあり

## 「分解」の代表的なパターン①: 層別分解

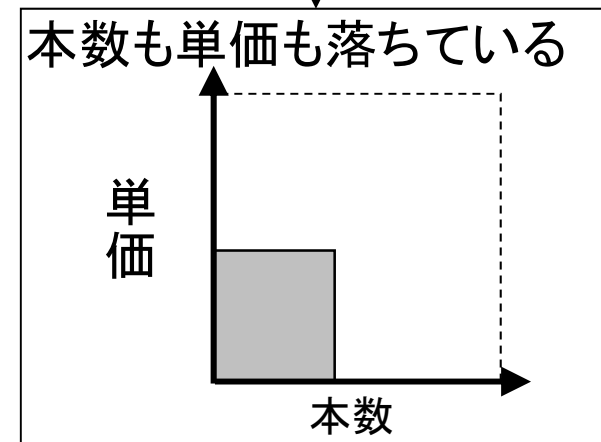
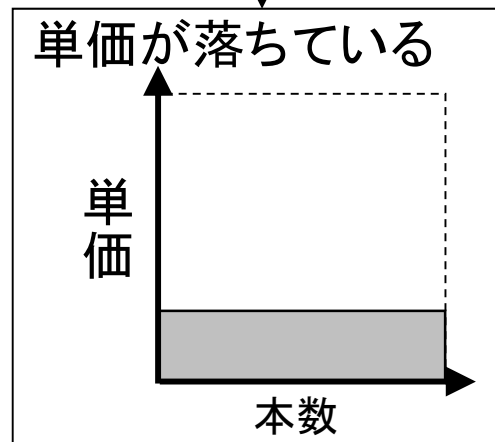
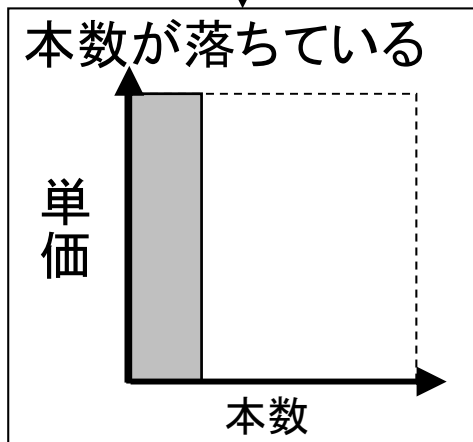
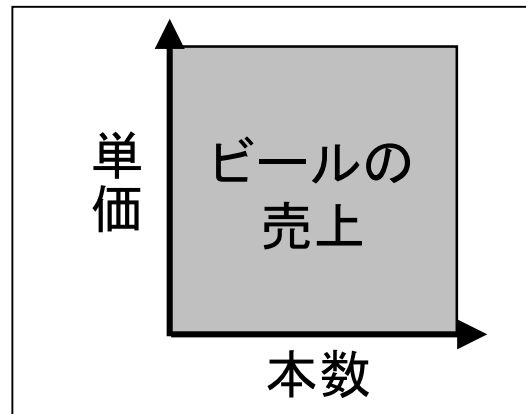
全体を複数の部分の集合に分ける。



## 「分解」の代表的なパターン②: 変数分解

全体を構成する変数に分ける。

「ビールの売上」の  
変数分解例  
 $\text{売上} = \text{本数} \times \text{単価}$



※売上＝本数×単価以外にも変数分解は可能。

分解には「層別分解」「変数分解」の他にもいくつかパターンがある。

### ■「プロセス」を把握する

ある状態に至るまでのプロセスに着目する

例)顧客がある商品を購入するまでのプロセス

⇒AIDMA(気づく→興味を持つ→欲しくなる→覚えておく→購入する、など)

### ■「判断要件」を洗い出す

状態(良否)を判断するための「要件(属性)」を洗い出す

例)原材料の調達先の状態(良否)を判断する要件

⇒(調達先の)品質、納期、価格、利便性など

「ビールの売上」を「MECEに層別分解する切り口」をできるだけ多く出してください。できれば、20個以上を考え出してください。

- 例)・年齢別(20代、30代・・・)  
・メーカー別(アサヒ、麒麟・・・)

<グループワーク:5分>



状況(特徴・傾向)を把握する為には、「切り口」を数多く考えられることが必要。  
どうすれば多くの切り口が考えられるか？

### 切り口をたくさん出すための視点

- What=「モノ」に着目
- Who=「人」に着目
- When=「時間」に着目
- Where=「場所」に着目

【切り口を考える視点】を持っておくことにより、様々な切り口を見つけ出すことができる。  
その結果、事象を多面的な視点で見ることができ、特徴・傾向が把握しやすくなる。

## ● What (「モノ」に着目)

- ・メーカー別(アサヒ/キリン/サントリー/サッポロ/それ以外)、アルコール度数別(5%未満/5%以上)、価格別(250円未満/250円以上)、発売日別(発売1年未満/1年以上)、贈答品/消費用、熱処理/非熱処理(生ビール)、缶/瓶/樽/それ以外、製法別(上面発酵(エール)/下面発酵(ラガー)/自然発酵)、原料別(麦芽100%/それ以外)、色別(淡色/中等色/濃色)、提供時の温度別、等

## ● Who (「人」に着目)

- ・(消費者):年齢別(20代/30代...70代以上)、性別(男性/女性)、年収別(200万未満/200万~300万未満...1000万以上)、職業別、最終学歴別(高卒/大卒/院卒、それ以外)、居住地別、消費量別(年10L未満、年10L以上)、既婚/未婚、単身/同居者あり、週2回以上運動する/それ以外、成人/未成年、個人/法人、等
- ・(誰と飲むか):一人/複数名、会社の同僚/会社の同僚以外、男性/女性/男女混合、同級生・同期だけ/それ以外も含む、等

## ● When (「時間」に着目)

- ・月別(1月、2月...)、期別(第1Q、第2Q...)、曜日別(月、火...)、平日/休日、天気別、気温別、給料日前(給料日含む)/給料日後、等

## ● Where (「場所」に着目)

- ・(飲む場所)自宅/自宅以外、屋外/屋内、都道府県別、市町村別、等
- ・(購入する場所)酒屋/CVS/GMS/ネット/その他、都道府県別、市町村別、等

# MECEになる「分解」を考えるコツ

いきなり細かく  
分けない

- 具体的すぎる項目の列挙ではMECEを判断するのが難しい。まず大きな切り方を考える

「全体」に  
注意する

- MECEに分解しようとしているものは結局何かを意識する
- 安易な切り方に走らない

言葉の意味の  
範囲を明確に  
する

- 「どの範囲のものまでを含むのか？」が明確にわかる表現に

意図を持って  
切る

- どこに切れ目を入れるかを良く考えることで、状態がよりよく把握できる

例

× スーパードライ、ラガー、一番搾り…  
→ 大手4社の売上／それ以外の売上

× 男性向け商品の売上／女性向け商品の売上  
→ 特定の性別向けの商品の売上／性別を問わない商品の売上

× 朝／昼／晩／深夜の売上  
→ 8時～10時、…22時～24時の売上

× 朝／昼／晩／深夜の売上  
→ 食事の時間を意識して切ってみる  
(7時半～9時、9時～12時、12時～13時…等)

## (参考)「分解」は様々な場面で使う考え方

---

「分解」は、思考の対象物を多面的に見る思考技術であり、論理的に考えたいさまざまな場面に用いることが可能。

例えば、

- ・ 枠組みを考える(論点を洗い出す)
- ・ 仮説を洗い出す
- ・ 仮説を検証するための情報を洗い出す
- ・ 選択肢(オプション)を洗い出す

際などに使える。

### 金額×数量

売上が低下  
している原因  
は何か？

客単価が落ちているの  
か？  
客数が落ちているの  
か？

### 商品別

売上が低下  
している原因  
は何か？

医薬品・医薬部外品に  
問題があるのか？  
化粧品に問題がある  
のか？  
日用品・その他に問題  
があるのか？

### 3C

売上が低下  
している原因  
は何か？

市場や顧客に変化は  
ないか？  
競合に変化はない  
か？  
自社の優位性が崩れて  
きているのではないか？

### 4P

売上が低下  
している原因  
は何か？

品揃えは市場のニー  
ズを捉えているか？競  
合に劣っていないか？  
価格やポイント制度等  
は・・・？  
出店場所等は・・・？  
広告宣伝等は・・・？

### バリューチェーン

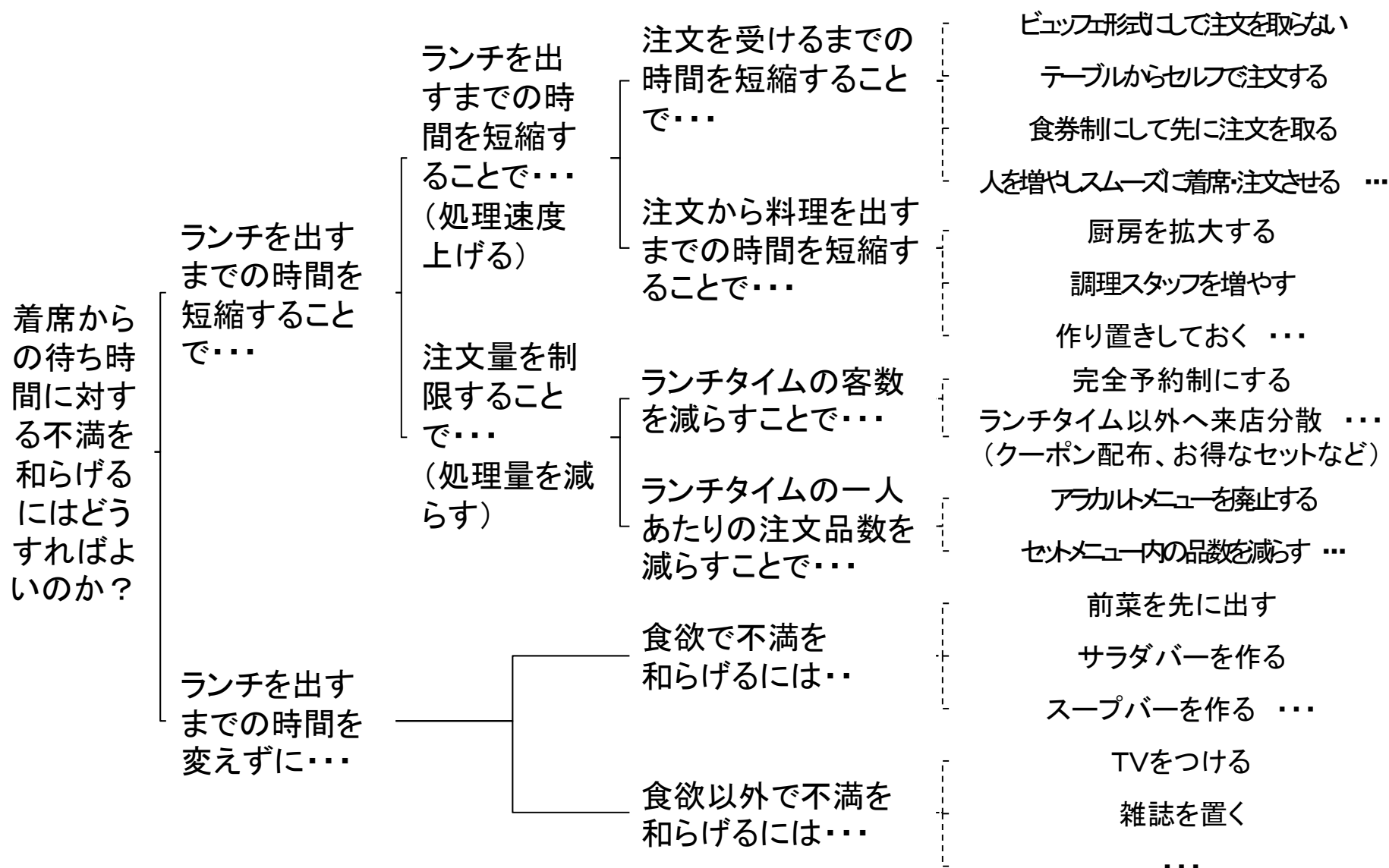
売上が低下  
している原因  
は何か？

仕入関連は競合と比較  
して劣っていないか？  
販促関連は・・・？  
店舗運営関連は・・・？  
接客関連は・・・？

### 結果と原因

売上が低下  
している原因  
は何か？

どこがどのように問題か？  
それはなぜ発生してい  
るのか？



## 国内ビール市場： 「分解」を「初期仮説を立てる」場面で活用する

先ほど考えた「層別分解」の切り口を活用して、「ビールの需要が減っているからか？」という論点に対する初期仮説をできるだけ多く立ててください。できれば、5個以上考え出してください。

その際、「どのような切り口を使って」「どのような初期仮説を考えたのか」をセットで考えてください。

<グループワーク: 10分>

例えば、

## イシュー

なぜ大手5社のビールの課税出荷数量が減少しているのか？

## 仮説

?????

## 論点①

ビールの需要が減っているからか？

## 仮説

?????

## 論点②

競争(大手5社以外)にシェアを奪われているからか？

## 仮説

?????

## 論点③

ここでは、赤線で囲った論点の問い(「ビールの需要が減っているのか?」)の部分で初期仮説を立てる練習をしてみましょう!

?????



## 国内ビール市場： 「分解」を「初期仮説を立てる」場面で活用する

例えば、

- 「年代別」に分解：各年代でビールを飲まなくなった理由は同じ？
  - ⇒30代後半から50代前半では、ビールは節約の対象となりやすいので、需要が減っているのだろう
  - ⇒20代では、飲み会や晩酌に割く時間が減ってきているため、需要が減っているのだろう
- 「性別」に分解：男性・女性でビールを飲まない理由は同じ？
  - ⇒男性以上に高カロリーを気にする女性がビールを避けているのだろう
- 「飲酒可能人口×一人あたり消費量」に分解：
  - 一人あたりの消費量が減少している理由は？
    - ⇒人口減少により飲酒可能な人口が下がっているからだろう。
    - 一方、健康志向から一人あたりのビールの消費量も減っているのだろう

多様な切り口で分解してみることで、状況を多面的に見ることができ、  
新たな気づきを得られる可能性が高まる

## 構成要素に分ける

### ●全体集合を部分に分ける (層別分解)

例)

- ・年齢別、性別、店舗別...

### ●定量的に分ける (変数分解)

例)

- ・利益 = 売上 - コスト
- ・売上 = 客数 × 客単価

### ●プロセスに分ける

例)

- ・商品購買プロセス = 「認知」「関心」「理解」「購入」

### ●判断要件に分ける

例)

- ・調達先の状態 = 「品質」「納期」「利便性」「価格」など

## 立場を変える

### ●「フレームワーク」から考える

例)

- ・3C(お客様、競合、自社)
- ・バリューチェーン(調達、開発、製造、営業、販売...)
- ・AISAS
- ・5W2H など

### ●「対・セット」から考える

例)

- ・賛成 ⇔ 反対
- ・供給側 ⇔ 需要側
- ・男性 ⇔ 女性
- ・若者 ⇔ 年配者

### ●「上下左右」から考える

例)

- ・上下(上司、役員、部下／本社、子会社／親、子、孫...)
- ・左右(同僚、隣の部署／家族、友人／他業種／国・人種...)

## 時間軸を変える

### ●過去・未来から見る

例)

- ・明治、大正、昭和から見る
- ・10年後、20年後から見る
- ・短期、長期で見る

### ●時間の流れから視点を 変える

例)

- ・導入期～成長期～成熟期  
～衰退期(PLC)
- ・革新者～初期採用者～追随者  
～遅滞者(イノベータ理論)
- ・子供～大人～老人
- ・初心者～中級者～熟練者
- ・低学年～高学年

初期仮説を立てたら、次は？

---

仮説を広げたら、次は？



検証する初期仮説の優先順位をつける

## 検証する初期仮説の優先順位を付ける

複数の初期仮説を立てても、全てを一気に検証することはできない。  
だとするならば、次にやるべきことは検証する優先順位を付けること。

では、どのような判断軸を持って、優先順位を付ける？

例えば・・・

- ・イシュー、枠組みの問いに答えている
- ・確からしさ(信憑性)
- ・検証難易度
- ・(課題改善や業績に与える)費用対効果
- ・アクションに繋がるか
- ・新規性、独自性

など。

これらを判断軸として優先的に検証する仮説を選択する。

優先順位を付けたら、次は？



仮説を検証する

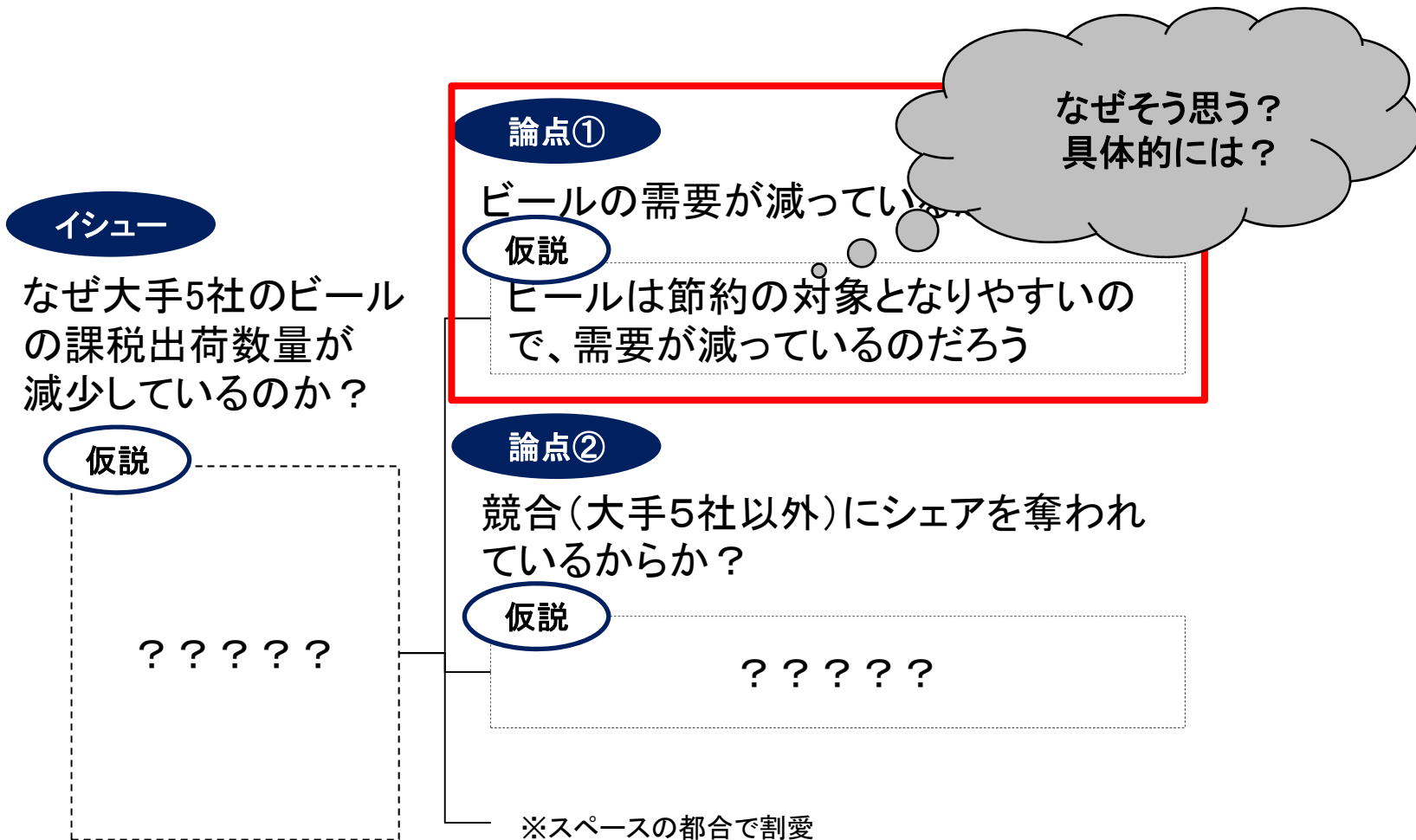
仮説とは、仮の答え。立てただけでは、「～だろう」「～の可能性がある」などと言っているに過ぎない。仮説は検証し結論付けてこそ、結論となり存在価値が生じる。ゆえに、仮説は必ず検証すること。



検証するには、仮説が検証に必要な情報を想起する表現になっている必要がある。ゆえに、仮説が曖昧な表現の場合は、仮説を具体化していく(＝深める)。

# 国内ビール市場：初期仮説を「深める」

例えば・・・



# 国内ビール市場：検証できる具体的な仮説にする

## 初期仮説

ビールは節約の対象となりやすいので、需要が減っているのだろう

● 具体的にはどんな人？  
⇒ 30代後半から50代前半に特に  
節約傾向が見られるだろう

● なぜ節約の対象になる？  
⇒ 教育費、住宅ローン等により、可処分  
所得が圧迫されているからだろう  
⇒ ビールは嗜好品であり、代替品として  
ビールより安価な「発泡酒」や「第三  
のビール」が存在するからだろう

## 初期仮説の具体化

可処分所得が増えない30代後半から50代前半の人たちが、ビールの代替手段としてより安価な「発泡酒」や「第三のビール」を選択するようになったため、ビールの需要が減っているのだろう。

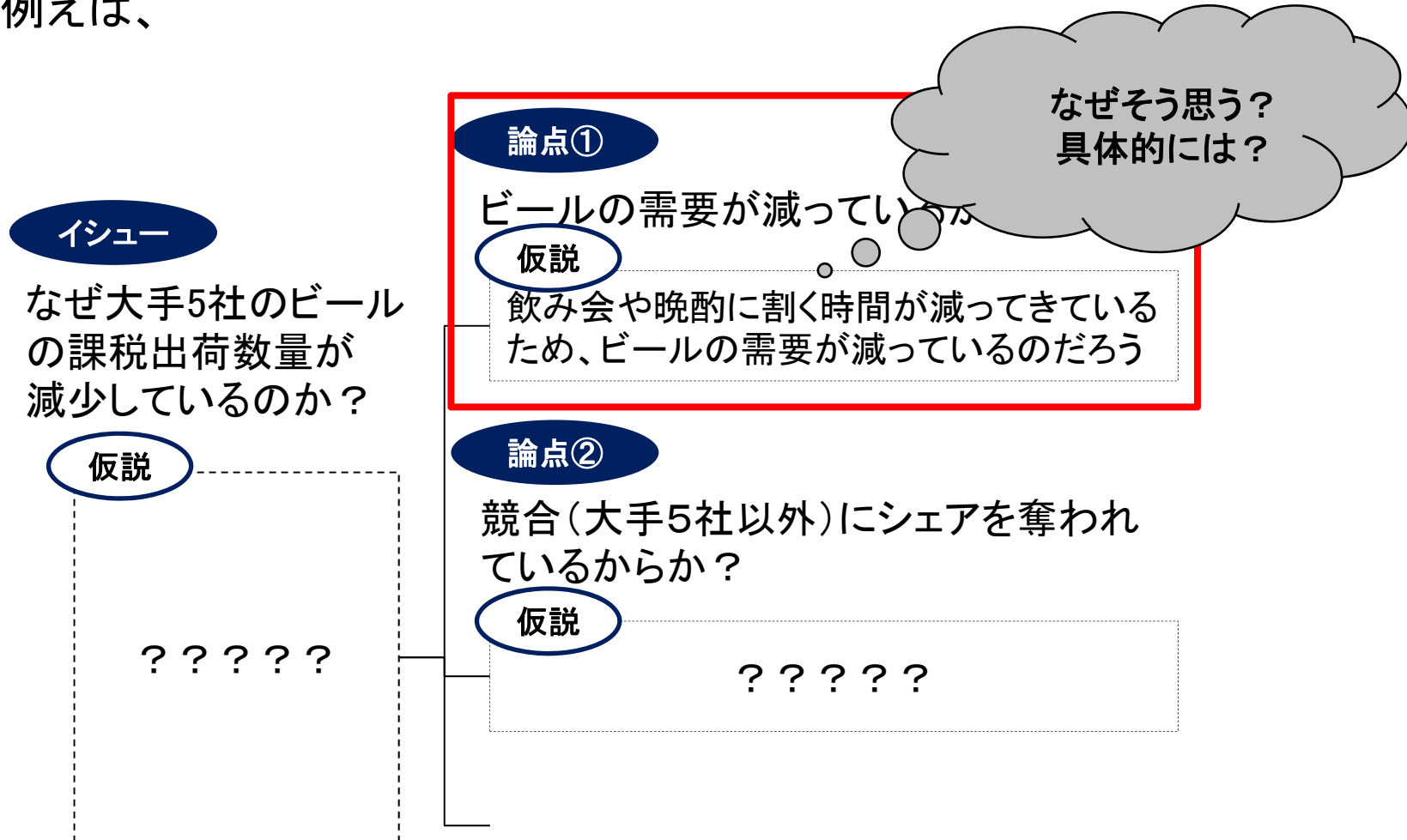
## 検証のために集めたい事実・情報

- 年代別の可処分所得の経年変化が分かるデータ
- 年代別の嗜好品の消費量の経年変化に関するデータ
- 年代別のビールと発泡酒、第三のビールの消費量の経年変化が分かるデータ



# 国内ビール市場：検証できる具体的な仮説にする

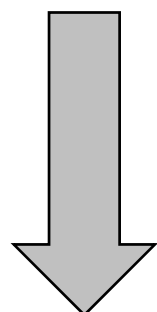
例えば、



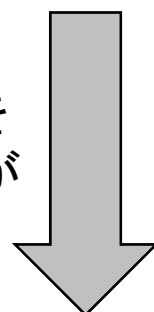
# 国内ビール市場：検証できる具体的な仮説にする

## 初期仮説

飲み会や晩酌に割く時間が減ってきているため、ビールの需要が減っているの  
だろう



- 具体的にはどんな人？  
⇒ 特に20代の人たちに、お酒を  
飲む機会が減っている傾向が  
見られるだろう



- なぜ飲む機会が減っている？  
⇒ SNSの普及により対面コミュニケーションの必要性が減っているからだろう  
⇒ マラソンやヨガブームにより、平日の夜や週末はお酒を飲むよりもトレーニングに当てられるようになったからだろう

## 初期仮説の具体化

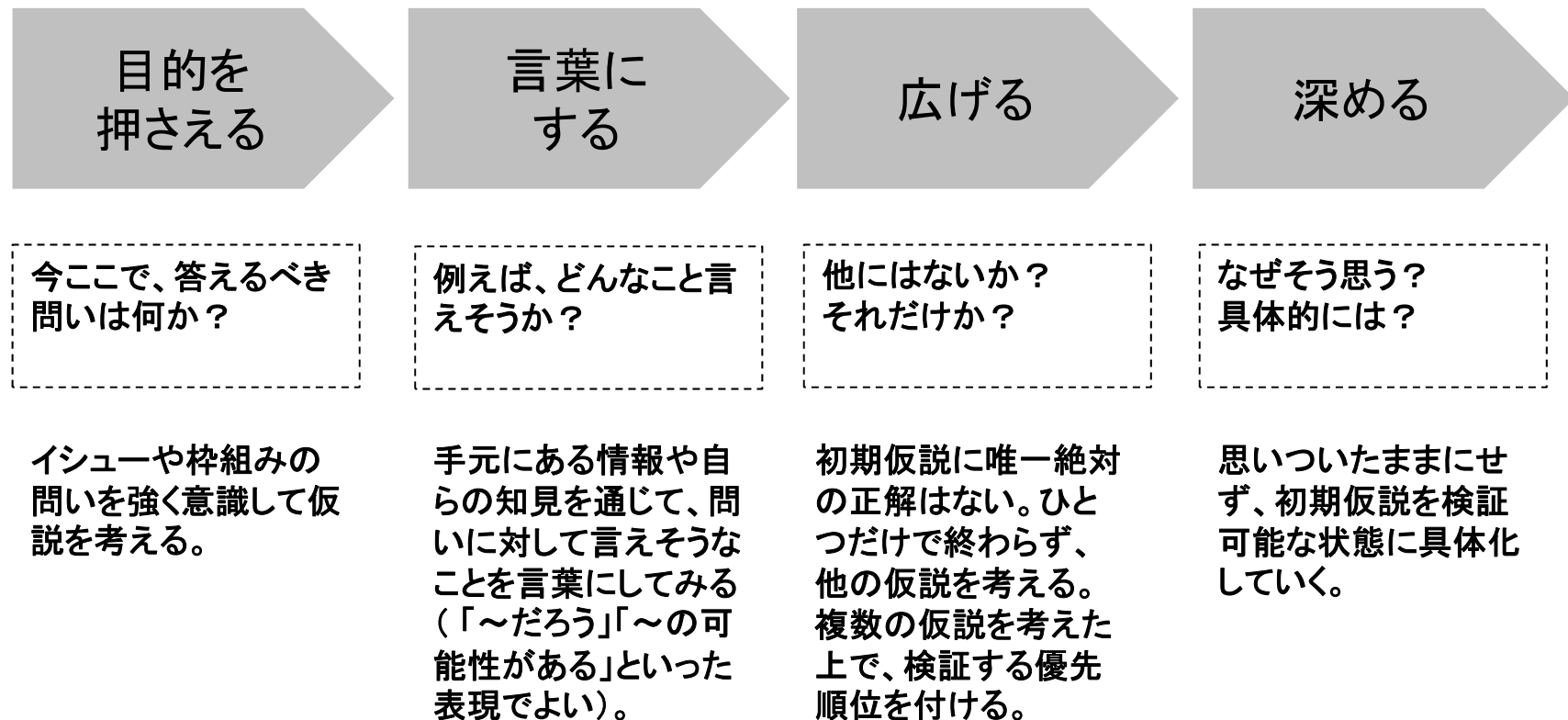
特に20代の人たちは、対面コミュニケーションの必要性の低下や余暇の過ごし方の多様化により、お酒を飲む機会が減っているため、ビールの需要が減っているの  
だろう



## 検証のために集めたい事実・情報

- 年代別のアフター5の過ごし方についてのデータ
- 年代別のコミュニケーション方法の変化に関するデータ
- 年代別のお酒を飲む頻度や飲むアルコールの種類、量についてのデータ

“直感”や“思いつき”で思考を進めることを避けるため、仮説を構築をする際は、特に「広げる」「深める」を意識する



## 国内ビール市場：意味のある仮説とは？

### ありがちな仮説

思いつき・ひらめき・直感

抽象的、曖昧、漠然

### 意味のある仮説

複数の仮説から  
選択されたものである

検証できる程度に具体的である

仮説を立て、検証を繰り返しながら、仮説を進化させていく

事実の羅列・情報の要約

誰でも思いつく・当たり前

意思決定を促す  
行動を喚起する

新規性・独自性がある

- 初期仮説を立てる際は、1つの仮説を立てて終わりにせず、他の仮説も考えること(“直感”や“思いつき”だけで思考を進めない)。加えて、検証できる具体的な仮説にすること。
- 多面的に物事を見る視点を身につけるには、「分解」という考え方が有効。加えて、たくさんの分解の切り口を出せることが重要になる。
  - ・「切り口の視点」をヒントに、MECEに分けられる切り口をたくさん出す

## (宿題)1日1つは考える「仮説思考」

「国内ビール市場」での学びを踏まえて、初期仮説を立てるトレーニングに励みましょう。

ビジネス関連の記事を新聞や雑誌、WEBサイトなどから、ご自身で一つ選び、例えば以下のような 이슈を設定し、枠組みの問いに答える初期仮説を立ててください。DAY3までに、最低でも1つの 이슈について考え、【必ず全員】MLにアップして下さい。

-----  
イシュー：●●(記事内容)●●から、自分が学べることは何か？

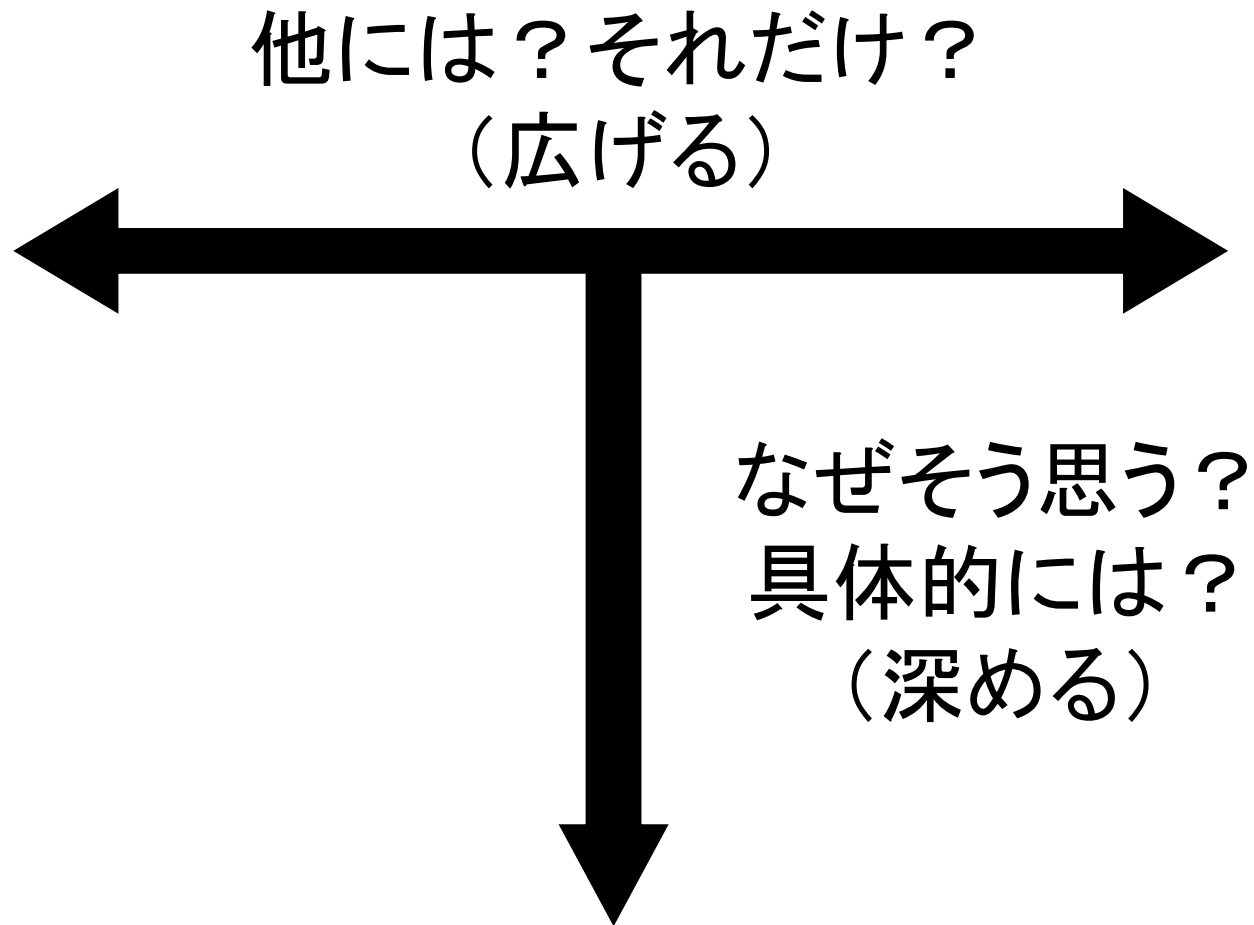
枠組み：「なぜ起こったのか？」

「今後どのようになるのか？」

「自分が携わっているビジネスにどのような影響があるのか？」  
-----

ご自身のビジネスにしっかり引き寄せて考えてください。

また、アップしたものを題材に、勉強会やMLで議論してみてください。



最初に思いついた考え“だけ”にとらわれず、こうした問いを  
自分に投げかけ、「広げる」「深める」ことを常に意識する

# まとめ



- イシューに答えるために必要な論点をできるだけ洗い出す。  
その上で、イシューと特に関係の強い論点を見極めた上で  
枠組みを決める。
- 枠組みを構成する各論点は「問い」で表現する。
- 慣れるまでは思いつく論点から考えることもある。  
但し、「イシューに対して十分な大きさを持った論点の  
セットになっているか？」を常に確認する。

- 初期仮説を立てる際は、1つの仮説を立てて終わりにせず、他の仮説も考えること(“直感”や“思いつき”だけで思考を進めない)。加えて、検証できる具体的な仮説にすること。
- 多面的に物事を見る視点を身につけるには、「分解」という考え方が有効。加えて、たくさんの分解の切り口を出せることが重要になる。
  - ・「切り口の視点」をヒントに、MECEに分けられる切り口をたくさん出す

## Day3演習：社員食堂に取組む際の補足説明

「演習：社員食堂」では、ある仮説を「結論付ける」ことを考えていきます。

### 【演習問題】※テキストより

あなたは、大手食品メーカーの企画担当で、社員食堂事業にビジネスチャンスがありそうだと感じ、新規事業としての取組みを検討しています。

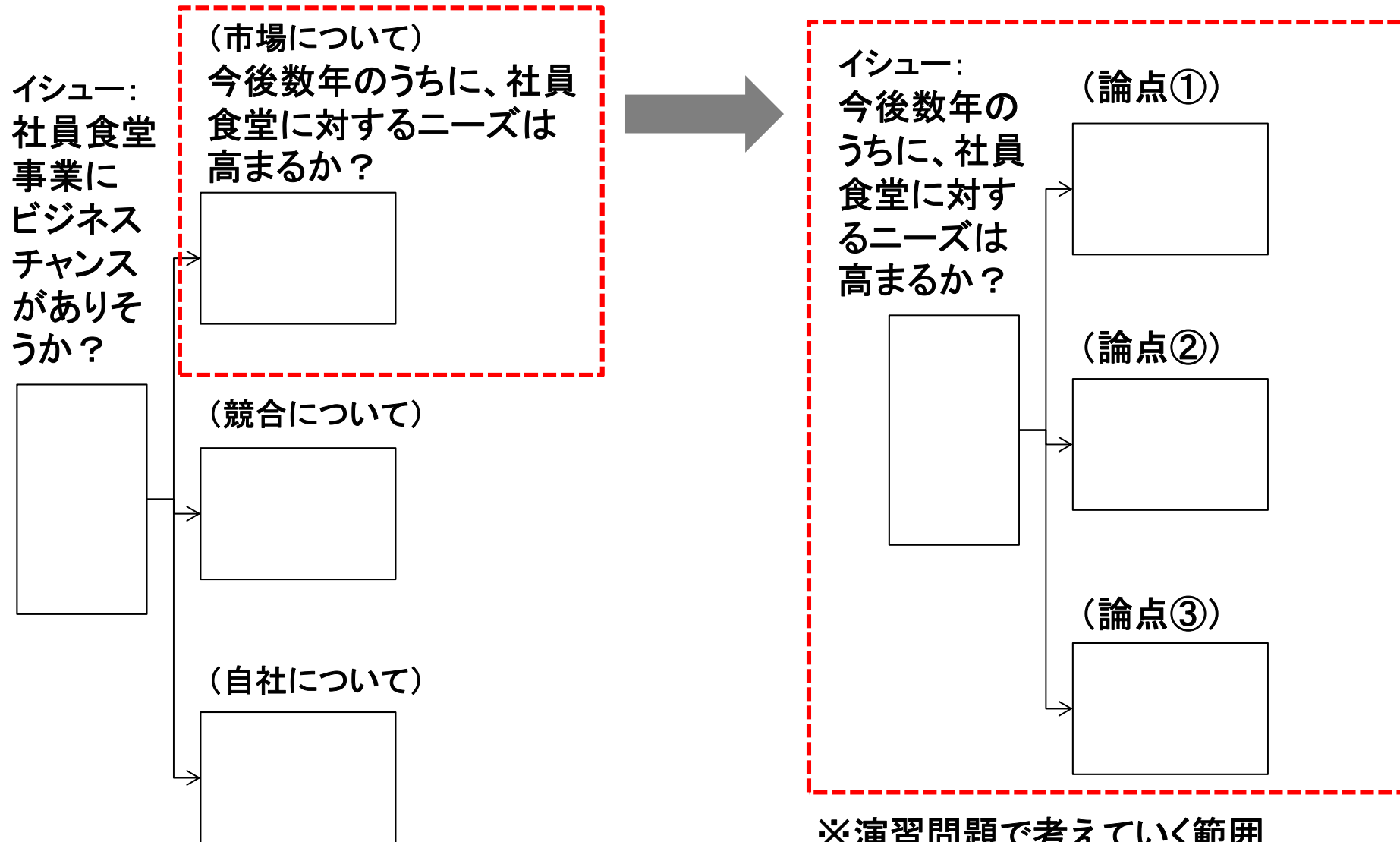
これから「市場について」、「競合について」、「自社について」という枠組みで考えていく中で、まずは「市場について」の論点として「今後数年のうちに、社員食堂に対するニーズは高まるか？」という問いについて考えていくことにしました。

あなたは、この問いに対して「ニーズは高まる」という仮説を持っており、この仮説を結論付けたい。

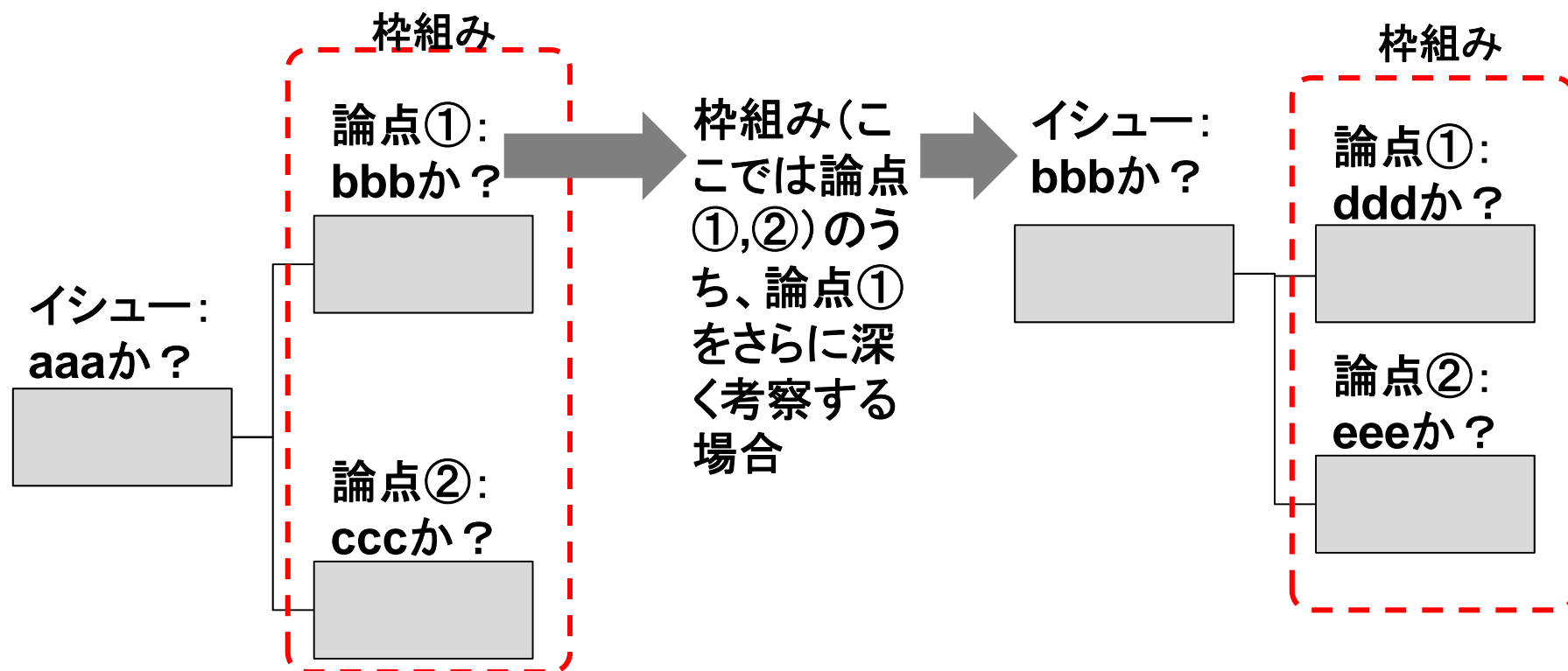
まず、簡単に手に入る(コスト・手間をそれほどかけずに集められる)程度の情報を用いて考えてください。(課題解決ステップに従って、解答を作成してきてください。)

※課題解決ステップに従い、5つめのステップである「結論付ける」( 이슈、枠組みの各論点に対する結論付け)まで行って下さい。

# 社員食堂：全体の位置づけ



## (参考) イシューと枠組みの関係について



「イシュー」と「枠組み」の位置は、固定的なものではなく、関係性で表現できる。  
bbbか？を改めて「イシュー」と捉えると、その「枠組み」は dddか？ eeeか？である。

この後からは、「今後数年のうちに、社員食堂に対するニーズは高まるか？」をイシューと捉え、検討を進めていく。

※枠組み＝イシューに答えるために必要な論点のセット

- まずは、復習。
  - ・ DAY1、DAY2の学びを押さえる
  - ・ 自分の言葉で、具体例を上げながら学んだことを他者に説明できるか？  
(復習については、またMLに詳細をアップします)
- 学びのリズムを早く作る。2週間のペース配分を決める
  - 毎日1つずつ、少しでも触れる(隙間時間の活用)
  - × 後でまとめて
- 勉強会・MLをより活用しましょう
  - ・ 一人で考えていてもなかなか学びは深まりません。
- そして、何よりも実務で使ってみることが大事。90日間で学ぶ

受講生ページからのアンケートにぜひご協力下さい(～DAY3)。

0. (何もしない)

1. 今回学んだことは～です。

2. そこから、自分なりに、～というところが  
何よりも重要だと感じました。

3. これを実現するため、私自身は～ということを  
実践していく必要性を感じました。

4. しかし、実践の上で、私の日頃の業務を考えると、  
～がカベになるため、まずは私自身が～することで  
変えていかなくてはならない、と考えています。



レベル1:  
言語化

レベル2:  
意味合いの抽出

レベル3:  
具体的行動の抽出

レベル4:  
難所を越えるための  
具体的行動の抽出

どのレベルを繰り返すのか？によって、3ヶ月の成果は大きく上下します。  
上記を意識しながら、MLで振り返りをまとめて下さい！

## ■ クラスは、気付きと訓練の場。

「わかる」と「できる」は違う。

→「わかる」から「できる」へ成長するために、以下を意識しましょう。

- ✓ アウトプットに集中する（手を動かす・発言する）
- ✓ 予習（個人で）・復習（みんなで）を徹底する
- ✓ 6回ではなく、90日間（明日から使う。仕事の中で）
- ✓ みんなで学ぶ（勉強会・ML・懇親会）