# **Critical Thinking**

# Day4

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)



© GLOBIS All rights reserved.



# 今日の狙い

・これまで学んだ考え方を総動員し、実際のビジネスでの課題特定・ 解決や仮説を立て検証する際のイメージを掴む。

# 取組上 の 留意点

- ・ケースに、唯一無二の正解は無い。これからの議論の内容と自分の結論が違っていてもOK。
- ・大事なのは、「考え方」「結論の導き出し方」。「仮説を立て、検証、 進化、結論付ける際のポイント」や「あるべき思考ステップ」を振り 返り、定着させることが重要。



# 新興メガネ店 Enjoy Glasses社:この演習で主に学ぶ範囲

### 課題の特定・解決 をして

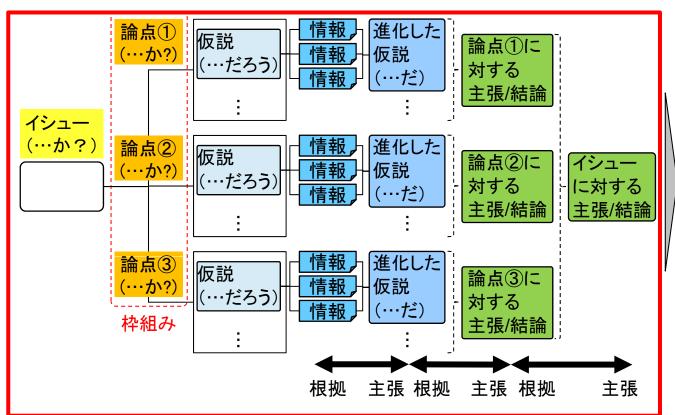
コミュニケーション をする

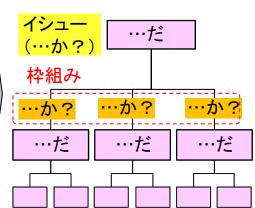
イシュー<br/>を特定<br/>する枠組み<br/>を<br/>考える

初期仮説 を立てる 初期仮説を 検証し 進化させる

結論付ける

相手の関心にあわせて 主張と根拠の関係を 組み直す







# 新興メガネ店 Enjoy Glasses社:課題

- 1. ケース「新興メガネ店: Enjoy Glasses 社(A)」をよく読んだ上で、大迫の立場になり、イシュー「なぜ2013 年度の東京エリアの売上高成長率は低いのか?」に対する枠組みを考え、なぜその枠組みにしたのかを説明してください。
- 2. 課題 1. で考えた枠組みを踏まえ、イシュー「なぜ2013 年度の東京エリアの売上高成長率は低いのか?」に対する結論を出してください。
  - ※ 結論を出すに当たり、自分が立てた仮説に対し、ケースの記述から結論付けができるところはしっかりと根拠付けをしてください。ケースに書かれている内容だけでは根拠付けが難しいところは、本来はあと何を明らかにする必要があり、そのためにどんな情報を集めるべきかを考え、レポート内で示してください。レポート作成に際しては、その部分はなんらかの仮定をおいて検討を進めてください。
- 3. 課題 2. で考えた結論が正しいとしたとき、具体的にどのような解決策を打つと良いかを考えてください。
  - ※ 対策の検討・選択にあたり、ケースに書かれている内容だけでは根拠付けが難しい ところは、本来はあと何を明らかにする必要があり、そのためにどんな情報を集める べきかを考え、レポート内で示してください。



■イシューを特定する。

今回のイシューは?

なぜ2013 年度の東京エリアの売上高成長率は低いのか?

シラバス指示の通り、今回はこれに取り組む。



# イシューを特定する

- ■ちなみに、大迫の役割(東京エリアのエリアマネジャー)に照らすと、大迫が取り組むべき イシューは他にもあるかもしれない。
  - (例) 新しいトレンドをどのように見つけ、それにいかに対応するか?
    - 利益額や利益率を上げるためには何をすべきか?
    - 効率的な店舗運営を行うためには何をすべきか?
    - 全社成長のため、東京エリアの成功・失敗事例をどのように全社に展開していくべきか?
- ■そうした中である特定のイシュー(なぜ2013 年度の東京エリアの売上高成長率は低いのか?)に取り組むのであれば、本来は「なぜそのイシューに取り組むのか?」を明らかにしておけるとよい。

例えば、エリアマネジャーとしての最大のミッション「東京エリアにある店舗の売上最大化」に 照らすと、今回のイシューに取り組む意義は・・・

- 低価格メガネ市場は好調。EG社はアイ社、オプト社と覇権争い中。そうした中で、市場・ 競合両方の成長に後れを取っている状況
- 今ここで競合に後れを取ると、「低価格メガネといえば〇〇社」といった顧客認知ができて しまい、その後の競争で勝ちにくくなる恐れあり
- よって、覇権争いから脱落しない為に、「なぜ2013 年度の東京エリアの売上高成長率は低いのか?」に取り組み、解決策を考えていくことが重要である

イシューを特定する際には、「なぜこのイシューに答えを出す必要があるのか?」 =このイシューは本当に答えるべき問いか、を確認する



# 今回、どの枠組みで取り組むか?(例)

### 例えば、

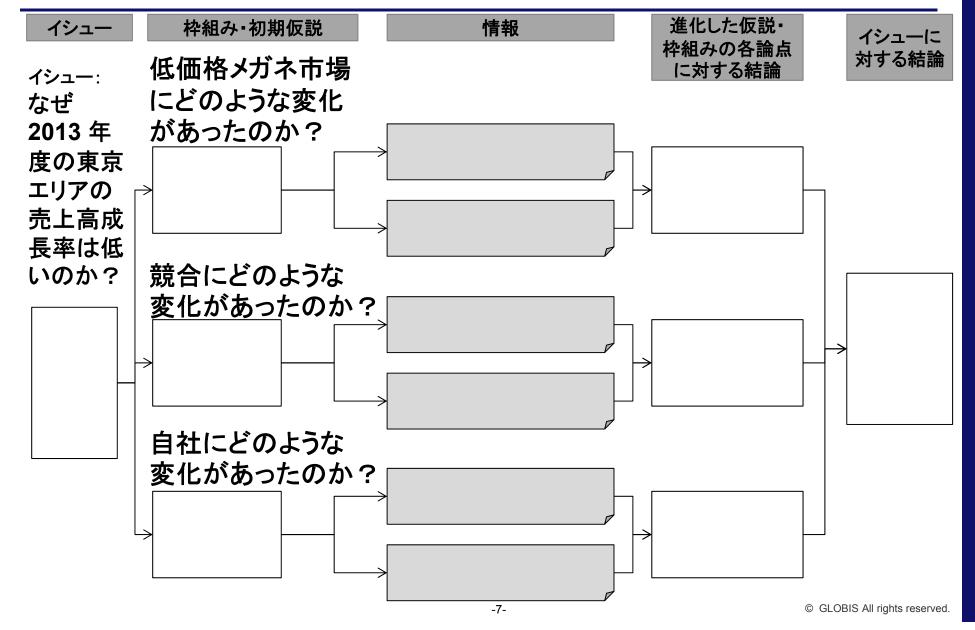
- -大迫はこれから着任。これまでの経験にとらわれることなく分析を進めたい。
- -東京エリアの状態が具体的にどうなっているのか分からない。
- -状態や原因を把握しようと思っても、様々な論点が思い浮かんでしまう。 状況だとする。

売上高成長率低下の原因が明確に絞り込めない中、まずは問題の所在を大きく外部・内部から分析することが必要。「3C」で広く内外の事業環境を把握するところから始められるとよい。

### 枠組み例:

- -(東京エリアの)低価格メガネ市場にどのような変化があったのか?
- -競合にどのような変化があったのか?
- -自社にどのような変化があったのか?







# 再掲:枠組みを考える際に大事なこと

■ 枠組みはイシューに対して十分な大きさにし、イシューと 関係の強い論点のセットにする

「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



### 仮説構築の流れ

"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

目的を押さえる

言葉にする

広げる

深める

今ここで、答えるべき 問いは何か? 例えば、どんなこと言 えそうか? 他にはないか? それだけか? なぜそう思う? 具体的には?

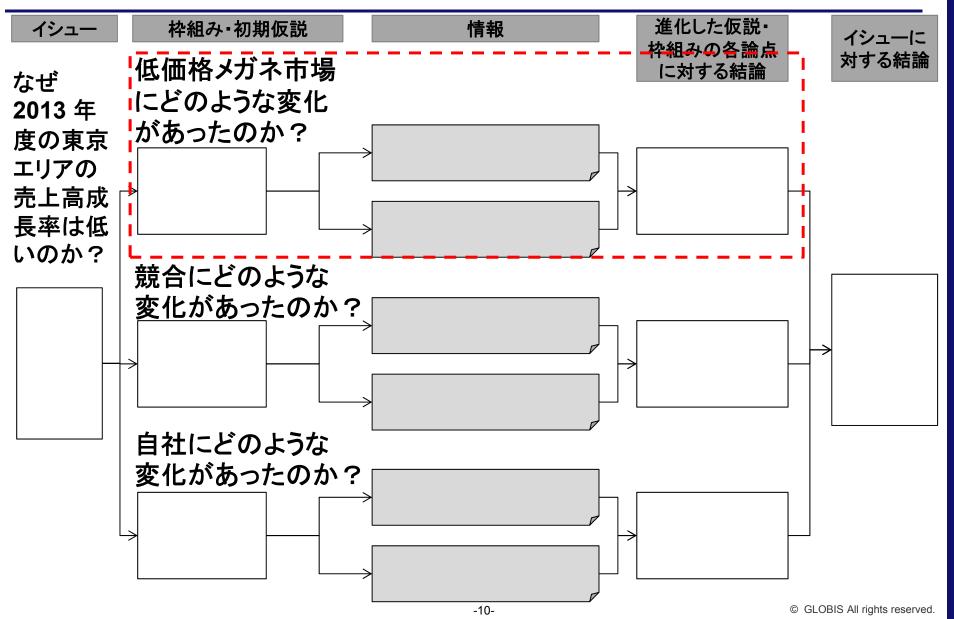
イシューや枠組みの 問いを強く意識して仮 説を考える。 手元にある情報や自らの知見を通じて、問いに対して言えそうなことを言葉にしてみる(「~だろう」「~の可能性がある」といった表現でよい)。

初期仮説に唯一絶対 の正解はない。ひと つだけで終わらず、 他の仮説を考える。 複数の仮説を考えた 上で、検証する優先 順位を付ける。 思いついたままにせず、初期仮説を検証可能な状態に具体化していく。



解答例(これから考えていく範囲)

【論点:低価格メガネ市場にどのような変化があったのか?】





# 【論点:低価格メガネ市場にどのような変化があったのか?】 **<初期仮説を広げる>**

<u>分解の切り口・視点(例)</u>		<u>初期仮説(例)</u>
What	商品カテゴリー別価格別	機能性メガネの売上の伸びが芳しくないのだろう。 価格が5,000円前後のメガネの売上が芳しくないのだろう。
Who	顧客の年齢別顧客の性別	20・30代の低価格メガネへの関心が変化しているのだろう。 女性客の売上の伸びが芳しくないのだろう。
	顧客の職種別 新規/既存顧客別	IT企業で働く人の需要が一巡したのだろう。 老舗メガネ店利用者が低価格メガネに関心を示すように なったのだろう。
Where	出店先の施設別	駅ビルに出店している店舗の売上の伸びが芳しくないの だろう。
When	平日/土日&祝日別	休日の外出が減り、土日&祝日の売上の伸びが芳しくな いのだろう。

分解を意識することで、仮説を広く・多面的に考えやすくなる

# 検証する初期仮説の優先順位を付ける

再掲

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。



# 【論点:低価格メガネ市場にどのような変化があったのか?】 <初期仮説の検証・枠組みの論点に対する結論付け>

### 初期仮説

情報

進化した仮説

枠組みの論点に対する結論

機能性メガネ の売上の伸 びが芳しくな いのだろう。

20・30代の 低価格メガネ への関心が 変化している のだろう。

老舗メガネ店 利用者が低 価格メガネに 関心を示す ようになった のだろう。 (ケース記載なし・要検証)

(要検証)EG社では矯正用メガネ (6.4%)と機能性メガネ(6.5%)の売上 高成長率はほぼ同じ(B添付資料1) であることから市場全体も同様の傾向 だろう

20・30代はTPOに応じてメガネを替えるために、低価格メガネ店で手軽にメガネを買っている。

(要検証)EG社でさえ20・30代の成 長率は6.4%を維持(B添付資料4)し ていることから、市場全体の成長率も 維持できているだろう。

機能性メガネのヒットにより老舗メガ ネ店で買っていた人が低価格メガネ 店に興味を持ち足を運ぶようになった。 機能性メガネの売 上の伸びは悪くな いだろう。

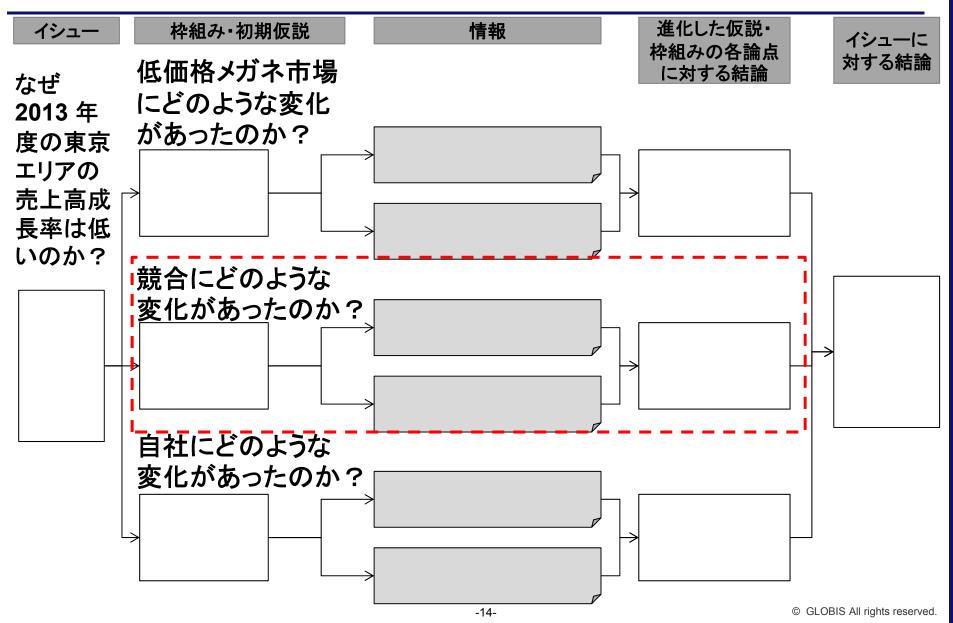
メイン顧客層(20・ 30代)の低価格メ ガネへの関心は変 化していないだろう。

老舗メガネ店利用 者が低価格メガネ に関心を示すよう になっている。



解答例(これから考えていく範囲)

【論点:競合にどのような変化があったのか?】





# 【論点:競合にどのような変化があったのか?】 **<初期仮説を広げる>**

<u>分</u>	解の切り口・視点(例 <u>)</u>	<u>初期仮説(例)</u>						
· -	、 新興3兄弟 り (アイ、オプト)	アイ、オプトが新しい施策を行っているのだろう。						
	旧勢力(老舗メガネ店)	老舗メガネ店も低価格メガネを販売し始めたのだろう。						
新規 参入	l	新興3兄弟と同様のビジネスモデルを持つ企業が勢力を 伸ばしつつあるのだろう。						
代替 手段	- コンタクト レー・バリク	コンタクト、レーシックが伸びているだろう。						
視点を変えることで、仮説を広く・多面的に考えやすくなる								

© GLOBIS All rights reserved.



# 【論点:競合にどのような変化があったのか?】 <初期仮説の検証・枠組みの論点に対する結論付け>

初期仮説

情報

進化した仮説

枠組みの論点に対する結論

アイ、オプト が新しい施 策を行ってい るのだろう。

アイ、オプトの成長率は7.5-7.6%。 (市場全体の伸び(7.4%)を上回って いる)

戦略、商品、価格、プロモーション、 出店方法、オペレーションなど多くの 面でEGと大差ない。(モノ)

(要検証)人材育成や報酬制度など → の仕組みを変更しているだろう。 (ヒト)

(要検証)新たな研究開発、販売方法への投資を行っているだろう。(カネ)

戦略、マーケ施策 においてはEGと大 差がないが、成長 率を伸ばしており、 接客面や新たな販 売方法への投資で EGと差が出ている のだろう。

(市場の変化 を踏まえ)新 たな顧客層に 対して、アイ、 オプトは接客 面や新たな 販売方法へ の投資で先 んじて手を打 てているので はないか。 (EGは手を 打てていない から、アイ、 オプトと成長 率に差が出 ているのでは ないか)

コンタクト、 レーシックの 需要が増え ているのだろ う。

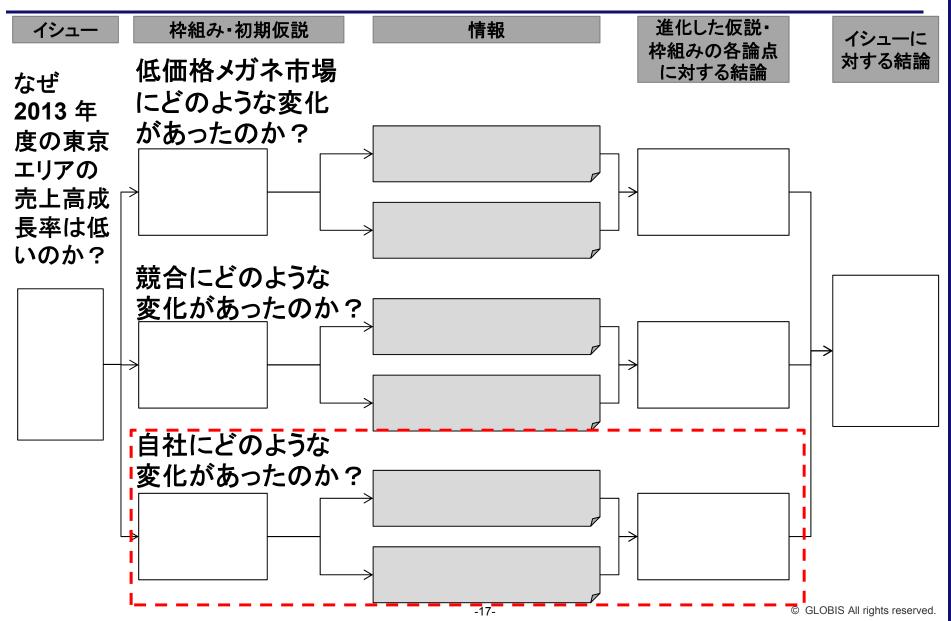
コンタクト、レーシックは東京エリアにおいても下火。(B本文P2)

コンタクト、レーシッ クの需要は増えて いない。



解答例(これから考えていく範囲)

【論点:自社にどのような変化があったのか?】





# 【論点:自社にどのような変化があったのか?】

# <初期仮説を広げる>

<u>分解(</u>	<u>の切り口・視点(例)</u>	<u>初期仮説(例)</u>								
What	商品カテゴリー別 価格別	機能性メガネの売上の伸びが芳しくないのだろう。 価格が4,980円のメガネの売上が芳しくないのだろう。								
Who	顧客の年齢別 顧客の性別	20・30代の売上の伸びが芳しくないのだろう。 女性客の売上の伸びが芳しくないのだろう。								
	店長の経験年数別	店長経験が浅い店舗の売上の伸びが芳しくないのだろう。								
	スーパーバイザーの 能力別	スーパーバイザーの能力によって店舗の売上の伸びが芳 しくないのだろう。								
Where	店舗別 出店先の施設別	売上不調店が存在し、そこが足を引っ張っているのだろう。 駅ビルに出店している店舗の売上の伸びが芳しくないの だろう。								
When	時間帯別									
	平日/土日&祝日別	休日の外出が減り、土日&祝日の売上の伸びが芳しくないのだろう。								
購入客数¦ ×客単価¦	購入客数×客単価	購入客数の伸びが芳しくないのだろう。 -18- © GLOBIS All rights reserved.								



# 【論点:自社にどのような変化があったのか?】 <初期仮説の検証・枠組みの論点に対する結論付け>(1/3)

初期仮説		進化した仮説	枠組みの論点
1737V IV IV	אד מו		に対する結論
機能性メガネ	矯正用メガネ(6.4%)と機能性メガネ	商品カテゴリー別	
の売上の伸	(6.5%)の売上高成長率はほぼ同じ。	の売上に大きな問	ا ا
びが芳しくな いのだろう。	(B添付資料1)	題があるわけでは ない。	
0 ·0/1_·J/5		<b>60</b> -0	
価格が4,980	「特定の色、デザイン、価格などの売	4,980円のメガネを	
円のメガネの	り上げの伸びが芳しくない」ということ	始めある特定の価	_
売上が芳しく ないのだろう。	ではない。(B本文P2)	格帯の売上が問題ということではない。	
ないりだろう。		CONTRACTO	
20・30代の	20・30代と、それ以外の年代の売上	20・30代の顧客に	
売上の伸び	高成長率は、ほぼ同じ。	対する売上の伸び	
が芳しくない	(B添付資料4)	が問題ということで	
のだろう。		はない。	
唯る安米の		唯1安米の仲バル	
購入客数の  伸びが芳しく →	「客単価は昨年とほぼ同じ」で下がっ	購入客数の伸びが │ ▶ 芳しくないことが問 │	$\rfloor  $
	→ ていない。(B本文P2)		
ないのだろう。	CUVAU'。(D本XPZ)	題だ。	



# **前提の確認(1/2)**

初期仮説	情報	進化した仮説	枠組みの論点 に対する結論
機能性メガネ の売上の伸 びが芳しくな いのだろう。	矯正用メガネ(6.4%)と機能性メガネ (6.5%)の売上高成長率はほぼ同じ。 (B添付資料1)	商品カテゴリー別 の売上に問題があ るわけではない。	
価格が4,980 円のメガネの 売上が芳しく ないのだろう。	ちなみに、検証結果の		
20・30代の 売上の伸び が芳しくない のだろう。	の伸びが芳しくないこ (客単価に問題はなし そう言えるのだろうか	し)は、本当に	
購入客数の 伸びが芳しく ないのだろう。	「客単価は昨年とほぼ同じ」で下がっ ていない。(B本文P2)	購入客数の伸びが 芳しくないことが問 題だ。	



# 前提の確認(2/2)

「隠れた前提」がどんなだと、結論はどうなるのか?

例えば、こんな隠れた前提が成り立てば...

● 東京エリアにて、客単価を伸ばすことはこれ以上望めないor望まない

ex.スリープライス店では、もともとの顧客ニーズが低価格ゆえ、高価格帯商品が売れる割合を増やすことは難しい

● 東京エリアにおいて、客単価はまだ伸ばすことができる ex.スリープライス店であっても、高価格帯商品が売れる割合を多くすることはできる など 「客単価が昨年とほぼ同じ」ことは、 売上の伸びが芳しくないことに対して..



問題とはならない!



問題となりえる!

「隠れた前提」の違いによって、結論も変わる 従って、東京エリア着任後には、どちらの「隠れた前提」が正しいかを確認する必要あり※

仮説検証の過程では、結論を左右する「隠れた前提」の存在を疑う。 その上で、それは正しいかを確認する姿勢・行動が大事



# 【論点:自社にどのような変化があったのか?】 <初期仮説の検証・枠組みの論点に対する結論付け>(2/3)

### 初期仮説

土日&祝日 の売上の伸 びが芳しくな いのだろう。

スーパーバ イザーの能 力によって店 舗の売上の 伸びが芳しく ないのだろう。

売上不調店 が存在し、そ こが足を引っ 張っているの だろう。

#### 情報

土日・祝日(6.4%)と平日(6.4%)の 売上高成長率はほぼ同じ。 (B添付資料3)

同エリアの2店舗で良い店舗と悪い店舗がある。(B添付資料6)

(要検証)スーパーバイザーは効率の面から近所の店舗を担当するだろう。

東京エリアには、売上高成長率の好調(16店)/不調(14店)が明確に分かれている。(B添付資料6)

売上不調店では、40歳以上の顧客からの売上の伸び率が低い。 (B添付資料7)

売上不調店では、矯正用メガネを求める特に40歳以上の顧客の売上の伸びが低い。(B添付資料8)

### 進化した仮説

土日・祝日の売上 の伸びが低いこと が問題ということで はない。

スーパーバイザー の能力の差が店舗 の売上を大きく左 右しているわけで はないだろう。

東京エリアには売上 不調店が14店存在 し足を引っ張ってい る。売上不調店では 矯正用メガネを求め る、特に40歳以上の 顧客の売上の伸び が低い。 枠組みの論点に対する結論



# 【論点:自社にどのような変化があったのか?】 <初期仮説の検証・枠組みの論点に対する結論付け>(3/3)

### 進化した仮説

商品カテゴリー別の売上に問題があるわけではない。

4,980円のメガネを始めある特定の価格帯の売上が問題ということではない。

20・30代の顧客に対する売上の伸びが問題ということではない。

購入客数の伸びが芳しくないことが問題だ。

土日・祝日の売上の伸びが低いことが問題ということではない。

スーパーバイザーの能力の差が店舗の売上を大きく左右しているわけではないだろう。

東京エリアには売上不調店が14店存在し足を引っ張っている。売上不調店では矯正用メガネを求める、特に40歳以上の顧客の売上の伸びが低い。

枠組みの論点に対する結論

東京エリアには売上不調店が14店存在しており、ここでは矯正用メガネを求める、特に40歳以上の顧客の売上の伸びが低いことが問題である。

(昨年度成長率7.4%では、何店舗も不調、かつ40歳以上の顧客の伸びが低いことはなく、明確な不調店群が出現してきた変化から原因を推察)



# 参考:B添付資料6,7の分析結果

### ちなみに、B添付資料6,7を分析して分かったことが、先ほどの仮説進化のきっかけ。

武蔵小杉店 八王子店 幕張店 府中店 浦和店 【好調店】 「新宿1号店 後楽園店 72.8 79.0 8.5% 72.8 79.			■店舗	全体		■年齢	別										
売上 (女部)			FY12	FY13		FY12売上	:高			FY13売上	.高						
売上 (分調店) 売上 (分調店) (大き)		店舗名	売上高	売上高	伸び率	~20代	20代	30代	40代~	~20代	20代	30代	40代~	~20代	20代	30代	40代~
売上 「好調店」		武蔵小杉店	53.9	59.1	9.8%	5.4	21.5	16.2	10.8	5.9	23.6	17.7	12.0	9.4%	9.39	9.3%	11.6%
売上 「新宿1号店 後楽園店 有楽町店 製港店 大文店 大名 大名 大名 大名 大名 大名 大名 大名 大名 大名		八王子店	49.0	53.3	8.9%	4.9	19.6	14.7	9.8	5.3	21.2	15.9	10.8	8.5%	8.49	<u>8.4%</u>	10.7%
元上 「分調店」 「大き電店」では、 大き店では、 大きるででは、 大き店では、 大き店ででは、 大き店では、 大き店でのです。 大き店でのです。 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのでででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのでででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのでででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのでででは、 大きのででは、 大きのででは、 大きのででででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのででではでは、 大きのでででは、 大きのでででは、 大きのででででは、 大きのででででは、 大きのでででででででは、 大きのででででででででででは、 大きのでででででででででででででででででででででででででででででででででででで			59.1	64.3	8.8%											8.3%	10.9%
【好調店】 **新宿1号店 後楽園店	≐⊢		47.2	51.4												8.3%	10.6%
後楽園店 有楽町店 70.4 76.1 8.2% 機業原店 70.9 76.5 7.9% 秋葉原店 72.9 78.5 7.7% 川口店 第百合ヶ丘店 恵比寿店 74.8 80.4 一 29.9 21.0 15.7 8.8 32.0 22.4 17.2 6.9% 6.9% 6.9% 6.9% 6.9% 6.9% 6.9% 6.9%			52.7	57.3												8.3%	10.7%
接集園店 72.8 70.4 76.1 8.2% 70.4 76.1 8.2% 70.9 76.5 7.9% 秋葉原店 72.9 78.5 7.7% 川口店 52.5 56.5 7.5% 50 7.5% 新百合ケ丘店 56.3 60.5 7.5% 50 7.5%	【好調店】		80.6	87.4		(1	)東京	゙ヹリ	アにじ	は売」	上好訂	またと	·不調」	店が	ある	8.0%	10.3%
豊洲店 70.9 76.5 7.9% 78.5 7.7% 72.9 78.5 7.7% 72.9 78.5 7.7% 72.9 78.5 7.7% 72.9 78.5 7.7% 72.9 78.5 7.7% 72.9 78.5 7.7% 72.9 78.5 7.7% 72.9 78.5 7.7% 72.9 78.5 7.7% 72.9 78.5 7.7% 72.9 78.5 7.5% 72.9 78.5 7.5% 72.9 78.5 7.5% 72.5 72.5 72.5 72.5 72.5 72.5 72.5 72.5			72.8	79.0			/ /   -   -		, , – .		— /· 3 H/	.,,,,,,	1 147.37				10.2%
秋葉原店 川口店 52.5 56.5 7.5% 新百合ヶ丘店 恵比寿店 衣窪店 イ4.8 80.4 カスター 7.4% 大宮店 日本橋店 渋谷店 日本橋店 大名名 日本 61.0 4.8% 大宮店 日本橋店 大名名 日本 62.2 2.3 15.7 12.1 7.0% 7.0% 7.0% 6.9% 6.9% 6.9% 6.9% 6.9% 6.9% 6.9% 6.9			70.4	76.1												7.8%	10.3%
川口店 新百合ヶ丘店 恵比寿店 夜窪店 村機深2号店 池袋2号店 池袋2号店 池袋2号店 地袋2号店 池袋2号店 地袋2号店 地袋2号店 地袋2号店 地袋2号店 地袋2号店 地袋2号店 地袋2号店 地袋2号店 地袋2号店 地袋2号店 地袋2号店 地袋2号店 大宮店 「7.8 4.8% 「7.8 56.8 58.5 4.8% 「7.8 77.0 4.6% 大宮店 「7.8 78.0 4.4% 上野店 「7.8 78.0 4.4% 大宮店 「7.8 78.0 4.4% 大宮子 「7.8 78.0 4.4% 大宮 「7.8 78.0 4.4%			70.9	76.5												7.4%	
新百合ヶ丘店 恵比寿店 荻窪店 横浜2号店 池袋2号店 お養店 横浜39 7.4% 7.0% 15.7 8.8 32.0 22.4 17.2 6.9% 6.9						7.3	29										
恵比寿店 荻窪店 74.8 80.4 74.8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.4 74.9 8 80.0 21.0 15.7 8 8.8 32.0 22.4 17.2 6.9% 6.9% 6.9% 6.9% 6.9% 7.0% 7.0% 7.0% 7.0% 7.0% 7.0% 7.0% 7.0			52.5	56.5		5.8			11.0	6.2			12.1	7.0%	7.09	7.0%	
Table   大宮店   大宮市   大田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田					7.5%												
横浜2号店 池袋2号店 船橋店 万1.3 74.8 4.8% 58.2 61.0 4.8% 55.8 58.5 4.8% 日本橋店 渋谷店 原宿店 大宮店 大宮店 「78.6 4.7% 上野店 新宿2号店 38.3 77.0 4.6% 大宮店 川越店 53.8 56.3 4.5% 上野店 新宿2号店 38.4 4.4% 第6.3 66.2 4.2% 光後1号店 80.6 83.9 4.1% 8.1 32.2 24.2 16.1 8.4 33.7 25.3 16.4 4.8% 4.7% 4.8% 4.6% 24.8% 33.7 25.3 16.4 4.8% 4.7% 4.8% 4.6% 24.8% 33.7 25.3 16.4 4.8% 4.7% 4.6%				80.4						8.8							
地袋2号店   83.0   7.4%   7.0   32.8   22.7   15.6   7.5   35.1   24.2   17.1   6.9%   6.8%   7.0%     船橋店   万1.3   74.8   4.8%     新藤店   万1.3   74.8   4.8%     大宮店   55.8   58.5   4.8%     万5.8   77.3   4.7%     下部店   万6.6   77.0   4.6%     大宮店   73.6   77.0   4.6%     大宮店   73.8   77.3   4.7%     下部店   73.6   77.0   4.6%     大宮店   73.6   77.0   4.6%     大宮市			74.9	80			30.0		15.7								
船橋店			53.0				21.5	16.1		5.2							
表に   表に   表に   表に   表に   表に   表に   表に		池袋2号店		83.9		7.0	32.8	22.7	15.6	7.5	35.1	24.2	17.1	6.9%	6.89	<u>7.0%</u>	9.5%
売上 「不調店」 横浜1号店 日本橋店 渋谷店 原宿店 大宮店 川越店 上野店 新宿2号店 立川店 川崎店 池袋1号店						7.1	28.5	21.4	14.3	7.5	30.1	22.5	14.6	5.4%	5.59	5.3%	2.4%
売上 【不調店】 日本橋店 渋谷店 原宿店 大宮店 川越店 上野店 新宿2号店 立川店 川崎店 の3.5 66.2 4.2% 池袋1号店 80.6 83.9 4.1% (2)売上不調店では、40歳以上の顧客からの売 4.7% 78.0 4.6% 4.8 21.5 16.1 11.3 5.1 22.5 16.9 11.5 4.9% 5.0% 4.8% 18.1 32.2 24.2 16.1 8.4 33.7 25.3 16.4 4.8% 4.7% 4.6%		/II														.3%	2.6%
大容店 原宿店 大宮店 川越店 上野店 新宿2号店 立川店 川崎店 海袋1号店																.4%	2.2%
【不調店】 「原宿店 大宮店 大宮店 大宮店 大窓 57.2 4.5% 53.8 56.3 4.5% 78.0 81.4 4.4% 78.0 81.4 4.4% 78.0 74.7 78.0 4.4% 6.7 31.4 21.7 14.9 7.1 32.9 22.7 15.2 5.1% 5.0% 4.8% 78.0 15.6 63.5 66.2 4.2% 5.7 25.4 19.1 13.3 6.0 26.6 19.9 13.6 4.7% 4.8% 4.6% 池袋1号店 80.6 83.9 4.1% 8.1 32.2 24.2 16.1 8.4 33.7 25.3 16.4 4.8% 4.7% 4.6%						( '	2)	上不言	周店で	では、	40歳	ULF	の顧る	タかり	らのき	.3%	2.1%
大宮店 川越店 上野店 新宿2号店 立川店 53.7 56.0 4.4% 1966 1967 31.4 21.7 14.9 7.1 32.9 22.7 15.2 5.1% 5.0% 4.8% 1968 1968 1969 1969 1969 1969 1969 1969						\'								<b></b>		.1%	2.5%
川越店 上野店 新宿2号店 立川店 53.7 56.0 4.4% 地後1号店 80.6 83.9 4.1% 8.1 32.2 24.2 16.1 8.4 33.7 25.3 16.4 4.8% 4.7% 4.6%	【个調占】						上	ソ押し	ト半か	、低い						- 0	2.5%
上野店 78.0 81.4 4.4% 7.8 31.2 28.4 18.8 8.2 82.8 24.8 18.8 8.9 8.1																	2.4%
新宿2号店 74.7 78.0 4.4% 6.7 31.4 21.7 14.9 7.1 32.9 22.7 15.2 5.1% 5.0% 4.8% 立川店 53.7 56.0 4.4% 4.8 21.5 16.1 11.3 5.1 22.5 16.9 11.5 4.9% 5.0% 4.8% 川崎店 63.5 66.2 4.2% 5.7 25.4 19.1 13.3 6.0 26.6 19.9 13.6 4.7% 4.8% 4.6% 池袋1号店 80.6 83.9 4.1% 8.1 32.2 24.2 16.1 8.4 33.7 25.3 16.4 4.8% 4.7% 4.6%																.0%	2.0%
立川店       53.7       56.0       4.4%       4.8       21.5       16.1       11.3       5.1       22.5       16.9       11.5       4.9%       5.0%       4.8%         川崎店       63.5       66.2       4.2%       5.7       25.4       19.1       13.3       6.0       26.6       19.9       13.6       4.7%       4.8%       4.6%         池袋1号店       80.6       83.9       4.1%       8.1       32.2       24.2       16.1       8.4       33.7       25.3       16.4       4.8%       4.7%       4.6%						7.0	01.2	20.7	10.0	0.2	02.0	27.0	10.0	0.07	0.17	<del></del> .9%	1.9%
川崎店 63.5 66.2 <b>4.2%</b> 5.7 25.4 19.1 13.3 6.0 26.6 19.9 13.6 4.7% 4.8% 4.6% 池袋1号店 80.6 83.9 <b>4.1%</b> 8.1 32.2 24.2 16.1 8.4 33.7 25.3 16.4 4.8% 4.7% 4.6%																	
池袋1号店 80.6 83.9 <b>4.1%</b> 8.1 32.2 24.2 16.1 8.4 33.7 25.3 16.4 4.8% 4.7% 4.6%																	
町田店   50.4 52.5 <b>4.1%</b>   4.5 21.2 14.6 10.1   4.8 22.2 15.3 10.3   4.8% 4.7% 4.5%																	
-24- © GLOBIS All rights res		町田店	50.4	52.5	4.1%	4.5			10.1	4.8	22.2	15.3	10.3				1.070



# 参考:B添付資料8の分析結果

■庄鉗仝休

B添付資料8を分析してみると、「売上不調店では、矯正用メガネを求める、特に40歳以上の顧客の売上の伸びが悪い」ということが分かった

■ 左齢別 × 矮正/機能性, 国辺雑貨 の仲バ家

■年齢別の伸び落

		■占舗				<u>別の伸ひ</u>	<u> </u>		■年齢		哥止/機能	灯生・周ュ		<u> の伸ひ率</u>		
		FY12	FY13		伸び率				矯正用メ	ガネの伸び	率		機能性メ	ガネ・周辺ネ		率
	店舗名	売上高	売上高	伸び率	~20代	20代	30代	40代~	~20代	20代	30代	40代~	~20代	20代	30代	40代~
	武蔵小杉店	53.9	59.1	9.8%	9.4%	9.3%	9.3%	11.6%	9.4%		9.3%	12.6%			9.4%	
	八王子店	49.0	53.3	8.9%	8.5%	8.4%	8.4%		8.5%		8.4%	11.7%			8.5%	
	幕張店	59.1	64.3	8.8%	8.3%			10.9%	8.3%	8.3%	8.3%	11.9%			8.2%	8.4%
売上	府中店	47.2	51.4	8.8%					8.4%		8.3%	11.6%			8.4%	8.3%
	浦和店	52.7	57.3	8.7%	8.2%	8.1%			8.2%	8.1%	8.3%	11.8%			8.2%	8.3%
【好調店】	新宿1号店	00.0	07.4	0.5%	0.00/	0 10/	- 0.01/	10.00/	0.00	8.0%	8.0%	11.2%			8.0%	8.1%
	後楽園店	+ 1	<del></del> ===	ı +	<i>,</i>					7.9%	8.0%	11.3%			8.1%	
	有楽町店	元上	二个調	店で	は、					7.6%	7.8%	11.3%			7.7%	
	豊洲店		_ 10	にお	$+ \omega$	顧客	<del>- 1,1 -</del>	ナス		7.4%	7.4%	10.6%			7.4%	
	秋葉原店									7.2%	7.2%	10.5%			7.3%	
	川口店		- 矯	证用	メガネ	への売	上の	)伸び		7.0%	7.0%	10.6%			6.9%	
	新百合ヶ丘店	よぐ田						•		6.9%	7.0%	10.3%			7.1%	6.9%
	恵比寿店	ル港	いつ	15						9%	6.9%	10.5%			6.8%	
	荻窪店										6.9%	10.5%			6.8%	7.0%
	横浜2号店	53.8	57.7	7.4%		7.0%	6.9%	9.2%	6.9%		6.9%	10.1%			6.9%	7.0%
	池袋2号店	78.1	83.9	7.4%	,		7.0%		6.9%			10.5%			6.9%	
	船橋店 藤沢店	71.3 58.2	74.8 61.0	4.8% 4.8%			5.3% 5.3%		5.4% 5.4%		5.3% 5.1%	1.1% 1.2%	5.3% 5.6%		5.4% 5.6%	5.4% 5.6%
	機派店 横浜1号店	55.8	58.5	4.8%			5.4%		5.4% 5.4%		5.1%	0.8%	5.6% 5.4%		5.6%	
<b>→</b> 1	日本橋店	73.8	77.3	4.6%	5.3%		5.4%		5.4%		5.2%	0.8%	5.4%		5.5%	
売上	当本信店 渋谷店	75.1	78.6	4.7%			5.1%		5.2%		5.0%	1.3%	5.2%		5.4%	
【不調店】	原宿店	73.6	77.0	4.6%			5.1%		5.2%		5.0%	1.3%	5.2% 5.4%		5.2%	
	大宮店	54.7	57.2	4.5%			5.0%		5.1%		4.9%	1.2%	5.3%		5.1%	5.2%
	川越店	53.8	56.3	4.5%			5.0%		5.1%		5.0%	0.8%	5.0%		5.1%	5.1%
	上野店	78.0	81.4	4.4%			4.9%		5.0%		4.9%	0.7%	4.9%		5.0%	
	新宿2号店	74.7	78.0	4.4%			4.8%		5.0%		4.7%	0.8%	5.2%		5.2%	
	立川店	53.7	56.0	4.4%			4.8%		4.9%		4.7%	1.0%	4.9%		5.1%	
	川崎店	63.5	66.2	4.2%	4.7%	4.8%	4.6%		4.7%	4.8%	4.5%	0.8%	4.7%	4.9%	4.9%	
	池袋1号店	80.6	83.9	4.1%	4.8%	4.7%	4.6%	2.0%	4.7%	4.7%	4.5%	0.8%	4.9%	4.7%	4.7%	4.8%
	町田店	50.4	52.5	4.1%	4.8%	4.7%	4.5%	1.8%	4.7%	4.7%	4.4%	0.5%	4.9%		4.9%	4.9%
	<u> </u>					-2	<u>5</u> -						0	GLOBIS	All rights	reserve



# 【イシュー:なぜ2013 年度の東京エリアの売上高成長率は低いのか?】 **解答例**(ここまでのまとめ)

### 枠組みの各論点に対する結論

低価格メガネ市場にどのような変化があったのか?

メイン顧客層の志向は変わっていないと思われるが、 老舗メガネ店利用者が低価格メガネ店に関心を示すよう になっている。

### 競合にどのような変化があったのか?

(市場の変化を踏まえ)新たな顧客層に対して、アイ、オプトは接客面や新たな販売方法への投資で先んじて手を打てているのではないか。(EGは手を打てていないから、アイ、オプトと成長率に差が出ているのではないか)

### 自社にどのような変化があったのか?

東京エリアには売上不調店が14店存在しており、ここでは矯正用メガネを求める、特に40歳以上の顧客の売上の伸びが低いことが問題である。

イシューに対する結論

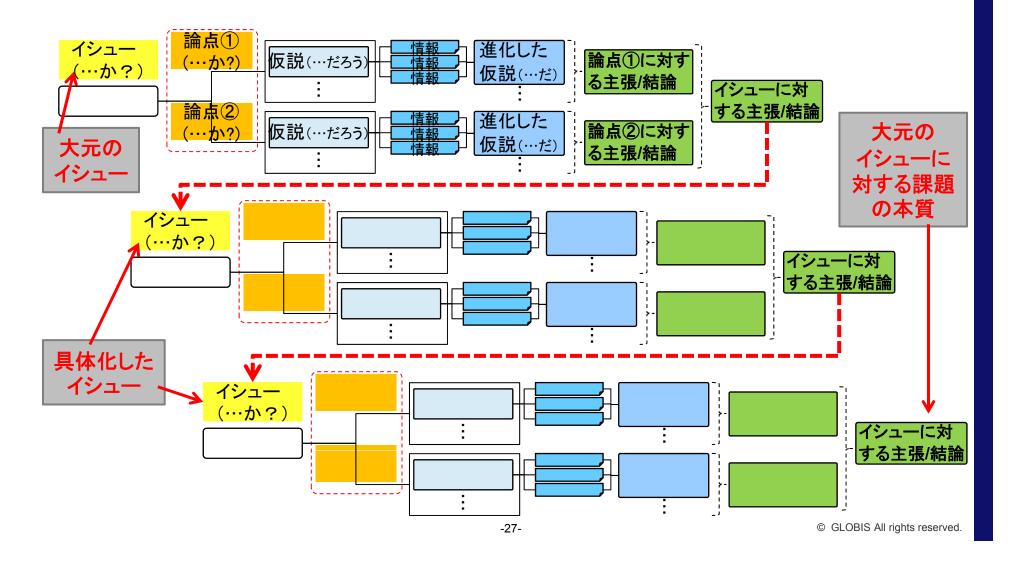
老舗メガネ店利用者が低価格メガネ店に関心を示すようになっており、この層は売上の伸びに問題がある、特に40歳以上の顧客層に該当する。この層への対応ができていないことが原因だ。



# 課題解決ステップで考える際に意識したいこと② く結論からイシューに立て直すことで考えを深める>

再掲

一旦結論付けたが、さらに問いかけて結論を深堀りする際にも 課題解決ステップは活用できる(特に原因究明の場面)





# 結論の深堀り(さらに原因究明を行う)

イシュー

枠組み・初期仮説

情報

進化した仮説・ 枠組みの各論点 に対する結論

イシューに対する結論

な不はメ求特以客の悪ぜ調矯がめに上の伸い売店正をる40の売びの上で用を、歳顧上が

か?

来店者数に問題があるのか?

そもそも来店 →していないの だろう。\_\_\_\_ 「これまであまり店舗で見かけなかったお客様(特に40代や50代)がフレームを真剣に見ている姿を見ると(中略)店舗を訪ねたときに毎回お客様で賑わっている理由が分かった気がします」(B添付資料10)

来店はしている。

購入率に問題 東京 があるのか?

来店はしているが、買わず つにお店を出て 行ってしまう のだろう。 「お客様が多くなったので人員を増やさないと。(中略)これは東京エリア全体で見られたようですね」(B添付資料10)

不調店では40代以外の伸び率 >も好調店に対して劣っている (B添付資料7)

「どんなフレーム、レンズにするかなどで迷うお客様が増えた (中略)お手伝いに時間がかかるようになった」 (B添付資料10) 来が、「行てま必のていずで、まが、ないないないない。 をはしか出っていた、ないでである。 をはいででは、 をないででででででででででです。 を必じていずでででででです。 を必じていずででででです。

売上不調店で は、40歳以上 に代表される、 矯正用メガネ 購買時に"良く 見える"や"良 い掛け心地" **≯についてアドバ** イスやお墨付 き(丁寧な接 客)が必要な新 しいタイプの顧 客を取り込めて いないことが原 因だ。

-28-※1:この仮説を考えた背景の補足説明は次頁 © GLOBIS All rights reserved.



### (補足)結論を導き出した背景

取り込めていないであろう「矯正用メガネを求める40歳以上の顧客」は、どんな顧客か。 これまで取り込めてきたであろう10代・20代の顧客と比べながら、更に具体化した

### 主に 10代・20代



### 主に 40代歳以上

### メガネの 捉え方

- ・メガネはTシャツなどのように「着替える」もの
- →「良く見える」や「良い掛け心地」以上に 「良く似合う」を重視
- •メガネは「医療器具」
- →「良く似合う」以上に、「良く見える」・ 「良い掛け心地」を重視

### ニーズ

- 自分の顔やファッションスタイル等にあったメガネや「今まで持っていない」メガネが欲しい
- •メガネを買うプロセス自体を楽しみたい
- ・メガネを手軽に(安く、速く)買いたい

- ・自分の眼の状態やメガネの使用目的・ 使用場面にあったメガネが欲しい
- •メガネを安心して買いたい
- ・メガネを熟慮して買いたい

### 購買決定要因 (KBF)

EG社が この顧客を取 りこむために は?

- 「良く似合う」メガネを自分で選び、 【楽しく】買えること
- ・顧客が極力自分のペースでメガネを選び、 買えるようにすること
- →当該顧客は、品揃えや陳列を工夫して おけば、放っておいてもメガネを買ってく れる可能性が高い人
- →元々のターゲット顧客

- •「良く見える」「良い掛け心地」のメガネを 熟慮の上、【安心して】買えること
- ・メガネ購買時に「良く見える」「良い掛け心地」 についてアドバイスやお墨付きをすること
- →当該顧客は自分ではメガネを選びきれない 可能性が高い人
- →眼やメガネは複雑なことも影響
- →これまで意識してこなかった新しいタイプの 顧客

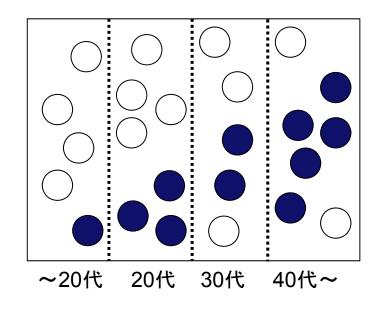
※前提: 「医療器具」としてのメガネを熟慮・安心して買うことを求める人は、20代・30代の中にもいる。

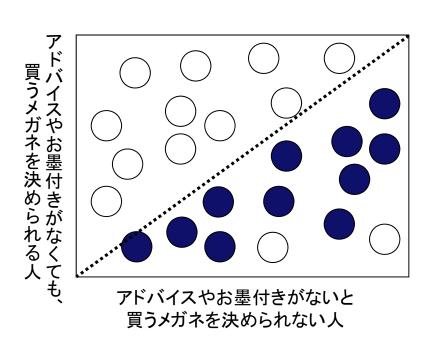


# 参考:切り口を多面的に考える

「年齢別」で顧客を分解するのでもよいが、「購買特性別」で分解をする方が感度がよい。

○ メガネを買った人 ● 買わなかった人





# 「切り口」は多面的に出す!

(マーケティング的に言えば、セグメンテーションの変数は人口動態の変数だけではなく、 行動特性の変数を使う事も有効)



# 解答例(ここまでのまとめ)

(イシューに対する結論)

#### イシュー:

なぜ2013 年度の東京 エリアの売上高成長率 は低いのか? 老舗メガネ店利用者が低価格メガネ店に関心を示すようになっており、この層は売上の伸びに問題がある 矯正用メガネを求める、特に40歳以上の顧客層に該 当する。この層への対応ができていないことが原因だ。

#### 具体化したイシュー:

なぜ売上不調店では矯正 用メガネを求める、特に40 歳以上の顧客の売上の伸 びが悪いのか? 売上不調店では、40歳以上に代表される、矯正用メガネ 購買時に"良く見える"や"良い掛け心地" についてアドバ イスやお墨付き(丁寧な接客)が必要な新しいタイプの顧 客を取り込めていないことが原因だ。

この結論付けで、解決策を考えることができるか?

原因を考えるというプロセスは、基本的には

-どこがどのように問題か?(結果)

-それはなぜ発生しているのか?(理由) 考えること。現状は、結果を押さえたにすぎない。



# これから考えていく流れ

#### (イシューに対する結論)

#### イシュー:

なぜ2013 年度の東京 エリアの売上高成長率 は低いのか? 老舗メガネ店利用者が低価格メガネ店に関心を示すようになっており、この層は売上の伸びに問題がある矯正用メガネを求める、特に40歳以上の顧客層に該当する。 この層への対応ができていないことが原因だ。

### 具体化したイシュー:

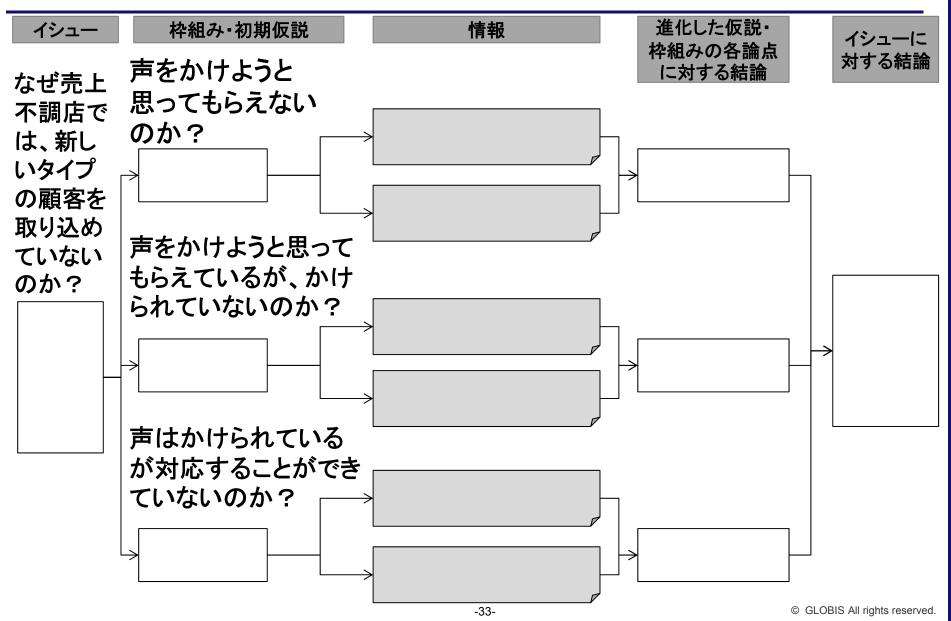
なぜ売上不調店では矯正 用メガネを求める、特に40 歳以上の顧客の売上の伸 びが悪いのか? 売上不調店では、40歳以上に代表される、矯正用メガネ 購買時に"良く見える"や"良い掛け心地" についてアドバ イスやお墨付き(丁寧な接客)が必要な新しいタイプの顧 客を取り込めていないことが原因だ。

#### 具体化したイシュー:

なぜ売上不調店では、新 しいタイプの顧客を取り込 めていないのか?



# 【イシュー:なぜ売上不調店では、新しいタイプの顧客を取り込めていないのか?】 <枠組み例>



### 参考:前頁の枠組みを考える際に活用した分解のパターン

再掲

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



# 【イシュー:なぜ売上不調店では、新しいタイプの顧客を取り込めていないのか?】 <初期仮説の検証・枠組みの論点に対する結論付け>(1/2)

枠組み・初期仮説

情報

枠組みの論点に対する結論

イシューに対する結論

声をかけようと思ってもらえ ないのか?

顧客から声 をかけようと 思ってもらえ ていないのだ ろう。

(要検証)顧客は店員が「良く見える」 に関して知識不足だとは思っておら ず、また方針がどうであれ、声掛けさ れたら店員は答えるだろう。

顧客から声をかけ ようと思ってもらえ てはいるだろう。

声をかけようと思ってもらえているが、 かけられていないのか?

顧客がある。 のは、 では、 では、 では、 でいた。 できるいた。 できるいた。

「東京エリア全店でお客様をお待たせ することはなくなりました」 (B添付資料10)

シフト制や分業も適切に行うことができ、適切な人員を配置できた。 (B添付資料9)

混雑日時でも顧客を待たせることは 少なかった(B添付資料9)

-35-

手の空いている スタッフがいない等 から、声をかけられ ないわけではない だろう。



## 【イシュー:なぜ売上不調店では、新しいタイプの顧客を取り込めていないのか?】 <初期仮説の検証・枠組みの論点に対する結論付け>(2/2)

枠組み・初期仮説

情報

枠組みの論点に対する結論

イシューに対する結論

声はかけられているが対応する ことができていないのか?

店舗における店員の役割は分業制であり、購買意思決定に至るまでの主たる接客はフロア担当が行う。 (B添付資料9)

「どんなフレーム、レンズにするかなどで迷うお客様が増えた(中略)お手伝いに時間がかかるようになった気がします」(B添付資料10)

(要検証)これまで「似合う」というアド バイスが中心だったため「良く見える」 「掛け心地」という点についてのアド バイスは苦手だろう。

店員が顧客と話す こと自体はできて いたとしても、「良く 見える」等について 適切なアドバイス ができていないの だろう。



## 【イシュー:なぜ売上不調店では、新しいタイプの顧客を取り込めていないのか?】 **<イシューに対する結論付け>**

#### 枠組みの各論点に対する結論

イシューに対する結論

声をかけようと思ってもらえないのか?

(新規、来店経験ありで分かれるが)方針に関わらず、 声をかけようと思ってもらってはいるだろう。

声をかけようと思ってもらえているが、かけられていないのか?

手の空いている スタッフがいない等から、声をかけられないわけではないだろう。

声はかけられているが対応することができていないのか?

店員が顧客と話すこと自体はできていたとしても、「良く見える」等について適切なアドバイスができていないのだろう。

店員が顧客と話すこと自体はできたとしても、「良く見える」等について適切なアドバイスができていないため、新しいタイプの顧客を取り込むことができていないないことが原因だ。

- ※売上好調店や競合店ではこうしたことがないことは要確認。
- <u>※これ以降は「店員が顧客に話しかけず」、「適切なアドバイスができていない」のは売上不調店で</u> 顕著に見られ、売上好調店や競合ではあまり見られない、という前提を置いて検討を進める。



## これから考えていく流れ

(イシューに対する結論)

#### イシュー:

なぜ2013 年度の東京 エリアの売上高成長率 は低いのか? 老舗メガネ店利用者が低価格メガネ店に関心を示すようになっており、この層は売上の伸びに問題がある矯正用メガネを求める、特に40歳以上の顧客層に該当する。 この層への対応ができていないことが原因だ。

#### 具体化したイシュー:

なぜ売上不調店では矯正 用メガネを求める、特に40 歳以上の顧客の売上の伸 びが悪いのか? 売上不調店では、40歳以上に代表される、矯正用メガネ 購買時に"良く見える"や"良い掛け心地" についてアドバ イスやお墨付き(丁寧な接客)が必要な新しいタイプの顧 客を取り込めていないことが原因だ。

#### 具体化したイシュー:

なぜ売上不調店では、新 しいタイプの顧客を取り込 めていないのか? 店員が顧客と話すこと自体はできたとしても、「良く見える」等について適切なアドバイスができていないため、新しいタイプの顧客を取り込むことができていないことが原因だ。

#### 具体化したイシュー:

店員が顧客と話すこと自体 はできたとしても、なぜ「良く 見える」等について適切なア ドバイスができていないの



## 【イシュー:なぜ適切なアドバイスができていないのか?】 <仮説の検証、結論付け>

イシュー

店員が顧 客と話す こと自体 はできた としても、 なぜ「良く 見える」 等につい て適切な アドバイ スができ ていない のか?

枠組み・初期仮説

意欲面に課題 があるのか? そもそも店員が 「良く見える」など ⇒までアドバイスを しようとしないから

だろう。

全社接客方針「積極的な接客 ヺは控える」を忠実に実行して いる。

スキル面に課題 があるのか?

顧客の眼の状態・ 希望等に即したア ドバイスをするた めの知識・スキル が店員に備わって いないからだろう。

環境面に課題 があるのか?

一人の顧客に かける接客時 間が短いからだ ろう。

情報

副店長が1ヵ月の直接指導を 行いEGの接客方針を体得さ せることができた。 (B添付資料9)

(要検証)よく見える等のアド バイスができるスキルが不足 しているのだろう。

(要検証)効率を重視し、従来 の必要接客数×必要接客時 間をベースに人員配置をして いるのだろう。

枠組みの各論点 に対する結論

(意欲のあるなし は確認できない が)仮に意欲が あっても、方針が 障害となってい る可能性がある。

EGの接客方針 は体得できても 新しいタイプの 顧客ニーズに 対応するスキ ルには課題が あるのだろう。

EGの基本モデ ルでは、意欲・ スキルがあって も接客時間を短 くせざるを得な いのだろう。

イシューに 対する結論

効率を追求し |た低価格メガネ 店の基本モデ ルの接客だけ では、矯正用メ ヺガネ購入時に お墨付きを求 める新しいタイ プの顧客に応 えられていない ことが原因だ。

© GLOBIS All rights reserved.



## 解答例(ここまでのまとめ)

(イシューに対する結論)

#### イシュー:

なぜ2013 年度の東京 エリアの売上高成長率 は低いのか? 老舗メガネ店利用者が低価格メガネ店に関心を示すようになっており、この層は売上の伸びに問題がある矯正用メガネを求める、特に40歳以上の顧客層に該当する。 この層への対応ができていないことが原因だ。

#### 具体化したイシュー:

なぜ売上不調店では矯正 用メガネを求める、特に40 歳以上の顧客の売上の伸 びが悪いのか? 売上不調店では、40歳以上に代表される、矯正用メガネ 購買時に"良く見える"や"良い掛け心地" についてアドバ イスやお墨付き(丁寧な接客)が必要な新しいタイプの顧 客を取り込めていないことが原因だ。

#### 具体化したイシュー:

なぜ売上不調店では、新 しいタイプの顧客を取り込 めていないのか?

具体化したイシュー:

店員が顧客と話すこと 自体はできたとしても、 なぜ「良く見える」等につ いて適切なアドバイスがで きていないのか?

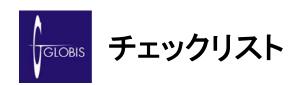
店員が顧客と話すこと自体はできたとしても、「良く見える」等について適切なアドバイスができていないため、新しいタイプの顧客を取り込むことができていないことが原因だ。

効率を追求した低価格メガネ店の基本モデルの接客だけでは、矯正用メガネ購入時にお墨付きを求める新しいタイプの顧客(主に40歳以上)に応えられず、そうした顧客を取り込めていない店舗があることが原因だ。



## 新興メガネ店 Enjoy Glasses社:ポイント

- イシューに取り組む価値・意義を確認する
  - ▶ なぜこの問いに答える必要があるのか?を明確にする
- 枠組みはイシューに対して十分な大きさにし、イシューと 関係の強い論点のセットにする
  - ▶「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
- 仮説は広く・深く考える
- 仮説を情報に基づいて進化(具体化)・結論付ける
  - ▶「隠れた前提は何か」「それは本当に正しいか」を疑う
  - ▶ 手元にある情報から結論付けができないときは、一旦仮定を置いて (あとで調べることとして)、仮説検証を前に進める



- イシューに対する結論と、枠組みに対する結論を読んで、納得するか?
  - ▶ 結論は具体的になっているか?
  - ▶ 結論を支える根拠は十分か?
    - ケースの情報から導かれる解釈によって、支えられているか?
    - 「隠れた前提」を明らかにしているか?
    - ケースの情報からは判断ができないときは、一旦仮定を置いて(あとで調べることとして)、仮説検証を前に進めることができているか?
- 枠組みはイシューに対して十分な大きさがあり、イシューと関係の強い 論点のセットになっているか?
- 初期仮説を広く考えられていたか?



解決策を考える際に押さえておきたいのは、オプション、判断基準、 評価結果の3つ。

「効率を追求した低価格メガネ店の基本 モデルの接客だけでは、矯正用メガネ購 入時にお墨付きを求める新しいタイプの 顧客に応えられず、そうした顧客を取り 込めていない店舗があること」をどのよう に解決するか?

解決策としては・・・が適している

### オプションは何か?

オプションとしては・・・がある

### 判断基準は何か?

そのオプションを絞り込む判断基準として は、・・・がある

各オプションを判断基準に照らした際の評価結果はどうなるか?

各オプションを判断基準に照らして評価をすると・・・となる

解決策は決め打ちしない。 オプションは複数考え、根拠をもって絞りこむことを目指す

## オプションを考える

#### オプション

判断基準

評価

### まずは方向性の異なるオプションを複数考える。

(そもそも新しいタ イプの顧客を取り 込むのではなく) 元々のターゲット 顧客を取り込むこ とに注力する -○○-

新しいタイプの 顧客を取り込むこ とに注力する -〇〇以外- 「効率性を追求した 基本モデル」自体を 見直す -〇〇-

(基本モデルの良さを維持しながら)メガネ購入時にお墨付きが必要な"新しいタイプの顧客"に応える接客ができるようにする-〇〇以外-

スタッフで 対応する -○○-

スタッフ 以外で 対応する -〇〇以外- 店舗スタッフ全 員が対応でき るようにする -〇〇-

特定のスタッフ が対応できるよ うにする

- 00以外-

方向性の異なるオプションを考える際は、「〇〇」と「〇〇以外」が有効



## オプションを考える

オプション

判断基準 評価

### その上で、方向性を決める。

(そもそも新しいタ イプの顧客を取り 込むのではなく) 元々のターゲット 顧客を取り込むこ とに注力する -○○-

新しいタイプの 顧客を取り込むこ とに注力する -〇〇以外-

今回はこの方向性で検討する

好調店の売上高成長率は約9%。これが新しいタイプの顧客を取り込めているがゆえのものだった場合には新しいタイプの顧客を取り込んだ方が良い。 (好調店の調査が必要だが、今回は一旦この方向性は考えないこととする

「効率性を追求した 基本モデル」自体を 見直す

-00-

基本モデル自体を見直すのは、効率を大きく下げるリスク大。また、新タイプの顧客はまだ多数派ではなく、効果も限定的な可能性もある。この方向性は着任後様子を見て経営陣と相談して対応していく

(基本モデルの良さを維持しながら)メガネ購入時にお墨付きが必要な"新しいタイプの顧客"に応える接客ができるようにする-〇〇以外-

スタッフで 対応する -〇〇-

スタッフ 以外で 対応する -〇〇以外- 店舗スタッフ全 員が対応でき るようにする -〇〇-

特定のスタッフ が対応できるよ うにする - ○○以外-

#### オプション

判断基準

評価

### そして、具体化をする。

#### オプションの方向性

店舗スタッフ全 員が対応でき るようにする

**-**00-

具体策(例)

(基本モデルの 良さを維持しな がら)メガネ購入 時にお墨付きが 必要な"新しいタ イプの顧客"に 応える接客がで きるようにする

スタッフで 対応する -00-

> 特定のスタッフ が対応できるよ うにする

- 〇〇以外-

- ①マニュアル作成&研修
- 接客・コンサルティングマニュアルの作成と 研修により、手厚い接客の実現を図りつつ、 接客時間を捻出できるよう、その他業務の リストラ・効率化も進める。
- ②専門スタッフによる個別相談ブースの設置
- 簡易問診票を導入し、顧客がある程度まで 自分の希望や状況を書き入れ、それに基づき ある程度のガイドまでえられるようにしておき、 そこまで終わった方に対して、知識・スキルが 豊富な専門スタッフが「個別ご相談ブース」で 対応をするようにする。

スタッフ 以外で 対応する -00以外-

- ③完全自動問診システムの導入
- 完全自動問診システムを開発し、顧客がシス テムから問われる内容に答えて行けば、 スタッフを介さなくても自ずと適切なメガネが 分かるようにする。



## 判断基準を考える

オプション 判断基準 評価

### 複数の解決策を出したら、判断基準を考える。その候補は例えば・・・

## ●効果

- どれだけ効果が期待できるか? 一石二鳥・三鳥も考えられるとよい

### ●コスト

- 実現に際して、どれくらい費用が発生するか? 実際に発生する費用だけでなく、業務負荷なども考慮する

### ●スピード

- 実現にどれだけの時間がかかるか?

## ●実現可能性

- 能力、資源はあるか?制約条件は何か?

## ●リスク

- 大きな副作用が発生しないか?



オプション

判断基準

評価

### オプションを判断基準に照らして評価する。例えば・・・

オプション	<b>判断基準</b> <sup>※1、2</sup>		
	効果	コスト	スピード
① マニュアル作成&研修	新しいタイプの顧客にいつ でも・どの店舗でも・誰でも 対応できるため、取りこぼし は少なく、効果は大きい	▲ 100名強のスタッフへの研修のみならず、効果が上がるマニュアル開発とメンテナンスで一定の費用が必要	<b>メ</b> マニュアル開発に必要な期間、並びに日々の店舗運営 に穴を開けずに研修を実施 するには長い期間が必要
専門スタッフ ② による個別 相談	物理的・時間的に限定される可能性はあるが、知識・ スキル豊富なスタッフが 複雑なニーズにも対応できるため、効果は大きい	▲ 個別ご相談ブースの設置には、店舗レイアウトの一部変更が必要となり、一定の費用が必要	売上好調店で成果を上げて いるスタッフを本人と相談の 上、適切に再配置できれば、 早期に実現可能
完全自動 ③ 問診システム の導入	▲ 精密な問診票を作っても、 「問診票」によって与えることができる「安心感」は限定 的なゆえ、効果も限定的	大 一人一人のメガネ使用目 的・顔の形、眼の状態を考 慮した問診票開発には多額 の費用が必要	<b>メ</b> 一人一人のメガネ使用 目的・顔の形、眼の状態を 考慮した問診票開発には 長い期間が必要

## 評価結果の根拠を明確にする

※1:評価結果の凡例、〇=評価高い、△=評価中、×=評価低知

※2:必要であれば、判断基準を増やす/重み付けをする



## 解決策を考える:ポイント

- ■目的を果たせる解決策のオプションを複数挙げる
  - ▶ 特に、異なる方向性のオプションを出す

- ■オプションを評価するための判断基準を複数挙げる
  - どのような判断基準を置くかがカギ。それを学ぶのがMBA!

■解決策のオプションを判断基準に当てはめて評価し、 意思決定する



# まとめ



## 新興メガネ店 Enjoy Glasses社:ポイント

- イシューに取り組む価値・意義を確認する
  - ▶ なぜこの問いに答える必要があるのか?を明確にする
- 枠組みはイシューに対して十分な大きさにし、イシューと 関係の強い論点のセットにする
  - ▶「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
- 仮説は広く・深く考える
- 仮説を情報に基づいて進化(具体化)・結論付ける
  - ▶「隠れた前提は何か」「それは本当に正しいか」を疑う
  - ▶ 手元にある情報から結論付けができないときは、一旦仮定を置いて (あとで調べることとして)、仮説検証を前に進める



## 解決策を考える:ポイント

- ■目的を果たせる解決策のオプションを複数挙げる
  - ▶ 特に、異なる方向性のオプションを出す

- ■オプションを評価するための判断基準を複数挙げる
  - ➤ どのような判断基準を置くかがカギ。それを学ぶのがMBA!

■解決策のオプションを判断基準に当てはめて評価し、 意思決定する



## ここまでに学んできた

# 「課題解決ステップ」

を意識して考えることで、ご自身の身の回りに どんな変化が起こせそうですか?



## 新興メガネ店 Enjoy Glasses社:さらに学ぶ

- ■【振り返り】をしっかりやりましょう
  - ・ 自分の思考プロセス(結論に至った道筋、枠の作り方等々)
  - ・ 自分の思考のクセ(特に顕著となっている部分)
- ■書き直すのではなく【添削する】
  - ・どこがおかしいのか、どう直したらよいのか、を「赤ペン添削」
  - ・ 自分の言葉でしっかりと表現する

重要なのは、自分の思考プロセス(どう考えがちか?今はどうか?)を "Criticalに"客観視し、自律的に軌道修正し続けること。 ある意味、それが愚直に徹底できることこそが、最も重要な"スキル"