

# 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)



## 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  
を特定  
する

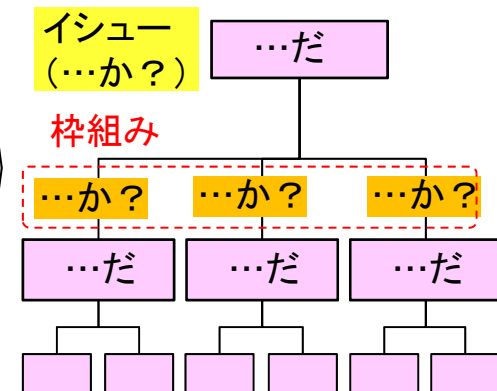
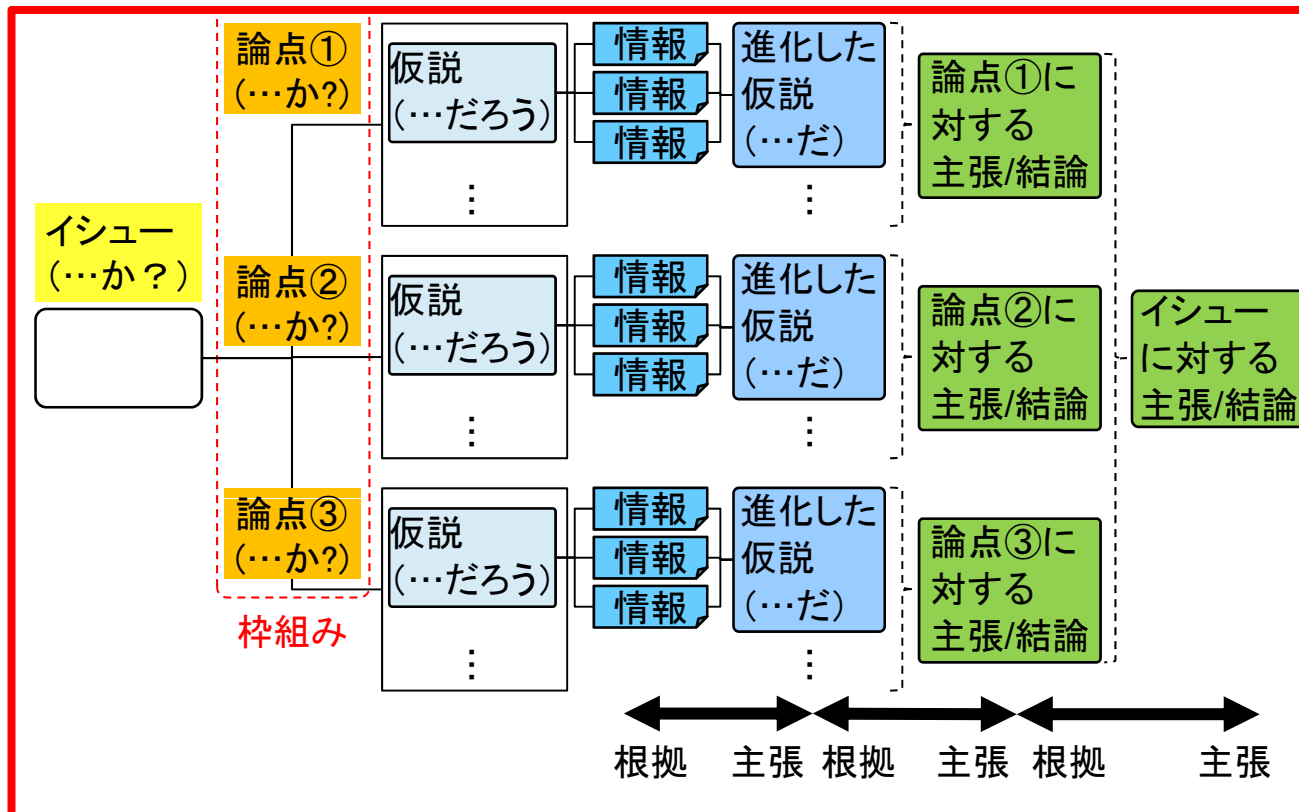
枠組み  
を  
考える

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



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、 이슈「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、 이슈「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場所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。



## まず何を行うか？

---

### ■ 이슈를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。

## 이슈를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 이슈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 이슈(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 이슈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 이슈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

이슈를特定する際には、「なぜこの 이슈に答えを出す必要があるのか？」  
＝この 이슈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？

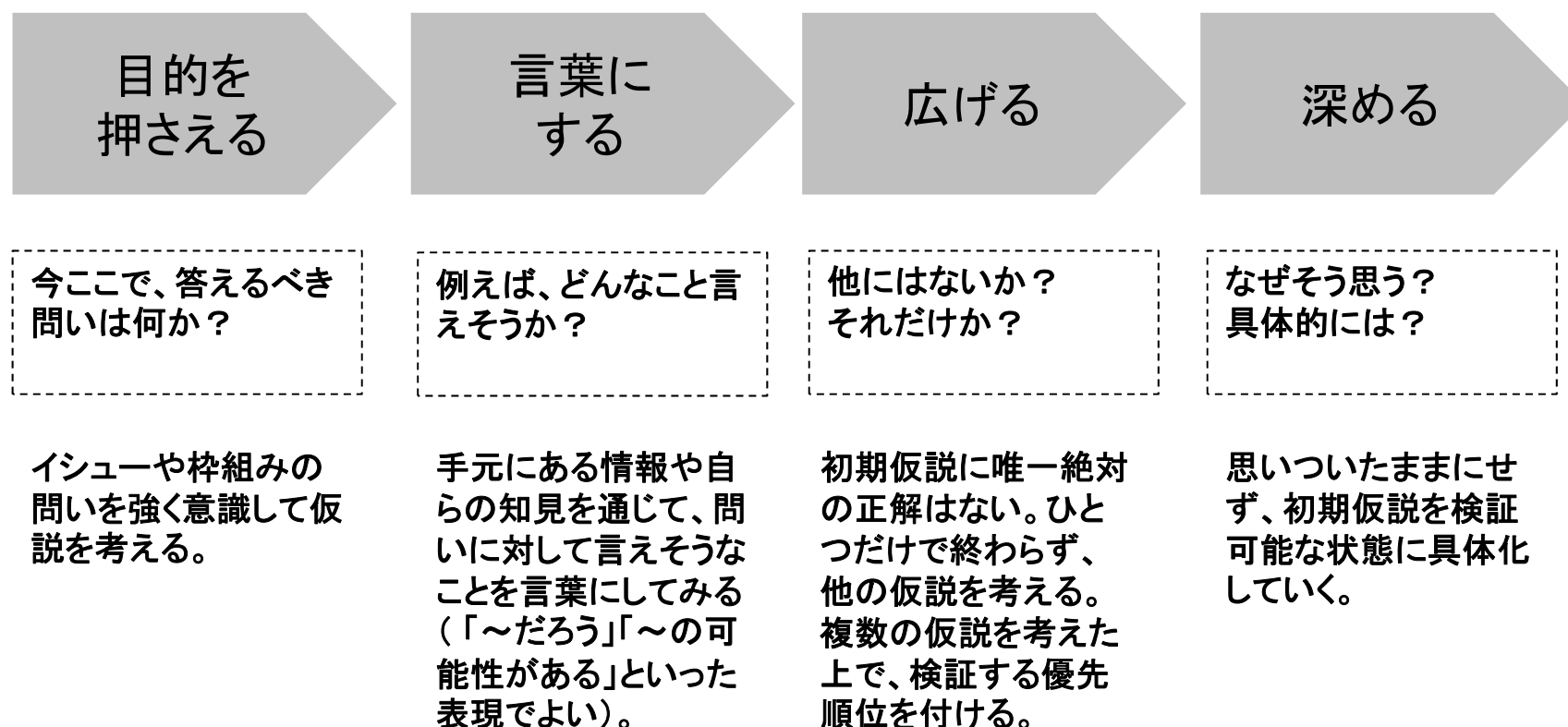
#



### ■ 枠組みは 이슈に対して十分な大きさにし、 이슈と関係の強い論点のセットにする

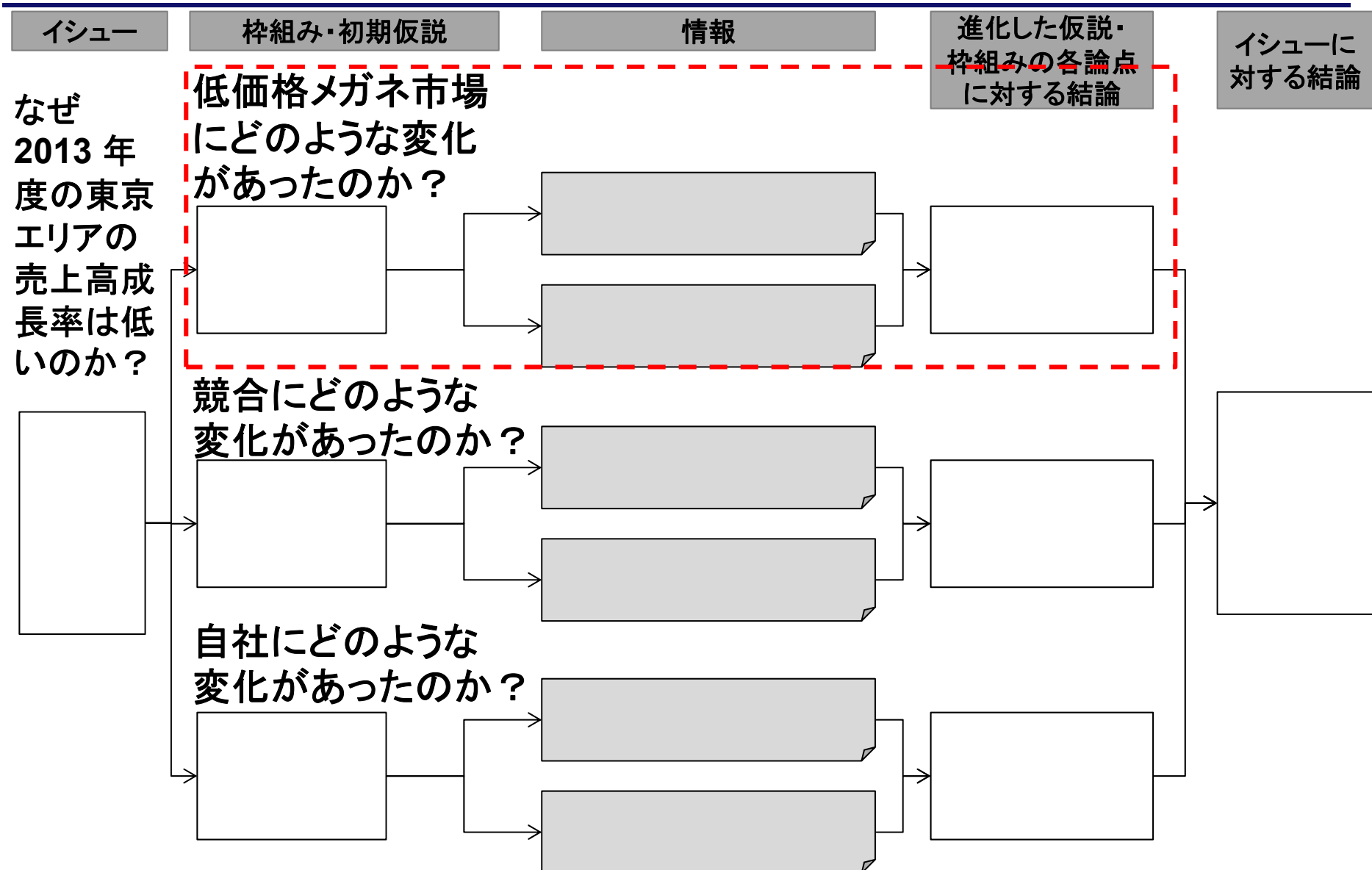
「 이슈に対して、なぜこの枠組みにしたのか？」を自らに問いかけ、 이슈を設定した意味合いや具体的な状況を考慮しながら重要な論点を見極める

“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



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＞

分解の切り口・視点(例)		初期仮説(例)
What	商品カテゴリー別	機能性メガネの売上の伸びが芳しくないのだろう。
	価格別	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	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。
	顧客の性別	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	IT企業で働く人の需要が一巡したのだろう。
	新規／既存顧客別	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

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

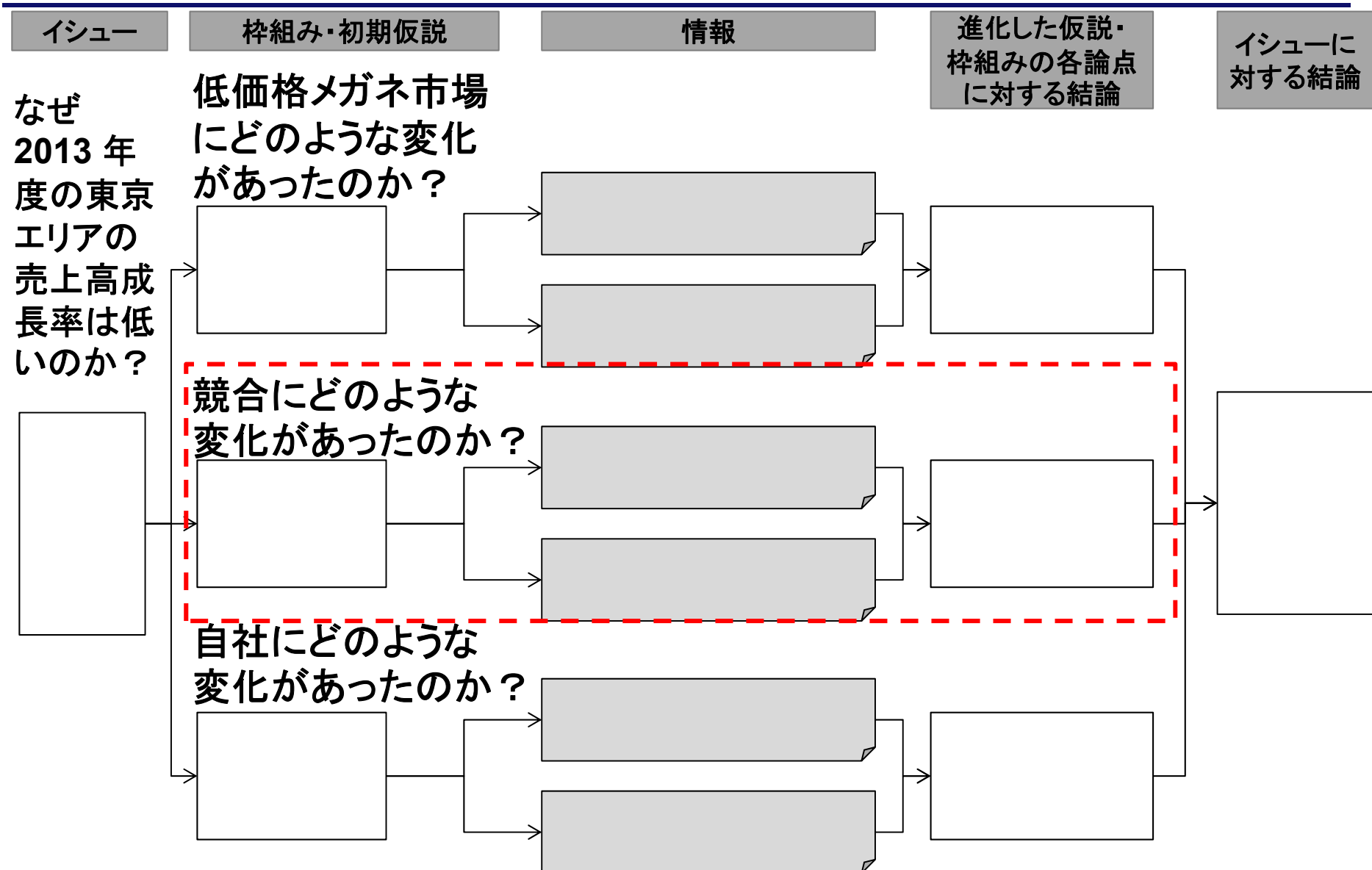
など。

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。	<p>(ケース記載なし・要検証)</p> <p>(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</p>	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。
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。	<p>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。</p> <p>(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。</p>	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たのだろう。	<p>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。</p>	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。	

# 【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＞

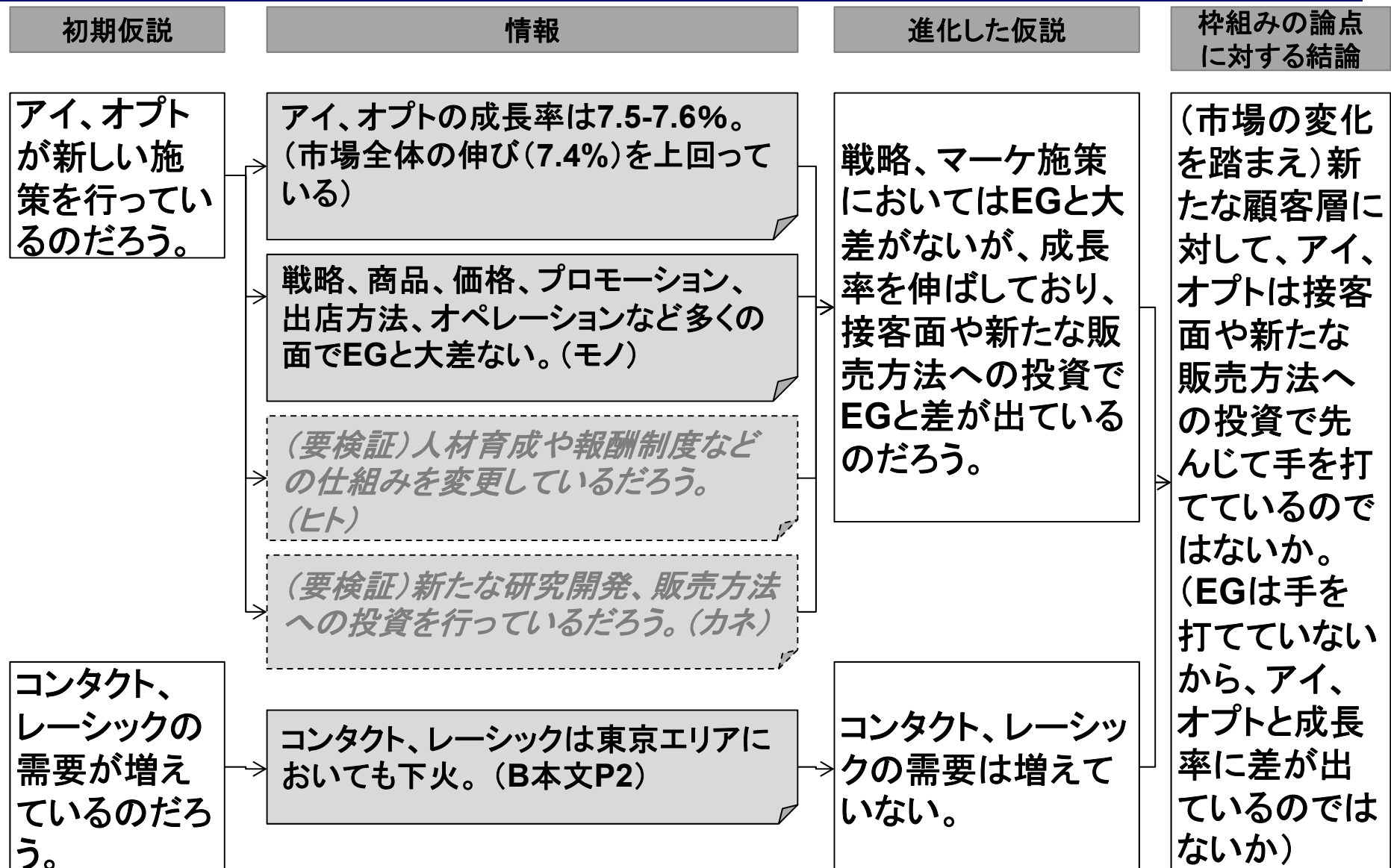
分解の切り口・視点(例)	初期仮説(例)
メガネ 業界内  新興3兄弟 (アイ、オプト)  旧勢力 (老舗メガネ店)	アイ、オプトが新しい施策を行っているのだろう。  老舗メガネ店も低価格メガネを販売し始めたのだろう。
新規 参入	新興3兄弟と同様のビジネスモデルを持つ企業が勢力を伸ばしつつあるのだろう。
代替 手段	コンタクト、レーシックが伸びているだろう。

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

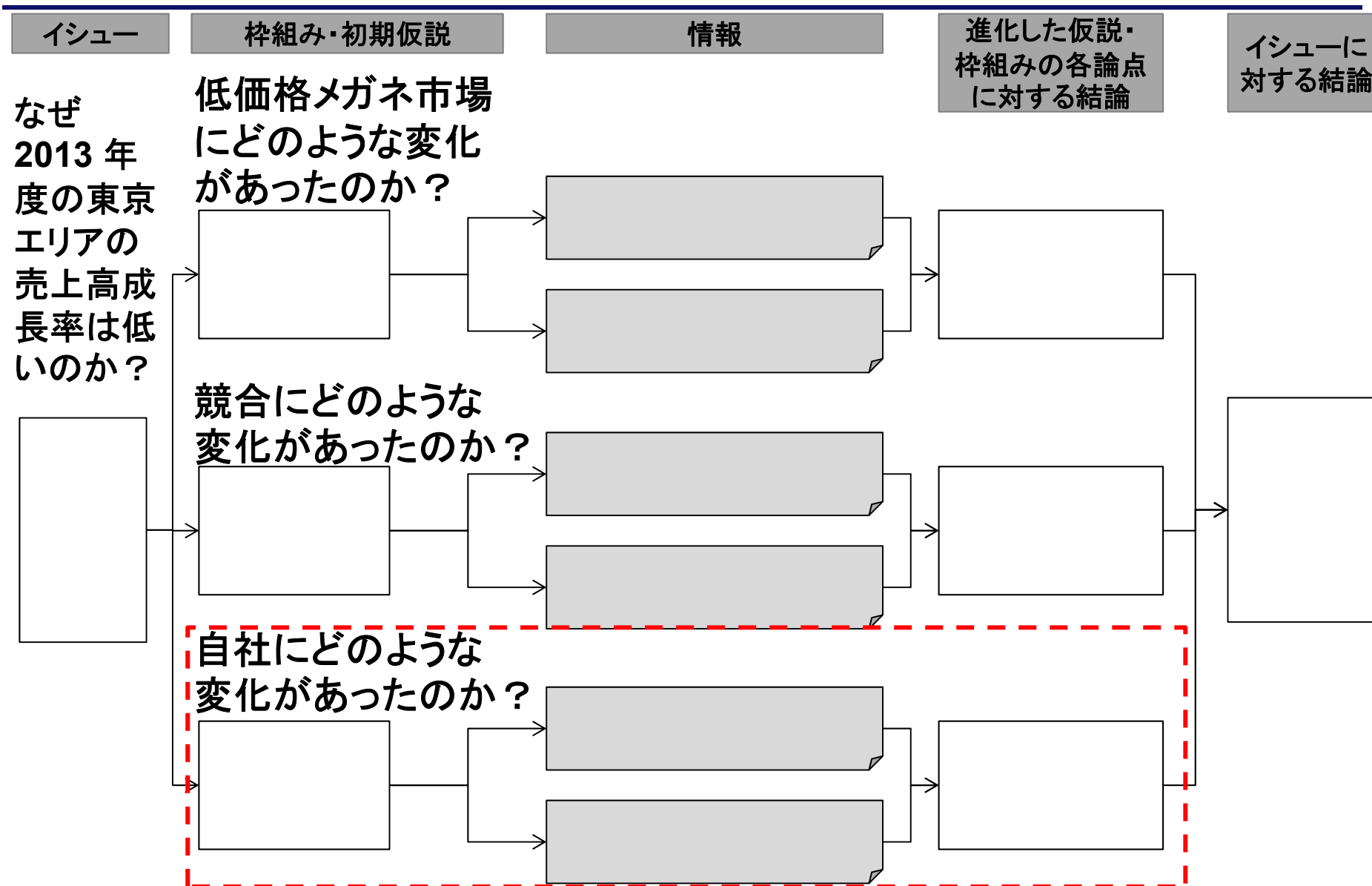


# 【論点：競合にどのような変化があったのか？】

## ＜初期仮説の検証・枠組みの論点に対する結論付け＞



# 【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＞

分解の切り口・視点(例)		初期仮説(例)
What	商品カテゴリ別 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円のメガネの売上の伸びが芳しくないのだろう。
Who	顧客の年齢別	20・30代の売上の伸びが芳しくないのだろう。
	顧客の性別	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	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。
	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	時間帯別	夕方の売上が減っているのだろう。
	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。

【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	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 の売上に大きな問 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。	「特定の色、デザイン、価格などの売 り上げの伸びが芳しくない」ということ ではない。(B本文P2)	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 売上の伸び が芳しくない のだろう。	20・30代と、それ以外の年代の売上 高成長率は、ほぼ同じ。 (B添付資料4)	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(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。	「特定の色、デザイン、価格などの売上げの伸びが芳しくない」ということではない。(B本文P2)	4,980円のメガネを始めある特定の価格帯の売上が問題。	
20・30代の売上の伸びが芳しくないのだろう。	20・30代と、その高成長率は、(B添付資料4)	はない。	
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。	

ちなみに、検証結果の1つ「購入客数の伸びが芳しくないことが問題だ」(客単価に問題はなし)は、本当にそう言えるのだろうか？

## 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

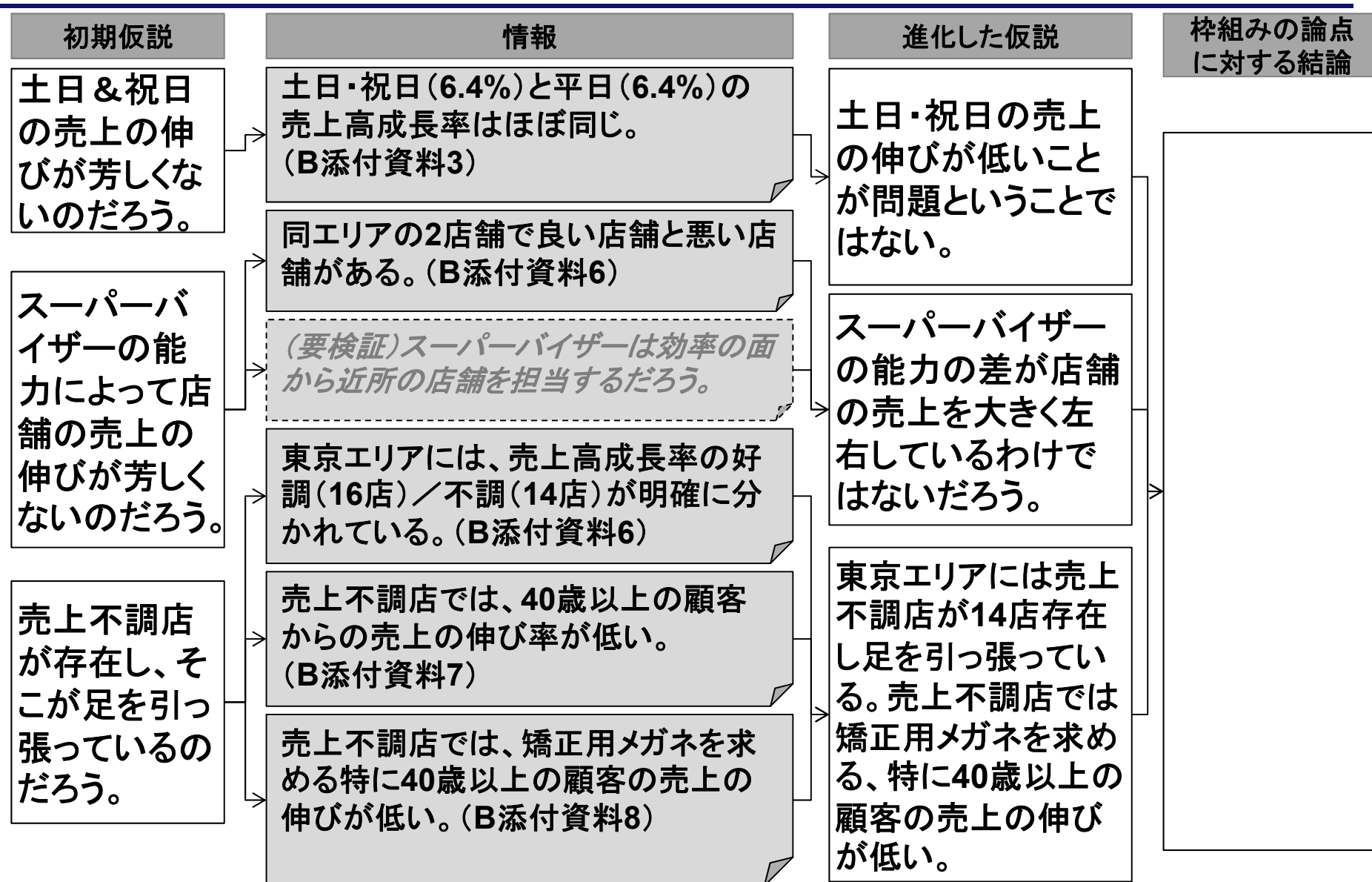
従って、東京エリア着任後には、どちらの「隠れた前提」が正しいかを確認する必要あり※

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

※今回は、「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／望まない」という前提が成り立つとして、以降の仮説検証を進める

# 【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）





# 【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	枠組みの論点に対する結論
商品カテゴリ別の売上に問題があるわけではない。	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、明確な不調店舗群が出現してきた変化から原因を推察)
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。	



## 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。

売上  
【好調店】

売上  
【不調店】

店舗名	■店舗全体			■年齢別										
	FY12 売上高	FY13 売上高	伸び率	FY12売上高					FY13売上高					伸び率
				～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%	5.4	21.5	16.2	10.8	5.9	23.6	17.7	12.0		9.4%	9.3%
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%	8.4%
幕張店	59.1	64.3	8.8%										8.3%	10.9%
府中店	47.2	51.4	8.8%										8.3%	10.6%
浦和店	52.7	57.3	8.7%										8.3%	10.7%
新宿1号店	80.6	87.4	8.5%										8.0%	10.3%
後楽園店	72.8	79.0	8.5%										8.0%	10.2%
有楽町店	70.4	76.1	8.2%										7.8%	10.3%
豊洲店	70.9	76.5	7.9%										7.4%	9.7%
秋葉原店	72.9	78.5	7.7%	7.3	23.5	16.9	11.0	7.3	23.5	16.9	11.0		7.3%	7.2%
川口店	52.5	56.5	7.5%	5.8	21.5	16.9	11.0	6.2	23.6	17.7	12.1		7.0%	7.0%
新百合ヶ丘店	56.3	60.5	7.5%	6.0	24.1	18.1	12.3	6.0	24.1	18.1	12.3		7.1%	7.0%
恵比寿店	74.8	80.4	7.4%	8.8	32.0	22.4	17.2	8.8	32.0	22.4	17.2		6.9%	6.9%
荻窪店	74.9	80.4	7.4%	8.2	30.0	21.0	15.7	8.8	32.0	22.4	17.2		6.9%	6.9%
横浜2号店	53.8	57.3	7.4%	4.8	21.5	16.1	11.3	5.2	23.0	17.2	12.3		6.9%	7.0%
池袋2号店	71.3	83.9	7.4%	7.0	32.8	22.7	15.6	7.5	35.1	24.2	17.1		6.9%	6.8%
船橋店	71.3	74.8	4.8%	7.1	28.5	21.4	14.3	7.5	30.1	22.5	14.6		5.4%	5.5%
藤沢店	58.2	61.0	4.8%										3%	2.6%
横浜1号店	55.8	58.5	4.8%										4%	2.2%
日本橋店	73.8	77.3	4.7%										3%	2.1%
渋谷店	75.1	78.6	4.7%										1%	2.5%
原宿店	73.6	77.0	4.6%										2%	2.5%
大宮店	54.7	57.2	4.5%										2%	2.4%
川越店	53.8	56.3	4.5%										0%	2.0%
上野店	78.0	81.4	4.4%	7.0	31.2	23.4	15.8	7.2	32.3	24.3	16.3		5.3%	5.1%
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%
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%
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%
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%
町田店	50.4	52.5	4.1%	4.5	21.2	14.6	10.1	4.8	22.2	15.3	10.3		4.8%	4.5%

(1) 東京エリアには売上好調店と不調店がある

(2) 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

## 参考:B添付資料8の分析結果

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

売上  
【好調店】

売上  
【不調店】

店舗名	■店舗全体				■年齢別の伸び率					■年齢別 × 矯正/機能性・周辺雑貨の伸び率									
	FY12		FY13		伸び率					矯正用メガネの伸び率					機能性メガネ・周辺雑貨の伸び率				
	売上高	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%	9.3%	12.6%		9.3%	9.4%	9.4%	9.3%	
八王子店	49.0	53.3	8.9%		8.5%	8.4%	8.4%	10.7%		8.5%	8.3%	8.4%	11.7%		8.5%	8.5%	8.5%	8.3%	
幕張店	59.1	64.3	8.8%		8.3%	8.3%	8.3%	10.9%		8.3%	8.3%	8.3%	11.9%		8.2%	8.3%	8.2%	8.4%	
府中店	47.2	51.4	8.8%		8.4%	8.3%	8.3%	10.6%		8.4%	8.3%	8.3%	11.6%		8.3%	8.4%	8.4%	8.3%	
浦和店	52.7	57.3	8.7%		8.2%	8.1%	8.3%	10.7%		8.2%	8.1%	8.3%	11.8%		8.1%	8.1%	8.2%	8.3%	
新宿1号店	68.6	73.4	7.1%		8.8%	8.4%	8.8%	10.8%		8.8%	8.0%	8.0%	11.2%		8.1%	8.2%	8.0%	8.1%	
後楽園店	53.8	57.7	7.4%		6.9%	7.0%	6.9%	9.2%		6.9%	6.9%	6.9%	10.1%		7.0%	7.1%	6.9%	7.0%	
有楽町店	53.8	57.7	7.4%		6.9%	7.0%	6.9%	9.2%		6.9%	6.9%	6.9%	10.1%		7.0%	7.1%	6.9%	7.0%	
豊洲店	53.8	57.7	7.4%		6.9%	7.0%	6.9%	9.2%		6.9%	6.9%	6.9%	10.1%		7.0%	7.1%	6.9%	7.0%	
秋葉原店	53.8	57.7	7.4%		6.9%	7.0%	6.9%	9.2%		6.9%	6.9%	6.9%	10.1%		7.0%	7.1%	6.9%	7.0%	
川口店	53.8	57.7	7.4%		6.9%	7.0%	6.9%	9.2%		6.9%	6.9%	6.9%	10.1%		7.0%	7.1%	6.9%	7.0%	
新百合ヶ丘店	53.8	57.7	7.4%		6.9%	7.0%	6.9%	9.2%		6.9%	6.9%	6.9%	10.1%		7.0%	7.1%	6.9%	7.0%	
恵比寿店	53.8	57.7	7.4%		6.9%	7.0%	6.9%	9.2%		6.9%	6.9%	6.9%	10.1%		7.0%	7.1%	6.9%	7.0%	
荻窪店	53.8	57.7	7.4%		6.9%	7.0%	6.9%	9.2%		6.9%	6.9%	6.9%	10.1%		7.0%	7.1%	6.9%	7.0%	
横浜2号店	53.8	57.7	7.4%		6.9%	7.0%	6.9%	9.2%		6.9%	6.9%	6.9%	10.1%		7.0%	7.1%	6.9%	7.0%	
池袋2号店	78.1	83.9	7.4%		6.9%	6.8%	7.0%	9.5%		6.9%	6.8%	7.0%	10.5%		6.8%	6.8%	6.9%	7.0%	
船橋店	71.3	74.8	4.8%		5.4%	5.5%	5.3%	2.4%		5.4%	5.5%	5.3%	1.1%		5.3%	5.5%	5.4%	5.4%	
藤沢店	58.2	61.0	4.8%		5.5%	5.4%	5.3%	2.6%		5.4%	5.4%	5.1%	1.2%		5.6%	5.5%	5.6%	5.6%	
横浜1号店	55.8	58.5	4.8%		5.4%	5.5%	5.4%	2.2%		5.4%	5.5%	5.3%	0.8%		5.4%	5.5%	5.6%	5.4%	
日本橋店	73.8	77.3	4.7%		5.3%	5.4%	5.3%	2.1%		5.3%	5.4%	5.2%	0.7%		5.3%	5.4%	5.5%	5.3%	
渋谷店	75.1	78.6	4.7%		5.2%	5.3%	5.1%	2.5%		5.2%	5.3%	5.0%	1.3%		5.2%	5.4%	5.4%	5.3%	
原宿店	73.6	77.0	4.6%		5.3%	5.2%	5.1%	2.5%		5.2%	5.2%	5.0%	1.3%		5.4%	5.2%	5.2%	5.3%	
大宮店	54.7	57.2	4.5%		5.2%	5.1%	5.0%	2.4%		5.1%	5.1%	4.9%	1.2%		5.3%	5.1%	5.1%	5.2%	
川越店	53.8	56.3	4.5%		5.1%	5.2%	5.0%	2.0%		5.1%	5.2%	5.0%	0.8%		5.0%	5.2%	5.1%	5.1%	
上野店	78.0	81.4	4.4%		5.0%	5.1%	4.9%	1.9%		5.0%	5.1%	4.9%	0.7%		4.9%	5.1%	5.0%	5.0%	
新宿2号店	74.7	78.0	4.4%		5.1%	5.0%	4.8%	2.1%		5.0%	5.0%	4.7%	0.8%		5.2%	5.1%	5.2%	5.2%	
立川店	53.7	56.0	4.4%		4.9%	5.0%	4.8%	2.2%		4.9%	5.0%	4.7%	1.0%		4.9%	5.1%	5.1%	5.0%	
川崎店	63.5	66.2	4.2%		4.7%	4.8%	4.6%	2.0%		4.7%	4.8%	4.5%	0.8%		4.7%	4.9%	4.9%	4.8%	
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%	4.8%	4.9%	4.9%	

売上不調店では、  
- 40歳以上の顧客に対する  
- 矯正用メガネの売上の伸び  
が悪かった



## 【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っているのではないかと。(EGは手を打っていないから、アイ、オプトと成長率に差が出ているのではないかと)

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。

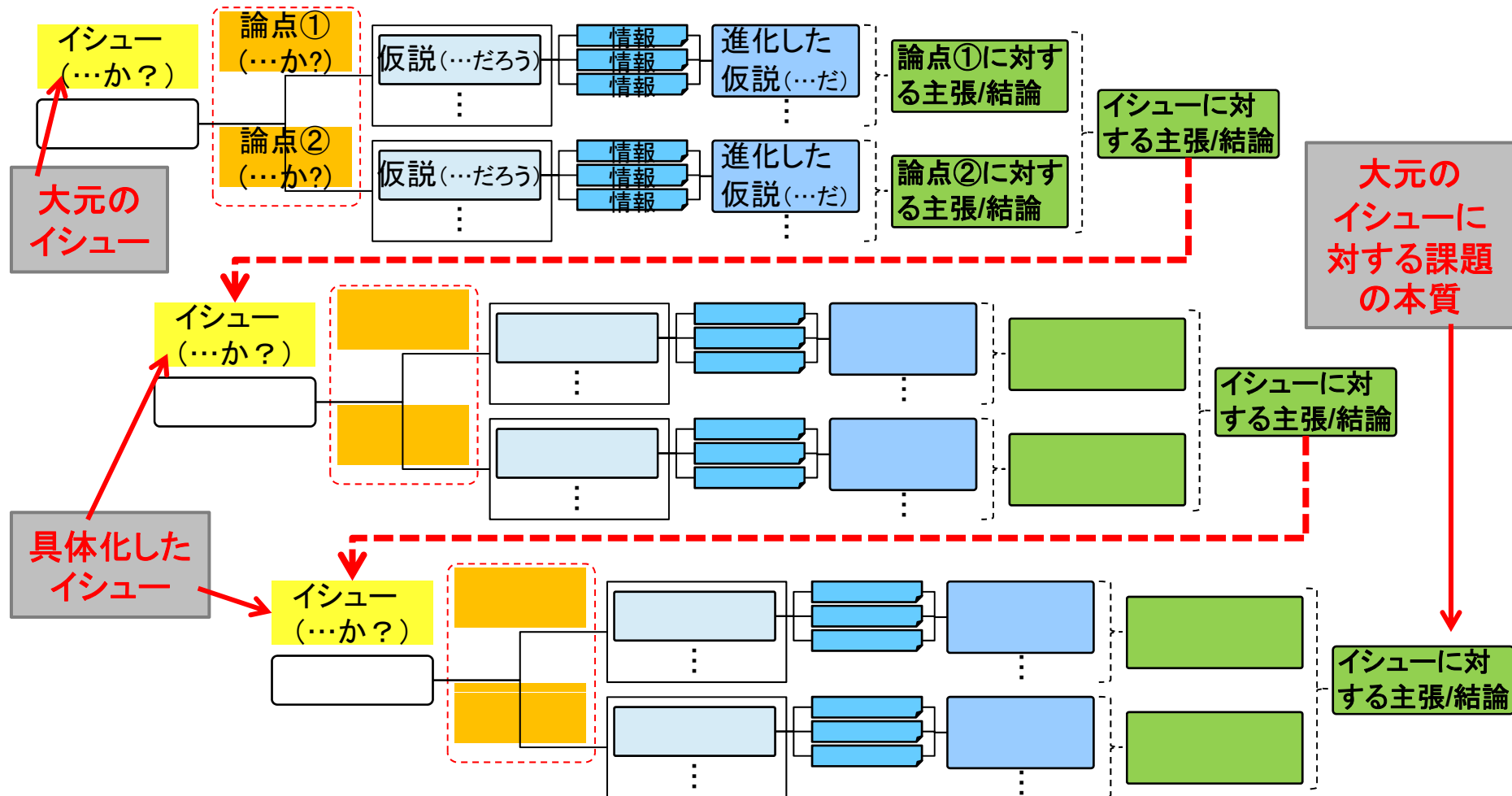
### イシューに対する結論

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。

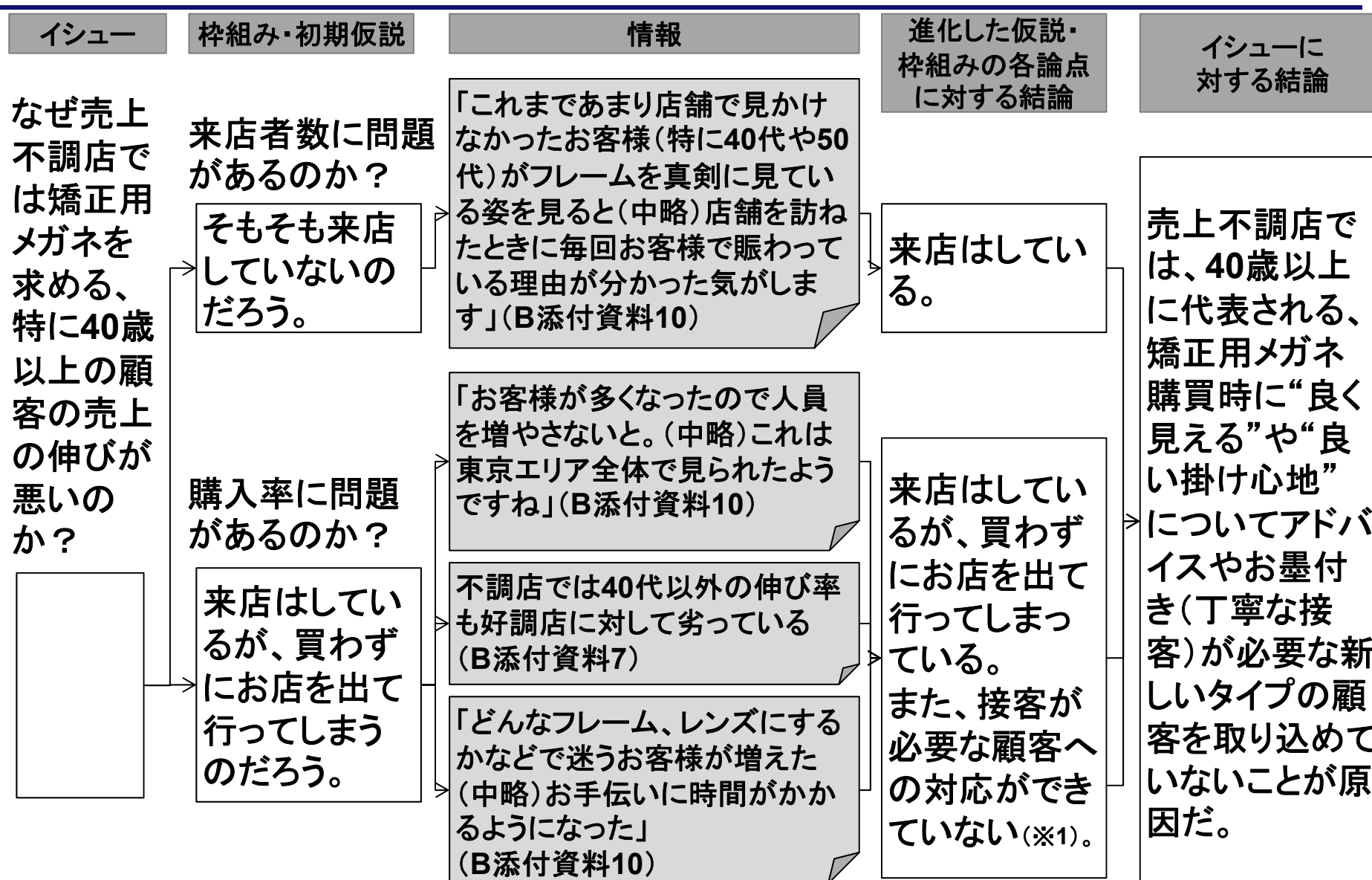
# 課題解決ステップで考える際に意識したいこと② <結論から 이슈に立て直すことで考えを深める>

再掲

一旦結論付けたが、さらに問いかけて結論を深掘りする際にも  
 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)



## (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

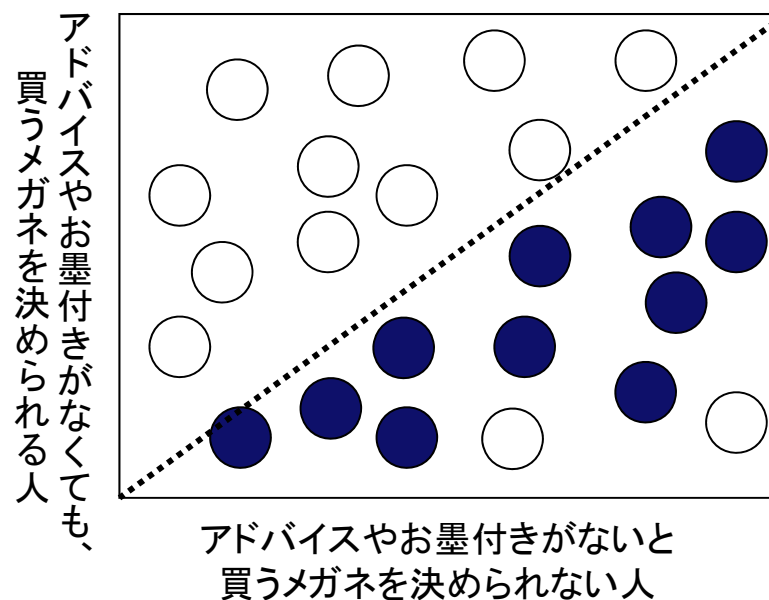
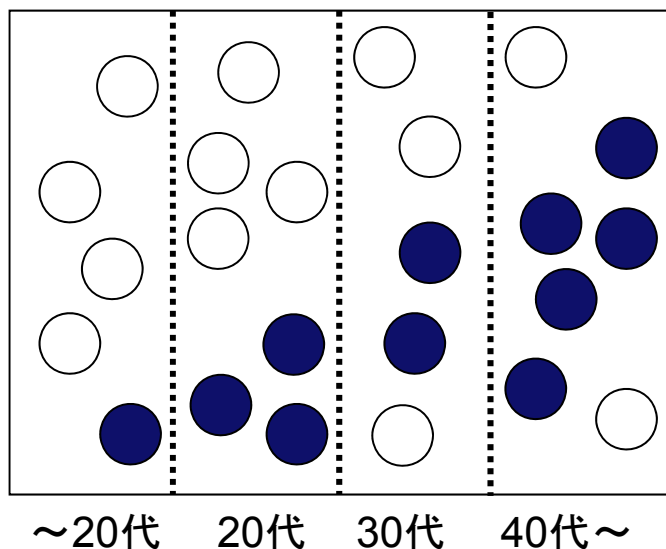
	主に 10代・20代	主に 40代歳以上
メガネの 捉え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>メガネはTシャツなどのように「着替える」もの →「良く見える」や「良い掛け心地」以上に「良く似合う」を重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メガネは「医療器具」 →「良く似合う」以上に、「良く見える」・「良い掛け心地」を重視</li> </ul>
ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の顔やファッションスタイル等にあったメガネや「今まで持っていない」メガネが欲しい</li> <li>メガネを買うプロセス自体を楽しみたい</li> <li>メガネを手軽に(安く、速く)買いたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>メガネを安心して買いたい</li> <li>メガネを熟慮して買いたい</li> </ul>
購買決定要因 (KBF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「良く似合う」メガネを自分で選び、【楽しく】買えること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> </ul>
EG社が この顧客を取 りこむために は？	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>→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</li> <li>→元々のターゲット顧客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>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</u></li> <li>→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</li> <li>→眼やメガネは複雑なことも影響</li> <li>→これまで意識してこなかった新しいタイプの顧客</li> </ul>

※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。

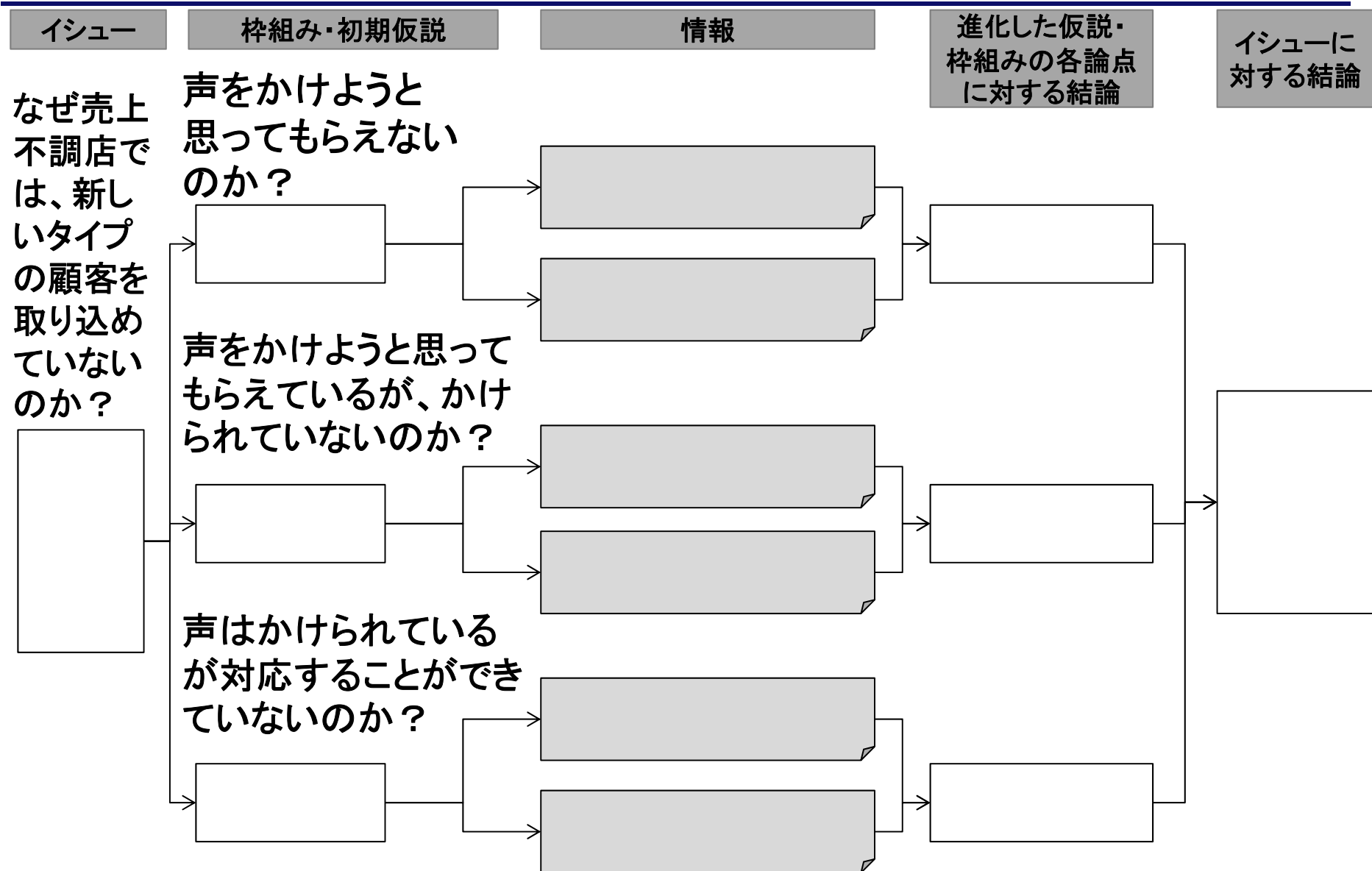
具体化したイシュー：  
なぜ売上不調店では矯正  
用メガネを求める、特に40  
歳以上の顧客の売上の伸  
びが悪いのか？

→ 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＞



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)

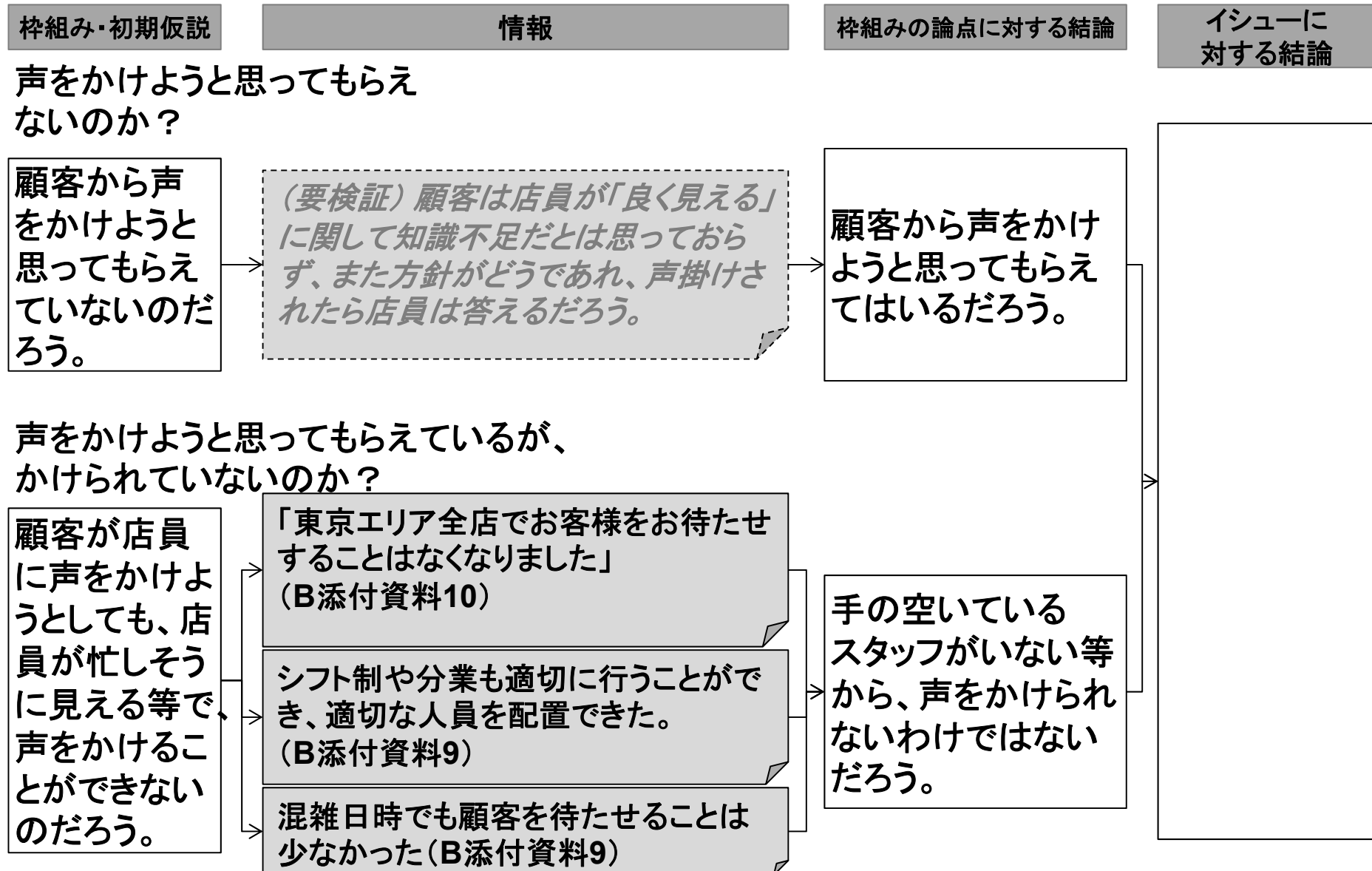
### ■「判断要件」を洗い出す

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)



# 【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？

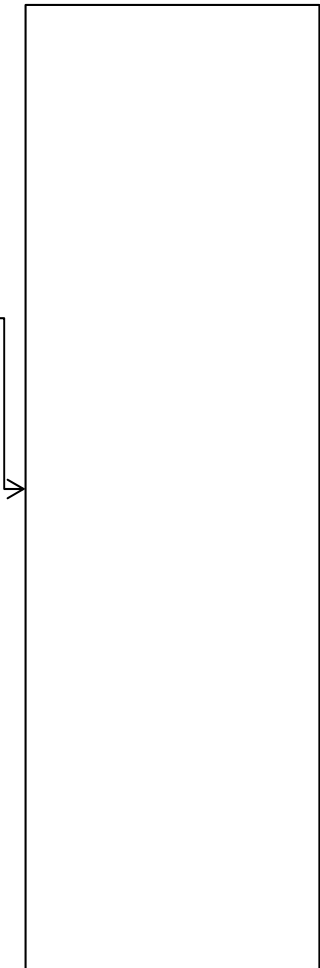
店員が顧客から声をかけられていたとしても、適切なアドバイスができていないのだろう。

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。

※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  
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？

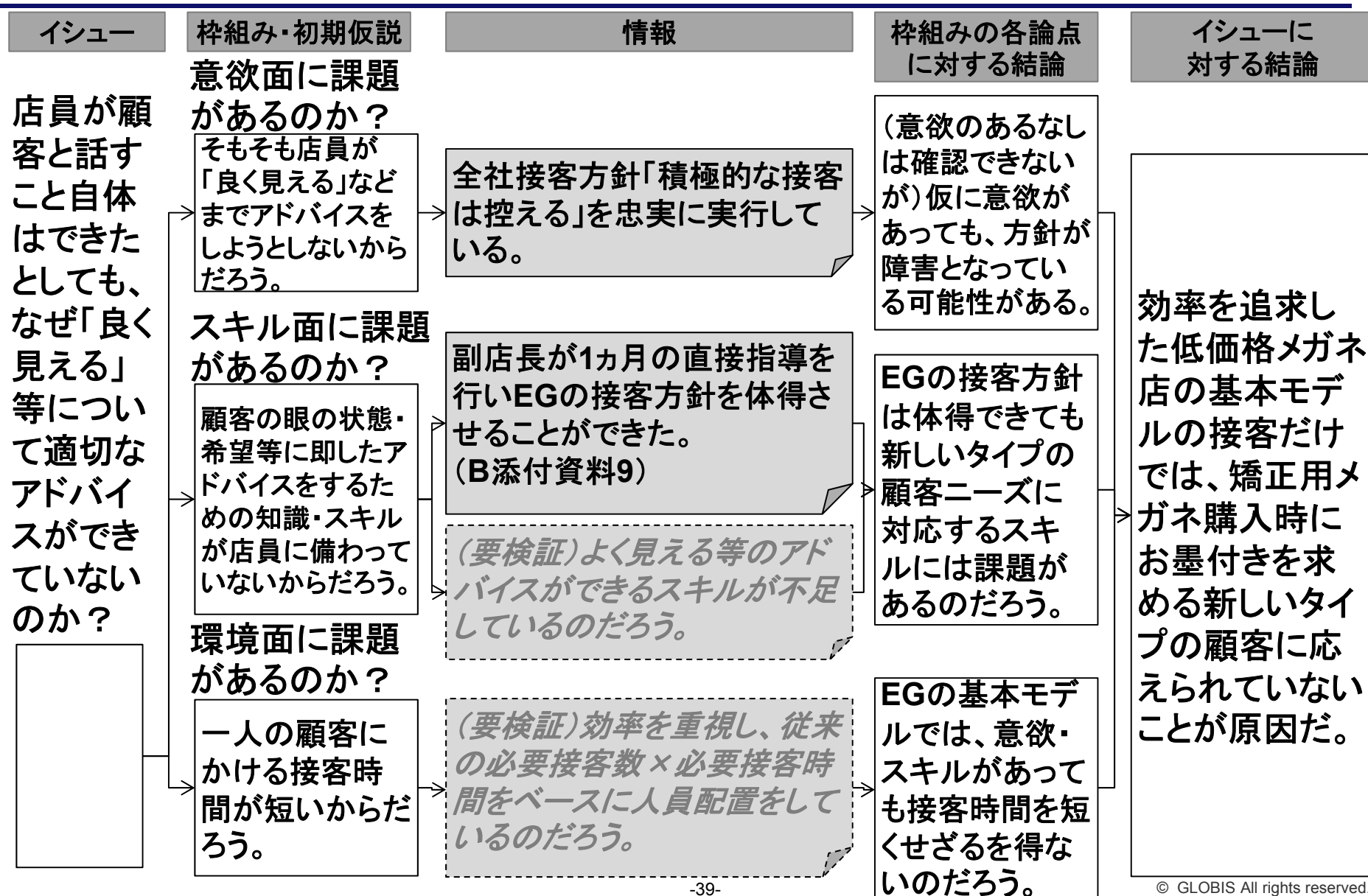
→ 店員が顧客と話すこと自体はできたとしても、「良く見える」等について適切なアドバイスができていないため、新しいタイプの顧客を取り込むことができていないことが原因だ。

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  
か？

→

# 【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＞





## 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？

→ 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  
きていないのか？

→ 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。

- **이슈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 이슈ーに対して十分な大きさにし、 이슈ーと関係の強い論点のセットにする**
  - 「 이슈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、 이슈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

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

まずは方向性の異なるオプションを複数考える。

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对应されず、そうした顧客を取り込めていない店舗があることへの解決策

(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  
-○○以外-

「効率性を追求した基本モデル」自体を見直す  
-○○-

(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”に对应する接客ができるようにする  
-○○以外-

スタッフで対応する  
-○○-

スタッフ以外で対応する  
-○○以外-

店舗スタッフ全員が対応できるようにする  
-○○-

特定のスタッフが対応できるようにする  
-○○以外-

方向性の異なるオプションを考える際は、「○○」と「○○以外」が有効

## その上で、方向性を決める。

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对应られず、そうした顧客を取り込めていない店舗があることへの解決策

(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  
-○○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  
-○○-

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”に对应る接客ができるようにする  
-○○以外-

スタッフで対応する  
-○○-

スタッフ以外で対応する  
-○○以外-

店舗スタッフ全員が対応できるようにする  
-○○-

特定のスタッフが対応できるようにする  
-○○以外-

そして、具体化をする。

オプションの方向性

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  
-○○-

店舗スタッフ全員が対応できるようにする  
-○○-

特定のスタッフが対応できるようにする  
-○○以外-

スタッフ以外で対応する  
-○○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。

## 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。



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？



## オプションを判断基準に照らして評価する。例えば・・・

オプション	判断基準※1、2		
	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	× 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
② 専門スタッフによる個別相談	○ 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
③ 完全自動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	× 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	× 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、○＝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

- 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

- **이슈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 이슈ーに対して十分な大きさにし、 이슈ーと関係の強い論点のセットにする**
  - 「 이슈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、 이슈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

- 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？

### ■【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”