

Critical Thinking

Day6

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)



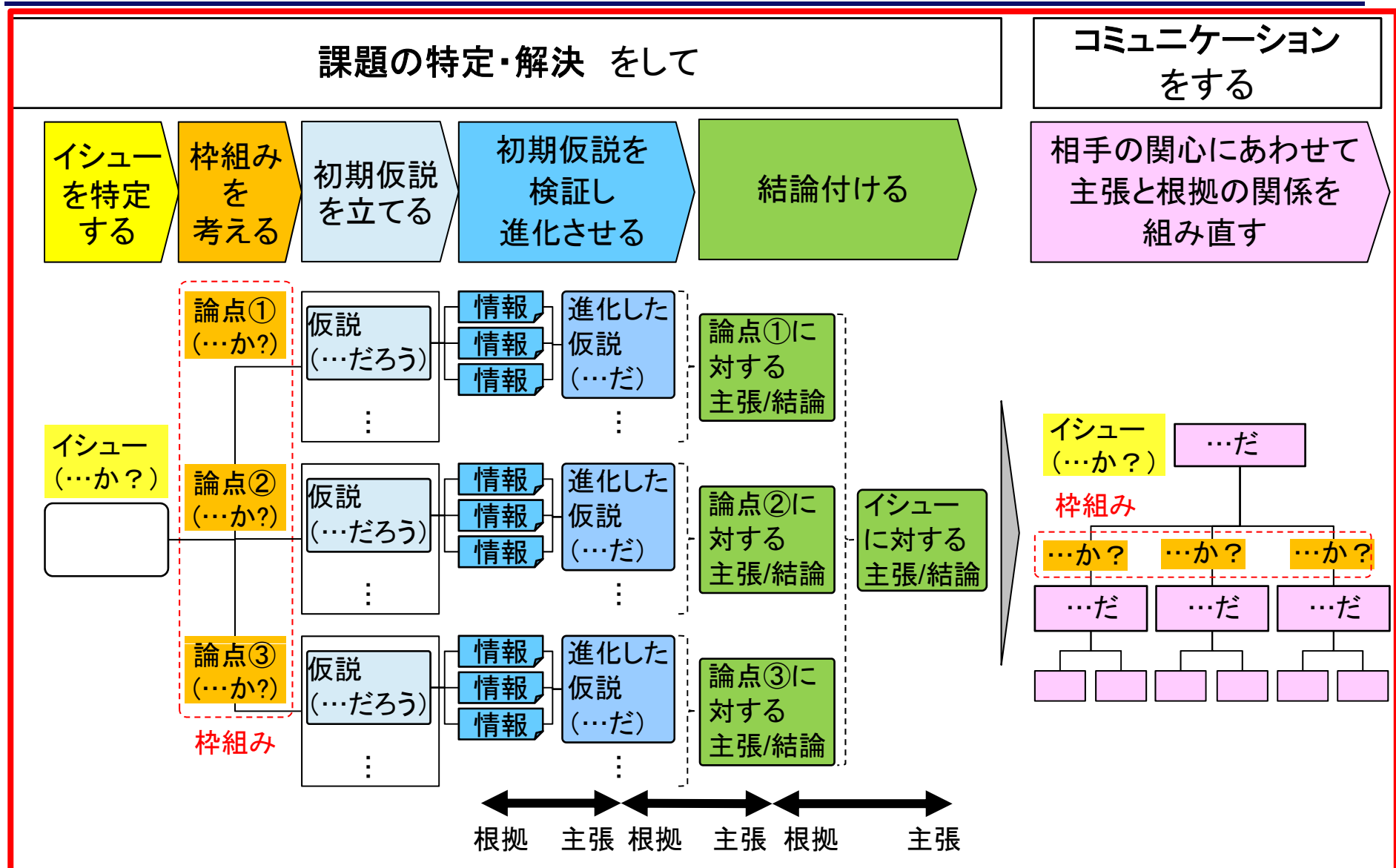
今日の 狙い

- ・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。

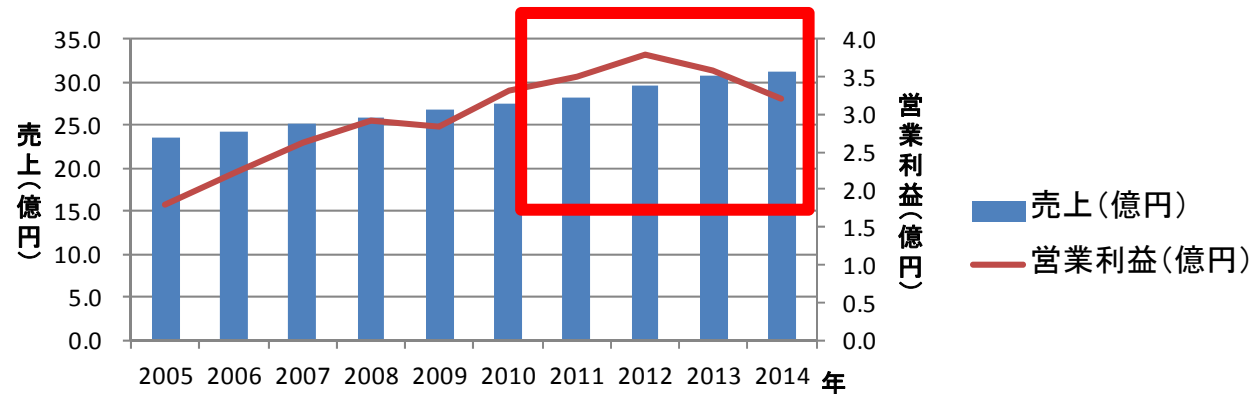
クリティカル・シンキングの全体像: DAY6の範囲



1. ケース「コスモス社：社長への提案(A)」をよく読んだ上で、赤井の立場になり、営業利益低下の原因を特定して下さい。
2. 課題1で考えた原因が正しいとして、解決策を考えて下さい。

まず、何を考えますか？

売上 & 営業利益推移 (2005年—2014年)



ざっと状況を把握して、イシューを具体的に定めた。

「2012年を境に営業利益が落ちているのはなぜか？」

※このイシューを取り上げる意義は、「継続的に利益を上げることが、ブランド確立と優秀な人材の確保に不可欠と考えるため」

- 이슈とは、「考えやすい」ことではなく、「考えるべき」こと。
- 具体的な状況、場面をイメージすること。
※Big Wordに気をつける。
- コミュニケーションにおいては、イシューは「相手の関心事」で考える。



コスモス社：枠組みを考える

「2012年を境に営業利益が落ちているのはなぜか？」という
 이슈に取り組むに当って、相応しい「枠組み」は何か？

(グループワーク:5分)

枠組み(例)

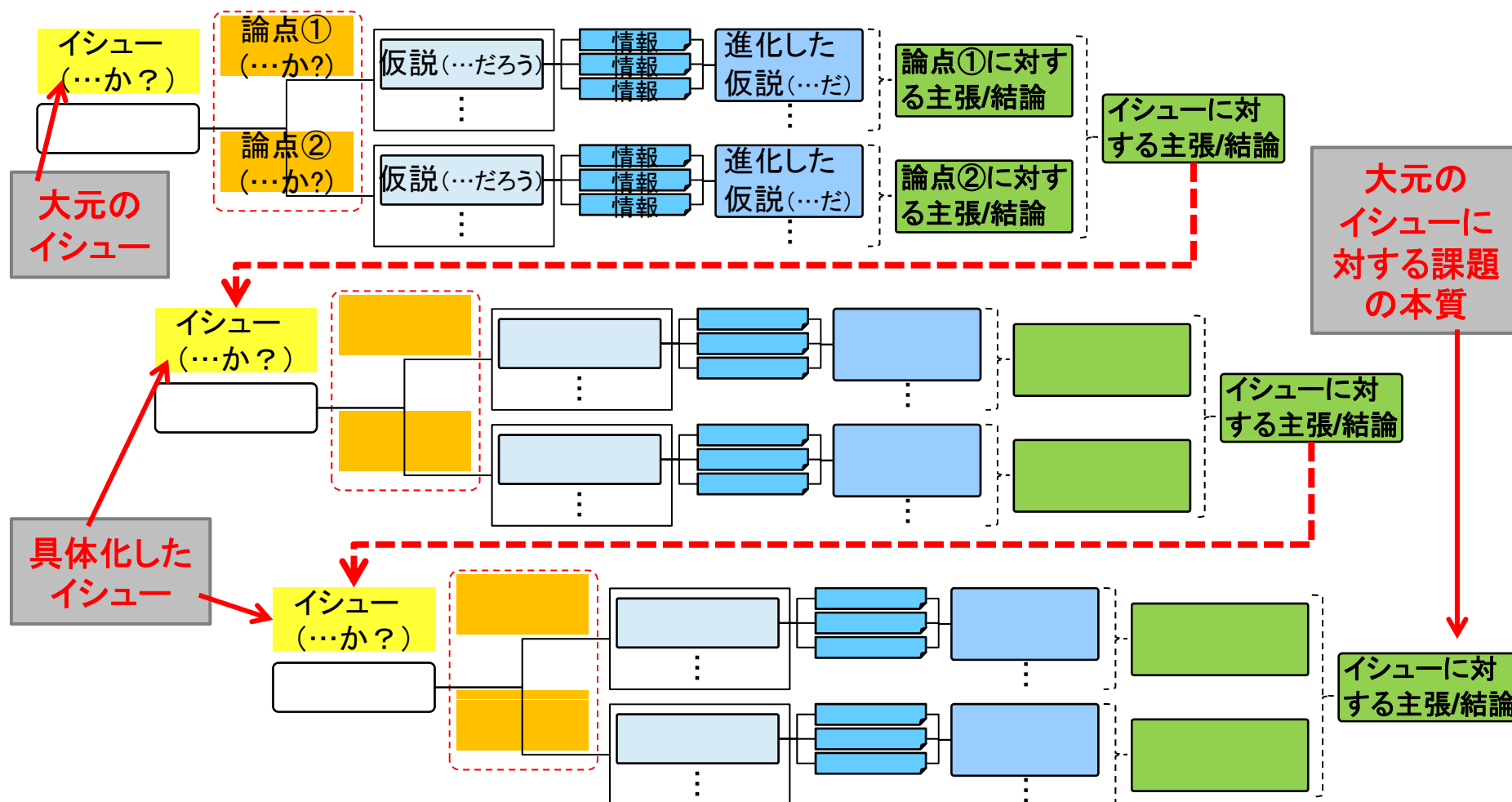
イシュー	枠組み	枠組みの意味合い
2012年を境に営業利益が落ちているのはなぜか？	<ul style="list-style-type: none"> 売上が低下しているのか？ 費用が増加しているのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> 問題発生箇所という視点から分析するための枠組み まずは、定量的にどこが悪化しているかを押さえるのに有効
2012年を境に営業利益が落ちているのはなぜか？	<ul style="list-style-type: none"> 特定の業界・顧客で利益が下がっているのか？ 全体的に利益が下がっているのか？ 	<ul style="list-style-type: none"> 同上 さらに、全社的な問題なのか、特定の組織・グループの問題なのかを切り分けるのに有効
2012年を境に営業利益が落ちているのはなぜか？	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のニーズに変化が起きているのか？ 競合の強みが変化し、より多くの市場を占めるようになったからか？ 自社の方が、市場の変化に対応出来ていないからか？ 	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略視点から分析するための枠組み 外的要因、内的要因を広く押さえるのに有効

- 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る。
※論点を洗い出す際には、既存のフレームワークを活用してみる。
- 枠組みは「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。
ただし、「イシューに対して十分な大きさを持った論点か？」
を常に確認する。（要するに？例えば？他には？）
- “なぜ”その枠組みなのか？に答えることができるか？

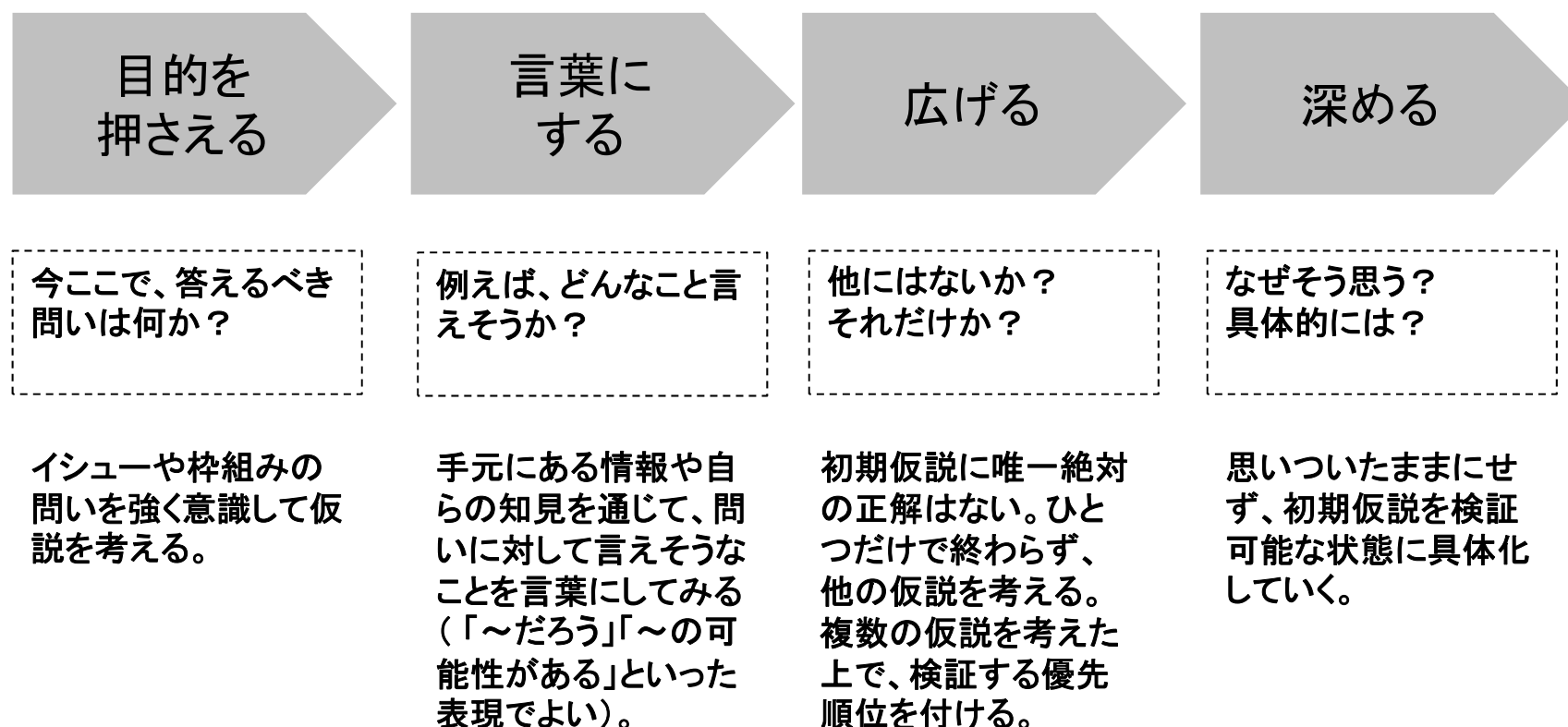
課題解決ステップで考える際に意識したいこと ＜結論から、 이슈を立て直すことで考えを深める＞

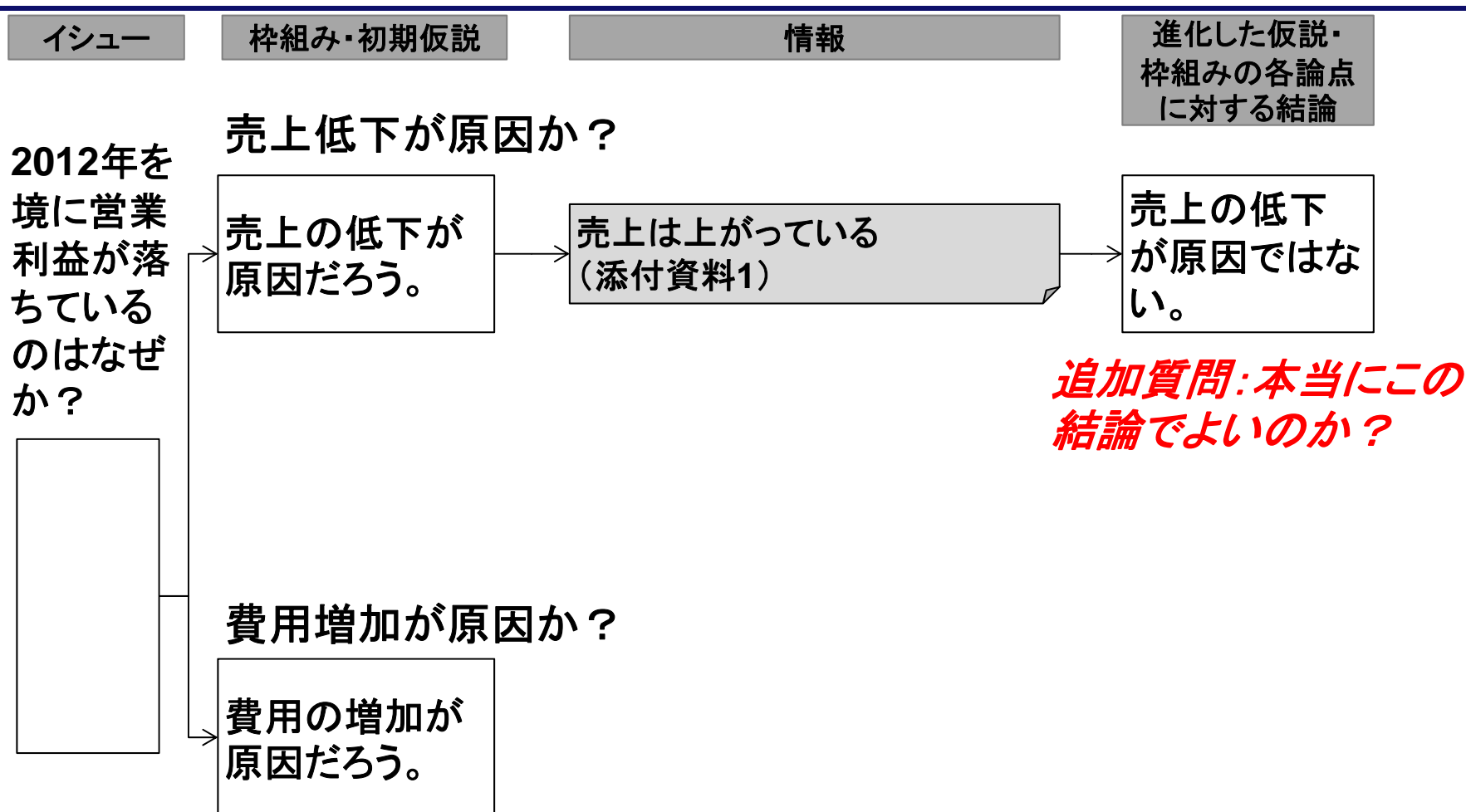
Day3再掲

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)



“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





「売上は増加している」から問題がない？

市場が成長期*1、かつ顧客のスイッチングコストが高いなど、スピード重視でシェア確保(囲い込み)がカギ

➡ 売上重視！ ➡


恐らく、目標の売上の伸びに達していない限り、売り上げが増加しても 問題視するはず

市場が成熟期*2に入り、自社の方針としても急速な成長は求められない

➡ 利益重視！ ➡

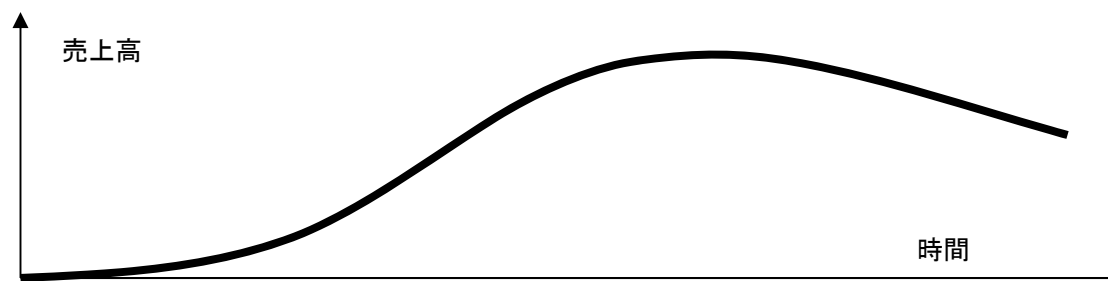
この場合は、利益減少の方がより問題視されるはず(今回は、このケースと想定していることに相当する)

*1 & *2:「成長期」「成熟期」は、次ページ「製品ライフサイクル」を参照のこと

- 
- ・決まった「正解」などは存在しない。
 - ・何を問題とするかを(また、複数問題がある場合はその優先順位を)、きちんと 問題分析を進める前に確認・共有しておくこと(今回の場合であれば、社長と)。

(参考)製品ライフサイクル(Product Life Cycle)

一度軌道に乗った製品は、導入期、成長期、成熟期、衰退期の「製品ライフサイクル」を経る



特 徴	導 入 期	成 長 期	成 熟 期	衰 退 期
売 上 高	低 い	急 成 長	低 成 長	低 下
利 益	マイ ナ ス	ピー ク へ	低 下 へ	低 下
キャ ッ シュ ・ フ ロ ー	マイ ナ ス	プ ラ ス へ	プ ラ ス	マイ ナ ス へ
競 合 企 業	ほ と ん ど な し	増 加	多 い (特 長 の あ る 競 争 者)	減 少

マ ー ケ ティ ン グ 目 標	市 場 拡 大	市 場 浸 透	シ ェ ア 維 持	生 産 性 の 確 保
マ ー ケ ティ ン グ 支 出	高 い	高 い	低 下 中	低 い
マ ー ケ ティ ン グ の 重 点	製 品 認 知	ブ ラ ン ド	ブ ラ ン ド ・ ロ イ ヤ ル ティ	選 択 的
タ ー ゲ ッ ト	改 革 者	大 衆	大 衆	保 守 的 顧 客
製 品 戦 略	基 礎 開 発	ラ イ ン 拡 大	差 別 化	ラ イ ン 縮 小
流 通 戦 略	共 同 (限 定)	チャ ネ ル 拡 大	重 点 チャ ネ ル 化	選 択 / 限 定
価 格 戦 略	高 い	やや 低 い	最 低	上 昇
コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン 戦 略	教 育 啓 蒙 的	特 徴 の 強 調	実 利 的 手 段	効 果 の 減 退

出典:フィリップ・コトラー『マーケティング・マネジメント』(プレジデント社)

今回は売上増加状況下での営業利益低下という問題だが、売上額・費用額だけを考慮していればよいのだろうか？

売上

－ プロジェクト原価

粗利

－ 販管費及び
一般管理費(販管費)

営業利益

－ 営業外損益

経常利益

－ 特別損益等

税引前純利益

売上高が増えると、それに応じて利益も費用も普通は増えるはず。ならば、単純に売上額と費用額で論じるだけでは不十分では？

今回問題にすべきは、売上増加に比して、

- ・利益が相応に増えているか？
- ・費用は妥当な範囲に収まっているか？

を考えることが大切。

つまり、 이슈を「**営業利益率**低下の原因は何か？」とし、論じるべきなのは、

- ・**対売上原価率**の増加が原因か？
- ・**対売上販管费率**の増加が原因か？

と考えることができる。

営業利益＝(売上－原価－販管費) の両辺を売上で割ると

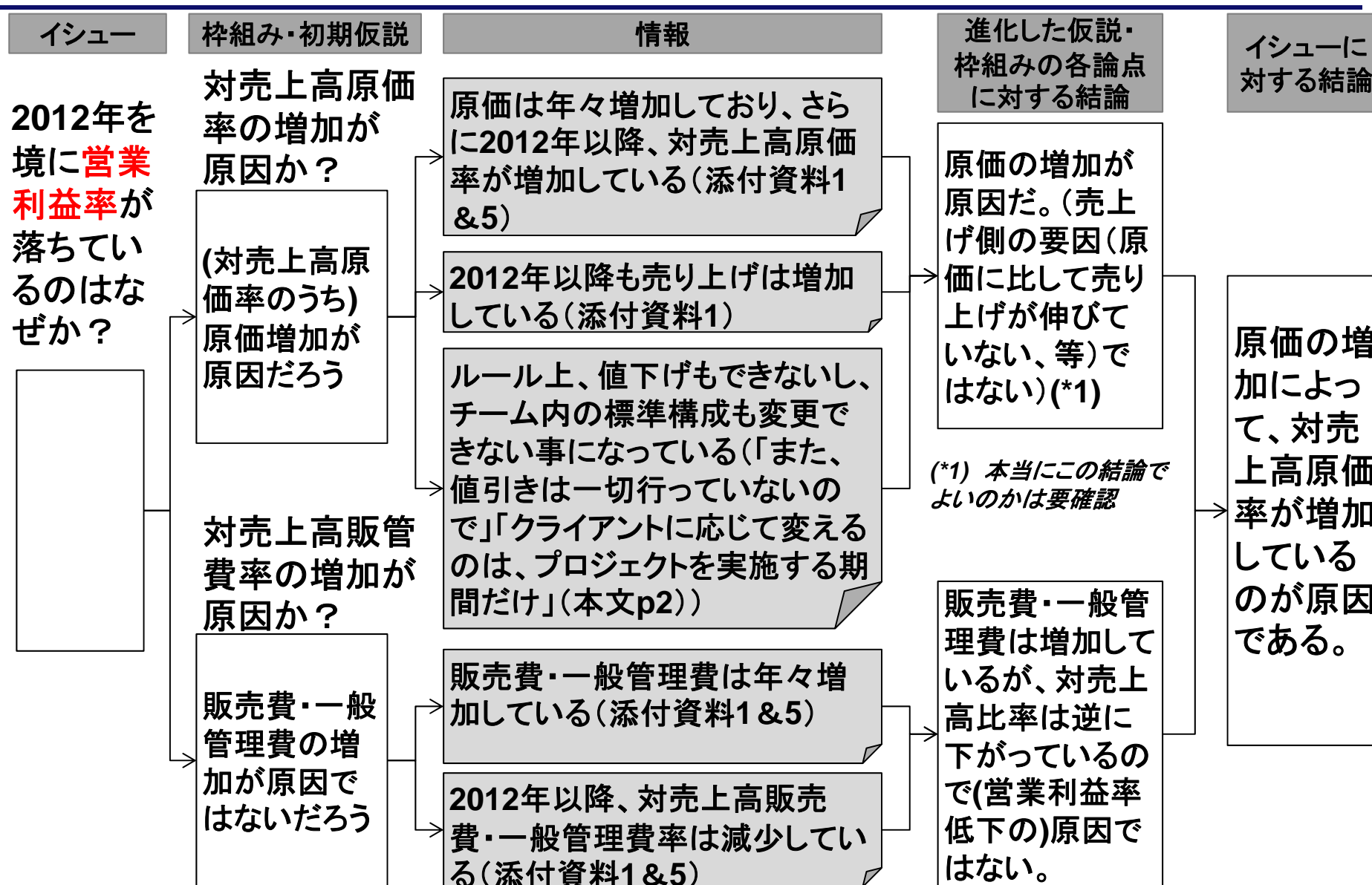
$$\frac{\text{営業利益}}{\text{売上}} = \left(1 - \frac{\text{原価}}{\text{売上}} - \frac{\text{販管費}}{\text{売上}} \right)$$

営業利益率

対売上高原価率

対売上高販管费率

コスモス社: 分析の流れ(例)



売上高原価率の検証(1/2):

まずは、粗利を算定する

添付資料1 より

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
売上 (億円)	23.5	24.3	25.1	25.8	26.7	27.5	28.2	29.5	30.8	31.2
営業利益 (億円)	1.8	2.2	2.6	2.9	2.8	3.3	3.5	3.8	3.6	3.2
コストマネジメントサービス (サービスA) [件数]	230.4	230.4	240.0	249.6	249.6	259.2	268.8	211.2	153.6	96.0
コスト削減サービス (サービスB) [件数]	57.6	67.2	67.2	67.2	76.8	76.8	76.8	144.0	211.2	268.8

①

添付資料5 より

	② 平均売上額 [万円]	③ 平均粗利率 [%]
コストマネジメントサービス (サービスA)	800	65%
コスト削減サービス (サービスB)	875	58%

サービスAの粗利 = サービスA件数 × 平均売上高 × 平均粗利率 = ① × ② × ③ という式で求める。

例) 2005年度の場合: 230.4[件] × 0.08(億円) × 0.65 = 12.0(億円)

サービスBについても、同様の考え方で求める事が出来る。

計算結果は、以下のとおりとなる

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
コストマネジメントサービス (サービスA) の粗利 (億円)	12.0	12.0	12.5	13.0	13.0	13.5	14.0	11.0	8.0	5.0
コスト削減サービス (サービスB) の粗利 (億円)	2.9	3.4	3.4	3.4	3.9	3.9	3.9	7.3	10.7	13.6
粗利合計(億円)	14.9	15.4	15.9	16.4	16.9	17.4	17.9	18.3	18.7	18.6

売上高原価率の検証(2/2):

次に原価を算定し、売上高原価率を算定する

前ページの結果と、売上高の推移を合わせると以下ようになる。

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
売上 (億円)	23.5	24.3	25.1	25.8	26.7	27.5	28.2	29.5	30.8	31.2
コストマネジメントサービス (サービスA) の粗利 (億円)	12.0	12.0	12.5	13.0	13.0	13.5	14.0	11.0	8.0	5.0
コスト削減サービス (サービスB) の粗利 (億円)	2.9	3.4	3.4	3.4	3.9	3.9	3.9	7.3	10.7	13.6
粗利合計(億円)	14.9	15.4	15.9	16.4	16.9	17.4	17.9	18.3	18.7	18.6

原価 = 売上 - 粗利 であるから、原価 = ④ - ⑤ で求まる。

これを⑥とすると、売上高原価率は

売上高原価率 = ⑥ ÷ ④ = で求まる。結果をまとめると以下ようになる。

原価=売上-粗利(億円)	8.6	8.9	9.2	9.5	9.8	10.1	10.3	11.2	12.1	12.6
対売上高原価率(%)	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	38%	39%	40%

2012年から増加傾向

2012年を境に売上高原価率が増加していることが分かる

売上高販管費率の検証(1/1):

販売管理費を推定する

前ページの結果を使い、
 $\text{営業利益} = \text{売上} - \text{原価} - \text{販売費及び一般管理費}$ という関係を使って、販売費及び一般管理費を求めている

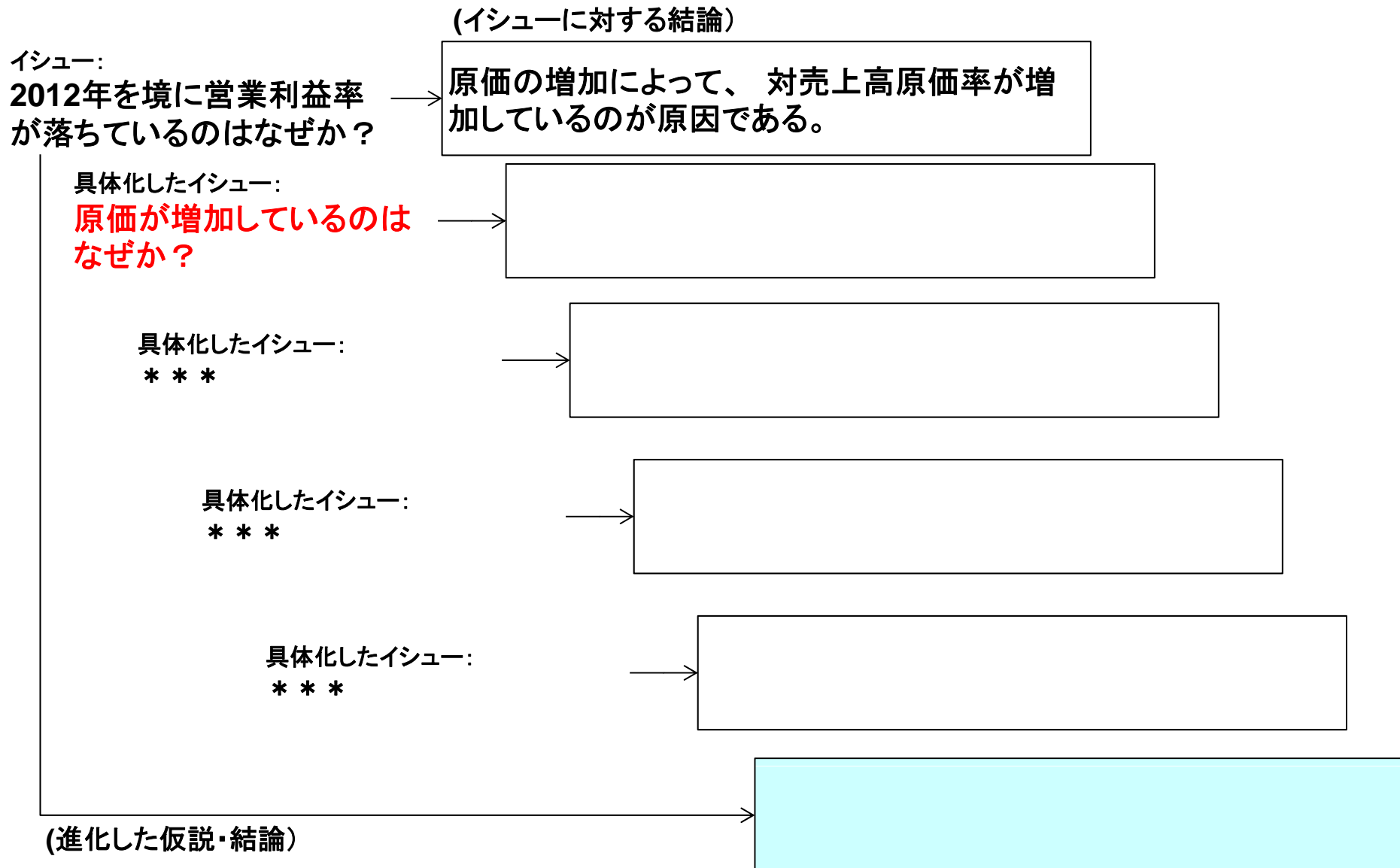
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
売上（億円）	23.5	24.3	25.1	25.8	26.7	27.5	28.2	29.5	30.8	31.2	④
営業利益（億円）	1.8	2.2	2.6	2.9	2.8	3.3	3.5	3.8	3.6	3.2	⑦
原価=売上一粗利(億円)	8.6	8.9	9.2	9.5	9.8	10.1	10.3	11.2	12.1	12.6	⑥
対売上高原価率(%)	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	38%	39%	40%	
販売費及び一般管理費(億円)	13.1	13.2	13.3	13.5	14.0	14.1	14.4	14.5	15.1	15.4	⑧
対売上高販管費率(%)	56%	54%	53%	52%	53%	51%	51%	49%	49%	49%	

$$\text{販売費及び一般管理費(⑧)} = \text{売上(④)} - \text{原価(⑥)} - \text{営業利益(⑦)}$$

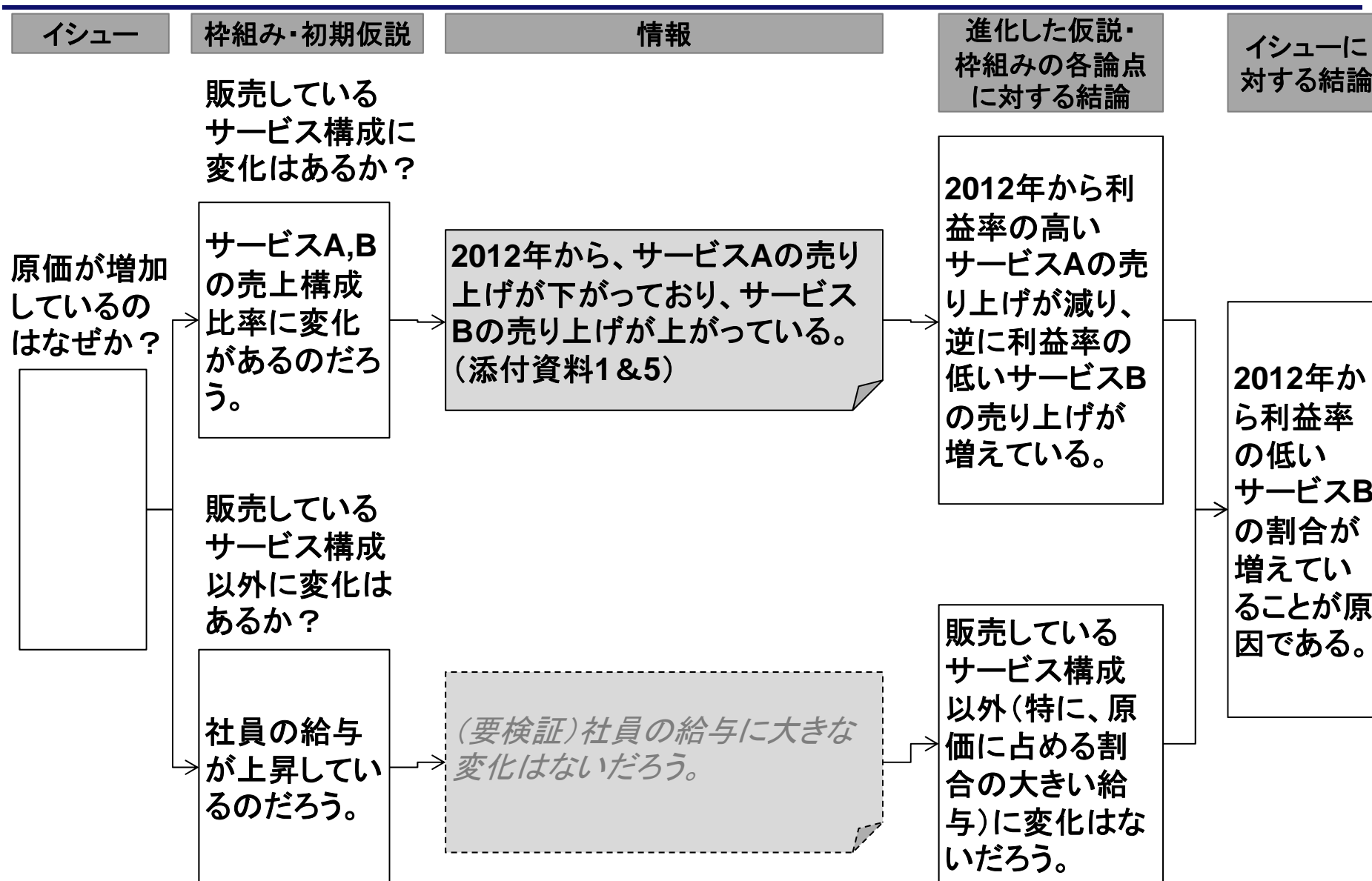
2012年から販管費率は
 横ばい(かつ2011年よりも
 低くなっている)

2012年を境に売上高販管費率は、改善されている事が分かる

コスモス社：分析の流れ（例） —ここまでのまとめ—

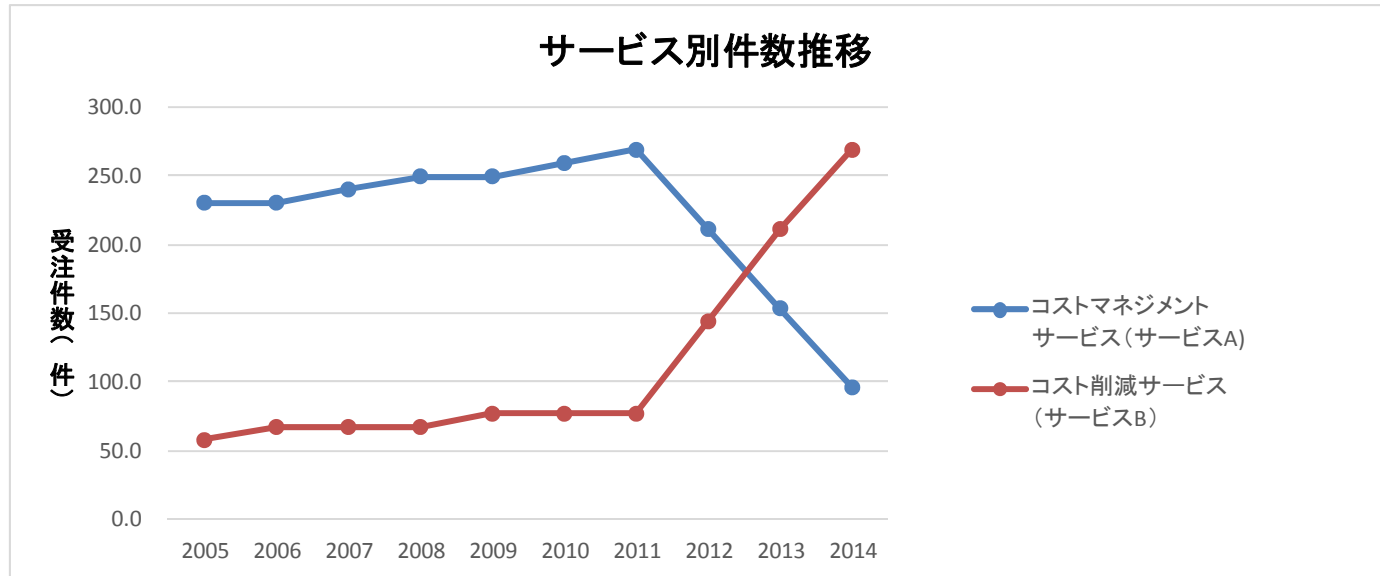


コスモス社: 分析の流れ(例)



サービスA,Bの件数変化:検証(例)

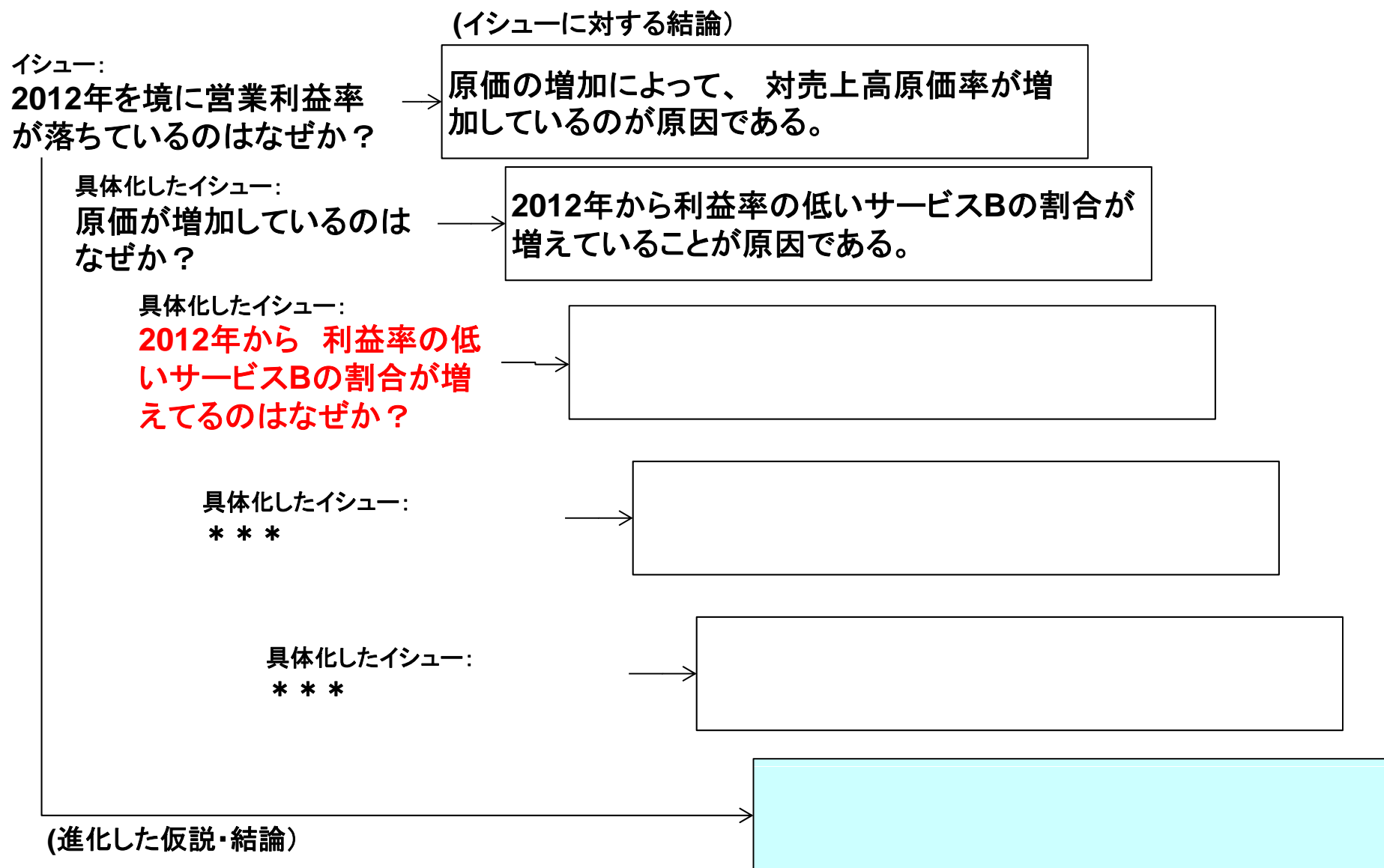
添付資料1 より



添付資料5 より

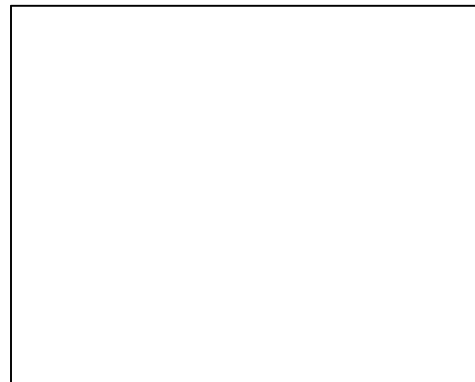
	平均売上高 (万円)	平均粗利率 (%)
コストマネジメントサービス (サービスA)	800	65%
コスト削減サービス (サービスB)	875	58%

コスモス社：分析の流れ（例） —ここまでのまとめ—



具体化した 이슈：

2012年から利益率の
低いサービスBの割合が
増えてるのはなぜか？



*** か？



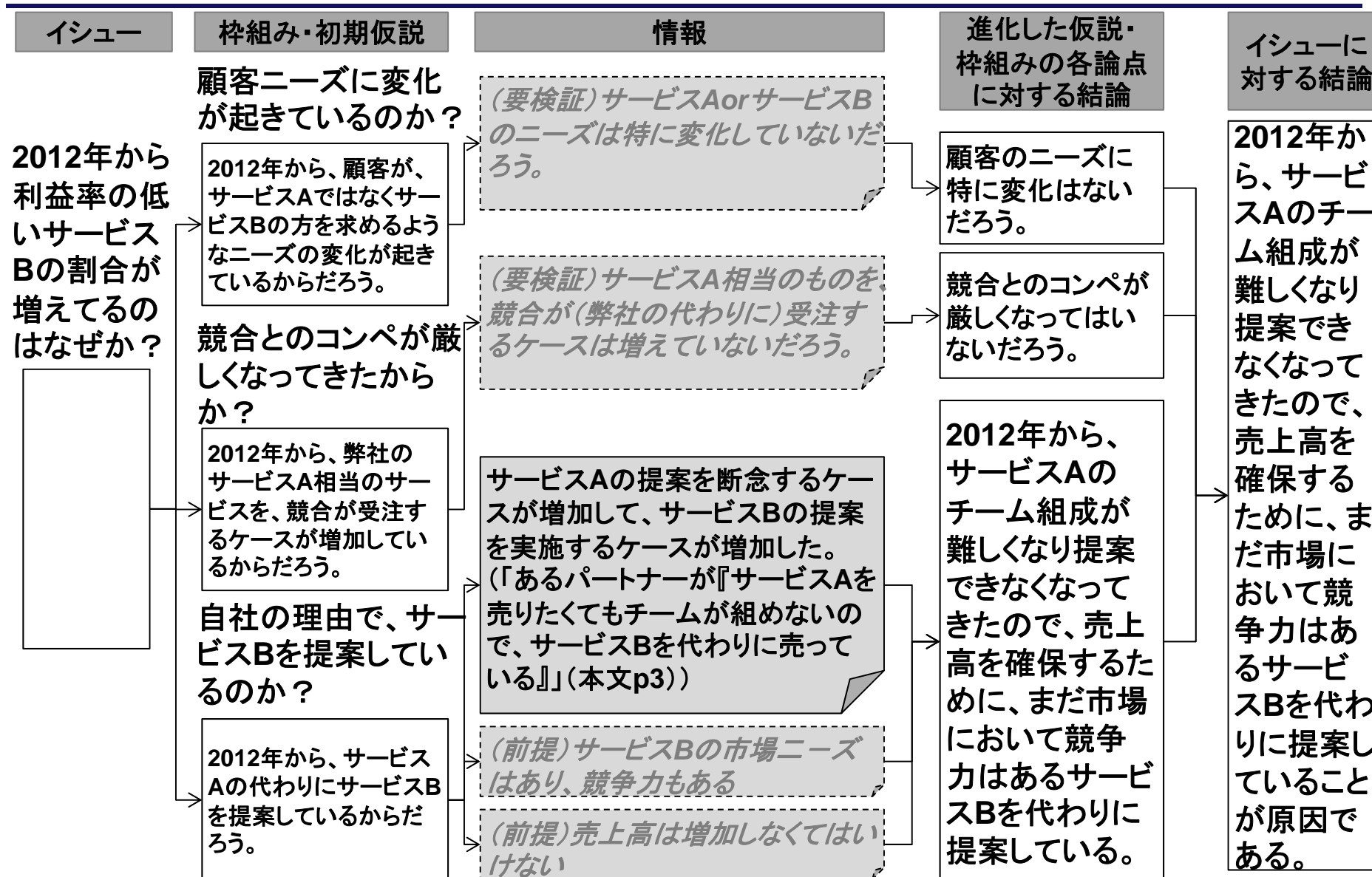
*** か？



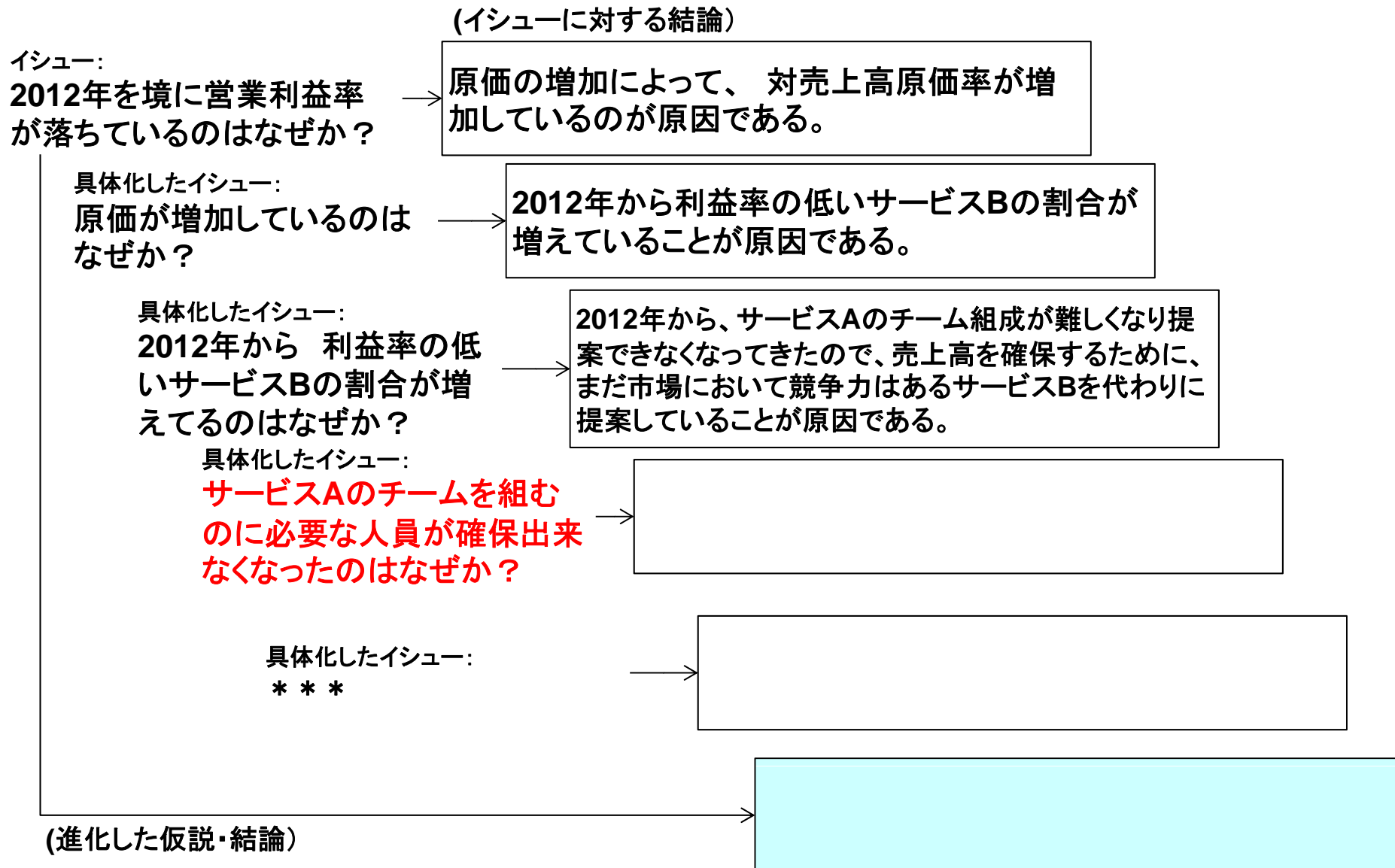
*** か？



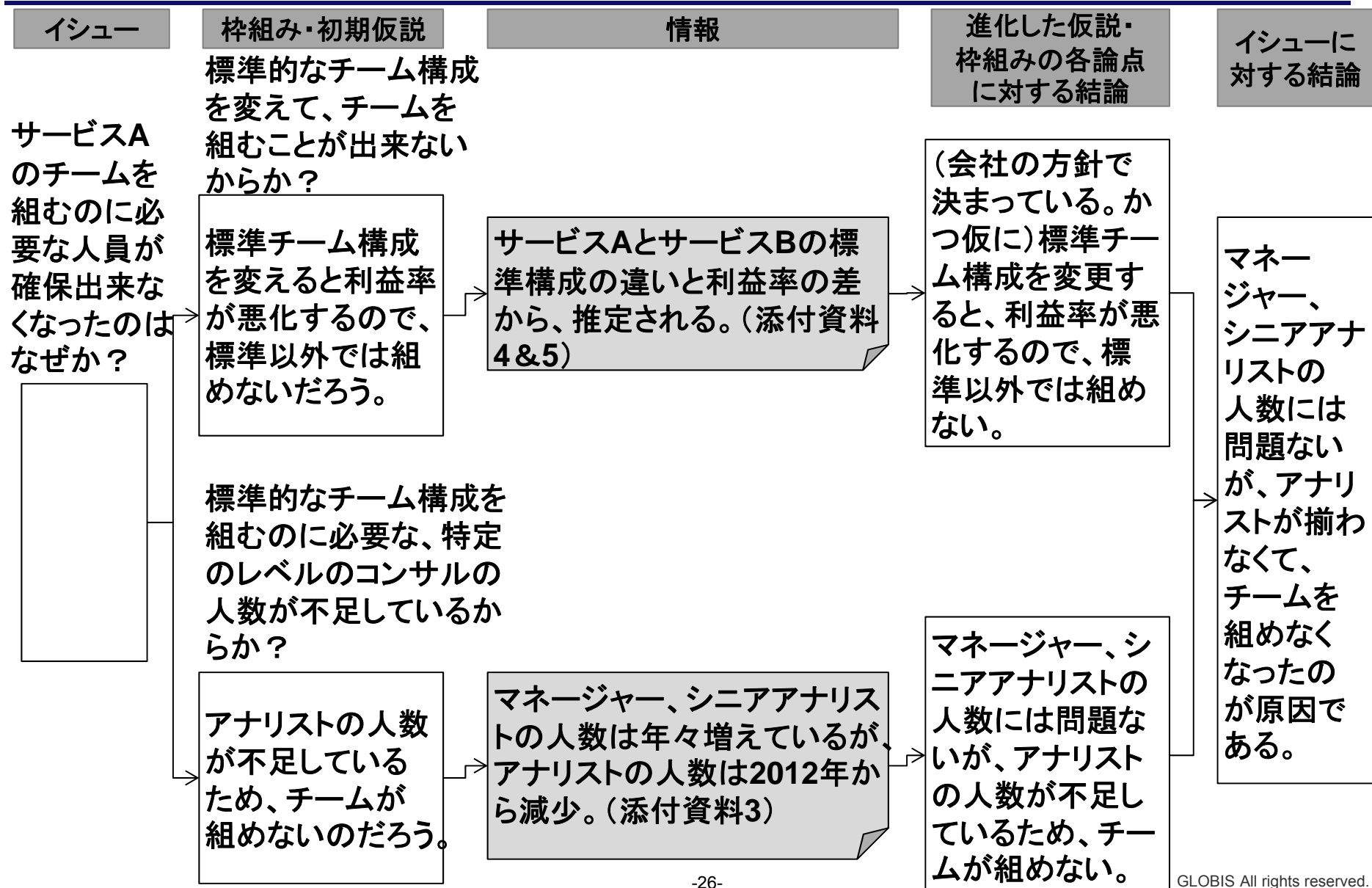
コスモス社: 分析の流れ(例)



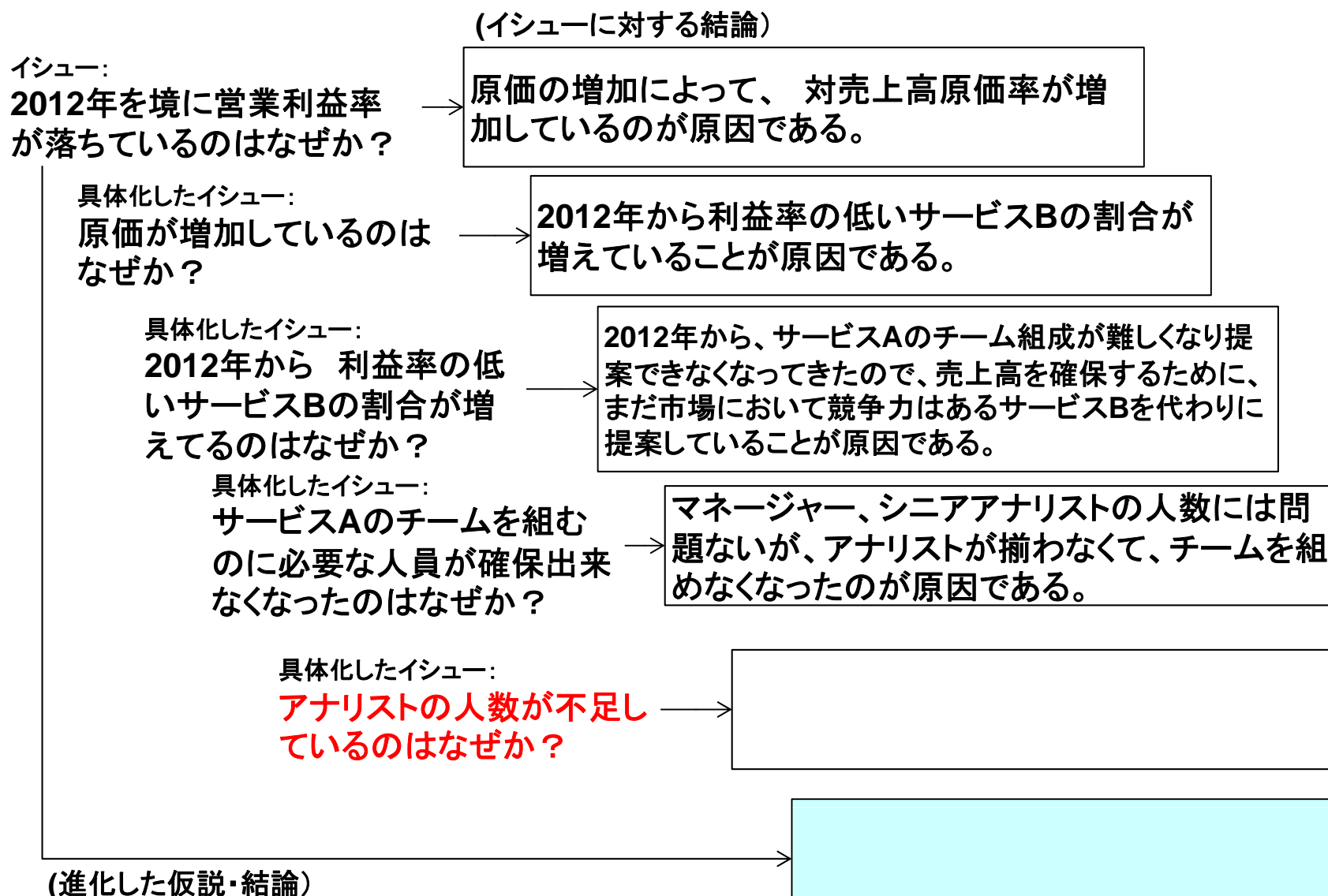
コスモス社：分析の流れ（例） —ここまでのまとめ—



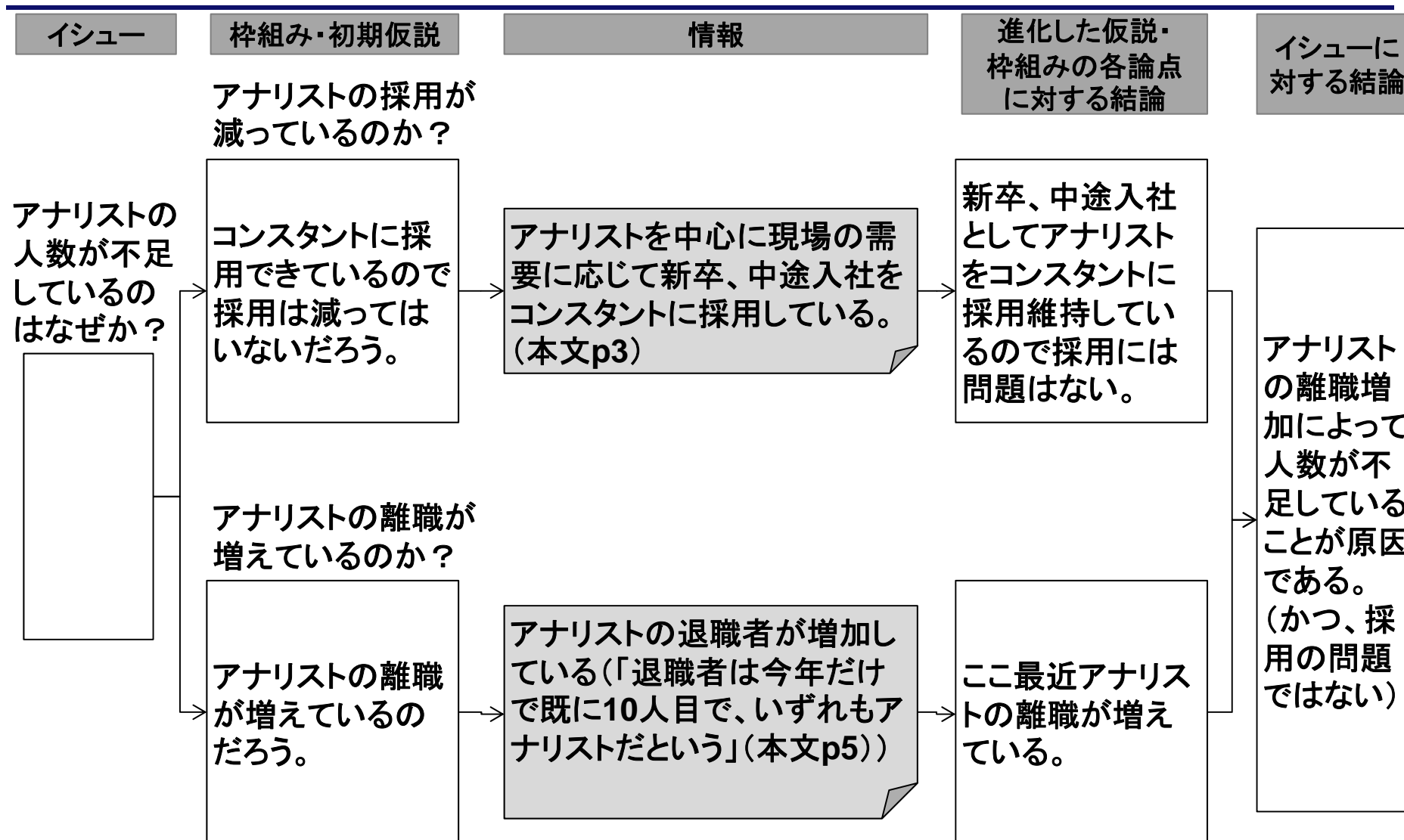
コスモス社: 分析の流れ(例)



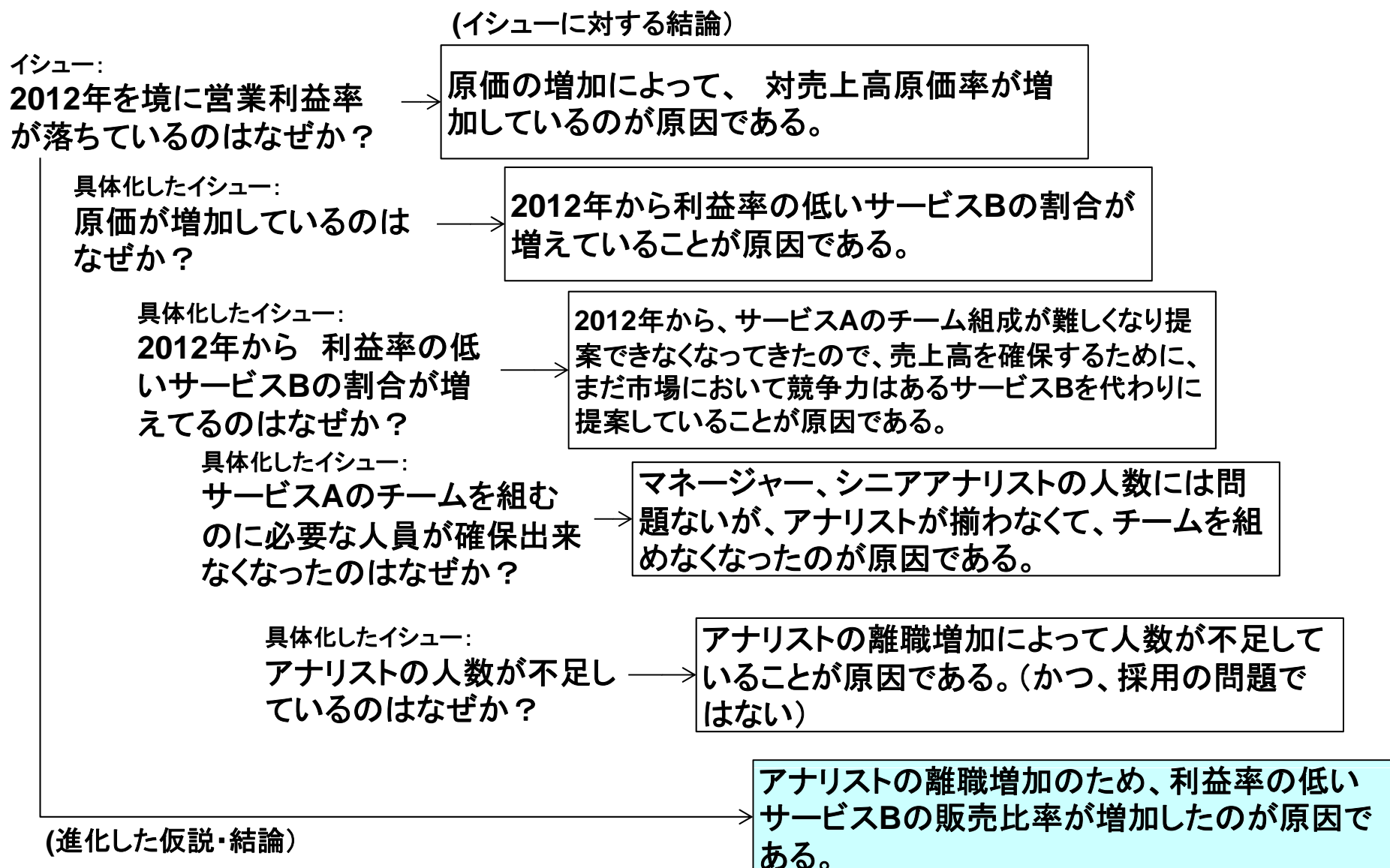
コスモス社：分析の流れ（例） —ここまでのまとめ—



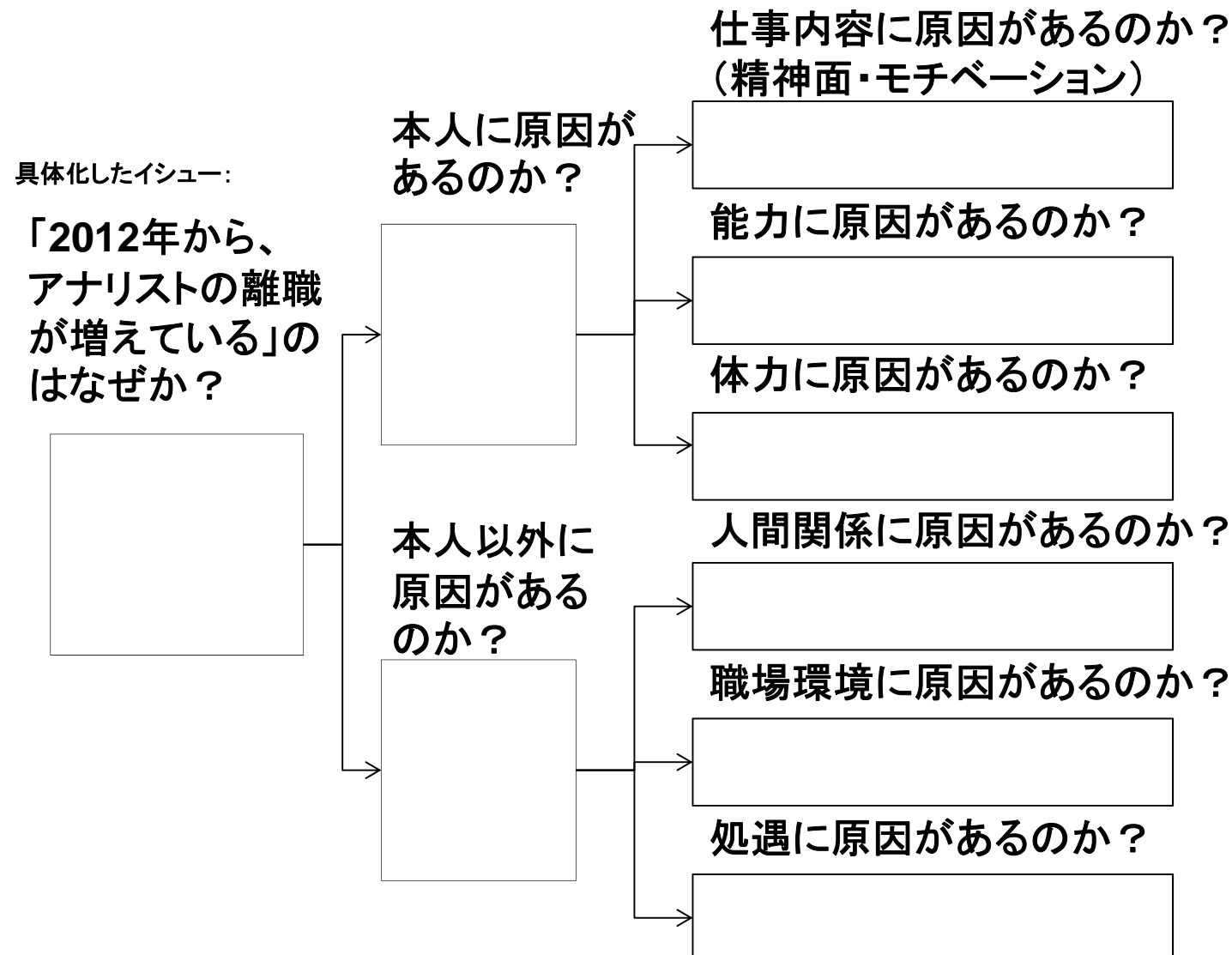
コスモス社: 分析の流れ(例)



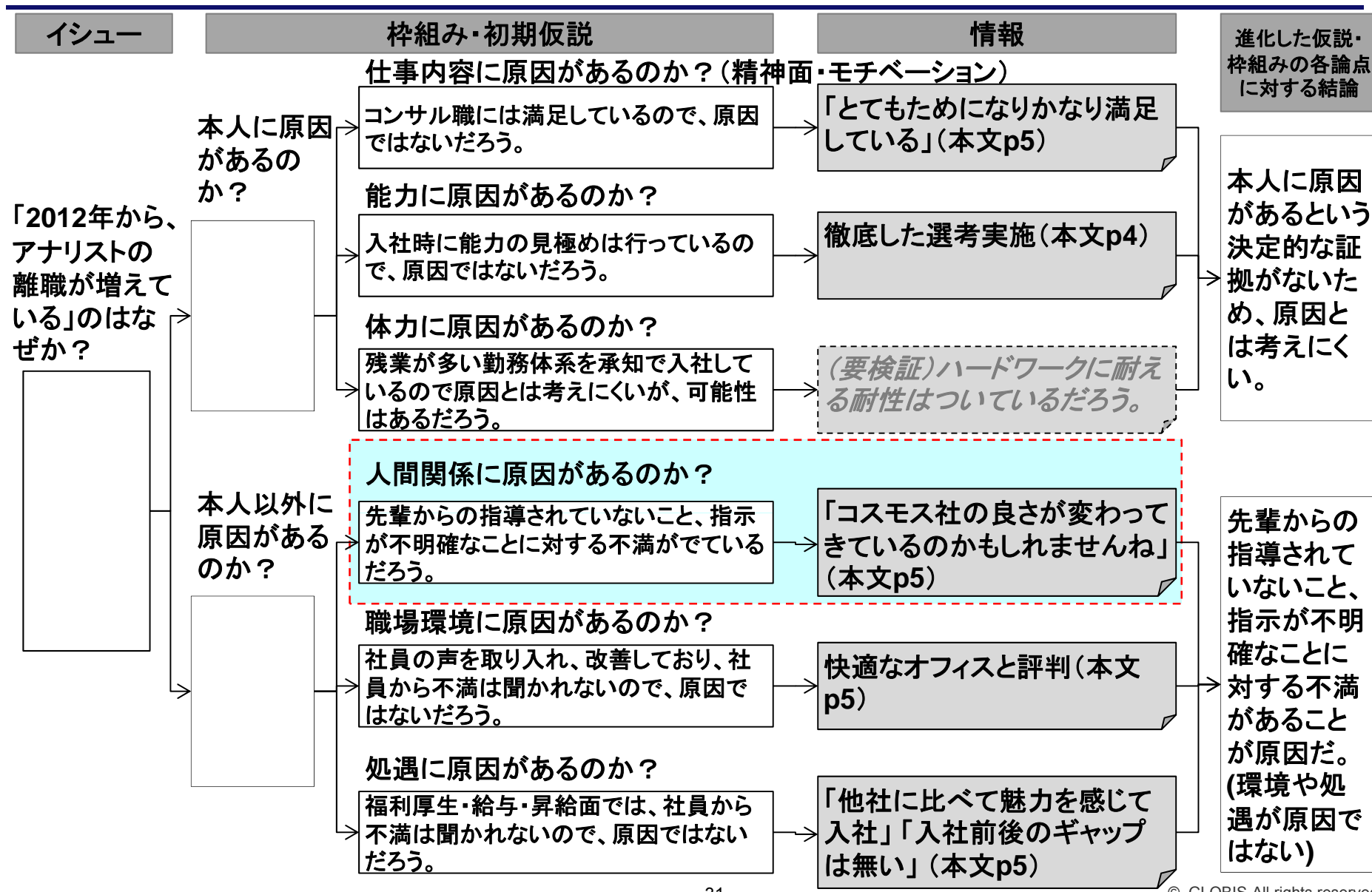
コスモス社：分析の流れ（例） —ここまでのまとめ—



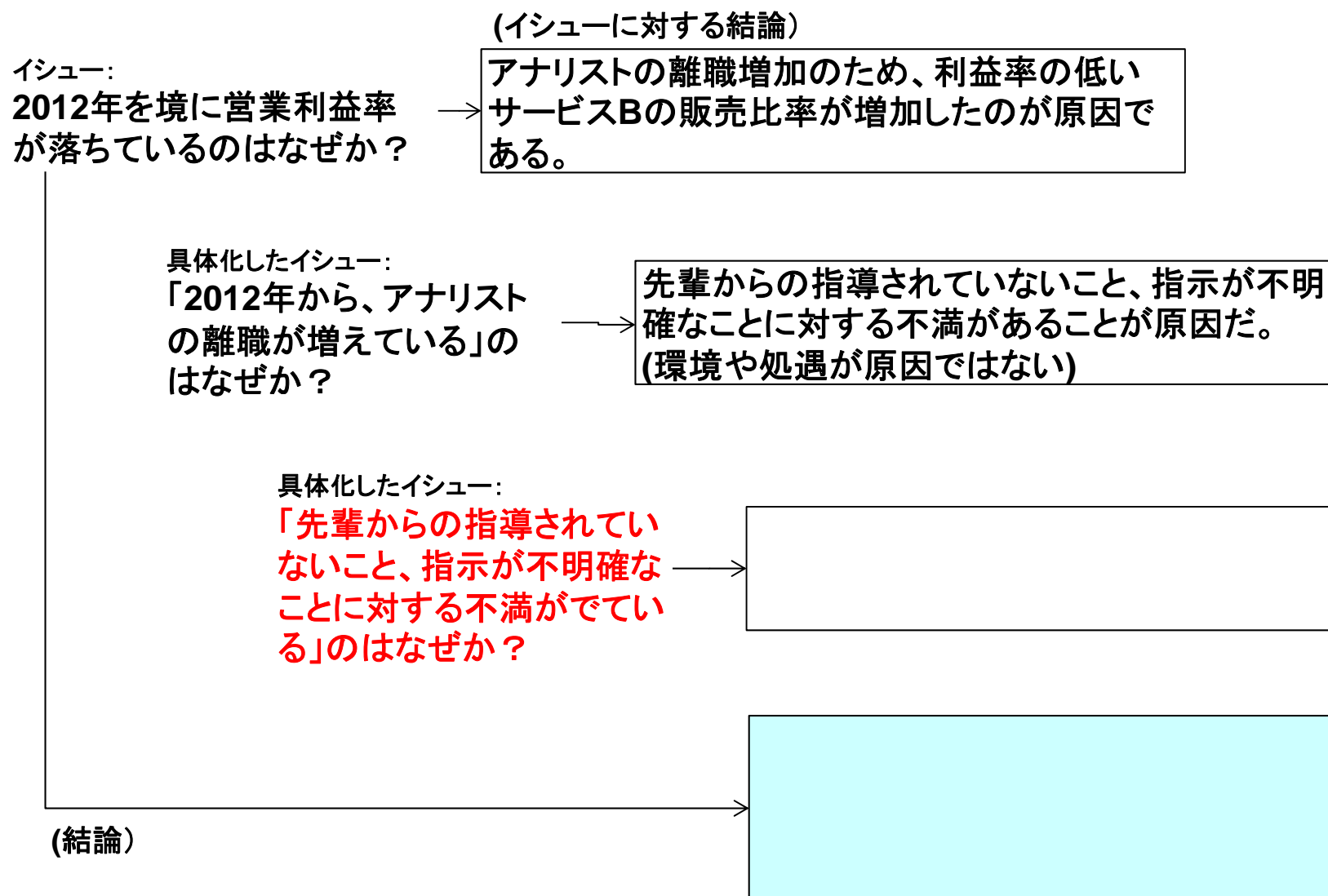
コスモス社：分析の流れ（例）



コスモス社：分析の流れ（例）



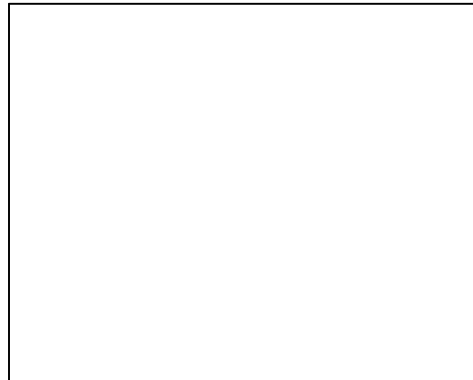
コスモス社：分析の流れ（例） —ここまでのまとめ—



先輩が指導できない原因は、例えば何が考えられるのか？

具体化した 이슈：

「先輩からの指導されていないこと、指示が不明確なことに対する不満がでている」のはなぜか？



*** か？

→ (仮説)

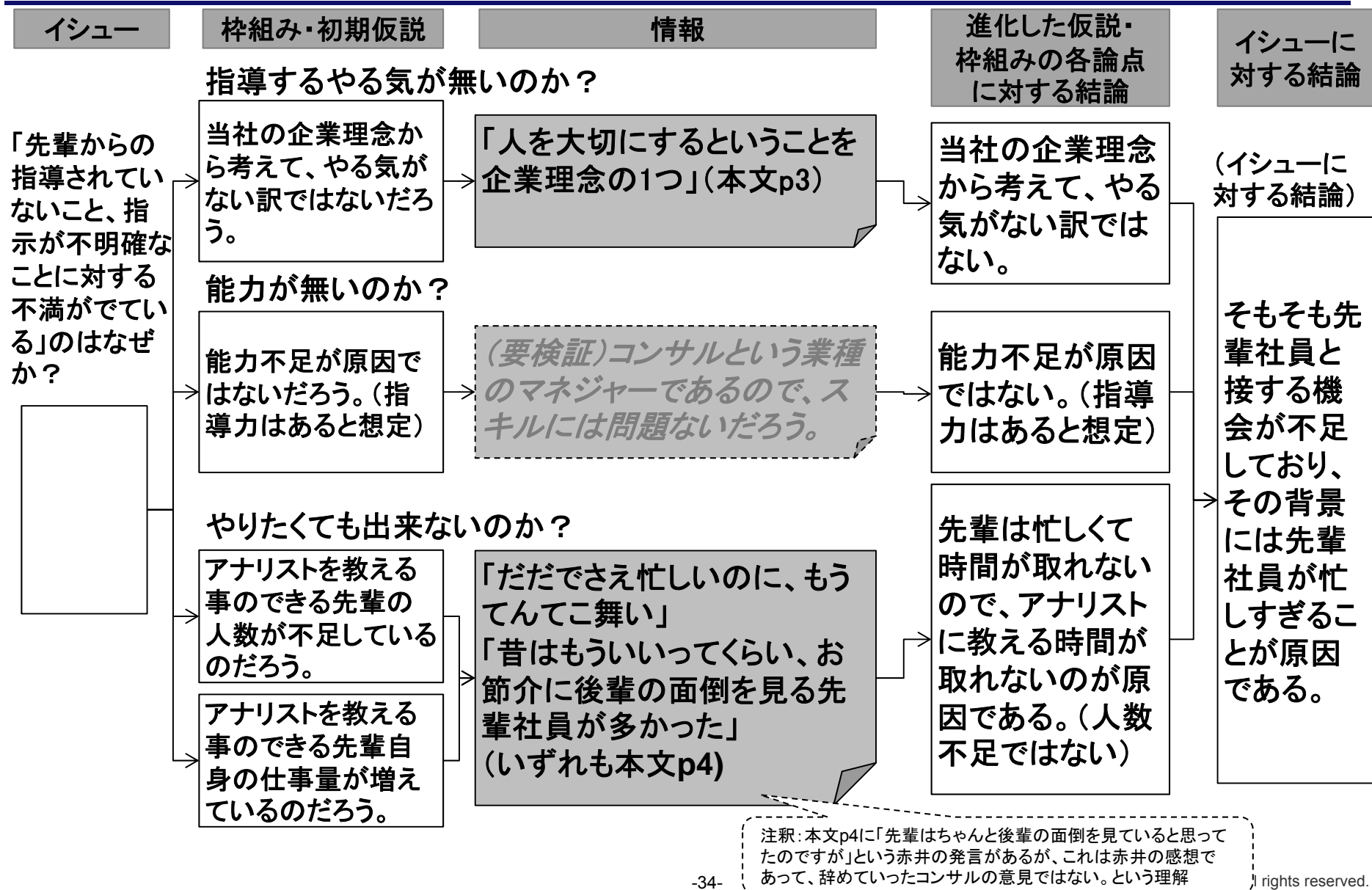
*** か？

→ (仮説)

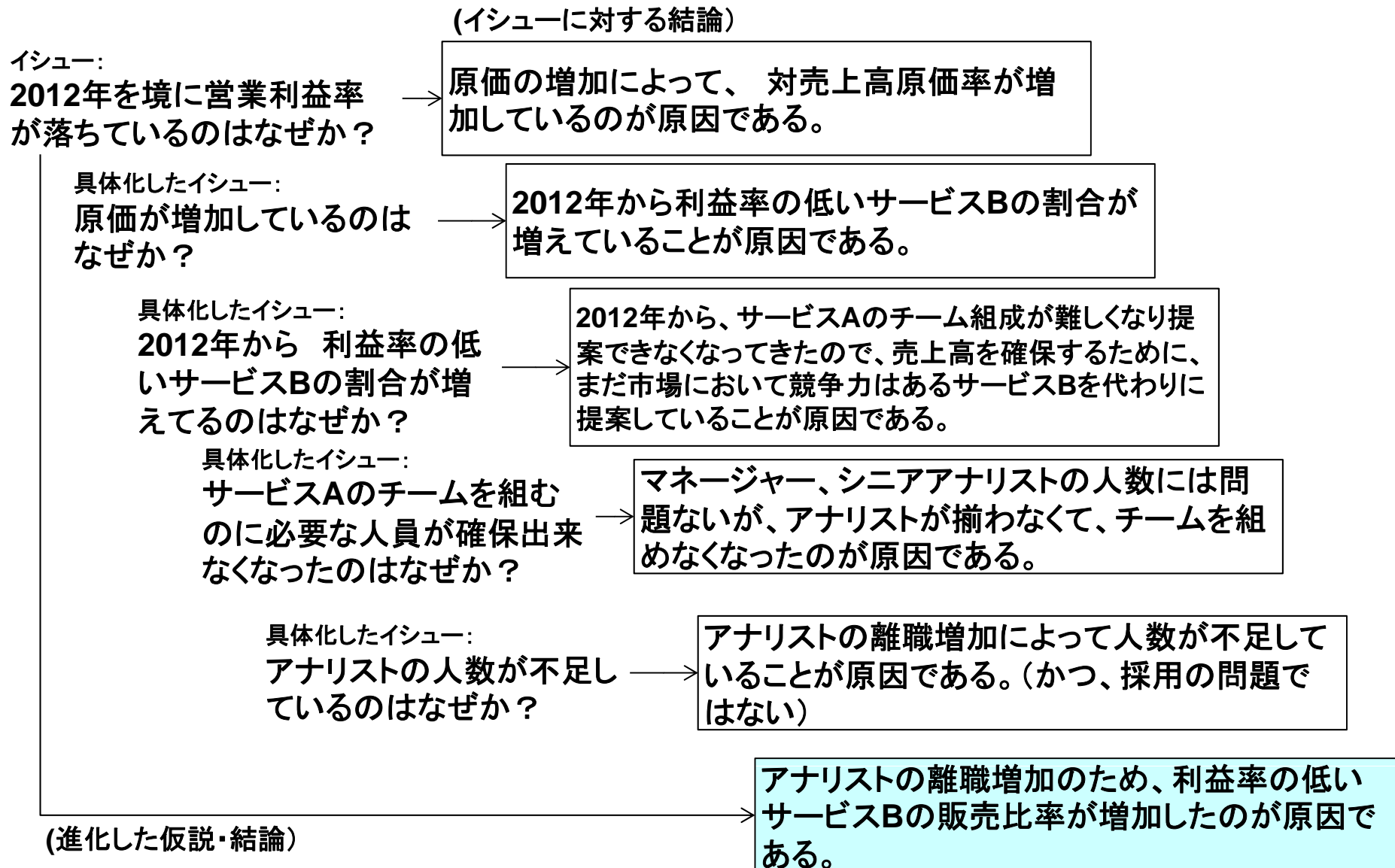
*** か？

→ (仮説)

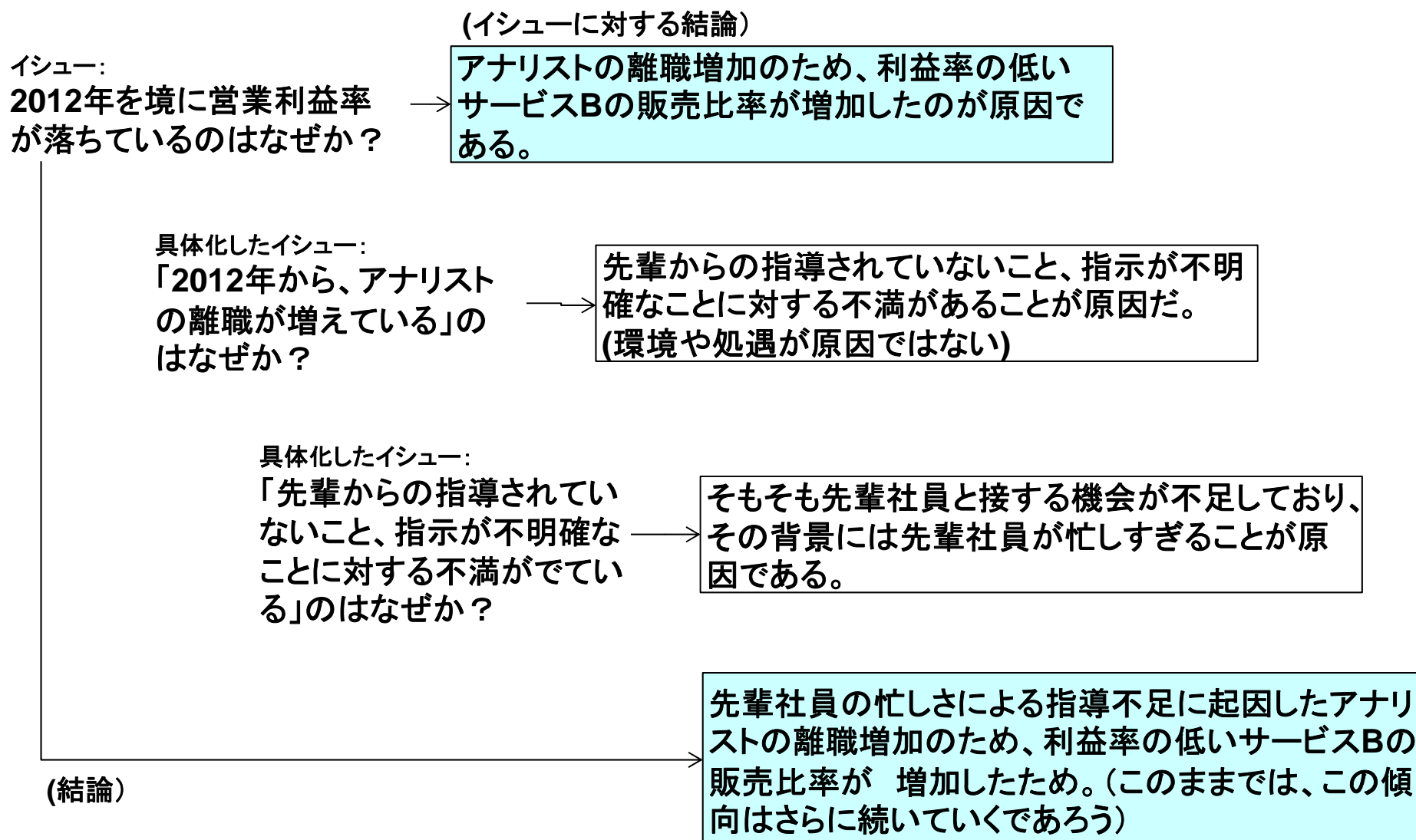
コスモス社: 分析の流れ(例)



コスモス社：分析の流れ（例） —ここまでのまとめ—（1/2）



コスモス社：分析の流れ（例） —ここまでのまとめ—（2/2）





コスモス社：解決策を考える

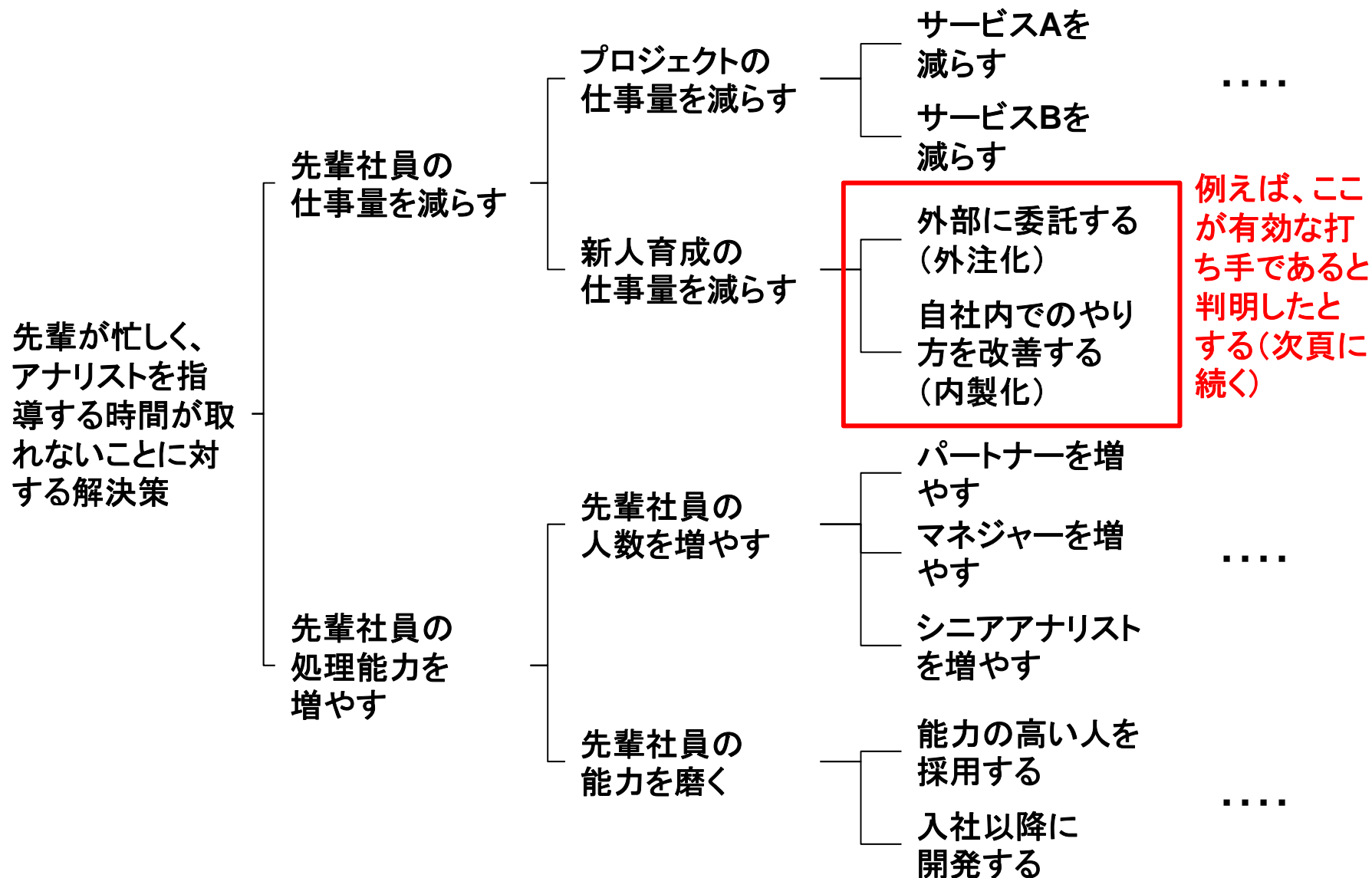
「先輩が忙しく、アナリストを指導する時間が取れない」ことに対する「解決策」を考えて下さい。

再掲：解決策を考える際に大事なこと

- 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



(参考) 解決策オプションの評価(例)

評価軸	内製化	外注化
効果	◎ 自社の業務に精通した社員による、実践的な研修が可能となる	○ プロの講師による研修のため、一定の効果が保証される
コスト	× 受講者に加えて、講師役のコンサルタントの機会損失コストが嵩む	○ 当社のコンサル講師の機会損失よりは、低いコストですむ
リスク	× (今のままでは)講師役のコンサルタントの業務多忙を理由に講座が開られない可能性が大きい	△ こちらが必要とするプログラム内容と質を備えた研修を調達するのが難しい可能性が大きい
スピード	△ 新しい講座を作るのに、準備期間が、2-3ヶ月程度かかる	○ 既存のプログラムを利用する前提なので、直ちにできる
実現可能性	× (今のままでは)講師役のコンサルタントが実施するのは難しい ○ 当社の業務に即した実践的なプログラムを調達できる	○ 一般的なプログラムであれば、調達できる × 当社の業務に即した実践的なプログラムを調達するのは難しい

〔 評価結果の凡例、◎ = メリットが十分ある ○ = メリットがある、△ = メリット/デメリット半々、× = デメリットの方が十分強い 〕

評価軸を決め、その上で比較評価することが重要

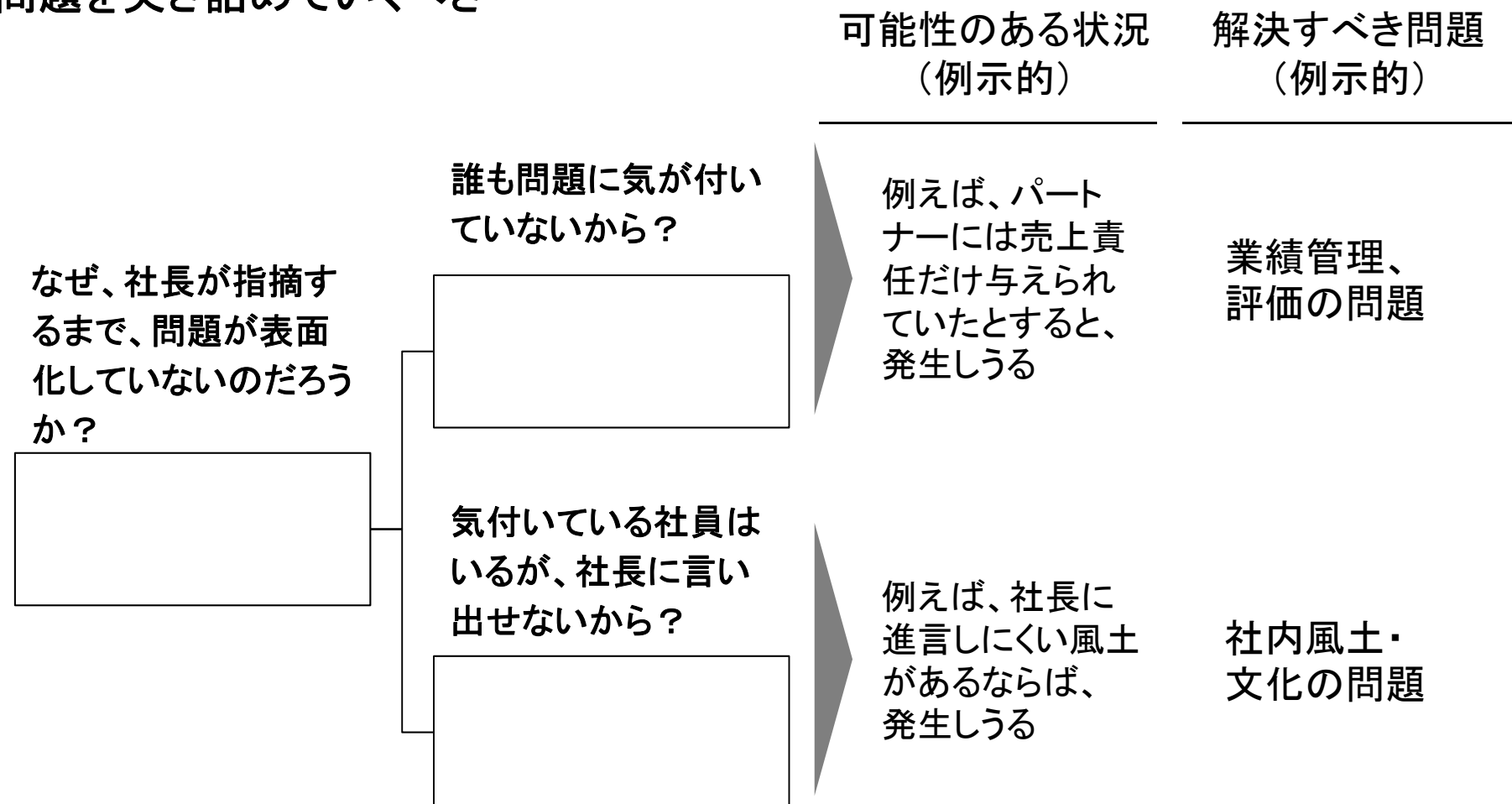
- まずは、 이슈を明確にする
 - ✓ 状況を確認し、できるだけ 이슈を具体化する
 - ✓ また、その 이슈の重要性を確認したうえで進める
- 「イシュー ⇒ 枠組み ⇒ 初期仮説 ⇒ 検証 ⇒ 進化した仮説... ⇒ 結論付け」のステップを踏むこと
- 一旦結論付けても、さらに（具体化した）イシューを設定し、ステップを踏んで真の原因を考えること
- 解決策は、幅広くオプションを考えた上で、評価・選択する

さらに、根深い問題が隠れている可能性があるのでは？

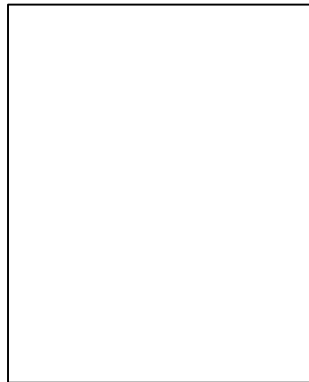
なぜ、社長が指摘するまで、問題が表面化していないのだろうか？

コスモス社: さらに深く考えてみると……

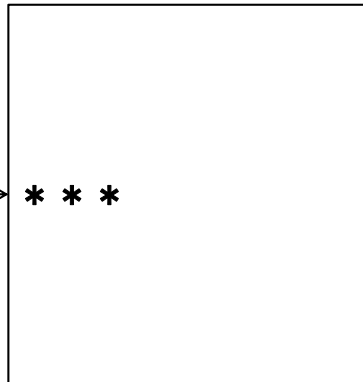
背後には、さらに奥深い問題が潜んでいる場合は、たとえ今回の問題が解決しても、将来類似の問題が発生する恐れがある。実際は、そこまで視野を広げて問題を突き詰めていくべき



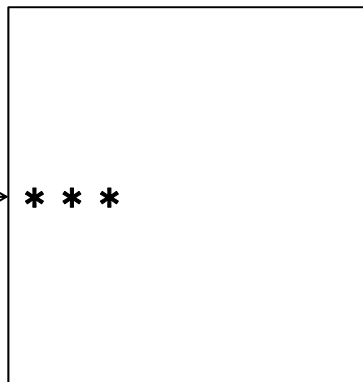
イシュー：
2012年を境に
営業利益率が
落ちているの
はなぜか？



対売上高原価率の
増加が原因か？



対売上高販管費率
の増加が原因か？



社長に説明するのに、
このままの枠組みで
良いのだろうか？

再掲：コミュニケーションをする際に大事なこと

- コミュニケーションにおいては、相手の立場に立って考えることが何よりも大事。相手の立場を具体化し、それにダイレクトに答える必要がある。
 - 相手の認識は？（何を知っている／知らないのか？）
 - 相手の関心は？（何を重視するのか？）
 - 相手の反応は？（賛成か／反対か？感情は？）
- コミュニケーションにおいては、イシュー・枠組みを相手の立場から考え、主張と根拠を組み直す。思いついた枠組みで思考停止せずに、より相手にとって伝わりやすい枠組みはないか、を考える。
- 共感し、動いてもらうためには感情面への配慮も忘れないこと。

再掲：主張と根拠の関係（論理構造）を組み直す

①イシューを特定する

相手の立場で再確認し、必要に応じて相手の立場に立ってイシューを見直す。

②枠組みを考える

相手の認識・関心・反応に答える論点を枠組みとして押さえる。

③組み直した枠組みに対して論理構造を考える

そのまま当てはめる、課題解決ステップで検討した仮説や根拠を活用する、新たに情報を集めるなどして、必要に応じて再構成する。

④メッセージを考える

より納得・共感を得やすいように、相手の感情にも配慮して表現する。抽象化しすぎず、具体的な言葉で表現する。

⑤全体をチェックする

相手の立場に立って考えられているか、ということをチェックする。

社長への報告にあたって考察し直してみる……

原因を追究する時の
「イシュー」「枠組み」

社長への報告にあたって
考慮すべき点は??

例えば、こんな枠組み
も考えられるのでは?

対売上高原価率の増加
が原因か?

対売上高販管費率の増加
が原因か?

- ✓ 原因とその解決策という
枠組みの方がダイレクト
に伝わるのでは?
- ✓ どこまで状況を理解して
いるか?
- ✓ 社長にとって、何が一番
の関心事か?
- ✓ どんな質問・反論がきそう
だろうか?
(例えば、本当にその解
決策しかないのか? 本当
に重大な問題なのか?
…等)

どれくらい深刻な問題な
のか?

原因は何か?

解決策は?

(参考)「良い枠組み」を作るために

이슈에 직접적으로 답하는「枠組み」を考えるために...

実際の場面(会話)をイメージしてみる



...「なるほど」「で、それで？」...
といった、やり取りを思い浮かべる

他の人の「視点」を借りてみる



〇〇さんだったら、他に何を気にするだろう??

反論に備える(為に、自分が反論者になってみる)



「...です」と言い切ると、「本当? 他にも、大事なことが沢山ある」といわれそう...
そのために、一晩置いて「見る」

Why? True? / So Whatを繰り返す(「一人ツッコミを行う」)

(参考)コスモス社:ここまでの報告イメージ

イシュー

営業利益が落ちてい
るのはなぜか？

メインメッセージ(初期的イメージ)

利益低下の原因は、若手アナリストの離職増加により、サービスAのチームが組めず、利益率の低いサービスBの割合が増加したことにある。その離職増加は、先輩社員からの指導不足に起因するが、その背後には先輩社員の負荷が高まっていることがあり、その負荷を考慮し、かつ業績に影響を与えずに解決するためには、アナリスト育成の一部を外注化することが有効である。

どのくらい深刻か？

サービスAよりも利益率の低いサービスBの受注が増加している。このため、売上は増加しているにも関わらず、2012年の利益率を基準にすると利益が16%程度減少している

原因は？

背後には、アナリスト離職増加がある。ただし、その理由は仕事自体への不満ではなく、先輩社員の仕事の負荷増加によるアナリストへの指導不足に対する不満にありそう(要確認)

解決策は？

これ以上業績を悪化させずに、アナリストの離職問題を解消するには、アナリスト育成の一部を外注化する方法が有効ではないかと想定している

利益率の低いサービス比率上昇が原因で、利益率が悪化

費用サイドで、利益率悪化の原因は見当たらない

サービスBの比率が高まったのは、自社内の要因である

自社内の要因というのは、アナリストの人数不足

増加してるアナリストの離職は、先輩社員の負荷増加による指導不足が理由なのでは？

売り上げ自体は伸びているが、2012年を境に、営業利益が16%落ちている

サービスAの売上が減少し、サービスAよりも利益率が低いサービスBの売り上げが増えてきている

販管費に含まれる人件費が増加しているが、売上はそれ以上の率で増加しているため、利益低下の要因ではない

その他、利益低下を引き起こす要因は、今のところ見当たらない

顧客ニーズが変わってサービスAよりもサービスBの方が要求されている訳ではない

競争が増えて、サービスAが売れなくなってきた訳ではない

サービスAを売るには、1チームに必要なアナリスト2名を確保できない

サービスBは、アナリストを1名しか必要としないため売ることが出来る

2011年を境にアナリストの離職が増え、アナリストの数が減少し続けている一方で、先輩コンサルの忙しさが増加

特に不満は聞かれていないので、仕事や処遇は、離職理由ではない

先輩社員の仕事の負荷が高まっており、指導不足から不満が出ていることが原因ではないか？

先輩社員の稼働率を下げずに、その忙しさを解消するには、アナリスト育成に掛かる時間を減少させないといけないのでは？

可能な限りアナリスト育成の外注化を図ることで、先輩社員の忙しさを軽減することが出来、問題は解決するのであるか？

- イシューを押さえているか？押さえ続けているか？
 - ✓ 仮説検証を繰り返している間に当初のイシューを忘れてしまっていないか？
- 枠組み（イシューに答えるために考えるべき論点のセット）は適切か？
 - ✓ 可能性のある原因を洗い出し、かつ、その中から本質的な原因を絞り込むために、どのような観点から考えるのが効果的か？
- 仮説を広げ、深め、検証することで、より進化させているか？
 - ✓ 最初から細かく考えるのではなく、ざっくりとした初期仮説を立て、検証しながら、本質的な原因を捉えるべく仮説を進化させているか？
 - ✓ 仮説を一度進化させただけで安心せず、さらに真の原因を考えるべく、課題解決のステップを踏んでいるか？（“直感”や“思いつき”だけで思考を進めていないか？）
- 本当に、問題を解決できる解決策になっているか？
 - ✓ 解決策のオプションを複数挙げているか？
 - ✓ 評価軸を決め、その上で比較評価しているか？

ケース「コスモス社：社長への提案(B)」を読んで、
あなたなら社長にどのような提言しますか？

黙読：2分

コスモス社ケース(B)：赤井が本来考えるべきことは？

アナリストの離職率を下げて、サービスAのチームを組めるようにする



サービスAの売上が向上し、利益が改善する



一方、サービスBの利益率を改善する方向も考えられるはず
(標準的なチーム構成を変更し原価を下げる)



確かにどちらも考えられるが、背後にある「隠れた前提」は何か？



「サービスAもBも、今と同様のニーズがあり同等の価格で売れる」という前提



サービスAもBも、今の価格で売れるとは限らない。
なぜなら、競合が同様のサービスを低価格で提供できるようになっている

コスモス社：赤井が本来考えるべきこと

サービスAもBも、今の価格で売れるとは限らない。なぜなら、競合が同様のサービスを弊社よりも低価格で提供できるようになっている

という「新たな環境に適応する」することが必要だとするならば、



最初に社長から与えられたイシューに対する答えだけを持ってくのではなく、社長が本来考えるであろうイシューについても、考えて報告する必要があるのではないか？

例えば、

- ✓ 全く新たなサービスを展開できるようにする
- ✓ 既存のサービスの競争力を劇的に向上させる

といった事を考える。

コスモス社：赤井が本来考えるべきこと(例)

		サービス	
		既存のサービス	新サービス
市場	既存の市場	<ul style="list-style-type: none"> サービスA(ならびにサービスB)のデリバリーコストを劇的に下げる(競合よりも低価格を提示して且つ利益が上がるように) 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値のサービスにシフトする(例えば、顧客企業の売上向上に直接効果のあるコンサルサービス等)
	新規の市場	<ul style="list-style-type: none"> 既存顧客の海外拠点に対するサービスとして、サービスAを展開する(競合が、提供できない拠点であることを見極めたうえで) 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の新規顧客に対して、高付加価値サービスを提供する

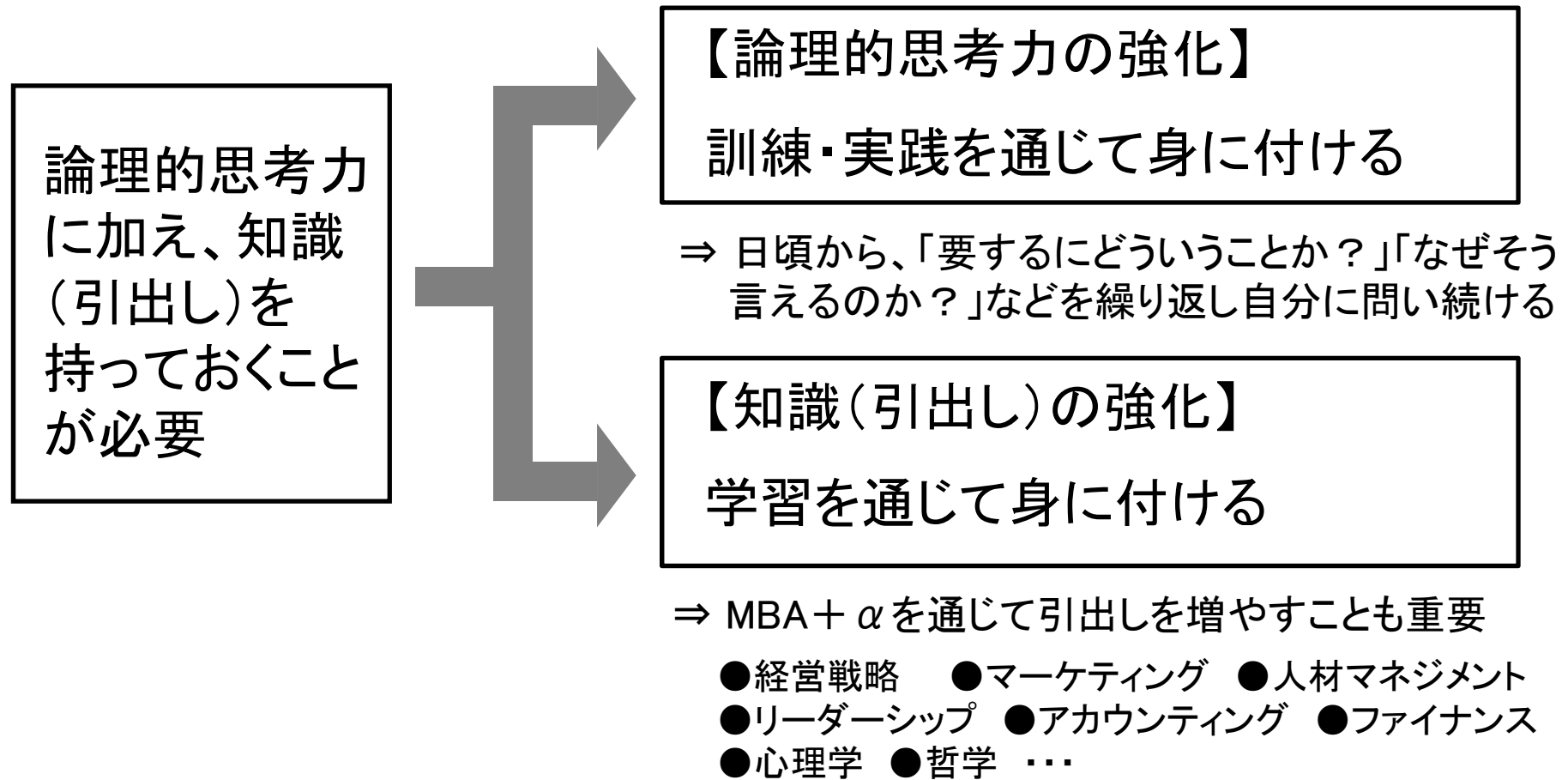
■ 「イシュー」を見直すためには、

➤ 視座を引き上げる

自分の上司（さらにその上の上司、最終的には社長）の視座にまで自分の目線を引き上げることで、新たなイシューが見つかるとともに、解決策の方向性も変わる

➤ その上で、自らイシューを特定する

イシューとなる候補が複数ある中で、どれを今対象とすべき「イシュー」とするかは、自分の意思で決める



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

まとめ

3カ月・90日の『クリシン生活』、いかがでしたか？

「考え尽くす」ことは、かなり疲れるし、つらいこと。

でも、だからこそ、「やる人／やらない人」の差を生み
皆さまのビジネスパーソンとしての価値を高めること
に **必ず** 貢献すると、信じています。