

フレームワークで整理する①



中小企業診断士
米倉 博彦

● 筆者の本業は経営コンサルタント（中小企業診断士）だ。業務を行うなかで、経営に関する多様な物事を整理するために、3C（サンシーと読む）やドメインといった、いわゆる「フレームワーク」を活用する。今回はフレームワークの活用方法について説明する。 ●

■フレームワークとは何か

仕事に限らず、現実の物事はどれも複雑だ。それをそのまま捉えようとしても、情報量が膨大すぎて処理できないことになる。

そこで何らかの枠組み（フレームワーク）を用いる。現実をフレームワークに当てはめて、単純化することで理解しやすくするのだ。

これにより、他者との認識を合わせたり、同業他社との比較をしたりすることが可能になる。

■フレームワークの紹介

(1) 3C

3Cとは、企業の経営戦略を検討する際に「顧客（カスタマー）」「自社（カンパニー）」「競合他社（コンペティター）」の3つの視点から考える手法である。それぞれの頭文字がCであることから、3Cと呼ばれている。

この3つが重要なのは、どれかひとつが欠けた状態を想像してみるとよくわかる。「顧客」と「自社」のことばかり考えていると、「競合他社」に出し抜かれてしまう。「自社」と「競合他社」との競争にばかり気を取られていれば、「顧客」のことを無視したビジネスを行ってしまい顧客離れを招く。「顧客」と「競合他社」のことばかり気にすれば、「自社」が何ができるかを見失ってしまう。（図1）

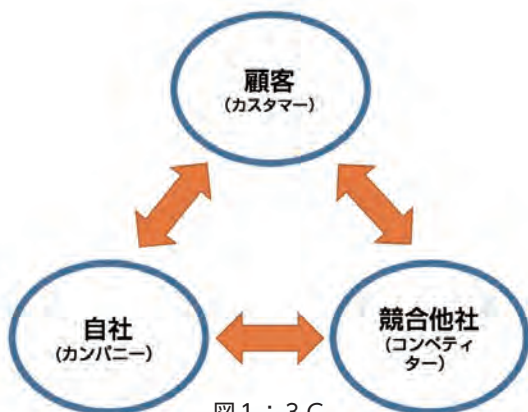


図1：3C

3Cを使っていると、3つのCだけでは足りない状況もある。その場合は項目を新たに追加すればよい。筆者はそれを3C+Cと呼称している。よく使うのは、3Cに環境（サーカムスタンス）を足したものの（図2）や、管理者（コントローラー）を追加したものの（図3）だ。

環境問題に関わる事業や、政府の規制が強い業界など「環境」が重要になる事業では環境の項目を追加する。また、大手ネット通販サイトへの出店やアプリストアなど、顧客と直接接触できない業界の場合は管理者（コントローラー）の影響が強くなることから「管理者」の項目を追加している。



図2：3C+C（環境）

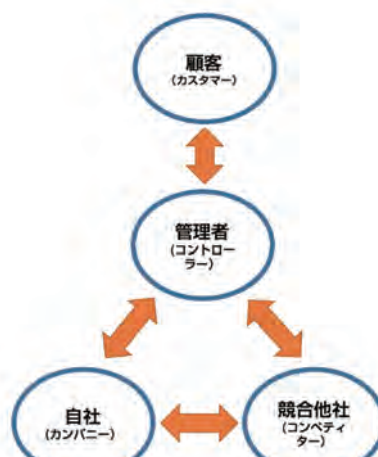


図3：3C+C（管理者）

3C+Cは筆者が同業の先輩から聞いた話や自分の経験をもとに3Cを改良したもので、経営学のテ



キストには書かれていない。

後述するが、こういった改変は臨機応変に行ってもらってかまわない。

(2) ドメイン

ビジネスで大事なものは「顧客は誰か」を明確にすることだと言われる。

あなたの会社の顧客はどんな人か、明確に答えることができるだろうか？そしてその顧客に、どんな商品・サービスをどのような方法で提供しているのか？ドメインというフレームワークは、「誰に」「何を」「どのように」という3つの視点から自社の事業を定義する。(図4)

「誰に」では、顧客像を明らかにする。地域はどこか、性別は、世代は、趣味は・・・なるべく細かくすれば、理想の顧客がどのような人かがわかる。

「何を」は、自社が売りたい商品やサービスだ。

「どのように」は、どのような売り方をするかだ。紹介販売なのか、店舗を設けているのか、ネット販売なのか。それともそれらの組みあわせなのか。

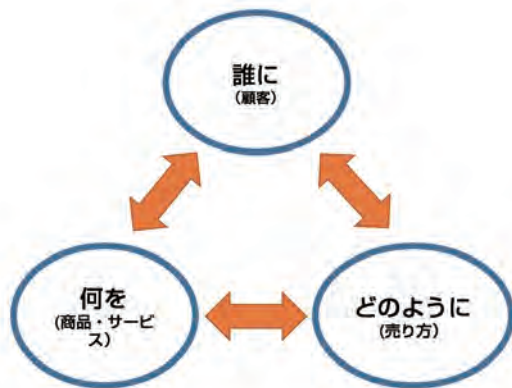


図4：ドメイン

この3つの項目は相互に繋がってなければならない。「誰に」で定義した顧客に売れない「何を」、つまり商品・サービスを扱っているなら、どちらかを変更すべきだ。「どのように」で定義した売り方も、「誰に」と「何を」に当てはまっているかどうかを考えてみる。3つがスムーズに繋がっているのであれば、正しいドメインだと言える。

3つの項目が正しく繋がったら、これらの項目に特徴、つまり、競合他社との違いはあるかを考えてみよう。まったく同じことを他社もやっているのであれば、ただただ価格勝負のビジネスになってしまう。できれば、何かしらの「違い」を作って、人と違うやり方でビジネスを行った方がよい。

時間が経ち、商売をしていくなかでドメイン項目

のどれかが変われば(例：誰に、が、30代女性から40代女性に)、他の項目も変化する可能性がある。

■フレームワークに頼りすぎることの弊害

フレームワークは便利だが、これを絶対守らなければならない、というわけではない。現実社会は複雑なので、これらのフレームワークがぴったり当てはまらないこともある。単純化しすぎてしまい、重要な要素が抜け落ちてしまうこともあり得るだろう。

現実社会を無理矢理フレームワークに当てはめようとするのは、既製品の洋服を買って、サイズが合わないからと言って過激なダイエットをするようなものだ。

筆者が3Cを改良した3C+Cのように、各自がそれぞれの事情に併せて柔軟に追加・修正して使えばよい。

■車輪を再発明する

「車輪の再発明」という言葉がある。意味は「広く受け入れられ、確立されている技術や解決法を知らずに(または意図的に無視して)、同様のものを再一からつくること」だ。【Wikipedia「車輪の再発明」からの引用】

今回の話で言えば、フレームワークという考え方の枠組みが多数存在しているのに、それらを活用せずに一から自分で考えようとするのは、まさに車輪を再発明するようなものだろう。

■まとめ

フレームワークに限らず、世の中のたいていのことはすでに頭のいい人たちがなんらかの結論をだしていることが多い。車輪はすでに発明されている。せっかくの先人の知恵、使わなければもったいない。

アイザック・ニュートンは1676年2月15日にロバート・フックに宛てた書簡で次のように書いている。

“If I have been able to see further, it was only because I stood on the shoulders of giants.”

「私がさらに遠くを見ることができたとしたら、それは単に私が巨人の肩に乗っていたからです。」

—アイザック・ニュートン

フレームワークという巨人の肩に乗れば、思考の整理にかかる時間を短縮できる。そして、遠くを見る、つまり本来重要な「自分自身の考え」を深める時間をより多く取ることができよう。(つづく)

(次回はSWOT、4P-4C、ファイブフォース、VRIO分析、戦略マップなど、紙幅の都合で今回紹介できなかったフレームワークについて書く予定です)