

THANKS

(VOL. 260)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：2019年2月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町 1792-10
TEL:04-2936-6149
E-MAIL : info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

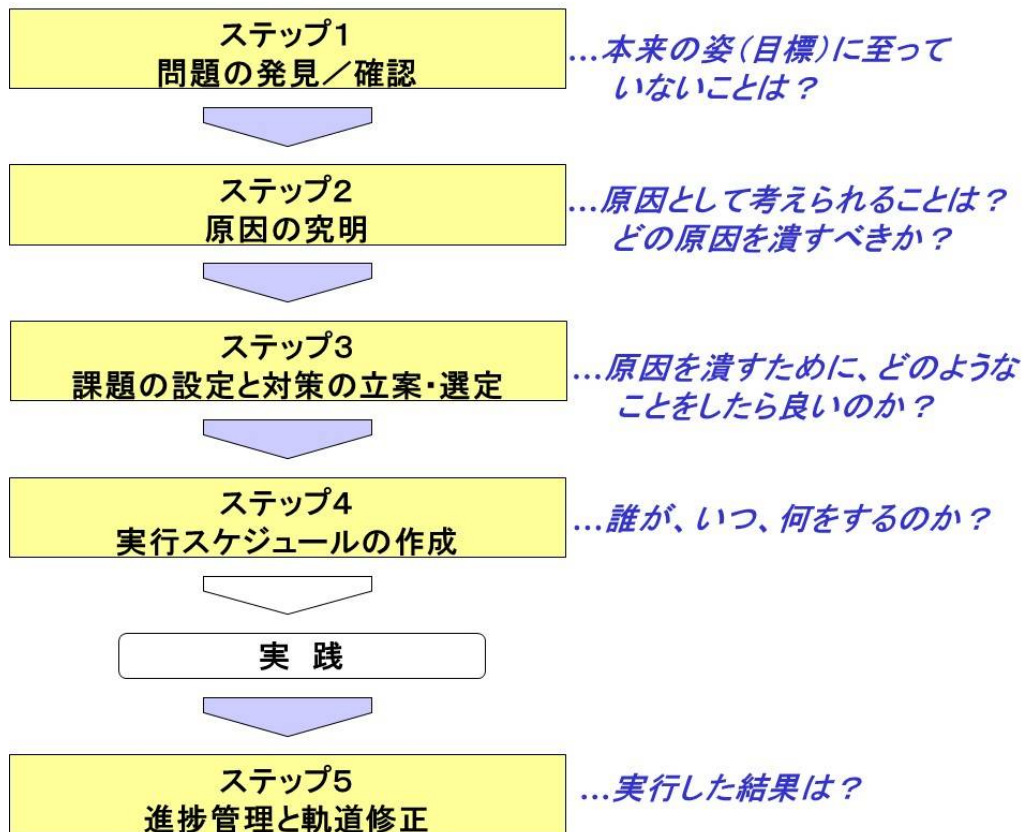
特集

「問題解決の基本⑥」・・・「発生型の問題」の解決（その5）

本誌では、「問題解決の基本」について特集しています。
前回は、「発生型」の問題を解決するためのステップ2の「原因の究明」について説明しました。
今回はその続きです。
なお、これまでの本誌のバックナンバーは、以下のサイトでご覧になれます。
<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

1. これまでの復習

＜発生型の問題解決の基本手順＞



各ステップの内容

ステップ2：原因の究明

(1) 原因と思われることをできる限り列挙する・・・「仮説」の設定

原因究明を行う上で、最初にやるべきことは、原因と思われることを「できる限り」列挙することです。

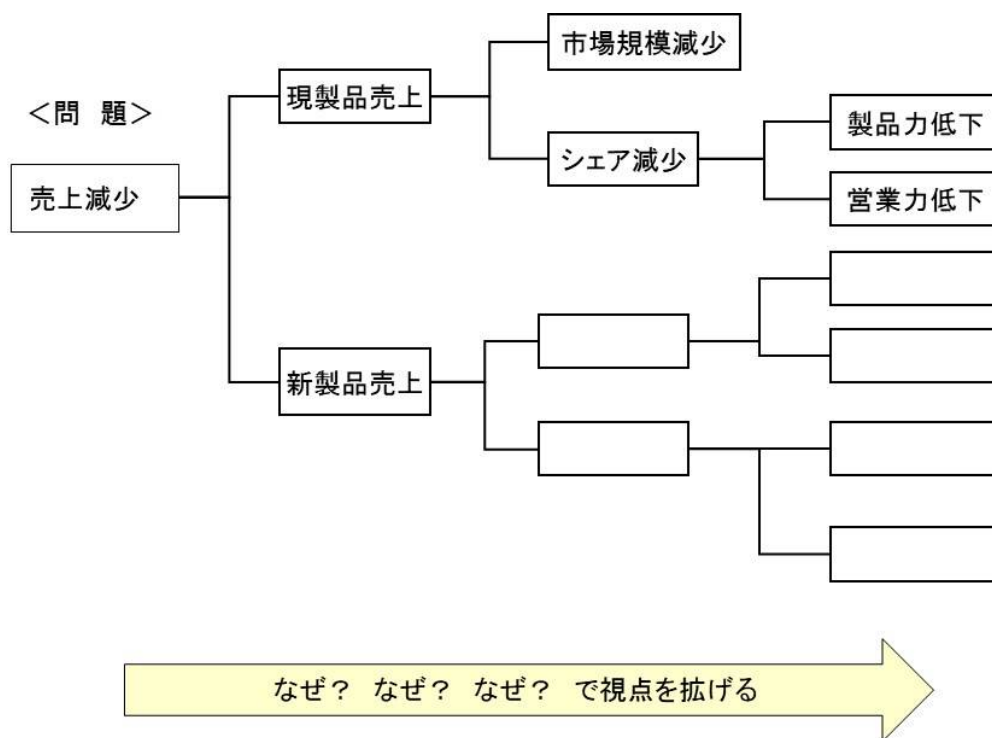
このプロセスが、いわゆる「仮説」の設定です。

本当の原因が列挙した仮説の中に無かったら、その段階でアウト。

問題解決は不可能です。

広い視点で仮説を設定する際に我々がよく使い手法が「ロジックツリー」。
枝分かれで原因を考えて行くことで、視野を広げることが可能になります。。

例：売上減少の仮説の設定



— — — — ここまで前回の復習 — — — —

(2) 仮説の中で、潰すべき原因を選択する

列挙された原因がすべて、本当の原因とは限りません。
また、原因であったとしても、生じている問題に対して影響度が小さいものもあるでしょう。
そのような原因を潰すことに力を注いでも、問題解決には至りません。
仮説の中で、本当に潰すべき原因をしっかりと選択しましょう。
選択の基準は以下の通りです。

問題に対する影響度が大きい × 自力で対応できる

① 問題に対する影響度が大きい

まずは、生じている問題に対して、影響度が大きい原因を明らかにします。

ちなみに、原因分析のロジックツリーの場合、列挙される原因は、以下の2つに分けられます。

定量的原因： 単位がある原因 ・ ・ ・ 市場規模（円）、シェア（%） 等
定性的原因： 単位がない原因 ・ ・ ・ 製品力の低下、営業力の低下 等

ロジックツリーを作成する際の原則は、左から「定量」→「定性」の流れです。
よく、「数字は結果」と言われますが、まさにその考え方の通りです。

例えば、シェアが低下したのは結果であり、何かその原因があるはずです。

例えば、他社に対して製品力が低下した？

あるいは、営業力が低下した？

こうした原因が、「定性的原因」であり、問題を解決するためには、このような原因に対して対策を講じることが一般的です。

解決すべき問題の中には、前々回に事例で使った、「奥さんがつつけんどん」といったような、問題そのものが定性的なものがあります。

こういうタイプの問題に関しては、原因の中に定量的原因が見当たらないケースが多いです。

しかしながら、前ページの「売上減少」のような問題の場合は、普通、定量的な原因があるでしょう。そういう場合は、できるだけ数字で影響度をとらえていくことが重要です。

前ページの例で考えてみます。



当期は、前期と比べて売上高が、4,300 減少しています。

それでは現製品と新製品、どちらの売上減少が大きな影響を与えているのでしょうか？

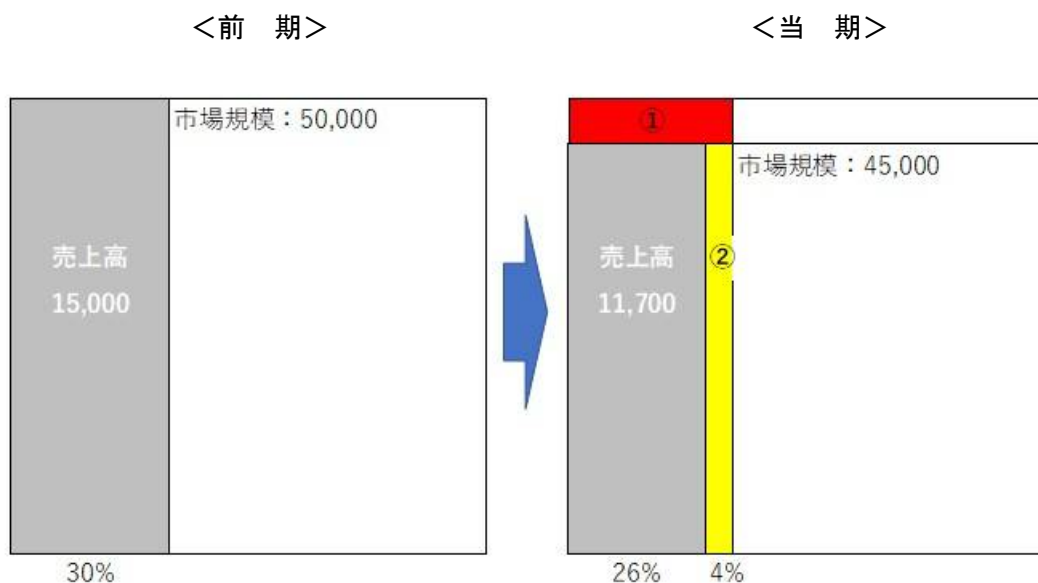
現製品の減少分の3,300 に対して、新製品の減少分は1,000。

現製品の影響は、新製品の3.3倍です。

これは、とやかく説明するまでもありませんね。

それでは次に、現製品の売上減少に関して、市場規模の減少の影響と、シェア低下の影響について考えてみましょう。

前期と当期の関係を図に表すと、以下の通りになります。



上図の①が市場規模減少に影響であり、②がシェア減少の影響です。それぞれを計算すると以下の通りになります。

$$\begin{aligned} \text{市場規模の影響①} &= (50,000 - 45,000) \times 30\% = 15,000 \\ \text{シェア減少の影響②} &= 45,000 \times (30\% - 26\%) = 18,000 \end{aligned}$$

シェア減少の影響に関しては、「製品力の低下」と「営業力の低下」が考えられますが、これは、いわゆる定性的原因。

数字でとらえることは困難です。

様々な角度から、他社と自社の比較を行い、影響度を検討していくことになります。

② 自力で対応できる

次ページの図は、ロジックツリーに影響度を加味したものです。

太線が影響度を示しています。

市場規模の減少についても、シェアの減少と同じくらい大きな影響がありますので、太線にしました。また、シェアの減少の原因に関しては、営業力低下ということにしました。

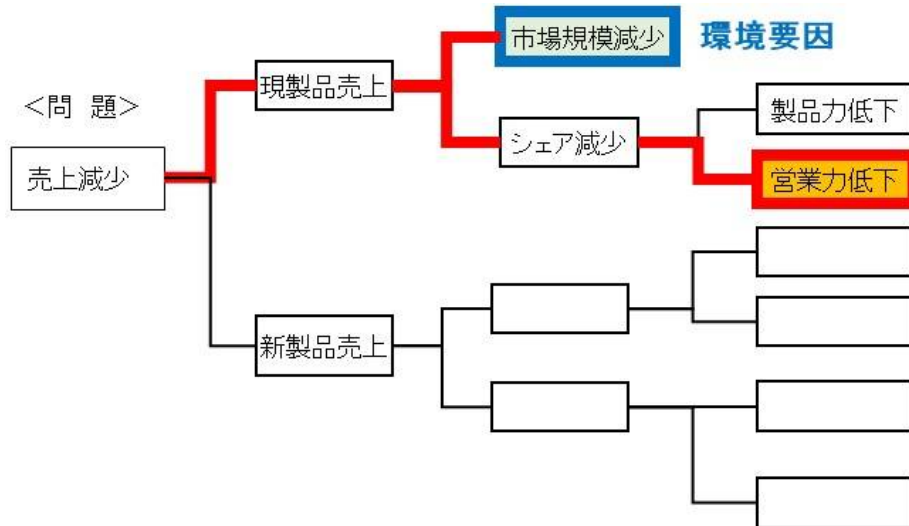
こうした影響度の評価に基づき、まずは、「営業力低下」を潰すべき原因として選定することについては、特に異論はないでしょう。

問題は、「市場規模の減少」です。

確かに影響度は大きいですが、これは景氣的な要素がほとんどなので、当社として、どうすることもできません。

このように、対応のしようが無い原因を「環境要因」と言います。

こうした原因は、たとえ影響が大きい原因でも、潰すべき原因の対象から外します。



<注意！ 本当に環境要因として良いのか？>

環境要因については、慎重に設定しましょう。
 上記の例では、「景氣的要素がほとんど」ということで環境要因にしましたが、場合によっては、何らかの仕掛けによって、市場規模（需要）を増やすことができます。こういう場合は、当然、環境要因にはなりません。

また、よくあるのが、「他社（親会社を含む）」や「他部署」に関するもの。
 当社（当部署）からの働きかけによって、状況を変えることができる場合は、やはり、環境要因として設定してはいけません。

環境要因にしてしまうと、その原因については、思考停止に陥りますので、くれぐれも慎重に設定する必要があります。

<次回に続く>