

プロジェクトの目標を積み上げて会社の目標が設定されることとなる。

会社の成果（パフォーマンス）は利害関係者に配分される。会社の成果と利害関係者の関係は、図 1.2 のようになる。

表 1.2 資金調達的手段

利害関係者	内容
株主	配当として金銭が分配される
従業員	利益が上がったときは給与の引き上げとして分配される
政府	利益が上がれば税金を支払う
社会	雇用の拡大・税金の支払い等を通じて地域社会に貢献する
消費者	いい物を安く提供することで消費者の満足を引き上げる
債権者	元利金の支払い

## 1.4 論理的思考

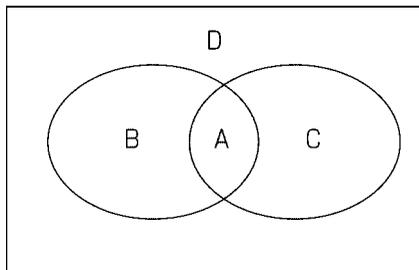
MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive) MECE<sup>\*2</sup>とは、直訳すると、「相互に排他的であり、全体としてみれば網羅的である」ということである。図 1.4 は、数学で習ったベン図である。MECE の概念はこの図を使って説明できる。今、B の事象と C の事象について対応を考えるとする。

このとき、 $A(=B \cap C)$  の部分は B の集合にも C の集合にも含まれる部分である。この部分は「B のことを考えるとき、あるいは、C のことを考えるとき 1 度考えてしまえばよい。」という考えである。これが、MC (Mutually Exclusive) という意味である。

一方で、全体のことを考えるのに、 $B \cup C$  で十分であると考えていたのに、 $D(= \overline{B \cup C})$  の部分に考えなければならない事項が残っているのは困ることになる。これが、CE (Collectively Exhaustive) ということの説明である。

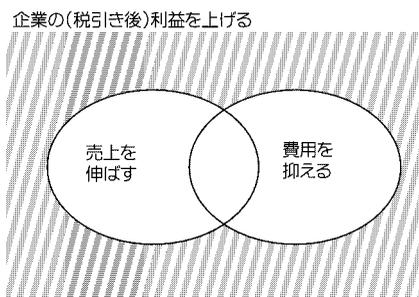
\*2 『問題解決プロフェッショナル』 [5, 53-70 ページ]

図 1.4 MECE の概念



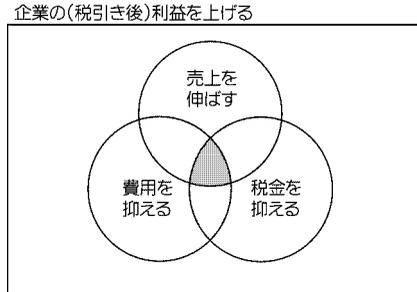
MECE を具体的に考えてみる 上記の例では、少し抽象的な話であるので、具体的な MECE の例を挙げてみる。例は、『企業の（税引き後）利益を上げるためにはどうすればよいか?』というものである。そこで、①売上を伸ばす②費用を抑えるという2つのことを考えてみることにする。図で書くと、図 1.5 のようになる。

図 1.5 MECE の例～企業の（税引き後）利益を伸ばす（1）



さて、これで良いだろうか? 図 1.5 の斜線で表された部分は、本当に何も残っていないだろうか? 実は、③として、「税金を抑える」という選択肢が残っている。営業利益レベルであれば、図 1.5 で MECE になっているが、税引き後利益を考えるのであれば、図 1.6 のように書き換えたほうが良いかもしれない。

図 1.6 MECE の例～企業の（税引き後）利益を伸ばす（2）



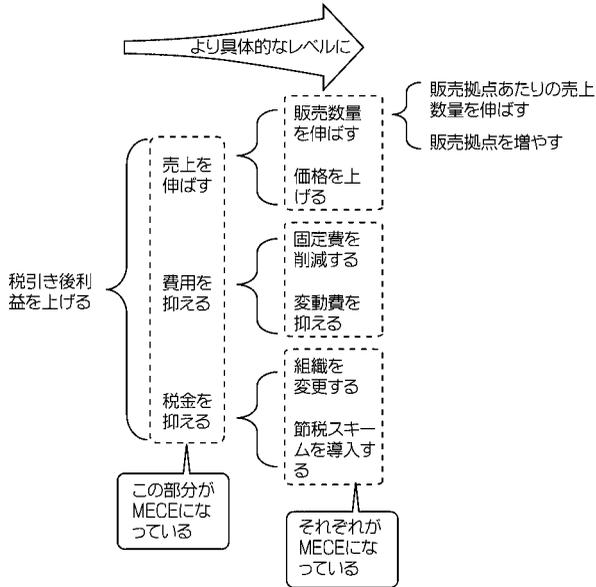
ロジックツリー ロジックツリーも『問題解決プロフェッショナル：ダイヤモンド社』で紹介されている手法である。MECEを拡張したところにロジックツリーが位置づけられる。ロジックツリーはMECEを維持しながら、より具体的な方法を模索するためのツールである。『企業の税引き後利益を上げる』という命題に対して、より具体的なレベルまで考えたロジックツリーは図1.7のようになる。

ロジックツリーを完成させると考えていたことに対する回答がぼんやりと浮かび上がってくる。闇雲に「利益を上げるんだあ～」と唱えてみたところで組織は動かない。論理的に、「この部分をこう改善すれば利益が上がる」と言われれば、人は納得するものである。マーケティングとは、人を動かす活動である。このような論理的な思考能力が備わっていないマーケティングプランは、実践不可能なプランに陥ってしまう。

KJ法 KJ法は、川喜田二郎教授が考案されたツールである。KJ法はPCも使わず、電卓も使うことなく実施することができるが、極めて効率的なブレインストーミングのための方法である。KJ法の概要は、図1.8に示すとおりである。いきなり、MECEやロジックツリーを構築することに抵抗がある場合には、KJ法はお勧めである。

また、KJ法のよいところは、グループで実施すればグループの考え方を

図 1.7 ロジックツリーの例～企業の（税引き後）利益を伸ばす



要領よくまとめ上げることができるし、1人で使用しても自分の考えを明確にすることができる点である。筆者も、問題が複雑な場合などによくこの方法を用いている。

筆者が、神田外語学院で担当しているクラスでは、最初の授業で KJ 法を使って、学生自身に授業の最終目標を考えさせることにしている。学生の考えていることを知ることができると同時に、学生たちは自分たちをモチベート（動機付け）することができる仕組みである。

図 1.9 は、2004 年のクラスで実際に学生に KJ 法を使って議論させた内容をまとめたものである。マーケティングに関して知っていることや知りたいことなどを付箋紙に書き出させて、それをまとめるという方法を使っている。

図 1.8 KJ法の概要

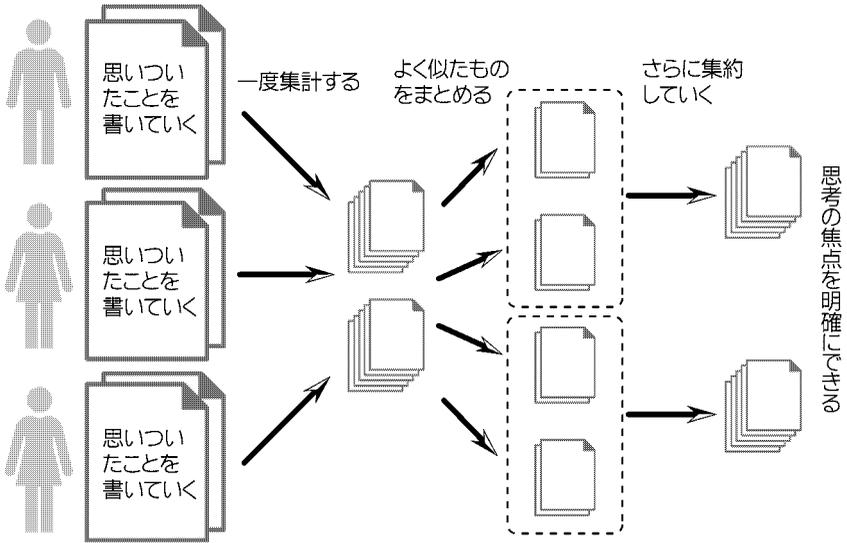


図 1.9 KJ法の応用例

