

## フレームワークで整理する②



中小企業診断士  
米倉 博彦

● 前回、物事を整理するための手法である「フレームワーク」のうち、3Cとドメインについて説明した。今回は、●  
● 前回説明しきれなかった他のフレームワークである、4P (4C)、SWOT (スウォット)、VRIO (ブリオ) につ●  
いて話す。 ●

### ■(再掲) フレームワークとは何か

前回に書いた内容と重なるが、フレームワークとは、現実の複雑な出来事を何らかの枠組み(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ための道具だ。

これにより、他者間(経営者と従業員、コンサルタント、同業他社)での情報共有や比較が可能になる。

### ■フレームワークの紹介

#### <4P (4C)>

##### 1. 4P

商品の「売り方」を考えるためのフレームワーク。頭文字が全てPになることから「4P (ヨンピー)」と呼ばれる(なぜか日本ではフォーピーとは言われない)。(図1)

##### (1) プロダクト (製品)

製品の機能や品質、デザインなど。パッケージや保証、ブランドなども広い意味でこの項目に入る。

##### (2) プライス (価格)

価格を中心として、利益率や支払方法、値引きの有無など。

##### (3) プレイス (流通)

立地。特に一般消費者向けの商品ではどこに店舗があるかは重要。在庫や配送の仕組み、販路などの検討もこの項目に入る。

##### (4) プロモーション (販促)

営業、広告宣伝など、知ってもらおう・来店してもらうための手法。

この4つの「P」をバランスよく検討することで、適切なマーケティング戦略を立てることができる。



(図1: 4Pは互いに関連している)

##### 2. 4C

4C (ヨンシー) という言い方もある。これは、前

述の4Pが「商品を提供する側」つまり作り手側の視点からマーケティング戦略を考えるものであったことの反発から、買い手側、つまりお客様の立場で考えようということで4Pを言い換えたものだ。

具体的には、製品は顧客価値(カスタマーバリュー)に、価格はコストに、流通は利便性(コンビニエンス)に、プロモーションはコミュニケーションに置き換わる。(図2) 視点が違うけれど考えることは同じだ。しかし、見方を逆転させるだけで、4Pだけでは気がつかなかったことが見つかるので面白い。



(図2: 4Pを顧客視点で言い換えると4Cになる)

##### 3. 7P

7Pというものもある。4Pは主に小売業で活用するものだ。無形かつ対面での提供が基本となるサービス業の場合は、4Pでは項目が足りない。そこで、下記3つの「P」が追加される。

##### (5) パーソナル (従業員、関係者の接客スキル)

従業員が顧客に提供する接客、技術サービスの質と、それを維持するための従業員教育、従業員満足度向上のための施策など。

##### (6) プロセス (業務マニュアル・手順書)

均一なサービスを提供するための仕組みづくり。業務マニュアルなどの整備。

##### (7) フィジカル・エビデンス (物的な保証)

サービスという「目に見えない」ものに対する不安を減らすために、目に見える証拠を用意する。証明書や顧客の声、画像や動画によるサービス内容の「見える化」など。

### <SWOT>

SWOTは有名で、よく使われるフレームワークだ。自社の「強み」と「弱み」、周囲の環境における「機会



(チャンス)」と「脅威(リスク)」を2×2の表に書き、今後打つべき手段を検討する。(図3)

自社	<b>■強み</b> ・〇〇社の安定的な取引 ・技術力(※+資格3人) ・駅前立地	<b>■弱み</b> ・仕入値が高い ・幹部人材の不足
	<b>■機会</b> ・商圏内の人口増加 ・同業他社の撤退	<b>■脅威</b> ・来年、隣町にショッピングモールオープン
外部環境		

(図3: SWOTの例)

SWOTを作る際に気をつけるのは下記の点である。これを意識せずにSWOTを作成しても、まったく役に立たない表が出来上がるだけなので気をつけたい。

### (1) 強みと弱みは相対的なもの

ある物事は、それを見る方向によって強みにも弱みにもなりうる。例えば、従業員が少ないということは、人手が足りないという弱みでもあり、組織として小回りが効くという強みでもある。どちらになるかは、その企業が目指す方向性によって変わる。

SWOT表を作成する前に、自社は何をやる会社かという「軸」を定めておけば、その物事が自社にとって強みか弱みかが明確にわかるようになる。(軸を決めるには、先月号で紹介したドメインというフレームワークが役に立つ)

### (2) 主語+動詞で書く

「従業員」と強みの欄に書かれても、他の人が見たら何のこたか意味がわからない。「従業員の技術力が高い」「アイデアが豊富な従業員が多数いる」のように、必ず、主語+動詞の形式で書くこと。

可能であれば、「技術力」は「資格の数」、「アイデアが豊富」は「年間の新商品開発50件」など、数字で表せるようにしておくと言力アップする。

### (3) ライバルを意識する

企業活動は競争なので、ライバルと同じ事をやっても勝てない。SWOT表を作る際は「この特徴はライバルも同じものを持っているか、そうでないか」を意識しながら書くと、作った表を活用して事業戦略を練る際に役に立つ。

### <VRIO>

自社の特徴を分析し、ライバルとの競争で優位に立てるかどうかを考えるフレームワーク。VRIOというのは分析する4つの項目の頭文字を取ったもの。

#### (1) 経済価値(バリュー)

当たり前だが、価値がないものを売っても誰も買ってはくれない。まずは自社が何らかの価値を提供しているかを考える。自分が考える価値ではなく、お客が金を払ってくれる価値、という意味だ。

#### (2) 希少性(レアリティ)

経済価値に希少性、つまり、他社が同じものを持っていないかどうかを考える。自社独自の技術や仕入ルート、販路を持っていれば、それは希少性が高いとなる。または、この地域でこの商品を扱っているのは自社だけ、などでも十分に希少性を持っていると言える。

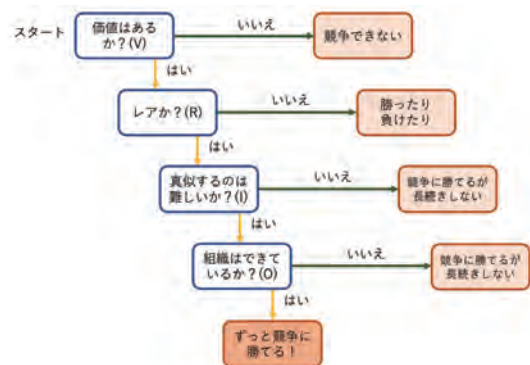
#### (3) 模倣困難性(イニミタビリティ)

真似をされやすいかどうか。独自技術を持っていても簡単に真似されるようなものであれば、海外で安価に生産されてしまうだろう。A社のB商品に関して、地域の総代理店契約を結んでいけば、少なくともその地域でのB商品の販売で真似されることはなくなる。(C社の競合商品Dを販売されることはあるかもしれない)

#### (4) 組織(オーガニゼーション)

組織がしっかり機能しているか。いい商品・サービスを持っていても、それを事業として運営するための組織ができていなければ宝の持ち腐れとなる。

VRIO分析は(1)の経済価値から順番に検討する。価値があり、希少性も保っており、模倣(真似)が難しく、組織がしっかりしていれば、ずっと競争に勝てる(図4)。情報が行き渡った現代では、価値のあるもの、希少性のあるものを自社が独占することは難しい。他社よりも秀でたビジネスを行うためには、模倣困難性と組織の2つの項目を強化することが重要となる。



(図4: VRIO分析の手順)

### ■まとめ

フレームワークはこの2回の連載で紹介したものだけではなく、大量に存在する。詳しくは書籍などにあたってもらえればと思う。

昔から言われる「人・モノ・カネ」「現場・現物・現実」なども一種のフレームワークと言える。

先人たちが試行錯誤の中から生み出した様々な種類のフレームワークを活用すれば、効率的に考えることができる。仕事に限らず、家庭や趣味など人生における全てのことにフレームワークは活用できるので、ぜひ試してほしい。

ものごとの全体像がクリアに見通せ、問題点がどこにあるかがはっきりとわかるだろう。

今から始める仕事術