CONFIDENTIAL

リブランディング実践スクール

ReBRANDING SCHOOL BOOK

フレームワーク編

04

YRK&

EST. 1896

Business School

Index

1 フレームワークとは

2 戦略立案のための市場分析や
自社理解に活用するフレームワーク

3 思考整理・課題抽出に用いたい
ロジカルシンキング系フレームワーク

4 目標達成・計画を実行する際に活用するフレームワーク

1

フレームワークとは

フレームワークとは？

フレームワークとは
ブランディングを進めるに当たり、ブランドの本質的価値の定義やブランドの方向性を検討する際に抜け漏れがないかどうかを多角的に判断するために使用する。

必要なアウトプットに至る思考の順序の型

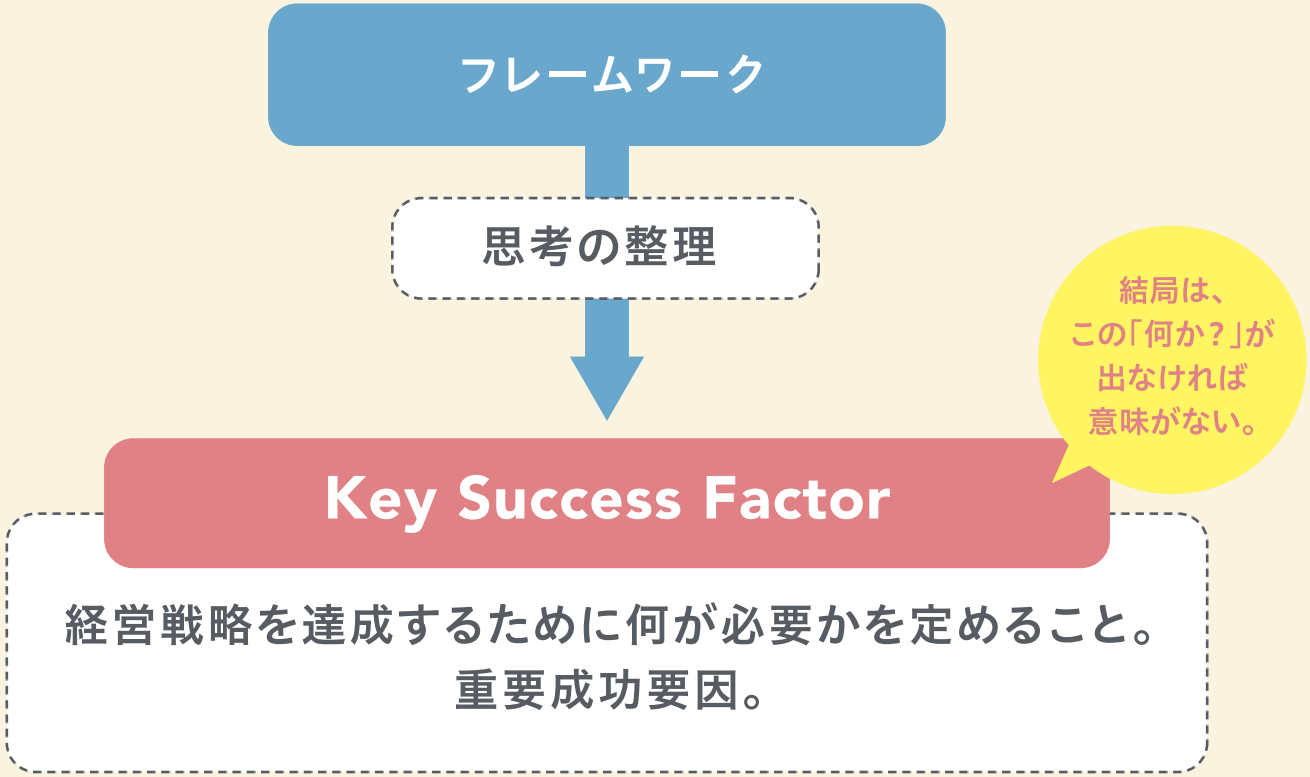
ビジネスを共有するメンバーの中での共通言語

- 仕事のスピードが高まる
- 社内やクライアントに対して「わかりやすい」資料が作れる
- 自分の頭の整理に役立つ
- 戦略から、クリエイティブジャンプした時に、見直しやすい

memo

フレームワークがなぜ重要なのか？

フレームワークは、思考の整理のためのものであって、
重要なのは、そこから導き出される「キーサクセスファクター」が、何なのか？
と言うアイデア力が重要です。



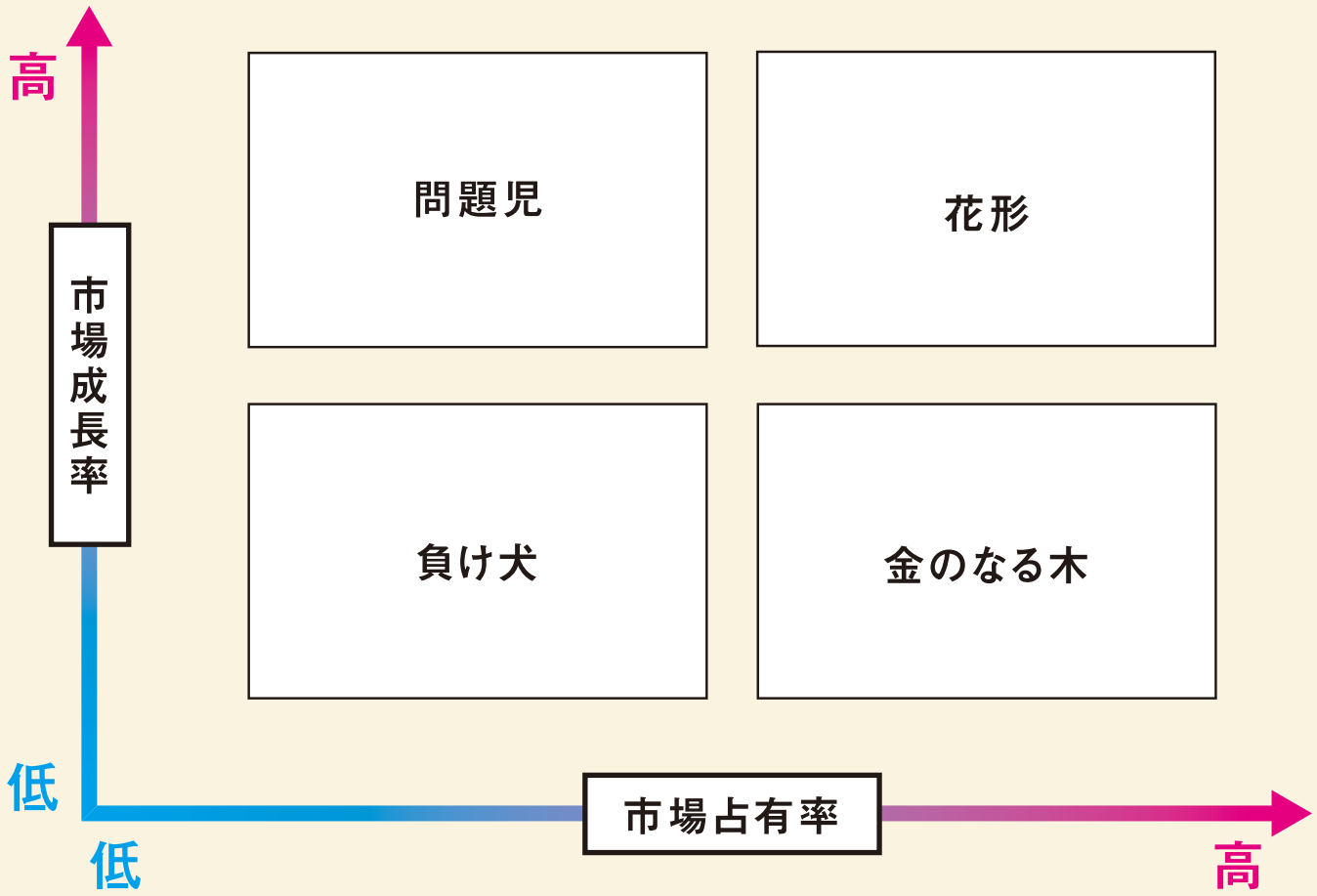
memo

2

戦略立案のための市場分析や
自社理解に活用するフレームワーク

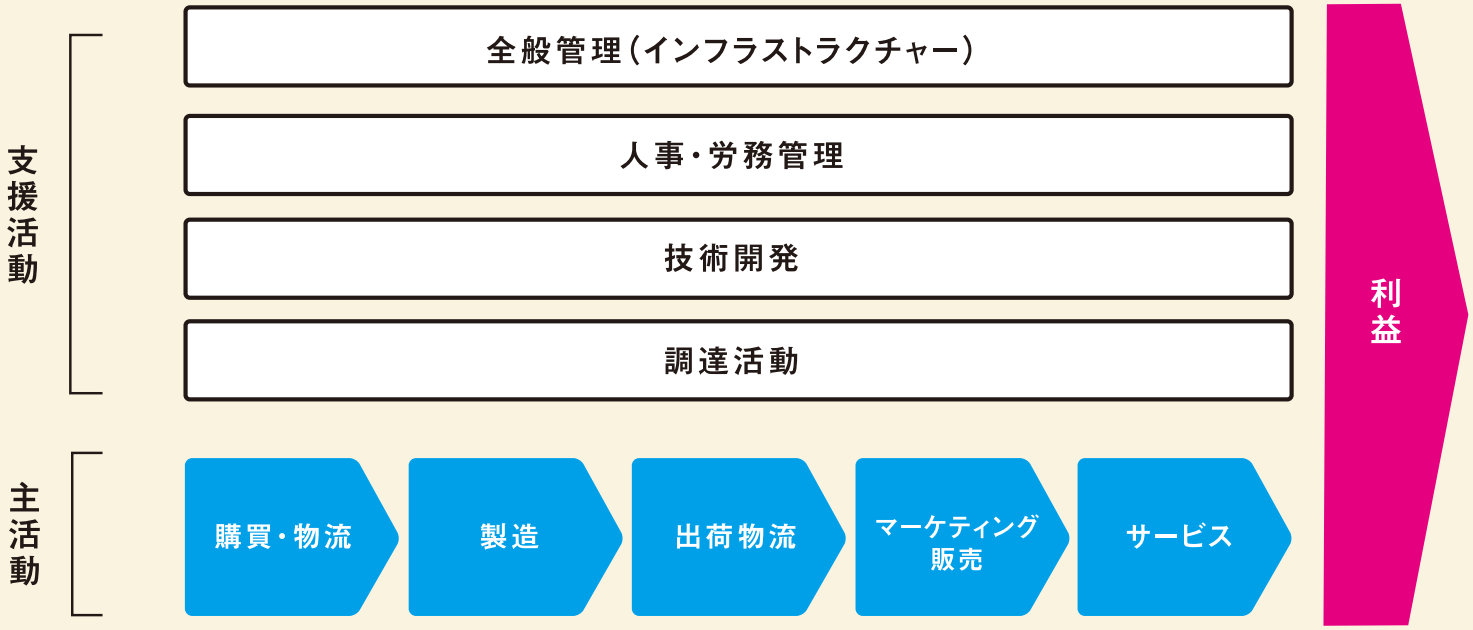
PPM分析

PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）分析とは
企業の展開する複数の製品・事業の組み合わせと位置づけを分析し、全社レベルで最適な経営資源配分を判断する経営手法。PPMとは、企業が展開する複数の製品・事業の組み合わせと経営資源配分を最適化するための考え方。



memo

バリューチェーン



memo

VRIO分析

VRIO分析とは
経営資源を4つの視点から評価し、その企業独自の強みと弱みについて分析する手法。

価値 (Value)	希少性 (Rarity)	模倣可能性 (Imitability)	組織 (Organization)	競争優位の状態
NO				競争劣位
YES	NO			競争均衡
YES	YES	NO		一時的な競争優位
YES	YES	YES	NO	持続的な競争優位
YES	YES	YES	YES	持続的な競争優位 (経営資源の最大活用)

memo

アンゾフの成長マトリックス

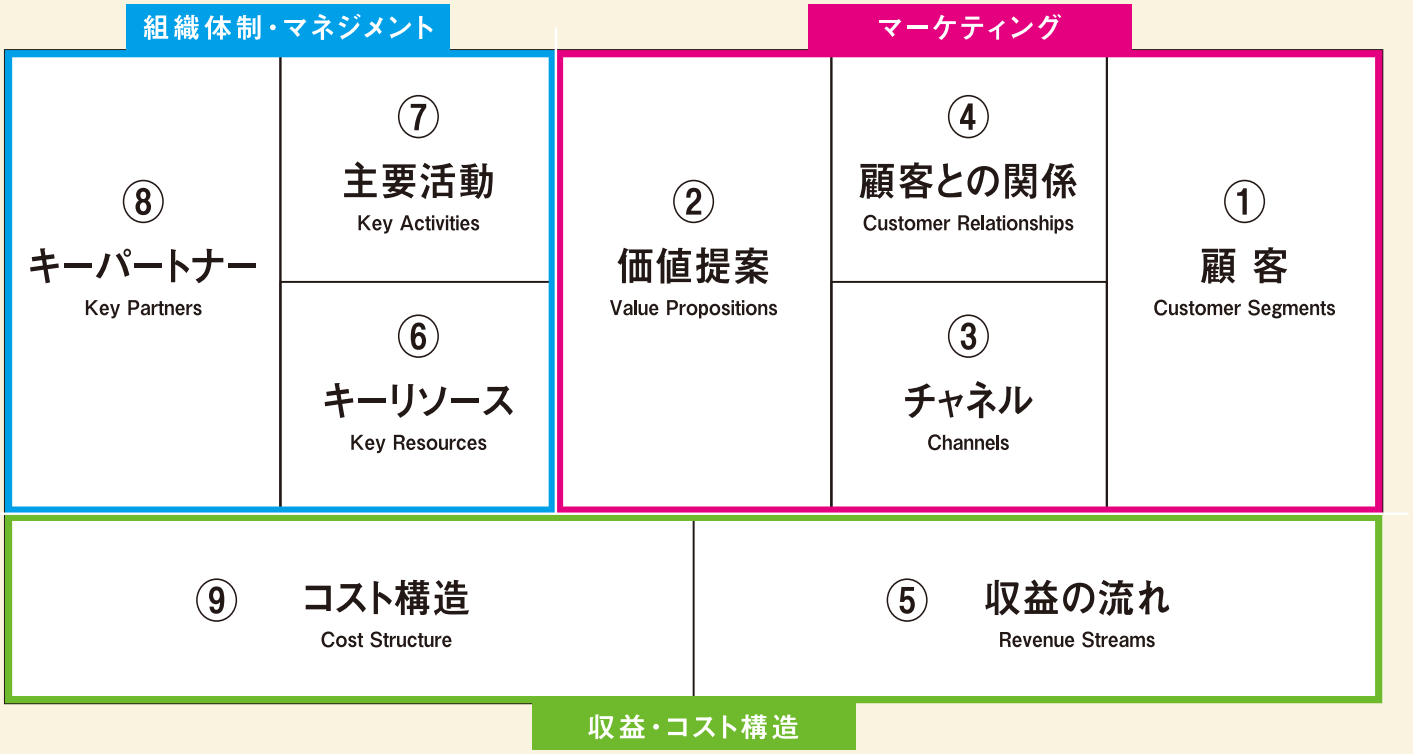
イゴール・アンゾフ
米国の経営学者。意思決定論、企業戦略論の研究者で、企業戦略の上で、製品と市場を適合させるためのニーズの発見、事業進出の代替え案の作成、評価、行動計画などに至るプロセスをシナジーなどの概念を用いて研究した。著書に、「企業戦略論」(1965年)、「戦略経営論」(1979年)などがある。

		市場	
		既存市場	新市場
商品	既存商品	①市場浸透による成長	②市場開拓による成長
	新商品	③商品開発による成長	④多角化による成長

memo

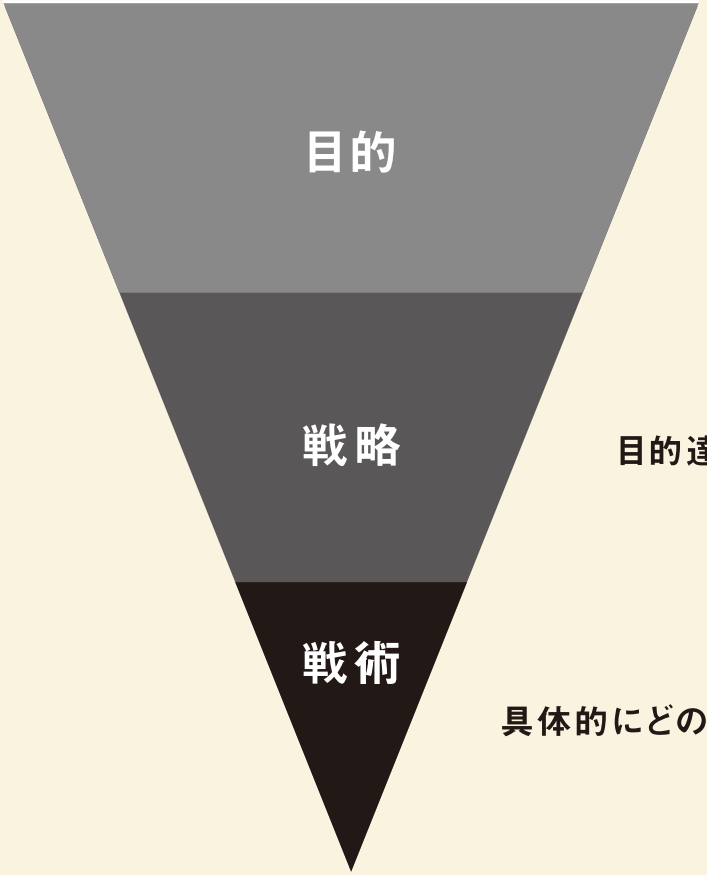
ビジネスモデルキャンバス

出典:「ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書」 アレックス・オスターワルダー 著/イヴ・ピニュール 著/小山 龍介 翻訳



memo

戦略的モデル



そもそも達成すべき命題は何か?

目的達成のために経営資源を何に集中するか?

具体的にどのように実現させて行くのか?

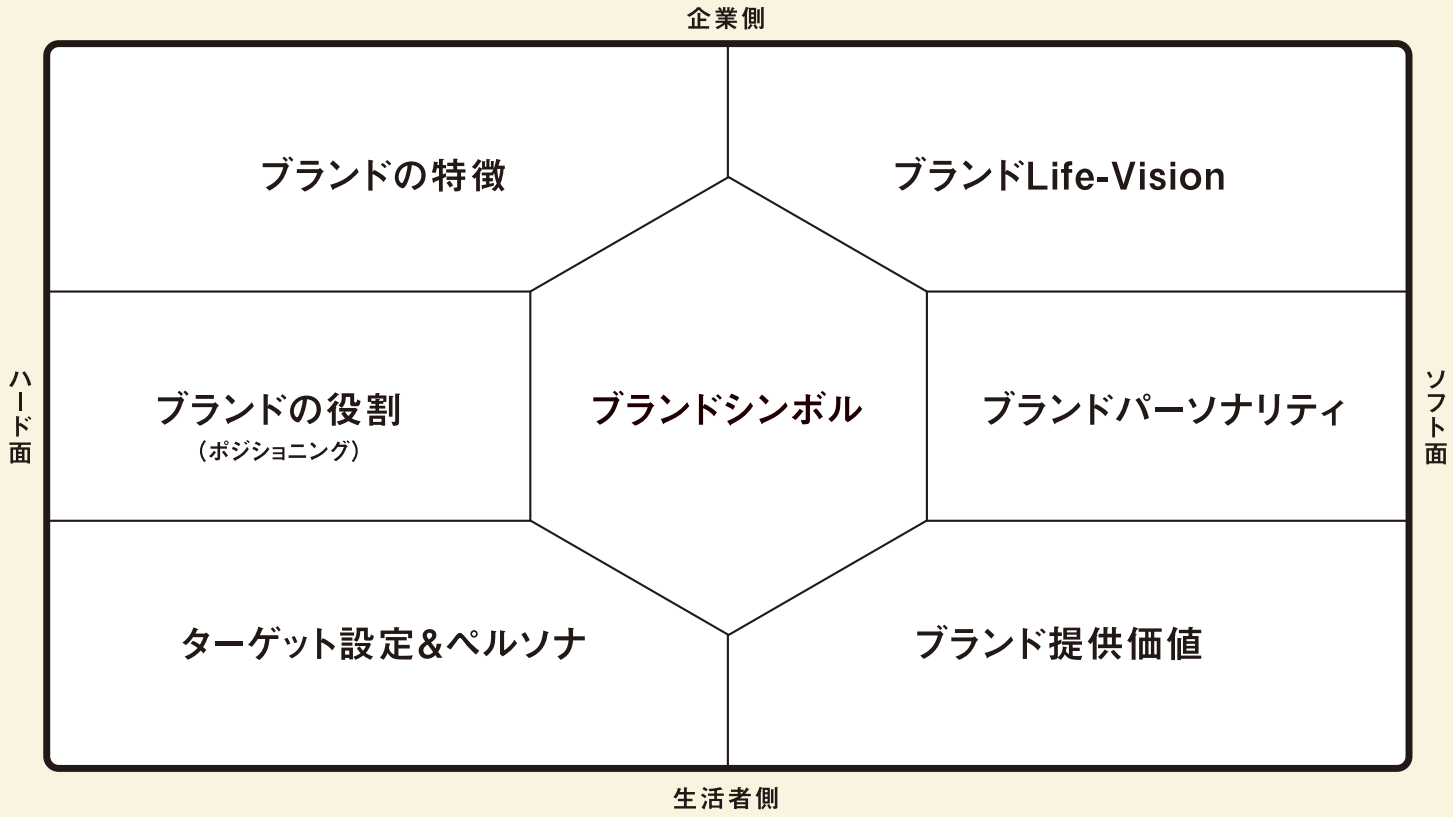
memo

新規市場移行モデル

	既存市場	既存市場
既存商品	①市場浸透 （低リスク低リターン）	②顧客開拓 （中リスク中リターン）
新規商品	③商品開発 （中リスク中リターン）	④多角化 （高リスク高リターン）

memo

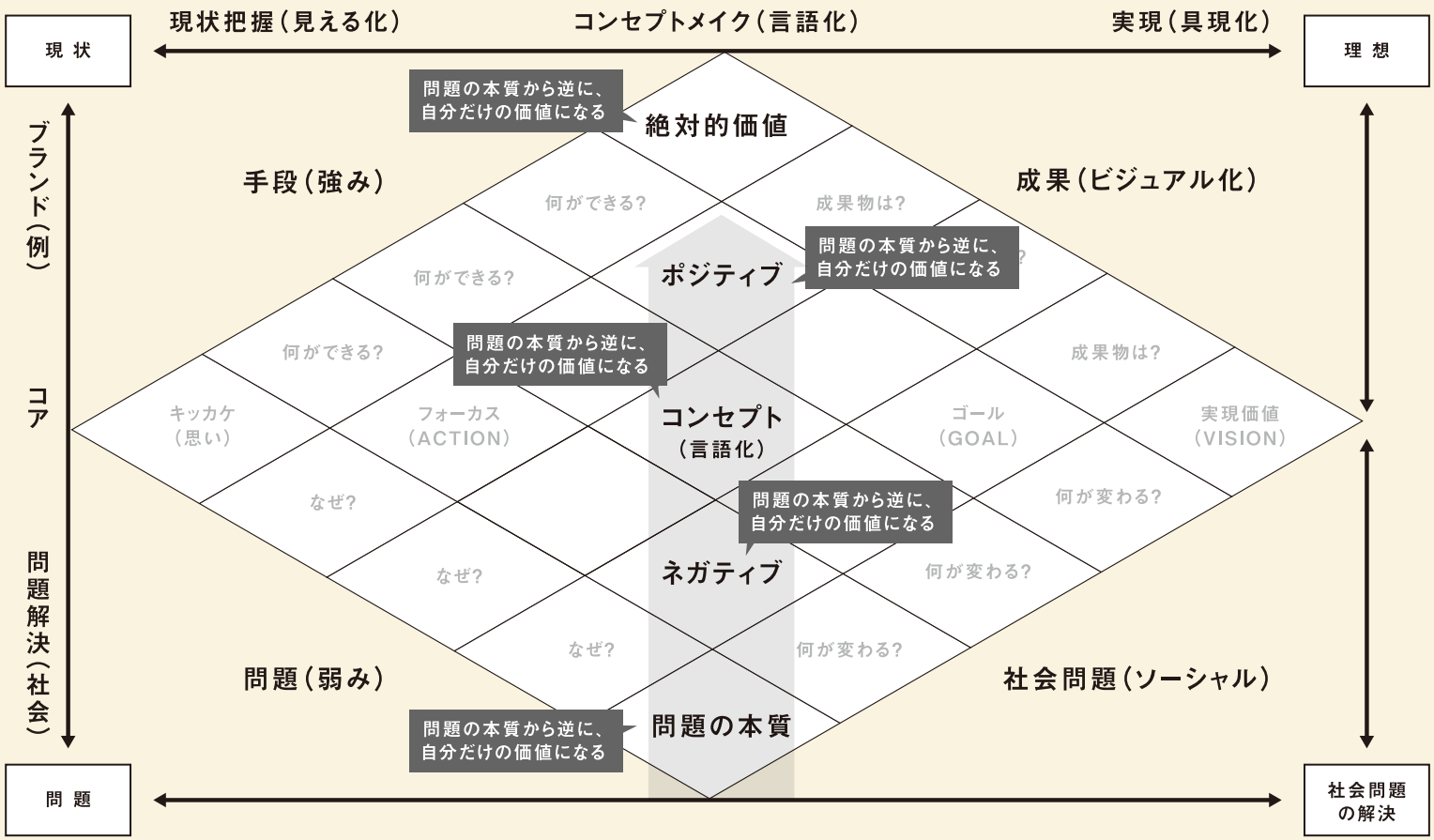
ブランドアイデンティティプリズム（改良版）



memo

イノベーションマトリクスモデル

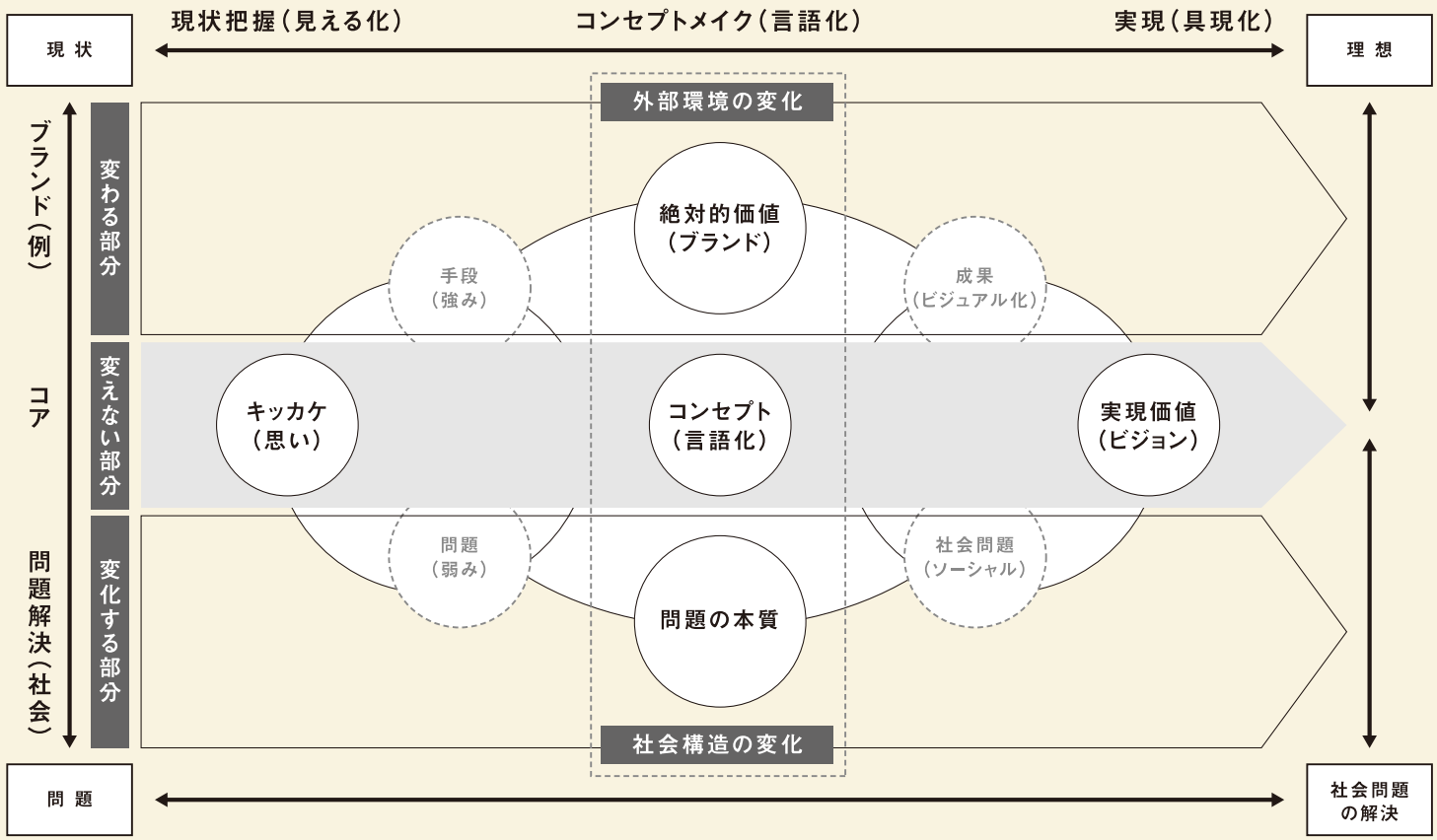
出典：PERSONAL VENTURE CAPITAL.LLC CEO チカイケ 秀夫氏



memo

エッセンスモデル

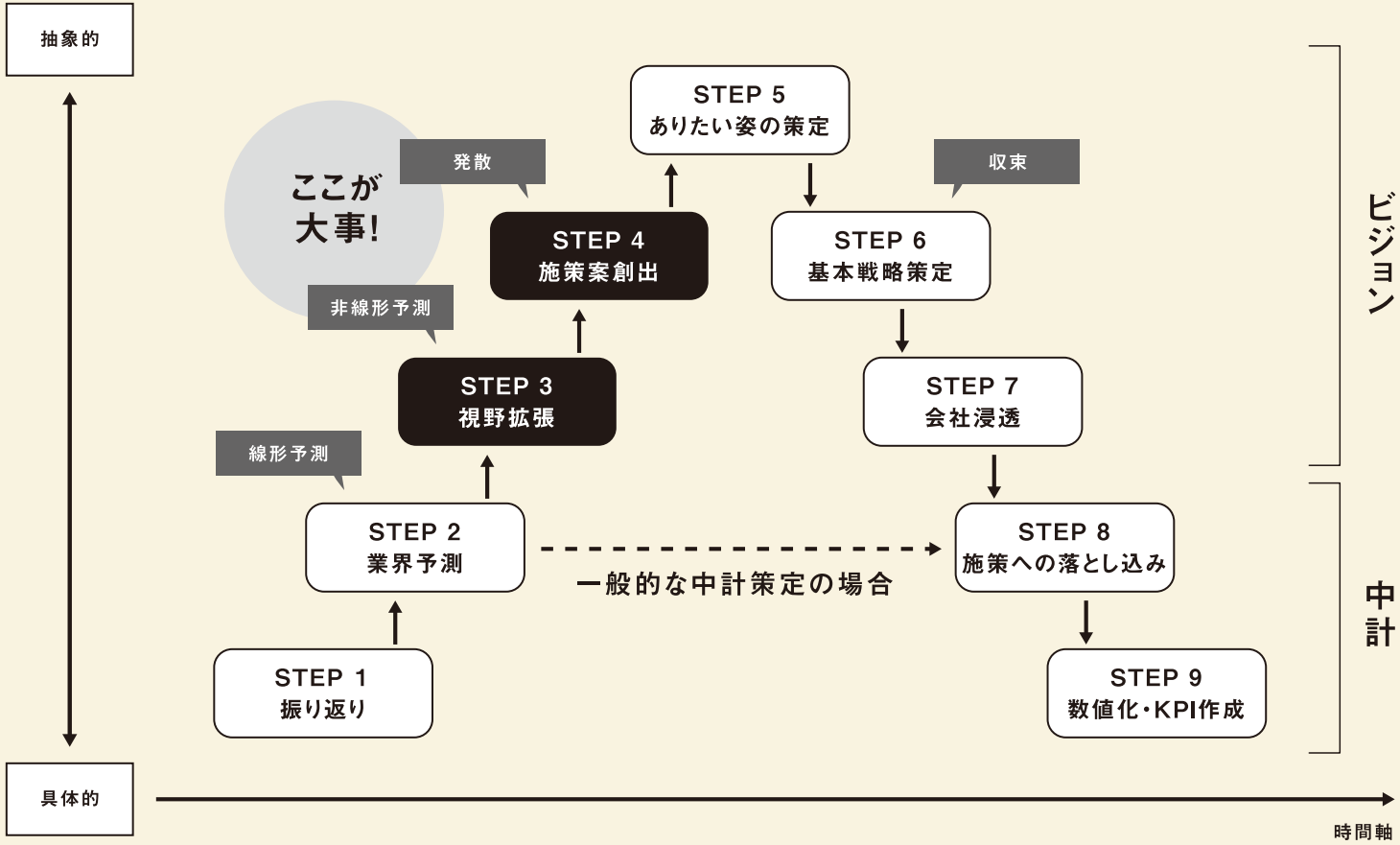
出典：PERSONAL VENTURE CAPITAL.LLC CEO チカイケ 秀夫氏



memo

ビジョン策定のステップモデル

出典:『ブランディング7つの原則【改訂版】』　インターブランドジャパン(編著)、日本経済新聞出版社発行



memo

ビジョン構造モデル

	アポロ計画	Apple	Google	IKEA
What どこに向かうのか?	□月へ行く □10年以内に人類を月へ送り、無事に地球へ返す	□人間の知性にとっての自転車となるような機器を、すべての人に届ける	□世界中の情報を整理し、誰もがアクセスできるようにする	□快適で美しい生活を、より多くの人々に
Why なぜ向かうのか?	□人類がなしうる最も難易度の高いプロジェクトであり、これを完遂することで米国の技術の発展を図る	□自由は尊く、自由でいるためには知性が必要である	□より良い世界のために情報の格差は根絶させねばならない	□美しくて快適な生活は幸福な人生の基底となるべきである
How どうやって行くのか?	□官民を問わず、米国で最優秀の頭脳と技術を結集し、人材・機材・体制を整える	□OSとハードを一体のものとして提供する □テクノロジーというリベラルアートの最良の部分を組み合わせる	□世界で最優秀の頭脳を集め、コンピューターサイエンスとWEBの力を最大限に活用する	□シンプルでベーシックな製品を大量生産する □サービスを廃し、顧客に運搬や組み立てなどをやってもらう

memo

価値創出モデル

	Who	What	How
顧客価値	① どんな人か?	② 何を提案するか?	③ 他とどう違うか?
利益	④ 誰から儲けるか?	⑤ 何で儲けるか?	⑥ どう儲けるか?
プロセス	⑦ 誰と組むか?	⑧ 強みは何か?	⑨ どのような 手順でやるか?

memo

9セグマップモデル

出典:「たった一人の分析から事業は成長する 実践 顧客起点マーケティング」　西口一希 著

memo

企業と顧客のコミュニケーションの三つのコンセプト

タイプ	CAN型	MUST型	WILL型
コンセプト	セールスコンセプト	マーケティングコンセプト	ブランディングコンセプト
起点	強みや特徴を整理し 効果的に伝達する 強み	市場を分析し 他社と差別化する 市場ニーズ	顧客とともに探求していく テーマを定める 探求テーマ
施策	コピーやデザインで 伝達速度を高め 印象定着を強める ↓ 広告・販促	顧客ニーズを分析し ポジショニングを定めて プロモーションを仕掛ける ↓ マーケティングリサーチ	「WILL」から、 「ブランドビジョン」を策定し ビジネスを構築する ↓ ブランド駆動型ビジネス

memo

「ブランディング」概念の変化

ブランドの意味	差別化	人格化	主体化
手段	CI・VI	らしさ	WILL
背景	拡大する販売チャネルや商品展開に対応する統一	拡大する広告展開やCSRなどの企業活動イメージの統合	顧客とともに探求していくテーマの一貫性

memo

コーポレートビジョンとブランドビジョン

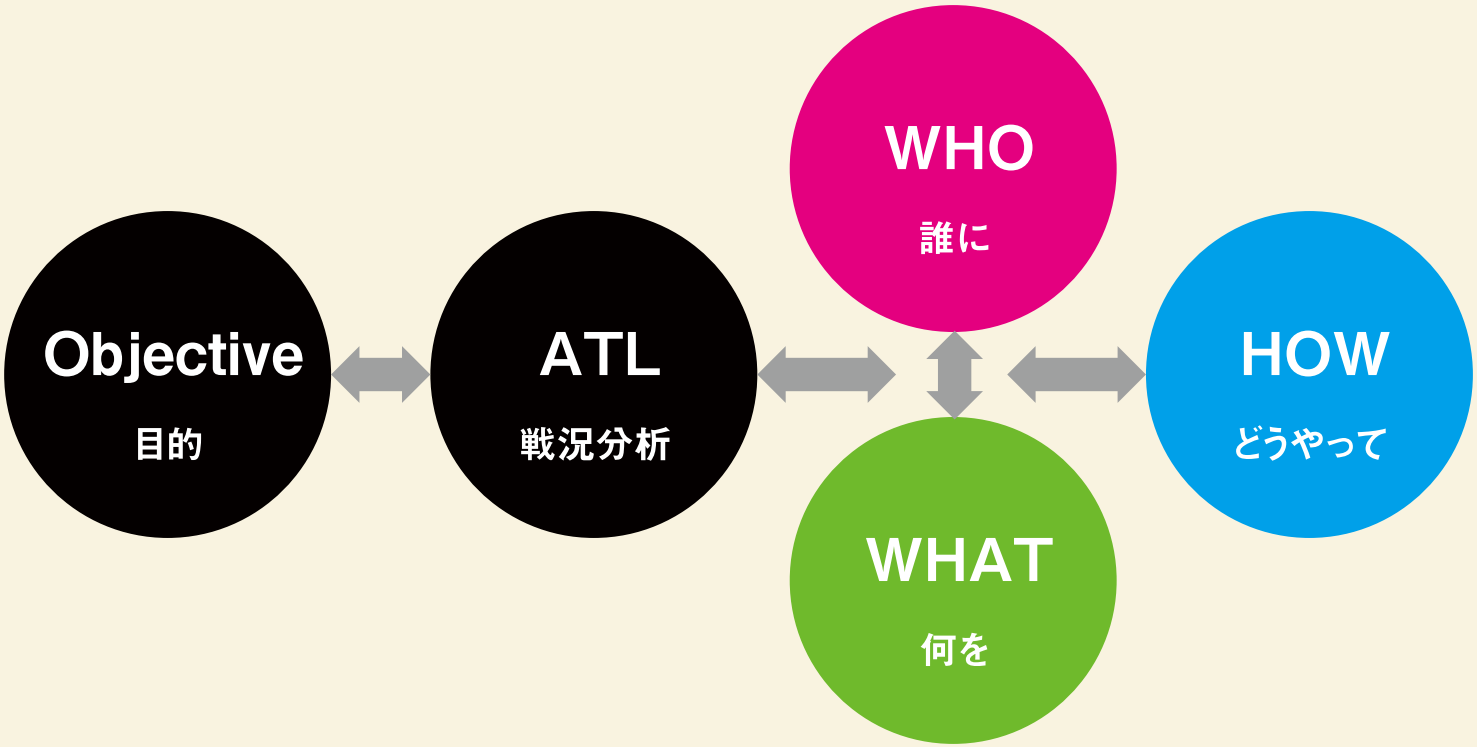
ビジョン	理念	位置づけ	視点
コーポレートビジョン	VISION 企業が考えるあるべき世界の将来像	普遍的 目指すべき最終ゴール	ステークホルダー視点
	MISSION ビジョンの実現のために企業が達成すべき使命	環境変化に応じて再定義 活動方針・戦略の中心	経営者視点
	VALUE ミッションを達成する資源となる企業の独自性	実現可能性の源泉 具体的な強み・特徴	社員・現場視点
	顧客視点で記述されたステイトメントの不在		
ブランドビジョン	WILL 顧客とともに探求していくテーマ	ブランドコンセプト 探求を通して提供する顧客体験	顧客視点

memo

3

思考整理・課題抽出に用いたい
ロジカルシンキング系フレームワーク

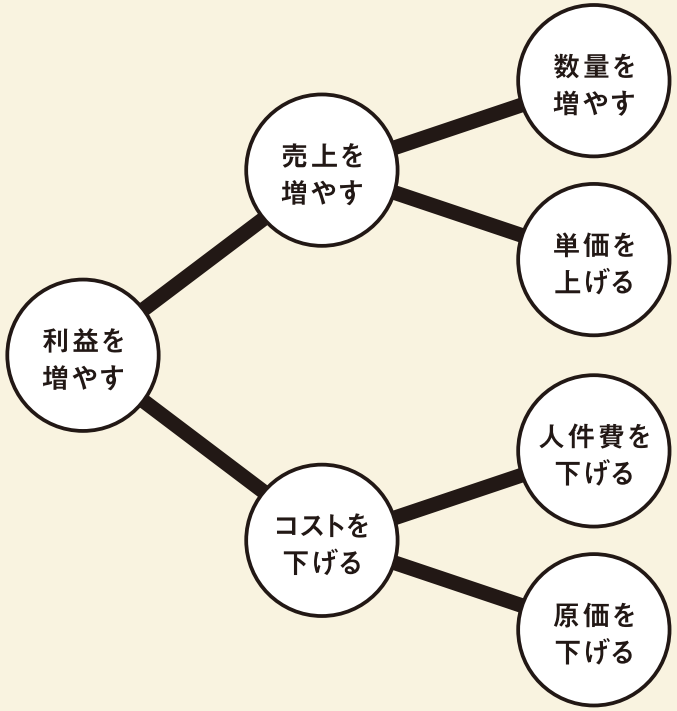
マーケティング・フレームワーク



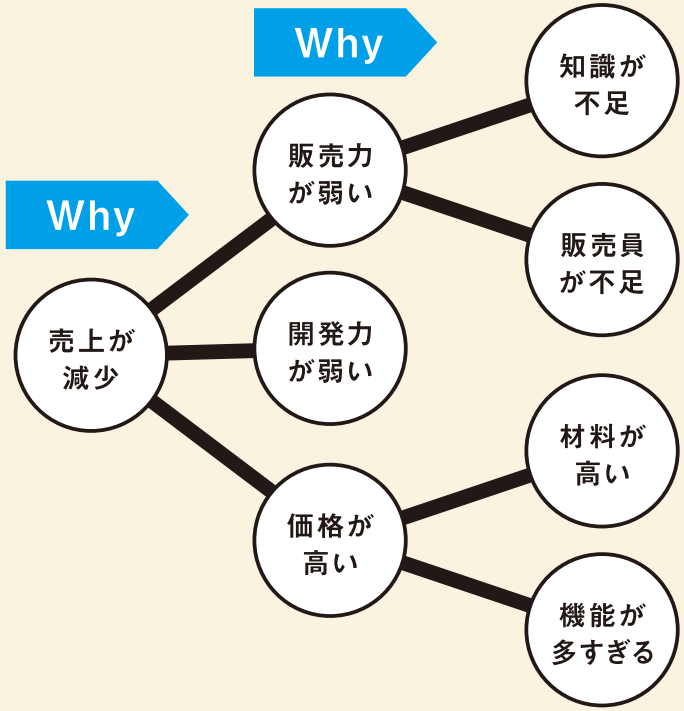
memo

ロジックツリーモデル

Issue（問題）Tree

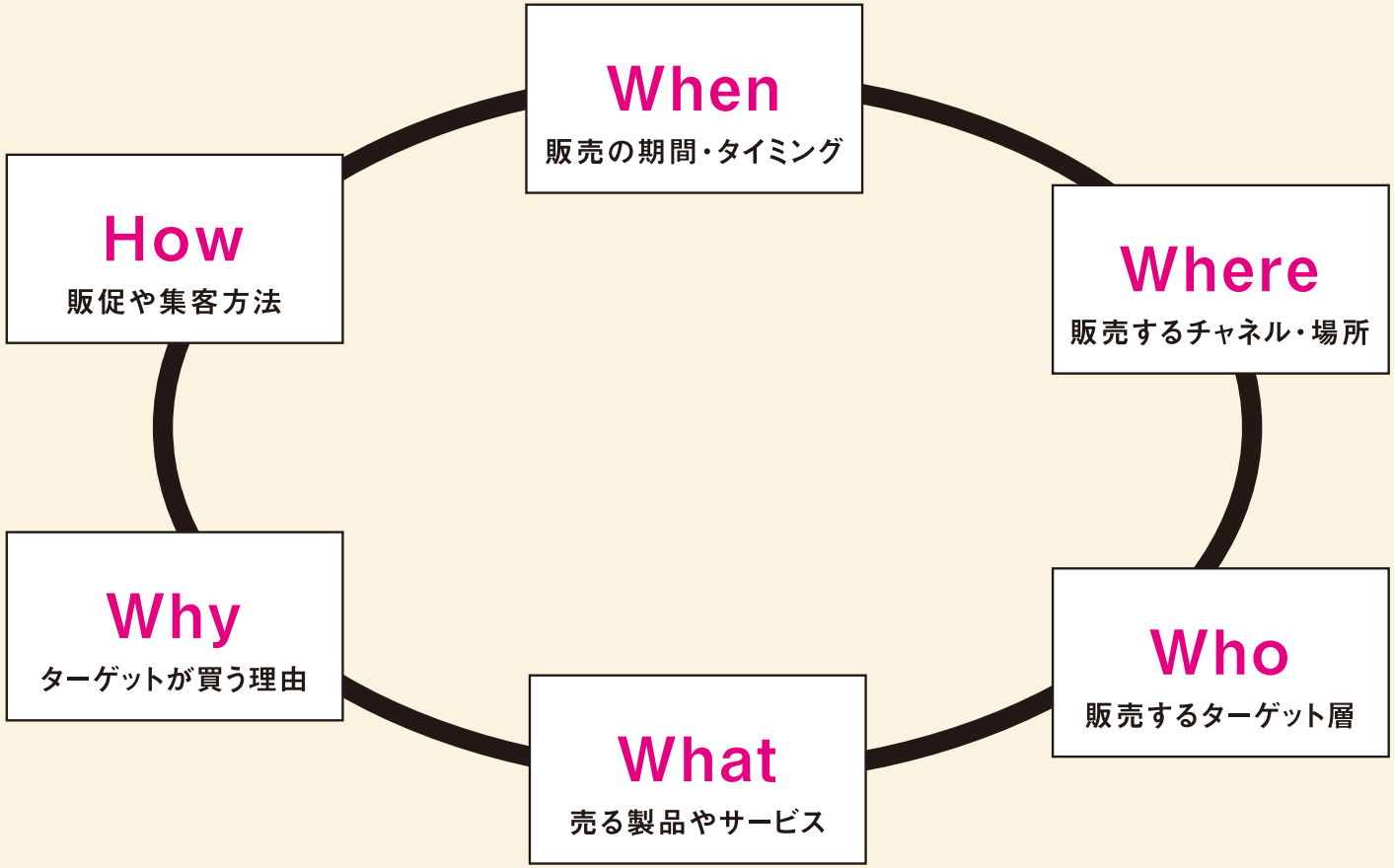


Why Tree



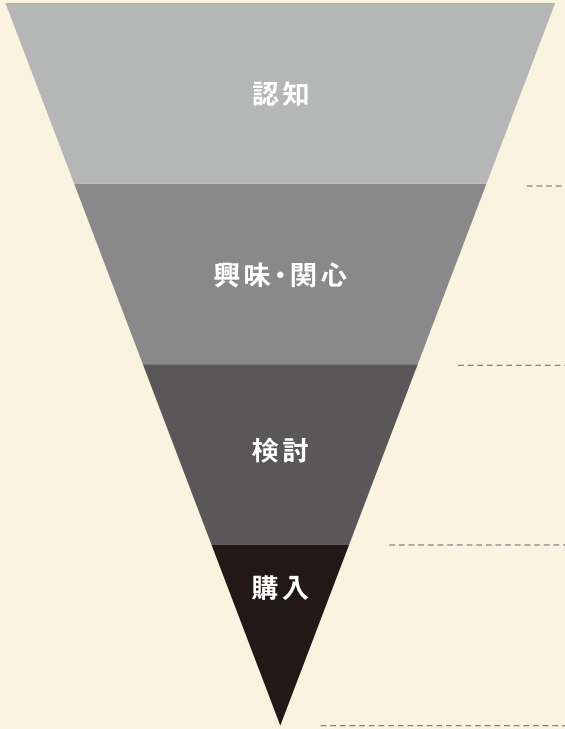
memo

5W1H


When
販売の期間・タイミング
Where
販売するチャネル・場所
Who
販売するターゲット層
What
売る製品やサービス
Why
ターゲットが買う理由
How
販促や集客方法

memo

マーケティングファネルモデル



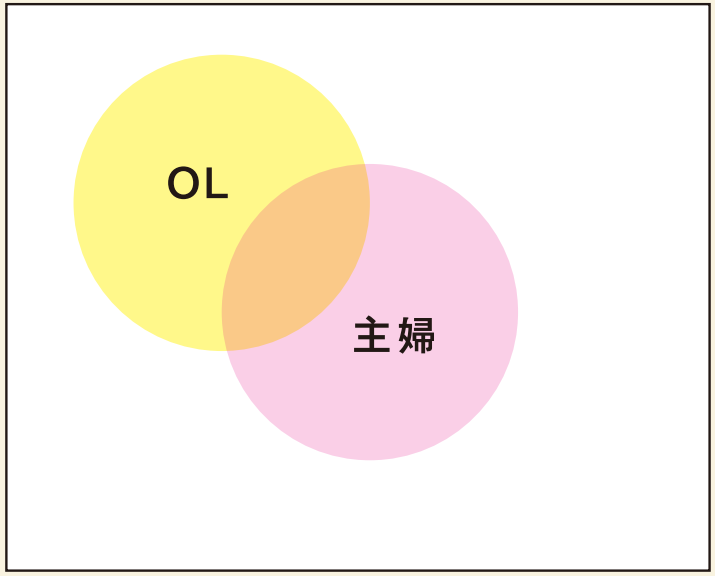
購買意識	購買ストーリー	提供する体験
認知	・現状の課題 ・叶えたい希望	・活用シーン ・購入することによるメリット
興味・関心	・「○○が欲しい」などの願望	・選ばれる理由 ・商品紹介（品質感） ・購入者の声（口コミ）
検討	・商品を比較検討	・価格の目安 ・競合との比較 ・無料お試し
購入	・WEBサイトから購入 ・店頭で購入 ・無料お試しから継続	・注文ページ ・ご紹介キャンペーン

memo

MECE分析

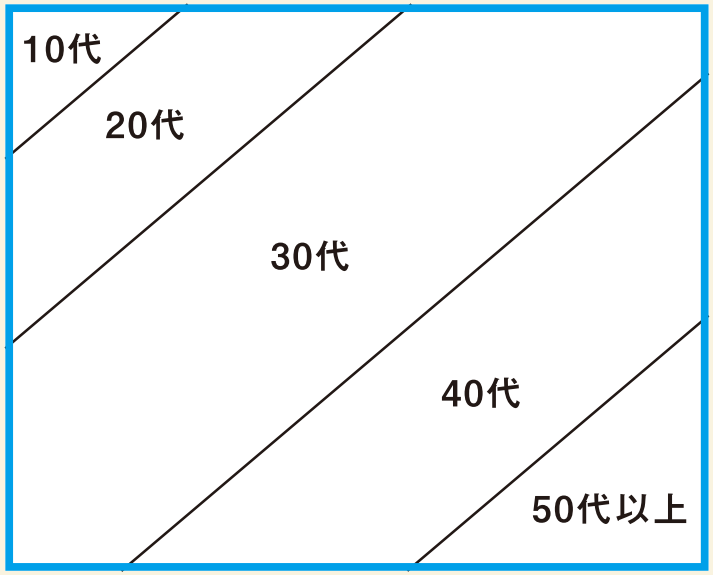
MECE分析とは
MECEは「モレなく、ダブりなく」と訳し、Mutually（お互いに）、Exclusive（重複せず）、Collectively（全体に）、Exhaustive（モレがない）の頭文字を取った用語。

MECEでない場合



- 重なりがある
- 学生、フリーターなどモレがある

MECEの場合



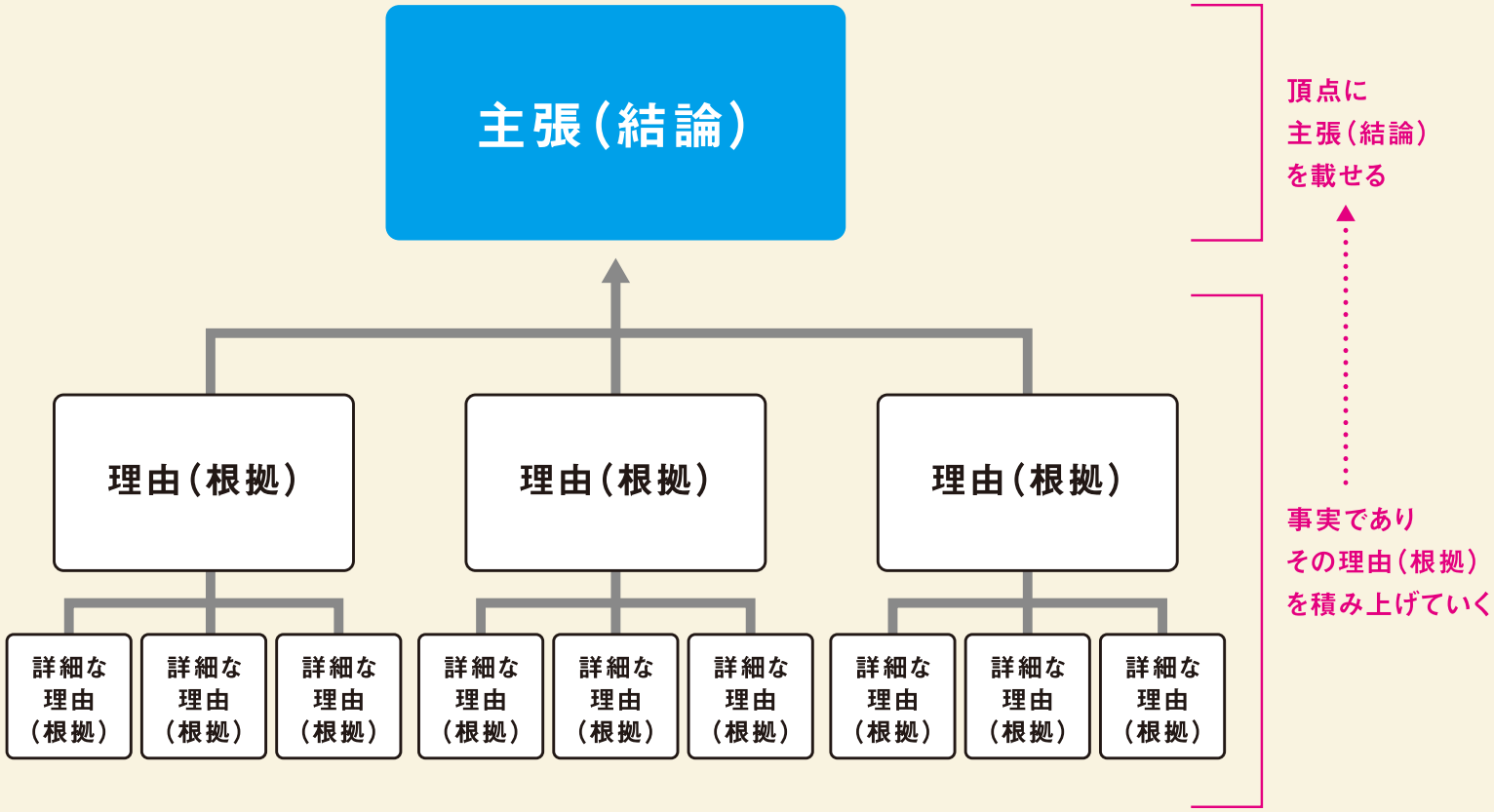
- 全ての年齢がカバーされた
「モレ」も「ダブり」もない分類

memo

ピラミッドストラクチャーモデル

ピラミッドストラクチャーモデルとは

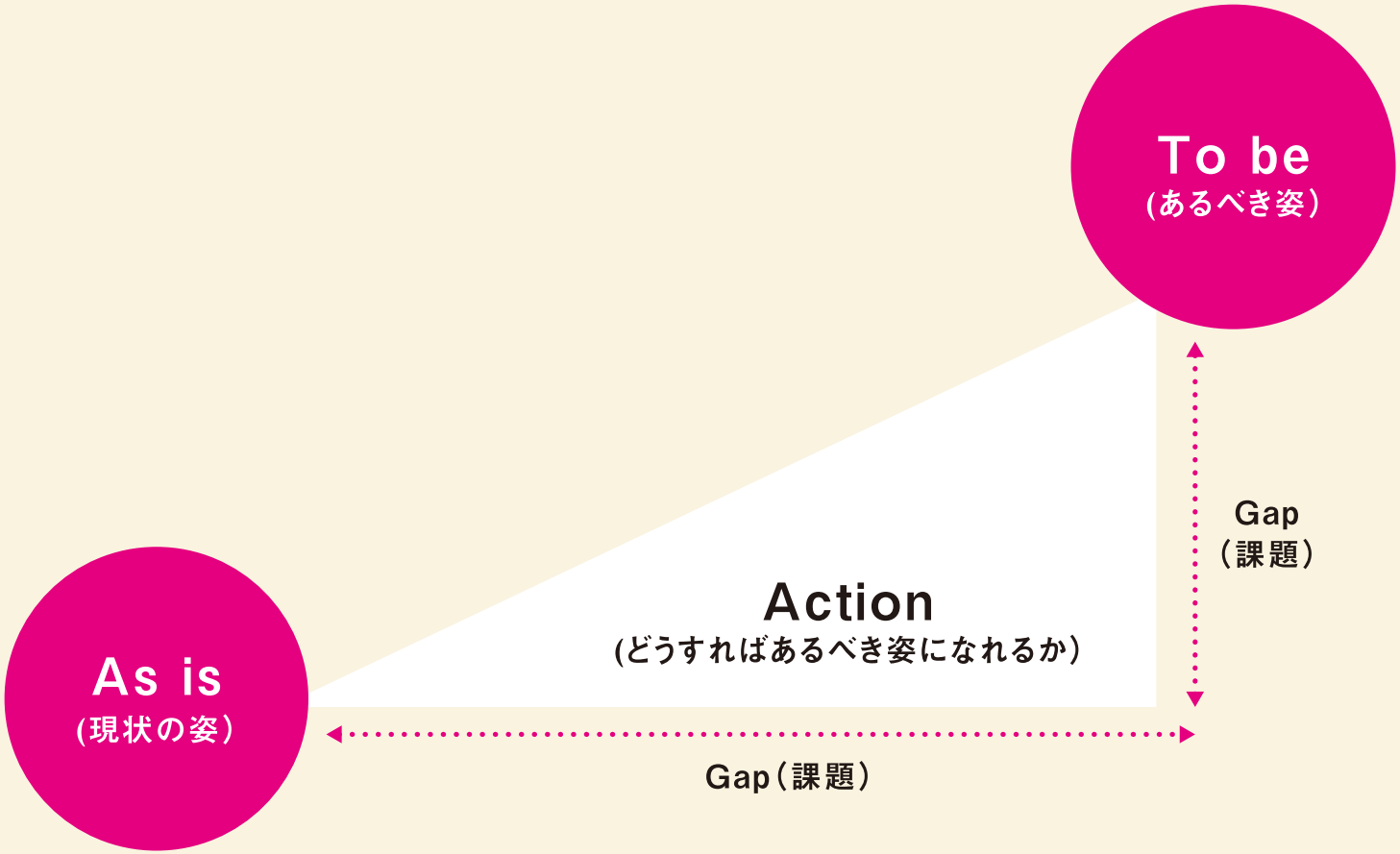
「結論」と「根拠」をピラミッド状に図式化するフレームワーク。「ロジックツリー」とは違い、何らかの結論を主張する際に、その結論の正しさを証明する根拠を並べていくフレームワーク。説明や説得する際に用いる。また、この方法で解決策をまとめていくと、伝えたいことが一目でわかり、企画の骨子にもなる。



memo

A s is/To be

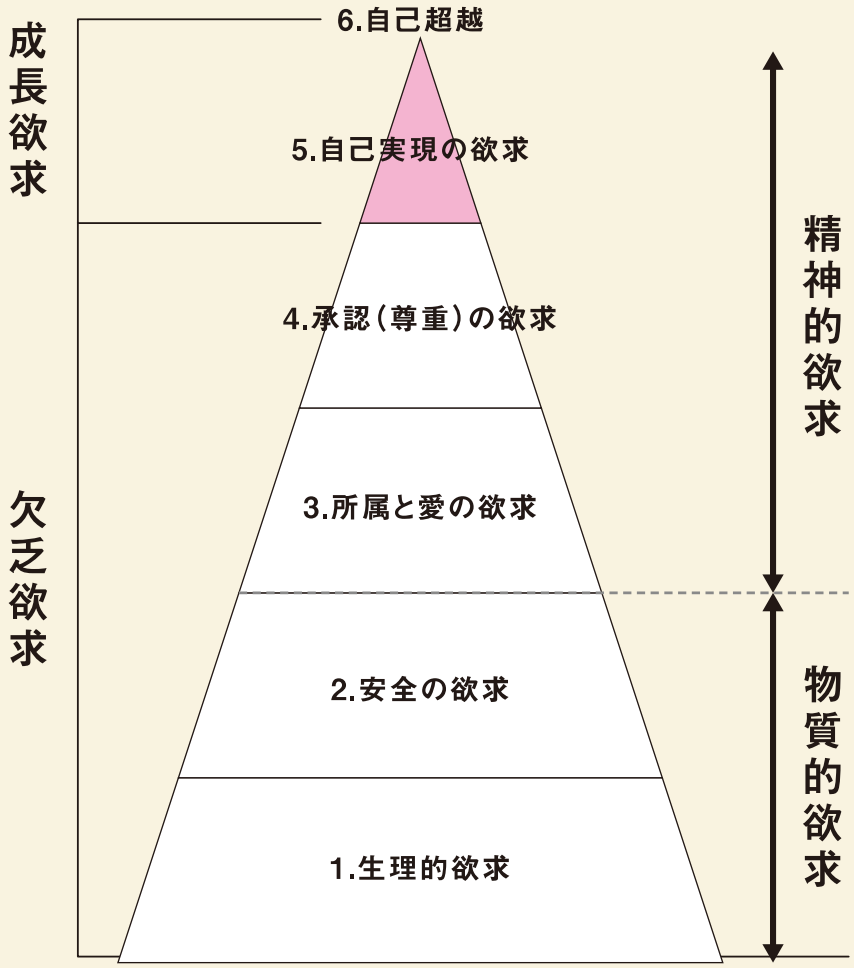
A s is/To beとは
現状を正しく把握し、理想とのギャップを把握することで、取り組むべき課題を明確にする手法。



memo

マズローの欲求5段階説モデル

出典：心理学者アブラハム・マズローの「マズローの欲求5段階説」



第6段階「自己超越」……
欲求がなく、目的に集中できる状態

第5段階「自己実現の欲求」……
「道徳的である」「創造的である」「自発的である」
「問題が解決できる」状態に対する欲求 etc.

第4段階「承認の欲求」……
「自尊心」「他者からの信頼」「他者からの尊敬」に
対する欲求 etc.

第3段階「社会的欲求と愛の欲求」……
「友人関係」「家族」「性的関係」に対する欲求 etc.

第2階層「安全欲求」……
「身体」「雇用」「家族」「健康」「財政」の
安全に対する欲求 etc.

第1階層「生理的欲求」……
「呼吸」「食欲」「性欲」「睡眠欲」「排泄欲」 etc.

memo

4象限モデル

出典:『ブランディング7つの原則【改訂版】』　インターブランドジャパン 編著

代替可能性

差別化の創意工夫	高い（他でも代用できる）	低い（他でも代用できない）
強い	**不安定型** 他にはない独自性や特徴がなく、常に他にシェアを奪われるリスクが高い。不安定な状況に置かれたブランドや企業。	**競争優位性型** 他にはない独自性や特徴があり、それを基軸に差別化を図っている。それにより生活者に「他では代替できない」価値や存在が認知されて、競争優位性を獲得しているブランドや企業。
弱い	**被淘汰型** 独自性や目立った特徴がなく、差別化のための創意工夫もない。あるいは「どう差別化を図って良いか」がわからないブランドや企業。	**現状安定型** 他にはない独自性や特徴があり、それが差別化要因になっているため、差別化に注力しなくとも、その価値や存在が認知されているブランドや企業。ただし、市場や時代の質的変化には弱い。

memo

ライフインポータントモデル

出典:「ニュータイプの時代 新時代を生き抜く24の思考・行動様式」　山口 周 著

「役に立つ」が評価されず、個人にとっての「意味」が重視される

役に

立つ

立たない

ない　　ある

意味が

memo

現代という社会の特徴モデル

出典:「ニュータイプの時代 新時代を生き抜く24の思考・行動様式」　山口 周 著

「役に立つ」を高める		「意味がある」を高める
サイエンス	→	アート
論理	→	直感
スキル	→	センス
量を増やす	→	質を上げる
市場調査	→	個人の想い
データ	→	ストーリー

過剰なモノの価値は低下し、希少なモノの価値は上昇するという原則

memo

現代の社会特徴モデル

出典:「ニュータイプの時代 新時代を生き抜く24の思考・行動様式」 山口 周 著

過剰なモノ		希少なモノ
正解・ソリューション	→	問題・アシェンダ
モノ	→	意味
利便性	→	情緒・ロマン
データ	→	ストーリー
説得	→	共感
新しさ	→	懐かしさ

過剰なモノの価値は低下し、希少なモノの価値は上昇するという原則

memo

顧客体験の再発明モデル

まず、①どんな体験を再発明したいのか。

そのために、②どのような戦略で他社と差別化するか。

そして、③具体的な戦術は何か。

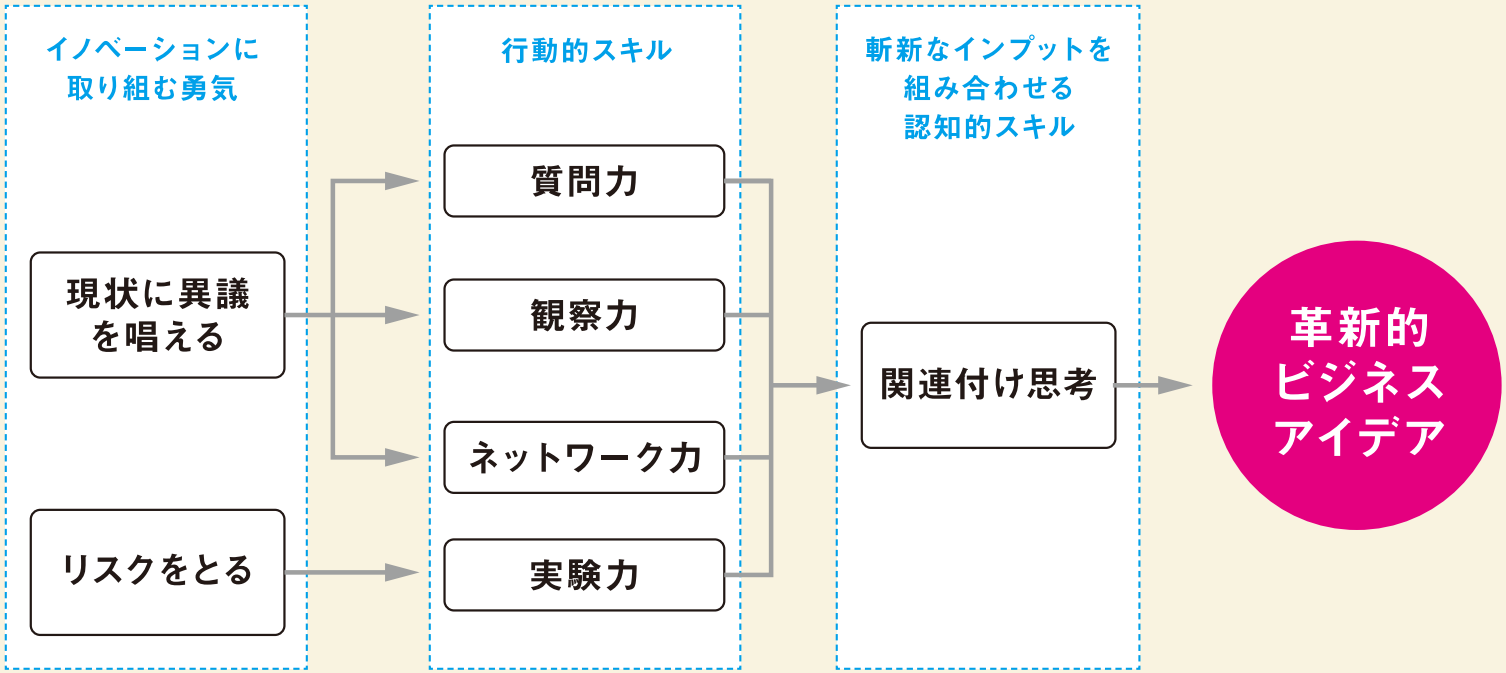
結果として、④顧客が得られるベネフィットは何か。

最終的には、⑤どのようなブランド体験が提供できるのか。

memo

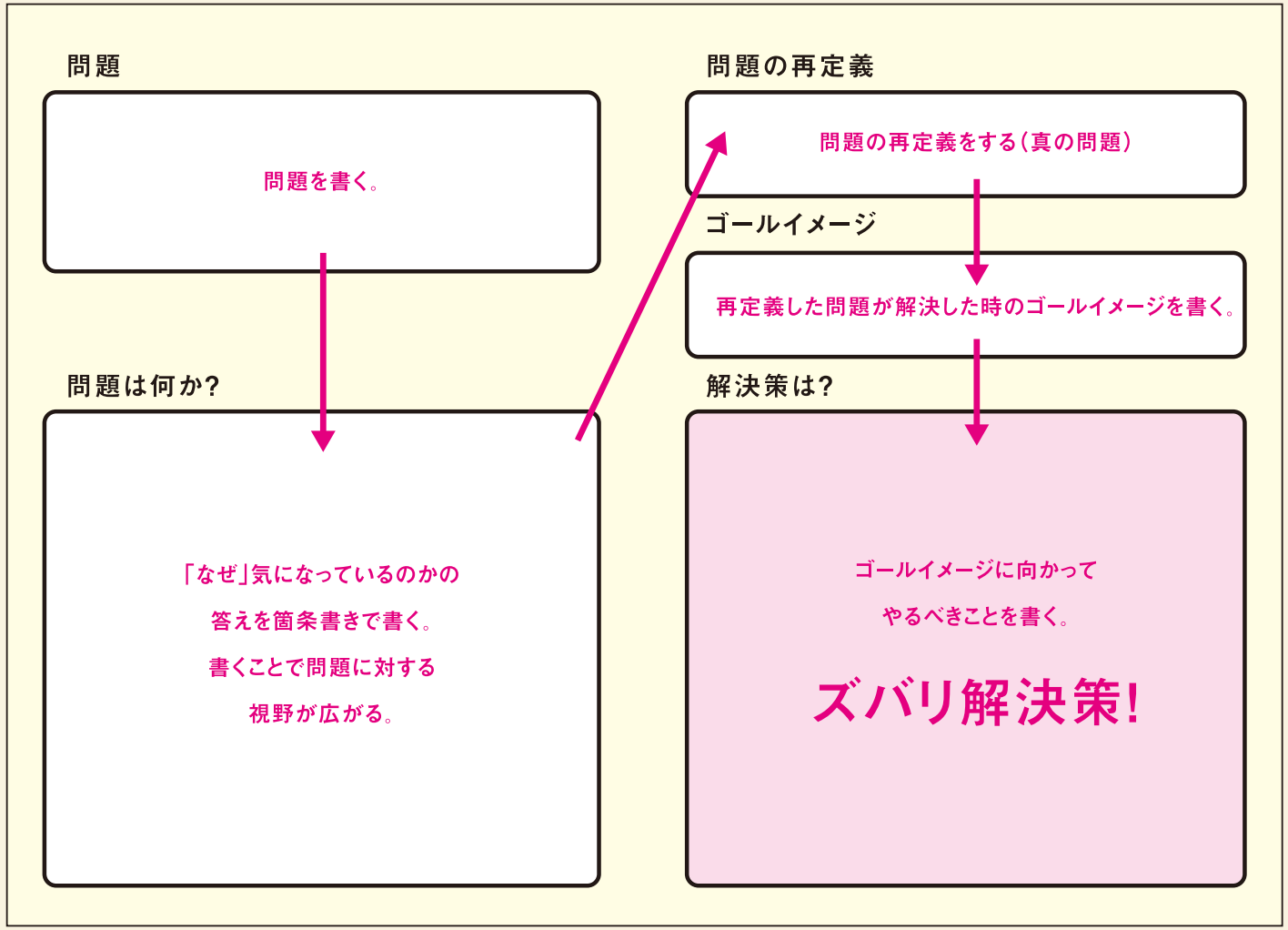
イノベーターDNAモデル

出展:“イノベーションのDNA”　翔泳社　クレイトン・クリステンセン／ジェフリー・ダイアー／ハル・グレガーセン 著



memo

問題解決モデル（問題解決のためのワンシート）



memo

「空→雨→傘」モデル

「空→雨→傘」モデルとは
主張が思いつきではないことを証明する、「ストーリー」を組み立てるのに有効なフレームワーク。「傘を持って出かけて欲しい」というのが主張だとするなら、必要なのはその理由を誰もが納得する根拠あるロジックで展開する。(空に雨雲が出てきた)→(よって、雨が降る可能性が高い)→(そのため傘を持っていくべきだ)というストーリーで伝えれば相手は納得する。

「空・雨・傘」で解決策を導き出す

（例）自動車メーカーの場合

黒い雲が広がってきた

事 実

既存顧客の
低価格帯車種の
販売台数が低下している。

雨が降ってきそうだ

事 実

既存顧客が他社のエコ性能
が充実したグレードの
車種に乗り換えている。

傘を持って出かける

事 実

アップグレードした
車種の試乗体験
プロモーションを行う。

memo

C&Eマトリクス

C&Eマトリクスとは

シックスシグマ※で使用するフレームワークで、因果関係マトリクスともいう。このツールの目的は、アウトプット指標（顧客要求など）に最も影響を及ぼす重要なインプット指標を特定することである。アウトプット指標とインプット指標の相関を示すデータがない場合に使用し、経験と知識を基に重要なインプット指標を論理的に特定するという特徴がある。

例）某食品企業の場合

	受容性	コスト	投資	リードタイム	売上	コンピテンシー	合計
重みづけ	10	10	10	5	5	5	375
A	7	3	3	1	7	7	205
B	3	3	1	7	3	3	135
C	3	7	1	7	7	3	195
D	1	7	1	3	7	7	175

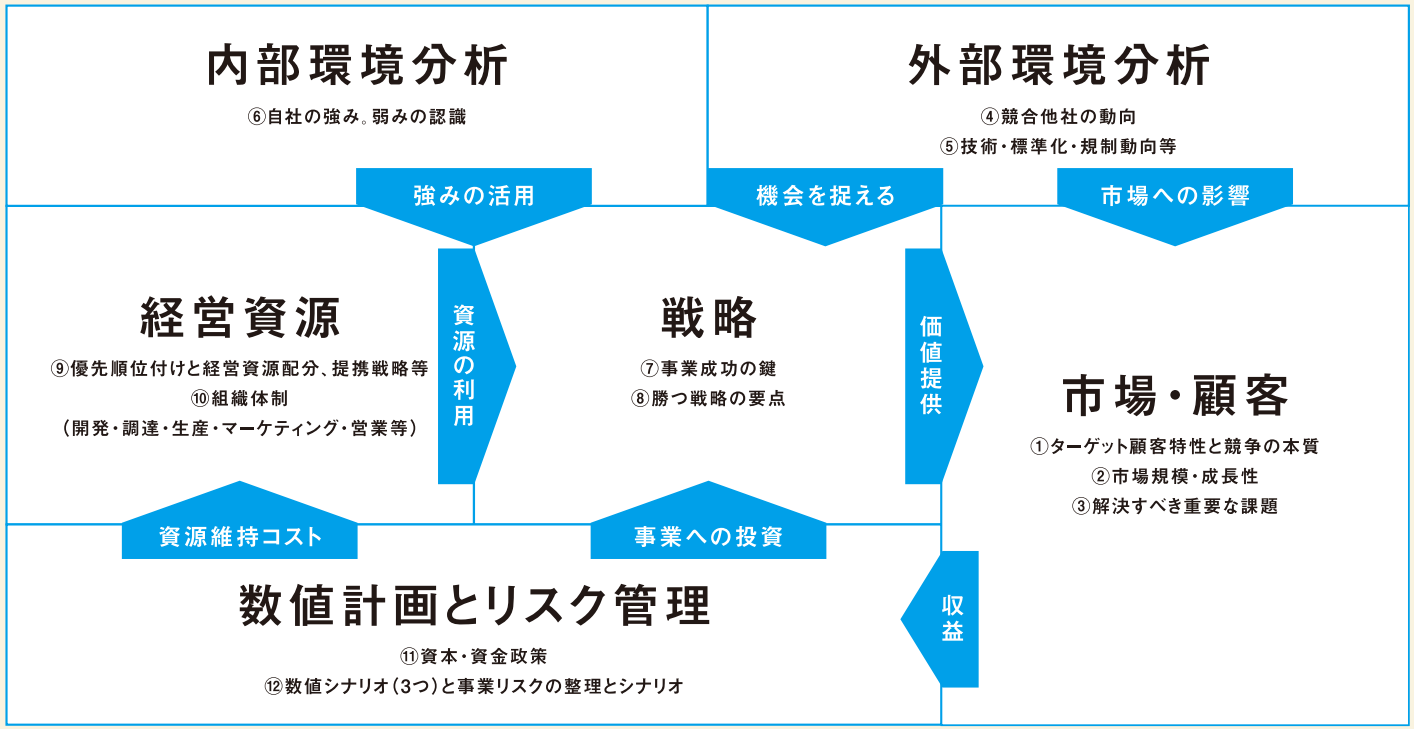
GEの「伝説の経営者」
ジャック・ウェルチ氏

シックスシグマとは※

シックスシグマとは、1980年代にモトローラによって開発された「品質管理のためのフレームワーク」である。その後、当時GEのCEOだったジャック・ウェルチの推進により大成功を収め、その有効性が世界に知れ渡った。シックスシグマの目的は、業務プロセスを改善し、製品やサービスの品質のばらつきを抑えること。統計学を用いた定量的な分析をしながらデータドリブンでプロジェクトが進めらる。特徴としては、顧客の声（VOC）を活動起点とすること、経営層からのトップダウンであること、得られたリターンを明確に数値化することなどが挙げられる。

memo

事業戦略シナリオ策定

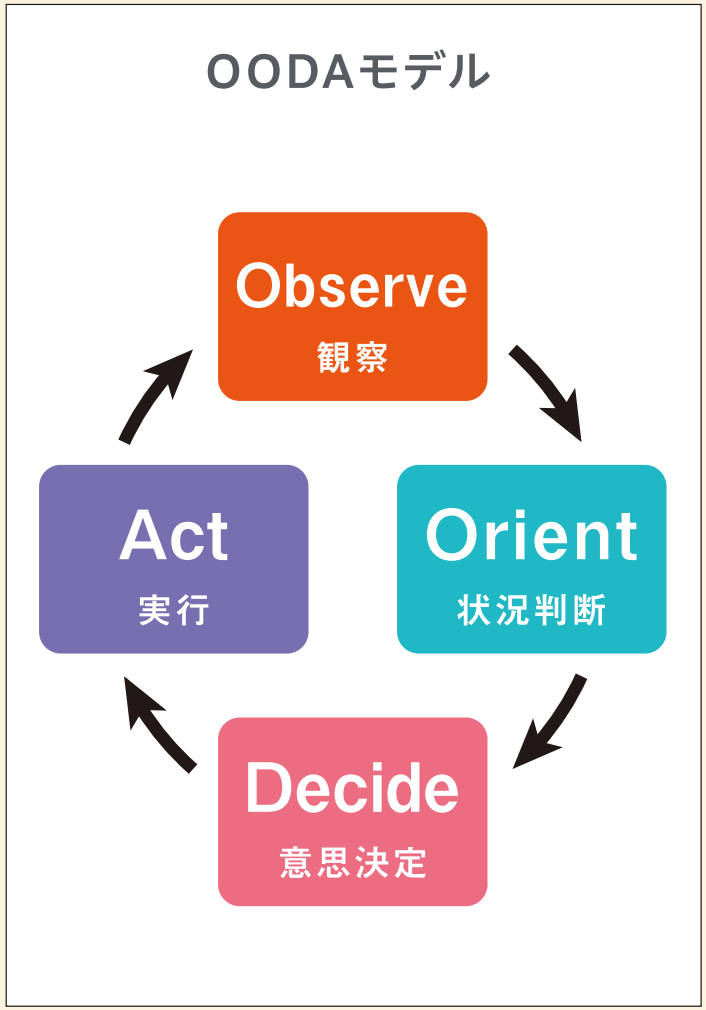


memo

4

目標達成・計画を実行する際に
活用するフレームワーク

PDCAモデル／OODAモデル



memo

イノベーショガントチャートンマトリクスモデル

イノベーショガントチャートンマトリクスモデルとは
作業計画を視覚的に表現するためのツール。様々な役割の活動を一覧にして把握・理解ができる。

アクション	担当	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
商品アイデアの抽出・絞り込み	佐藤												
商品コンセプトのテスト	佐藤												
商品の試作	伊藤												
原価計算	田中												
承認	山内												
中身開発	伊藤												
SCM実験	佐藤												
試食会	佐藤												
コミュニケーションプラン	小林												
発売	佐藤												
顧客コール	小林												
顧客の声レビュー	小林												
改良案の策定	伊藤												
キャンペーンの開始	小林												

memo

RACI図（チャート）

RACI図（チャート）とは
プロジェクトや何らかの工程をチームあるいは人々に役割分担させる際に使用されるフレームワークの一種。
複数の組織が共同で行うプロジェクトなどで、役割分担を明確化するのに特に有効とされる。

例）某食品企業の場合

Responsible（実行責任者）
タスク達成のために働く責任者。複数のリソースについて責任を持つことがある。

Accountable（説明責任者）
タスクの正しい完了について外部からの問合せに対して責任を持って対応する。各タスクの窓口は1つでなければならない。

Consulted（協業先）
意見を求められる者。双方向の対話。

Informed（報告先）
進捗を常に把握している者。一方向の通信。

アクション	R	A	C	I	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	
商品アイデアの抽出・絞り込み	佐藤															
商品コンセプトのテスト	佐藤															
商品の試作	伊藤	田中		佐藤												
原価計算	田中	伊藤		佐藤												
承認		金子														
中身開発	伊藤	佐藤	金子													
SCM実験	佐藤		金子													
試食会	佐藤	伊藤	金子	鈴木												
コミュニケーションプラン	小林	佐藤														
発売	佐藤															
顧客コール	小林	佐藤		伊藤												
顧客の声レビュー	小林	佐藤		伊藤												
改良案の策定	伊藤	佐藤		小林												
キャンペーンの開始	小林	佐藤		伊藤												

memo

マンダラチャート

マンダラチャートとは
株式会社クローバ経営研究所・社長の松村寧雄氏が考案したフレームワーク。
81マスの中心に達成したい「目標」を記入し、周囲のマス目一つ一つに、その目標を達成するために必要な「要素」や「アイデア」を書き出していく。

	A			B			C	
			A	B	C			
	D		D	目標	E		E	
			F	G	H			
	F			G			H	

memo

SMART

Specific　目標が明確であること

Measured　測定が可能であること

Achievable　達成が可能であること

Realistic　達成が現実的であること

Timed　達成の期限があること

memo

AIDMAモデル

	注意を引く	興味を持つ	欲求となる	記憶する	行動する
生活者の態度	A Attention	I Interest	D Desire	M Memory	A Action
生活者の状態	□知らない □思い出せない	□製品の内容、特徴がわからない	□良いと思わない □欲しいと思わない	□購入の機会があっても買おうと思わない □忘れてしまう	□買うか否かを迷っている
コミュニケーション課題	□知名度の向上	□理解の促進	□評価の育成 □ニーズの喚起	□購入意志の持続 □購入意図形成	□購入意欲喚起

memo

エクスペリエンスデザイン成熟度モデル

出典:「実践スタンフォード式デザイン思考」　ジャスパー・ウ 著

6 埋め込む
ユーザー体験は組織の構成要素であり、個別に議論しない

5 引き込む
ユーザー体験は組織戦略の核の一つ

4 コミットしている
ユーザー体験は非常に重要で、上層部も積極的に関与している

3 投資している
ユーザー体験は非常に重要で、正式なプログラムがある

2 興味はある
ユーザー体験は重要だが、資金はほとんどない

1 認識していない
ユーザー体験は「重要ではない」

airbnb Uber

上記の企業は
このフェーズにある。
日本企業の多くは
「2」や「3」の
位置にある。

memo

活動診断モデル

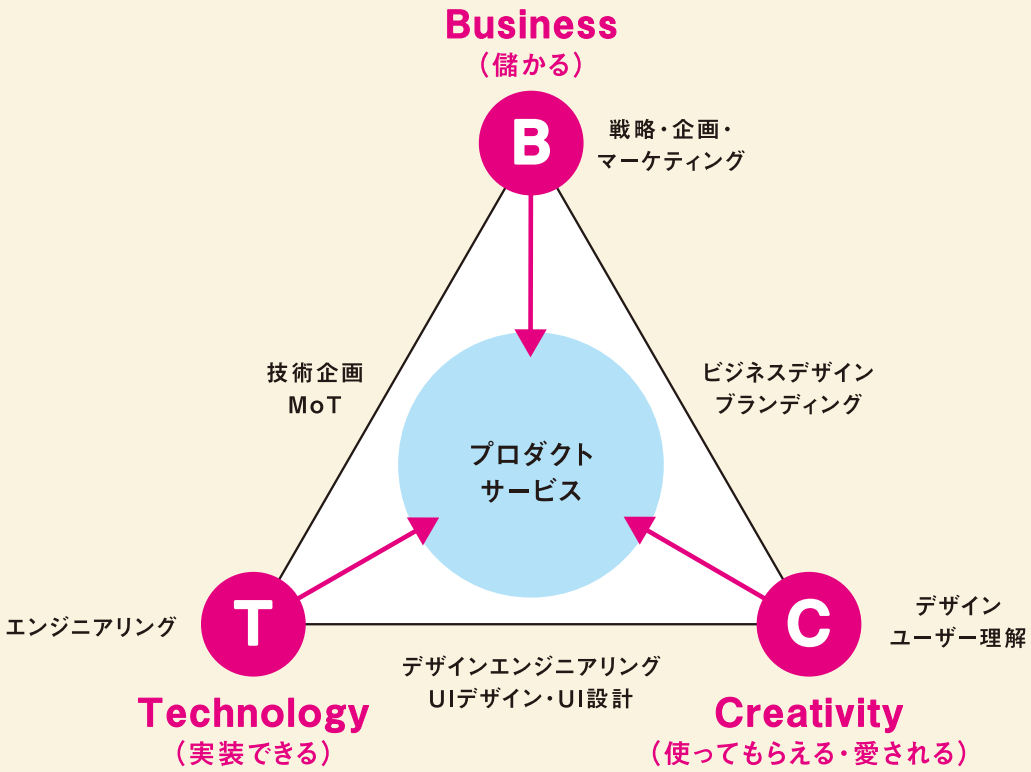
	① 脅威	② モデル	③ 競争優位	④ コネクティビティ	⑤ 能力	⑥ リーダーシップ
	デジタル化がもたらす脅威と事業機会とは何か?	未来にふさわしいデジタル・ビジネスモデルはどれか?	デジタル競争優位を生み出すものは何か?	モバイルやIoTを使って、どのようにつながるか?	自社を改革する能力があるか?	変革を起こすリーダーシップはあるか?
活動	脅威にさらされている自社の収益の割合を診断する	デジタル・ビジネスモデルの目標を定める	自社の競争優位の源泉を特定する	モバイルおよびマネージド・デジタルアセットの使用方法を決める	8つの重要能力を構築し強化する	リーダーを育成し、企業文化に投資する
診断	デジタルの脅威レベル	4つのデジタル・ビジネスモデル	競争優位	モバイルへの対応とIoTへのコミットメント	デジタル能力	人材と文化

memo

BTCモデル総合格闘技型プロセス

BTCモデル総合格闘技型プロセスとは

BTC型のチームはチームの中にビジネス・テクノロジー・クリエイティブの3視点を持ち、バケツリレー的に分業するのではなく、総合格闘技・同時多発的に3視点を掛け合わせ、コンセプトメイキングからプロトタイプを高速に繰り返すことで、新発想と実現性の両取りを目指す。



memo

チャーターモデル

チャーターモデルスとは
「チャーター」とは、船・バス・航空機などを借り切ることの意味の他に、団体・組織・法人などに対して与えられる設立許可書や、「宣言・憲章」という意味もある。つまり、船（会社）が向かう航路（企業のあるべき姿やブランド戦略）を可視化し定義することで事業の成長を目指す。

例）某食品企業の場合

ヴィジョン	より広くお客様においしさと価値をお届けするブランドへの成長
コアバリュー	丁寧に仕上げる本格贅沢デリをいつでも、どこでも
プロジェクトの意義	販路拡大、人件費削減
プロジェクトの目標	5年で100百万円
成功する理由	外食が減少している中で、さらに中食が成長する。その中でも本格的で贅沢感が味わえるものを提供することで差別化を図る。加熱や調理を丁寧に伝えることで再現性の質にこだわる。
カウンターバランス	店舗の売上減（カニバリ）

S Strength	調理技術の革新性	W Weakness	ECへ誘導するコミュニケーション
O Opportunity	売上、ユーザー拡大。さらなるコミュニケーションの成長	T Threat	外食店のテイクアウト競争（価格下落）

memo

YRK&

EST. 1896