

「トライゴンハニカムチャート法による“コンセプトの見える化”とそれを活用した経営革新支援事例」

平成 28 年度 中小企業経営診断シンポジウム 第 2 部 第 1 分科会
(中小企業診断士 野崎晴行 発表 2016 年 11 月 8 日)

1. はじめに

本論稿では、事業コンセプトの構築手法とそれを活用した経営革新支援事例を取り上げ、機能するコンセプトの組み立て方について考察する。中小企業診断士としてコンサルティング業務を行う中で、数多くの“コンセプト”を考える場面に遭遇したが、その組み立て方をわかり易く具体的に説明した理論が不十分であると感じていた。

コンセプトづくりの方法について述べた著書や理論は多数あり、なかでも筆者が興味を抱いたものに高沢公信（発表年不明）「スクランブル法」がある。実際に、述べられている通りその手順に取り組んでみたが、腑に落ちるコンセプトを導き出すことは難しかった。

本論稿では、筆者が関わった事例を交えながら、企業が経営革新に取り組む際に必要なコンセプトを、チャートを用いて組み立てやすくし、かつ、ビジュアルに示す（見える化）ことを通じて、機能するコンセプトづくりの手法を明らかにしたい。

2. 支援先企業の概要と支援に至った経緯

支援先企業である S 社は、札幌市で 1941 年に開業し、製綿・ふとんの製造などを営み、最盛期（昭和 63 年頃）には売上高 2.8 億円、社員 17 名の業容であった。しかし、ふとんの材料に化学繊維が使われ、量販店で安価な商品が出回るとともに、生活様式もベッドの使用が増え、ふとんを打ち直して使うことも少なくなった。このため、“街のふとん屋さん”の事業縮小や後継者難等による廃業が進み、S 社の業容も縮小の一途を辿っていた。

S 社では、本業の斜陽化に対応するため、2005 年には自社敷地の遊休部分に賃貸マンションを建て、別会社で営んでいたが、社会全体の高齢化とともに当マンション入居者の高齢化も見込まれ、新たな経営課題となってきた。そこで S 社長は、さらなる業容拡大も目指した「高齢者住宅」の建設・運営に乗り出すことを考え、2009 年 7 月、筆者に相談しに來られた。高齢者住宅は一般の賃貸マンションとは異なり、入居者に介護サービス等を提供する必要性が想定され、それには、介護保険制度にもとづく設備基準等を満たした建物の建設と、介護人材の確保・運営が必要となる。これは“新分野進出”としての経営革新の事案であり、新事業立ち上げのプロジェクト支援として筆者が関わることとなった。

3. コンセプトの構築

3.1 コンセプトの対象と範囲

コンサルティング等でこの用語を用いる際には、一般的に「商品（サービス）コンセプト

ト」、「ストアコンセプト」、「事業コンセプト」といったように、その対象や範囲を区切って使われることが多い。本論稿では、S社が高齢者住宅事業に進出するに当たっての「事業コンセプト」を立案して臨んだ支援事例を取り上げることにする。

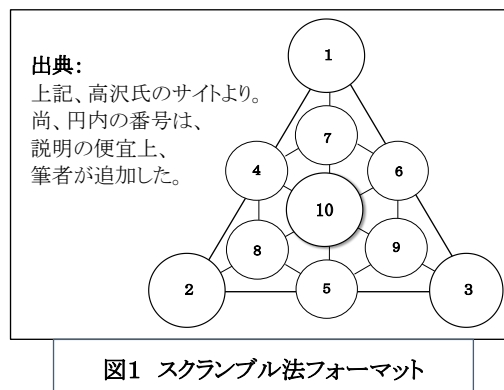
3.2 「スクランブル法」及び類似手法について

筆者がコンセプトを考えるとき、いつも思い出すチャートがある。それは西順一郎氏による『新 人事屋が書いた経理の本』（1979,ソーテック社）の218ページにあった。その本では、そのチャートの名称や活用の仕方の説明はなく、読んでそれきりになっていた。

しかし2004年8月、同じ形状のチャートを用いたコンセプトづくりの方法として、高沢公信氏が提唱する「スクランブル法」というものがあるのをインターネット上で見つけた。

念のため高沢氏の著書を探したところ、『発想力の冒険』（1993年、産能大学出版部）があるのを確認し、入手した。著書での説明も、氏のサイトでの説明とほぼ同じであった。

高沢氏はそのサイトの中で、コンセプトのつくり方を10乃至11のステップで示しており、その概要を述べると次のようである。まず、作ろうとするコンセプトのテーマに必要な“条件”や“要素”をラベルに書き出し、グループ化し、タイトルをつけるというKJ法的な作業を行う。できたグループ群の中から、重要性の高い9グループを選び、優先順位の高い上位3つを図1の番号1から3までの円に置く。



引き続き優先順位4,5,6位を取り出し、各辺の真ん中（番号4~6の円）に、先に置いた2つのグループと関係がありそうなものをそれぞれ置く。更に、優先順位7,8,9位を取り出し、番号7~9の円に、先に置いた3つのグループと関係がありそうなものを、それぞれ置く。そして番号10の円には、テーマは要するにどうということなのかを、キーワード（キイ・イメージ）として書き入れる（これが第9ステップにあたる）。結論として、最適コンセプトを見つける（第10ステップ）のだという。

2004年9月20日、北海道商工会連合会が開催した「創業塾」の講師を担当することとなった筆者は、この「スクランブル法」を紹介し、実際に受講者に「創業するに当たっての事業コンセプト」づくりをしてもらった。しかしその結果は芳しいものではなかった。

手順の初めに、作ろうとするコンセプトのテーマに必要な“条件”や“要素”をラベル

に書き出すとあるのだが、どんな“条件”や“要素”が必要かがわかりにくいこと。また、優先順位の 4,5,6 位を番号 4~6 のいずれかの円に置く際に、「先に置いた 2 つのグループと関係がありそうなものをそれぞれ置く」とあるが、優先順位の 4,5,6 位には、先に置いた 2 つのグループと関係がありそうなものがちゃんと出てきているという保証はないのである。

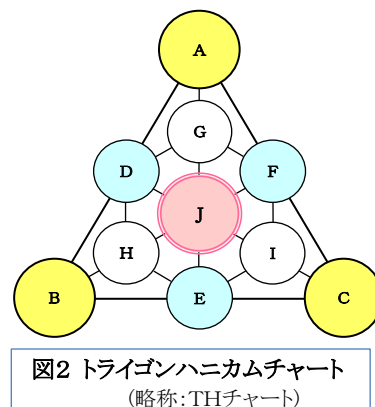
これに関して高沢氏は、第 10 ステップで番号 4 から 9 の 6 つの円を順々にずらして（ぐるぐる回して）みるとよいと述べている（この場合、ステップは 1 つ増え、結論は第 11 ステップとなる）。しかし、それでも尚、この進め方には無理があると感じざるを得なかった。

また、高沢氏が参考にされた「池辺陽氏のデザインスゴロク」や、「岩崎隆治氏のトライアングル法」にもあたってみたが、筆者の期待に応えるものではなかった。

3.3 「トライゴンハニカムチャート法」による“コンセプトの見える化”

コンセプトをわかり易く示し、十分に機能するものとするには、チャートを用いてビジュアルに示す（見える化）のが良い。そこで、1981 年に知った『新 人事屋が書いた經理の本』（前掲）にあったチャートを用いて、筆者なりのコンセプト構築手法を以下に述べる。なお、このチャート（図 2）は、高沢氏の「スクランブル法」と同じ形状ではあるが、コンセプトの構築に用いる際には、考え方が全く異なる。

そこで「スクランブル法」と区別するため、このチャートを「トライゴンハニカムチャート (Trigon Honeycomb chart)」と呼ぶことにした。そして、このチャートを用いて筆者の考案した進め方でコンセプトづくりをする手法を「トライゴンハニカムチャート法 (略称: THチャート法)」と名付けた。



3.4 「THチャート法」によるコンセプト構築と高齢者住宅事業への進出支援

S社が高齢者住宅事業を始めるにあたり、トライゴンハニカムチャート（以下「THチャート」と表記）を用いて、その新事業のコンセプトづくりから支援を始めた。

S社長とともに、S社が目指す高齢者住宅事業は、「どのような価値を提供しようとするのか」について、徹底的に議論した。その結果、最もウリにしたい価値を三つに絞り、「THチャート」の円 A,B,C に記入する。次に、「円Aと円Bの内容を結び付け実現するには何が必要か」を考え抜き、必要な「手段や方法」を円Dに記入する。同様に円Bと円Cの実

現に必要なものを円Eに、また、円Cと円Aの実現に必要なものを円Fに記入する。更に円Gには、三方の円A,D,Fが機能した結果として「どのような成果が期待できるか」(あるいは目指したいか)を記入する。円Hや円Iについても同様である。そして、円AからIまで9つの円に記入したことを総合すると、どのような言葉でまとめられるかを、中央の円Jに記入し図3が完成した。

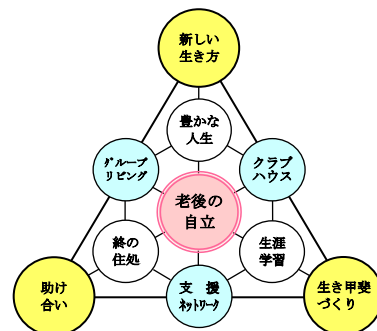


図3 高齢者住宅事業のコンセプト

図3の内容を文章に整理すると、次のようになる。「S社が始める高齢者住宅事業は、当高齢者住宅に入居の高齢者や当高齢者住宅の近隣に住んでいる高齢者に新しい生き方を提案し、助け合いと生き甲斐づくりの場を提供するものである。これを実現するために、グループリビングの考え方を導入し、入居高齢者や近隣高齢者を支援するネットワークを形成し、入居高齢者と近隣高齢者を含む地域住民が集い交流できるクラブハウスをつくる。これにより、入居高齢者や近隣高齢者に豊かな人生を送ってもらえるようにし、また、入居高齢者にとっては終の住処となり、入居高齢者や近隣高齢者を含む地域住民の生涯学習の場としても活用してもらえる高齢者住宅を建て、運営するものである。一言で言えば、老後の自立を支える拠点としての高齢者住宅事業ということになる。」

図3には、これだけのメッセージが込められている。しかしこの内容は、すべてS社長の頭の中にあった。それを一つひとつ聞き出し、議論し、「THチャート」に落とし込むことによって、S社長の考えが整理され、何をしなければならないかが明確となった。S社ではその後、図3をもとに事業化へ向けた『高齢者住宅事業基本計画書』をまとめたが、その中に、この高齢者住宅の運営

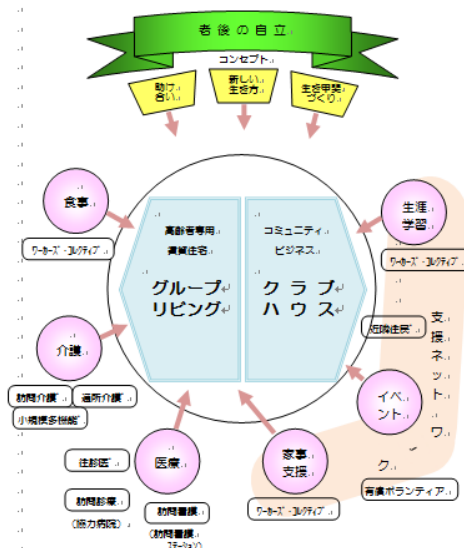


図4 S社の高齢者住宅の運営イメージ

イメージとして図4が盛り込まれている。そして実際に、図4にあるような取組みを具体的に実行し、現在、多少の濃淡はあるが、ほぼその通りの運営がなされている。

4. 支援事例の成果と今後の展望

4.1 「トライゴンハニカムチャート法」の特長

「トライゴンハニカムチャート法」が「スクランブル法」など、同じ形状のチャートを用いているほかの手法と異なるのは、少なくともコンセプト構築に用いる場合、10個の円に対し、どのような内容が記入されるべきか明確に属性（役割）を与えた（図5）ことである。

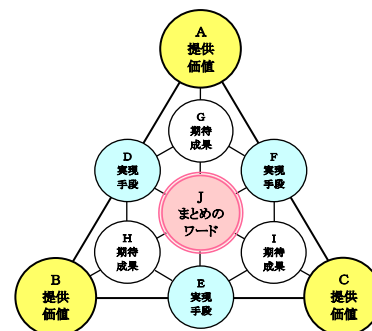


図5 THチャート各円の属性(役割)

これにより、提供価値の明確化 → その実現手段・方法の明確化 → 期待成果の明確化 というステップでキー

ワードを所定の円に落とし込めば、システムティックにコンセプトの組み立てができ、また、その「見える化」が実現するのである。

この「THチャート」でコンセプトづくりをするメリットは大きい。事業が目指そうとしている「提供価値」3つを記入後、それを「実現するための手段」を円 D,E,F に埋めることができなければ、そのコンセプトは「絵に描いた餅」であり、機能しないことがわかる。つまり、「THチャート」を使うことで、コンセプトの有効性も検証できるのである。

4.2 経営革新の成果と今後の展望

S社の高齢者住宅は2013年1月より入居開始し、平均入居率（カッコは当初計画値）は、1年目39%（65%）、2年目78%（75%）、3年目80%（80%）と、ほぼ計画通りである。また人材確保は、3年目まで苦労したものの、入居者数や介護事業の利用者増に伴い増やしてきており、現在（2016年7月末）は13名である。経営革新（新分野進出）を図り、既に本業（11名に縮小）の社員数を超えるまでに雇用を増やせたことは、評価に値するであろう。

S社長からは、「全体的にはかなりうまくいったと感じている」との言葉を頂いた。また「サービス付き高齢者向け住宅ランキング調査」『週刊ダイヤモンド』2013年4/27・5/4合併特大号によれば、S社の高齢者住宅は、全道77件中5位（当時）にランクインしている。

本論稿では、事業コンセプトづくりを対象に述べてきたが、「ブランドづくり」や「商品のネーミング」などにも、「THチャート法」は応用可能と考えている。

参考文献

- 1) 高沢公信（1993）『発想力の冒険』産能大学出版部。
- 2) 西順一郎（1979）『新 人事屋が書いた経理の本』ソーテック社。
- 3) 森政弘（1988）『超常識—平凡のなかの非凡のすすめ』PHP 研究所。