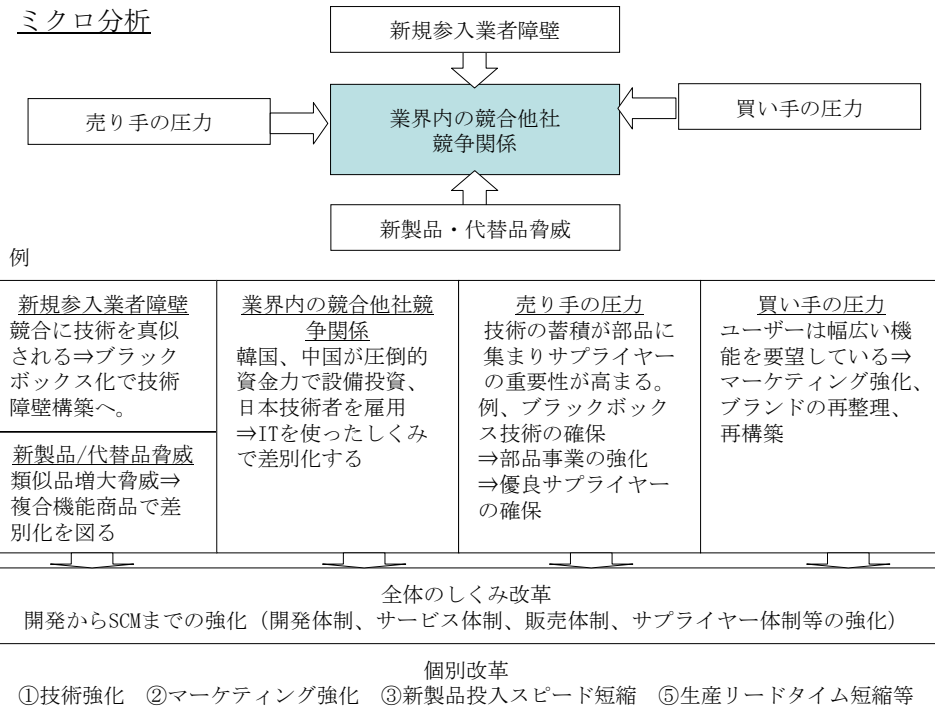
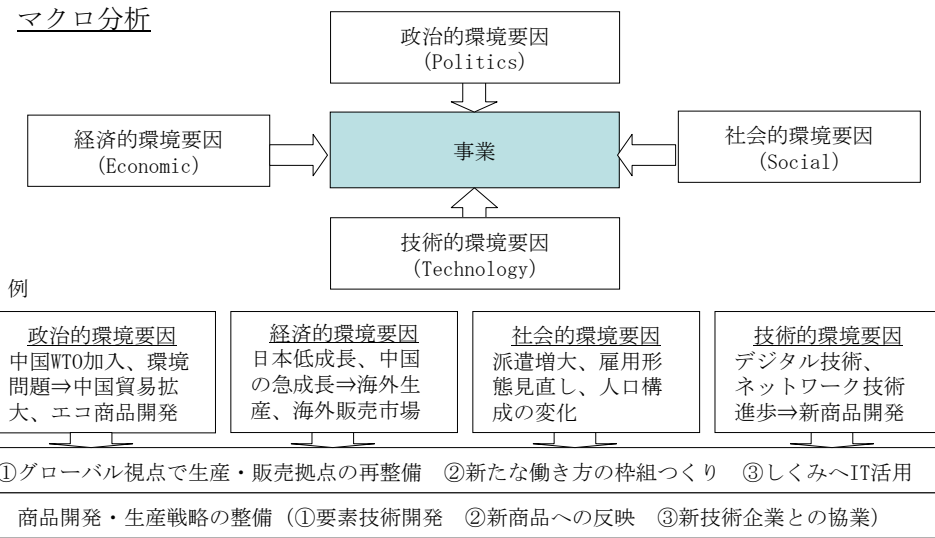
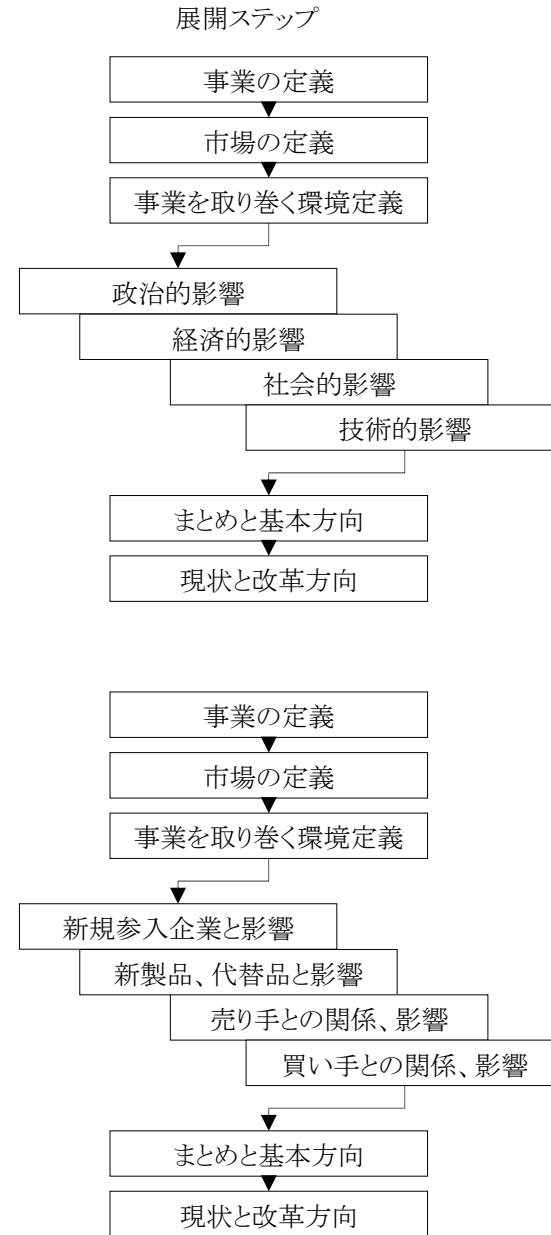


2・1 外部環境の客観的分析と戦略反映(外部環境分析)

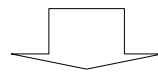
コンサルタントは、コンサルティングに入る前に、その企業を取り巻いている外部環境、その変化等に注目し、事業の基本的方向を探ります。その方向と対象企業の目指そうとしている方向を比較し、適切なアクションを取っているかどうかを判断するわけです。

企業の環境は常に変化します。よって企業も柔軟に変化対応すべきです。どう変化すべきかを考えるのが企業経営者の一番の役割です。そこへの支援を行うのがコンサルタントです。当然幅広い視点が必要になるでしょう。マクロ、ミクロの体系的視点からの分析と、それらの組合せを行うことで漏れない検討につながります。SWOT分析等との組合せも行うと良いでしょう。



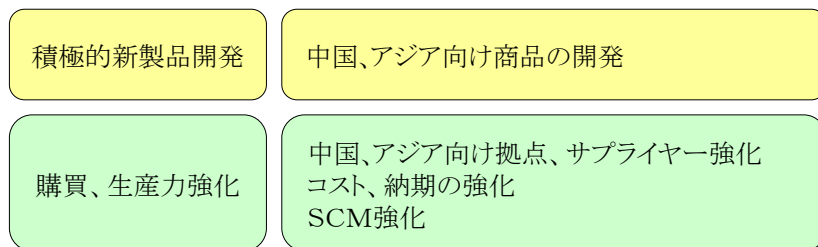
経営環境のSWOT分析例

強み (Strength)		機会 (Opportunity)	
内部環境	製品開発力の強さ ・ 特定分野に特化した製品開発力	海外市場の拡大 ・ 中国の市場拡大 ・ 東南アジアの市場拡大	外部環境
	生産、調達力の弱さ ・ 調達先が国内に限定 ・ 原価、納期力が低い	国内市場の競合激化 ・ 国内の競合激化 ・ 低価格海外品の参入	
弱み (Weakness)		脅威 (Threat)	

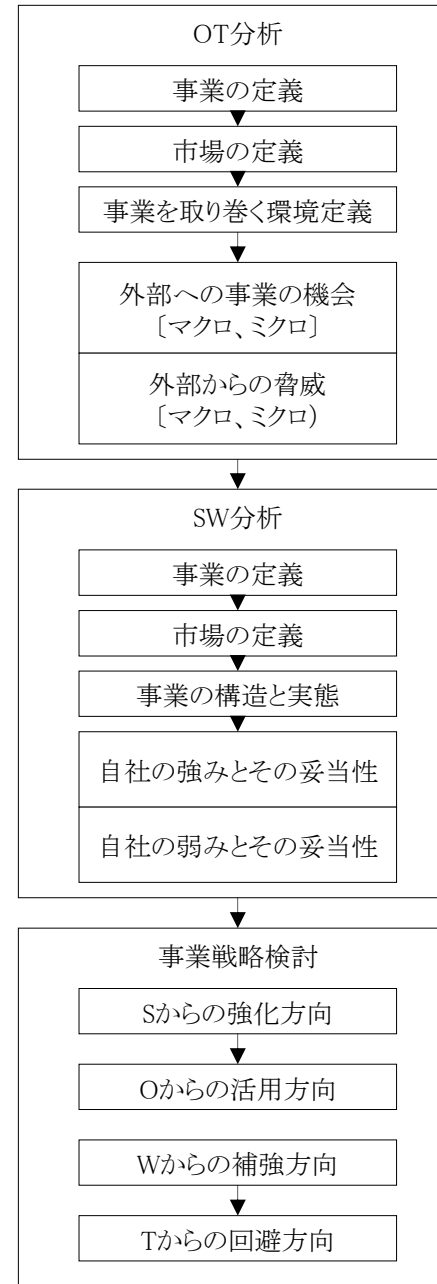


事業戦略への反映

S,Oを再認識し、さらに強化、活用し、売上、利益拡大を目指す。
W,Tを補強し、脅威回避のために拠点、取引先、改善強化へ



展開ステップ



2・2 自社の強み弱みからの分析と戦略反映(SWOT分析)

企業内でのコンサルティングの第一歩は、その企業の内部環境分析(強み・弱み)と外部環境分析を行い、その組合せで事業の基本方向、改革方向を検討することです。この検討は、コンサルタントのみでなく、企業内のメンバーも一緒に検討・議論することが大切です。長い間その業界、市場にいる企業内の考えと、客観的な外部の意見とを混ぜることで新鮮な発見等も多く得られ真に自分たちの戦略になっていくわけです。

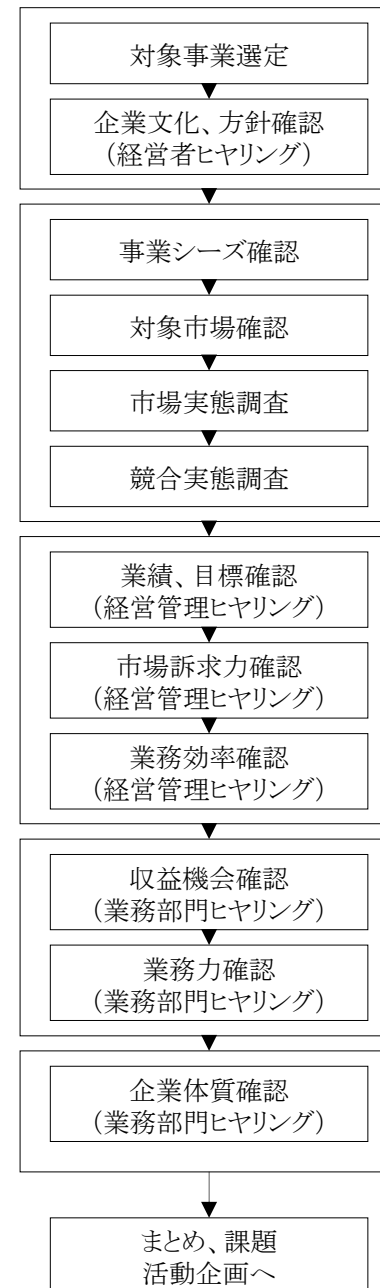
外部環境からの分析は、外部環境分析を活用すると良いでしょう。また内部環境分析は、客観的に事業行動構造分析を活用すると良いでしょう。このような組合せで分析することで漏れや偏りのない体系的な分析が可能になります。

2.3 事業行動構造分析

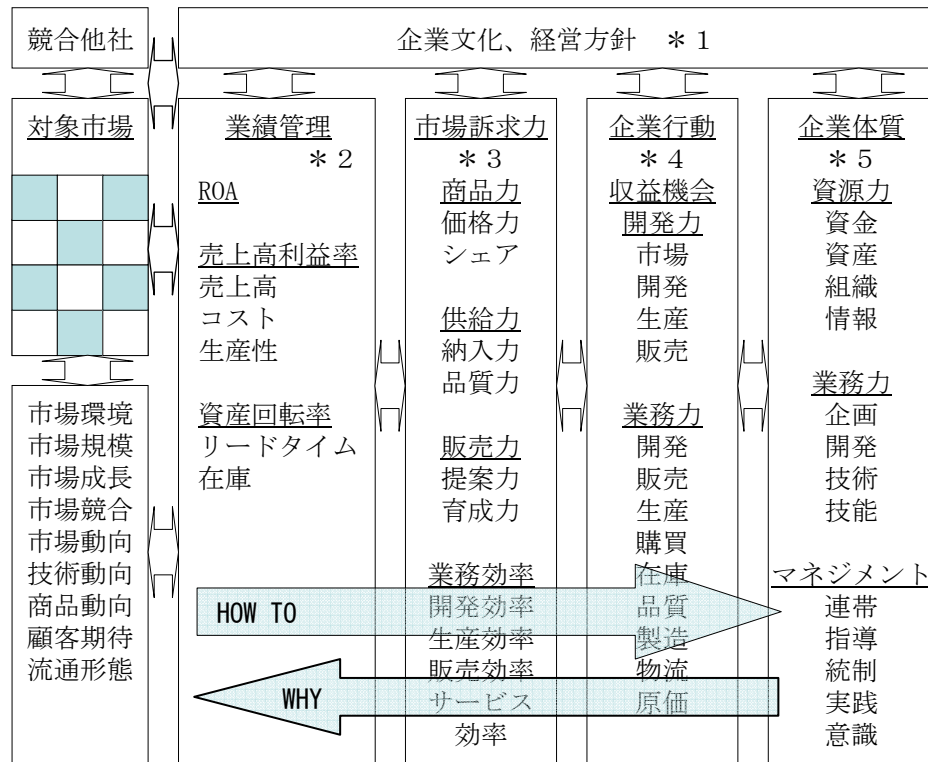
事業を遂行する上では、図のような体系的要素の強化が重要で、かつその要素間に密接な関係を取っていないければなりません。これらのうちどれが欠けても組織として成果を出すのは難しくなります。コンサルタントは、このような企業行動要素を分解して評価し、個々の問題と全体の問題を明らかにし、その企業の問題と課題を明らかにするわけです。

診断の際には、このような観点での企業実態分析を盛り込むことをお勧めします。この分析で企業内の問題・課題が明らかになります。ただし、企業文化や企業方針は経営者が明確にすべきもので、外部のコンサルタントはその考えを理解した上で、その実現を図るために、それ以外の部分の問題点の指摘を行います。これらは相互に強い因果関係を持っており、それらのバランスに注目して分析することが重要です。図の左から右の関係はハウツウの関係、右から左の関係はホワイ・ビコーズの関係で成り立っています。

展開ステップ



事業行動構造表



* 1：企業は、経営方針、企業文化に沿って事業展開されます。

* 2：対象市場において、競合他社との競争で、目標業績〔売上、利益等〕を目指して展開されます。

* 3：業績を確保するには、顧客への訴求力と自社の業務効率の両立を図る必要があります。

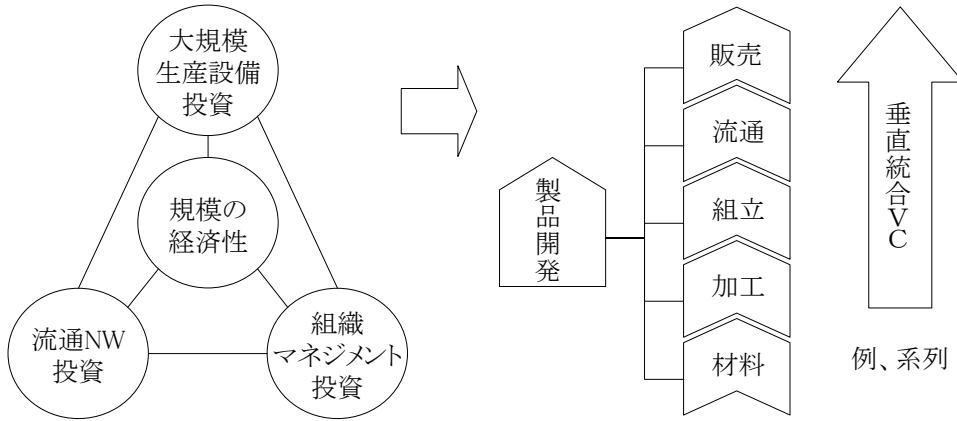
* 4：その実現には、企業としての行動が基本になり、それには、先を見た機会創出と現在での実績確保の行動が必要です。

* 5：その為には、資源、業務力、マネージメントの基礎力が不可欠です。

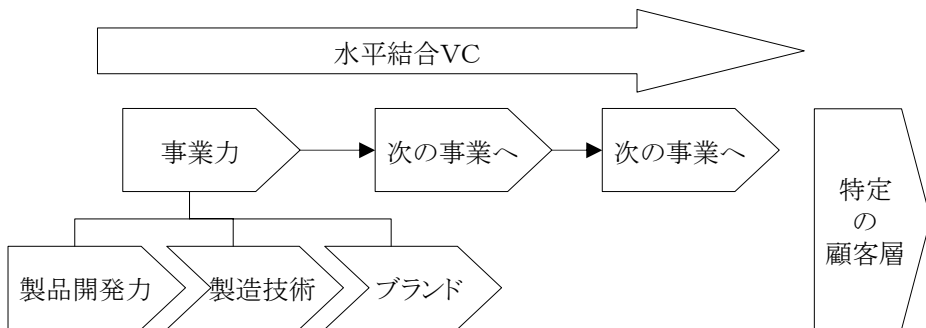
このように因果関係のある複数の行動、しくみ、体力の整合化が出来ることで組織総合力を発揮し、目標の実現が可能になります。

バリューチェーンの推移

20世紀は規模の経済であり、大規模生産設備投資、大量消費を維持する流通ネットワーク投資、大きな組織・マネジメント投資が中心で、その投資回収のために、右肩上りの売上成長と市場占有率の拡大が必須であった。さらに収益性を高めるために、材料、部品製造から製造組立、販売にいたる垂直統合バリューチェーンを構築していった。



21世紀は情報とネットワークの経済性の複合した概念としてとらえられ、この特長は
 ①共有容易 ②組合価値増大 ③消耗しない ④圧縮、解凍容易 ⑤活用費用少ない
 ⑥情報大容量化 ⑦情報高品位化 ⑧情報リンク容易 であり、以前参入障壁があった業界でも、参入が容易になり、同一企業で特定顧客層を対象に様々な製品販売・サービスを行なえるようになり、水平結合のバリューチェーンが進んだ。

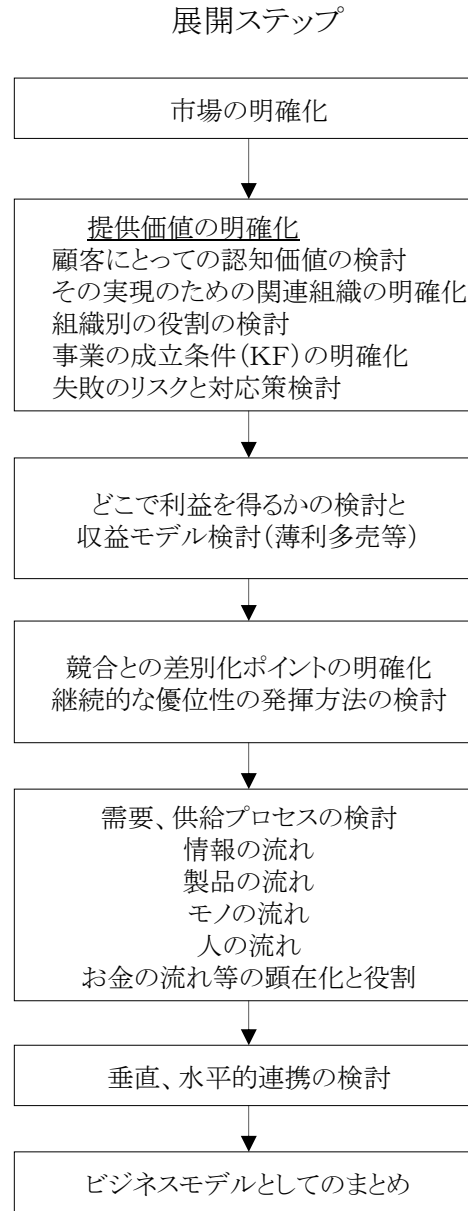


出展:DIAMOND ハーバード・ビジネス

2・4 バリューチェーンの企画

バリューチェーンの検討は、事業における価値創出の仕方を検討することです。その価値創出を部門や事業単独で考えるのではなく、連携してより強くすることを企画すべきです。この検討結果は、ビジネスモデルとして具体化することになります。

バリューチェーンの検討は、対象市場に対して、どのような価値をどう提供するか、その結果として自社並びに関係企業にどう利益を導くかを検討することです。さらに競合に対しての自社の優位性の発揮の仕方を企画し、それを将来に向けて継続して維持するためのしくみを明確化することです。よって現在のビジネスにおいても、さらに将来に向けて継続して維持するためのしくみを明確化することになります。変らないことのリスクも考えて検討することが重要です。

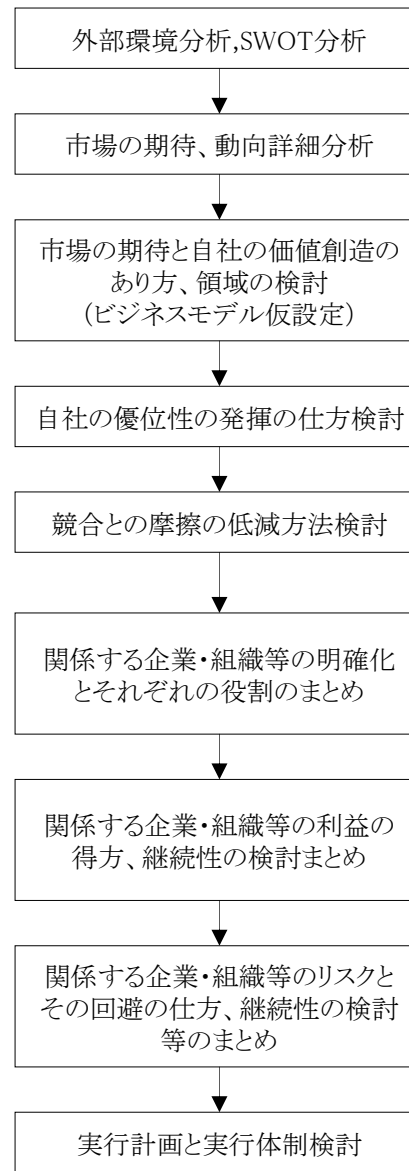


2.5 ビジネスモデルの検討

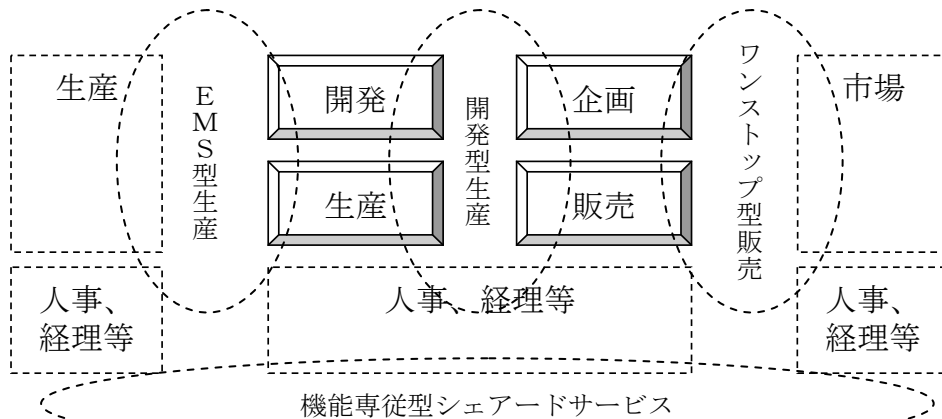
ビジネスモデルは、様々な方向からの検討が可能ですが、ここではバリエーションの視点で考えて見ましょう。近年では、ITを有効活用して、従来にない市場への価値の与え方等を新たなビジネスモデルとして展開しているケースが多く見受けられます。情報通信技術の活用は、新たなビジネスモデルを考えるチャンスでもあるのです。

事業展開する上でのシーズの明確化をスタートとし、従来の慣習にとらわれずに、最新の情報技術を活用し、顧客の真に期待していることを明確化し、その実現方法を考えるべきです。その際にもこれもと盛り込まないで、一点集中の価値の発揮の仕方を考えるべきです。しかしアイデアのみで事業は成功しません。常に競合との関係で利益・差別化の実現、その継続性、利益の得方、仲間の作り方、リスクとその回避方法を幅広く検討し、最終の姿として業務の流れとそれぞれの役割を明確化します。最後にその実現のためのやるべきこととそのための体制を整備します。

展開ステップ

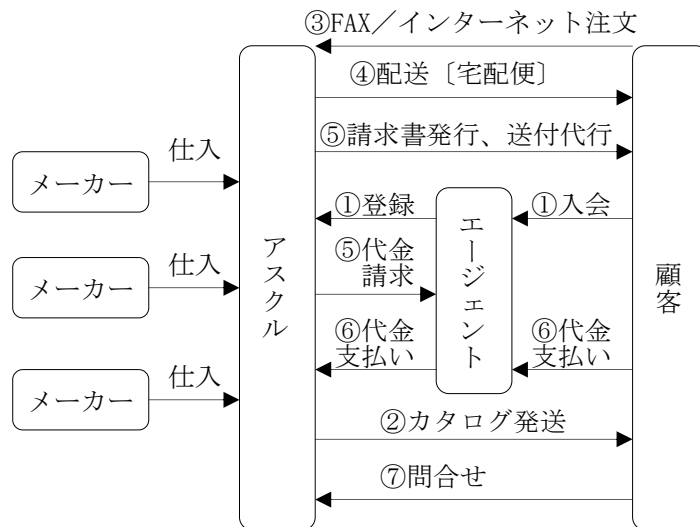


企業業務機能に注目したビジネスモデル例



例、アスクルのワンストップ販売のしくみ

既存の文房具店をエージェントとして仲間に入れる戦略で成功しています。



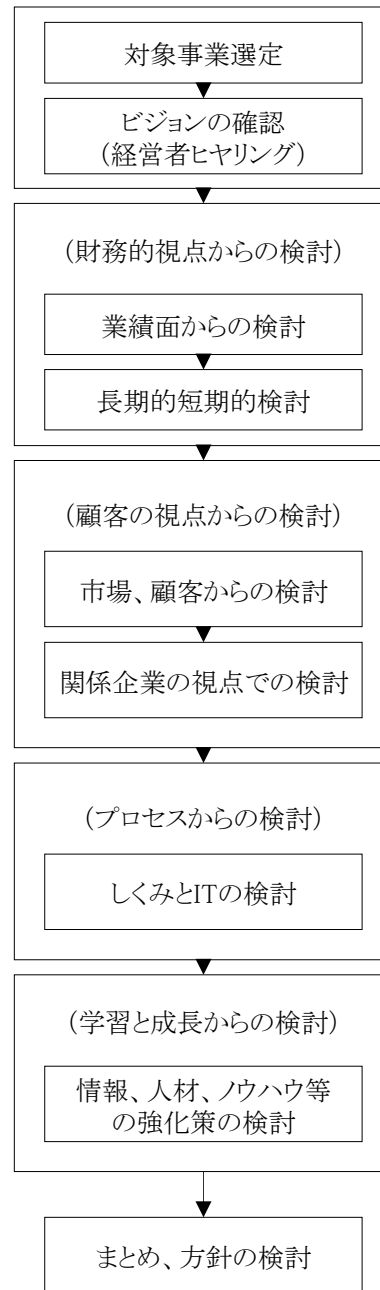
2・6 バランススコアカードと戦略検討

戦略検討の際には具体的な目標値が必要で、バランススコアカードを活用して全体のバランスのとれた目標設定を行うと良いでしょう。

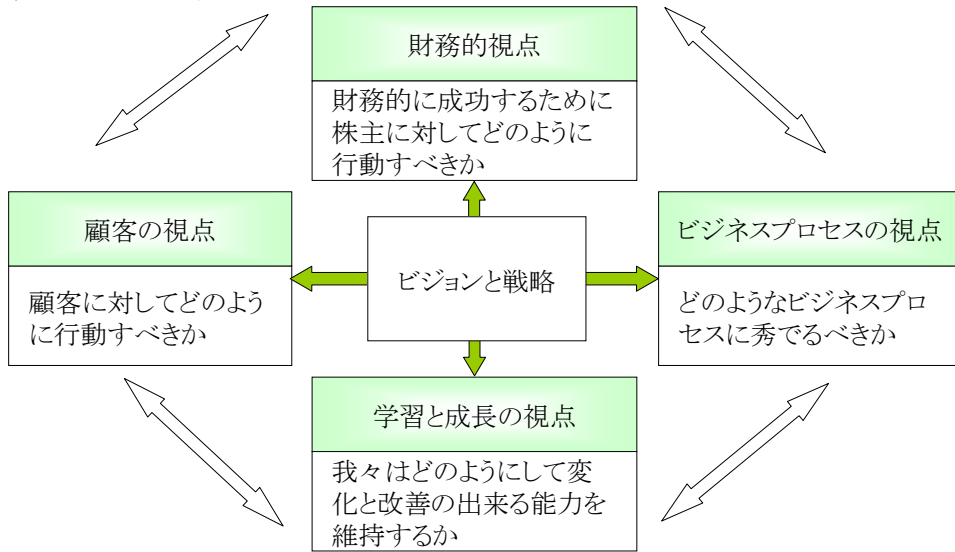
最初に明確にするのは、企業のビジョン、戦略であり、これは事業構造分析の企業文化、方針と同じ位置付けです。その方向性に沿って、財務的視点つまり、企業の業績としての目標を明確化します。さらにこれをどのような市場で確保するかを市場の範囲、取引先との関係で明確化します。これが顧客の視点、さらにビジネスのしくみとしての実現方法をビジネスプロセスの視点で明確化し、さらに企業の基盤としての組織力育成方策として学習と成長の視点で明確化します。

このように各視点は相互に密接に関係するとともに、因果関係を持つており、それがバランスよくつながっていることが重要です。図の上から下の関係はハウツウの関係、下から上の関係はホワイ・ビコースの関係で成り立っています。

展開ステップ

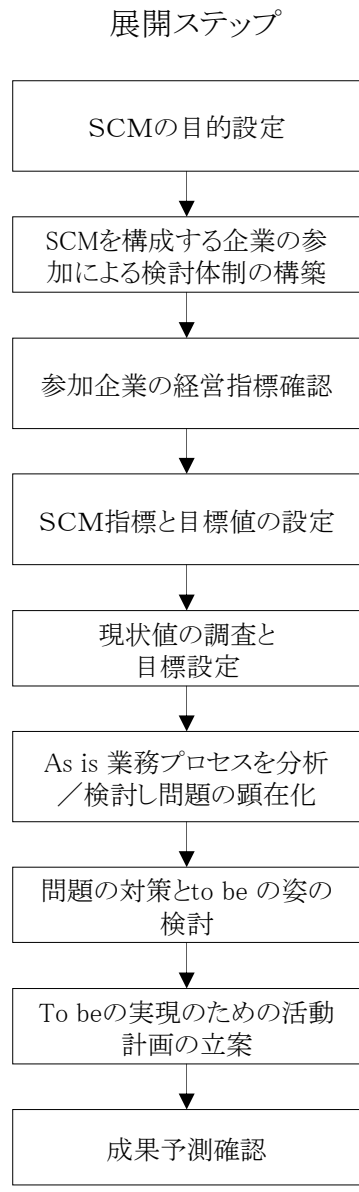
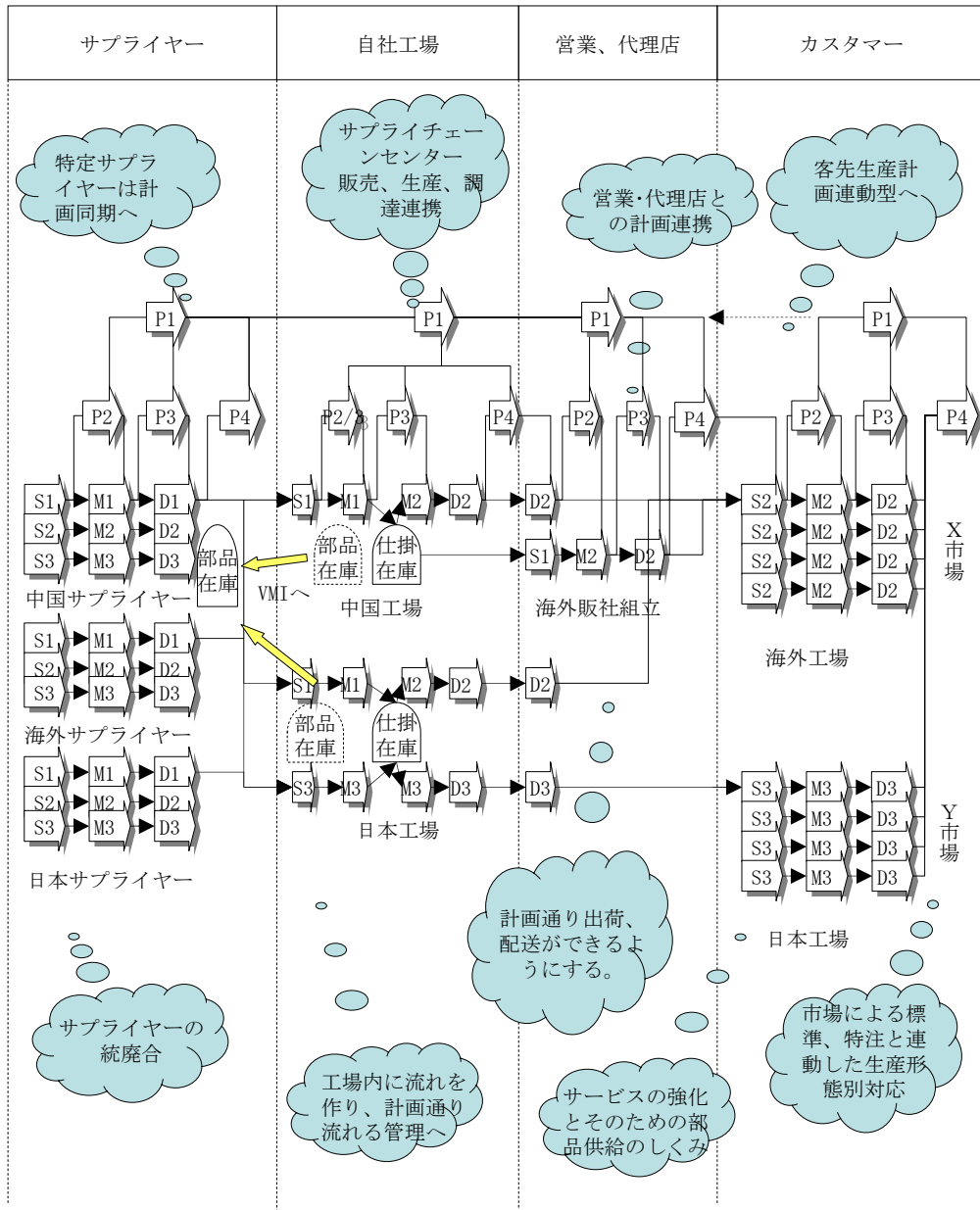


バランススコアカード



バランススコアカードと戦略マップ		戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	ターゲット(目標)	アクションプラン
財務的視点	<p>企業価値向上 持続的成長 収益性の向上</p>	価値向上 持続成長 収益向上	市場評価 顧客拡大 費用削減	顧客満足 売上成長 ROE	評価90上 5%以上 15%以上	売上と利益拡大
顧客の視点	<p>売上成長率 最終顧客の満足度 卸売業とのWin-Win関係構築 ROE 卸売業とのWin-Win関係構築 主要取引先利益率</p>	顧客満足 卸売業とのWin-Win関係構築	顧客満足度向上 卸と協業	アンケート満足度 主要取引先利益率	80%以上の満足度 10%以上	顧客満足度向上
プロセス視点	<p>製造技術の差別化 顧客ニーズの把握 需給の同期化 内製率 顧客応答時間 納期遵守率</p>	製造技術の差別化 顧客ニーズ把握 需給同期	製造技術力強化 顧客ニーズ把握 納期対応	内製率 顧客応答時間 遵守率	50%以上 24時間以内 90%以上	技術差別化 ニーズの反映 需給同期
学習と成長の視点	<p>製品開発能力の向上 営業能力の革新 研修受講時間管理 しくみ改善提案件数管理</p>	製品開発能力向上 営業能力革新	研修 従業員意識付け	研修受講時間管理 改善提案件数管理	30時間/年以上 30件/年以上	開発、営業能力の向上

SC分析、目指すべき方向事例



このように全体を通して、サプライチェーン全体の流れの可視化、統合管理改革が望まれます。販売・出荷では、出荷計画と連動し計画通り届けられる物流経路とその管理が求められます。生産では、工場内の流れが混乱し材料を投入してもいつ完成するか分からないといった問題を良く見かけます。計画と連動して納期通り生産、完成する工場にすべきです。

計画では、組織間連携が不十分なために、過剰な在庫や欠品が発生してしまっています。顧客要望を基準にサプライチェーンでの供給計画を連携立案し情報を一元化管理することが望まれます。調達では、全てのサプライヤーが連動し、短期間で、柔軟な対応が出来なければなりません。しかし一社でも問題があると、そこでサプライチェーンの能力が決まってしまう可能性があります。均等な能力育成・管理が必要なのです。日本の自動車産業における系列はこの連携のしやすい関係でした。

調達では、全てのサプライヤーが連動し、短期間で、柔軟な対応が出来なければなりません。しかし一社でも問題があると、そこでサプライチェーンの能力が決まってしまう可能性があります。均等な能力育成・管理が必要なのです。日本の自動車産業における系列はこの連携のしやすい関係でした。

販売・出荷では、出荷計画と連動し計画通り届けられる物流経路とその管理が求められます。生産では、工場内の流れが混乱し材料を投入してもいつ完成するか分からないといった問題を良く見かけます。計画と連動して納期通り生産、完成する工場にすべきです。

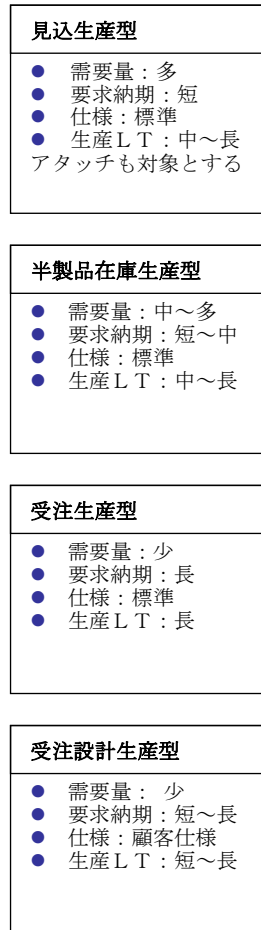
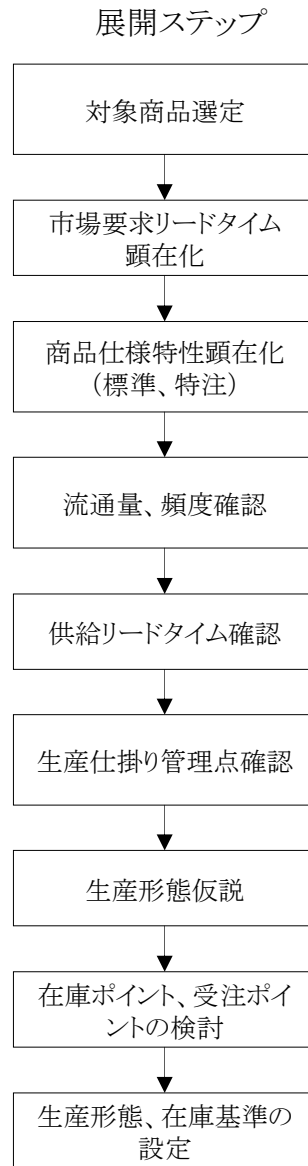
このように全体を通して、サプライチェーン全体の流れの可視化、統合管理改革が望まれます。

2・8 生産形態の整理と生産管理の方法 (1/2)

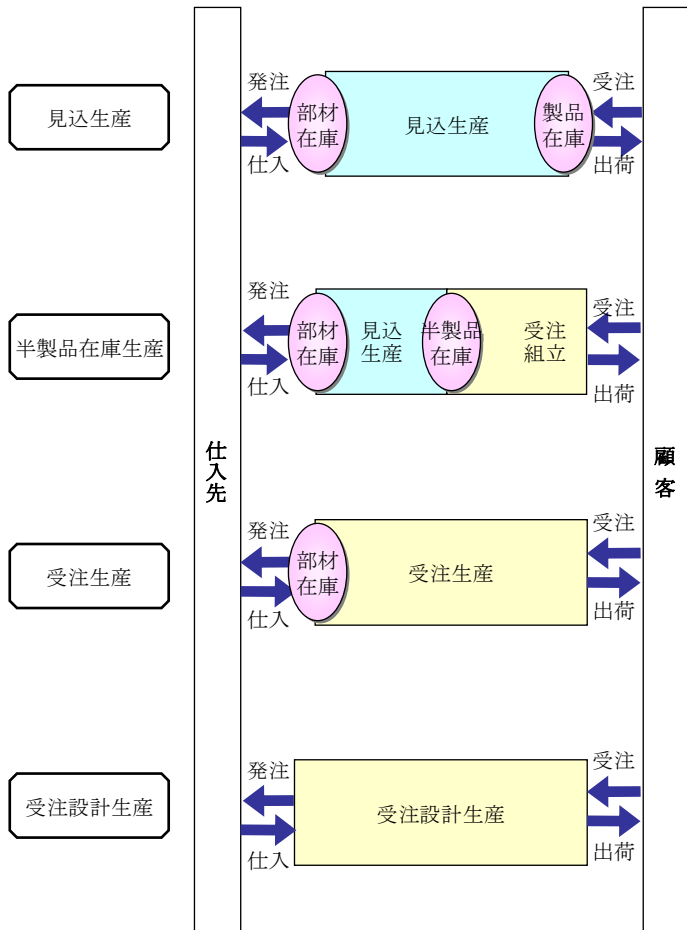
生産は、市場が必要とする納期と生産側が必要とする期間のギャップに苦労しています。十分な納期が取れば、受注後に必要な部品の手配と生産を行って供給する(受注生産)ことが可能ですが、競合等との競争から、市場要求納期は年々短くなつてきています。そこで個別の納期短縮活動とは別に、生産体制の面からの生産形態の検討と生産管理が重要になります。

需要と供給のバランスの取れるポイントをデカップリングポイントといい、このポイントを探ることが検討のポイントになります。このためには、需要と供給のリードタイムのバランス点を探るとともに、見込みで生産しても良いかどうかの検討として、標準品かどうか、継続した受注頻度があるかどうか等の検討がリスク対策の面から必要です。さらに仕掛り管理の可能な工程かどうか、その保管期間の制約はないかといった、多面的な検討を通して管理点を設定し、そこを基準にして受注、生産の管理へつなぎます。

SCMでは、在庫最少で、納期遵守率最高を求められるため、この生産形態を核にして、SCMの対応のしくみを整備することが有効です。



例、新生産形態モデル



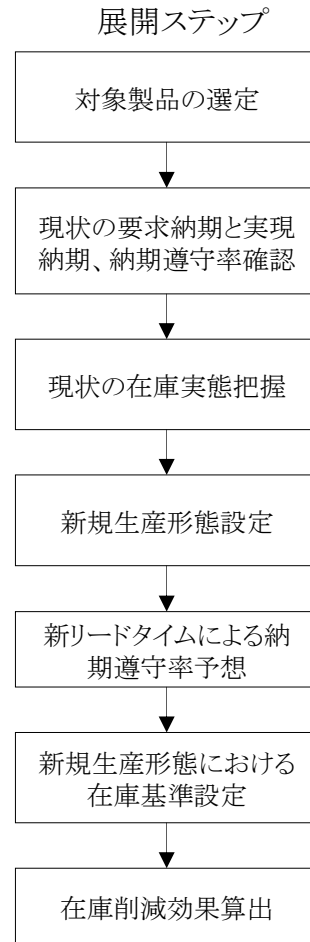
2・8 生産形態の整理と生産管理の方法 (2/2)

生産形態の区分があいまいなままでは、在庫が多い割りに、必要なものが不足するという状況が発生します。生産形態別の層別管理を行うだけで、在庫も減り、納期対応も良くなります。しかしさらに効果を出すには、個々の予測の精度アップや生産リードタイム等の地道な活動を積み上げることが必要です。

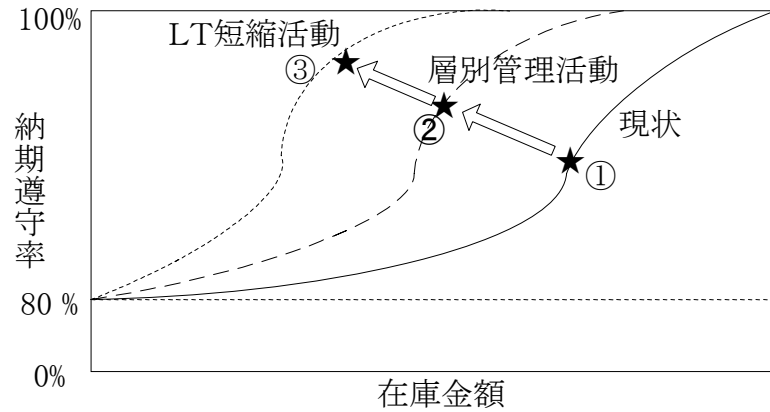
図では区分管理を徹底することで納期遵守率向上と在庫削減の両立が出来ることを示しています。複数の管理が必要であるにもかかわらず、一律の生産管理を行っている企業は参考にして欲しいと思います。

当然この生産形態は、その要求納期の厳しさ、出荷頻度等で変るため、定期的に製品の生産形態区分を見直す必要があります。また複数の生産形態が混在する場合、それに合わせて適切な生産管理、在庫管理が必要になります。

実施にこの管理を徹底するには、細かな管理が必要になるので、ITの活用を考えて下さい。



生産形態による在庫・納期遵守率改善概念



例、新生産形態別管理による在庫削減効果 (上図の①と②の比較表)

