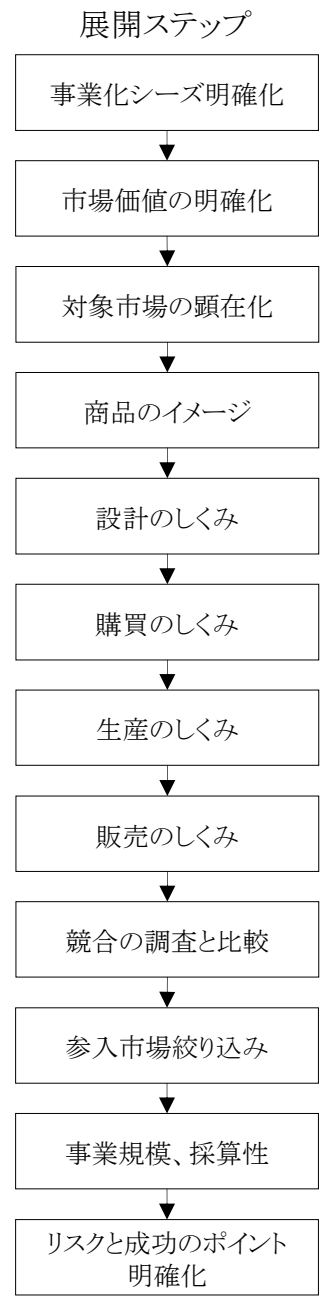


3.1 事業企画

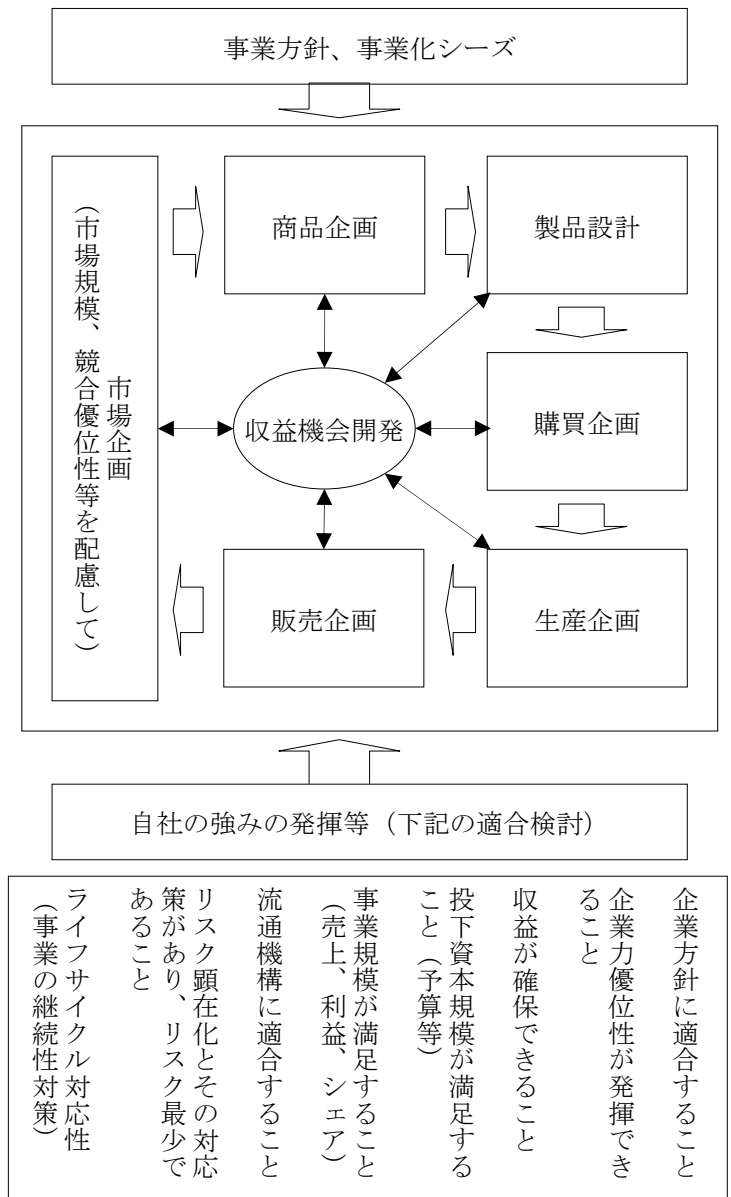
事業企画は、事業化シーズ、ニーズを明確にして、そこから考えられる価値提供、価値認識の可能な市場を明らかにすることから始めるべきです。その市場において、競合との力関係から自社の参入市場を明確化していきます。(市場企画) その市場において、提供すべき商品の企画、そのための設計のしくみ、購買のしくみ、生産のしくみ、販売のしくみ等を明確化し、事業として成り立つことを確認する作業です。

企画の段階では、得てして甘く評価しがちなことが多く、十分なリスクを考えた検討も必要です。また企業によっては、採算性のみでなく、事業規模の条件等もあり、企画に入る前に事業化成立の条件や制約条件等企業毎の条件を明らかにして検討する必要があります。

事業化の検討は、全体を見えるようにすることが求められるので、検討メンバーも全ての部門から参加で行うことが望ましいでしょう。また実際に事業展開する際には、思いの強い、企画参加メンバーが引つ張っていく体制が良いでしょう。



事業企画：事業化シーズをもとに、市場形成され、商品、設計、購買、生産、販売の活動を通し、収益が得られることを検証する。

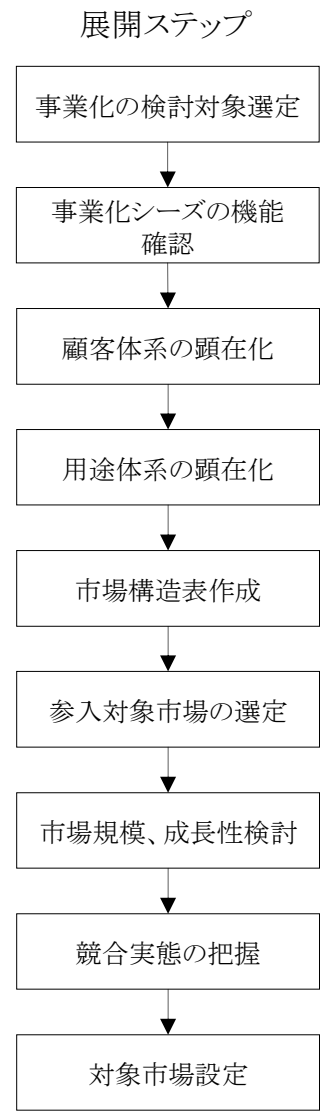


3.2 市場企画

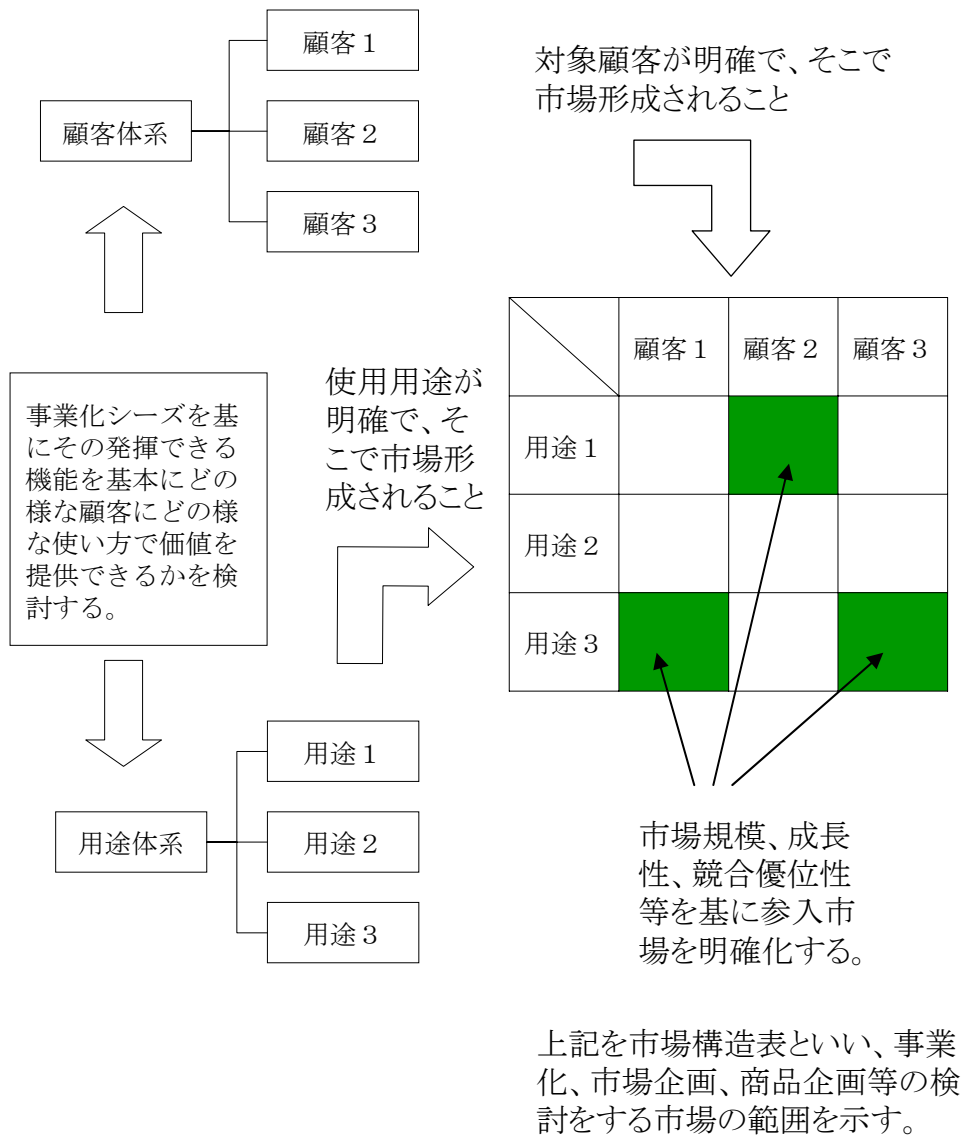
事業化シーズを基に、その具体的機能を仮説し、その活用用途と顧客を明確化し市場を定義します。これが事業の可能性のある市場です。さらにこの市場に対し、自社の事業として成り立つかどうかの視点で評価選定して対象市場を絞り込みます。その際には市場の規模、成長性、競合企業の有無と優位性確立の可能性、競合商品と差別化の可能性等幅広い視点で事業の成功の可能性を検討すべきです。

売上、利益、成長性等を明確化し、中長期的にみて市場範囲を設定します。
さらに自社のリソース等の能力面から、全面展開するののか、絞って始めるのかといった時系列的な展開計画も配慮して、市場の範囲を設定します。

対象市場をどこにするかは、事業を考える上で最も重要な点で、この後の商品、しくみ等の検討の前提となるので、十分検討することが必要です。



市場企画概念: 事業化シーズをもとに、市場形成が出来、事業としての検討が可能であることを検証することが重要である。



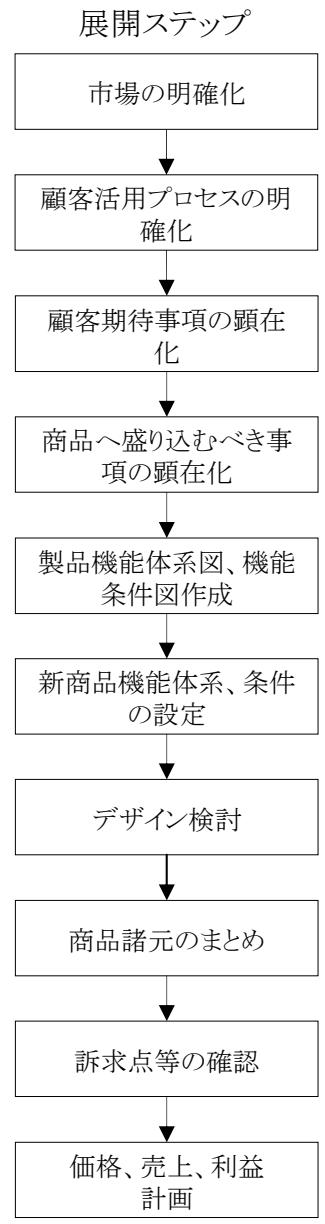
3.3 商品企画(商品体系)

商品企画は、市場企画で絞りこんだ対象市場における顧客の活用プロセスを明確にし、顧客の立場に立つて要望を明確化し、商品諸元に盛り込む作業です。

ここでは顧客の行動を分析又は企画・顕在化し、そこに求められる期待・要求条件を明確にし、それを商品諸元として盛り込みます。したがって商品企画に関わるメンバーは、誰よりもお客様になりきり、同時に技術面から新たな顧客ニーズ、使い方を考え出せる人でなければなりません。

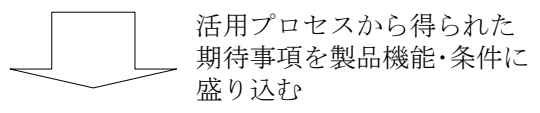
商品・価値が顧客に十分認識された商品で、かつマイナーチェンジの場合は、既存商品に対するアンケート等でも十分ですが、新たな使い方等新価値創造につながるような商品企画の場合は、まず企画メンバーが企画案を製作し、その結果を確認するような仮説検証型のヒヤリングを活用するのが良いでしょう。その場合は、図のように顧客の行動を明確化した上で、必要な機能・条件・性能を考えたいべきです。

商品企画の内容によって進め方を工夫するとよいでしょう。

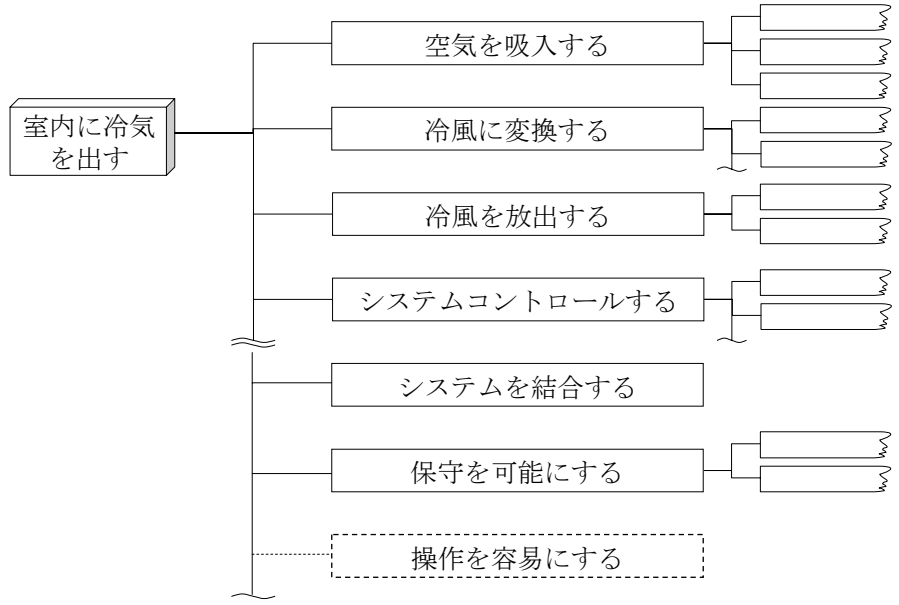


対象市場において、顧客の活用プロセスを明確化し、顧客への活用メリットを創出することで、売れる商品が企画できる。

	帰宅→気持ちよくしたい→眠る→熟睡→起床→出勤						
ユーザー	室内が暑い	室内がむしむしする	涼しい温度にしたい	湿度も調整したい。	温度が下がすぎた。	睡眠中冷え防止	自動的に停止、始動したい
エアコン	温度検知をする	湿度検知をする	設定温度間で調整する	設定湿度も調整する	設定温度間で調整する	睡眠セットをつける	タイマー設定する



商品諸元の検討：製品機能体系図・条件図



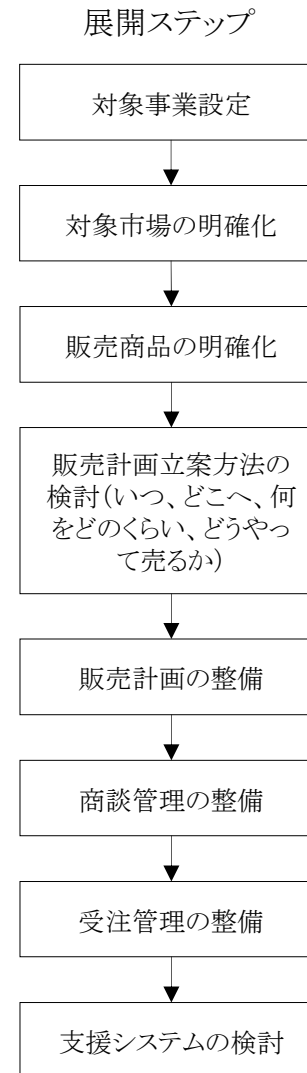
3.4 販売企画

販売企画は対象市場へどのような働きかけをするか・そのしくみを企画します。

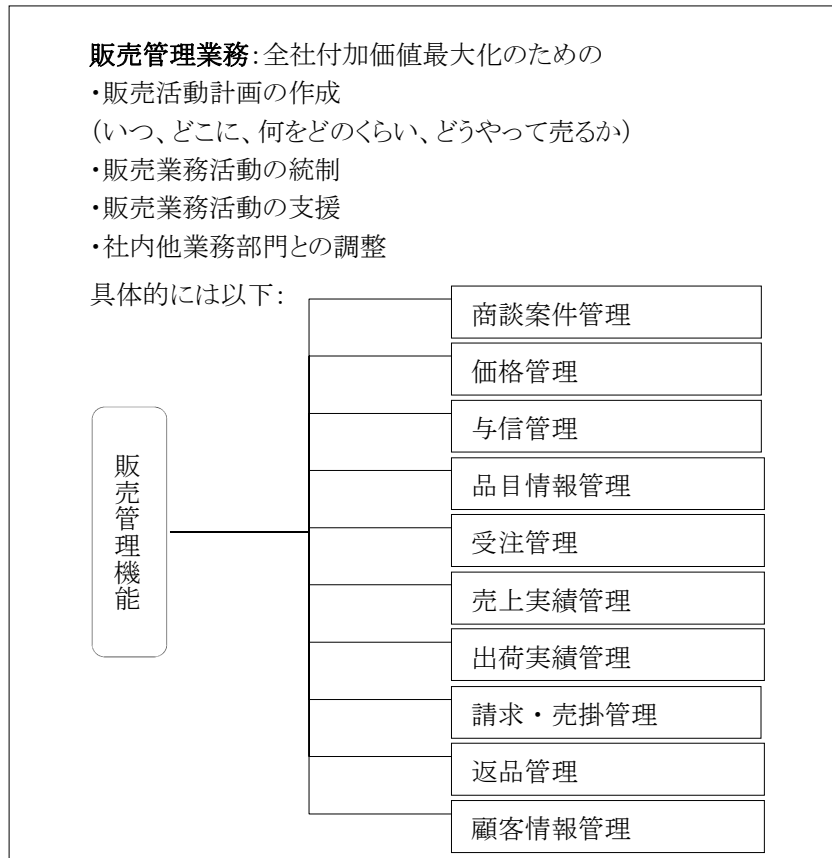
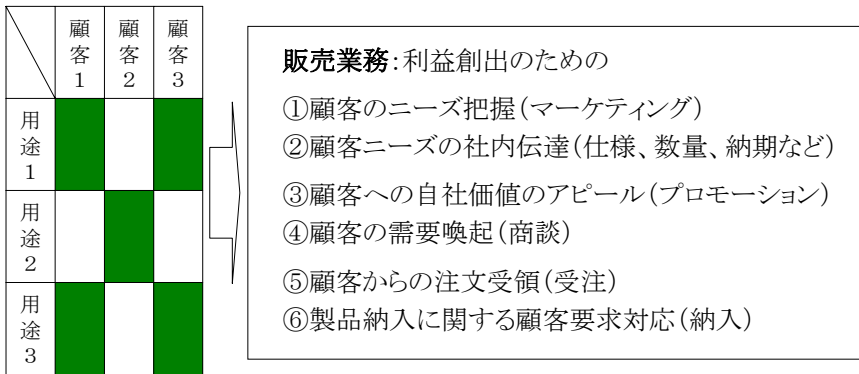
販売機能は、顧客への自社の商品サービス等による価値のアピールと需要喚起、顧客からの注文受領、製品納入に関する顧客要求対応などです。また販売管理業務は、自社全体の付加価値（＝利益）最大化の観点で、販売業務活動の統制と支援、社内他業務部門との調整を行います。特に商談管理は商談中の案件情報を共有化して種々の活動（商談アドバイス、サポート）につなげ受注確度向上を実現します。これまでの案件の実績（受注件数、率、数量など）を把握し、売上見込確認や営業担当の評価にも結びつけます。受注確度の高い営業案件については確実に在庫引当・生産手配を行い、販売機会損失を低減させます。

このように営業の商談の進捗と生産手配タイミングをリンクさせ、受注確度に応じた適切な生産手配を行うことで、過剰在庫・不良在庫の発生を防ぐ等が強化され目標通りの受注出荷回収が出来るようにすることが大切です。

このように対象市場を明確化した上で販売の機能・業務を企画し、体制検討を行うこととなります。



対象市場への商品の提供の仕方を検討し、販売企画を立案する。

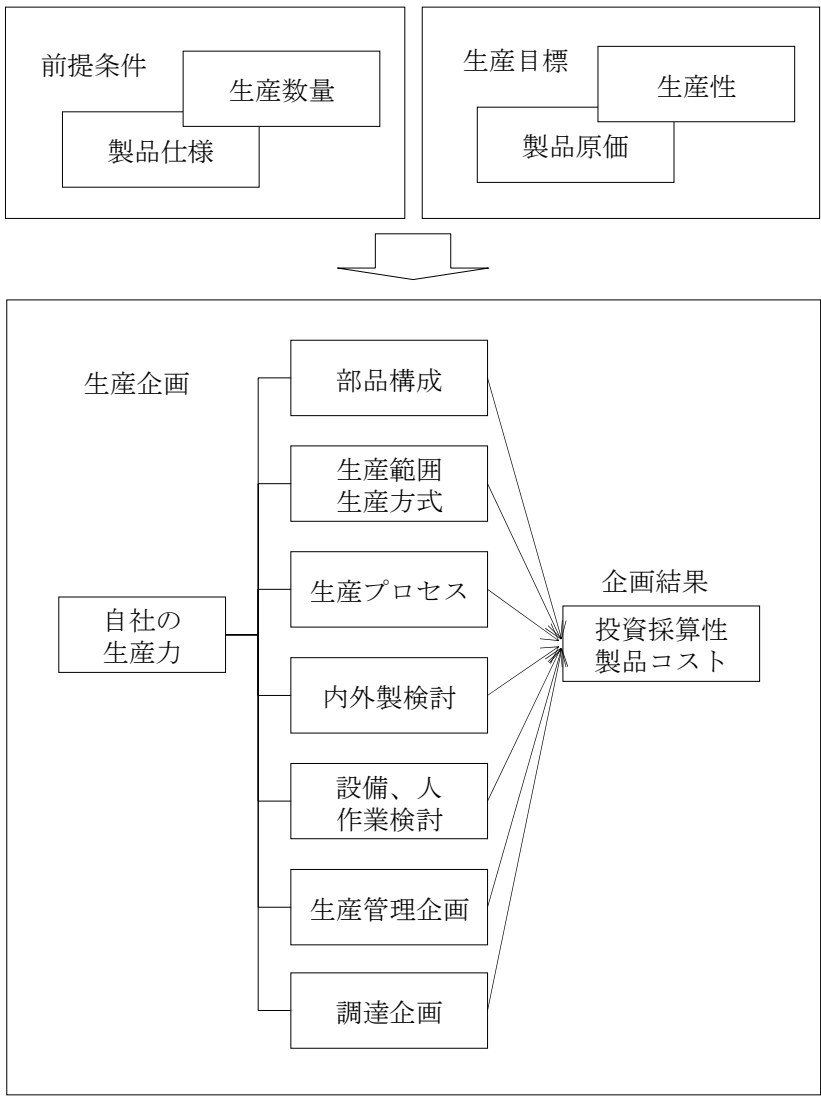


生産企画は、商品企画に基づいて、求められる製品仕様を実現できる生産方法・生産プロセスとその生産規模を検討することからはじめます。顧客が求める仕様を適切なコスト、納期、品質で作るために、自社と外注、購入先を組み合わせてどう作るかの全体企画を行います。

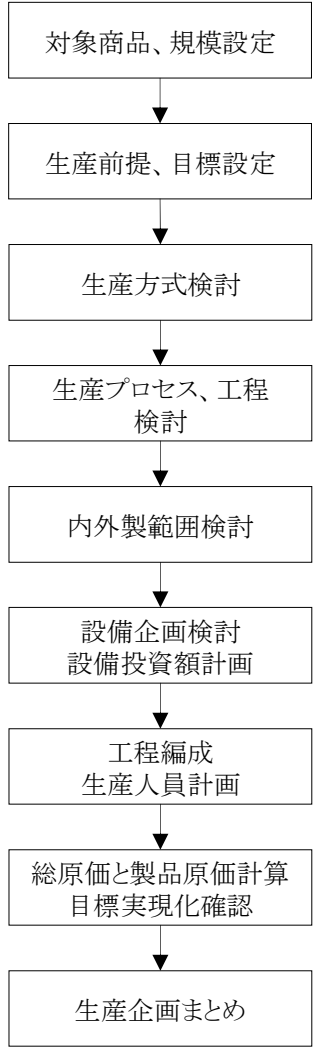
自社で生産を行う場合は、継続的に生産を行うことの価値とリスクを考えなければなりません。近年では、EMS等の生産のみの請け負い業態も多くあり、全てを自社で製造しなければならぬと考える必要はないでしょう。有力な外注先等を検討することも必要でしょう。自社で行う場合は、その狙いを明確化し、最適な戦略を考えるべきです。

生産企画の詳細検討は、生産規模、生産体制等の生産前提を明確にし、生産設備、生産工程、内外製範囲等を検討・構想し、必要な設備、人員、標準時間、製造原価を概略算出し、目標との調整をとりつつ、最適な生産を構想していきます。生産は投資が最も高む領域であり、投資回収計画を確認しつつ、生産企画を行なうべきでしょう。又製品のQCDの評価も行ないつつ、企画立案検討を行なってください。

生産企画の検討



展開ステップ



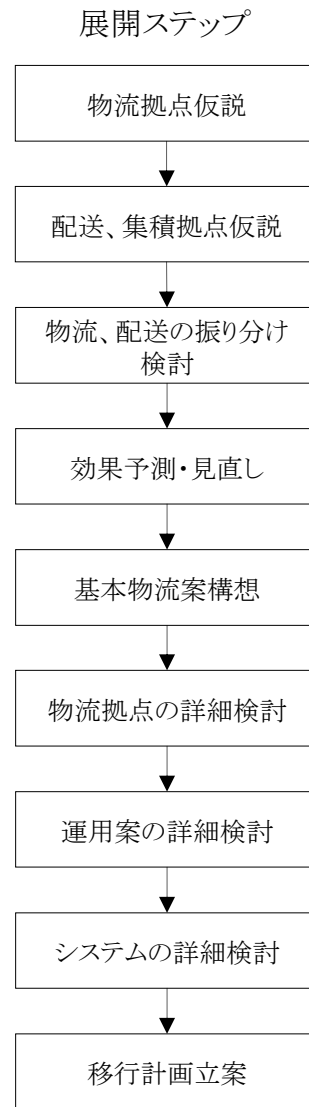
3・6 物流企画

物流企画は、サプライチェーンにおける拠点間連携として、速く、確実に、効率良く行える拠点配置と物流方法の検討を行うことです。自然発生的に増えた物流拠点、配送先と物流ルートは時間の経過とともに複雑化し、非効率的になってきます。新工場建設時または、定期的に配送、物流の区分と役割を見直していくべきです。

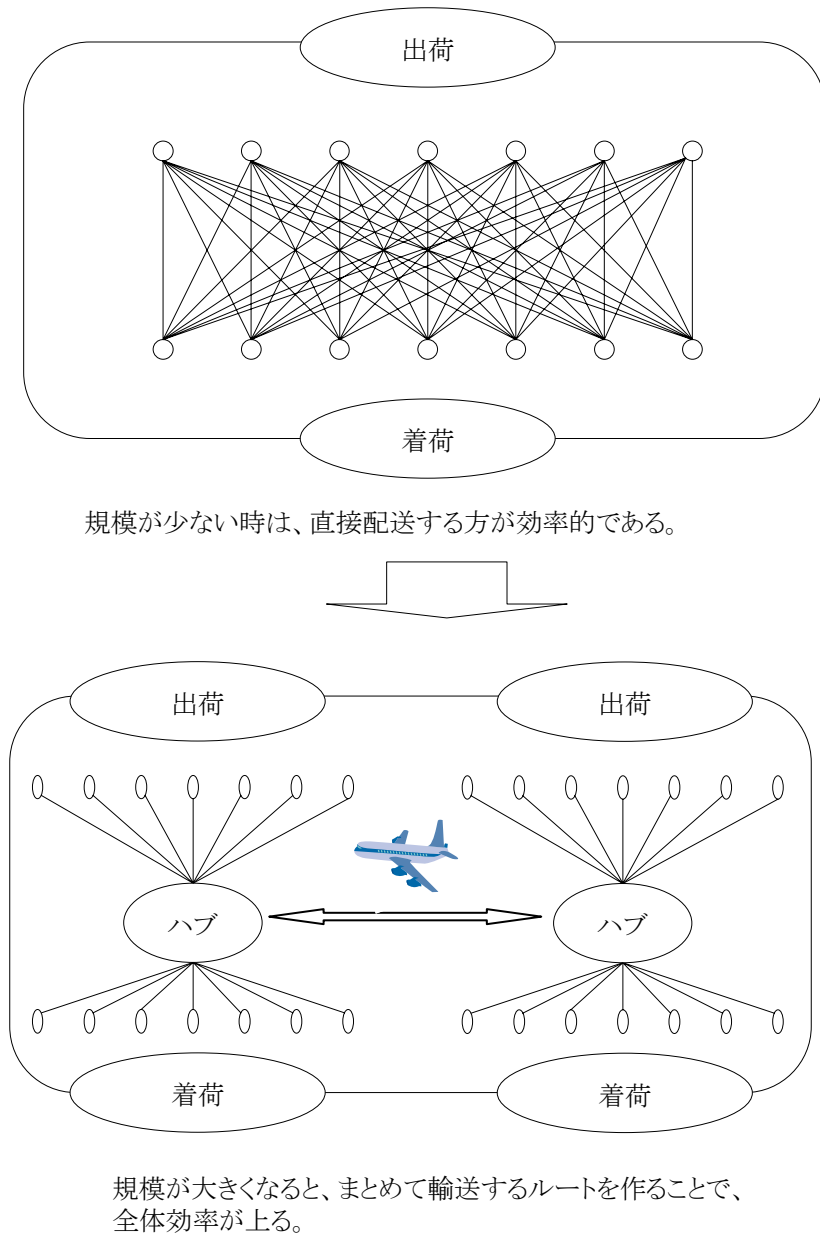
図はハブ&スポークのイメージ図ですが、狭い範囲での集積と配送、遠い距離を大量に運ぶ物流ルートを科学的に割り振って効率的に運営しています。ハブ内では集めた荷物を大量に振り分けることで、その後の処理が効率よく配送できます。

又最近では、小分け、多頻度のピッキングと配送が求められる場合が多く、これらのしくみは人作業だけでは困難で、大量の情報処理と連携を可能にするITを有効に活用する必要があります。物流、配送ルートの検討には各種シミュレーションのツールがあり、それらを有効に活用することも有効です。

自社工場の持つべき機能、条件、能力を明確化する工場の企画と並行して、ロジスティクス企画を立案していくことが必要でしょう。



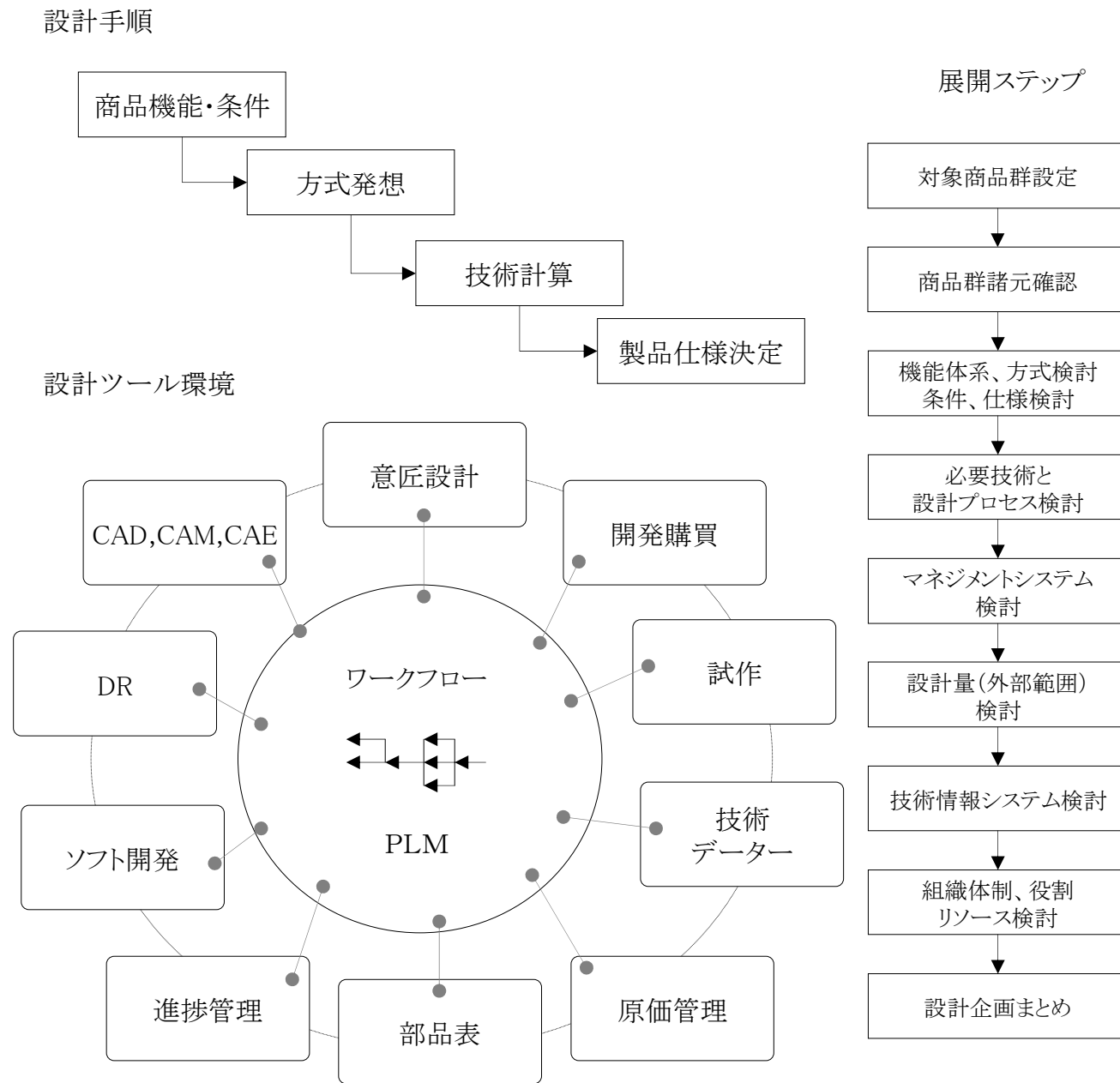
ハブ&スポーク化への転換イメージ



3.7 設計企画

製品設計は商品企画で設定された商品諸元を実現するために、商品の機能、構造、部品を最適な技術で検討しつつ、詳細仕様設定・加工組立図面等を作成する作業です。よってここでは、顧客の期待を実現する商品の機能検討、方式・構造検討、部品仕様検討ができる技術を整備する必要があります。又その技術を設計者全員が有効に活用できなければなりません。そのために、これらを標準の設計プロセスにそって、必要な技術体系を設計者が活用できるように環境整備を行なうとともに、作成された設定情報を一元管理できるようにする必要があります。また品質のトレーサビリティのためには、技術検討の過程と結果の記録・保存・管理が必須です。

しかし設計者は最後に出来る図面と仕様書のみを大事にし、その途中段階での機能体系図、機能条件表、方式検討書、技術計算書等を自分のノートに記録するようなやり方をされる方が多く見られます。これをしている限り、技術の継続や共有化ができません、品質問題の多発や過剰仕様、過大コストが発生してしまいます。原点に戻って設計標準プロセス、技術体系の整備を行なうべきでしょう。近年、開発リードタイム短縮を目指し、左のような技術管理・業務連携を狙って、PLMを核とした様々な設計ツールを導入し、設計プロセス改革を実現している企業が多くなっています。



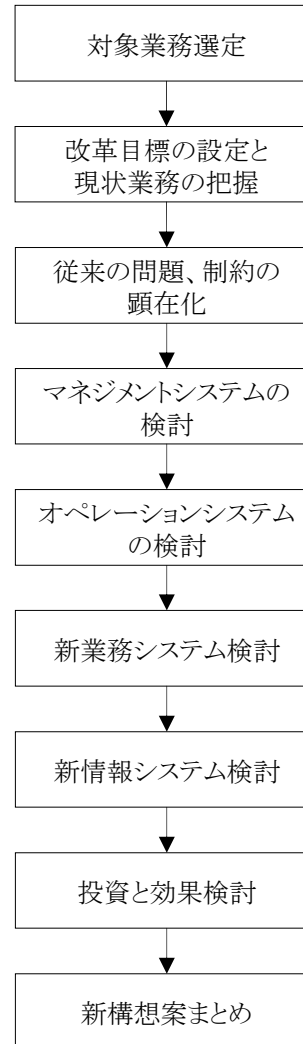
BPRとは高度に専門化され、プロセスが分断された従来の分業型組織から、プロセス志向の新たな組織構造・価値観・評価システムをゼロから作り出すことを狙って、抜本的な見直しを行うことです。プロセスは「最終顧客に対する価値を生み出す一連の活動」と定義されており、BPRは顧客の立場に立ち「QCD、サービス等を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すことと定義されます。

BPRでは、フラットな組織、知識重視、エンパワーメント志向を目指し、ITは情報共有や意思決定、プロセスの可視化などの面で重要な役割を果たします。

従来は各種制約から出来なかつたことが、情報システムやネットワークの活用により、時間や距離の制約を外し、幅広い情報の共有化・活用による一体化、連携した仕事のしかたが可能になってきました。この環境変化を活かして、新たな仕事のやり方を実現することが大切です。

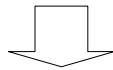
この場合、事業全体からのマネジメントシステムと、個々の作業プロセスシステムの双方を見直す必要があります。

展開ステップ



BPRの背景と概念

ITの進歩で仕事の条件が変わる		
No	今までの方法	新たな方法
1	情報は1箇所で利用	情報は複数の場所で共用
2	複雑な仕事は専門家が行う	誰でも出来る
3	情報連携は集権、分散どちらか	集権、分散どちらも出来る
4	マネージャーが意思決定	誰でも意思決定可能
5	情報伝達に特定場所が必要	どこでも情報を受け取れる
6	面接で情報収集	双方向の通信で可能
7	必要なものは探す	必要なものから現れる
8	計画は定期的見直し	リアルタイム見直し可能
9	情報発信、収集は費用要	費用は掛からない
10	地理的条件で情報格差あり	格差ほとんどなし



業務の流れ、内容、構造を根本的、抜本的、劇的に見直し、職務、業務フロー、管理機構、情報システムを見直すことで、新たな仕事のしかたを整備する。

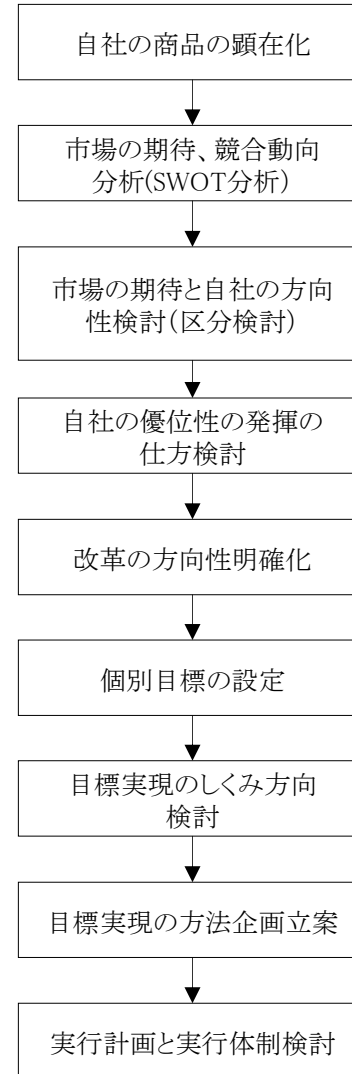
例、従来の購買部品管理をVMI型に変えることでサプライヤーに任せ、さらに販売計画をサプライヤーと共有することで部品の生産計画を共有し、部品在庫の劇的削減へ

3.9 商品の特性区分と改革活動

全ての商品は、市場環境（顧客、競合、自社）の中で、価値が認識されたものほど高いシエアーを獲得するはずです。そのためには、機能的価値の高い商品、機能に比して低価格の商品、個別要望対応商品等の明確化した商品戦略が求められます。しかし商品力のみで全てが決まるわけではなく、継続的なマーケティング、開発、供給、品質、サービス等の総合的な業務力と一体になって顧客満足、業務効率の両立が実現します。

このことを基本として、商品区分、業務区分とそれのための改革の方向性、具体的な目標値、改革活動を企画、推進することが重要です。又この考えは、企業で単独のものではなく、事業部毎に異なり、また同じ事業部内で商品毎に異なるはずで、柔軟に対応する必要があります。一方でこのように複数の戦略をもった行動をするためには、複数の管理単位を持つ必要があります。それだけの業務体制、組織体制を整備する必要があります。自社の規模に応じた対応を考えるべきでしょう。

展開ステップ

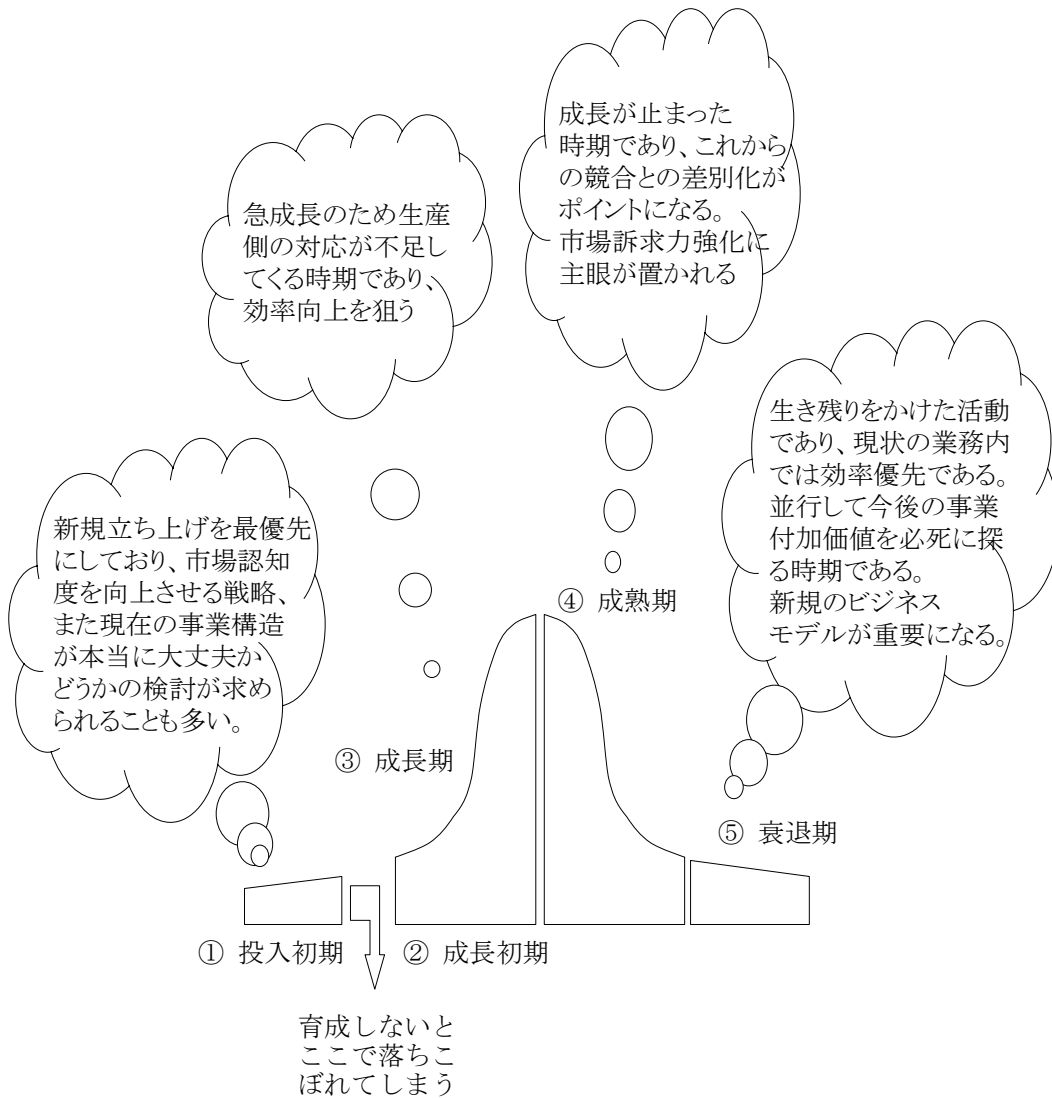


事業、商品区分と改革の方向例

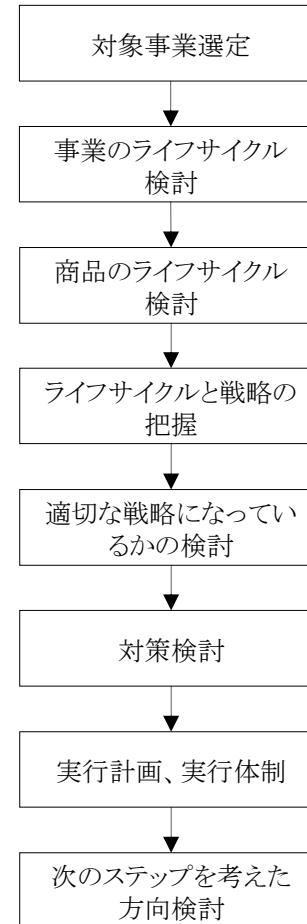
区分	改革の必要性	改革の方向性	目標	改革強化方向
低価格品	低価格専業メーカーにより、徹底的なコスト競争に巻き込まれ、利益率が低くなっている。	徹底的なコスト競争力の追及のために、ものコスト、プロセスコスト追求をする。	間接コスト 2割低減 製品コスト 3割低減	安く速く作るためのグローバル生産体制
		半年毎のサイクルに合わせたタイミングの良い市場投入と在庫圧縮	新商品投入期間：半年 在庫、仕掛品半減	開発の一气通貫による計画的短期間開発
高級品	ブランド力の強い企業により、指名買いされるはずだが、技術的な差別化のみでなく、低価格品のような要望が多くなってきた。	半製品対応で、受注対応力を強化する。さらに小回りの利く体制で俊敏に対応する。	受注後の納入リードタイム半減	半製品在庫対応型生産形態と受注の日も付け管理のしくみ整備
		幅広いバリエーションを持つことで顧客層を大量に確保する。	対象市場範囲：2倍	商品体系とコア+オプションの構成による受注対応整備
		サービスパーツの供給とサービス力強化でリピート客を維持する。	サービスパーツ供給リードタイム：2日 修理リードタイム：4日	サービスパーツの需要予測に基づいた在庫管理と修理体制整備

3・10 事業ライフサイクルと基本戦略

ライフサイクルと基本戦略



展開ステップ



企業の抱える問題は、事業の領域や環境によって様々です。同じ企業、事業でもその事業や商品のライフサイクルタイミングによって、様々な課題が発生します。図はそれを示したもので、①投入初期では、市場に認知させることが最大の課題であり、それを失敗すると、事業そのものが、そのまま終わってしまいます。②成長期では急激な受注増のため生産能力不足等が発生し、緻密な受注管理、納期回答、投資等が必要で、それを誤ると市場から見放されることになるでしょう。③成熟期では安定的な利益が確保できるが、次に迫った衰退期をいかに避けるか、適切な差別化を打たなければ、生き残りが難しくなるでしょう。④衰退期は完全な生き残り戦略であり、コストを掛けずに生産できるような体制にして置かないと利益は出ません。又この時期には新製品との切り替えがスムーズに行くように配慮しなければ、大切な市場を失いかねないこととなります。

このように、常に現在置かれている事業のライフサイクルのタイミングの認識と先を見た有効な戦略を考えていくことが重要です。