

概要のみ表示

革新的事業・システム 検討マニュアル

I 事業編

1. 事業編基本解説

1. 1 事業編の利用方法

(1) **事業編の構成** 事業編の構成は以下のようになっています。

1. 事業編基本解説	当マニュアルの特長 当マニュアルの手法等の基本的な解説 事業強化拡大を検討する基本手順 用語解説 参考文献、等
2. ～6. 検討に使用する「ツール類」	2. 中核部分の検討プロセスフロー 3. タスク定義書 4. 成果物様式 5. 成果物作成要領 6. 成果物作成事例

(2) **事業編の利用方法ガイド** 以下を参考にご利用ください。

利用手順	マニュアルの参照箇所
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業編の概要を理解する。 <p style="text-align: center;">↓</p>	1. 事業編基本解説 1. 2 事業編の特長 1. 3 事業編の手法の特長
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業強化拡大の検討パターンを選択する。 <p style="text-align: center;">↓</p>	1. 5 事業強化拡大の検討フレーム
<ul style="list-style-type: none"> ● 検討の基本手順を理解する。 <p style="text-align: center;">↓</p>	1. 6 事業強化拡大検討手順の基本解説 1. 7 事業強化拡大検討プロセスの内容
<ul style="list-style-type: none"> ● 検討プロセスの冒頭部分を理解する。 <p style="text-align: center;">↓</p>	2. 中核部分検討プロセスフロー (タスクの1-1, 1-2部分のみが対象) 6. 成果物作成事例 3. タスク定義書 (2. に対して若干解説が多い)
<ul style="list-style-type: none"> ● 検討を開始する。 <p style="text-align: center;">↓</p>	3. タスク定義書 様式をとりだす 5. 成果物作成要領 様式自体に「凡例」が付いている様式については作成要領を作成していない
<ul style="list-style-type: none"> ● 用語を理解する。 	1. 事業編基本解説 1. 4 事業編用語解説

1. 2 事業編の特長

(1)これまでの世界の知見の集大成

- 事業やシステムの抜本的な改革を実現するための手法を幅広く調査探求し、一貫した方針のもとにそれらを融合集大成しています。

マーケティングアプローチ (フィリップ・コトラー)	● 市場・製品・マーケティング・ミックスの切り口から事業の革新を検討する手法
水平思考法 (フィリップ・コトラー)	● 抜本策の発想手法として「6区分」を提唱している。
ブルーオーシャン戦略 (W・チャン・キム、 レベ・モボルニュ)	● 成熟市場における低価格競争状態（レッドオーシャン）から、まだ生まれていない未知の市場を創造することにより、競争相手のいない状態（ブルーオーシャン）に移行する戦略
SWOT 分析手法	● 事業の強み・弱み（内部要因）、機会・脅威（外部要因）を分析する手法
PEST 分析	● 事業環境を、政治・経済・社会・技術の4側面で分析する考え方
VRIO 分析	● 企業の経営資源を、経済価値・希少性・模倣困難性・組織の4側面から評価して競争優位性を判定する考え方
マーケティングの4P	● マーケティング戦略を、製品、価格、流通、プロモーションの4側面で検討する考え方
価値目標思考 (システム企画研修株)	● お客様の真のニーズを価値目標の視点で探る手法 ● 用語解説（価値目標）参照
問題点関連図手法 (システム企画研修株)	● 目的達成のための対策を主として論理思考で総合的に検討する手法

(2)事業強化拡大の全パターンを対象

- 事業の強化拡大を検討するパターンを整理し、そのすべてのパターンを対象としています（1. 5 事業強化拡大の検討フレーム参照）。
- すなわち、既存事業の「営業強化」、「製品・サービスの強化」、既存市場に後発で乗り込む「製品開発」、新製品を市場に送り込む「市場開発」を対象としています。

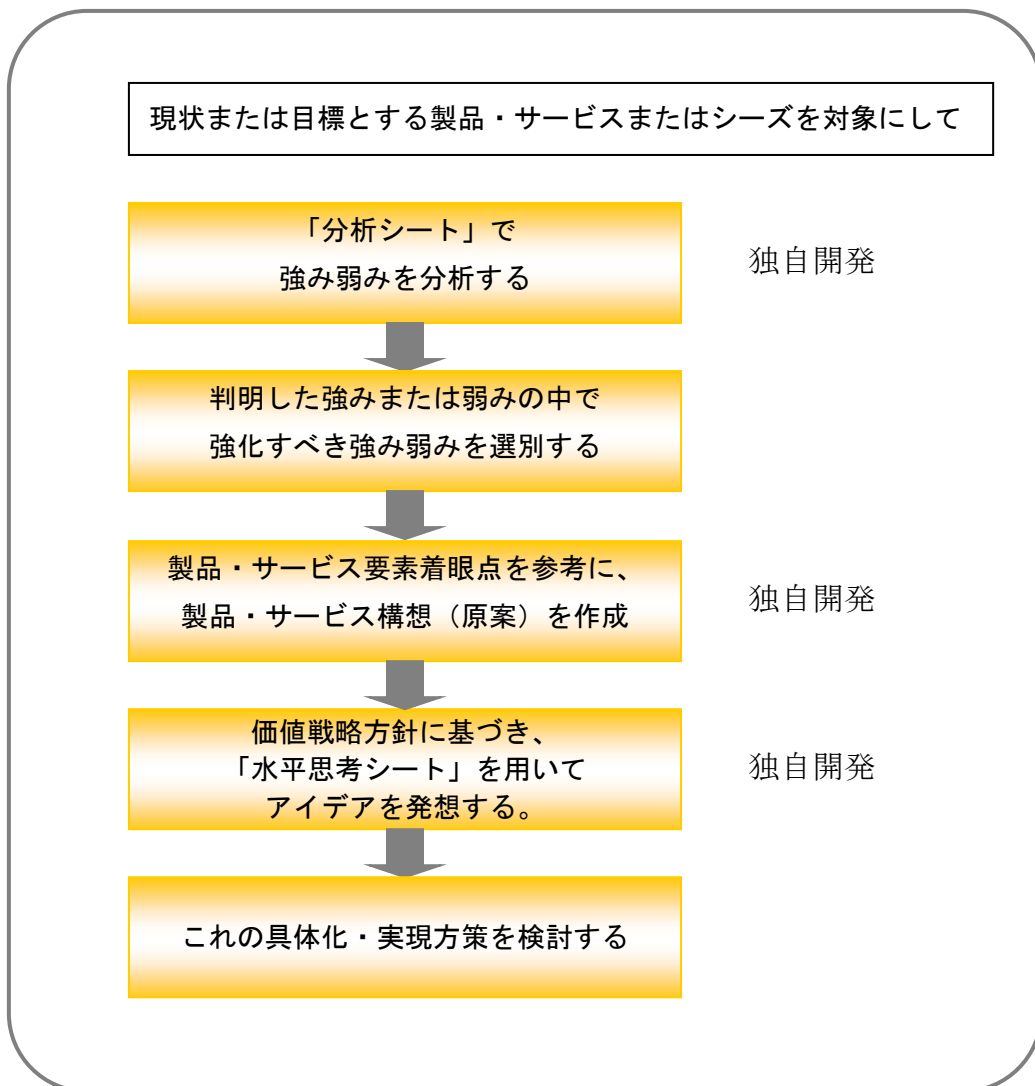
(3)成果物様式の完備

- 検討作業を実施する際には、ワークシートや様式が必要です。当マニュアルでは、検討過程で必要となるワークシート類の、様式、作成要領、作成事例を網羅しています。

1. 3 事業編の手法の特長

当マニュアルでは、事業またはシステムを強化拡大する場合に、現状の延長上にある改善ではなく、改革・革新を目指すことを基本目標にしています。

そのために、開発した手法は以下のとおりで、この手法自体が革新性のあるものです。



1. 4 事業編用語解説

以下に、当マニュアル固有の用語使用法をしている用語、固有の使用法をしていないが一般的でない用語について解説を行う。

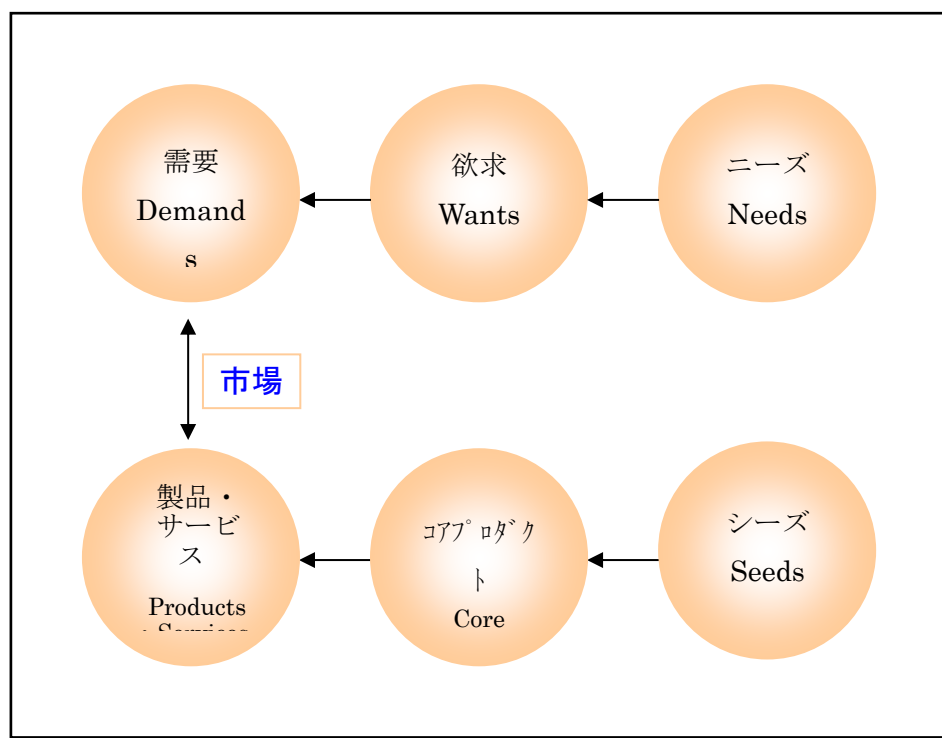
4P (マーケティングミックスの4P)	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングを構成する要素を、Product (製品)、Price (価格)、Place (流通)、Promotion (プロモーション) で把握する考え方である。
5M2E	<ul style="list-style-type: none"> MIND-SAが提示している問題領域の把握方法。 Man (人) …………… 能力(質・量)、意欲、認識、努力、経験 Machine (マシン) …………… 設備、機器、コンピュータ Material (材料) …………… 検討範囲の外から受け入れるもの(入力) Method (方法) …………… 仕組み、ルール、手続き、マニュアル Management (マネジメント) …………… 該当組織内上部組織、トップ Establishment (仕組みの入れ物) … 組織、体制、制度 Environment (環境) …………… 検討範囲の外(含む社会)からの要求条件
MIND-SA	<ul style="list-style-type: none"> 1984年にシステム企画研修㈱(の前身のマインドリサーチ㈱)が開発したシステム企画の方法論。200数十社が導入している。価値目標思考がベースになっている。
SWOT分析	<ul style="list-style-type: none"> 1960年代にスタンフォード大学のアルバート・ハンフリーが構築した概念であると言われている。 事業の成功・失敗要因を、企業が保有する内部要因の「強み」「弱み」、企業が外から影響を受ける外部要因の「機会(チャンス)」「脅威」に分けて分析する手法である。 当マニュアルでは、内部要因「強み」「弱み」と外部要因「機会」「脅威」とに分けて一方のみを分析する場合もある。
VRIO	<ul style="list-style-type: none"> 企業の経営資源を評価するフレームワークで、この側面を持つ経営資源は競争優位性を構成することができる。 1. Value (経済価値)、2. Rarity[Rareness] (希少性)、3. Inimitability・Insubstitutability (模倣困難性・代替困難性)、4. Organization (組織) から構成される。 当手法では、VRIのみを使用している。
クリティカル・シンキング	<ul style="list-style-type: none"> 常識・前提・先入観・問題設定・問題構造・因果関係などの当然と思われることを疑ってみる思考。これにより、新しい結論が得られるという。
コアコンピタンス	<ul style="list-style-type: none"> 自社が保有するシーズ・経営資源の中で、競争優位条件を構成するものを指すのが一般的用語法であるが、当マニュアルでは、経営資源の中の競争優位条件を構成する複合能力に位置づけている。
コアプロダクト	<ul style="list-style-type: none"> ゲイリー・ハメル、C・K・プラハードが提唱している用語であるが、製品・サービスの構成要素(コンポーネント)の中で、当該製品・サービスの競争優位条件を実現しているもの。

シーズ (Seeds)	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品・サービスを生み出す基になるもの。 ● 経営資源（人的資源、物的資源（ソフト資産、ハード資産）、財務的資源、技術的資源（技術・ノウハウ、特許等）、組織的資源（良好な関係を保っている取引先等）、企業文化、総合力）が対象となる。 ● 製品・サービスを構成する中間製品・構成要素も製品・サービスとして再構成できるので、シーズである。詳細は「シーズ要素表」を参照のこと。
ニーズ (Needs)	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品・サービスの利用者が潜在的または基本的に保有している製品・サービスに対する願望ないし欲求のことを指す。 ● その基本部分は「価値目標」で構成される。 ● ニーズが具体化して外に表れると欲求 (Wants) になり、欲求の具体的発現が必要 (Demands) となる。
ニーズ・シーズマトリクス	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業強化拡大領域を顕在化ニーズの大小と自社シーズの明確度の2軸で分類したマトリクス。事業強化拡大検討フレームとも言う。
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本マーケティング協会の1990年の定義によると、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」となっている。 ● 広く解釈される場合には製品・サービスそのものの企画・開発・設計やブランディングから、市場調査・分析、価格設定、広告・宣伝・広報、販売促進、流通、マーチャンダイジング、店舗・施設的设计・設置、(いわゆる)営業、集客、接客、顧客の情報管理等に至る範囲を指す。 ● 当マニュアルでは、いわゆるマーケティングミックスの4Pのうちの3P (Price, Place, Promotion) のみを「販売」と称している。
マクロ環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業が影響を受ける外部環境のうち、業界を超えた社会全般の環境動向。政治 (Politics)、経済 (Economics)、社会 (Society)、技術 (Technology) の領域がある (PEST 分析を利用)。
ミクロ環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業が影響を受ける外部環境のうち、当該業界に関連した環境動向。市場、顧客、競合先の領域がある。
ラテラル・シンキング	<ul style="list-style-type: none"> ● 何らかの筋道だった論理で思考する「ロジカル・シンキング」に対して、不連続に飛躍して考える思考をいう。「水平思考」とも言われる。
ロジカル・シンキング	<ul style="list-style-type: none"> ● 何らかの筋道だった論理で思考する思考法をいう。日本語で「論理思考」とも言われる。
価値インデクス	<ul style="list-style-type: none"> ● 価値戦略チャートで表示する横軸の価値項目を価値インデクスという。 ● 競合品との差別化を検討する項目である。
価値戦略チャート	<ul style="list-style-type: none"> ● 新製品・サービスを検討するに際して、お客様に受け入れられる価値、他社・競合品と差別化できる価値を提供できるか否かを検討する必要があるが、それを見える化して表示するものである。表示するのは現状レベルと目標レベルがある。
価値目標	<ul style="list-style-type: none"> ● システム企画研修(株)が提唱している概念である。 ● 個人あるいは組織体の実現したい目標とする価値という意味である。一般には「早い、うまい、安い」(一般にはQCDと言われる)ことが価値目標になる。 ● 企業の場合は、これを多少敷衍して以下の10要素が価値目標であるとしている。(当マニュアルでは、TをTimeとTimingに分解)

	<div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>投入資源の削減</p> <p>Manpower……省力・省人</p> <p>Resource……省資源</p> <p>Cost……低コスト・経費</p> <p>Time……応答時間、処理時間</p> <p>得られる成果の改善</p> <p>Volume……量の改善</p> <p>Quality……質の改善</p> <p>Timing……時間の改善</p> <p>Human……（従事者の）能力・精神面の改善</p> <p>Security……安全性・信頼性の改善</p> <p>Flexibility……柔軟性の改善</p> <p>Utility……使い勝手の改善</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ● 市場の買い手のニーズはこのどれか、またはいくつかを実現したい、というものである。
機会脅威分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業が市場や社会環境からどのような影響を受けるかを分析すること。機会はチャンスでプラス面の影響、脅威はマイナス面の影響を示す。
検討パターン （事業強化拡大の 検討パターン）	<ul style="list-style-type: none"> ● 新事業や既存事業の強化拡大を検討する際に、その対象を顕在化ニーズの大小、自社シーズの明確度によって分類された以下の区分をいう。 A1：（事業強化）製品・サービス強化 A2：（事業強化）営業強化 B：製品開発 C：市場開発
自要素	<ul style="list-style-type: none"> ● 水平思考で事業強化拡大のアイデアを検討するために利用する「水平思考シート」において、シーズ要素表および強み弱み分析シートの「市場要素」「製品要素」「サービス要素」「経営資源要素」を、自社が直接関わる部分という意味で、自要素という。 ● 「製品サービス説明書」、「新製品・サービス構想（原案）」の構成項目として整理される。
水平思考	<ul style="list-style-type: none"> ● 何らかの筋道だった論理で試行する「ロジカル・シンキング」に対して、不連続に飛躍して考える思考をいう。「ラテラル・シンキング」とも言われる。
製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業がお客様に提供するものを言う。製品またはサービス、あるいは製品およびサービスという意味で使用する。一般には商品という言葉も使われるが、当マニュアルでは商品という語は使っていない。
他要素	<ul style="list-style-type: none"> ● 水平思考で事業強化拡大のアイデアを検討するために利用する「水平思考シート」において、機会脅威分析シートの「マクロ環境」「ミクロ環境」を、他から与えられる条件という意味で、他要素という。
強み弱み分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社の製品・サービス（製品・サービスを構成する中間製品・構成要素も含む）や経営資源の強みや弱みを分析すること。
当手法	<ul style="list-style-type: none"> ● 当「革新的事業・システム検討マニュアル」で提示している手法（手順や様式等）の全体を指す。

1. 5 事業強化拡大の検討フレーム

事業は売り手と買い手のマッチングによって成立するものである。買い手が持っているものは、製品・サービスを欲しいというニーズ (Needs) である。

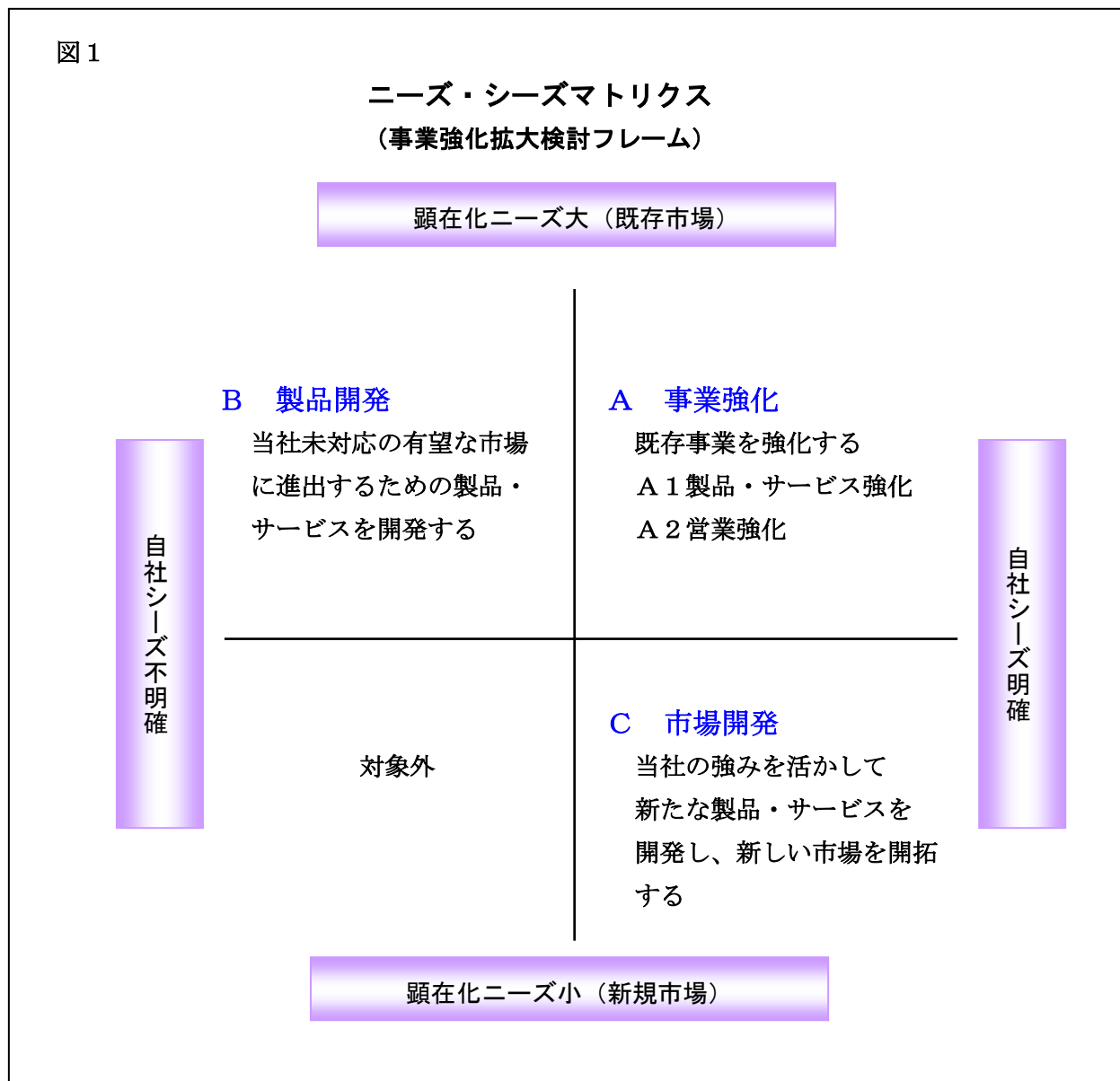


ニーズは潜在化していて見えないが、それが具体的な要求となって外に現れると欲求 (Wants) になり、それが製品・サービスに結びつくと需要 (Demands) になる。需要が満たされるのが市場である

同じように供給側が持っているものは具体的な製品・サービスであるが、製品・サービスはその基になるシーズ (Seeds) (技術やノウハウ、経営資源、等。詳細は「用語解説」参照) があって生まれるものである。製品・サービスの構成要素の中で、当該製品・サービスの競争優位条件を実現しているものをコアプロダクトという。シーズの中でも競争優位をもたらす戦略的な能力をコアコンピタンス (中核能力) と言う。

当マニュアルは、新規事業開拓及び既存事業強化を検討することを目的としているために、市場実現の基となる「ニーズ」と製品・サービスを生み出す基となる「シーズ」を対象にすることで、革新的事業の創造可能性を広げている。

事業強化拡大の対象領域を、ニーズとシーズの2軸で分割すると下図（図1「ニーズ・シーズマトリクス」）のようになる。



Aの領域	ニーズが顕在化しており、それに対応できる明確なシーズが当社にあり、既に当社の製品・サービスがある領域である。
Bの領域	ニーズは顕在化しているが（市場はある）、それに対応する当社のシーズは不明確で、まだ当社の製品・サービスはないという領域である。
Cの領域	ニーズは顕在化していないがあるはずであり、それに対応できそうな明確なシーズが当社にはあり、それを活かして、新たな製品・サービスを開発し、新たなニーズを掘り起こす領域である。

当該3領域別に、事業強化拡大の内容を整理すると以下の4パターンとなる。
なお、BとCを新事業という場合もある。

A 既存事業を強化する

既存事業が存在していてそれを強化したい場合である。それなりの競争力があるがさらに強化したい場合と、十分な競争力がないので補強したい場合が含まれる。

この検討方向は以下の2つに分かれる。

A 1 製品・サービス強化策の検討

- 既存の製品・サービスの機能を強化して競争力を高める。
- 「強み」の強化と「弱み」の改善の両方向がある。

A 2 営業強化策の検討

a. 既存顧客の深堀り

- 既存のお客様にもっと多く買っていただく。
- 既存のお客様の他の部門に買っていただく。

b. 新規顧客開拓

- 既存の製品・サービスを新しい顧客に提供する。
- 新たな適用機会を創出し、利用顧客を拡大する。

B 新たな製品・サービスを開発する

- 既に市場は存在する（他社製品・サービスはある）が、自社としては不明確なシーズを強化または追加して新しい製品・サービスを開発し、有望な市場に参入する場合である。
- 「市場ありき」でそこへの参入を目指す方策を検討するものである。

C 新たな市場を開発する

- 自社が持つ明確なシーズを活用して新たな製品・サービスを開発し、新たな市場を開拓する場合である。
- 「シーズありき」でその活用方策を検討するものである。
- 「新たな市場」には、他社が多少手掛けているかもしれないが、メジャーな市場とはなっていない場合を含む。

当然ながら、事業強化拡大策の検討は、このパターンによって異なる。したがって、事業強化拡大を検討する場合は、まずどのパターンであるかを決定する必要がある。

はじめに、どのパターンで検討するかの判断は、当事者の判断でよい。検討を進めると、軌道修正を迫られることになる可能性がある。そうしたら、別のパターンで検討を行えばよい。

1. 6 事業強化拡大検討手順の基本解説

(1) 全体手順

事業強化拡大を検討する手順のうち、事業強化拡大案が完成して事業強化拡大着手の意思決定を行うまでの手順は次頁のようになる。

このアクティビティ・タスク構成はシステム企画研修㈱のMIND-SAの手順がベースになっている。

当マニュアルでは、このうち、**1. 事業強化拡大目標設定アクティビティ**部分のみを詳細化している。ただし、このアクティビティは、**2. 事業実現条件調査・分析**から**6. 事業強化拡大意思決定**までを浅く検討するものであるため、**1. 事業強化拡大目標設定アクティビティ**の作業内容は実質的に後続の作業の実施方法をほぼガイドしていることになるものである。

検討手順 アクティビティ	タスク	A1製品・サービス 強化	A2営業強化	B製品開発	C市場開発	
		主要な検討内容	主要な検討内容	主要な検討内容	主要な検討内容	
1	事業強化拡大 目標設定	1 検討目標明確化	対象製品・サービスの 特定・評価	営業の現状分析	有望市場の特定 自社シーズの確認	候補シーズの評価・選定
		2 事業強化拡大構想	新製品・サービス構想の 検討・作成	営業強化戦略の構想	開発製品・サービスの構想	新製品・サービス構想の 検討・作成
		3 事業強化拡大検討計画立案				
		4 事業強化拡大検討計画承認				
2	事業実現条件 調査・分析	1 調査・分析計画				
		2 調査・分析実施	市場規模の想定 自社シーズの評価	市場規模の想定 自社シーズの評価	市場規模の想定 自社シーズの評価	対象市場の分析 自社競争力の評価
		3 調査・分析要約				
3	事業強化拡大 検討基本方針設定	1 検討計画設定				
		2 基本方針立案	製品・サービス強化方針立案	営業目標設定	製品・サービスの開発可能性評価	対象市場の確定 製品・サービス開発可能性検討
		3 基本方針承認				
4	事業戦略案具体化	1 検討計画設定				
		2 事業戦略案検討	製品・サービス強化策の具体化	営業戦略の具体化	開発製品・サービス開発方法の具体化 競争力の評価	開発製品・サービスの具体化 市場展開方法の具体化
		3 事業戦略案まとめ				
5	事業強化拡大方式 の開発計画立案	1 検討計画設定				
		2 収支計画検討	収支計画検討	収支計画検討	収支計画検討	収支計画検討
		3 事業開発計画策定	事業強化計画策定 (体制/スケジュール)	営業戦略展開計画策定 (体制/スケジュール)	事業開発計画策定 (体制/スケジュール)	事業開発計画策定 (体制/スケジュール)
		4 新事業開発計画まとめ				
6	事業強化拡大 意思決定	1 事業強化拡大意思決定				

(2) 事業強化拡大の検討プロセス（事業強化拡大目標設定アクティビティの1検討目標明確化タスクと2事業強化拡大構想タスクの内容）

詳細な作業内容は、3. 事業編タスク定義書の部で示すが、事業強化拡大パターンの検討プロセスの骨格部分を比較すると以下ようになる。

	既存事業		新規事業	
	A 1 製品・サービス強化	A 2 営業強化	B 製品開発	C 市場開発
タスク1	1. 対象製品・サービスの特定	1. 営業の現状確認		
	2. 対象製品・サービスの評価	2. 対象製品・サービスの確認		
	3. 外部環境の分析	3. 対象市場の分析	1. 対象市場の検討	3. 外部環境の分析
			2. 競合製品・サービスの分析	
		4. 対象とするお客様ニーズの確認	3. 対象とするお客様ニーズの想定	1. 候補シーズの洗い出し
			4. 対象シーズの確認	2. 候補シーズの評価
			5. 対象シーズの評価	4. 活用シーズの選定
				5. 新製品・サービス構想原案の作成
タスク2	1. 新製品・サービス構想の検討	1. 営業強化策の検討	1. 強み弱みの補強策の検討	1. 新製品・サービス構想強化策（アイデア）の検討
	2. アイデアの評価			2. アイデアの評価
	3. 新製品・サービス構想の作成	2. 営業強化構想の作成	2. 3. 新製品・サービス構想の作成	3. 新製品・サービス構想の作成
	4. 新製品・サービス強化構想実現方式の検討	3. 営業強化構想実現方式の検討	4. 新製品・サービス構想実現方式の検討	4. 新製品・サービス構想実現方式の検討
	5. 事業強化拡大構想の検討	4. 営業強化戦略構想の検討	5. 新事業構想の検討	5. 新事業構想の検討

検討作業の構成はほぼ共通である。特に、タスク2は同一の流れである。

Aは既存製品・サービスが存在しているためその分析があるが、BとCの場合は既存製品・サービスはなく代わりに製品・サービスの基になるシーズの分析を行っている。

Cの方がシーズの検討がBより1プロセス多いのは、シーズ次第で開発する製

品・サービスが異なってくるためにシーズ選定を慎重に検討していることと、製品・サービス構想の原案を設定しないと検討目標が定まらないためである。

Bの場合にのみ、「競合製品・サービスの分析」という作業が独立してあるのは、既に競合が存在している既存市場にこれから進出しようとしているためである。

Cの場合に市場または外部環境の分析の順序が逆になっているのは、新たに開発する製品・サービスの基になるシーズが決まらなければ市場の検討ができないからである。

1. 7 事業強化拡大検討プロセスの内容

1. 6で示した検討プロセスのうち、アクティビティ1 事業強化拡大目標設定の内容を「**3. タスク定義書**」に示す。ここで使用するタスク定義書の様式はMIND-S Aの標準様式である。

その作業内容のうち前半の主要な検討部分（1-1、1-2の前半）を「**2. 中核部分検討プロセスフロー**」に示す。

今回作成されているタスク定義書は以下のとおりである。

	アクティビティ	タスク
A 1 製品・サービス強化 の場合	A 1. 1 事業強化拡大目標設定	A 1. 1-1 検討目標明確化 A 1. 1-2 事業強化拡大構想 A 1. 1-3 事業強化拡大検討計画立案 A 1. 1-4 事業強化拡大検討計画承認
A 2 営業強化の場合	A 2. 1 事業強化拡大目標設定	A 2. 1-1 検討目標明確化 A 2. 1-2 事業強化拡大構想 A 2. 1-3 事業強化拡大検討計画立案 A 2. 1-4 事業強化拡大検討計画承認
B 製品開発の場合	B 1 事業強化拡大目標設定	B 1-1 検討目標明確化 B 1-2 事業強化拡大構想 B 1-3 事業強化拡大検討計画立案 B 1-4 事業強化拡大検討計画承認
C 市場開発の場合	C 1 事業強化拡大目標設定	C 1-1 検討目標明確化 C 1-2 事業強化拡大構想 C 1-3 事業強化拡大検討計画立案 C 1-4 事業強化拡大検討計画承認