



第3回 計画に勝つ

佐藤嘉彦 ● VPM技術研究所 所長

唐 突だが、今回は読者への質問から始めたい。

「あなたが今携わっている仕事、その商品はいくらで造り、いくらで売りますか。そして、いつまで販売し続け、いくら売り上げ、いくら利益を会社にもたらしますか」。

さて、この質問に、どれくらいの方がきちんと答えられるだろうか(図1)。筆者の経験からいえば、多分、ほとんどの方が答えられないのではないか。「あそこにある資料をひもとけば…」と、即答はできないものの資料の存在を的確に言える方がいたとしたら、それも天文学的に低い確率ではなかろうか。

我々は、商いにかかわる「重要な目標」を「ビジネスの目標」に置き換え、それに基づいて企業活動をしている。それにもかかわらず、冒頭の質問に答えられる方、あるいは資料の在りかを認識している方がほとんどいないとしたら、いささか心もとない。それで、本当に商いをしているといえるのか、と問いたくなってしまう。

と、まあ、初っぱなから厳しいことを書いたが、かくいう筆者も何度となく、あいまいなビジネスや、興味のあるところばかり熱を入れたビジネスをするという失敗を繰り返した。しかし今振り返れば、これから語るビジネスプランを共有してからというもの、ようやく全社一丸となったものづくりが推進されるようになったと思う。それだけ、ビジ

ネスプランは大事なのだ。

バブル経済の延長からなかなか脱し切れない日本の製造業の中には、いまだに無節操に新しい商品を次々と生み出している企業がある。もちろん、競争力を維持するには新商品は絶対必要だが、中には、それが企業にとってどのような戦略的な位置付けになるのか、疑わしいものも見受けられる。こうして、それ行けドンドンとばかりにものを造り続けてきたところに、2008年9月のリーマンショックに端を発する世界同時不況という大津波が襲った。これに日本の製造業がすっきりのみ込まれてしまったのは、ビジネスの、ある「掟^{おきて}」を破ったツケにほかならない(図2)。

我々は、「下手な鉄砲も数打ちゃ当たるビジネス」や「利益補完型ビジネス^{*}」が遠の昔に終わったこと、そして一つの新商品が企業の存亡を決めかねない時代になったことをまず理解しなければならない。本コラムではこれまでの2回で、設計のあるべき姿や目標の考え方を述べてきたが、商いをして以上、企業の中では一つひとつの商い、すなわち一つひとつのビジネスをきちんと位置付けながら、勝つためにスタッフ全員が一丸となって取り組んでいく必要がある。もはや「結果オーライ」のビジネスなどは通用しない。それが、上述した「掟」だ(この掟を語りだしたら、ページが倍あっても足りない。しか



図1 ●ものづくりも、商いありき
今の仕事がどんな商いになるのか、頭に入れておきたい。

さとう・よしこ：1944年生まれ。1963年に、いすゞ自動車入社。原価企画・管理担当部長や原価技術推進部長などを歴任し、同社の原価改善を推し進める。その間に、いすゞ(佐藤)式テアドアウン法を確立し、日本のテアドアウンの礎を築く。1988年に米国VE協会(SAVE)より

日本の自動車業界で最初のCVS(Certified Value Specialist)に認定、1995年には日本人初のSAVE Fellowになるなど、日本におけるVE、テアドアウンの第一人者。1999年に同社を退職し、VPM技術研究所所長に就任。コンサルタントとして今も、ものづくりの現場を回り続ける。

し、日本の製造業が再び輝きを放つためには、我々は、掟破りが引き起こした問題を避けて通れない。そこで、次回の本コラムでは特別版として、この掟破りについて語ってみたい。

繰り返すが、ビジネスは何より「商いありき」。ものづくりは決して思い付きでするものではない。だからこそ、ビジネスプランを介して関係者で商いを共有し、それをベースに競争力の源泉となる原価企画につなげていきたい。

今回は、そのビジネスプランに必要な企画項目と記述すべき内容、企業内における取り扱いについて整理していく。内容面では最大公約数的にまとめ、項目によっては、そこに記述すべきポイントを示すことにした。読者の皆さんには、それぞれの業種や商品形態に応じた使い方をしていただきたい。

ビジネスプランの四つの顔

ビジネスプランはさまざまな顔を持つ。ここでは、そのうち四つの顔を紹介する(図3)。

商品別経営計画書としての顔

下手な鉄砲ではなく、一つひとつの商品が想定した顧客の心を射止め、企業をきちんと支えていく。このとき、各商品にかかわる、売上高や収益といった各数字を足した結果は企業の単年度の売上高や収益であり、さらにそれは中期の経営収支、長期のビジョンで

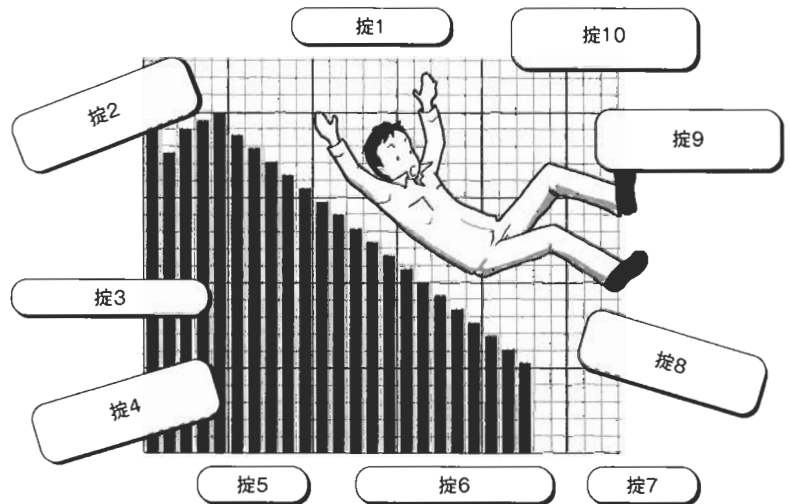


図2●ものづくりの10の掟
世界同時不況に日本の製造業がのみ込まれてしまったのは、10の「掟」を破ったから。掟の具体的な内容は、次回、明らかに。

なければならない。つまり、ビジネスプランとは商品ごとの経営計画書である。経営の屋台骨を支える中核商品はもちろん、まき餌のような性格の商品でも、どんな釣果を狙っているのかを明らかにしておく必要があるのだ。それが商いというものである。

商品別中長期企画書としての顔

例えば、洗濯機。現行機種(モデルチェンジ)が2年後に迫ったとしよう。それまでに、オゾンで洗う洗剤不要の洗濯機を商品化したい。そして、これから開発する新機種が発売と同時にスタートダッシュできるよう、現行機種については今の勢いを失わずにバトンタッチしたい*2。ここで、だ。現行機種と新機種それぞれの商いの数字が説得力のある数字だと、オゾンで洗

う洗剤不要の洗濯機の開発は公認され、堂々と開発時間や開発資金を投入できるようになる。

商品別の中長期企画書があることで、このようにやりたいことがオーソライズされたビジネスに発展していく。そして、洗濯機のビジネスプランと原価企画活動をつなぐMCC (Model Cycle Chart)*3が確立されると、それに沿ってスタッフが行動するようになって開発効率が上がっていくのである。

管理目標値としての顔

当然のことながら、ビジネスプランの中では幾つもの数字が飛び交う。商品寿命と年度別売り上げ、年度別原価と年度別利益、次期モデルの研究開発費や投資額、地域別販売台数…など、いろいろな数字が因果関係を持ってまと

*1 利益補完型ビジネス 商品別の原価管理を行わずに、複数の商品をまとめて管理することで、企業としては赤字を出さないようにするビジネスのこと。
*2 前回も書いたが、勢いとは、「まだ売れる。モデルチェンジする必要はない」と思わせるよう

な商品力のことだ。

*3 MCC 将来を見据えたときの、商品の在り方や新材料・新技術とのかかわり方、さらには環境問題や法律(規制)への対応の仕方など、対象商品が競合商品に勝つための年次別

「勝つ設計」は、日本のVEの第一人者である佐藤嘉彦氏のコラム。ただ安さばかりを求めて技術を流出し、競争力や創造力を失った日本。管理技術がこれまでの成長を支えてきたという教訓を忘れた製造業。こうした現状を打破し、再び栄光をつかむための製品開発の在り方を考える。

められている。そして、前回述べた通り、これらの数字が目標値となって、実務者に下りてくるのである。実際、どの数字を管理目標値とするかは、商品の特性や寿命などによって変わってくる。

技術戦略計画書としての顔

再び、洗濯機。2年後、オゾンで洗う洗剤不要の洗濯機を開発し、以降2年間はそれで戦い抜く。そして、その次は超省エネ型洗濯機を上市し、市場をリードしていく。そのためには、消費電力は今より〇〇%、水の使用量は△△%削減する必要がある――。

こうした商品別戦略から技術戦略が見えてくる。繰り返すが、MCCを確立すれば、社内のすべての組織がこれに沿って機能し始める。発売の何年前前から先行して手を着けなければならぬ項目も明らかになり、技術戦略に沿った、材料開発やものづくり技術の開発が行われていくことになる。

受注型産業もしかり。勝負すべきところの技術トレンドを把握し、顧客の要望の上を行く戦略や技術を示すことができれば、言いなりにならなくて済む。こちらの提案で、客先の仕様を決めていくことができるのだ。しかし逆に、こちらに戦略がなければ、顧客の言うことを聞かなければならない。いずれ、この話は詳しく述べるが、受注型産業でもしっかりと戦略を持てば、筆者のいう「言いなり受注」から「お勧め販売」

に転換することが可能になる。その上で、勝負する必要のないところは標準化し、リピート性を高くして生産効率を上げていけばよいのである。

ビジネスプランの記載項目

製造業の商品開発に当たっては、以下に挙げる項目が全社的に共有される目標であると同時に、企業の発展や地位向上、さらには長期的戦略としての位置付けを持つものでなければならぬ。そして、その内容に関しては、各部門や各部署が計画(経過、日程、目標)通りに遂行する責任を負う。仮に内容を見直したら、その時点で「変化分」だけを更新し、関係者のコンセンサスを得るようにする。こうすることで、変化が明確になって効果が増すし、何より情報が共有化されてビジネスプランの目的を達成しやすくなるのである。

では一体、どんな項目を書き出し、共有化したらよいのか。ここでは最大公約数的に挙げてみるが、実際にはそれらすべての項目を整理する必要はない(表)。必要に応じて選択することをお勧めする*4。

項目1「対象商品の現状と動向」

まず、対象商品の現状を押さえつつ、市場動向をきちんと把握しておく必要がある。

- ▶市場の変化
- ▶機能的な変化
- ▶マップ(ニーズの変化と会社の位置付けをマッピングしたもの)
- ▶MCの必要性

ここでは、目指す市場(国内および世界)を冷静に分析する。例えばMCで臨む場合は、①MC前の商品が今、当該市場の中でどのような存在である



図3●ビジネスプランの四つの顔
ビジネスプランは、「商品別経営計画書」「商品別中長期企画書」「管理目標値」「技術戦略計画書」としての顔を持つ。

の技術的戦略のことを指す。現行モデルだけではなく、次期モデルも見据えて戦略を立てる。
*4 筆者の経験でも、本文の項目をすべて書き上げようとしたら、すぐに息切れしてしまう。なぜなら、それぞれの情報に関してデータやインフラがそろっているわけではないので、その整備

に力尽きてしまうのだ。例えば、Competitorのデータ。テアドアウンやベンチマークをしてデータを取ろうとしたときに、さて何からやろうかと思案する、その時点からあまりの項目の多さに疲れてしまう。

のか②その商品群の市場はどのような傾向にあるのか(成長するのか、停滞中か、それとも衰退しているのか)——を、新規開発で挑む場合には、③商品を投じる(新規参入を図る)のは、既存市場か、新規開拓(ニッチ)市場か④予想される市場規模はどれだけあるのか——をしっかりと見極める。

項目2「市場規模と自社のポジション」

市場動向を分析したら、次は市場規模など関連する数字をきちんと調べておく。

▶全需の動向と各社のシェア

▶自社の中における位置付けと収益性：具体的には、①年次別の各種指標(売上額、売上数量、限界利益、営業利益)の順位(自社商品比、他社商品比)②自社の全商品の中での、対象商品のポジション(社内における経営寄与率)③他の商品との関連性や販売上の相互補完関係などから見た、自社の中での対象商品の必要性——といった内容である。

対象商品の全需は世界的に見てどうか、ターゲットとする市場ではどうかなど、我々が攻略しようとする市場の規模、さらにはその中でどのくらいのシェアを狙うのかをはっきりさせる必要がある。なぜなら、シェアによって戦略が変わるためだ。その市場のリーダーでいくのか、チャレンジャーでいくのか、はたまたニッチャーでいくのか。

*5 マップ化しておく、全員で共有しやすいものだ。

どれを選ぶかによって、商品の形態はおのずと変わってくるのである。

項目3「MCの概要」

さあ、続いては、いよいよMCについて。ここでは、さまざまな角度からプランを組み立てていく。

▶商品の変化：どのような商品にしていきたいのかを示す。具体的には、①新商品の特徴(競合商品との差異やセールストーク)②バリエーションの設定と商品のアイテム数(新旧対比)③商品マップ*5——などだ。

▶ターゲット・マーケット：狙いを定めたマーケットを明確にし、そこでの競合状態や競争力の有無、ウリ(セールスポイントやセールストーク)などを明確にする。

▶ライフサイクル：この商品をベースにしていつまで戦うのか、次期MCまでの期間や動向を明らかにしておく。

▶次のMCまでのフェースリフト(改良)計画

▶価格戦略：価格戦略と一口に言ってもいろいろあるが、ここではまず、バリエーション/マーケット別価格戦略と年次別価格戦略(自社や他社との比較)を取り上げる。商品を市場に投入した時点で、その機能や特性がどのような位置付けになるのかによって市場コスト(販売価格)は異なってくる。例えば、市場に競合する商品がなければ、リーダーもしくはニッチャーとして当該マ-

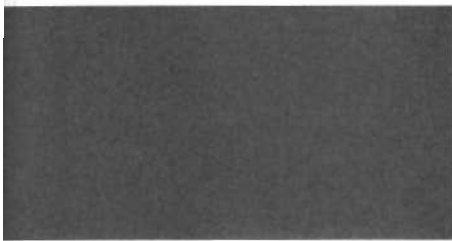
表●ビジネスプランの記載項目
実際には、ここに挙げた項目の中から選択するとよい。

項目	内容
対象商品の現状と動向	市場の変化
	機能的な変化
	マップ
	MCの必要性
市場規模と自社のポジション	全需の動向と各社のシェア
	自社の中における位置付けと収益性
MCの概要	商品の変化
	ターゲット・マーケット
	ライフサイクル
	次のMCまでのフェースリフト
	価格戦略
	販売数量とシェア
	新技術戦略
	共通化構想
	生産技術戦略
	物流戦略
	購買戦略
収益計画	従来商品の取り扱い
	開発予算総額
	原価予測
	諸経費の変化
	売り上げと収益

ケットのプライスリーダーになれる*6。逆に、同等の商品があれば、価格は市場に流通するもの以下に抑えざるを得ない。こうした価格戦略が重要なのは、それによって目標原価が変わることになるからだ。

次に、年次別販売戦略。すべての商品は必ず陳腐化するし、Competitorが登場する。それを予測して、どんなタイミングでどんな販売価格を設定し、どんな方法でどんな市場に打って出る

*6 当初、リーダーであっても、同等もしくはそれ以上の機能や特性を持つ商品を市場に投入するCompetitorが現れた時点で、従来の価格は一変する。一般に、価格はCompetitorの登場や陳腐化ムードが出た時点で急低下し、以降は徐々に低下していく。



Mimaki®

柔軟インクでプリント後に成形
メンブレンスイッチ

自動車パネル

家電製品パネル

透明素材に裏から印刷、さらに白インクをプリント
携帯電話カバー

際立つ色彩表現と優れたデザイン再現性

多彩なイメージをオンデマンドで商品化!

- 多品種小ロット生産に最適
スクリーン・バッド印刷工程を肩代わり、製版は不要
- デザイン変更も柔軟に対応
色替え、デザイン変更が簡単なデジタルオンデマンド
- 素材を選ばないUV硬化インク
UV硬化インクでプラスチック・樹脂・金属にもプリント
- 非接触方式で凹凸素材にもプリント
最大50mm*までの厚物素材にもプリント可能
- 1,200 x 2,400dpi*の高解像度
細かいデザインも高解像度でシャープな仕上がり
- 白インク対応で豊かな色彩表現力
透明・有色素材にもデザインそのまま、美しくプリント

*UJF-605CII

かをあらかじめ考えておく。例えば、こんな感じだ。「商品化から〇年は国内販売に特化し、それ以降は海外販売を展開。△年から現地生産化し、□年時点からは逆輸入する」。こうした計画も、ぜひ関係者の間で共有しておきたいものだ。

▶販売数量とシェア

▶新技術戦略：新技術と旧技術、他社技術を比較し、他社との競争に勝てる技術力を身に付けるような戦略を立てる。ポイントは、①MCによって自社の技術はどう変化するのか②それによって次のMCまで市場で優位性を発揮できるのか③どこを強化すれば他社を超えられ、生き延びられるのか——といった点になる。

▶共通化構想：この項は、本コラムの何回か先で詳述することになる技術的要素の高い部分だが、今回は概念だけを簡単に説明しておく。

新商品といえども、過去に使用している部品を流用する。自動車の場合、そうした部品はざっと6割以上に上る。ハイブリッド車になろうが電気自動車になろうが、タイヤやステアリング、バックミラーといった部品は同じように使うからだ。この項ではこうした点を踏まえ、戦略的にどこを変えて勝負するのか、どこを流用して見た目の新しさを演出するのか、といった点を明確にする。とりわけ新規部品の採用には注意が必要。設計リソースや検証、その後の補

サンプル作成から本生産まで、高精度UV硬化インクジェットプリンタ

UJF-605CII
UV INKJET PRINTER



白インク&クリアコート対応

最大解像度 1,200 x 2,400 dpi

プリント範囲 600 x 500 mm

素材厚 最大50mm

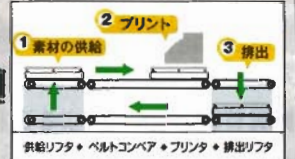
全自動デジタルオンデマンドプリンタ

IPF-1610B

プリンタと自動搬送装置を一体化、素材供給からプリント、排出を自動処理、貴社のラインに独自の自動プリントラインを実現。



IPF-1610Bの自動搬送装置(断面図)



www.mimaki.co.jp/uv からアクセス、右のパナーをクリック
お申し込み
お申し込み
お申し込み

使ってみる化
UVプリンタテストルームのご案内

テクニカルコールセンター ☎0120-106-114
受付時間 9:00~18:00 (土日・祝日・年末年始除く)

ホームページ www.mimaki.co.jp

株式会社 ミマキエンジニアリング ■ 本社 / 〒389-0512 長野県東御市道野乙2182-3

- 東京支社: TEL.03-5420-8680(代)
- さいたま営業所: TEL.048-823-3080(代)
- 広島営業所: TEL.082-873-8500(代)
- 大阪支店: TEL.06-8388-8258(代)
- 長野営業所: TEL.0268-64-2377(代)
- 福岡営業所: TEL.092-612-1355(代)
- 札幌営業所: TEL.011-200-5500(代)
- 名古屋営業所: TEL.052-807-7501(代)
- 仙台営業所: TEL.022-352-5333(代)
- 金沢営業所: TEL.076-222-5380(代)



修部品の問題などが経営に大きく影響するからだ。それだけに、数値を含めてしっかりとした戦略を練らなければならない。

具体的には、①新旧の共通化や互換性〔メリハリ設計（勝負するところと勝負しないところをきちんと線引きした設計）をする〕②他機種との共通化や互換性（投資効率の最適化）③新規発生部品の数——といった項目を押さえない。

▶生産技術戦略：MCによって技術がどのように変化するのか、特にものづくりの技術的なシーズと具体的なターゲットを提示しつつ、製造現場の技術者と設計現場の技術者の進むべきベクトルを一致させる。生産技術力の変化や内外製区分（どこで造るのか、生産拠点と生産能力の変化）を明確にすることで、将来の設備計画を左右する大きなコンセプトにもなる。

▶物流戦略：MCをきっかけに、受注から納品までの中で何を変えたいのかを明らかにする。SCM (Supply Chain Management) の戦略的変化を明示することで、下記の購買戦略とともに、新部品の登場を機に効率的な供給を模索する。

▶購買戦略：MCによる資材調達の変化をつかむ。一つは、資材費の水準。戦えるコスト（調達）水準の目標を設定し、従来の水準との差、その詰め方などを考えておく。

もう一つは、調達先の変化だ。新たに調達する部品が発生した際に、コスト（プライス）水準をにらみつつ、発注先を変える必要があるのか否かを示す。併せて、発注先（パートナー）に対して共同開発を含めた育成戦略を採用するのか、競争購買戦略を採用するのかを明らかにする。実は、この戦略の違いにより、パートナーシップや自社技術の将来の領域が変わってくる。育成戦略の場合はパートナーと共有する形で技術は残るが、単なる競争購買戦略の場合には残らない。

▶従来商品の取り扱い：MCには新しい夢がある。その一方で、従来商品はMCによって市場から姿を消すことになる。顧客のことを考えれば、夢だけを追っているわけにはいかない。従来商品の補修に関する体制も、しっかりと整えておかなければならないのだ。

実は、MCに伴い、従来の取引先をドライに割り切って取り引きを止めてしまい、補修部品の供給が断たれた経験を幾度となく味わったことがある。過去に販売した商品の補修をしっかりと続けていくといった配慮は、企業が顧客から信頼を勝ち取る大きな要素の一つ。それだけに、生産中止時期やそのときの顧客へのアナウンス（時期と方法）の仕方、在庫処理とサービス体制（補修部品補給）の在り方などについても、当初からきちんとした戦略を練っておきたい。

項目4「収益計画」

次々回に取り上げる、原価企画に大きくかわり、企業にとって極めて重要な決定事項となるのがこの収益計画だ。総原価はいくらにするのか（毎年同じではない）、開発費や投資額はどれくらい掛けられるのか、そして利益はどれくらい得られるのかなど、原価企画で使う数字の総額は、すべてここで立案、合意されるものである。こうした点を考慮しながら、年次別に、どれだけの売り上げ（販売地域別台数や金額）を立てるのか、次のMCまでのストーリーを作成しておく。

▶開発予算総額：初期投資（開発費やカタログ費などを含む）や年次別投資計画を示す。

▶原価予測：年度別原価予測に加え、コスト作り込み計画（製品体質、製造体質、購買体質）と目標を立てておく*7。

▶諸経費の変化：販売費や固定費（減価償却費、残存償却費、旧商品処理並びに旧商品補給に伴う固定費）の変化を明示する。

▶売り上げと収益：ここでは、年次別売上金額や年次別営業利益・製造利益・限界利益の変化、BEP (Break Even Point, 損益分岐点) を明らかにする。どの時点まで借金経営（BEPに達する前の状態）で、どの時点から黒字経営（BEPに達した後の状態）になるのか、関係者で共有しておくことは極めて重要だ。

*7 対象商品のコストは、時がたつにつれて必ず下がってくる。製造現場での習熟度が上がり、減価償却や不良率低減などが進むからである。加えて、合理化目標などによっても原価は時々刻々と変化する。それが、期別の目標コストとなるのだ。