

第123回 例会

戦略的情報商品で市場を掴め

いつの時代においても国際競争に勝抜く企業でありたい

- ◎未来の目で わが社を見る
- ◎顧客の目で わが社を見る
- ◎事業の目で わが社を見る
- ◎世界の目で わが社を見る

日程 平成21年2月27日(金)

講師 経営コンサルタント 菅原 努

戦略的情報商品で市場を掴め

目次

1. 推薦の言葉	2
2. C, V, CC戦略	4
3. 情報インテリジェンス	6
4. Aビール&Sビールの差・87	11
5. 情報インテリジェンス・事例	17
6. 創造バリュー「市場創造と新商品開発」	22
7. セールス効率を高める	27
8. 技術部の診断	34
9. 講師紹介	35

Mr. Tsutomu Sugawara is an acknowledged authority on the value of Strategic Information tools in a highly competitive environment. It was my great pleasure to invite Mr. Sugawara to participate in the 12th Annual Conference of the Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) held in San Diego, California in May, 1997. At this event Mr. Sugawara gave an exceptional presentation entitled *Capturing the Market with Strategic Information Tools: How Japanese Companies are Winning Market Share*.

This presentation included three very interesting Case Studies which had never been presented outside of Japan.

Case 1 entitled *Asahi Beer vs Suntory Beer in Competitive Market Share* showed how the market share for the industry had changed dramatically in ten years. Mr. Sugawara presented some challenges for Suntory and suggested steps that Suntory should take to meet customer demands and insure satisfaction.

Case 2 dealt with market competition between a large and small company. This presentation proved that Strategic Information tools can be an effective defensive measure to defend one's market against strong competitors' new products or aggressive market entry.

Case 3 showed how companies developed new markets from an unknown market identity. Mr. Sugawara concluded that attention to customer service and customer satisfaction were critical elements for a company's future survival.

Mr. Sugawara's presentation was exceptionally well received by the conference attendees. Due to the positive response, the presentation was reprinted in the Society of Competitive Intelligence Professionals journal *Competitive Intelligence Review* (Apr-June 1998).

Modern technology has facilitated instant communication and the ability to react quickly to changing environments. This has also resulted in new challenges for international corporation. This latest book *Baryu Benefuito Giho – CIA Ryu Joho Bunseki Shiko Gijutsu de (Value Benefit Techniques using CIA Style Intelligence Analysis and Methodology)* is a valuable reference for anyone interested in the growing challenges of international markets.

By John F. Quinn

Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)
Former Intelligence Officer – U.S. Central Intelligence Agency (CIA)



菅原氏は、競合的な分野での戦略的情報ツールの価値についての権威である。

菅原氏を1997年5月に、カリフォルニア州サンディエゴで開催された競合情報専門家協会（SCIP）第12回国際会議にスピーカーとして招いたことは本当に名誉なことであった。菅原氏は同会議で「戦略的情報商品で市場を掴め：いかに日本企業はマーケットシェアを獲得しているか」という題名で卓越した講演を行った。

同講演で、菅原氏は日本以外では公開されたことのない、非常に興味深い三項目のケーススタディを披露した。

ケーススタディ1では、「競合市場での朝日ビールとサントリービールのシェア獲得競争」をテーマに過去10年間にいかに急速にビール業界のマーケットシェアが変化したかについての分析をした。菅原氏は更に同ケーススタディで、サントリーが抱える課題および同社が顧客の需要と満足に応える為のいくつかのステップを提案している。

ケーススタディ2では、大企業と中小企業間の市場競争について述べている。ここでは、戦略的情報ツールがいかに競争力の高い競争相手企業の新商品、或いは市場参入に対し有効であるか証明している。

ケーススタディ3では、企業がいかに全く新しい市場を開発していったかについて述べている。菅原氏は、顧客サービスと顧客満足度に最大の重点を置くことが、企業が将来サバイバルするための必須条件であると締めくくっている。

菅原氏の講演は会議参加者に絶大な評価を受けた。そして数あるSCIP国際会議の講演の中から選出され、競合情報専門家協会の刊行誌である「コンペティティブ インテリジェンス レビュー（1998年4-5月号）」に掲載された。

現代のテクノロジーは瞬時のコミュニケーション、及び絶えず変化する環境に素早く対応することを可能にした。

それはまた国際的企業にとっては新たなチャレンジとなった。

菅原氏の新著「CIA流情報分析思考技術でバリューベネフィット技法」は、国際的市場で益々激化するチャレンジに関わる全てのビジネスマンにとって必読の一冊である。

2. C, V, CC戦略

(4)

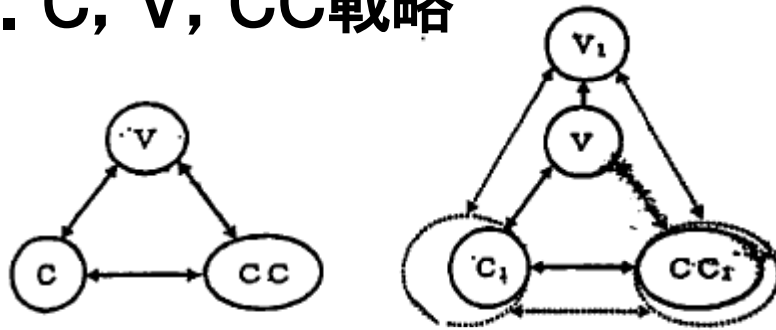
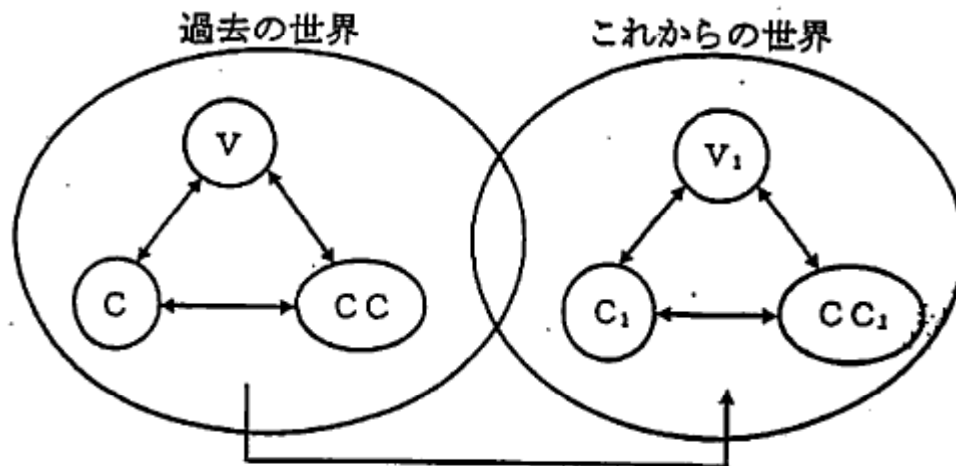


図1・C, V, CC戦略関係

図2・(V)バリューアップ



企業価値を高めるため現状変革
(現状変革：見えないものを見る → 3つめの目)

図3・過去の世界からの脱皮

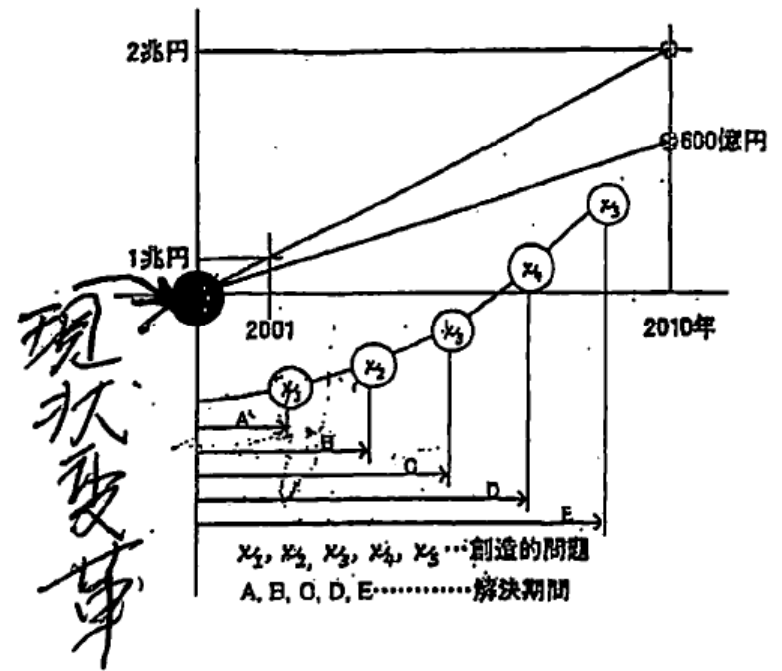


図30・創造的問題解決の期間

ウシオ電機はバリューに挑戦

(5)

ウシオ電機は中小企業から世界の
中堅企業へと成長発展してきた。

私がウシオ電機に入社したのは
創業3年目の4月でした。
当時のウシオ電機は社員100名・
年商6億円でシャープ電機のコタ
ツの赤外線ランプの下請けも行って
いた。

一方ではウシオプラドのクセノン
特殊放電管を開発製造販売をした。

この特殊放電管は製造の歩留まりが
悪く製造者を頭を痛めていた。
牛尾社長は創業初年度から世界に無い
「世界初クセノンショートアーク30kw
ランプ」の開発にかかっていた。
この開発の規模・難儀度ならいって
中小企業が手を出すテーマではないもの
である。

なぜか、開発が失敗したら会社が倒産
しまうものであった。

それでも牛尾社長は開発を継続した。
これには牛尾社長のロマンがあった。
牛尾社長のロマンとは。

- ◎ 世界に通じる中堅企業でありたい
- ◎ 世界に評価される技術でありたい
- ◎ 会社の成長と社員の繁栄が一致する経営でありたい

このロマン経営企業希望を現在企社員
4,500名・年商1,500億円である。

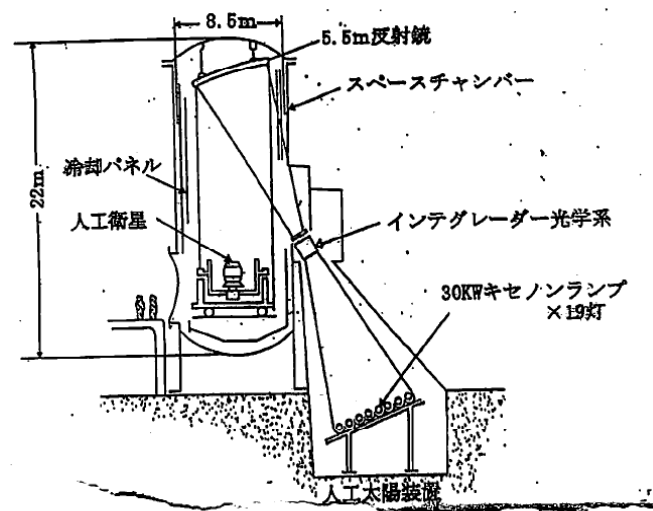
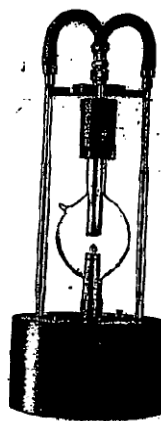


図4・開発された世界初クセノンショートランプ30KW

3. 情報インテリジェンス

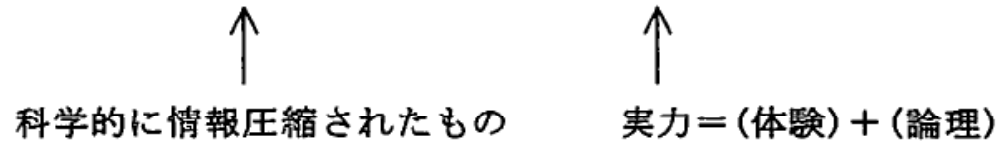
(6)

- ①情報収集・・・目的、目標のため情報源を定める
- ②情報整理整頓・・・必要な情報、捨てる情報
- ③情報の絞り込み・良い情報、悪い情報、強い情報
弱い情報
- ④情報分析・・・科学的に行う(戦略的情報商品)
情報インテリジェンス
- ⑤意思決定・・・(情報インテリジェンス)+(かん)
- ⑥情報インテリジェンスの活用・・・現場で活かす
- ⑦結果の測定・・・測定できるから改善改革が出来る

図14・情報インテリジェンス方程式の手順

これらの習得してきたものを自分の創造的にまとめていくことが大切である。(7)

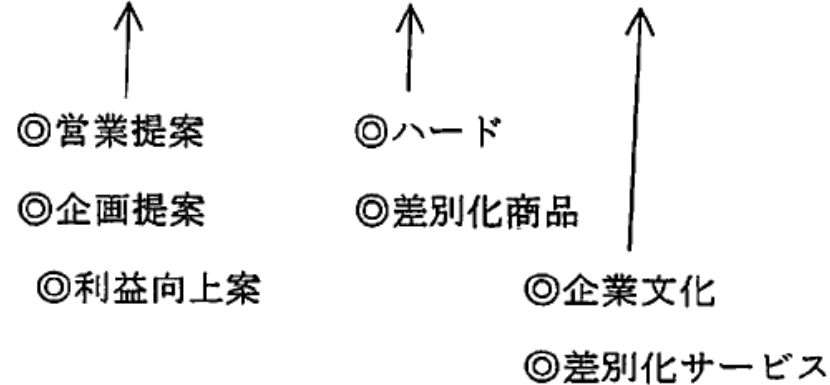
● 意思決定=(情報インテリジェンス)+(ひらめき).....[1]



● 売ることを必要と

しない販売活動

= (情報インテリジェンス) + (商品) + (サービス) [2]



● セールスフォース=(営業)+(商品)+(サービス).....[3]

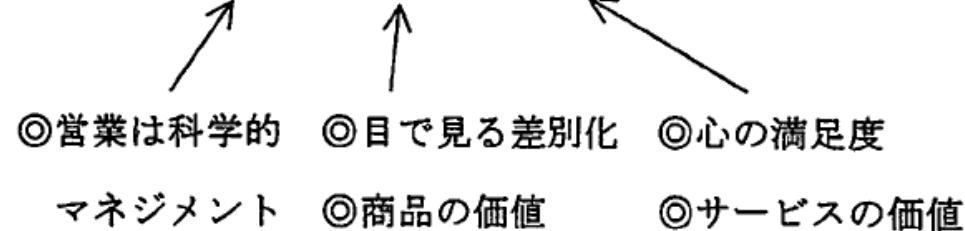


図15・情報インテリジェンス方程式

A社：生産技術課長殿

平成 年 月 日

コストダウン見積書

スイングナー機品種 _____

株式会社 ○○○

スイングナー事業部

貴社の製造工程（チューブにワイヤー挿入作業）を現状
工程分析し、合理化を図るためスイングナー機を導入する
ことによって、貴社の製造原価低減に大きく貢献すること
が明確になりました。

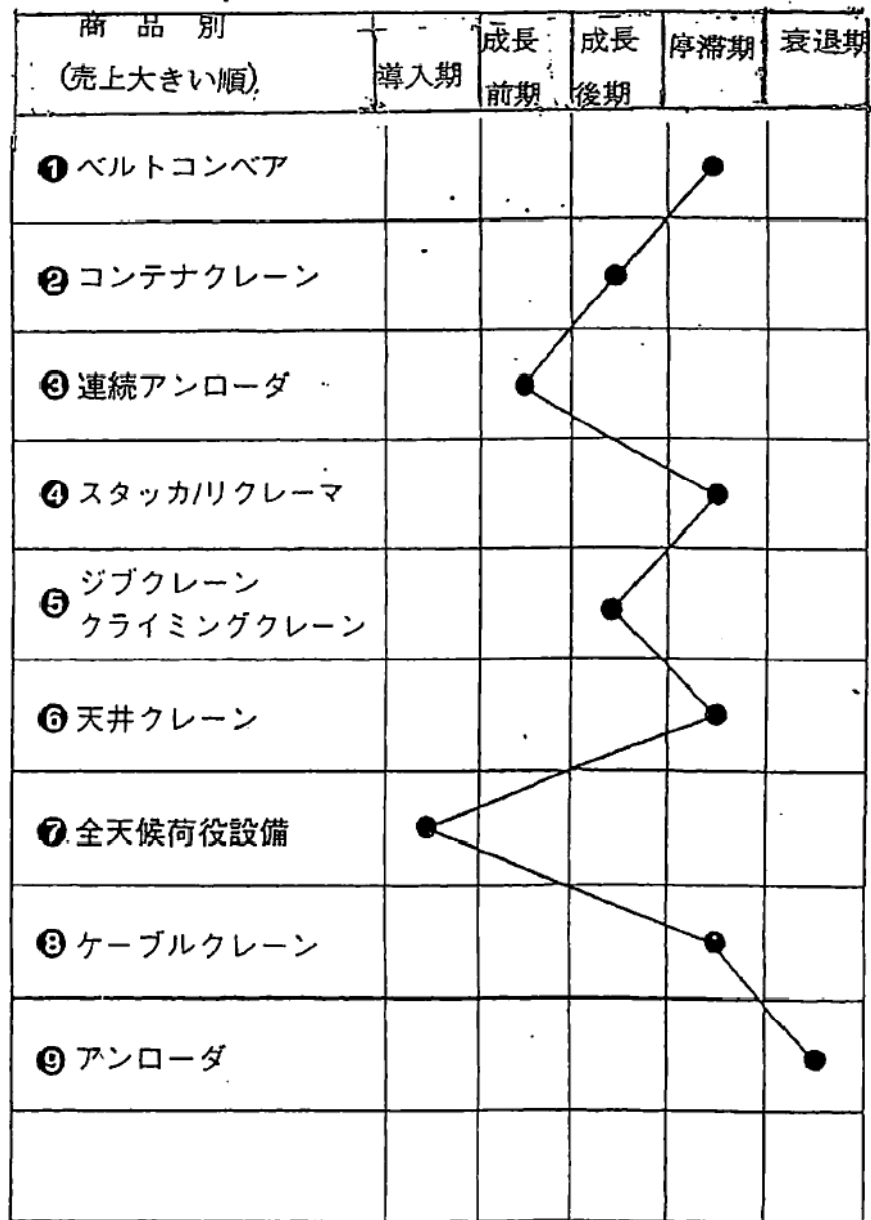
コスト・ダウン年間計画額 6,584,400円

	A社の現状	スイングナー機導入の場合
・生産量（月）	630,000本	750,000本
・1本当たり外注単価	1円	0.29円
・外注支払額（月）	630,000円	215,600円
・外注先数	4社	1社
・作業員数	10名	1名

スイングナー機導入メリット

- ① 外注業務の削減
- ② 外注管理の簡素化
- ③ 納期のスピード化
- ④ 在庫の削減
- ⑤ 外注先単価の大きな低減
- ⑥ 製造原価低減

図17・情報インテリジェンス・コストダウン見積書



(1兆5千億企業・A事業部の商品ライフサイクル)

図 19・情報インテリジェンスの例(I社の商品群)

4. Aビール&Sビールの差・87

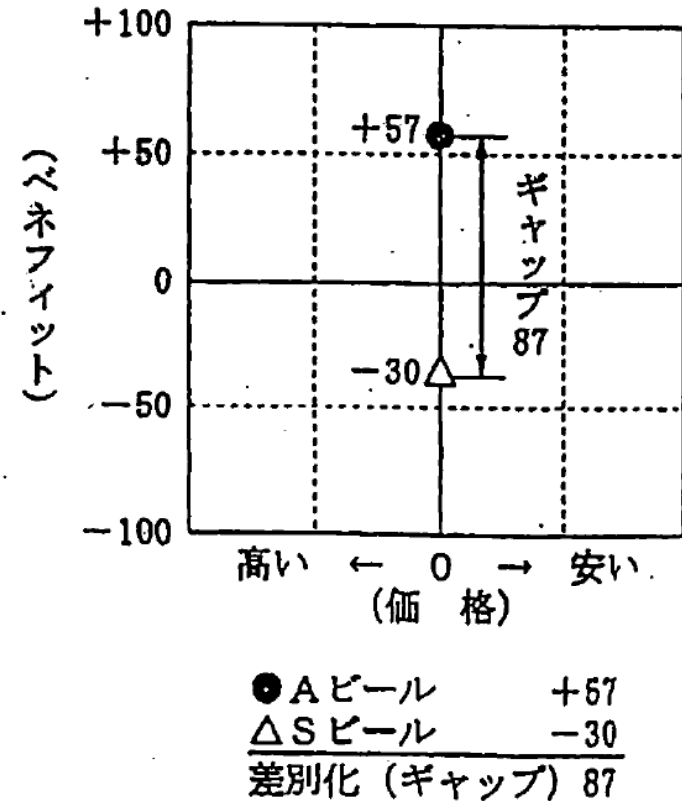
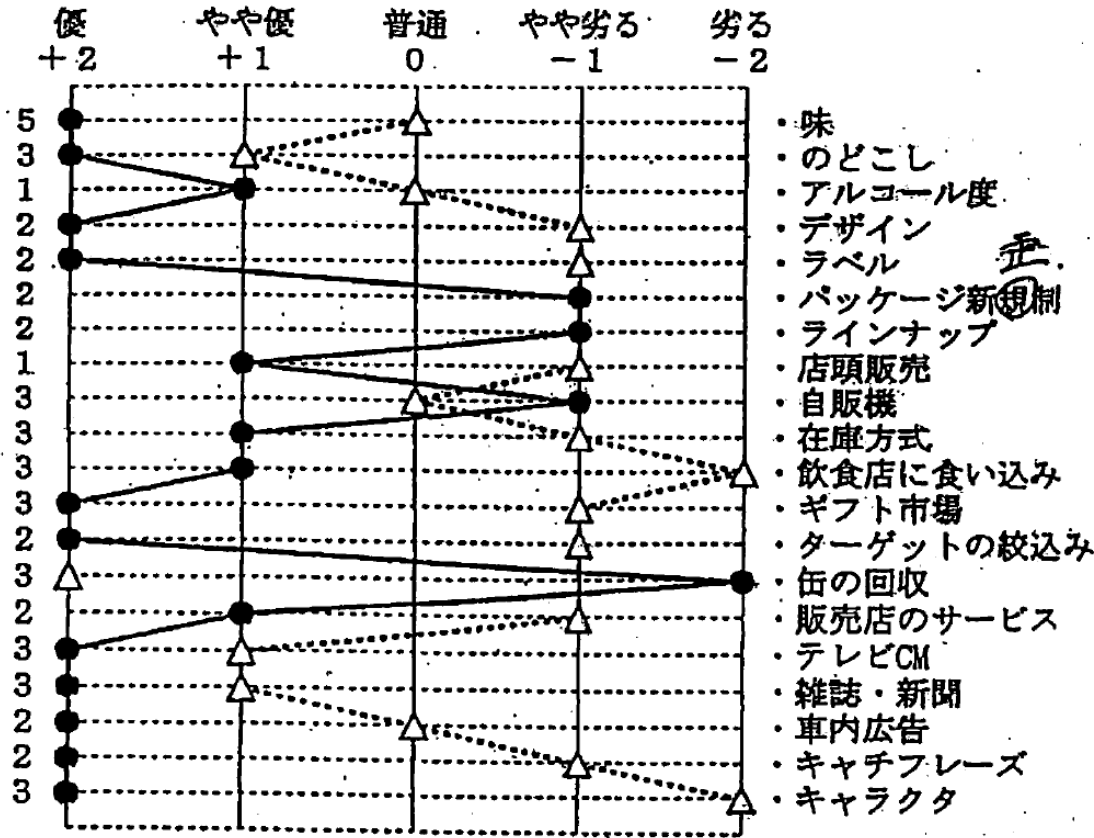


図25・ビール情報インテリジェンス

	Aビール	Sビール
・味	$+2 \times 5 = 10$	$0 \times 5 = 0$
・のどこし	$+2 \times 3 = 6$	$+1 \times 3 = 3$
・アルコール度	$+1 \times 1 = 1$	$0 \times 1 = 0$
・デザイン	$+2 \times 2 = 4$	$-1 \times 2 = -2$
・ラベル	$+2 \times 2 = 4$	$-1 \times 2 = -2$
・パッケージ	$-1 \times 2 = -2$	$-1 \times 2 = -2$
・ラインナップ	$-1 \times 2 = -2$	$-1 \times 2 = -2$
・店頭販売	$+1 \times 1 = 1$	$-1 \times 1 = -1$
・自販機	$-1 \times 3 = -3$	$0 \times 3 = 0$
・在庫方式	$+1 \times 3 = 3$	$-1 \times 3 = -3$
・飲食店に食い込み	$+1 \times 3 = 3$	$-2 \times 3 = -6$
・ギフト市場	$+2 \times 3 = 6$	$-1 \times 3 = -3$
・ターゲットの絞り込み	$+2 \times 2 = 4$	$-1 \times 2 = -2$
・缶の回収	$-2 \times 3 = -6$	$-2 \times 3 = -6$
・販売店のサービス	$+1 \times 2 = 2$	$-1 \times 2 = -2$
・テレビCM	$+2 \times 3 = 6$	$+1 \times 3 = 3$
・雑誌・新聞	$+2 \times 3 = 6$	$+1 \times 3 = 3$
・車内広告	$+2 \times 2 = 4$	$0 \times 2 = 0$
・キャチフレーズ	$+2 \times 2 = 4$	$-1 \times 2 = -2$
・キャラクタ	$+2 \times 3 = 6$	$-2 \times 3 = -6$
合計	+57	-30

$$(+57) - (-30) = 87$$

図25の計算式

ライバルに勝抜く情報インテリジェンス

(13)

わが社 サントリー

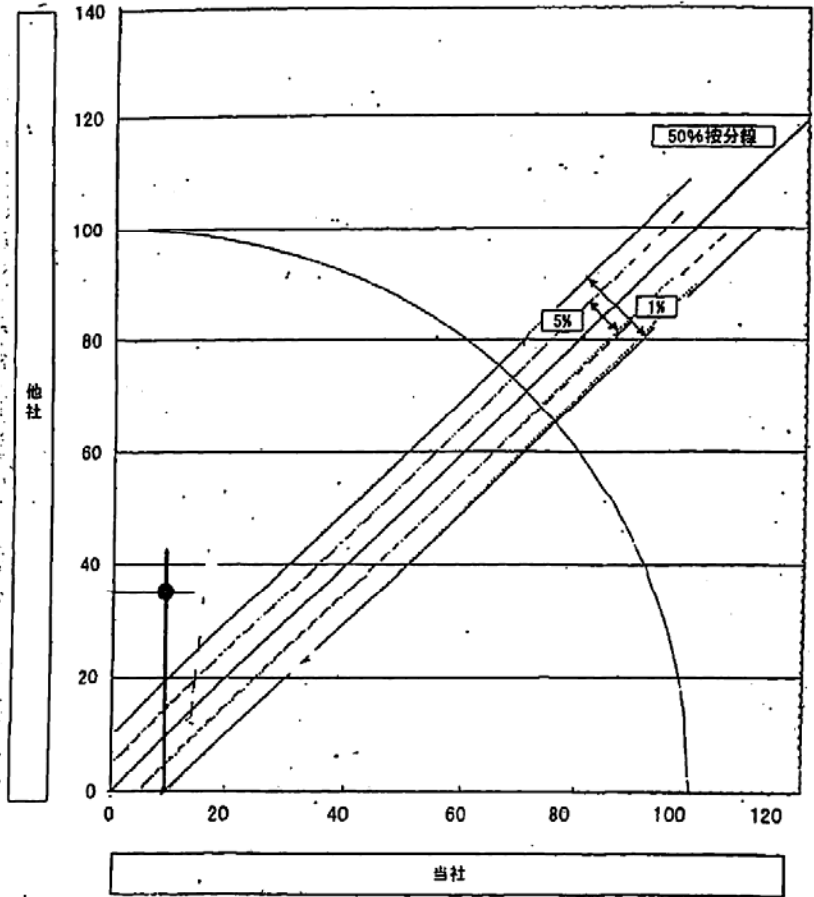
2008年6月17日

ライバル社 サッポロ

チームメンバー

尾高俊彦
赤井康行

1/4



◎戦略課題

- 1 健康を志向したダイエット用のビールを増強する。
- 2 高級ビールのプレミアム・モルツをエビス(ライバル品)と同等量の販売を目指す
- 3 女性をターゲットにした商品開発・メディア戦略の実施
- 4 海外の中堅メーカーと業務提携をすす。
- 5 ビール・プレミアム・モルツの飲食店への販路強化

能サントリ- ● サントリー サッポロ △

-293-

(14)

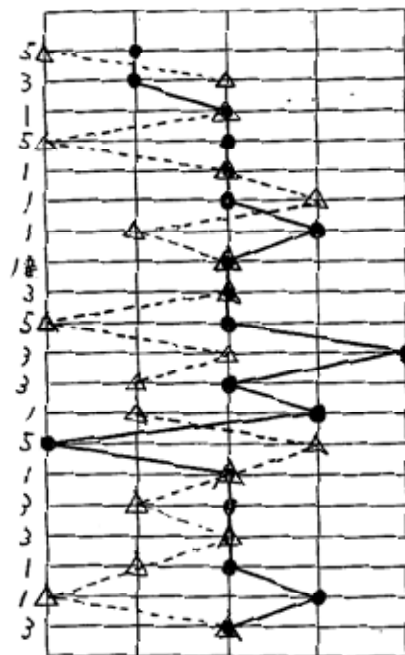
コスト・ベネフィット

2008年6月17日

尾高俊彦
永井康行

営業力・商品力・サービス力

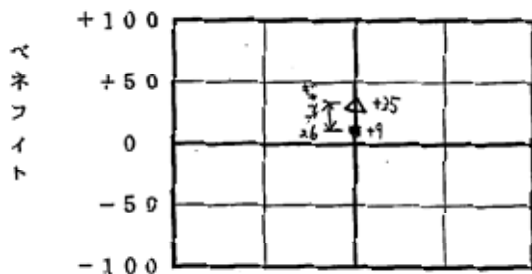
	や	や	や	や	劣
	優	優	通	劣	る
	+2	+1	0	-1	-2



- ・味
- ・のびし
- ・アルコール度
- ・デザイン
- ・ラベル
- ・パッケージ新創
- ・ラインナップ
- ・店頭販売
- ・自販機
- ・高敏感
- ・飲食店の食いつま
- ・ギフト市場
- ・ターゲット対応
- ・ダイエットビール
- ・販売店のサービス
- ・テレビCM
- ・雑誌・新聞
- ・車内広告
- ・キョクプレス
- ・和ラック

2/4

首



価格

● +9

▲ +35

ライバルに勝抜く情報インテリジェンス

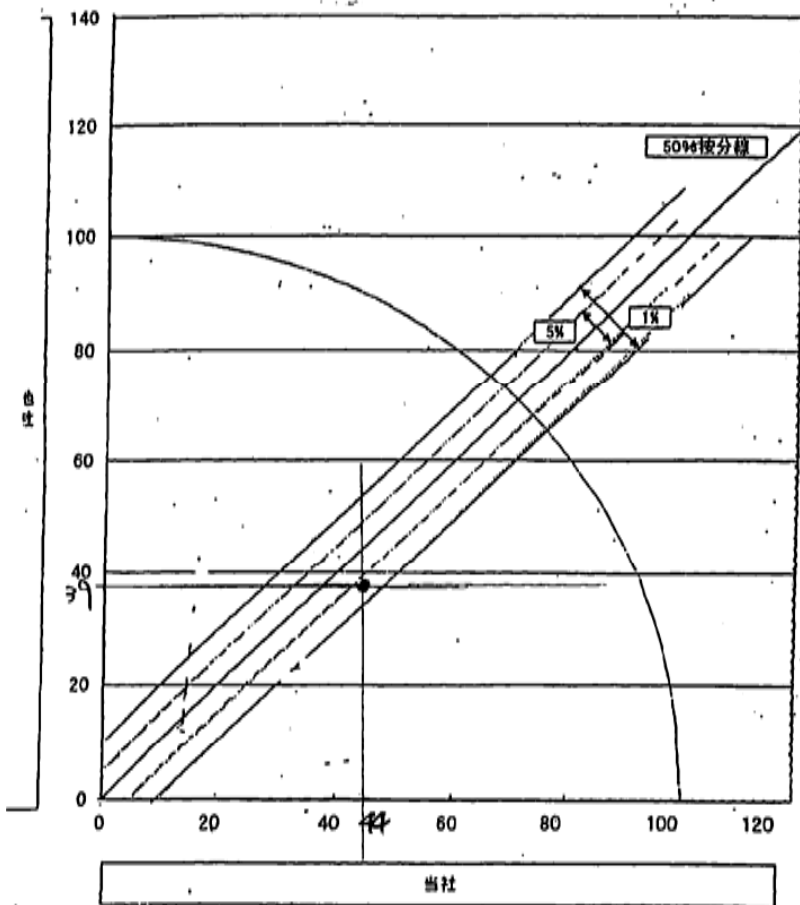
我が社 キリンビール

年 月 日

ライバル社 アサヒビール

チームメンバー

3/4



戦略課題

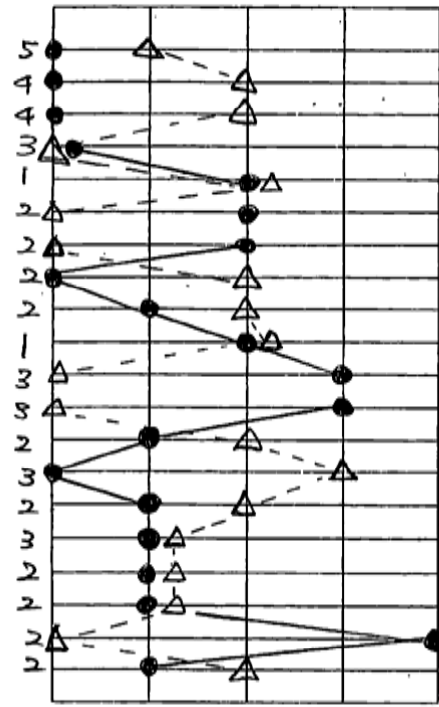
- 1 ギフト市場
- 2 飲食店への食い込み
- 3 発泡酒とサードビール市場拡大
- 4 デザイン
- 5 キャッチフレーズ

コスト・ベネフィット

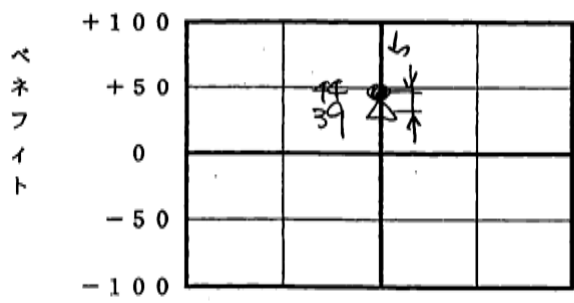
営業力・商品力・サービス力

優 や 普 や 劣
 優 通 劣 る
 +2 +1 0 -1 -2

ビール



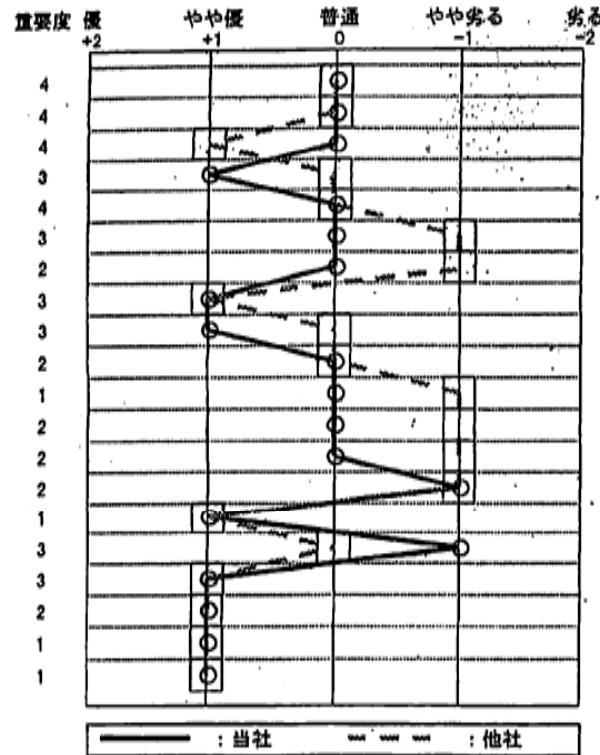
- ・ビールの味
- ・発泡酒の味
- ・アサヒの味
- ・ビールののどごし
- ・アルコール度
- ・デザイン
- ・ラベル
- ・パッケージの便利
- ・ラインナップ
- ・店頭販売
- ・飲食店に含む
- ・ギフト市場
- ・ターゲットの拡大
- ・イベント
- ・販路店のサービス
- ・テレビCM
- ・雑誌・新聞
- ・車内広告
- ・キャラクター



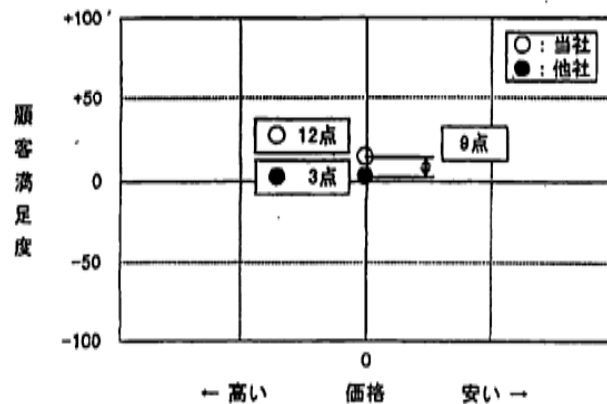
● キリン
 △ アサヒ
 価格

5. 情報インテリジェンス・事例

<当社評価と他社評価の比較>



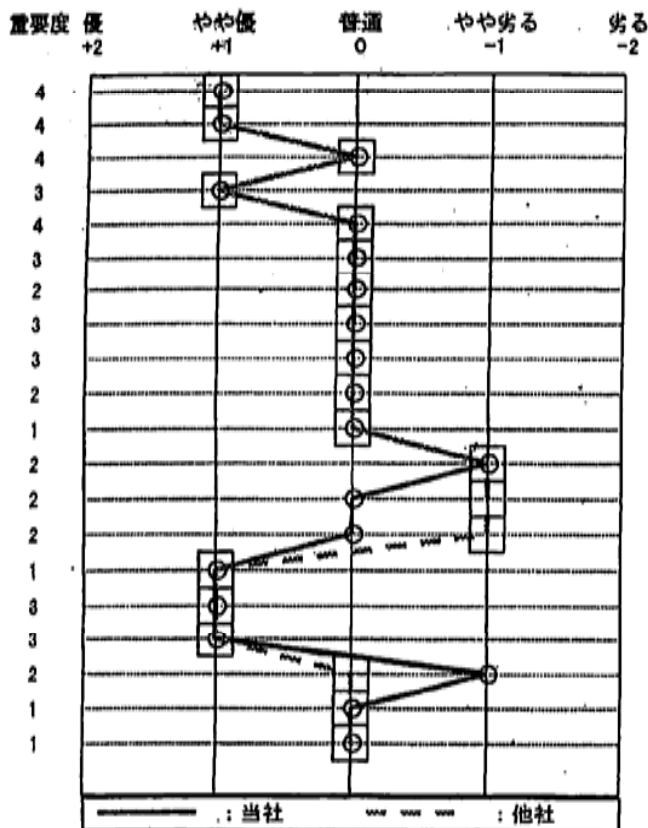
	素点		評価点	
	当社	他社	当社	他社
1 売場提案	0	0	0	0
2 棚割り提案	0	0	0	0
3 商品情報提供	0	1	0	4
4 市場情報提供	1	0	3	0
5 商品知識	0	0	0	0
6 カテゴリマネジメント	0	-1	0	-3
7 需要予測	0	-1	0	-2
8 顧客への助言	1	1	3	3
9 価格訴求	1	0	3	0
10 適正価格 (値ごろ感)	0	0	0	0
11 物流提案	0	-1	0	-1
12 受発注システム	0	-1	0	-2
13 ペーパーレス化	0	-1	0	-2
14 モバイル機器使用	-1	-1	-2	-2
15 広域出店対応	1	1	1	1
16 インターネット市場	-1	0	-3	0
17 定期的連絡	1	1	3	3
18 クレーム処理能力	1	1	2	2
19 商談への積極的参加	1	1	1	1
20 要望への迅速な対応	1	1	1	1
20項目合計	6	1	12	8



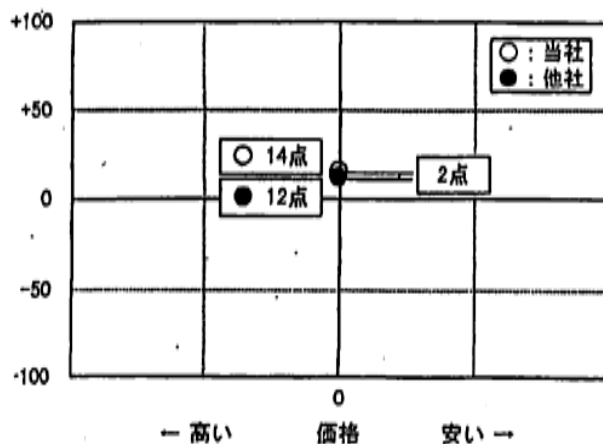
現状 数値的には当社が他社に対して優位性を保っているように見えるが項目チェックの得点は人間の感性等の理由により若干の誤差を否定出来ない。そのため 当調査では左記の顧客満足度評価点が当社と他社との間に45点以上の開きが生じた場合に初めて 当社が他社よりも顧客満足度では優位性があると判断したい

図 31・現状営業力の情報インテリジェンス

<当社評価と他社評価の比較>



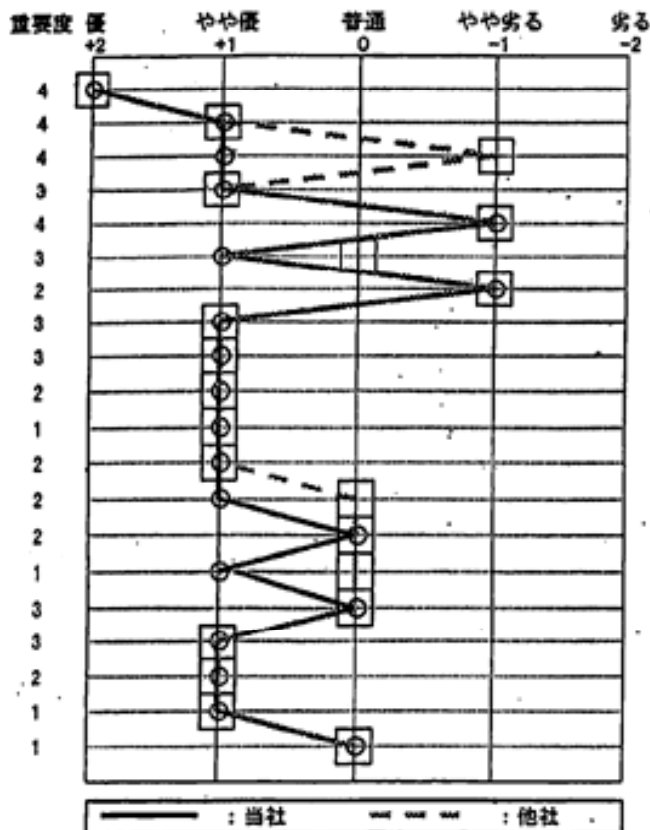
	素点		評価点	
	当社	他社	当社	他社
1 品揃え強化	1	1	4	4
2 取扱い商品拡大	1	1	4	4
3 商品フルライン化	0	0	0	0
4 商品供給力	1	1	3	3
5 顧客の望む商品加工	0	0	0	0
6 新規商品発掘	0	0	0	0
7 新規商品の紹介頻度	0	0	0	0
8 輸入商品の取扱い拡大	0	0	0	0
9 低価格商品の提供	0	0	0	0
10 自社商品の認知度	0	0	0	0
11 自社商品の取扱状況	0	0	0	0
12 自社商品の広告	-1	-1	-2	-2
13 自社商品取扱の可能性	0	-1	0	-2
14 顧客独自商品の取扱	0	-1	0	-2
15 商品の鮮度管理	1	1	1	1
16 商品の安全管理	1	1	3	3
17 商品保管環境	1	1	3	3
18 商品の外観劣化	-1	0	-2	0
19 商品の返品率	0	0	0	0
20 顧客ニーズの伝達	0	0	0	0
20項目合計	4	3	14	12



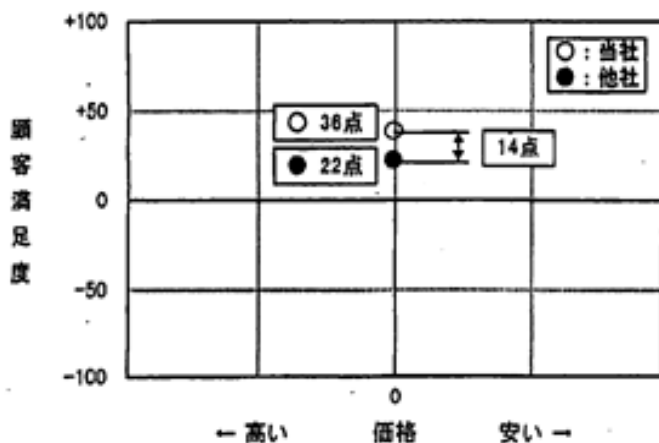
現状 数値的には当社が他社に対して優位性を保っているように見えるが項目チェックの得点は人間の感性等の理由により若干の誤差を否定出来ない。そのため 当調査では左記の顧客満足度評価点が当社と他社との間に4.5点以上の開きが生じた場合に初めて 当社が他社よりも顧客満足度では優位性があると判断したい

図 32・現状商品力の情報インテリジェンス

<当社評価と他社評価の比較>



	素点		評価点	
	当社	他社	当社	他社
・ 時間指定納品	2	2	8	8
・ 当日当配	1	1	4	4
・ 一括納品	-1	-1	4	-4
・ 納品方法への満足度	1	1	3	3
・ 通路別納品	-1	-1	-4	-4
・ 小分け加工への満足度	1	0	3	0
・ 24時間体制	-1	-1	-2	-2
・ 宅配機能への対応要望	1	1	3	3
・ 納品時の近隣クレーム	1	1	3	3
・ 納品の丁寧さ	1	1	2	2
・ 配達運転手のマナー	1	1	1	1
・ 配達運転手の意識	1	1	2	2
・ 受発注ルールへの遵守	1	0	2	0
・ 発注方法への満足度	0	0	0	0
・ 納品率100%	1	0	1	0
・ 誤納率0%	0	0	0	0
・ 社内の意識統一	1	1	3	3
・ 電話対応	1	1	2	2
・ 非常事態時の対応	1	1	1	1
・ メーカー欠品時の対応	0	0	0	0
20項目合計	14	8	38	22



現状 数値的には当社が他社に対して優位性を保っているように見えるが項目チェックの得点は人間の感性等の理由により若干の誤差を否定出来ない。そのため 当調査では左記の顧客満足度評価点が当社と他社との間に45点以上の開きが生じた場合に初めて 当社が他社よりも顧客満足度では優位性があると判断したい

図 33・サービス力の情報インテリジェンス

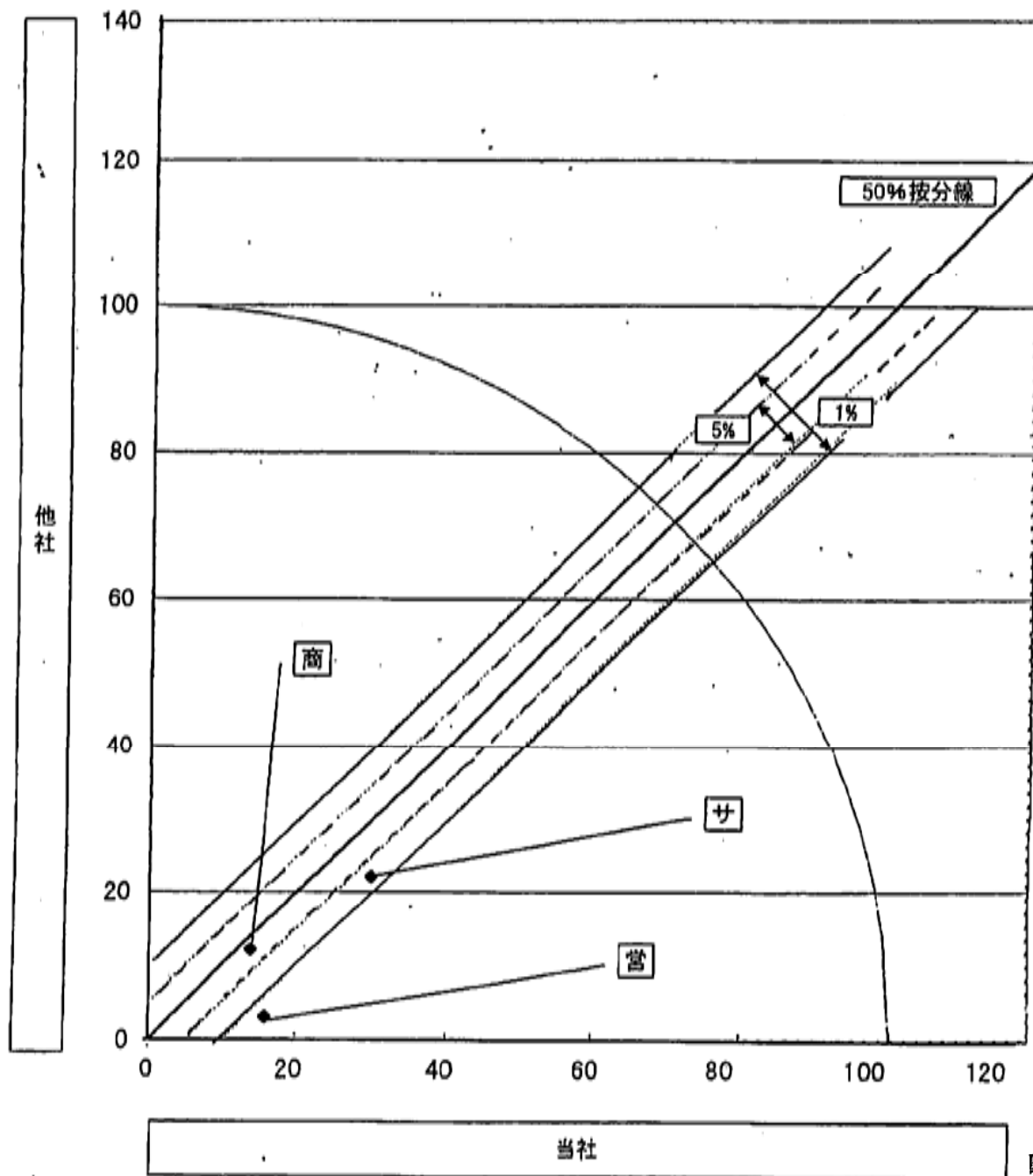


図 34 - 現状分析統括情報圧縮情報インテリジェンス

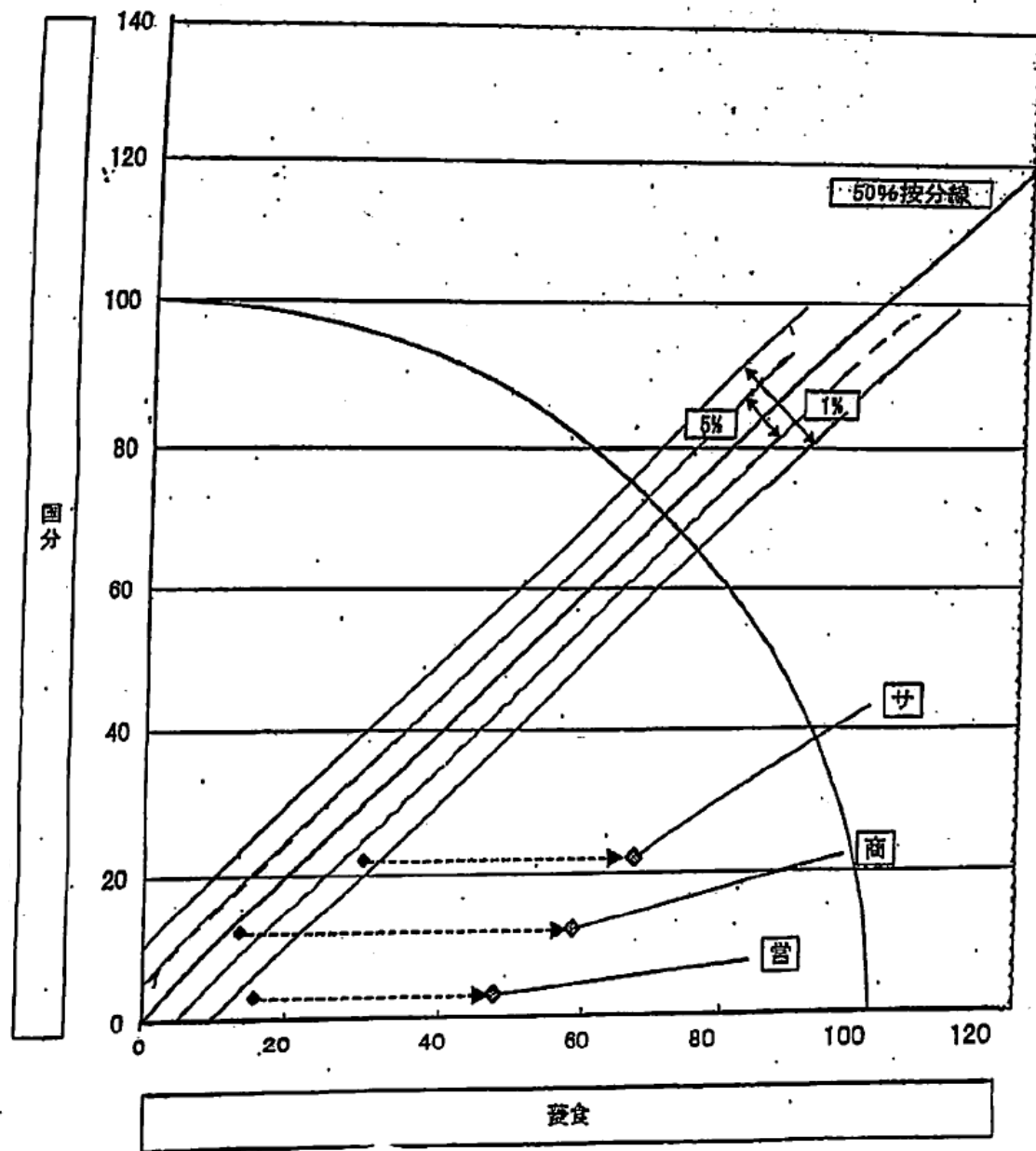


図 38・挑戦目標「統合圧縮情報インテリジェンス」

6. 創造バリュー「市場創造と新商品開発」

(22)

1. コンセプトを忘れた企業

(1) IBMの赤字時代

恐竜(IBM)は、その日を知らなかった。

IBMが全世界最強の企業であることは、誰もが認知しているところである。しかし、1952年に赤字を5200億円出してしまった。

長い間IBMは優秀企業であったため、「あぐら」をかいたしまったのである。。

IBMの社員は、それぞれが勝手に考えて行動していたのである。

この間、時代の流れである「環境の変化」などに目も向かない状況であった。

IBMは「わが道を行く」ということであって、大型コンピュータを主流とした研究開発を行っておりました。

しかし、競合企業では、パソコンに力を入れて研究開発を行っていたのである。

日本でも恐竜が沢山いて、「その日を知らない企業庫」がある。その代表的なものが、国鉄・山一證券・雪印乳業・旧日産自動車などが上げられる。これらの企業体は、「何をもって社会貢献」をするのかという意思が統一されていないことがわかる。コンセプトというソフトでなく、ただハードを中心とすることが自分たちの仕事だと思っている。ここに間違いが発生している。。

(2) ソニー11年ぶり赤字

ソニー11年ぶりの赤字。世界一万人リストラ(国内4000人)と2005年9月23日の新聞記事として掲載されていた。

ソニーは、アメリカで生まれたトランジスターを日本に持ち帰り、ラジオに応用しようと井深社長が取組んだ。

以前のトランジスターは、真空管を使い大きく割れるなどの多くの欠点があった。トランジスターは小さくて硬く石そのものであり、性能は真空管に比べる比ではなかった。

IBM・・・経営プロセスの知恵を提供している

ソニー・・・ソニーの使命はヒット商品を提供

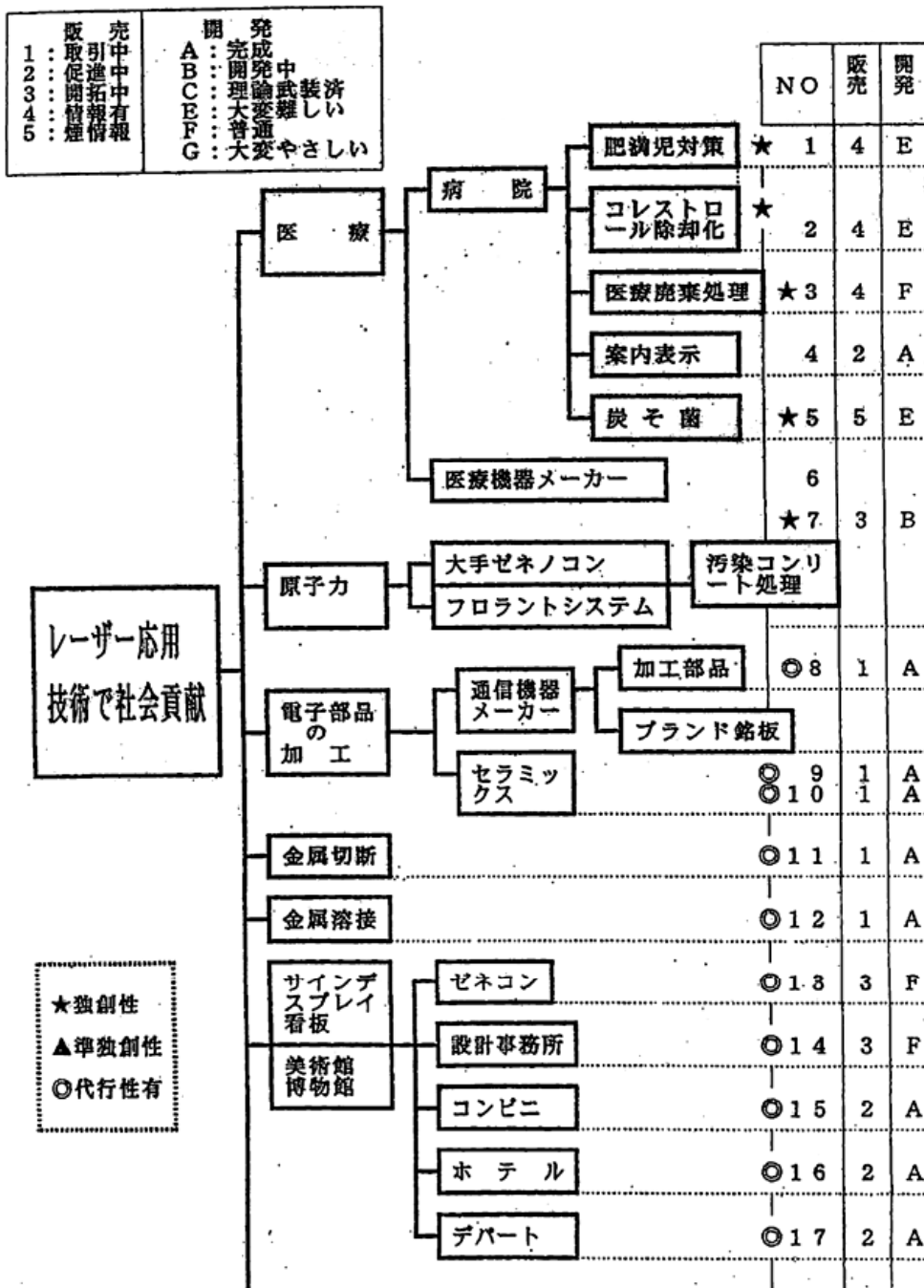
石鹸メーカー・・・清潔ならしめるものを提供している

口紅メーカー・・・美しくならしめるものを提供している

国鉄&JR・・・・国鉄・座席を売っていた
JR・旅を提供している

ガス器具メーカー・・・調理便利なものを提供する

市場創造と 新商品企画



1: 取中
 2: 引進中
 3: 促進中
 4: 開拓中
 5: 情報
 6: 完成
 7: 完成
 8: 完成
 9: 完成
 10: 完成
 11: 完成
 12: 完成
 13: 完成
 14: 完成
 15: 完成
 16: 完成
 17: 完成

★ 獨創性
 ▲ 準獨創性
 ◎ 代行性有

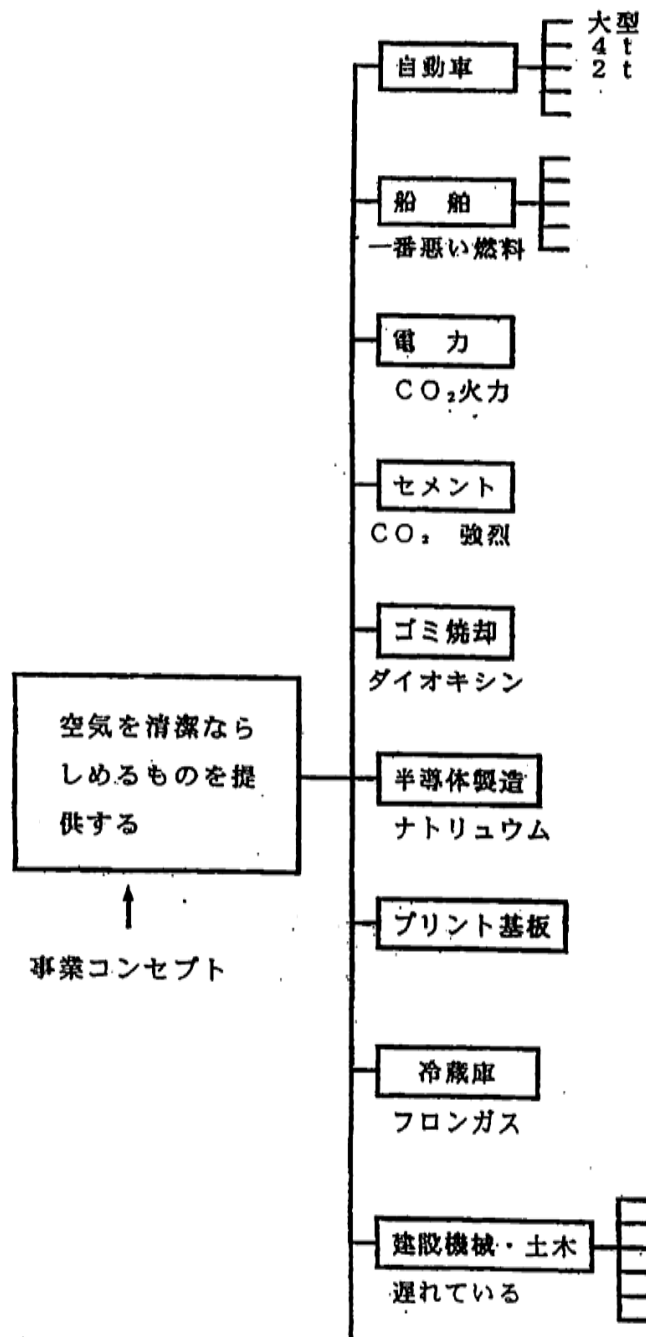


図 42・コンセプトと市場創造

テーマ：化粧品基材の市場開発

基本方針：頭髪用ポリマーの開発

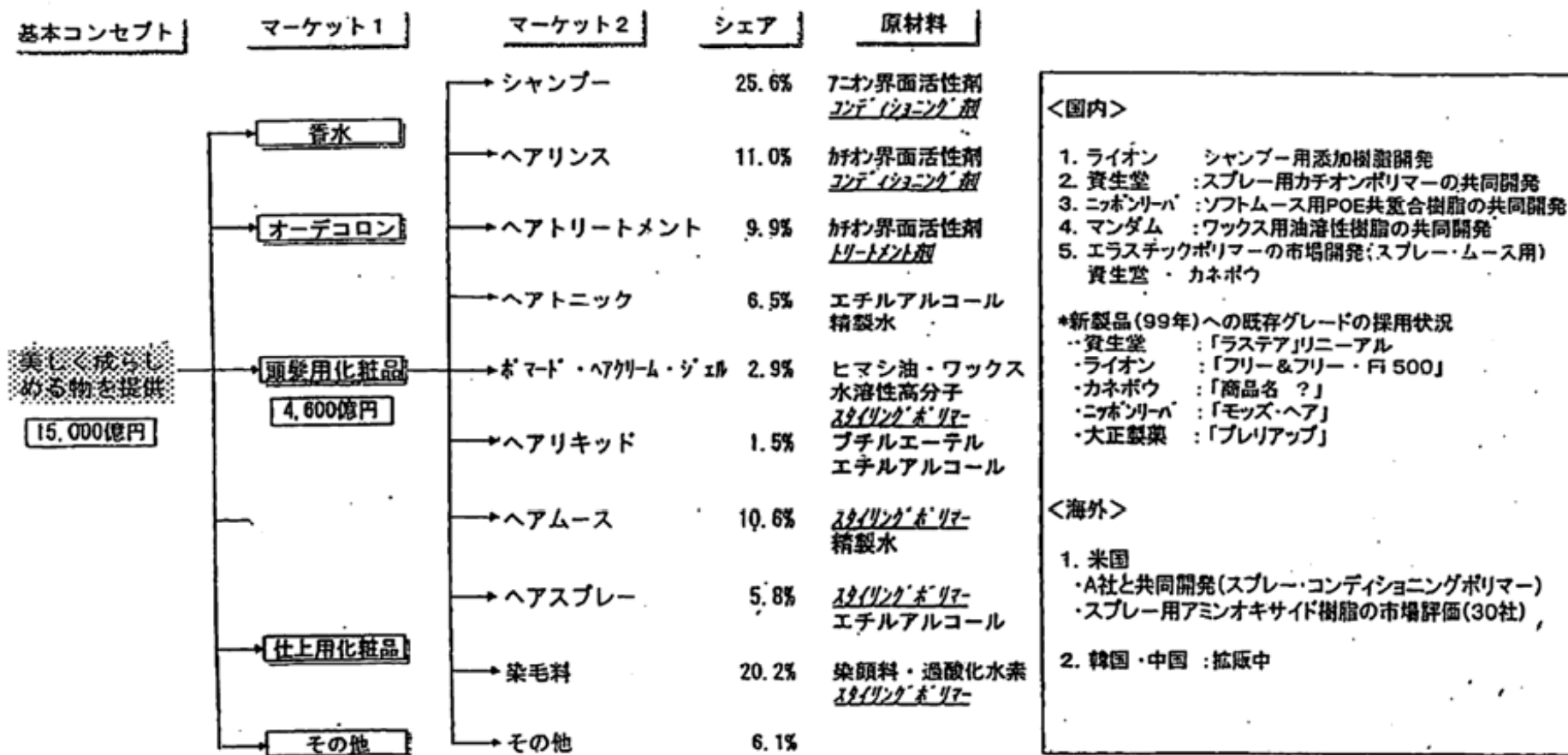
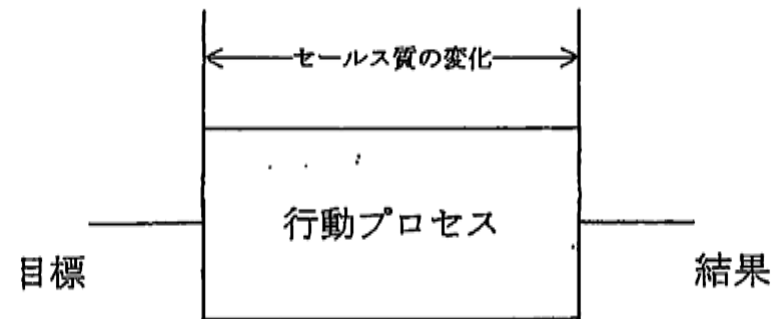


図 44・コンセプトと売上拡大の市場創造

7. セールス効率を高める

(27)

1. 今や現場は「意識改革でなく行動改革」である
2. ライバルのすべてに100%満足している顧客は一人もいない。逆に、わが社に100%満足している顧客も、また一人もいない。
3. 業績がのびないのは行動プロセスにある。



- 顧客が見えない
- どこへ行っていいかわからない
- 自分の行動がブラックボックス
- 何もしなくても結果はでる
- 言い訳をよくする
- 責任のがれをよくする
- 後追い管理におわれている



プロセス・マネジメント

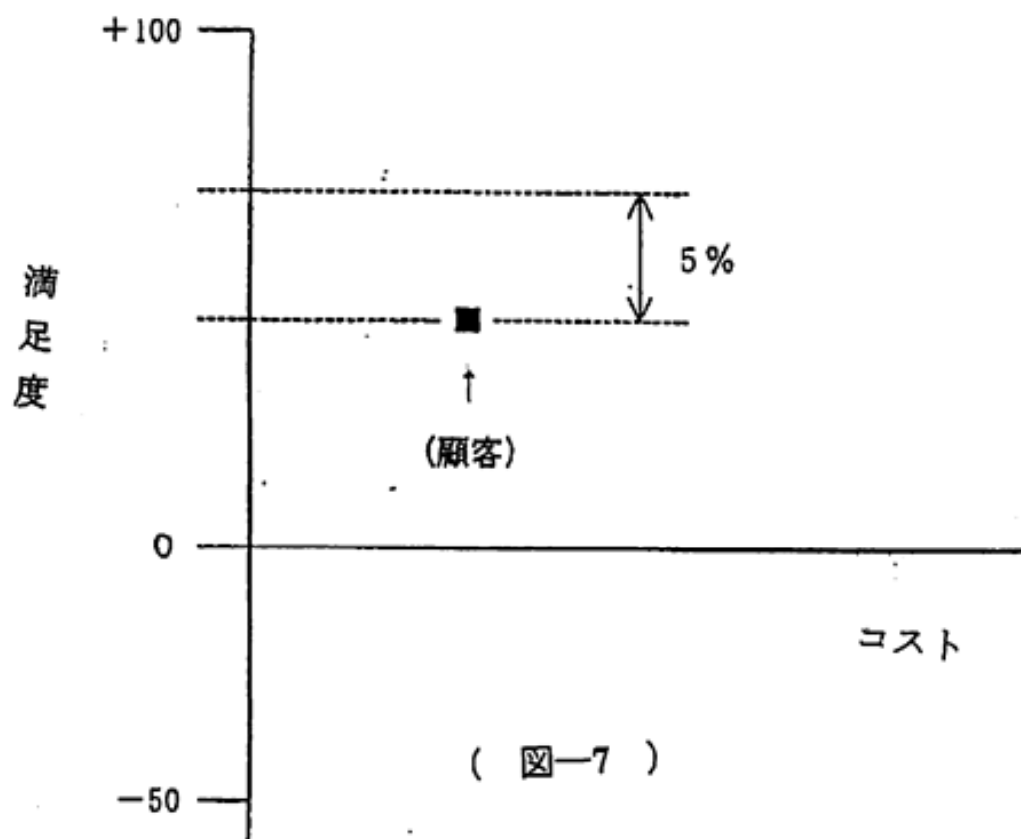


- 宛先先行情報フォローリスト
- 作戦行動予定表

図 47・セールス工程(プロセス)

- ◎ 営業は科学である
- ◎ 科学であるから測定が出来る
- ◎ 測定が出来るから問題が発見できる
- ◎ 問題が発見が出来るから改善が出来る
- ◎ 改善ができるから業績が伸びる
- ◎ 業績が伸びるからセールスが楽しくなる
- ◎ セールスが楽しくなるから生きがいになる
- ◎ 生きがいになるから人生が幸福になる

第一のライバル即ち「真のライバルは顧客」である。



(図-7)

- 顧客は「赤ちゃん」である
- 親は満足度を赤ちゃんに提供している
- 赤ちゃんは「御地蔵様の顔」
- 顧客の満足度を常に5%を手の中に持つておく

図 48・真のライバルは誰か

売込先行情報フォローリスト: I

提出日: 平成11年 月 日

11月度売込先目録の内訳				
	売上高	売上高	粗利額	差
予定	10,500	7,700		2,800
実績	9,990	6,945		3,045
差	-510	-755		245
予定	2,573	2,070		494
実績	2,877	2,117		760
差	305	33		267
予定	24.5%	27.0%		17.6%
実績	28.8%	30.5%		25.0%
差	4.3%	3.5%		7.4%

平成11年 11月度 売込先行情報フォローリスト

(09年オリジナル商品: 新商品・準商品・その他)
対象: 製造業
担当: 中島電業 (3720)

累計: 4月~11月				部長	MR
売上高	売上高	粗利額	粗利率		
63,190	78,672	-1,428	98.2		
19,625	22,481	2,857	114.6		
24.5%	28.5%				

単位: 千円

(優先ランク別基準) A---100%注文書受取済「受注決定」 B---90%キーマンより受注の意思表示あり「受注有力候補」
C---75%売上の予算数定まり高率待ち「準有力候補」 S---潜在顧客・今後再調査を要する「付わり情報」

11月 <予算: 10,500千円> (単位: 千円)				
企業名	商品名 (新店・改修)	商品番号	数量	金額(出荷日)
	第1期目定書 (10/21~22)			
	第2期目定書 (10/25~29)			
	第3期目定書 (11/1~5)			
	第4期目定書 (11/8~12)			
	第5期目定書 (11/15~19)			
	定書計			
ハンズ全店	文具収納新規定金庫導入☆			
(1005)	ファイル800 M-GT (ハンズ専用品)	00-6254	300	11/8
"	ファイル800 M-BK (ハンズ専用品)	00-6255	300	"
"	ファイル800 M-LGY (ハンズ専用品)	00-6256	300	"
"	ファイル800 M-BK (ハンズ専用品)	00-6257	300	"
"	スタッキングトレイ BK (ハンズ専用品)	00-6252	300	"
"	スタッキングトレイ LGY (ハンズ専用品)	00-6253	300	"
"	ブックスタンド BK	00-6236	113	"
"	ブックスタンド PK	00-6237	113	"
"	ブックスタンド G	00-6238	113	"
"	レターケース 4 BK	00-6220	168	"
"	レターケース 4 LGY	00-6221	168	"
"	レターケース 5 BK	00-6222	168	"
"	レターケース 5 LGY	00-6223	168	"
"	ペンスタンド BK	00-6217	168	"
"	ペンスタンド LGY	00-6218	168	"
"	ペントレー (M) BK	00-6216	168	"
"	ペントレー (M) LGY	00-6244	168	"
"	環形			
"	ミニファンヒーター OMB-100LB	07-3993	50	10/25
"	ミニファンヒーター OMB-100R	07-3994	50	"
"	ミニファンヒーター OMB-100B	07-3995	50	"
A 計	(残り詳細は2ページ目へ)			10,159
ライブピア	三脚 TRI-10 (チラシ)	03-7941	30	11/11
(1411)	デカラジオ HD-88 (チラシ)	07-0824	30	11/18
ムラウチ	CDラック QDS12-5600P	03-9428	10	11/15
(1965)	CDラック QDS12-5600B	03-9429	10	"
"	CDラック QDS12-5600B	03-9430	10	"
ハンズ全店	ハンズフリーライト	07-2525	20	11/1
ハンズ全店	強力ライト CF-1	07-2209	50	10/26
ハンズ全店	フロアスタンド LS-816-S	04-2902	20	11/4
"	フロアスタンド LS-816-B	04-2901	20	"
"	タイトラキヤップセット	03-4870	30	10/25
B 計	(残り詳細は2ページ目へ)			324
AB 計				10,513

12月 <予算: 14,600千円> (単位: 千円)				
企業名	商品名 (新店・改修)	商品番号	数量	金額(出荷日)
	12月度定書分			
ハンズ全店	タイトラキヤップセット	03-4870	20	11/22
ハンズ全店	無題名			11/22~
ライブピア	無題名			"
ムラウチ	スケルトンラック MD15BR	03-7037	30	11/24
"	スケルトンラック MD15BL	03-7038	30	"
"	スケルトンラック MD15OR	03-7039	30	"
"	スケルトンラック MD15YE	03-7040	30	"
"	スケルトンラック MD15PK	03-7041	30	"
"	スケルトンラック MD15PP	03-7042	30	"
ハンズ全店	マウスケーブル付ドロー	01-1886	30	11/29
ハンズ全店	パキニュームバックシーター	08-9076	10	12/1
ムラウチ	マグライト 各種			11/22
ハンズ全店	文具収納シリーズ (リビート)			12/3
三和	三菱ルピカ2本入り 山積み			11/23
A 計				11,209
ハンズ全店	新着A3フミキーター (新商品)	08-6780	50	12/6~
"	新着コンパクトクロスシュレッダー (改良品)		200	"
"	コンパクトストレートシュレッダー (新商品)	08-6759	100	"
ハンズ全店	6500型リコー K3482P	07-4522	20	11/24
"	6500型リコー K3840P	07-4692	20	"
"	6500型リコー K5-840A	07-4693	20	"
ライブピア	ビデオテープ FUJII T1200CFASB	03-1583	200	12/6~
ハンズ全店	MDプロック MD-24	03-9420	35	11/22
	(残り詳細は2ページ目へ)			
B 計				3,700
AB 計				14,909
ハンズ全店	タイトラキヤップセット	03-4870	20	
"	タイトラキヤップ	03-4871	20	
"	タイトラ用脱着部	03-4872	20	
"	新着車庫付クリップボード (新商品)		200	
ライブピア	ゲームセレクター (チラシ)	03-6161	50	
C 計				151
ハンズ全店	フォトスタンド (スピーカー付)		50	
"	09年アルカリ乾電池 単3・9P	07-2838	500	
"	09年アルカリ乾電池 単3・20P	07-2824	100	
ムラウチ	09年アルミビームライト	07-2200	30	
"	アルミビームライト	07-2223	20	
S 計				158

1月 <予算: 11,500千円> (単位: 千円)				
企業名	商品名 (新店・改修)	商品番号	数量	金額(出荷日)
	1月度定書分			
ムラウチ	テレビ観戦スタンドS (新商品)		10	1/17
"	テレビ観戦スタンドL (新商品)		10	"
"	卓上スイッチ電源タップ0A-202 (新商品)	04-5265	30	12/22
ハンズ全店	ファイル800 Imcoカラー (新商品)			1/17
"	レターケース Imcoカラー (新商品)			"
"	スタッキングトレイ Imcoカラー (新商品)			"
"	ペンスタンド Imcoカラー (新商品)			"
"	ペントレー Imcoカラー (新商品)			"
三和	三菱ルピカ2本入り 山積み			12/21
A 計				10,501
ハンズ全店	キャリコン VTRテープ用 (新商品)		200	1/19~
"	キャリコン 印刷 (新商品)		200	"
"	キャリコン 印刷 (新商品)		200	"
"	キャリコンカセットテープ用 (新商品)		200	"
"	コンパクトクロスシュレッダー (改良品)		100	12/21
ハンズ全店	強力ライト CF-1 (2000年以降)	07-2209	300	12/21
"	黒黒カレンダー付食卓 (新商品)		100	1/17
ムラウチ	VTRラック 山積み	03-7459	200	12/1
	(残り詳細は2ページ目へ)			
B 計				1,580
AB 計				12,081
ハンズ全店	スケルトンラック BK	03-7037	20	
"	スケルトンラック BL	03-7038	20	
"	スケルトンラック OR	03-7039	20	
"	スケルトンラック YE	03-7040	20	
"	スケルトンラック PK	03-7041	20	
"	スケルトンラック PP	03-7042	20	
C 計				66
ハンズ全店	ImcoカラーOA収納			
ハンズ全店	09年年中ライト FL-1335	07-7283	100	
"	09年年中ライト FL-1320	07-7282	100	
"	09年年中ライト FL-1311	07-7281	100	
B 計				288

※取引先コード: 東急ハンズ/1005 ライブピア/1411 ムラウチ/1065 三和/1268

(営業)

No.	仕事の種類	ウェイト %	実働 時間	仕事の重要度		
				A	B	C
1	引合応答	5	30	30		
2	TEL説明	5	30	30		
3	訪問説明	30	180	180		
4	見積書発行	1	6	6		
5	出荷依頼書発行	5	30	10	20	
6	随納期チェック	5	30		10	20
7	納期回答	2	12		12	
8	売上依頼書発行	2	12	6	6	
9	指定納品書チェック	1	6		6	
10	製品数量チェック	2	12			12
11	納品	20	120			120
12	特約店情報収集	3	18	18		
13	クレーム対策打ち合わせ	3	18	18		
14	仕様打ち合わせ	7	42	42		
15	仕様検討依頼票発行	1	6	6		
16	承認図交換	1	6	6		
17	在庫調べ(引合に対して)	2	12			12
18	集金	1	6	6		
19	売掛台帳と照合、請求書発行	1	6		6	
20	営業情報、報告書作成	1	6	6		
21	FAX	2	12	12		
	合計	100%	600 ^分	376 ^分	60 ^分	164 ^分

仕事の重要度A：営業マン自身がやらなければならない仕事

仕事の重要度B：専門化・標準化して営業マンより移籍できる仕事

仕事の重要度C：営業マンがしなくても済む仕事

図57・セールスマン時間分析

テーマの名称	メガネ・貴金属クリーナー (超音波) 新規 ・継続	
テーマの発生経緯	取引先〇〇物産株式会社からメガネクリンビューにヒントを得て当社に開発が持込まれた。その後市場を調査のところ印鑑クリーナーがあることが判明。これをモデルチェンジしての商品化を検討して頂きたい。	
開発の必要性 (顧客のニーズ)	メガネ・貴金属クリーナーは一家に一台必要な商品である。当社で発表しなくとも必ず、どこかで発売するであろう。家庭で手軽にこれらを洗滌できる器機の開発は是非必要である。	
用途	メガネ・貴金属・アクセサリー類に付着したゴミ・ホコリ・汚れ等の除去・洗滌	
要求機能	①超音波発生装置付クリーナー ②1～2分でメガネフレーム・貴金属等に付着した汚れを除去できること (場合によっては洗剤付でも良い) ③器機の大きさはコンパクトで持ち運びしやすいこと。	
市場性	1) 市場の大きさ	潜在需要 (2,500万世帯数×③名) + (100万事業所数×④%)
	2) 当社の予想売上量	1年後 10,000台 3年後100,000台
	3) 当社の予想売上額	1年後 900万円/月 3年後 9,000万円/月
	4) 予定販売価格	(卸)8,000～9,000円/台 (原価5,000円) 定価20,000円
	5) 予定販売ルート	〇〇物産 (主にガソリンスタンド) 通販
	6) 市場の成長性	将来商品であり、展開方法によっては有望商品となり得る
	7) 競合品の有無	ナシ (印鑑クリーナー: プラチナ万年筆: 45,000円)
開発形態	単独 共同 (相手先××通信工業)	
開発契約	有り 無し (締結する必要……有り無し)	
目標完了時期	55年10月	
関連特許情報		
当社の期待効果	別に当社の××・メカ (仮称) (電気式、はちまき方式、眼り防止器)を開発中であるが、これによって機器部門開発の足掛りができる。	
備考	前述の如くこのテーマは〇〇物産より持込まれたテーマであり要望の商品が開発できれば必ず売れる商品である。又、当社が開発を辞退すれば〇〇物産は他社に開発依頼すると言っている。市場ニーズもあると思われるので積極展開の認可を茲に申請しますのでご高配下さい。	

図60・開発テーマ提案書

8. 技術部の診断

部門

(34)

評価基準

優			良			可		
a	b	c	a	b	c	a	b	c
10	9	8	7	6	5	4	3	2

※10段階評価でチェック。チャートの面積が広ければ広いほど優秀である。

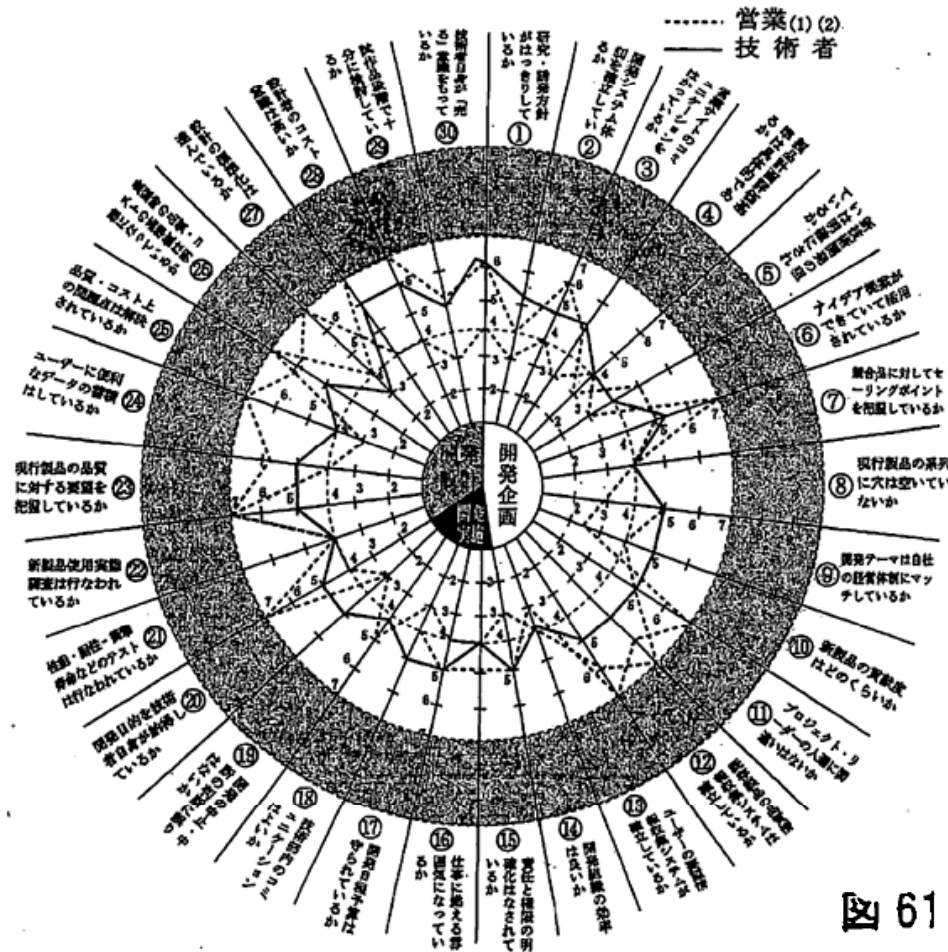


図 61・F社開発技量レーダーチャート

9. 講師紹介

(35)

■著者プロフィール

菅原 務(すがわら つとむ) 経営コンサルタント

1937年12月樽太に生まれ

通信工学・経営工学を学びウシオ電機の牛尾治朗社長(現・会長)を師事とし、ウシオ電機を道場として実践的創造経営を10年近く経って、昭和48年より経営コンサルタントとして独立して現在に至る。

●コンサルタント商品

- (1) セールスプロセスマネジメント(自立セールスマン育成)
- (2) バリュー改革戦略マネジメント(営業力・商品力・サービス力)
- (3) 市場創造と新商品開発(コンセプト・市場創造・新商品企画・開発マネジメント)
- (4) 問題開発診断技法(次世代幹部を対象に企業全体の診断技法研修指導)
- (5) 「企業診断と改善改革」実施指導
- (6) 在庫低減(商品開発計画・販売計画・発注管理・生産計画)

●著書

- (1) 低成長とアイデア経営(電波新聞社)・推薦 ウシオ電機側牛尾治朗社長
- (2) 工場標準化システム(新技術開発センター)
- (3) 開発技術者のマーケティング開眼(オートメレビュー)
- (4) 新商品開発技法ハンドブック(日本ビジネスレポート)
- (5) 付加価値で勝負する(日本能率協会)・推薦 ウシオ電機側牛尾会長
- (6) ダイナミックマネジメント(ぎょうせい)
- (7) 営業マニュアル事典(産業調査会)
- (8) 営業戦略シートをしっかりと使える本(あさ出版)
- (9) 顧客満足度の科学的評価法(新技術開発センター)
- (10) 技術開発企業マネジメント支援システム(日本経営士会)

●研究発表

1997年5月・アメリカサンディエゴ ホテルハイヤト「第12回SCIP国際会議」

テーマ「戦略的情報商品で市場を握め」

1997年6月・日本工業倶楽部(東京)「第31回日本経営士会全国研究会議」で優秀論文受賞

テーマ「戦略的情報商品で市場を握め」

1999年9月・札幌パークホテル「第33回日本経営士会全国会議」で優秀論文受賞

テーマ「顧客満足度の科学的評価法」

●現住所 〒359-1127 所沢市星の宮1-7 HP090-9675-5776

FAX 04-2922-1266 TEL 04-2924-2897

E-mail tsuga@f4.dion.ne.jp