

生産システム革新マネージャー育成講座

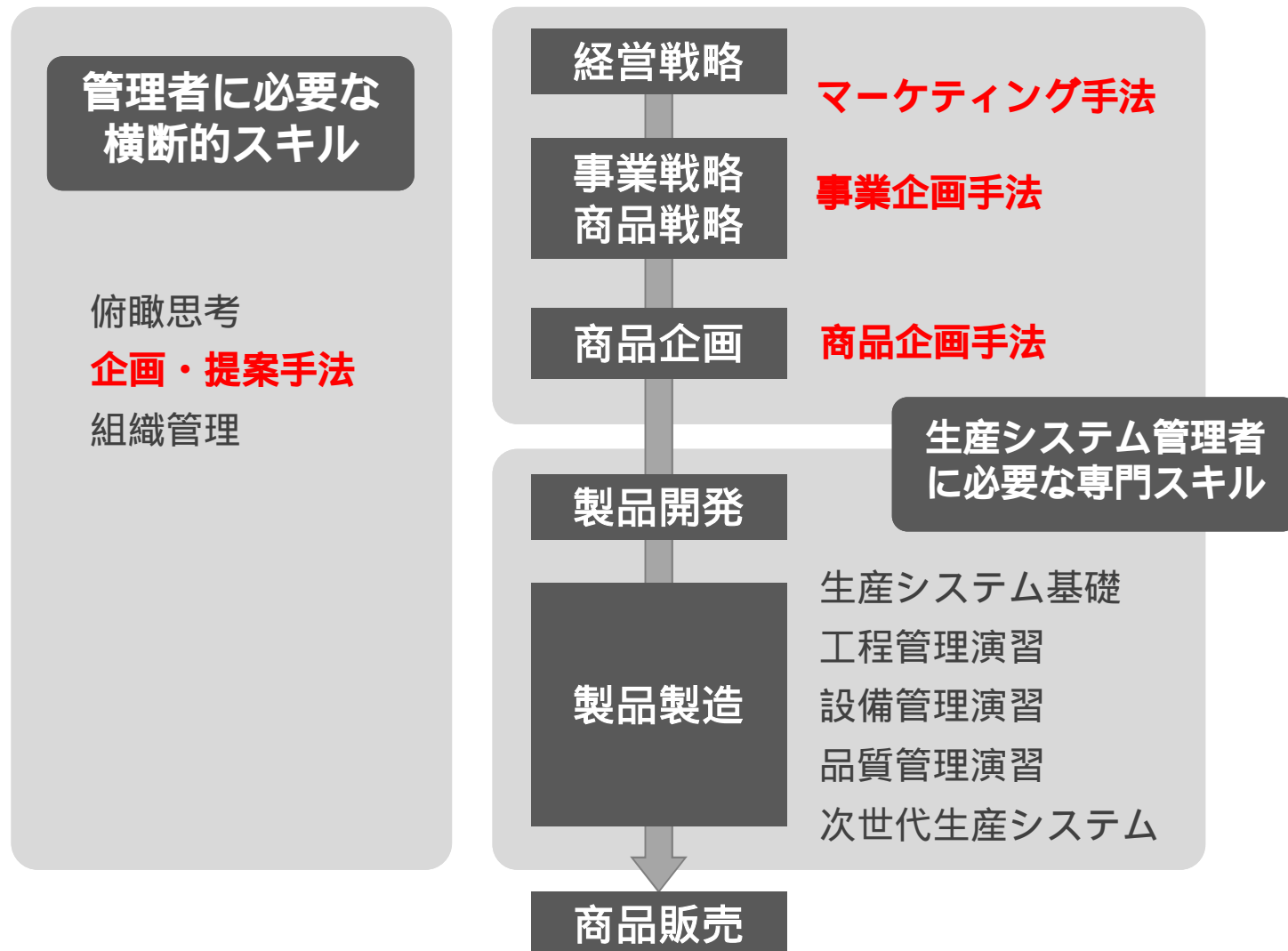
企画・提案手法

プログラム2

中央総合学院

教育プログラム開発チーム

経営プロセスと本科目の位置付け



科目のねらい

経営層を目指す管理者に必要なスキルの習得

マーケティングの基礎知識・分析手法の習得

生産財メーカーの提案型開発手法の習得

商品企画・事業計画など各種企画プロセスの習得

訴求力のある紙面・企画提案書の作成手法の習得



受講者の企画・提案力向上

目 次

1. マーケティングの基礎

マーケティングの考え方	5
マーケティングプロセス	11
マーケティング環境分析手法	12
標的市場選定手法	19
マーケティングミックスの最適化手法	23

2. 商品企画・事業企画の基礎

商品企画の概要	32
事業計画の概要	45

3. 紙面作成に役立つデザインの知識

デザインの基礎	49
訴求力のある紙面の作成手法	58

4. 企画・提案書の作成手法

演習課題説明/演習シート	77
--------------------	----

1. マーケティングの基礎

マーケティングの定義

アメリカ・マーケティング協会 定義

マーケティングの定義で代表的なものは、アメリカ・マーケティング協会による2004年の定義である。「マーケティングとは、顧客に対して価値を創造、伝達、提供するとともに、組織とその利害関係者に利益をもたらすよう顧客との関係を管理する組織の機能および一連のプロセスである」となっている。つまり「**売れる仕掛けをつくること**」であり、「**顧客のニーズに応じて利益を上げること**」と考えてよい。



野口 吉昭 氏

売れる仕掛けづくり

フィリップ・コトラー 氏

ニーズに応え利益を上げること

製品開発の変遷

製品開発の変遷

プロダクトアウトの時代

つくれば売れる大量消費時代

技術主導、技術的価値中心
造形的なスタイリングデザイン

マーケットインの時代

消費者ニーズの多様化

ユーザニーズ適合、情動的価値
顕在ニーズ型コンセプト創り
ユーザ視点のデザイン

マーケット創造の時代

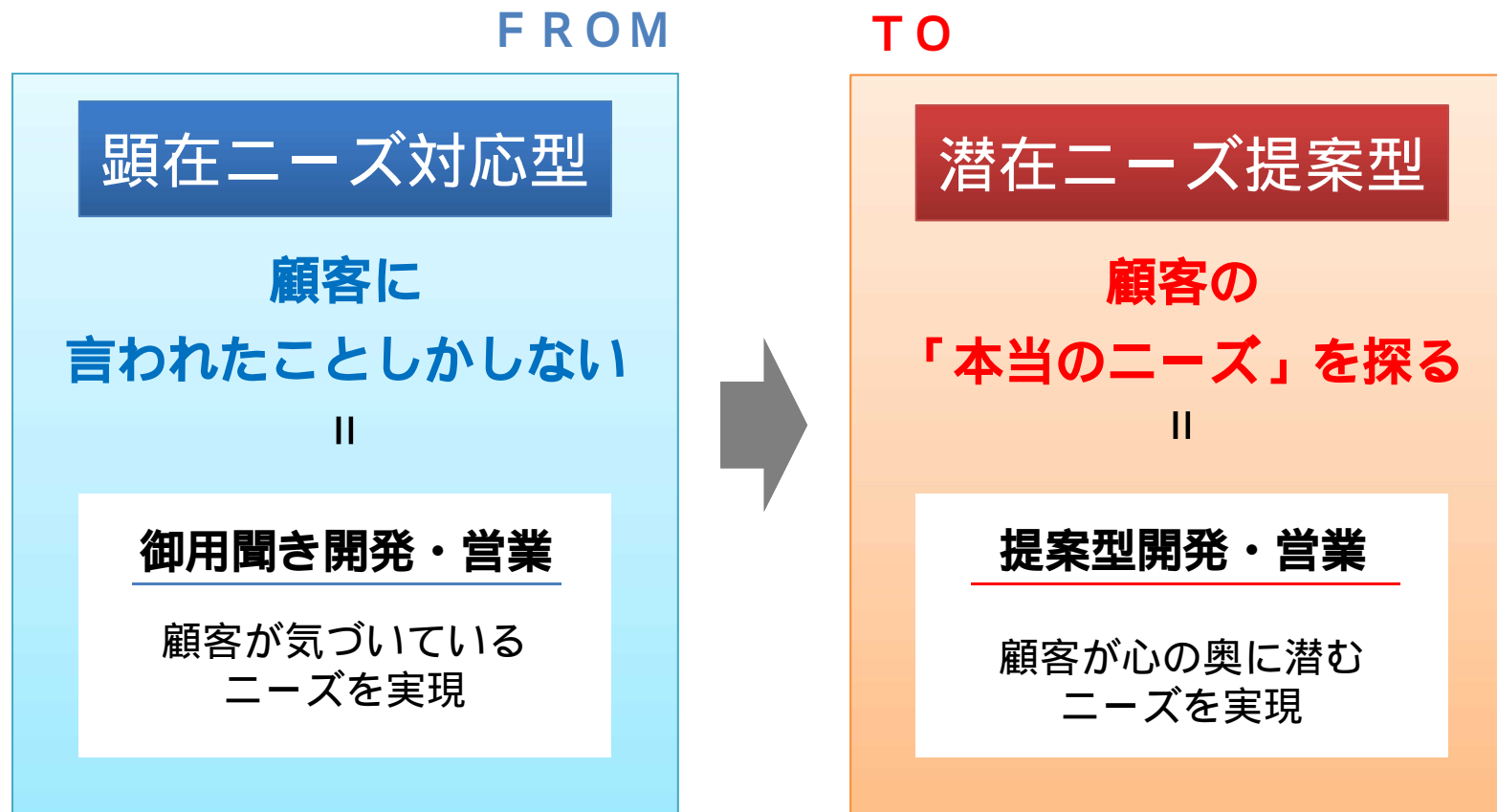
生活者の潜在ニーズ模索

潜在ニーズ型コンセプト創り
新たな生活提案による商品創り
ユーザへの提案型デザイン

提案型営業

顕在ニーズと潜在ニーズ

顕在ニーズとは顧客が気づいているニーズであり、潜在ニーズとは顧客が気づいていない心の奥に潜むニーズのことである。現在は潜在ニーズ提案型のマーケティング戦略が有効であり、その商品やサービスは顧客に驚きや感動を与える。



顧客価値

商品・サービスの価値は、標的顧客（ターゲット）と連動させて考える。顧客がどのような価値を求めているかを考え商品・サービスに反映させる。特に顧客が抱える問題の解決は、商品・サービスの価値を格段に高める。

顧客が求める基本的価値

機能的価値

「機能が多い」「機能が優れている」「長持ちする」など、機能や品質に関する価値

経済的価値

「コストダウンできる」「収入アップできる」など、経済的効果に関する価値

心理的価値

「感動する」「喜びがある」など、満足感や充足感などに関する価値

+

付带的価値

「分かり易いマニュアル」「アフターサービス」など

時間的価値

「短納期」「24時間対応」「クレーム対応の速さ」など

安全価値

「製品事故が無い」「セキュリティが万全」など

ブランド価値

「誰もが憧れる」「お気に入り」「信頼感」など

顧客価値 / 事例

スマートシティーの移動販売ロボット

機能的価値

多くの商材をいろいろな所で無人販売できる。
販売商品の充填がし易く、商品管理機能が充実。

経済的価値

無人なので人件費を削減できる
国のプロジェクトへの参加であり、開発費に補助金が付く

心理的価値

国の未来都市創りpjへの参画に対する誇りとやりがい
扱う企業の先進的イメージを構築できる

メインターゲット

食品総合メーカー
各種商品流通業者
シティ運営業者



多種商材の無人販売（**機能的価値**）、開発費・運営費の削減（**経済的価値**）、
先進的イメージの構築（**心理的価値**）を顧客に提供

*** 顧客はモノではなくその商品が提供する価値を購入する。（事例）**

「購買者は4分の1インチドリルを買っているのではない。4分の1インチの穴を買っているのだ。（マーケティング学者：セオルド・レビット）」つまり、ドリルという製品を売るのが販売志向、「穴を空けたい」という顧客のニーズを満たすのがマーケティング志向ということ。

販売志向とマーケティング志向 / フィリップ・コトラー氏が提唱



マーケティングプロセスと分析手法

マーケティング環境分析

企業の現在置かれている状況と
今後起こりうる環境変化について分析

外部環境(ミクロ環境 = 顧客・競合、マクロ環境 = 政治的・経済的・社会的・技術環境)

内部環境(経営資源、技術力、研究開発力、ブランド力、品質・製品力、調達力、等)

3C分析、PEST分析、5F分析、SWOT分析、クロスSWOT分析

標的市場選定

自社の強みを活かせる魅力的な市場を
標的として選定し、競争優位性を確保

セグメンテーション(市場細分化 = 市場(顧客)を何らかの基準で層別すること)

ターゲティング(競合より優れた顧客価値を提供できるセグメントに絞り込むこと)

ポジショニング(競合にはない優位性を見つけ出し差別化すること)

STP戦略

マーケティングミックスの最適化

マーケティング目標達成のために
マーケティング諸要素を組み合わせる

マーケティングミックス4P (Product, Price, Place, Promotion)

ビジネスモデルキャンパス

3 C 分析 / 大前研一氏が提唱

「自社」「顧客」「競合」の3点でビジネス環境を分析し、「顧客の特性・ニーズ」「自社事業の強み・弱み」「競合商品・サービスの強み・弱み」を明確にする。

次に自社と顧客・競合他社との関係について問題点を抽出する。

分析を踏まえ、「問題点の解決策」を創出する。

自社 / Company

自社の事業規模、経営状況、強み・弱みなどを分析

顧客 / Customer

顧客の特性、ニーズ、市場規模、成長率などを分析

競合 / Competitor

競合の事業規模、経営状況、強み・弱みなどを分析

VRIO分析 / フィリップ・コトラー氏が提唱

【自社の優位性検討】

- ・ Value (**経済価値**) 経営目標達成に有効な経営資源の評価
- ・ Rarity (**希少価値**) 一部の企業だけが持つ特別の経営資源の評価
- ・ Inimitability (**模倣困難性**) 他社が模倣できない経営資源の評価
- ・ Organization (**組織**) 経営資源を有効活用できる組織の評価

↓
持続的競争優位性を持った経営資源があるかを評価

3 C 分析 / 事例

現商品 飲料自販機

飲料メーカーをターゲットに自販機を開発販売してきたが、自販機市場の飽和と新規メーカーの参入で売上が減少し、新市場開拓のための商材開発が課題となった。

自社 / Company

- ・飲料自販機の売り上げが減少傾向にある。
- ・新規顧客開拓のための商材開発が課題である。

顧客 / Customer

- ・飲料メーカーはCVSによる販売に傾注している
- ・事務所、大学、JRなどインドア市場の可能性あり。

競合 / Competitor

- ・トップメーカーは、市場規模の大きい飲料自販機市場に注力している。

新商品 物品自販機

調理パン・おにぎり・菓子類などの食品、ストッキング・マスク・口臭衛生品などの物品が販売できる「販売商品が見える物品自販機」を開発し、インドア市場を開拓する。

提案の背景 飲料自販機の売上減少から新市場開拓のための商材が必要となったため

売上の減少: 飲料自販機はメイン商品であるが、アウトドア市場の飽和と新規メーカー参入により、売上が減少傾向にある。HOT & COLDやセクション数など機能性アップで対応してきたが、CVSの台頭や新規メーカーの参入で市場が飽和状態となり、売り上げが5年間で30%減少した。

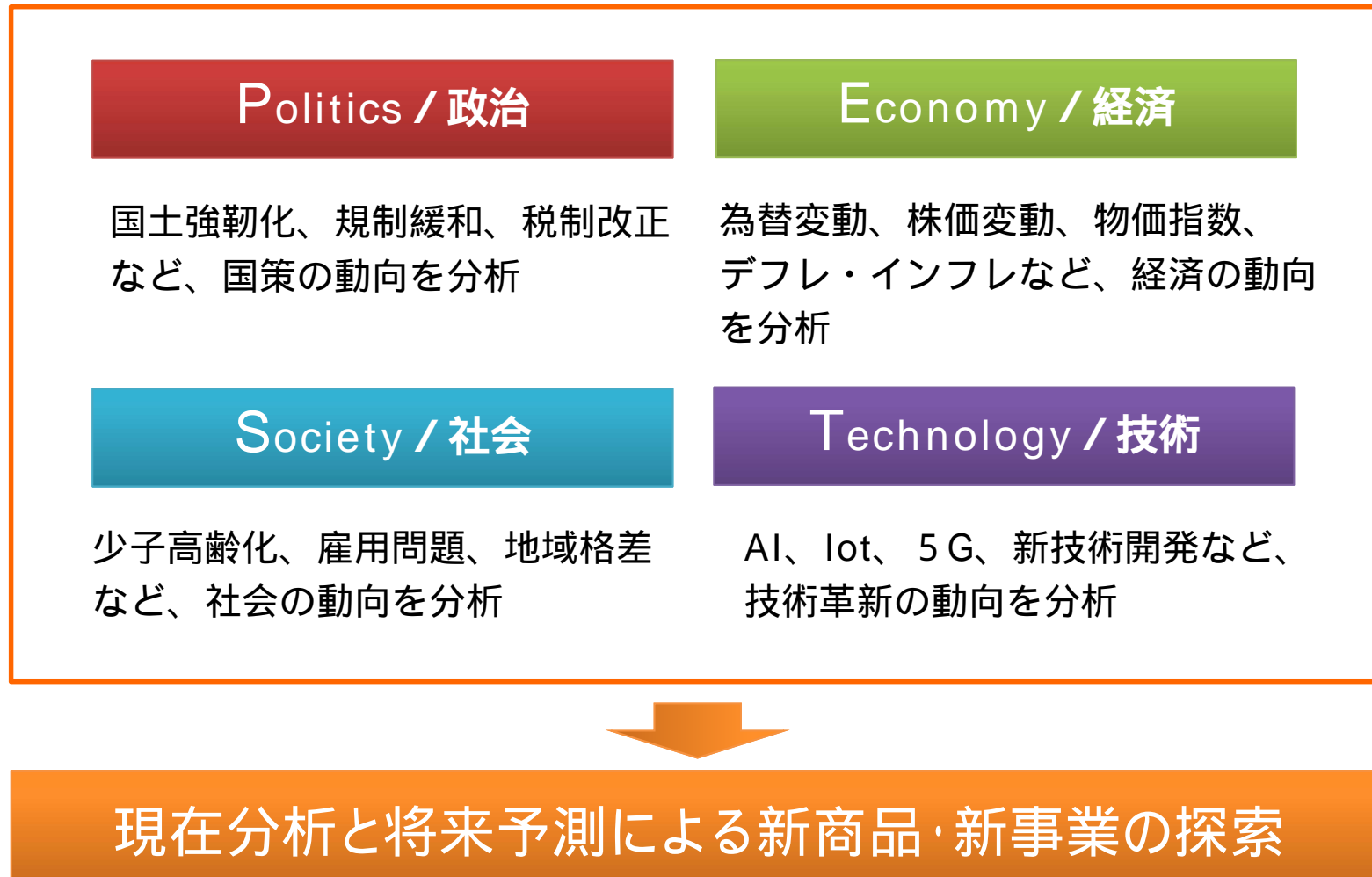
当社のブランド力: 当社は自販機専門メーカーとして業界において知名度が高く、自販機市場を新商品開発により開拓した実績もある。

市場性検討: 物品自販機の市場性について、他社に先行して「消費者の視点から調査分析」し、市場性を確認している。特に、事務所、大学、JR、各種施設など、「閉鎖空間」「緊急性」「必要性」のキーワードに当てはまるロケーションにおける市場性を確認している。

開発pjの発足: 本プロジェクトは、商品企画・デザイン・開発・営業部門から集めたメンバーで構成する「横断的pj」とし、物販自販機を商材とした新規顧客開拓によるSBU(戦略ビジネスユニット)創出を目的とする。

PEST分析 / フィリップ・コトラー氏が提唱

社会全体を取巻く環境を、政治（P）、経済（E）、社会（S）、技術（T）に区分し、現状分析と将来予測を行う。



PEST分析 / 事例

新商品・新事業 移動式販売ロボット事業

次世代スマートシティの無人移動店舗、イベント会場などの販売ロボット、宅配ロボットなど、各種移動式販売ロボット開発により、新たなSBU（戦略ビジネスユニット）を創出する。

Politics / 政治

- ・現在、AI、IoT、など、通信・情報技術研究の国家予算が増大している。
- ・世界をリードする通信・情報技術立国を目指している。

Economy / 経済

ドローンによる宅配、無人店舗、高齢者向けの各種サービスなど、新たなビジネスモデルが生まれている。

Society / 社会

少子高齢化による労働人口の減少、地域格差・過疎化などが加速し、高齢者が生活し易い、新たな社会環境が求められている。

Technology / 技術

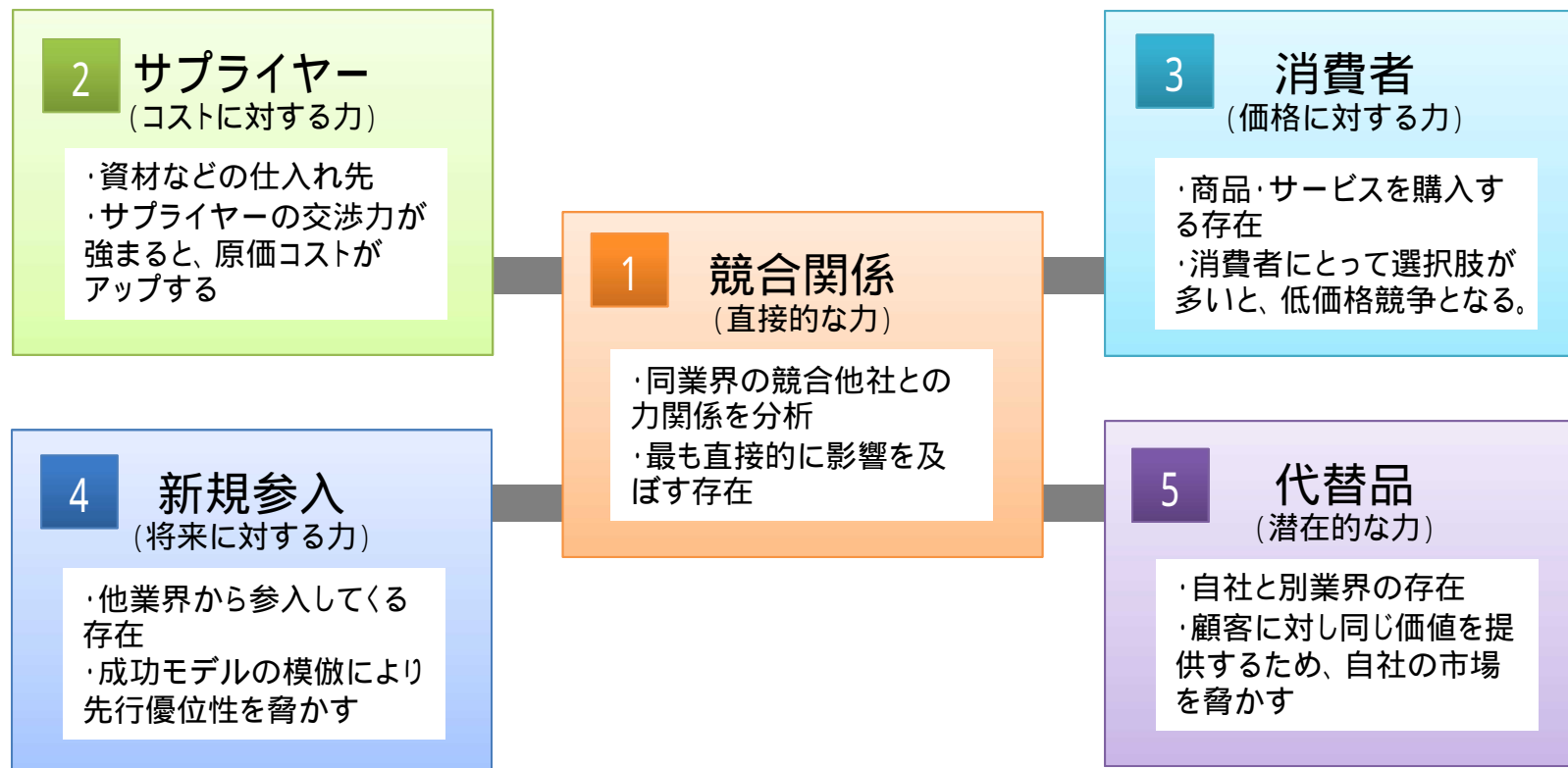
AI、IoT、5G、位置情報技術、ロボット技術など、技術革新が加速している。情報技術+モビリティ技術による、未来都市構想がスタートしている。



スマートシティ構想や高齢者向けサービスの需要拡大
国家プロジェクトなどによるAI, IoT, 5Gなどの通信・情報技術、ロボット技術の進展
といった社会背景から「移動式販売ロボット事業」を提案する

5 F 分析 / マイケル・ポーター氏が提唱

5 F分析は、競合関係を中心に、サプライヤー、消費者、新規参入、代替品の5つの力 (Force) を分析し、それぞれの力関係を明かにする。



SWOT分析

/マイケル・ポーター氏が提唱

強み（S）、弱み（W）、機会（O）、脅威（T）の4マスに分けて、それぞれに当てはまることを洗い出していく。

内部環境（自社）

Strengths / 強み

自社が持つ強み、優れている点、有利な点は何か？

[事例 / 環境配慮型商品]

1. 自社の製品は環境性能が優れている
2. 他社よりも高い技術力がある

Weaknesses / 弱み

自社が持つ弱み、劣っている点、不利な点は何か？

[事例 / 環境配慮型商品]

1. 自社の製品は知名度がない
2. 営業力が弱く、取扱店が少ない

外部環境（市場）

Opportunities / 機会

自社にチャンスになる市場や社会の変化は何か？

[事例 / 環境配慮型商品]

1. 地球環境問題への関心が高まっている
2. 環境性能が市場で評価されてきた

Threats / 脅威

自社にピンチなる市場や社会の変化は何か？

[事例 / 環境配慮型商品]

1. 競合が次世代環境技術を開発
2. 他業界からの参入が多い

クロスS W O T分析

/ハインツ・ワイリック氏が「TOWSマトリクス」として提唱

強み(S)×機会(O)、 弱み(W)×機会(O)、 強み(S)×脅威(T)、 弱み(W)×脅威(T)という4つの組み合わせで、具体的なアイディアを考えていく。

	S / 強み	W / 弱み
O / 機会	S×O戦略 強みを武器に、機会をつかむ戦略を立てる [ポイント] ・優先的に実行し、利益の源泉とする ・経営資源を総動員してシェア拡大 ・知名度向上に向けたプロモーション	W×O戦略 弱みをカバーし、機会を逃さない戦略を立てる [ポイント] ・弱みを解消する中長期的な戦略構築 ・弱点を補強し、市場の追い風に便乗 ・弱点はあるが、市場の追い風に便乗
T / 脅威	S×T戦略 強みを武器に、脅威に対処する戦略を立てる [ポイント] ・競合よりも優位に立つための差別化 ・商品・サービスの付带的価値を高める ・ターゲット絞込みによる競争力強化	W×T戦略 弱みと脅威を同時にカバーする戦略を立てる [ポイント] ・リスクを避けダメージ拡大を防ぐ ・弱みを克服する中長期的な戦略構築 ・事業を停止して代替ビジネスを模索

STP戦略

/フィリップ・コトラー氏が提唱

「メインターゲットは誰か？」 「市場での自社の立ち位置はどこか？」を決める

S.セグメンテーション (Segmentation)

市場を消費者の特性によって細分化し、自社の商品・サービスに興味を持ちそうな区分を探す。

T.ターゲティング (Targeting)

セグメンテーションで細分化した市場の中で、どの区分を狙うかを定める。

[ポイント]

商品・サービスに大きな価値を感じる消費者層、リピート消費者層

P.ポジショニング (Positioning)

競合各社の立ち位置を把握したうえで、市場のどこからターゲットに働きかけるかという立ち位置を決める

区分	セグメンテーションの内容
年齢	10歳未満 / 10歳代 / 20歳代 / 30歳代 / 40歳代 / 50歳代 / 60歳代 / 70歳代 / 80歳以上
性別	男性 / 女性 / ジェンダーレス
世帯規模	1人 / 2人 / 3~4人 / 5人以上
家族構成	独身者 / 既婚者で子供なし / 既婚者で子供あり / 一人親家族 / 未婚カップル / 年配の独身者
世帯所得	~400万円 / ~600万円 / ~800万円 / ~1000万円 / ~2000万円 / 2000万円以上
職業	学生 / 主婦 / 管理職 / 技術職 / 事務職 / 販売職 / サービス職 / 保安職 / 農林漁業 / 輸送 / 建設
最終学歴	中学 / 高校 / 短大 / 大学 / 大学院 / 専門学校
居住地	地方 / 郊外 / 都市 / 都道府県 / 市町村
趣味嗜好	インドア / アウトドア / 旅行 / スポーツ / 音楽 / 文芸 / ファッション / 健康志向

STP戦略 / 事例

物品自販機事業

多くのロケーションで多種多様の物が販売できる物品自販機

Step 1. セグメンテーション（消費者・販売商品・ロケーションの視点から物品自販機を購入する顧客を探す）

区分	内容
顧客	飲料メーカー / 食品総合メーカー / 書店 / 流通業者 / JR / 航空会社など
消費者	喉が渴いた人 / 小腹が空いた人 / 子供 / 大人 / ビジネスマン / 女性 / 男性など
販売商品	飲料 / 菓子類 / つまみ / 調理パン / 生活グッズ / 化粧品 / 書籍 / おもちゃ / CD など
販売種類	1～5 / ～10 / ～20 / ～30 / ～40 / ～50 / 51セクション以上
販売価格	～20万円 / ～30万円 / ～40万円 / ～50万円 / ～60万円 / ～70万円 / 70万円以上
設置場所	アウトドア / インドア / 空港 / 教育機関 / 事務所 / モール / 病院 / 施設など

Step 2. ターゲティング（定めた顧客の中からどの顧客をねらうか決める）

ターゲット1. / 食品総合メーカー

ターゲット2. / 各種商品を扱う流通業者

ターゲット3. / JR（キオスク）

ポジショニング

ポジショニングマップで他社との差別化を思考
自社と競合のポジショニングを視覚的に把握
2軸によるマトリクスをつくって分析

step1

購買決定要因（KBF）を抽出

顧客が商品・サービスを買う決め手となる要因を探索

step2

KBFの縦軸・横軸により 四象限マトリクスを作成

特に重要な2つの購買決定要因で、マトリクスを作成

step3

マトリクス上に自社と競合を配置

競合分析などをふまえて、それぞれ配置

step4

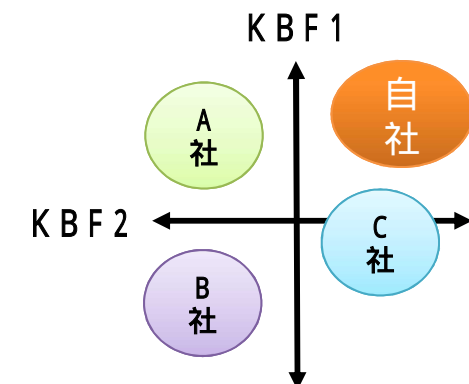
マトリクスから自社のポジションを設定

競合に対する差別化、競合がいないエリアなどを考慮し、自社が狙うべきポジションを設定

KBF例

品質（良い 悪い）
価格（高い 安い）
機能性（高い 低い）
デザイン性（高い 低い）
技術力（高い 低い）
ブランド力（高い 低い）
品揃え（多い 少ない）
スピード（速い 遅い）
アフターサービス性
（高い 低い）

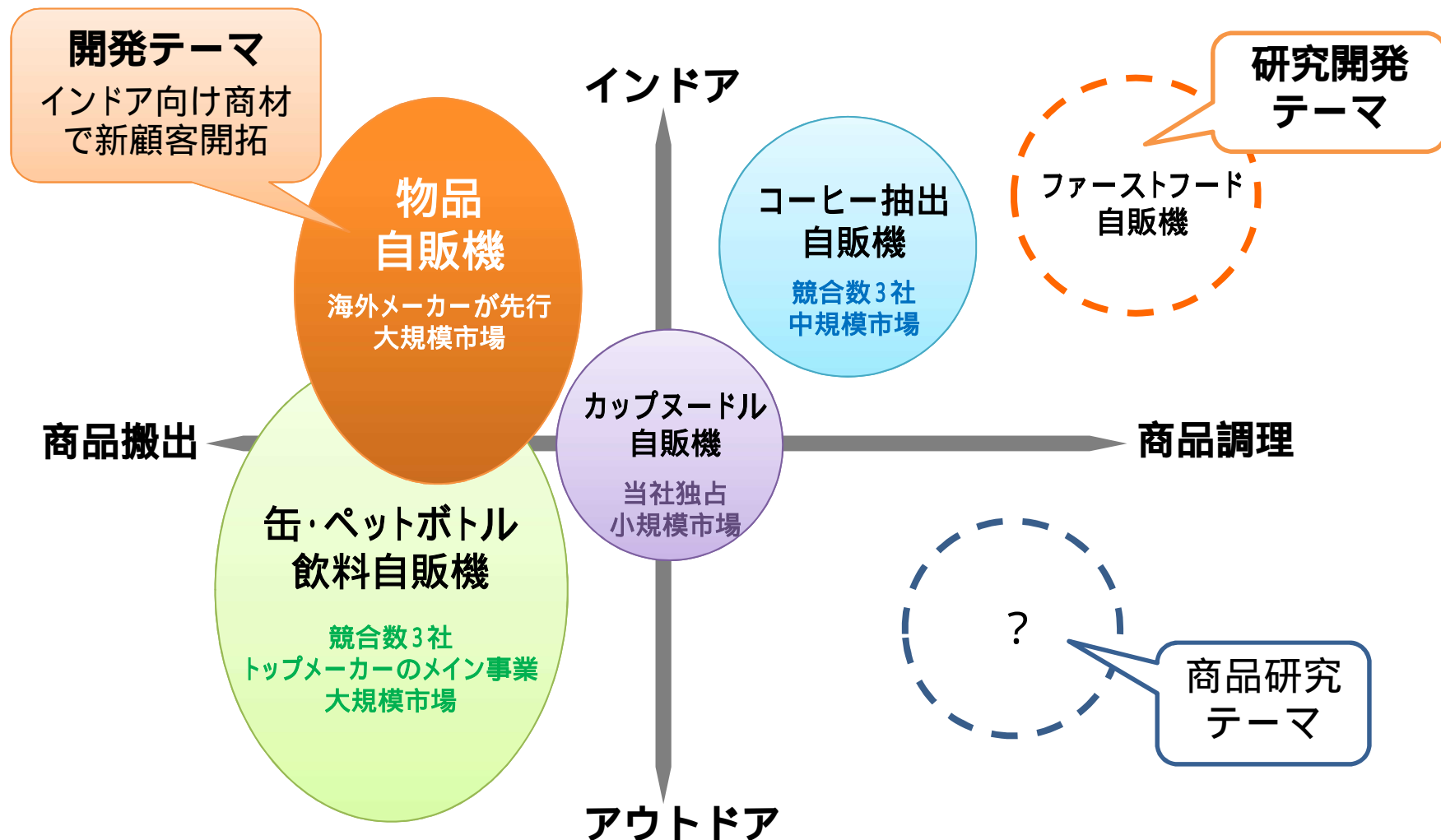
（KBF : Key Buying Factor）



ポジショニング / 事例

物品自販機事業

新規顧客開拓の商材としてインドア向け物品自販機を開発し、新SBUを創出する。



マーケティングミックス 4 P /ジェローム・マッカーシー氏が提唱

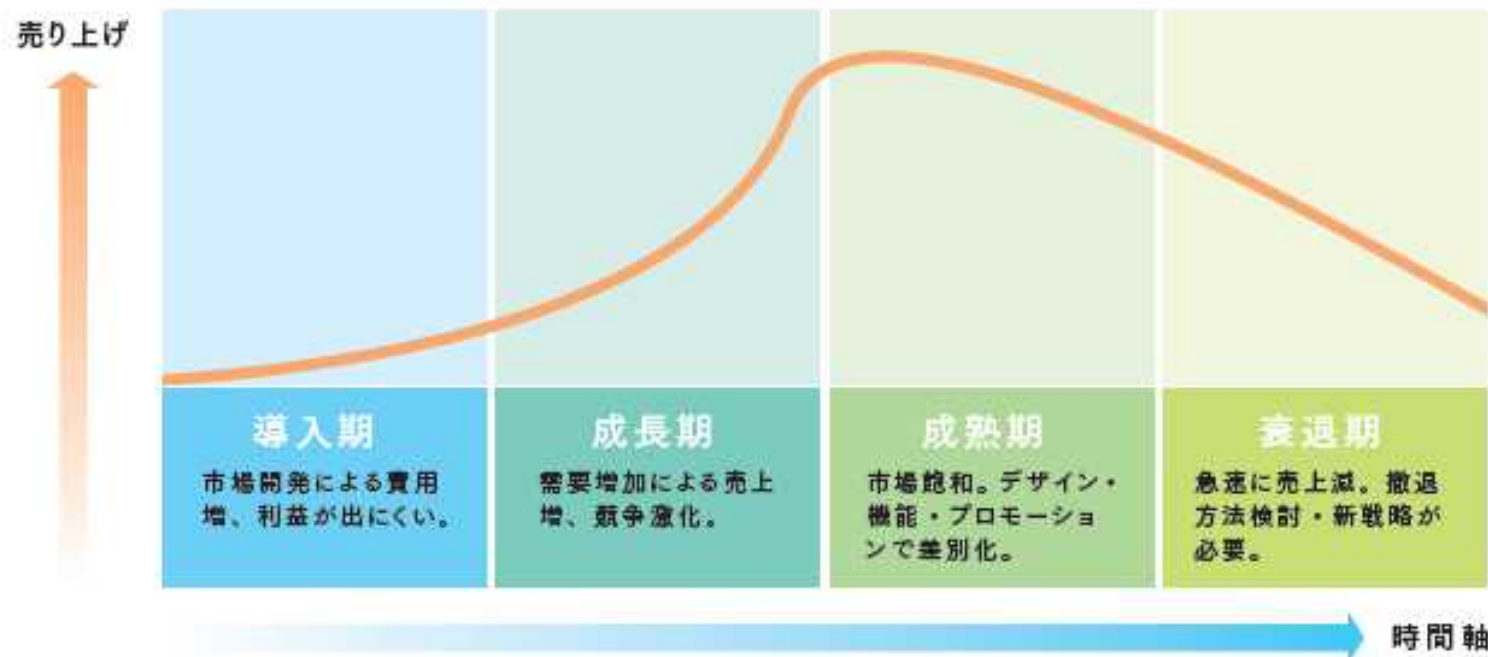
マーケティングミックスとは、ターゲット市場の顧客価値を創造し、伝達し、提供するためにマーケティング諸要素である**製品 (Product)**、**価格 (Price)**、**チャネル (Place)**、**プロモーション (Promotion)**を効果的・効率的に組み合わせることで英字表記の頭文字をとって**4P**といわれている。



4 P / 製品政策

製品政策とは、**決定した標的市場に対し、企業が取り扱うべき製品群をどのようにするかを設定すること**。具体的には、機能・形状・サイズ・品質・バリエーション・ブランド名・パッケージ・サービス・保証・返品などを設定。製品には、**導入期、成長期、成熟期、衰退期**の四段階がある。この一連の流れを**プロダクトライフサイクル (PLC)**といい、それぞれの段階に合わせたマーケティング戦略が必要。

プロダクトライフサイクル/ジョエル・ディーン氏が提唱

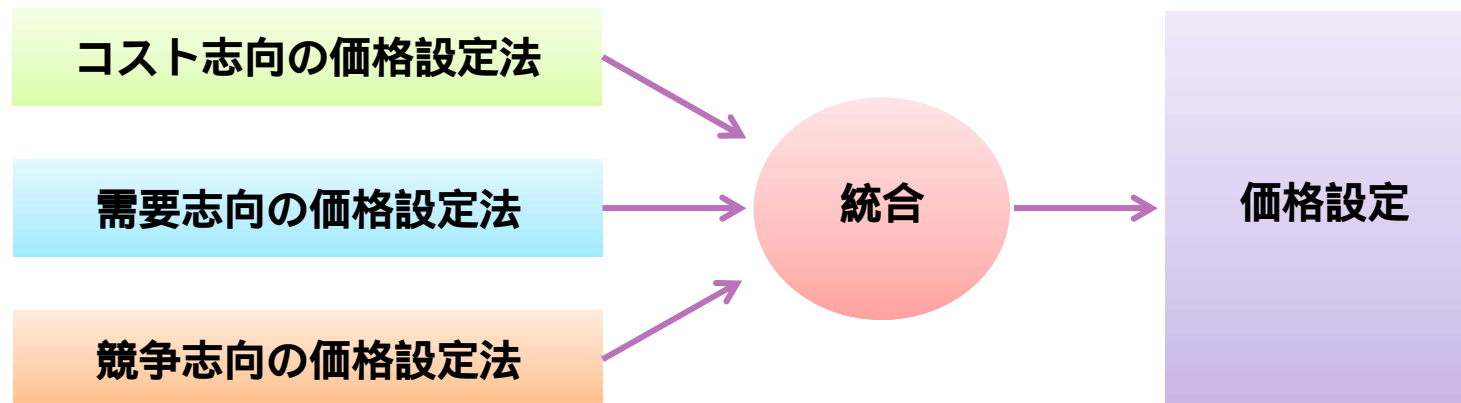


* 出典:「プロダクトデザインの基礎」株式会社ワークスコーポレーション

4 P / 価格政策

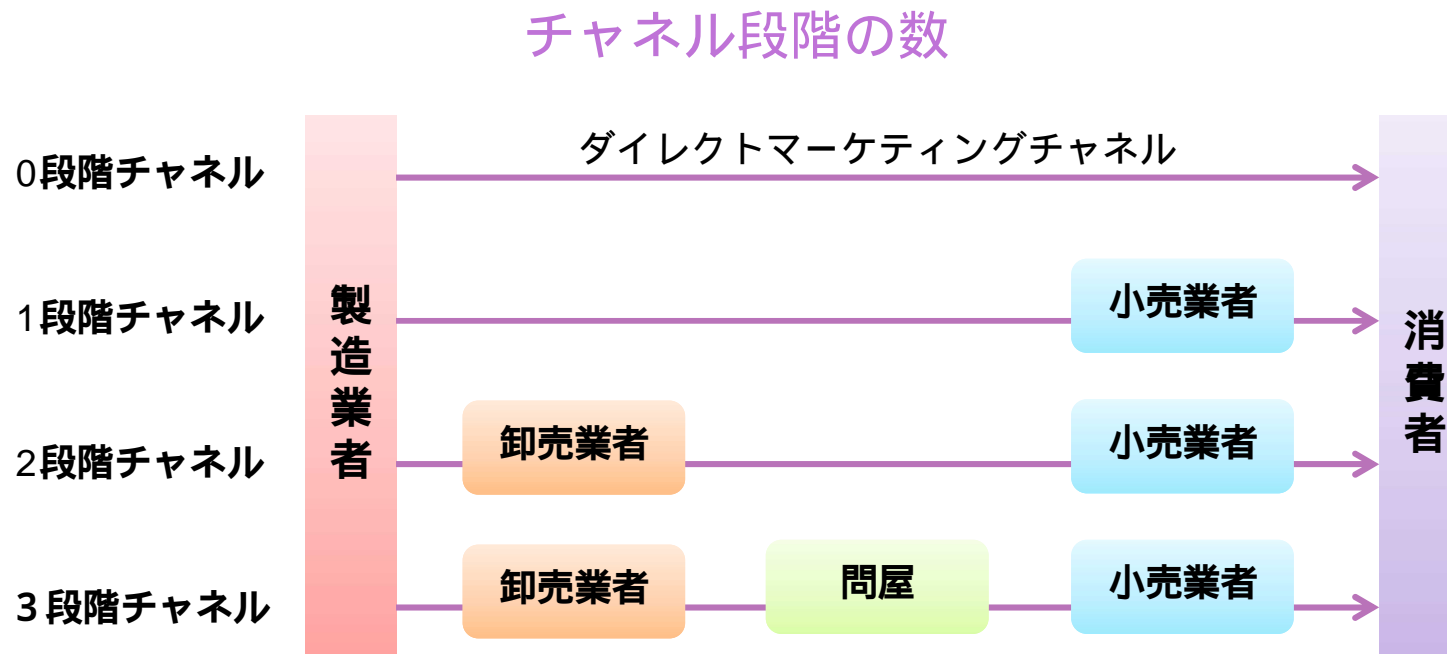
長期的な企業利益の最大化を目的に、価値を顧客へ表示するという側面と利益を直接創出するという側面から製品の価格を設定すること。具体的には、標準価格・ディスカウント・取引価格・支払期限・信用取引条件・リベートなどを設定。価格の設定には、コスト志向の価格設定法、需要志向の価格設定法、競争志向の価格設定法（競合製品の価格を考慮）の三つがあり、これらの方法ごとに違う価格を設定するのではなく、総合的に判断したうえで価格を決定することが重要。

価格設定の方法



4 P / チャネル政策

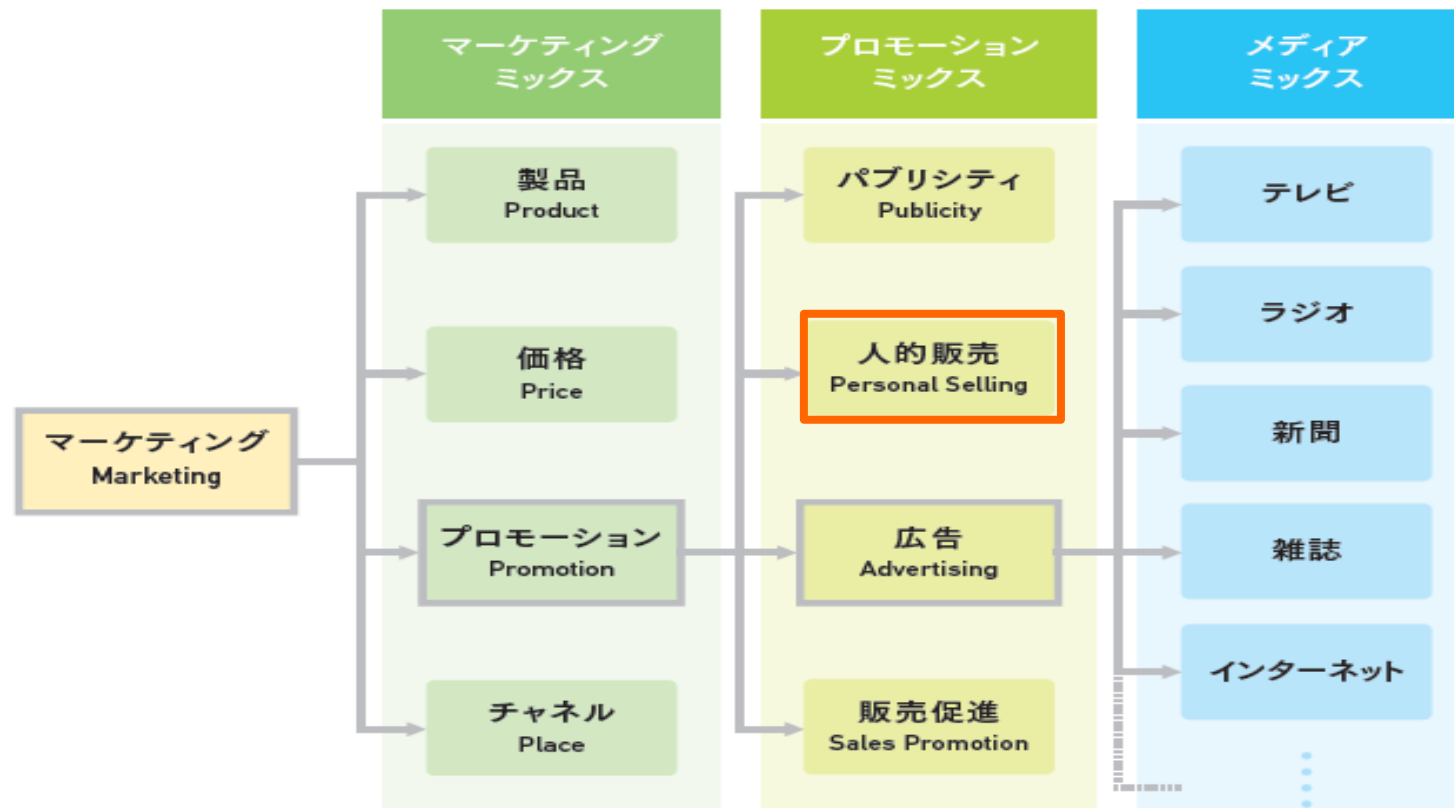
製品を最終消費者へ到達させるのにどのような経路（流通業者）を利用すれば最も効率的であるかを設定すること。具体的には、チャネル・販売エリア・品揃え・立地・輸送・在庫・物流拠点などを設定。チャネルは、製品が消費者に届くまでに存在する中間業者（卸売業者・仲買業者・小売業者）の数で分類され、0段階チャネル、1段階チャネル、2段階チャネルなどがある。0段階チャネルは、**ダイレクトマーケティングチャネル**とも呼ばれ、製造業者と消費者が直接取引を行う場合を言う。



4 P / プロモーション政策

標的顧客（既存の顧客・潜在顧客）に製品をピーアールする最適な手段について設定すること。具体的には、広告・人的販売・販売促進・パブリシティなどがあり、これらをミックスして組み合わせる。生産財では、**人的販売**がメインである。

プロモーションの位置づけと手段



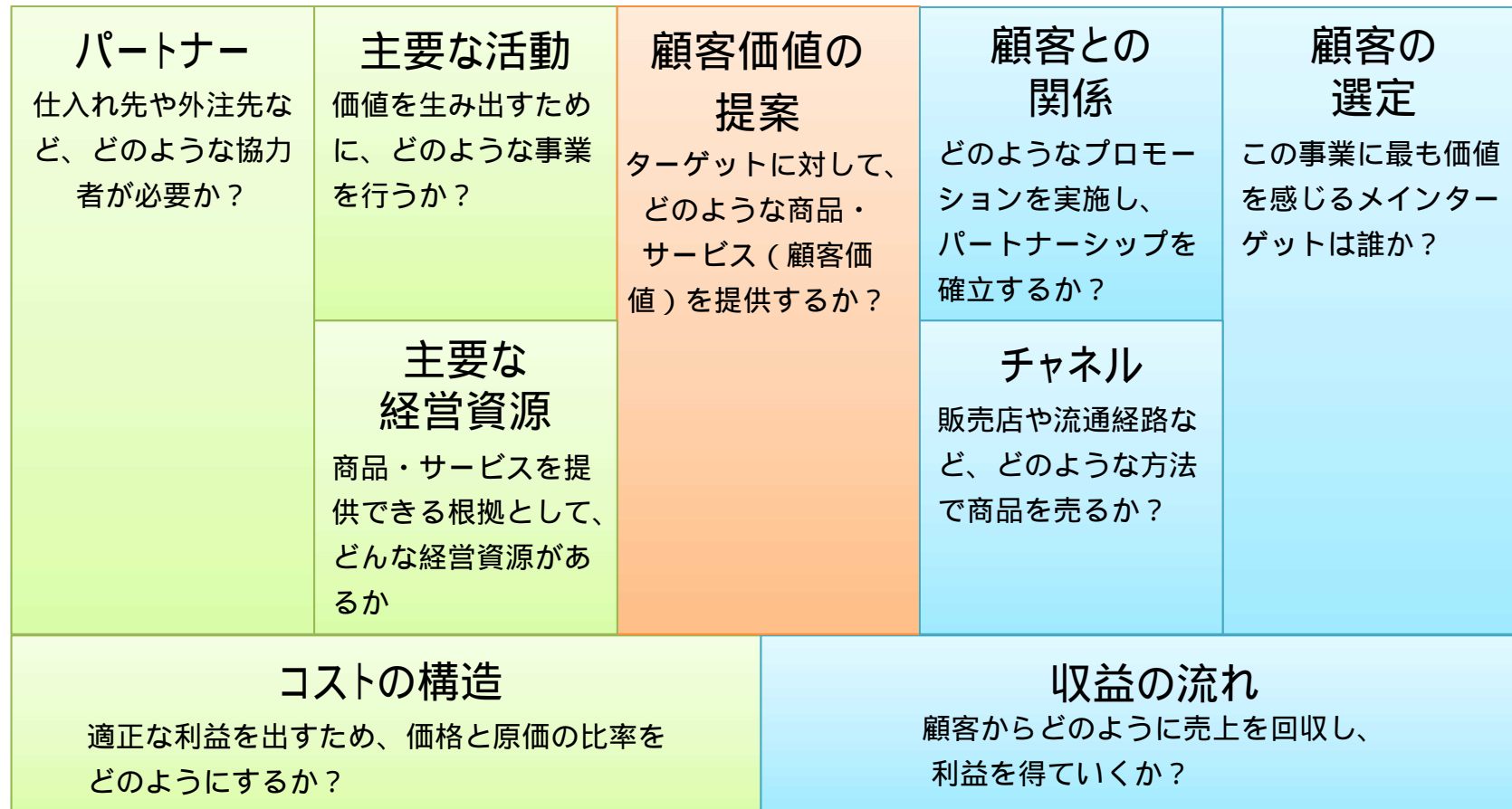
AIDMA / サミュエル・ローランド・ホール氏が提唱 AISAS / 秋山隆平氏が提唱

プロモーションを効果的・効率的に行うためには、消費者の購買に至るまでの心理的プロセスを考慮することが大切である。消費者は商品に対して、まず 注意（Attention）し、 関心（Interest）を持ち、 欲求（Desire）が生じ、 記憶（Memory）され、 行動（Action）つまり購買に至る、とされている。この理論を **AIDMA** という。またネット時代特有の購買プロセスとして、**AISAS** がある。この理論は、 注意し、 関心を持ち、 検索（Search）し、 行動（購入）し、 商品情報などを共有（Share）する、というプロセスをたどる。グーグルやヤフーなどにおける検索は購買行動を促し、経済にも大きな影響を及ぼしている。



ビジネスモデルキャンバス /イヴ・ピニョール氏が提唱

顧客との関係、事業体制、売上回収、コスト管理という事業運営に必要な要素を検討する。



ビジネスモデルキャンバス / 事例

物品自販機事業

新規顧客開拓を目的とした、インドア向け物品自販機の開発・製造・販売事業

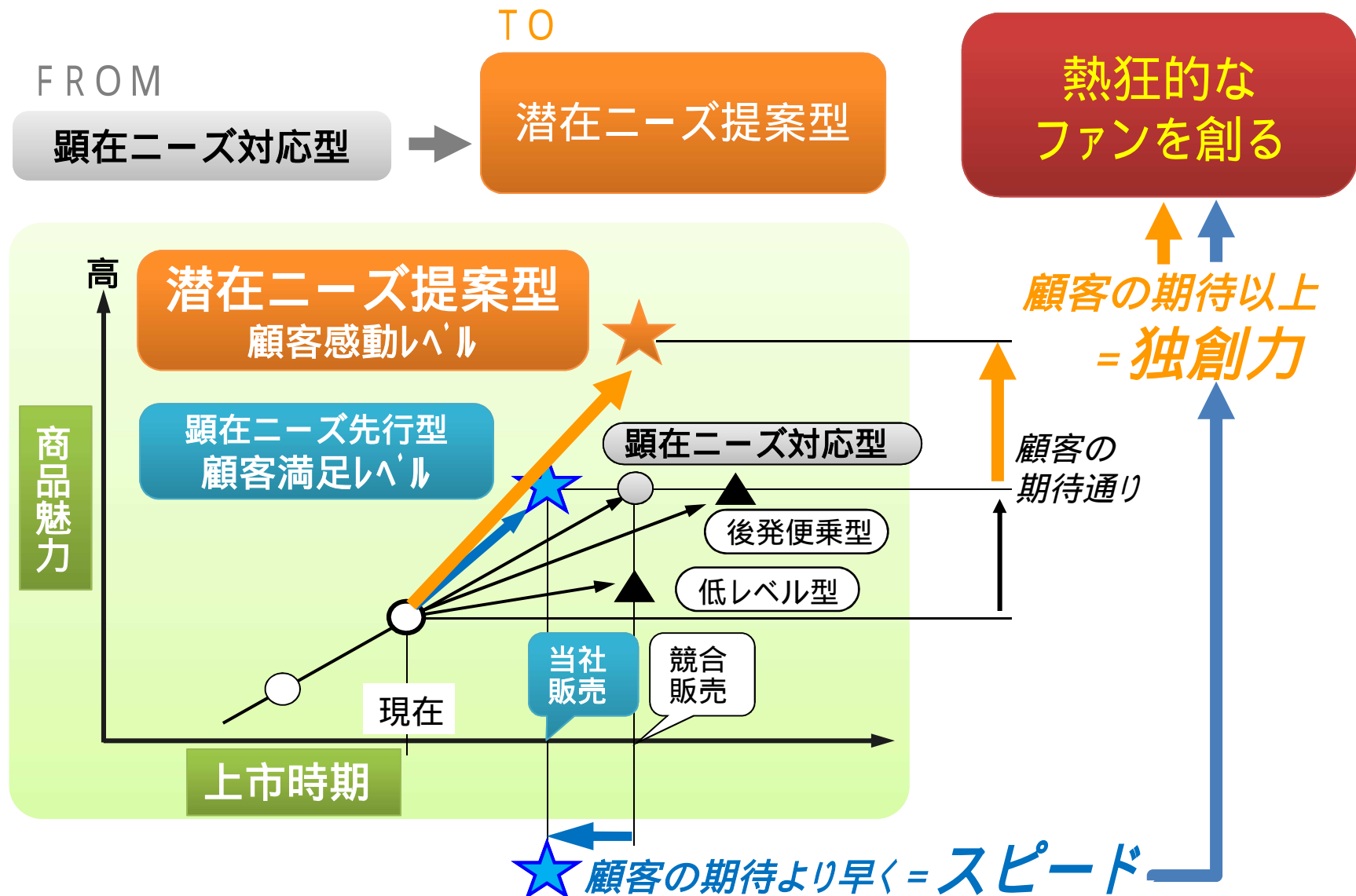
ビジネスモデル

多種多様な商品を販売できる物品自販機を、自社が持つ資源を活用により開発・製造し、ターゲット顧客の食品総合メーカー、各種商品流通業者、ＪＲキオスクなどに自社流通を活用し販売する。

<p>パートナー</p> <p>自販機製造に必要な資材・部品・設備メーカーなど 部品加工などの協力会社</p>	<p>主要な活動</p> <p>品質・工程・設備・労務管理の徹底、 生産計画の精度向上、 製造システム改善</p> <p>主要な経営資源</p> <p>企画・開発・製造・流通・営業・アフターサービスなどの組織がある。</p>	<p>顧客価値の提案価値</p> <p>ターゲットがインドア市場に自販機を展開し、多種多様な自社商品を拡販できる。</p>	<p>顧客との関係</p> <p>消費者・顧客の視点を先取りした提案営業により、 パートナーシップを確立する。</p> <p>チャネル</p> <p>当社の物流によるターゲット顧客への直接販売</p>	<p>顧客の選定</p> <p>食品総合メーカー 各種商品流通業者 ＪＲキオスク</p>
<p>コストのしくみ</p> <p>商品企画から製品設計・生産設計・試作までの技術段階における原価設定＝原価企画の徹底</p>		<p>収益の流れ</p> <p>帝国バンクなどと契約し、顧客の信用余力調査により取引規模を決定する。取引はオンライン決済とする。</p>		

2 . 商品企画・事業企画の基礎

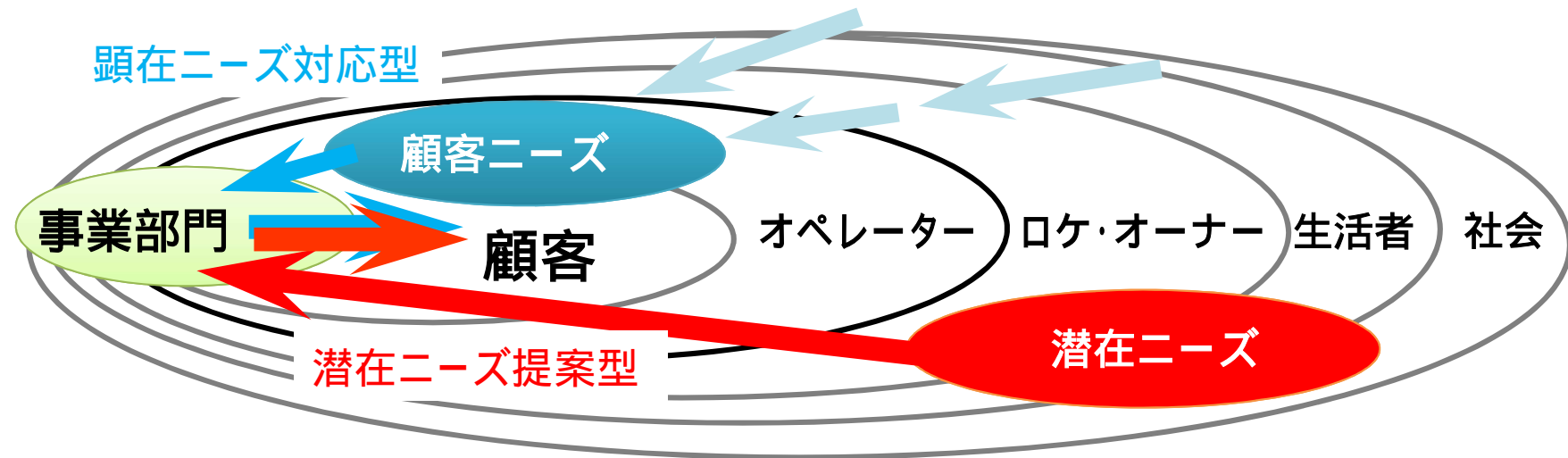
熱狂的ファンを創る「潜在ニーズ提案型商品開発」



BtoBメーカーの提案型商品開発とは

商品企画・営業・開発・デザインが連携し、顧客の顕在ニーズ + 潜在ニーズに応える開発

自販機事業例



市場・顧客ニーズから次期商品・システムの「イメージ」を創造し

その価値をわかり易く提案し具体化する

(制作物: 企画提案書、仮想カタログ、モデル、スケッチ等)

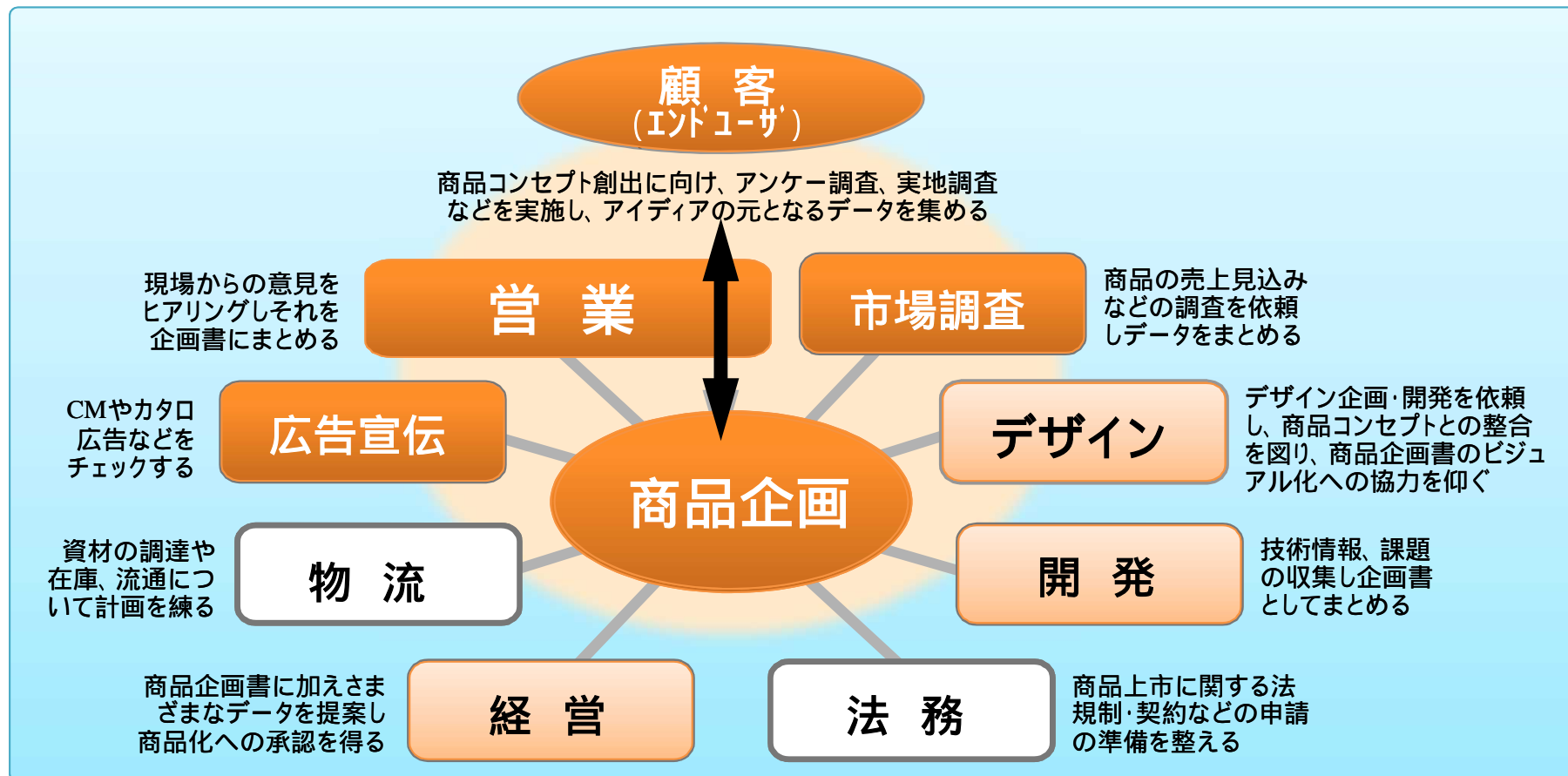
提案型営業加速 → 先行開発強化

事業部門の効果

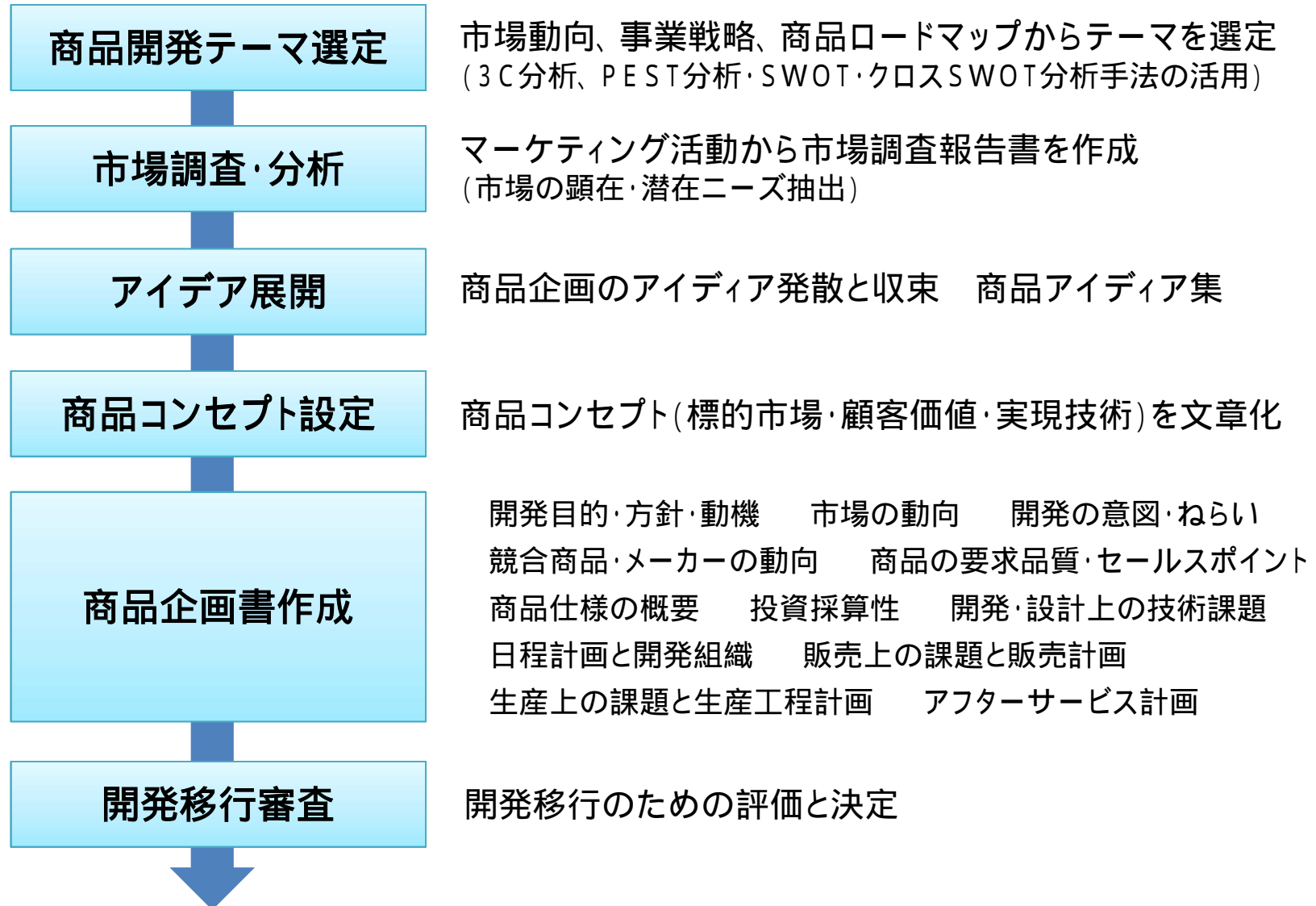
顧客とのパートナーシップの確立

商品企画の仕事

商品企画とは、顧客のニーズを捉え、それにふさわしい商品コンセプト、実現する技術、収益性などを包括的にプロデュースし商品化するビジネス活動であり、その成否が**企業業績に直結する極めて重要な機能**である。中小企業では、営業がその役割を担うことが多い。

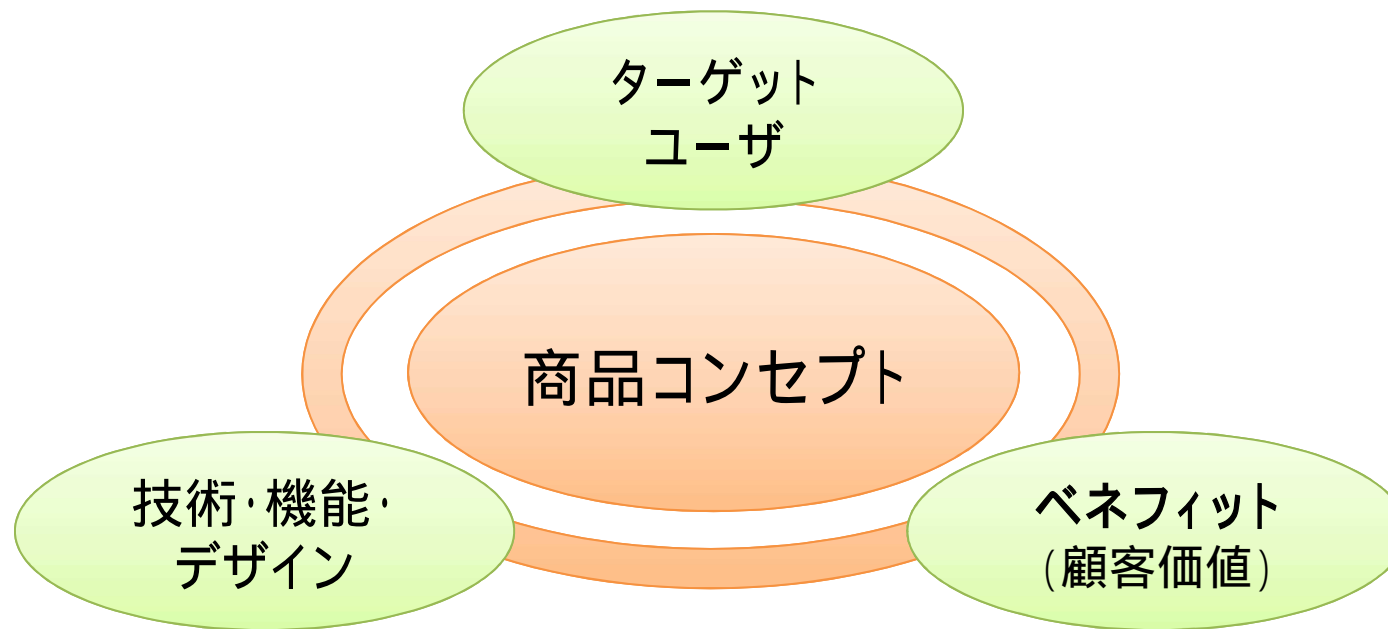


商品企画プロセス / 消費財 = BtoC



商品コンセプトとは

商品企画の中心的な位置づけにあるのが商品コンセプトである。具体的には、誰に（ターゲットユーザー）、どのような価値を（ベネフィット）、どのような技術・機能・デザインで実現するかを決定することである。

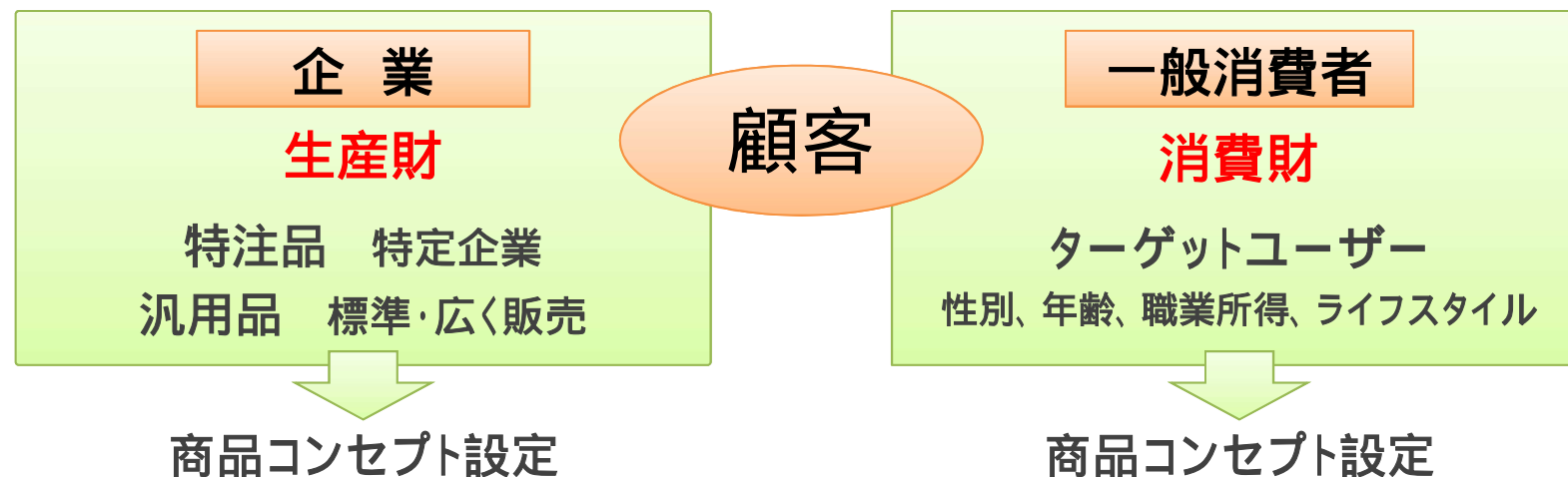


顧客はモノではなくその商品が提供する価値を購入する。

例えば携帯電話が提供する価値には「何時でも何処でも友達と話せる」「待合せが簡単」「思い出が記録」「商品購入・決済」「安心ツール」などいろいろなものが考えられる。

商品コンセプトの設定

顧客を大別すると、企業と一般消費者に分けることができる。他の企業（製造業など）に販売する商品を生産財、一般消費者に販売する商品を消費財と呼ぶ。生産財の場合は、特定企業からの特注品なのか、標準的な商品として広く販売する汎用品なのかにより商品コンセプトが異なってくる。消費財の場合は、ターゲットユーザーの性別、年齢、職業、所得、ライフスタイル、価値観などを考慮し商品コンセプトを定める。



商品コンセプトは、商品企画部門が関連部門（リサーチ・デザイン・開発・広告宣伝・営業部門）と連携し設定するが、新たな傾向としてデザイン部門がリードしていく場合もある。

実現技術と収益性の検討

商品コンセプトを実現する技術検討では、製品全体の構造や部品レイアウトを決定する。特に**中核技術の仕様決定とネック技術の抽出が重要**である。顧客のニーズを商品開発に反映するには、要求内容を工学的特性に変換すること、変換された特性についてそのレベルを決めること、が必要である。 **品質表（品質機能展開）**

また、**技術開発や生産を社内で行うのか外部企業を利用するかを決定**する。

収益検討では、販売量、価格、概略技術仕様などから製造コストの目標を決定する。

顧客の期待項目

品質表 100円ライター		工学的(技術的)特性							品質企画					
		形状寸法	重量	耐久性	着火性	操作性	デザイン性	話題性	要求品質重要	比較分析				企画品質
										自社	他社			
											X社	Y社	Z社	
要求品質展開表				○	◎	○			5	4	5	3	4	5
確実に着火する		◎	◎			○			5	3	4	3	3	5
使いやすい		○	△	◎	○				4	4	4	4	4	4
安心して携帯できる				◎	○	○	△		3	3	3	3	3	3
長い間使用できる		○	○				◎	○	4	3	4	2	3	4
良いデザインである				△		△	○	◎	3	3	4	3	4	4
愛着が持てる														
品質特性重要度		49	41	53	46	42	32	27	対応関係 ◎5：強い対応 ○3：対応あり △1：対応が予想					
比較分析	自社	72	14											
	他社	X社	73	18										
		Y社	82	21										
		Z社	73	9										
設計品質		55	5											

レベル

対応関係
◎ 5 : 強い対応
○ 3 : 対応あり
△ 1 : 対応が予想

品質機能展開（赤尾洋二氏らにより提唱）とは、顧客の要求を階層的に整理して、それらを製品の仕様に対応する特性に変換するためのツールである。

商品企画七つ道具 (P 7) の特徴

/神田範明氏らにより提唱

本システムは、多くの企業の企画担当者の研修メニューに加えられ、特に自動車・家電・電子・生活用品・飲食品などの消費財分野では定番的な手法となっている。

P7 (The Seven Tools for New Products Planning)

システマチックな流れ

仮説をデータで検証

顧客との共創

定性的手法と定量的手法のバランスが良い

実践から標準化された手法

IT技術の活用

商品企画七つ道具 (P 7) のプロセス step1 - 4

step1. インタビュー調査

この手法はグルーピングインタビューと評価グリッド法の2種類から成る。一般的には、感覚的、直感的に選択されることの多い日常的な消費財やサービスにはグルーピングインタビューが、論理的に性能・機能・価格などを相対比較されることの多い耐久消費財や生産財には評価グリッド法が適する。

step2. アンケート調査

顧客調査の最もポピュラーな手法であるが、雑な調査や過大な時間と予算を浪費する調査にならないよう、インタビュー調査と組み合わせ、事前に深掘りして十分に仮説を用意してから実施するとよい。その目的は、ニーズの発見よりも仮説検証と定量的評価である。

step3. ポジショニング分析

アンケート調査で商品評価を行い、集約された総合的な軸を描き、各商品ごとの中心位置を図示したマップを作る。このマップ上で商品の位置の分布状況、特に自社商品や仮想商品の位置を検討し、顧客の意識の「すきま」を客観的に発見する。

step4. アイディア発想法

ユニークなアイディアを多数出せる発想法として「アナロジー発想法」「焦点発想法」「チェックリスト発想法」「シーズ発想法」などがある。

P7 プロセス step5 - 7

step1. インタビュー調査

step2. アンケート調査

step3. ポジショニング分析

step4. アイディア発想法

step5. アイディア選択法

「重み付け評価法」「一対比較評価法」がある。

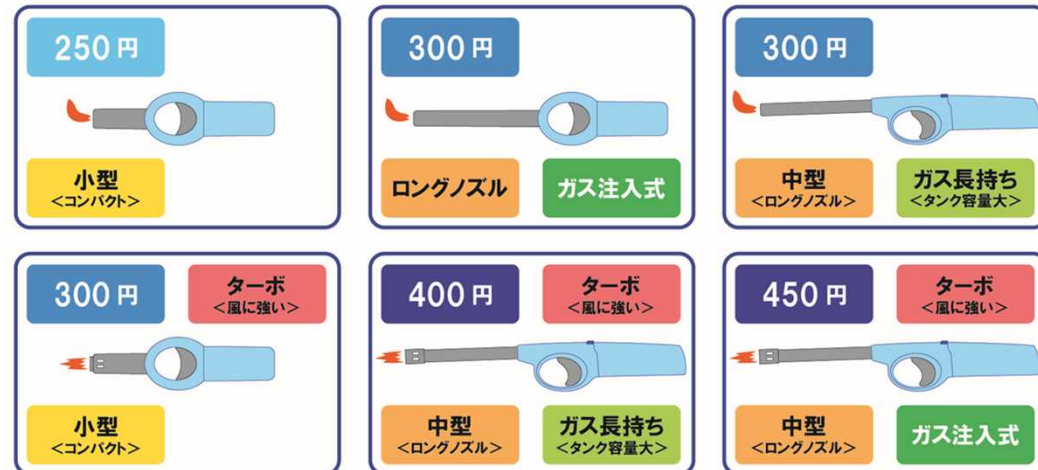
step6. コンジョイント分析

コンセプトの重要な要素(価格、デザイン、付加機能、サービスなど)を取り上げ、これらの組み合わせパターンを明示したコンジョイントカードを作成する。カードを顧客に提示して好みの順位付けをしてもらう。そのデータを分析し最適組み合わせを求め、新商品の「最適コンセプト」とする。商品を構成する個別要素の効果も推定できる。

step7. 品質表

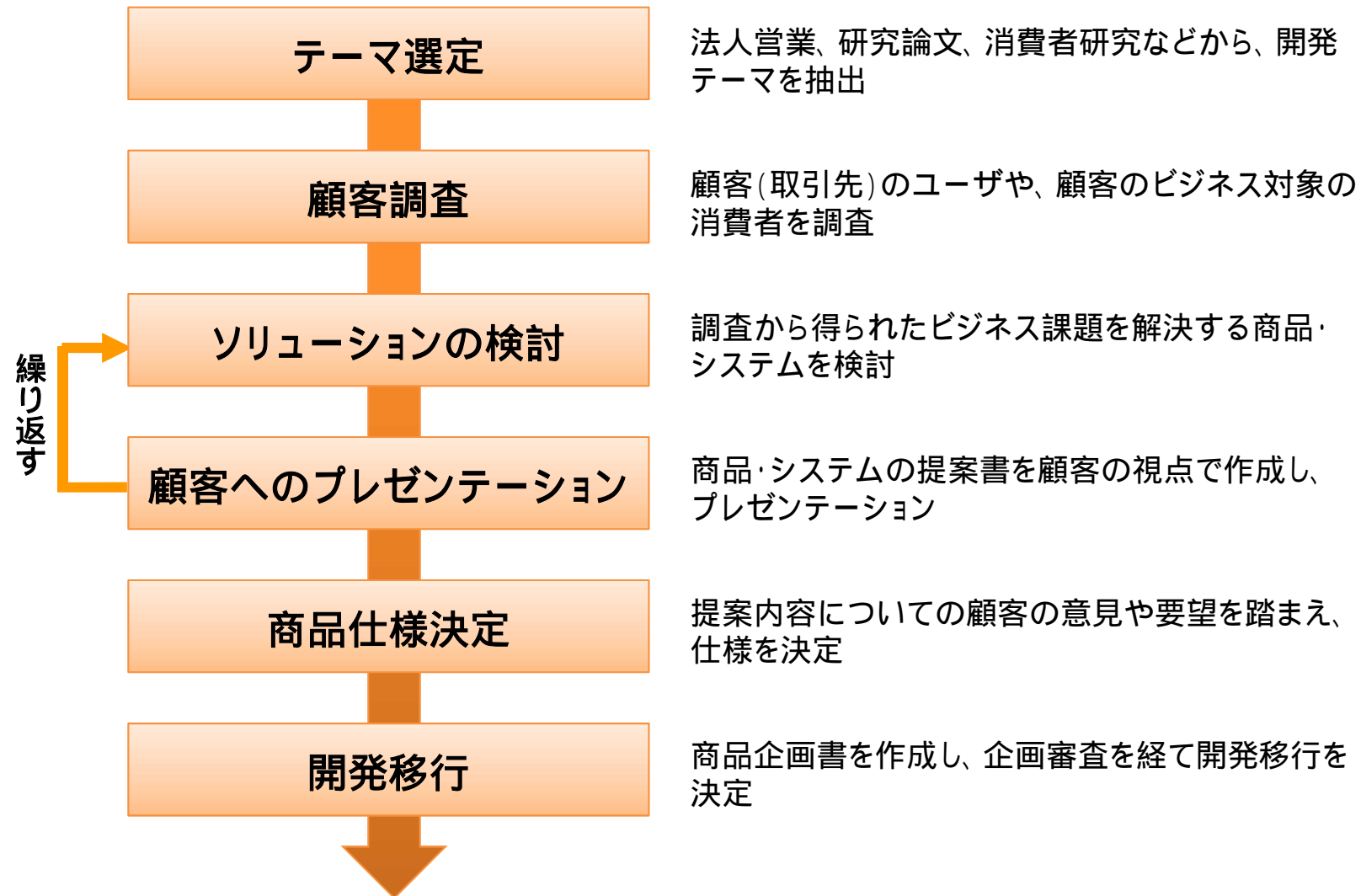
コンジョイント分析で得た「最適コンセプト」を基本に、調査で得た情報を含めて、顧客側の「期待項目」とそれに関連する「技術特性」をマトリクス上に関連付け、コンセプトを技術の言葉に変換する。これによりコンセプトと実現技術的の関係、重要特性や開発のネックが明らかとなる。

コンジョイントカード



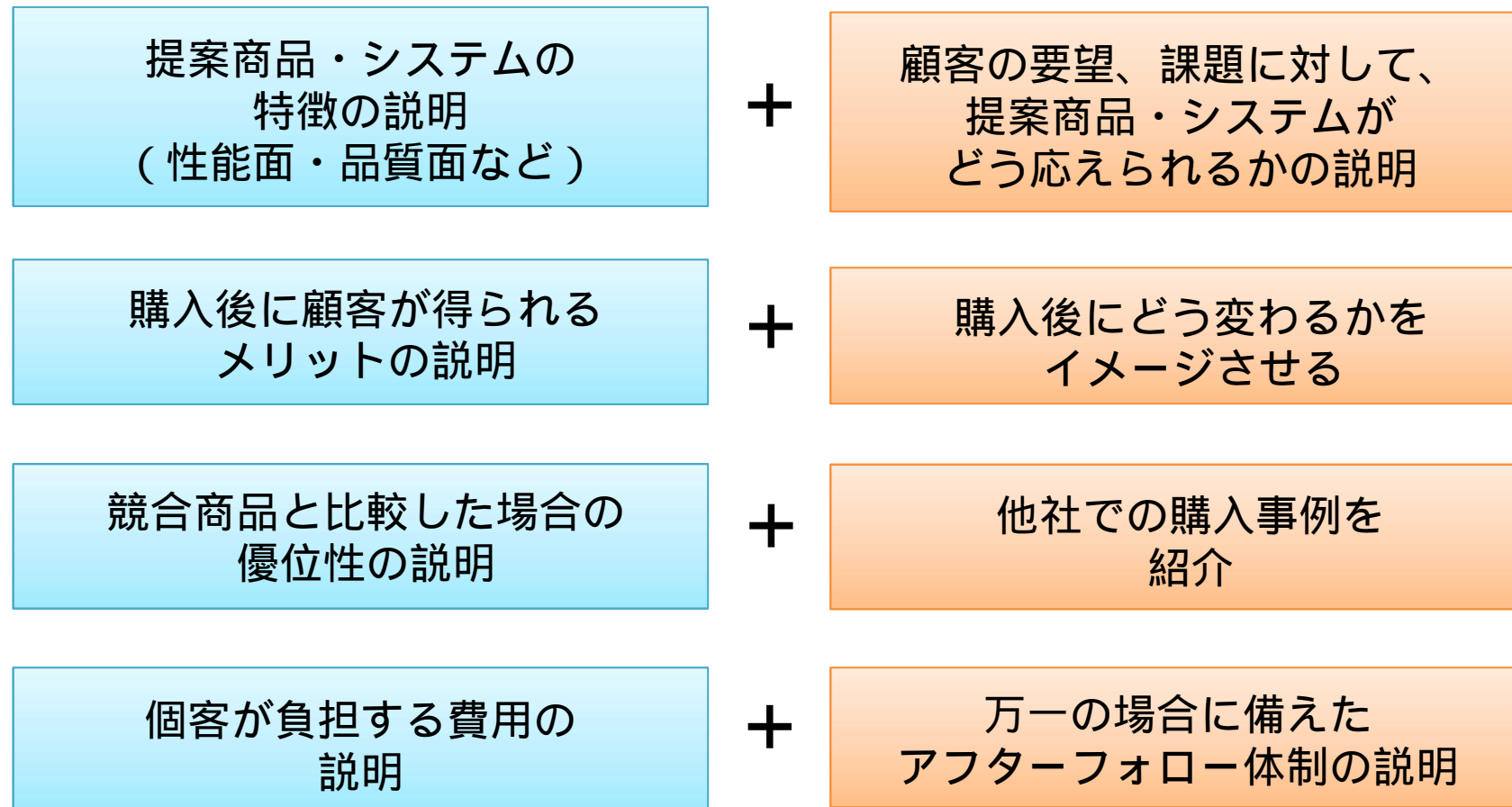
チャッカマンの事例

商品企画プロセス / 生産財 = B to B

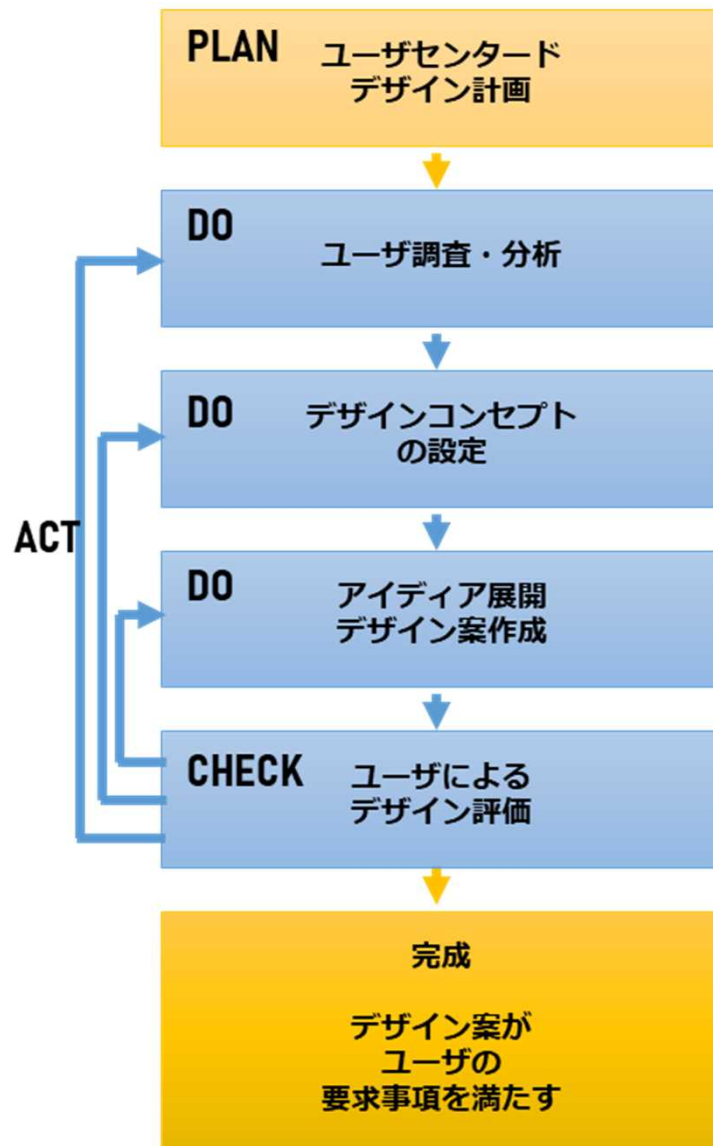


プレゼンテーションに盛り込む内容

商品・システムの説明に加え、顧客価値の視点から説明し、成約につなげる。



ユーザーセンタードデザインプロセス / I S O 9241-210-2010 を基に作成



◇ユーザ調査



◇調査結果の分析



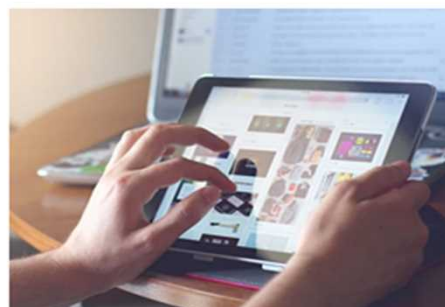
◇デザインコンセプトパネル



◇アイディア展開



◇ユーザビリティ評価



◇デザイン評価



事業計画の目的

1. 事業競争力向上

事業課題・戦略の明確化

課題達成へ向けた対策行動のスピード向上

商品力向上などによる事業競争力向上

事業計画を社員と共有

目標達成への個別行動計画の見える化

社員のモチベーションアップ

2. ステークホルダーの信用力向上

事業計画をステークホルダーと共有

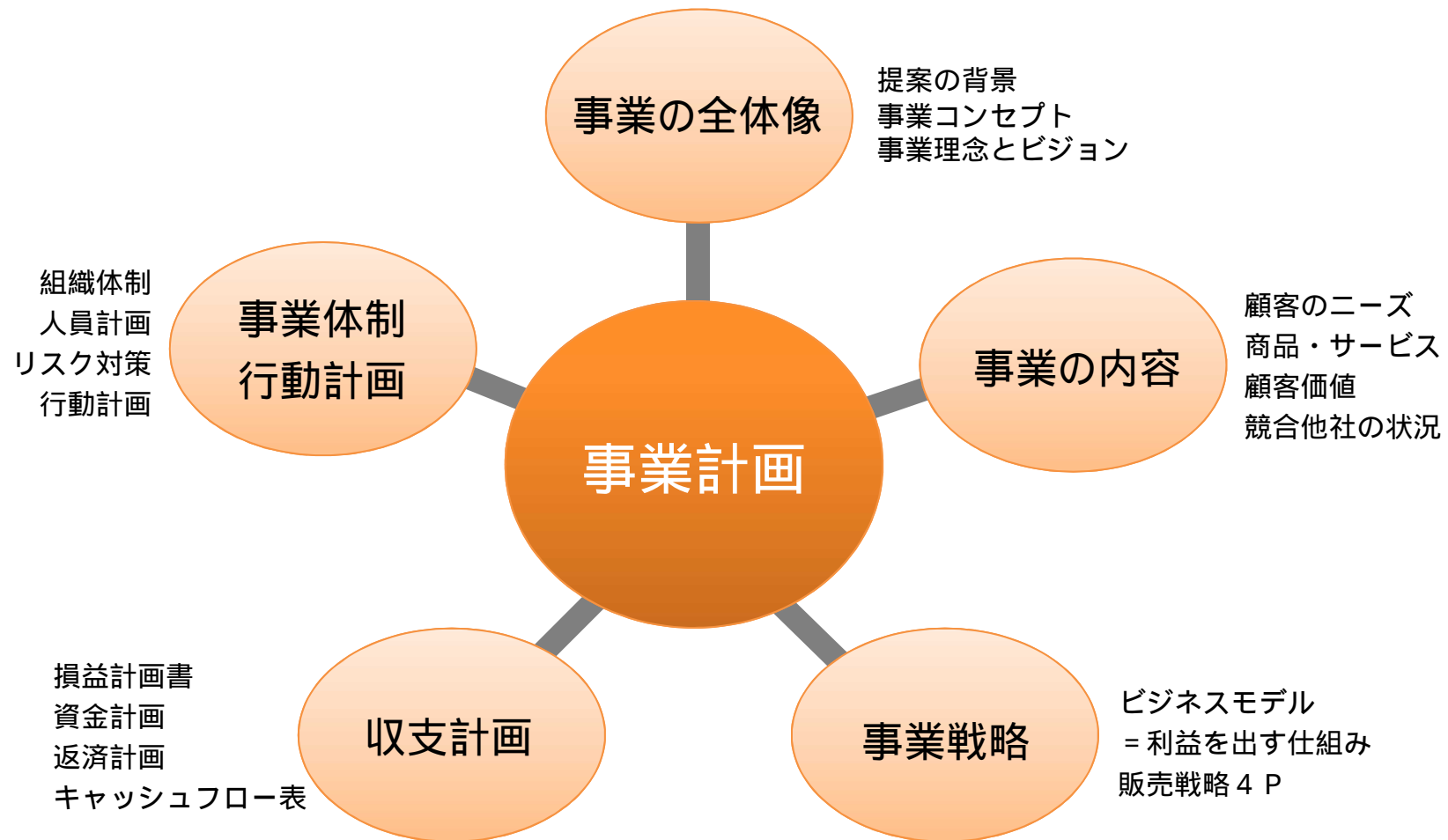
事業価値・ビジョン・実現イメージの伝達

収益性の明示

外部協力者への説得力向上

取引先、金融機関、投資家などステークホルダーの信用力向上

事業計画の内容



事業計画プロセス

Step1 / 事業テーマの選定

自社の強みと事業機会の掛け合わせでアイデア展開し、顧客・自社・競合の視点で評価し、テーマの選定

Step2 / 事業フレームワークの決定

提案の背景、事業コンセプト（対象顧客・顧客価値・達成手段）、事業の基本方針（重視する価値）、ビジョンの決定

Step3 / 商品・サービスの具体化

対象顧客・顧客価値・達成手段の視点で、開発すべき商品・サービスの具体化

Step4 / 事業戦略の構築

ビジネスモデル（利益の仕組み）、販売戦略4P（製品・価格・チャネル・プロモーション）の構築

Step5 / 収支計画の立案

収支計算（売上、コストの試算）、資金計画（試算と調達方法）立案

Step6 / 事業体制の決定

業務プロセス（仕入れから販売までの業務の流れ）、組織体制の決定

Step7 / 行動計画の策定

事業開始までの具体的スケジュールの決定

事業発想手法

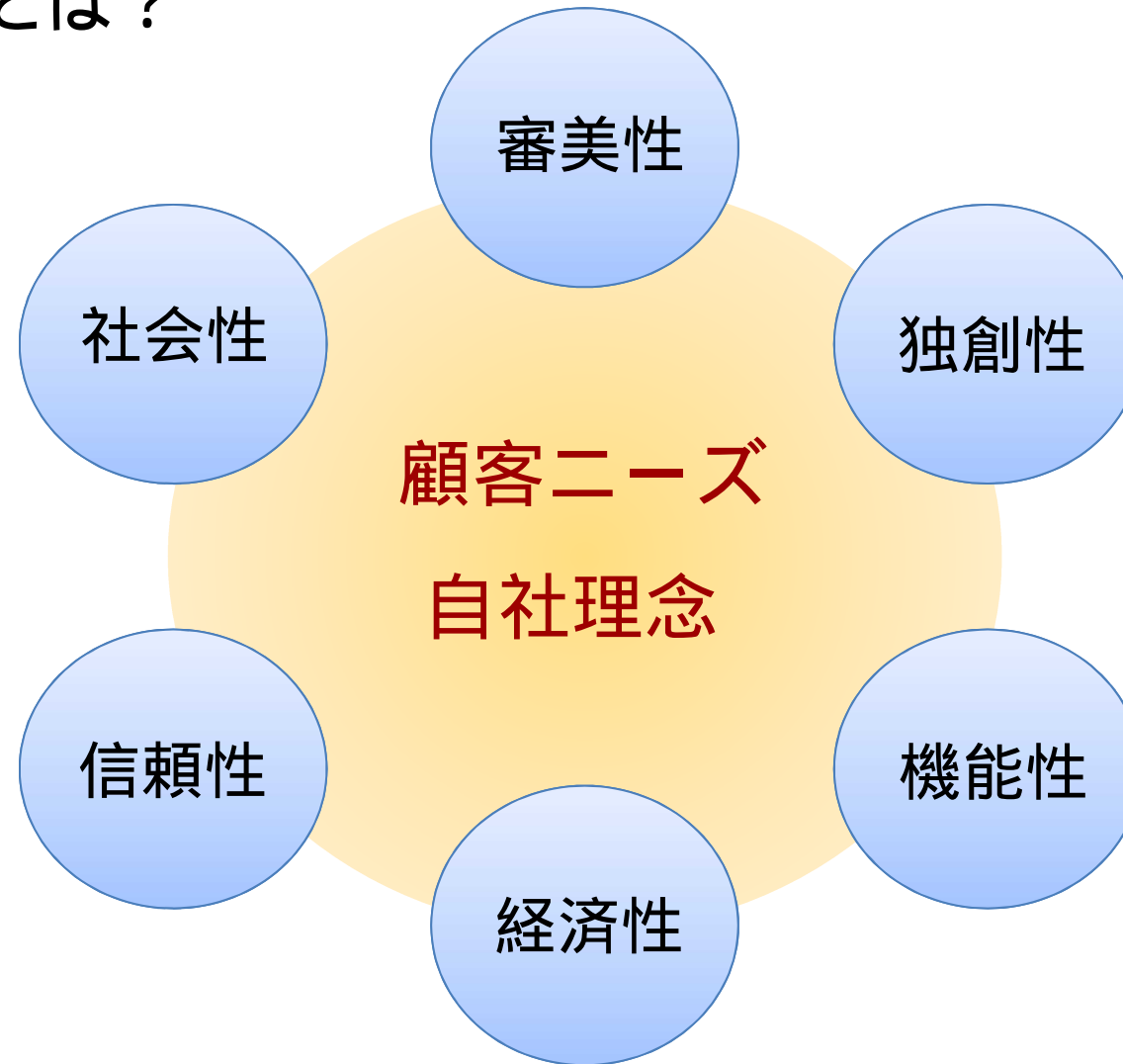
SWOT分析
クロスSWOT分析
PEST分析
3C分析
5F分析

ビジネスモデル構築手法

市場調査分析手法
STPマーケティング
販売戦略4P
ビジネスモデルキャンパス

3 . 紙面作成に役立つデザインの知識

デザインとは？



顧客ニーズと自社理念を基本に、上記6つの視点から、
新たな商品・サービス・生活空間・ビジネスを創造し可視化する行為

私のデザイン哲学

精神的満足度を高める



魅力を創る

独創性

機能・目的を形にする



信頼を創る

機能性

経済性

信頼性

社会性

美しさを追求する



魅力と信頼のベース

審美性

機能・目的を形にする

交通標識

質問：なぜ逆三角形か？ なぜ赤か？ なぜ白文字か？



機能・目的を形にする

電気ポット

質問： 以前は円柱に頭が付いているデザインが主流であったが、
現在は湯の出口の背面が凹面になっているのは何故か？



機能・目的を形にする

薄型テレビ

質問： なぜ正面にスイッチがないか？ なぜ黒か？ なぜ長方形か？

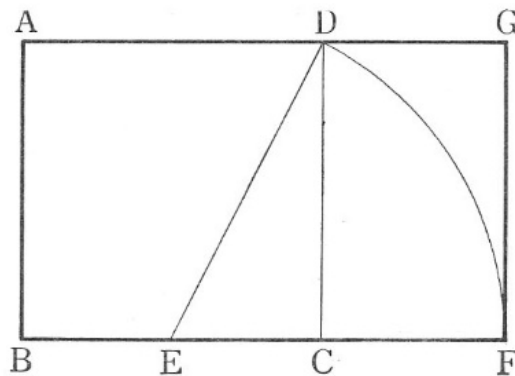


美しい形

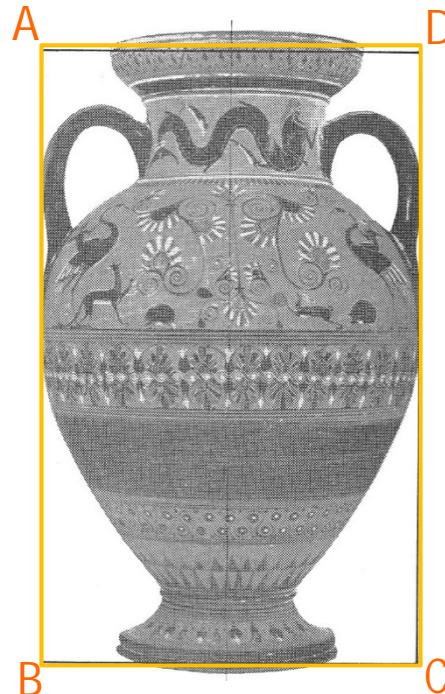
黄金比・黄金分割と黄金矩形(バランス)

$$\text{黄金比} = 1 : \frac{1 + \sqrt{5}}{2}$$

$$= 1 : 1.618$$



ABCDは正方形
BE=EC, EF=ED,
AB:BF=BF:AB+BF

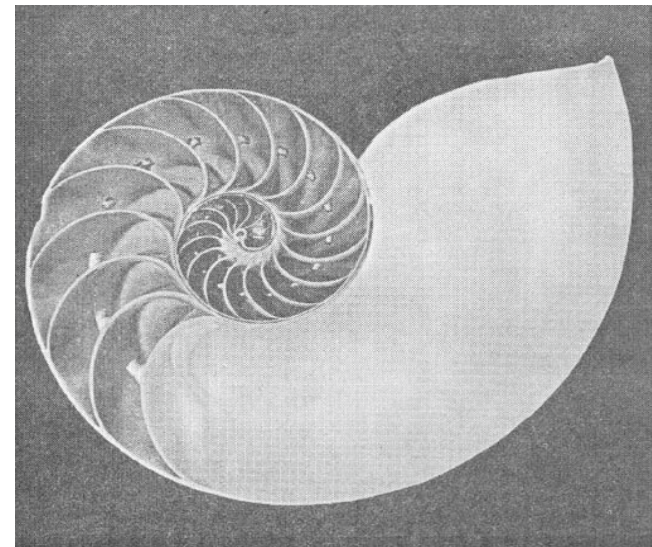


アンフォラ
(紀元前540年頃)
AB:BC=AB+BC:AB

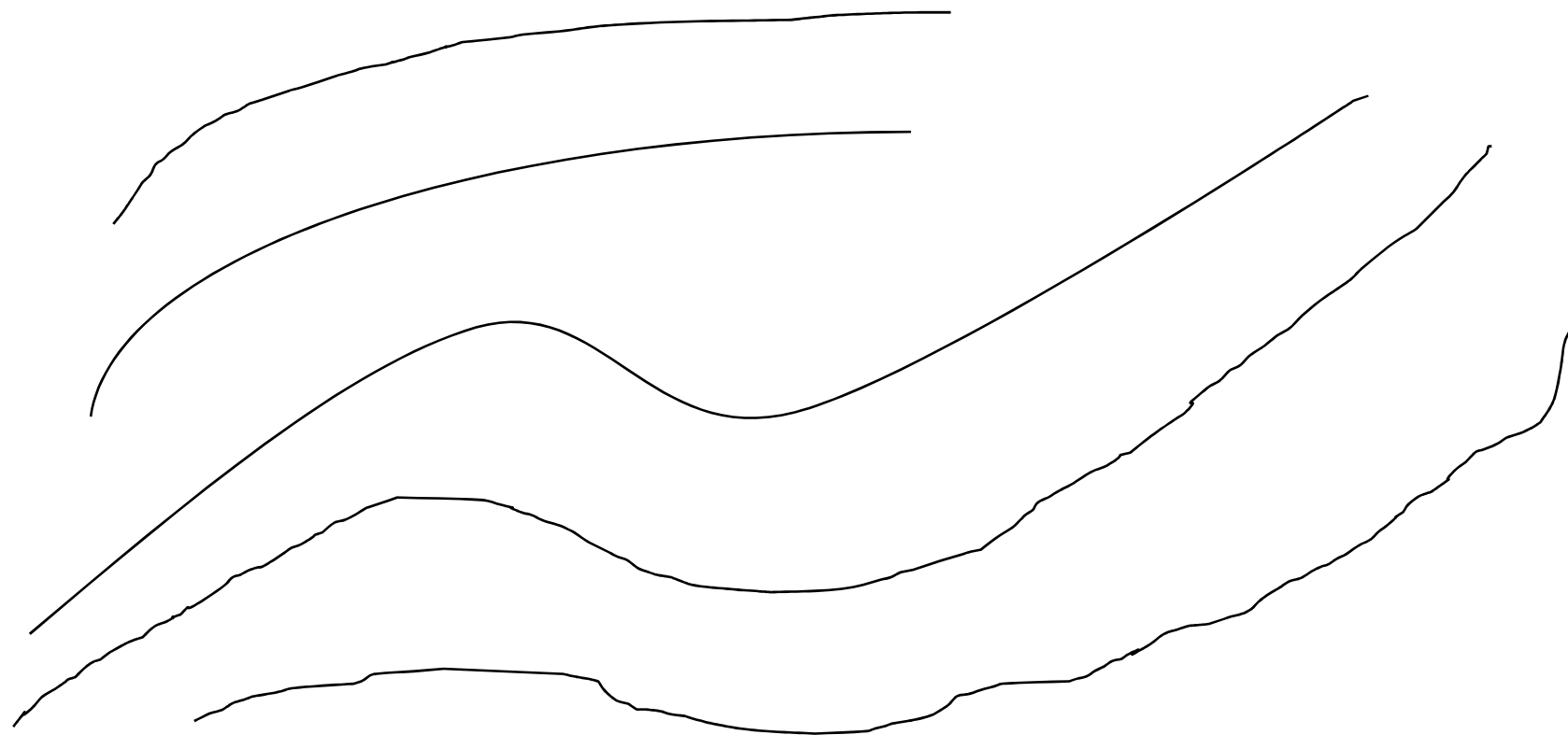
パルテノン神殿



オーム貝(リズム)



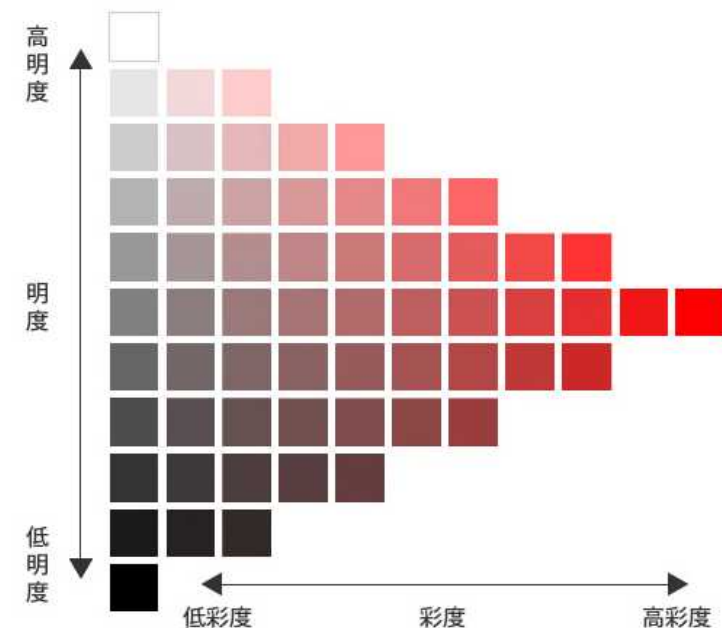
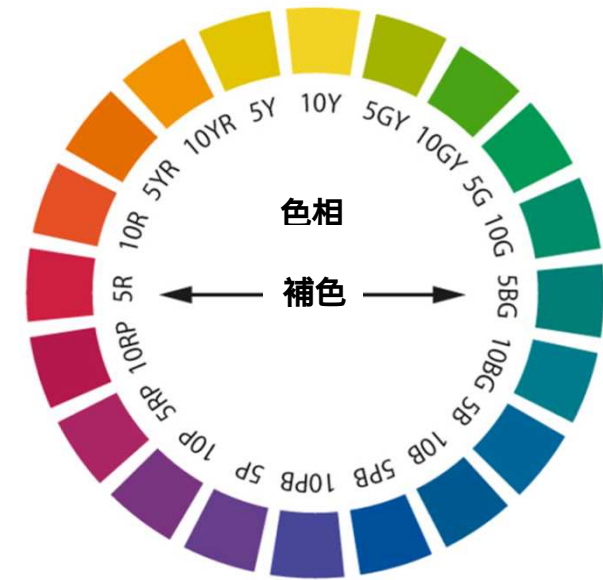
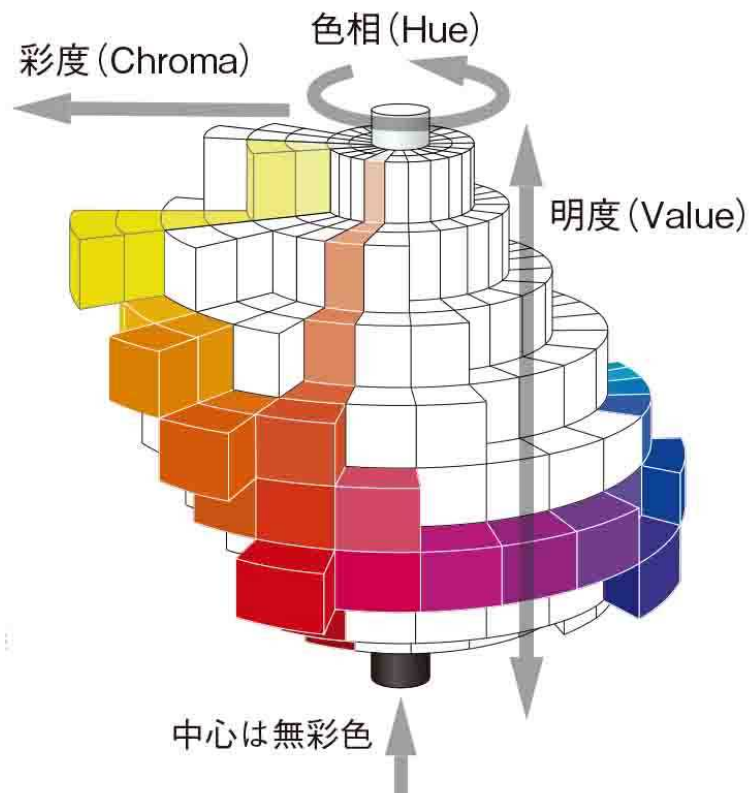
どの線が美しい？



色の三属性（色相・明度・彩度）

R (赤)・Y(黄)・G(緑)・B(青)・P(紫)が**基本5色相**で、
その間にYR(黄赤)・GY(黄緑)・BG(青緑)・PB(青紫)・
RP(赤紫)を配置した**主要10色相**。

5R4/14 (マンセル記号)などと表記し、**色相・明度・
彩度の順**に「ごあーる・よん・の・じゅうよん」と読む。



ユニバーサルデザイン

バリアフリー / 障壁（バリア）となるものを取り除き生活しやすくすること

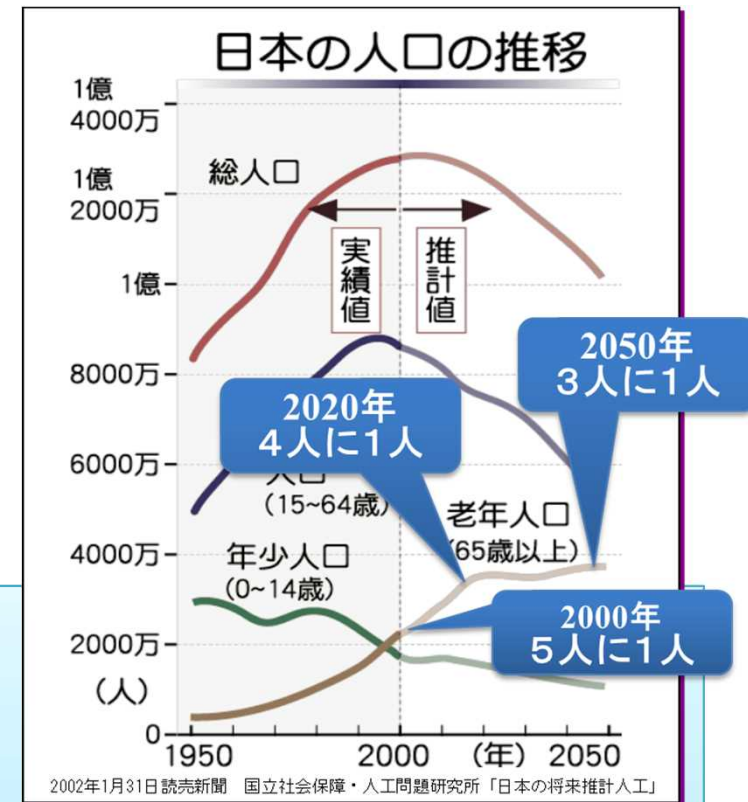
障害者を特別扱いの印象がある

ユニバーサルデザイン / だれにとっても困難や制約無く快適に利用することができるデザインのこと---/
（ロナルド・メイス氏が提唱）

ユニバーサルデザインの7原則

- 原則 1 : 誰にでも公平に利用できること
- 原則 2 : 使う上で自由度が高いこと
- 原則 3 : 使い方が簡単ですぐわかること
- 原則 4 : 必要な情報がすぐに理解できること
- 原則 5 : うっかりミスや危険につながらないデザインであること
- 原則 6 : 無理な姿勢をとることなく、少ない力でも楽に使用できること
- 原則 7 : アクセスしやすいスペースと大きさを確保すること

建築家や工業デザイナー、技術者、環境デザイン研究者などからなるグループがまとめたものです。



解りやすい紙面と造形心理の関係

解りやすい紙面

伝えたい事の主従関係が明解

II

刺激の順番が明解



造形的に考慮すること

大きさ(面積)

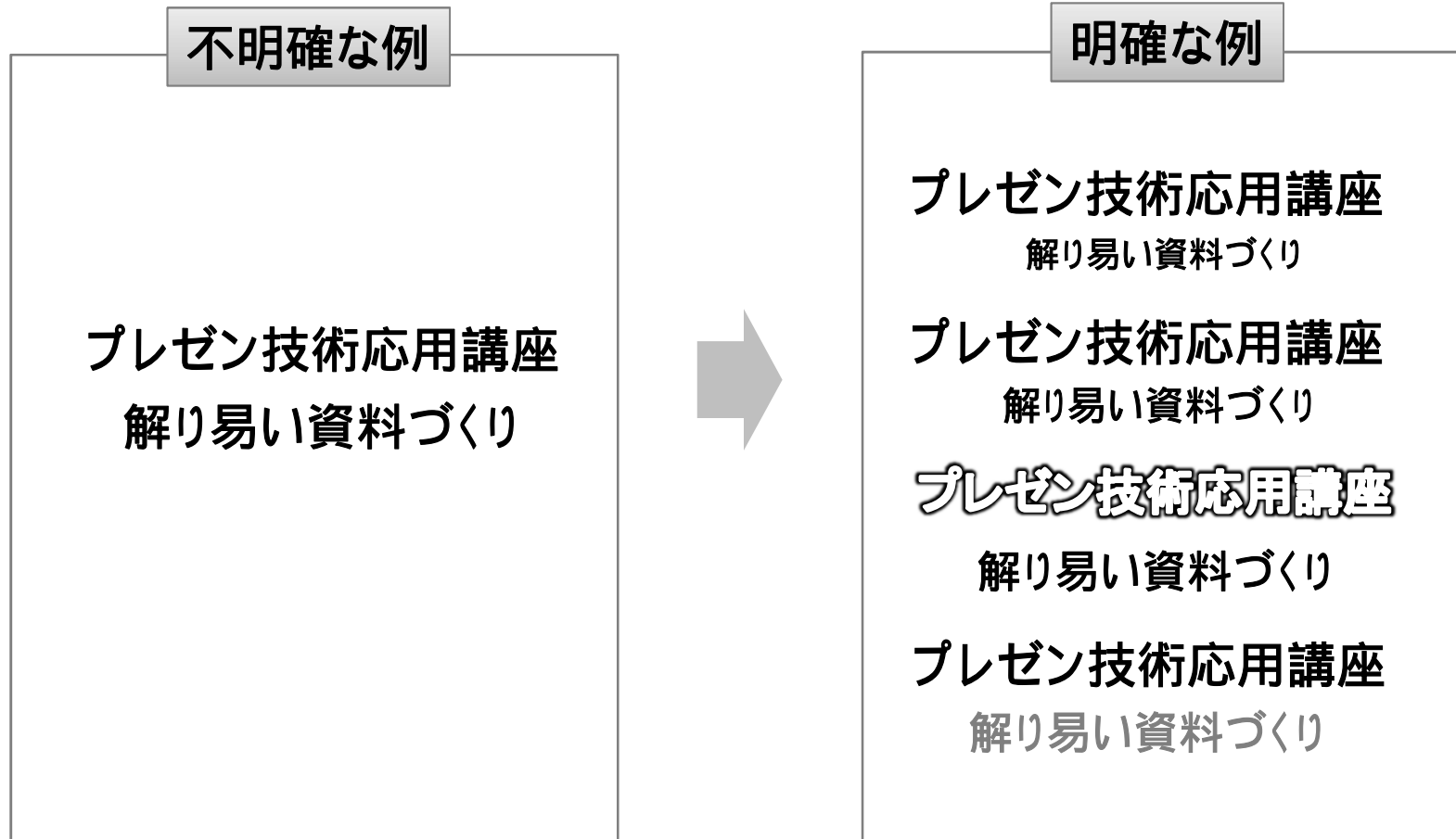
明度対比

形

群化

バランス

主従関係 / 事例



主従関係 / 刺激の順番 / 事例

ポスター全体の半分以上を
占めるイラストの意味は？

第8回国際デザイン・コンペティション作品募集
8th International Design Competition, Osaka



第8回コンペティション・テーマ「遊」
—— 心の余裕、ゆとりを求めて ——

遊の右半分(つづり)が音を表し、「ユウ・YUU」と発音し、のんびりする意の語源「悠(ユウ・YUU)」からきています。「のんびり歩く」意味から、ひいては「あそぶ」の意につながります。

今世紀、技術文明の進歩とともに発展してきたデザイン分野も社会全体の要請に応じて、分業化、専門化が進みました。その結果、「もの」を生み出すデザインも、生産性重視、効率化優先の風潮のなかで、均質化、画一化しました。この風潮が、ムダの排除を進ませ、余裕を喪失して、人の心に豊かさを与えるデザインの要素までも削ぎ取ってしまったのではないのでしょうか。これからのデザインは、ゆとりをもった生活文化を構築するため、ものの機能や用途に偏重したまじめな追求ばかりでなく、柔らかな発想が求められています。

今回のテーマ「遊」を手がかりとして、この地球上の生あるもののすべてのために、デザインは、今何ができるのか、その可能性を探る、新しい提案を期待します。

【対象分野】すべてのデザイン分野のデザイン作品を対象します。なお、複数のデザイン分野にわたることも自由です。

【応募資格】全世界のあらゆる分野のデザイナー、技術者、学生などが、個人またはグループで応募できます。ただし、コンペティションの主催者(当協会の役員および職員)、審査員、それらの家族、ならびに主催者および審査員のいずれかと共同制作した人は、応募資格がありません。

【日程】1996年12月2日 第1次審査作品締切/1997年3月5日～7日 第2次審査/1997年7月23日～25日 最終審査/1997年10月1～11日 表彰・授賞・応募作展、受付締切日迄に必ず協会に到着しなければなりません。

【賞】総額71,000米ドル 大賞(内閣総理大臣賞)1点…30,000米ドル、金賞(通商産業大臣賞)1点…10,000米ドル、大阪府知事賞1点…10,000米ドル、大阪市長賞1点…10,000米ドル、銀賞(国際デザイン交流協会会長賞)1点…5,000米ドル、銅賞(国際デザイン交流協会理事賞)3点…各2,000米ドル、奨励賞(記念品)一若干点。

【審査員】審査員は、第1次審査は国内4名、海外1名の計5名、最終審査は、国内2名、海外3名の計5名で構成されます。海外からの審査員はICOGRA、ICSID、IFIの3団体の協力を得て選任されました。このコンペティションは、ICOGRA、ICSID、IFIの承認を受けて行われます。

【主催】財団法人 国際デザイン交流協会
【資料請求及びお問合せ】このコンペティションに応募する人は、氏名・住所を明記して、27日付分の切手を下記事務局までお送りください。応募要項をお送りします。

【事務局】財団法人 国際デザイン交流協会
第8回国際デザイン・コンペティション事務局(大阪)
〒530 大阪市北区梅田1丁目13-1-800 大阪駅前第一ビル8階
電話：06-346-2611(代) ファックス：06-346-2615

Attention 注目
Interest 興味
Desire 欲求
Memory 記憶
Action 行動

なぜ文字が小さくてよいのか？

大きさ(面積) / 事例

大きい文字が目立つ / 太い文字が目立つ / 影など味を付けた文字が目立つ

CHUO

CHUO

CHUO

CHUO

美

美

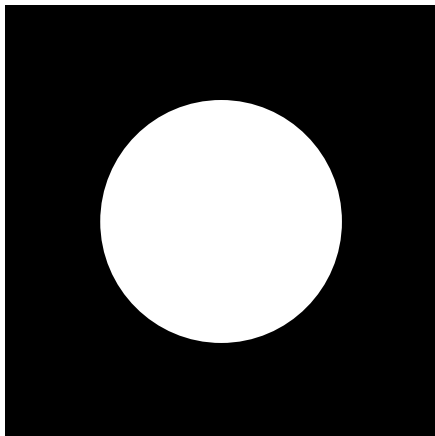
美

美

美

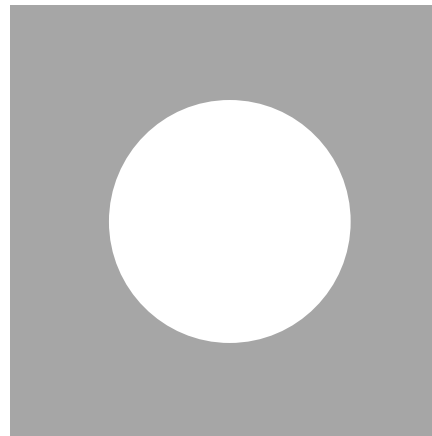
明度対比 / 事例

明度差があるものが目立つ / 文字と背景の明度差が適切か



悪い例

造形心理基礎



良い例

造形心理基礎



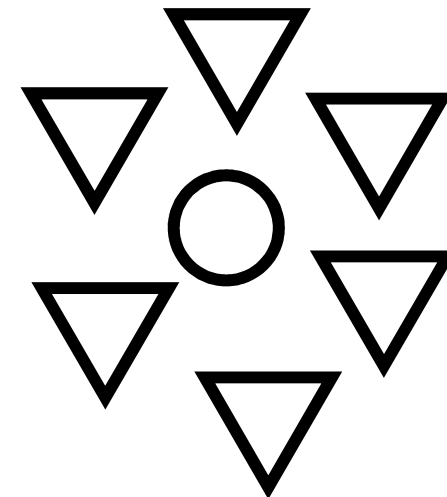
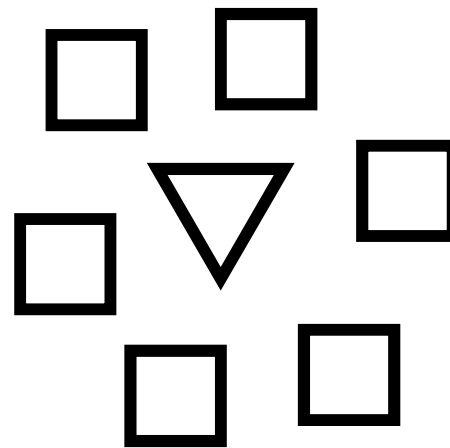
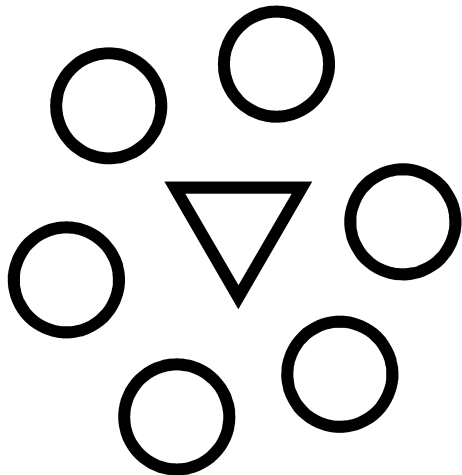
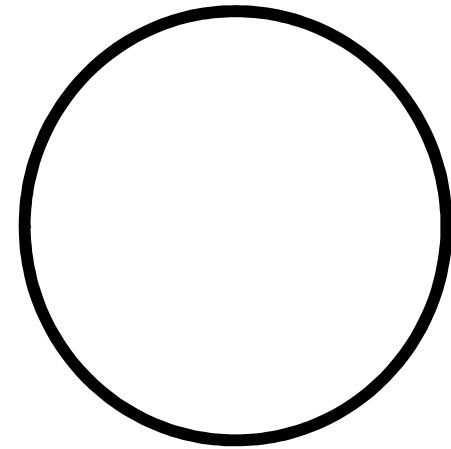
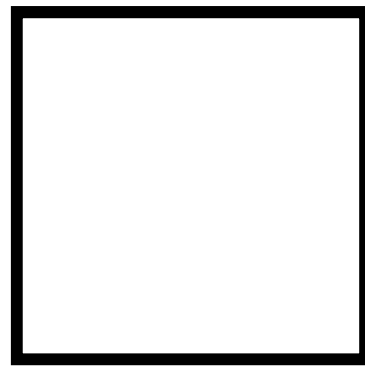
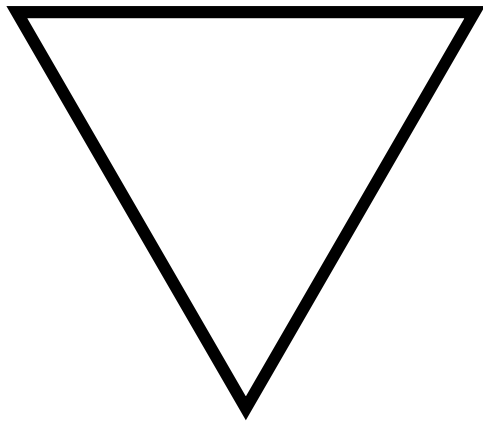
やや悪い例

造形心理基礎



形 / 事例

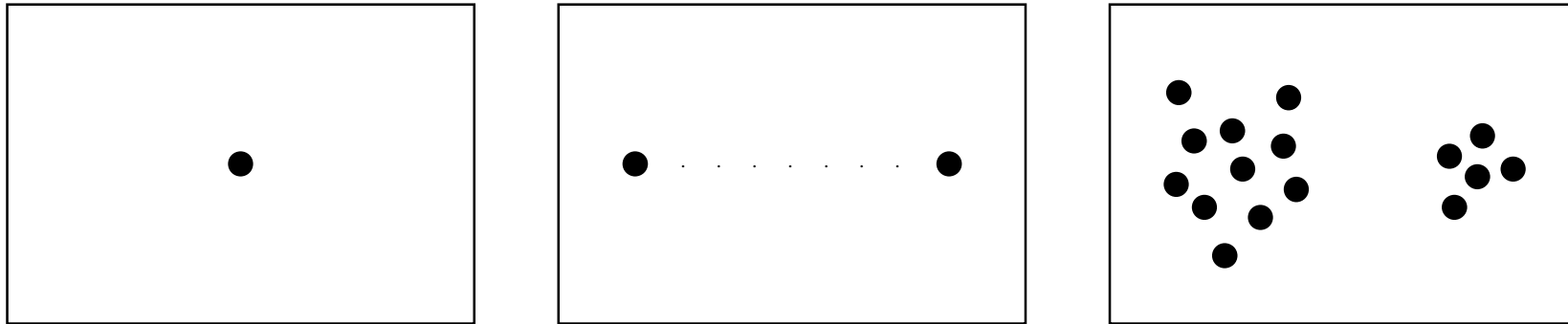
三角→四角→ の順で目立つ / 相対的に判断する



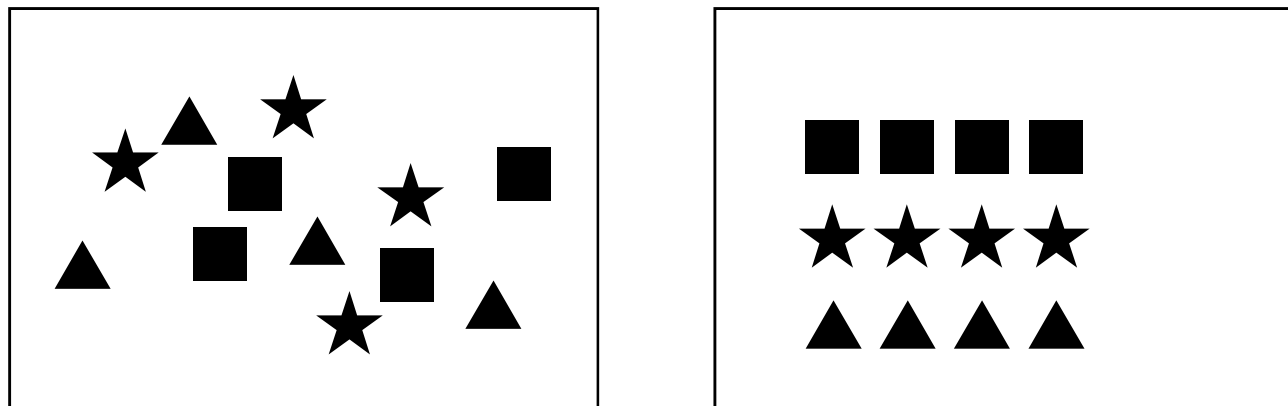
群化 / 事例

群化は類似の原理に基くもので、大きさの類似性、形状の類似性、明度の類似性、位置の類似性、方向の類似性、速度の類似性、等が要因となる。

近接 = あるもの同士が結びついて群をなす

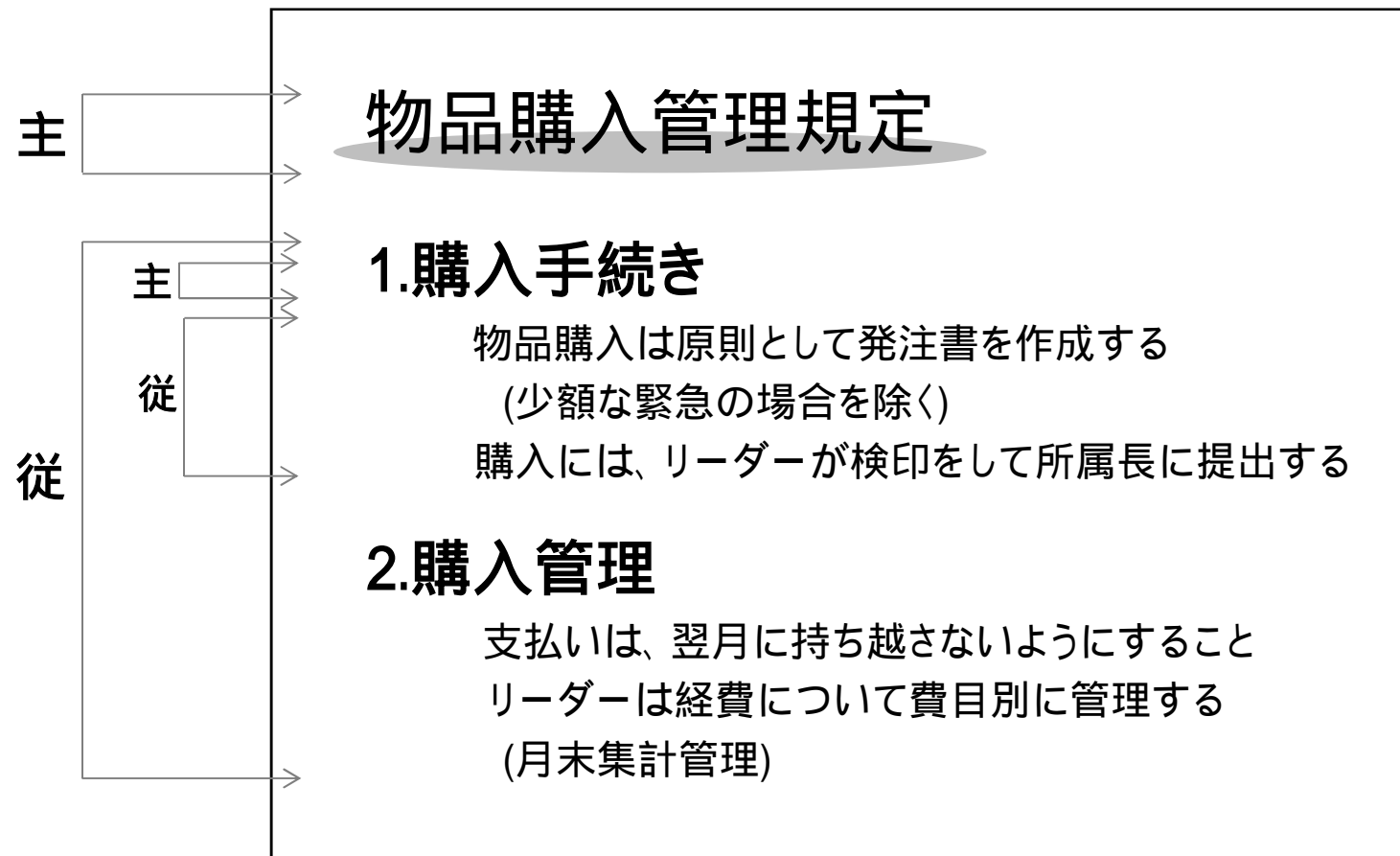


形の類同 = 形状、大きさ、色相、・・・等が 類同をなす



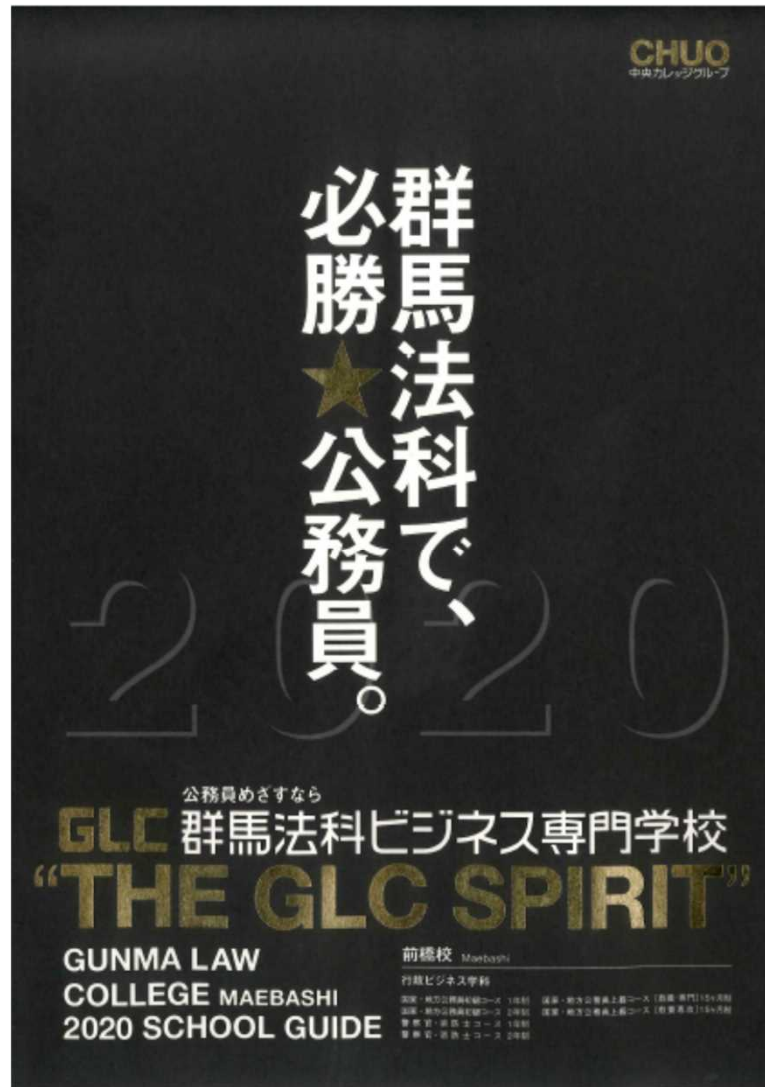
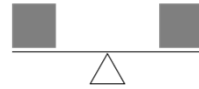
群化と主従関係 / 事例

主従関係の順番を考慮し、空白を決め、見易くする



バランス / シンメトリー / アンシンメトリー事例

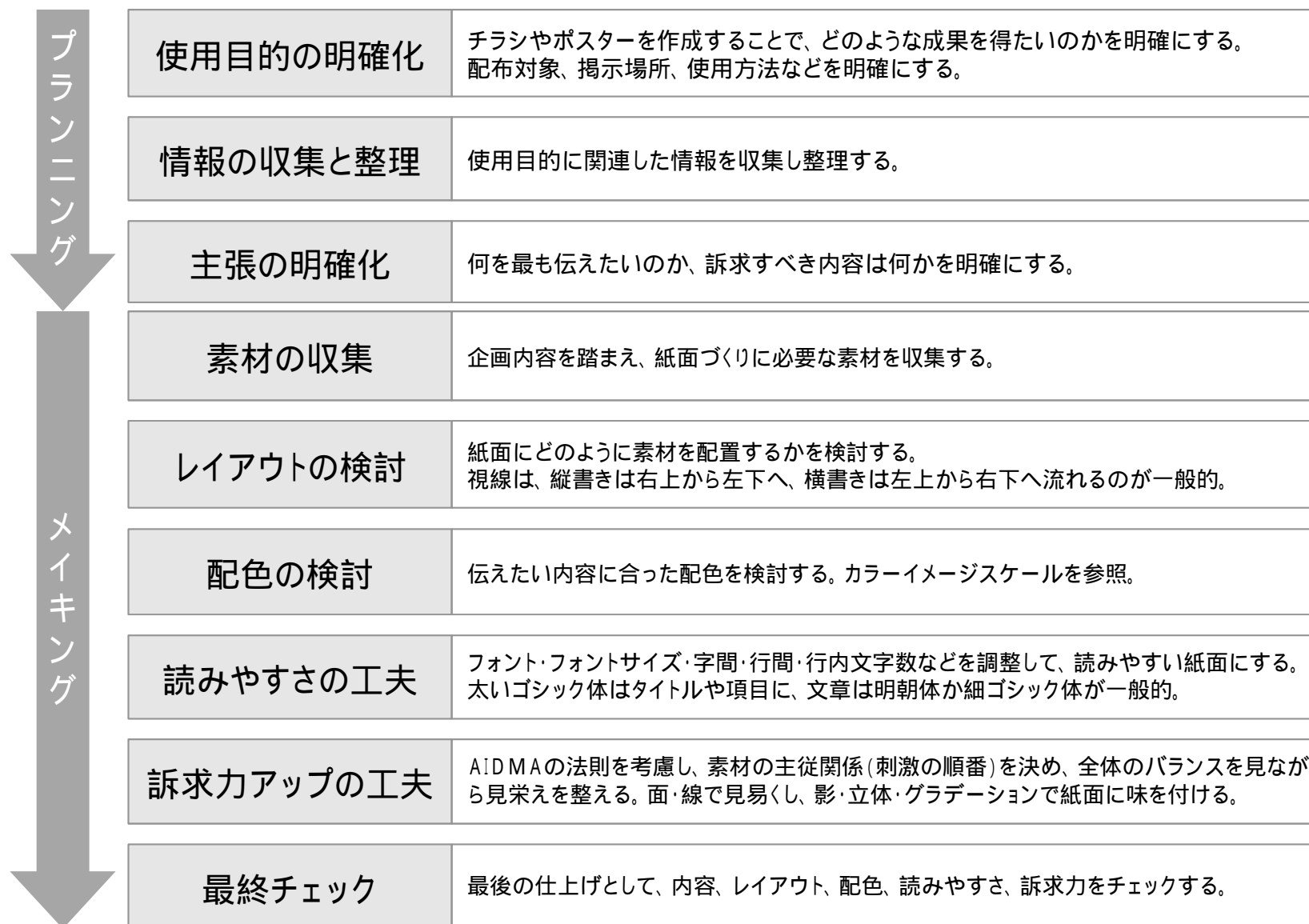
シンメトリー（左右対称）
安定感、静寂、威厳



アンシンメトリー（左右非対称）
安定感、静寂、威厳



紙面作成プロセスとポイント



紙面の構成要素

文字

情報を正確に相手に伝える。

同じ文字でもフォント、フォントサイズによって与える印象が変わる。

同じ意味の単語でも、漢字、ひらがな、カタカナ、アルファベットなど表記によっても与える印象は変わる。

写真

女性を対象なので、アイキャッチャーとして女性の写真を使用。写真で情報のリアリティをストレートに伝える。

臨場感があり、記憶に残る。

イラスト(絵)

伝えたい情報をイメージしやすくする。

インパクトを与え、注意を引く。

アクセントとして配置する場合と、雰囲気づくりのために配置する場合がある。

空白

紙面にゆとりを生み出す重要な要素。

空白で情報をまとめることによって、情報が読みやすくなる。

CHUO
中央総合学院
TEL.027-221-1818

前橋校

パソコン・医療事務科

求職者支援制度適用
訓練番号: 4-27-10-02-04-0098
募集延長: 10/30まで

毎週火曜日10:30～
前橋校にて開校

定員15名
11/25
開講

- *医療制度
- *診療報酬・調剤報酬概論
- *医療請求事務実習
レセプトの作成・点検
- *調剤報酬請求事務実習
- *面接対策・自己分析・履歴書指導
- *パソコン基礎・応用実習
文字入力、社内文書作成、表計算、グラフ活用一年
〔使用するソフト〕 Microsoft Word・Excel

〒371-0805 前橋市南町2-14-1
TEL.027-221-1818

●EIKITA 北口
●前橋駅
●東横イン
●セブンイレブン
●前橋東駅
●前橋西駅
●けやき
●ウオーク前橋

2号線住所を登録するハローワークへ。
合わせて受講申込書の提出は、**前橋実業訓練所**まで。
1階を中止する場合もあります。

前橋校
TEL.027-221-1818
担当: 菊池、高橋
(株) 〒371-0805 前橋市南町2-14-1

子育てをしながら「働きたい」パパ・ママを応援します **応用編**

マザーズ パソコン講習会

受講料・教材費
無料です

託児料も無料です
(0歳以上のお子様)

■募集要項

開催日程: 7月28日(土)～30日(日) 3日間
受講資格: 3日間通じて受講できる方等
開催時間: 9:30～12:00
会場: ハローワーク前橋 2F 会議室
定員: 4名(小人数だから安心しやすさ)

■講習内容

タイトル	主な内容	詳細
1日目 Word の 活用実習	・差し印等 ・WordとExcelの連携 ・表計算実習の作成	Wordの基本操作ができる方対象に、 差し印等の活用実習やExcelとの連携、表、表計算実習 の作成方法も学習します。
2日目 Excel の 活用実習	・表作成の基本操作 ・グラフの作成 ・データベース検索	Excelの基本操作ができる方対象に、 表作成の基本操作を学習し、グラフの作成、検索やデータ ベースの活用方法を学習します。
3日目 PowerPoint の基本操作	・PowerPointの基礎知識 ・プレゼンテーション作成	スライドへの文字入力、図表や図案の作成等、PowerPoint の基本操作を学習します。

CHUO中央総合学院

■申込書 (7/28～7/30 開催) 平成27年 月 日/受付者

氏名: _____ 年齢: _____ 才 求職番号: _____

住所: _____ 電話: 携帯 _____ 自宅 _____

託児希望: 無 有 (託児希望人数) 人

(お母様) お子様のお名前: _____ 年齢(月齢): _____ 才 _____ 性別: _____ 男 _____ 女 _____

(お父様) お子様のお名前: _____ 年齢(月齢): _____ 才 _____ 性別: _____ 男 _____ 女 _____

持参する物: 筆記用具、おむつ・飲み水等 *ご不明な点はお気軽にお問い合わせください

□上記お子様の個人情報と託児希望に添っていただきます。

問合せ・申込み / ハローワークまえばし マザーズコーナー TEL.027-290-2111(ask)

使用目的

詳細は裏面(講座カリキュラム・費用など)

日付けなどの変更だけで、次の講座のチラシができる



紙面最終チェックリスト

内容

伝えたい内容に過不足はないか、正確かつ分かり易い文章か
誤字脱字がないか

レイアウト

紙面を見たときに、伝えたい順番に視線が流れるか
群化と空白を考慮したレイアウトになっているか

配色

伝えたい内容のイメージと紙面のイメージが一致しているか
(色の感情・トーン配色、色相配色などを考慮)

読み易さ

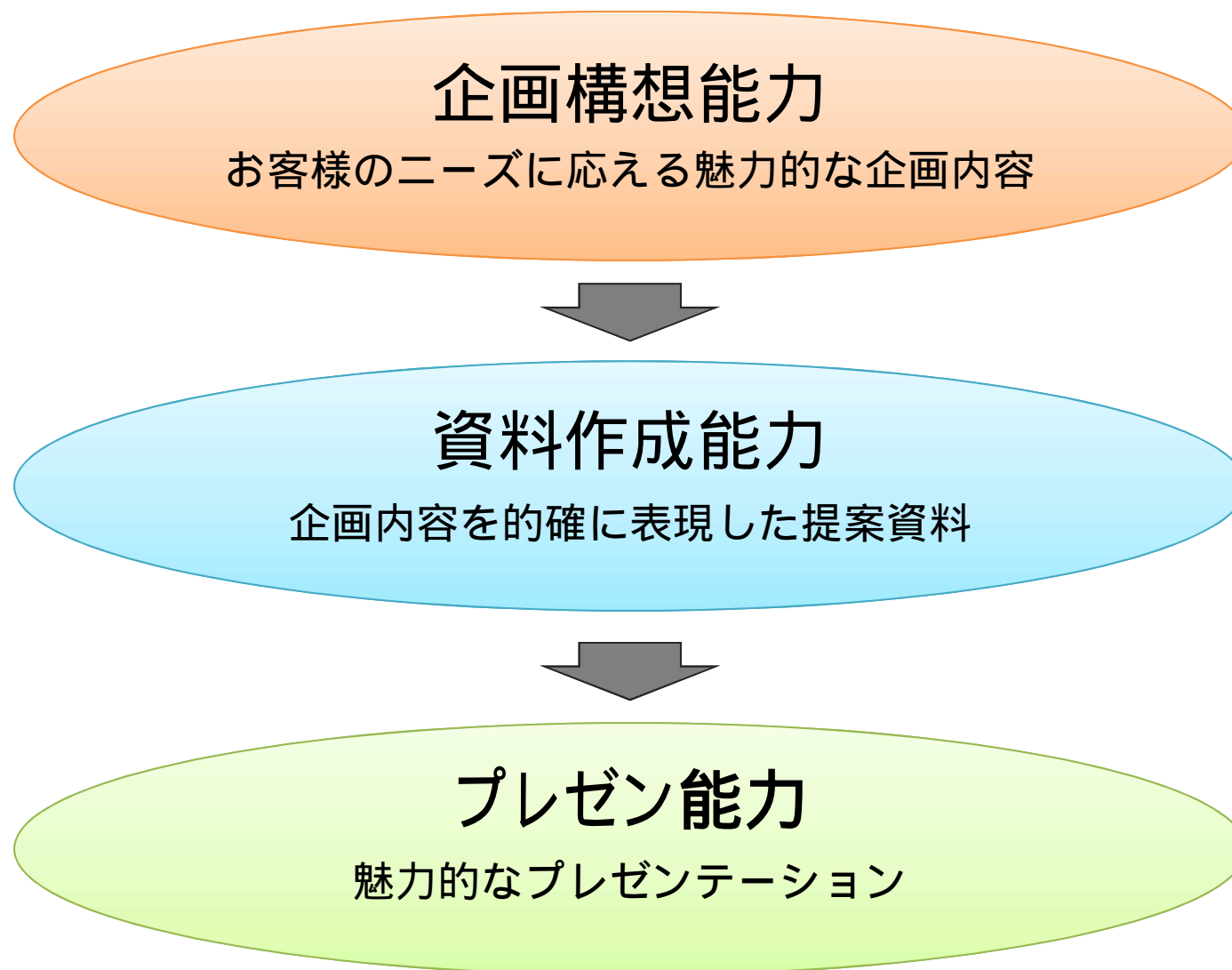
キャッチコピーや文章で、フォントの使い分けやサイズを考慮しているか
読み易い字間と行間になっているか
1行の文字数が多すぎないか

訴求力を高めるデザイン

紙面の目的に合った、シンプルで明解なデザインか
訴求内容を強調するキャッチコピー・写真・説明図となっているか
紙面全体のバランスが良いか

4 . 企画・提案書の作成手法

企画・提案に必要な3つの能力



企画プロセス

STEP 1

テーマ選定 企画テーマの背景の明確化

STEP 2

仮説発想 調査前に企画テーマの仮説発想

STEP 3

調査・分析 仮説発想検証のための調査・分析

STEP 4

コンセプト創出 調査結果からコンセプト創出

STEP 5

アイデア展開 コンセプトを実現するアイデア発想

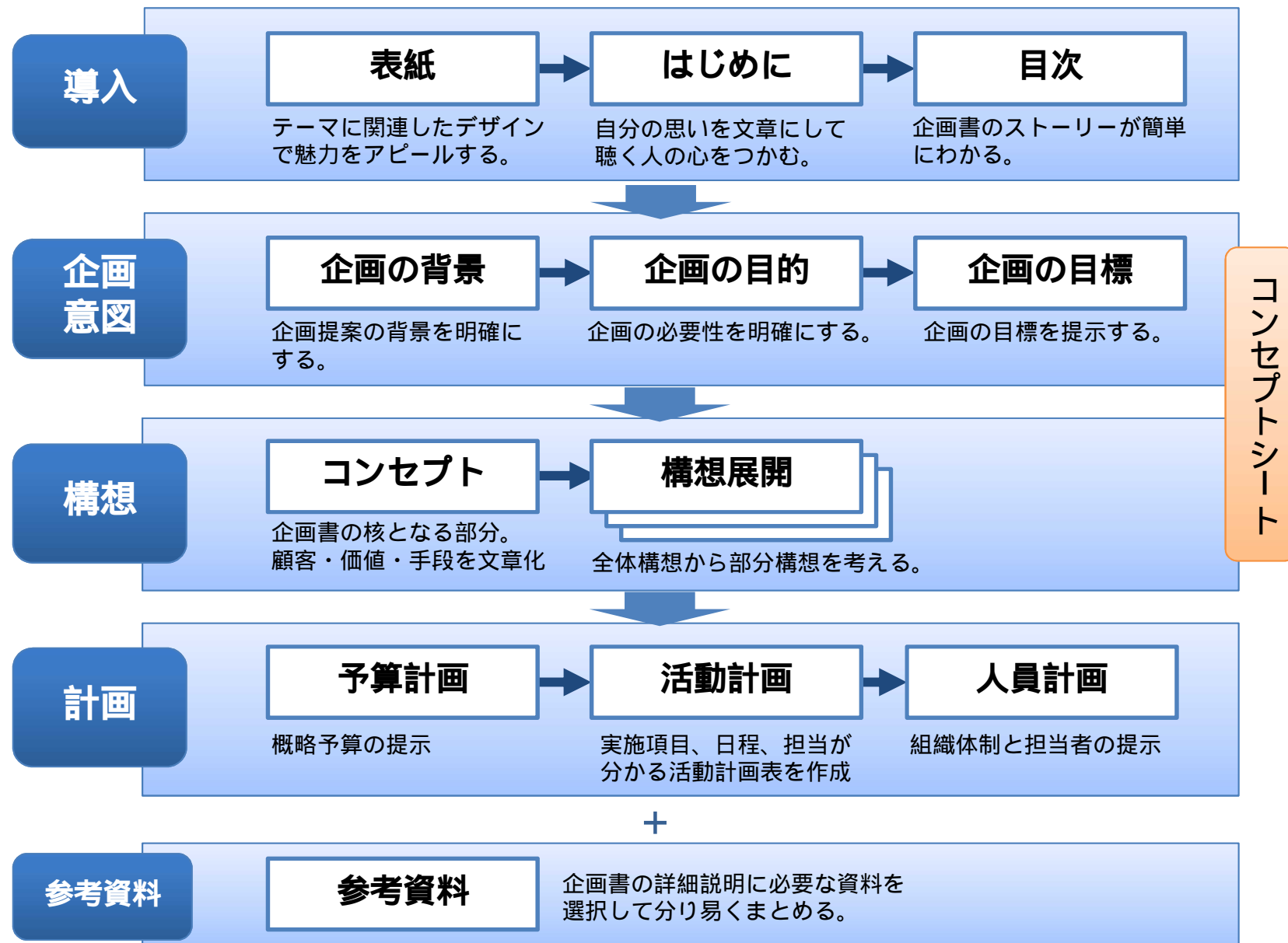
STEP 6

アイデア評価・選定 評価結果を基に選定

STEP 7

具体的構想・実施計画 実現性のある構想計画

提案書作成プロセス



コンセプトシート / 事例

未来の自販機フェア / コンセプトシート

背景

通信情報技術の進展
健康志向・和食のグローバル化
環境・自然エネルギー志向

スマートシティ構想

企画の狙い

顧客からの期待感・信頼感の醸成
新規顧客の開拓
現商品の拡販

イメージコンセプト

自販機の未来を魅せる！

スマートシティの自販機フェア

ターゲット

流通業者・総合食品メーカー

- ・スマートシティにおける新たな流通業の在り方を模索する流通業者
- ・未来の自販機に興味がある総合食品メーカー

未来の自販機
フェア

+

お笑いライブ

お笑いブーム

M1グランプリなどTVを彩る漫オブームは、益々旺盛となっている。展示会の集客と自販機を話題にしたトークで来場者の心を掴む。

プラン・イメージ

顧客や専門家の招請

- ・現在の重要顧客
- ・スマートシティpj関係者
- ・メディア関係者

スケジュール

- ・9月の4日間

資金協力

- ・サプライヤーへ協力を仰ぐ

チケットについて

- ・入場無料

運営について

- ・商品説明は外部スピーカー
+外部コンパニオン
- ・詳細説明は内部スタッフ
- ・運営管理は内部スタッフ

宣伝

- ・ダイレクトメール
- ・自販機業界誌への広告掲載
- ・営業による顧客訪問
- ・ペイドパブリシティ

プレゼンテーション成功のためのチェックリスト

準備

キーパーソンは特定できたか
キーパーソンを説得できる提案内容となっているか
ツールは完璧か。配布資料の部数はそろっているか
会場・機材は確認できたか
参加者は何名で誰か確認したか
時間と進行について顧客と話し合ったか
共感のシナリオはできているか
想定される質問の答えは準備したか
リハーサルをやって問題点をクリアしたか
気合は十分か（大気からのエネルギーをもらったか）

本番

スタート10分前にはツール類の確認を終えて着席する
参加者に気持ちよくあいさつする
短い自己紹介をする

問題を共有する

共感を引き出す

意思決定を促す

フォロー

お礼の電話を入れる
キーパーソンの反応を確認する
フォロー訪問を行なう@

* 演習課題説明 / 演習シート

演習 1 / 課題説明

演習 1. 自社の SWOT・クロス SWOT 分析

- ・俯瞰思考講義と宿題で考察した「自社の SWOT・クロス SWOT 分析」の内容を再確認し、分析シートを修正する。（演習 3 の事業計画書で使用）
- ・「強み」「弱み」「機会」「脅威」の組合せから、事業計画テーマを決定する。

1. マーケティングの基礎 / マーケティング環境分析手法 中央総合学院

SWOT分析

マイケル・ポーター氏が提唱
強み（S）、弱み（W）、機会（O）、脅威（T）の4マスに分けて、それぞれに当てはまることを洗い出していく。

	Strengths / 強み	Weaknesses / 弱み
内部環境 (自社)	<p>自社が持つ強み、優れている点、有利な点は何か？</p> <p>【事例 / 環境配慮型商品】</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 自社の製品は環境性能が優れている 2. 他社よりも高い技術力がある 	<p>自社が持つ弱み、劣っている点、不利な点は何か？</p> <p>【事例 / 環境配慮型商品】</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 自社の製品は知名度がない 2. 営業力が弱く、取扱店が少ない
外部環境 (市場)	<p>自社にチャンスになる市場や社会の変化は何か？</p> <p>【事例 / 環境配慮型商品】</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 地球環境問題への関心が高まっている 2. 環境性能が市場で評価されてきた 	<p>自社にピンチになる市場や社会の変化は何か？</p> <p>【事例 / 環境配慮型商品】</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 競合が次世代環境技術を開発 2. 他業界からの参入が多い

80



1. マーケティングの基礎 / マーケティング環境分析手法 中央総合学院

クロスSWOT分析

ハインツ・ワイリッヒ氏が「TOWSマトリクス」として提唱
①強み(S)×機会(O)、②弱み(W)×機会(O)、③強み(S)×脅威(T)、④弱み(W)×脅威(T)という4つの組み合わせで、具体的なアイデアを考えていく。

	S / 強み	W / 弱み
O / 機会	<p>SO戦略 強みを武器に、機会をつかむ戦略を立てる</p> <p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・優先的に実行し、利益の源泉とする ・経営資源を総動員してシェア拡大 ・知名度向上に向けたプロモーション 	<p>WO戦略 弱みをカバーし、機会を逃さない戦略を立てる</p> <p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・弱みを解消する中長期的な戦略構築 ・弱点を補強し、市場の追い風に便乗 ・弱点はあるが、市場の追い風に便乗
T / 脅威	<p>ST戦略 強みを武器に、脅威に対処する戦略を立てる</p> <p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・競合よりも優位に立つための差別化 ・商品・サービスの付帯的価値を高める ・ターゲット絞込みによる競争力強化 	<p>WT戦略 弱みと脅威を同時にカバーする戦略を立てる</p> <p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクを避けダメージ拡大を防ぐ ・弱みを克服する中長期的な戦略構築 ・事業を停止して代替ビジネスを模索

81



新事業テーマ：

自社のSWOT分析

内部環境（自社）	Strengths / 強み	Weaknesses / 弱み
外部環境（市場）	Opportunities / 機会	Threats / 脅威

自社のクロスS W O T分析

	S / 強み	W / 弱み
O / 機会	S×O戦略	W×O戦略
T / 脅威	S×T戦略	W×T戦略

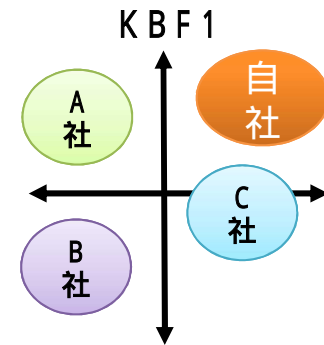


新事業テーマ：

演習2 / 課題説明

演習2. 自社商品のポジショニング分析

演習1で決定した事業計画テーマに関連する商品群を選択し、
ポジショニングマップを作成する。（演習3の事業計画書で使用）



step
1

購買決定要因（KBF）を抽出

顧客が商品・サービスを買う決め手となる要因を探索

step
2

KBFの縦軸・横軸により 四象限マトリクスを作成

特に重要な2つの購買決定要因で、マトリクスを作成

step
3

マトリクス上に自社と競合を配置

競合分析などをふまえて、それぞれ配置

step
4

マトリクスから自社のポジションを設定

競合に対する差別化、競合がいないエリアなどを考慮し、自社が狙うべきポジションを設定

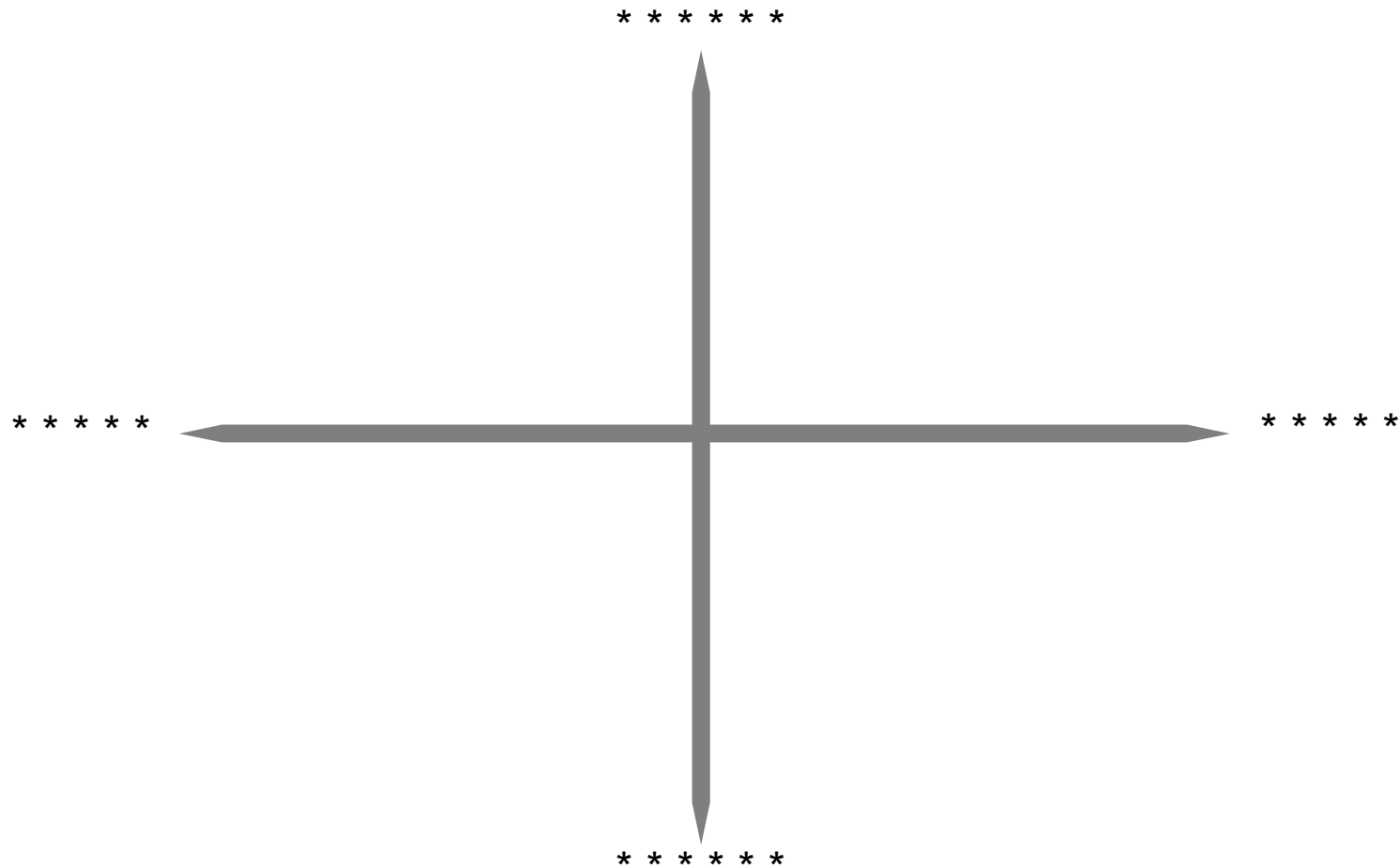
ポジショニングマップで他社との差別化を思考
自社と競合のポジショニングを視覚的に把握
2軸によるマトリクスをつくって分析

KBF例

品質（良い 悪い）
価格（高い 安い）
機能性（高い 低い）
デザイン性（高い 低い）
技術力（高い 低い）
ブランド力（高い 低い）
品揃え（多い 少ない）
スピード（速い 遅い）
アフターサービス性
（高い 低い）

（KBF : Key Buying Factor）

ポジショニング分析 / ***事業



演習3 / 課題説明

演習3. 事業計画書作成・発表（収支計画・活動計画作成は任意）

- ・ 演習1で決定した事業計画テーマの計画書を作成する。（宿題あり）
- ・ 講師による中間チェックと修正。
- ・ 事業計画書の最終まとめと発表・講評（発表15分/人・講評）

- 1.提案の背景-----自社事業の課題（事業環境の変化や売上・利益の減少等）
- 2.事業開発テーマの選定-----SWOT・クロスSWOT分析、ポジショニング分析などから選定
- 3.事業コンセプト-----標的顧客、顧客価値、達成手段を文章化
- 4.ビジョン-----事業のあるべき姿、5年後・10年後の目標（シェア・売上・利益）
- 5.ターゲット（標的顧客）-----標的顧客と市場規模予測（ビジョン目標数値の裏付け）
- 6.ビジネスモデル-----ビジネスモデルキャンパスシートに記入
- 7.販売戦略4P-----製品・価格・チャネル・プロモーション戦略を4Pシートに記入
- 8.商品構想（仮想カタログA,B）---販売する新商品のイメージ・機能・技術を仮想カタログ化
- 9.収支計画-----省略してよい
- 10.組織体制-----事業化推進に必要な機能を挙げる（企画・開発・製造・販売等）
- 11.リスク対策-----考えられるリスクを「品質・顧客・競合」の視点からまとめる
- 12.日程計画-----概略でよい

演習シート

* * * * *

* * * * * 事業計画書

20 * * . * * . * * .

* * * * *

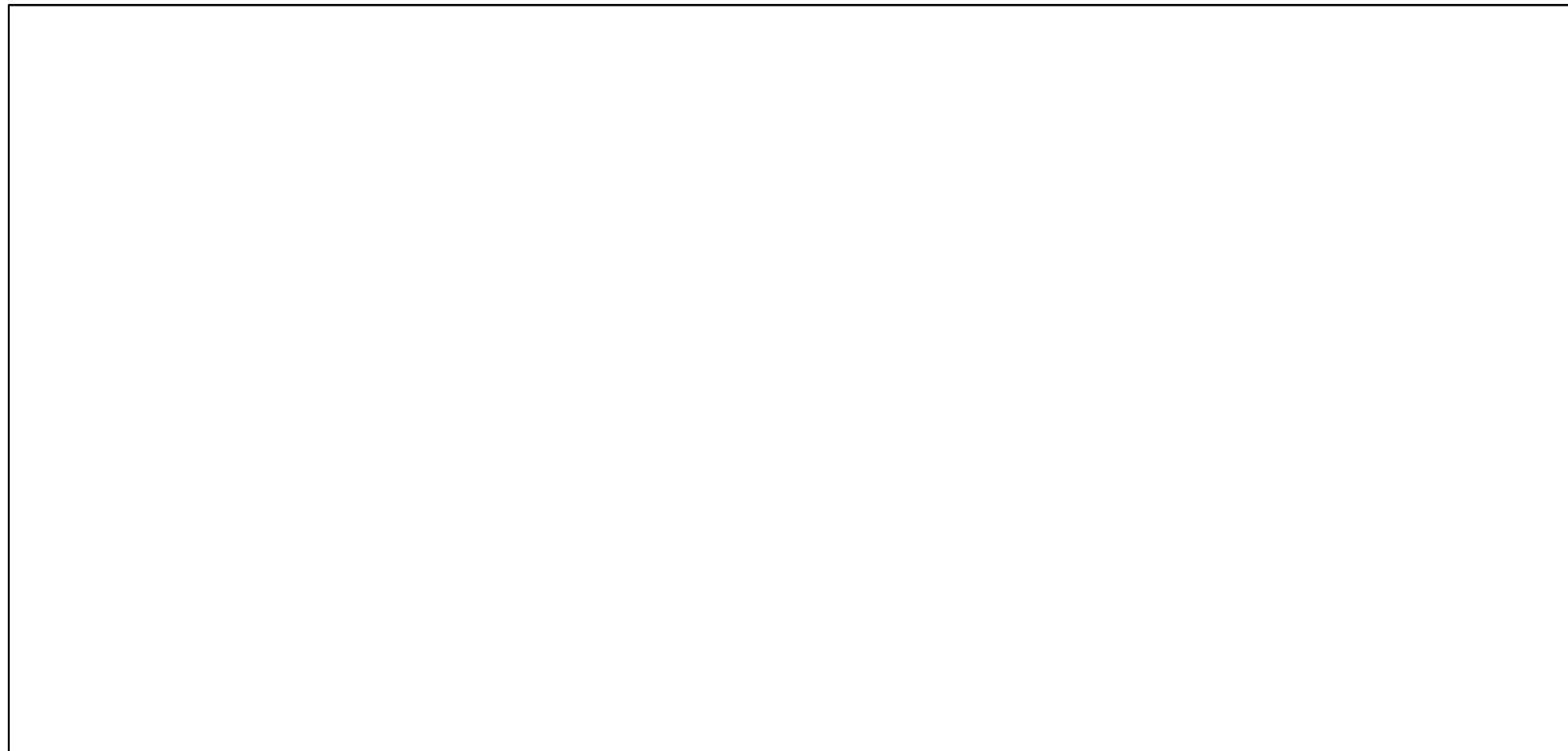
* * * *

目次

1. 提案の背景
2. 事業開発テーマの選定
3. 事業コンセプト
4. ビジョン
5. ターゲット（標的顧客）
6. ビジネスモデル
7. 販売戦略 4 P
8. 商品構想（仮想商品カタログ）
9. 収支計画
10. 組織体制
11. リスク対策
12. 日程計画

1.提案の背景 / * * * * 事業の課題

* * * * *
* * * * *
* * * * *



* * * * *

2.事業開発テーマの選定

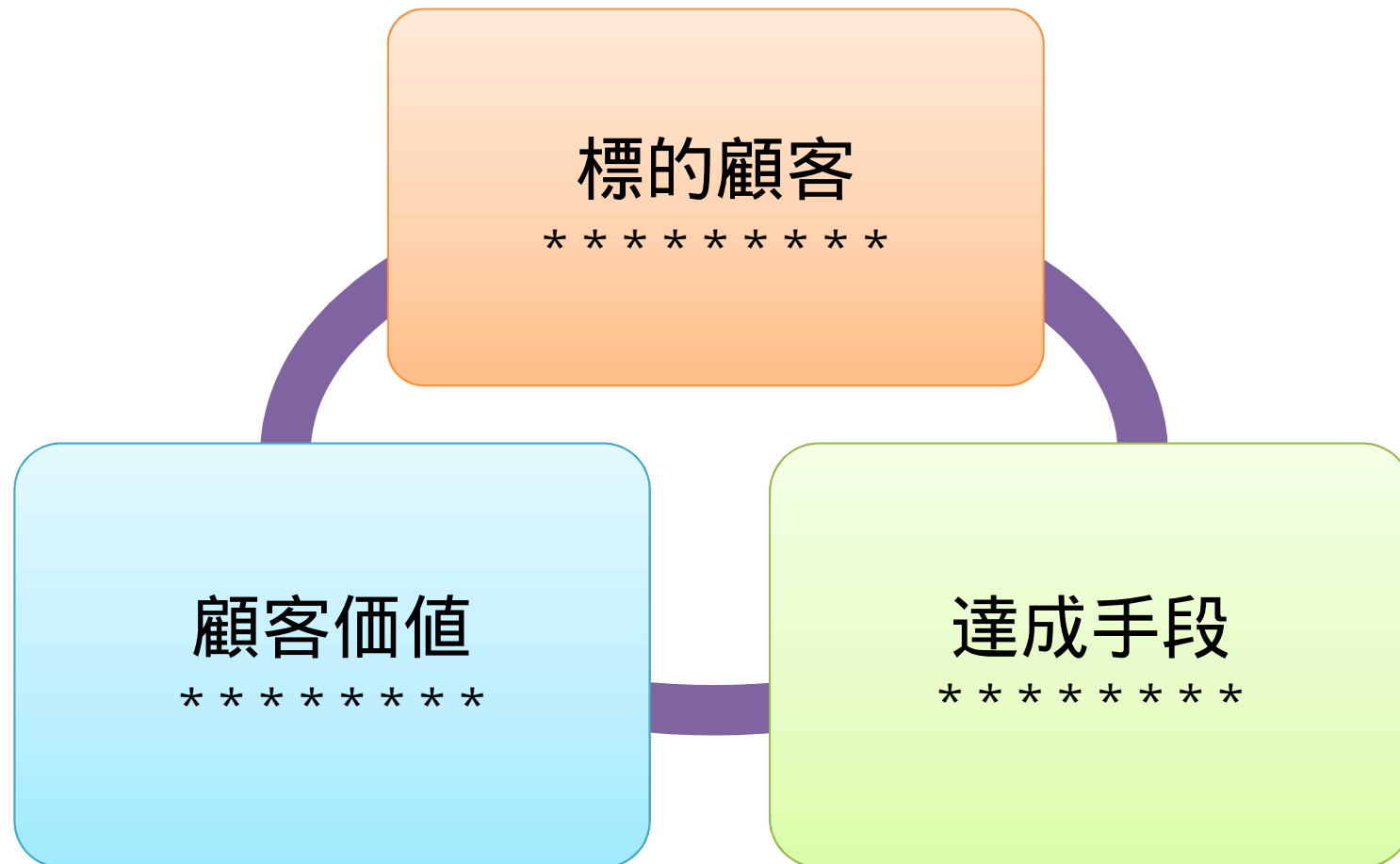
****事業について、マーケティング分析手法を活用し、事業開発テーマを「*****」に決定した。

****分析

****分析



3.事業コンセプト



4.ビジョン

*****事業ビジョン

10年後目標

シェア*****%

売上:*****

利益:*****

5年後目標

シェア*****%

売上:*****

利益:*****

5. ターゲット (標的顧客)

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

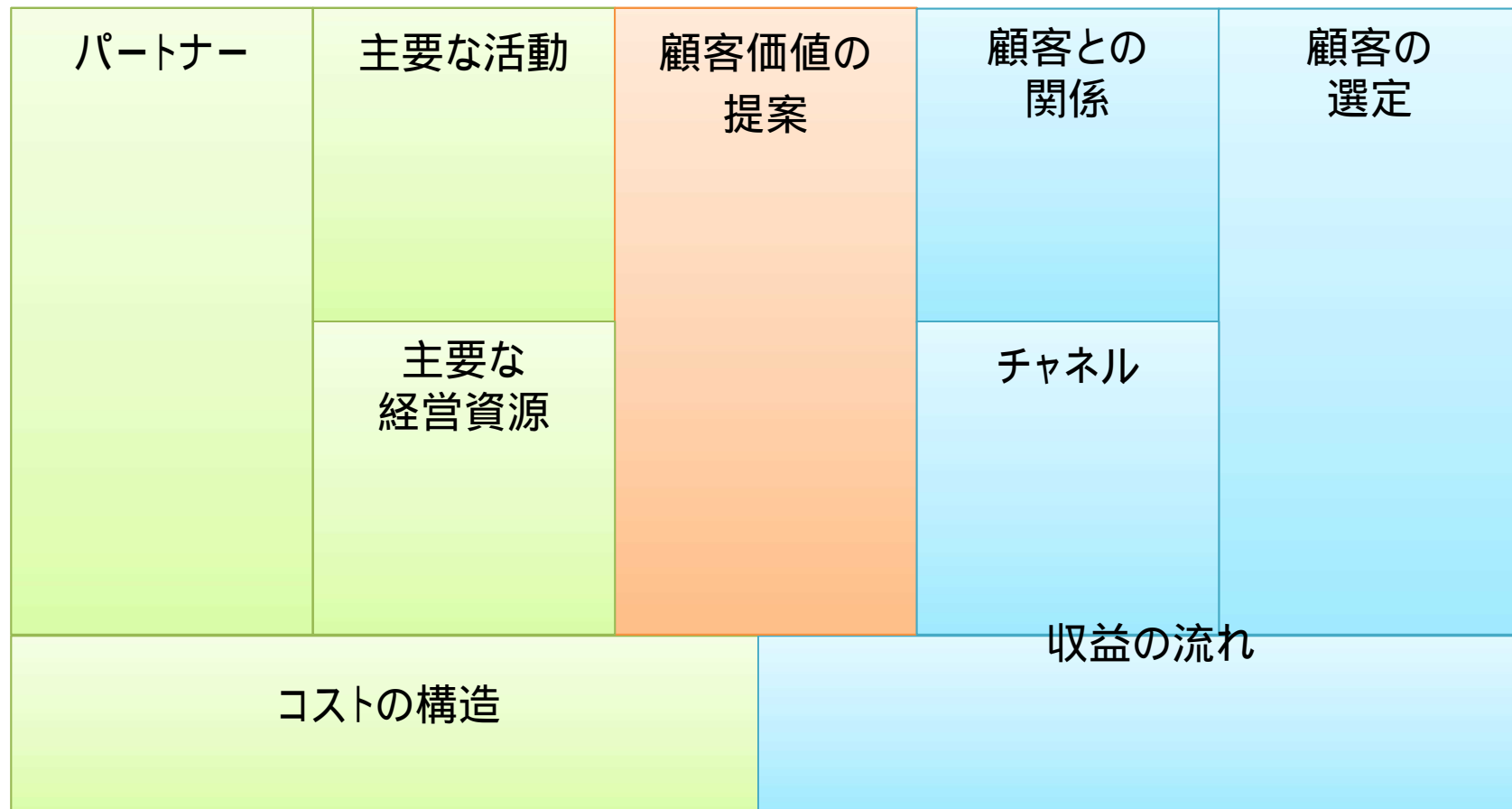
* * * * *

* * * * *

* * * * *

6. ビジネスモデル

ビジネスモデル



7.販売戦略 4 P

製品Product

ポイント: *

製品ラインナップ:

価格Price

ポイント: *****

国内価格帯・利益率:

*****万円 / 台、IBT *****%

海外価格帯・利益率:

*****万円 / 台、IBT *****%

広告宣伝Promotion

ポイント:

プロモーション:

*****)

流通Place

ポイント: *****

国内チャネル:

海外チャネル:

*5年後に*****

8.商品構想 / 仮想商品カタログ

特 徴

* * * * *

* * * * *

* * * * *

* * * * *

技術説明

商品構想スケッチ
写真

技術説明

9. 収支計画 / 売上・利益計画

初年度から黒字（経常利益率 * %）を目指し、5年目には売上高 * * * 億円（経常利益率 * %）、国内販売台数 * * * 台 / 年（シェア * * %）の事業を構築する。

売上計算の前提条件

販売価格平均：* * 円 / 台

販売台数：1年目 * * * 台 2年目 * * * 台 3年目 * * * 台 4年目 * * * 台 5年目 * * * 台

売上原価率：* * %

経常利益率：1年目 * % 2年目 * % 3年目 * % 4年目 7 * % 5年目 7 * %

					(単位：百万円)
	20 * * 年	20 * * 年	20 * * 年	20 * * 年	20 * * 年
売上高					
売上原価 (× * * %)					
販売管理費					
営業外損益					0
経常損益					

9.収支計画 / 損益計算書

5年間のシミュレーション（省略）

受講会社の損益計算書を使用

9.収支計画 / 返済計画

本事業を立ち上げるにあたり、開発費及び運転資金として**円を20**年*月に借入する予定。

借入額**円を*年間（利率*%）で完済するにあたり、元金均等方式により各年**円に所定の利息を加えた金額を返済していきます。

1. 新規借入金						(単位百万円)
	22**年	20**年	20**年	20**年	20**年	20**年
借入金		0	0	0	0	0
借入金合計(金利**%含む)		0	0	0	0	0
2. 返済						(単位百万円)
	20**年	20**年	20**年	20**年	20**年	20**年
返済額	0					
期末借入金残高	0	0	0	0	0	0

9.収支計画 / キャッシュフロー表

5年間のキャッシュフローシミュレーション（省略）

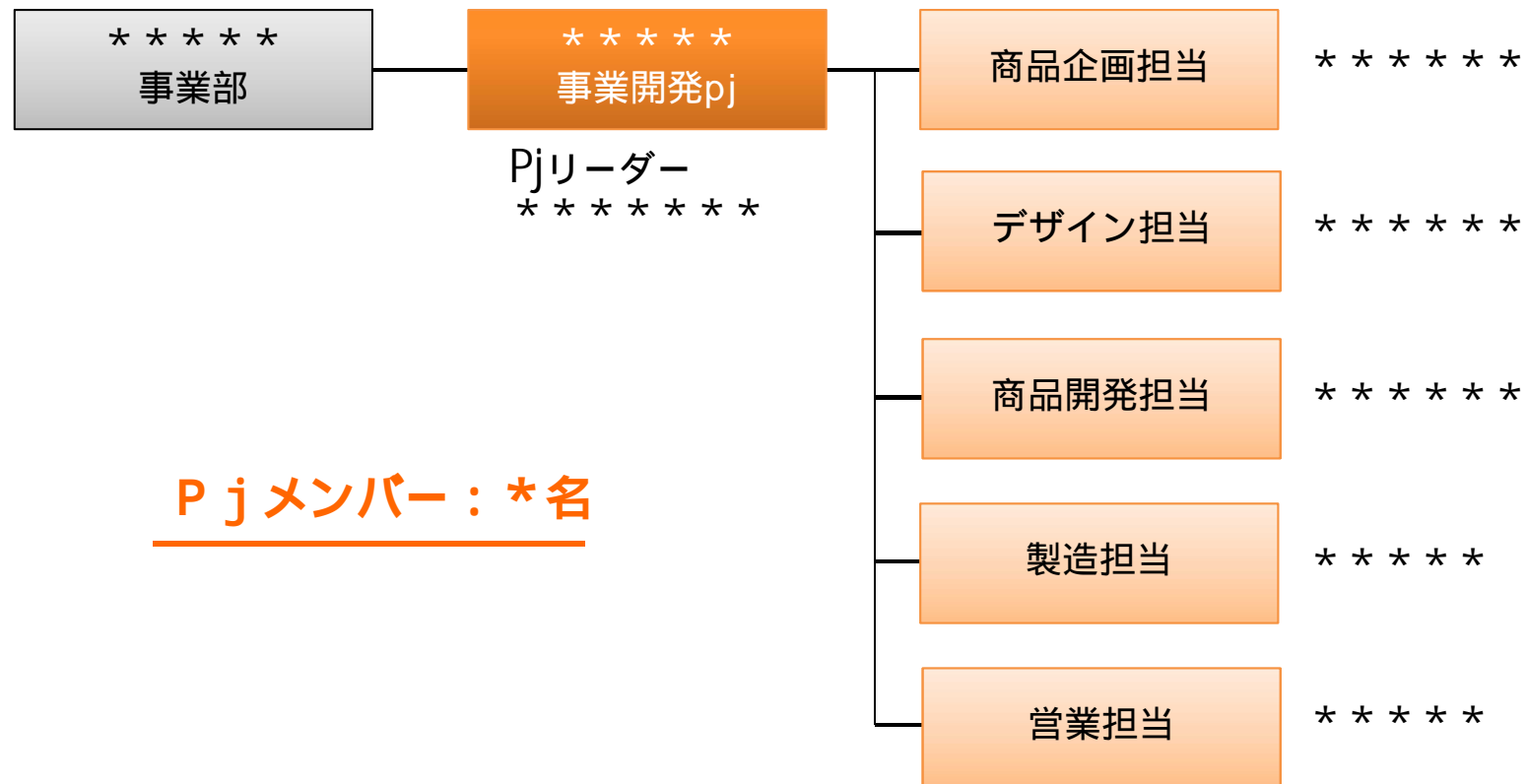
		(単位：百万円)				
		20**年	20**年	20**年	20**年	20**年
前期末預貯金		0	0	0	0	0
営業	当期利益	0	0	0	0	0
	減価償却費	0	0	0	0	0
	合計（ ）	0	0	0	0	0
投資	設備投資額	0	0	0	0	0
	資産売却収入	0	0	0	0	0
	合計（ ）	0	0	0	0	0
フリーキャッシュフロー（ + +		0	0	0	0	0
財務	新規借入額	0	0	0	0	0
	借入金返済	0	0	0	0	0
	資本金・増資等	0	0	0	0	0
	合計（ ）	0	0	0	0	0
当期末現預金		0	0	0	0	0

10.組織体制

*****事業開発pjを***年**月発足し、商品開発をスタートする。

メンバーは、*****より選定する。

プロジェクトリーダーは、*****を選定する。



11. リスク対策

品質問題

* * * * *

対策1. * * * * *

対策2. * * * * *

対策3. * * * * *

顧客問題

* * * * *

対策1. * * * * *

対策2. * * * * *

競合問題

* * * * *

対策1. * * * * *

対策2. 「 * * * * *



販売戦略 4 P の徹底

12.商品開発計画 / 事例

20**年度

20**年度

担当		4月	5月	6月	7月			8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
		アイデア探索			アイディア評価			開発							商品化	
商品企画	PJ L	P J管理 大日程計画	P J会議 / 調査分析情報交換	P J管理	P J会議 / アイデアチェック	P J管理 戦略会議準備	***事業戦略会議 / 開発移行決定	P J管理	P J会議 / デザイン検討会議	P J管理 戦略会議準備	***事業戦略会議 / デザイン決定会議	P J管理 戦略会議準備	***事業戦略会議 / 試作検討	顧客への先行提案活動	***事業戦略会議 / 商品化決定	P J管理
	A	定量的調査 業界市場傾向 競合商品 販売現状		アイデア展開		マーケティング計画案		商品構成		テストマーケット準備		顧客への提案活動 販促ツール開発 販売ルート調整 サービスマニュアル開発				
営業	B	顧客調査 顧客動向 クレーム状況		アイデア展開		営業計画案				顧客提案計画						
デザイン	C	定性的調査 消費者行動 市場傾向 競合商品・特許		アイデア展開		デザイン計画案		デザイン展開 アイデア展開 基本デザイン 細部デザイン レンダリング		ユーザビリティテスト						
開発	D	技術調査 技術動向 市場動向 対抗商品 文献・特許 基礎研究		アイデア展開		筐体・機構・試験計画案		基本機能設計 使用性設計 生産性設計		機能実験 機構設計 特許調査		試作設計 使用実験 性能試験				設計図面出図 設計仕様書
	E															
	F															
製造	G	生産関連調査 生産現状 生産技術		アイデア展開		生産計画案				生産準備 試作品製作 部品製作		生産開始				

参考文献（推薦HP）

MBAパーフェクトマスター（総合法令出版 株式会社）

マーケティングのノウハウ・ドゥハウ（PHP研究所）

デザイン戦略経営入門（株式会社 講談社）

プロダクトデザインの基礎（株式会社 ワークスコーポレーション）

プロダクトデザイン改訂版（株式会社ビー・エヌ・エヌ）

事業企画＆営業提案の立て方・まとめ方（株式会社かんき出版）

事業計画書の作り方（株式会社 西東社）

営業の基本（株式会社 申請出版社）

商品企画七つ道具（株式会社 日科技連出版社）

顧客価値ハンドブック（株式会社 日科技連出版社）

企画書入門講座（株式会社 ぱる出版）

本教材は一部、他の著作権の対象となる情報を引用しており、出典を明記しております。利用にあたっては厚生労働省の利用規約をご確認ください。

中央総合学院

教育プログラム開発チーム