

SC：専門コース  
(経営者及び管理職向け)

2016 年

日本市場向けマーケティング



## ウズベキスタン 日本 ビジネス交流について

2016年6月

株式会社戦略コンサルティング・ファーム

代表取締役社長 藤田 忍



0

### I. ウズベキスタンはこんな国

(1) 一般事情

- ①国名:ウズベキスタン共和国
- ②面積:44.7万平方キロ (日本の約1.2倍)
- ③人口:2,890万人 (日本の約1/4)
- ④民族:ウズベキ族78% (ロシア5%、タジク5%、タタル1%)
- ⑤言語:公用語ウズベク (ロシア語は広く使われている)

(2) 政治体制

- ①政体:共和制
- ②元首:イスラム・カリモフ大統領
- ③議会:二院制
- ④独立:1991年

(3) 経済

- ①主要産業:綿織維産業、食品加工、石油、天然ガス
- ②GDP: 511.9億ドル (2012年IMF)
- ③一人当たりGDP: 1,367ドル (2010年IMF)
- ④経済成長率: 8.2% (2012年IMF)
- ⑤物価上昇率: 12.1% (2012年IMF)
- ⑥失業率: 0.2% (2010年IMF)
- ⑦貿易額: 輸出130.4億ドル 輸入88.0億ドル  
(ウズベキスタン国家統計委員会)
- ⑧主要貿易品目: 輸出—石油、ガス、綿織維、食料品、鉄、非鉄金属  
輸入—機械・設備、化学製品、食料品、非鉄金属  
石油製品  
(ウズベキスタン国家統計委員会)
- ⑨主要貿易相手国: 輸出—ロシア、中国、カザフスタン、トルコ、  
アフガニスタン  
輸入—ロシア、韓国、中国、カザフスタン、ドイツ  
(ウズベキスタン国家統計委員会)
- ⑩通貨、為替レート: スム (sum 1994年導入)  
1US\$ = 2,333スム  
(2014年5月ウズベキスタン国立銀行)

<ウズベキスタン地図>



1

1

## I. ウズベキスタンはこんな国

(4) 経済協力

< ODA実績(支出純額ベース) > 単位: 百万ドル

	1位	2位	3位
2008年	日本 48.6	ドイツ 29.5	米国 18.0
2009年	ドイツ 32.1	日本 20.4	米国 9.9
2010年	韓国 32.2	ドイツ 25.0	米国 13.4
2011年	韓国 21.9	ドイツ 16.4	米国 7.7
2012年	ドイツ 39.4	韓国 19.1	米国 9.3

(5) 日・ウズベキスタン関係(日本の対ウズベキスタン貿易)

輸出 : 120.0億円  
 輸入 : 99.6億円 (2013年財務省貿易統計)

(6) 在留邦人数

117名 (2013年10月現在)

(7) 在日ウズベキ人

1,106名 (2013年12月現在)  
 \* 内 留学生350名

< ウズベキスタン人 >

- 親日のアジア人
- ホスピタリティ
- 大人しいが自己主張がある
- 高い知的レベル
- 目上をリスペクト
- 重要な人的つながり

< 社会 >

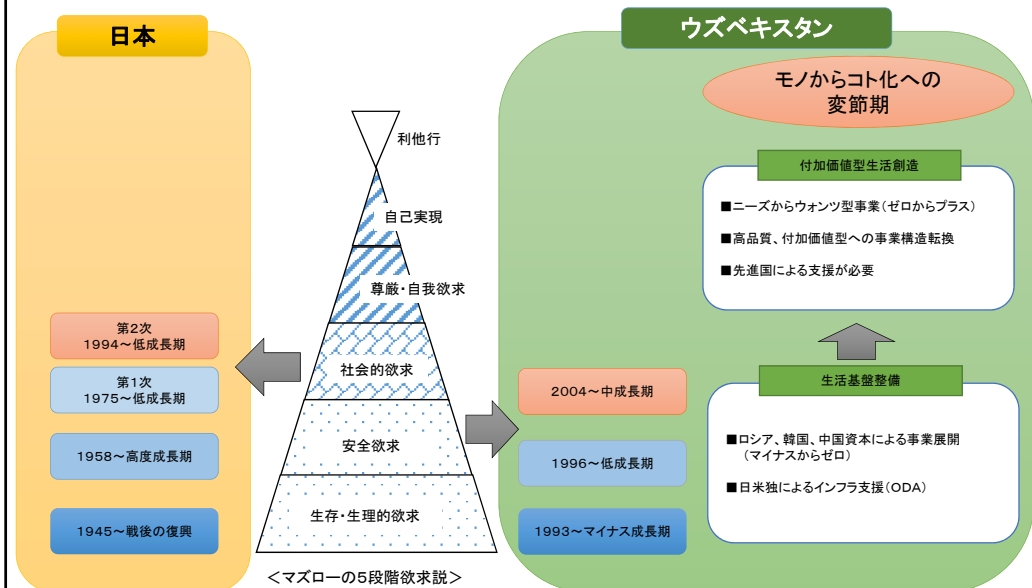
- ピラミッド型人口構成
- 高い安全性
- QOL上昇中
- 人種差別なし
- 穏やかなムスリム

着実に発展する潜在能力を備えた市場

< 経済市場 >

- インフレ(物価の上昇)
- 低賃金、豊富な労働力
- 独特な金融システム
- 大企業は国が関与
- 韓国、中国への依存度高い
- スーパーマーケットの台頭(パザールの衰退)
- 偽ブランドの横行(裏のビジネス)
- ドックイヤー(早い変化)
- 小金持ち台頭
- 古いインフラ(旧ソ連時代)

## II. ウズベキスタン市場に求められるもの



### Ⅲ. 日・ウ ビジネスの留意点

#### 1. 地場の理解と尊重

- 時間の概念の違い
- 文化、宗教による生活様式の違い
- 若い経営者(30~40才)  
\* トップダウン

日本の常識は非常識

郷に入れば郷に従う

- 時間の概念の理解
- 約束は予定に過ぎないことを認識  
\* 「阿吽の呼吸」はない
- 一旦受け入れる(50:50)

#### 2. ビジネス展開

- ウ国独自の法律
- 手続きの複雑性(旧ソ連圏共通)
- 言葉の壁、人脈の壁、金の壁

見えないリスクあり

急がば回れ

- JETRO、大使館の活用
- 地場の専門家(コンサル、通訳)の採用
- 情報収集に努め、単独で動かさずゆっくりと  
\* スタート前の事前準備

### Ⅲ. 日・ウ ビジネスの留意点

#### 3. 市場調査

- データは殆どないに等しい
- レベルの高い調査会社はごく僅か
- プロフェッショナルなマーケッターはごく僅か

市場を見極めるのは難しい

自分が動く

- JETROの活用
- ウ国にもプロフェッショナルはある
- 自分の目で市場を見る

#### 4. 戦略策定

- ビジネスマッチングコンサルタントがいるが戦略策定能力に欠ける
- ウ国企業は論理戦略思考に弱い
- 戦略系コンサルタントは殆どいない

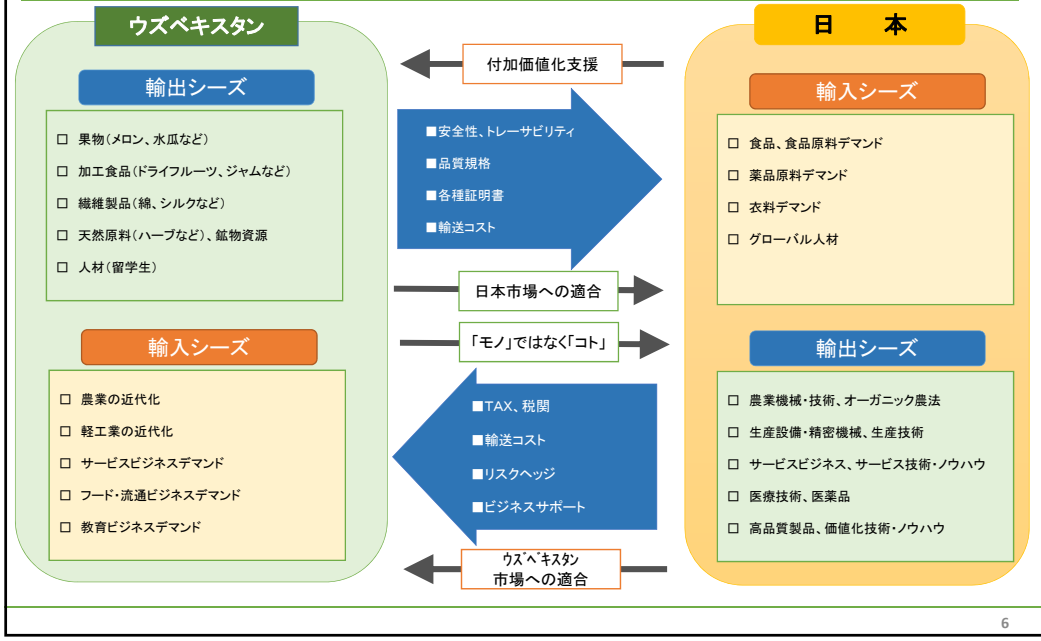
戦略を任せるには無理がある

自分が動く

- 優秀な人材を探す
- 戦略策定は自ら主導する
- 現地に人脈を構築する



### IV. 日ーウ ビジネスポテンシャル



# 日本ーウズベキスタン間における ビジネス交流のポイント

2016年6月  
株式会社戦略コンサルティング・ファーム  
代表取締役社長 藤田 忍



0

## 1. 日本市場を知る

成熟社会・市場

進化したマーケティング

信頼の社会

- 消費者の力が強い
- 市場競争が激しい  
\* “勝つか負けるか”ではなく  
“生きるか死ぬか”
- ターゲットニーズに合わせた  
キメの細かい対応
- 差別化、特長化(競争優位性)
- コンプライアンスの遵守(義務と責任)
- 絶対的な約束

1

1

## 2-1. 可能性のある日本への輸出品目

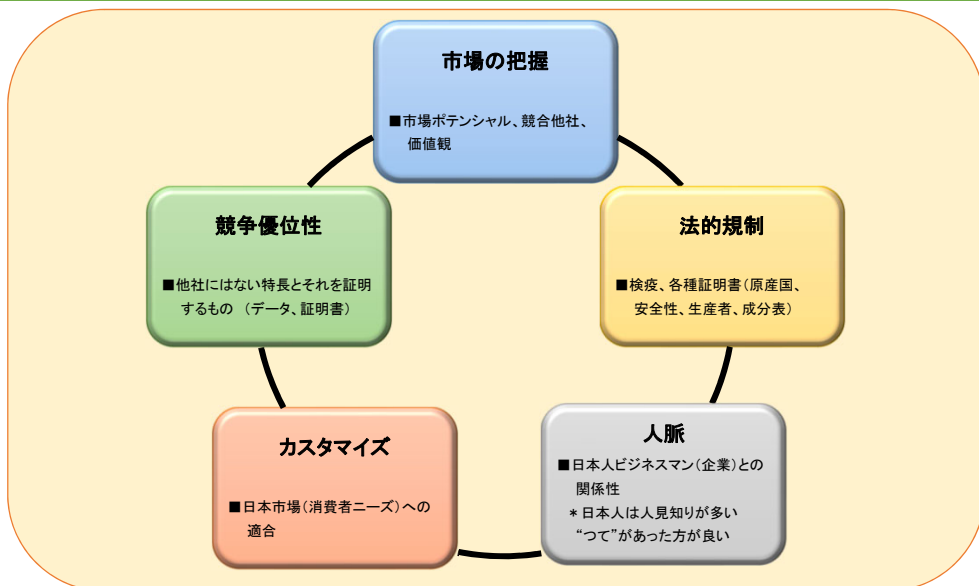
< 想定される領域別品目 >

領域	食品、食材、加工食品	生活用品、天然素材	鉱物資源	その他
品目	<b>果物</b> (メロン、ザクロ、スイカなど)	<b>綿花</b> (綿糸)	<b>ウラン</b>	<b>労働力</b>
	<b>野菜</b> (トマト、キュウリ、ニンニク、ゴマ、香辛料など)	<b>綿製品</b> (アパレル)	<b>鉄</b>	<b>観光</b>
	<b>ドライフルーツ</b> (干しぶどう、干しメロン、クルミ、ナッツ類など)	<b>シルク</b> (絹糸)	<b>希少鉱物</b>	<b>システムエンジニア</b>
	<b>ジャム</b>	<b>シルク製品</b> (絨毯、スカーフ)	<b>金</b>	<b>工芸品</b>
	<b>漬物</b> (ピクルス、サリョーネサラダ)	<b>薬用原料</b> (ハーブ、甘草)		
	<b>酒</b> (ワイン、ウォッカ)	<b>皮革</b> (らくだ、羊、牛)		
	<b>蜂蜜</b>			

2

2

## 2-2. 日本への輸出のポイント



3

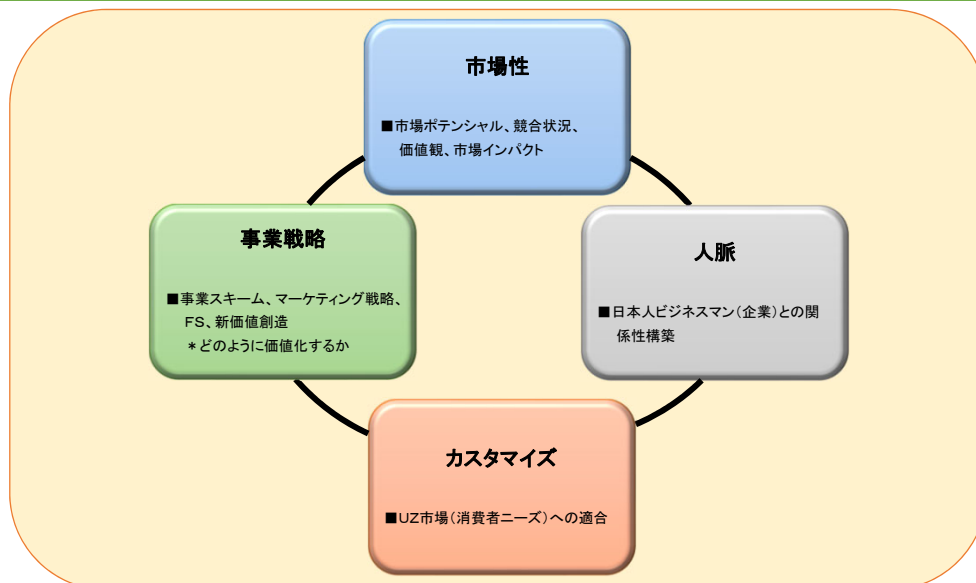
3

### 3-1. 可能性のある日本からの輸入品目

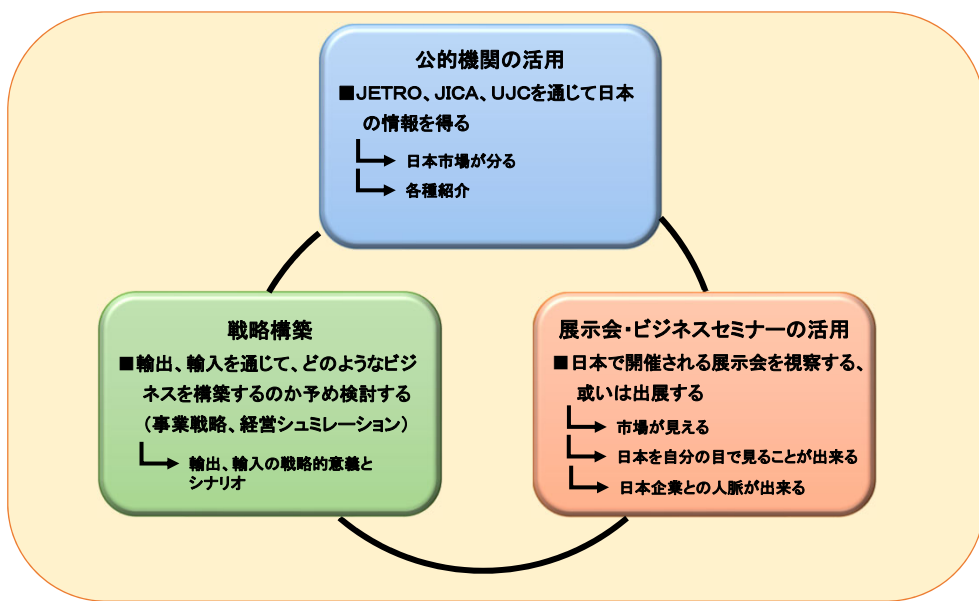
< 想定される領域別品目 >

領域	生活用品	食品	生産材	サービス	技術
品目	台所用品 (手袋、タッパウェア)	インスタント食品 (麺類)	製造設備	レストラン (ファーストフード、回転寿司など)	ITテクノロジー
	医薬品	日本食材	農業機械 (トラクターなど)	教育 (幼児向、企業向)	ビジネスシステム (宅配便、新業態など)
	医療用品	冷凍食品	建設機材 (ブルドーザー、クレーンなど)	広告代理店	
	生活雑貨 (ステーションナリー)	レトルト食品	農業肥料 (オーガニック)	ビジネスコンサルタント	
	レジャー用品 (タイヤ、ゴルフ、スキー、モバイル、スキー)	スナック菓子	発電機 (水力、ソーラー、風力)		
	家電	日本酒			
	トイレ、浄水器				

### 3-2. 日本からの輸入のポイント



#### 4. 日本との関係性構築



# 日本・ウズベキスタン間ビジネスの展望

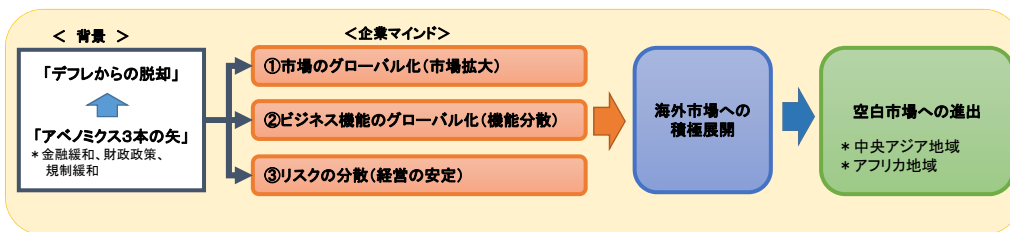
2016年6月  
株式会社戦略コンサルティング・ファーム  
代表取締役社長 藤田 忍



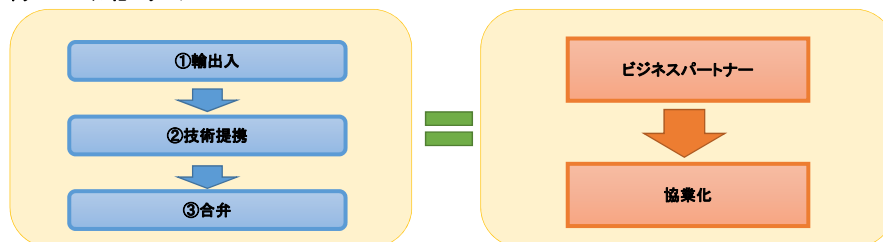
0

## 1. ウズベキスタンに注目する日本企業

### (1) 日本企業の海外戦略傾向



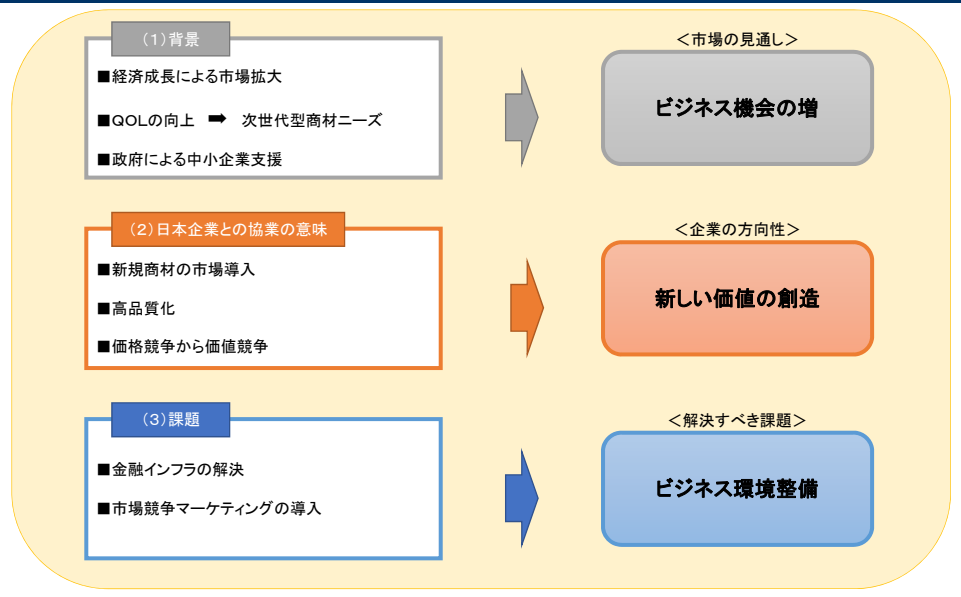
### (2) グローバル化パターン



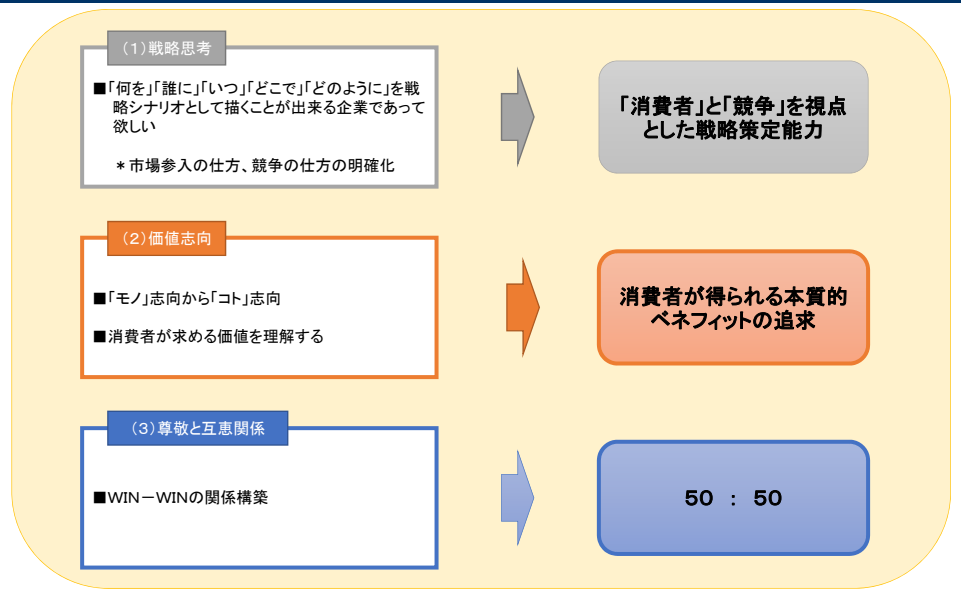
\* 信頼関係を醸成しつつ状況を見極め現地と一体化

1

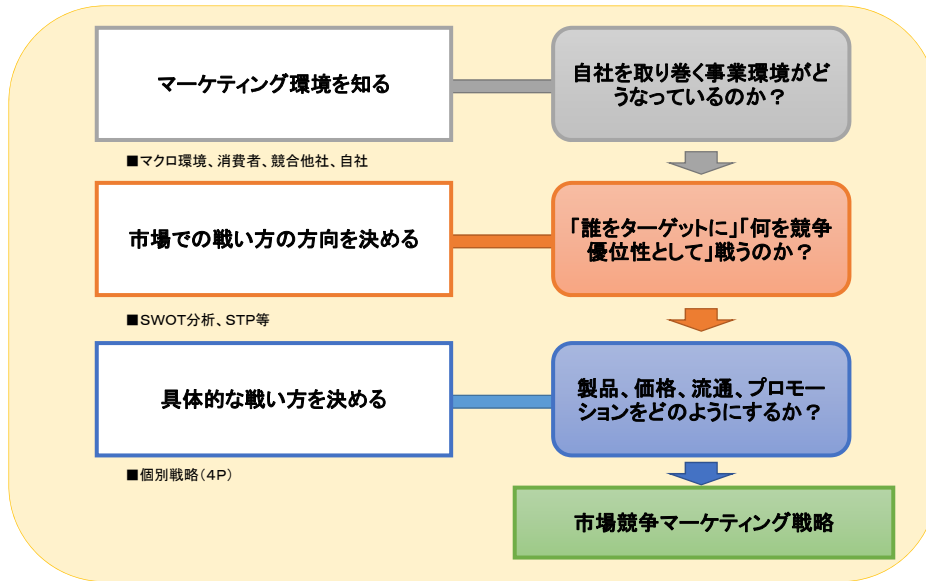
## 2. ウズベキスタンにとってのビジネス機会



## 3. 日本企業が求めるパートナー像

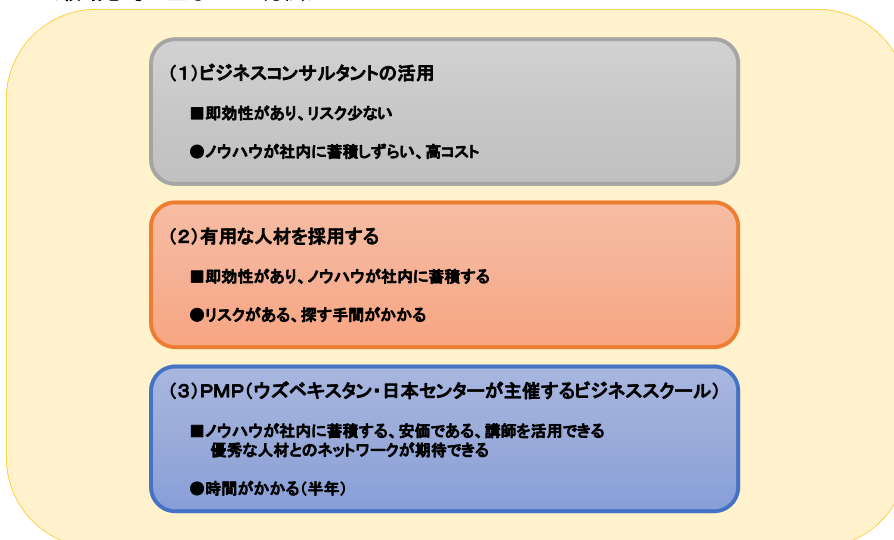


## 4. 市場競争戦略シナリオ



## 5. 戦略思考への道

<戦略思考に至る3つの方法>





# UZ市場の展望

2016年6月

株式会社戦略コンサルティング・ファーム

代表取締役社長 藤田 忍



1

## —市場進化の事実—

< 市場実態例 >

アムールチムール通りの様変わり

\* レストラン／スーパーマーケット／  
ブティックなど

車の世代交代

\* 新型車の増加

レストランの多様化とサービスの進化

\* プロモーション／顧客アンケート／  
領域拡大など

スポーツ施設の増加

\* スキー場／プールなど

バザールからスーパーマーケットへ

\* バザールの縮小／スーパーの台頭

情報ネットワークの拡大

\* SNS(フェイスブックなど)の活用

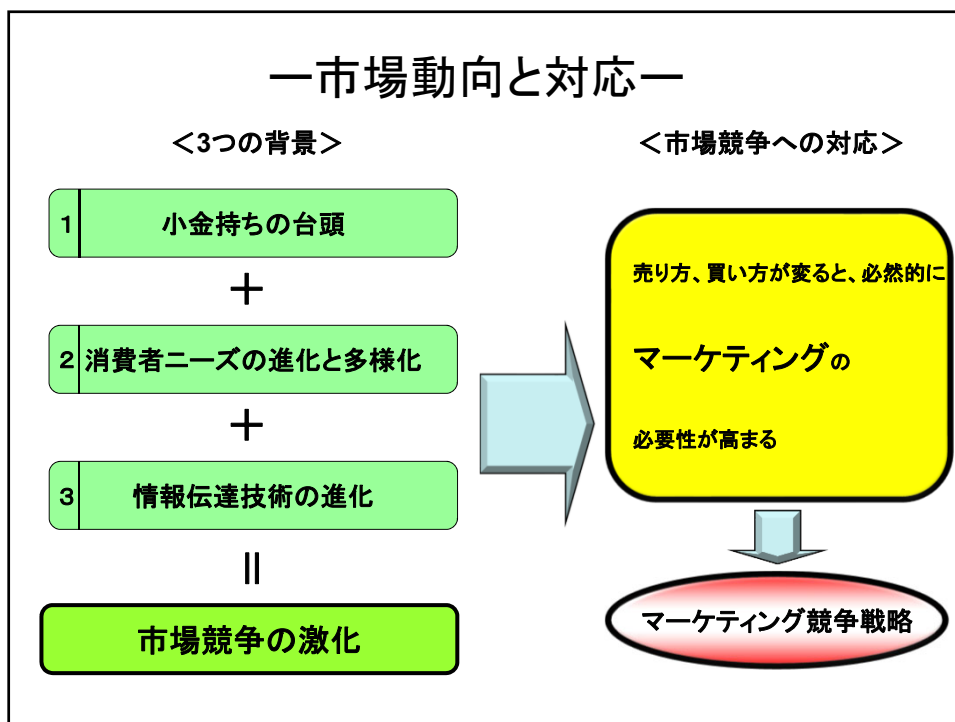
< 市場状況 >

需要と供給の  
高度化

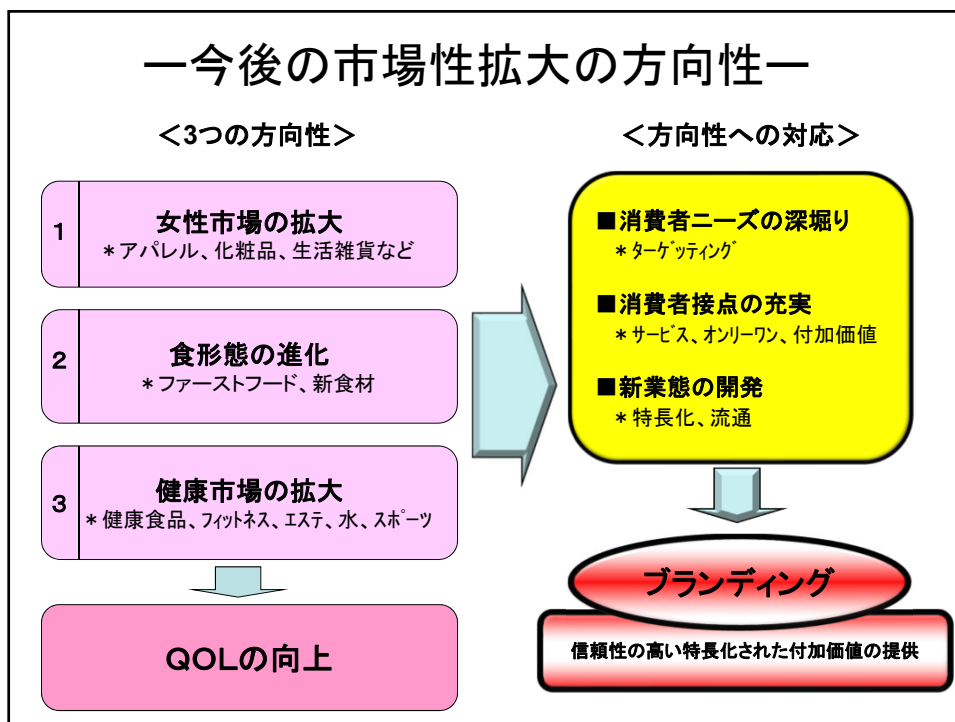
||

マーケットの付加価値化の  
始まり

2



3



4

＜ 講 義 内 容 詳 細 ＞

テーマ	期間	方法	内容	成果
1. UZ市場と日本市場	1日	講義とディスカッション	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自国(UZ)の市場展望</li> <li>2. 日本市場との比較</li> <li>3. ウズベキスタン・日本間のビジネスイメージ</li> </ol>	市場の違いを理解することで自社対応方向が明確になる
2. ウズベキスタンと日本間のビジネス展望とビジネス交流のポイント	1日	講義とディスカッション 及び事例研究	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 日本にとってのウズベキスタン市場</li> <li>2. ウズベキスタンにとっての日本企業</li> <li>3. 日本への輸出</li> <li>4. ウズベキスタンへの輸入</li> <li>5. 輸出入のポイント</li> </ol>	両国の市場特性を理解することで具体的な輸出入対応が明確になる
3. 展示会マニュアル(基礎編)	2日	講義とディスカッション	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 出展評価</li> <li>2. 出展準備対応</li> <li>3. 応対話法</li> <li>4. 出展時対応</li> <li>5. アフターフォロー</li> </ol>	戦略的な出展が可能になる
4. 展示会マニュアル(応用編)	1日	講義とディスカッション	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 告知活動</li> <li>2. 事前アプローチ</li> <li>3. タイムマネジメント</li> </ol>	出展の効果を高めることが可能となる

関係各位

## 展示会への出展とビジネス化への対応

- I. 展示会出展対応マニュアルについて
- II. 展示会出展対応マニュアル(実践編)
- III. ビジネス化推進確認ツール

2016年8月4日

株式会社 戦略コンサルティング・ファーム  
藤田 忍

0

## I. 展示会出展対応マニュアルについて

### 《INDEX》

- 1. 対応マニュアルの必要性
- 2. 対応マニュアルの概要
- 3. 展示会出展対応マニュアル概要

1

1

# 1. 対応マニュアルの必要性

## 展示会はビジネスの近道

■展示会への出展は、多くの方に研究成果や事業成果を見て頂く絶好の機会であり、マスコミを活用したパブリシティや学会発表などと同様、シーズの告知活動の重要な手段のひとつです。

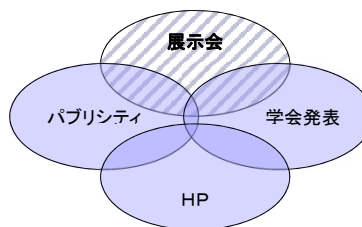
■また他の告知手段と違い、ワンツーワンでコミュニケーションできる展示会は、その場で商談への進展が期待できるなど、まさにビジネスを目的とした場合には格好のイベントであると言えます。

## 出展は万全の体制で

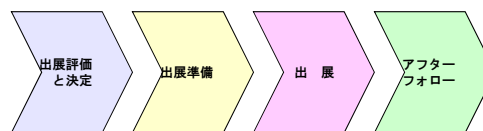
■しかしながら、ビジネス化に結びつけるためには、展示会を「ビジネスの場」として位置付け、出展の目的、目標、出展方法、来場者へのアプローチとフォローからなるビジネス視点での出展戦略を構築しなければなりません。

■そのためには、まず展示会への出展決定から来場者へのアフターフォローにいたる一連のプロセスについて対応マニュアルを作成し、ビジネス化に向けた万全の体制で展示会に臨むことが得策です。

## <シーズの告知活動>



## <展示会出展の一連のプロセス>



# 2. 対応マニュアルの概要

■マニュアルの対象範囲は、展示会を評価し、出展の是非を判断する段階から、出展の準備を経て出展、そして出展後のアフターフォローまでとなります。

## (1) 展示会の評価と出展の決定

展示会は日本のみならず、世界中で年間数多く開催されていますが、その規模も、出展ブース10,000ブースから数百ブースまで様々です。

また、主催者も民間企業であったり公的機関であったり、入場料が必要であったりと、開催の目的・使命によって多種多様の展示会が開催されています。

出展の際には、まず最初に「開催される展示会について、どのような展示会なのか」という展示会の理解と評価、そして一方で「何を目的に出展するか」という出展者の意図・目的を明確にします。その上で、出展者の意図に合致した展示会选择しなければ、出展の価値を見出すことはできません。

## <展示会構成要素>

主催者／開催意図・目的／歴史／開催地(会場)／開催期間／出展者数／出展ブース／出展費用／来場者数／出展者条件／来場者条件／入場料／評判

## <出展者の意図形成要素>

出展の目的／出展シーズ／提案ターゲット／出展体制／出展のための予算／出展時期

**出展者の目的に合致する展示会を選択することがベスト！！**

## 2. 対応マニュアルの概要

### (2) 出展準備

出展が決定すると、出展に向けて多くの作業が発生しますが、ポイントは来場者にいかに興味を持ってもらうかにあります。そのためには「見て、聞いて、触って」が基本です。内容は、来場者に対する「見せ方」「伝え方」、そして「対応システム」への対応となります。

#### ① 見せ方

出展製品の存在感、価値観、魅力度を高め、来場者に対してわかり易く興味を引くようなインパクトのあるブース作りが必要です。

〔ブース内レイアウト／ポスター／フリップ／機材／シーズ現物〕  
／テスター／看板など

#### ② 伝え方

基本的には、来場者はブース内のツールを見て理解しますが、これだけでは不十分です。口頭による補足説明やパンフレットなどによる理解を深める対応が必要となります。

〔口頭説明マニュアル／パンフレット／名刺／サンプル／話法〕  
／アンケートなど

### ③ 対応システム

見せ方、伝え方はあくまでも基本的な対応です。従って、商談までを目的とする場合は、これだけでは不十分です。

つまり、来場者に対する「人の対応」があってはじめて次のステップに誘導できるのです。

ビジネス化を目指すためには、最初の挨拶からエンディングまでのポイントを押さえた「対応システム」が必要となります。

具体的には、挨拶、名刺交換、ご要望お伺い、シーズ概要説明、感想お伺い、ニーズ確認、ビジネス条件、次回アポイントメント、お礼といった流れになります。これらのフローが対応話法として対応者サイドで確立されていることがビジネスにとっては大変重要な要件となります。

＜ブース作りの3要素＞



4

4

## 2. 対応マニュアルの概要

### (3) 出展

出展に際しては、出展までの準備ができていれば、後は開催当日の段取りだけとなります。誰が、どの位置で、どのように来場者をお迎えするか、そして人員体制をどうするかといった受け入れ体制の確認となります。

〔ブース場所の確認／各ツールの確認／担当者ローテーション〕  
／スケジュール／担当者役割／説明・商談スペース確保／  
テスト機器確認／記憶スペース／反省会など

### (4) アフターフォロー

展示会終了後、1週間以内に、商品へのアプローチや来場お礼状の出状などの対応が必要です。

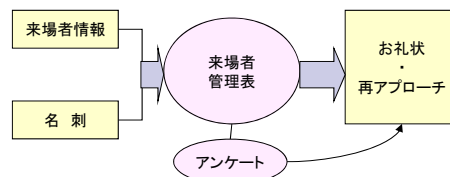
とりわけ、商談あるいは、商談に近い進展のあった来場者に対しては、できるだけ早く再アプローチをしなければなりません。そのためにも、来場者の名刺を整理して、区分管理し、対応し易い状態にすることが肝要です。

また、開催時に行なったアンケート用紙を集計し、分析することも重要なアフターフォローのひとつです。この分析により、問題点、課題を発見することができ、それを解決することで成功に近づくことができます。

＜受け入れ体制＞



＜アフターフォロー＞



5

5

### 3. 展示会出展対応マニュアル概要

展示会出展 マニュアル	(4) 出展戦略(目標と方法) (出展概略一覧表作成) 4	(2) 来場目的・ニーズヒアリング (ヒアリング話法) 8	(2) 担当者役割管理要領 (役割分担・ローテーション表作成) 12
1. 展示会の評価と出展決定 (1) 展示会の評価管理要領 (評価基準表作成) 1	2. 出展準備 (1) ブース作り管理要領 (項目別チェックシート作成) 5	(3) シーズ説明 (説明話法) 9	4. アフターフォロー (1) 情報管理要領 (名簿管理シート作成) 13
(2) 出展の意図・目的確認要領 (出展目的) 2	(2) 制作物管理要領 (項目別チェックシート作成) 6	(4) ビジネスミーティング (商談話法) 10	(2) 情報活用要領 (情報活用フローチャート作成) 14
(3) 出展の可否要領 (出展可否判断フローシート作成) 3	3. 対応システム(対話マニュアル) (1) 挨拶、名刺交換 (アプローチ話法) 7	3. 出展 (1) ブース確認要領 (ブースチェックシート作成) 11	5. 展示会出展記録要領 (出展記録シート作成) 15

## II. 展示会出展対応マニュアル(実践編)

#### 《INDEX》

1. 展示会の評価と出展の決定
2. 出展準備
3. 対応システム(対話マニュアル)
4. 出展
5. アフターフォロー
6. 展示会出展記録要領

# 1. 出展の評価と出展決定

## (1) 出展の目的と意図の明確化

■ 展示会への出展は、事業化の機会を最も効果的に作り出す場です。したがって、出展するに当たっては、

- ①メイン・テーマ、②誰に、③何を、④どの様に伝え、
- ⑤何を成果として得るか

等、出展の目的を明確にすることが必要です。

■ 目的を明確化することで、成果を最大限、得るための

- ①展示方法                      ②コミュニケーション方法
- ③アテンド&フォロー方法

が策定できます。

■ 更に求める成果を、具体的な数値目標として設定し、展示会終了後の成果判定及び、次回出展への改善指針とすることも可能となります。

■ より良い成果を得るためには、全社挙げて、事前に十分な打合せを行い、目的、及び具体的な数値目標等を共有することが不可欠となります。

■ 具体的な数値目標設定に当たっては、出展企業リスト、及び過去の来場者数、プロフィール等の事前チェックが必要となります。

## < 出展目的及び具体的成果目標確認事項 (表1) >

確認事項	内 容	
出展目的	①テーマ ②誰に、何を、どの様に伝え、どの様な成果を得るか。	
具体的 な 目標	対象出展企業数	①出展企業でアプローチ対象となる企業数
	来場者数	①展示会全来場者中、自ブースへの目標来場者数
	商談者数	①特許実施権打診、 ②取引打診、 ③詳細資料請求者数、 ④後日、面談希望者数、 ⑤代理店の打診数 等、当該製品への関心を示す企業数

※以上の点を踏まえ、事項「2. 候補展示会の評価と出展決定」で触れるコスト・パフォーマンスを勘案して出展の可否を決定します。

8

8

# 1. 出展の評価と出展決定

## < 出展目的及び具体的成果目標確認事項 >

確認事項	内 容	
出展目的	①テーマ： ②誰に： ③何を： ④どの様に： ⑤求める成果：	
具体的 な 目標	対象出展企業数	①出展企業PR数：
	来場者数	①目標来場者数：
	商談者数	①特許実施権打診： ②取引打診： ③詳細資料請求者数： ④後日、面談希望者数： ⑤代理店の打診数：

9

9



# 1. 出展の評価と出展決定

## (2) 情報を収集し出展の可否を判断

■私たちが展示会に求める成果は、保有する製品の取引を希望する企業を探し出すことです。

したがって、展示会出展の可否を決定する最大の要素は、

- ①どの様な企業(業種、企業規模)が、何社出展するのか
- ②どの様な企業(業種、企業規模)から、どの様な職種の人が何人、会場に来訪するのか

以上、2点が、ポイントとなります。

■出展企業及び来訪者のプロフィール等の情報は、展示会主催者が、過去のデータを持っていますので、まずそれらの情報を入力し、過去の実績を分析することが必要となります。

■過去に出展しないし、同展示会を訪問したことのある企業に、展示会全体の印象等、定性的な情報も、可能な限り収集することが必要です。

■これら定量的な情報、及び定性情報を基に、出展を予定している製品の適応領域(業種)との適合性、費用対効果等を勘案し、出展の可否を判断します。(右表のチェックリスト参照)

## ■展示会出展チェック項目 (表2)

チェック項目	内容
出展企業 プロフィール	①出展企業数 ②出展企業の業種別、規模別比率
来訪者 プロフィール	①来訪者数 ②来訪者の業種別、規模別、役職別比率
総出展費	①出展費(装飾等含む) ②総人件費等
コスト・ パフォーマンス	①対出展企業当たりコスト (想定出展総費用/出展企業数) ②対来訪者当たりコスト (想定出展総費用/来訪者数)
対象企業 適合性	①出展企業及び来訪者が、取引の対象企業としての適合性。
スタッフ確保	①ブースでの説明要員、出展企業アプローチ要員の確保の可否。特に研究者の参加可否。 ②小間スペースに合わせたスタッフ確保の可否。
知財担保	①会期までに知財担保が図れるか否か。
サンプル整備	①製品説明用として適正なサンプル製作の可否。
ツール整備	①出展企業誘導ツール、詳細説明用資料(データ含む)、パネル等、コミュニケーションツール整備。

10

10

# 1. 出展の評価と出展決定

## ■展示会出展チェック項目

チェック項目	チェック内容
出展企業 プロフィール	①出展企業数: ②業種別比率: ③規模別比率:
来訪者 プロフィール	①来訪者数: ②業種別比率: ③規模別比率: ④役職別比率:
総出展費	①出展費(装飾含む): ②総人件費等:
コスト・パフォーマンス	①対出展企業当たりコスト: ②対来訪者当たりコスト:
適合性	①対象企業適合性:
スタッフ確保	①研究者の参加: ②説明要員、出展企業アプローチ要員: ③総スタッフ構成:
知財担保	①基本特許: ②PTC:
サンプル整備	①適正なサンプル:
ツール整備	①出展企業誘導ツール: ②詳細説明用資料(データ含む): ③パネル等:

11

11

# 1. 出展の評価と出展決定

## (3) 年間計画での出展が基本

■国内外を問わず、基本的には年間計画で、予算も含め年初に社内の承認を得て、その上で個々の展示会の詳細を詰め、個別に承認を得ることが基本的な進め方です。

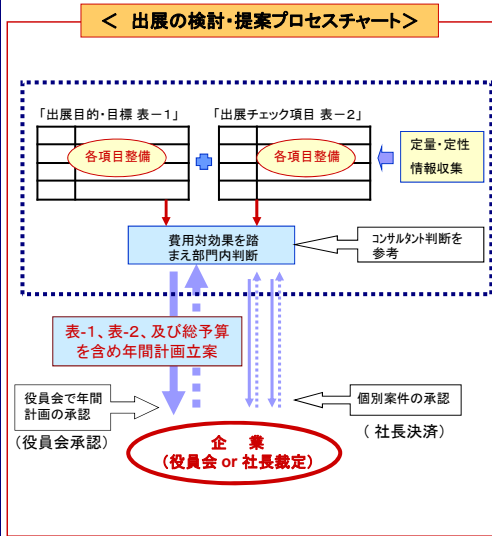
■年間計画を立てることにより、全体の準備や製品サンプル、製造やデータ整備のスケジュール管理も容易に行うことができます。更にイレギュラーな出展依頼に対しても、計画外ということで、最小限の対応で処理することができます。

## (4) 出展判断と提案のプロセス

■出展実績のある展示会の場合は、先にあげた「出展目的の明確化—表1」及び「展示会出展チェック項目—表2」を整備し、これに前回までの実績と目標を入れて部門内で判断します。

■出展実績の無い展示会に関しても、同様に「表—1」及び「表—2」を用い目標値のみを記入し、出展の可否を判断します。

■部門内の結果を踏まえ、同様の資料、データを基に、社内承認を得ます。効果的、効率的な出展を行うためには、まず年間計画で全体の承認を得ることといえます。



# 1. 出展の評価と出展決定

## (5) 出展戦略と出展戦術

■展示会出展戦略は、3年(～5年)で達成すべき目的・成果を明確にし、最終目的を実現するために、各1年において、何を、いつ、どこで、どの様に行うかを策定します。

■展示会出展戦略で策定された年間出展計画に基づき、個々の展示会における出展戦術を、基本戦略との整合性を踏まえて策定します。

### < 展示会出展戦略項目 >

項目	内容
目的	展示会出展により、作り出すべき自社固有の状況。当該状況が産出する資産は何か。
手段	目的とする状況を、どの様な方法で、どの様な場所を活用して実現するか。
期間	どの様なプロセスで、どれ位の時間を掛けて実現するのか。
人	どの様な人員構成で。
費用	必要投下費用
効果	投下費用に対する産出する資産の対費用効果。

### < 展示会出展戦術項目 >

項目	内容	
展示会概要	出展企業数	業種、規模別出展企業数
	来場者数	業種、規模別来場者数
	特徴	誰を対象としたどの様な展示会
	総出展費	出展費、ツール、装飾等含めた総費用
目的	具体的にどの様な効果を目標に	
対象製品	どの領域のどの製品を柱に	
対象者	メインターゲット、サブターゲット	
方法	どの様な展示・コミュニケーション内容	
数値目標	どの様な企業を、どの様な内容で何社	
スタッフ構成	どの様な人員構成で対応。	
フォロー体制	展示会終了後のフォロー体制	
基本戦略整合性	目的等の基本戦略との整合性をチェック	

# 1. 出展の評価と出展決定

## < 展示会出展戦略 項目チェック リスト >

項目	内容
目的	
手段	
期間	
人	
費用	
効果	

14

14

# 1. 出展の評価と出展決定

## < 展示会出展戦略項目チェックリスト >

項目	内容
展示会概要	出展企業数
	来場者数
	特徴
	総出展費
目的	
対象製品	
対象者	
方法	
数値目標	
スタッフ構成	
フォロー体制	
基本戦略整合性	

15

15

## 2. 出展準備

### (1) ブース作り — 事前手配 1

#### ■ 出展申し込み前に展示方針決定。

出展申し込みを行う前に、何を、どの様な形で、どの様な方法で展示し、スタッフを何人、投入するのか等、展示方針を決めておく必要があります。

#### ■ 展示内容で事前手配も異なる。

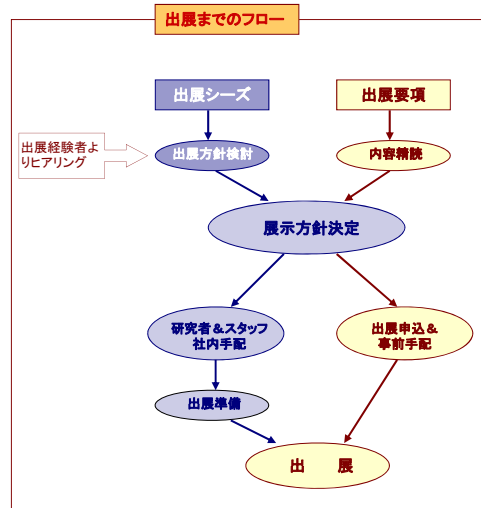
1小間の広さは、展示会により異なりますので、展示方針により、申し込む小間数が異なります。

また、1小間であっても、展示内容、展示方法により、電灯線電源の位置や、スポットの位置なども異なります。

#### ■ 提供される小間様式をチェック。

主催者により、提供される、小間様式が異なります。提供される小間様式が異なれば、出展料だけでなく、装飾等に要する費用や、事前準備が、大きく異なるので、出展要項を、精読しておく必要があります。

特に海外の場合、現場での対応が難しいケースが多いので、十分な注意が必要です。



16

16

## 2. 出展準備

### (1) ブース作り — 事前手配 2

■ 主催者が、(A)パーテーションを準備し、統一したブース作りが行われている場合と、(B)スペースのみ提供の場合の2つのケースがありますので、出展申し込み時点での確認が必要です。

#### (A)統一したブース作りが行われている場合

- ①電灯線電源の手配
- ②スポット・ライトの手配
- ③展示台、又は接客テーブル、椅子の手配

これらの備品は、基本的には主催者指定する業者へ、事前に手配する必要があります。また、必要に応じてカーペットの手配も検討してください。

#### (B)スペースのみ提供の場合

- ①パーテーションの手配
- ②電灯線電源の手配
- ③スポット・ライトの手配
- ④展示台、又は接客テーブル、椅子の手配

主催者指定する業者へ、事前に手配する必要があります。必要に応じてカーペットの手配も検討してください。

#### ■ 事前手配チェック項目

項目	内容
パーテーション	①スペースのみ提供の場合、指定業者への事前発注が必要。 ②どちらの場合も、パーテーションの仕様、特に色、高さの確認が必要。 ③パネル等のサイズ決定のために、パーテーションと展示台の高さに注意。
電灯線電源	①デモ機、プロジェクター、PCの位置と電源の個数を確認し、指定業者へ手配。
スポット	①展示品、パネル等の位置と個数を確認し、指定業者へ手配。 ②アーム付きか否かの確認。
展示台	①展示台サイズを確認し、必要数を指定業者に手配。 ②展示台の高さにより、パネル等のサイズが決まるので、展示台サイズの事前チェックが必要。
カーペット	①展示会場の床が、どの様な状態であるか、また展示方針により、カーペットを指定業者に手配。 ②カーペット手配の場合、色、種類についても検討が必要。

17

17

## 2. 出展準備

### ■事前手配チェック項目

項目	内容
パーテーション	① ② ③
電灯線電源	①
スポット	① ②
展示台	① ②
カーペット	① ②

18

18

## 2. 出展準備

### (2) ブース作り — 1

#### ■機能分担を明確に。

展示会は、①パネル等、②デモ機、③パンフレット等、④アテンダーの4者が、基本的な構成です。夫々の機能、役割を明確にすることが、効果的な展示を行う上でのポイントです。

#### ■ブース作りは、AIDMAの法則で。

ブース作りは、広告の消費者心理プロセス「AIDOMAの法則」を活用します。通路を歩いている人に、

- ①注意を喚起する(Attention) ← パネル等の視覚表現
- ②興味を抱かせる(Interest) ← パネルのコメント、展示物
- ③説明を受けてみよう(Desire) ← アテンダーの優しい誘い
- ④シーズを記憶(Memory) ← アテンダーの丁寧な説明とリーフレット、データ集
- ⑤共同研究等を検討する(Action) ← アフターフォロー

これら、一連のプロセスが効果的に機能するようにブースを設計することが大切です。

■一目で注意や興味を喚起しなければ、来場者をブースに誘導できません。パネルの表示内容やデモ機等の展示物に関しては、十分な検討が必要となります。

#### ■重要なパネル表現

パネルの機能は、視覚的なインパクトです。したがって展示する製品の内容を詳細に記述しても、本来の機能を発揮できません。特徴を絞り込み、簡潔に、シンプルにすることが大切です。

#### 〈パネル内容のチェック項目〉

項目	内容
テーマ	①当該製品の最大の差別化は何か。 ②差別化点で、どのようなベネフィットが発生するのか。
表現	①言葉による表現と、写真、イラスト等の表現が、運動しているか。 ②新規性を与える表現になっているか。 ③信頼感を与える表現になっているか。 ④可読性の高い文字や色が使用されているか。 ⑤安心感を与える表現になっているか。
内容	①本来、カタログや文献、データで詳細に説明すべき内容が、中途半端に含まれていないか。 ②パネルで総てを伝えようとしていないか。 ③ネガティブ表現で説明されていないか。 ④独善的な表現になっていないか。

19

19

## 2. 出展準備

### < パネル内容のチェック項目 >

項目	内容
テーマ	①最大の差別化は: ②ベネフィット:
表現	①言葉とビジュアル連動: ②新規性: ③信頼感: ④可読性: ⑤安心感:
内容	①カタログ等との連携: ②量的適性: ③ネガティブ表現: ④独善的な表現:

20

20

## 2. 出展準備

### (1) ブース作り—2

#### ■製作物は、会期2週間前までに準備

総ての基本的な方針が決定すると、各製作物の担当を決め、製作に入ります。

製作物の完了は、原則、会期の2週間前までとします。

特に、デモ機に関しては、会場でのセッティングに支障がないようにするために、会期2週間前に完成させ、事前の稼働テストを行うことが必須となります。

#### ■パネル、印刷物等の共同作業

パネルは、技術・営業など全社横断的に十分に打合せを行い、研究者から原稿と材料の提供を受け作製します。印刷する前に社内でもラフ・スケッチ等で、レイアウト等の最終確認を行うことが必要です。印刷物も同様のプロセスを進めます。

文献、データ等は社内でも準備していただきますが、完成物は、一元管理し、リストでチェックできるようにします。

#### ■備品関係の準備も入念に

会場では、必ず不測の事態が発生します。国内外を問わず会場周辺の地理には不案内の場合が多いので、迅速な対応が難しくなります。

したがって、あらゆる事態を想定し備品を準備することが必要です。基本的な工具類、筆記用具を始め、会場設営時の事故等も想定し、基本的な救急セット等の準備も必要です。

#### ■接客時用の備品も忘れずに

来場者に、如何に心地よくリラックスして説明を受けていただくかも展示会では重要な要素です。

接客時をイメージしながら、どのような環境・条件で対応すれば、来場者が快適でリラックスできるか検討し、来場者用の備品等も忘れずに準備することが大切です。

#### ■会場内での不測の事態に備える

商談スペースの有無(予約が必要か否か、有料か無料かなども含めて)、トイレの場所、展示会事務局の場所、警備員の配置確認、非常口の場所など、ブース作りとは直接関係のない事項についても事前に確認しておくことで、不測の事態に備えることができます。

21

21

## 2. 出展準備

### < 準備品チェック項目 >

項目	内容
デモ機	①作製担当:研究者。但し、展示効果を勘案し、その仕様に関しては、地域連携Gも意見を具申する。 ②製作完了は、会期2週間前。但し、地域連携Gが、要所で、スケジュール確認。
パネル	①原案は研究者。製作は、地域連携G。但し、印刷前に、ラフ・スケッチで、研究者の確認を得る。 ②スケジュール管理は、地域連携G。
印刷物	①原案は研究者。但し、表現内容に関しては、営業部内も含めて全社的に検討する。 製作は、担当部門が対応するが、印刷前に、ラフ・スケッチで、社内的確認を得る。 ②スケジュール管理は、地域連携G。
文献・データ	①作製は研究者。 ②スケジュール管理は、担当部門。
出展企業用印刷物	①原案は研究者、作製は担当部門。但し、表現内容に関しては、営業部を含めて全社的に検討する。 ②スケジュールは、担当部門。
備品	①担当は、担当部門。但し、工具類の準備に際しては、各部門からの意見聴取を、充分に行う。 ②救急セット、接客セットは、担当部門主体で検討し、準備を行う。

22

22

## 2. 出展準備

### < 準備品チェック項目 >

項目	担当	当初予定	スケジュール及び内容					完了
			①仕様打合	②状況確認 1. 2. 3.	③発注	④納品予定	⑤稼働テスト	
デモ機								
パネル			①内容打合	②ラフ確認	③発注	④納品予定	⑤納品検品	
印刷物			①内容確認	②ラフ確認	③発注	④納品予定	⑤納品検品	
文献・データ			①発注確認			②納品予定	③納品検品	
出展企業用印刷物			①内容打合	②ラフ確認	③発注	④納品予定	⑤納品検品	
備品	工具類		①工具リスト化	②研究者確認			③検品	
	救急その他		①リスト化				②検品	

23

23

### 3. 対応システム(対話マニュアル)

#### (1) 挨拶・名刺交換

■対応のはじまりは挨拶から始まります。

「ようこそいらっしゃいました。」「私達は喜んで説明させて頂きま  
すよ。」という気持ちを相手に伝えることがポイントです。

■その時、来場者の目を見て、フレンドリーな態度で会話すること  
が大切です。

興味があるからこそ、私達のブースの前で足を止める訳です  
から、こちらから積極的に声掛けなどのアプローチをしましょう。

■このステップでは、ブースに招き入れ、テーブルに着いてもら  
うことが目標となります。

①まず、目が合ったら、手招きして、

「こんにちは、どうぞこちらへ。ようこそいらっしゃいました。」  
「このブースは〇〇〇のブースです。」

②と言ってブースへ招き入れ、自ら名刺を差し出し、

「私は〇〇〇と申します。よろしくお願ひします。」  
「失礼ですが、名刺交換して頂けますか?」⇒アプローチ

③と言って名刺交換する。

次に、

「こちらへどうぞ。」⇒ブース内への誘引。

④と言って着席して頂き、

「日本のお茶を飲まれますか?」と言い、日本茶を出す。(例)

これはあくまでも基本の会話ですが、相手の問いかけの前に、  
こちらからWELCOMEの態度で話しかけることが求められます。

来場者はお客様  
ホスピタリティで  
WELCOME!



24

24

### 3. 対応システム(対話マニュアル)

#### 〈挨拶から着席まで〉 (例)

##### 【挨拶】

- ・「こんにちは、どうぞこちらへ」
- ・「ようこそいらっしゃいました」
- ・「日本の先端技術をご紹介します」
- ・「私達の提案を聞いて頂けますか?」

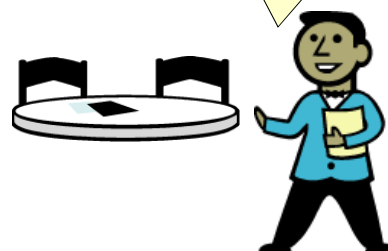
##### 【誘引】【ブース案内】

- ・「日本の先端医療要素技術を紹介しています」
- ・「説明させていただいてもいいですか」
- ・「〇〇〇(技術名)な技術をご存知ですか」
- ・「是非、あなたの意見を聞かせて頂きたいのですが」
- ・「あなたにとっては未体験ゾーンですよ」
- ・「魅力的な技術があります」
- ・「医療向けの先端要素技術です」
- ・「世界初の技術を見てみませんか」
- ・「私達の技術を提案させて下さい」
- ・「ビジネス視点で一度見て頂きたいのですが」

##### 【着席】

- ・「どうぞおかけ下さい」
- ・「席でゆっくりご説明しましょう」
- ・「日本茶のサービスをお楽しみ下さい」
- ・「お疲れでしょうから、おかけ下さい」

WELCOME!



25

25



### 3. 応対システム(対話マニュアル)

#### (2) 来場目的・ニーズヒアリング

■ここからは私達の自己紹介をしながらも、来場者の意図や興味を引き出すことがポイントとなります。

■従って、来場者に気持ち良くしゃべらせることが大切です。そのためには、相手に敬意を払い、尊敬の念を持って会話することが大切です。

■来場者の意図がわかれば、後の私達の説明の仕方もやり易くなり、相手の意図に沿った提案にすることが可能です。

①名刺を見ながら、まず私達の自己紹介をします。

「私達は今回〇〇〇製品を展示しています。」

②相手の名刺を見て、

「私達の製品に興味がありますか？」

「失礼ですが、あなたの会社はどのような会社ですか？」

⇒ヒアリングスタート

③相手の返答を受け、相手の企業概要をしっかりと覚えておく。そして

「今回はどのようなブースへ行かれましたか？何か興味のあるものはありましたか？」

と聞いて、相手の来場の目的を聞き出す。

④もし、私達の技術に関連がある場合は、具体的に聞き直す。そして⑥へ進む。

「具体的にはどのような製品をお探しですか？」⇒ニーズ

⑤私達の技術とは関連がない場合は、

「私達の製品についてご説明しましょうか？」と聞いた上で、

説明を求められれば簡単な説明に入る。

求められなければ、パンフレットを渡して、

「もし今後興味があればご連絡下さい。今日はありがとうございました」と言ってお見送りする。

⑥私達の製品が相手の探しているものに近い場合は、パンフレットを示しながら、

「私達は現在、このような特長を持っていますが、ご興味ありますか？」と聞く。

⑦そして、相手が興味を示した場合は、

「この製品のどこが魅力的ですか？」⇒ウォンツ

と聞き、彼らのウォンツを引き出す。

⑧そして、技術の具体的説明に入る。

26

26

### 3. 応対システム(対話マニュアル)

#### 〈来場意図・ニーズヒアリング〉

##### 【自己紹介】

・「私は〇〇〇会社の〇〇〇です。はじめまして、よろしく。」

・「この製品を開発した〇〇〇です。」

・「〇〇〇を担当している〇〇〇です。」

##### 【ヒアリング】

・「どこから来られましたか(国内 or 国外)？」

・「あなたの会社は何を取り扱っておられるのですか？」

・「あなたの会社についてお教え願えますか？」

・「あなたのご専門は何ですか？」

・「来場の目的は難ですか？」

・「どのような製品をお探しですか？」

・「どのような製品に興味をお持ちですか？」

「それは何故ですか？」

・「興味のあるブースはありましたか？」

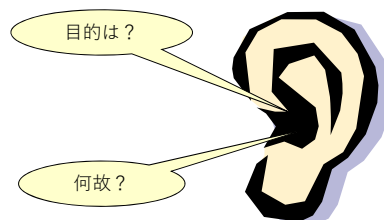
「それはどこですか？」

・「私達のブースのどこに魅力を感じましたか？」

「それは何故ですか？」

・「どの製品の説明をして欲しいですか？」

「それは何故ですか？」



27

27

### 3. 対応システム(対話マニュアル)

#### (3) シーズ説明

- 基本的な技術の説明は当然ですが、相手のニーズに合わせた魅力的な提案をすることがポイントです。
- 従って、前段で相手のニーズや本人のポジション、レベルなどを予め把握し、知っておくことが大切です。
- そのためには、このステップにおいても、途中で質問をさせたりこちらから相手のウォンツを探りながら説明すると効果的です。

##### ①技術的な説明からスタートする。

「この製品は〇〇〇のような考え方を基本に開発しました。」  
「結果として〇〇〇のような新しい価値を生み出しました」

##### ②説明の途中で必ず質問がないか確認する。

「何かご質問はありますか？」

##### ③とにかく質問によって相手の求めているものを探り出すことが重要で、途中で、

「このようなベネフィットがありますが、何かアドバイスを頂けますか？」

といった言い方で、相手の様子をうかがうことも必要である。

#### (4) ビジネスミーティング

- 商談の場合、まずは相手の要求をよく聞いて、冷静に対応し、即答は避けましょう。  
最初の商談は、相手の出方をうかがい、相手の興味を引きつけることがポイントです。
- 従って、まずはあらゆる可能性を排除せず、積極的に商談に入れるよう全体の流れをビジネス化に向けることが大切です。
- そのためにも、相手のニーズをどこかの段階で把握することが必要です。また、商談に入った時は、必ずビジネス担当を伴って複数で対応するようにしましょう。  
次のような会話から入るのが無難でしょう。

「興味を持って頂けましたか？」  
「どういうところでお役に立てそうですか？」  
「何かご要望はございますか？」  
「あなたのビジネスになりそうですか？」  
「ビジネスを前提にミーティングに入りますか？」

28

28

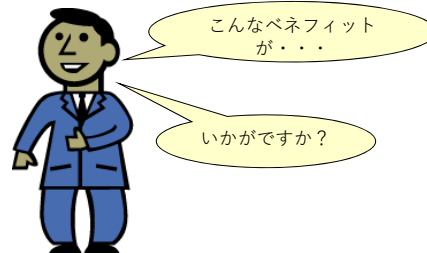
### 3. 対応システム(対話マニュアル)

#### 〈シーズ説明〉

##### 【説明】(技術説明の前後で)

- ・「私たちのオリジナル製品です」
- ・「これらは特許で守られています」
- ・「今回は基本プロトタイプを持ってきましたが、ニーズに応じた対応も可能です」
- ・「あなたのご意見をお聞かせ下さい」
- ・「あなたなら、どのようにこの技術を活用されますか？」
- ・「このような製品を見たり聞いたりしたことがありますか？」  
「それはどこですか？」
- ・「売れると思いますか？」  
「それは何故ですか？」
- ・「ビジネスとして魅力がありますか？」  
「それは何故ですか？」
- ・「改良の必要があると思いますか？」  
「それはどこですか？」

- ・「説明の足りないところがありますか？」  
「それはどこですか？」



29

29

### 3. 対応システム(対話マニュアル)

#### 《ビジネスミーティング》

##### 【商談】

- ・「ご感想をお聞かせ願いますか？」
- ・「ビジネスとして魅力がありましたか？」
- ・「ビジネスとしてのご要望はありますか？」
- ・「どのように進めましょうか？」
- 「どうぞ、おっしゃって下さい」
- ・「どのような取引条件で考えておられますか？」
- ・「詳細は次回以降、話し合います」
- 「連絡先はこちらです」
- ・「本日のミーティングは〇〇〇(打合せ内容)でよろしいですね？」
- 「本日はありがとうございました。次回、ミーティングを楽しみにしております。」



### 4. 出展

#### (1) ブース確認要領

■ブース設営が計画通り設営されているか否か、また、来場者を迎える体制が出来ているか否かなど、出展運営について万全か否かをオープン前にチェックしなければなりません。チェックシートに従って最終確認して下さい。確認できれば 印を記入して下さい。

項目	項目	項目
レイアウトは図面どおりか？	ティッシュペーパーはあるか？	ポットは用意されているか？
机は定位置にあるか？	ゴミは落ちていないか？	飲料(ボトル)は用意されているか？
商談用テーブルとイスはあるか？	ポスターは定位置にあるか？	トイレはあるか？
コンセントは確保しているか？	名刺入れ(トレイ)はあるか？	各自ネームプレートはあるか？
ライトは定位置にあるか？	アンケート用紙はあるか？	各自名刺はあるか？
クロスはきちんとしているか？	来場者用筆記用具はあるか？	各自筆記用具はあるか？
収納場所は確保できているか？	展示物は作動するか？	分担表・ローテーション表はあるか？
ボードは定位置にあるか？	展示物は定位置にあるか？	医薬品はあるか？
クロス予備はあるか？	パンフレットはあるか？	緊急連絡網は持っているか？
ステーションリー(ホチキス、ピン等)はあるか？	PCは作動するか？	病院リストはあるか？
ゴミ箱はあるか？	お茶は用意されているか？	会場レイアウトはあるか？
電気系統は大丈夫か？	湯呑みは用意されているか？	
雑巾はあるか？	茶葉は用意されているか？	

### ＜展示体制確認チェックリスト一覧表＞

項目	項目	項目			
ブース内	・レイアウトは図面どおりか？	ブース内	・ティッシュペーパーはあるか？	接 遇	・ポットは用意されているか？
	・机は定位置にあるか？		・ゴミは落ちていないか？		・飲料(ボトル)は用意されているか？
	・商談用テーブルとイスはあるか？		・ポスターは定位置にあるか？		・トイレはあるか？
	・コンセントは確保しているか？		・名刺入れ(トレー)はあるか？		・各自ネームプレートはあるか？
	・ライトは定位置にあるか？		・アンケート用紙はあるか？		・各自名刺はあるか？
	・クロスはきちんとしているか？	・来場者用筆記用具はあるか？	・各自筆記用具はあるか？		
	・収納場所は確保できているか？	展 示 物	・展示物は作動するか？	担 当 者	・分担当・ローテーション表はあるか？
	・ボードは定位置にあるか？		・展示物は定位置にあるか？		・医薬品はあるか？
	・クロス予備はあるか？		・パンフレットはあるか？		・緊急連絡網は持っているか？
	・ステーション(ホチキス、ピン等)はあるか？		・PCは作動するか？		・病院リストはあるか？
・ゴミ箱はあるか？	・お茶は用意されているか？		・会場レイアウトはあるか？		
・電気系統は大丈夫か？	接 遇	・湯呑みは用意されているか？	そ の 他		
・雑巾はあるか？		・茶菓は用紙されているか？			

## 4. 出展

### (2) 担当者役割管理要領

■ビジネス化を目指す限り、出展時の業務活動は「技術説明」「商談」「他社技術視察」の視点から構成されます。

従って、出展の目標を達成するためには、各人の役割を明確化すると同時に、ローテーションに従って効率よく活動しなければなりません。そのためには下表の「担当者役割表」と「ローテーション表」を作成しなければなりません。

＜担当者役割表＞

氏名	具体的役割	
	統括責任者	■ 出展ブースに関わる全ての業務を統括する
	ビジネス化責任者	■ 商談についての業務を統括する
氏名記入	技術担当	■ 技術説明 ■ 他社視察
	営業担当	■ SP
	営業担当	■ SP
	ビジネス化担当	■ 商談促進 ■ 他社視察

＜ローテーション表＞

氏名	9	10	11	12	1	2	3	4	5
			← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事
			← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事
氏名記入			← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事
			← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事
			← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事
			← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事	← 食事

: ブース内    
  : 他ブース視察

### <担当者役割表>

氏名	具体的役割	

### <ローテーション表>

氏名										
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	

## 5. アフターフォロー

### (1) 情報管理要領

■開催期間中、ブースに来場した方々の個別情報をビジネス化に向けて管理し、情報管理シートとして管理することはビジネスの基本です。

出展後は、この管理シートがビジネス化のベースとなります。

対象シース

企業名	連絡先	役職と氏名	ブース来場日	対応者氏名	対応内容	出展後の対応		
						企業情報	再アプローチ計画	アプローチ実績
来場者の企業名と、企業の業種を記入	企業の住所、連絡先を記入	来場者の役職と氏名を記入	来場日を記入	対応者を記入	対応した時の内容を具体的に記入	どんな企業なのかを記入 ※業績、規模、特長	今後のアプローチ方法と計画を記入	アプローチした際の状況を都度記入

**<来場者情報管理表>**

対象シース

No	企業名/業種	連絡先	役職・氏名	来場日	応対者氏名	応対内容	出展後の対応		
							企業情報	再アプローチ計画	アプローチ実績
①									
②									
③									
④									
⑤									
⑥									
⑦									

**36**

## 5. アフターフォロー

**(2) アンケート集計**

■展示会は出展が目的ではなく、出展の目標を達成することが目的です。勿論、結果が良ければそれで良い訳ですが、プロセス無くして常に結果が良いとは限りません。

従って、良い結果を出すためには、そのプロセスを評価することが必要です。プロセス評価は展示会終了後、学内で検討しますが、来場者によるアンケート調査も評価の際の一助となります。

■アンケート項目は「どのような人が」ブースに来場し、「出展技術をどのように評価し」、「ビジネスとしてどう評価しているか」という視点から設定します。

これは、展示会出展の目的が「ビジネス化」にあるからです。

■具体的には、①展示会来場の目的、②興味を持った製品、③ビジネスの可能性、④製品理解度、⑤製品評価の5項目で質問し、答えは全てフリーアンサー方式とします。

選択式としないのは、来場者の本音を導き出すためです。この本音を知ることによって、問題解決の手がかりが握れます。

**<アンケート調査概要>**

来場者の企業の業種	来場者の部門と地位
展示会に来場した目的 ⇒来場者のニーズを知る	
ブース内で興味を持った製品とその理由 ⇒際立つ製品を知る	
その製品のビジネスの可能性とその理由 ⇒ビジネスポテンシャルを知る	
ブース内製品の理解度 ⇒ブース内での対応(説明)状況を知る	
ブース内製品の評価 ⇒製品レベルを知る	

**37**

## ＜ブース来場者アンケート＞

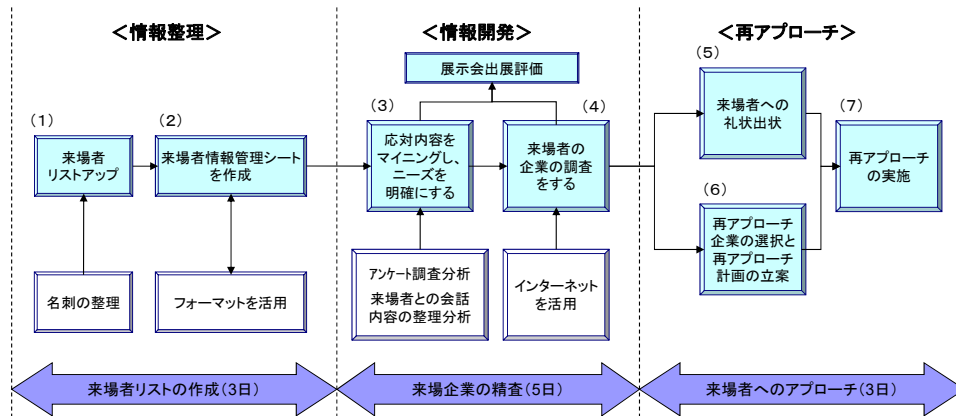
あなたの会社の業種を教えてください		会社でのあなたの部門とポジションを教えてください	
1. 展示会に来られた目的は何ですか？ 具体的に教えてください。			
2-①. このブースの中で興味をひかれた製品は何ですか？			
2-②. その理由は何かですか？			
3-①. その製品はビジネスになる可能性があると思いますか？ 思いませんか？			
3-②. その理由は何かですか？			
4. このブースの製品についてよく理解できましたか？			
5. このブースの製品について評価して下さい。			

ありがとうございました。

## 5. アフターフォロー

### （3）情報活用要領

■展示会で入手した情報は限られていますが、上手く活用することでビジネス化につながっていきます。そのためには少ない情報を大きな成果へ結びつけるための情報開発が不可欠です。情報開発にあたっては、開発のステップがあります。下記の「情報開発プロセスフローチャート」に従って進めてください。



## 6. 展示会出展記録要領

■展示会出展後、(1)どのような成果があったのか、(2)問題点と課題はなにか、(3)今後何をすべきかを明解にし、記録に残すことで、今後の出展の成功に結びつきます。

内容		内容	
展示会名称と主催社名	展示会の正式名称と主催者名を記入	総括	出展に対する全体的講評を記入 ※アンケート調査を参考にする
開催日時	開催された日時を記入	成果	概況 目標に対してどうであったかを記入
開催場所	開催された国名、都市名及び会場名を記入		具体的成果 具体的な成果について記入
出展者数	出展者の数とブース数を記入	問題点	目標達成を阻害した要因を記入 ※アンケート調査を参考にする
来場者数	開催期間中の展示会会場の全来場者数を記入		課題
ブース来場者数	開催期間中のブースへの全来場者数を記入	今後の対応	
参加者氏名	本学からの参加者の氏名を記入		
出展費用合計	出展に関わった全費用を項目別に記入 ※出展費、ブース設営費、制作物費、人件費、交通費、宿泊費など		

40

40

### <展示会出展記録>

内容		内容	
展示会名称と主催社名		総括	
開催日時		成果	概況
開催場所			具体的成果
出展者数		問題点	
来場者数			課題
ブース来場者数		今後の対応	
参加者氏名			
出展費用合計			

41

41



### Ⅲ. ビジネス化推進確認ツール

- シーズ探索シート(シーズ一覧表)
- ビジネス化ロードマップ(シーズ別推進状況一覧表)
- 技術案件別ビジネス化プロセスシート(ビジネスミーティング記録シート)

42

42

### シーズ探索シート

氏名			
シーズタイトル			
シーズ概要			
基幹要素術			
特許状況			
発表履歴			
活用領域			
対応方向			

43

43

# ビジネス化ロードマップ

	内容	高橋教授	金澤教授					
シーズ洗出	<ul style="list-style-type: none"> <li>目的に対応したシーズの探索</li> <li>先生の意思確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>立体カム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> <li></li> </ul>					
シーズビジネス化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス視点からのシーズ評価</li> <li>シーズ開発の方向性確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規性のある世界初のカム</li> <li>医療用/汎用型</li> </ul>						
特許調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>特許有無確認</li> <li>周辺特許を含めた出願準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>審判請求中</li> <li>周辺も含め出願準備中</li> </ul>						
開発フォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発スケジュール立案</li> <li>開発マイルストーンの立案</li> <li>共同開発企業探索</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>						
ビジネス化と推進スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス化に向けたマーケティング戦略立案</li> <li>推進スケジュール立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>						
ビジネスマッチング	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案企業探索</li> <li>企業への提案</li> <li>展示会出展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>						
ビジネス化フォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>交渉推進と支援</li> <li>契約書策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>						

44

44

# 技術案件別ビジネス化プロセスシート(1)

技術案件名(教授名)	プロセス(1)				プロセス(2)							
	年月日	企業・部門・担当者	主旨	対応	年月日	企業・部門・担当者	主旨	対応				
例 xxxx技術	2009/6/1 ■形式、TEL	開発部、課長 x x x x x x x x ↑氏名	■新製品開発のためのシーズとして共同開発したい。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■後日技術確認や共同開発のやり方について確認するために実務者を入れて検討会を開催することとした。</li> </ul>	2009/6/10 ■xxxx技術	開発部、部長 x x x x x x x x 課長 x x x x	<ul style="list-style-type: none"> <li>■技術概要を教えて欲しい</li> <li>■新製品に活用したい</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td>特許権 取得 状況</td> <td>特許 出願 状況</td> </tr> </table>	特許権 取得 状況	特許 出願 状況		
特許権 取得 状況	特許 出願 状況											
(1)				<table border="1"> <tr> <td>特許権 取得 状況</td> <td>特許 出願 状況</td> </tr> </table>	特許権 取得 状況	特許 出願 状況				<table border="1"> <tr> <td>特許権 取得 状況</td> <td>特許 出願 状況</td> </tr> </table>	特許権 取得 状況	特許 出願 状況
特許権 取得 状況	特許 出願 状況											
特許権 取得 状況	特許 出願 状況											
(2)				<table border="1"> <tr> <td>特許権 取得 状況</td> <td>特許 出願 状況</td> </tr> </table>	特許権 取得 状況	特許 出願 状況				<table border="1"> <tr> <td>特許権 取得 状況</td> <td>特許 出願 状況</td> </tr> </table>	特許権 取得 状況	特許 出願 状況
特許権 取得 状況	特許 出願 状況											
特許権 取得 状況	特許 出願 状況											

(注1)年月日:コンタクトした日と場所を記入 (注2)部門、担当者、担当者名と所属部門を記入 (注3)主旨:企業の目的、要請事項を記入  
 (注4)対応:面談者と面談内容を記入 (注5)ファーストステップには、アプローチのきっかけなども主旨欄に記入

45

45

## 技術案件別ビジネス化プロセスシート(2)

技術案件名(教授名)	プロセス(1)				プロセス(2)							
	年月日	企業・部門・担当者名	主旨	対応	年月日	企業・部門・担当者名	主旨	対応				
(3)				<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日				<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日
技術 提供 日	企業 提供 日											
技術 提供 日	企業 提供 日											
(4)				<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日			<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日	
技術 提供 日	企業 提供 日											
技術 提供 日	企業 提供 日											
(5)				<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日			<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日	
技術 提供 日	企業 提供 日											
技術 提供 日	企業 提供 日											

(注1)年月日:コンタクトした日と場所を記入 (注2)部門、担当者、担当者名と所属部門を記入 (注3)主旨:企業の目的、要請事項を記入  
 (注4)対応:面談者と面談内容を記入 (注5)ファーストステップには、アプローチのきっかけなども主旨欄に記入

46

46

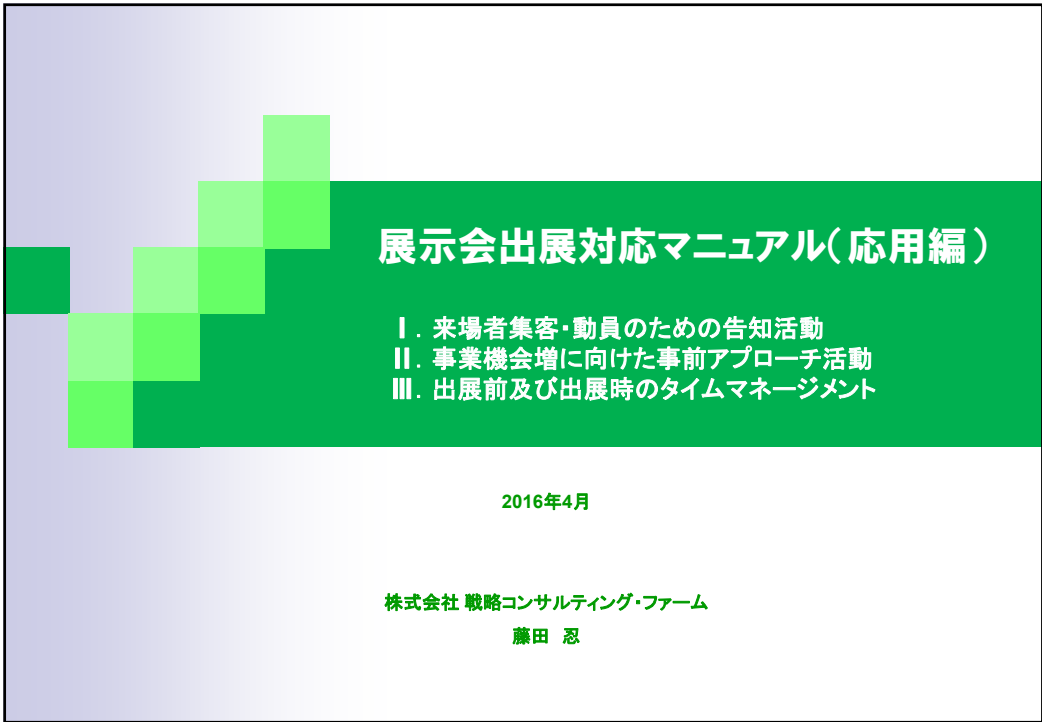
## 技術案件別ビジネス化プロセスシート(3)

技術案件名(教授名)	プロセス(1)				プロセス(2)						
	年月日	企業・部門・担当者名	主旨	対応	年月日	企業・部門・担当者名	主旨	対応			
(6)				<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日			<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日
技術 提供 日	企業 提供 日										
技術 提供 日	企業 提供 日										
(7)				<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日			<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日
技術 提供 日	企業 提供 日										
技術 提供 日	企業 提供 日										
(8)				<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日			<table border="1"> <tr> <td>技術 提供 日</td> <td>企業 提供 日</td> </tr> </table>	技術 提供 日	企業 提供 日
技術 提供 日	企業 提供 日										
技術 提供 日	企業 提供 日										

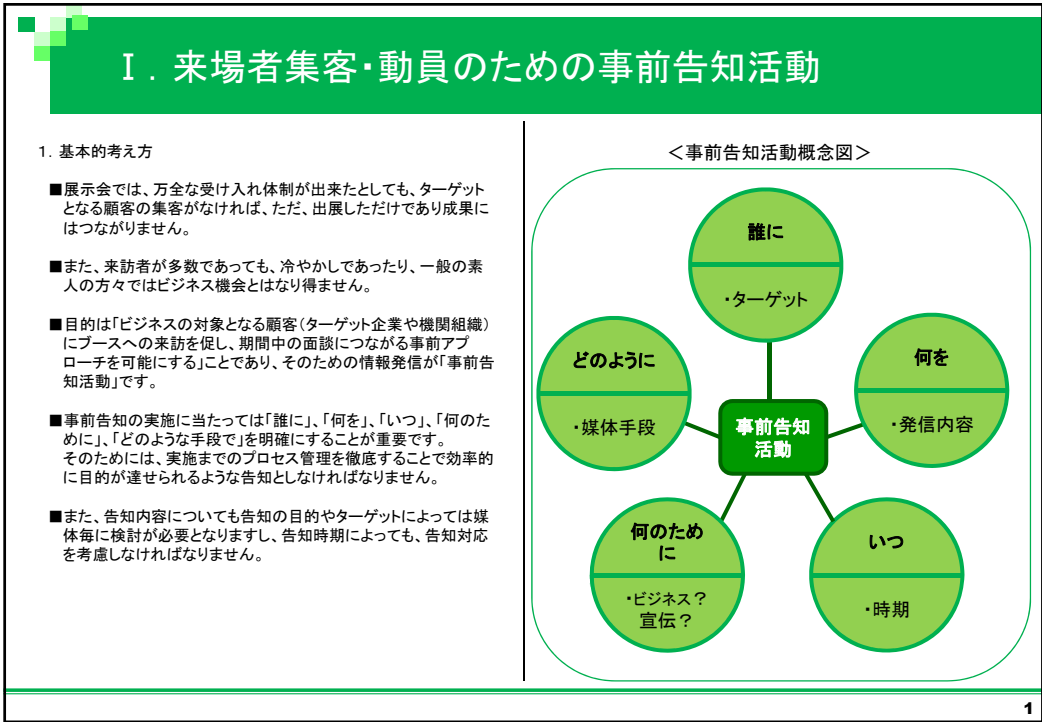
(注1)年月日:コンタクトした日と場所を記入 (注2)部門、担当者、担当者名と所属部門を記入 (注3)主旨:企業の目的、要請事項を記入  
 (注4)対応:面談者と面談内容を記入 (注5)ファーストステップには、アプローチのきっかけなども主旨欄に記入

47

47



0



1

# I. 来場者集客・動員のための事前告知活動

## 2. 事前告知活動のプロセスと内容

■「事前告知」とは展示会当日以前に「出展することを、ターゲットとする顧客(企業や機関組織)に知らしめ、「興味を持ってもらい」、「ブースへの来訪や面談希望ニーズを醸成するもの」であることが求められます。そのためには以下のプロセスを進めます。

- (1) 出展目的の確認
  - ・年度当初に計画した出展計画と技術・情報開発状況を再度確認し、状況に応じた出展計画や出展目的への修正を行ない、出展チームにて共有化します。
  - ・目的は大きく「事業化を第一義とする場合」と「大学の研究成果発表を第一義とする場合」の2つに大別されます。
- (2) ターゲットの明確化
  - ・技術・情報開発の状況や社会状況の変化消費者価値観の変化、競合の状況など目的を取り巻く環境を勘案して、状況に相応しい企業や組織機関を探索し、ターゲットを明確にします。
- (3) 告知内容の決定
  - ・事業化を第一義とする場合は、ターゲットニーズを把握したうえで、ターゲットのニーズに対応したソリューションを明確に打ち出す内容とします。
  - ・大学の研究成果発表を第一義とした場合は、今後幅広い領域での活用、可能性を持たせた内容とします。
  - ・目的に応じたプレスリリース(\*)を作成します。

### (4) 告知媒体の選択

- ・告知媒体はテレビ、雑誌、新聞、ラジオなどの4大媒体をはじめ、インターネットや業界媒体、学会媒体、官報、DMなど数多くありますが、告知活動の目的やターゲットによって効率の良い媒体を選びます。
- ・情報発信については、企業・大学広報や個別対応により発信しますが、予め作成したプレスリリースを目的と時期を勘案して発表します。
- ・事業化を第一義とする場合には、DM、メールなどによる直接的な案内とともに、経済誌、業界誌など特定のターゲットを対象とした媒体を選択します。
- ・大学の研究成果発表を第一義とする場合には、幅広い告知が可能な4大媒体をはじめインターネットなどを選択します。
- ・なお、媒体活用した告知活動は活動費がかからないPR活動の一環として行います。

\* プレスリリースとは、企業などの組織体が報道関係者に対して対外的に発表する広報のこと

2

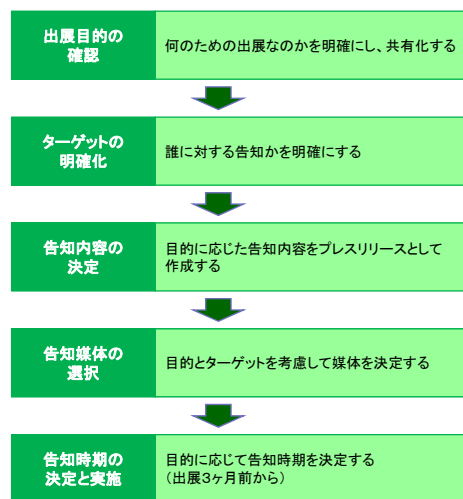
2

# I. 来場者集客・動員のための事前告知活動

## (5) 告知時期の決定と実施

- ・PR活動による情報発信は費用がかからないものの、掲載時期や内容については媒体の判断に委ねられるため、予め余裕を持って対応しなければなりません。
- ・展示会への出展は遅くとも6ヶ月前には決定することから決定後1ヶ月以内に目的の確認、ターゲットの明確化を行ない、2ヶ月後には告知内容と対応媒体を決定し、3ヶ月後(つまり出展の3ヶ月前)から告知を開始できるよう準備します。
- ・特に事業化を第一義とする場合には、ターゲットからの具体的な行動(逆アプローチや事前面談など)を期待することから、ターゲットが検討する期間を考えれば出展の3ヶ月前の情報発信が妥当です。

### <事前告知活動プロセス>



3

3

## II. 事業機会増に向けた事前アプローチ活動

### 1. 基本的考え方

■事業化を目指す場合、どんなに素晴らしい技術や製品であっても、ターゲットに対し積極的に行動しない限り成果を挙げるのは至難の業と言えます。つまり一般企業では当たり前の「営業活動」を展示会でも行うことで成果につながる可能性が高くなります。

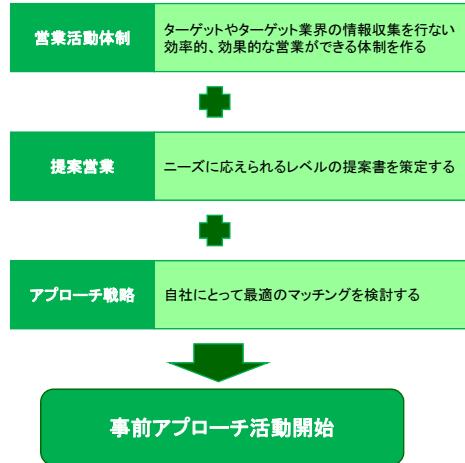
■また、積極的な行動とは言え、やみくもに活動するのではなく、効率的、且つ、効果的な対応が求められます。そのためには、常日頃から業界動向や技術情報の収集をはじめ顧客ニーズの探索や業界セミナーへの参加によって幅広いネットワークを構築し、社内での「営業活動体制」を整えることが肝要です。

■展示会出展前のアプローチについては、当然ながら出展時における事業化を前提とした「商談」予約を目的とすることから、アプローチ段階で相手側にその意思が十分に伝わることから、重要で

■そのためには、事前アプローチに当たって、ターゲットニーズの十分な調査とターゲットニーズに応えられるレベルの情報が提供できる「提案営業」の準備をしておかなければなりません。

■一方、事前アプローチする企業は1社とは限りません。場合によっては同一業界内で敵対する企業も含めてアプローチするケースもあります。この場合、どのようなアプローチが自社にとって最適なのかを十分に検討しておくことも必要です。

### <事前アプローチの概念>



4

4

## II. 事業機会増に向けた事前アプローチ活動

### 2. 具体的対応

#### (1) 営業活動体制

・営業活動は事業化を目指すに当たって必要不可欠な活動ですが、ただ単に、がむしゃらに「売り込む活動」ではありません。成約に至るためには、相手のニーズをしっかりと把握した上でそのニーズを満たすための製品や情報を分かり易く説明し、説得ではなく納得してもらわなければなりません。そのためには一定のプロセスが必要となります。

・営業活動のプロセスは「ニーズの探索活動」、「提案書作成活動」、「提案活動」から成りますが、これらの活動を推進する体制作りがまず必要となります。

#### 営業活動推進体制と活動内容

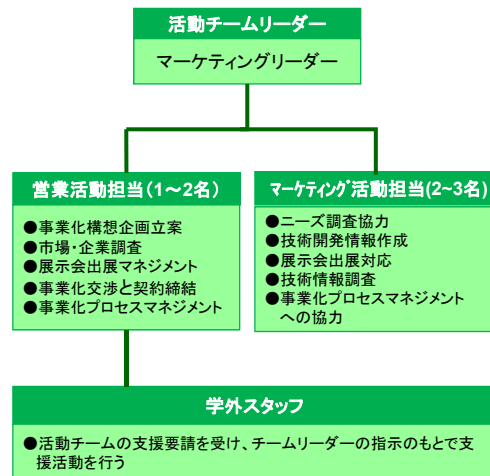
○営業活動はまさしく対外的に事業化対象ターゲットを探索し、アプローチを行ない、交渉を経て成約、そして、事業化に至る全ての活動が対象領域となります。

○社内においてはマーケティング部門が中心となり、その任に当たりますが、一方で活動プロセスの中で全社的な協力体制も必要となります。

○具体的にはマーケティングのリーダーをチームリーダーに、担当者(1~2名)をチーム構成員とします。さらに、案件によっては 社外スタッフを加えます。また、当該案件の責任研究者と 研究員(2~3名)もチーム構成員とします。

○営業活動推進チームの業務領域は「市場・企業調査」、「展示会出展マネジメント」、「事業化交渉と契約締結」、「事業化プロセスマネジメント」、「事業化構想企画・立案」と、多岐にわたります。

### <営業活動推進体制と活動内容>



5

5

## Ⅱ. 事業機会増に向けた事前アプローチ活動

### (2) ニーズ探索活動

■事前アプローチを行なうためには、自社の所有する技術・製品が「どのような市場ニーズに適合するか」、「事業化ニーズのある企業はどこか」、「市場でのポジショニング状況はどの様になっているか」を総合的に勘案し、具体的な市場ニーズとターゲット企業を特定します。具体的には、「市場ニーズ」、「企業」、「競合技術」の3つの領域で調査を行います。

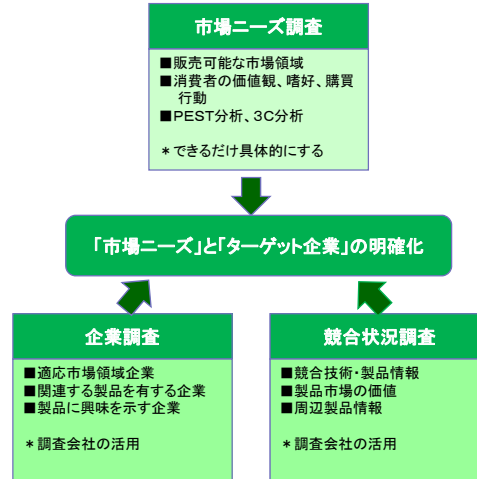
■「市場ニーズ調査」は自社の所有する技術・製品がどのような市場領域に活用できるか、また、どのような市場価値を生み出すかという視点で行いますが、販売イメージが薄くようなレベルまでブレークダウンさせるなどニーズに具体性を持たせることを目的とします。

■「企業調査」は自社が所有する技術・製品が活用できる領域の企業や 自社の所有する技術・製品に近い技術・製品を有する企業、自社の所有する技術・製品に興味を持ってもらえそうな企業を対象に企業情報を収集することを目的とします。その際に調査会社を活用することも一つの手段です。

■「競合状況調査」は市場において競合する技術・製品情報の収集と自社の所有する技術・製品の市場における価値評価を行うことを目的とします。その際に調査会社を活用したり、「製品マップ」を作ること一つの手段です。

■いずれにせよ、この活動の目的は次の提案営業、ターゲットへのアプローチ活動のベース作りですのでおろそかにできません。

### <ニーズ探索活動の概要>



6

6

## Ⅱ. 事業機会増に向けた事前アプローチ活動

### (3) 提案営業活動

■営業活動における提案書は活動成果を最も左右する重要な営業ツールです。もちろん「物」を見て判断して頂くことも重要ですが、提案の仕方によっては先方の気持ちを大きく変えることが可能です。

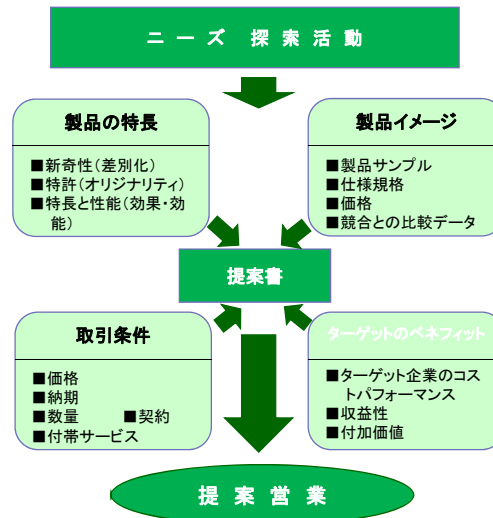
■提案する側は一般的に自らの製品を「売り込もう」としますが、これは逆効果であることがよくあります。むしろ、「先方のニーズ、期待していることに応えられるか否か」がポイントになります。つまり、先方が困っていることに対するソリューションや先方にとっての大きなメリット(ベネフィット)を実現できることを提案することが成果につながります。

■そのためには、自社技術の特長などの説明に加え、「この技術がもたらす事業的メリットを訴求すること」が提案書の核となります。従って、冒頭でソリューションを表記することで注目を引きます。

■提案書は7~8枚、提案時間は30~40分(含質疑応答)が妥当でしょう。また、各ページには写真やデータを多用し、文章は短く、極力少なくすることが肝要です。

■なお、事前の営業活動時の提案ではあまり多くを語らず、興味を示して頂くことが目的となるので、あまり詳しい自社紹介は不要です。

### <提案営業概念図>

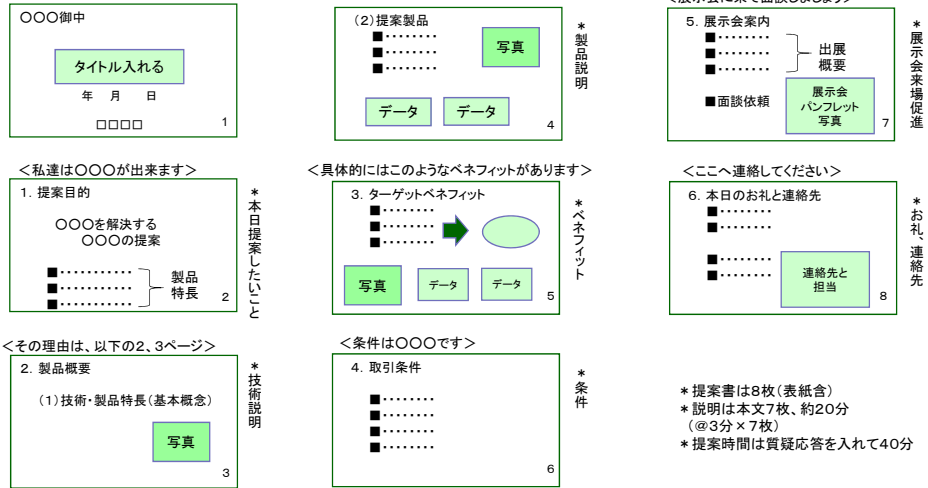


7

7

## Ⅱ. 事業機会増に向けた事前アプローチ活動

### <提案書事例フォーマット>



8

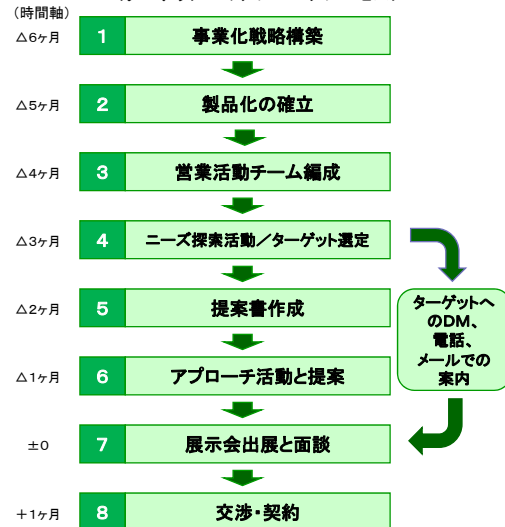
8

## Ⅱ. 事業機会増に向けた事前アプローチ活動

### (4) 事前アプローチ戦略

- 展示会での面談の意義は展示会場においてターゲットと直接会って、ざっくばらんに話し合いができることにあります。そのためには、この重要な意味合いを持つ展示会場での面談を予め予約頂くことは営業上必須の活動と言えます。
- 展示会場での面談予約を頂くためには、まずは展示会前にターゲットに会って興味を持って頂く、注目して頂く必要があります。それがこの事前アプローチ活動です。
- 事前アプローチ活動には2つの方法があります。ターゲット企業に直接会って、予め出展内容を提案する方法と出展内容をDMやメールで案内する方法です。
- 事前に面談を行う方法では、正式な事業提案を行ないますので面談予約、提案書作成などのための十分な時間を考慮し、少なくとも出展3ヶ月前から準備しておかねばなりません。一方、DMやメール等での案内で済む場合は、ターゲット選定後、出展1ヶ月前までに案内を済ませなければなりません。
- どちらの方法を選択するかは、自社にとってのターゲットの重要度によります。ニーズ探索活動時にターゲット企業を選定しますが、その時点で重要企業と一般企業に分類しておく必要があります。
- なお、いずれの方法においても、出展1ヶ月前からは面談予約の確認を行うことは必須です。重要企業の場合、事前面談を行うことから展示会での面談はまさに「商談」となりますので確実に予約を確定させることが求められます。

### <ターゲットへのアプローチプロセス>



9

9



### Ⅲ. 出展前及び出展時のタイムマネジメント

■展示会へ出展するためには出展に合わせて多くの作業が発生します。特に1ヶ月前になると展示物、配布物、ポスター、ブース設定、人の手配など作業が複雑化します。これと並行してターゲット企業との面談設定を目指しますので、予めスケジュール管理しておく必要があります。

■特に、商談となることが予想される面談もありますので、少なくとも6ヶ月前から準備に取り掛かかなければなりません。それは単なるスケジュールではなく、「いつまでに」「誰が」「何をしなければならぬか」を作業項目、担当、時間軸でマイルストーン化して「タイムマネジメントシート」を作成し、管理します。(右表のフォーマット参照)

■タイムマネジメント作成上の留意点は以下の3つです。

- ①やらねばならない作業項目を網羅する
- ②無理なスケジューリングをしない
- ③必ず1ヶ月に1回は全員が確認し共有化する

これは、目的達成に向けてやらねばならない項目を確実に実行することを参画者全員が確認しながら着実に実行するということを示しています。

■一般的には、展示会は出展を通じて事業化を進めることが目的であることから、当然ながら多くの関係者の協力が 必要となります。成功のためには全員の意思の疎通を図ることが絶対条件であり、そのためには一連のプロセスを管理することが必要なのです。

<タイムマネジメントシート>

マネジメント 項目		事前活動											
		調査	準備	準備	準備	準備	準備	準備	準備	準備	準備	準備	準備
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													

↑ 具体的に記入

SC：専門コース  
(経営者及び管理職向け)

2016 年

戦略的経営



# Strategic Management

---

August 23 – 29, 2016

Uzbekistan - Japan Center  
JICA

1



## This Course:

---

### Objectives

- ❑ To have a view of managing the company strategically through wide range of contents and exercises.
- ❑ To strengthen management capability by learning corporate management theories.
- ❑ To learn strategic approaches.
- ❑ To develop a draft of strategic management of the company the participants belong to. → Output of the course

### Expected Participants

- ❑ Top management
- ❑ In-charge of strategy development/planning
- ❑ people who study Strategic Management

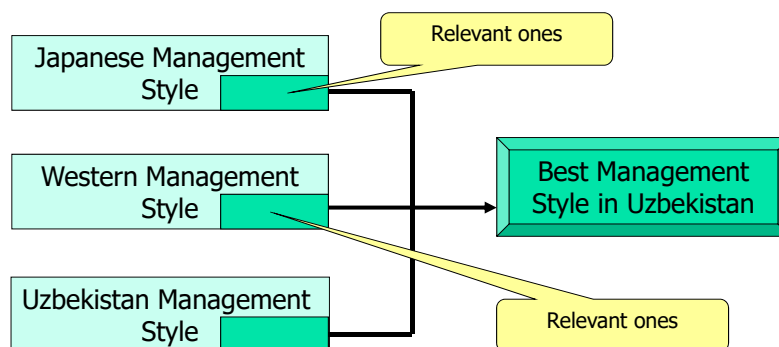
2

## Schedule


Day	Session	Topic	Page
1	1	- Overview of Strategic Management	7
	2	- Strategic Approaches - Workshop (Positioning, Value)	23
2	3	- SWOT Analysis, and Strategy	60
	4	- Environmental Changes - Workshop (SWOT, Strategy)	64
3	5	- Presentation (Positioning, Value, SWOT, Strategy)	-
	6	- CSF (Critical Success Factors)	94
4	7	- Corporate Philosophy: Vision, Mission and Credo	112
	8	- Review of Strategic Planning Process (Case Study)	134
5	9	- New Product/Service Development	154
	10	- Preparation and Presentation by each team Positioning, Value, SWOT, Strategy, CSF, Vision, Mission and Credo	-

3

## Management Style



4



## Common Course Approach

---

Keep It Simple, Stupid (KISS)  
Quick win approach  
Analysis = Comparison  
Case study

Easy to understand

5

5



## Introduction

---

**Name:** Tetsuo Fukuyama, JICA Expert  
**Company:** Truspire Co., Ltd. ([www.truspire.com](http://www.truspire.com))  
**Business History:** 10 years in a Japanese company- Production control  
14 years in Price Waterhouse- Management Consulting  
21 years in own consulting companies- Consulting

---

**Please write down your:**

**Name:**  
**Company:**  
**Industry:**  
**Responsibility:**  
**Interests in Strategic Management:**

6

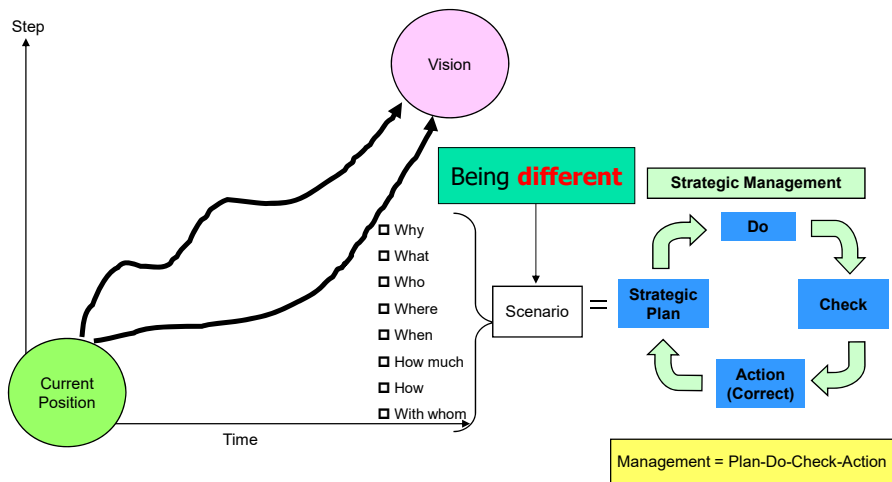
6

Session 1

# Overview of Strategic Management



## Strategy/Strategic Management





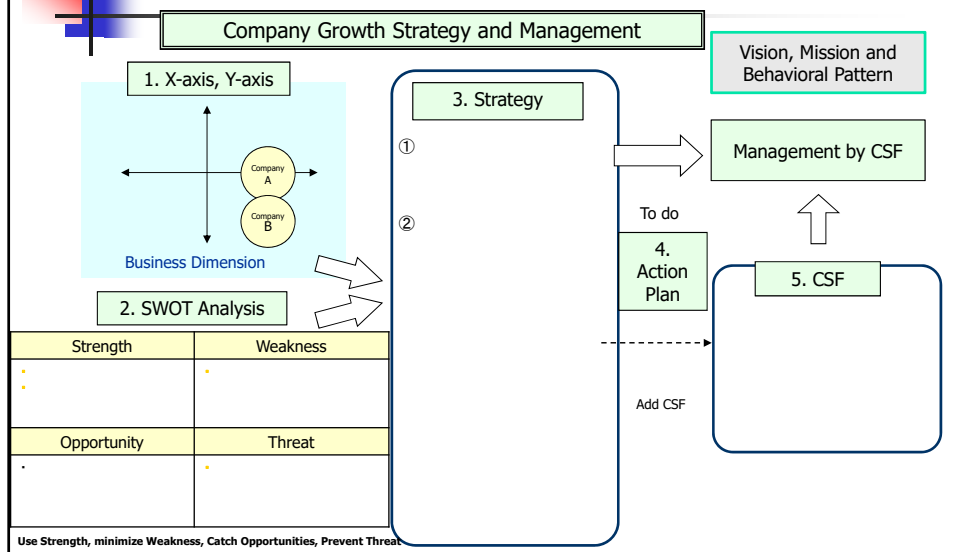
# Scenario: 6W2H

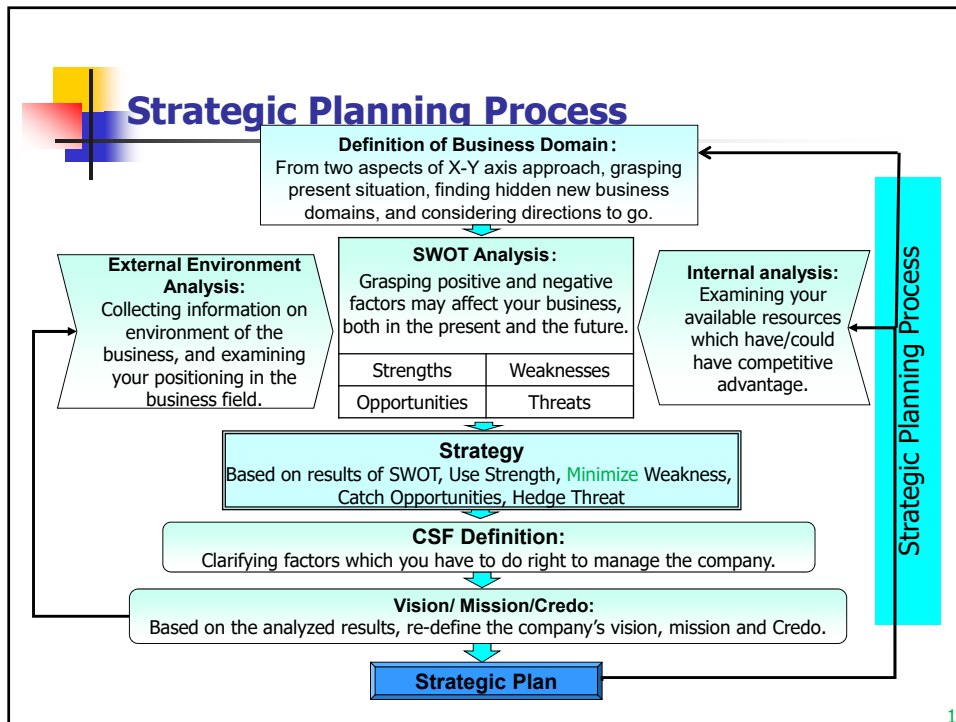
## Summary Statement

- Who        Customer
- What      Products, services
- Why       Value for the customer  
(Why they buy, Why you do the business)
- When      Timing, Time span
- Where     Channels
- Whom     Tie-up with whom (partnerships)
- How       How many, how much
- How       How to organize the business (operation, business process)

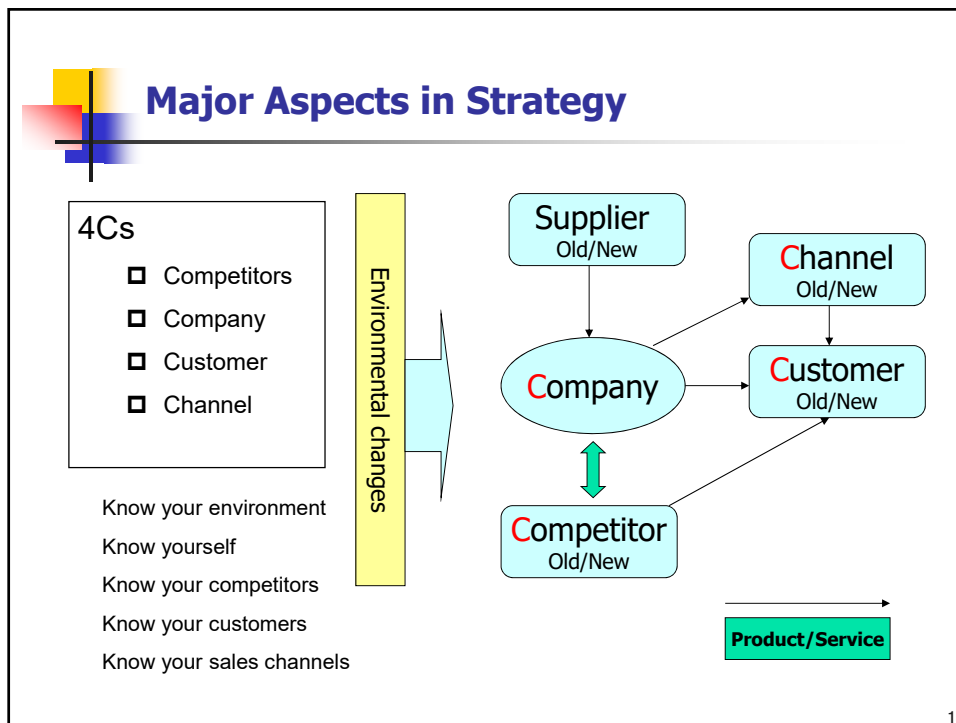


# Strategic Management Summary





11



12





## Why 'strategy'?

### Case: Honda

(1/2)

- Honda's strategic decision in 1959.
- Two years market study:

Area	Market Size	Image on Motorcycle	Competitors	Risk
USA	60,000 only over 500cc	Negative ("Easy Rider" image)	No	High
SEA	?	Positive	No	Low
Europe	3,000,000	Positive	Yes	Medium

- Decision was to enter the USA market.

13

13

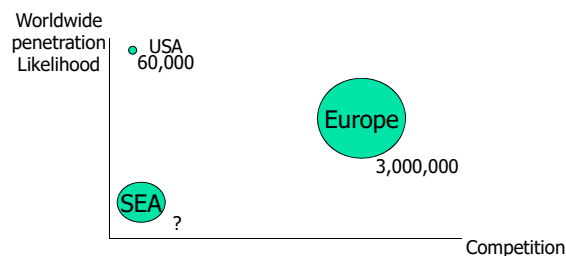


## Why 'strategy'?

### Case: Honda

(2/2)

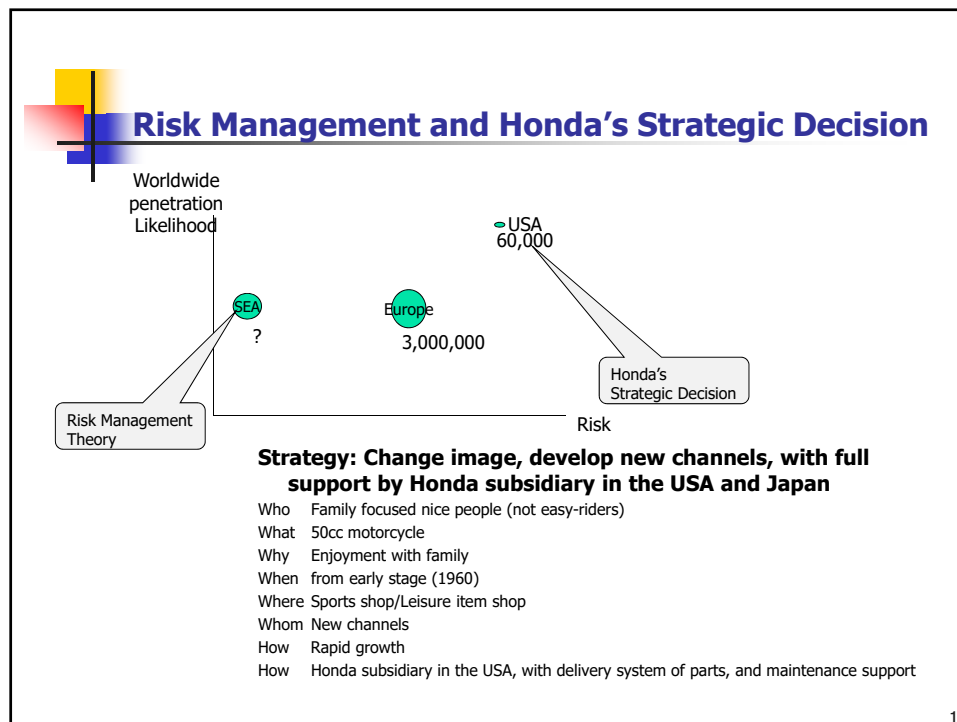
- Vision vs. Risk
  - Vision was 'To Be the World No.1 Motor Cycle Company'.



- Vision far away from the capability of Honda at that time resulted in creative thinking:
  - If the USA market accepts Honda, the other markets follow.
  - Product concept change: from ran-away rider to leisure and family use.

14

14



15

## Case: Webvan (1/5)

- Good **idea** does not mean good business **strategy**.
- The following is the case of Webvan:
  - Did not study their competitors (supermarkets).
    - Competitors can enter the market with delivery service.
  - Did not study company cost structure well.
    - Infrastructure cost, delivery cost, handling cost
    - Low margin business
- Failed in 25 months, after US\$ 1 billion investment

16

16

## The Webvan Mission

(2/5)

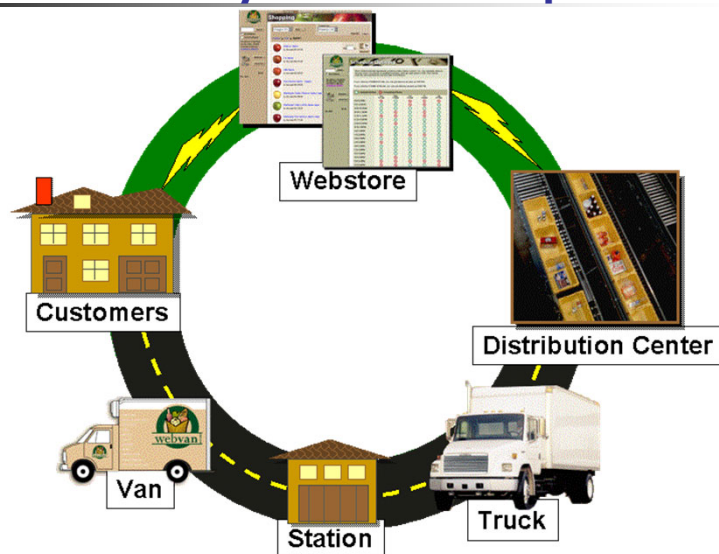
*“The Last Mile for e-Commerce”*



17

17

## Revolutionary E-commerce Operations (3/5)



18

18



## Strategic Lessons in Webvan

(5/5)

### **Focus on how value will be created.**

WebVan focused on the technical aspects of online ordering and home delivery. They didn't have a good enough idea of how their potential customers would realize value from them.

### **Stress higher margin products.**

Since the focus on grocery items was very low margin, the potential for profit was small. They should have included a product mix that included higher margin products from the outset.

### **Don't assume that people will appreciate convenience.**

They discovered, especially after the economic bubble burst, that people were not willing to pay a premium for internet shopping and home delivery. In fact, the motive for internet shopping was lower price. Probably WebVan needed to establish cost savings for its customers rather than the perceived higher costs for convenience.

### **Look for partners to share capital investments and costs.**

WebVan should have tried to leverage other distribution systems or find more ways to share its intensive capital and labor investments with other companies seeking such a delivery network. Because WebVan was able to raise a lot of capital during the .com boom, they assumed they could go it alone.

### **Provide for actual display of products.**

Shoppers want to actually see what they are buying. Safeway Stores, a major grocery supermarket chain, now has the capability to take online orders for home delivery. But, people can come to the store to see the general quality of what they are buying. It will be interesting to see how Safeway will do in this business.

19

19



## Case: Wood-Framed PC

(1/2)

- Good **idea** does not mean good business **strategy**.
- The following case of Wood-Framed PC:
  - Did not study the customer/market well.
  - Did not study company cost structure well.
    - Factory machines for wood processing, special craftsmen for processing, mahogany from Uganda (expensive)
    - No sales experience in PC
  - No channels to retail stores
- Failed in 12 months, after US\$ 1 million investment

20

20

## Wood-Framed PC

(2/2)



21

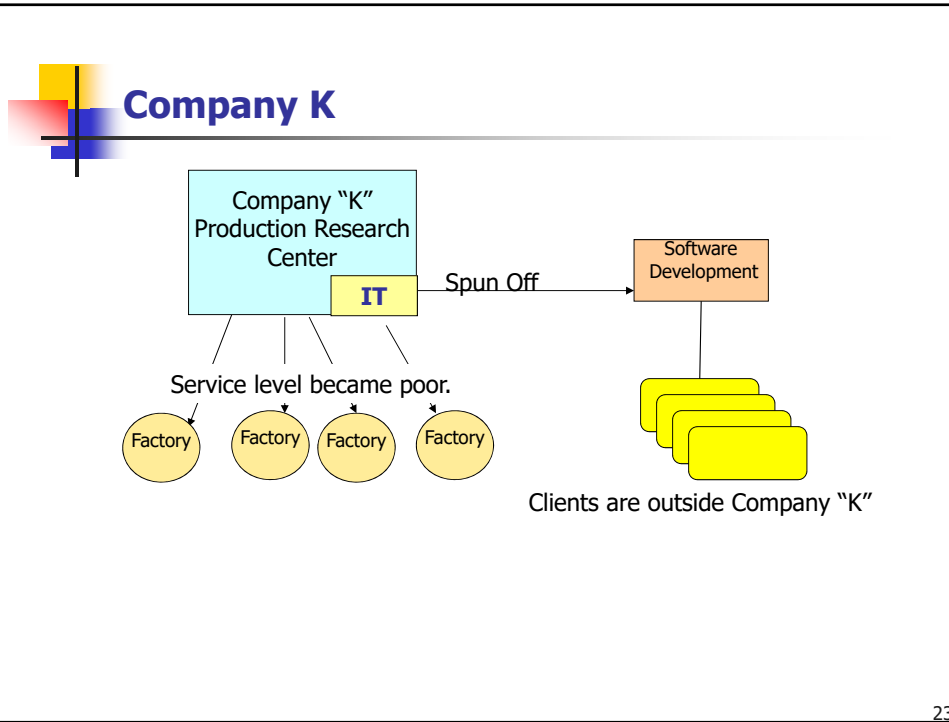
21

## Case: Company K

- Conglomerate company K had a production/engineering research center for all kinds of factories.
- Most powerful competence was IT used for production.
- They spun off IT team to sell IT service for outside companies. At the peak, they had 900 staff and US\$ 200 million in revenue.
- Recently, Company K went bankrupt, 25 years after the spin-off.
- Long-term strategic thinking is important to keep the company.

22

22



23

Session 2

## Strategic Approaches

- (1) X-axis and Y-axis
- (2) Change the place
- (3) IT as Strategic Weapon
- (4) Knowledge Creation
- (5) New Employment

The slide features a logo on the left with overlapping colored squares (blue, red, yellow) and a black crosshair. Below the logo is the title "Strategic Approaches" in blue. Above the title is a box containing the text "Session 2". Below the title is a list of five strategic approaches. A small "24" is in the bottom right corner of the slide frame.

24



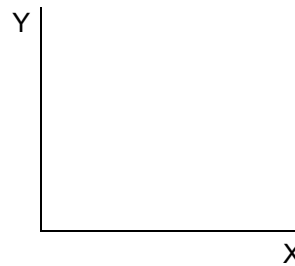
## (1) X-axis and Y-axis

Objectives and Advantages: X-Y axis analysis helps you;

- (1) to grasp your present situation,
- (2) to find hidden new business domains to take in, and
- (3) to see which direction your business goes.

Method: Define X axis and Y axis, whatever you try to analyze.

(e.g. Competitors, Market, Products, Risk, etc.)



The more you think, the better X and Y axis you find, the better analysis you can do.

25

25



## Defining the Axes

Find X and Y which are not co-related.

When X and Y are highly co-related, the selection of two axes are poorly defined.

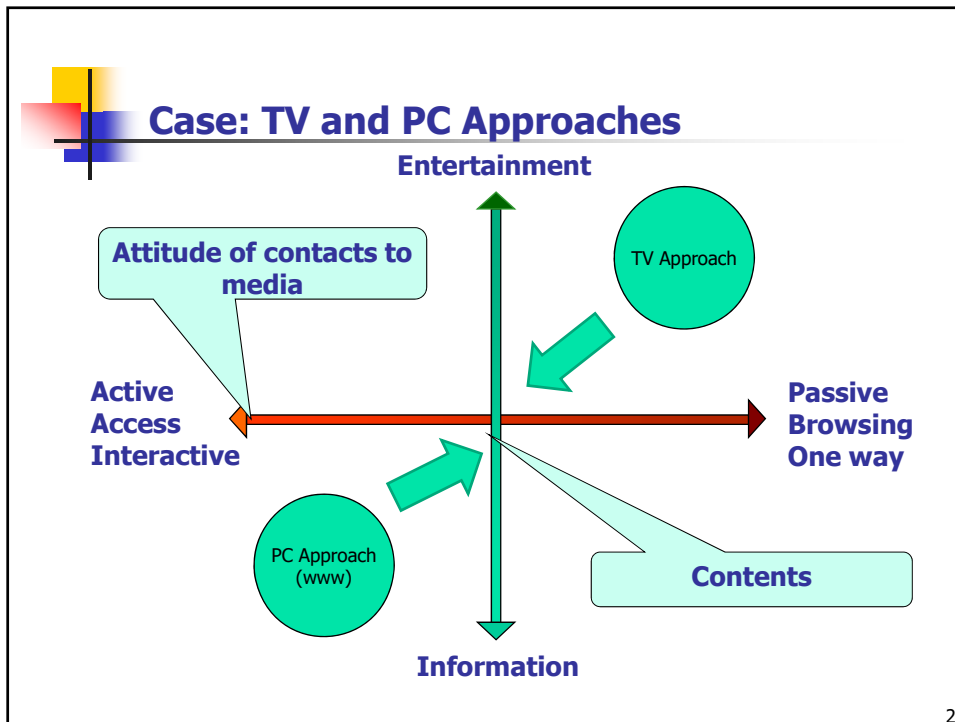


Generally, the higher the risk, the higher the return.

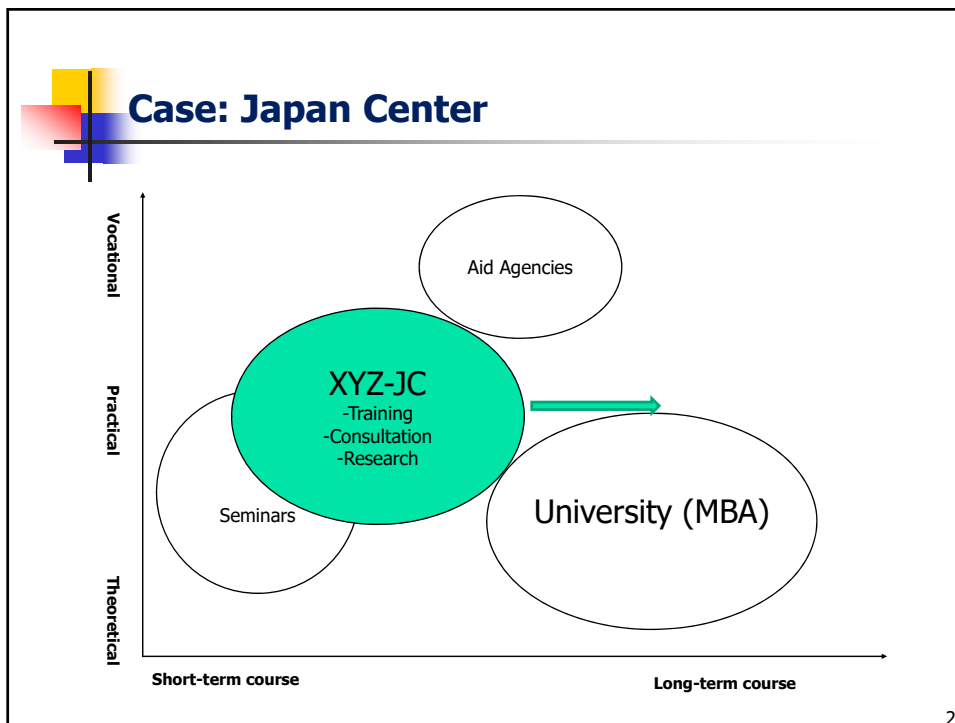
Appropriate continuity in each axis: Be creative!

26

26

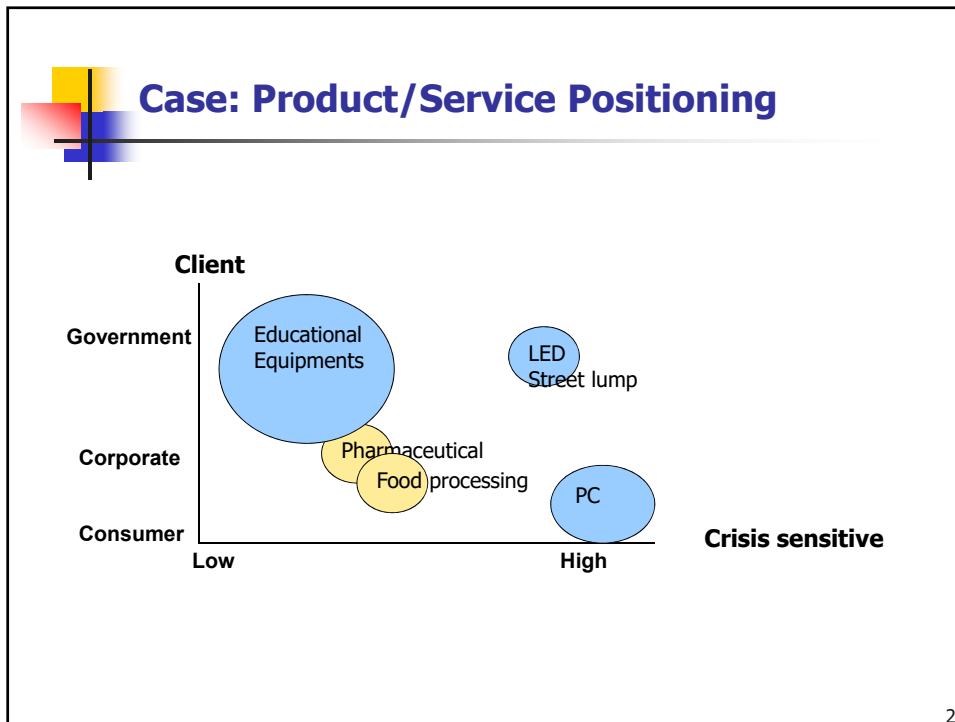


27

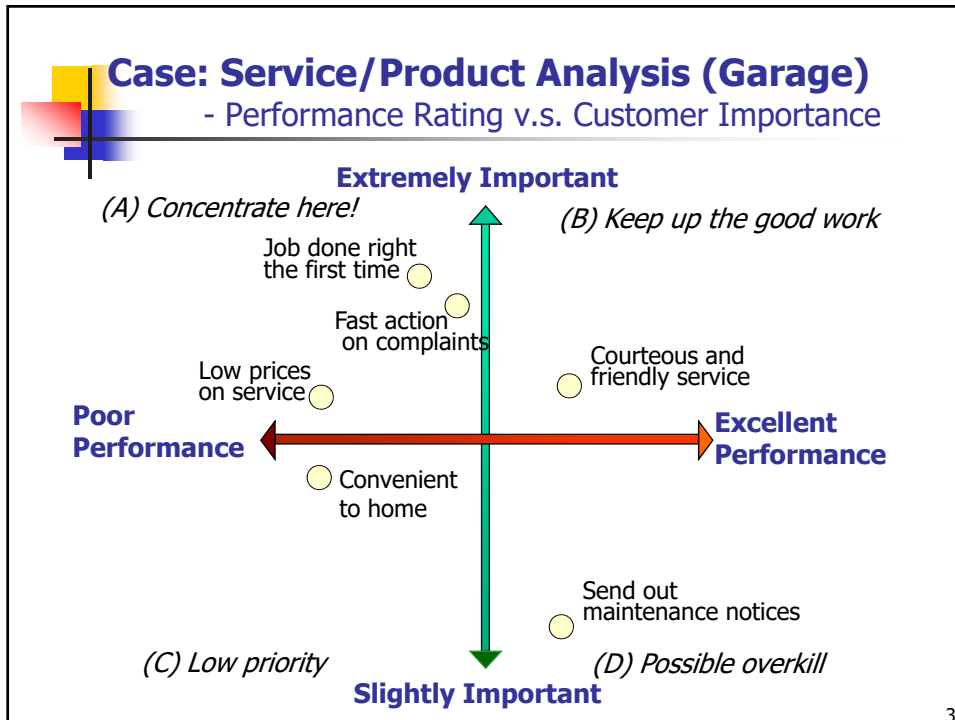


28





29

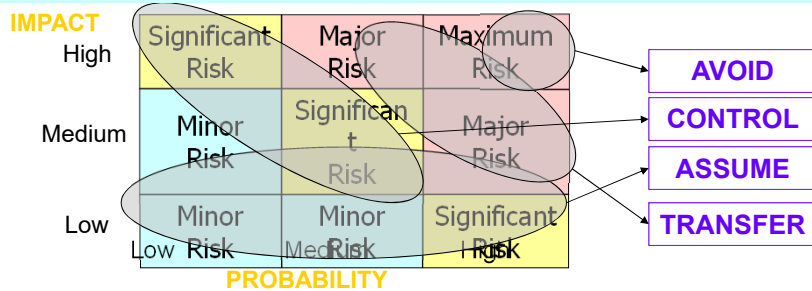


30

## Case: Risk Management

Countermeasures

- ① AVOID: Change of project management, planning and aspects, not to realize the risk.
- ② CONTROL: Plans for reducing impact. Developing a contingency plan.
- ③ ASSUME: Accept of impact, prepare for the risk.
- ④ TRANSFER: Transfer of risk or responsibility for reacting risk to third party (insurance, etc.)

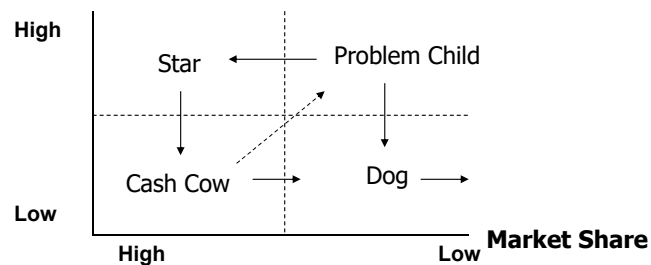


31

31

## Case : Product Portfolio Management (PPM) -BCG Growth-Share Matrix

Growth Rate



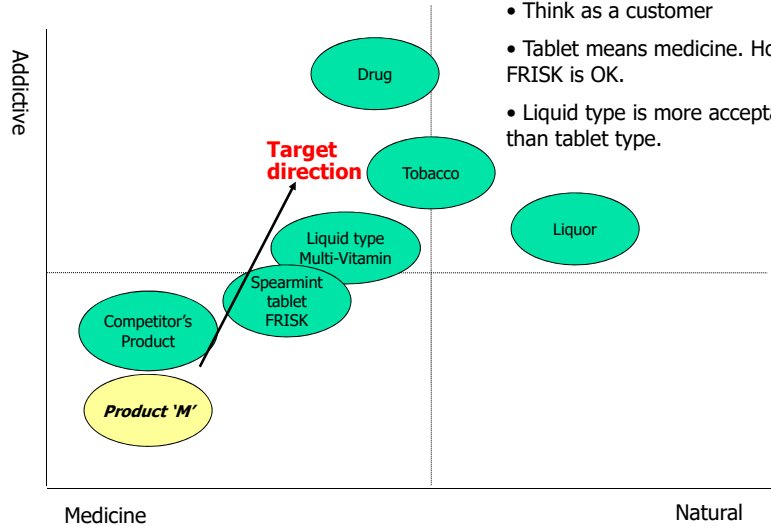
- Good approach
- Harold Geneen (ITT CEO) and Japanese management did not simply follow the idea.

32

32

## Case: Product 'M' Positioning

(1/2)



### Competitor Analysis

- Think as a customer
- Tablet means medicine. However, FRISK is OK.
- Liquid type is more acceptable than tablet type.

33

33

## Consumer's View

(2/2)

- Guarantee of safe product
- Difference from taking vitamin from natural food
- Differentiation from liquid type multi-vitamin
- Image
- Use of existing brand
- Difference between taking various tablets and one multivitamin tablet
- Unnatural way of taking a tablet
- Vending machine could be a channel with Tobacco, as a supplement to increase vitamin taken away by smoking.
- Some specific effect, like good for fatigue eyes
- Convenience store channel

Product

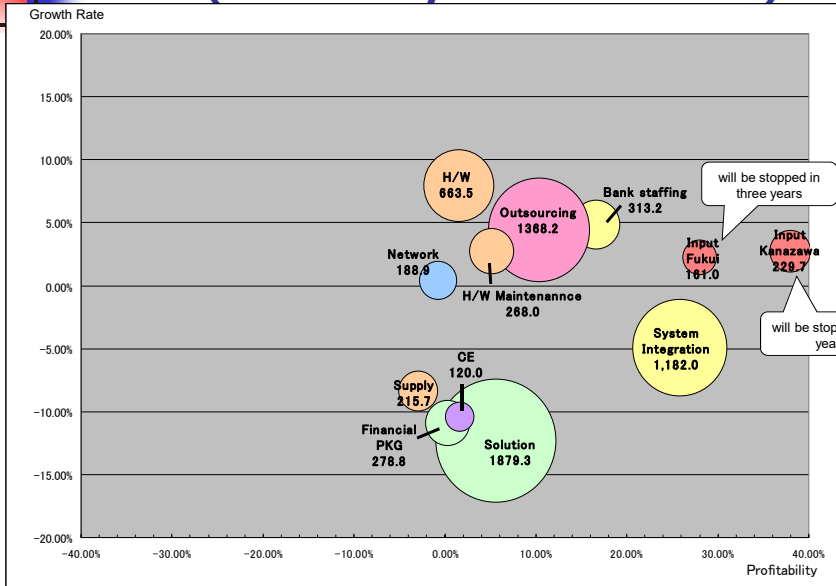
Place  
(Channel)

Promotion  
(Media)

34

34

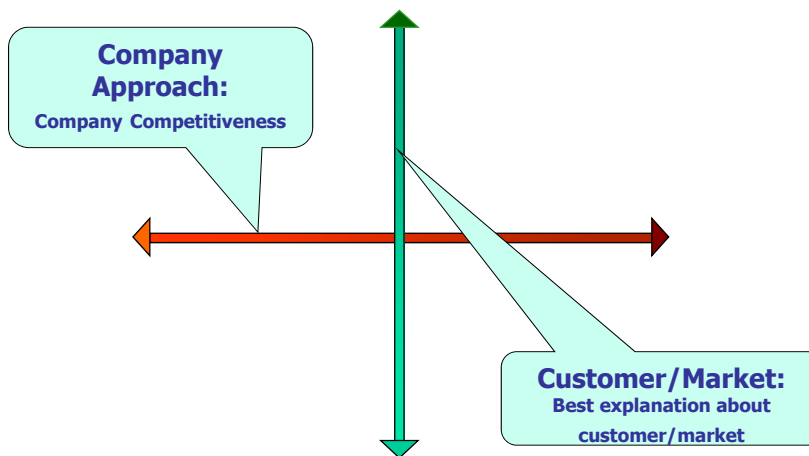
## Case: Business Line Mapping (Profitability and Growth rate)



35

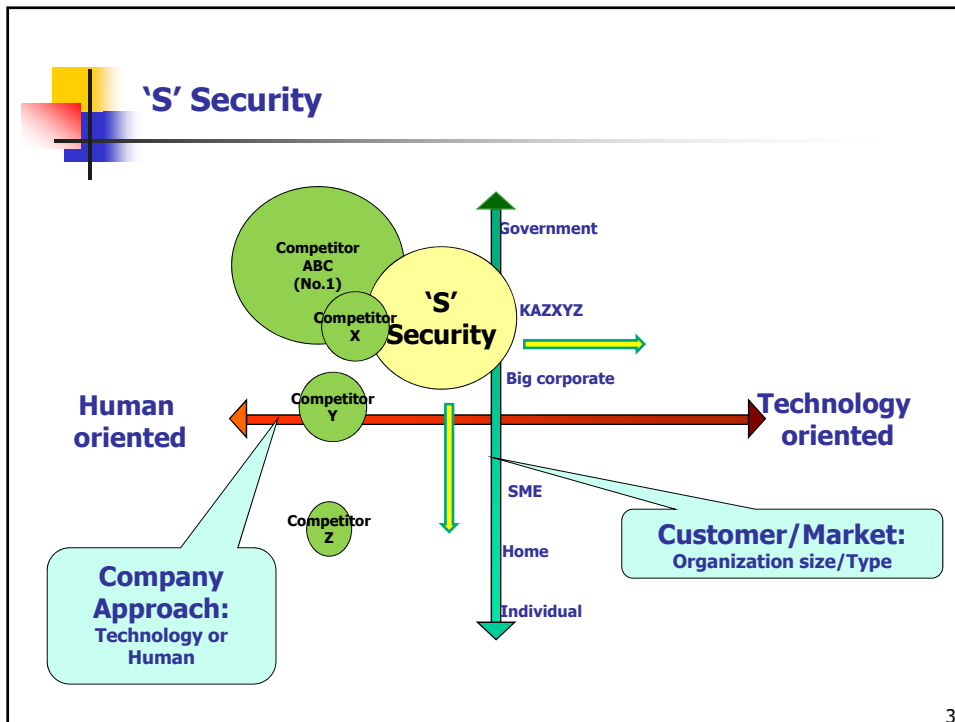
35

## Case: Company's Positioning -Customer Axis v.s. Company Axis

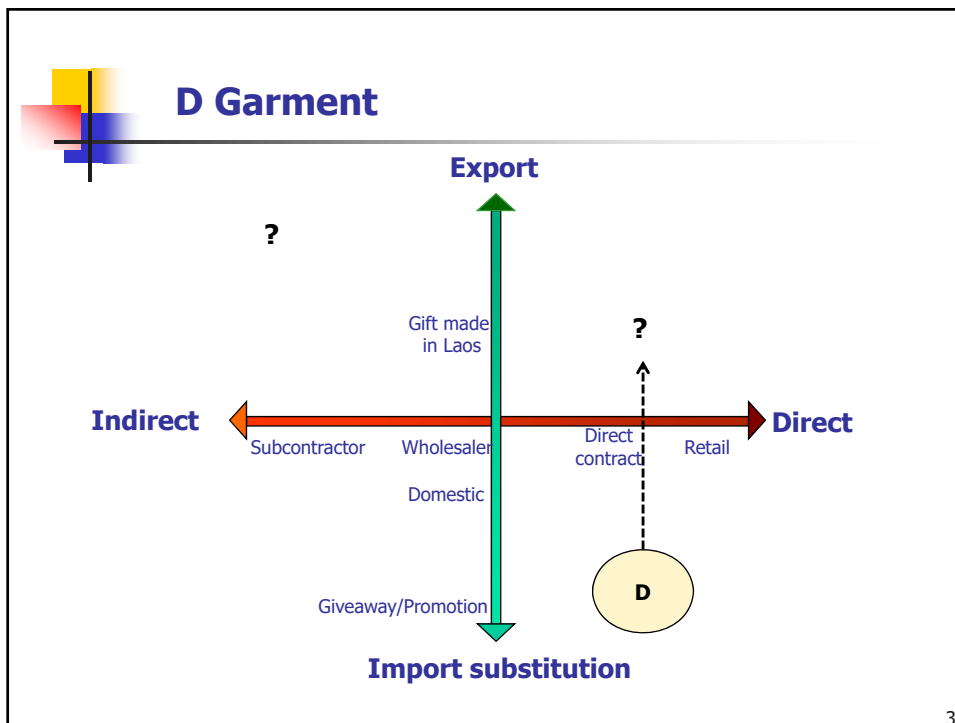


36

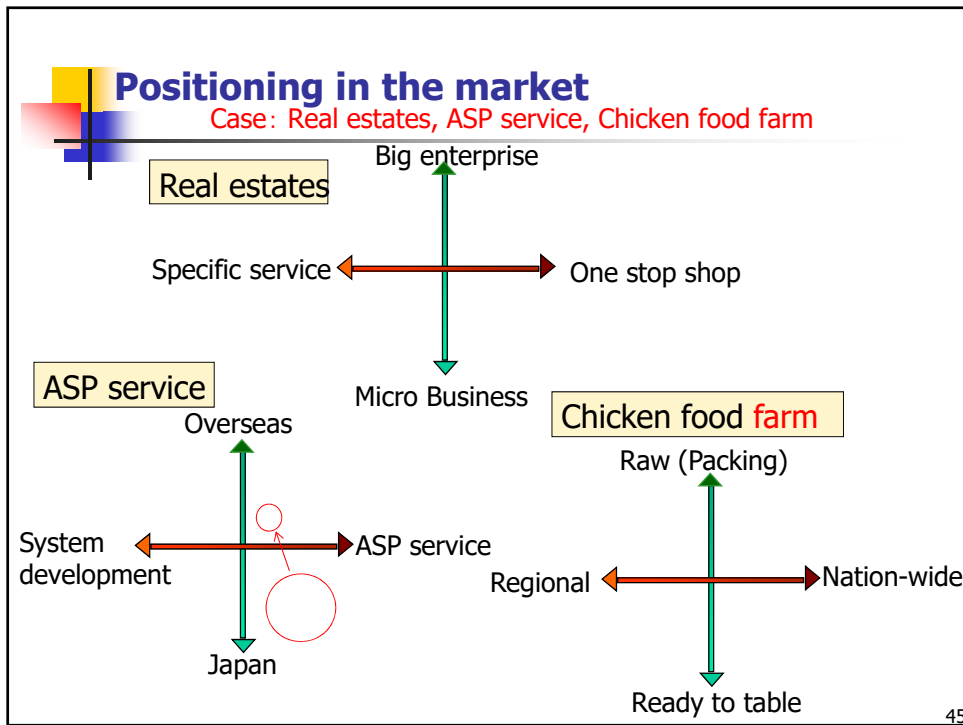
36



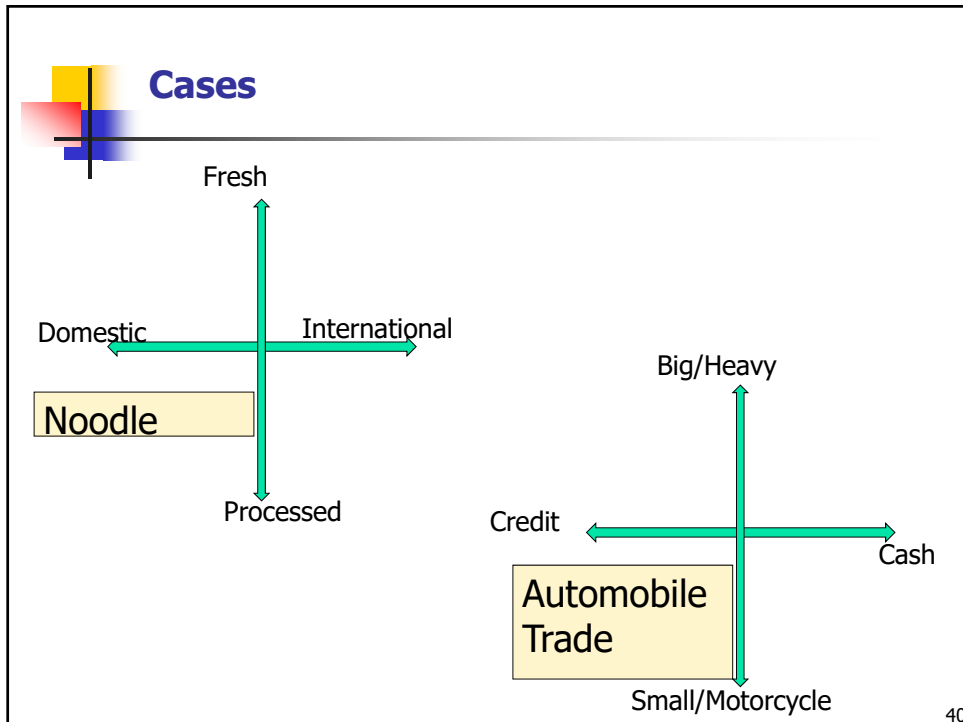
37



38



39



40



## (2) Change the Place

### Change the place.

- Domestic success → International
- Success in a country A → Uzbekistan

- Success ratio is 33%, when you do the same thing in different places.
- Much higher than starting new business.

**Internet is a good tool to find the opportunities.**

41

41



## Case: Cinema Complex

- **Movie Theater business was declined completely in 1980-1995 in Japan due to TV and other entertainments.**
- **However, 174 million saw movies in 2010, compared with 140 million in 1990. (161 million in 2014) The number of screens was 3,364 in 2014 and 1,734 in 1993.**
- **Cinema Complex changed it.**
  - **Different way of thinking**
    - One theater is unprofitable, but many could be profitable.
    - 10 screens or more in a theater.
    - USA origin
  - **Performance oriented**
    - Many screens for many customers and less for niche area film
- **Cinema Complex successful in the USA**

42

42



## Case: Electric Commerce

- **Rakuten in Japan.**
  - Founded in 1997.
  - Group Gross Transaction Value = 1 trillion yen
  - e-commerce, online travel reservation, online securities brokerage
  - 55 million Rakuten Group Members
- e-Commerce was started in the USA.
- Rakuten is now in Asia.

43

43



## Service Industry (From Japan to SEA)

### Government to Support Retailers to Expand Overseas

Convenience stores, Supermarkets

Success in Japan → Seek business abroad

- Already more than 8,600 shops in East Asia
- **Risk!** local laws and regulations against foreign capitals to flow in

Japanese government support is required as for trade agreements with the local government

FTA (Free Trade Agreement): agreement on trade

EPA (Economic Partnership Agreement): agreement on partnership of extensive areas

44

44





### (3) IT as a Strategic Weapon

#### IT is a Strategic Weapon.

- Customer retention (Case: CITIMARKETS)
- ASP service (Wecan Japan): 250 clients, monthly charge
- Electronic Commerce
  - Dog accessory (US\$200.00) 25/Month
  - Meditation CD (US\$ 800.00) 20/Month
- MindMap (Brainstorming Tool)
  - Myron Scholes (Nobel prize in Economic Science) is using to develop his model.

45

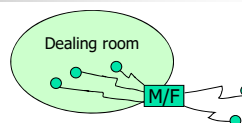
45



### Case: CITIMARKETS

#### ■ CITIBANK Tokyo

- FX/Money Market information
- From dealing room to customers
- On-line real time service
- Only necessary information for corporate (different from Reuters)
- User customizable
- Started in 1983, same concept now on Internet
  
- Results of new service
  - FX/MM transaction increase dramatically
  - Good relations between customer dealers and treasury department of customers
  - Tool for customer retention
  - Education of two-way quotes to Japanese companies



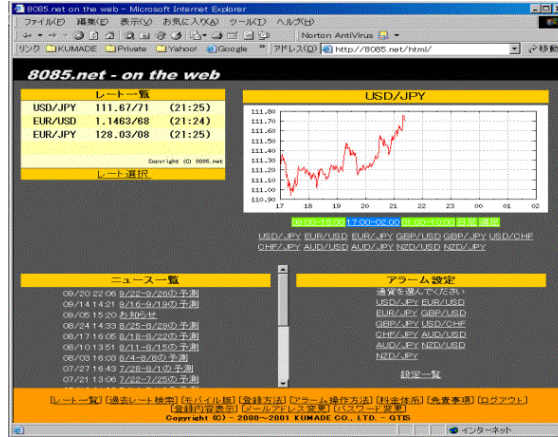
46

46



## Case: CITIMARKETS Current Version

### ■ Internet Version

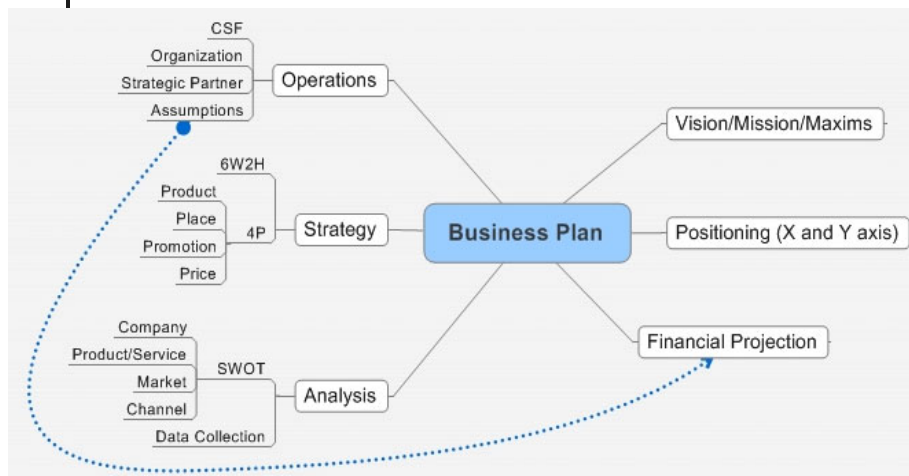


47

47



## Mind Map



48

48



## (4) Knowledge Creation

- **Domain of Human Brain (Ladder of Business Intelligence)**
  - Collaboration provides understanding
- **Refresh corner**
  - Price Waterhouse AI Center in the USA
  - Many high-tech companies have such corners
  - Researchers/Office workers get together to talk in relaxed atmosphere.
- **Internal School**
  - Soft Bank: Soft Bank Academia for 300 employees (Mr.Son's lecture, too)  
Soft Bank University fro 2,200 employees
  - GE: GE University (Jack Welch)
- **Free discussion**
  - Canon: In the morning from 7:50 -

49

49



## Knowledge Creation

### **SOFTBANK GROUP (SoftBank) Empowers In-Company Training To Vitalize HR Development**

#### **SoftBank University**

- est. Sep. 2010
- 400,000 lectures/year of 40 courses to train attendants in transmission technologies, financial and business skills and management theories
- To provide in-company training of 22,000 employees

#### **SoftBank Academia**

- est. July 2010
- To make successor of Chairman and CEO Son and to train the top management of SoftBank's group companies
- Mr. Son gives lectures to 300 managers, including 30 selected attendants from outside the company

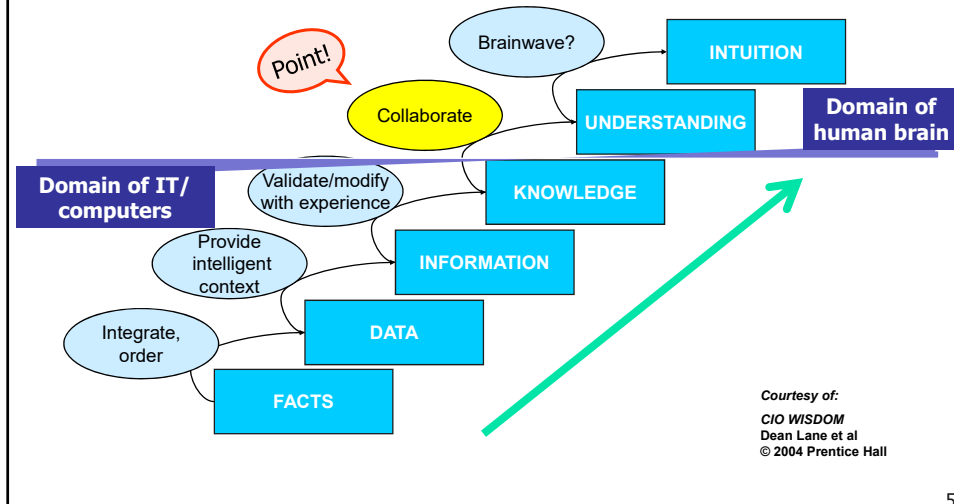
NIKKEI Newspapers 1 Sep 2010

50

50

## Ladder of Business Intelligence

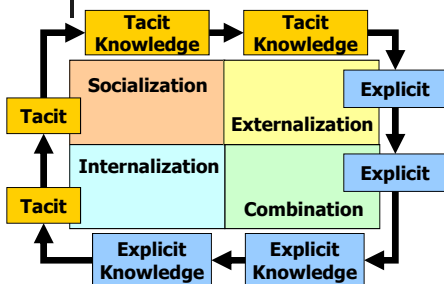
Strategy: from the higher, the better.



51

## Tacit knowledge

### SECI model



SECI is a process model to describe how the "knowledge creative company" creates the organizational knowledge. Achieve excellent business results by making its knowledge common and applicable.

It is well known as the base theory of knowledge management.

In Nonaka's organizational knowledge creative model, there are two kind of knowledge, which is tacit knowledge and explicit knowledge.

New knowledge is created by continuously exchanging and transfer existing knowledge between individual, group and, organization.

SECI model express the process of exchange and transfer of knowledge.

- **Socialization**  
Process to acquire and transmit tacit knowledge by common experience.
- **Externalization**  
Process to convert tacit knowledge to explicit knowledge.
- **Combination**  
Process to combine explicit knowledge to create new explicit knowledge.
- **Internalization**  
Process for individuals to absorb the acquired Explicit knowledge

52

52



## (5) New Employment

### New employment

- Text book: Recruit based on the strategy
- However, new employee could change the strategy.
  - e.g. A securities house hired a specialist in bond trading.  
Expansion of bond business dramatically.
- So, be flexible to develop strategy by new employment.

53

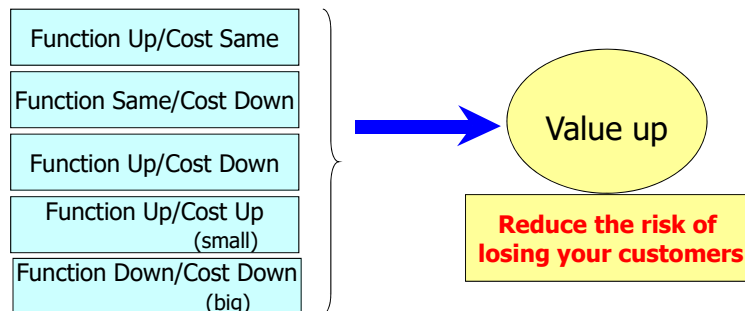
53



## Value for Money: Unchanged

$$\text{Value} = \frac{\text{Function}}{\text{Cost}}$$

Function = Product, Service, Quality,  
Company credibility, Response,  
Integrity, etc.

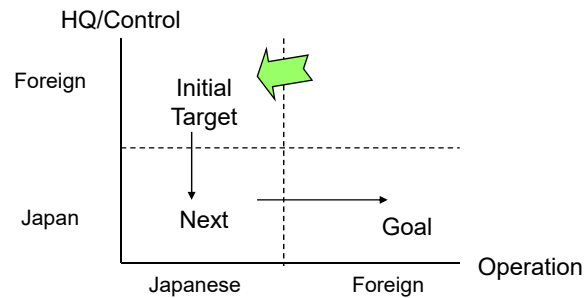


54

54



## Value by segment and occasion



1985-1991 : 25 out of 50 foreign securities houses were clients.

**Value:** TSE member operation know-how

1992- : not **Value**

55

55

## Value

- **Office cleaning company**

- **What are the values?**

- ?
- ?
- ?

- **OA equipment sales**

- **What are the values?**

- ?
- ?
- ?

56

56



## Workshop

---

- **Decide the company to discuss in the team.**
  - Existing company is better to discuss.
  - Some member's company in the team.
  
- **Discuss and define:**
  - Corporate positioning (X-axis, Y-axis);
  - Value for customer.

57

57

### Session 3



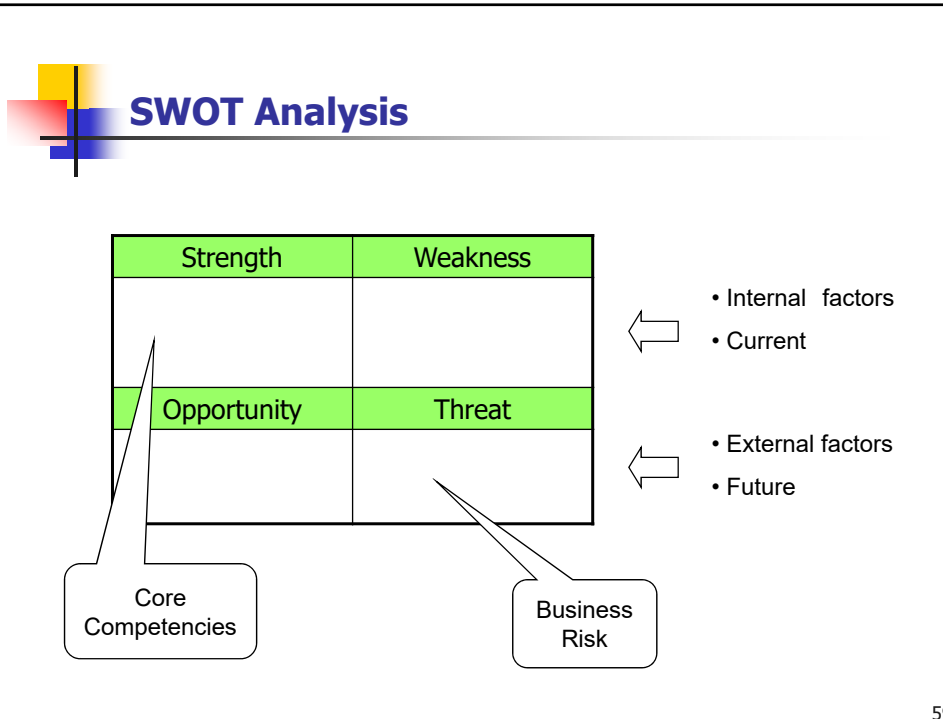
## SWOT Analysis (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

---

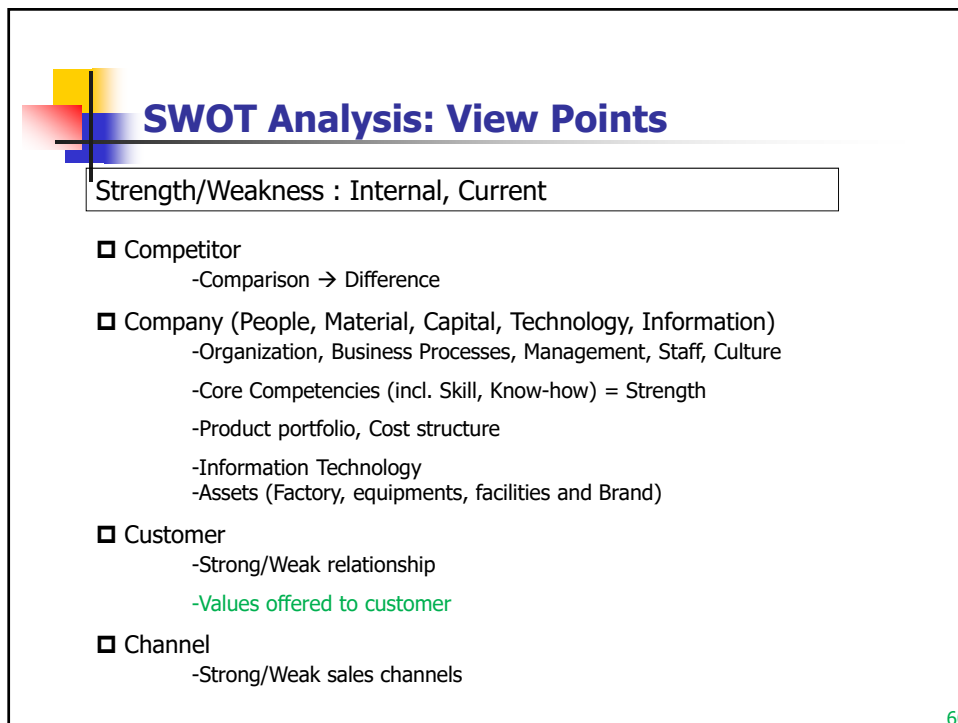


58

58



59



60





## SWOT Analysis: View Points

Opportunity/Threat : External, Future, Changes

- ❑ Management Environmental Changes
  - Technology
  - Legal aspects
  - Political aspects
  - Economic changes
  - Cultural aspects
  - Geographical aspects
- ❑ Competitor
  - Strategy
  - New products/services
  - New competitors market entry
- ❑ Customer
  - Changes/Trends in demands
- ❑ Channel
  - Changes
- ❑ Supplier relationship

61

61

Session 4



## External Analysis Environmental Changes

Changes in the World and Japan



62

62



## Changes in the world

### ■ (1) Globalization

- **Production with international tie-ups**
- **Global market**
- **Interdependencies among the countries**
- **Production and sales in the same place**
  - Japanese enterprises
- **Global standardization**
  - Quarterly Disclosure
  - RosettaNet in SCM
  - ISO9000, ISO14000: market entry barrier
  - Quarterly closing

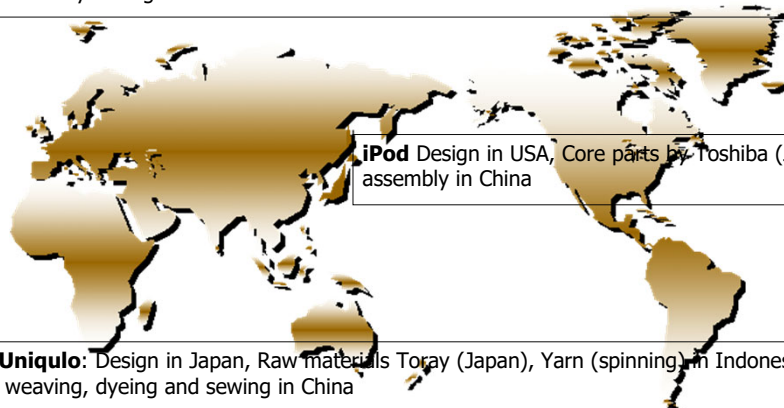
63

63



## World Economy and Strategic View

**Honda:** Design in Japan, Sub-assembly in the Philippine, Sub- assembly in Thailand  
Assembly of Engine is **China**.



**iPod** Design in USA, Core parts by Toshiba (Japan),  
assembly in China

**Uniqlo:** Design in Japan, Raw materials Toray (Japan), Yarn (spinning) in Indonesia,  
weaving, dyeing and sewing in China

64

64



## Changes in the world

- (2) Information Revolution
  - Internet
    - Cloud Computing = No more IT resources
  - H/W, S/W, Application Packages
  - Storage(DB) cost drop
  - IT Ubiquitous
    - Mobile phone use
      - Ticketing in Japan (Railway ticket, Show ticket, etc.)
      - Internet/e-mail
    - Two dimensional bar code

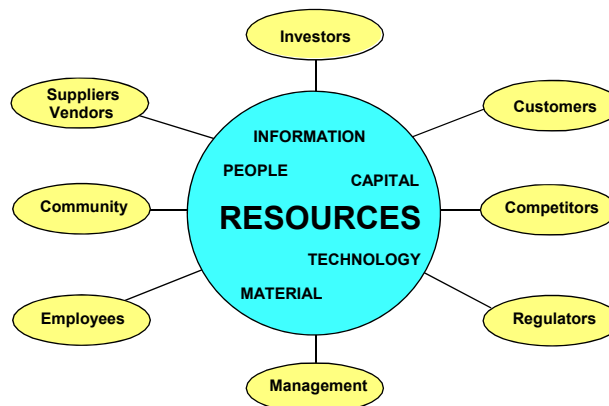
65

65



## Changes in the world

- (3) Stakeholders

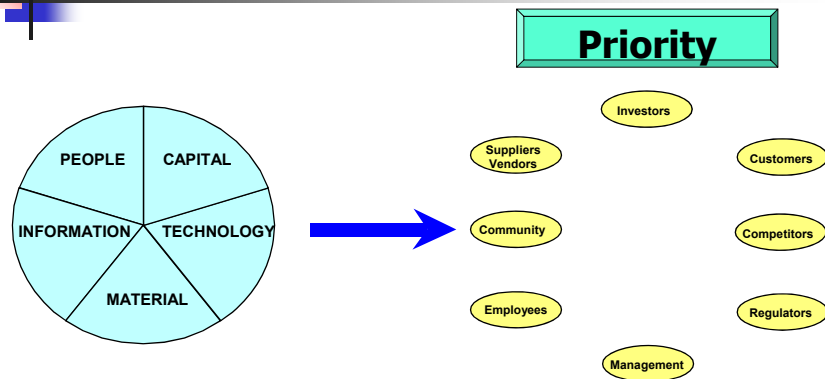


- A corporation's stakeholders include its customers, employees, investors, and all other parties with a stake in the success of the corporation. -David R. Vincent

66

66

## What is the Management's Job in a Global Economy?



To convert resources to stakeholder **value**

To satisfy all stakeholders with balance is a part of risk management. Unhappy stakeholder means **RISK**.

67

67

## Changes in the world

- (4) One-to-One
  - Only-you approach is possible now.
    - Data mining
    - IT revolution (including Internet)
    - On-demand
  - Customer-centric

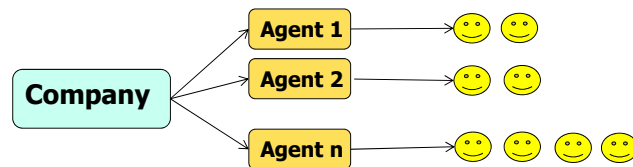
68

68

## One-to-One Marketing: Agent Business

- Various aspects to see the characteristics of each agent.
- Rank A, B, C, D for each aspect.

Agent No.		1	2		20		n
Aspects	Annual revenue	A	C	-----	A	-----	D
	Share of the company	B	A	-----	A	-----	C
	Rate of repeat customers	A	D	-----	A	-----	C
	IT level	A	B	-----	C	-----	D
	No. of sales staff	A	A	-----	D	-----	C



69

69

## Changes in the world

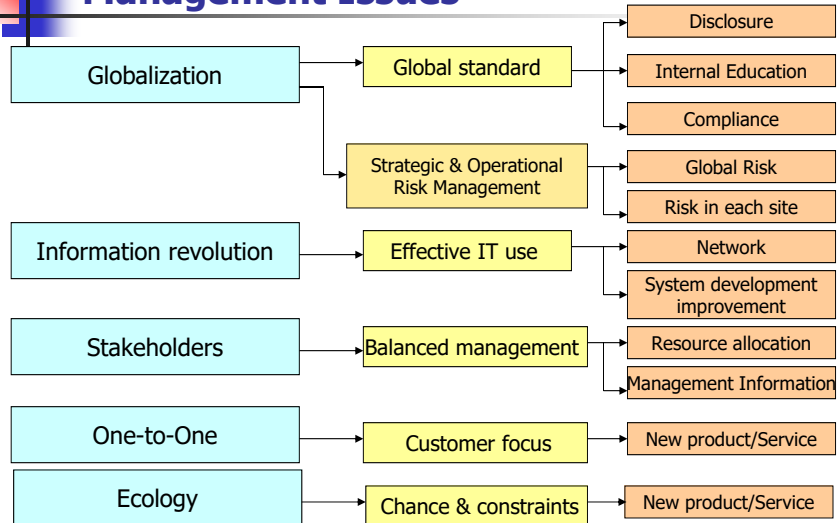
### (5) Ecology

- **Buddhism:**
  - Something precious (life) exists in mountain/river/grass/tree
  - Animism
- **Environment friendly**
  - Constraints to the business (Cost issue)
    - Pollution
    - CSR
- **Business in environmental areas**
  - Water
  - Sewage
  - Energy saving
  - Eco-products such as Eco-car

70

70

## Environmental Changes and Management Issues



71

71

## Changes in Japan

- Rapid increase of aged people
- Decline in the number of births
- Structural changes
  - Deflation experience
  - Lay-off experience
- Foreign investment in Japan (Japan Passing)
- Chinese market
- Earthquake/Tsunami on March 11, 2011



72

72



## Strategy: Another Definition

Scenario to do the following:

- Enhance/Use the company **Strength** more
- Minimize the **Weakness**
- Take/Catch the **Opportunities**
- Hedge/Prevent the **Threat**

73

73

## Case: Visual Inspection System-SWOT

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Own technology and know how</b></li><li>• <b>Business history No.1 in the world</b></li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Line up</b></li><li>• <b>Few engineers know the clients' sites.</b></li></ul>
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Overseas market</li><li>• <b>Intention to the quality of the product</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Copy products</b></li><li>• <b>FX risk</b></li><li>•</li></ul>

74

74

### Strategy

Enhance software development capability including the quality

**Strength** (Own technology), **Prevent Threat** (Copy), **Opportunity** (Expansion of the market), **Weakness** (Line up)

- ❑ AI Rumba V.S. Panasonic cleaner: Hard or soft
- ❑ Same thing maybe happening in Viswill.



75



### Strategy

Merge E's visual inspection division and obtain the client E and their technology.

#### To hedge (**Threat**)

- competition by user's visual inspection division and their spin-off,
- FX risk,

#### To keep (**Strength**)

- No.1,

#### To minimize (**Weakness**)

- shorten the distance to the clients,

#### To take (**Opportunity**)

- retain user (E) who will be expanding.

- ❑ For the users, to keep the visual inspection division will be a burden.
- ❑ Competitors including overseas ones may merge them. <sup>76</sup>

76

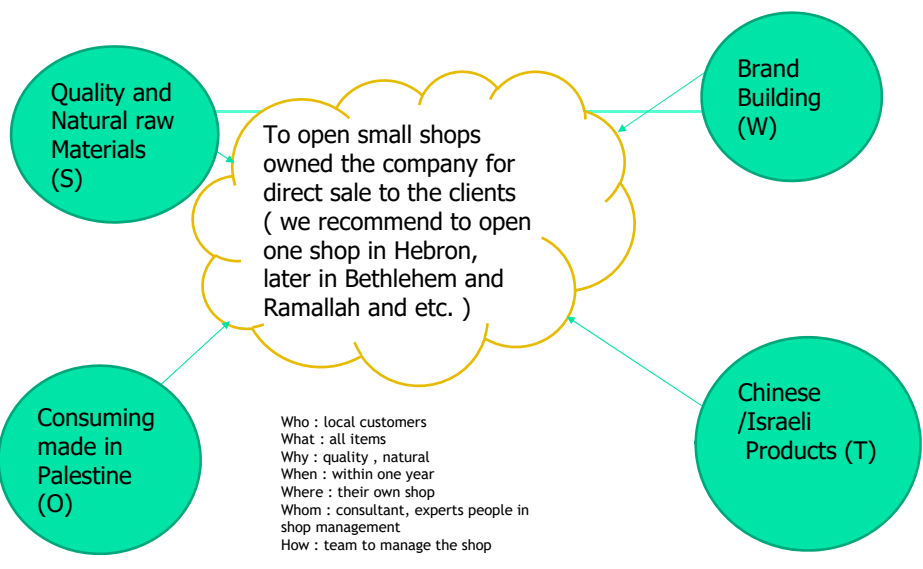


## Case: ABC Cosmetics in Palestine-SWOT

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quality</li> <li>Natural raw materials</li> <li>Strong R&amp;D and Know how</li> <li>Experience</li> <li>Health Certificate</li> <li>Direct Distribution Channels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR ( Marketing Team )</li> <li>Variety ( internal competition between many products)</li> <li>The Company Name and Brand names</li> <li>Inconsistence of Colors in brands</li> <li>Lack of Market and Competitors Knowledge</li> <li>Lack of Marketing Strategy</li> <li>Brand Building</li> <li>Low Market Share Especially in North West Bank</li> <li>Low usage of the production capacity (20%)</li> </ul>
Opportunity	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>Regional Market</li> <li>Growth of Halal Market in the world</li> <li>Cosmetic demand in Gulf countries</li> <li>Consuming made is Palestine Products</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competition with Chinese &amp; (Israeli Products?)</li> <li>Selling Functional Cosmetics which causes skin problems</li> <li>Instability of Political Situation</li> <li>Access and Movement</li> </ul>

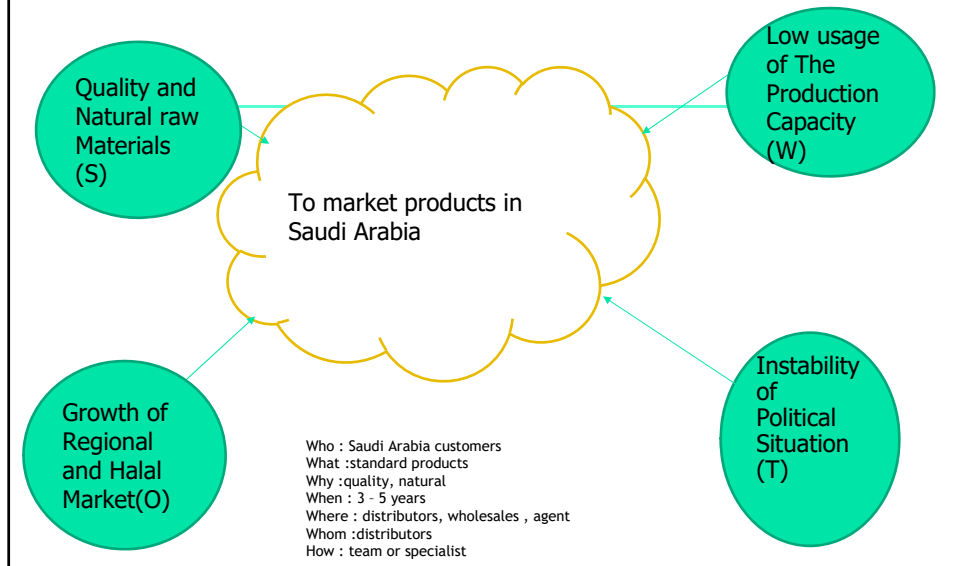
77

## Case: ABC Cosmetics in Palestine (Strategy 1)



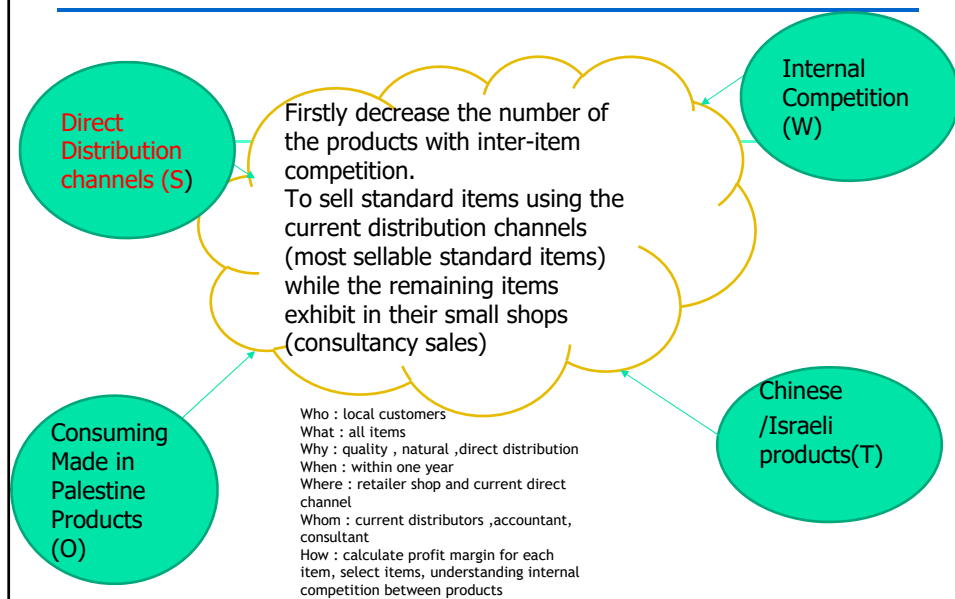
78

## Case: ABC Cosmetics in Palestine (Strategy 2)



79

## Case: ABC Cosmetics in Palestine (Strategy 3)



80

## SWOT Analysis (Company U)

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>Channel to Russia               <ul style="list-style-type: none"> <li>Partners (Transformer: XYZ)</li> <li>Sales agents</li> </ul> </li> <li>Production facility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Advanced technology (XYZ, etc.)</li> </ul>
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>New products market such as XYZ (500+ units/year)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lose customers to               <ul style="list-style-type: none"> <li>China for low end products (High-end, too)</li> <li>Siemens/Trench, ABB for high-end products (XYZ, etc.)</li> </ul> </li> </ul>

81

81

## Strategy

Strategic alliances with companies with advanced technologies:

- Product: XYZ, Tie-up possibility: Japanese company, Market: Russia, When: 2007-08

■ Is this strategy changed by economical fluctuation?



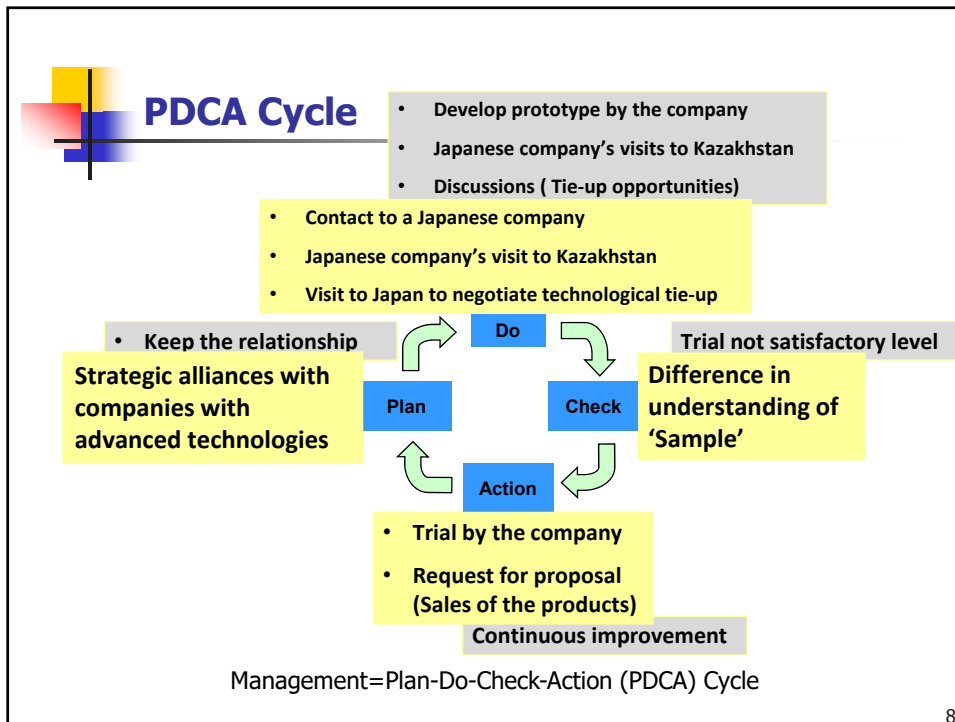
■ Strategy should be long term.

■ Strategy should overcome the fluctuation of economy.

■ In 2012, strategic alliance and marketing new product.

82

82



83

## Strategy: Another Definition

Approach for each case: Pairing S/W/O/T

		External, Future	
		Opportunity	Threat
Internal, Current	Strength	Aggressive	Differential
	Weakness	Step-by-step	Defensive

84

## SWOT Analysis (Company Z)

Distributor of products Z in Kazakhstan.

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>Logistics</li> <li>Direct sales (own retail shops)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stock shortage</li> <li>Staff capability</li> </ul>
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction/Agriculture market</li> <li>Regions (less competitive)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economic crisis</li> </ul>

### Pairing S/W/O/T

- S (Logistics)/T (Economic crisis)
- W (Staff capability)/T (Economic crisis)
- W (Stock shortage)/O (Construction/Agriculture market)
- W (Stock shortage)/O (Regions (less competitive))

85

85

## Exercise

What can you think of strategies for Company Z?

### Pairing S/W/O/T

- S (Logistics)/T (Economic crisis)

- W (Staff capability)/T (Economic crisis)

- W (Stock shortage)/O (Construction/Agriculture market)

- W (Stock shortage)/O (Regions (less competitive))

86

86

## Case: K-Ice product manufacturer OT Analysis for H-Brand Acquisition



Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>O-1. Revenue increase by H brand product</li> <li>O-2. Business efficiency</li> <li>O-3. Internal and external good effect by positive business development</li> <li>O-4. Acquisition of brand asset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>T-1. Not profitable due to cost increase</li> <li>T-2. Competitors targeting the H brand area</li> <li>T-3. Credibility of H-Japan as a business partner</li> </ul>

- O-1: US\$28 million revenue of ice products of H-brand add on
- O-2: By decrease of the number of products, product development, production and distribution efficiency will be improved
- O-3: Internal team spirit and external evaluation of Company K
- O-4: Brand strategy of semi-premium image

- T-1: Royalty, brand development cost
- T-2: Copy products of H brand, distributors disfavor, restructuring among competitors
- T-3: Uncertainty to H-J management(response, accounting figures)

87

87

## Workshop

- **Develop:**
  - **SWOT;**
  - **Strategy.**

88

88

## Session 5

# CSF (Critical Success Factors)



89

89

# CSF (Critical Success Factors)

- ❑ Factors which lead a company to success and must be done right
- ❑ 5-6 factors (not too many)
- ❑ Depends on
  - industry structure, competitive situation, position in the market, geological conditions, economy, legal aspects, environmental restrictions, etc.
- ❑ Changed
- ❑ Different by industry and by company

Management by reviewing CSFs

90

90

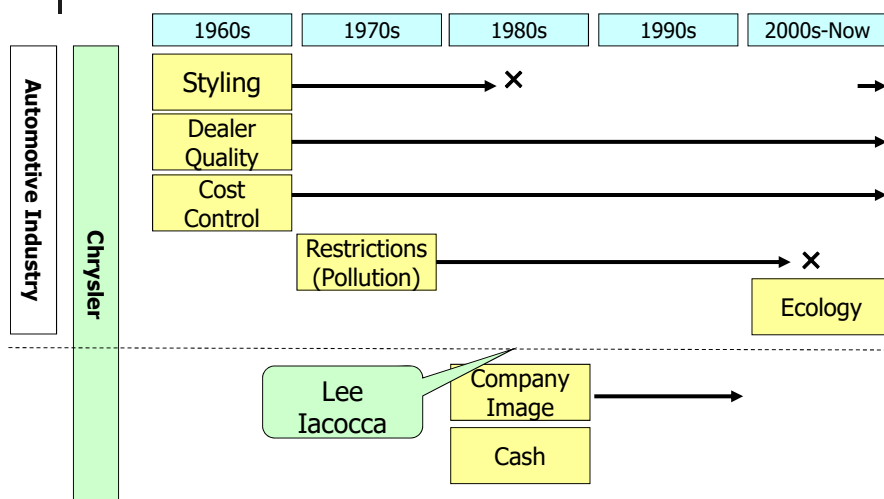
## Sources of CSFs

- The industry
- Industry position
  - ex. A small company in an industry: CSF=protecting its particular niche
- Environmental factors
  - Fluctuation of economy
  - National politics
  - Population trends, regulatory trends, energy sources, etc.
- Temporal factors
  - ex. Loss of executives: CSF=rebuilding the executive group
  - ex. Major supplier's factory fire/Damaged by earthquake and tsunami
- Value related
  - Being different (Value) → 'Styling' in automobile industry

91

91

## Case: Automotive industry and Chrysler



92

92





## Lee Iacocca and CSFs

- In Ford
  - ❑ Started his career with sales: [Dealer Quality](#)
  - ❑ Then, Mustang: [Styling](#)
- In Chrysler
  - ❑ Hired capable staff with MBA : [Cost Control](#)
  - ❑ Then, TV commercial showing himself: [Image up](#)
  - ❑ Borrowed money from the US government (Jimmy Carter): [Cash](#)

93

93



## Lee Iacocca and Mustang(Ford)

One of the CSFs in Auto Industry is Styling.



"For me, the excitement in the automobile business is to do something different; to pioneer a new concept, and to win. Years ago, some of us believed that America was ready for a new kind of car. It would be a small, personal type of car that the average American could afford and enjoy. It had to be **classic in style**, yet should immediately imply performance."


"It offered a combination of driving fun, roominess and **style** that permits the Mustang buyer to make of the car almost anything he desired. That's how the Mustang was born, **designed for a market looking for a car.**"

"We reached way out, and the success that Mustang has enjoyed is proof that Americans really like something which is entirely new and dramatically different."

- Lee Iacocca

94

94



## Case: CSFs in Software Business

---

- ❑ Client retention
- ❑ Project Management/Subcontractor control
- ❑ Product (Package)
- ❑ Staff morale
- ❑ Quality of distributor/partner
- ❑ Management capability

95

95



## Case: CSFs in Supermarket / Convenience Store

---

- ❑ ?
- ❑ ?
- ❑ ?
- ❑ ?

96

96



## Case: CSFs in Chemical Industry

- New product development
- Continuous supply chain
- Facility utilization
- Maintenance

97

97

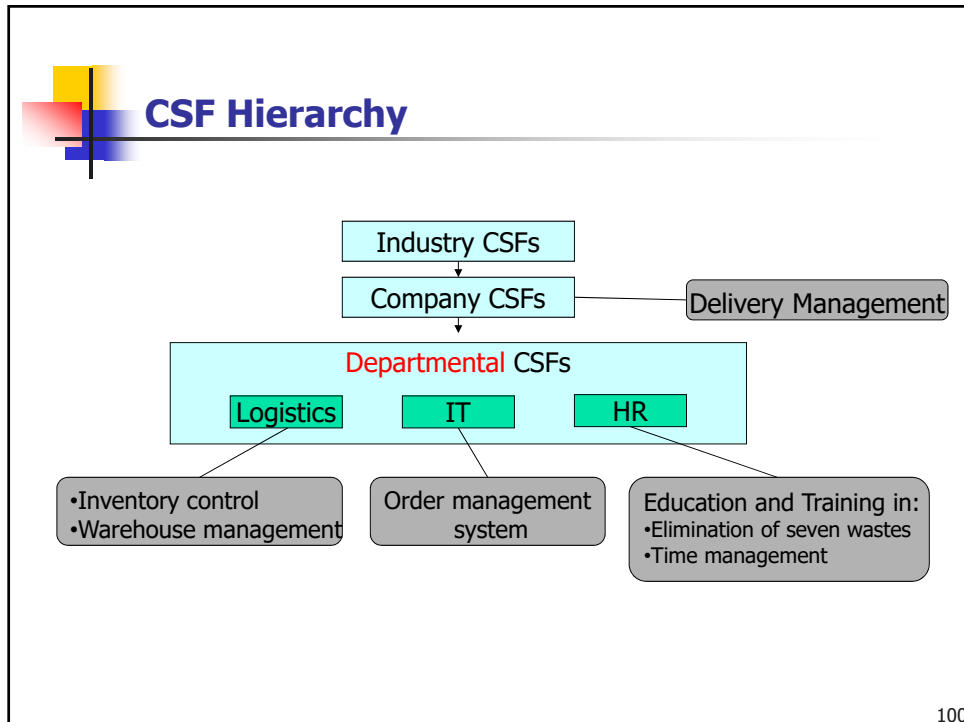
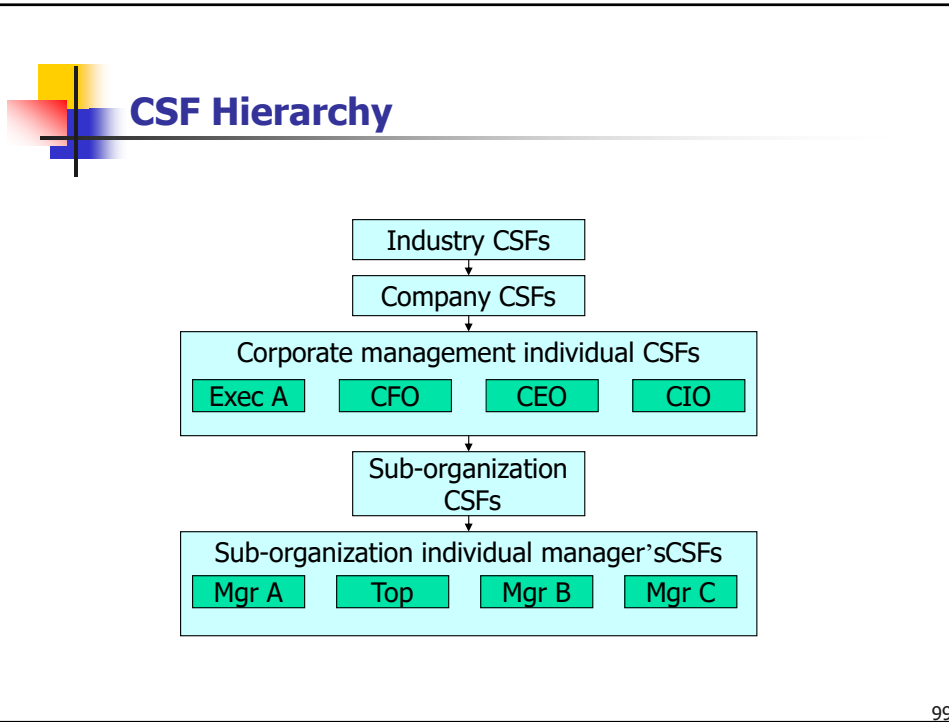


## CSFs of Beverage Industry

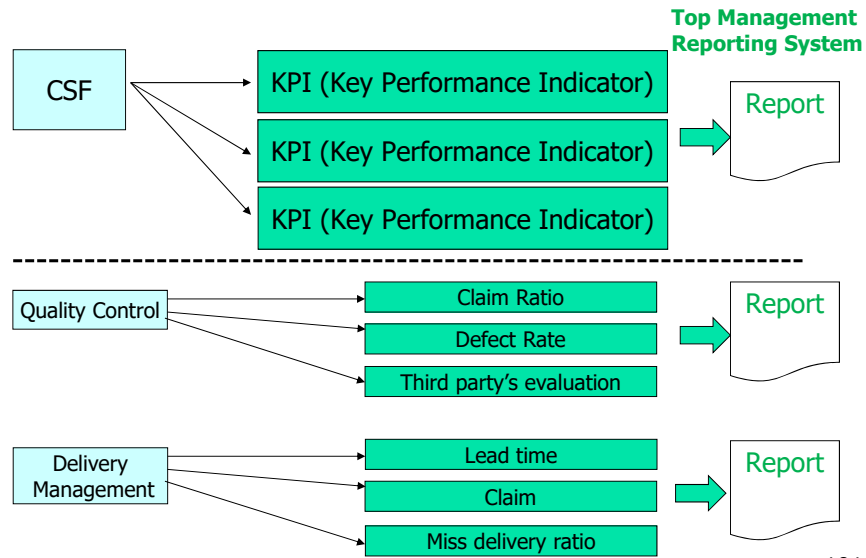
- Critical Success Factors
  - ?
  - ?
  - ?
  - ?
  - ?
  - ?

98

98



## Top Management Reporting System



101

## CSFs and KPIs

### CSFs

CSF helps us find the areas which should be watched so that the success is ensured.



### KPI

KPI is used to measure performance

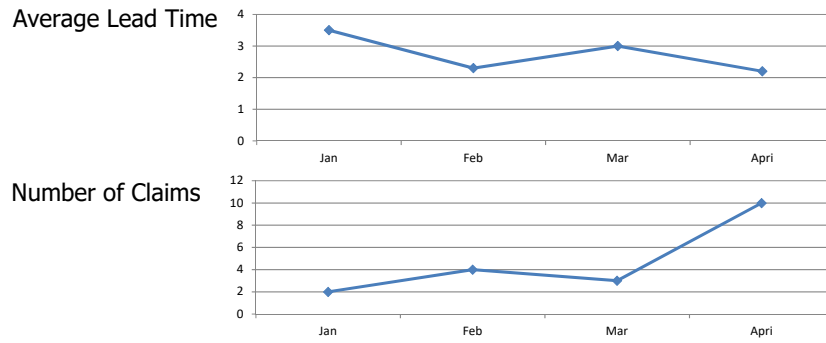


102

102

## Image of Top Management Reporting

### CSF: Delivery Management



You can include industry average, and bench mark figures.

### CSF: Quality of Agent

103

103



## Organizational Goals and CSFs

How attainment of organizational goals is supported by CSFs.

Example	Goals	Critical Success Factor
For-profit concern	Earnings per share Return on investment Market share New product success	<b>Automotive Industry</b> Styling Quality dealer system Cost control Meeting energy standards
Non-profit concern	Excellence of health care  Meeting needs of future health care environment	<b>Government hospital</b> Regional integration of health care with other hospitals Efficient use of scarce medical resources Improved cost accounting

104

104



## Exercise

---

**Define CSF's in your business.**

105

105

Session 6



## Corporate Philosophy

---



106

106



## Vision

---

### **A company/organization vision should:**

- Be a conceptual statement describing what the company/organization should strive to be and to attain.
- Imply the direction to be taken and the challenges to be faced.
- Inspire and provide non-specific directional guidance.
- Develop a team spirit.

107

107



## Vision

---

### ■ **Clarify Vision by Questions**

- **What is your dream?**
- **What do you want to accomplish?**
- **What is your company's trigger to start the business?**
- **Why does your company contribute to your country/society?**
- **What are your company's key words?**
- **Who will be in trouble and how, if your company goes bankrupt?**
- **What will your company be in 10 years?**
- **What will your company be after 50 years?**

108

108



## Vision - Case

---

- **HP:** "winning e-company with a shining soul"; we believe that diversity and inclusion are key drivers of creativity, innovation and invention.
- **JIN (Eye glass):** Provide all people who wear eye-glasses with clear sight and good looking ones in the least and the most appropriate price.
- **Facebook:** Mark Zuckerberg  
Make the world open, beyond the border, beyond the race and beyond the religion.
- **LJI**  
To be number one business management and Japanese language Institute in Laos and becoming the hub for cultural and intellectual exchange in the region.
- **Eathlytouch**  
Increase US consumers' awareness of social issues and provide a way for consumers to contribute in tackling environmental issues of cotton production and community issues of organic cotton growing countries

109

109

## Vision (& Mission) Statement

---

### Toyota Global Vision developed in 2011

**"Rewarded with a smile by exceeding your expectations"**

- Toyota will lead the way to the future of mobility, enriching lives around the world with the safest and most responsible ways of moving people.
- Through our commitment to quality, constant innovation and respect for the planet, we aim to exceed expectations and be rewarded with a smile.
- We will meet challenging goals by engaging the talent and passion of people, who believe there is always a better way.

### Toyota Visionary Management: The Tree Metaphor

Toyota has employed a tree metaphor-focusing on "roots", "trunk" and "fruit"-in expressing the Toyota Global Vision.

- Roots: Toyota values
- Trunk: Stable base of business
- Fruits: Always better cars, Enriching lives of communities

110

110

## Toyota - The Tree Metaphor

The image of a tree has been used to symbolize the Toyota Vision from 'roots to fruits'. The tree is a symbol of natural strength. It is useful and long-lasting, something that continues to grow and flourish year after year.

The Toyota principles are represented as the roots because everything we do as a company must grow from the foundation of our beliefs. These roots support the trunk of the tree, which signifies the strength and stability of our operations.

From the trunk, the branches lead to the 12 tenets that make up the Toyota vision - the 'fruits' of the tree. The tree allows all of this imagery to be connected together, a metaphor for how closely we at Toyota work together to achieve success.

Finally, the tree is set in a human environment, to remind us of who we work for - our customers. The backdrop is universal, to represent our customers across the globe.



111

111

## Better Vision

- PC maker

**Develop higher performance/lower cost PC**

VS.

**Develop PC which aged people can use and enjoy**

Create value for customer

112

112



## Better Vision

---

- Honda

Japan No.1 in Motor Cycle

vs.

World No.1 in Motor Cycle (Honda in 1950's)

The higher the vision, the more stimulus in creativity, which creates the bigger revolution.

113

113

## (1) Vision and Mission - Mission

---

### A company/organization mission should:

- State the company/organization **wants to do now and should do now.**
- Define the company/organization's scope and operations.
- Differentiate the company/organization from other companies/organization in the same industry.

114

114

## Mission

- **Carry out Mission**
  - **What do you do?**
  - **What should you do?**
  - **Who are your customers?**
  - **What does your company exist for?**
  - **What is your company's role in the country/society?**
  - **Where is your territory?**
  - **What are barriers to conduct your business?**
  - **What are the roles of your staff?**
  - **How do you differentiate your company from competitors?**

115

115



## Case: Mission

- **McDonald's**
  - **QSC+V**
    - Quality: Same quality around the world
    - Service: Fun place to go
    - Cleanness: Clean as you go
    - Value: Best QSC = Value

116

116

## Mission - Case

---

- **AVIS Rent-A-Car**
  - Our business is renting cars. Our mission is total customer satisfaction.
- **American Red Cross**
  - The mission is to improve the quality of human life; to enhance self-reliance and concerns for others; and to help people avoid, prepare for, and cope with emergencies.
- **LJI**
  - LJI will continue to improve and carry out its human resource development and intellectual/cultural exchange activities with high quality which meet society demand at all time.
- **Earthlytouch**
  - Design high quality garments made of organic cotton grown in Uganda, and market them in the United States with emphasis on promoting awareness of environmental and community issues

117

117



## Credo


**Behavior pattern, Standards, Shared value, or Ways**

### Case

- **Honda**
  - Initiative (Self-sustainability/Independence)
  - Equality (Fairness)
  - Trust
- **Company K**
  - Humanitarianism based on "Love" and "Justice"
  - Service to society/nation
  - Scientific rationalism

118

118

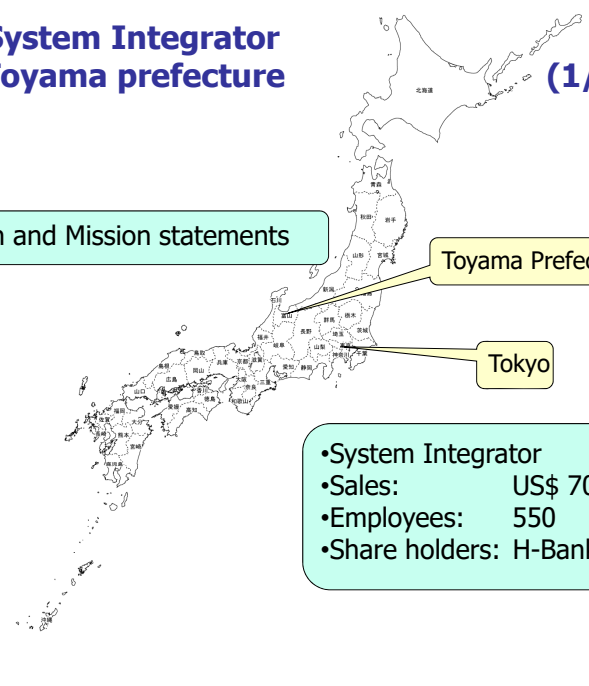


## Hewlett Packard

- **HP Way (Standards of Business Conduct)**
  - **Honesty**
  - **Excellence**
  - **Responsibility**
  - **Compassion**
  - **Citizenship**
  - **Fairness**
  - **Respect**

119

119



### Case: H-System Integrator in Toyama prefecture (1/4)

Develop Vision and Mission statements

Toyama Prefecture

Tokyo

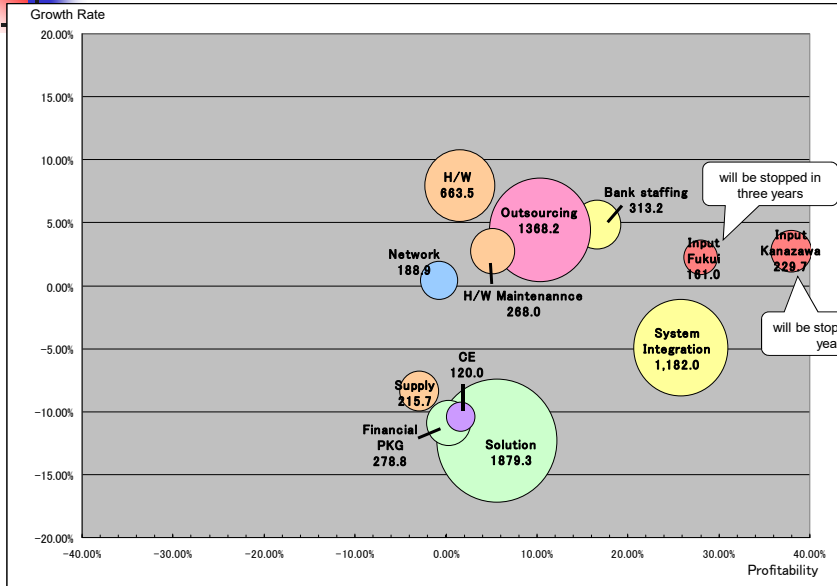
- System Integrator
- Sales: US\$ 70 million
- Employees: 550
- Share holders: H-Bank, Fujitsu

120

120

## Business Lines

(Mapping by Profitability and Growth rate) (2/4)



121

121

## Case: H-System Integrator in Toyama prefecture, Japan(3/4)

### Vision

Co-existing/ Co-expanding with domestic clients

- Help domestic companies with IT and expand the business with their business expansion.

122

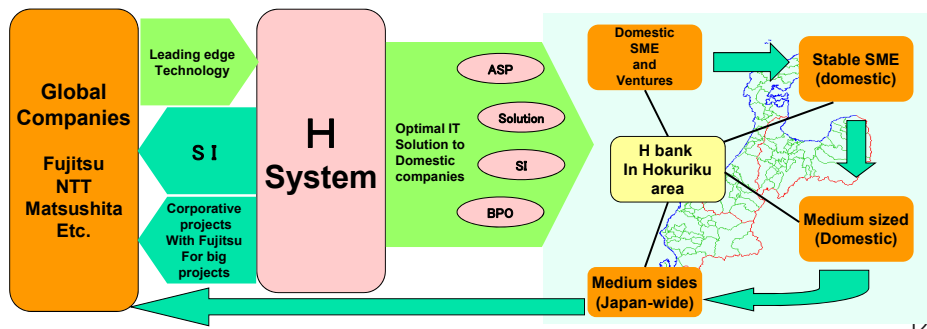
122

## Case: H-System Integrator in Toyama prefecture, Japan(4/4)

### Mission

Propose and Provide optimal IT solutions to domestic clients to be more competitive

- Leading edge IT will be learnt through big projects of global companies
- Provide optimal solutions which fit to the level of domestic companies, using the above knowledge
- Become a kind of IT home doctor for domestic companies (Big project will be introduced to Fujitsu to work together)



123

## Case Study- DIVA Corporation

(1/3)

### Corporate Profile

Name: Diva Corporation (now Avant Group)

Product: Package software for consolidated accounting

CEO: Tetsuji Morikawa,

Born in 1966, with consulting background

Inception: May 26, 1997 (Founding members have worked on consolidation accounting software development since 1992)

Employees: 542 (as of June 2015, group total)

URL: [www.diva.co.jp](http://www.diva.co.jp)

124

124





## Divi: Vision and Mission

(2/3)

### Vision

**Create and provide management support software for excellent companies to be superior**

**To be the company with 100 years history (2007).**

### Mission

**Upgrade our clients' corporate values through our software by doing:**

1. Research, develop, and deliver management support software continuously to meet new era's requirements
2. Achieve the highest customer satisfaction from our clients

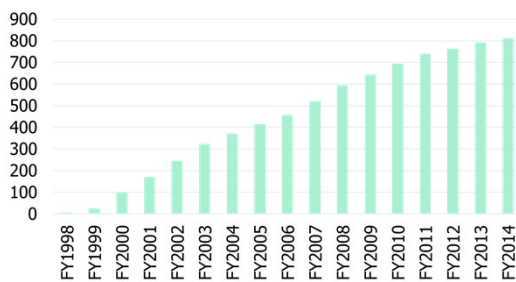
125

125



## Divi: Clients

(3/3)



Number of Users, 1998~2014

No customer has replaced DiviSystem with other products

### Number of clients

Over 800

### Major Clients

Asahi Kasei Corporation  
 Canon Finetech  
 JAL  
 Japan Tobacco  
 Mitsui Estate Company  
 NEC  
 Nihon Unisys  
 Nippon Oil Corporation  
 NTT DoCoMo  
 Panasonic  
 Shimadzu Corporation  
 Sony Music Axis  
 Toshiba  
 Toyota

126

126

## Case: Culture Convenience Club (CCC)

Started in 1982 as record rental. Sales: ¥172billion yen, Profit: ¥0.99billion, 40million members, 1,400 DVD, etc. shops

- **Vision: The culture Infrastructure that CCC creates.**

In response to our holographically changing times and lifestyles, CCC develops "culture infrastructure," the mechanisms that bring more joy and happiness to people and society through all phases of living, by continually offering new "lifestyle recommendations" via retail stores, online services, card services, and one-to-one marketing services to those people who have "My Style," or a sense of individuality.

- **Mission**

People have started seeking a sense of individuality or "My Style" through entertainment selected from among books, movies, and music, and across various lifestyle settings like shopping, driving, pets, cooking and travel. Our planning adds color to uneventful, everyday living. Across all kinds of lifestyle settings at places that allow, CCC presents a broad selection and services to people that are conscious of "My Style."

- **Credo**

- promises
- gratitude

127

127

### Session 7

## Review of Strategic Planning Process

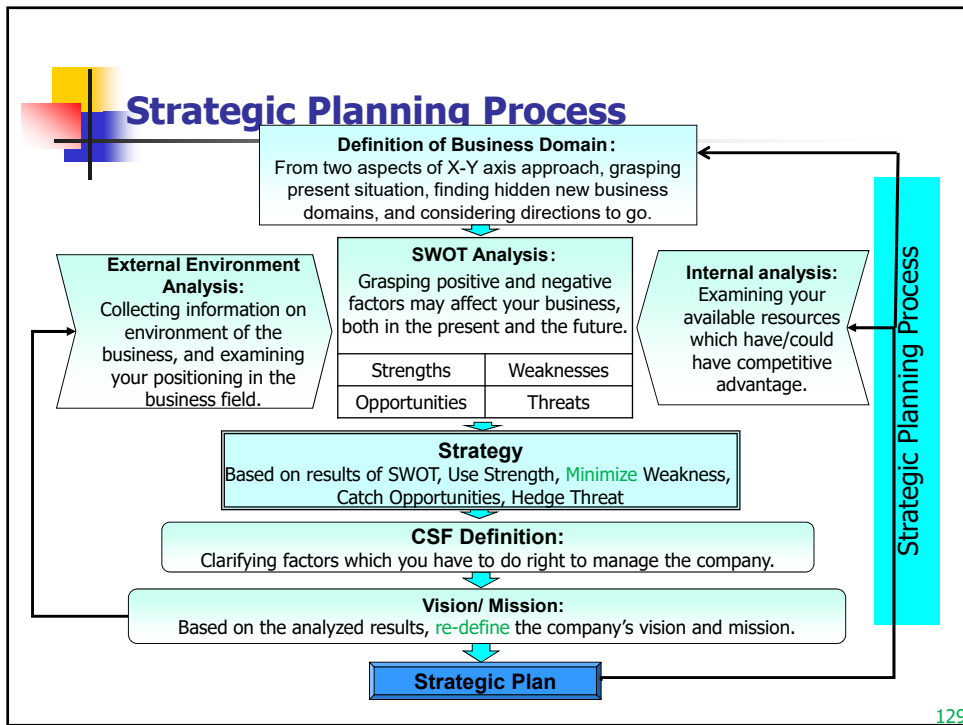
**Case 1: Distributor**

**Case 2: Visual Inspection**



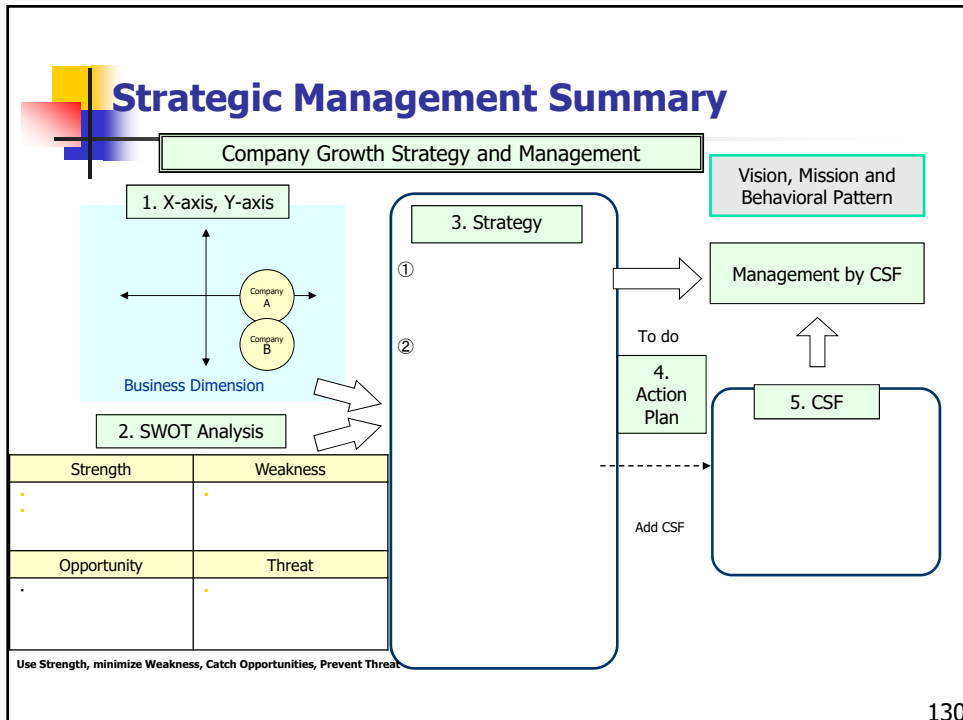
128

128



129

129



130

130

## Case 1: Company A - Distributor

### Corporate Profile (Company A)

Business: Distributor of IT/Telecom equipment and electric appliance in Uzbekistan

Employees: 100

Sales revenue: US\$ 40 million

### Consulting

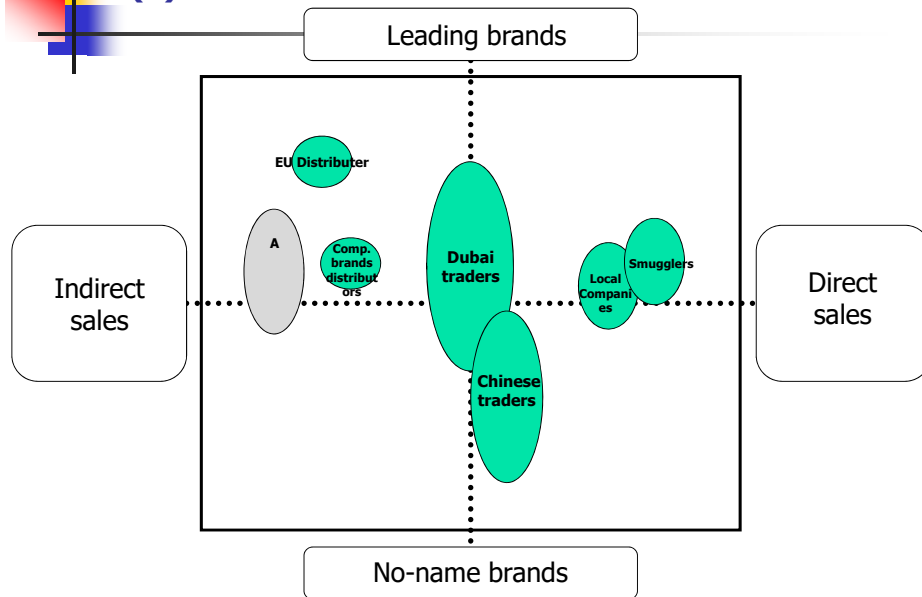
- Support developing strategy

**Consultants can be a facilitator.**

131

131

## Case Study- Company A (1/6) (1) X-Y axes: Clear Business Domain



132

132

## Case Study- Company A (2/6)

### (2) SWOT Analysis

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dealer channels</li> <li>■ Developed Logistics system</li> <li>■ Attractive financial term to partners</li> <li>■ Scale of business</li> <li>■ Strong position in PC peripherals</li> <li>■ Diversification of business</li> <li>■ Good image</li> <li>■ Qualified expertise</li> <li>■ Rich assortment of products</li> <li>■ Leading brands and products</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marketing policy</li> <li>■ Regional penetration</li> <li>■ Company resources are spread to several directions</li> <li>■ Shortage of financial resources</li> <li>■ DDU operations only</li> <li>■ Poor qualification of some partners</li> <li>■ Low percentage of loyal partners</li> </ul>
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Economic growth in Central Asia</li> <li>■ Official Development Assistance</li> <li>■ Potential growth in regions</li> <li>■ Big number of direct purchasers who can potentially become our partners</li> <li>■ New manufacturers?</li> <li>■ To start direct sales (retail business)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Political stability</li> <li>■ Increasing number of credit-oriented partners</li> <li>■ Increasing number of direct purchasers</li> <li>■ Growing market attractiveness for outside traders (Dubai traders, European distributors, Chinese distributors, CIS large distributors, etc.)</li> <li>■ Smuggling from neighbor countries</li> </ul>

133

133

## Case Study- Company A (3/6)

### (3) Strategy

- Strengthen existing channels and expand the channels.
- Participate in ODA areas (Healthcare, Education).
- New manufacturers by attracting them to use the channel.
- New products introduction which the same channels accept.

134

134

## Case Study- Company A (4/6)

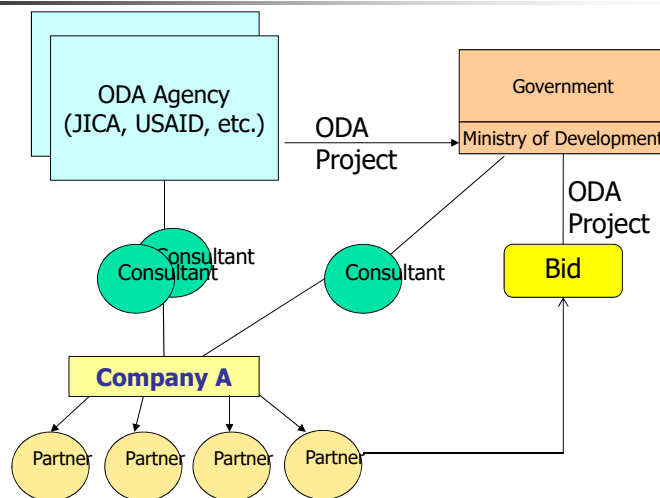
### (4) Scenario: Participating in ODA projects

- **Who** - ODA projects/organizations
- **Why** - if we become ODAs partner it would help our dealers to participate in biddings, tenders announced by any ODA and Governmental institutions: Value for dealers of company A
- **When** - can be started from March 1<sup>st</sup> 2008
- **Where** - tie up with some ODA representatives (EBRD, ADB, JICA and etc.) and ODA department in the government.
- **Whom** - Consulting company who has experiences in ODA areas.
- **How** - by getting good recommendations from strong partners and vendors and presenting to ODAs, participating in different conferences organized by ODA and local governmental authorities, keep good relations with ODA representatives
- **How much** - after establishment of useful contacts it may take up to 6 month to start good sales amounts, which may help local partners to rise sales amounts up to 15-20%

135

135

## Company A: Participating in ODA projects



136

136

## Case Study- Company A (5/6)

### (5) CSFs

Temporal CSF

CSF	Key Performance Indicators (KPI)
Quality of distributor/agent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Independence (time spent for a distributor)</li> <li>Claims ratio</li> <li>Sales volume</li> </ul>
Delivery management	<ul style="list-style-type: none"> <li>In-time delivery ratio</li> <li>Lead time</li> </ul>
Selection of products/suppliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Share</li> <li>Profits</li> </ul>
Staff morale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turn over ratio</li> <li>Absence/sick leave ratio</li> <li>Number of suggestions</li> </ul>
To be No.2 at worst in selling C products - Market coverage (Sales) - Quality of operations - Presence in the market	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of high-quality partners</li> <li>Time to reply</li> <li>Number of technical specialists</li> <li>In-time delivery ratio</li> <li>Percentage of goods sold from stock</li> <li>Number of staff on site</li> <li>Time spent on place</li> </ul>

137

137

## Case Study- Company A (6/6)

### (6) Vision and Mission

#### Vision

To be the most successful showcase company in CIS countries

#### Mission

Enhance Information Technology and living standard in CIS countries by providing with best IT related equipments and electric appliance from the world respectively with superior service

138

138

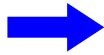


## Case 2 - Company V (1/8)

### Corporate Profile

Business: Manufacturer of Visual Inspecting Systems  
 Inception: 2005  
 Employees: 80  
 Sales revenue: US\$ 20 million (2007)

Now, they aspire for big growth;  
 Sales USD 30mil. (in 3 years) → USD 100mil. (in 5 years)



Company V has to develop new strategy.

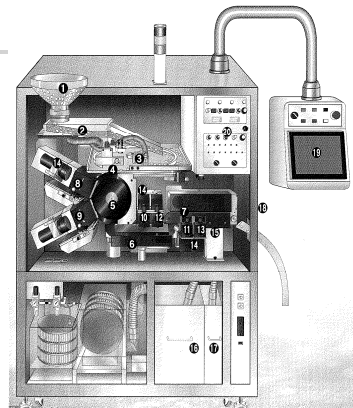
139

139



### Visual Inspection System

Application tablets	Uncoated, film-coated, sugar-coated tablets with printed mark on one or both sides; scored tablets; tablets with engraved mark
Tablet size	Round tablets: 5-12 mm in diameter and 2-8 mm in thickness Shaped tablets: 5-12 mm in width, 2-8 mm in thickness, 5-21 mm in length Non-standard shape tablet is also applicable. Non-standard shape tablet is also applicable.
Inspection items	Dirt, scratch, adherence of foreign particle, crack, chip, deformation, different color, discoloration, scratchy print, blurred print, hair, mottled tablet, etc. (Algorithm to improve inspection accuracy has been added.)
Inspection surfaces	Face, back, and side
Inspection accuracy	Defects equivalent to a 50 $\mu\text{m}^2$ or larger black speck
Processing capacity	350,000 tablets/hour (actual value; dia. 6 mm). The value according to the size and shape of tablets,



Tablet automated visual inspection system

1. Hopper
2. Vibratory feeder
3. Flow-control turntable
4. Height&width gate
5. Disc conveyor unit
6. 1<sup>st</sup> belt conveyor unit
7. 2<sup>nd</sup> belt conveyor unit
8. Side 1/2 optical unit
9. Side 3/4 optical unit
10. Face 1 optical unit
11. Face 3 optical unit
12. Face 2 optical unit (Optional)
13. Face 4 optical unit (Optional)
14. CCD line sensor camera
15. Rejection unit
16. Defective tablet collecting bin
17. Uninspected tablet collecting bin
18. Acceptable tablet outlet
19. Touch panel
20. Operating panel

140

140



## Case Study: Company V (3/8) Defining the Axes

**X-axis** Client view: Client company risk by non-inspection

- Requirements from the client side
- Tire inspection needs for human life.
- Pharmaceutical company may lose customers by non-inspection.
- Inspection item's volume x price would be the key. Condenser (few 100 million units whose cost is very low.)
- Mission critical or not

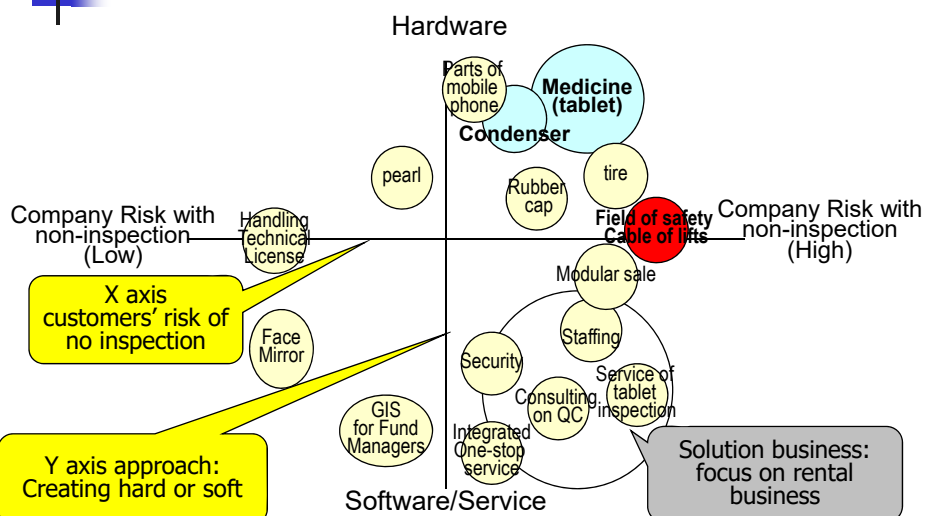
**Y-axis** V's Approach: Creating hard (engineer) or soft (service)

- Software, service and Hardware, technology: Company V's approach.

141


141

## Case Study: Company V (4/8) Defining the Axes



142

142




## Case Study: Company V (5/8)

### SWOT Analysis

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Original technology</b></li> <li>• Past results of installation</li> <li>• Network of distribution and services</li> <li>• Know-how of validation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lack of lineup</b></li> <li>• Low rate of operating in nighttime.</li> <li>• Lack of publicity</li> <li>• No basic patent</li> <li>• Not many staff focusing real site</li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansion of foreign markets</li> <li>• Expansion of health-food products market.</li> <li>• <b>Increasing awareness of quality.</b></li> <li>• Network of DJK (parent company)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competitors and copied systems.</b></li> <li>• Trend of no needs for investigation machines (Perfect Production).</li> <li>• M&amp;As in pharmaceutical business.</li> <li>• Price discount</li> </ul>

143

143



## Case Study: Company V (6/8)

### New strategies

- Develop safety areas, using current technologies
  - Core competence-
    - Image processing (shape, crack and blot)
    - Aligning tablets
    - Removals of product failure
    - Automated cleaning and calibration

Monitoring system of cable of elevators
- Develop new business model, using current assets
 

Solution business for Appearance Inspection

144

144



## Case Study: Company V (7/8) Action Plan

Action plan of new products (Appearance inspector of cable of elevator)

	2007	2008	2009	2010	2011
Survey on demands, related businesses	Planning and making proposals →	patents → Test →	Modification → Customization →		
R&D	Technical survey →	R&D → Field test →	B-up → <b>September 2009 completed</b>	Sale →	Commercial production
Sales network	Contact to potential partners; university, authority. →	Cooperation with elevator manufacturers. →	Delivery of commercial production →		60units sold (recovery of R&D cost)
	Cost of R&D	USD 0.6mil. (3 engineers)	Promotion →		

145

145



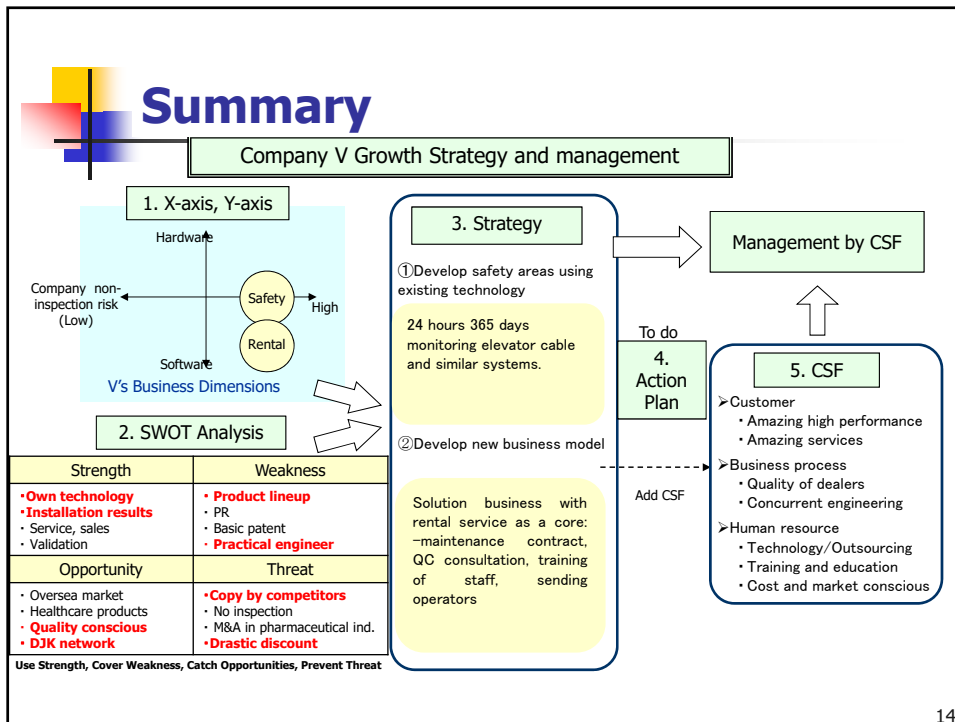
## Case Study: Company V (8/8) CSF

- Goal: Growth of sales  
USD30mil. ⇒USD100mil. (in 5 years)
- CSF:

Customers' view	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amazingly high performance (No.1)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- High performance = no other competitor can do + realization of customers' desire</li> <li>- Easy operation and maintenance</li> </ul> </li> <li>• Amazingly good service.</li> </ul>
Business process	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality of distributor</li> <li>• Concurrent business development</li> <li>• Strengthening of the cooperation with partners</li> </ul>
Learning and developing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of elemental technologies and introduction of external technologies.</li> <li>• Nurturing engineers (On-the-job training).</li> <li>• Raise awareness of costs</li> </ul>

146

146



**Session 8**

# Strategy Implementation

## New Product/Service Development

### -Core Competencies-

148

148



## Core Competencies

- Critical to business achieving competitive advantage
- Key areas of expertise which are distinctive to that company and critical to the company's long term growth
- Central areas of the company where the most value is added to its product
- Skills/Know-how that enable a business to deliver a fundamental **customer benefit**
- Competitively unique

149

149



## Areas of Core Competencies

### Specific and customer's view!

Process	Areas of Core Competencies	Example
Product Development	Market needs analysis	Quick response to the market
	Seeds from R&D	Conceptualization(e.g. Sony Walkman)
	Development speed	Concurrent engineering
Production	Cost	Elimination of wastes(Toyota method)
	Quality	TQM, Quality at the source
	Delivery	SCM, Team work
Marketing /Sales	Effective use of Exhibitions	Planning
	Channel development	Partnership agreement
	Contacts	CRM, Team organization
Customer Service	Customer support	FAQ, Call center
	Follow-up	Customer satisfaction study

150

150



## CSF and Core Competence

- **Styling**
  - Design Centre
  - Designer (Star Designer)
  - Market Study Ability
- **Cost Control**
  - QC Circle
  - Implementation of Toyota Production System
- **Quality of Dealer**
  - Partner Program
  - Training System

151

151



## Core Competencies and New products (1/2)

**Hypothesis: No common things between existing and new products, especially in market and core competencies, brings failure.**

Company	1 st/ 2 nd	Market	Core Competence	Success/ Failure	Comments
Mitsubishi Pencil	Pen, Pencil/ Cosmetics	Different	Same (Liquid out from the edge of pen)	Success	OEM of eye liners (Shiseido, Dior)
TOTO	Sanitary ware/ Bath, Kitchen system	Close (Water Plumbing)	Big earthenware + Plumbing technology	Success	Same technology and system approach in surrounding areas

**Core competencies enable the creation of new products.**

152

152



## Core Competencies and New products (2/2)

Company	1st/2nd	Market	Core Competence	Success/Failure	Comments
Morinaga	Confectionary /Multi vitamin	Close (Food)	Same production technology <ul style="list-style-type: none"><li>■ Gel product</li><li>■ Packaging</li></ul>	Success	Started with small scale
Morinaga	Confectionary /Restaurant	Different	Production technology Service business customer treatment	Failure	Sold chain stores
UNIQLO	Apparel /Vegetable	Different	SCM in apparel SCM in agri-business	Failure	Too conceptual in healthy life

153

153



## Presentation by Each Team



154

154



## Preparation for the Presentation

---

- **Brief Explanation of the Business**
- **X-axis, Y –axis: Positioning**
- **Value**
- **SWOT Analysis**
  - **Management Environmental Analysis**
- **Strategy**
- **CSFs Definition**
- **Vision/Mission/Credo Statements**

155

155



## Thank You !

---

[tetsuo.fukuyama@truspire.com](mailto:tetsuo.fukuyama@truspire.com)



156

156



## **Syllabus**

**Subject:**       **Strategic Management**

**Period:**       August, 2016

**Lecturer**       Tetsuo Fukuyama, Truspire Co., Ltd

### **Background**

The course is a timely theme for Uzbekistan, an economically fast growing country where strategic management is an acute issue. Strategic management used to be Euro-American idea, but Japanese have enriched the theory arguing the importance of operations, making the theory more strongly connected to reality and thus more applicable. The lecturer is organized in such ways as the participants would bring their own presentation back to their companies for actual use in strategy development.

### **Objectives**

Objectives are:

- To have a view of managing the company strategically through wide range of contents and exercises.
- To strengthen management capability by learning corporate management theories.
- To learn strategic approaches.
- To develop a draft of strategic management of the company the participants belong to.

### **Outline of the Contents**

- Students are top management or businessmen who are involved in strategy, and planning in the company/organization. Team participation is recommendable. The maximum number of the class is 15 (one-man team is also allowed.).
- Lecture on 'Strategic Management':
  - ✓ Positioning and Value;
  - ✓ SWOT Analysis and Strategy;
  - ✓ Critical Success Factors;
  - ✓ Corporate Philosophy.
- Workshop/Exercise: Students in a team prepare their strategic plan. The lecturer discusses the plan one by one to finalize it. Plan should be for the actual company of the team.

At the end of the course, each team (including individuals) will make a presentation on its strategic plan.

● **Outline of the timetable**

Day	Major Subject	Topics
1	Overviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic management</li> <li>• Strategic planning process</li> <li>• Scenario (6W2H)</li> </ul>
	Strategic Approaches	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positioning of the business by X-axis and Y-axis</li> <li>• Change the place, IT as strategic weapon</li> </ul>
2	Changes in the World and Japan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalization</li> <li>• Information revolution</li> <li>• Stakeholders</li> <li>• One to One</li> </ul>
	SWOT Analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple rules to use</li> <li>• Cases</li> </ul>
3	CSF (Critical Success Factors)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSF Definition</li> <li>• CSFs in Automotive industry</li> <li>• Cases</li> </ul>
	Vision, Mission and Maxims	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition</li> <li>• Cases</li> </ul>
4	Review of Strategic Planning Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Two real consulting cases</li> </ul>
	New Product/Service Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Core competencies</li> <li>• Cases</li> </ul>
5	Operation and Improvement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toyota's principles and Business Process Re-engineering</li> </ul>
	Presentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Plan</li> </ul>

SC：専門コース  
(経営者及び管理職向け)

2016 年

マーケティングツール

サクセスシリーズ  
マネージャーのためのマーケティングツール

2016年7月  
株式会社戦略コンサルティング・ファーム  
代表取締役社長 藤田 忍



0

< I N D E X >

I. マーケッターに求められる思考体系

- 1. ロジカルシンキング .....2
- 2. ロジックツリー .....3
- 3. コンサルティング活動 .....4
- 4. プレゼンテーション .....7

II. マーケティングツール

- 1. PEST分析 .....8
- 2. 5フォース・モデル .....8
- 3. 4つの競争地位 .....9
- 4. 3C分析 .....10
- 5. マーケティング・ミックス .....12
- 6. ABC分析 .....13
- 7. PLC .....14
- 8. ポジショニングマップ .....15
- 9. アンゾフの成長ベクトル .....16
- 10. PPM .....17
- 11. SWOT分析 .....18

III. マーケティング戦略シナリオ

- 1. 全体概要 .....19
- 2. シナリオフォーマット .....20~26

1

# I. マーケッターに求められる思考体系

## 1. ロジカルシンキング

■企業A社からご相談の依頼が来しました。以下、A社の社長の話です。

最近会社の売上が低迷しているの、社内検討した。まず、社員全員で売り上げが低迷している要因を挙げてみた。営業部門からは「商品に問題がある」、企画部門からは「販売の力が弱い」など各部門から他の部門の批判が相次いだ。紛糾したが、「商品力が低下してきたので新製品の投入が必要である」「X地区の売上減少が一番の原因だ」との結論に至り、早急に対策を講じた。しかしながら、売り上げは回復しなかった。支援してほしい。

■これはよく見られる失敗の事例です。何故ならば全てのプロセスにおいて短絡的であり感覚的であり表層的だからです。つまり、問題点が客観的事実の裏付けや検証のないまま、しかも、問題の本質が究明されないまま対策が講じられています。真の原因究明、問題解決のためには論理的な思考が求められます。

■「売り上げ低迷は何故なのか?」「その本質的な原因は何処にあるのか?」このことを客観的なデータを用いて明確にすることで、初めて論理的に解決しなければならない正しい課題に導くことが出来ます。その上で、「如何に課題を解決するか」をマーケティング環境や戦略分析を加えながら検討を行うことで、具体的な解決策を策定することが出来ます。

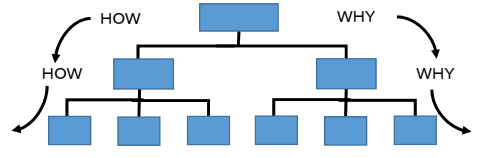
■専門家は通常クライアントを説得しません。納得させるのです。人は論理的に説明された時、納得します。この論理的思考こそ専門家に求められる基本的スキルであり、この論理的思考が短時間に問題解決へと導くのです。

■この企業の場合、「何故、商品に問題があるのか、どこに問題があるのか、その原因の源は?」を徹底的に追及すべきだったのです。問題の本質を正しく把握できてさえいれば課題は的を得たものになり、対策も功を奏していたでしょう。

# I. マーケッターに求められる思考体系

## 2. ロジックツリー

■論理的思考の典型的な例は「ロジックツリー」です。まず、問題となっている事象(問題点)を掲げ、その事象の原因は何なのかを掘り下げていきます。あるいは、課題解決を図る場合には解決方法を具体的にブレイクダウンさせます。この物事を論理的に分析・検討する際にその論理的展開をツリーになぞらえて表現して考えていく思考技法を「ロジックツリー」と言います。

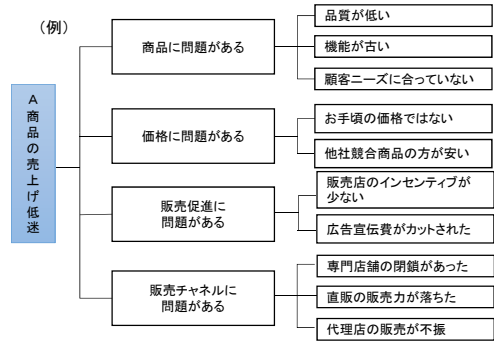


問題事象の本質を「WHY」を繰り返し導き出す展開手法を「WHYのツリー」、課題対応を「HOW」を繰り返し、具体的な対策を導き出す展開手法を「HOWのツリー」と言います。

■トヨタ自動車では「WHYを5回繰り返す」ことで、原因ではなく真因を追及するやり方が「カイゼン」の基本にあることをご存知でしょうか。

■「WHYのツリー」、「HOWのツリー」いずれも1つの構成要素をWHYとHOWを繰り返すことで枝分かれさせながら構成要素を何層にも並べて原因究明、具体的な課題解決策探索を行いますが、やみくもにWHYやHOWを繰り返すわけではありません。

■WHYやHOWを繰り返す時の切り口をあらかじめ決めておくことで効率よく短時間で解が得られます。その切り口は問題事象や課題事象を構成するマーケティング上のキーワードや市場でのKFSなどを用います。

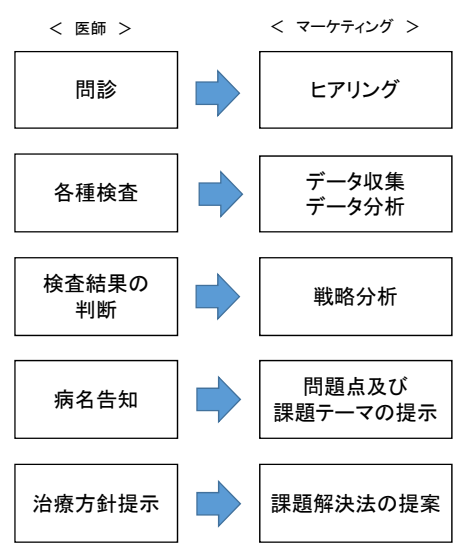


# I. マーケッターに求められる思考体系

## 3. コンサルティング活動

### (1) 経営診断

- 企業のバリューチェーン(価値を生み出すプロセス：商品開発を経て、製造し、モノやサービスを生み出し、販売し、アフターフォローする社内業務の流れ全般)の視点から現状を把握し、戦略課題を抽出し、その解決の方向性を示し、戦略的な改善提案を行うことを経営診断と言います。
- 熱が出た時医者に行くと、問診、血液検査、X線撮影、場合によっては各種検査を行い、医者は検査結果を見ながら、病名を告げ、治療方法を提示します。まさに、これと同じで、コンサルタントは企業をあらゆる角度から検査し問題点を明確にしたうえで対応を見出します。
- なお、マーケッターとは「業務または業種に関する専門知識をもって、企業に対し外部から客観的に現状業務を観察して、問題点を指摘し、原因を分析し、対策案を示して企業の発展を手助けする業務を行う者」を言います。



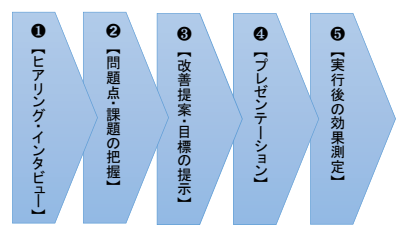
# I. マーケッターに求められる思考体系

## (2) 経営診断プロセス

- 経営診断を行う場合には、「ヒアリング・インタビュー」から始まって、現状を分析しながら「問題点・課題の把握」をしつつ、「カイゼン提案・改善目標の提示」を行ないます。そして、「プレゼンテーション」までが一般的なプロセスです。場合によっては「実行後の効果測定」を事後診断として行うこともあります。
- 経営診断を進めるにあたって、経営者に対するインタビューや経営幹部、従業員に対するヒアリングは非常に重要です。何故なら、クライアント企業のトップが何を問題点として、どう改善したいのか、そして、経営幹部や従業員が今、何を不満と思っているのか、どう状況にあるのか、それらを短時間で生の声として聴き、把握することが出来るからです。
- 一流のマーケッターの場合、インタビューやヒアリングを通じて「問題点の本質はここにあるのではないか」という仮説を立てたうえで、経営診断プロセスの一連の作業、思考を行ない、それを裏付けるデータの収集を行ないます。
- また、ヒアリングにおいては会話の中で「何が強みですか、弱みですか?」「問題点は何ですか?」など質問することで、会話からその企業の認識状況やレベルを知ることが可能となります。

### < 経営診断の5つのプロセス >

- 1 経営者へのヒアリング・関係者へのインタビューを行う  
実際に、店舗・施設を見学・調査する
- 2 入手したデータをもとに、現状を分析する  
クライアント企業の問題点・課題を整理する
- 3 戦略思考に立った改善提案、具体的目標の提示を行なう
- 4 プレゼンテーション
- 5 改善のための戦略・戦術を実行へ移し、効果を測定する



# I. マーケッターに求められる思考体系

## (3) マーケティング戦略と立案プロセス

### <マーケティング戦略>

■市場では独占の場合を除き、多くの場合は複数の企業と競争状況の中で顧客獲得を目指します。マーケティングは如何にして顧客の支持を得、自社製品を購入してもらうかを解決するための手法ですが、競争に勝つための手法であることが必要となります。さらに、競争相手だけでなく消費者心理や社会環境など自社を取り巻く社会環境も考慮しなければなりません。

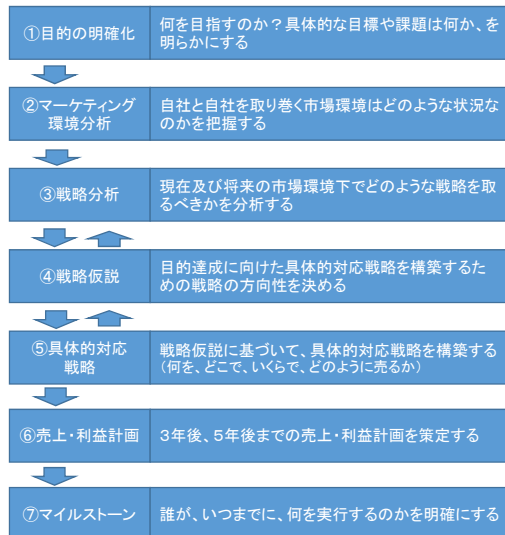
■このように実際のビジネス局面においてのマーケティングは競争や市場、社会環境も前提条件に、あらゆる市場要因に対応したものでなくてはならないことから市場対応は戦略的であることが求められます。だからマーケティングは体系化された実行計画のことをマーケティング戦略と呼ばれているのです。

### <マーケティング戦略立案プロセス>

■マーケティングには、論理性と戦略性と実現性の3要素が求められることから、マーケティング戦略にはその3つの要素を満たすプロセスが必要不可欠です。

■一般的にマーケティング戦略は図に示す通り、①目的(課題)の明確化、②マーケティング環境分析、③各種戦略分析、④戦略仮説、⑤具体的対応戦略という流れで立案され、最後に⑥売上・利益計画、⑦マイルストーンを策定して完成します。

### <マーケティング戦略立案プロセス>



# I. マーケッターに求められる思考体系

## 4. プレゼンテーション

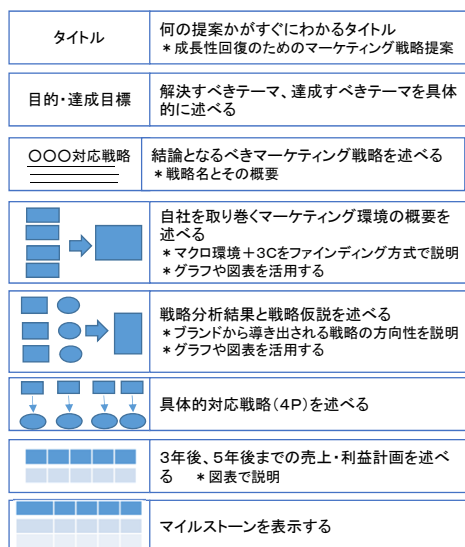
■コンサルテーションの目的は経営者の説得ではなく、経営者が納得して、主体的に実行したいと思ってもらうことにあります。そのためには、以下の5つの策定要領が必須です。

- ①論理的な展開(事実や検証を用いてシナリオを展開する)
- ②視覚的な見せ方(図表やグラフを活用して一目で分かるよう提案する)
- ③簡素な提案資料作り(提案時間は30分=資料はA4が7枚)
- ④結論ありき(最初に結論=とるべき戦略を述べる)
- ⑤分かり易さ(文章はできるだけシンプルに、ワンセンテンスで)

■経営者は一般的に忙しいため、1度に多くの時間を取ることが難しいものです。また、最後まで聞かないと結論がわからない、長い文章を読んでもらう、或いは提案時間が長くなるといった提案等は、仮に内容が良くても評価されないことがあります。

■提案では「短時間でポイントを伝える」ことが重要です。従って、結論を先に持ってきて、理由や具体例は後から徐々に示していくのがコツです。とにかく「簡素にポイントを突く」が提案の成功の鍵です。

### <提案書の書き方(例)>



## Ⅱ. マーケティングツール

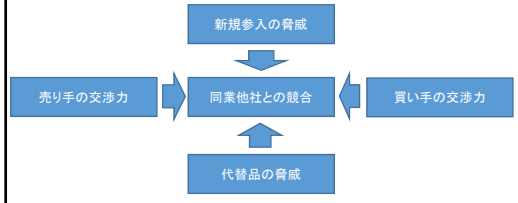
### 1. PEST分析

- 企業が戦略的な意思決定をする際には、自社を取り巻く統制不可能な外部環境及び自社がおかれた状況を正しく認識することが必要です。外部環境とは、政治的、経済的、社会的、技術的環境を指します。
- また分析にあたっては、その目的をはっきりさせておくことが肝要です。つまり、これらの各環境は範囲が広いことから、自社のビジネスに関連する視点を切り口にした方が効率がよくなりますし、SWOT分析を行なう時にも活用できるからです。

### 2. 5フォース・モデル (1995年 マイケル・E・ポーター提唱)

- 業界の構造分析を行なうフレームワークが5フォースです。業界を5つの競争要因でモデル化し、その5つの要因について分析することで、その業界の収益性や魅力度を明らかにします。
- 5フォースは経営資源投入の優先順位を決める際やその業界への新規参入の是非を判断する際に有効です。
- PEST分析は外部環境でもマクロ環境が中心ですが、5フォースは企業に直接的に關係するミクロ環境を分析するフレームワークです。

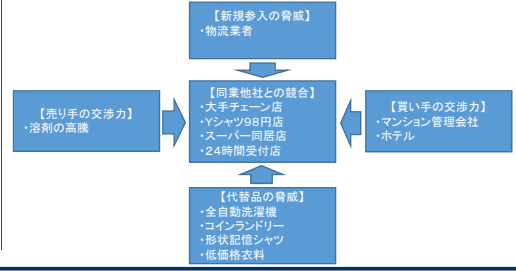
< 5フォース(5つの競争要因) >



< PEST分析の活用事例 >

環境要因	項目	分析事例
政治的環境 (Political)	・政権 ・法規制・法改正	・安定的 ・外国資本を優遇する法案が成立する見通し
	・裁判制度、判例	・公平性・透明性の高い裁判制度
経済的環境 (Economic)	・景気	・不動産価格が上昇傾向
	・価格変動(インフレ・デフレ)	・物価・賃金は相対的に低い
	・経済成長率	・GDP成長率は高い
	・株価、為替	・地域によってはインフラの整備状況は良い
社会的環境 (Social)	・人口動態	・生産年齢人口は増加
	・消費者意識、ライフスタイル ・教育水準、治安	・中流階級が増加 ・公用語は現地語と英語、教育レベルが高い ・理工系の優秀な人材が確保可能
	・文化、宗教、言語	・キリスト教とイスラム教
技術的環境 (Technological)	・技術革新レベル	・優秀なサプライヤーの確保は難しい
	・特許	・特許制度はあるが模倣品が多い
	・新技術の普及	・携帯電話・インターネットの利用者は増加中

< 5フォースの活用事例 >

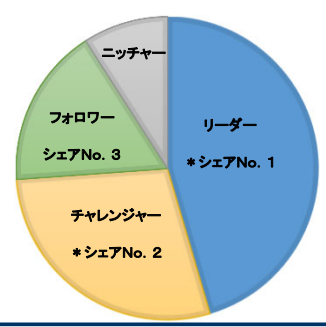


## Ⅱ. マーケティングツール

### 3. 4つの競争地位 (1980年 フィリップ・コトラー提唱)

- 業界における企業の競争地位がどこにあるかによってマーケティング戦略は大きく変わります。そこで、競争地位をシェアNo1(リーダー)、シェアNo2(チャレンジャー)、シェアNo3(フォロワー)、ニッチャーの4つに分類しそれぞれの地位の状況を明確にし、地位に応じた戦略を展開すべきという考え方です。
- ニッチャー企業とはフォロワー以上の企業が手を出しきれていない特定領域(ニッチャー領域)において強みを発揮する企業のことです。
- ただし、業界シェアが明確にNo1、No2、No3を識別できない場合や業界のKFS(成功要因)による特異市場など現実的にはこの考え方通りではない場合もあります。

< 市場シェアによる競争地位 >



< 競争地位別の戦略 >

競争地区	リーダー (Leader) NO. 1企業	チャレンジャー (Challenger) 2番手グループ	フォロワー (Follower) 3番手グループ	ニッチャー (Niche) 特化領域の企業
主要目標	シェア拡大	シェア拡大 トップ奪取	シェア維持	特定市場での 独占
基本戦略	全方位型	差別化	模倣	専門化
定石戦略	市場規模拡大 同質化 非価格化	リーダーの弱点 攻撃	リーダー・チャレンジャーの模倣	特定市場での ミニリーダー化
ターゲット市場	全体	準全体	経済セグメント	特定セグメント
4P戦略	製品	フルライン	他社並み	独自性
	価格	中～高価格	リーダーとの差別化	低価格 中～高価格
	チャンネル	開放型チャネル		経済的チャネル 特殊チャネル
	プロモーション	中～高水準		低水準 特殊

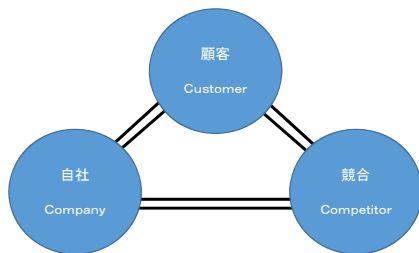


## Ⅱ. マーケティングツール

### 4. 3C分析 (1984年 大前研一提唱)

- 経営戦略やマーケティング戦略を構築する際に必要不可欠な分析が3C分析です。3Cとは自社、顧客、競合のことで、兵法書「孫子の兵法」にある「敵を知り、己を知れば百戦しても負けない」が発想の原点であり、古くから語られている情報収集、情報判断手法です。
- 3C分析は、あらゆる事業、サービスにおいても適用できるため、経営者や戦略立案担当者にとっては、取りかかり易く、自社の戦略に活かすための汎用的な分析手法です。
- なお、3Cの分析方法は後述のとおりですが、自社分析、競合分析の際には、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の観点で情報収集します。また経営資源という観点では、マッキンゼー・アンド・カンパニーが提唱した7Sモデルが参考になります。

- ①共通の価値観・理念(Shared Value)、②経営スタイル・社風(Style)、③人材(Staff)、④社員や組織のスキル・能力(Skill)、⑤戦略(Strategy)、⑥組織構造(Structure)、⑦システム・制度(System)



#### (1) 自社分析

- 自社の状況、リソース、能力について定性的、定量的に把握します。具体的な例は以下のとおりです。

・売上高、市場シェア、収益性、ブランドイメージ力、技術力、組織、従業員構成、情報システム、サービス品質 等

- 売上高はどのくらいか、ここ3年間は成長しているか、鈍化しているか。売上高が多い商品・サービスは何か。この3年間で成長している商品・サービスは何か。
- 市場シェアは、ここ3年間で伸びているか、減っているか。特に伸びている商品は何か。
- 収益性の高い商品は何か。
- 自社は、顧客からどのように見られているか。
- 自社において得意としている技術は何か。他社が真似のできない技術はあるか。
- 自社の商品・サービス提供において、得意としているポイントは何か。
- 従業員構成はどうか。平均年齢は他社と比べてどうか。
- どのような情報システムを保有しているか。
- 顧客管理はできているか。
- 顧客からのクレームを受け止め、対応する体制はできているか。顧客の満足度は高いか。顧客から繰り返し購買されているか。

10

10

## Ⅱ. マーケティングツール

### (2) 顧客

- 自社の商品やサービスを購入するもしくは購入しそうな顧客や市場について把握します。具体的な例は以下のとおりです。

・市場規模、成長性、顧客ニーズ、顧客トレンド、技術トレンド、社会トレンド、政治的背景、環境的背景、購買決定プロセス、購買決定者 等

- 商品・サービスの市場規模はどのくらいか。
- 市場の属性はどうか(地理的、人口動態、ライフスタイル、パーソナリティ)。
- 市場規模は伸びているか、それとも減っているのか。
- 顧客が自社製品・サービスを選ぶポイントは何か。自社の商品・サービスは、どのようなシーンで利用されるのか。商品・サービスに対する顧客の要望は何か。予期しない成功や失敗はなかったか。
- 顧客の志向はどのように変化しているのか。顧客のライフスタイルはどうか。顧客があこがれるライフスタイルはどのようなものか。
- 技術はどのように進化しているのか。その分野でどのような最新技術があるのか。自社の優位性を覆すような新技術が開発されているか。
- 最近のニュース、新聞記事で、自社の商品・サービスに影響を及ぼす項目はあったか。
- 自社の商品・サービスに影響を及ぼす法律等の改正は実施されそうか。
- 自社の商品・サービスは、エコ面でのどのような影響があるのか。
- 顧客が自社の商品・サービスを選択するにあたって、どのような購買プロセスがあるのか。自社の商品・サービスを利用するにあたり、誰が決定権者か。また、決定権者に対して一番影響を及ぼすのは何か。

### (3) 競合

- 自社の商品やサービスの競合状況や競争相手について把握します。具体的な例は以下のとおりです。

・競争相手の数、参入障壁、競争相手の保有資源(営業人員数、生産能力)、競争相手のパフォーマンス(売上高、市場シェア、顧客数、ブランド)等

- 競争相手と考えられるのはどの会社か。
- 新規サービスに参入するにあたり、障壁となるものは何か。自社の商品・サービスは他社に模倣されやすいか。されにくいのか。されにくいのであれば、そのポイントは何か。
- 競争相手の状況は(営業人員数は何名か、生産能力はどのくらいか)。
- 競争相手のパフォーマンスは(売上高はどのくらいか。市場シェアはどのくらいか。顧客数はどのくらいか。ブランドイメージの違いはどうか)。
- 競争相手の商品・サービスの価格、機能の違いは。
- 競争相手に対して、自社の商品・サービスの優位な点はどこか、また劣る点は。
- 競争相手は、競合している商品を主力商品として取り扱っているか、補完的商品としての位置づけか。
- 競争相手は、今後どのような展開をしていきそうであるか。
- 自社の商品・サービスの代替となる商品・サービスは存在するのか。
- 自社の商品・サービスの利用者が、競合他社の商品・サービスを利用するとデメリットを生じる点は何か。
- 競争相手と直接対決していくのか。
- 競争相手と競合を避けていくのか。
- 競争相手が進出していない市場やニーズがあるのか。

11

11

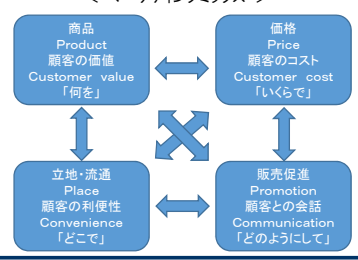
## II. マーケティングツール

### 5. マーケティング・ミックス(4P) (1961年 ジェローム・マッカーシー提唱)

■企業が商品・サービスを販売・提供していくにあたって、重要になってくるのがマーケティングミックスという考え方です。これは対象市場において様々なマーケティング要素の検討を行なうことであり、「何を」「いくらで」「どこで」「どのようにして」販売し、提供していくかというマーケティングキーワードの組み合わせのことです。

■4つのPとは「商品」「価格」「流通」「プロモーション」のことで、近代マーケティング戦略の要諦であり、マーケティング戦略策定上欠かせない考え方です。

< マーケティングミックス >



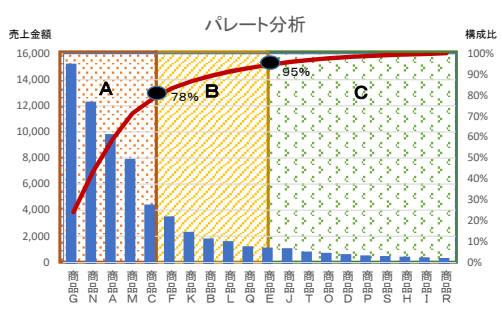
< 4P (4C)の検討項目 >

商品	Product	⇔	顧客の価値	Customer value
・商品アイテム ・品質 ・デザイン ・商品名 ・ブランド名 ・パッケージ ・保証 ・アフターサービス など				
価格	Price	⇔	顧客のコスト	Customer cost
・小売価格(コンビニ価格・ドラッグストア価格・スーパー価格・百貨店価格 など) ・卸価格 ・割引価格 ・支払期限 ・取引条件 ・契約期限 など				
立地・流通	Place	⇔	顧客の利便性	Convenience
・販売チャネル(コンビニドラッグストア・スーパー・百貨店・直営店 など) ・流通エリア ・店舗立地 ・在庫 など				
販売促進	Promotion	⇔	顧客との会話	Communication
・広告媒体(テレビ・ラジオ・新聞・雑誌・インターネット) ・プロモーション活動 (販促イベント・サンプリング) ・フッシュ戦略 ・プル戦略 など				

## II. マーケティングツール

### 6. ABC分析(パレート分析)

- 複数の物事や現象について、それが現れる頻度によって分類し、管理効率を高めようとする分析事項です。
- 頻度の高いものからAグループ(構成比70%以下)、Bグループ(構成比90%以下)、Cグループ(構成比90%超)によるグループ分けをすることにより、経営資源や力を集中させ重点管理すべき部分を選別することからABC分析といえます。
- 製造業・卸売業・小売業での在庫管理、小売業・サービス業での売上管理、マーケティング等、いたるところにABC分析の用途が存在します。このABC分析は、課題の改善や経営目標の達成を効率よく実現していくことを目指します。
- 「売上金額の8割は上位2割の商品(優良顧客)が生み出す」という経験則から「80:20の法則」(パレートの法則)と呼ばれます。



- ①視覚化したい項目を含んだ明細データを作成する
- ②集計したい項目ごとに集計する
- ③頻度の多い順に項目を並べる
- ④頻度の合計を100とした構成比率を算出する
- ⑤頻度の順に構成比率の累計を算出する
- ⑥構成比率の累計でグループ分けする

商品名	売上金額	商品名	売上金額	構成比	構成比率
商品A	9,600	商品G	15,000	24%	24%
商品B	1,800	商品N	12,100	19%	44%
商品C	4,200	商品A	9,600	15%	59%
商品D	400	商品M	7,700	12%	71%
商品E	900	商品C	4,200	7%	78%
商品F	3,300	商品F	3,300	5%	83%
商品G	15,000	商品K	2,100	3%	87%
商品H	200	商品B	1,800	3%	89%
商品I	150	商品L	1,400	2%	92%
商品J	850	商品Q	1,000	2%	93%
商品K	2,100	商品E	900	1%	95%
商品L	1,400	商品J	850	1%	96%
商品M	7,700	商品T	600	1%	97%
商品N	12,100	商品O	500	1%	98%
商品O	500	商品D	400	1%	98%
商品P	300	商品P	300	0%	99%
商品Q	1,000	商品S	250	0%	99%
商品R	100	商品H	200	0%	100%
商品S	250	商品I	150	0%	100%
商品T	600	商品R	100	0%	100%
計	82,250	計	62,250	100%	

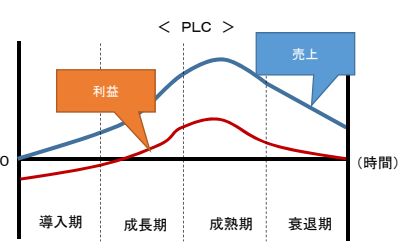
## II. マーケティングツール

### 7. PLC(プロダクトライフサイクル)

■PLCとは製品の成長過程を人間になぞらえ、「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つのステージに分けて、各ステージ毎にとるべき戦略を規定したものです。

■但し、①製品がライフスタイルのどの段階にあるのかわかりづらい、②製品の成長が常に同じカーブを描くとは限らない、③ライフサイクルの期間を規定できない、④様々な条件によりライフサイクルを繰り返すこともある等不確定要素が多く現実的には使いづらいという難点があります。

■従って、ケースバイケースで使い分けしなければなりません。



＜各ステージにおける市場状況＞

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
企業	ごくわずか	多数参入	徐々に減少	減少
差別化	わずか	上昇	進む	低下
顧客	イノベーター アーリーアダプター	アーリーマジョリティ	レイトマジョリティ	ラガード
需要	緩やかに増加	急拡大	鈍化	減少
売上高	低い	急激な上昇	上昇⇒下降	低下
利益	赤字も	最大	減少	再び赤字も

＜各ステージにおける企業戦略＞

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
企業戦略	販売促進活動 流通チャネルの確立	シェア拡大に向けた差別化 自社商品ブランドの確立 次期製品準備	顧客の囲い込み 次期製品の着手	コスト削減・合理化 イノベーションによる価値創造、撤退も
4P	製品	基本製品	ライン拡大	差別化
	価格	コスト=価格	市場浸透価格	競合対抗価格
	流通	選択的	拡大・集中的	更なる拡大
	プロモーション	知名度向上	自社製品の認知構築	ブランド差別化とベネフィットの強調
マーケティング支出	高い	高い	低下	低い

## II. マーケティングツール

### 8. ポジショニングマップ

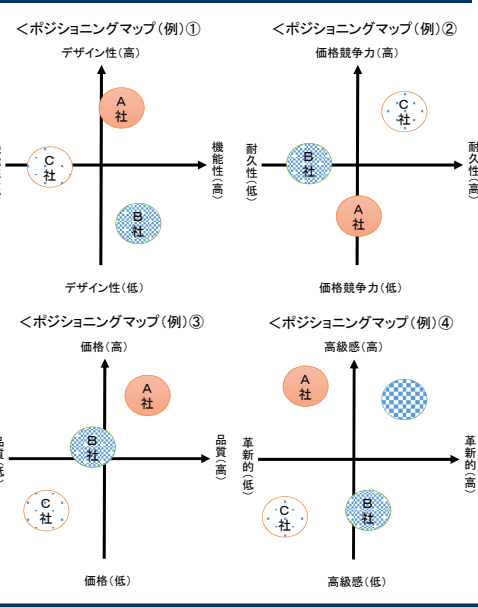
■ターゲットとする市場あるいは業界内において、独自の立ち位置を築き、顧客に対して、自社の商品・サービスの差別化を図るための手段を「ポジショニング」と言います。そのポジショニングを二次元グラフ化によって容易に視覚的に把握出来るようになったものがポジショニングマップです。

■縦軸と横軸にそれぞれ異なる評価の軸を取り、クロスさせます。そして評価したい商品・サービスの客観的評価をそのグラフ上にマッピングして作成します。

■マップ作成上、重要なのが、2つの軸をどのように決定するかという点です。決定にあたっては、ポジショニングを活用して何がしたいかを考えなければなりません。新製品を発売する場合は顧客ニーズ(購入決定要因)となりますが、市場へのインパクトを優先するのであれば新しい価値観となります。⇒(例)①、②

■2軸の設定時に避けなければならない場合があります。それは、2軸を相関させないということです。例えば品質と価格を軸とした場合、品質が高いと価格は高くなり(右肩上がり)、品質が低いと価格も低くなります(右肩下がり)。特別な技術革新がない限りこのポジショニングマップは意味のないものになります。⇒(例)③

■新規参入の場合、各社のブランドイメージをマップ化することで空白の領域を発見することが出来ます。⇒(例)④ 但し、新しい領域に出るだけの実力を備えていることが必須であることは言うまでもありません



## II. マーケティングツール

### 9. アンゾフの成長ベクトル(イメージゴール・アンゾフ提唱)

■企業が成長するためのベクトルを市場と製品という2つの視点からとらえる手法で4つの成長戦略を導きます。

■アンゾフは製品と市場をそれぞれ新規と既存に分け、合計4つの戦略を類型化しました。

- (1)市場浸透戦略
  - ・既存の市場に対して既存の製品・サービスで対応する戦略で、マーケティング・ミックスを活用して既存顧客を固定化したり、競争企業の顧客を奪ったりしてマーケットシェアや売上の拡大を目指します。
- (2)新製品開発戦略
  - ・既存の市場に対して新製品・サービスで対応する戦略で、技術開発による新製品の開発、従来品のリニューアルやモデルチェンジによって、売上増や新需要の喚起を目指す戦略です。
- (3)市場開拓戦略
  - ・新市場に対して既存の製品・サービスで対応する戦略で、地理的拡大やターゲットの変更などにより売上拡大を目指します。
- (4)多角化戦略
  - ・既存の事業との関連性がほとんどない分野へ進出する戦略で、新しい事業で売上・利益の拡大を目指します。

■この手法を用いる際には自社の現状を前提に、実現可能性があるかないかを予め把握しておく必要があります。そのためには、自社の強み、弱み、また、自社の経営資源を予め明確にしておくことが必須です。

< 市場・製品のマトリックス >

		製品・サービス	
		既存	新製品・サービス
市場	既存	<b>市場浸透戦略</b> ・使用回数増・未使用者 ・競争企業の顧客獲得	<b>新製品開発戦略</b> ・リニューアル、モデルチェンジ ・新技術
	新市場	<b>市場開拓戦略</b> ・地理的拡大 ・新ターゲット	<b>多角化戦略</b> ・異分野進出

## II. マーケティングツール

### 10. PPM(1970年代:ポストコンサルティング・グループ提唱)

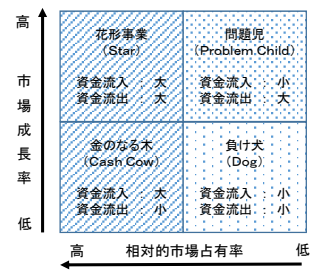
■企業には1つの製品や事業だけでなく複数の製品や事業を展開している場合があります。しかし、製品や事業ごとの特性や収益性を把握し戦略化している企業は意外と少ないものです。PPMは(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)は複数の製品や事業を展開している企業が戦略的観点から経営資源の最も効率的なる製品の事業の組み合わせを決定するための経営分析・管理手法です。

■縦軸に相対的な市場成長率、横軸に相対的市場占有率を取り、二次元のマトリックスで4つの領域を示し、製品や事業毎に売上・利益、成長性、キャッシュフローなどを評価し戦略的対応を決定します。

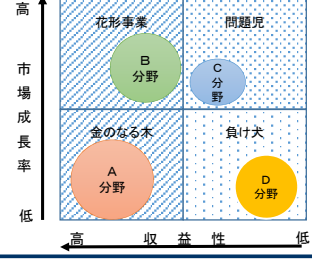
- (1)問題児(プロブレム・チャイルド)
  - ・資金流入が少ないのに市場成長率が高いので、シェア増に向けて集中投資が必要となる象限です。
- (2)花形(スター)
  - ・大きな売上・利益が得られる一方で、成長のための継続的な投資が必要な象限です。
- (3)金のなる木(キャッシュカウ)
  - ・収益力は大きいものの、今後の成長が見込めないため、回収したキャッシュを投資が必要な事業へ振り向ける象限です。
- (4)負け犬(ドッグ)
  - ・収益、成長性いずれも多くを望めないため撤退を前提とする象限です。

■PPM手法は事業と投資にとって便利な手法ですが、一方で2つの軸を精緻化できない、キャッシュフローだけでは経営判断できない、市場占有率は常に化するなどの問題点もあり、実際の企業経営の中では活用の限界もあります。

< PPMのマトリックス >



< X社のPPMのマトリックス >



## II. マーケティングツール

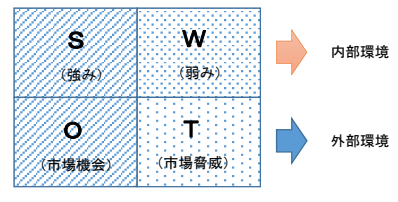
### 11. SWOT分析(1970年代:アルバート・ハンフリー提唱)

■意思決定が必要な企業に対し、「強み」「弱み」「市場機会」「市場脅威」の4つの要因を軸に、事業の評価や現状分析を行ない、目標達成のための戦略を導き出すツールです。コンサルティングにあたっては、クライアント企業の現状分析において必ず活用するツールです。

- 4つの要因は内部環境と外部環境から導き出します。
- (1)内部環境
    - ・自社の強みと弱みは、現在の自社の状況を経営、マーケティング、人材、歴史などあらゆる視点からの情報を客観的に把握し、強みと弱みに分類して抽出します。
  - (2)外部環境
    - ・市場機会と市場脅威は、現在自社を取り巻いている経済、社会、競合、消費者、業界などが自社にとって機会なのか脅威なのかという観点で分類し抽出します。

■分析にあたっては、それぞれ(S、W、O、T)の象限をクロスさせることで状況に応じた戦略を論理的に導き出すことが可能となります。各象限においては、3~10個の項目を列挙しますが、項目が少ないことで適切な戦略が導き出せないことがあります。その場合には項目数を増やすことで解決されます。

< SWOT分析 モデル図 >



内部環境	4P、自社の歴史・社風、自社の理念、人材、資産、経営状況など
外部環境	PEST、5フォース、3C分析

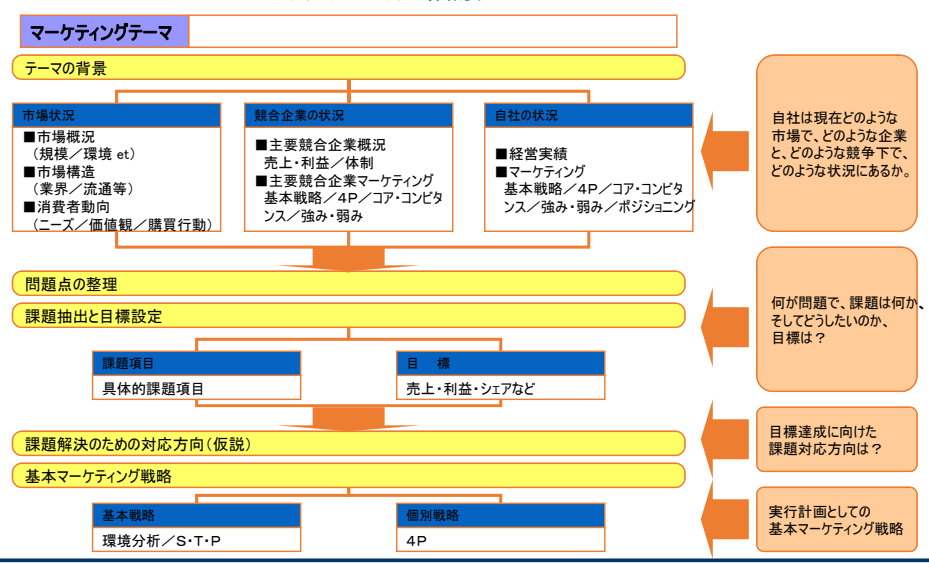
< SWOT分析による戦略的対応 >

S×O	積極化戦略	強みと機会を活かし自社の優位性を高める
S×T	差別化戦略	脅威を自社の強みで差別化する
W×O	弱点強化戦略	強みと機会を活かし自社の優位性を高める
W×T	防衛戦略	専守防衛が撤退で最悪の事態を回避する

## III. マーケティング戦略シナリオ

### 1. 全体概要




<シナリオフォーマット全体概要>



### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ


2. シナリオフォーマット

<シナリオフォーマット(1)【テーマの背景】>

市場プロフィール	競合企業の動向	自社の状況
<p>■当該市場の現状</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; height: 40px; width: 100%;"></div>	<p>■主な競合企業</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; height: 40px; width: 100%;"></div>	<p>■自社のマーケティング実績</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; height: 40px; width: 100%;"></div>
<p>■当該市場の動向</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; height: 40px; width: 100%;"></div>	<p>■競合企業のマーケティング戦略</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; height: 80px; width: 100%;"></div>	<p>■自社のマーケティング展開及び状況</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; height: 40px; width: 100%;"></div>
<p>■消費者ニーズと購買行動</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; height: 40px; width: 100%;"></div>		<p>■自社の経営戦略、財務状況他</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; height: 20px; width: 100%;"></div>
		

### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(2)【問題点の整理】>

<p style="background-color: #fff9c4; border: 1px solid #f4a460; border-radius: 5px; padding: 2px;">WHYのツリー</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; height: 200px; width: 100%;"></div>		<p style="background-color: #fff9c4; border: 1px solid #f4a460; border-radius: 5px; padding: 2px;">問題点</p> <div style="border: 1px solid #f4a460; height: 150px; width: 100%;"></div>
---	---	---

### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(3)【課題抽出と目標設定】>

<p><b>HOWのツリー</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 200px;"></div>	<p><b>目標設定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■マーケティング目的と課題 <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div></li> <li>■設定理由 <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div></li> <li>■具体的目標(仮説) <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div></li> </ul>
---	---

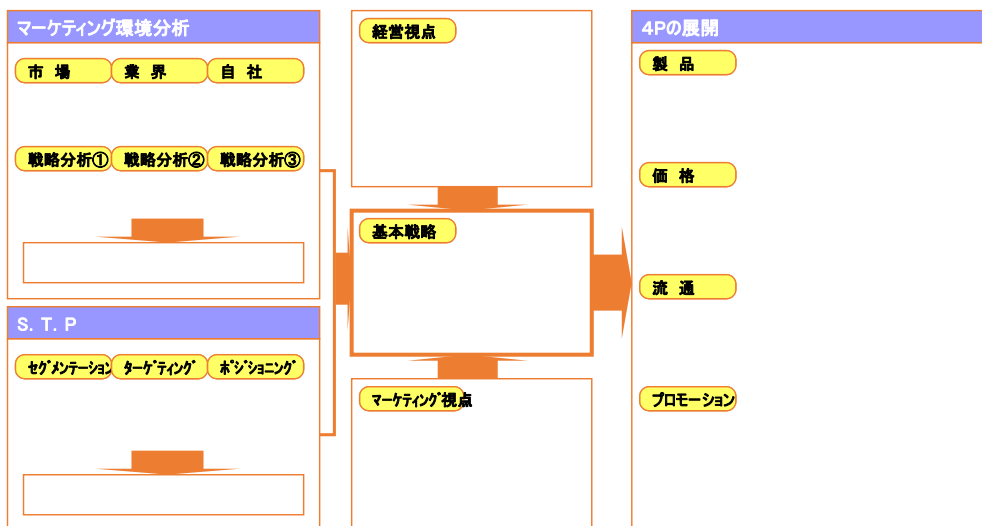
### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(4)【課題解決のための対応方向】>

<p><b>問題点</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<p><b>課題</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<p>➔</p>	<p>&lt;仮説&gt;</p> <p><b>目的・目標</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<p>➔</p>	<p>&lt;仮説&gt;</p> <p><b>戦略方向</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■オプション① <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div></li> <li>■オプション② <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div></li> <li>■オプション③ <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div></li> </ul>
---	--	----------	---	----------	--

### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(5)【基本マーケティング戦略】>



### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(6)【事業収支シミュレーション】>

試算条件		売上・利益シミュレーション									
■売上			1年目	前年比	売上比	2年目	前年比	売上比	3年目	前年比	売上比
■売上原価		売上		%	100%		%	100%		%	100%
■マーケティングコスト		売上原価									
■経費		売買差益									
		営業利益									



### Ⅲ. マーケティング戦略シナリオ

<シナリオフォーマット(7)【マイルストーン】>

●…調整 ◎…完了期日

具体的実行計画	責任者名	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
R & D													
生産													
購買													
製品													
価格													
流通													
プロモーション													
営業													
財務													

テーマ

サクセスシリーズ

マネージャーのためのマーケティングツール

必勝の技

## &lt;概要&gt;

■マーケティングマネージャーがマーケティングを企画立案し、効果的に実施するためには、マーケティングツールの「習熟」と使いこなしが重要である。

■本講座ではマネージャーとしての事業の成功に向けたマーケティングツールの学習と使いこなしに重点を置いて研修を行なう。

## &lt;学習目標&gt;

- (1) マーケティングマネージャーとしての基本スタンスやスキルが幅広く身につく。
- (2) 近代マーケティングにおける各種マーケティングツールの使いこなしが出来る。
- (3) マーケティングの要諦が説明でき、実際に自身の業務の中で実践できる。

0

## &lt; 講義内容詳細 &gt;

テーマ	期間	方法	内容	成果
1. プロフェッショナルに求められる思考体系	1日	講義と演習	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ロジックツリー(WHY、HOW)</li> <li>■マーケティング戦略プロセス</li> <li>■マーケティング戦略立案方法</li> </ul>	■論理的思考により戦略発想が無理なくできるようになる
2. マーケティング分析ツール PEST分析/5フォースモデル/ 4つの競争地位/3C分析/PLC	1日	講義と演習	<ul style="list-style-type: none"> <li>■マーケティング環境分析(PEST、3C)</li> <li>■競争環境分析(5フォースモデル)/ 4つの競争地位/PLC)</li> </ul>	■マーケティング環境を客観的に把握できるようになる
3. マーケティング分析ツール PPM/マーケティングミックス/ ABC分析/アンゾフの成長ベクトル	1日	講義と演習	■マーケティング戦略分析(PPM/ マーケティングミックス/ABC分析/ アンゾフの成長ベクトル)	■マーケティングの個別戦略を導き出すことができるようになる
4. マーケティング分析ツール ポジショニングマップ(STP)/ SWOT分析	1日	講義と演習	■マーケティング戦略分析(STP/ SWOT)	■マーケティング基本戦略を導き出すことができるようになる
5. マーケティング戦略シナリオ	1日	講義と演習	■マーケティング戦略シナリオ	■マーケティング戦略全体の流れを理解することでマーケティング戦略を立案できるようになる
6. 演習	2日	グループ ワーキング	■事例を使って各種ツールを使い、戦略分析を行なってみる	■実際にマーケティングツールが使えるようになる

1

< 変更・修正点 >

- ビジネスコンサルタント → マーケッター
- コンサルティング → マーケティング

SC：専門コース  
（経営者及び管理職向け）

2016 年

上級カイゼンコース（カイゼン管理）



## **Advanced KAIZEN course (KAIZEN Management)**

---

**October 11-17, 2016**

**Uzbekistan Japan Center  
JICA**

1



### **Vision and Mission of This Course**

---

#### **Vision**

**All participants become familiar with KAIZEN concept and methodologies, and apply them to their day to day operations in both factory shop floor and office in order to achieve business growth.**

#### **Mission**

**Identify the problems or challenges in the operation and come up with ideas for KAIZEN and apply them through team work approach.**

---

2



## Introduction

**Name** : Mitsuo Tamada, JICA Expert ,EBRD Senior Industrial Advisor

**Email address:** mitsuo.tamada@truspire.com

**Company** : Truspire Co., Ltd. ([www.truspire.com](http://www.truspire.com))

**Experience** : (1) 30 years Japanese textile company  
International Business, Marketing & Administration  
(2) 3 years in Textile/garment factory in Africa  
(3) 7 years consulting in Production, Operation, Sales Management, Marketing in various countries.



3



## Schedule/Table of Contents

Day	Session	Topics	Slide No.
1	1	- Introduction of KAIZEN (Continuous Improvement)	5
	2	- KAIZEN Case study	25
2	3	- Total Quality Management (TQM)	42
	4	- TQM Company-wide approach	64
3	5	- Quality Control (QC)	74
	6	- Quality Control (QC) Circle	92
4	7	- Shop Floor Improvement (IE), Visualization	132
	8	- 5S and 7 Wastes	177
5	9	- Business Process Re-engineering (BPR)	241
	10	- KAIZEN Master Plan and Rules of KAIZEN	249

4



## Introduction of KAIZEN (Continuous improvement)

---

5



## KAIZEN

---

KAIZEN is derived from the word "KAI" which means to "improve" and "ZEN" means to "make it better".

Kaizen is synonymous with "Continuous Improvement".

Kaizen is written in Japanese letters as below

改(KAI) 善(ZEN)

6



## Points in Kaizen

---

- **Bottom up, and**
- **Management Acceptance/Commitment**
  - Implement any idea.
  
- **Tools/Methods are necessary to find improvement opportunities.**
  - **ECRS (Industrial Engineering: IE)**
    - Motion Economy, Time Study
  - **7 Tools in QC Circle Activities**
  - **5S**
  - **Elimination of 7 Wastes (One of TPS principles)**
  - **TPS (Toyota Production System) Principles**
- **Tools are from Production/Quality Management.**

7

7



## KAIZEN

---

Kaizen can be major organizational improvements directed to entire value stream ( i.e. integrating two business units processes ) or it can be something very simple ( i.e. placing a Post-it on a signature page to make sure that the document is signed in the right location ) and everything in-between.

There are two different types of Kaizen, i.e.

- PDCA Kaizen
- Idea Kaizen

8

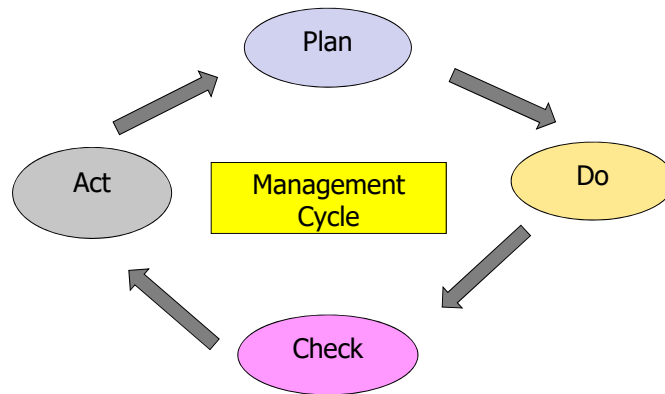
8





## PDCA Kaizen

Kaizen is being implemented through PDCA cycle.



9



## SDCA cycle

S: Standardize, D: Do, C:Check, A:Action

- Problems: Production of defective goods, customers' complaints, etc.
- Management to find out root causes of such problems.
- Management to adjust procedures to rectify these problems.

10

10



## SDCA cycle

- SDCA cycle to standardize work procedures to avoid problems.
- PDCA cycle to raise standard level for further efficiency.

'Action' stage in both cycles is to aim to standardize and stabilize work procedures.

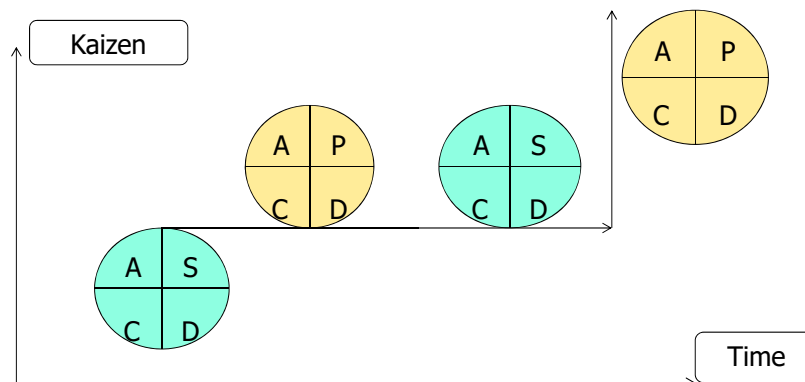
11

11



## SDCA and PDCA cycles

- Relation of SDCA and PDCA cycle



12

12



## PDCA Kaizen

### 1. Plan - to identify and analyze the problem

The first step in the PDCA Kaizen event is to choose an area that offers the most return for the effort and will be the biggest bang for your buck – that “Low-Hanging” fruit.

Tools to be used :-

- Value Stream Map
- Flow Chart ( or Process Map)
- Brainstorming
- Fishbone (cause and effect diagram)
- Customer Surveys
- Trends from a Balanced Scorecard
- Quarterly Reports etc.
- 5 Why analysis

13

13



## PDCA Kaizen

The following questions may also stimulate idea about the problems identified.

1. Is **TAKT** time ( i.e. customer demands and net available time ) known and understood?
2. Are the processes or process standardized so the process output is predictable?
3. Are the processes or process standardized to best practice ? And if so, is there a systematic process for improvement?
4. Are the processes or process simplified for easy cross-training or visual communications?

14

14



## PDCA Kaizen

---

5. Is there a capacity issue with the process?
6. Is there a process throughput issue?
7. Will people, material,, and/or data flow more continuously ( i.e. without the waste of excess delays, motion, etc.)?
8. Can people, material, and/or access to data be located in a more efficient location?

15

15



## PDCA Kaizen

---

### 2. Do – develop and implement a solution

Implement the change you decided on is the 'Plan' phase. Communicate to everyone affected by the change what is happening.

Tools to be used :-

- Countermeasure Kaizen Log
- Failure prevention analysis (Mistake proofing)
- Training plan
- Gantt chart

16

16



## PDCA Kaizen

The following questions may also stimulate ideas about further developing a solution and/or implementing a trial.

1. Are the temporary resources available to ensure the customer ( i.e. client, patient, etc.) is not affected by the trial, similar to a doctor's credo of 'Do not harm' ?
2. Are standard methods being used and documented to ensure uniformity in the overall improvement project ?
3. Are the adequate visual controls to identify problems if they are still occurring ?
4. Is data being collected at the process level that is related directly to the improvement ( and made visible, if appropriate ) ?

17

17



## PDCA Kaizen

3. Check – to evaluate the results  
( What was learned and/or what went wrong? )

Once you have implemented the change for a short time, you must determine how well it is working.



Is it really improvement you had hoped ?

Monitoring to gauge the level of improvement

- Impact maps
- Run charts

18

18



## PDCA Kaizen

The following questions may also stimulate ideas about what went well and what needs to improve ?

1. Did the visual controls work ? (Visualization: to share information among members)
2. Did the standard work procedures get documented to the appropriate level?
3. Has the data supported the improvement(s) ?

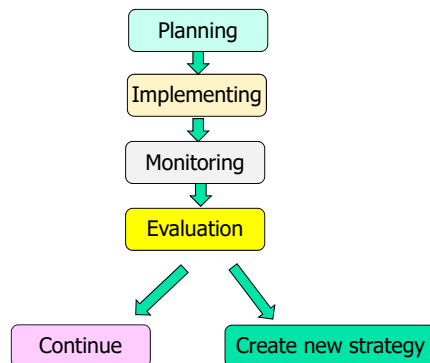
19

19



## PDCA Kaizen

4. Act – to adopt and/or update the necessary standards, abandon the process change, or run through the cycle again.



20

20



## PDCA Kaizen

---

The following questions may also stimulate ideas about what more needs to be done.

1. Have Standard Work procedures been created for improved process ? Are they visual, easy-to-use?
2. Has a timeline been created to roll-out the improvements to other areas or departments (if appropriate)?
3. Is everyone being trained to the new process ?
4. Is data being collected and analyzed (i.e. control charts, etc.) with the improvements over a 7 – 30 – 60 days window to ensure the PDCA Kaizen Event improvements are sustained?

21

21



## IDEA Kaizen

---

The 'IDEA KAIZEN' is a quick and easy method to document and solve a simple problem.


This is an ON-THE-SPOT type problem solving and problem resolution activity requiring minimal resources and (typically) no management approval.

The 'IDEA KAIZEN' is similar in nature to an idea submitted in a company's Suggestion Program.

In 'IDEA KAIZEN', employees are empowered and encouraged to make themselves changed or improved in their process.

22

22




## IDEA KAIZEN

Key word

- Empowerment to employees
- Encouraged to make changes
- Process ownership by employees

Once IDEA KAIZEN becomes a way of life for all employees within an organization, then a true continuous improvement culture will have emerged.

23

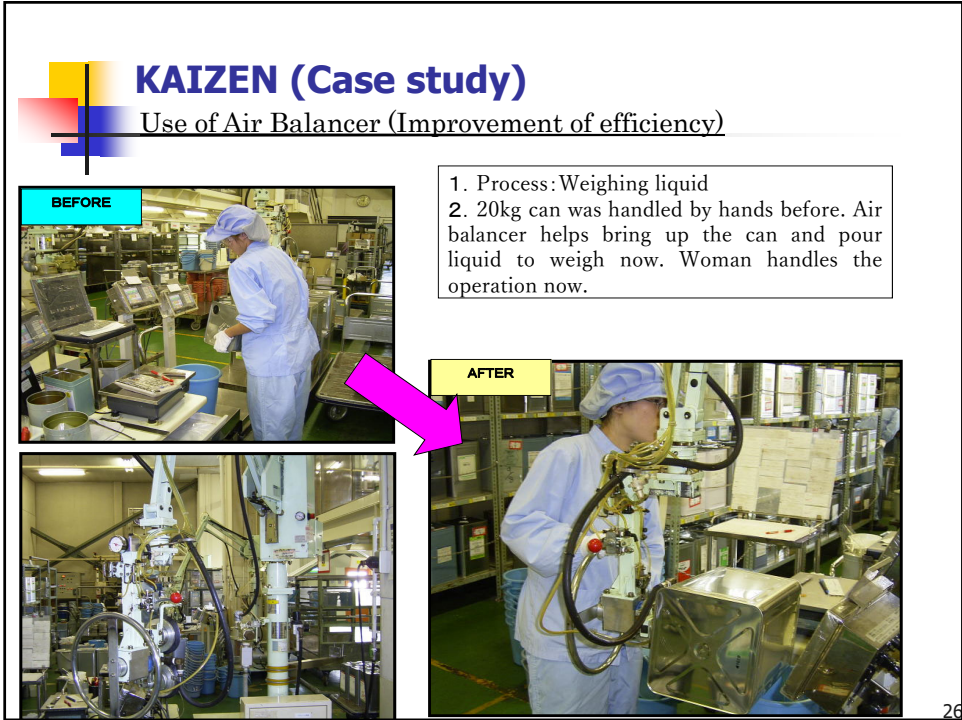
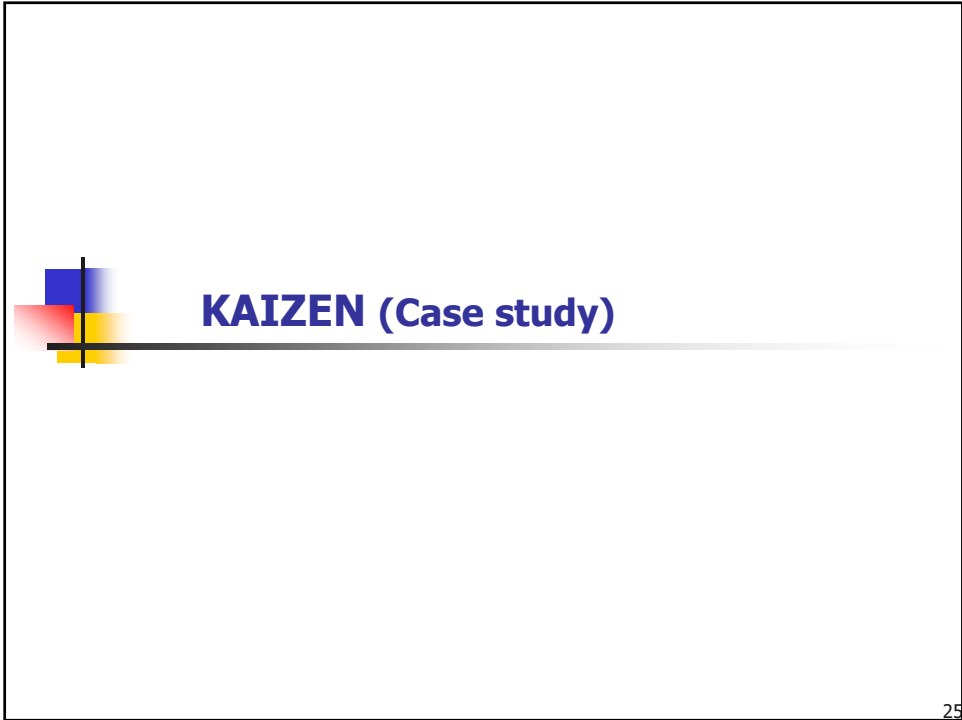


## Comparison of IDEA and PDCA KAIZEN

IDEA KAIZEN	PDCA KAIZEN
✓ On-the-spot type solution	✓ Requires a cross-functional team
✓ Similar to Suggestion box	✓ Typically identified as a waste on a value stream map
✓ Few resources required (time, people, etc.)	✓ Structured process
✓ Not requiring value stream mapping	✓ Tools of fishbone, Pareto, and countermeasures typically used
✓ Not as structured	✓ Identified root cause(s)
✓ May be a "quick-fix"	✓ Requires good data collection
✓ Not as detailed	✓ Can be tied directly to stakeholder loyalty, cash generation, and/or return on investment
✓ Root cause may or may not be found	
✓ May require PDCA Kaizen process	

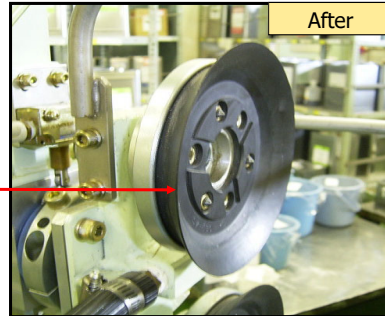
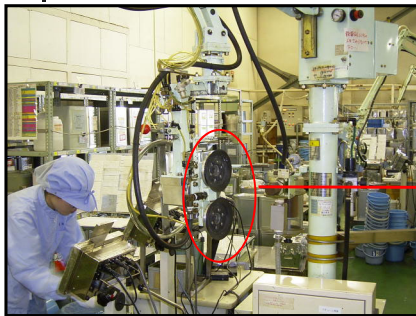
24



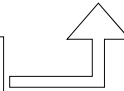


## KAIZEN (Case study)

Air Balancer Sucker with Spike (To keep safety)



1. Process: Weighing liquid (Air Balancer)
2. With spikes in Sucker, accidents of dropping the can has not happened.

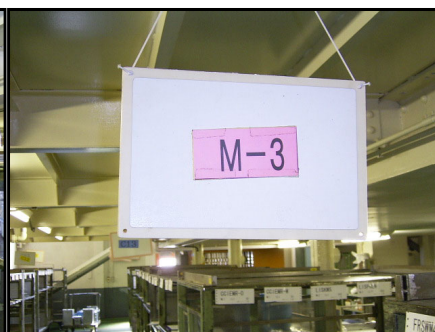


27

27

## KAIZEN (Case study)

Place of Container Cart (Improve efficiency)



1. Process: Weighing of raw materials
2. Big sign board to show which production tank uses the raw material is put up the container cart in order to eliminate mistakes.

28

28

## KAIZEN (Case study)

### Dissolution Tank Lid (Improve safety)



1. Process: Heat dissolution of raw materials
2. The lid of the tank is 80°C. When it is opened handle of the lid is used with help of balancer to reduce the heavy weight of the lid.

29

29

## KAIZEN (Case study)

### Bar code checker (Improve efficiency and prevent contamination)



1. Process: Bulk transport out
2. Barcode label is put on the movable tank to filling process and checked by barcode reader before handling.



30

30

## KAIZEN (Case study)

### Pipe integration (Improve efficiency)



- 1 Process: Transporting Lotion Bulk (Liquid)
- 2 Many pipes are integrated in one place and selection and set-up of which tank for which filling line is handled efficiently.



31

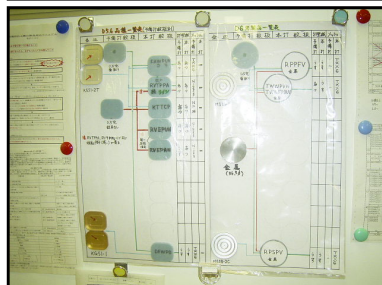
31

## KAIZEN (Case study)

### Sign Board of Product (Improve efficiency)



1. Process: Forming and packaging
2. To reduce the careless mistakes color of current product producing and specification of the product is visually shown on many sign boards.



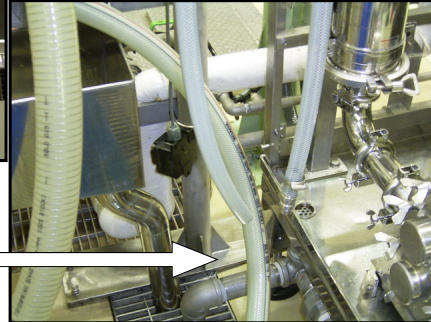
32

32



## KAIZEN (Case study)

(Hook for Hose to wash filling machine and parts (Improve sanitary conditions))



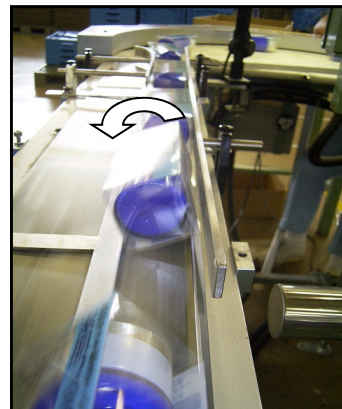
1. Process: Filling
2. Hose to wash filling machine and parts were on the shop floor ground. The hook to hang the hose in order to keep the edge of the hose from the ground was set.

33

33

## KAIZEN (Case study)

Guide to turn the product (Improve efficiency)



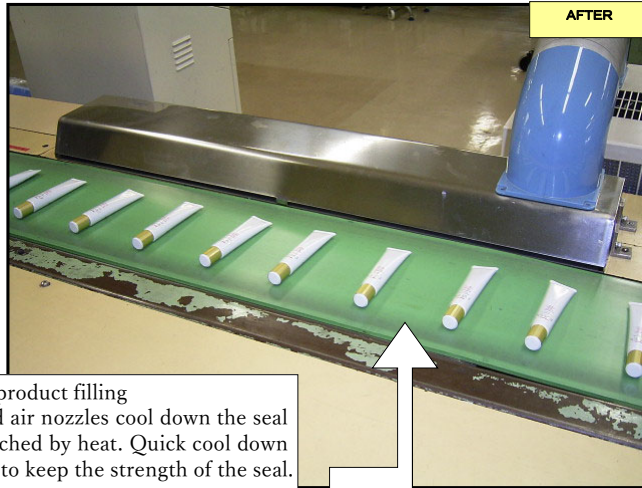
1. Process: Packaging
2. In packaging process product is turned by a simple guide without worker's involvement.

34

34

## KAIZEN (Case study)

Seal part cooling after filling into tube (Improve quality)



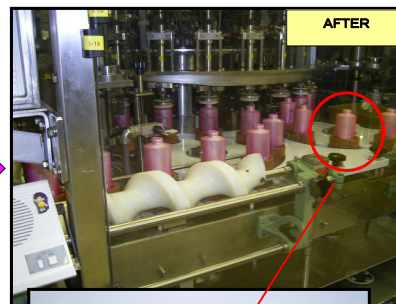
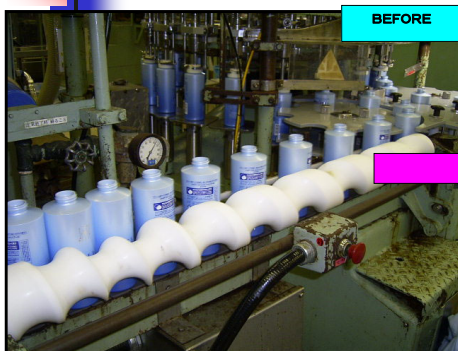
1. Process: Tube product filling
2. Spot cooler and air nozzles cool down the seal parts which is attached by heat. Quick cool down of the seal is good to keep the strength of the seal.

35

35

## KAIZEN (Case study)

Attachment of product filling line (HAKAMA) (Improve efficiency)



1. Process Filling of liquid type product
2. Set-up and adjustment which required changes and adjustment of guide and parts, took a lot of time. Use of transporting jig eliminates such cumbersome set-up work.

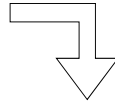
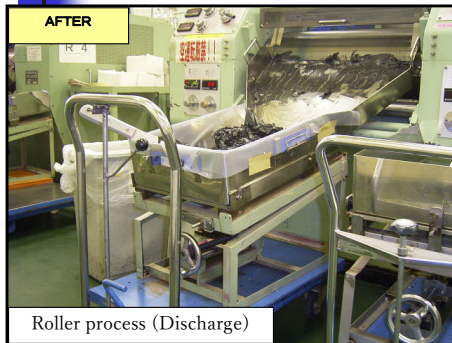


36

36

## KAIZEN (Case study)

### Cart for lipstick bulk transportation (Improve efficiency)



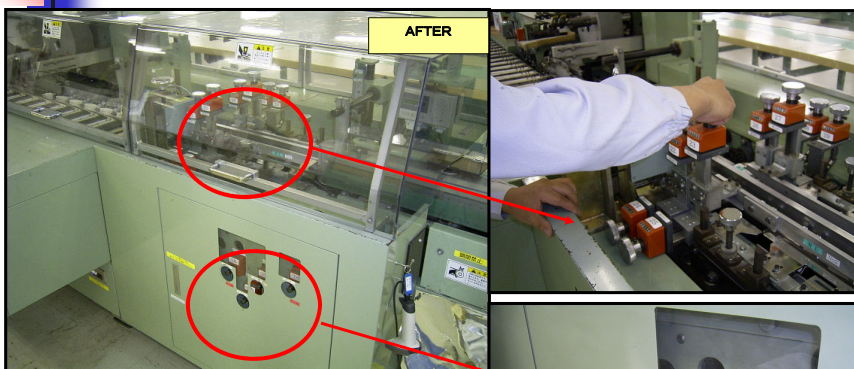
1 Process: Lipstick production  
2 Cart is used for getting raw material discharged from roller and charging it to dissolving process for recycling. Efficiency is improved and work load is decreased.

37

37

## KAIZEN (Case study)

### Set-up of packaging (Improve efficiency)



1. Process: Packaging  
2. In order for stable operation, set-up for changing the product requires precise dimensions of various areas. Dial gauge and parts are pre-set for the set-up. Set-up time is reduced.

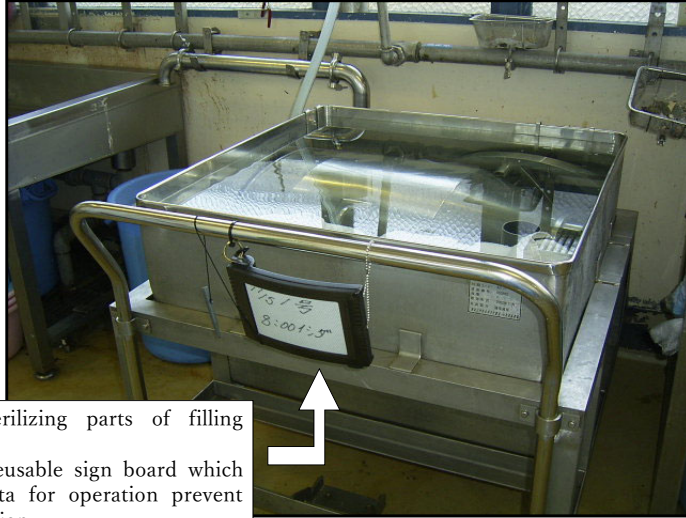
38

38



## KAIZEN (Case study)

Sign board for sterilizing basin (Improve efficiency)



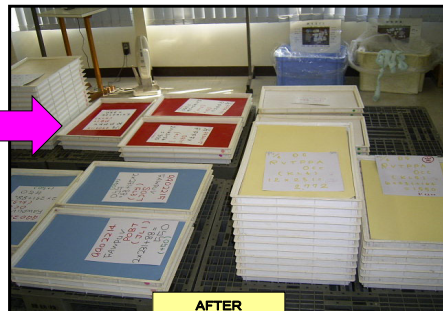
1. Process : Sterilizing parts of filling machine
2. Water-proof reusable sign board which has necessary data for operation prevent mistakes in operation.

39

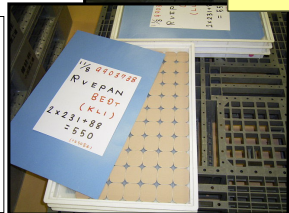
39

## KAIZEN (Case study)

Color sheet for classifying products (Improve efficiency)



1. Process: Forming
2. Powder foundations and lipsticks are palletized and stored in warehouse after forming process for a while. Color sheet is used for identify the color of the product on the pallet to prevent contamination.



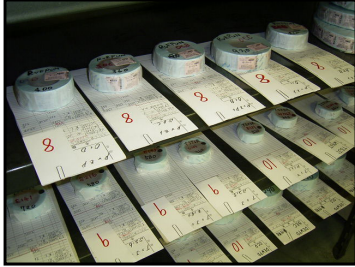
40

40



## KAIZEN (Case study)

### Inventory control sheet (Improve efficiency)



月日	入数	入出庫先	入庫	出庫	残高
		2004 6月度			0
6/1	5000				
	5000	マ	10300		10300
16	5000				
	5000	N1		10000	0
21	120X1	カ	120		120
			120X1		
8/4	2200X1	マ	2200		2320

1. Process: Warehouse of sub-materials (Label, Cap, etc.)
2. Control sheet is used to keep track of various sub-materials precisely. Each sheet is for one sub-material. Receipt and shipment of the material is recorded at the warehouse.

41

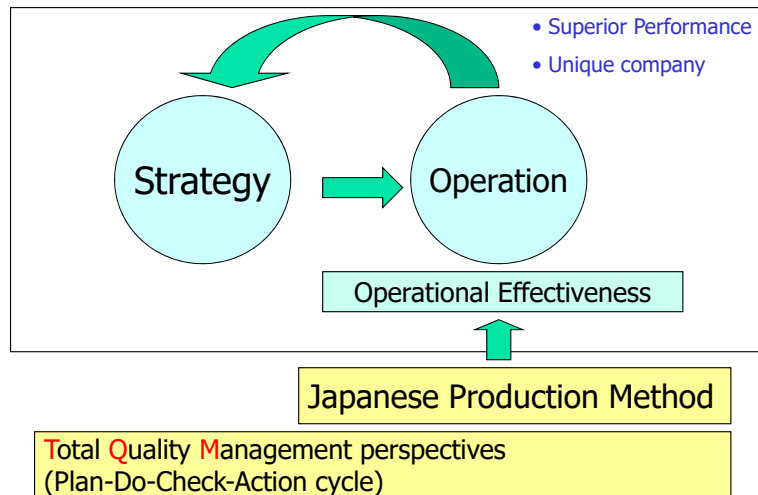
41

## Total Quality Management (TQM)

42

42

## Strategy + Operational Effectiveness



43

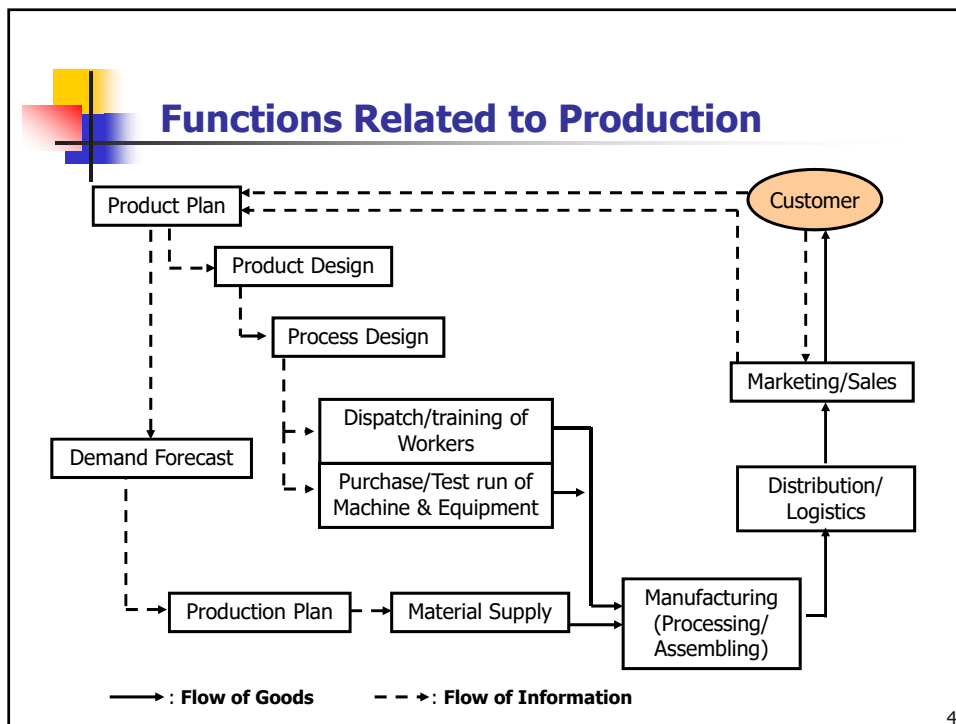
43

## Operational Effectiveness

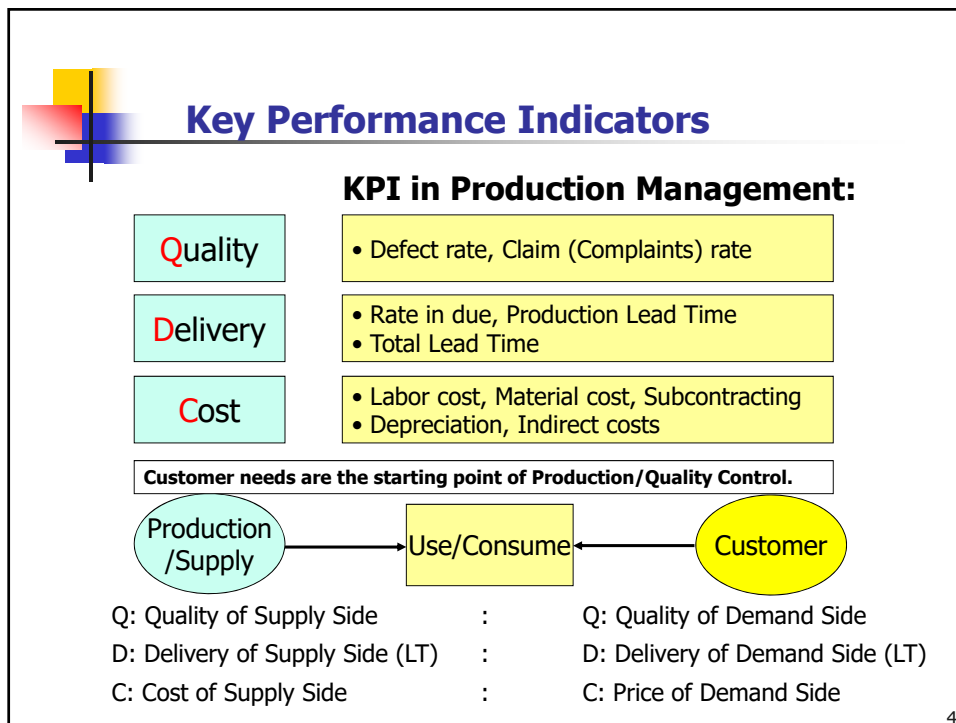
- **Operational Effectiveness has been developed through Japanese Production Control Method.**
  - Toyota's way is known most.
  - Applicable not only for production sites but also for offices.
- **Team approach**
- **BPR (Business Process Reengineering) principles are all from Toyota's Method.**
- **Strategy with operational effectiveness really differentiates the company from the competitors.**
- **Production & Quality Management is the core of operational effectiveness.**

44

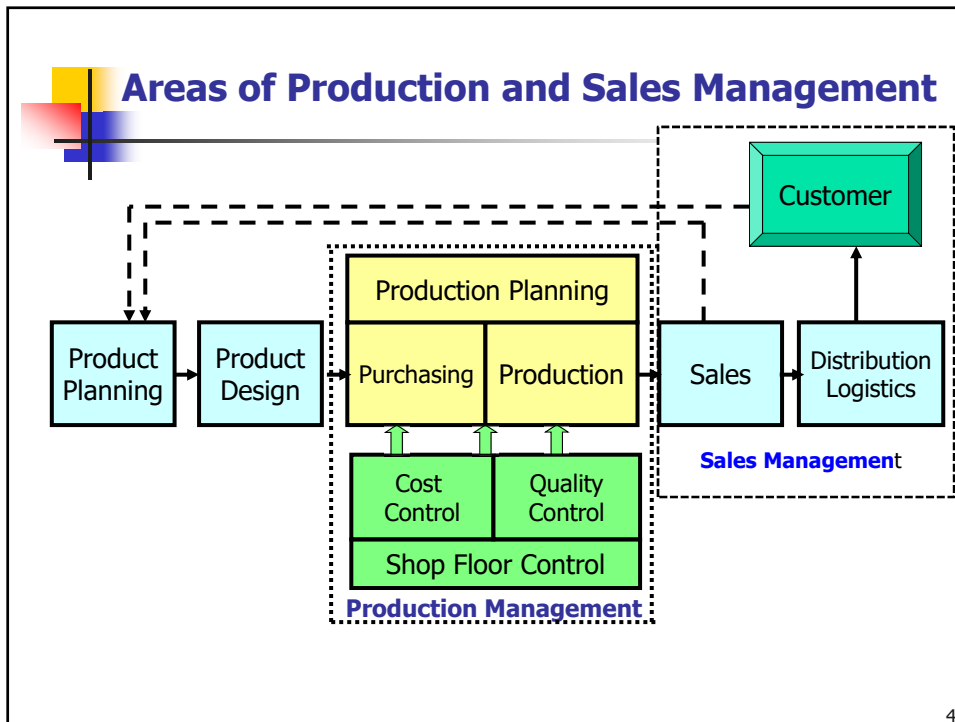
44



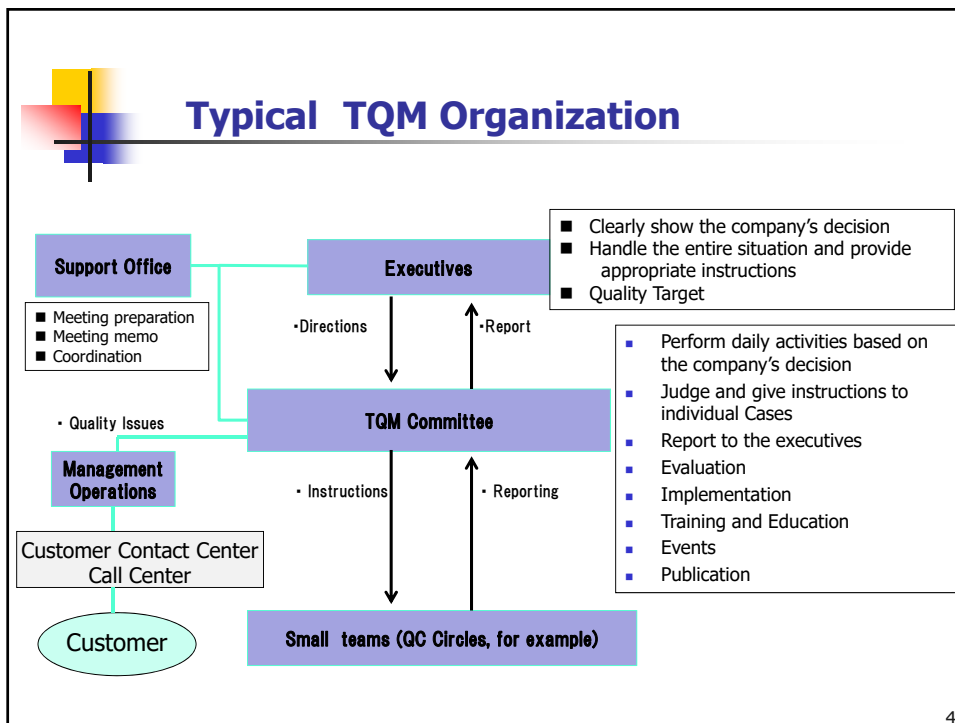
45



46



47



48

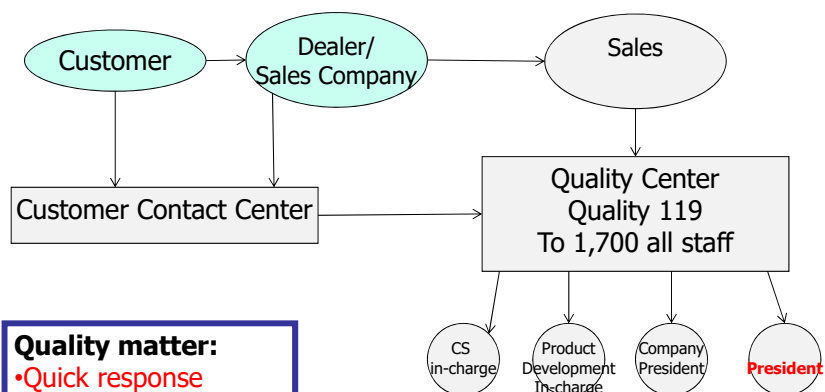
## Case: Iwakuni Medical Center

- TQC is not only for manufacturing but also for service industry.
- Iwakuni Medical Center: 160 beds, 18 doctors, 275 staff
- NDP (National Demonstration Project on TQM for Health)
- QC Circle
- Theme: Why so many nurse calls?
- Fish Bone Chart: Meals, Treatments, Nurses, Nurse call Position----- Major Causes
- Solution alternatives: Do not forget the time to treat  
Prepare meals quickly  
Fix nurse call position  
Improve staff motivation
- "Reduce nurse calls by frequent visits to the patients"
- 825 calls/week --> 543 calls/week

49

49

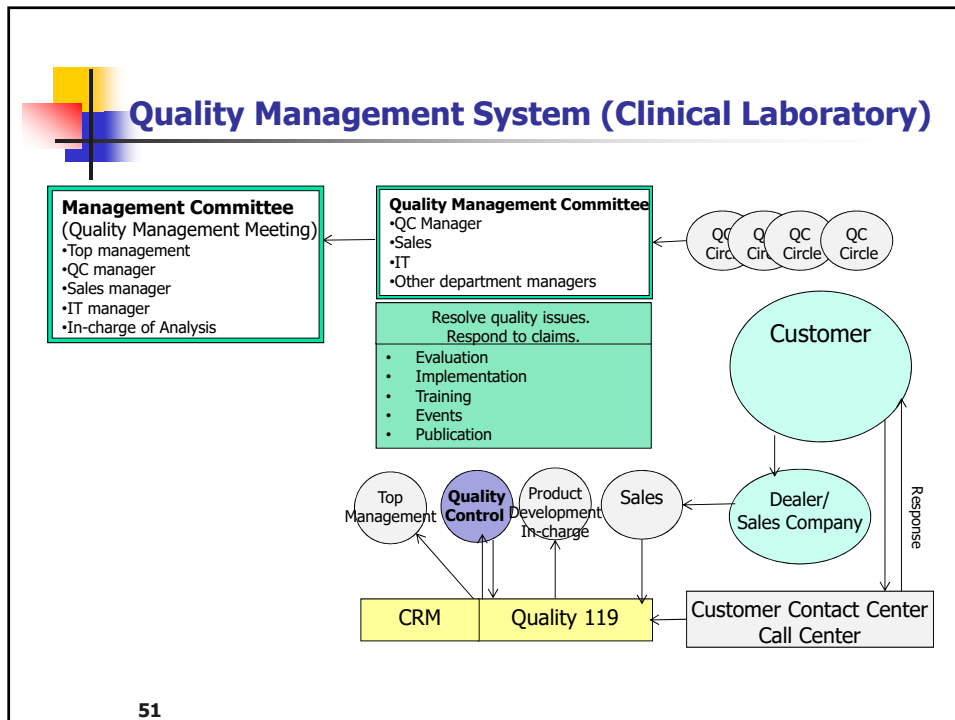
## Case: Quality119 (A subsidiary of Panasonic)



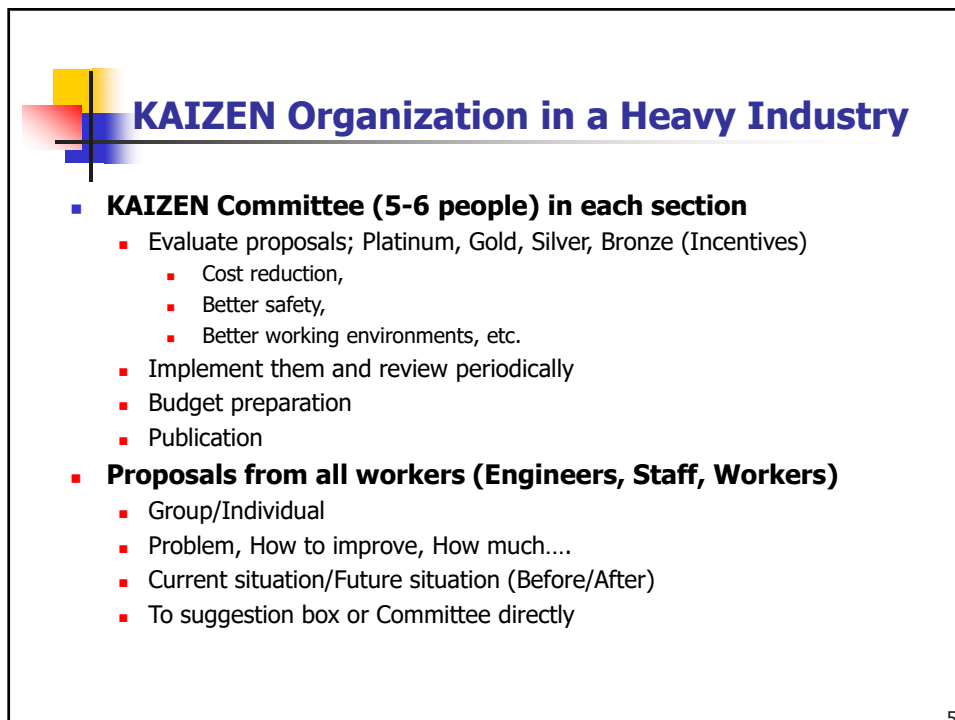
**Quality matter:**  
 •Quick response  
 •And Preventing it

50

50



51

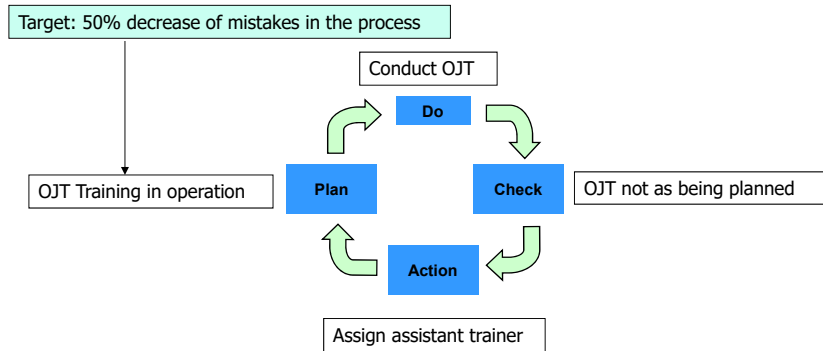


52

## PDCA: Quality Management

Management=Plan-Do-Check-Action (PDCA) Cycle → Improvement

e.g.



**QC start with education/training and end with education/training.**

53

53

## Total Quality Management (TQM)

Definition of Total Quality Management(TQM)

Total quality management is a philosophy that involves everyone in an organization in a continual effort to improve quality and achieve customer satisfaction.

TQM approaches are:

1. Find out what customers want.

This might involve the use of surveys, focus groups, interviews, or some other technique that integrate the customer's voice in the decision-making process. Be sure to include the internal customer( the next person in the process) as well as external customer(the final customer).

2. Design a product or service that will meet (or exceed) what customers want.  
Make it easy to use and easy to produce.

54

54



## Total Quality Management(TQM)

---

3. Design processes that facilitate doing the job right the first time.  
Determine where mistakes are likely to occur and try to prevent them.  
When mistakes do occur, find out why, so that they are less likely to occur again. Strive to make the process "mistake-proof" or "fail-safing".
4. Keep track of results, and use them to guide improvement in the system.  
Never stop trying to improve.
5. Extend these concepts to suppliers and distributors.
6. Continuous improvement  
Philosophy that seeks to make never-ending improvements to the process of converting inputs to outputs.

55

55



## Total Quality Management(TQM)

---

7. Competitive benchmarking.  
This involves identifying other organizations that are the best at something and studying how they do it to learn how to improve your operation.
8. Employee empowerment  
Giving workers the responsibility for improvements and the authority to make changes to accomplish them provides strong motivation for employees.
9. Team approach  
The use of teams for problem solving and to achieve consensus takes advantage of group synergy, gets people involved, and promotes a spirit of cooperation and shared value among employees.

56

56





## Total Quality Management(TQM)

---

10. Decisions based on facts rather than opinions  
Management gathers and analyzes data as a basis for decision making.
11. Knowledge of tools  
Employees and managers are trained in the use of quality tools.
12. Supplier quality  
Suppliers must be included in quality assurance and quality improvement efforts so that their processes are capable of delivering quality parts and materials in a timely manner.
13. Champion  
A TQM champion's job is to promote the value and importance of TQM principles throughout the company.

57

57



## Total Quality Management(TQM)

---

14. Quality at the source  
Quality at the source refers to philosophy of making each worker responsible for the quality of his or her work.
15. Suppliers are partners in the process, and long-term relationships are encouraged.  
This gives suppliers a vital stake in providing quality goods and services. Suppliers, too, are expected to provide quality at the source, thereby reducing or eliminating the need to inspect deliveries from suppliers.

58

58

## Comparing the cultures of TQM and traditional organizations

Aspect	Traditional	TQM
Overall mission	Maximize return on investment	Meet or exceed customer expectations
Objectives	Emphasis on short term	Balance of long term and short term
Management	Not always open; sometimes Inconsistent objectives	Open; encourage employee input; consistent objectives
Role of manager	Issue orders; enforce	Coach; remove barriers; build trust
Customer requirements	Not highest priority; may be unclear	Highest priority; important to identify and understand
Problems	Assign blame; punish	Identify and resolve
Problem solving	Not systematic; individuals	Systematic; teams
Improvement	Erratic	Continuous

59

59

## Comparing the cultures of TQM and traditional organizations

Aspect	Traditional	TQM
Suppliers	Adversarial	Partners
Jobs	Narrow, specialized; much individual effort	Broad; more general; much team effort
Focus	Product oriented	Process oriented

60

60



## Six Sigma concept

---

- Motorola pioneered the concept of a six-sigma program in the 1980s.
- Statistically, six sigma means having no more than 3.4 defects per million opportunities in any process, product, or service.
- Conceptually, the term is much broader, referring to a program designed to reduce the occurrence of defects to achieve lower costs and improved customer satisfaction.
- Two major components of six-sigma program:
  - **Management component:** Strong leadership, defining performance metrics, selecting projects likely to achieve business results, and selecting and training appropriate people.
  - **Technical component:** Improving process performance, reducing variation, utilizing statistical methods, and designing a structured improvement strategy, which involves definition, measurement, analysis, improvement, and control.

61

61



## Six Sigma concept

---

- The process of six-sigma is:  
Define, Measure, Analyze, Improve, and Control (DMAIC)
- Key players in six sigma program
  - Master black belts having extensive training in statistics and use of quality tools. They are teachers and mentors of black belts.
  - Black belts are project team leaders responsible for implementing process improvement projects. Black belts play a pivotal role in the success of six-sigma programs. They influence change, facilitate teamwork, provide leadership in applying tools and techniques, and convey knowledge and skills to green belts.

62

62



## **Obstacles of Implementing TQM**

---

1. Lack of a companywide definition of quality
2. Lack of a strategic plan for change
3. Lack of a customer focus
4. Poor intra-organizational communication
5. Lack of employee empowerment
6. View of quality as a "quick fix"
7. Emphasis on short-term financial results
8. Inordinate presence of internal politics and "turf" issues
9. Lack of strong motivation
10. Lack of time to devote to quality initiatives
11. Lack of leadership

63

63



## **TQM- Company-wide approach**

---

1. Product Planning
2. Product Design/Process Design
3. Production
4. Sales
5. After Sales

64

64



## TQM (Total Quality Management) Key Words

- **Company total**
  - Total employee involvement
  - All departments, Not only by production and Quality Management department
- **Integrated system**
- **Customer focused**
- **Brand means 'Quality'.**
- **Quality = Management quality**
- **PDCA (Plan-DO-Check-Action) cycle**
- **Continuous improvement efforts (KAIZEN)**
- **Top-down and bottom-up**
  - Policy by the top, commitment
  - Idea from people close to the operation
- **Manufacturing sector + adapted for use in almost every type of organization.**

65

65



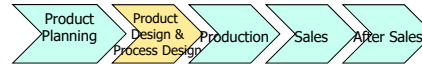
## 1. Product Planning



- **Market Needs Analysis**
- **Set/Define 'Quality'**
- **Basic Quality**
  - **Functionality**
    - Example: Universal design
    - Packaging is also quality.
  - **Effectiveness**
    - Cutting place to open (Additional process): Customer's view
    - Design to attract customers
  - **Product Life**
  - **Product Design**
- **Seeds Approach, too (Sony (Old days), Apple)**
  - **New product proposal to customers**

66

66



## 2. Product Design and Process Design

- Design to manufacture easy.
  - Assembly: From the bottom up and the inside out
  - Bad design:
    - Mistake in planning of a seminar
    - Project design in consulting -> Use of old proposals
    - System design phase
- Much of the costs of manufactured product are influenced during the design phase.
  - Specify standard materials, parts and processes.
  - Parts: Market standard: least expensive
- Industrial designer would be involved.
- Include elimination of wastes concept in process design.
  - ECRS principles
  - Fool-proof
  - Work with gravity

67

67



## 3. Production

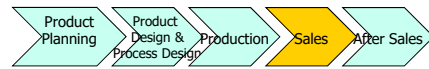
- Put quality at the source.
  - Each process defect rate should be minimized(zero).
    - Purchasing, factory production shops, warehouse and shipping
    - Preventive maintenance
- QC process
  - Defects definition
  - QC Charts, Fish Bone Charts
  - QC Circle
- Standard Operation
  - Standard Operation Sheet
  - Stop-the-line in trouble
  - Education and training
- Process Capacity
- Mistake-proof

68

68



## 4. Sales



- Standard Operation
  - CRM standardizes the sales operations.
- Mistake-proof
  - CRM provides proper information to the sales
    - Inventory availability
    - Recent product information
    - Connection to the engineer/back office at the customer site

69

69



## Case: CRM (Customer Relationship Management)

### Develop long term relationship with the customers using IT

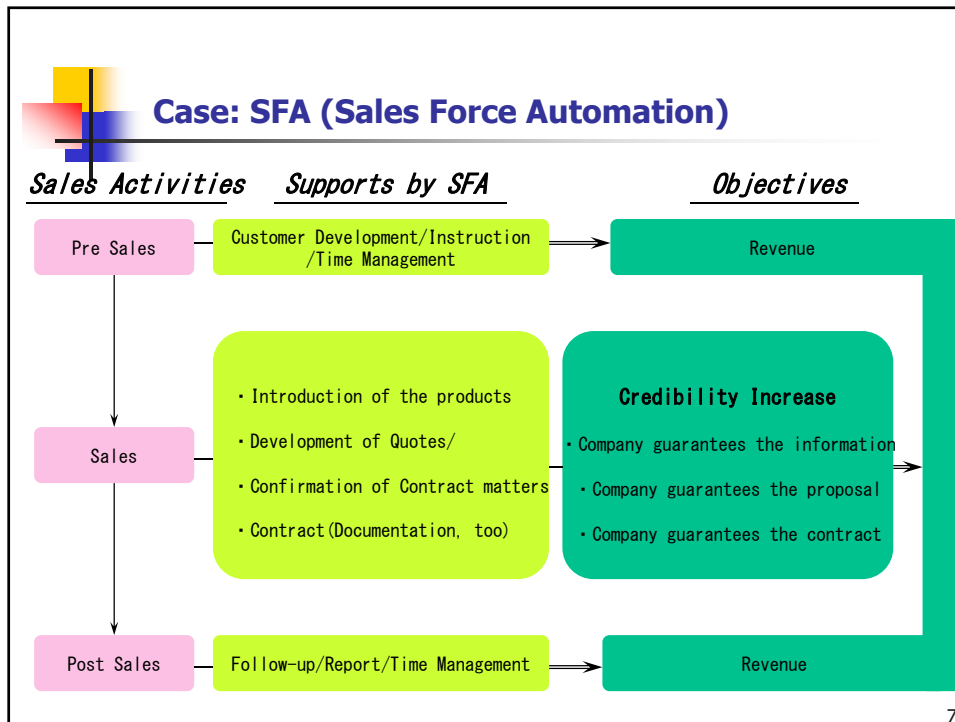
- Use integrated customer information (=Customer DB),
- Provide service which meets exactly to the needs of a customer (=One-to-One Marketing),
- Increase customer satisfaction by responding to the customer continuously and thoroughly.

— CRM definition by Gartner Group

CRM involved capturing customer data from across the enterprise, consolidating all internally and externally acquired customer related data in a central database, analyzing the consolidated data, distributing the results of that analysis to various **customer touch points** and using this information when dealing with customers via any touch point.

70

70



71

## 5. After Sales

- **Guarantee**
- **70% of the customers who have complaints will remain customers, if the complaints are resolved.**
- **Call Center (CRM) -> Communication Center**
  - **Claim is an important source for improvements and new products.**
- **Warehouse control and shipping control**

72

72





## After sales: Traceability

---

- **Claim**
  - Product X
  - Lot Number Y
  - Defect Parts Z or Defects areas
- **Traceability**
  - Trace production record/history to identify the problems. (Date, Lot, Parts, Conditions)
  - Lot Number
    - Example: AX3=2010.12.03 production
- **Recall = reliable maker (costly)**
  - Identify other possibilities in other products.
  - Recall the other products, too.

73

73



## Quality Control (QC)

---

74

74



## QC: Definition

- **Total Quality Control (TQC)** may be defined as “an effective system for integrating the quality development, quality maintenance, and quality improvement efforts of various groups in an organization so as to enable production and service at the most **economical levels** which allow for full **customer satisfaction**.” (A.V. Feigenbaum)
- **Statistical Quality Control (SQC)** is the application of **statistical techniques**, in all stages of manufacture, toward the most **economic** manufacture of a product that is maximally useful and has a **market**. (W.E. Deming)

75

75



## Quality: Definition

- **Quality = Quality of Management (not just quality of product)**
- **Quality = The level of quality at which customer is satisfied**
- **Design/Define Quality**
  - **Quality Characteristics**
    - Size/dimension, Purity, Strength, Appearance, Life span, etc.
  - **Unit**
    - Each, 10 cm, etc.
  - **Measure**
    - How to measure 'Quality', Sampling, Specimen, etc.
  - **Defect/Fault definition**
  - **Allowance ranges**
  - **Guarantee**
    - Service, Claim process, Warranty, etc.

76

76



## Quality: Telecom Service

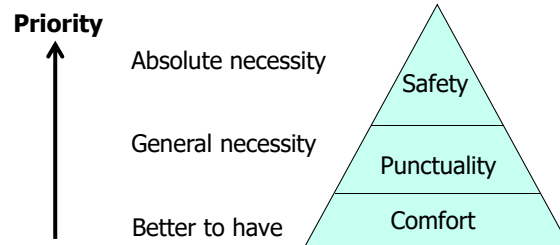
Before customer	Customer			Cancellation
	Connection	Using	After talk	
Services provided	Linkage	Speed	Notices	Follow up
Quick response	Service areas	Stability		
	Loss of call	Delay		
		Voice		
		Reliability		
		Packet delay		
		Packet loss		

77

77



## Quality: Airlines/Railroad company




78

78



**Exercise:** Please define 'quality' of your product/service.



## Quality Definition in a Company

Quality	For	To	Responsibility
Quality Standard	Control Process	Production Process	Production Manager
Quality Target	Improvement	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Research and Development</li> <li>■ All employees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Top Management</li> <li>■ R &amp; D Manager</li> </ul>
Quality Assured	Customer Satisfaction	Customer	Sales Manager + All others
Inspection Standard	No Defects to the customer	Inspection	Inspector

## Quality inspection at a textile company



Inspection for color



Inspection for size measurement

81

81

## Quality inspection at a textile company



Needle/metal detection



Inspection for stitching

82

82



## Quality inspection at a textile company

Quantity per style	Quantity to be checked	No. of defects tolerated
Less than 500 pieces	40	1
501 to 1000 pieces	80	3
1001 to 3000	100	4
3001 to 5000	120	5
Over 5001	140	6

In case the defective quantities are more than the above tolerated quantities, all the quantities of the item are to be inspected and delivered with final quality inspection sheet and report for quality improvement signed by the manager.

In case there is no quality improvement observed, business with such suppliers has to be terminated.

83

83



## Quality definition (Product Quality)

### Eight dimensions of quality

- **Performance:** main characteristics of the product or service.
- **Aesthetics:** appearance, feel, smell, taste.
- **Features:** extra characteristics (convenience, high tech., etc.)
- **Conformance:** how well a product or service corresponds to design specifications.
- **Reliability:** consistency of performance
- **Durability:** the useful life of the product or service
- **Perceived quality:** indirect evaluation of quality (e.g. reputation)
- **Serviceability:** handling of complaints or repairs.

84

84



## Quality definition (Service Quality)

### Seven dimensions of quality

- **Convenience:** the availability and accessibility of the service
- **Reliability:** the ability to perform a service dependably, consistently, and accurately.
- **Responsiveness:** the willingness of service providers to help customers in unusual situations and to deal with problems.
- **Time:** the speed with which service is delivered.
- **Assurance:** the knowledge exhibited by personnel who come into contact with a customer and their ability to convey trust and confidence.
- **Courtesy:** the way customers are treated by employees who come into contact with them.
- **Tangibles:** the physical appearance of facilities, equipment, personnel, and communication materials.

85

85



## Consequences of Poor Quality

Major areas affected by quality are

1. Loss of business
2. Liability
3. Productivity
4. Costs

### **Loss of business**

Poor designs or defective products or services can result in loss of business. (A recent study showed that while a satisfied customer will tell a few people about his or her experience, a dissatisfied person will tell an average of 9 others.)

86

86



## Consequences of Poor Quality

### **Liability**

Organizations must pay special attention to their potential liability due to damages or injuries resulting from either faulty design or poor workmanship. This applies to both products and services.

### **Productivity**

Poor quality can adversely affect productivity during the manufacturing process if parts are defective and have to be reworked or if an assembler has to try a number of parts before finding one that fits properly.

### **Cost**

The earlier a problem is identified in the process, the cheaper the cost to fix it. It has been estimated that the cost to fix a problem at the customer end is about five times the cost to fix a problem at the design or production stage.

87

87



## Responsibility for Quality

All members of an organization have some responsibility for quality, but certain parts are key areas of responsibility.

### **•Top Management**

Top management has the ultimate responsibility for quality. While establishing strategies for quality, top management must institute programs to improve quality; guide, direct, and motivate managers and workers; and set an example by being involved in quality initiatives. Examples include taking training in quality, issuing periodic reports on quality, and attending meetings on quality.

### **•Design**

Quality products and services begin with design. This includes not only features of the product or service, but also it includes attention to the processes that will be required to produce the products and/or services that will be required to delivery the service to customers.

88

88





## Responsibility for Quality

---

- **Procurement**

The procurement department has responsibility for obtaining goods and services that will not detract from the quality of the organization's goods and services.

- **Production/operations**

Production/operations has responsibility to ensure that processes yield products and services that conform to design specifications. Monitoring processes, finding and correcting root causes of problems are important aspect of this responsibility.

- **Quality assurance**

Quality assurance is responsible for gathering and analyzing data on problems and working with operations to solve problems.

- **Packaging and shipping**

This department must ensure that goods are not damaged in transit, that packages are clearly labeled, that instructions are included, that all parts are included, and shipping occurs in a timely manner.

89

89



## Responsibility for Quality

---

- **Marketing and Sales**


This department has the responsibility to determine customer needs and communicate them to appropriate areas of the organization. In addition, it has the responsibility to report any problems with products or services.

- **Customer service**

Customer service is often the first department to learn of problems. It has the responsibility to communicate that information to appropriate departments, deal in a reasonable manner with customers, work to resolve problems and follow up to confirm that the situation has been effectively remedied.

90

90




## Costs of Quality

Category	Description	Examples
Appraisal costs	Costs related to measuring, evaluating, and auditing materials, parts, products, and services to assess conformance with quality standards	Inspection equipment, testing, labs, inspectors, and the interruption of production to take samples
Prevention costs	Costs related to reducing the potential for quality problems	Quality improvement programs, training, monitoring, data collection and analysis, and design costs
Internal failure costs	Costs related to defective products or services before delivery to customers	Rework costs, problem solving, material and product losses, scrap, and downtime
External failure costs	Costs related to delivering substandard products or services to customers	Returned goods, reworking costs, warranty costs, loss of goodwill, liability claims, and penalties

91

91



## Quality Control Circle (QCC)

---

92

92



## QC 7 Tools

- QC circle uses tools and natural data.
- Seven Tools are:
  - Histogram
  - QC Chart (Control Chart)
  - Cause Analysis (Fish Bone Chart)
  - Pareto Analysis (80/20 rules, ABC analysis)
  - Graph
  - Check Sheet
  - Scatter Chart
- Number of QC Circle members: 5-6
- Themes:
  - QC
  - Improvement in productivity, operation, delivery, safety, communications and morale.

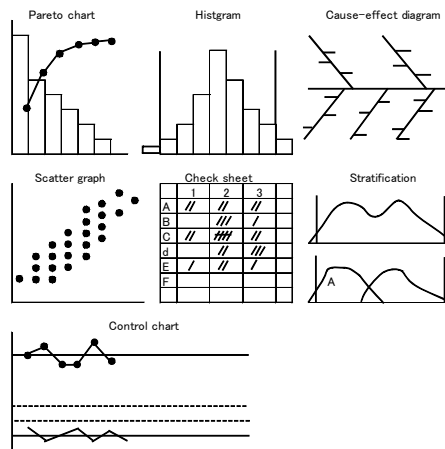
93

93



## QC 7 Tools

- Powerful tools for quality activity by small group
- 7 tools
  1. Cause Effect Analysis (Fish Bone Chart)
  2. Histogram
  3. Pareto Analysis (80/20 rules, ABC analysis)
  4. QC Chart (Control Chart)
  5. Graph (Stratification)
  6. Check Sheet
  7. Scatter Chart



94

94



## No Intentional Data for QC

(1/3)

- **Experiment 1: The most favorable number in 0-10?**
- **Experiment 2: Flip a coin ten times and count the number of heads?**

Draw Histogram

- **Experiment 1: Intentional**
- **Experiment 2: Natural**

95

95



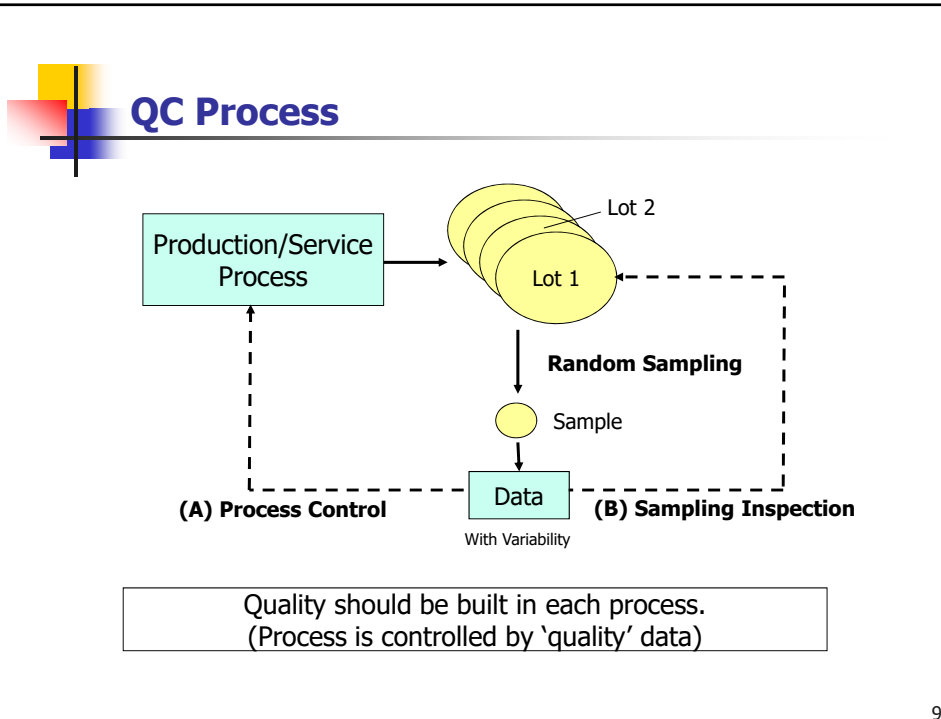
## No Intentional Data for QC

(3/3)

- **QC uses only natural data, which distributes.**
- **Processes in the factory provide distributed data, which are not intentional but natural.**
  - **Watching natural data which reflect the current situation of the process are the starting point of improvements.**
  - **Even if you follow the standard operation, the results are different. "Variability"**
- **If you get 10 heads in ten toss-ups, you may think that the coin is suspicious, although it could happen.**
- **In QC, if such a thing happens (probability like three out of 1,000), we think that something happens in the process. Such a situation is called 'Over Control Limit'.**

96

96



97

## QC Charts

(1/2)

**5 units from each lot were chosen to measure the length L ( $20 \pm 0.1$ ). The chart below shows  $\bar{X}$ -R Control, based on the recent data covering 20 lots.**

Lot	Measurement					$\bar{X}$	R
001	19.96	20.04	20.00	20.06	19.99	20.010	0.100
002	20.04	20.01	19.98	20.00	19.99	20.004	0.060
003	19.99	20.03	20.01	20.02	20.01	20.012	0.040
004	19.97	20.03	19.95	20.02	20.00	19.994	0.080
005	19.97	19.97	19.96	20.04	20.02	19.992	0.080
006	19.99	20.05	19.95	20.01	19.97	19.994	0.100
007	20.03	20.00	20.01	20.00	19.99	20.006	0.040
008	19.98	20.07	20.01	19.96	20.01	20.006	0.110
009	20.05	19.99	19.94	19.94	19.97	19.978	0.110
010	20.00	20.00	19.97	19.96	19.97	19.980	0.040
011	20.04	19.96	20.05	20.01	20.06	20.024	0.100
012	19.94	19.97	19.97	20.00	19.99	19.974	0.060
013	20.03	20.07	19.95	19.96	20.04	20.010	0.120
014	20.05	20.05	20.06	20.03	19.99	20.036	0.070
015	19.93	20.00	20.00	19.98	20.05	19.986	0.120
016	20.00	20.01	20.10	20.02	20.06	20.026	0.060
017	19.96	20.05	20.05	20.04	19.99	20.002	0.090
018	20.07	19.94	19.94	20.00	20.04	20.012	0.130
019	19.95	19.97	19.97	19.99	19.93	19.958	0.060
020	20.05	19.95	19.95	19.98	20.06	20.020	0.110

⊙  $\bar{X}$  Control Chart

$\bar{\bar{X}} = 20.001$

$UCL = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$

$= 20.001 + 0.577 \times 0.084$

$= 20.049$

$LCL = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R}$

$= 20.001 - 0.577 \times 0.084$

$= 19.953$

⊙ R Control Chart

$\bar{R} = 0.084$

$UCL = D_4 \bar{R}$

$= 2.114 \times 0.084 = 0.178$

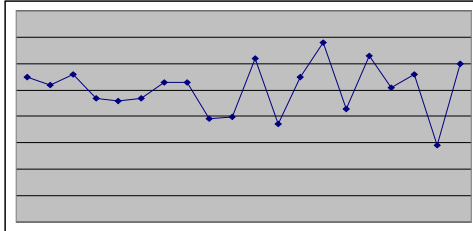
$20\text{mm} \pm 0.1\text{mm}$

98

## QC Charts (Control Chart)

### Shewhart X-bar and R & S control chart (2/2)

#### $\bar{X}$ QC Chart



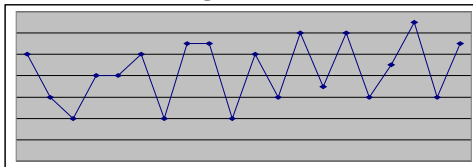
- With Control Limit Lines
- Controlled State v.s. Out of Control

← limit UCL(20.049): Upper Control Limit  
 CL(20.001): Center Line  
 ← limit LCL(19.953): Lower Control Limit

© The number of Data and coefficient of each lot

The number of Data	A2	D4
2	1.880	3.268
3	1.023	2.574
4	0.729	2.282
5	0.577	2.114

#### R QC Chart



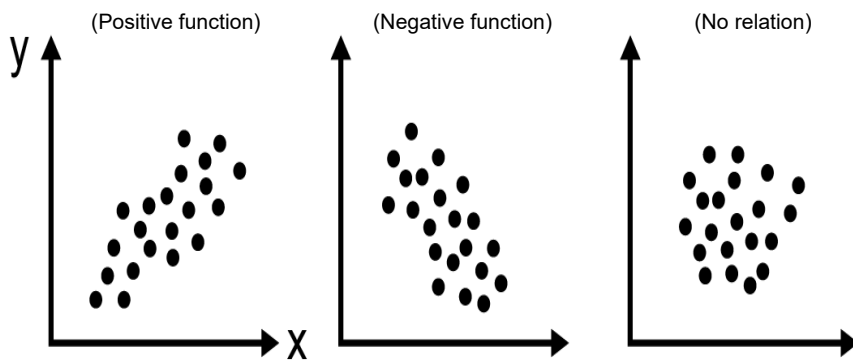
UCL(0.178)

0

99

99

## Scatter diagram



100

100



## Data Class/Data Layer

By what data is collected?

- Time: e.g. AM, PM
- Worker
- Material
- Machine
- Method
- Condition

To find the real problem.

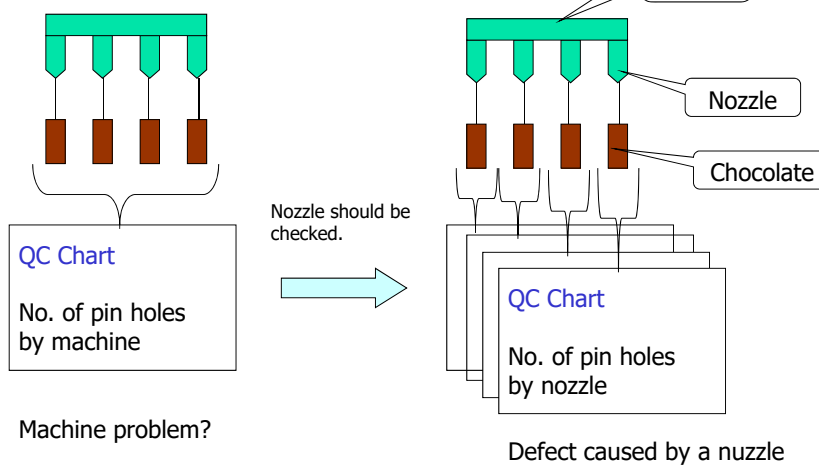
101

101



## Case: Chocolate Factory

Pin hole is the most serious problem.  
Data collection is the key.



102

102



## Cause Analysis: Mind Map

### Brain Storming

Brainstorming is used to generate a high volume of ideas with team members' full participation.

It is FREE OF CRITICISM AND JUDGEMENT.

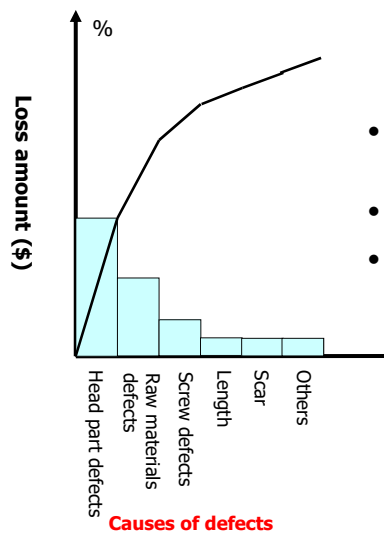
No idea is criticized !

103

103



## Pareto Analysis

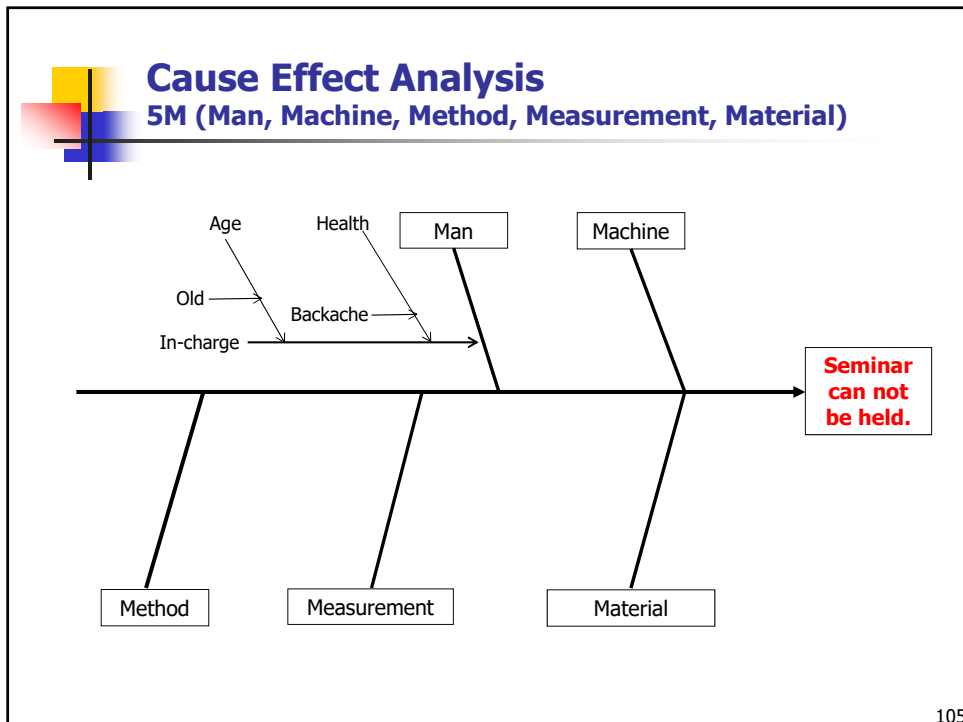


- Y axis: Loss amount(\$),%, Number of times, etc.
- X axis: Cause, Situation, etc.
- 80/20 Rules

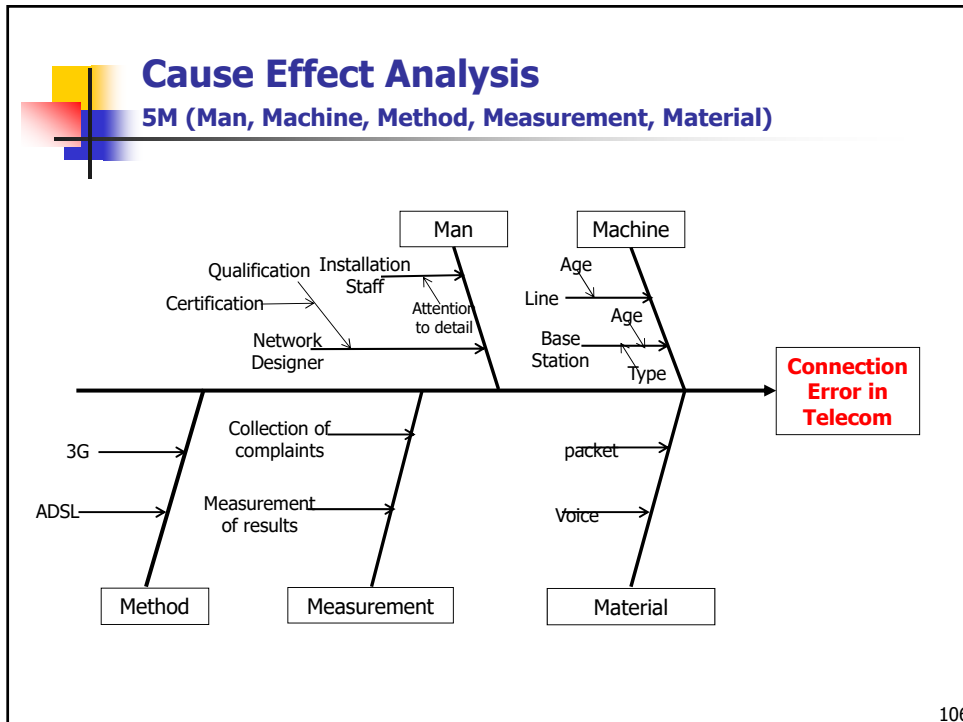
104

104





105



106



## Cause Effect Analysis

### 5M (Man, Machine, Method, Measurement, Material)

5M = Input for production/services

5M	Description
Man	Cause Factor of In-charge, Management, Partner
Machine	Cause Factor of Machine, Equipment, Tool, Facility, Room, Chair or Table
Method	Cause Factor of Technology, Operation Procedure, How-to-do
Measurement	Cause Factor of Collecting information, Confirming process, Measurement of the result
Material	Cause Factor of Material to be processed

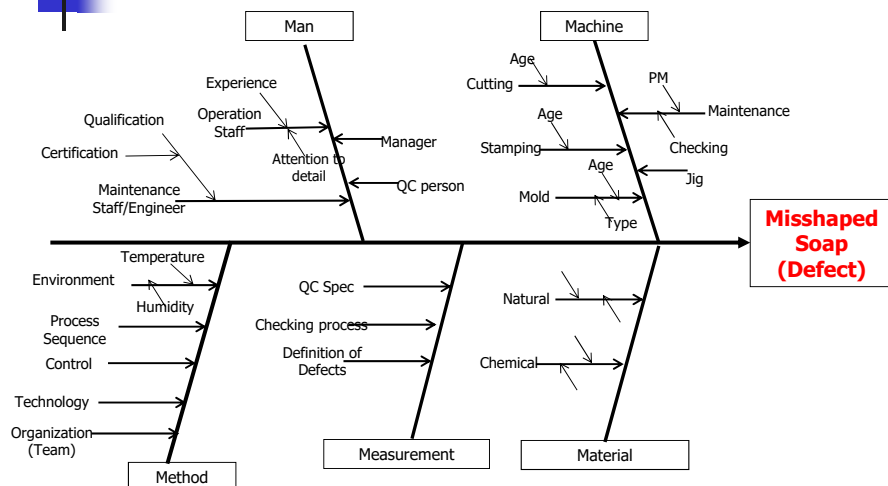
107

107



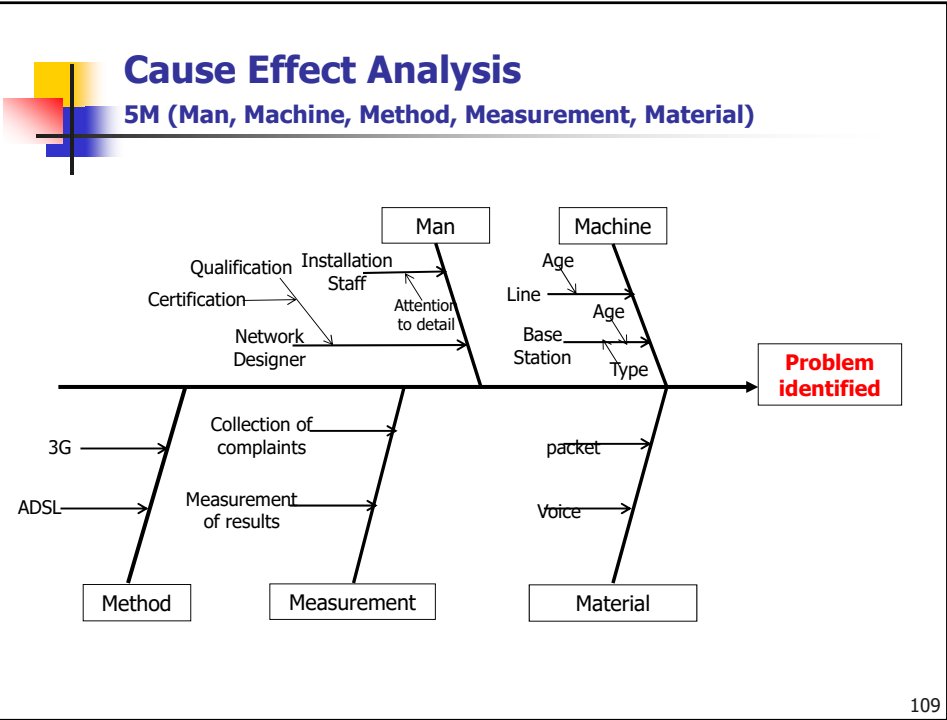
## Cause Effect Analysis (STAR Chemical)

### 5M (Man, Machine, Method, Measurement, Material)



108

108



109

### Cause Effect Analysis

**5M (Man, Machine, Method, Measurement, Material)**

5M	Description
Man	Cause Factor of In-charge, Management, Partner
Machine	Cause Factor of Machine, Equipment, Tool, Facility, Room, Chair or Table
Method	Cause Factor of Technology, Operation Procedure, How-to-do
Measurement	Cause Factor of Collecting information, Confirming process, Measurement of the result
Material	Cause Factor of Material to be processed

110

110



## Quality Circle (Introduction)

- Quality circles were originally associated with Japanese management and manufacturing techniques. The introduction of quality circles in Japan in the postwar years was inspired by the lectures of W. Edwards Deming (1900- 1993), a statistician for the U.S. government.
- Quality circle is one of the employee participation methods. It implies the development of skills, capabilities, confidence and creativity of the people through cumulative process of education, training, work experience and participation.

111

111



## Quality Circle (Introduction)

- It also implies the creation of facilitative conditions and environment of work, which creates and sustains their motivation and commitment towards work excellence.
- Quality circles have emerged as a mechanism to develop and utilize the tremendous potential of people for improvement in product quality and productivity.

112

112



## Quality Circle (Definition)

- Quality circle is a small group of 6 to 12 employees doing similar work who voluntarily meet together on a regular basis to identify improvements in their respective work areas using proven techniques for analyzing and solving work related problems coming in the way of achieving and sustaining excellence leading to mutual development of employees as well as the organization.
- It is " a way of capturing the creative and innovative power that lies within the workforce."

113

113



## Quality Circle (Philosophy)

- Quality circle is a people – building philosophy, providing self-motivation and happiness in improving environment without any compulsion or monetary benefits.
- It represents a philosophy of managing people specially those at the grass root level as well as a clearly defined mechanism and methodology for translating this philosophy into practice and a required structure to make it a way of life.

114

114



## Quality Circle (Philosophy)

- The Quality circle philosophy calls for a progressive attitude on the part of the management and their willingness to make adjustments, if necessary, in their style and culture.
- It is bound to succeed where people are respected and are involved in decisions, concerning their work life, and in environments where peoples' capabilities are looked upon as assets to solve work-area problems.

115

115



## Quality circle (Concept)

- The concept of Quality circle is primarily based upon recognition of the value of the worker as a human being, as someone who willingly advises on his job, his wisdom, intelligence, experience, attitude and feelings.
- It is based upon the human resource management considered as one of the key factors in the improvement of product quality & productivity. Quality circle concept has 3 major attributes:
  - Quality circle is a form of participation management
  - Quality circle is a human resource development technique.
  - Quality circle is a problem solving technique.

116

116



## Quality Circle (Objectives)

---

The objectives of Quality circle are multi-faced.

a) Change in attitude

From "I don't care" to " I do care"

Continuous improvement in quality of work life through humanization of work.

b) Self development

Bring out 'Hidden Potential' of people

People get to learn additional skills.

117

117



## Quality circle (Objectives)

---

c) Development of Team Spirit

Individual Vs Team - " I could not do but we did it"

Eliminate inter departmental conflicts.

d) Improved Organizational culture

Positive working environment.

Total involvement of people at all levels.

Higher motivational level.

Participate management process.

118

118



## Quality circle (Training)

---

- Appropriate training for different sections of employees needs to be imparted. Without a proper understanding of the real concept of Quality circles, both the workers and management might look at this philosophy with suspicion. Each group should know beforehand the commitments and implications involved as well as the benefit that can be obtained from Quality circles.

119

119



## Quality circle (Training)

---

- Such training comprises of:
  - Brief orientation program for top management
  - Program for middle level executives
  - Training of facilitators
  - Training for circle leaders and members

120

120





## Launching QC Circle

The major prerequisite for initiating Quality circles in any organization is the total understanding of, as well as complete conviction and faith in the participative philosophy, on the part of the top and senior management.

The launching of Quality circles involves the following steps:

- Expose middle level executives to the concept
- Explain the concept to the employees and invite to volunteer as members of Quality circle.
- Nominate senior officers as facilitators
- Form a steering committee

121

121



## Quality circle

- Arrange training of coordinators, facilitators in basics of Quality circle approach, implementation, techniques and operation. Later facilitator may provide training to Circle leaders and Circle members.
- A meeting should be fixed preferably one hour a week for the Quality circle to meet.
- Formally inaugurate the Quality circle.
- Arrange the necessary facilities for the Quality circle meeting and its operation.

122

122



## Quality circle (Process of Operation)

The operation of Quality circle involves a set of sequential steps as under:

- Problem identification: Identify a number of problems.
- Problem selection: Decide the priority and select the problem to be taken up first.
- Problem analysis: Problem is clarified and analyzed by basic problem solving methods.
- Generate alternative solutions: Identify and evaluate causes and generate number of possible alternative solutions.

123

123



## Quality circle (Process of Operation)

The operation of Quality circle involves a set of sequential steps as under:

- Problem identification: Identify a number of problems.
- Problem selection: Decide the priority and select the problem to be taken up first.
- Problem analysis: Problem is clarified and analyzed by basic problem solving methods.
- Generate alternative solutions: Identify and evaluate causes and generate number of possible alternative solutions.

124

124



## Quality circle

---

- Prepare plan of action: Prepare plan of action for converting the solution into reality which includes the considerations "who, what, when, where, why and how" of solving problems.
- Present solution to management circle members: Present solution to management for approval.
- Implementation of solution: The management evaluates the recommended solution. Then it is tested and if successful, implemented on a full scale.

125

125



## Quality circle

---

### Advantages of Quality circles

- Increase productivity
- Improve quality
- Boost employee morale

### Disadvantages/problems with QC

- Inadequate training
- Unsure of purpose
- Not truly voluntary
- Lack of management interest
- Quality circles are not really empowered to make decisions.

126

126



## Quality circle (Conclusion)

- Quality circles are not limited to manufacturing firms only.
- They are applicable for variety of organizations where there is scope of group bases solution of work related problems.

Quality Circles are relevant for factories, firms, schools, hospitals, universities, research institutes, banks, government office, etc.

127

127



## Effectiveness of QC Circle

- **Defects decrease**
- **Continuous Improvement**
- **Members capability up**
- **Leadership**
- **? (Another important one)**

128

128



## Case: Honda

- **1971: QC Contest was started.**
- **1972: NH Circle – ‘Now’, ‘Next’, ‘New’ Honda**
  - Focus on not only the results but also the processes
  - Develop teamwork/communication in working place
  - Improve morale
- **Now worldwide QC Convention**

129

129



## Case: Toyota

(1/2)

- **1965: TQC implementation was started.**
  - Production efficiency was increased
    - No. of employees 2 times more and production 7 times more than 1955 when Toyota Crown sales had started.
  - However, quality not so satisfactory
    - Lack of education and training
    - Manager's capability still premature
    - Less communication among the departments
    - Quality: competitive factor
- **QC Circle = Education & Training -> Develop employees**
- **Top management defines the quality target and makes all employees understand it.**
- **Functional cooperation is required among all the departments**
- **Improvement ideas in the shop floor are from QC Circles.**

Idea was from Peter Drucker

130

130



## Case: Toyota

(2/2)

- **QC Themes, for example:**
  - **Manual work improvement to eliminate wasteful hand movement.**
  - **Implementation of new machine/upgraded machine**
  - **Improvement of the way of using materials and consumables and saving money**

131

131



## Shop Floor Improvement

- Industrial Engineering (IE)
- 5S
- Elimination of 7 wastes

132

132



## Improvement in Process Design Phase

- ECRS Principles in IE (Industrial Engineering):
  - **E**liminate            Eliminate the operational steps.  
What happens if the process is eliminated?
  - **C**ombine            Conduct several operational steps concurrently.
  - **R**earrange            Change the order of operational steps
  - **S**implify            Simplify operational steps
  
- Factory and Processes are analyzed based on:
  - Operation and Flow Process Chart
  - Layout

133

133



## Kaizen by ECRS (5W1H)

Question		Action
1. What is the objective?	Why?	1. Eliminate unnecessary work.
2. Where should it be done?	Why?	2. Change the place or combine with other work.
3. When should it be done?	Why?	3. Change the time and order, or do it concurrently.
4. Who should do it?	Why?	4. Change the worker, or let the same worker do it.
5. How should it be done?	Why?	5. Simplify the process or improve the process

134

134



## Case: Industrialization of construction

- **Eliminate: No scaffold for painting**
  - Painting panel in the factory
  - No painting at the site
- **Simplify: No caulking between panels**
  - Substitute by silicone rubber
  - Speed
- **Eliminate/Simplify: No welding**
  - Using high-tension bolt
  - No welder (specialist), uniform in operation and low cost

135

135



## Case: Family restaurant chain in Japan (Saizeriya)

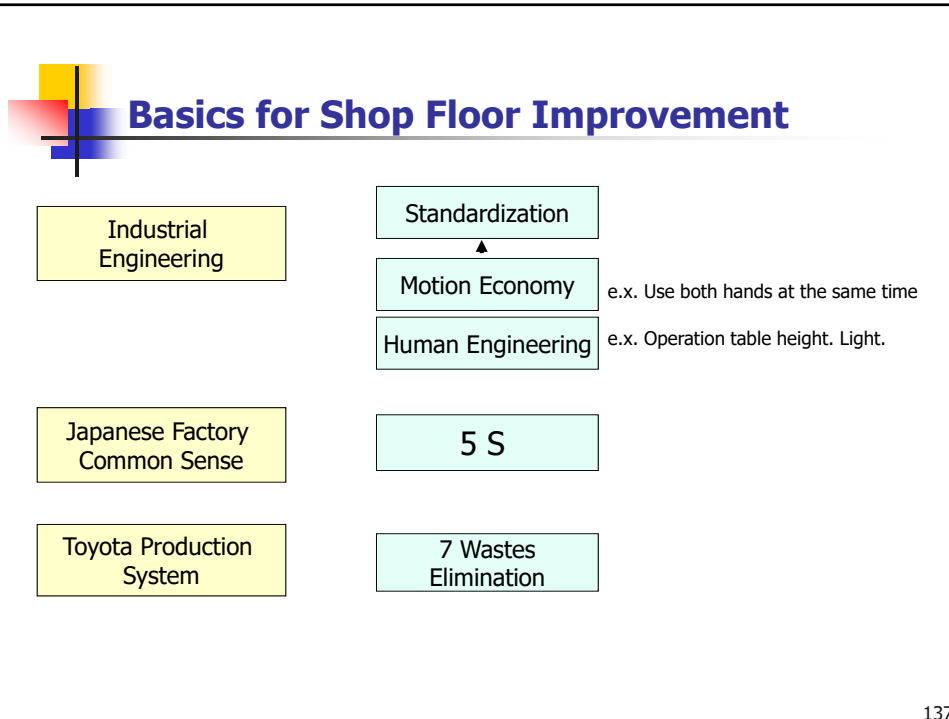
### ECRS

- No tray: bring plates by hands
  - ✓ **Eliminate** putting plates on the tray and removing them from the tray.
- No kitchen knife, no gas range in the kitchen
  - ✓ **Eliminate/simplify** cutting and heating (Use of Central Kitchen).
- No cap of salad dressing bottle in the kitchen: special bottle
  - ✓ **Eliminate** opening and fastening the cap
- Clean up not by vacuum cleaner but mop with corridor width and following the standard operation.

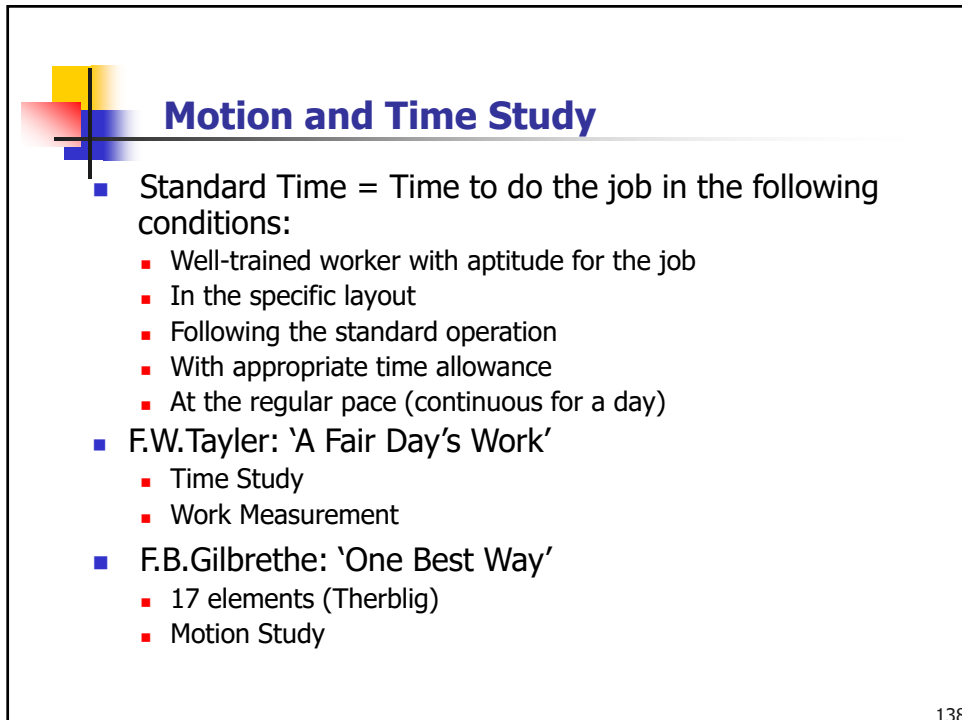
136

136

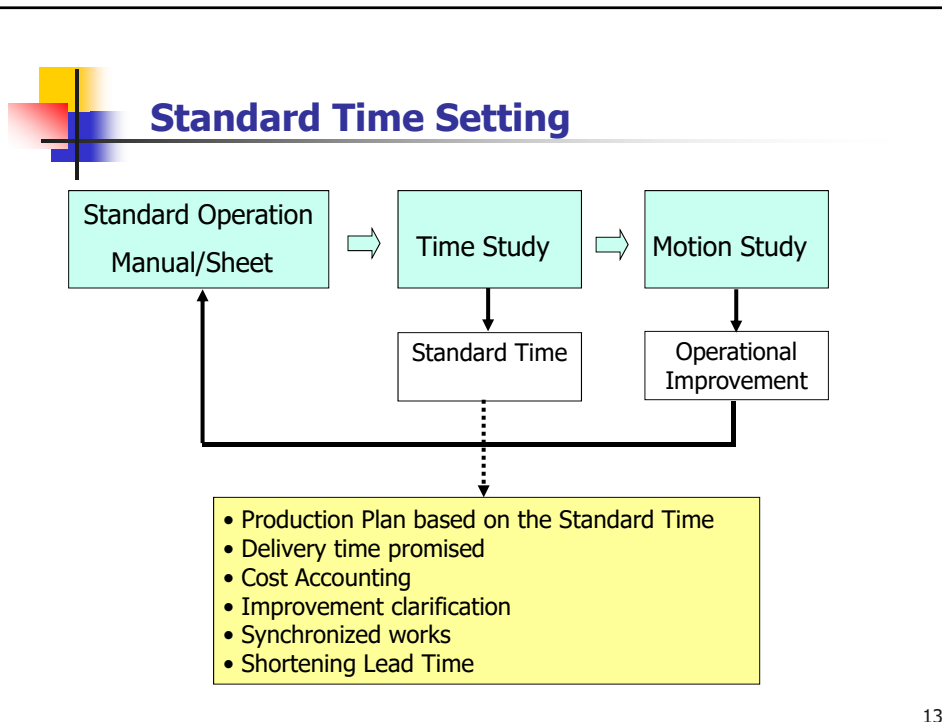




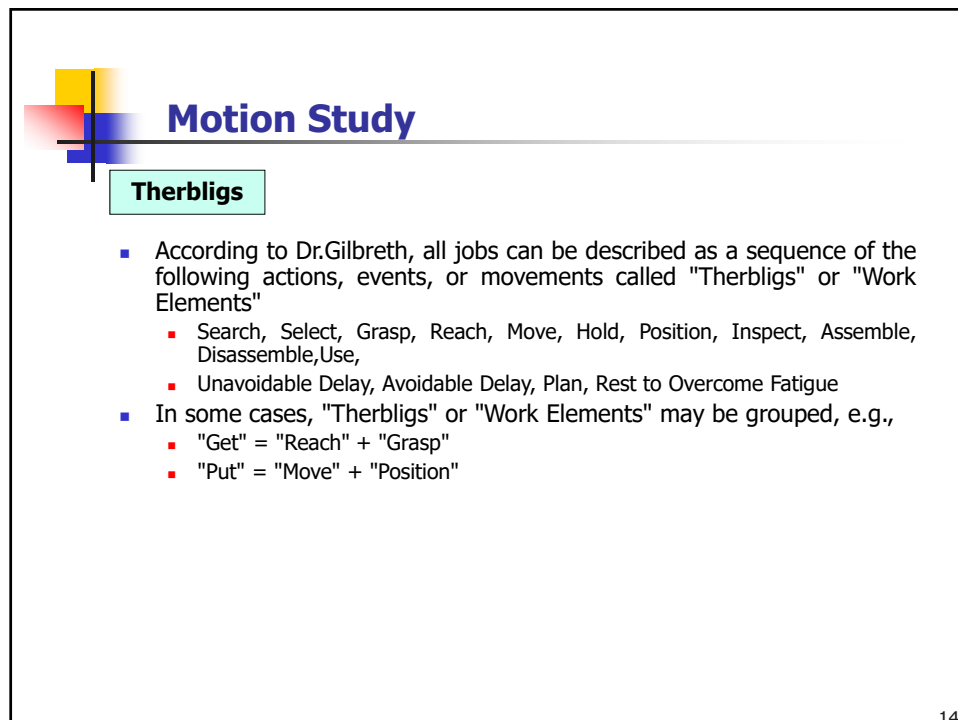
137



138



139



140

## Motion study : Therbligs Chart

Improve the motion of worker by eliminating wastes of motion → Analyze by using Therblig Chart

- Define 18 kinds of motion that are the smallest unit of manual labor that a human being performs
- Analyze the actual situation of these 18 kinds of motion

No.	Therblig name	Symbol
1	Transport empty	)
2	Grasp	c
3	Transport loaded	9
4	Assemble	#
5	Disassemble	t
6	Use	u
7	Release load	e
8	Position	s
9	Pre-position	∞
10	Inspect	o
11	Search	θ
12	Find	⊖
13	Select	↑
14	Plan	pl
15	Hold	h
16	Unavoidable delay	u
17	Avoidable delay	d
18	Rest	r

141

141

## Therbligs Chart

### Type 1: Motions required for performing an operation

Transport empty, Grasp, Transport loaded (carry), Position, Use, Assemble, Disassemble, Release-load, Inspect

### Type 2 : Motions that tend to slow down Type 1 motion

Search, Find, Select, Plan, Pre-position

### Type 3 : Motions that do not perform an operation

Hold, Unavoidable delay, Avoidable delay, Rest

Questions:

Please identify which type of motions should be reduced.

142

142



## Principles of Motion Economy (1/3)

### Body motion

- The two hands should begin as well as complete their motions at the same time.
- ⦿ The two hands should not be idle at the same time except during rest periods.
- ⦿ Motions of the arms should be made in opposite and symmetrical directions and should be simultaneous.
- ⦿ Hand and body motions should be confined to the lowest classification (smallest part of the upper limb). General classes of hand motion:
  1. Finger motion (touch pad)
  2. finger and wrist motion (mouse/joy stick)
  3. finger, wrist, and forearm motion (steering wheel)
  4. finger, wrist, forearm, and upper arm
  5. finger, wrist, forearm, upper arm and shoulder
- ⦿ Momentum should be employed to assist the worker wherever possible to reduce muscular effort, e.g., move with the line
- ⦿ Smooth continuous curved "natural" motions of the hands are preferable to straight-line motions involving sudden and sharp changes in direction.
- ⦿ Ballistic movements are preferable to restricted (fixation) or "controlled" movements.
- Eye fixations should be as few and as close together as possible.

143

143



## Principles of Motion Economy (2/3)

### Work Place

- ⦿ There should be a fixed and logical place for all tools and materials, e.g., order of use
- ⦿ Tools, materials, and controls should be located close to the point of use to avoid reaching.
- ⦿ Gravity feed bins and containers can be used to deliver material close to the point of use.
- ⦿ Drop deliveries require minimum effort and time, but can be injuries and create a problem for the next worker.
- ⦿ Provisions should be made for adequate conditions for seeing (size, contrast, illumination, movement).
- ⦿ The height of the work place and the chair should be arranged so that alternate sitting and standing at work are easily possible.
- A user adjustable chair of the type and height to permit good posture should be provided for every worker. .

144

144



## Principles of Motion Economy (3/3)

### Tools and Equipment

- ④ The hands should be relieved of all work that can be done more advantageously by a jig, a fixture, or a foot-operated device. Should be adjustable
- ④ Two or more tools should be combined wherever possible.
- ④ Tools and materials should be pre-positioned for the given task.
- ④ Where each finger performs some specific movement, such as in typewriting, the load should be distributed in accordance with the inherent capacities of the fingers

145

145



## Work Sampling

- Check how much workers spend their time for value-added tasks.
  - List tasks including others and develop check sheet.
    - Tasks and movements
    - Value-added and non-value-added
  - Visit the site randomly (Random Time Table), see what they are doing and check on the check sheet prepared.
  - The number of times in each task divided by the total number of visits would be the ratio of each task.
- Now, There are many software packages.

146

146



## Standard Operation Manual/Sheet

- Man, Machine and Materials (3M) combination
- Cycle Time (Takt)
  - =Working hours/No. of pieces necessary in a day
- Standard Operation Order
  - E.g. Cutting material
    - 1. Bring the raw material
    - 2. Set the material to the machine
    - 3. Cut the material
    - 4. Remove the material
    - 5. Put the material to the box beside the machine
- Standard Work-in-process
  - Minimum number of work-in –progress in the shop
- Standard Operation Manual/Sheet should be developed in the shop.
- In Toyota, just three days OJT using the sheet

147

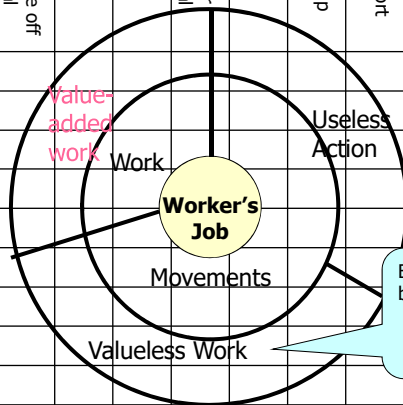
147



## Case: Work Sampling

Work Sampling Observation Sheet

No.	Machine	Operation	Inspection	Fix/Take off material	Set up	Adjust	Wait for material	Waiting	Clean up Sweep	Transport	Stopping by troubles	Rest	Talking	Others
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														



Basically wastes, but have to be done in current situation  
 -go to bring parts  
 -unwrap packages from supplier

148

148



## Example of Random Time Table

Day 1- 7  
Day 8: Use Day 1

If the start is 8:00,  
8:05, 8:20, 8:55  
9:10, 9:20, 9:35

1	2	3	4	5	6	7
0:05	0:20	0:10	0:15	0:05	0:10	0:15
0:20	0:50	0:35	0:25	0:25	0:25	0:20
0:55	1:20	0:55	1:20	0:45	0:30	0:35
1:10	1:45	1:00	1:40	1:05	0:40	0:50
1:20	1:55	1:10	1:55	1:50	1:10	1:00
1:35	2:00	1:45	2:00	2:10	1:20	1:25
2:30	2:30	2:00	2:30	2:20	1:30	1:40
3:05	2:40	2:05	2:50	2:30	2:25	1:50
3:10	3:10	2:45	3:10	2:35	2:35	1:55
3:15	3:30	2:50	3:30	2:50	2:40	2:45
3:25	3:40	3:00	3:45	3:00	2:55	3:05
3:45	3:50	3:20	3:50	3:10	3:05	3:50
4:00	4:05	3:30	4:30	3:40	3:15	4:00
4:10	4:15	4:40	4:40	3:45	3:25	4:25
4:35	4:20	4:45	5:10	4:30	3:30	4:45
4:55	4:25	4:55	5:20	5:00	3:40	5:00
5:00	4:30	5:00	5:30	5:45	3:50	5:10
5:05	4:35	5:55	5:45	5:50	4:00	5:15
5:35	5:20	6:00	5:50	5:55	4:15	6:20
5:55	5:35	6:05	6:15	6:00	4:25	6:25
6:20	6:15	6:35	6:20	6:35	4:35	6:50
6:45	6:40	6:40	6:25	6:45	5:40	6:55
6:50	6:45	7:10	6:50	7:00	6:45	7:15
7:10	7:10	7:35	7:30	7:45	6:55	7:40
7:25	7:35	7:50	7:55	7:55	7:35	7:45

149

149



## Time Study

Example: Setting up Microsoft Word

No.	Unit Task for Analysis	How to Count the Required Time	Comments
1	Open the cover	Time taken to open the cover at a normal speed	Include the time used for finding the open/close knob
2	Press the power button	When the sound of the pressed button is heard	
3	Enter the password	The sound when the 'Enter' key is pressed	Include the whole time taken before the password is successfully entered
4	Look for the Microsoft Word icon	The pointer stops at the MS Word icon	Include the time taken to locate the pointer
5	Choose and click the Microsoft Word icon	When the sound of the 'click' is heard	
6	Open the Microsoft Word window	When the Microsoft Word appears on the display	

150

150



## Time Study Sheet

Line:		TIME STUDY (Process/Task•Problems•Improvements)					Date:	
Parts:							Operator:	
No.	Process/ Task	Unit Task	Task period			Average	Problems	Improvements
		Start at:10:11:12	1	2	3	(sec.)		
1	NC-L lathe Shaping	Open the door	11:13				Used hands to open the door	Air cylinder for automatic opening/closing of the door
			1	2	1	1.3		
2		Loosen the chuck with a wrench	16				Used a wrench to loosen the chuck	①Impact wrench ②Power chuck
			3	4	3	3.3		
			18				Removed the work with hands	Automatic ?
3		Remove the work	2	2	4	2.7		
			21					
4		Airblow the chuck	3	5	4	4	Manual airblow	Automatic airblower
			23				Works stored far away	
5		Fix the work	2	3	2	2.3		Put the work near at hand
			26					
6		Tighten the chuck with a wrench	3	4	3	3.3	Same as No.2	Same as No.2
			28					
7		Close the door and start	2	3	3	2.7	Same as No.1	Same as No.1
						total	19.2	

151

151



## Time study

Improve the work by measuring the time of work element and set the standard time

→ Analyze by using Time Study Sheet

Work		Assembling			
No.	Work element	Time(sec)			Improvement point
		1st	2nd	3rd	
1	Search parts	180			Eliminate
2	Take one by one part A and part B	60			
3	Assembling	900			Simplify
4	Put finished goods in a box	180			

### ◆ Study on improvement plan

- Eliminate the Non-Value-Creating Work
- Improve the work of the long time required
- The work with much unevenness of the time analyzes a factor of the unevenness and is improved

152

152

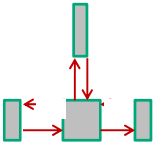


## Standardization

Make a **Standardized Work Chart** after **Visual Management (VM)** improvement

### ◆ Standardized Work Chart

Process:		Creation date :	prepared by (Sign)
Worker:		Revision date:	approved by (Sign)
Work Process		Notes	
1		← Photo	Notes 1. .... 2. .... 3. ....
2			
3			
4		← Photo	Notes 1. .... 2. .... 3. ....
5			
6			
Layout Chart		Notes 1. .... 2. .... 3. ....	



153

153

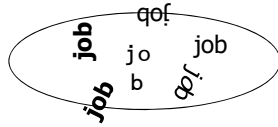
## Layout chart

Place	
Name	

154

154

## Standardization of Job



- Without models
- Without points of reference

= Full of Wastes



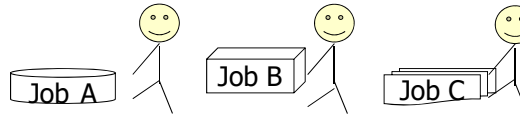
### Standardization

- Establish well-balanced jobs throughout manufacturing processes
- Fix working procedures for each job

Standardize individual job

Anybody can perform a given job in the same manner

Efficient combination of man, material and machine



= Quality, Safety, Lower cost

155

## Case: Install power to new machine

Key: ■ = Critical path    ◇ = Milestone    —|— = Slack time

Install power to new machine			February 14th (time of day)															
Task	Who	mins	8	9	10	11	12	13	14	15	16							
Power down	HS	0																
Remove old fusebox	HS	40		■														
Install new fusebox	HS	80		■	■													
Cut cable channelling	GM	200		■	■	■	■	■										
Fit cable channelling	HS	140		■	■	■	■	■	■									
Lay new cable	HS,GM	120								■	■	■	■					
Connect to fusebox	HS	40															■	■
Connect to machine	GM	20															■	■
Power up	HS	0																◇
Test machine	GM	60																■

HS	420	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
GM	400	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

[http://syque.com/quality\\_tools/toolbook/Gantt/example.htm](http://syque.com/quality_tools/toolbook/Gantt/example.htm)

156

156

## Standardization of Job

### Case: Fast food chain in Japan (Yoshinoya)

Man/Machine/Material (3M): IE technique

Best position of Tea machine, Rice cooker, Cooking equipment and Receipt. Used stopwatch to set up standard time.






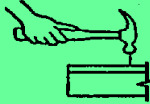



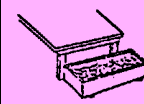


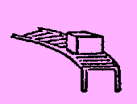
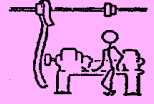
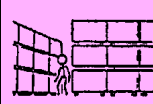







157

157

## Operation Process Chart

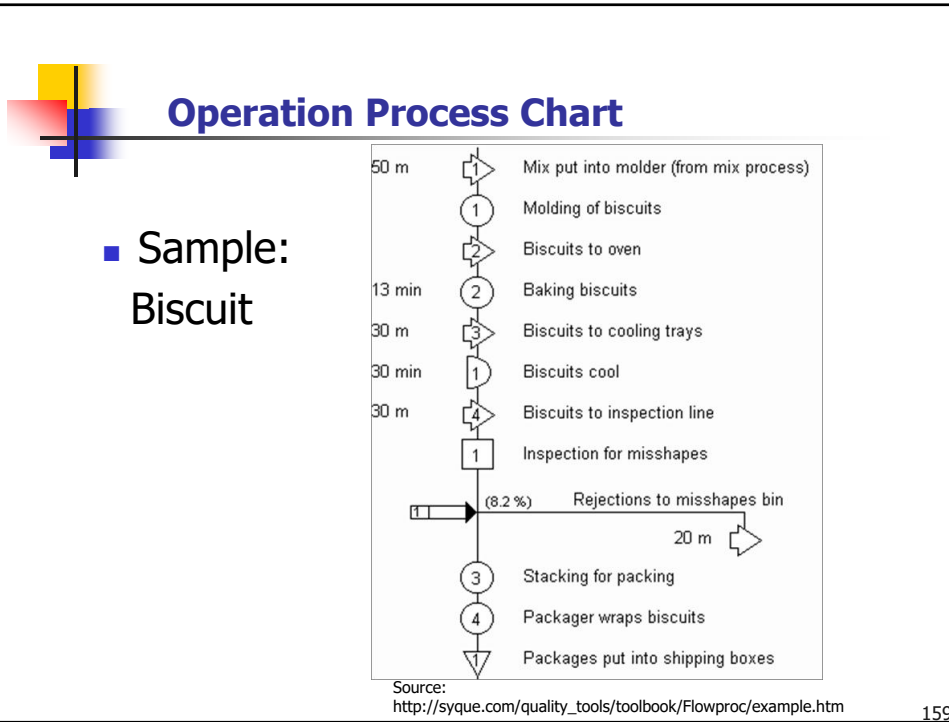
Symbol for Process Chart

good	Necessary	Not necessary		
 (Operation)	 (Inspection)	 (Transportation)	 (Aging/Cooling/Delay)	 (Storage/Waiting)
 Drive peg	 Inspection	 remove	 waiting	 storage
 mixer	 measure	 conveyer	 failure	 stack
 input	 confirm	 carry	 erase	 keep

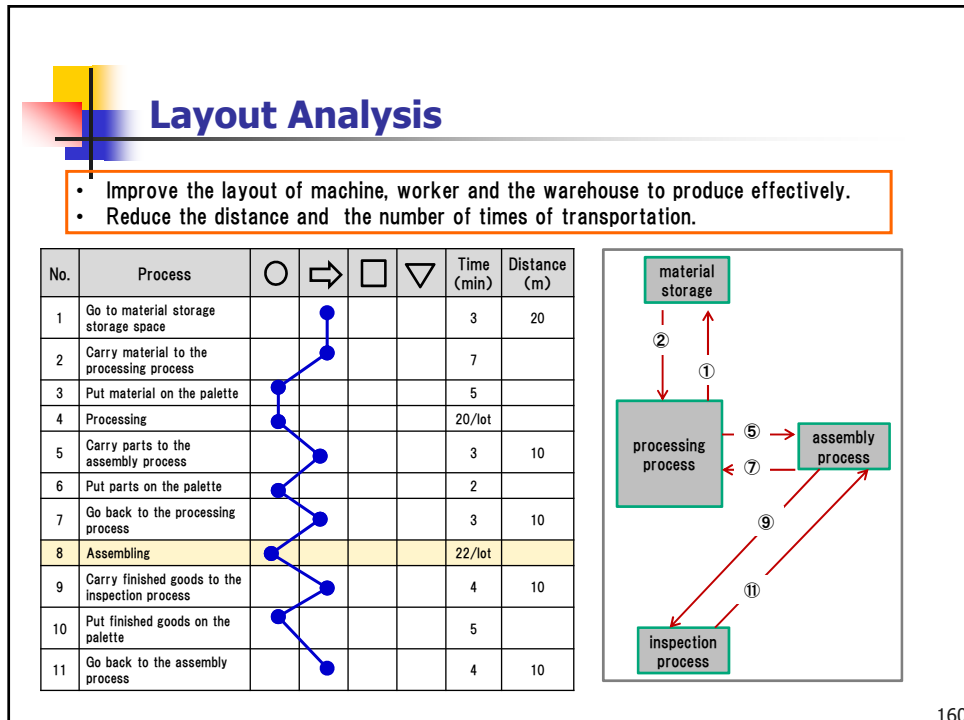
Quote from Prof. Jinnai

158

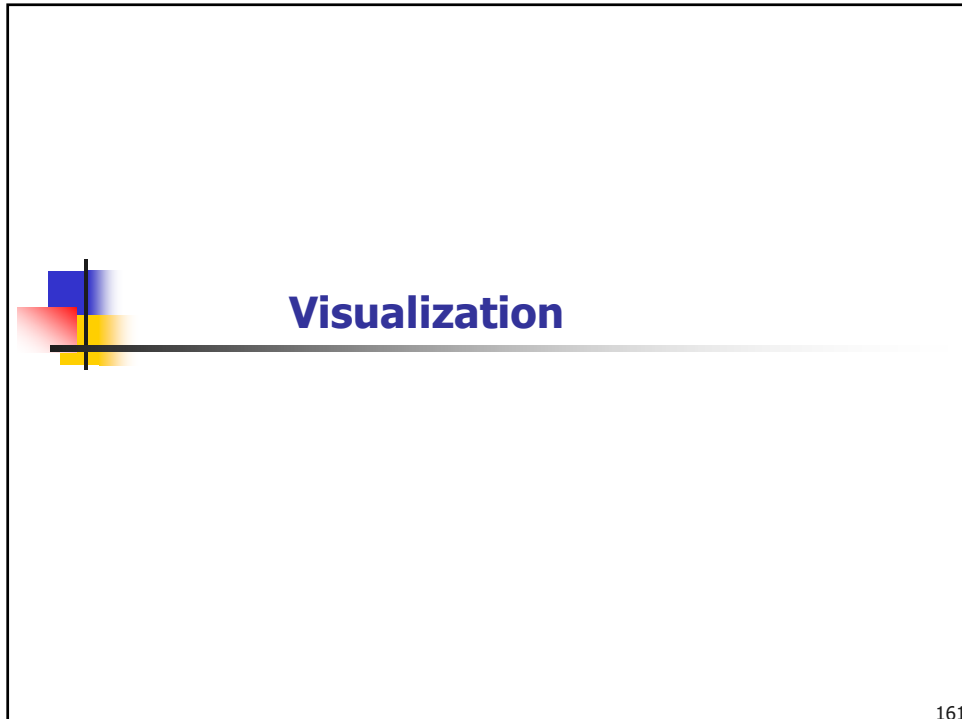
158



159



160

A slide with a white background and a black border. On the left side, there is a graphic consisting of a vertical black line and a horizontal black line intersecting. To the left of the intersection are three overlapping squares: a yellow one on top, a red one on the left, and a blue one on the bottom. To the right of this graphic, the word "Visualization" is written in a bold, blue, sans-serif font. A thin horizontal line extends from the end of the vertical line across the slide.

Visualization means 'visual control' or 'Mieruka' which is a Japanese terminology.

There are 3 basic rules for effective visual control.

- Make it easy to understand
- Make it big and easily visible
- Make it interactive and easy to change



## Visualization

---

### **Make it easy to understand**

An effective visual distills information to its essential core, so that people can immediately understand what the visual is trying to communicate.

A good visual allows all people, from management to employees, to immediately understand the current situation. The emphasis here is on speed and simplicity, as it will allow an issue to be understood, or a problem to be quickly spotted, analyzed and tended to, as opposed to be hidden away in an obscure report.

163

163



## Visualization

---

### **Make it big and easily visible**

A good visual is one placed in publicly visible areas, such as walls at high traffic areas, so that people don't need to go hunting for the information. Making the visual physically large is also important as it makes it easier to see, as you would want the message to be impossible to miss.

164

164



## Visualization

### **Make it interactive and easy to change**

It must be kept up-to-date with the latest information and should be easy to update. A Toyota whiteboard will often contain magnetic stickers which can be shuffled around in order to provide simple updates, with hand-written notes using a whiteboard marker if more detailed information is needed.

And finally...

When you put these rules together, you will be able to create visuals in no time.

165

165



## Visualization

All departments declare what kind of activity they will undertake every week by putting the board **on the wall at the corridor of high traffic and share their progress company wide.**



166

166

## Visualization

Date		03/52			
Part #	Box ID	Qty	No. of Defective	Iyrikawata	
1				Part 204F000-2110 < 204 >	
2				1 025555555555 100	
3				2 025555555555 100	
4				3 025555555555 100	
5				4 025555555555 100 (Out 100)	
6				5 025555555555 100 (Out 100)	
7				6 025555555555 100	
8				7 025555555555 100	
9				8 025555555555 100	
10				9 025555555555 100	
204F000-2110 < 204 >					
1 025555555555 100 (Out 100)					
2 025555555555 100 (Out 100)					
3 025555555555 100					
4 025555555555 100					
5 025555555555 100					
Cumulative of Defective Qty.					
Part #	204F000-2110	Defective Qty.	0	0	
Part #	204F000-2110	Defective Qty.	-	0	
Part #	204F000-2110	Defective Qty.	0	0	
Part #	204F000-2110	Defective Qty.	75	0	

167

167

## Visualization

Identification and classification of shelves and goods



168

168





## Visible Control System

### A picture is worth a thousand words.

- Assignment Board
- Schedule Board
- Diary/Weekly reporting
  - Work load
- Signs, plates, notices



Inventory Control Label with color sticker  
Ex. 12 colors for 12 months for FIFO

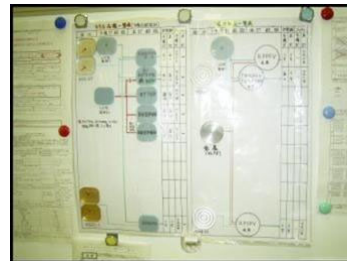


## Cases: Control Processes Visually

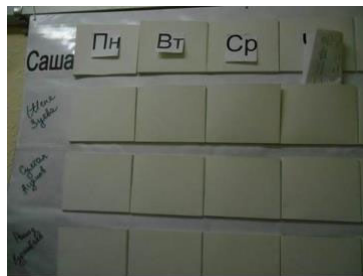
- Daily schedule control

Machine X	Dec. 6	
Item YYY	20	##,##,
ITEM ZZZ	30	

Hand written on white board



Standard operation chart on the wall



Simple schedule (Printing company)



## Case : Medical Clinical Laboratory & Testing

Use of bar code and different color (Sample, Container and Wall)

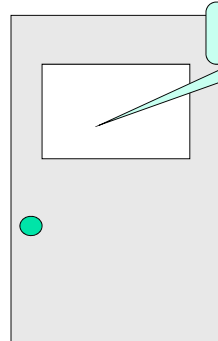


171

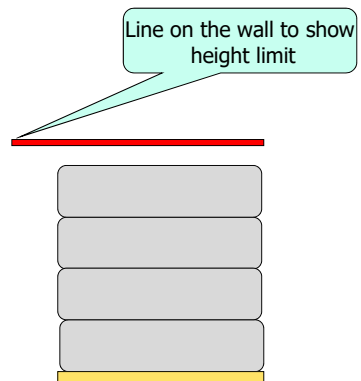
171



## Case:



Window to see outside



Line on the wall to show height limit

172

172



## Case: Gantt chart

(Visualization of daily production planning)

Day	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Line 1										
Line 2										
Line 3										
Total No. of workers										

173

173



## Visualization check list

No.	Check point	Score (1-5)
1	Sign to classify sections are large enough?	
2	Colored line on the floor indicating how a product is to be stacked?	
3	Signs are easy to understand?	
4	Are there freestanding whiteboard?	
5	Are there progress control board?	
6	Production plan is visible?	
7	Color is used, e.g. in inventory management? (FIFO)	
8	Traceability information is visualized? (Lot no., production date, internal code no. etc.)	
9	Bar code or QR code is used?	

174

174




## Visualization check list

---

No.	Check point	Score (1-5)
10	Defect cases are visualized?	
11	Follow-up of defects is visualized? (who, what, when, where)	
12	Defect graph by reason exists?	
13	In the storage area, each area is clearly marked to ensure that there are no mistakes when sorting and placing goods?	
14	The shelves are systematically organized and clearly labeled, while each individual product is also labeled with a sticker?	
15	Each label is designed to be both human and machine readable?	

175

175



**Exercise:** Please develop cases of applying ECRS in your life (business/private) .

176

176



In Japanese	In English
<b>Seiri</b> (整理)	<b>S</b> orting: Remove unnecessary things. Separate out what is needed for the operations.
<b>Seiton</b> (整頓)	<b>S</b> et in order: Place things in order and make them visible
<b>Seiso</b> (清掃)	<b>S</b> weep: Tidy up and clean up
<b>Seiketsu</b> (清潔)	<b>S</b> tandardize: Keep/maintain your surroundings clean and comfortable
<b>Shitsuke</b> (躰)	<b>S</b> ustain: Make a custom of practicing the principles

## Case: Seiri, Seiton



Die Storage Shelf

Tool Shadow Board

### Seiri: Discarding Rules

- Checking Cycle
- Place
- Term to keep



179

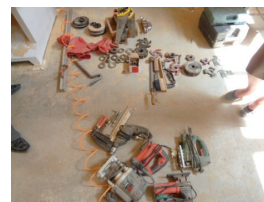
179

## Case: 2S (Seiri/Seiton) in Tool Cabinet



The 2S was implemented in the following procedure:

- \* Classify necessary and unnecessary items. And eliminate all unnecessary items ('Seiri');
- \* Identify and classify necessary item's location, amount, and how to store ('Seiton').



180

180



## Case: Seiton?



Putting things on the floor.



FIFO possible?



## Case: Seiton in Office



## Case: Seiton in Office



183

183

## SMEs in Higashi Osaka

This company is supplying aircraft parts to Boeing, U.S.A.  
Quality check at every production process and all quantities.



Storage system of spare parts/  
tools (size by size)



Utilizing the vertical space to  
store materials

184

184



## 5S in the warehouse (Packaging materials)



BEFORE KAIZEN



AFTER KAIZEN

185

185

## 5S in the warehouse (Packaging materials)



BEFORE KAIZEN



AFTER KAIZEN

186

186



## 5S at the shop floor



BEFORE KAIZEN

AFTER KAIZEN

187

187



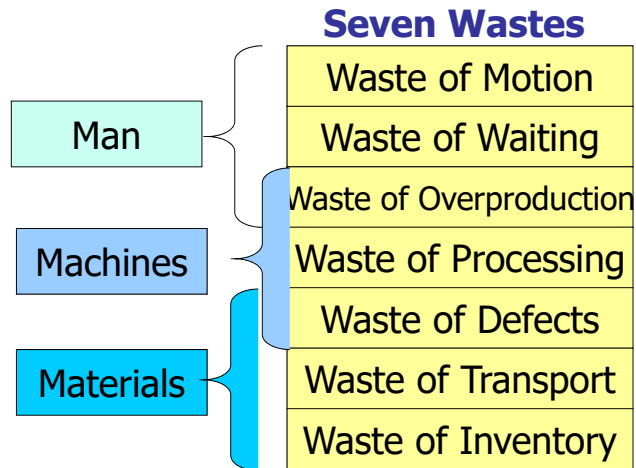
**Exercise (Homework):** Please show photo in your office or factory of "Before" and "After" implementing 5S.

188

188

## Waste Analysis

(1/2)



**Wastes/Futility = Cost Increase**

189

189

## Seven Wastes in Manufacturing

(1/2)

Wastes of	Definition	Frequent phenomena
<b>Motion</b>	Motion within a local area that does not add value. <i>Difficult motion</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Searching for materials, components drawings or documents</li> <li>•Reaching for tools</li> <li>•Lifting boxes of components</li> <li>•Walking away to bring tools to area</li> </ul>
<b>Waiting</b>	Idle time created when people, materials, information, or equipment is not available when required	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Waiting for parts or drawings</li> <li>•Waiting for information</li> <li>•Waiting for machine repaired</li> <li>•Waiting for people</li> </ul>
<b>Over production</b>	Generate more than the customer requires	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Producing for stock/inventory</li> <li>•Working in large batches to avoid set ups</li> <li>•Adding 'scrap' allowances</li> </ul>
<b>Processing</b>	Efforts to create no added value from the customer's view such as <i>rework, reprocessing.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Unnecessary operations</li> <li>•Over-tight tolerance</li> <li>•Bad design</li> <li>•Multiple cleaning</li> </ul>

190

190

## Seven Wastes in Manufacturing (2/2)

Wastes of	Definition	Frequent phenomena	
<b>Defects</b>	Not perfect products Processing due to defects, rework, repair or discard.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Scrap</li> <li>•Rework</li> <li>•Defects</li> <li>•Corrective actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Field failure</li> <li>•Variation</li> <li>•Missing parts</li> </ul>
<b>Transport</b>	Movement between plants or offices or areas that does not add to the value of the finished goods or service	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Moving parts or equipment in and out of storage</li> <li>•Moving materials from one area to another</li> <li>•Moving parts between processes</li> </ul>	
<b>Inventory</b>	More materials on hand than currently required	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Raw materials</li> <li>•Work in progress</li> <li>•Finished goods</li> <li>•Consumable storage</li> <li>•Off site inventory</li> </ul>	

191

191

## Seven Wastes in Office

Wastes	Office
Motion	Search, unnecessary motions without standard operation
Waiting	Waiting for signature, specification, document
Overproduction	Extra features
Processing	Paper work, Non-value added work
Defects	Error, mistake, bug Additional operation due to error
Transportation	Document, message switching, task switching By office layout, position of items
Inventory	Partially done work, documents waiting for being processed

192

192



## Waste 1: Motion

- Motion Economy Checklist
- 5S
- Study by Video
  - Pick up parts behind (0.6 seconds)
  - Difficult motion → Defects
  - Table height in the office



193

193



## Waste 2: Waiting

**Case: Team Coordinator is travelling abroad and consultants under the team coordinator sending invoices to the office. Invoices are waiting for his signature.**

**Before:** Invoices waiting for the signature while he is travelling abroad



**After:** On-line approval by email after checking invoices and evidences

**Further:** Electronic signature

**Case: Workflow automation**

**Case: Queuing Theory**

- More service counters
- Multi-skilled workers
- Reduction of service time dispersion

**Case: Reservation system (Barber shop, Hospital)**

**Case: Phone transfer/Voice warp**

**Case: Just-In-Time (Pull system)**

194

194

## Case : A Barber Shop

**Waiting is no value-added activity.**

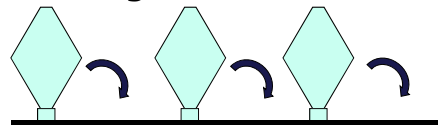
1. Barbour shop is always crowded.
  - Many people are waiting.
  - They are losing time.
  - Potential customers leave due to the crowdedness.
  - Owner is not profitable but busy.
2. Copy the idea in production control!
  - Normally production plan is well organized to meet the demand and resources constraints.
  - Scheduling is the key.
3. New service
  - Reservation system.
  - No waiting of customers.
  - More profitable work for owner.

195

195

## Waste 3: Processing

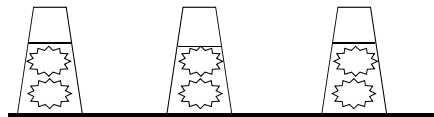
### Bad design: Bottle of water



Unstable shape designed



Unnecessary process  
: Raise a fallen bottle



Too decorative surface designed



Unnecessary process  
: Refilling for water with gas  
To keep the level

### Bad design:

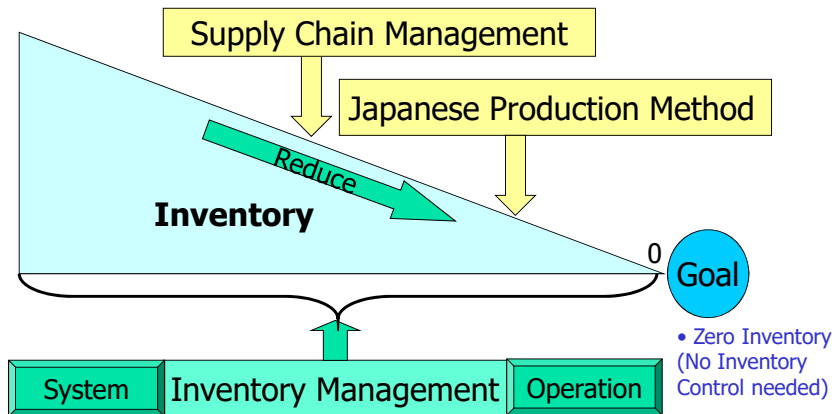
- Mistake in planning of a seminar
- Project design in consulting -> Use of old proposals
- System design phase

### Delegation

196

196

## Waste 4: Inventory Japanese Stance of Inventory Management

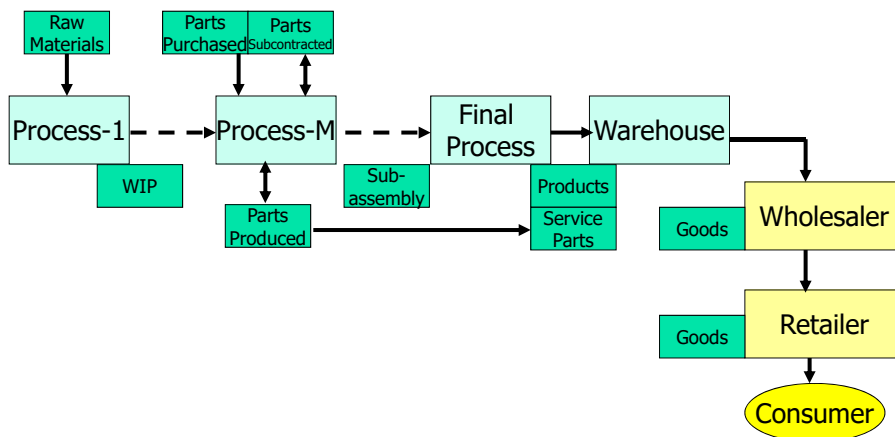


197

197

## Definition of Inventory

- Which        do you call inventory at your firm?



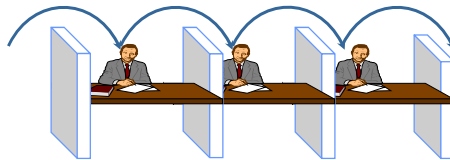
198

198



## Inventory in Office Work

- Inventory in Office Work?
  - Batch process in the office.
  - WIP in the office.
- Software asset in IT industry.
- Inventory in Knowledge working?
  - Too advanced preparation
  - Applications waiting for being processed



199

199



**Exercise:** Please describe the inventory in your business.

200

200





## Requirements of Inventory Management

- Principle: Inventory should be zero.
  - Many problems reside within inventory.
  - Difficult to identify real problems.
    - Defects
    - Machine down
    - Can not catch up the delivery time.
    - Can not follow the specification changes quickly.
  - Zero base approach is important.
  - Inventory is 'waste', 'wrong thing to have' or even 'evil'.
- Zero inventory means no need for inventory control.
- Inventory control is required en route to zero inventory.

201

201



## Why Is Inventory Bad?

### Inventory covers up the problems in the factory

- Schedule change not followed
- Many defect products
- Machine troubles
- Long setup time
- Shortage of parts
- Machine capacity ill-balanced
- Machine size too large

### Inventory causes:

- Increase of interest on a loan
- Occupation of additional space
  - Outside Warehouses
- Wasteful transportation
  - Transport it to the warehouses
  - Extra Workers, Forklifts
- Extra management cost
  - Additional Inventory Control Systems
- Unnecessary consumption of materials and parts
  - Stain remover, pallets
- Waste of energy

Shortage → More production → More inventory

202

202

## Inventory Covers Up the Problems

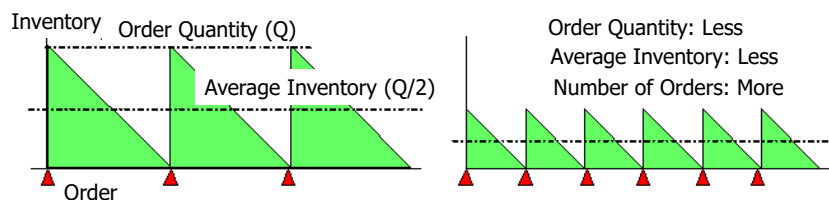
- Product A: 100, Product B: 50 → A: 0, B: 150
  - To meet the change,
    - Alternative 1: Have 100 B's in inventory.
    - Alternative 2: Change production quickly.
  - If you take Alternative 1, your company will never be customer centric.
- Defects 10 out of 100
  - To meet requirement of 100 products,
    - Alternative 1: Have 10 inventory.
    - Alternative 2: Produce 100 without defects
  - If you take Alternative 2, you have to find many problems and fix them. Finally you will win.
- 1 hour set-up time, production rate = 6 in one hour
  - Not to stop the operation,
    - Alternative 1: Have 6 inventory
    - Alternative 2: Reduce set-up time ideally to zero

203

203

## Ordering/Lead Time/Inventory

- Assume that:
  - Same shipment (sales) everyday
  - Same order quantity every time

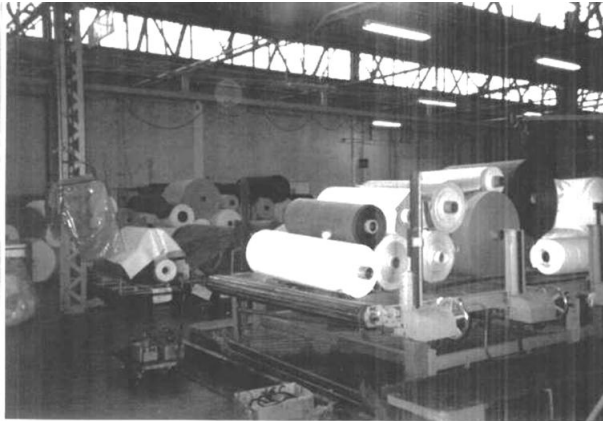


**The more frequent ordering, the less inventory.  
Less lead time is the key!**

204

204

## Waste: Inventory Case: Work in progress



Inventory

- Work in progress
- Not well organized

205

205

## Inventory Tag

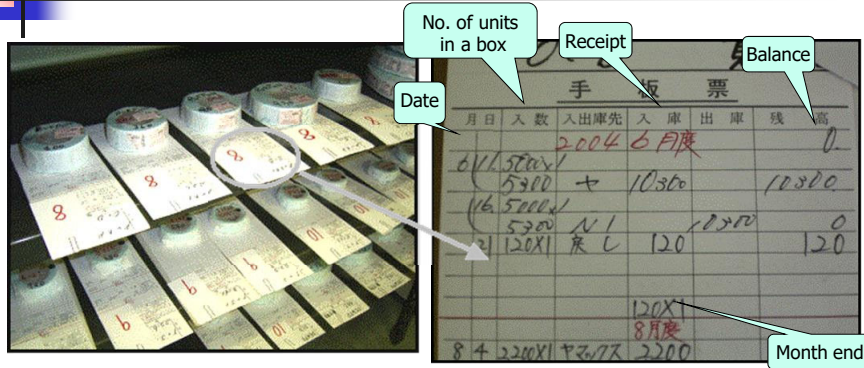
### Important points in attaching inventory tags

1. Put one tag on each item. Fill in the number of receive/issue on each receive and issue of inventory.
2. In case the item belongs to the 'Ordering Point System' category, write the number of items at Reorder Point for further order,
3. At inventory check, put a mark (e.g. red line) on the tag and fill in the inventory check results. This makes it clear when the theoretical inventory met the physical inventory.

206

206

## Inventory Tag for Recording



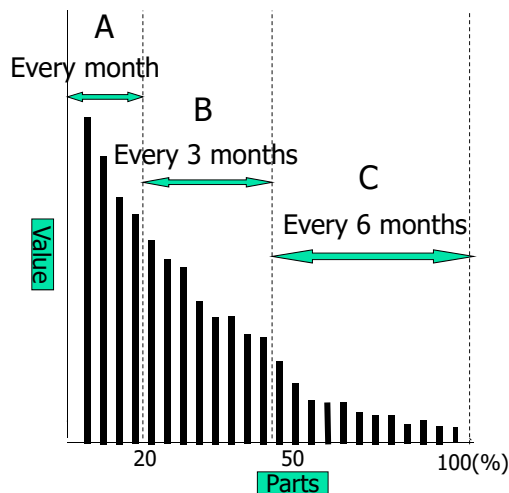
### Warehouse of sub-materials (Label, Cap, etc.)

Control sheet is used to keep track of various sub-materials precisely. Each sheet is for one sub-material. Receipt and shipment of the material is recorded at the warehouse.

207

207

## Classification and Frequency of Inventory Check (Example)



Classification	Month of inventory check
A	Every month
B1	1, 4, 7, 10
B2	2, 5, 8, 11
B3	3, 6, 9, 12
C1	1, 7
C2	2, 8
C3	3, 9
C4	4, 10
C5	5, 11
C6	6, 12

208

208



## Inventory Control System

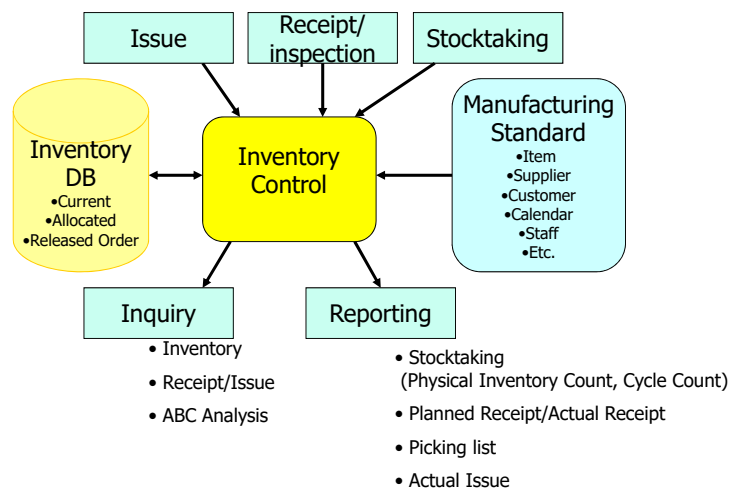
- Objectives
  - By having accurate inventory (including planned), it would be possible to:
    - Promises to delivery (to customers, to production)
    - Get appropriate ordering quantity
  - Find dead stock to discard or slow moving items.
  - **Quality** of slow moving items and dead stock is questionable.

209

209



## Inventory Control System

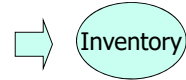


210

210

## Waste 5: Over Production

- Production before necessary timing
- Production more than necessary amount



### ■ Hide wastes of:

- Waiting
- Motion

### ■ Create wastes of:

- Processing
- Transportation (material Handling)
  - More palette
  - More carts for transportation

211

211

## Case: Working in large batches



- Huge continuous line
- Huge lot size
- Not well used



### Case: Cell Method

Flexible production to meet with market needs/changes

### Case: Over-specification

### Case: Over-wrapping

### Case: Excess of report writing

212

212

## Case : Hamburger chain

Do not copy the idea of your competitor. Do something different.

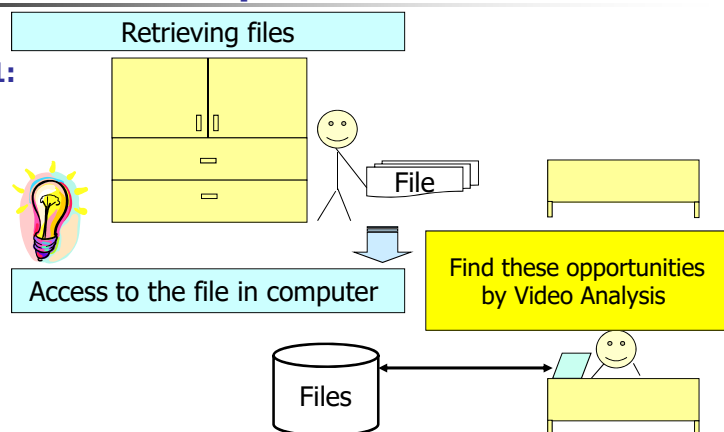
1. Small food chain store manager annoyed with a new shop under the country wide name of McDonald's.
  - Existing customers will go to the new shop.
  - No way to fight such well organized group.
2. Find some unique way!
  - They are well-managed based on the manual.
  - Staff are too sticky to the manual—→**OVER Production**
  - Same greetings to anybody,( Aged man, women, young one, kids, women with children and so on)
  - Same way of guiding new customer as written in the manual. Do not take seat before order.
3. New service
  - One-to-one. Different way. No use of manual but staff and manager's own idea.
  - Say hello to everybody around the shop and keep them your fun.

213

213

## Waste 6: Transportation

### Example 1:



### Example 2:

Panasonic: 50 units/container -> 100 units/container by small size change of packaging, then half a number of transportation

214

214

## Waste 6: Transportation



- Bottle to dirty floor, then bag
- Transportation by bag
- Taking out bottle from bag in the next process
- New container to transport smoothly and for quick take-out
- No more putting bottle to the floor and putting it to the bag (small transportation)
- No more transportation by bag to the next process

Next step: Eliminate the transportation itself or shorten it!

215

215


## Waste 7: Defects

- Poka-Yoke (Fool proof)
  - Use of checklists
- Standard operation
- QC circle
  - Use of 7 tools
- Quality at the source (TPS)
- Use of proven software


216

216





**Exercise:** Please identify '7 Wastes' in your office or factory and make presentation.



### 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Workshop	1	Materials, WIP, Tools are only for today?		
	2	Material and parts are in order?		
	3	Tools are close to handle by order of frequency? The more use, the closer.		
	4	No material, WIP, tools not necessary now are on operation table?		
	5	Unnecessary items under the operation table?		
	6	Documents, operation manuals are scattered?		
	7	Ashtray?		
	8	Food or beverage?		
	9	Personal belongings?		
	10	Pleasant atmosphere?		



## 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Equipment/ machine	1	Machines, equipment, old parts are left?		
	2	Tools are left?		
	3	Safety cover is set well?		
	4	Recorder and meter is correct?		
	5	Pipes and cables of electricity, oil, steam and air set with differentiation?		
	6	No leakage of oil, steam air?		
	7	Manual and electricity chart are well stored?		
	8	Machine and equipment are cleaned?		

219

219



## 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Parts shelf	1	Unnecessary items?		
	2	Not parts like tools in the shelf?		
	3	Number of items is recorded and right?		
	4	Easy to take out?		
	5	Shelf is good place to use?		
	6	FIFO?		
	7	Can items be seen from outside?		
	8	Cleaned well including surrounding of shelf?		

220

220



## 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Place of Materials	1	Any material not used long time?		
	2	Other items are in the place?		
	3	Well organized? By group, by product, by process or by supplier?		
	4	FIFO?		
	5	Cleaned well including surrounding areas?		
Place of finished products	1	Any product stays long time?		
	2	Anything which is not finished products in the place?		
	3	Any deteriorated product?		

221

221



## 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Place of finished products	4	FIFO?		
	5	Cleaned well including surrounding areas?		
Pipes, cables	1	Any unnecessary pipes and electric cables?		
	2	Fixed well?		
	3	Disturbing walking?		
	4	Steam pipes well insulated?		
	5	Categorized and signed by directions to go?		
Corridor/ Floor	1	Unnecessary items?		

222

222



## 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Corridor/ Floor	2	Lined to differentiate		
	3	Cleaned		

223

223



## 7W (Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up for your clients
Motion	Motion within a local area that does not add value	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Searching for materials, drawing or documents</li> <li>● Reaching for tools</li> <li>● Lifting boxes of components</li> <li>● Walking away to bring tools to area</li> </ul>	
Waiting	Idle time created when people, materials, information, or equipment is not available when required	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Waiting for parts or drawings</li> <li>● Waiting for information</li> <li>● Waiting for machine repaired</li> <li>● Waiting for people</li> </ul>	

224

224



## 7W (Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up for your clients
Over production	Generate more than the customer requires	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Producing for stock/inventory</li> <li>● Working in large batches to avoid set ups</li> <li>● Adding 'scrap' batches allowances</li> </ul>	
Processing	Efforts to create no added value from the customer's viewpoint.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unnecessary operations</li> <li>● Over-tight tolerance</li> <li>● Bad design</li> <li>● Multiple cleaning</li> </ul>	

225

225



## 7W(Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up for your clients
Defects	Not perfect products	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scrap</li> <li>● Field failure</li> <li>● Rework</li> <li>● Variation</li> <li>● Defects</li> <li>● Missing parts</li> <li>● Corrective actions</li> </ul>	
Transport	Movement between plants or offices or areas that does not add to the value of the finished goods or service	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Moving parts or equipment in and out of storage</li> <li>● Moving materials from one area to another</li> <li>● Moving parts between processes</li> </ul>	

226

226



## 7W(Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up for your clients
Inventory	More materials on hand than currently required	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Raw materials</li> <li>● Work in process</li> <li>● Finished goods</li> <li>● Consumable storage</li> <li>● Off site inventory</li> </ul>	

227

227



## Check list for 7W in production line

7 Wastes	Description	Observed		Level (1-5)
		Yes	No	
Motion	Walking			
	Turning sideways to pick up parts, tools, etc.			
	Turning around to pick up parts, tools, etc.			
	Reaching out far to pick up parts, tools, etc.			
	Using only the right (or left) hand.			
	There are times when operators are simply watching machines.			
	Changing the location of parts or WIPs.			
	Crouching down to pick up things.			
	Reaching high to pick up things.			
	Restacking things.			

228

228

## Check list for 7W in production line

7 Wastes	Description	Observed		Level (1-5)
		Yes	No	
Waiting	Waiting for other operators to finish using equipment, tools, or gauges.			
	Waiting occurs due to small workload.			
	Waiting occurs during power outages due to absence of set-rules.			
	Workers tend to idle when owner/manager leaves the worksite because a set amount of work is not assigned to each worker.			
	Waiting occurs due to lack of arts/materials.			
	Waiting occurs due to imbalance production capacity among processes.			
	Waiting occurs due to machine failure			
	Waiting occurs due to tardiness of workers			

229

229

## Check list for 7W in production line

7 Wastes	Description	Observed		Level (1-5)
		Yes	No	
Transportation	Long transport distance ( which may be shortened).			
	Production lines are far apart. (which may be placed closer to each other).			
	Goods are being kept in a way that is hard to carry.			
	Inappropriate transport method (tool).			
	Goods have to be laid down and lifted up during one trip.			
	Hard to move things around due to steps/bumps on the floor.			

230

230

## Check list for 7W in production line

7 Wastes	Description	Observed		Level (1-5)
		Yes	No	
Inventory	Excess parts/materials are stored on the shelves or in the warehouse.			
	WIPs pile up between processes or operators and have to moved to other places			
	Low work efficiency due to inappropriately laid out parts/materials.			
	No system is in place to enforce FIFO.			
	Quality is deteriorating due to aging of some machines/parts/materials.			
	Cannot determine at a glance whether the inventory level is adequate.			

231

231

## Check list for 7W in production line

7 Wastes	Description	Observed		Level (1-5)
		Yes	No	
Defects	Occurrence of in-process defects.			
	Users complaints about quality.			
	Discounts are sometimes applied due to sub-standard quality.			
	Occurrence of unnecessary work due to rework			

232

232



## Check list for 7W in production line

7 Wastes	Description	Observed		Level (1-5)
		Yes	No	
Over-production	Manufacturing more products than required			
	Excessive WIPs due to over-production in the preceding process in the absence of a production schedule.			
	Lot size is too large.			
Over-Processing	Can the work be done by other methods?			
	Some processing work can be eliminated without affecting the performance/quality of the products.			

233

233

## Kaizen action plan against 7 wastes (Overproduction)

Proposed Actions	Kaizen category	Benefit
• Standardization of working procedures	Kaizen for working procedure	Quality
• Levelling of production capacity at each process		Cost
• Establishment of production line for each product		Delivery
• Clear indication of quantities to be produced		
• Change of production method <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Smaller lot</li> <li>➢ Reduction of set-up time</li> <li>➢ JIT (using Kanban)</li> <li>➢ Cell method</li> <li>➢ Line balancing</li> </ul>		

234

234

## Kaizen action plan against 7 wastes (Processing)

Proposed Actions	Kaizen category	Benefit
• Elimination of unnecessary functions of the product	Kaizen for Production process Preparatory work	Quality
• Reduction of preparatory work		Cost
• Multi skilled worker system		Delivery
• Standardization and mechanization of procedures		
• Separation, integration or elimination of process		

235

235

## Kaizen action plan against 7 wastes (Waiting)

Proposed Actions	Kaizen category	Benefit
• Appropriate allocation of workload	Kaizen for Working procedure Production process	Quality
• Immediate remedial actions against defects and troubles in production process		Cost
• Perfect maintenance of machine/equipment under TPM (Total Productive Maintenance)		Delivery
• Coping with unpredictable disruption such as blackout		

236

236

## Kaizen action plan against 7 wastes (Transportation)

Proposed Actions	Kaizen category	Benefit
• Consolidated delivery, milk run	Kaizen for Production process	Quality
• Mechanization of transportation (for the following process tools)		Cost
• Clear route indication, Fixed-course pick-up(mizusumashi)		Delivery
• Space for preparatory work		

237

237

## Kaizen action plan against 7 wastes (Inventory)

Proposed Actions	Kaizen category	Benefit
• Inventory management system (Raw materials) <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ABC control (raw materials)</li> <li>➢ Ordering system (Economic Order Quantity)</li> </ul>	•5S (Good housekeeping) •Close monitoring for sales at customers' shops	Quality
		Cost
		Delivery
• Identification of moving items and dead stock		

238

238

## Kaizen action plan against 7 wastes (Motion)

Proposed Actions	Kaizen category	Benefit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motion economy</li> <li>• Elimination of unnecessary motion</li> <li>• Review of working conditions &amp; environments</li> </ul>	Kaizen for working procedure production process	Quality Cost Delivery

239

239

## Kaizen action plan against 7 wastes (Defects)

Proposed Actions	Kaizen category	Benefit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality at source (QC at each production process)</li> <li>• Mistake proof (Fool proof)</li> <li>• Technology improvement</li> <li>• Environment management</li> <li>• Improvement of quality inspection tools</li> <li>• Automation of quality control system</li> </ul>	Kaizen for working procedure production process	Quality Cost Delivery

240

240



# Business Process Re-engineering (BPR)

241

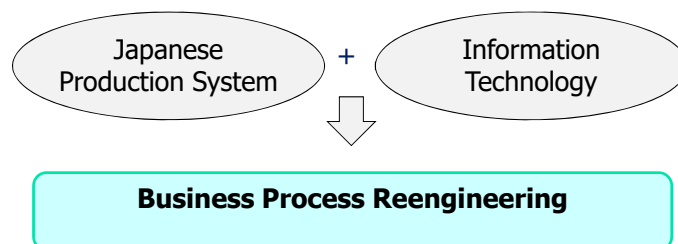
241



## BPR (Business Process Reengineering)

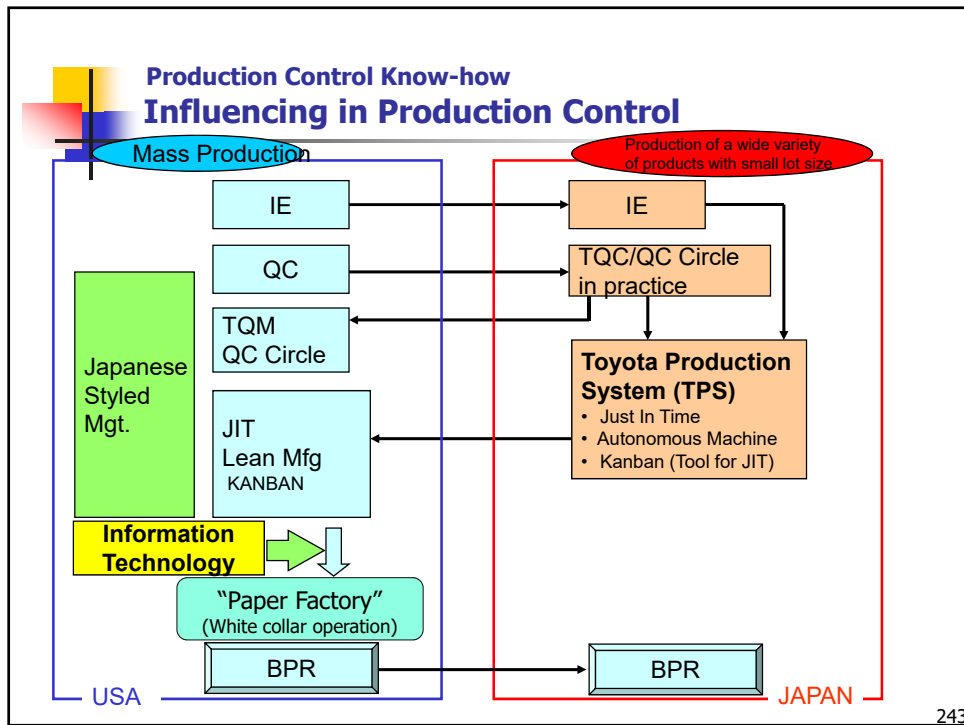
### Definition

- Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate (Michael Hammer)
  - Harvard Business Review (July-August 1990)
- Review the flow of business process completely and restructure (re-engineer) it with IT supports.

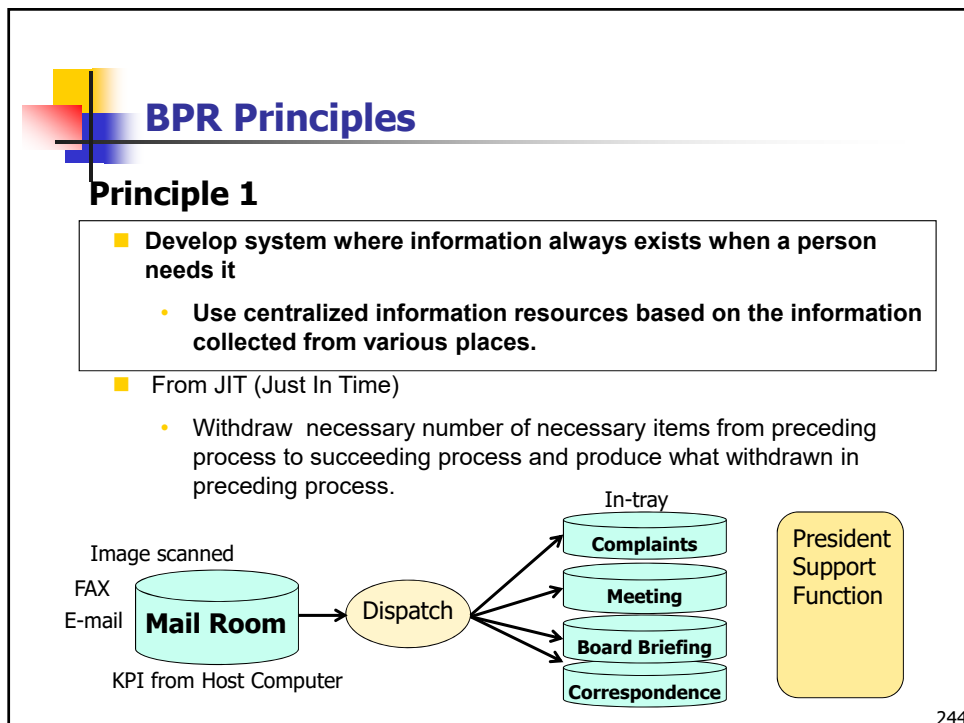


242

242



243



244



## BPR Principles

(3/3)

### Principle 2

- Elimination of Wastes completely
  - 7 types of wastes
    - seven wastes in a Factory and an Office

Factory in Toyota	Knowledge-based activities
<b>Waiting</b>	No action due to waiting the information
<b>Motion</b>	Useless motion
<b>Transport</b>	Simple messaging
<b>Process</b>	Meaningless business activity
<b>Over production</b>	Unnecessary much information
<b>Inventory</b>	Too advanced preparation
<b>Defects</b>	Mistakes, errors

245

245



## BPR Principles

### Principle 3

- Integrate tasks of processing information with value-added work
  - Drill down approach**
  - From 5W1H (Root cause analysis)
    - 5-Why to get the root cause
    - 1-How to tackle the root cause

\***Drill down approach:** to go to deeper levels of an organized set of data on a computer or a website in order to find more details.

246

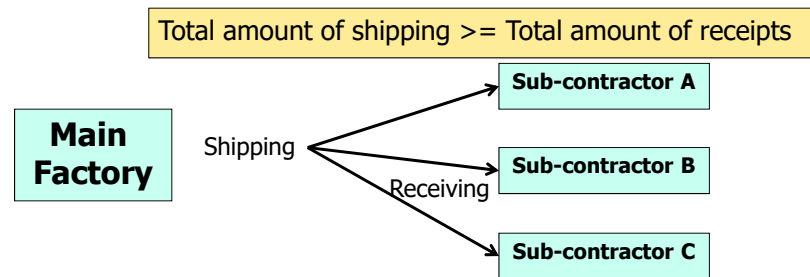
246



## BPR Principles

### Principle 4

- **Build-in management process into business process**
  - Fool proof, Work load management, Due alarm, etc.
- From “Fool proof/Mistake proofing” of TPS
- From “Visual Control of TPS



247

247



## BPR Principles

### Principle 5

- **Restructure sequencing organization to output oriented one by implementing multi-skilled worker system**
- From “Multi-skilled worker” of TPS
  - Multi-skilled teller at a bank
  - Multi-items salesman

248

248





## Kaizen Master Plan

---



249

249



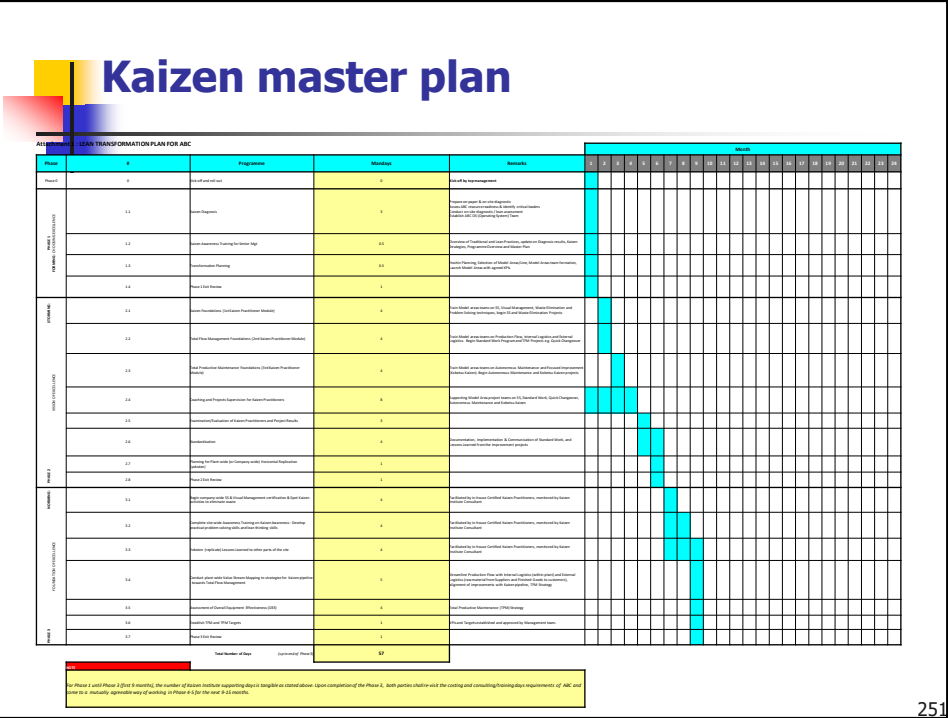
## Steps of Kaizen master plan

---

- (1) Diagnose production management by standard questionnaire to grasp the client status briefly and identify the weak areas.**
- (2) Diagnose client's operations in the factory, using checklists or instruments including video, stopwatch, etc. to find the areas to improve.**
- (3) List up findings which are areas to have opportunities to improve.**
- (4) Discuss findings with the management and identify areas to challenge to improve.**
- (5) Prioritize the areas to improve (problems/challenges)**
- (6) Organize the project team(QC circle). Assign the persons responsible for each problem/challenge and consultants working together.**
- (7) Discuss with these persons and decide the time frame (man/days)**
- (8) Define detailed tasks including training of management.**
- (9) Draw Kaizen Master Plan after the above process (1) to (9)**
- (10) Explain the details of Kaizen Master Plan and obtain the commitment from both management and persons responsible.**

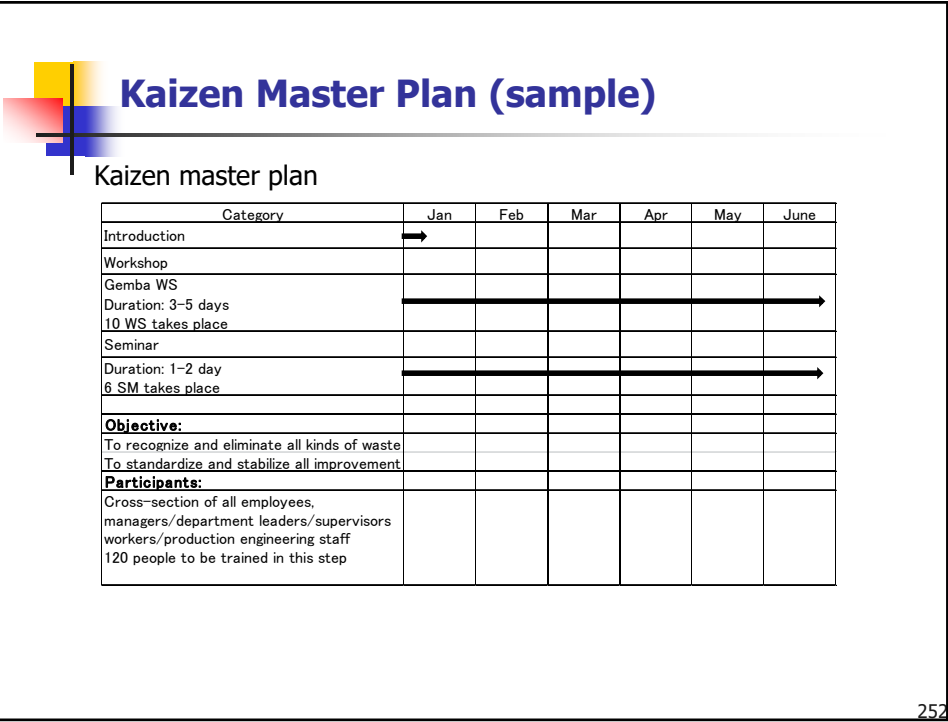
250

250



251

251



252

252



# Kaizen Planning sheet (sample)

## Kaizen plan for 5S

Category	Activity	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	July
Sorting	Project start	→						
	Planning/consensus for implementation	→						
	Selecting/Collecting unnecessary items	→	→					
	Making operational rule							
Shining	Planning/consensus for implementation		→					
	Planning for company-wide shining and implementation		→					
	Planning for daily shining rule and implementation			→				
Setting in order	Planning/consensus for implementation				→			
	Implementation of setting in order				→	→		
	Making operational rule					→		
Sustaining	Planning/consensus for implementation			→	→	→	→	→
5S Patrol	Monitoring by members	○	○	○	○	○	○	
	Monitoring by chairperson	○	○	○	○	○	○	
Event	5S meeting (weekly)	○	○	○	○	○	○	
	5S competition							○

253

253



# KAIZEN Master Plan

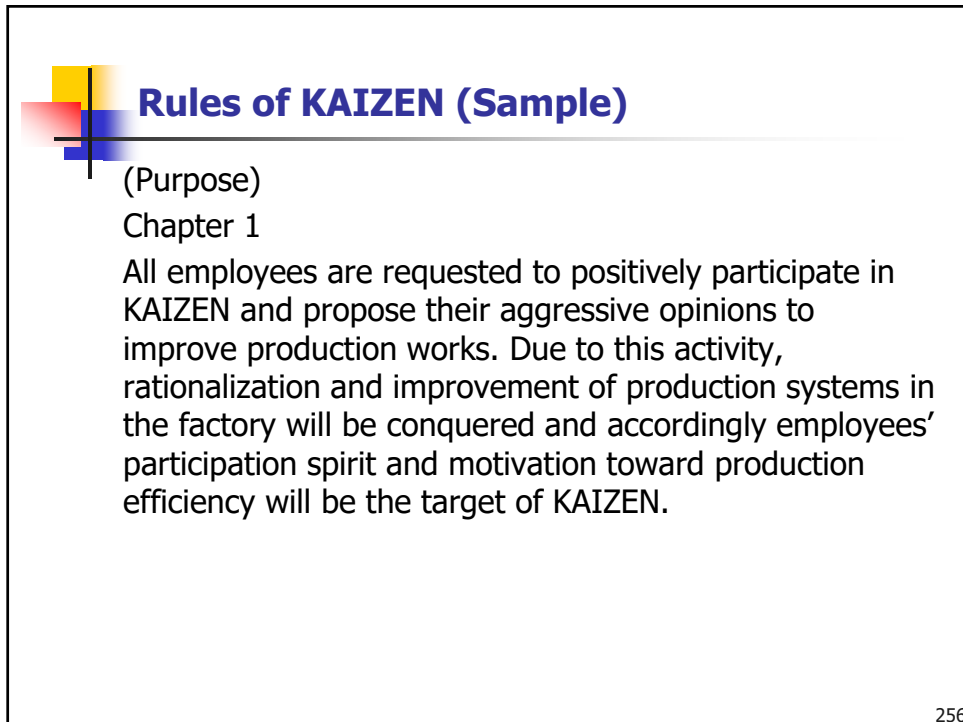
Kaizen Master Plan			Year 2016												Year 2017					
Plan	Category	Activity	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6						
1	Promotion of 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)	Clean and organize the production area	█																	
		Construction of shelves at store room																		
2	Application of QC Circle	QC circle for quality improvement,etc.	█																	
3	Inventory Management	FIFO rule	█																	
4	Productivity increment	Erection of shed at the Boiling section		█																
		Concreting the Production area				█														
		Provision of leading benches																	█	
5	Quality improvement	Establishment of Quality standard & Standard procedure at each production	█	█																
6	Application for Organic Certification																	█		

254

254



255



256



## Rules of KAIZEN (Sample)

---

(Proposers)

Chapter 2

Either individual or groups of the employees and its subcontractors are expected to make KAIZEN proposals.

(Contents of proposals)

Proposals shall be creative, inventive, constructive, applicable and achievable in the following categories.

- Improvement of working method
- Shortening of production lead time
- Improvement of working environment

257

257



## Rules of KAIZEN (Sample)

---

- Improvement of quality of the products
- Effective usage of work spaces
- Cost reduction of materials, labor, expenses, etc.
- Improvement of work safety
- Effective usage of disposed and/or used materials and tools.
- Others equivalent to the above.

258

258



## Rules of KAIZEN (Sample)

(Contents not be regarded as KAIZEN proposals)

### Chapter 4

Following proposals shall not be regarded as KAIZEN proposals.

- Works instructed by the upper positions
- Same and/or very similar proposals which were already proposed and implemented.
- Simple hopes, desires, and/or claims which do not include factors of proposals.
- Matters of human affairs such as evaluation of works and/or movements in organization.

259

259



## Rules of KAIZEN (Sample)

(Organization to promote KAIZEN)

### Chapter 5

The below-mentioned organization shall be established in order to receive, evaluate and implement proposals.

#### A) KAIZEN office:

- Location: It should be established in the general affairs section of production department
- Duty of KAIZEN office: Receiving proposals, checking of contents, and confirmation, if there is not same or similar proposals ever made, deciding which section will be responsible go such proposals, reviewing KAIZEN system and related office works.

260

260



## Rules of KAIZEN (Sample)

- B) KAIZEN committee
  - KAIZEN committee: Each section shall appoint one KAIZEN committee member: valid one year, but extendable.
  - Duty of KAIZEN committee: Promotion of KAIZEN system and support and indication to proposers.
- C) Evaluation committee
  - Forming of evaluation committee  
Chairperson: General Director of Production Division  
Deputy Chairperson: Factory Manager  
Committee members: Heads of each section and department
  - Duty: Evaluation of proposals to judge whether such proposals are applicable or realizable.

261

261



## Rules of KAIZEN (Sample)

(How to propose and how to receive)

### Chapter 6

Proposals are to be written in the format paper and described in detail. If necessary, supplemental documents should be attached and sent to the KAIZEN office.

(KAIZEN office)

### Chapter 7

Once proposals are submitted, KAIZEN office shall confirm the contents and send the proposals to the head of related sections as well as to the evaluation committee.

262

262



## Rules of KAIZEN (Sample)

(Evaluation of proposals)

### Chapter 8

A) Evaluation committee shall be held from time to time depending on the contents and no. of proposals.

B) Evaluation committee shall review contents and classify them into A to D class in accordance with the followings;

- A class: Proposals fulfilling conditions in Chapter 3 and considered as excellent. Evaluation point is 90 -100.
- B class: Proposals fulfilling conditions in Chapter 3 and considered as good. Evaluation point is 70 – 89.
- C class: Proposals fulfilling conditions in Chapter 3. Evaluation point is 50 – 69.

263

263



## Rules of KAIZEN (Sample)

- D class: Proposals to be revised for reconsideration. Evaluation point is less than 49.

Evaluation factor	Evaluation items and points			
Efficiency (40 points)	More than ¥1.0million/year (40-31 points)	More than ¥0.5 million/year (30-21 points)	More than ¥0.1million/year (20-11 points)	Less efficiency (10-0 points)
Possibility of realization (20 points)	Easily possible (20-16 points)	Preparation is necessary (15-11 points)	Further improvement necessary (10-6 points)	Reconsideration Necessary ( 5-0 points)
Idea (20 points)	Excellent (20-16 points)	Very good (15 -11 points)	Good (10-6 points)	Not bad (5-0 points)
Effort (20 points)	Big effort (20-16 points)	Rather big effort (15-11 points)	Medium effort (10-6 points)	Less effort (5-0 points)

264

264





## Rules of KAIZEN (Sample)

- c) Proposals regarded as A and B classes are to be promptly realized and contents of proposals are to be made public on the board in the factory.
- d) Evaluation committee is to be held every 3 months.  
(June, September, December and March)

(Realization of proposals)

### Chapter 9

Adopted proposals are to be promptly realized through meeting between the committee and responsible sections.

265

265



## Rules of KAIZEN (Sample)

(Award)

### Chapter 10

- The persons whose proposals meet conditions of Chapter 3 are to be awarded by prizes.
- Prizes are in accordance with the following table.

Award grade	Prize
A class	¥ 5,000.-
B class	¥ 2,000.-
C class	¥ 500.- (coupon for shop in the factory)
D class	¥ 200.- (coupon for shop in the factory)

266

266



## Rules of KAIZEN (Sample)

---

Supplementary conditions

- A) Effectiveness: 1<sup>st</sup> January, 2012
- B) Approved by: General Director of Production
- C) Responsible section: General affairs section of Production Department (KAIZEN office)
- D) Remarks: This rule shall be reviewed and revised if necessary by KAIZEN committee.

267

267



## Rules of KAIZEN (Sample)

---

Group discussion

When you implement KAIZEN in your organization, what kind of committee is to be established and what kind of rules are to be set?

268

268



**Thank you very much for  
your participation to this  
course!**

**Trainer: Mitsuo Tamada**

**Title: Advanced KAIZEN course (KAIZEN management)**

**Target group:**

Business owners and managers of SMEs  
Future entrepreneurs

**[Course description]**

**Course objective:**

-All participants become familiar with KAIZEN concept and methodologies, and apply them to their day to day operations in both factory shop floor and office in order to achieve business growth.  
-Identify the problems or challenges in the operation and come up with ideas for KAIZEN and apply them through team work approach.

**Course requirements (maximum number of participants, position, etc.):**

The course offered to accommodate at least 20 participants of which qualifications are; PMP graduates, owners and marketing managers of the company.

**[Course schedule]**

**Date and time: 11/10/2016 – 17/10/2016, 18:45 – 21:40**

<b>D a y</b>	<b>Topic</b>	<b>Content</b>	<b>Methods</b>	<b>Equipment/stationary to be used</b>	<b>Expected outcome</b>
<b>1</b>	<b>KAIZEN</b>	<b>- Introduction of KAIZEN (Continuous Improvement) - KAIZEN Case study</b>	Lecture Case Study Group discussion	Flip chart White board marker pens	Understand KAIZEN principle
<b>2</b>	<b>KAIZEN</b>	<b>- Total Quality Management (TQM) - TQM Company-wide approach</b>	Lecture Group discussion	Flip chart White board marker pens	Understand TQM and how to proceed with TQM in the organization
<b>3</b>	<b>KAIZEN</b>	<b>- Quality Control (QC) - Quality Control (QC) Circle</b>	Lecture Workshop session Group discussion	Stationery required* Flip chart White board marker pens	Understand QC And how to use QC 7 tools
<b>4</b>	<b>KAIZEN</b>	<b>- Shop Floor Improvement (IE), Visualization - 5S and 7 Wastes</b>	Lecture Group discussion	Flip chart White board marker pens	Understnad IE, 5S and 7 wastes
<b>5</b>	<b>KAIZEN</b>	<b>- Business Process Re-engineering (BPR) - KAIZEN Master Plan and Rules of KAIZEN</b>	Lecture Group discussion	Flip chart White board marker pens	Understnad BPR, KAIZEN master plan, and rules of KAIZEN

\*Stationery required:

Stapler, Ruler, Scissors, Color pencil, Black pencil: 1 pcs.each per group x 4 groups  
A4 paper: 10sheets per group x 4 groups = 40 sheets