

**Republic of Uzbekistan
Ministry of Investments and Foreign Trade,
Uzbekistan Japan Center**

**Project for Capacity Development of
Business Persons and Networking
through Uzbekistan-Japan Center for
Human Resource Development
in the Republic of Uzbekistan**

**Final Report
(Appendix – Volume 1)**

March 2019

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

PADECO Co., Ltd.

IL
JR
19-012

Appendices

Appendix 1

Results of the Training in Japan

Results of The Training in Japan (August, 2016)

研修コース名		Uzbekistan Advanced Training for Business Owners and Executives			
研修コース番号		J1622029		受入形態	課題別研修
研修期間		2016/8/22	～	2016/9/2	研修員数 12人

日付	時刻	形態	研修内容	講師又は見学先担当者等		講師 使用 言語
				氏名(敬称略)	所属先及び職位	
8/22(月)	22:20 ～		ウズベキスタン出発 (OZ 574 22:20タシケント発)			
8/23(火)	～ 12:20		来日 (OZ 104 12:20成田着)			
	16:00 ～ 17:00	講義	ブリーフィング	CDN(水野)、 パデコ (齋藤)		日本語
8/24(水)	10:00 ～ 10:30	講義	導入講義(プログラムオリエンテーション)	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
	10:30 ～ 11:00	講義	経営問題分析と課題解決手法	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ ファーム (SCF)	日本語
	11:00 ～ 13:00	講義	経営課題設定のプレゼンテーション 訪問先説明と学習のポイント・留意点	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ ファーム (SCF)	日本語
	13:00 ～ 14:30		昼食			
	14:30 ～ 18:00	講義	我が国の商業施設の変革から予測する、発展 途上国商業施設の可能性		有限会社グラツィアーノ	日本語
8/25(木)	10:00 ～ 11:30	見学	市場視察1/商業施設の事例研究と店舗運営 (オリエンテーション・巡回視察)		ワンスア라운드株式会社	日本語
	11:30 ～ 12:30	その他	昼食			日本語
	12:30 ～ 14:00	見学	市場視察2/商業施設の事例研究と店舗運営 (巡回視察または自由視察)		ワンスア라운드株式会社	日本語
	14:00 ～ 15:00	講義	振り返りセッション		ワンスア라운드株式会社	日本語
	15:00 ～ 18:00	講義	【グループ1】 市場視察3/より先進的、高度化された大規模 商業施設の事例研究と店舗運営		有限会社グラツィアーノ ワンスア라운드株式会社	日本語
8/26(金)	9:10 ～ 11:45	見学	卸売業界/食品加工 (鈴廣)		鈴廣 かまぼこの里	日本語
	12:00 ～ 15:00	その他	バス移動/昼食			
	15:00 ～ 16:00	講義	流通業(ココカラファイン)		株式会社ココカラファイン	日本語
	16:00 ～ 17:30	見学	店舗オリエンテーション 店舗視察 (ココカラファイン・中山南店)		株式会社ココカラファイン	日本語
	17:30 ～ 18:30	その他	バス移動 (新横浜→幡ヶ谷)			
8/27(土)		その他	個別レビュー／書類整理			日本語
8/28(日)		その他	個別レビュー／書類整理			日本語
8/29(月)	10:00 ～ 12:00	講義	日本の商社の事業・マーケティング戦略	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ ファーム (SCF) 青葉貿易株式会社	日本語
	14:00 ～ 16:00	講義	中規模機械製造企業のマル秘戦略	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ ファーム (SCF) 株式会社 ヤマツジ	日本語
8/30(火)	9:00 ～ 11:30	見学	5 S 活動と経営戦略・人材育成 (日章自動 車)		日章自動車興業株式会社	日本語
	14:00 ～ 16:00	講義	事例研究 (鈴廣)		竹田真奈美事務所	日本語
	16:00 ～ 17:30	講義	事例研究 (日章自動車興業)			
	17:30 ～ 18:00	講義	振り返りセッション/レビューシート記入ま とめ			
8/31(水)	10:00 ～ 12:00	実習	研修のまとめ・アクションプラン作成	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ ファーム (SCF)	日本語
	14:30 ～ 16:00	実習	研修のまとめ・アクションプラン作成	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ ファーム (SCF)	日本語
9/1(木)	9:00 ～ 12:30	発表	研修成果発表会、講評	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ ファーム (SCF)	日本語
	13:30 ～ 15:00	発表	研修成果発表会、講評	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ ファーム (SCF)	日本語
	15:30 ～ 16:00	発表	意見交換(質疑応答) ・評価会	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
9/2(金)	12:30 ～ 20:20		成田離日 (OZ 101 12:30成田発、OZ 573 20:20タシケント着)			

Results of The Training in Japan (October, 2016)

研修コース名	Uzbekistan Advanced Training for Business Executives in Specific Areas			
研修コース番号	J1622174		受入形態	国別研修
研修期間	2016/10/25	～	2016/11/4	研修員数 9人

日付	時刻	形態	研修内容	講師又は見学先担当者等		講師 使用 言語
				氏名(敬称略)	所属先及び職位	
10/24(月)	22:20 ～		ウズベキスタン出発 (OZ574)			
10/25(火)	～ 12:20		来日 (成田空港着 OZ104)			
	16:30 ～ 17:00	講義	導入講義(プログラムオリエンテーション)	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
	17:00 ～ 17:30	講義	日本とビジネスをする際のヒントと教訓		ジャテコ株式会社	ロシア語
10/26(水)	10:00 ～ 12:30	講義	ブリーフィング	JICA TICブリーフィング担当		日本語
	12:30 ～ 14:00	その他	昼食			
	14:00 ～ 18:00	講義	経営問題分析と課題解決手法 経営課題設定のプレゼンテーション 訪問先説明と学習のポイント・留意点	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
10/27(木)	10:00 ～ 12:00	講義	青葉貿易:日本の商社の事業・マーケティング戦略	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF) 青葉貿易株式会社	日本語
			午後は自由視察(渋谷・新宿等)			
10/28(金)	10:00 ～ 12:00	見学	JOコスメティックス羽生工場		ジェイオーコスメティックス株式会社	日本語
	12:10 ～ 12:45		昼食(清水屋)			
	13:00 ～ 14:00	講義	日本の製薬・化粧品メーカーの事業戦略(JOコスメティックス)		ジェイオーコスメティックス株式会社	日本語
	14:30 ～ 15:00	見学	イオンモール羽生店視察			日本語
	17:00 ～ 18:00	講義	企業訪問振り返り及び展示会視察のポイント	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
10/29(土)	10:00 ～ 11:00	見学	アインズ&トルベ池袋西武店	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
	11:30 ～ 12:30		マツモトキヨシ 池袋Part2店	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
	13:30 ～		昼食			
		その他	個人レビュー／書類整理			
10/30(日)		その他	個人レビュー／書類整理			
10/31(月)	10:00 ～ 11:30	見学	産業交流展(商品研究)	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
	13:00 ～ 15:00	見学	新価値創造展(商品研究)	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
11/1(火)	10:00 ～ 13:00	実習	研修まとめ・アクションプラン作成	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	14:00 ～ 17:30	実習	研修まとめ・アクションプラン作成	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
11/2(水)	9:00 ～ 12:00	発表	研修成果発表会、講評	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	13:00 ～ 14:30	発表	研修成果発表会、講評	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	14:45 ～ 16:00	発表	意見交換(質疑応答)・評価会	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	
11/3(木)	9:00 ～ 12:30	実習	コンサルテーション	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	14:00 ～ 15:00	講義	レビューシート記入まとめ&振り返りセッション	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	
	15:00 ～ 17:00	実習	コンサルテーション	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	
11/4(金)	12:30 ～ 20:20		成田離日(OZ101, OZ573)			

Results of The Training in Japan (July, 2017)

研修コース名	Uzbekistan Advanced Training for Business Owners and Executives				
研修コース番号	J1721861		受入形態		国別研修
研修期間	2017/7/4	～	2017/7/13	研修員数	人

日付	時刻	形態	研修内容	講師又は見学先担当者等		講師 使用 言語
				氏名(敬称略)	所属先及び職位	
7/4(火)			12:20成田着			
	16:00 ～ 17:00	講義	導入講義(プログラムオリエンテーション)	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修 担当 株式会社 パデコ	日本語
7/5(水)	10:00 ～ 12:30	講義	JICA規定ブリーフィング		JICAブリーフィング担当	日本語
	14:00 ～ 15:30	講義	経営問題分析と課題解決手法	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	15:45 ～ 18:30	講義	経営課題設定のプレゼンテーション	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
7/6(木)	10:00 ～ 11:30	講義	業務の見える化 業務フロー図 図書館管理業務 を例にして		株式会社アトリス	日本語
	13:00 ～ 14:30	講義	アトリス社の紹介		株式会社アトリス	日本語
	14:30 ～ 18:30	講義	参加者の会社の業務の見える化実習		株式会社アトリス	日本語
	19:00 ～ 20:30		意見交換会および懇親会		株式会社アトリス	日本語
7/7(金)	10:30 ～ 11:30	講義	訪問先説明と学習のポイント・留意点	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修 担当 株式会社 パデコ	日本語
	13:30 ～ 15:00	講義	開会挨拶 KAZENの商品とビジネスモデル		株式会社アブロンワールド	日本語
	15:00 ～ 16:00	講義	縫製工場の見学(見学と質疑応答)		株式会社タップ 久喜工場	日本語
	16:00 ～ 17:30	講義	東日本物流センターにおけるハンディターミナルを 活用した出荷の仕組みと運用における工夫(講義 と見学) 質疑応答		株式会社サンアロー 東日本 物流センター	日本語
7/8(土)	9:30 ～ 11:00	講義	小売業「売上げカイゼンの基本」		ワンスア라운드株式会社	日本語
	11:00 ～ 12:00	講義	意見交換会(車中)		ワンスア라운드株式会社	日本語
	13:00 ～ 16:00	講義	イオンモール幕張新都心視察&現地解説(昼食 含む)		ワンスア라운드株式会社	日本語
	17:00 ～ 18:00	講義	イオンモール視察を振り返って 総括&意見交換		ワンスア라운드株式会社	日本語
7/9(日)			個人レビュー／書類整理			
7/10(月)	10:00 ～ 12:00	見学	森永製菓株式会社 鶴見工場見学		森永製菓株式会社 鶴見工場	日本語
	12:00 ～ 14:30	見学	自由視察(みなとみらいエリア、昼食含む)			日本語
	15:00 ～ 15:30	見学	カップヌードルミュージアム見学		カップヌードルミュージアム	日本語
	15:30 ～ 16:00	実習	マイカップヌードルファクトリー体験		カップヌードルミュージアム	日本語
	16:00 ～ 17:00	見学	カップヌードルミュージアム見学		カップヌードルミュージアム	日本語
7/11(火)	10:00 ～ 11:00	講義	訪問先説明と学習のポイント・留意点	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	12:00 ～ 13:00	講義	ららぽーと豊洲見学①	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	13:00 ～ 14:00	見学	昼食(ららぽーと豊洲内)	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	14:00 ～ 17:00	講義	ららぽーと豊洲見学②	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
7/12(水)	9:00 ～ 11:30	講義	研修のまとめ・アクションプラン作成	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	12:30 ～ 16:00	講義	研修のまとめ・アクションプラン作成	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
7/13(木)	9:00 ～ 12:30	発表	研修成果発表会、講評	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	13:30 ～ 15:00	発表	研修成果発表会、講評	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	15:30 ～ 17:00	発表	意見交換会、評価会、修了式	古山 香織 齋藤 望	JICA産業開発・公共政策部 UJCビジネスコース本邦研修 担当 株式会社 パデコ	日本語
7/14(金)	～		(離日指定日)			

Results of The Training in Japan (November, 2017)

研修コース名		Uzbekistan Advanced Training for Business Executives in Specific Areas	
研修コース番号	J1722336	受入形態 国別研修	
研修期間	2017/11/8 ~ 2017/11/17	研修員数	人

日付	時刻	形態	研修内容	講師又は見学先担当者等		講師 使用 言語
				氏名(敬称略)	所属先及び職位	
			KE942 21:20タシケント発			
11/8(水)			KE703 12:30成田着			
	12:00 ~ 12:30		事前打ち合わせ			
	16:30 ~ 17:30	講義	経営問題分析と課題解決手法	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	17:30 ~ 19:00	講義	経営課題設定のプレゼンテーション	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
11/9(木)	9:30 ~ 11:30	講義	JICA規定ブリーフィング		JICAブリーフィング担当	日本語
	14:00 ~ 15:30	講義	KAZENの商品とビジネスモデル		株式会社アプロンワールド	日本語
	15:30 ~ 16:30	講義	東日本物流センターにおけるハンディターミナルを活用した出荷の仕組みと運用における工夫(講義と見学)		株式会社サンアロー 東日本物流センター	日本語
	16:30 ~ 17:30	講義	縫製工場の見学(見学と質疑応答)		株式会社タップ 久喜工場	日本語
	17:30 ~ 18:00	講義	質疑応答		株式会社アプロンワールド	日本語
11/10(金)	9:00 ~ 11:00	講義	アトリス社の紹介		株式会社アトリス	日本語
	11:00 ~ 12:00	講義	業務の見える化 業務フロー図 図書館管理業務を例にして参加者の会社の業務の見える化実習		株式会社アトリス	日本語
	12:00 ~ 13:00		自社の業務フロー図(発表+Feedback)		株式会社アトリス	日本語
	13:00 ~ 14:30		昼食(車内)			
	14:30 ~ 17:00	見学	Japan IT Week 秋(Expo)	齋藤 望	株式会社 パデコ	日本語
11/11(土)	9:00 ~ 10:00	講義	訪問先説明と学習のポイント・留意点(カップヌードルミュージアム、森永製菓)	齋藤 望	株式会社 パデコ	日本語
	10:00 ~ 11:00	講義	小売業「売上げカイゼン」の基本」		ワンスア라운드株式会社	日本語
	11:00 ~ 12:00	講義	意見交換会(車中)		ワンスア라운드株式会社	日本語
	12:30 ~ 13:30		昼食(イオンモール幕張新都心)		ワンスア라운드株式会社	日本語
	13:30 ~ 17:30	講義	イオンモール幕張新都心視察&現地解説		ワンスア라운드株式会社	日本語
	17:30 ~ 19:30	講義	イオンモール視察を振り返って 総括&意見交換(車中)		ワンスア라운드株式会社	日本語
11/12(日)			個人レビュー／書類整理			
11/13(月)	10:30 ~ 11:30	見学	カップヌードルミュージアム見学		カップヌードルミュージアム	日本語
	11:30 ~ 12:30	見学	自由視察(みなとみらいエリア、昼食含む)			日本語
	12:30 ~ 13:30	実習	マイカップヌードルファクトリー体験		カップヌードルミュージアム	日本語
	14:30 ~ 16:30	見学	森永製菓株式会社 鶴見工場見学		森永製菓株式会社 鶴見工場	日本語
11/14(火)	10:30 ~ 11:30	講義	訪問先説明と学習のポイント・留意点(NECプラットフォームズ)	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
	11:30 ~ 13:00	講義	昼食(JICA東京)			日本語
	13:30 ~ 16:00	見学	NECプラットフォームズ	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
	16:00 ~		都内視察(希望者のみ)			日本語
11/15(水)	9:00 ~ 11:30	講義	研修のまとめ・アクションプラン作成	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	12:30 ~ 15:00	講義	研修のまとめ・アクションプラン作成	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
11/16(木)	9:00 ~ 12:30	発表	研修成果発表会、講評	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	13:30 ~ 15:00	発表	研修成果発表会、講評	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム (SCF)	日本語
	15:30 ~ 17:00	発表	意見交換会、評価会、修了式	古山 香織 齋藤 望	JICA産業開発・公共政策部 UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
11/17(金)	~		(離日指定日)KE706 9:10成田発			

Results of The Training in Japan (April, 2018)

研修コース名	Uzbekistan Advanced Training for Business Executives in Specific Areas				
研修コース番号	J1821532			受入形態	国別研修
研修期間	2018/4/16	～	2018/4/27	研修員数	11人

日付	時刻	形態	研修内容	講師又は見学先担当者等		講師 使用 言語
				氏名(敬称略)	所属先及び職位	
4/16(月)	22:20		OZ574タシケント発→OZ106ソウル発			
4/17(火)	18:15		成田着			
4/18(水)	9:30 ～ 11:30	講義	JICA規定ブリーフィング		JICAブリーフィング担当	日本語
	11:30 ～ 12:30	講義	導入講義(プログラムオリエンテーション)	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
	13:30 ～ 15:00	講義	経営問題分析と課題解決手法	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム(SCF)	日本語
	15:15 ～ 17:30	講義	経営課題設定のプレゼンテーション	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム(SCF)	日本語
	17:30 ～ 18:30	講義	訪問先説明と学習のポイント・留意点(カップヌードルミュージアム、Expo等)	齋藤 望	UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
4/19(木)	9:30 ～ 12:30	見学	FANCL銀座スクエア見学		株式会社 ファンケル ファンケル銀座スクエア	日本語
	12:30 ～ 14:00		昼食及び個別見学			
	15:10 ～ 16:00	講義	TANITA会社紹介		株式会社タニタ	日本語
	16:00 ～ 16:40	見学	TANITA博物館見学		タニタ博物館	日本語
	16:40 ～ 17:10	講義	質疑応答		株式会社タニタ	日本語
	18:00 ～ 19:00	見学	夕食@タニタ食堂		株式会社タニタ	日本語
4/20(金)	10:00 ～ 13:45	見学	Expo見学 http://www.ubmjapan.com/			日本語
	14:30 ～ 17:00	見学	文化学習:江戸東京博物館			日本語
4/21(土)	10:00 ～ 11:00	講義	小売業「売上げカイゼンの基本」		ワンスア라운드株式会社	日本語
	11:00 ～ 12:00	講義	意見交換会(車中)		ワンスア라운드株式会社	日本語
	12:30 ～ 13:30		昼食(イオンモール幕張新都心)		ワンスア라운드株式会社	日本語
	13:30 ～ 17:30	講義	イオンモール幕張新都心視察&現地解説		ワンスア라운드株式会社	日本語
	19:00 ～ 19:30	講義	イオンモール視察を振り返って 総括&意見交換		ワンスア라운드株式会社	日本語
4/22(日)			資料整理およびレビューシート記入			
4/23(月)	10:00 ～ 11:00	見学	カップヌードルミュージアム見学		カップヌードルミュージアム	日本語
	11:00 ～ 11:30	実習	マイカップヌードルファクトリー体験		カップヌードルミュージアム	日本語
	11:30 ～ 12:30	見学	自由視察(みなとみらいエリア、昼食含む)			日本語
	13:00 ～ 14:10	講義	流通業(ココカラファイン)		株式会社ココカラファイン	日本語
	15:00 ～ 16:00	見学	店舗オリエンテーション 店舗視察(ココカラファイン・大森店)		株式会社ココカラファイン	日本語
4/24(火)	9:00 ～ 11:30	講義	研修のまとめ・アクションプラン作成	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム(SCF)	日本語
	12:30 ～ 16:00	講義	研修のまとめ・アクションプラン作成	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム(SCF)	日本語
4/25(水)	9:00 ～ 12:30	発表	研修成果発表会、講評	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム(SCF)	日本語
	13:30 ～ 15:00	発表	研修成果発表会、講評	藤田 忍	UJCビジネスコース講師 株式会社戦略コンサルティング・ファーム(SCF)	日本語
	15:30 ～ 17:00	発表	意見交換会、評価会、修了式	古山 香織 齋藤 望	JICA産業開発・公共政策部 UJCビジネスコース本邦研修担当 株式会社 パデコ	日本語
4/26(木)	10:00 ～ 12:00		文化学習:日本科学未来館			
	14:00 ～ 18:30	講義	ビジネスアイデアXイノベティブ思考		合同会社JudgePlus	日本語
4/27(金)	13:20 ～		OZ101(離日指定日)成田発			

Appendix 2

Technical Cooperation Materials

**Project for Capacity Development of Business Persons and Networking
through Uzbekistan-Japan Center for Human Resource Development
in the Republic of Uzbekistan**

**Final Report
Technical Cooperation Materials**

Course	Year	Subject
PMP Course (Professional Management Program)	Latest Version	Marketing
		Production Management
		HRM
Specialized Course (SC) (Owners and Managers)	2016	Successful Marketing Plan
		Marketing Effective Participation in Exhibitions and Opportunities for Business Development
		Strategic Management
		Marketing Tools
		Advanced Kaizen Course (Kaizen Management)
		HRM for Sales Skills Improvement
	2017	Marketing Strategic Planning Process
		Marketing Strategy Planning
		Kaizen Management
		Business Process Reengineering
		Blue Ocean
		Design Thinking
		Strategic Management
	2018	Strategic Marketing Planning Process
		Advanced Kaizen
		Business Process Reengineering
Training Courses for Women Owners and Entrepreneurs	Latest Version	Training Courses for Women Owners and Entrepreneurs
Regional Seminars (Local Short-Term Course)	2016	Tourism Marketing
	2017	Tourism Marketing 1
		Tourism Marketing 2
		Kaizen Management
		Tourism Marketing
	2018	Business Management Intensive Course: Kaizen
		Business Process Reengineering
		Kaizen Management

Course	Year	Subject
Business Seminars	2016	Critical Success Factors
		Strategic Management Approaches
		Cluster Management and Strategic Alliances
		Tourism Marketing at UJC
		Tourism Marketing at Uzbek Tourism
		Creation and Effective Use of Medium-Term Management Plan, Strategic Performance Management in Japan
	2017	Creation and Effective Use of Medium-Term Management Plan, Strategic Performance Management in Japan
		Cluster Management and Strategic Alliances
		Team Building by Personality Classification Using Ape's Classification in Japan
		New Branding Approach
		Design Thinking
	2018	New Branding Approach
		Management Based on Behavioral Science
		Formulation of Plan and Strategy Management

PMP Course
(Professional Management Program)

Latest Version
Marketing

「実践的マーケティング」の基本知識(改訂版)

2018年9月

株式会社 戦略コンサルティング・ファーム ジャパン

STRATEGIC CONSULTING FIRM CO.,LTD.JAPAN

PRESIDENT : SHINOBU FUJITA



0

INDEX

はじめに	3	3. 具体的なマーケティング活動	31
1. 何故、マーケティングが必要か	4	(1) マーケティング環境分析	31
(1) 「良いモノ」は必ず売れるか?	4	(2) 自社の分析	32
(2) 安ければ売れるか?	7	(3) 競合他社の分析	34
(3) アイデア、デザインだけで売れるのか?	8	(4) 顧客分析	36
(4) どのような売り方でも良いのか?	10	(5) マーケティング機会の発見(SWOT分析)	39
(5) ビジネスは顧客の理解なしでは成立しない	12	(6) 競争相手	42
2. マーケティングとは何か	13	(7) 市場細分化	44
(1) マーケティングの定義	13	(8) 市場戦略	52
(2) マーケティング活動の流れ	16	(9) 市場シェアとマーケティング戦略	54
(3) 「市場」について	17	(10) マーケティング・リサーチ	57
(4) 「ターゲットの絞り込み」	19	◆まとめ I (第1章～第3章)	64
(5) マーケティングの4P	20	4. 消費者を知る	65
(6) マーケティング・ミックスが基本	22	(1) 人間の欲求	65
(7) マーケティング戦略	26	(2) ニーズ、ウォンツ、デマンド	67
(8) マーケティングの歴史	29	(3) 消費者の購買行動の理解	68
		(4) 購買行動に影響を与える要因	70
		(5) 新製品普及のパターン	71

1

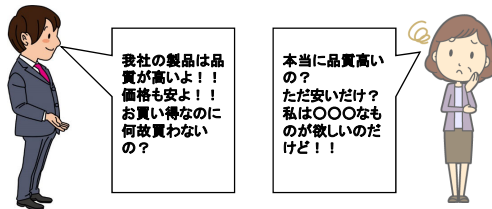
5. 製品戦略	74	7. 流通戦略	102
(1) 製品戦略概要	74	(1) 流通の概念	102
(2) ニーズ志向／シーズ志向	75	(2) チャンネル	104
(3) 製品の分類	76	(3) チャンネルの機能	105
(4) 製品開発の手順	78	(4) チャンネルの「長さ」と「幅」	106
(5) ネーミングとパッケージ	82	(5) チャンネルの「垂直」と「水平」	108
(6) 製品のライフサイクル(PLC)	84	(6) チャンネルの構築	110
(7) 企業内における製品の位置づけ(PPM)	87	(7) 多様化するチャンネルへの対応	111
(8) ブランドの意味	89	(8) チャンネルの進化	113
(9) ブランドの種類	90	8. プロモーション戦略	114
6. 価格戦略	92	(1) プロモーションの概要	114
(1) 価格の決定	92	(2) メディア・ミックス	117
(2) 売りたい価格	93	(3) 広告の目的と性格	120
(3) 売らねばならない価格	94	(4) 「パブリシティ」と「広告」の違い	121
(4) 売れる価格	95	(5) 「販売促進」	122
(5) ベネストレーションプライスとスキミングプライス	97	◆まとめⅡ(第4章～第8章)	124
(6) 価格弾力性	98	9. マーケティング実務	125
(7) キメ細かい価格設定	99	(1) マーケティング戦略の見直し	125
		(2) マーケッターに必要な力	128
		◆マーケティング感覚・診断テスト	129
		◆診断テストの判定方法と評価	130

はじめに

マーケティングを学ぶ皆様へ

■私達は「質の高い製品を作り、買いやすい価格で販売している」が、なかなか売れない。売れないのは「価格が高いのかもしれない、宣伝が足りないのかもしれない。」

■競争が存在する市場、市民生活の質(QOL)が向上しつつある市場では多くの企業がこのような悩みを持つものです。



■マーケティングはこれらの悩みを解決する手段として有効に機能します。「何故売れないのか」「何故市場で勝てないのか」から始まって「どのようにすれば売れるのか」に至るまで論理的ソリューションを導き出す手法が「マーケティング」であり、具体的な実行計画にしたものが「マーケティング戦略」なのです。

■マーケティングは決してむづかしい理論ではなく、「消費者の眼」さえ持つことが出来れば誰でもが習得することが出来ます。ポイントはこの「消費者の眼」つまり「消費者視点(消費者オリエント)」にあります。

■この消費者を中心とした考え方が理解出来れば最初に述べた多くの経営者の悩みに間違いがあることがきつと分かるでしょう。

1. 何故、マーケティングが必要か

(1)「良いモノ」は必ず売れるか？

■いくら技術的に大変優れた「モノ」や素晴らしい「コト（サービス）」でも必ず売れるとは限りません。

「モノ」に出会った消費者が、自分にとって必要なもの、欲しいと思うものでなければ購入に至りません。

例えば、地域が変わればそこに住む人々の嗜好や必要性は千差万別です。

また、個々人の価値観にも差があります。こういった消費者の気持ちに応えられるモノが「良いモノ」なのです。

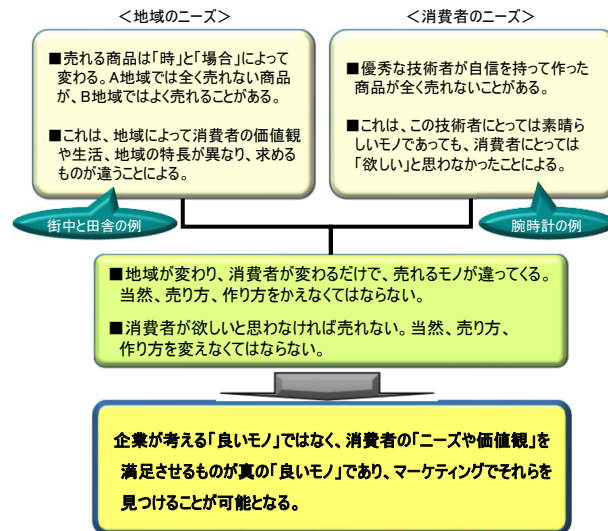
■だから企業が努力して「良いモノ」を作ったとしても、それはあくまでも企業が勝手にそう思っているだけで、消費者がそう思うかどうかは別問題です。

■このように、企業が考えた「良いモノ」ではなく、消費者が支持する「良いモノ」を前提に初めて「良いモノ」は売れるという考え方が成立します。

この消費者の支持する「良いモノ」作りこそ、マーケティングの原点です。

■「何が欲しいのか?」「何故ほしいのか?」を常に考えてください。

企業の都合ではなく消費者の都合で売れる【ニーズ】



4

4

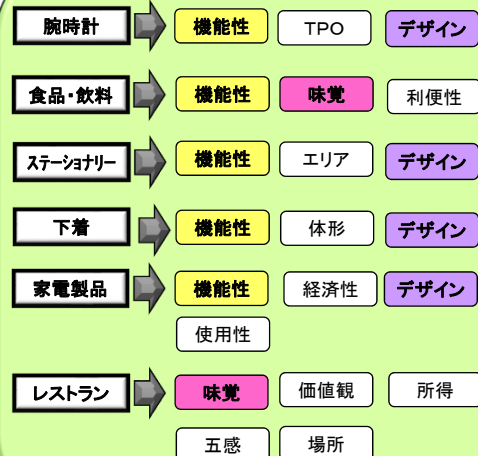
1. 何故、マーケティングが必要か

＜ 消費者ニーズや価値観を規定する要因 ＞

- **地域**
 - ・国、首都圏、地方
- **季節**
 - ・四季、気象・気候
- **消費者**
 - ・所得、職業、年齢、性別、未婚、学歴、性格、家族構成、価値観、住所、趣味、風習、こだわり、五感、国民性等
- **言語、宗教**
- **政治、法律、制度**
- **社会インフラ、通念**
 - ・環境対応(ゴミ)、コンプライアンス、エコロジー、社会貢献、市場・社会成熟度、省エネルギー

顧客特性(ニーズ、価値観)が物作りの原点

＜ 事例研究とポイント ＞



* あなたのターゲット顧客は何を求めているか？

5

5

1. 何故、マーケティングが必要か

(2) 安ければ売れるか？

- 「安ければ売れる」ケースはごく希であり、一般的には安だけで売れるのは限られます。確かに「安い」というのは大変魅力的な購買動機のひとつです。しかしながら供給過剰の時代や同じ品質のものしかない時代は「安さ」が購入の決定要素となりますが、現代のように消費者のニーズに合わせていろいろな種類の商品が揃った時代においては、「安さ」だけでなく、「消費者の心の満足を満たすこと」がより重要な購入決定要素となります。
- 心の満足とは「モノ」を購入した後、使用したり食べたり消費するプロセスにおいて得られる精神的な満足(「コト」)を言います。「モノ」の購入は安ければ安いほど良い訳ですが、一方で「コト」に対する魅力がなければ購入には至らないのです。
- この「コト」の開発はマーケティングによって導かれます。
- 一方、世の中が景気後退局面に入った場合には価格は重要な要素となります。

消費者の精神的満足こそマーケティングの要諦【満足】

- 「安い」というのは魅力的な要素です。ただ安くて品質が悪くれば、それで売れるのでしょうか？
- 消費者は欲しくなければいくら安くても買いません。一方、高くても「満足」できるものであれば買います。
- 消費者は「買ってよかった」と満足するために買っているのです。

魚屋の例

売れるとは、「欲しい品」を「満足して」買ってもらうことです。
消費者は「満足を買っている」のです。
「買って喜び、売って喜ぶ」ことの実現、
これがマーケティングの目指すところです。

6

6

1. 何故、マーケティングが必要か

< 物質的満足の例 >

低価格志向

< 安いシャツ、安いバーガー >

安く私の最低限の欲求(暖かいたい、空腹を満たしたいなど)を満たしてくれる

「モノ」としての最低限の欲求に対する満足

最低限の欲求を満たしたい場合は仮に質が悪くても安ければ購入する。

< 精神的満足の例 >

高級志向

< 高級乗用車／高級バッグ >

高いけれど私の最高のレベルの欲求(贅沢な気分になりたい／高いレベルの品質感を味わいたい／金持ちに見られたい)を満たしてくれる

「コト」としての最終欲求に対する満足

「モノ」を「コト」として味わいたい場合は安さ以上に品質やこだわりによって購入する。

価格 ≤ 価値(物質的+精神的)

< 購入の理由は？ >

■ファーストフード

- ・パラマッショ、ラバッシュ、サムサ、ノーブランドポテトチップス

■レストラン

- ・寿司TOKYO、トリュフ、アブリル、シェデブルガーデン、アーバンフード、バルバリス、テッパンヤキ、ババリアカフェ、ブラックベア、ゴールデンリバー、プロフセンター

■車

- ・国産車、高級輸入車

■スーパー、市場

- ・カールジンガー、マクロ、バザール、キヨスク

あなたは、これらのブランドや製品に何を求めていますか？

7

7

1. 何故、マーケティングが必要か

(3) アイデア、デザインだけで売れるのか？

■アイデアとデザインだけで売れるとは限りませんが、品質と価格がリーズナブルであれば、アイデアとデザインは売れるための大きな要因となり得ます。

■同じ様な商品でも、提案(伝達)の仕方やデザインを工夫することで、全く差別化された注目される商品にすることが可能です。

例えば商品の評価基準(軸)を消費者の中にある潜在的な評価基準にしたり、デザイン性を高めて新しい機能を付加したりすることで、商品に付加価値を付けることができるのです。

■このように、商品の基本機能に加えて、アイデアやデザインを工夫することは、売れるための重要な要素のひとつであり、マーケティングによって生み出すことができます。

消費者は機能や価格だけで選択するとは限らない【訴求】

< アイデアの例 >

■あるビール会社が、これまでのビールとは全く違ったコンセプトのビールを発売しました。
新しい切り口によるビールの見せ方(アイデア)が大成しました。
※**味わい**

< デザインの例 >

■パソコンメーカーが、パソコンらしからぬ形や材質によるお洒落なイメージのパソコンを発売しました。
パソコンに無縁だった人までもが、これを購入し、大ヒットしました。
※**インテリア性**

商品は基本機能だけでなく、アイデアやデザインなど、他の要素によって売れ行きが決まることがある。
これも「マーケティング」から導き出される重要な要素である。

8

8

1. 何故、マーケティングが必要か

< ポイントの見つけ方 >

- 顧客の使用プロセス
 - ・購入前、購入時、使用前、使用后、廃棄、クレーム
- 新たな機能性
 - ・新規技術、問題解決
- 新しい使用方法
 - ・アイデア、効用、便益
- 情緒的シーン
 - ・顧客心理、悩み

潜在的消費者ニーズ

新しい価値提案と啓蒙

< 事例研究とポイント >

ジュース飲料	パッケージ	機能性	健康
アイスクリーム	利便性	食べ方	味覚
アパレル	素材	機能性	デザイン
アルコール	デザイン	パッケージ	味覚
バター	パッケージ	利便性	健康

9

9

1. 何故、マーケティングが必要か

(4)どのような売り方でも良いか？

■売り方はどの売り方でないといけないということはありません。しかしながら、商品の特性や消費者の購買行動特性などにより、売り方を選択した方がビジネスパフォーマンスが高くなることが期待できます。

■売り方は、店舗販売や無店舗販売（通信販売、訪問販売など）、また、店頭でのプッシュ販売（人的販売）やプル販売（セルフ販売）など、いくつかの選択肢があります。これらの選択肢の中から、どのパターンが顧客にとって都合がよく、ビジネスパフォーマンスの最大化が図れるかについて十分検討し、選択することとなりますが、場合によっては複数選択することもあります。

■選択にあたっては、その根拠を持つことが重要ですが、この根拠設定プロセスがまさしくマーケティングと言えます。

プッシュ販売とプル販売

■「プッシュ販売」は、メーカーから順に「プッシュ」していく方法です。メーカーから卸売に各種の援助、指導、説明を行ない、卸売は小売に同様のプッシュをし、小売は消費者に商品をすすめるという「人販売」を中心として商品は売れていきます。

高級飲料
の例

■「プル販売」は、広告活動を中心に直接消費者に訴えかけます。消費者は欲しかった場合、小売に注文し、小売は卸売に、卸売はメーカーに注文を取り次いで、消費者からのプルで商品が売れていきます。

飲料の例

同じ商品でも様々な売り方がある。
消費者と自社に合った様々な選択肢を検討することが大切であり、
この検討プロセスも「マーケティング」と言える。

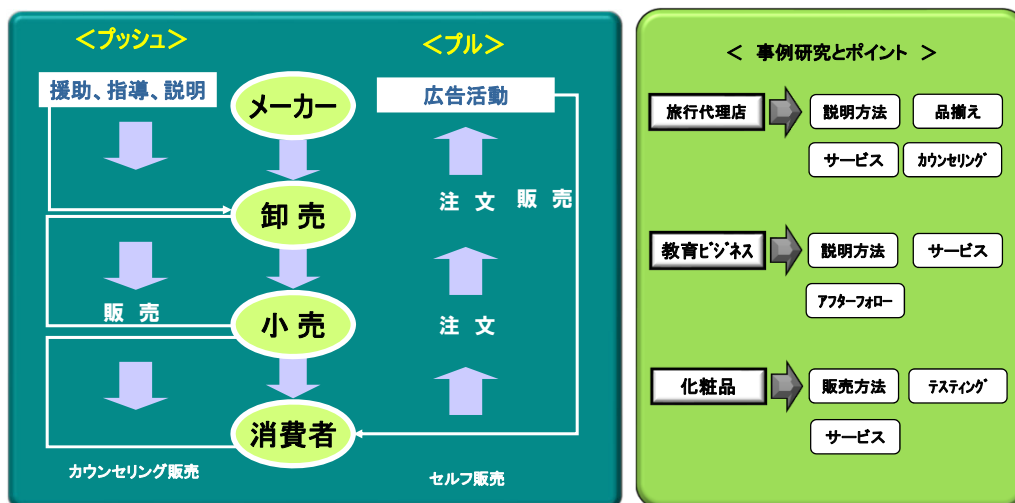
顧客が欲しくなる、買い易くなる売り方を考えましょう

10

10

1. 何故、マーケティングが必要か

プッシュ販売とプル販売の仕組み



11

11

1. 何故、マーケティングが必要か

(5) ビジネスは顧客の理解なしでは成立しない

- 欲求に応じること、満足度を高めること、見せ方・訴求の仕方、売り方の選択、これらはいずれも主体は全て消費者です。これら消費者の立場に立った課題は成功のための重要なポイントですが、成功のためには、この消費者中心の考え方、つまり、「消費者の想いと企業の想いを合理的に上手くつなぎ合わせることを無理なく構築することが求められます。」
- そのためには、消費者中心の考え方を十分に理解し、これをビジネス展開に織り込むべく、ビジネス活動全般に反映させることが大変重要です。
- このことは、ビジネスにとっては基本中の基本ですが、思いっただけでは全てをフォローすることはなかなか困難です。そこで、論理的に課題を解決するためにマーケティングが必要となる訳です。

消費者理解のポイント



12

12

2. マーケティングとは何か

(1) マーケティングの定義

- マーケティングの語源は、マーケット、つまり市場からきています。売り手と買い手がお互いに納得し、満足してモノを交換、売買する場所、これがマーケットです。まさにバザールにマーケティングの源があります。
- バザールの個人商店は店主のスキルが経営を左右します。しかしながら、企業は個人のスキルと言うより、むしろ確立されたシステムが重要となります。
- また、当然ながらそのシステムは、消費者が満足し、企業も儲かるための、原料調達から販売後のアフターフォローまでを含めた一連の企業活動全般にわたる売れ続ける仕組み（バリューチェーン）でなければなりません。
- この、「企業も消費者も満足する、売れ続けるための一連の仕組み作り」がマーケティングです。

ポイントは3つです。

- 企業も消費者も満足する
- 売れ続けるための
- 一連の仕組み作り

マーケティングの定義

<マーケティングの背景にあるもの>

- 「安い」というのは魅力的な要素です。ただ安く品質が悪くなければ、それで売れるのでしょうか？
- 消費者は欲しくなければいくら安くても買いません。一方、高くても「満足」できるものであれば買います。
- 消費者は「買ってよかった」と満足するために買っているのです。この消費者の満足こそ、マーケティングの必要性の根源です。

マーケティングとは、消費者に製品やサービスをたくさん買ってもらい、その結果、企業も儲かり、消費者も満足する、このような企業と消費者の「幸せな関係」を築くための方法を考え、実行することです。

「企業も消費者も満足する、売れ続けるための一連の仕組み作り」がマーケティングです。

P&Gの例
「消費者はボス」

J&Jの例
「消費者のためにすべての活動はある」

13

13

2. マーケティングとは何か

日本・米国のマーケティングの定義

AMA(アメリカマーケティング協会) 1985年

マーケティングとは、個人や組織の目標を満たす交換を創造するために、アイデア・商品・サービスのコンセプト・価格設定・販売促進・流通方法を計画・実行するプロセスである。

SMA(日本マーケティング協会) 1990年

マーケティングとは、企業及び他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行なう市場創造のための総合的活動である。

フィリップ・コトラーのマーケティングの定義

マーケティングとは、価値を創造し、提供し、他の人々と交換することを通じて、個人やグループが必要とし、欲求するものを獲得する社会的、経営的過程である。

(「Marketing Management」より)

マーケティングとは、個人やグループが、製品及び価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求を満たす社会的・管理的プロセスである。

(「Principle Marketing」より)

14

14

2. マーケティングとは何か

(2) マーケティング活動の流れ

- マーケティングはかつて、販売(セリング)と同じものと考えられた時代がありますが、販売は「すでに出来上がったものを売り込む活動」です。
出来上がったものを売り込むだけでは限界があります。
- より多くの消費者に満足してもらい、それによって企業も満足するには、「売る」という発想だけでなく、「売れるモノを作る」視点が必要です。
- そのために、最初の商品コンセプトから、最後のクレーム対応まで一貫してマーケティングの視点で計画し、実行する必要があります。
- このように、企業は常に消費者の満足を意識しながら、この一連の流れに沿ってビジネス活動を展開します。

マーケティング活動の流れ(例)

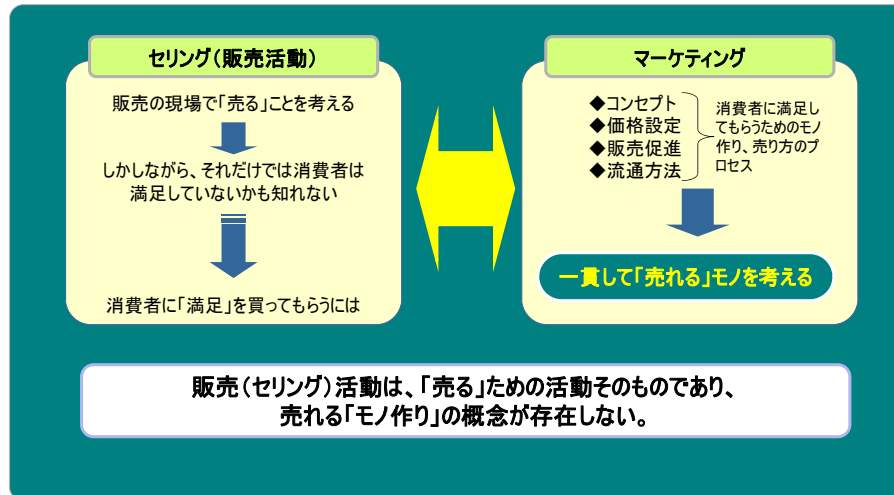


15

15

2. マーケティングとは何か

販売活動とマーケティングの違い



16

16

2. マーケティングとは何か

(3)「市場」について

①「市場」とは・・・

■マーケティングは消費者の存在する場所、つまり「市場」を正しく理解、把握することから始まります。

これは、自社が活動する「市場」そのものを知らずしてマーケティングは成り立たないからです。

■「市場」という言葉はマーケティングの最も中心となるキーワードで、その中身もいろいろな意味を持っています。

◆商品交換する場所

モノを交換する具体的な場所です。青果物や魚を取引する「卸売市場」や株を売買する「証券取引所」があります。

◆抽象的な交換の場所

取引される対象はモノに限らず、売り手と買い手がいる抽象的な場所という意味です。「労働市場」「アパレル市場」があります。

◆「需要」の意味

「老人市場」「有望市場」「若者市場」といった需要を意味する市場のことです。

市場の3つの意味

①商品交換する場所

「卸売市場」「証券取引所」

②抽象的な交換の場所

「労働市場」「アパレル市場」「建築市場」

③「需要」の意味

「老人市場」「若者市場」「有望市場」

マーケティングでは②③の売り手と買い手のいる抽象的な場所をいう

17

17

2. マーケティングとは何か

②「市場」を知るということ

■マーケティングは自社の狙う市場を把握することから始まります。

その際に重要になるのは3つのポイントを押えることです。

◆市場の性格を把握する

市場における消費者の傾向や、市場そのものの規模、将来の有望性、市場の細分化の状況(市場の中のターゲット市場の状況)などを把握します。

◆ライバル企業を把握する

ライバル企業をあらゆる角度から徹底して分析します。

◆自社を把握する

消費者やライバル企業が自社をどうとらえているのか、また、自社の規模やシェア、長所短所など、客観的に分析します。

■「市場の性格を把握する」ことは当然ながら、「競争相手を把握する」ことにも注力します。それによって、ライバル社と敵対するポジショニングを取るか、それとも未開拓市場に参入するかなど、基本的方向が違って来るからです。また、自社の把握は、先入観を捨て、客観的に把握することが大切です。この3つの把握を総合的に検討することによって、基本的なマーケティング戦略の立案がはじめて可能となります。市場を把握する3つのポイント

①市場の性格を把握する

- ◆市場における消費者の動向、傾向は？ ◆市場の規模・成長性は？
- ◆成長しているのか、安定しているのか？ ◆市場細分化の状況は？

②競争相手を把握する

- ◆ライバル企業はどこか？ ◆競合商品の品質、価格は？
- ◆ライバル企業のポジショニングは？ ◆ライバル企業の市場戦略は？
- ◆興業種からの参入状況は？

③自社を把握する

- ◆自社の規模・シェアは？ ◆市場における強みと弱みは？
- ◆自社の商品の品質・価格は？ ◆自社の製品特長は？

18

18

2. マーケティングとは何か

(4)「ターゲット」の絞り込み

①市場といっても様々な

■ひと口に「市場」と言っても、様々なグループに分けることができます。例えば、性別、年齢、住む場所、ライフスタイル、趣味、職業、年収、学歴など消費者の属性によって様々な市場が形成されます。

②細分化とアプローチ

■市場を形成する消費者の特性に従ってグループ分けすることを「市場細分化」と言います。市場を細分化したら、ターゲット市場を決めます。

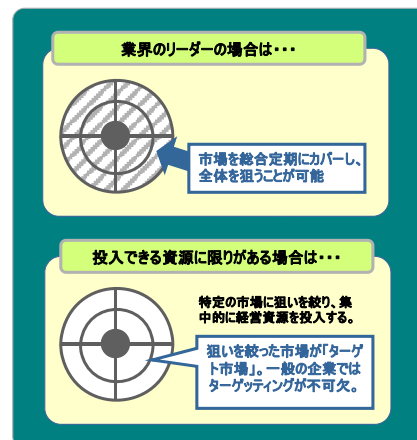
企業の中には、対象となる市場全てをターゲットとする体力のある企業もありますが、普通は企業の持つ経営資源に合わせて効率よく市場にアプローチすることが大切です。

現実的には、自分の会社が最も優位に立てる市場の特定領域に狙いを定めて、エネルギーを集中させる必要があります。

③ターゲティング

■このようにして絞り込んだ標的となる市場を「ターゲット市場」、このようなターゲット市場を定めることを「ターゲティング」、このようなマーケティング手法を「ターゲットマーケティング」と言います。

■大企業は人、物、金、情報量が豊富であり、あらゆるターゲットに対応することが可能ですが、そうでない中小企業は、ターゲットを絞り込むことが必要となってきます。



19

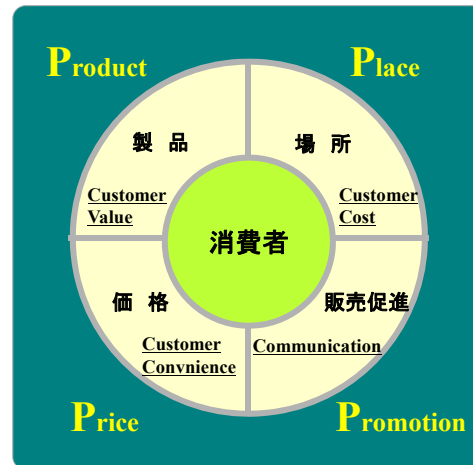
19

2. マーケティングとは何か

(5)マーケティングの4P

- 企業が行なうマーケティング活動を分かり易く整理してあらわすと、大きく4つの要素に集約されます。つまり、優れた「製品」に、適性な「価格」をつけ、適切な「場所」で販売し、効果的な「販売促進」を行なうことがマーケティング活動です。
- そして、マーケティング活動を成功に導くためには、活動の中心が消費者であるということです。マーケティング活動は、消費者を軸に展開して初めて最大のパフォーマンスを実現することが出来ます。
- この考え方は、1950年代からある古典的なものですが、この「4P」は現在でもマーケティングの基本要素として評価されています。* 1960年ジェローム・マッカーシーが提唱
- そのほかにもPosition/People/Packaging/Purple caw/Plus α/Partnering 等多くの「P」があります。
- 4つのPは「4つのC(Customer Value, Customer Cost, Customer Convenience, Communication)」に置き換えると顧客を軸とした内容を発想しやすくなります。

4つの「P」と4つの「C」



20

20

2. マーケティングとは何か

<4P概要>

製品

どのような価値を提供するか

- 製造する製品の基本機能やデザイン、ネーミング、パッケージ、ブランドのことで、そこには製品の核をはじめとした顧客に提案する全てが集約されます。
- ターゲットとなる消費者のニーズを満足させ、競合する他社の製品とは違う製品を、コストを考慮しながら開発する必要があります。(製品の差別化・価値化)

場所

どこで顧客と出会うか

- 製品を売る場所のことで、流通の方法や経路(チャネル)を意味し、最高のパフォーマンスを得るための製品と消費者との最適な接点を選択することが求められます。

価格

いくらなら買ってもらえるか

- 製品の価格設定のことで、製造原価、他社との競合状況、社会情勢、市場習慣などを考慮に入れながら、その製品が消費者にとって、どれくらいの価値があり、どれくらいの値段ならば買ってもらえるかを考えることが必要です。

販売促進

どのように伝え、どのように買ってもらうか

- 製品の存在を消費者に知らせて、買ってもらうために行なう広告宣伝などの販売促進活動です。これには、店頭での商品の陳列や説明なども含まれます。

21

21

2. マーケティングとは何か

(6) マーケティング・ミックスが基本

① 4Pは個別ではない

■「マーケティングの4P」の基本的な考え方は、4Pのどれが欠けても「売れる」モノにはならないということです。各要素を上手に組み合わせる必要があります。

これを「マーケティング・ミックス」と言います。

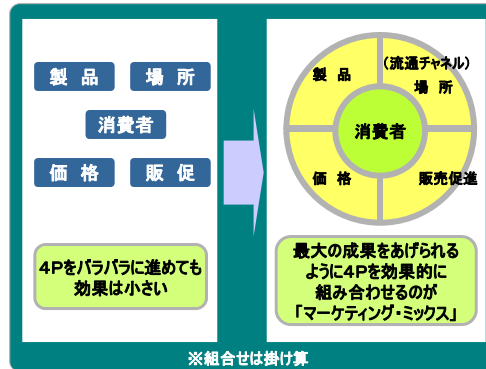
■ここで大切なのは、各要素を深く関連させながら展開することであり、4Pはそれぞれが独立した別個のものではないのです。

■例えば、製品のコンセプトを明確に伝えるには、価格、販促、流通をそれに見合ったものにする必要があります。また、価格は、製品、販促、流通によって影響を受けますし、反対に価格が決まっている場合は製品・販促・流通も価格に応じたコストの制約を受けることになります。

② マーケティング・ミックスに公式はない

■マーケティング・ミックスには「このように組み合わせれば絶対売れる」という正解はありません。最適な組合せは、企業によって、また、ターゲット市場や製品によって違ってきます。マーケティング・ミックスをいかに実践し、成功させるかは、マーケティング担当者の腕の見せ所です。

マーケティング・ミックスの考え方



22

22

2. マーケティングとは何か

③ デル・コンピュータの例(日本の例)

<ターゲット>

■デルの主なターゲットは、パソコン中級者以上の個人客とビジネスユースでパソコンを使用する法人客です。

デルは、これらのターゲットに合わせてマーケティング・ミックスを行なっています。

その中でも最も注目されるのが、製品の「価格」戦略と製品を売る「場所(流通)」戦略です。

<低価格・直接販売>

■デル製品の特長は低価格です。低価格は、個人客はもちろん、コストを下げたい法人客にもアピールします。このような低価格の実現に一役買っているのが直接販売という手法です。

自社製品を既存の流通経営を通さず、インターネット上のサイトを通じて、また新聞広告などの直販顧客に販売をしているのです。

流通の中間マージンがかからないため、低価格で製品を提出できるといわけです。

価格 流通

<製品特長(組合せ)>

■製品にも特長があります。顧客自ら製品をカスタマイズできるのです。

CPU、メモリ、ハードディスクなどの本体部分、モニター、マウス、キーボードといった周辺機器、OSやアプリケーションソフトなどを自由に組み合わせられます。

パソコンのカスタマイズは初心者には難しいでしょうが、パソコンに慣れた個人客には魅力的です。

製品

<販促(キャンペーン)>

■販売促進にも抜かりはありません。毎週のようにキャンペーンやクーポンサービスを実施して常に顧客の顧客の興味をひきつけます。

広告出稿もビジネスマン向けと一般個人向けによって微妙に掲載する製品のラインナップを変えています。

製品そのものだけでなく、アフターケアなどのサポート体制の充実にも努めています。

プロモーション

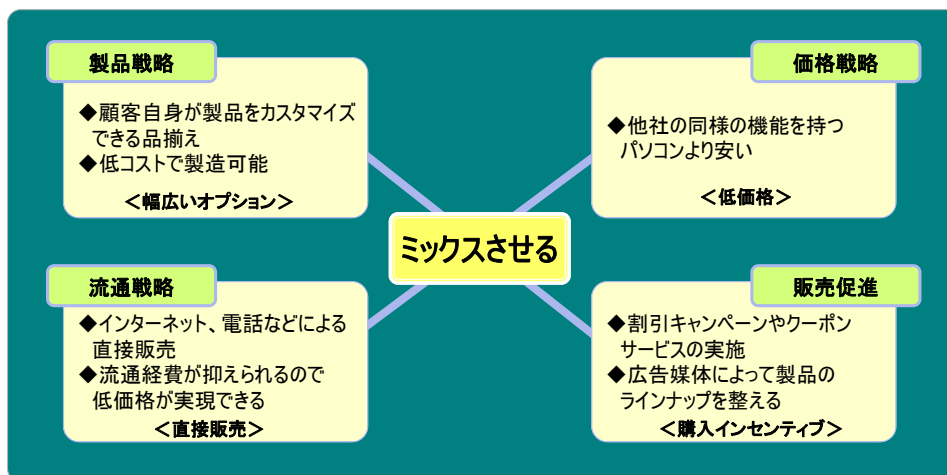
23

23

2. マーケティングとは何か

デル・コンピュータのマーケティング・ミックス

■4Pが整合性を持って連動することで最大の成果を上げることが可能



24

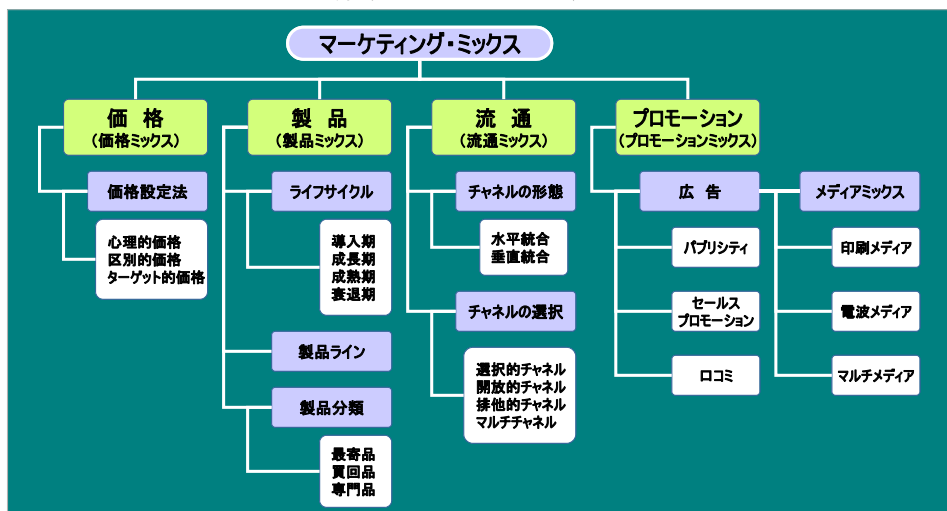
24

2. マーケティングとは何か

マーケティング・ミックス概要図

- ビジネスによってウェイト付けをすること
- 全体を連動させること
- 差別化すること

マーケティングミックス実行の際のポイント



25

25

2. マーケティングとは何か

(7) マーケティング戦略

① 基本体系

■ マーケティングは、まず市場を分析し、把握することから始まり、市場を細分化（セグメンテーション）した上で、攻略する市場を特定し（ターゲティング）、また標的市場でより自社を際立たせるための市場での位置づけ（ポジショニング）をします。

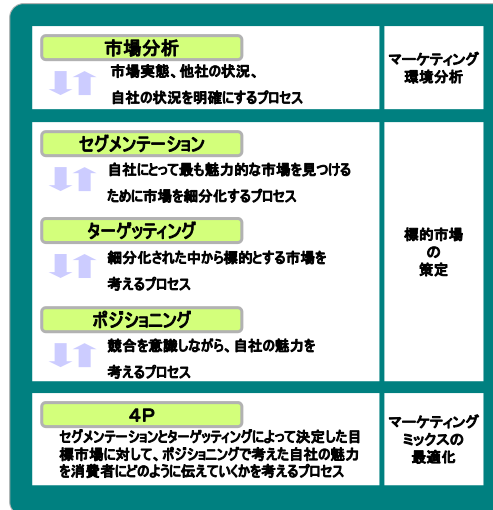
その上で4P（商品、価格、流通、プロモーション）の展開を具体的に検討します。

この一連のプロセスを統合したものを「マーケティング戦略」と言います。

■ 但し、最大のポイントは、それぞれのプロセスは一方通行ではなく、あるプロセスにおいて、おかしな点や示唆に富む結果が得られた場合、前のプロセスに戻ったりを繰り返しながら全体の戦略をブラッシュアップし、より良いものへと仕上げることです。

■ なお、マーケティング戦略立案の前提条件として「マーケティングの目的・目標」は当然ながら、企業としての「ミッション、ビジョン、ドメイン、バリュー」の明確化が戦略方向を規定するための必須条件であることは言うまでもありません。

戦略立案基本プロセス

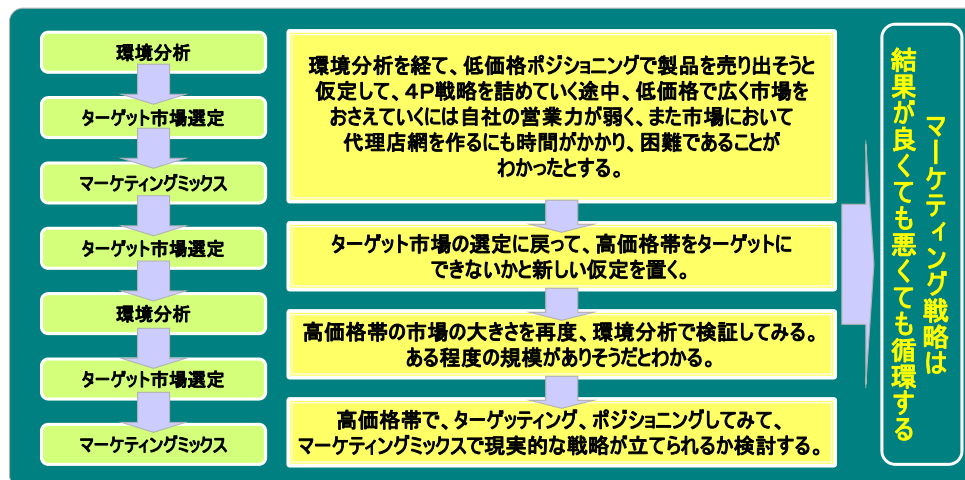


26

26

2. マーケティングとは何か

マーケティング戦略のスパイラルの例



27

27

2. マーケティングとは何か

②マーケティング目標

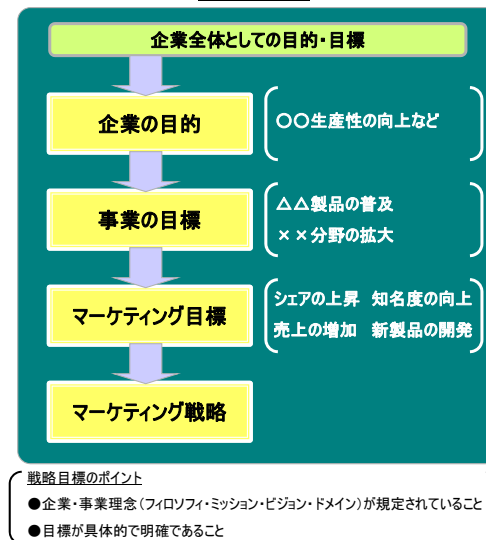
■マーケティング戦略は、何をもとに立案されるのでしょうか？

市場の把握より何より先に、マーケティング活動全体の方向を決定する指針がなければなりません。これを「マーケティング目標」と言います。マーケティング戦略は、このマーケティング目標を達成するための活動であり、成果もその達成度で評価されることとなります。

■マーケティングの最も根本的な目標は、売り手と買い手の「満足」ですが、これを企業毎の「事業の目的」として具現化されます。事業の目的は、その時々「事業の目標」として、より具体的に設定されます。

■マーケティング目標は、この事業目標から導き出されるもので、具体的な数値で明確に表現します。この目標を忘れて、マーケティング戦略が意図しない方向にひとり歩きしない様、いつも注意しておくことが大切です。

戦略と目標



28

28

2. マーケティングとは何か

(8)マーケティングの歴史

①誕生

マーケティングの歴史は古くなく、今から約100年前の20世紀初頭にアメリカで生まれ、学問的に体系化されて発展してきました。ゴールド・ラッシュや西部開拓を経て、全土に大きな市場が誕生し、産業革命による大量生産、大量消費社会の出現が背景にあります。

②「生産志向」から「製品志向」へ

市場にモノが不足していた時代は、製品を作れば売れた時代で、販売のことや品質のことよりも、生産効率の向上だけを考えればよい「生産志向」の時代です。

やがて、市場にモノが充足すると、製品選びの選択肢が増えるため、企業は良い製品を作り始めます。これが「製品志向」の時代です。

③積極的に売り込む「販売志向」の時代

良い製品が増えると、企業間競争が増え、企業間格差が発生し、売れなければ過剰在庫が発生することから、企業はこぞって販売に力を入れるようになります。これが「販売志向」の時代です。

ここから、宣伝や販売促進などのマーケティングがスタートします。

④ニーズに応える「顧客志向」の時代

消費者ニーズが多様化、個性化すると全ての発想を企業、シーズから、市場という視点で消費者を中心に発想することとなります。

これが「顧客志向」の時代です。

⑤社会に配慮する「社会志向」の時代

顧客を中心とした考え方は変わらないのですが、環境や社会全体、そして株主など、間接的に関わる人や環境に対する対応も企業活動で求められるようになりつつあります。

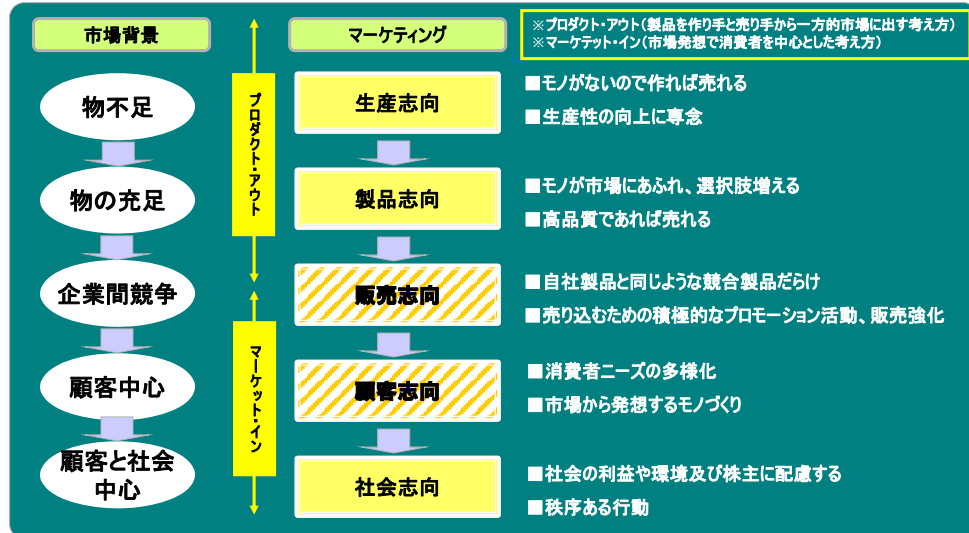
これが「社会志向」時代です。

29

29

2. マーケティングとは何か

マーケティングの進化



30

30

3. 具体的なマーケティング活動

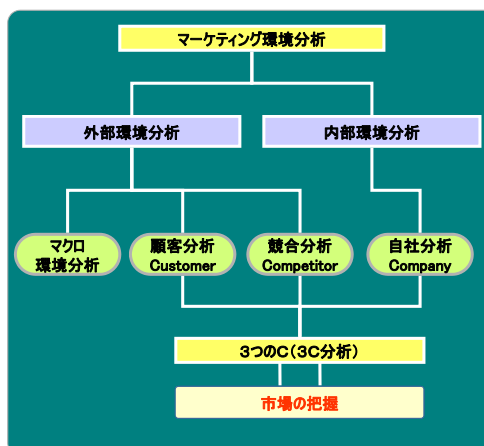
(1) マーケティング環境分析

■マーケティング活動で最初に行なうのは「環境分析」、つまり、市場や自社を取り巻く様々な状況を分析することです。マーケティング環境分析は大きく「外部」「内部」に分けることができます。

■外部環境分析は、主に市場を取り巻く社会・経済状況を分析する「マクロ環境分析」と「競合分析」「顧客分析」の3つに分けられます。

■内容環境分析は、自社の強みと弱みを明確にするための分析です。

マーケティング環境分析概要



◇マクロ経済分析

経済成長率、景気動向、人口構成、法律改正、治安状況、原材料市況など、基礎的なデータが分析の対象です。(PEST分析が良く使われます)
企業にコントロールできないので、企業活動に様々な影響を及ぼすものの分析です。

◇競合分析

ライバル企業の戦略、市場シェア、売上高、利益額、経営資源などを調査します。

◇顧客分析

製品の購買対象となる顧客について、あらゆる側面からデータ分析します。
購買人口、地域構成、購買情報の集め方、購買場所、購買理由、購買価格などが分析対象となります。

31

31

3. 具体的なマーケティング活動

(2) 自社の分析

■ 自社分析＝内部環境分析では、何となくの自己評価ではなく、様々な角度から他社と比較する客観的、相対的な自社の実態把握です。以下の項目を定量的・定性的に明確化することで分析が可能となります。

【市場シェアによる自社の位置づけ】

⇒リーダー企業なのか、そうでないのか？

【ブランドイメージ】

⇒高級か、安っぽいのか？

【技術力】

⇒自社独自の技術を持っているかいないか？

【品質】

⇒品質で勝負か、価格で勝負か？

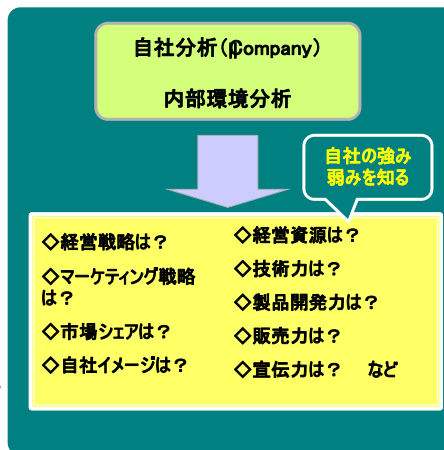
【販売力】

⇒営業力はあるかないか、アフターサービスは？流通チャネルは充実しているか？

【経営資源】⇒人、物、金、情報の質と量は？

【経営戦略、マーケティング戦略】⇒どのような戦略をもっているか？

■ 自社分析により、自社の強み、弱みを知ること、競争優位の確立やリスクを回避する戦略を選択することが可能となります。



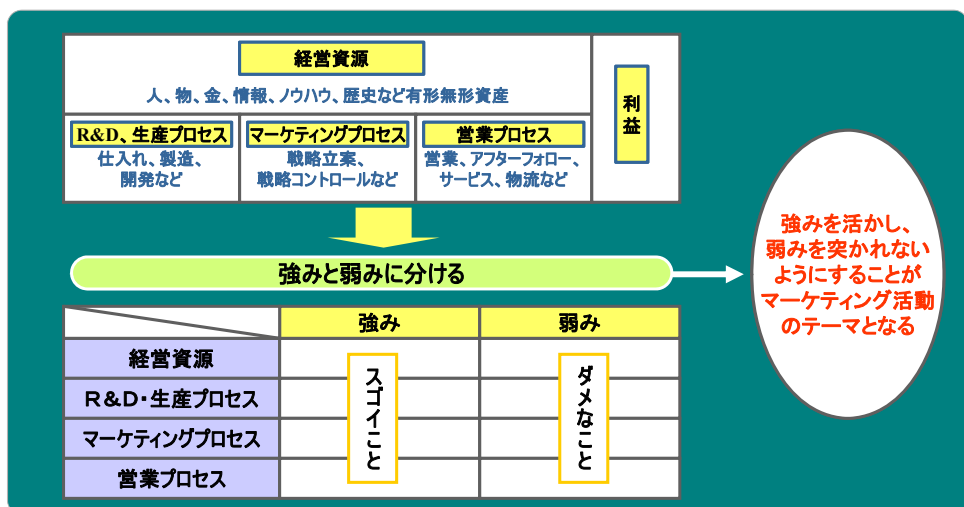
⇒後述するSWOT分析参照

32

32

3. 具体的なマーケティング活動

自社分析の概要



33

33

3. 具体的なマーケティング活動

(3) 競合他社の分析

■非常に新規性が高かったり、画期的な製品の場合、或いは独占の場合を除き、通常、市場には自社だけでなく、多くの競合他社が存在します。

ライバルとなる企業は、あなたの企業を狙っているかも知れません。

だから競争に勝つためには、戦わなければなりません。

しかしながら、他社の市場を奪うと言っても他社が得意とするものに対して勝つのは難しいものです。

逆に他社の弱みを知っていれば、弱みを突くことで勝てるかも知れません。

資本主義社会は、市場のパイを取り合う競争社会、いわばルールのあるケンカのようなものです。

■競争に勝つためには、相手をしっかりと知っておく必要があります。

具体的には、相手のシェア状況やイメージ、技術力、製品開発力、販売力、品質、そして経営戦略、マーケティング戦略、経営資源など、自社分析と同じ項目について調査します。

また、他業界からの参入の可能性や、相手の強み・弱みを明確にすることも大切です。

■比較評価する場合は、数値化できない項目（経営戦略、マーケティング戦略、思想など）を除き、レーダーチャートを使い、自社と比較すると分かり易くなります。「自社の強みで如何に競合の弱みを突くか」が戦略策定のポイントになります。

■次頁のレーダーチャート分析事例から具体的な競争戦略を考えて見てください。

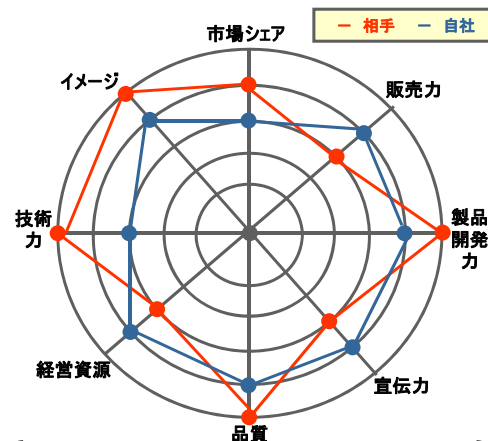
敵を知り、己を知れば百戦危うからず

— 孫子 —

34

34

3. 具体的なマーケティング活動



自社の強みで相手の市場をどういう方法で奪うのか、自社の市場を相手の攻撃からいかに守るのか、という視点が重要です。つまり、相手の弱みは自社がアタックすべき対象で、相手の強みは、自社がブロックすべき対象であることによります

35

35

3. 具体的なマーケティング活動

(4) 顧客分析

■製品が購買対象となる顧客の志向や行動パターンなどを分析するのが顧客分析です。

十分に自社分析をし、自社の強みを発揮し、他社の弱みと強みを把握した上で、優れた製品を作ったとしても、消費者が実際に買ってこれなければ全く意味がありません。

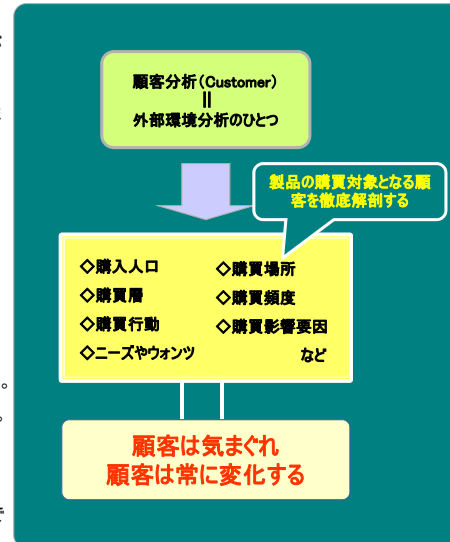
■顧客分析は、顧客がどこに、どのくらい存在しているかを把握し、商圈を絞っていきます。その上で、年齢や性別、職業、趣味など、基本的なパーソナルデータを分析します。

■次に、顧客のニーズやウオツは何か、購入の際の選択基準、購買にいたる経緯、購買行動に影響を与えた要因、購買の決定者、購買頻度など、顧客のイメージがより具体的に想像できるまで分析していきます。この一連の作業で重要なのが、「市場細分化」と「アンケート調査」です。

■顧客の志向や考え方、行動パターンは、とても気まぐれです。

一人十様とよくいわれるように、決して一定ではありません。

顧客心理を見抜くためには、「AIDMAの法則」などを知っておくと便利です。

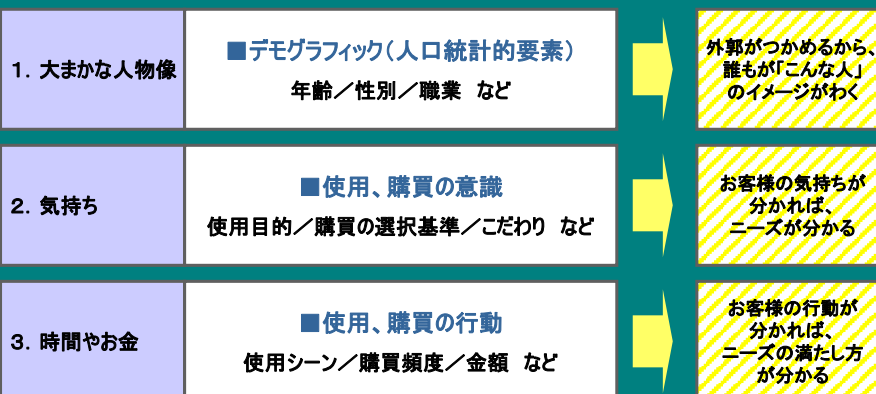


36

36

3. 具体的なマーケティング活動

顧客のことを知る「3つの領域」

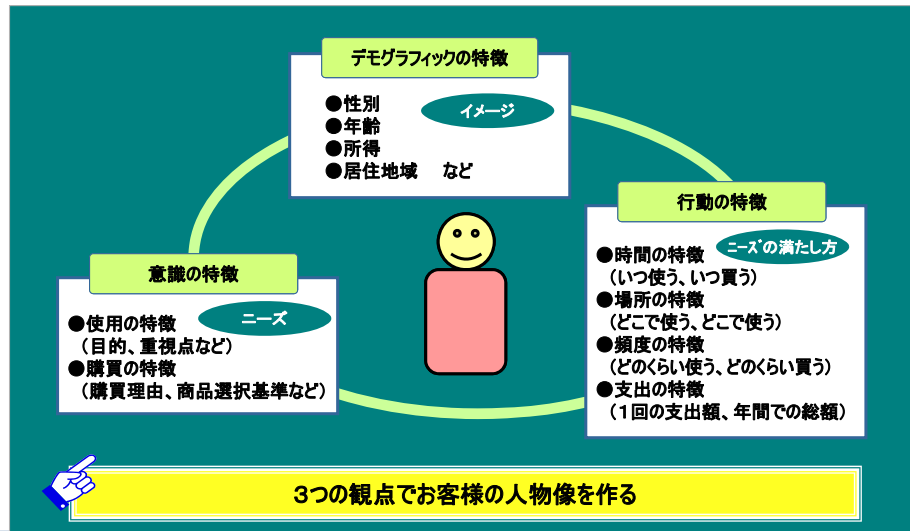


37

37

3. 具体的なマーケティング活動

ターゲットとなるお客様の明確化



38

38

3. 具体的なマーケティング活動

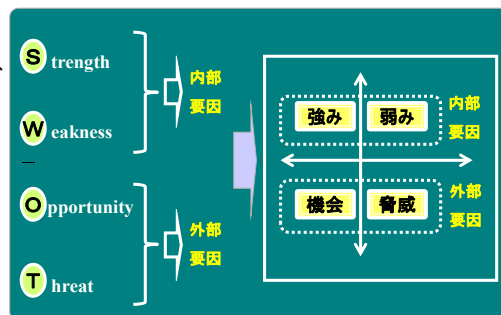
(5) マーケティング機会の発見 (SWOT分析)

■ 外部環境、内部環境の分析から、市場の機会、脅威、自社の強み、弱みを見極めながら基本戦略の方向性を確立する作業を総称して「SWOT分析」といいます。

■ SWOT分析では、自社の持つ有利な要素を「強み (Strength)」、不利な要素を「弱み (Weakness)」、自社を取り巻く状況で自社にとって有利な要素を「機会 (Opportunity)」、不利な要素を「脅威 (Threat)」としてリストアップします。

■ 強みと弱みは自社でコントロールできる内部要因、機会と脅威はコントロールできない外部要因ということとなります。(3C分析の自社分析はS・Wに、顧客分析、競合分析はO・Tに含まれる)

■ SWOT分析によって、市場環境が変化した時、それが自社にとってのピンチかチャンスか、どのような戦略をとって対応すれば良いかを導き出すことが可能です。「強み・弱み・機会・脅威」をマトリックスで組み合わせると、勝つための最適な基本戦略を立案することができます。



内部要因は自分の力で変えられますが、外部要因は変えられません。従って、機会と脅威に対して強み弱みを上手にフィットさせることがポイントとなります。

39

39

3. 具体的なマーケティング活動

■自社の「強み」となる分野に「機会」が訪れた時は、最大の市場機会であるので、積極的に攻めていく戦略を取るべきです。

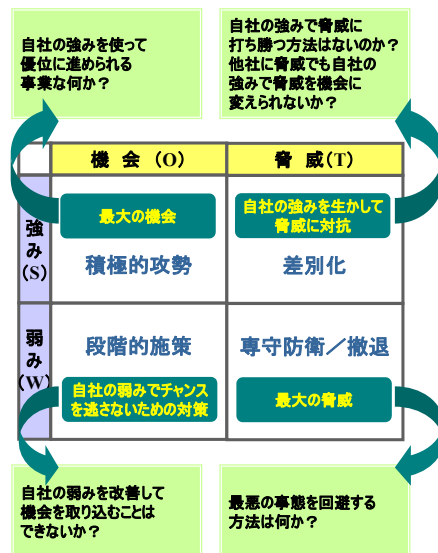
■「弱み」の分野に「脅威」が発生した時は、最大の脅威が発生したと言えますから、守りに徹するか、場合によっては分野そのものから撤退することも視野に入れることになります。

■但し、これらは絶対的且つ、普遍的なものではなく、それぞれに2面性があります。

場合によっては自社の弱みを強みに変えることも可能ですし、脅威も機会としてとらえることも重要です。

例えば、デフレの時は、多くの企業にとっては脅威ですが、低価格中心の企業にとっては市場機会ととらえることができます。

■このSWOT分析によって導き出される4つの戦略(S×O、S×T、W×O、W×T)を明確にした上で状況に応じて現時点における採るべき戦略を選択します。S、W、O、Tそれぞれの事象を多面的に捉えることがポイントになります。

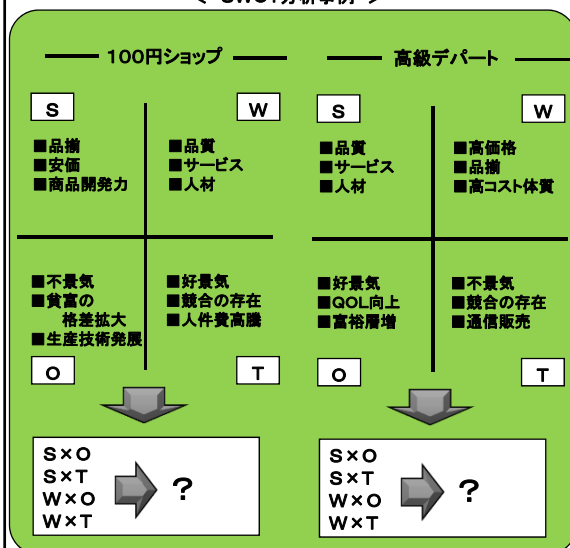


40

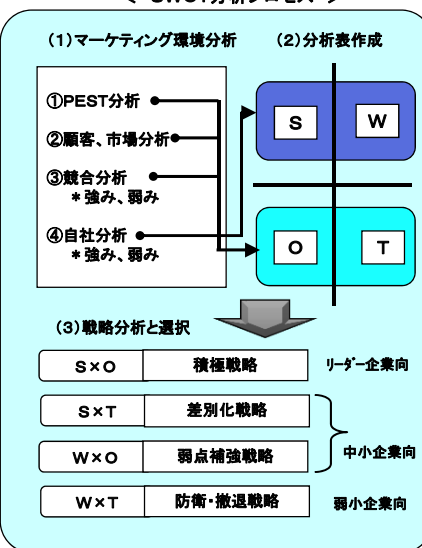
40

3. 具体的なマーケティング活動

< SWOT分析事例 >



< SWOT分析プロセス >



41

41

3. 具体的なマーケティング活動

(6) 競争相手

■市場攻略を考える上で最も重要な存在は、もちろん「競争相手」です。競争相手として、誰でも思い浮かべるのは同業他社ですが、実はマーケティングで考えると5つの競争相手がいます。

■この「ファイブ・フォース・モデル」(マイケル・E・ポーター)は、業界として「儲かる」潜在能力をどれだけ持っているかを分析することにあります。また、自社の属する業界の構造理解や戦略立案にも役立ちます。

■「競合企業」は、正に競合状況にある相手そのもので、敵対関係にあります。

市場が成熟すればするほど、敵対度は高くなります。

「新規参入企業」は、多ければ多い程、業界全体の「儲かる」潜在能力は低くなります。

「代替品」は、販売している製品に代替する製品を言いますが、この代替品の脅威が大きいほど、「儲かる」潜在能力は低くなります。

「買い手」、つまり消費者も競争相手となります。消費者の製品に対

する値引き交渉力、よりよいサービスに対する交渉力が製品を供給するメーカーより優位で大きければ大きいほど、業界全体の「儲かる」潜在能力は低くなります。

「売り手」、つまり仕入先などの供給業者も競争となります。

部品や材料などを供給する側である仕入先の値引き交渉力、品質やサービスを低くおさえる交渉力が優位で大きければ大きいほど、業界全体の「儲かる」潜在能力は低くなります。

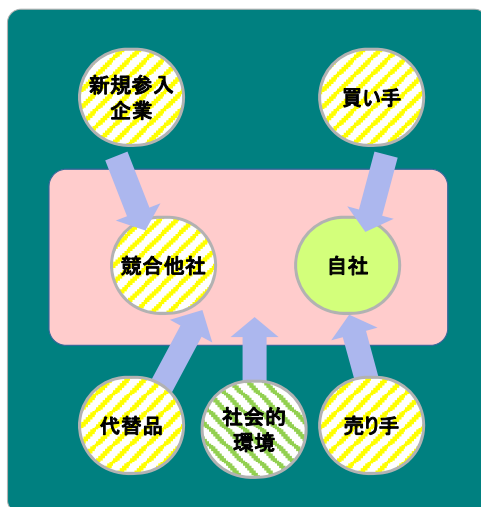
■また、近年においては法的規制の強化(車の排ガス規制、食の安全基準、環境汚染法、コンプライアンス強化など)によって、新たな事業活動が求められる状況がありますが、このような社会的制約も競争相手と捉えることが出来ます。

42

42

3. 具体的なマーケティング活動

ポーターの「5つの競争要因」



業界の儲かる度合い

	レベル	「儲かる」 潜在能力
ライバル企業との敵対度が	高い	低
	低い	高
新規参入が	多い	低
	少ない	高
代替品の脅威が	大きい	低
	小さい	高
消費者の交渉力が	強い	低
	弱い	高
仕入先の交渉力が	強い	低
	弱い	高
政治・社会的環境	強い	低
	弱い	高

↓
車の排ガス規制／食品の安全基準／化学工場の排水規制

43

43

3. 具体的なマーケティング活動

(7)市場細分化

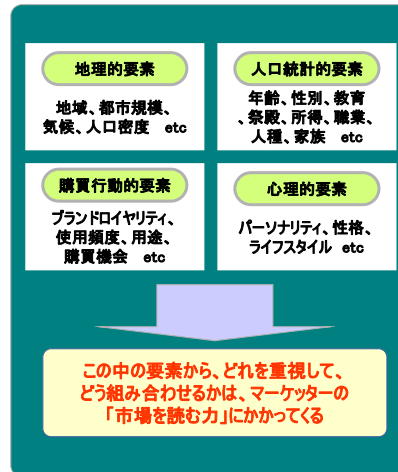
■企業も新製品を市場に投入する際には、漠然と市場をとらえるのではなく、ある特定の市場や消費者にターゲットを絞り、その上で初めて最も効果的なマーケティング・ミックスを展開していくこととなります。この時の絞り込み作業は、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングに分かれます。

①セグメンテーション

■「セグメンテーション」は、市場をいくつかのグループに区分(細分化)することです。細分化によって、自社の商品がどのグループに属するのか、どこを自社のビジネス領域にするかを決定することが出来ます。車を例にとると、消費者のニーズは速さであったり、積載能力であったり、燃費であったり様々です。この消費者のニーズに合わせて市場を区分することが細分化です。

■一般的な細分化の基準は、市場を構成する消費者を地域や年齢、性別、学歴、所得、ライフスタイルといった何らかの共通点に着目して、同じようなニーズを持つと考えられるセグメントに分けていきます。数ある変数の中で、何が製品と関連するかを見極めることが重要となりますが、どのような消費者かという特性、そして、なぜその製品を購入するかという消費者の反応からアプローチします。同じニーズを持つ消費者は、1つのグループになるようにし、違うグループの間では、ニーズが異なるよう細分化するのがポイントです。

市場細分化の基準要素

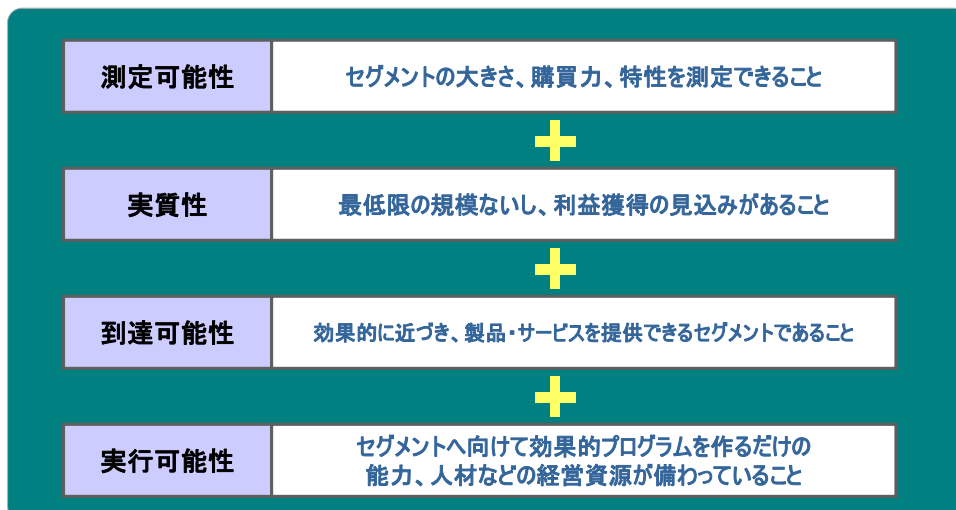


44

44

3. 具体的なマーケティング活動

セグメンテーションを最大限に価値あるものにするための4つの条件



45

45

3. 具体的なマーケティング活動

②ターゲティング

■ターゲティングは、いくつかのセグメントから具体的にターゲット（標的）として決めていくことですが、商品のターゲットとなる見込み客を誰にするかを定めることです。

<ターゲティングの3つの手法>

■ターゲティングには3つの手法があります。

①無差別マーケティング

1つの製品とマーケティング・ミックスだけで市場全体に訴求していくという手法です。当たれば大きいですが、全消費者から共通の支持を得るのは難しく、競合が差別化マーケティングや集中化マーケティングをとってくると、市場を失う恐れがあります。

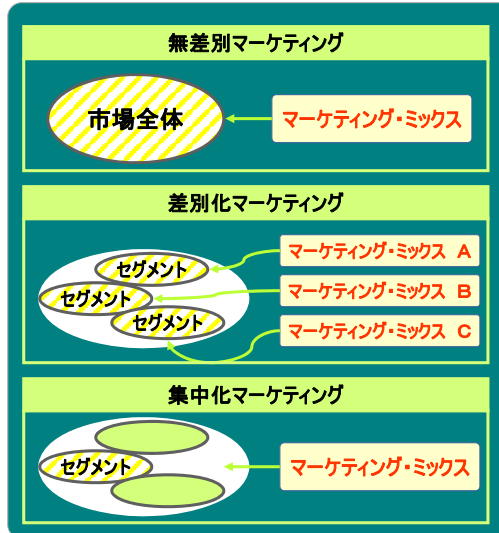
②差別化マーケティング

それぞれのセグメントに対して、それぞれの製品とマーケティング・ミックスを用意する手法です。コストがかかるのが難点です。

③集中化マーケティング

特定の限られたセグメントだけを標的として絞り込み、そこに自社の経営資源を集中する手法です。比較的小規模な企業に向いています。

ターゲティングの3つのパターン



46

46

3. 具体的なマーケティング活動

<ターゲティングの進め方>

■ターゲティングの進め方は2ステップです。

■まず、細分化されたそれぞれの市場の魅力度を客観的に確かめる必要があります。

市場の魅力度は、市場規模、成長性、収益性、競争性の4要素を定量的に評価します。 ➡ **定量的、客観的**

※収益性についてはポーターの5つの競争者の手法で評価できます。

■次に自社から見た時に、本当にターゲットとすべきセグメントか否かを検討します。

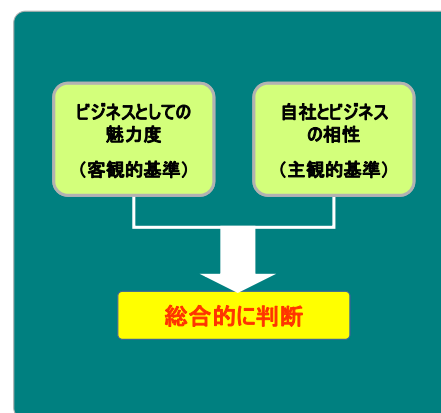
その際の判断基準は、自社の強み、経営資源、理念やミッション、戦略目標です。 ➡ **定性的、主観的**

■就職する時、会社の規模や給料など、誰にとっても共通の尺度がある一方で、社風や業種、職種など、人によって違う嗜好的な様々な尺度があります。

就職は最終的にはこの2つの判断基準で決めることとなりますが、ターゲティングも同様です。

客観的な基準と主観的な基準でターゲットを評価することとなります。

ターゲティングの判断基準



47

47

3. 具体的なマーケティング活動

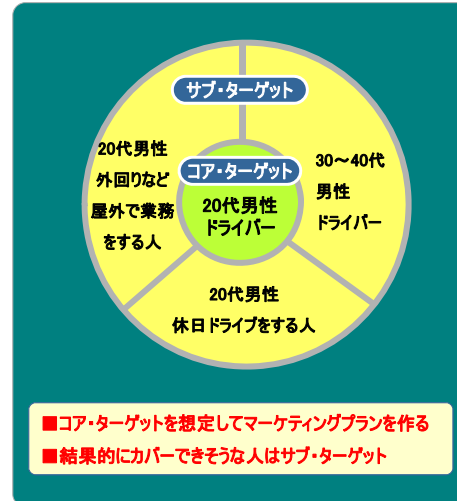
デルコンピュータのターゲティング

1. 小売業者向けは、市場が成長していたものの、利益が上がっていなかったため、撤退
2. 直販において、様々なスペックをオーダーできるのは中、上級者ということが分かった
3. ターゲットを中、上級者に決める
4. 今では初心者を取り込みも行なわれつつある

<ターゲット決定のポイント>

- ①市場に魅力(規模、成長性、収益性)があるか
- ②自社にとって、その市場は本当に標的として相応しいか(自社の強み、経営資源、戦略目標などに照らして)

ある缶コーヒーのターゲティング



48

48

3. 具体的なマーケティング活動

③ポジショニング

■市場で自社が強みを生かせる位置づけを探し出して、市場内での自社製品の有利な戦略的な位置づけを決定することが「ポジショニング」です。

つまり、ターゲットとなる消費者に商品イメージをどのように位置づけるかを決めることです。

言い換えれば、消費者に、「なぜ他社の製品でなく、自社製品を買うべきなのか、誰もが納得できる理由づけを行なって、製品に説得力を持たせる」作業です。従って、ライバル他社との位置関係を明確にすることがポイントです。

■マーケティングにおけるポジショニングの基本は、競合との差別化にあります。

競合他社がいる場合は、自社はこの点が優れているといったイメージをきっちりとセグメント内の顧客に描いてもらうことが重要です。

競合がいない場合は、戦わずして勝てる場合もあります。

■ポジショニングを行なう場合、どのような軸でどのような差をつけるかがポイントとなります。

軸の選択は、できるだけ相関関係のない互いに独立した2軸をとるべきです。

この軸をいかにユニークで顧客に魅力的なものにできるかで、マーケティングの成否は大きく変わります。

※日本の栄養ドリンクの例

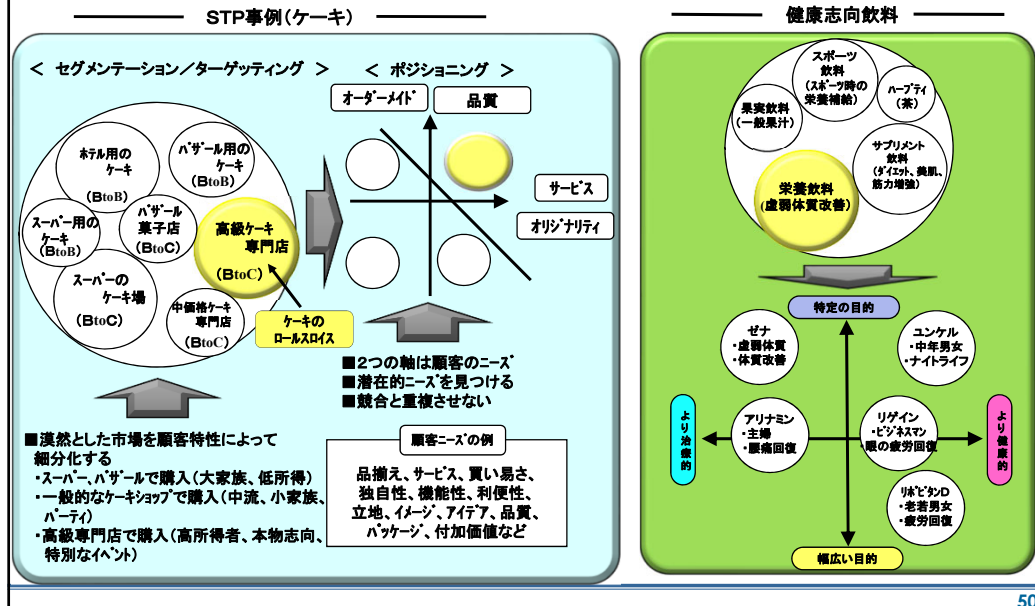
- ドリンクA : 「疲れに効きます」
- ドリンクB : 「こんな栄養素が入っています」
- ドリンクC : 「夜の生活に効きます」
- ドリンクD : 「朝、疲れていたら飲んで下さい」

なぜその商品を買うべきなのかというお客の問いに分かり易く説得力のある理由を作り上げることがポジショニング

49

49

3. 具体的なマーケティング活動

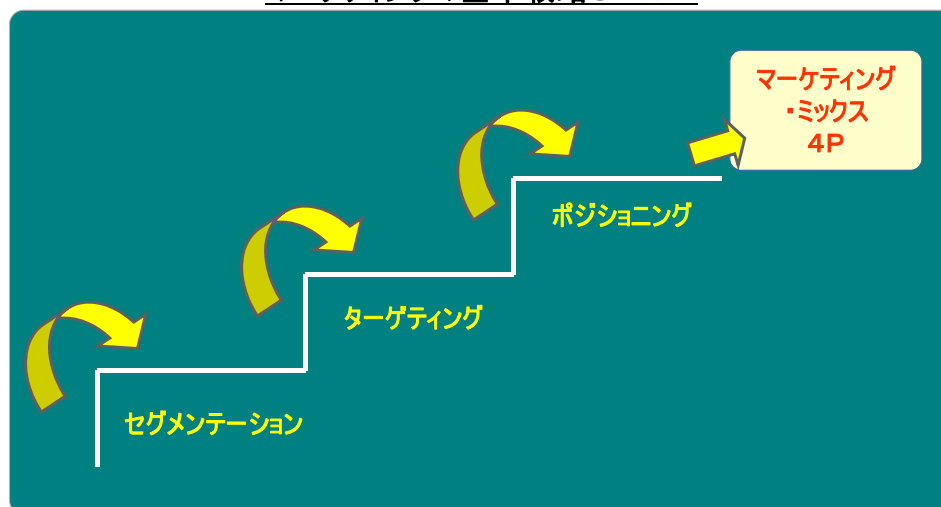


50

50

3. 具体的なマーケティング活動

マーケティングの基本戦略S. T. P



51

51

3. 具体的なマーケティング活動

(8) 市場戦略

■マーケティングは、簡単に言えば「何を」「誰に」「どのように」売るかということです。

「何を」は製品、「どのように」は価格、流通、販促、「誰に」が市場となります。

だからマーケティング戦略は「市場戦略」とも呼ばれます。

■市場に対する戦略を考えるヒントとして、アンソフの「製品と市場の領域分類(マトリックス)」が知られています。

これは、製品(何を)と、市場(誰に)をそれぞれ「既存」と「新規」に分類し、4つの戦略を与えるものです。

①市場浸透

顧客の購入回数と量を増やす、競争相手の顧客を奪う、新しい顧客を獲得するなどして売上拡大を図る。

②製品開発

新しく開発した製品を投入して売上拡大を図る。

③市場開拓

別の市場に投入して売上拡大を図る。

④多角化

新しい製品を開発して、新しい市場へ投入して売上拡大を図る。

※

- ①⇒コカコーラなど、一定のシェアを獲得している製品に見られる戦略
- ②⇒自動車やパソコンのように、バージョンアップやモデルチェンジしたり、化粧品のように次々と新しい製品を市場投入する戦略
- ③⇒海外進出のように地理的に拡大したり、スポーツドリンクのように顧客層を拡大する戦略
- ④⇒お酒のメーカーが技術を生かしてバイオ領域に進出するように、技術を異分野で活用したり、家電メーカーが映画業界に進出するように、全く違う事業に出る戦略

52

52

3. 具体的なマーケティング活動

アンソフの製品／市場マトリックス

	既存製品	新規製品
既存市場	市場浸透戦略 ■購入回数と量を増やす、競争相手の顧客を奪う	製品開発戦略 ■現在の市場に新製品を投入する ※モデルチェンジ、バージョンアップ
新規市場	市場開拓戦略 ■既存の製品を新しい市場に投入する ※地理的／ターゲット層	多角化戦略 ■既存の市場・製品に関連のある事業、ない事業に進出する

どの戦略をとるかは、市場での地位や市場の成長性、企業のもっている経営資源(人、物、金、情報)によって異なる

53

53

3. 具体的なマーケティング活動

(9) 市場シェアとマーケティング戦略

①4つのポジション

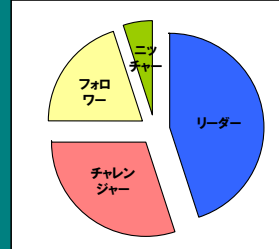
■市場にはライバル他社が存在し、常に競争が行なわれているのが普通です。

競争下では、自社が市場のどの位置にあるかで取るべきマーケティング戦略は変わってきます。

一般的に競争下にある企業は市場内のシェアによって4つに分類されます。シェアの大きい順に、「マーケットリーダー」「チャレンジャー」「フォロワー」「ニッチャー」です。

■自社の地位がどこにあるかによって取るべき戦略も変わってきます。

「マーケットリーダー」は、そのシェアの維持が目標となり、「チャレンジャー」には、そのリーダーに競争を仕掛け、シェアを拡大する戦略が必要です。反対に「フォロワー」は無理なシェア拡大を狙わず、業界の安定を図りながら生き残るのが無難な戦略です。「ニッチャー」はすき間市場を狙って、シェアは小さくても独自の地位を築くマーケティングが求められます。



【リーダー】
マーケットのシェアが最大の企業

【チャレンジャー】
マーケットのシェアの更なる拡大を最重要目標とする企業

【フォロワー】
いま以上のマーケットシェアの拡大に野心のない企業

【ニッチャー】
小粒だが特徴のある優良企業

54

54

3. 具体的なマーケティング活動

②ポジション別戦略

<リーダーの戦略>

■コスト競争力

高いシェアを持つため、規模の経済や経験曲線が働いて、最低コストを実現し易い。従って、低コストは競争優位性の源泉となる。

■リーダーとしてのブランド力

通常顧客は1製品カテゴリーでは1ブランドしか認識しない傾向がある。従って、一度圧倒的なブランドになると、認知があがり、雪だるま式に認知があがる。

■周辺企業の協力

製品・サービスに関連する企業はリーダー企業に合わせてくれることが多い。従ってリーダーを中心とした強力なネットワークが形成され、ビジネスがやり易くなる。

<チャレンジャーの戦略>

■規格的にはリーダーに劣るので、リーダーとは異なる差別化戦略をとる。リーダーが高価格な品揃えなら、低価格の品揃えなど。もし力がきつ抗しているのなら、正面から戦うこともある。

<フォロワーの戦略>

■基本的にはリーダーを狙わず、他企業追従型の戦略をとる。その戦略は生存利潤の確保であり、上への移行をめざし、上位企業に対し、模倣戦略をとる。

<ニッチャーの戦略>

■特定セグメントでの集中・専門化戦略が基本。価格・品質は中～高水準で、製品・チャネルも特定市場に限定した戦略をとる。

<差別化のポイント>

■基本性能の他にも、形態／サイズ／デザイン／サービス／スタッフ／イメージがある。

規模の経済を利用した全方位型の戦略が基本。
マーケティング・ミックスは製品は中～高級品、価格は中～高、
流通チャネルは開放型。プロモーションは業界水準以上。

※アサヒ・スーパードライ【ドメイン】／ヴァージンエアライン・25,000フィートでのエンターテイメント(機内マッサージ・バーラウンジ)【サービス】／スターバックス(ロゴマーク)／ケンタッキーフライドチキン、マクドナルド(ロゴマーク)【イメージ】

55

55

3. 具体的なマーケティング活動

競争地位別の競争戦略

戦略地位	競争対抗戦略			
	戦略課題	基本戦略方針	戦略ドメイン	戦略定石
マーケットリーダー	市場シェア 利潤 名声	全方位型 (オーソドックス) 戦略	顧客のマインドシェア拡大 経営理念 (顧客機能中心)	周辺需要拡大同質化 非価格対応 最適市場シェア
マーケット チャレンジャー	何とかリーダーに 市場シェア	対リーダー差別化 (非オーソドックス) 戦略	差別化によるリーダーの顧客切り崩し 顧客機能と 独自能力の絞り込み (対リーダー)	上記以外の政策 (リーダーができないこと)
マーケット フォロワー	シェアより利益 利潤	模倣戦略	ひたすら売上拡大 通俗的理念 (良いものを安くなど)	リーダー、チャレンジャー政策 の観察と迅速な模倣
マーケット ニッチャー	ロイヤリティ向上 利潤 名声	製品・市場 特定化戦略 (ニッチ)	完全差別化 顧客機能独自能力 (対象市場の絞り込み)	特定市場内で ミニリーダー戦略

56

56

3. 具体的なマーケティング活動

(10) マーケティング・リサーチ

■市場調査を行なうにあたって、最も大切なことは仮説を持つということです。
そのためには、その仮説を定性的、定量的に検証できるデータを集めないといけません。
また事前に、何を調査するのか、その意味や目的を明確にすることが重要です。

■市場調査のプロセスは以下の4つのステップとなります。

- | | |
|----------|----------|
| ①調査仮説立案 | ③調査実施 |
| ②調査手法の立案 | ④調査仮説の検証 |

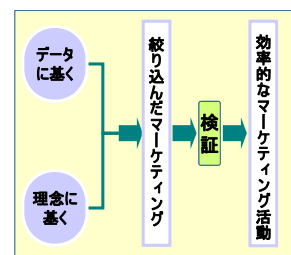
■収集するデータには、1次データと2次データがあります。1次データは、特定の目的のために新たに収集するデータです。

2次データは、あらかじめ他の目的で収集されたものです。

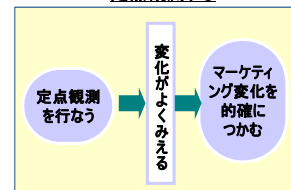
■1次データの収集方法は大きく分けて、ありのままの姿をとらえようとする質問法、観察法と、調査対象に対して何らかの働きかけを行なってデータを収集する実験法の3つがあります。

■質問法には、電話調査、郵便調査、留置調査、FAX調査、面接調査、さらにはインターネット調査があります。観察法には、通行量調査、動線調査などがあります。実験法は、価格や広告内容など、特定の条件を変えることで結果を調べる調査です。

仮説をたてる



定点観測する



57

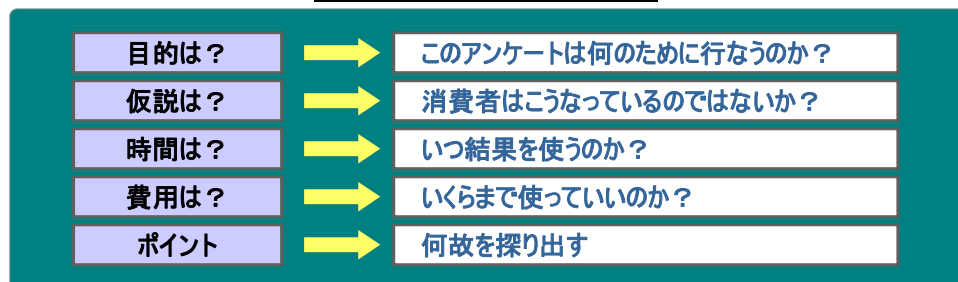
57

3. 具体的なマーケティング活動

マーケティング・リサーチプロセス



マーケティング・リサーチのチェック項目

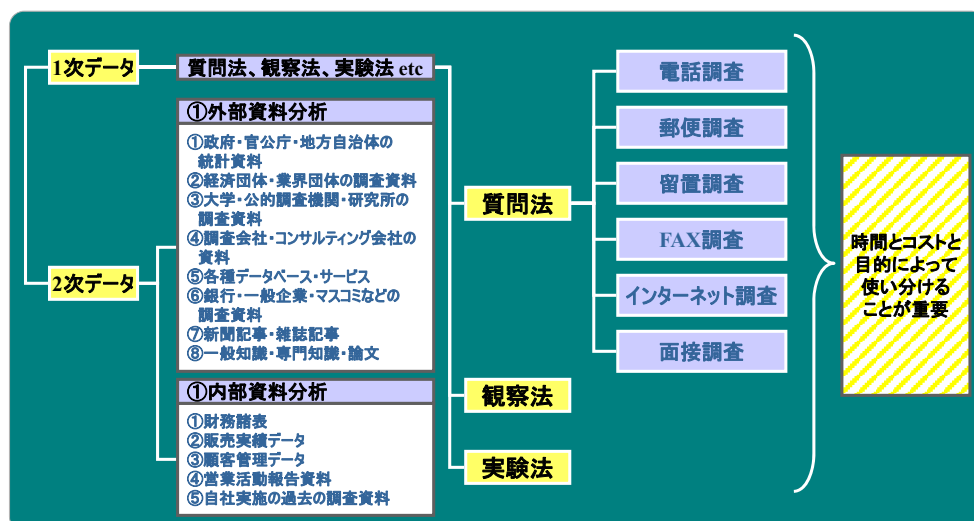


58

58

3. 具体的なマーケティング活動

データの種類と収集方法



59

59

3. 具体的なマーケティング活動

<マーケティング・リサーチの調査方法 & テーマ>

お客様の情報は
2種類の調査で
入手される

定量調査	数字に置き換えて把握する ⇒ 状態がわかる
定性調査	言葉に置き換えて把握する ⇒ 意味がわかる

<マーケティング・リサーチの3大テーマ>

- 1 生活や特定市場の利用実態など一般的なお客様情報
- 2 既に売られている商品が、どんな状態かについての情報
- 3 新製品を開発するためのヒントや収集やアイデアへの評価についての情報

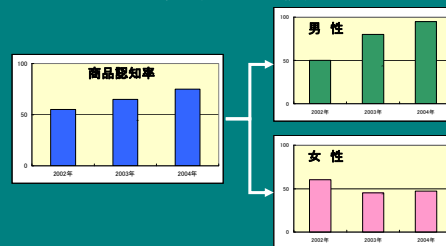
<主な定量調査の手法と特徴>

	特 徴	長 所	短 所
訪問面接調査	調査員が直接、対象者に会ってアンケートを取る	確実な情報	費用が高い
郵送調査	郵送でアンケートを取る	全国どこでも取れる	回収率が低い
会場調査	調査会場に来てもらってアンケートを取る	新商品など情報をコントロールできる	回答者が偏る
インターネット調査	インターネットを通じてアンケートを取る	スピードコスト	回答者を確定できない

<多方面からのデータ比較が重要>

時系列で比較する	去年と今年で、どう変わったか
エリアで比較する	A地区とB地区で、どう違うか
競合と比較する	自社商品と競合商品で、どう違うか
お客様種類で比較する	1回買っている人と、2回以上買っている人で、どう違うか

<組み合わせて比較する>



60

60

3. 具体的なマーケティング活動

定量調査が必要な分析①

主な環境分析

- 市場規模や伸び率
- シェアや伸び率
- 全体のユーザー数や伸び率

主な既存商品の分析

- 商品認知率**
= その商品がどのくらい知られているか
- 商品満足度**
= その商品を使った人のうち、どのくらいの人が満足しているか
- 商品トライアル率**
= その商品を初めて買った人が、過去1年間に何人いたか
- 商品リピート率**
= 買った人がもう一度、買う率はどのくらいか

定量調査が必要な分析②

主な新製品導入の分析

- アイデア評価**
= 新製品アイデアはどのくらい受け入れられているか
- 受容性評価**
= 新製品はどのくらい売れそうか

主なマーケティング・ミックス実施の評価

- 製 品**
= パッケージ、デザインはどのくらい好まれているか
- 価 格**
= ユーザーの平均購買価格はいくらか
- 流 通**
= 取り扱っているお店の数はいくつか
- プロモーション**
= 広告がどのくらい知られているか

61

61

3. 具体的なマーケティング活動

P&Gの新製品開発のための消費者調査

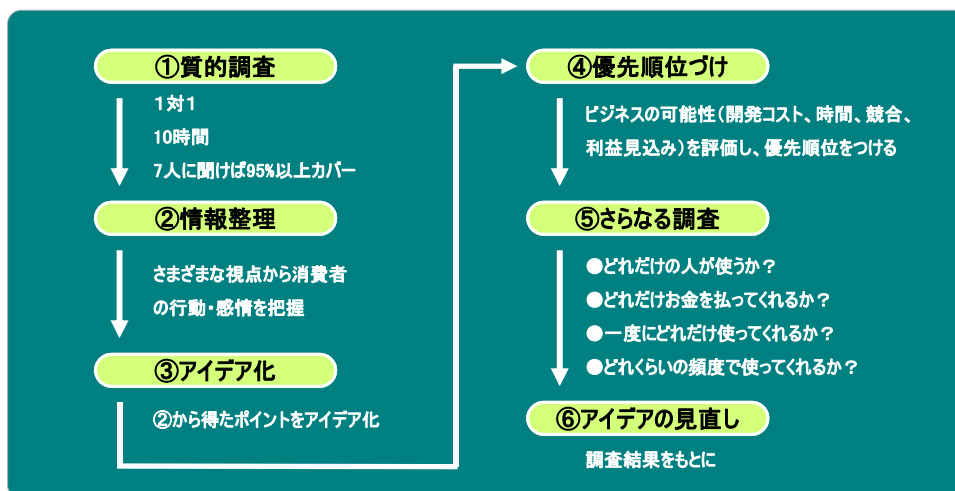
	調査例	特徴	ふさわしい使用用途
量的調査	●製品テスト ●コンセプトテスト ●商品の満足・不満足度テスト ●一般的なカテゴリーの苦情調査	●リサーチの骨組み、構造がはっきり決まっている ●厳格に運用 ●直接的 ●大概の場合は選択肢から答える	●過去にもとづいた現在の全体的・統計的な傾向を知りたいとき ●聞きたいターゲット、聞きたいことが明確にわかっているとき ●ビジネス上のお大きな意思決定をするとき（ビジネスの可能性を数値化する必要があるとき）
質的調査	●グループインタビュー ●1対1インタビュー ●家庭訪問インタビュー ●ストアインタビュー	●緩やかな骨組み、構造 ●柔軟に運用 ●間接的な質問、イエス・ノー以外の質問	●過去、現在から今後のトレンドを予測したり、方向性を予測したいとき ●新製品のアイデアのもととなる消費者のニーズを探りたいとき ●機能的アイデアにもとづくアイデアをさらに発展させたいとき ●コアのターゲットを見つけたいとき ●量的調査の準備・フォローアップ

62

62

3. 具体的なマーケティング活動

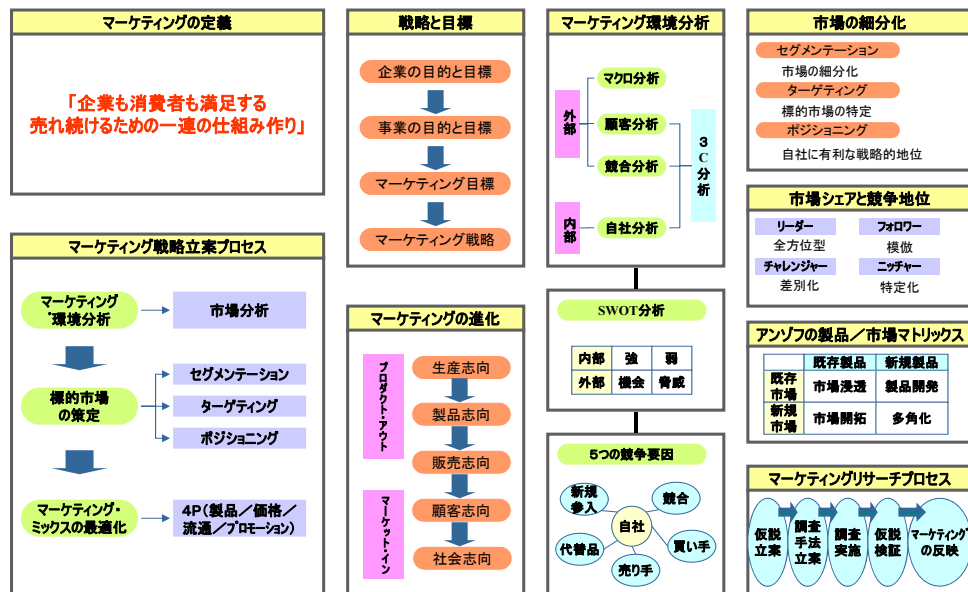
P&Gの質的調査プロセス例



63

63

◆まとめⅠ（第1章～第3章）



64

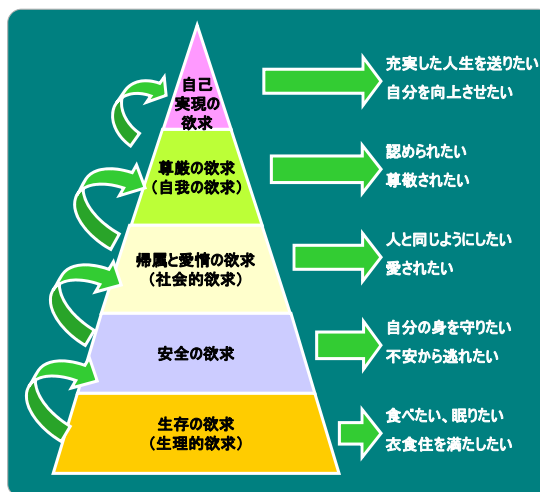
64

4. 消費者を知る

(1) 人間の欲求

- 「消費者が何を考えて、何を求めて、どんな行動をとるか」、これを理解することが、マーケティングの基本中の基本であり、消費者心理の理解なくしては「売れる」ものを作り出すことはできません。
- 消費者が何を求めているかを知るヒントのひとつに、「マズローの欲求5段階説」があります。人間の欲求には5つの段階があり、経済的な余裕ができるに従って、より高い次元の欲求を求めていくとされています。
- 第1段階は「生存の欲求」で、生きていく上で最低限の衣食住への基本的な欲求です。第2段階は「安全の欲求」で、病気や事故、将来の不安から身を守りたいとする欲求、第3段階は「帰属と愛情の欲求」で、会社や学校など、所属する組織やグループで人間的な愛情や友情を求める欲求です。第4段階は「尊厳の欲求」で、社会的に認められたい、他人から尊敬されたいという欲求です。第5段階は「自己実現の欲求」で、スポーツや仕事などで自分の能力や可能性を発揮して、生きている充実感を求める欲求です。

マズローの欲求5段階説



65

65

4. 消費者を知る

■マーケティングでは、消費者の欲求が今、何に向かっているかをとらえ、それを満たすモノやサービスを作り出すことが大切です。

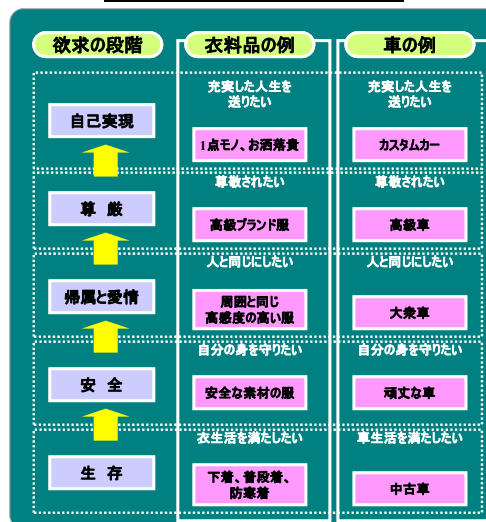
■例えば衣料品の場合、「生存の欲求」の段階では、単に身にまとうものとなりますが、「安全の欲求」では、丈夫で肌に良いものが求められます。

また、次の「帰属と愛情の欲求」段階では、周囲と同じような衣服や異性から好感を持たれるような衣服を求めます。

そして「尊厳の欲求」段階では、一定のステイタス(地位)を感じさせる高級ブランド品が求められます。

最後の「自己実現の欲求」段階では、この世にたった一着しかない一点モノや、非常に個性的なお洒落着などの欲求の対象となります。

段階的毎に変わる消費者欲求



66

66

4. 消費者を知る

(2) ニーズ、ウォンツ、デマンド

■マーケティングでは、欲求は3つに分類されます。それが「ニーズ(狭義のニーズ)」「ウォンツ」「デマンド」です。

通常使用されているニーズは、この3つすべてを含む広義のニーズとなります。

■狭義のニーズは、「食いたい」「眠い」といった生理的欲求のことです。

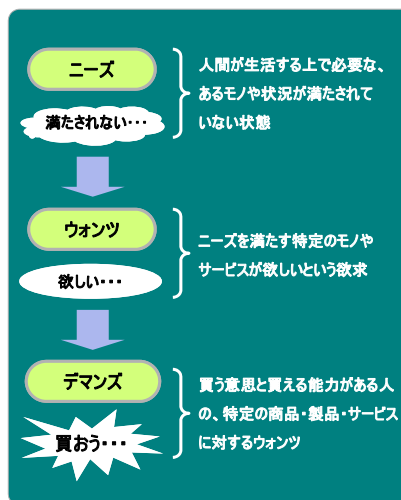
ニーズは人間が生まれながらにして持っている本能的な欲求であるため、マーケティング活動では新たに作り出すことはできません。

■しかしながら、生理的欲求が満たされた状態においては、次のステップの欲求が生まれます。「食いたい」と思った時に、「〇〇を食いたい」と具体的に欲求すること、つまり「ウォンツ」です。この消費者の「ウォンツ」は、マーケティング活動で影響を与えることが可能です。

■ところが、いくら「〇〇が食いたい」と思っても、お金がなくては買って食べることができません。実際に「〇〇を買って食いたい」という「ウォンツ」と実際にお金がある状態、これを「デマンド」といいます。

■ニーズはマーケティングで新しく作り出せませんが、隠れている潜在的なニーズを見つけ出すことはできます。(SONY: ウォークマン)

眠っているニーズを探し出し、その眠りを覚ますのもマーケティングの仕事です。



67

67

4. 消費者を知る

(3) 消費者の購買行動の理解

■消費者がモノやサービスを買うまでの行動モデルとして、とくに販売促進や接客技術の分野でよく利用されているのが「AIDMAモデル」です。

■パソコンの購買を例にとると、次のようになります。

最初、消費者は広告や店頭での陳列で、数あるパソコンの中から、特定の製品に目をとめます。(注目)

次にカタログを読んだり、説明を聞いたりして関心を示します。(興味)
そして性能やデザインが気に入ると「欲しい」と思うようになります。(欲求)
ここで買わなくても頭の中ではインプットされています。(記憶)
そして条件が整った後に購入に至ります。(行動)

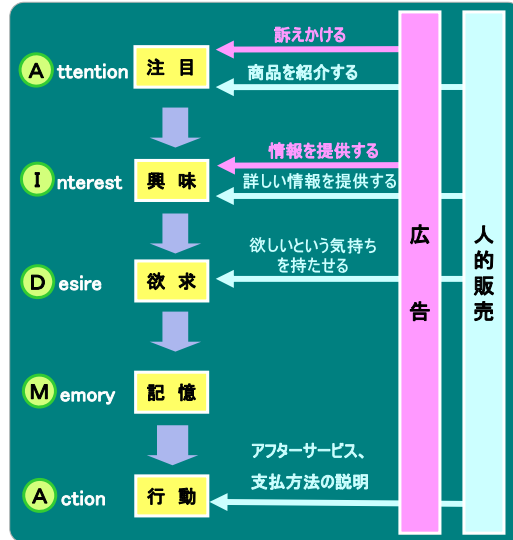
この行動の流れを、それぞれの頭文字をとって「AIDMA」と言います。

■各段階についてみると、一般に広告は「注目」「興味」の初期の段階で効果を発揮し、より深い興味に応えるには、販売員の詳しい説明が大きな役割を果たします。

「欲求」のレベルへ引き上げるのは販売員の技量となります。このように「AIDMA」は、販促や接客を考えるときの行動モデルになります。

■一方、インターネットを使いこなす世代の購買行動分析では「AISAS」が使われます。

AIDMA理論



68

68

4. 消費者を知る

消費者変容プロセス(AIDMAモデル)とコミュニケーション目標

顧客の態度 Behavior	顧客の把握	コミュニケーション目標
注 意 Attention	知らない⇒知らせる	認知度向上
	認知しているが想起できない⇒想起させる	再生知名度アップ
興 味 Interest	興味がない⇒興味を持たせる	商品に対する評価育成
欲 求 Desire	欲しいとは思っていない⇒欲しくさせる	ニーズ喚起
記 憶 Memory	欲求が記憶として残っている⇒忘れさせない	購入意図形成
行 動 Action	買おうか買まいか迷っている⇒買わせる	購入意欲喚起

69

69

4. 消費者を知る

(4) 購買行動に影響を与える要因

■消費者がある製品の購入を決定する際、様々な要因が複雑に絡み合って影響を与えています。細かくみればきりがありませんが、大きく**5つ**あります。

具体的に消費者の購買行動を考える時には、このような情報を分析しておく便利です。

①経済的要因

消費者の収入など、購買力を左右するものです。
所得が増えれば購買力は強まり、所得が減れば購買力は弱まります。

②社会的要因

家族や友人・企業・学校などの集団のことです。子供のいない夫婦と子供のいる夫婦では、購買のスタイルは違ってきます。また、会社のような集団の中でも、どのような役割についているかによっても購買傾向に違いが出ます。

③人口学的要因

消費者の性別、年齢、職業などです。例えば、衣服やアクセサリなどは男女や年齢で買うものが違います。

④文化的要因

価値観やライフスタイル、社会階層のことです。これらは普段は意識されませんが、消費者に最も広い範囲で影響を与えるものです。

⑤心理的要因

個人の性格や習慣のことです。性格が保守的か進歩的かといったことです。新製品、派手なもの、奇抜なものを好む人もいれば、地味なもの、落ち着いたものを好む人など、個人によって様々です。

購買行動に影響を与える5つの要因

収入・資産・信用力など	経済的要因
家族・友人・会社など	社会的要因
性別・年齢・職業など	人口学的要因
価値観・関心・ライフスタイルなど	文化的要因
性格・態度・習慣など	心理的要因

70

70

4. 消費者を知る

(5) 新製品普及のパターン

■消費者が製品を買う際には、他人の影響を避けることはできません。

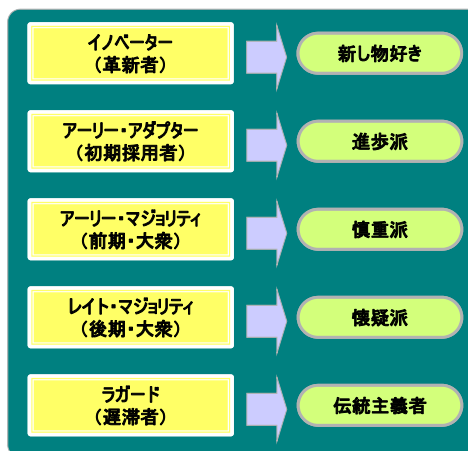
この他人の影響を、新製品が市場で普する過程の中であらわしたものがあります。
これが「ロジャースの理論」です。

■「ロジャースの理論」では、新製品の購入が早い順に消費者を5つのグループに分類します。

■これらの5つの消費者グループのうち、マーケティングを考える上で最も重要とされるのが、イノベーターとアーリー・アダプターです。この2つのグループは情報感度が高く、積極的にメディアに接触するため、新製品普及を牽引していく役目を担います。「ロジャースの理論」によれば、消費者構成比率が2つのグループの合計で16% (2.5% + 13.5%) を押さえることができれば、新製品は早急に普及するとされています。

■一方で、時間軸が曖昧で各ステージに区切るのが難しい、各ステージのパーセント(割合)の信頼性に疑問があるなどの批判もあります。

新製品を買う人の5つのパターン



71

71

4. 消費者を知る

①イノベーター

消費者全体の2.5%しか存在しない、最も情報感度の高い消費者です。

「革新者」の名前のとおり、価格や世間評判とは関係なく、真っ先に新製品にチャレンジします。

②アーリー・アダプター

全体の13.5%を占める社会の中で尊敬を受けているとされる消費者です。一般の消費者から見れば参考にするのにちょうどよいレベルのため、周りの人の購買行動に影響を与えるオピニオン・リーダーとなることが多いとされています。

③アーリー・マジョリティ

全体の34%を占める社会の平均的値的な消費者です。流行を真っ先に取り入れるようなチャレンジはしませんが、流行にはついて行きたいと考えており、いつもアーリー・アダプターの動向に注目している消費者です。

④レイト・マジョリティ

全体の34%を占めており、アーリー・マジョリティが慎重派なら、こちらは懐疑派の消費者です。

新製品の普及率が半数を超えるあたりから購入し始めます。アーリー・マジョリティと合わせて、最も一般的な消費者に構成します。

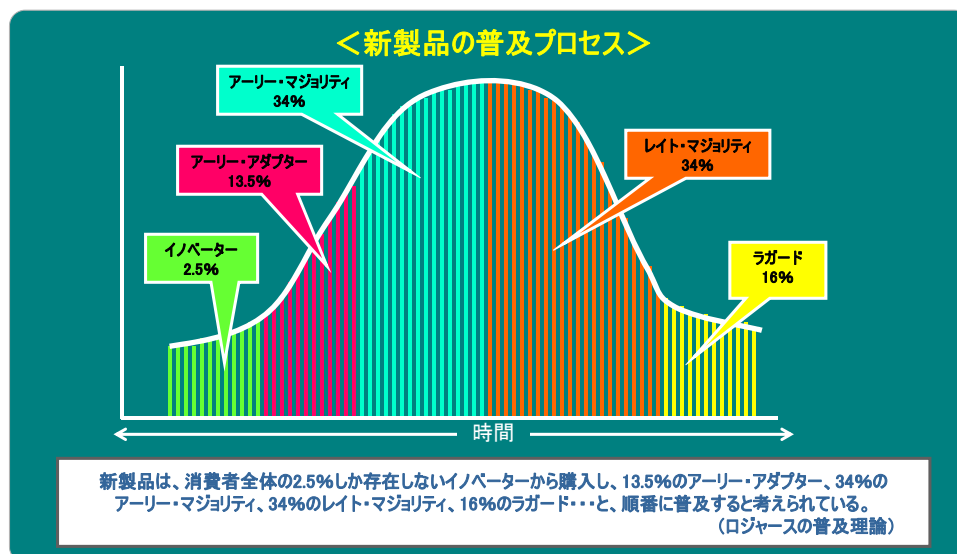
⑤ラガード

全体の16%を占める変化を好まない消費者です。新しい考え方や革新的なことを嫌う傾向があるため、なかなか新製品に手を出してくれない消費者です。新製品がラガードまで普及し始める頃には、イノベーターはすでに次の新製品にチャレンジしていることが多いとされます。

72

72

4. 消費者を知る



73

73

5. 製品戦略

(1) 製品戦略概要

①4Pのスタート

■消費者が自分のニーズを満たすのは、具体的な「製品」です。どんなにすばらしい「価格」「流通」「販売促進」があっても、それだけで消費者ニーズを満たすことはできません。その意味では、マーケティングの4Pのスタート地点であり、マーケティング・ミックスの要の位置にあります。

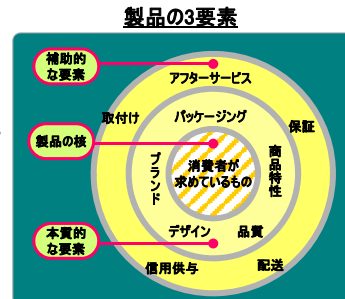
②製品はトータルプロダクト

■製品戦略は、サービス、アイデア、ターゲット、ライフサイクル、基本機能、デザイン、ネーミング、ブランド、パッケージングをトータルに組み合わせることで成り立ちます。

■製品戦略がトータルとなるのは、製品というものがそもそもトータルなものであるからです。右の図はコトラが製品の3要素を説明した図ですが、内側の輪は「製品の形態（本質的な要素）」、外側の輪は「製品の付随機能（補助的な要素）」を示しています。消費者が、ある製品を検討するときには、これらをトータルに考えて買う買わないを決めます。製品とは単なる品物ではなく、すべてを含めた「トータルプロダクト」なのです。

③製品の核

■輪の中心は「消費者が求めているもの」をあらわす部分です。消費者が求めているものは製品そのものではなく、それを購入することによって得られる「効用」だということです。「女性は口紅を買っているのではなく、美しくなるという夢を買っている」は、この例です。



製品戦略9つのポイント



74

74

5. 製品戦略

(2) ニーズ志向／シーズ志向

■製品開発のためには発想の原点となる考え方が必要です。

その代表的なものが「ニーズ志向」と「シーズ志向」という考え方です。

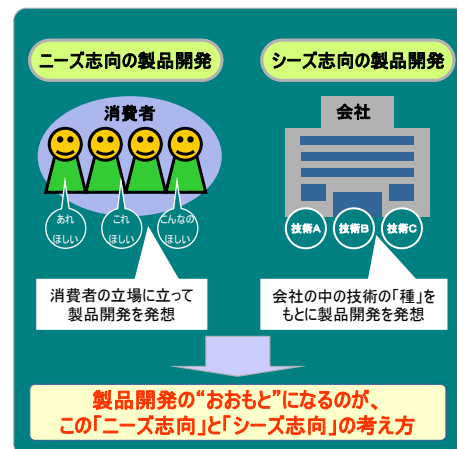
■「ニーズ志向」とは、消費者の立場に立って製品開発を発想する考え方です。消費者の「こんな製品があればいいな」というニーズを満たしていくことを目指して製品開発のアイデアを考え出します。

但し、企業は常に消費者のニーズに合う製品を開発できるとは限りません。そこにはニーズを満たす技術が必要となるからです。

■「シーズ志向」とは、「自社にはこんな技術がある。これをもとに何か新製品を作ろう」と、自社の独自技術や原料なども製品開発のきっかけとしています。

■「ニーズ志向」も「シーズ志向」も製品開発の出発点ですが、必ずどちらか一方だけで製品開発ができるものではありません。

「ニーズ志向」と「シーズ志向」



75

75

5. 製品戦略

(3) 製品の分類

■製品を分類する場合、一般的には3つに分類します。

①消費者が特別な努力をせずに、計画的に買われることの少ない製品、「**最寄品**」(コンビニエンス・グッズ)です。

②消費者がいくつかの店を回って比較検討した上で買う製品である「**買回品**」(ショッピング・グッズ)です。

③その製品を買うために、消費者がわざわざ出向く製品である「**専門品**」(スペシャルグッズ)です。

■その他、製品の分類は、物理的特性による分類や、使用目的によって分類する方法があります。

マーケティング上の「製品」の分類



76

76

5. 製品戦略

消費財のマーケティング対応

マーケティング考察	消費財の種類		
	最寄品	買回品	専門品
顧客の購買行動	<都度購入> 頻繁な購入、計画的および比較性、購買努力ほとんどなし、低い顧客関連性	<比較購入> 随時購入、計画的および購買努力、価格・品質・スタイルに関するブランドの比較性大	<目的購入> 強いブランド志向とロイヤリティ、特別な購買努力、ブランドの比較性および低価格に対する敏感性ほとんどなし
価格	低価格	やや高価格	高価格
流通	広範囲の流通 便利な立地	販路がやや少ない 選択的流通	各市場範囲につき販路が1つ、またはごく少数の限定的流通
プロモーション	生産者によるマス広告とプロモーション	生産者と販売店による 広告と人的販売	生産者と販売者による、より慎重に標的を定めたプロモーション
製品別	練り歯磨き、雑誌、衣料用洗剤	主要な家庭用電化製品、テレビ、家具、衣料品	ロレックスの時計や高級クリスタルガラス製品のような贅沢品

77

77

5. 製品戦略

(4) 製品開発の手順

■製品開発を進めていくには、あらかじめプロセス全体のスケジュールを決め、次のステップに移る際の取り決めなどを事前に明確にしておくことが大切です。通常7ステップで進められます。

①アイデアの収集と吟味

ブレインストーミングなどでアイデアを多く出し、ひとつひとつ実現できるか否か吟味します。

事業の目的、経営資源、採算といった視点から選別します。

②製品コンセプト作り

製品アイデアを、その製品を誰が使うのか、製品の核は何なのか、他社製品とどう差別化を図るのかをコンセプトとしてまとめます。

③マーケティング戦略の策定

製品コンセプトが決まったら、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングなどを検討し、マーケティング・ミックス(4P)をどう展開するか検討します。

④事業経済性の分析

策定されたマーケティング計画に基き、採算や将来的可能性について、また、いろいろなパターンシナリオ(コンティンジェンシープラン)を用意し、検討します。

⑤試作品開発

抽象的なコンセプトを具体的な形＝試作品にする作業です。完成品に近い形の製品を作り、機能などについてチェックします。同時に生産ラインのテストをします。

⑥テスト・マーケティング

試作品をもとに社内で意見を聞いたり、限定された市場で販売して消費者の意見を聞き、製品やマーケティングの修正や変更を行ないます。

⑦生産と市場導入

すべてのステップをクリアしたら、本格生産に入り、市場へ導入します。

78

78

5. 製品戦略

製品アイデアの収集と整理法

アイデアの 収集法

社内公募システム

製品開発部門だけでなく、全社的に製品のアイデアを募集するシステムを採用する

社外モニターシステム

一般消費者に公募して、商品に関するさまざまな感想や不満、意見を吸収するシステムをつくる

アイデアの 発想・整理法

既存の製品機能の組合せ

現在ある製品の機能を組み合わせることを考える。ビデオデッキとテレビを合わせた二画面テレビ、シャンプーとリンスを合わせたリンス・イン・シャンプーなどがこの例

消費者のニーズを整理する

いわゆる5W1H法による整理法。「いつ、どこで、だれが、何を、いかなる理由で、どのように、それを利用するのか」を考える

反対のニーズを考える

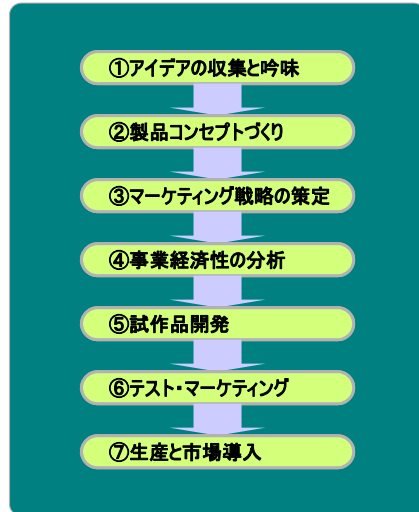
あるニーズがあったとき、それと反対のニーズを考えるという方法。「健康にいい飲み物」が流行していたら、反対に「嗜好性・ファッション性の高い飲み物」のニーズはないか、「自然派志向のカジュアル・ファッション」が流行していたら、「都会派志向のドレスアップ・ファッション」のニーズはないか考える

79

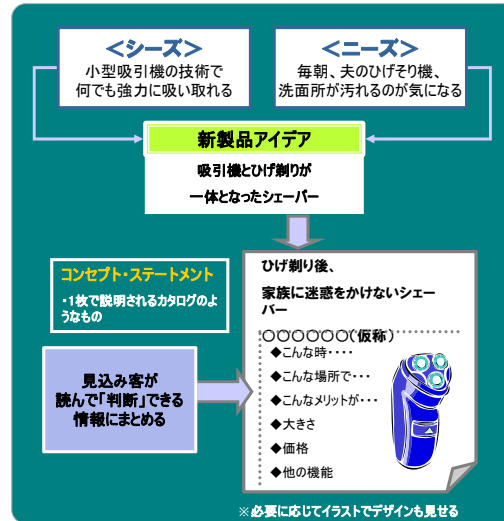
79

5. 製品戦略

製品開発のプロセス



新製品コンセプトの作り方

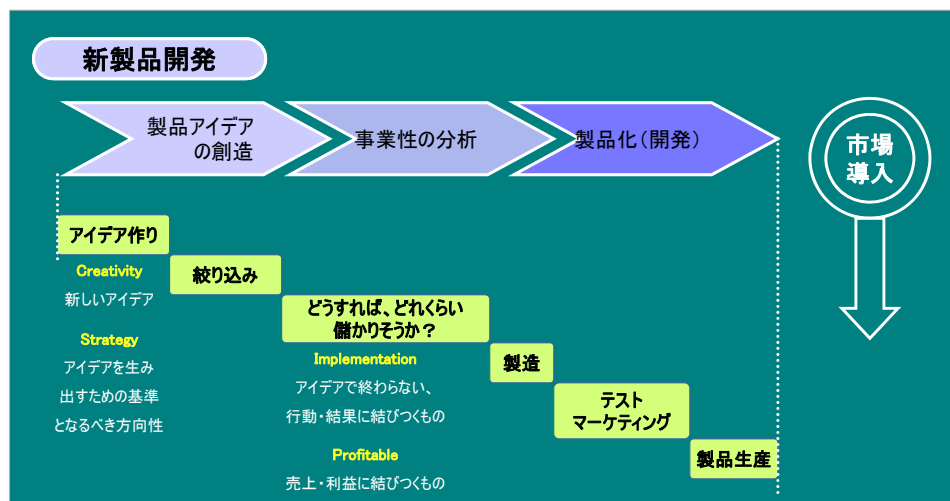


80

80

5. 製品戦略

新製品開発プロセス事例(P & Gの場合)



※出展：P & Gのホームページをもとに作成

81

81

5. 製品戦略

(5) ネーミングとパッケージ

■製品戦略の中でも、「ネーミング」は重要な要素です。

イメージを求める現在の市場では、秀逸な商品名だけで売上が大きく変わることもあります。

■ネーミングに必要な要素は、覚え易さ、親しみ易さ、ユニークさがあります。

また、ネーミングが成功して商品がヒットすると、その名前が一般名詞化することもあります。(ウォークマン/SONY)

■ネーミングと関連するものとして、「ロゴ・マーク」があります。

上手く機能すれば、ロゴ、マークを見ただけで製品イメージが思い浮かぶなど、最高のアイキャッチとなります。

(マクドナルドのM/マッキントッシュのリンゴのマーク/コカコーラなど)

■ネーミングやロゴ、マークの他に、パッケージングも製品戦略の重要なファクターです。

パッケージングには大きく**4つの役割**があります。

パッケージングの4つの役割

デザイン等で消費者をひきつける

⇒目立ったインパクトのあるパッケージにされた商品は消費者をひきつける

物流を効率化する

⇒立方体や直方体は保管、梱包、運搬がし易い

ディスプレイの効率をあげる

⇒ビニール包のパッケージングは、梱包はかさむが陳列し易い

品質を保持する

⇒きちんとパッケージングされた製品は痛みも少ない

82

82

5. 製品戦略

ネーミングとロゴマークの例

SONYのウォークマン

成功をおさめた商品やサービスのネーミングが一般名詞化した例



マクドナルドのMマーク



コカコーラのCoca Cola

商品やサービスのイメージを思い浮かばせるロゴ・マークの例

ネーミングに必要な4つのバランス

独自性があるか？

想起性はどうか？

明確性があるか？

永続・継続性があるか？

Naming
ネーミング

ネーミングは、**4つのバランス**で考える

83

83

5. 製品戦略

(6) 製品のライフサイクル(PLC)

■人間は赤ちゃんとして生まれ、子供から大人、そして老いて死を迎えますが、製品にもこのような一生があります。これが「製品ライフサイクル」です。

■一般的に「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つの段階に分けられます。マーケティングを考える上では、製品がどの段階にあるのかを考慮しながら、それぞれの段階に合わせた戦略を選択する必要がありますが顧客や競合の状況によってマーケティング環境は常に変化していることから、各ステージの特徴を前提に自社にとって最適な戦略を構築しなければなりません。従って、採るべき戦略は状況によって、また、企業によって千差万別です。

■また、このプロダクトライフサイクルは戦略立案の前提となる市場状況を把握するためのツールであり、特定の個別戦略を規定するものではありません。

■なお、このプロダクトライフサイクルの考え方に對し、①各ステージの期間が予測できないこと、②ライフサイクルのパターンがあまりにも多様であること、③ライフサイクルのパターンはマーケティング戦略の結果ではないか、という批判がある。

①導入期

最初は知名度も低く、すぐには売れずにゆっくりと普及します。この時期を「導入期」と言います。

②成長期

力のある製品はある時期から急に売れ出すようになります。これが「成長期」です。

③成熟期

市場にある程度、製品が行き渡ると成長率は鈍り、売上は安定します。これが「成熟期」です。

④衰退期

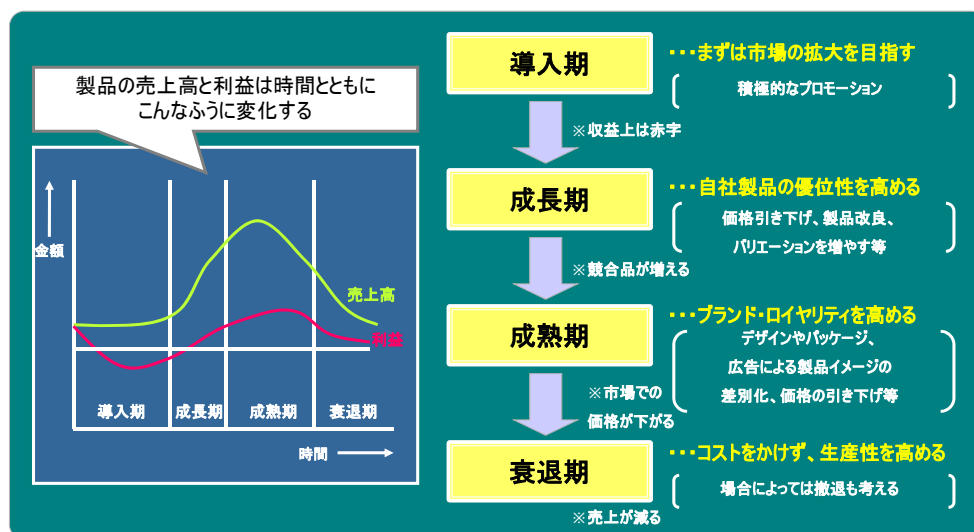
やがて代替品がより安価に、より便利になって登場し、製品が「衰退期」に入ります。

84

84

5. 製品戦略

製品のライフサイクルとマーケティング戦略

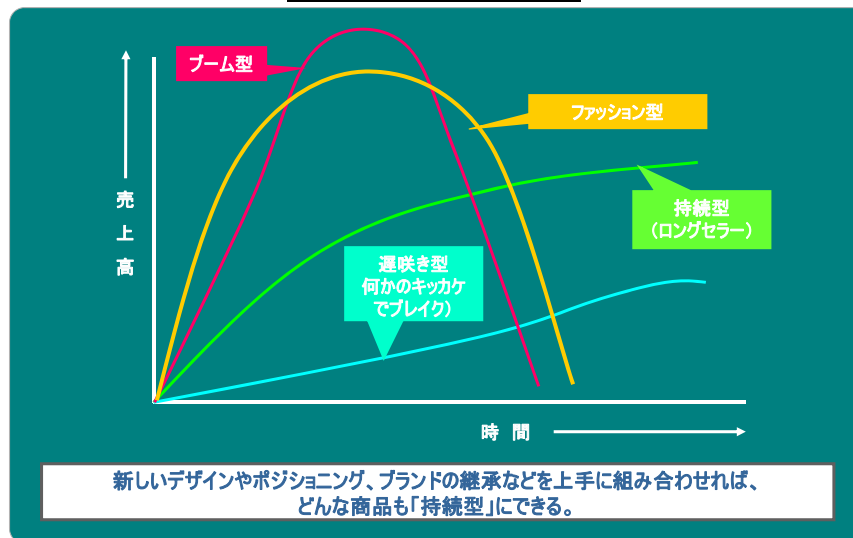


85

85

5. 製品戦略

ライフサイクルのいろいろ



86

86

5. 製品戦略

(7) 企業内における製品の位置づけ (PPM)

■通常、企業は複数の製品を生産、販売します。その場合、個別の製品戦略とは別に全社的なバランスを考える必要が出てきます。

つまり、複数の製品や事業分野を調整し、全体の利益と成長を図ることが求められます。

そのためにボストンコンサルティンググループによって開発されたのが、「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント」、通称「PPM」と呼ばれる手法です。

■縦軸は市場成長率、横軸は市場占有率です。ここへ自社製品をプロットします。

4つのマスはそれぞれ意味を持っています。

■このPPM手法を使って「いつ」「どの事業・製品に」「どのような目的で」「どの程度」投資をするか、或いは投資しないかを論理的に導き出すことが出来ます。

①花型(スター)

成長率、シェアともに高く、今一番売れている製品。儲けは大きいですがシェア維持のために資金もかかる。

シェアが維持できれば「金のなる木」になるが、できなければ「負け犬」になる。

②金のなる木(キャッシュ・カウ)

成長率は鈍っているが、シェアは現在も高い。

資金がかからない割に儲けが大きく、製品全体の資金となる。

③問題児(ワイルドキャット=Problem children)

市場の成長率は高いが、シェアが低いので儲からない。市場の成長率が高い分、資金もかかる。

既存の市場に投入される新製品はほとんど問題児としてスタートする。

④負け犬(ドッグ)

成長率、シェアともに低い。儲からないが資金もかからない。

87

87

5. 製品戦略

①スター

市場が成長しており、シェアも高いことから、多くのキャッシュを生むが、同時に市場競争に勝つための投資も必要。

シェア拡大がポイント。→ **成長期**

②金のなる木

シェアが高いためキャッシュを生むが、成長の鈍化で大きな投資は不必要。だからキャッシュになる。創出されたキャッシュをいかに上手く拡大再生産へと結びつけるか。→ **成熟期**

③問題児

製品の育成のため、多くの投資が必要。現状はシェアが低く、キャッシュを生まない。スターにするか、負け犬とするかがポイント。→ **導入期**

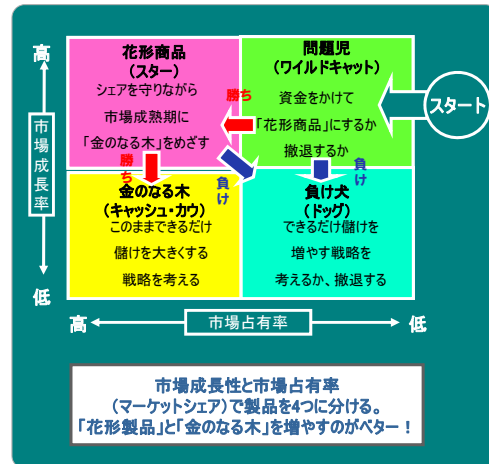
④負け犬

自社の製品配置やキャッシュフロー、競合他社の状況を勘案して撤退するか否かを経営判断を行なう。→ **衰退期**



ポートフォリオ手法は、キャッシュに重点を置いているが、一方で、シナジーなども考慮した、「問題児を持つべき」「負け犬が必要な時がある」という考え方もあります。

製品のポートフォリオと戦略



88

88

5. 製品戦略

(8) ブランドの意味

■商品に「ブランド」を付けるもとの目的は、購入者に対して品質や機能を保証することです。

つまり、「このマークの商品は、自信を持って提供する商品で、当社が責任を持って品質、その他の保証をします」というのがブランドの本来の意味なのです。それによって消費者は、よく知っているブランドの商品なら安心して購入できるようになるのです。

この安心して買ってもらえるということは、製品差別化の上で重要な意味を持ちます。

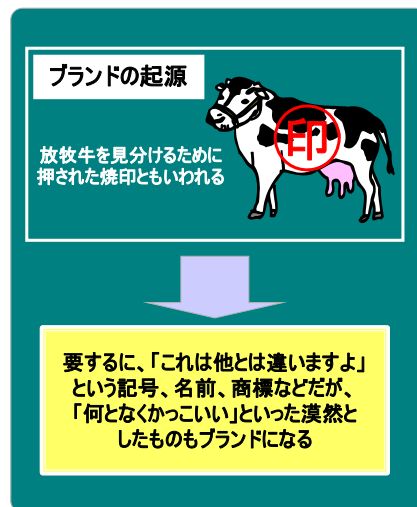
そこで今日のマーケティングでは、製品戦略の基礎として、ほとんどの製品で「ブランド」に対する取り組み不可欠になっています。

■ブランドは目に見えるものとしては、名前、記号、シンボル、デザインなどであらわされます。また、消費者が何となく感じているイメージや、あいまいな印象で決まることが多いのがブランドです。

■ブランドが確立すると、企業には様々なメリットが生じます。

高めの価格設定や指名買いや継続買いが期待できるなど、いくつかのメリットがありますが、いずれも企業が利益を増やすために大きく貢献する要素です。

ブランドとは



89

89

5. 製品戦略

ブランドのメリット

高めの価格設定ができる

安心感、信頼感から、余計に対価を支払ってもよいと感じてもらえる

品質の保証ができる

保証書や告知がなくても、商品に対する信頼感を感じてもらえる

指名買いが期待できる

買ったことのない商品でも、安心して選んでもらえる

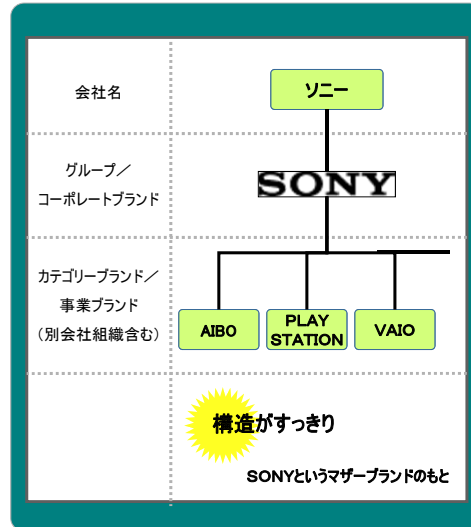
継続買いが期待できる

ブランド・リイヤリティーが生まれ、反復購買につながる

オリジナリティを担保できる

ブランドを確立した企業が「本家」になり、
商標登録すれば法的保護も受けられる

SONYの 카테고리ブランド



90

90

5. 製品戦略

(9)ブランドの種類

■ブランドも様々な種類があります。

①コーポレートブランド

企業名そのものがブランドとして認知され、製品名にも展開されているものです。「ベンツ」「マクドナルド」「ソニー」「アップル」「パナソニック」などがあります。

②事業ブランド

企業内での事業単位がブランドとなっているものです。「プレイステーション」、「ユニクロ」、「レクサス」などです。

③ファミリーブランド

複数のカテゴリーをまとめたものを言います。
化粧品ブランドが代表例です。

④製品群ブランド

中心となる製品から派生したバリエーションです。
ペプシコーラの「ペプシツイスト」コカコーラの「コカコーラダイエット」などです。

⑤製品ブランド

ひとつの製品を単位としてブランドが付与したものです。
フォルクスワーゲンの「ゴルフ」やコカコーラの「ファンタ」などです。

⑥ナショナルブランド

大手メーカーや有名人メーカーが作るブランドです。
大量生産、大量販売体制で全国市場を対象に
大々的な広告を打って販売されます。

⑦プライベートブランド

系列小売店が独自に開発した商品につけるブランドです。

⑧ノーブランド

ブランド名やキャラクターもなく、商品のカテゴリー名だけを
パッケージに記載するブランドです。

⑨デザイナーズブランド

有名なデザイナーのデザインによるブランドです。

91

91

6. 価格戦略

(1) 価格の決定

■一般的に価格は「売りたい価格」、「売らねばならない価格」「売れる価格」という3つの観点で設定されます。理想はこの3つが一致することです。

①売りたい価格

自社が欲しい利益から価格を考える方法です。つまり、自社の都合を優先したコスト重視の価格設定です。

②売らねばならない価格

競合他社の価格から対抗できる価格を考える方法です。コストよりも市場での競合他社の価格を重視した価格設定です。

③売れる価格

「多くの人に売めるのか?」「少ない人に売めるのか?」を欲しい人の人数から考える方法です。あくまでも消費者の需要を重視した価格設定です。

「価格設定」に必要な3つの視点



92

92

6. 価格戦略

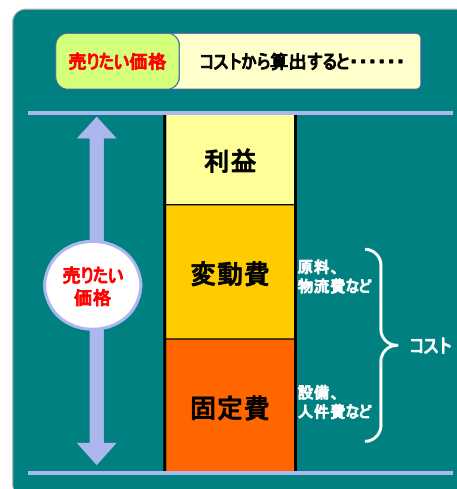
(2) 売りたい価格

■「売りたい価格」とは、コストに必要な利益分をプラスした価格です。コストには、製品を構成する要素の価格である「変動費」と製品を作るための必要要素の価格である「固定費」があります。これら2つのコストに企業側が希望する「必要利益」がプラスされ、販売価格が決定します。

■価格の算出方法は簡単ですが、消費者の立場よりも企業側の立場が優先するため、消費者が負ってもよいと考える価格よりも高くなると、売りにくくなるといった問題点があります。

■なお、利益は、過去の実績や業界の慣習などを考慮して決定されるのが一般的です。

「売りたい価格」の算出方法



93

93

6. 価格戦略

(3) 売らねばならない価格

■「売らねばならない価格」とは、競合製品の価格や、容量、品質などの要素から算出した「自社が設定すべき価格」のことです。

■市場によって異なりますが、あるレトルト食品の場合、一般的にゾーン化しています。

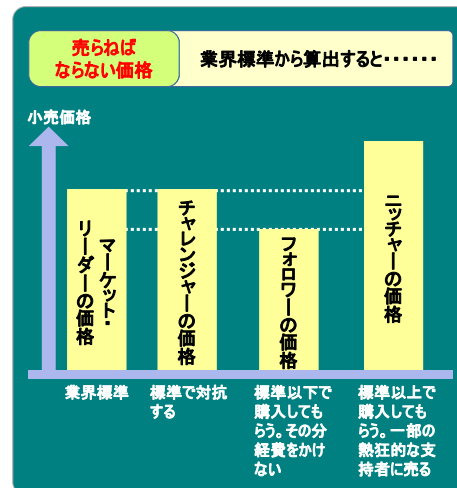
マーケットリーダーA社は、業界標準としてリーダー価格を設定し、チャレンジャーB社は、業界標準の価格で対抗しています。

フォロワーのC社は、標準以下の価格設定をし、その分経費もかけないという戦略をとっています。

一方、ニッチャーのD社は、意図的に標準以上の価格設定をし、一部の熱狂的な支持者に販売するという方法をとっています。

■このように、同じカテゴリーの商品は、市場内でのシェアやポジションによって「売らねばならない価格」が決まってきます。

「売らねばならない価格」の算出方法



94

94

6. 価格戦略

(4) 売れる価格

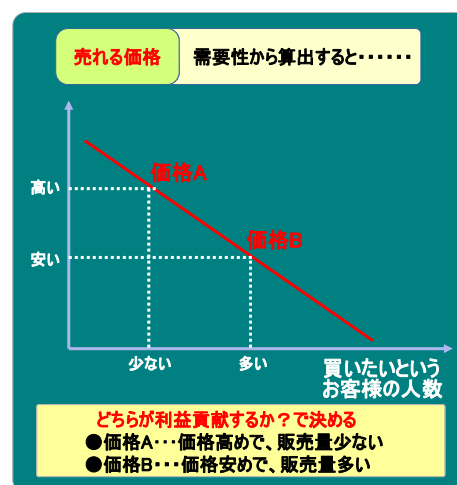
■「売れる価格」とは、企業側のコスト重視の「売りたい価格」ではなく、消費者が買ってもよいと思う価格のことです。

売れる価格を決める際には、新製品や新サービスなどを提示して消費者がその製品・サービスを「どれほど欲しいと思っているか？」や「いくらなら買ってもいいと思うか？」といった製品や価格の受容性を調査する必要があります。

この場合、積極的に買いたいという人や利用したいという人の「この価格なら買ってもいい」という価格意識が大きなポイントとなります。

■価格受容性を調査した結果、最終的に「価格A＝価格高めで販売量少ない」「価格B＝価格安めで販売量多い」という2つの候補に絞られた場合は、AとBどちらが自社の利益に貢献するかで決定します。近年では、このように消費者の視点に立つ「売れる価格」を設定してからコストを考える企業が増えています。

「売れる価格」の算出方法

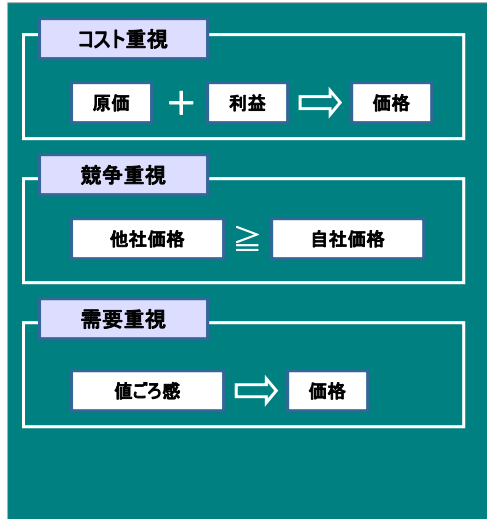


95

95

6. 価格戦略

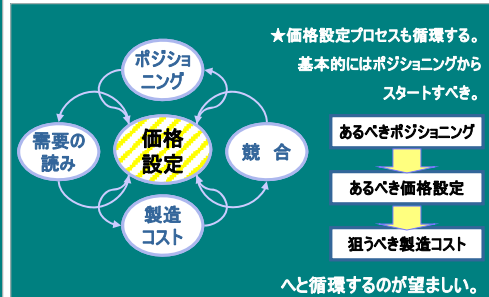
製品の価格を決める3つの方法



価格設定ではいけないこと

NG !	コストの積み上げのみ で価格をつける
NG !	競合の価格設定への対応のみ で価格をつける
NG !	自社の企業・商品ポジションを明確にせず に価格をつける

価格設定プロセス



96

96

6. 価格戦略

(5) ペネトレーションプライスとスキミングプライス

■新製品の価格戦略には、あえて低価格で販売する「ペネトレーションプライス」と、あえて高価格で販売する「スキミングプライス」という2つの戦略があります。

■ペネトレーションプライスとは、「売りたい価格」「売らねばならない価格」を無視して多くの人が買う「売れる価格」を設定し、まずは買ってもらうという戦略です。長期的にみればマーケットシェアが増加すれば、利益は大きくなります。短期的には利益を犠牲にしてもシェアを最大化するために市場への導入時に低価格を設定し、新製品の早期市場普及を促し、早期のマーケットシェア拡大を狙った戦略です。

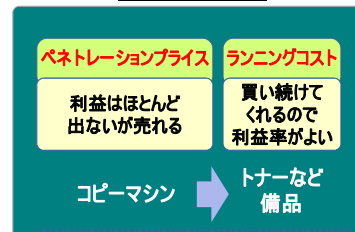
この戦略を選択する場合、幅広い需要があり、価格を下げると購入する人が増えやすく、大量生産によるコストダウンで低価格が実現できる製品に適しています。

■一方、スキミングプライスは、「売れる価格」「売らねばならない価格」を無視して、業界標準より高めの価格を設定し、製品の高級感などを理解してもらうとともに、新製品の開発コストを早期に回収することも狙った戦略です。

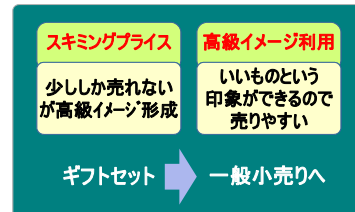
この戦略を選択する場合、製品の差別化が図られ、価格弾力性が小さく、少量生産の対象となる製品に適しています。

また、高額所得者のニーズがあり、競合が簡単にまねできないような製品でなければ適用は難しいと言えます。

まずは買ってもらう



まずは理解してもらう



97

97

6. 価格戦略

(6) 価格弾力性

■ 価格の変化によって、商品の売れ行き(需要)がどのくらい変わるのかを表す指標を「価格弾力性」といいます。
一般的に価格を上下させると売上も変動する(価格弾力性がある)、価格を上下させても売上げに変化がない(価格弾力性がない)という2つの現象があります。

■ 例えば、普段200円で売っている商品を100円で売った場合、普段よりも多く売れ、全体の売上はアップするでしょう。この時、価格弾力性があるといえます。

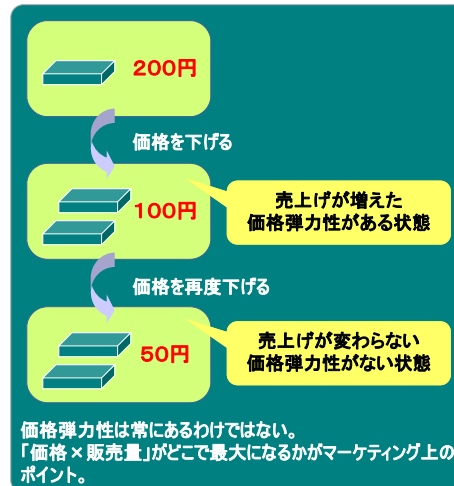
■ しかし、価格をさらに50円といた際、商品の売上があまり変わらないことがあります。

これは新たに価格に関心のある人を取り込めていないからです。

この時、価格弾力性がないと言えます。

商品や販売ルートなどによって違いはありますが、価格変化と需要の関係をよく見極めることが大切です。

価格弾力性を見る



98

98

6. 価格戦略

(7) キメ細かい価格設定

■ 企業は価格を決定する際にエリアや時期、消費者の違いによって基本価格を調整し、2種類以上のキメ細かい価格を設定することも戦略のひとつとして有効です。

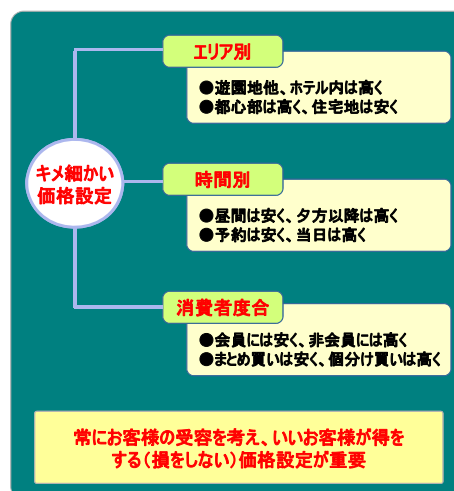
■ エリア別では、商品やサービスを提供するためのコストが同じ場合でも、地域の所得で状況を考えて、部分部分は高く、それ以外は安く設定するなどが考えられます。

■ 時期別の価格設定では、コンサートのように予約は安く、当日は高くするなどが考えられます。

■ 消費者度合による価格設定では、スポーツクラブのように会員は安く、非会員は高くしたり、まとめ買いは安く、個分け買いは高くするなどが考えられます。

■ このように常に消費者の受容を考え、どうしたら消費者が納得する価格設定になるのかを心がけることが重要です。

価格弾力性を見る



99

99

6. 価格戦略

消費者心理に訴える価格設定法

名声価格

品質やブランド名、ステータスの高さを訴える価格の設定法。代表的なものはブランド品。

端数価格

980円、1980円とわざと端数をつける方法。消費者が値札を見た瞬間「安い」という効果を狙っている。

段階価格

消費者が予算を基準に購買する場合に対して提案する方法。中元品や歳暮品に切りのいい数字で段階的にセッティングされているのもこの設定法。

習慣価格

昔からある製品で価格も変化しないもの。代表的なものは缶飲料。

ターゲットや製品の性格によって4つを使い分ける

100

100

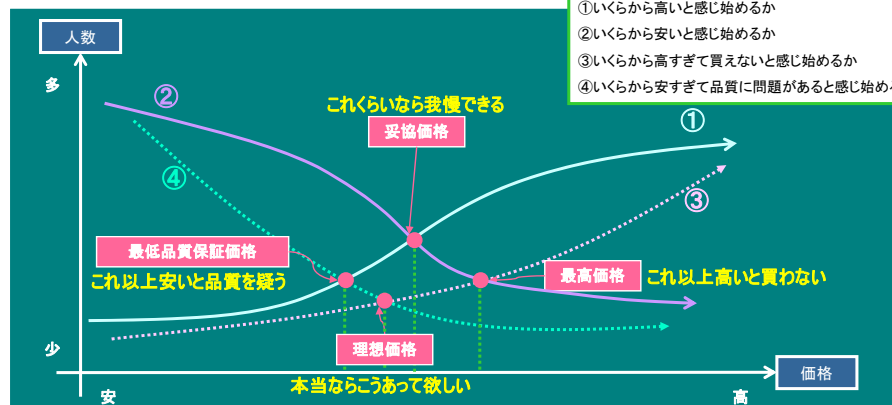
6. 価格戦略

Price Sensitivity Measurement 分析 (PSM分析)

■ 4つの価格／購入意向に関する質問から、価格を検証する方法。

【質問項目】

- ① いくらから高いと感じ始めるか
- ② いくらから安いと感じ始めるか
- ③ いくらから高すぎて買えないと感じ始めるか
- ④ いくらから安すぎて品質に問題があると感じるか



■ 価格を正式に決定する前に、消費者に商品を見せたり説明した上で調査分析し、仮説価格を検証することで、価格決定の際の判断材料となる。

101

101

7. 流通戦略

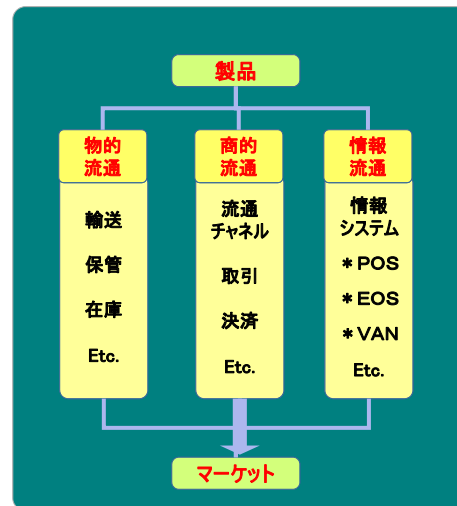
(1) 流通の概念

■「流通」と言うのはトラックや自分や倉庫など物が移動することを思い浮かべます。
これは、「物的物流」と呼ばれるもので、流通にはこの他「商的流通」と「情報流通」の2つがあります。

■「商流」は製品に関わる取引の流れです。これからできる製品について、前もって売買の契約を行ったり、製品が引き渡された後、1ヶ月後に代金が決済されるなど、実際のものの流れといは時間的に必ずしも一致するものではありません。
これは、「製品の所有権」が物とは別に流れているからです。
商流を具体化したものが「流通チャネル」と呼ばれるものです。

■「情報流通」は、物流、商流、双方の流れを的確につかんで、消費者ニーズにあった対応を素早く行うためのものです。POSシステム(販売時点情報管理システム)も情報の流通の一手段です。
* POS: Point of Sales system
販売時点情報管理: バーコードで商品、顧客の状況を管理
* EOS: Electronic Ordering System
電子的受発注システム: 通信回線を利用してオンラインで受発注
* VAN: Value Added Network
付加価値通信網: 異なる企業間のコンピューターを連結して情報を共有化

流通の持つ3つの機能



102

102

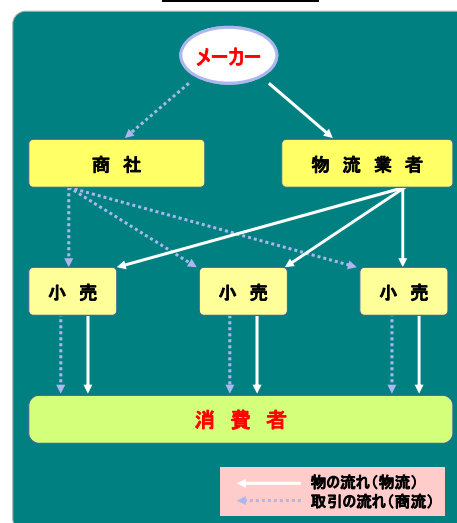
7. 流通戦略

■例えば、コンビニエンス・ストア(CVS)のフランチャイズ・チェーン(FC)の場合を見てみます。
各店舗からFC本部に商品を発注します。FC本部はこの注文を取りまとめ、一括してメーカーに発注します。
ところが、この商品は、本部を経由せず、メーカーから流通業者に配送委託されて、各店舗に配送されます。
そして、その代金の決済は、フランチャイジーとFC本部の間で行われるのです。
このように商品の発注から決済に至るまでの流れ(商流)と商品そのものの流れ(物流)が別々に生じるのです。

■また、店舗で販売された商品情報がPOSシステムを介して本部に届けられ、それをまとめた情報は本部や各店舗へ流れ、仕入れ等に活用されます。
これは、情報物流の一例です。

■物流では、一般の商品と冷凍食品が別であったり、商流ではファクタリング会社が決済の代行をするなど流通に関わる業務は専門化、細分化する傾向にあります。

物流と商流の違い



103

103

7. 流通戦略

(4) チャンネルの長さ

①長さ

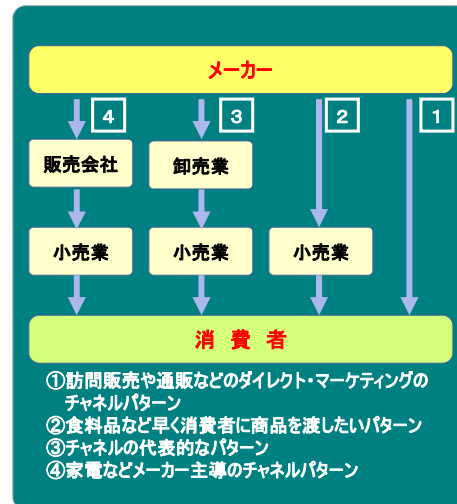
■チャンネルには「長さ」と「幅」があります。「長さ」とは、製品が消費者に到着するまでに卸売業や小売店が何社関与するかをあらわすもので、4パターンあります。

■代表的なものとして、卸売業と小売店を通じて販売するものです。主に消費材の流通形態で、卸売業が2～3段階入る場合もあります。日用雑貨などの単価が安く頻繁に購入される最寄品は、小売店も多く、卸売業が多段階になりがちです。

■同様の形態で、卸売業ではなくメーカー資本の販売会社が小売店へ販売することがあります。家電、化粧品、洗剤等の場合に多く、自社製品を専門に扱うことで小売店の販促強化や価格をコントロールし易いメリットがあります。

■また、メーカーが直接消費者に販売する形態で、ダイレクト・マーケティングと呼ばれるのがあります。訪問販売や通信販売、さらにはインターネット販売などが代表的なものです。

チャンネルの長さ



106

106

7. 流通戦略

②幅

■チャンネルの「幅」とは、「取引きをどれだけ広げるか」ということです。

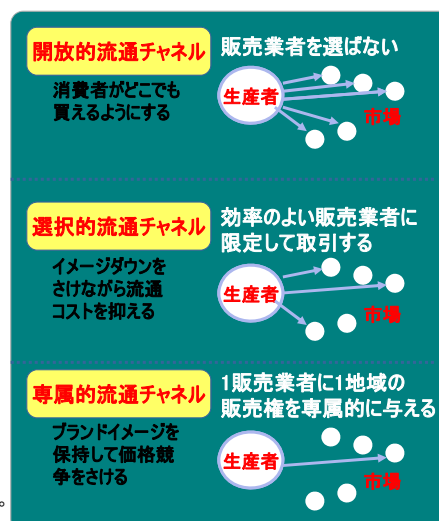
この幅は、「開放的の流通政策」「選択的の流通政策」「排他的の流通政策」の3種類に分けられます。

■お菓子や日用雑貨品など大量に販売したい製品の場合、販売先を特定しないで、多くの流通業者と取引し、市場を広くカバーします。これが「開放的の流通政策」と呼びます。

■次に取引先を一定基準でふるいにかけて、なおかつロイヤリティの高い業者に限定して取引をする方法です。取引先を絞り込むことによって、流通業者がもつ、仕入れ、販売面の力をできるだけ自社製品に振り分けようとするものです。

■3つ目は、一定の地域において自社製品の販売権を専属的に与え他社の製品を排除していく「専属的の流通政策」です。アパレルなどのブランド商品や自動車などの代理店に多く見られます。一定以上の代理店や特約店を作らないことで、販売権を保護します。但し、この方法は、メーカーの主導権が強いため、販売店の自主性がなくなる恐れがあります。

チャンネルの幅



107

107

7. 流通戦略

(5) チャンネルの垂直と水平

■チャンネルは一般的に製造業、卸売業、小売業といった流れになっています。縦に流れることから、これを「垂直チャンネル」と呼んでいます。この垂直チャンネルには、誰が管理統合するかによって3つのタイプがあります。

①すべて自社で行う「法人垂直型マーケティング・システム」

チャンネルを高度なレベルでコントロールしようとする場合に、ひとつの企業が自社内で生産から小売までの各段階の機能をすべてもつか、各段階の機能をもった企業をひとつの資本の支配下にグループ会社として統合する形態です。

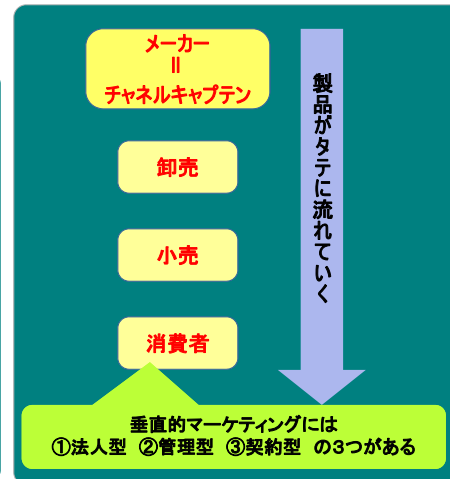
②リーダーが統合する「管理型マーケティング・システム」

生産から小売までの各段階を基本的に統合するのではなく、その中において影響力が強い企業が、他のチャンネルメンバーを統率し、システムの流通を統合しようとする関係です。各メンバーは取り引きをすべて規制されることなく自由に市場で取引できます。

③契約によってチャンネルに参加する「契約型マーケティング・システム」

各段階の企業が資本的な関係でなく、契約によって関係を構築し、垂直的な統合を行うものです。契約内容は、チャンネルによって様々ですので、機能も少しずつ異なります。

垂直型マーケティング・システム



108

108

7. 流通戦略

■異業種間でマーケティング・システムを確立していこうとするのが、「水平型のチャンネルシステム」と呼ばれるものです。それぞれの企業の経営資源や環境などの違いを生かし、うまく統合させていくことで、新たなマーケティングチャンネルを創造しようとするものです。

■これまでの流通チャンネルは、チャンネルを構成する業者同士の結びつきが弱く、場合によっては利害が対立して、効率的に機能しないこともあります。そのため最近では、流通の系列化を目指した垂直型マーケティング・システムに移行するケースが増えています。

109

109

7. 流通戦略

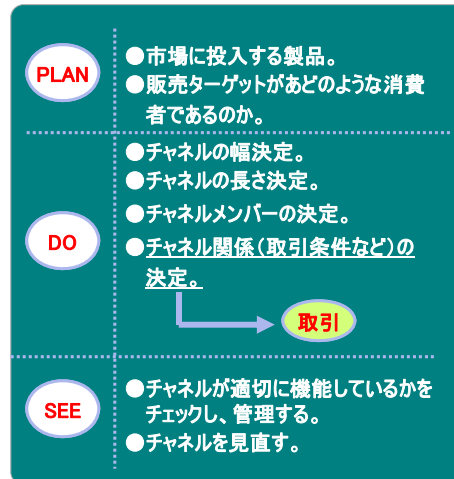
(6) チャンネルの構築

■いい製品を開発し、値頃感のある価格で販売し、広告を十分行ったとしても、その商品を販売している店がなければ、消費者は購入できませんし、買えない不満をつのらせます。そのようなことが起こらないようにチャンネルを構築しなければなりません。

■最初に確認しておかなければならないことは、どのような製品をどのような消費者に提供していくのかということです。これが「PLAN」にあたります。

■この情報に基づいて、チャンネルの長さ、チャンネルの幅、チャンネルメンバーなどを決めるのが「DO」です。そして、作りあげたチャンネルについて、予算どおりに機能しているかを定期的に評価し、管理、見直しを行います。これが「SEE」にあたります。

チャンネル構築プロセス



110

110

7. 流通戦略

(7) 多様化するチャンネルへの対応

① チャンネルキャプテン

■製品がメーカーで生産され、卸売業や小売業を通じて消費者に届くまでのチャンネルにおいて、全てのメンバーが運営しているわけではありません。

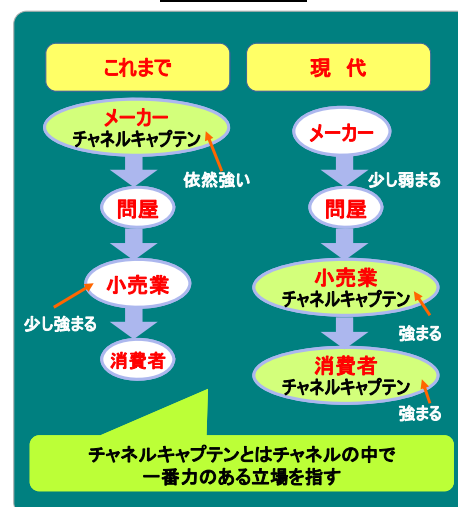
どこかの段階で発言権の強いメンバーが存在します。そのメンバーを「チャンネルキャプテン」といいます。

■これまで、市場流通は「メーカー」→「卸」→「小売」→「消費者」という垂直型の流通システムが形成されてきましたが、大型量販店など小売が「力」を持つようになると、卸機能への影響力も増し、チャンネルキャプテンとなりました。

また、今日に至っては、メーカー、卸売業、小売店はこれまでの領域を超えた新たな販路や商品の開拓を行っています。

■こうした変化が起こった一番の原因は、消費者の価値観の多様化やライフスタイルの変化です。つまり消費者がチャンネルキャプテンになったことによるものと考えられます。

チャンネルキャプテン



111

111

7. 流通戦略

②小売業

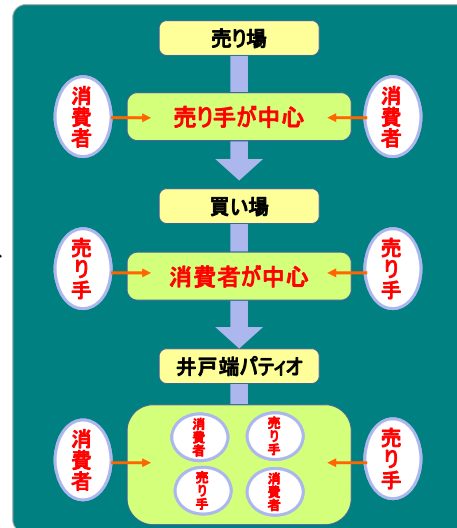
■小売業は、適切な商品を提供する機能、適切な商品構成を形成する機能、適切な在庫量をもつ機能が基本となっています。それに加え、製品やその製品に関連する情報の提供、手近な場所で欲しい時に購入できるというような場所や時間の便宜性の提供機能、安全で快適に買い物を提供する機能があります。

■これらの機能は、消費者志向が強くなるにつれ「売り場」という考え方から「買い場」というべき考え方になってきました。そしてこれからは、小売業が「物」を売り、消費者が買うという考え方ではなく、消費者がニーズを提供したり、消費者同士が情報交換を行い、その中から製品が作られていくなど様々な「思い」が行き来する場、いわば「井戸端パティオ」となることが予想されます。

小売業の機能

- 基本機能** 「商品提供」「品揃え」「在庫保有」
- 補足機能** 「情報提供」「利便性提供」

小売業の位置づけ



112

112

7. 流通戦略

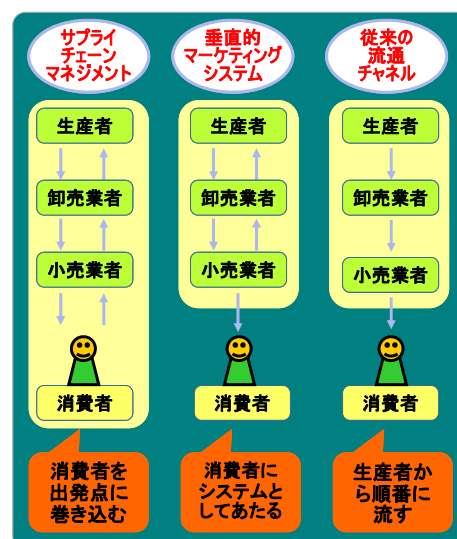
(8)チャネルの進化

■生産者と流通業者の結びつきの弱さの為、しばしば衝突が起きていた従来の流通チャネルは、系列化から「垂直的マーケティング・システム」(VMS)と進化しています。

■生産から末端流通までのタデの流れを1つのシステムとして作り上げ、消費者に対応しようとするVMSは、集中的な管理で最大の効果を目指しています。

■一方、最近では、VMSを発展させた「サプライチェーン・マネジメント」(SCM)も登場しています。SMCIは、供給者から消費者までをつないだ流通の効率化を目指すシステムのことで、VMSと違うポイントは消費者までも巻き込み、出発点とすることです。

チャネルの比較



113

113

8. プロモーション戦略

(1) プロモーションの概念

■プロモーションとは、企業が製品の売上げを伸ばすために、積極的に消費者に働きかける活動全般をいいます。

■たとえば、企業が素晴らしい製品を作ったとしても、消費者がその存在を知らなければ売れません。製品を売るためには、まず広く製品の存在を消費者に認知してもらう必要があります。また、ただ店頭で並べれば良い訳ではありません。店頭で売るための努力が必要となってきます。

このように製品を売るための活動全般がプロモーションなのです。大きく分けると4つになります。

■この4つの活動を「知ってもらうステージ」「分かってもらうステージ」「買ってもらうステージ」毎に各ステージの目的に合わせて使い分けることがポイントです。

②セールス・プロモーション

自社製品をたくさん売ってもらう、そして買ってもらうために行う活動です。広告がマスメディアを利用するのに対して、販売店や消費者に製品をアピールします。販売者に対して、リベートを支払ったり、POP広告を提供したり、消費者に対して景品の、懸賞、イベントを開催したりします。

③パブリシティ

新聞社や雑誌、テレビ局などのマスコミに新製品の情報やイベント情報を流したり、問い合わせに答える活動です。

マスコミに自社製品について好意的に記事やニュースとして取り上げられれば、あまりコストをかけずに大きな宣伝効果を上げることができます。一方で、狙い通りの情報が伝えられない場合もあります。

①広告

テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、インターネットなどの広告媒体を利用して、主としてマスを対象に商品の宣伝をする活動です。消費者に製品の存在を知らせ、買ってもらうための最も基本的な手段です。但し、不特定多数に分けてアピールするため、製品の説得力が弱くなることがあります。

④人的販売

販売員によって、消費者に直接、商品の説明をするなどして行われる活動です。人的販売は、直接顧客に接するので、消費者のニーズに応じた対応をすることができます。現場で得た消費者からの主な情報を製品開発に生かすこともできます。

114

114

8. プロモーション戦略

4つのプロモーションの特徴

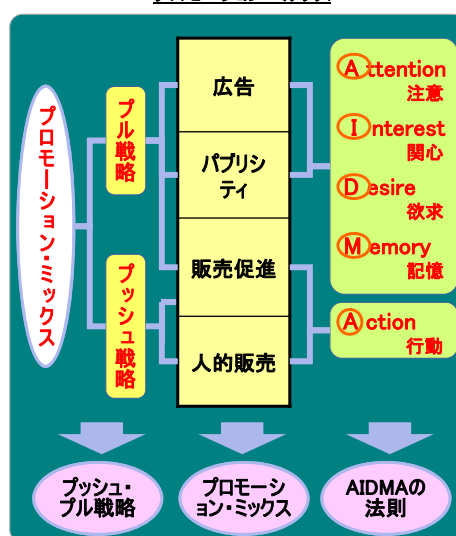
	長所	短所
広告	●多くの人にアピールできる	●高コスト ●不特定多数に向けたため説得力が弱まる可能性がある
セールス・プロモーション	●速効性・確実性が高い	●コストがかかる場合がある ●効果が短期的
パブリシティ	●コストがかからない ●信頼性が高い	●情報のコントロールが効かない
人的販売	●消費者の反応に沿った対応が可能 ●情報が入手できる	●コストがかかる ●対応できる消費者の数が限られる

目的に合わせて4つのプロモーションを組み合わせるのが「プロモーション・ミックス」

■プロモーション戦略で重要なのは、ただやみくもに行うのではなく、目的に合わせてそれぞれを効果的に組み合わせることです。これを「プロモーション・ミックス」といいます。

■最近では、インターネットや携帯電話を活用して、広告、セールスプロモーション、パブリシティを統合して行うやり方も始まっています。

プロモーション・ミックス



115

115

8. プロモーション戦略

プロモーション・ミックス概要

チャネル	特 徴	機 能	目 的	方 法
広告	特定のスポンサーが費用を負担して媒体を通じて伝えられる一方的コミュニケーション。 マス市場への適応に効率的。	情報提供 製品への好意構造 販売に対する意欲	認知 知識	テレビ、ラジオ、新聞、 雑誌、交通広告、屋 外ディスプレイ、ダイレ クトメール、ノベルティ
販売促進	特定関心の内容に関する一方的コミュニケーション。 短期的なインセンティブを与えるために行う。	広告と人的販売の 中間的特徴を持つ	認知 知識 製品使用法の指導	サンプル、クーポン、 値引き、コンテスト、 スタンプ、トレードショー、 POP、販売実演
人的販売	個々の消費者に直接的に対応し、対話や製品 使用方法の指導等を通じた質の高い双方向的 コミュニケーション。(自社製品、競争相手、他社 製品、顧客の要望等の重要な情報源となる)	見込客への特定 情報提供 販売締結	製品使用法の指導 見込客への説得 販売締結	販売員(専門スタッフ) 指導員
パブリシティ (ニュースや雑誌等)	対象者に関して商業的に意味のあるニュースを 公の媒体に掲げさせる一方的コミュニケーション。 スポンサーが費用負担しないで公の場で好ましい プレゼンテーションができる機会を獲得する。	新商品ニュース 製品の評価	認知 知識 意思決定の援助	ニュース、編集記事
ロコミ	双方向的コミュニケーション。	相互補助	知識 態度変容 製品使用法の指導 意思決定の補助	インターネット(SNS、 ブログ)、電話

116

116

8. プロモーション戦略

(2)メディア・ミックス

■広告を行う場合に大切なことは、製品に合った媒体を選ぶということです。
そのためには、広告媒体の特性をしっかりと押さえておく必要があります。
基本となるのはテレビ、ラジオ、新聞、雑誌の「4大マスメディア」です。

■4大マスメディアの中で最も影響力があるのはテレビです。
テレビは消費者にとって極めてわかり易い音と映像という方法によって一度
に多くの人にアピールすることができます。
また、信頼性と説得力のある広告となります。

■ラジオは何か別の作業をしながら接することができるメディアのため、車中
のメディアとして確固たる地位を築いています。
また、番組のパーソナリティとリスナーの距離が近いためテレビよりもさらにタ
ーゲットを絞り込んだアピールが可能です。
また、「早く伝える」という特徴があります。

■新聞は、テレビやラジオより詳細な情報を伝えることができます。
また、歴史も古く、知性的なイメージもあって、消費者にとっては信頼性の
高い広告となります。

■雑誌の最大の特徴は、雑誌ごとにターゲットが細分化されていることで、
そのため比較的確実に消費者にアピールできます。

4大マスメディアの特徴

	長所	短所
テレビ	●ヴィジュアル& サウンド ●広範囲にアピール ●信頼性と説得力	●情報を流しっぱなし ●高コスト
ラジオ	●ながら聴きができる ●テレビよりもコストがか からない	●情報を流しっぱなし ●詳細な情報を流せ ない
新聞	●信頼性が高い ●より詳細な情報が伝 わる	●リアルタイムの情報で はない ●消費者が接する時 間が短い
雑誌	●ターゲットの細分化 ●消費者が接する時 間が長い	●リアルタイムではない ●ターゲットの広がり に欠ける

117

117

8. プロモーション戦略

■新聞と雑誌は速報性という点では、テレビ、ラジオに劣りますが情報の保持性で勝ります。

■これらのマスメディア以外でも、広告媒体としてのインターネットや携帯電話も無視できません。インターネットの特徴は、企業が消費者に向け情報発信できると同時に消費者からの情報も企業に受け取れる「双方向性」にあります。

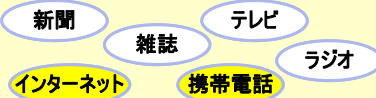
最近ではインターネットを使った「アフィリエイト」と呼ばれるシステムの広告効果にも注目が集まっています。また、SNSなどロコミ型の双方向ネットワークシステムも、コストパフォーマンスの高い告知・宣伝手段として有効です。

■このような様々なメディアを組み合わせる方法を「メディア・ミックス」といいます。広告媒体を組み合わせることによって、それぞれが補完しあい、より大きな広告効果を得ることができます。

■実際の広告展開にあたっては、広告戦略を立案しなければなりません。広告の政策、出稿の前に、広告の目標（何のために）、訴求対象（誰に）、内容（何を伝えるのか）を明確にしておくことが重要です。

メディアミックスで効果を上げる

様々なメディアを組み合わせ
効果を上げる手法
「メディア・ミックス」



広告が訴求対象に的確に到達する

広告主の期待する方向に変化する

このような、目的に沿って、広告媒体を組み
合わせるのが「メディア・ミックス」。
それぞれのメディアの特徴をうまく活用すれば
大きな広告効果がある。
最近ではインターネットでの広告も無視できない。

118

118

8. プロモーション戦略

メディアの特性

媒体	特 徴	限 界
テレビ	●視覚・聴覚などの人間の感覚に訴えることが多い ●視聴者が多い（他と比べて） ●注目度が高い	●コストが高い ●多くの情報を伝達しにくい
ラジオ	●地域、デモグラフィック、ライフスタイルによるセグメンテーションが可能	●視覚に訴えられない ●視聴者数が少ない
新聞	●媒体としての信頼度が高い ●地域によるセグメンテーションが可能 ●雑誌と比べて多くの読者を持つ ●広告現行の締切から掲載までの期間が短い（タイムリーな広告出稿が可能）	●1日で媒体価値を失う ●回読率が低い ●雑誌と比べて紙質が悪く色の再現性が劣る ●デモグラフィックによるセグメンテーションがむずかしい
雑誌	●デモグラフィック、ライフスタイルによるセグメンテーションが可能 ●長期間、媒体価値を保つ ●色の再現性に優れている ●回読率が高い	●広告原稿の締切から掲載までに時間がかかる ●新聞と比べて読者が少ない ●掲載ページの指定がむずかしい
屋外広告 （ビルボード等）	●地域によるセグメンテーションが可能 ●大きなスペースを使用できる ●再接触率が高い	●デモグラフィック、ライフスタイルによるセグメンテーションがむずかしい ●短期間に何度も内容を差し替えることがむずかしい

119

119

8. プロモーション戦略

(3) 広告の目的と性格

- 広告とは、何を消費者にアピールするかによっていくつかに分類することができます。大きく「製品広告」と「企業広告」の2つに分けることができます。
- 「製品広告」は、特定の製品やブランドについて、その特徴や魅力を消費者にアピールする広告です。
- 製品広告は消費者が最も目にすることが多い広告です。
- 「企業広告」は、企業の考え方や企業ブランドについて消費者にアピールする広告です。(マクドナルドは2003年から「I'm Loving it」という標語のもとに企業そのもののブランドイメージの向上を狙った広告を展開しています。)
- その他、製品のライフサイクルの各段階の戦略に基づいて、次の3つに広告を分類することもできます。

①「告知」を目的

製品ライフサイクルの導入期は、需要を喚起するために、まず多くの人にその製品の存在、製品の特徴、価格、特徴、さらにはイメージを伝えることを目的とします。

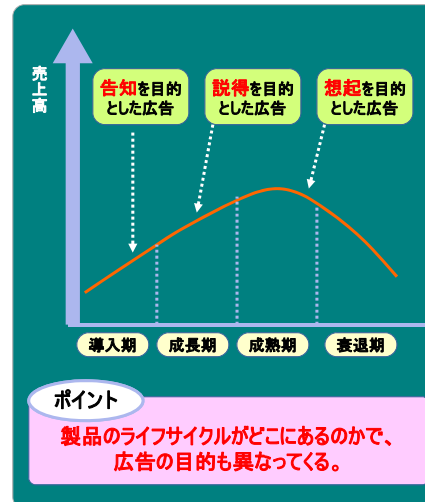
②「説得」を目的

製品ライフサイクルの成長期には、競合製品の中から自社製品を選んでもらうため、消費者を説得する広告が必要となります。

③「想起」を目的

製品ライフサイクルの成熟期には、製品の存在を常に消費者に想起させ、ブランドロイヤリティを維持するための広告となります。

製品ライフサイクルと広告戦略



120

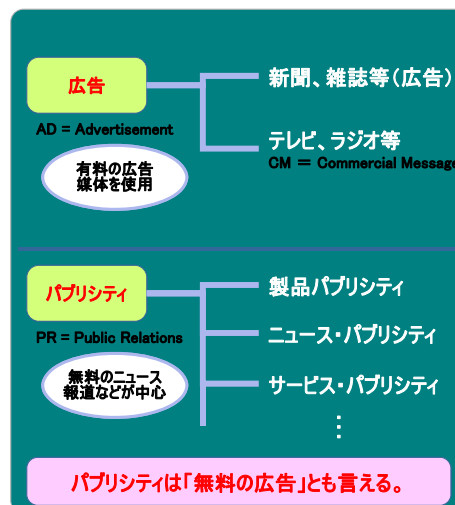
120

8. プロモーション戦略

(4) 「パブリシティ」と「広告」の違い

- 「パブリシティ」とは、企業が新聞やテレビなどのマスコミに、自社の製品やイベント開催などの情報を提供して、ニュースとして報道してもらうように働きかける活動です。
- 広告との最大の違いは「無料」でマスメディアが活用できる点です。
- また、ニュースとして取り上げられることから、客観性の高い情報として、受け手である消費者の信頼は広告よりも高いものとなります。
- しかしながら、取り上げて報道してくれるかどうかはわかりません。
- また、情報の内容については企業が自由にコントロールできないという欠点もあります。
- 「Public relations (PR)」は企業や団体が社会と良い関係を構築することを目的に、企業の経営方針や活動内容、製品情報などを広く伝える活動です。パブリシティはこれら「PR」活動の一部と言えます。
- 「PR」で伝える相手は、消費者だけでなく、地域社会、消費者団体、政府、自治体、取引先、株主、従業員など広く社会全般を対象としています。

広告と広報



121

121

8. プロモーション戦略

(5)「販促促進」

■販売促進（セールスプロモーション）と一口で言ってもその範囲は広いものです。ここでは、大きく「SP広告」と「セールス・プロモーション活動」に分けました。

①SP広告

■「SP広告」は、主として特定の製品に利用して、比較的短期間ですぐに効果を上げることを重視する販売施策と連動したプロモーションです。

消費者の手元に送られてくる広告としては、郵送による「ダイレクトメール」(DM)が代表的です。

一方、新聞に折り込まれてくるのが「折り込み広告」です。

「街頭配布」と呼ばれる戸外で消費者に配られる広告もあります。

また、直接消費者に広告物を届ける以外に不特定多数の消費者を対象にしたものとして、屋外の広告塔や看板、ポスターなどの「屋外広告」があります。

その他、交通機関を利用した「交通広告」や「駅貼広告」「車体利用広告」小売店頭の「POP広告」などがあります。

■また、近年ではIT技術の発達によって、インターネットや携帯電話を活用したSPが展開されており、製品特性に合致すればSP広告だけでなくSP活動も含めたコストパフォーマンスの高いトータルな販売促進が可能となります。

SP広告にもいろいろある



122

122

8. プロモーション戦略

②セールスプロモーション活動

■セールスプロモーション活動は、大きく「消費者向け」「販売業者向け」「社内向け」に分類される販売施策のことです。

①消費者向けセールス・プロモーション

製品の販売量を上げるために、消費者の購買意欲を刺激するものです。代表的なものは「サンプリング」「プレミアム」などがあります。「サンプリング」は試供品を店頭や戸別に配布したり、ダイレクト・メールで送ったりする方法があります。

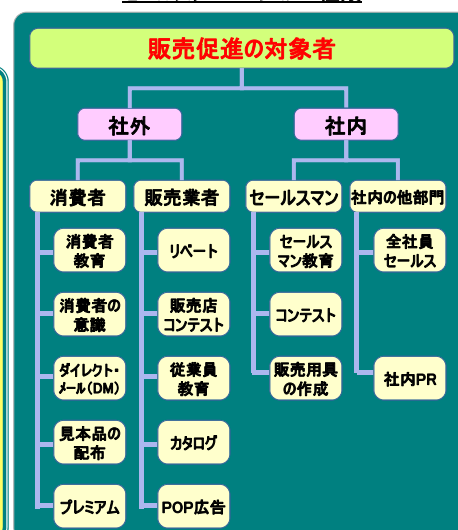
②販売業者向けセールス・プロモーション

販売業者に自社製品を積極的に取り扱ってもらうために行うものです。POPや陳列用具の提供から経営全般にわたる指導、資金の援助、賞品や報奨金を出すコンテスト、リポートやアロウワンスなどがあります。

③社内向けセールス・プロモーション

社内における販売意識を高め、販売技術を向上させるために行われる社内コンテストや販売員教育、販売マニュアル、機関紙の作成などがあります。

セールスプロモーションの種類



123

123

◆まとめⅡ(第4章～第8章)



124

124

9. マーケティング実務

(1) マーケティング戦略の見直し(マーケティング・マネジメント)

マーケティングを見直す4つの手法

①見直しの手法

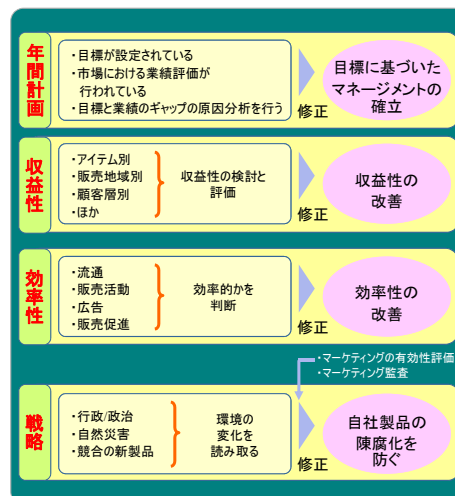
■マーケティング戦略は、立案時にどんなに素晴らしい出来栄であったとしても、それが必ずしも最高の結果を出すとは限りません。市場が変わり、顧客が変わり、競争企業が変わるとなれば戦略も必ず修正が必要となってきます。

従って常に結果を見ながら対応していくことが重要です。このマーケティング活動を見直し、修正することを「マーケティング・コントロール」と言います。

マーケティング・コントロールには、「年間計画」「収益性」「効率性」「戦略」の4つの段階でのコントロール項目(4つの視点)があります。

■年間計画とは、目標がどれだけ達成できたのか、業績と合わせてチェックします。

次に製品別、販売地域別などに収益性を分析します。もちろん同時に、広告や販売活動などの効率性もチェックします。そして最後にマーケティング活動全体の戦略の見直しです。活動の全てがうまく行っていたとしても景気動向などの環境の変化が影響してくるからです。



125

125

9. マーケティング実務

②マーケティングマネジメントサイクル

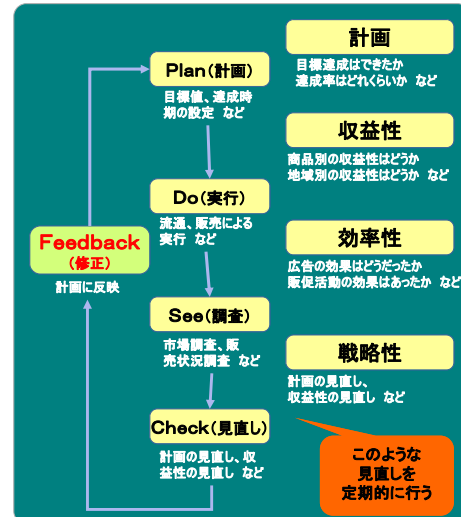
■4つの視点でのマーケティング・コントロールは、通常「マーケティング・マネジメントサイクル」という見直し、修正プロセスを経て実行されます。

■マーケティング・マネジメントサイクルは、マーケティング戦略が「計画」から始まり、「実行」され、「現状調査」を行い「見直し」を経て「フィードバック」によって計画に反映される循環のことです。これを定期的に繰り返すことで、常に市場状況にフィットしたマーケティング戦略の展開が可能となります。

■市場に出た商品は、発売された時から陳腐化が始まります。消費者のニーズは、様々な環境の変化で毎日のように変わります。これに対応するマーケティング活動は、このマーケティング・マネジメントサイクル（PDSCF）の繰り返しを必要としています。このPDSCFがシステムとして定着することで、はじめてマーケティング成果が得られます。

* PDCAがベース

マーケティング・マネジメントサイクル



126

126

9. マーケティング実務

③仕組みのチェック

■マーケティング戦略の見直しの際に、社内のマーケティングに関する仕組みについてもチェックを行う必要があります。仕組みをチェックする時のポイントは3つあります。

①包括的に考えること

問題がある場合、その点についてだけ深く掘り下げていくと、それだけでは本質を見落とす場合があります。問題の背景についてチェックすることが重要です。

②系統的に見ること

システムの段階を順番にたどったり、仕事の手順に従って流れを見たりしていきます。ひとつひとつの要因をバラバラに見るのではなく、全体を通して関連性や動きも同時に見ていくことが大切です。そして、客観的に判断し、結論を出す場合、中立的な立場で判断することが重要です。

③定期的に行うこと

何かがあってからでは手遅れです。いい状況のときにこそ現状を十分に把握することがポイントです。定期的にチェックすることで、はじめて大きな問題を未然に防ぐことができるのです。

定期的に見直す5つのポイント

1	マーケティングの目的を達成しているか	YES・NO
2	想定した顧客と実際の顧客は一致しているか	YES・NO
3	顧客にとって本当に「いいもの」であり満足しているか	YES・NO
4	自社にとって本当に「いいもの」であるか (売上・利益等)	YES・NO
5	社会にとって本当に「いいもの」であるのか	YES・NO

NOが1つでもあった場合

(チェック)

1	顧客のニーズを誤解していないか
2	外部環境を読み違えていないか、急激に変化したものはないか
3	内部の資源で不足しているものや過剰なものはないか
4	4Pの組み合わせは適切であったか
5	マーケティングの流れで、ボトルネックとなるものや矛盾を起しているものはないか

127

127

9. マーケティング実務

(2) マーケッターに必要な力

■マーケッターは、マーケティング・リサーチの手法、消費者行動、プロモーションなど4Pをはじめとした、マーケティング業務に関する幅広い知識・技術を体得することが必要です。また、こうした知識・技術と共に「直感」「論理」「経験」という3つの力が求められます。

●直感

センスで新しいものを発見し、取り組む力が必要です。センスを磨くことは、消費者にとって魅力ある価値を生み出す結果にもつながります。

●論理

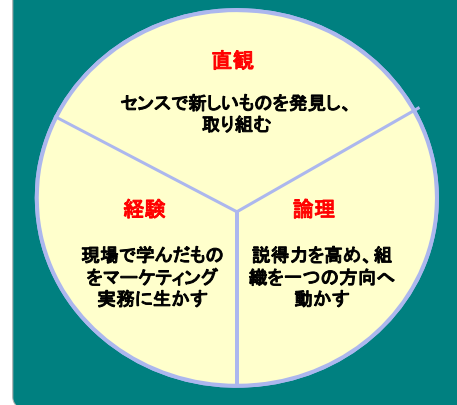
説得力を高め、組織を一つの方向へ動かす力が必要です。論理によってプランニングの有効性を高めることができます。

●経験

現場で学んだものをマーケティング実務に生かす力が必要です。販売や生産現場などでの現場体験は体でビジネスの流れがわかる貴重な力となります。

マーケッターに必要な3つの力

必要とされる判断／説得の構造



128

128

マーケティング感覚・診断テスト

下記の50の質問に答えて、あなたのマーケティング感覚を診断してみましょう。「はい」「どちらでもない」「いいえ」のいずれかの欄にチェックを入れてください。すべてに答え終わったら「判定方法」に従ってポイントを合計します。それでは診断を始めてみましょう！

チェック項目	はい	どちらでもない	いいえ	チェック項目	はい	どちらでもない	いいえ
1 ライフコンサートにはよく行くほうだ				26 語彙力には自信がある			
2 古典、新作問わず、映画はよく見るほうだ				27 美術展にはよく行くほうだ			
3 テレビが大好きで、人気ドラマのチェックは欠かさない				28 海外旅行が好きだ			
4 女性誌、男性誌問わず、雑誌全般に目を通すようにしている				29 自分ならどうするかを常に考えるようにしている			
5 業界紙・誌には必ず目を通している				30 最近のヒット商品を10個以上すぐに言える			
6 ノーベル文学賞作品は必ずチェックしている				31 議論ならだあれにも負けない自信がある			
7 新聞の消費欄、企業欄、商品情報欄をよく読む				32 論理的に物事を考えるほうだ			
8 お店の品揃えをついチェックしてしまう				33 他人の気持ちかわかるほうだ			
9 店員のサービスをついチェックしてしまう				34 広く深い知識を持っている			
10 街中の広告をついチェックしてしまう				35 街を歩くのが好きだ			
11 パーティは格好のマーケティング・リサーチの場だと思う				36 集団行動では思わず仕切ってしまう			
12 知らないことに出会ったらまず調べてみる				37 状況をコントロールするのが得意だ			
13 異業種・他業界の友達や知り合いが多い				38 観劇が好きだ			
14 同業種の友人や知人が多い				39 常識よりも非常識が好きだ			
15 勉強会にはよく参加するほうだ				40 外国語にアレルギーはないほうだ			
16 会社の数字には強い				41 普段から、つい「売る仕組み」を考えてしまう			
17 統計数字からいろいろなことを想像してしまうほうだ				42 行動力があるほうだ			
18 人に好奇心旺盛だと言われる				43 持続力もあるほうだ			
19 テレビCMに使用されている歌や曲をよく口ずさむ				44 常に消費者の気持ちで物事を考えている			
20 自社製品にはくわしい				45 ファッションにはうるさいほうだ			
21 他社製品だってくわしい				46 発想には自信があるほうだ			
22 人の話を聞くのが好きだ				47 テレビゲームには目がない			
23 物事を分析するのが好きだ				48 夜遊びが好きだ			
24 新製品には誰よりも早く飛びついてしまうほうだ				49 目の前のことだけでなく、全体で物事を考えるほうだ			
25 「言葉」にはこだわりを持っている				50 芸能情報には目を配っている			

129

129

診断テストの判定方法と評価

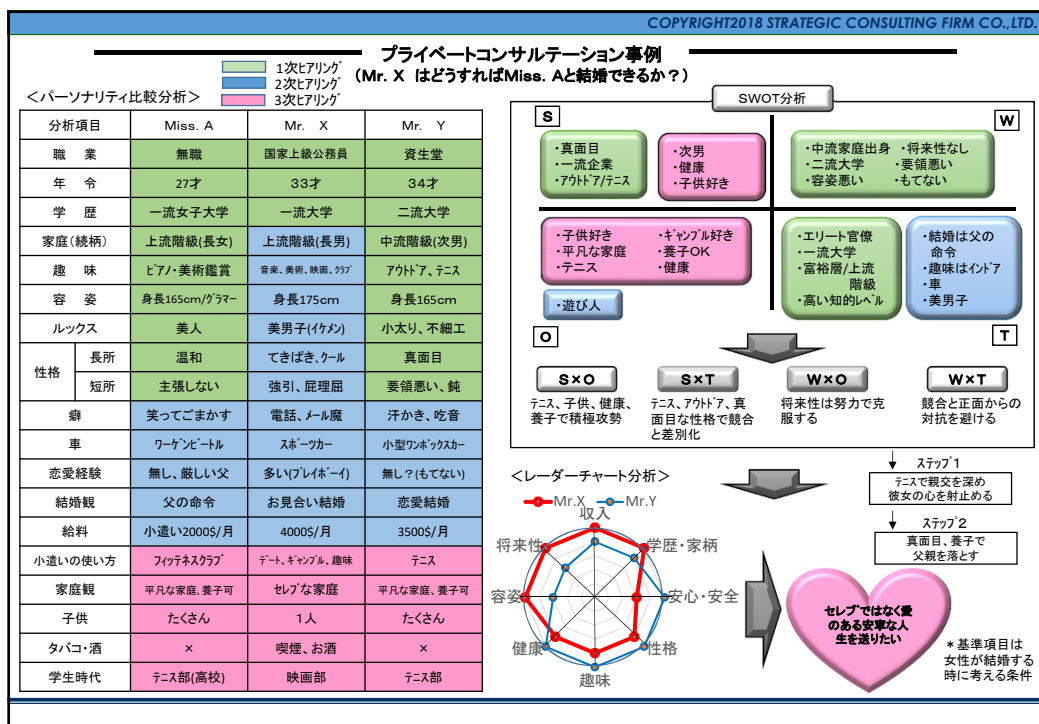
判定方法

「はい」 = 2ポイント
「どちらでもない」 = 1ポイント
「いいえ」 = 0ポイント
で合計ポイントを計算してみます

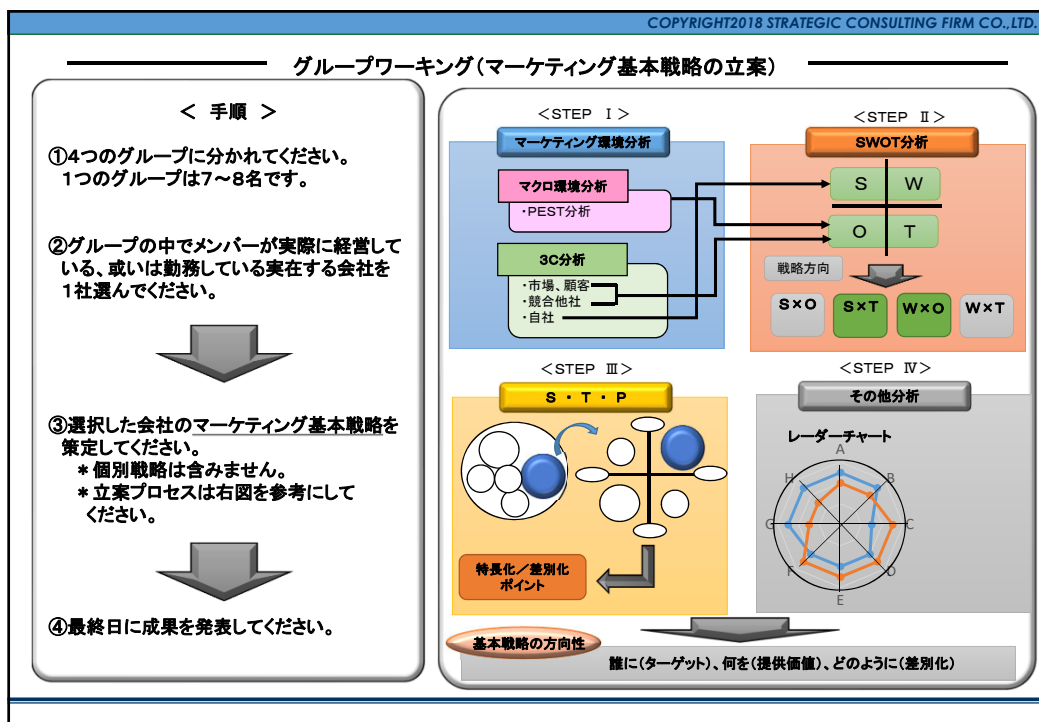
ポイント	総合評価	評価とアドバイス
80ポイント以上	A	あなたは素晴らしいマーケティング感覚の持ち主です。世界を驚かせる大ヒット商品をモノにするのも夢じゃないかも！？今の自分を信じて、これからもマーケットターとして精進してください。
60～79ポイント	B	まずまず、申し分のないマーケティング感覚の持ち主といえるでしょう。さらにマーケティング感覚を磨いてA評価を目指しましょう。
40～59ポイント	C	あなたのマーケティング感覚は少し問題がありそうです。マーケットターとしての自覚を持った生活を心がけましょう。
40ポイント未満	D	マーケティング感覚が欠けており、マーケットターとしては失格といわざるを得ません。いま一度、マーケティングの基本に立ち戻ってみてください。

あなたのマーケティング感覚はいかがだったでしょうか？

あくまでもこれは参考ですので、どのような結果であっても日々、マーケティング感覚を磨くことを忘れないでください。



0



1

PMP Course
(Professional Management Program)

Latest Version

Production Management

A decorative graphic consisting of a black crosshair with a blue square on the top-left, a red square on the top-right, and a yellow square on the bottom-left.

Production/Operations Management

Uzbekistan-Japan Center

PMP course

April, 2018

1

1

A decorative graphic consisting of a black crosshair with a blue square on the top-left, a red square on the top-right, and a yellow square on the bottom-left.

Objective of this course

PMP students are expected to become familiar with Production/ Operations Management and Kaizen concept for improvement of productivity and quality of products/services, and facilitate it at their enterprises in Uzbekistan.

2

2



Structure of the Course

- **Two types of sessions**
 - **Lecture Sessions**
 - Lecture
 - Discussions / Q&A
 - Presentations
 - **Workshop Sessions**
 - Application of what we will learn in the lectures
 - Team work
 - Discussions / Q&A
 - Presentations



Schedule/Table of Contents

Session	Topics	Page
1	Overview of Production/Operations Management	7
2	Trends in Production/Operations Management	13
3	Supply Chain Management (SCM)	34
4	Production Planning (Gantt chart)	46
5	Total Quality Management (TQM)	56
6	Quality Control (QC)	70



Schedule/Table of Contents

Session	Topics	Page
7	KAIZEN (Continuous Improvement)	98
8	5S and 7 Wastes	104
9	Industrial Engineering (IE)	130
10	Inventory Management	172
11	Toyota Production System (TPS)	195



Introduction

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

Email address: mitsuo.tamada@truspire.com

Company : Truspire Co., Ltd. (www.truspire.com)

Experience : (1) 30 years Japanese textile company

International Business, Marketing & Administration

(2) 3 years in Textile/garment factory in Africa

(3) 12 years consulting in Kaizen, Production,

Operation, Sales Management, Marketing

Business Plan





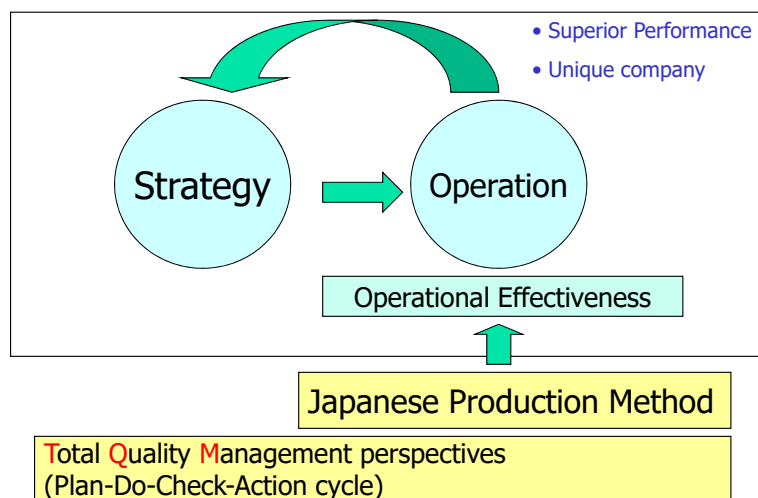
Overview of Production/Operations Management

7

7



Strategy + Operational Effectiveness



8

8



Operational Effectiveness

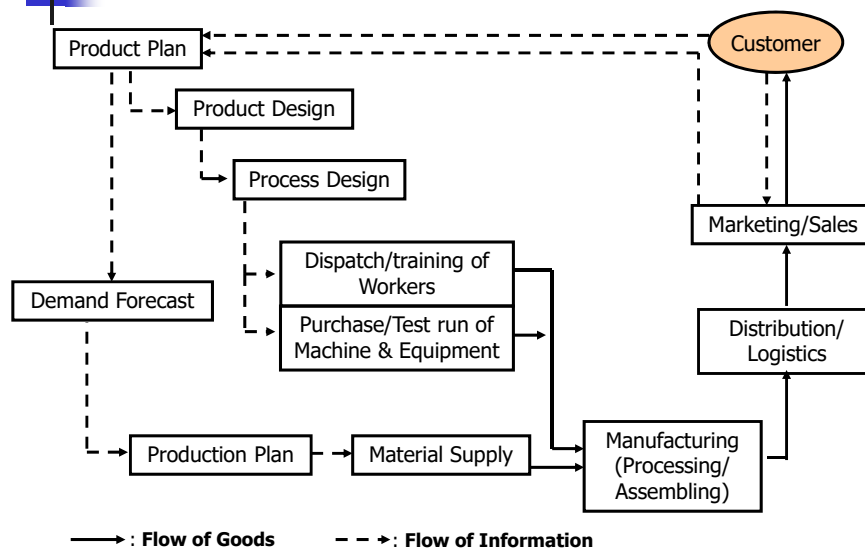
- **Operational Effectiveness** has been developed through **Japanese Production Control Method**.
 - Toyota's way is known most.
 - Applicable not only for production sites but also for offices.
- **Team approach**
- **BPR (Business Process Reengineering)** principles are all from Toyota's Method.
-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

9

9

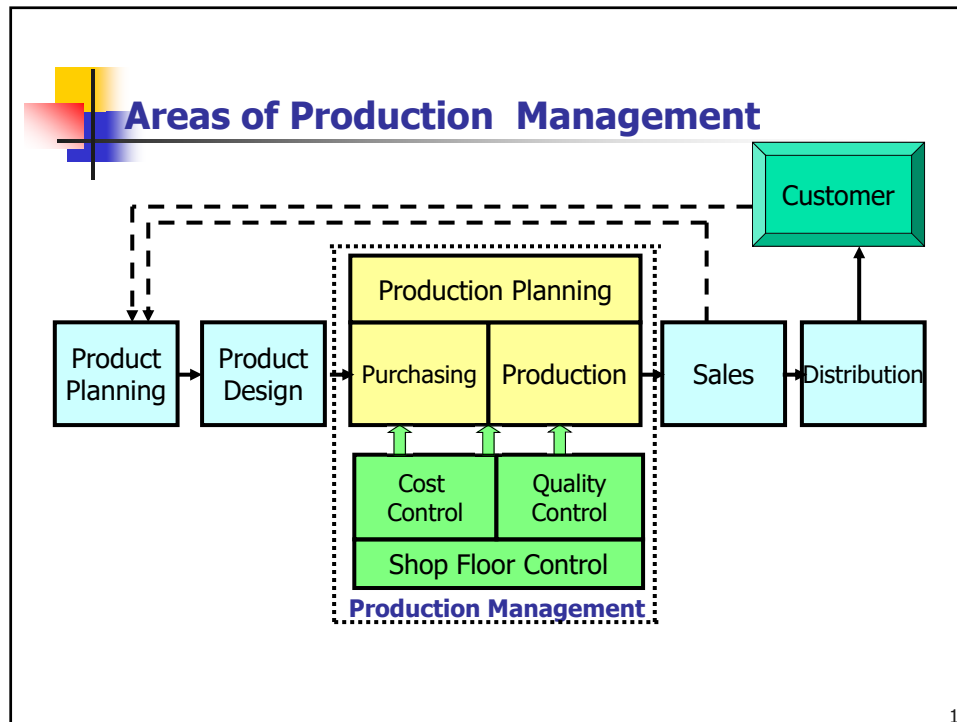


Functions Related to Production

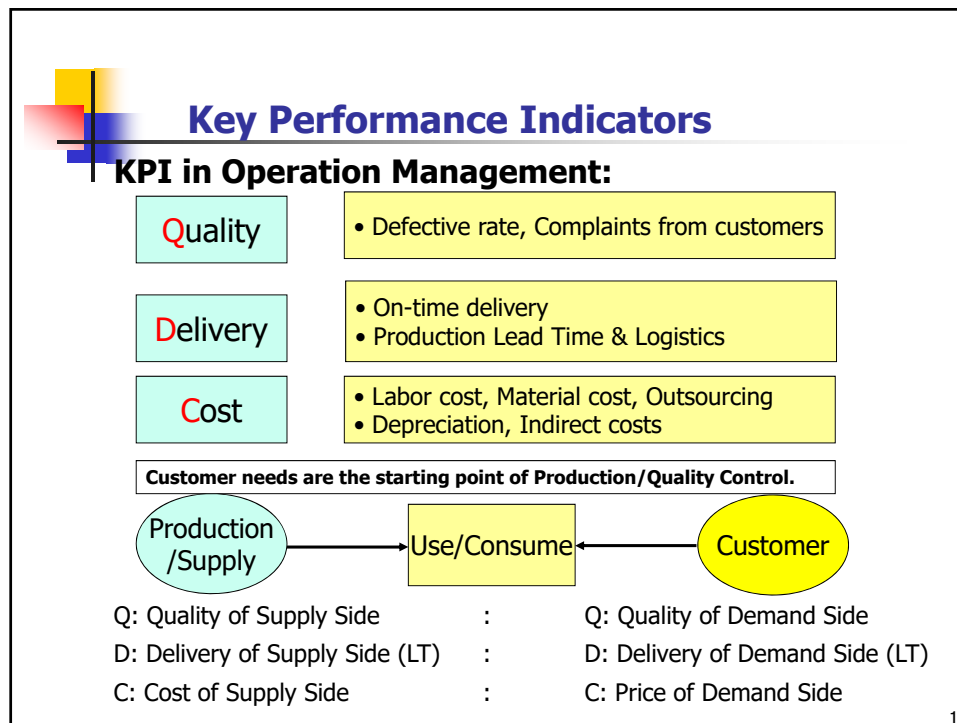


10

10



11



12



Trends in Production/Operations Management

- (1) Production type
- (2) Production of wide variety of products with small lot size
- (3) New Technologies (QR code, IC Tag)
- (4) IT for Production Management
- (5) Production Control Know-how

13

13



Production type

<u>Quantity per item</u>		<u>Production type</u>
Wide variety of products With small lot size	➔	Cell production
Medium	➔	Batch(Lot) production
Mass production of fewer different products	➔	Conveyor production

14

14

Production of wide variety of products with small lot size

- Market is shifting from mass market to close to One-to-one. (Customer-centric)
- Production to meet the market requirements.
 - From **Mass-production** to **Production of a wide variety of products with small lot size**
 - Build To Order (BTO) is common now. (e.g. Dell)
 - Cell Production Method is one of the trends in Japanese manufacturing companies.



Japanese Company N's factory overseas

15

15

Production of wide variety of products with small lot size

Case: Cell Method at 'Fujitsu' PC factory



Movable Container, which has all necessary parts, tools fixtures and attachments in F's PC factory

16

16

(2) Production of wide variety of products with small lot size

Cell Method

- One or several workers manufactures a finished product, instead of using a conveyor line with many workers working for a single product.
 - WIP (Work in Process) is just one in each cell.
 - Product is manufactured one by one at each cell, which means low product inventory.
 - Not like batch (lot) production or conveyor line production
- Video viewing of cell production system at Canon factory in Japan

17

17

(2) Production of wide variety of products with small lot size

Cell Method

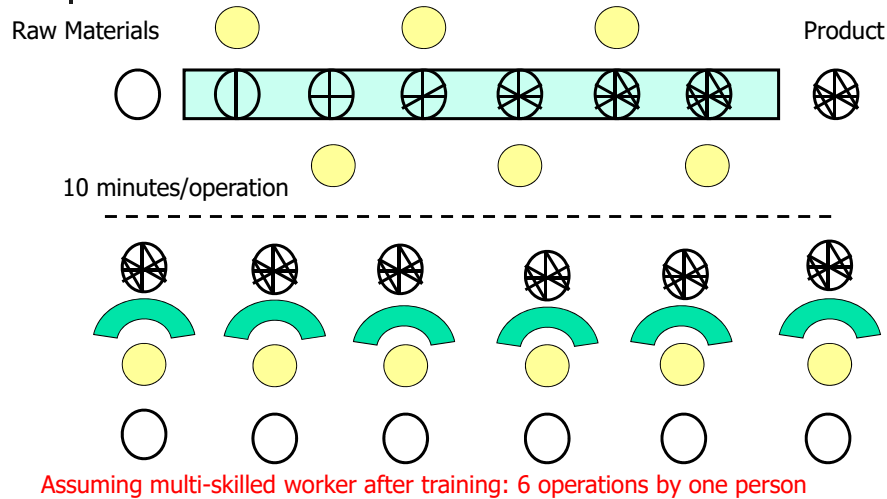
- Identify problems and wastes.
 - Common parts, tools and fixtures
 - Small facilities with small investment
 - Small improvements
 - Light product (not for heavy assembling products)
 - Material handling
 - Multi-skilled worker
 - Cooperation with workers
 - QC training
- Cell method is one way to meet the diversified customers' requirements in the matured market.

18

18

(2) Production of wide variety of products with small lot size

Comparison between Conveyor and Cell



19

19

(2) Production of wide variety of products with small lot size

Comparison between Conveyor and Cell

	Conveyor	Cell
No. of Products	6 units/HR	6 units/HR (Only if multi-skilled workers are available. If not, less than 6 units)
WIP	6 on the conveyor line (OK if the market needs. If not, resulting in lots of inventories.)	6 (one at each cell)
Defects (Assuming one worker is performing poorly)	6/HR	1/HR
Diversified Market Requirements (Many specs in matured market)	Difficult to meet	Easy to meet
Training	Easy	A lot of training and motivation
Speed	Slowest one's speed	Various by person

20

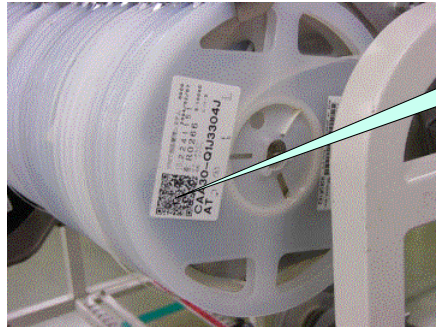
20



(3) New Technologies

New Technology: QR Code

Two-dimensional bar code (QR Code)



Two-dimensional
bar code

Two-dimensional bar
code (QR Code) has
more information than
simple bar code.

QR: Quick Response

Nissan announced that they mark their own two-dimensional bar code on major parts to enhance the traceability (analysis, collection and repair the parts with problems).

21

21



(3) New Technologies

QR Code in Inventory Control



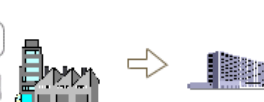
Easy warehouse operation
-picking, checking, issuing
Easy control of operation
-Actual issue recording
Traceability



Receipt



Check



Shipping to the customer

Stick tag with QR code
-Item information
-Production information
(Date, Factory, Line)

22

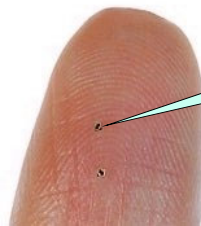
22

(3) New Technologies

New Technology: IC Tag

IC Tag

- Less than 1mm x 1mm
- IC Chip with ID
- RFID (Radio Frequency Identification)
- Plus antenna



IC Tag
 • Hitachi
 • 'μ- chip'
 • 0.4mm x 0.4mm

with antenna

23

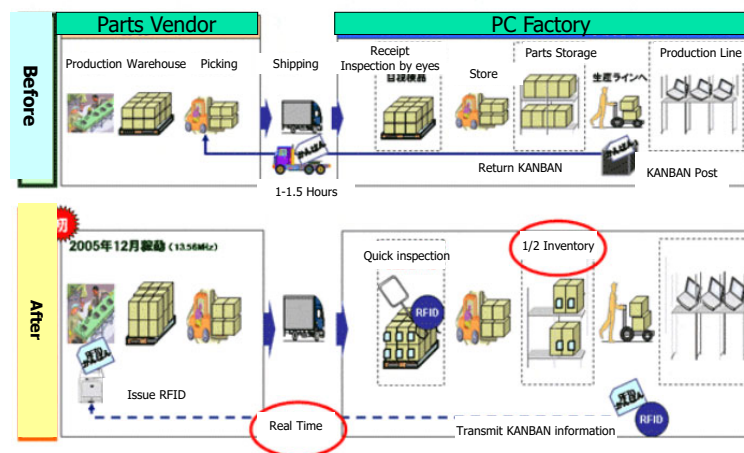
23

(3) New Technologies

IC Tag in Delivery Order

RFID with Delivery Order

- Reduce delivery cycle time
- Reduce parts inventory



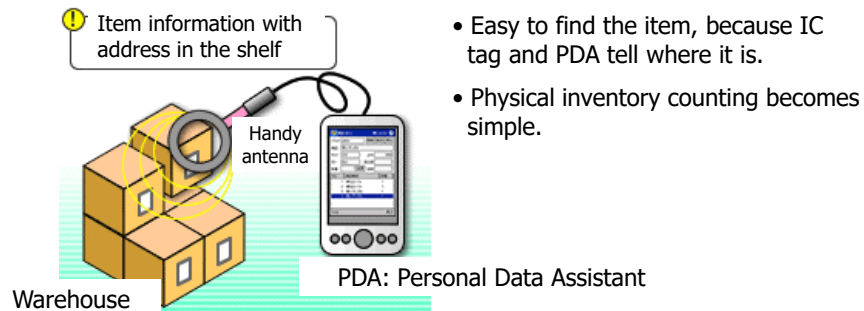
P2

24

24

(3) New Technologies

IC tag in Inventory Control



25

25

(3) New Technologies

Case: IC tag in Department Stores

- Mitsukoshi/Hankyu Department Stores
 - Shoes sales section is using IC tag.
 - IC tag on price tag on shoes
 - PDA gets product information on IC tag by radio communication and checks **inventory** record in Data Base.
 - Improvement
 - Before: more than 2 minutes to check storage causing 'Opportunity Loss' (Some customers are impatient for waiting.)
 - After: no need to check, 10% sales increase due to minimizing of Opportunity Loss.

26

26

Comparison: IC Tag, Bar Code and QR Code

	IC Tag	Bar Code	QR Code
Unit Price	High	Low	
Long distance to read	Yes	Difficult	
Readable when dirty	Yes	Difficult	
Automation on reading	Relatively easy	Relatively difficult	
Updating information (rewrite)	Yes	No	
Reading at once	Yes	No	
Max information	Tens of Kilo Bytes	Tens of Bytes	Several Kilo Bytes

27

- IT is used for Production Management.
 - Recording, printing order slips and picking list, inventory valuation, analysis of inventory and so on.
 - Information System could support to reduce the paper lead time to improve Inventory Management.
- New IT technologies are used in Production Management.
 - QR Code (Two dimensional code)
 - IC Tag
- Many software packages for Production Management and SCM.

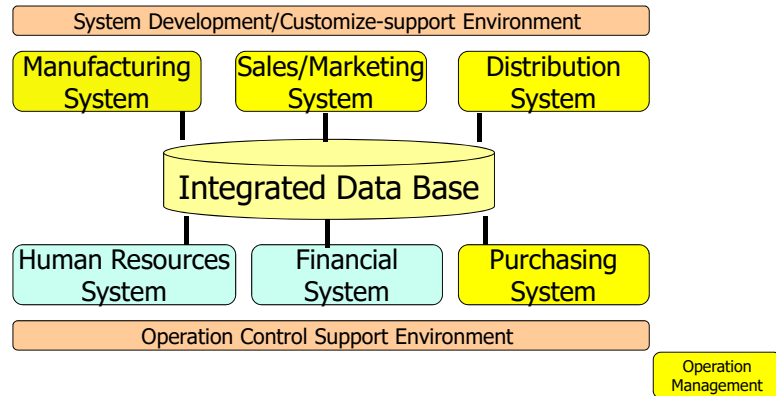
Paper Lead Time				Procurement L.T.		Production L.T.	
Production Plan	Discussion between Production and Sales	Production Planning	Procurement Planning	Receipt	Inspection	Processing	Assembling

 Sales Plan
  Order
  To the factory
  Shipping

28

Enterprise Resources Planning(ERP)

ERP attempts to integrate all departments and functions across a company onto a single computer system that can serve all those different departments' particular needs.



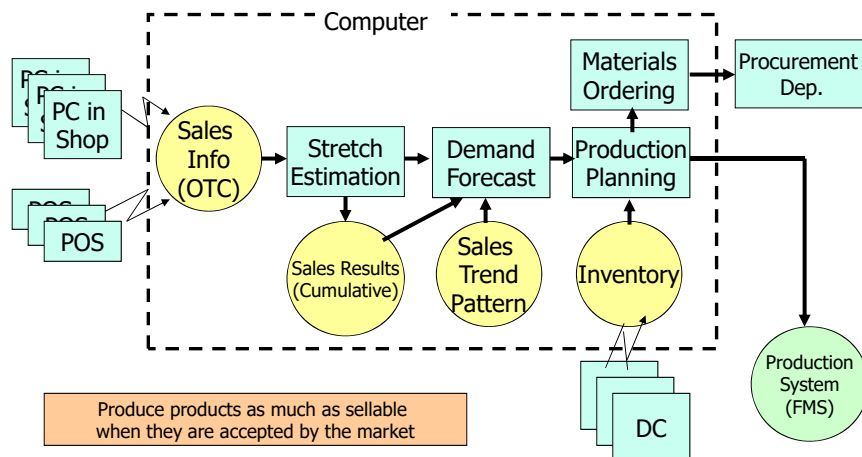
29

29

POS-FMS

■ K Cosmetics Approach Patented

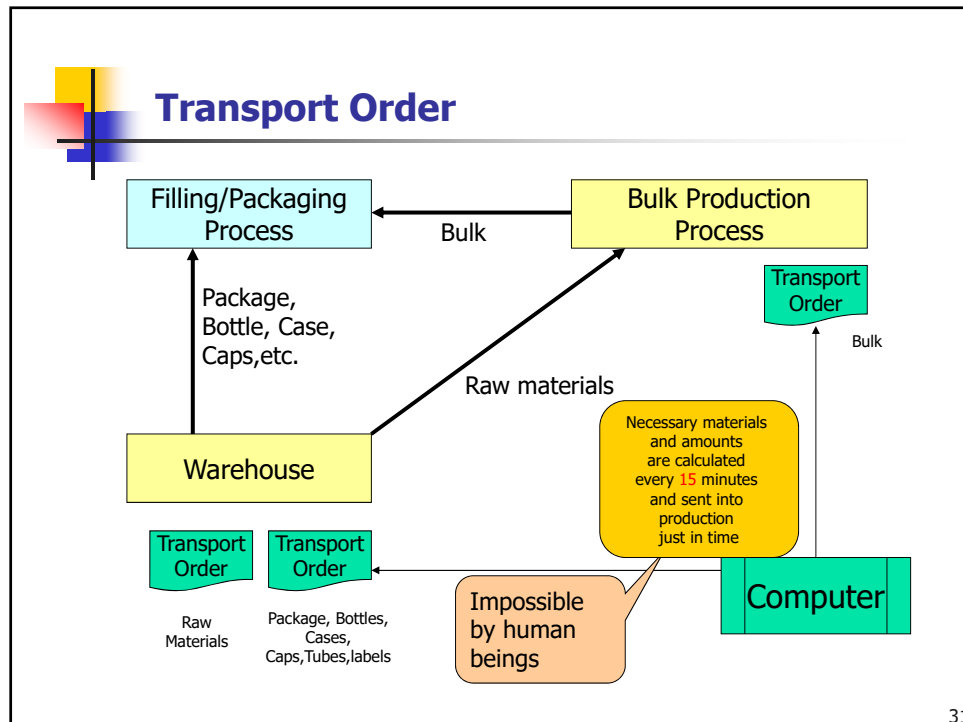
■ POS link and Flexible Manufacturing System



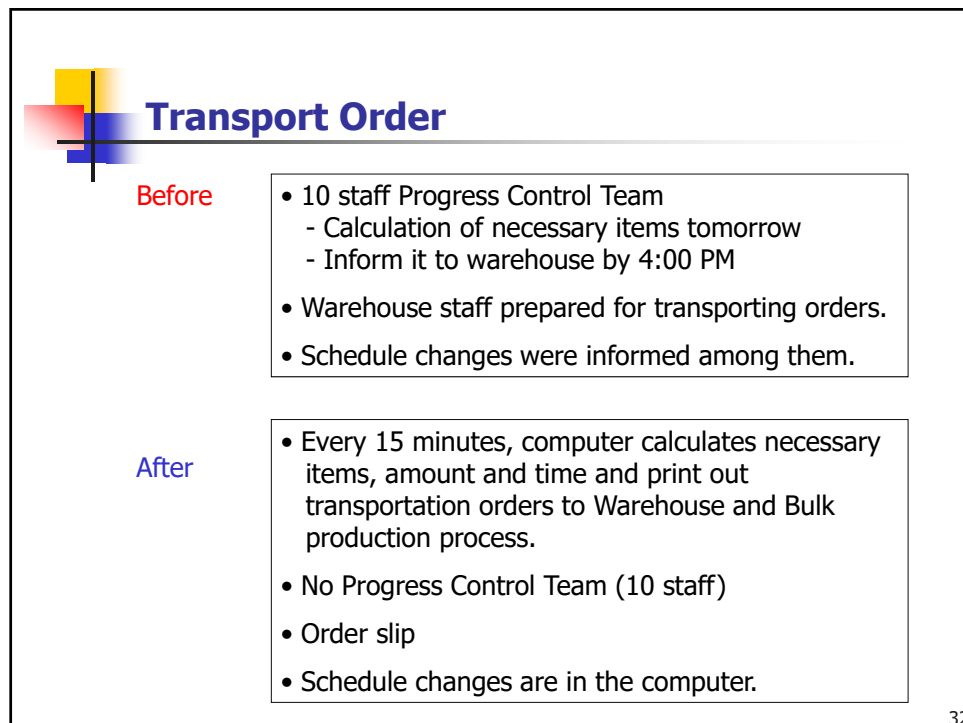
Produce products as much as sellable when they are accepted by the market

30

30



31



32



Transport Order

Transporting order slip

No. Y-00048	Raw Material Transporting order	99/01/29				
Name TSLP	Case 10E					
Quantity	Contents	No. of Cases	To:	Time	Product Name	Remarks
1620	324	5	F1	09:41	TSLPLRS	No Fraction
Others						

33

33



Supply Chain Management (SCM)

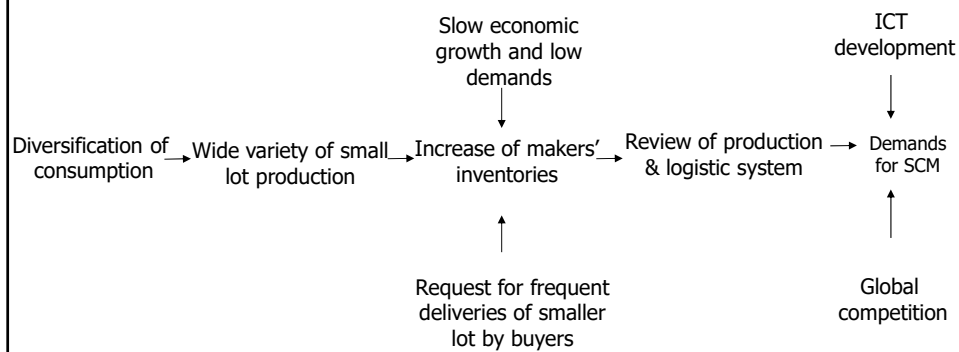
34

34



Background situation for SCM

Increased demand for SCM

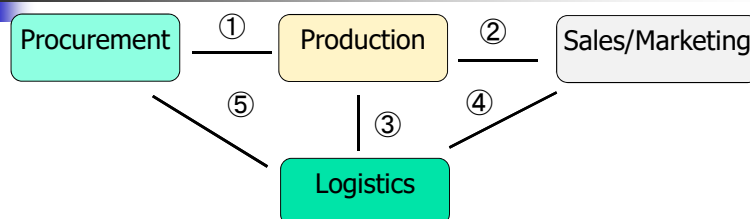


35

35



SCM in an organization

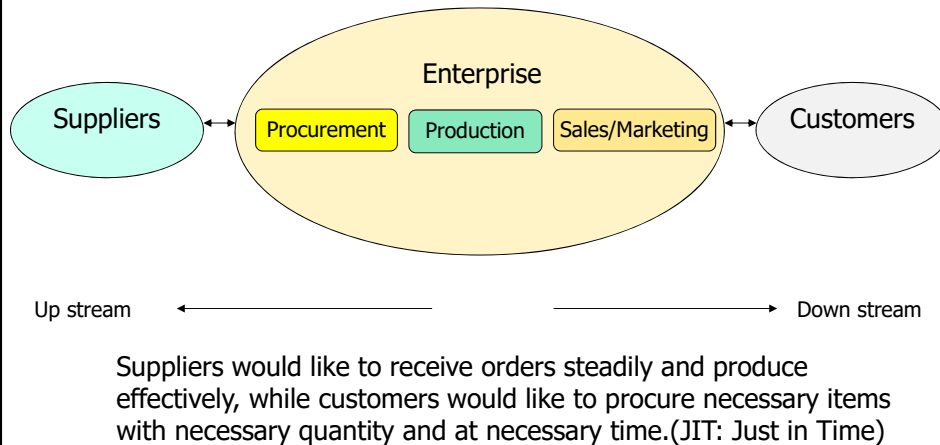


- ①: Procurement of raw materials depend on what and how many finished products are scheduled to be manufactured.
- ②: Production plan depends on what and how many finished products are scheduled to be sold.
- ③: What products are to be delivered to the warehouse?
- ④: What and how many finished products are to be stored to avoid stock-out and where?
- ⑤: Logistics are responsible for inventory management of both finished products and raw materials.

36

36

SCM between organizations



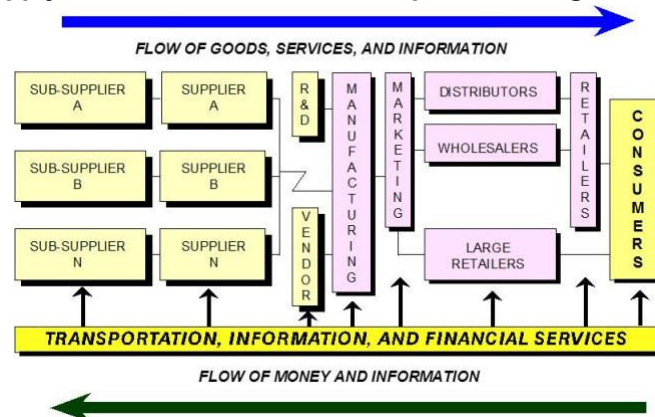
37

37

Supply Chain Management

Economic Value Added

Supply-side and demand-side competition in a global economy



38

38

Supply Chain Management

- Suppliers are partners (=working cooperatively)
 - Share information with partners
 - Production plan, Sales plan, Inventory and so on
 - Intel's **BPR** team for suppliers (Trading Partners)
 - Toyota's support to suppliers
 - Kanban method (JIT)
 - Production Control improvement
 - VMI (Vendor Managed Inventory)
 - Sony and suppliers
 - Fujitsu and suppliers
 - Wal-Mart/PG
- Reliable Suppliers are selected
 - Parts contents
 - Sony's inspection
- SCM with IT support
 - Global Standard for SCM: RosettaNet

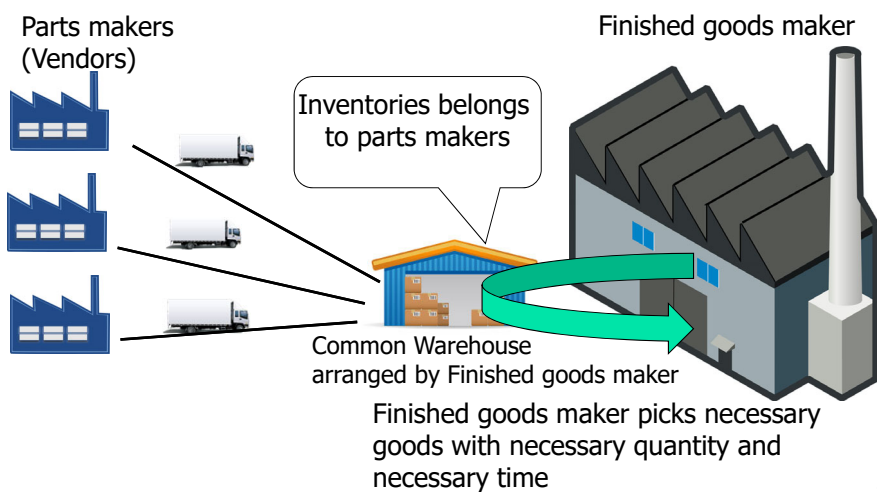
BPR: Business Process
Re-engineering

39

39

VMI (Vendor Managed Inventory)

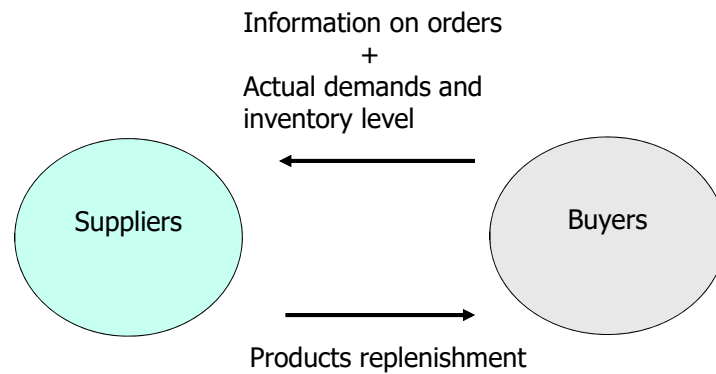
Vendor (=Supplier) manage inventory.



40

40

CRP (Continuous Replenishment Program)

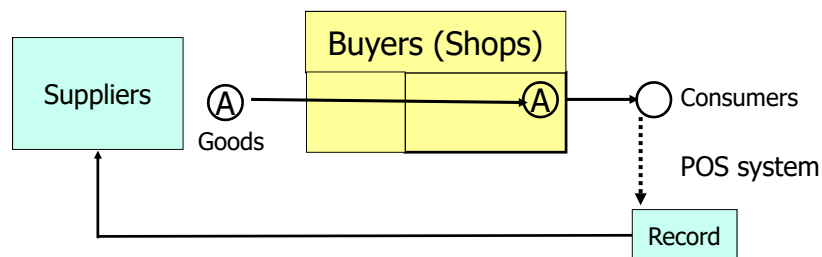


In case buyers are retailers, it is often the case that POS (Point of Sales) information is being shared with suppliers.

41

41

CRP (2)



Buyers and suppliers have discussed and agreed the inventory level of the products: total quantity of the products to be manufactured and sold in a certain period of time.

1st shipment at the beginning of the season: 5,000pcs to the shops
another 3,000pcs. to be delivered to the shops immediately after the goods are being sold. (Continuous Replenishment Program)

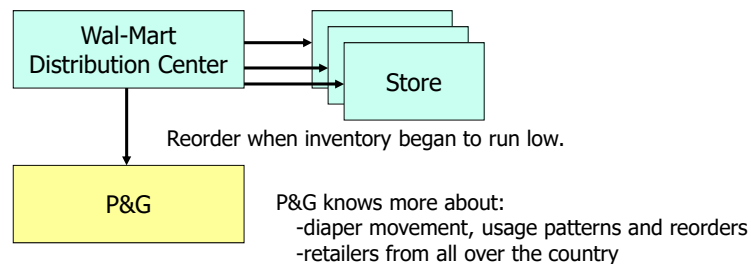
Avoidance of Opportunity Loss

42

42

Case: P&G and Wal-Mart

- Pampers (a disposable diaper) inventory
 - Require a lot of space, relative to its dollar value.
 - Inventory:
 - Too little – stock out causes opportunity loss
 - Too much- financing and storage cost
 - + Inventory Management cost

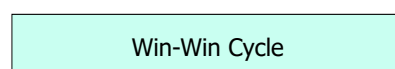


43

43

Case: P&G and Wal-Mart

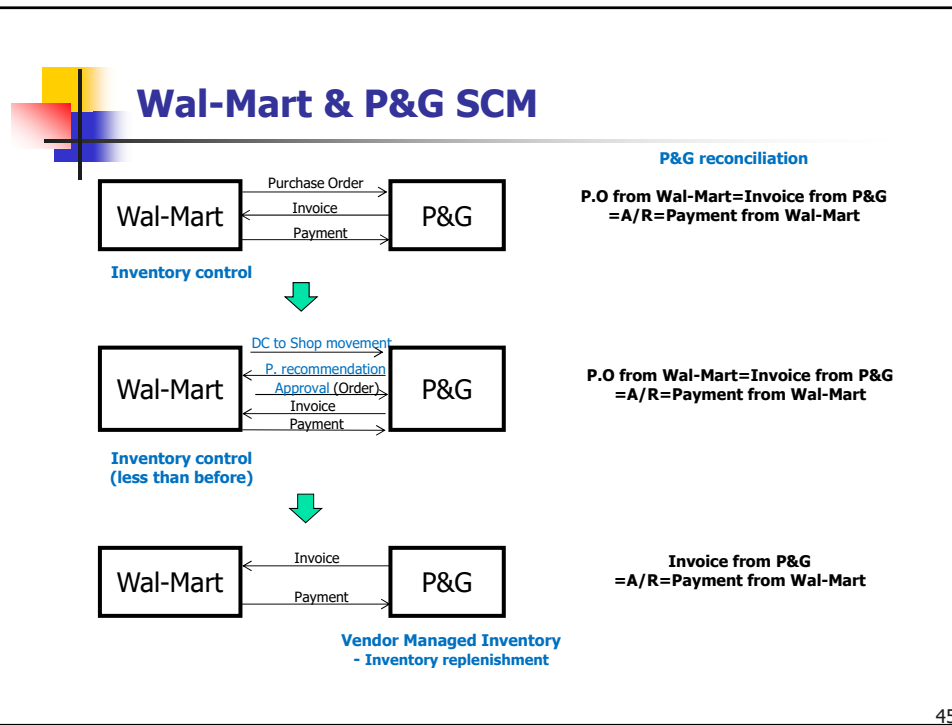
- Step 1:
 - P&G tells Wal-Mart when to order, in what quantity, which Wal-Mart approves. (purchase recommendation)
 - Wal-Mart tells P&G how much stock was moved from the DC to the stores
 - No inventory control by Wal-Mart
- Step 2:
 - Skip purchase recommendation
 - Inventory replenishment by supplier (P&G)
 - A/R control less (P&G)
 - Client retention (P&G)



A/R = Accounts Receivable

44

44



45



46



Constraints

- Delivery
 - Sales/Customer requirements
- Set-up time
 - (A to B to C) or (A to C to B)
- Capacity
 - Number of staff
 - Machines/Equipments
- Order size

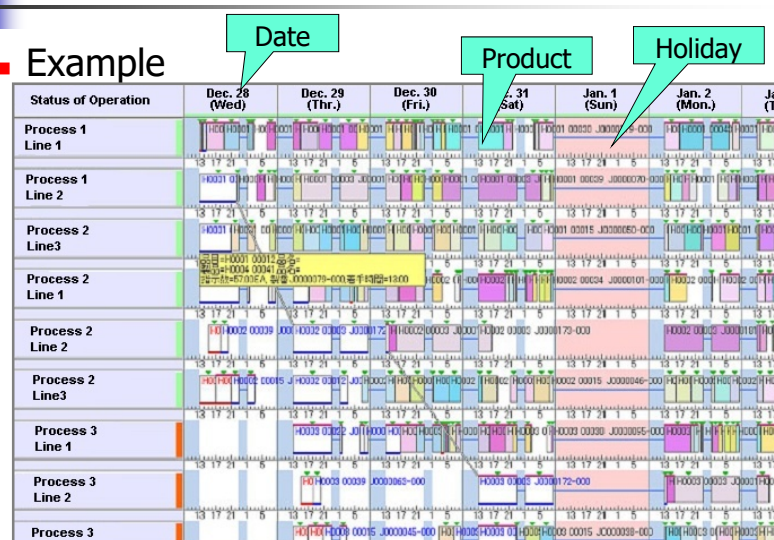
47

47



Gantt Chart

■ Example



Source: http://www.logix-japan.co.jp/product_outline/plan_adjustment.html

48

48



Gantt Chart

- Gantt Charts are useful tools for planning and scheduling projects.
 - Gantt charts allow you to assess how long project should take.
 - Gantt charts lay out the order in which tasks need to be carried out.
 - Gantt charts help manage the dependencies between tasks
 - Gantt charts determine the resources needed.

49

49



Exercise:

Product/Line specification

Product	Line					
	Line 1		Line 2		Line 3	
	units/day	No. of Staff	units/day	No. of Staff	units/day	No. of Staff
A	5	5	10	3	-	-
B	-	-	20	5	4	2
C	10	5	-	-	-	-
D	20	5	40	10	10	5
E	10	10	-	-	10	5

One day necessary for set-up for changing product

50

50



Requirements from Sales department

Product	No. of Units	Due date
A	20	5
B	20	10
C	30	5
D	40	3
E	100	10

51

51



Gantt chart

Draw Gantt chart which satisfies the requirements.

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

52

52

Case: Scheduling in K-Cosmetics Factory (1/3)

Scheduling of Filling/Packaging Process

	Oct 4		-----		Oct 29	
	AM	PM			AM	PM
Line 1 (Number)	EHL (20)	XYZ (25)	-----		EHL (8)	EHL (8)
Line N (Number)	VHT (25)	VHT (25)			ZZX (5)	ZZX (5)
Total No. Staff Required	140	180	-----		120	100

The less dispersion number, the better to keep small total number of staff

53

53

Case: Scheduling in K-Cosmetics Factory (2/3)

Scheduling of Filling/Packaging Process

- **The idea was from a master scheduler**
 - **Priorities:**
 - Delivery time
 - Set-up time
 - **Subject to:**
 - Total number of workers per day
- **Some formula to find next job for each line**

54

54

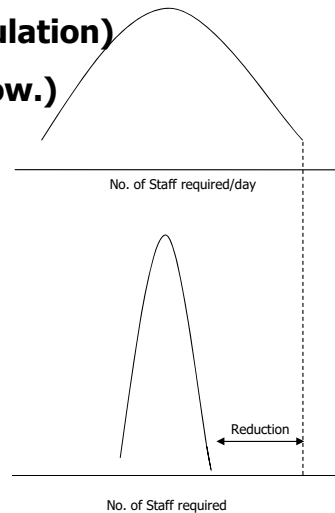
Case: Scheduling in K-Cosmetics Factory (3/3)

Scheduling of Filling/Packaging Process

- **Semi-optimization (Priority calculation)**
- **(Real Optimization is possible now.)**



- **Dispersion of the number of staff required was decreased.**



55

55

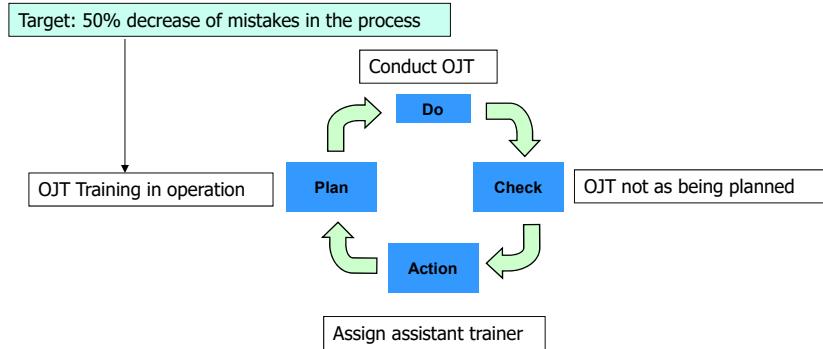
Total Quality Management (TQM)

56

56

TQM: Total Quality Management

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

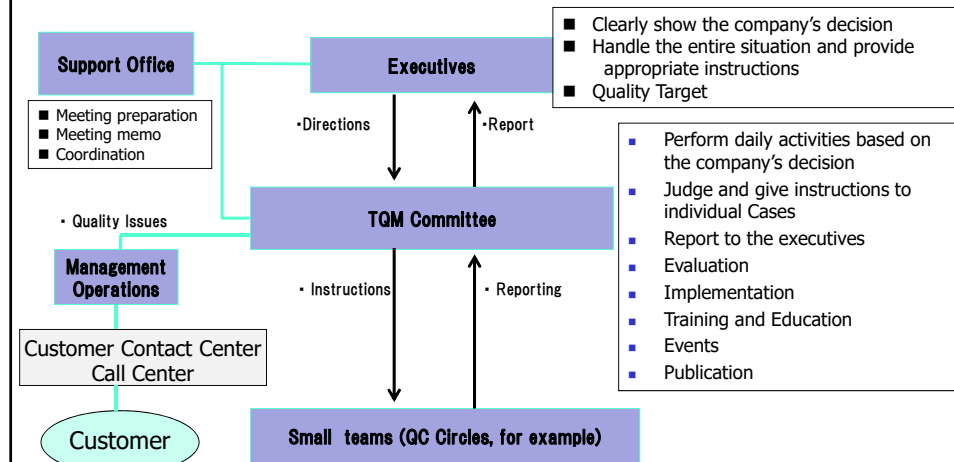


QC start with education/training and end with education/training.

57

57

Typical TQM Organization



58

58



TQM (Total Quality Management) Key Words

- **Company wide**
 - Total employee involvement
 - All departments, Not only by production and Quality Management department
- **Integrated system**
- **Customer focused**
- **Brand means 'Quality'. (Toyota, Panasonic, Sony, etc.)**
- **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.**

59

59



Case: Iwakuni Medical Center

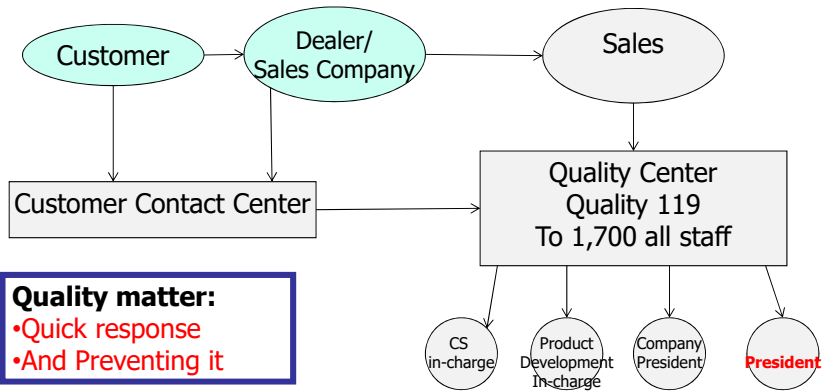
- **TQC is not only for manufacturing but also for service industry.**
- **Iwakuni Medical Center: 160 beds, 18 doctors, 275 staff**
- **NDP (National Demonstration Project on TQM for Health)**
- **QC Circle**
- **Theme: Why so many nurse calls?**
- **Fish Bone Chart: Meals, Treatments, Nurses, Nurse 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**

60

60

Case: Quality119 (A subsidiary of Panasonic)

Customer focused approach



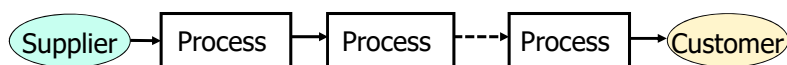
'Some product caught fire.'

Top priority

61

61

Another view of Customer-centric approach

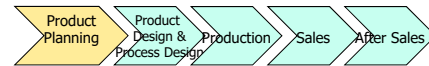


- ❑ Customer centric.
- ❑ Next process is your customer.
- ❑ Supplier has an impact on quality of the product/service.
- ❑ = Company total approach.

62

62

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**

63

63

2. Product Design and Process Design

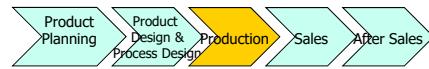


- **Design to manufacture easy.**
 - Assembly: From the bottom up and the inside out
 - Bad design:
 - Mistake in planning of a seminar
 - Project design in consulting -> Use of old proposals
 - System design phase
- **Much of the costs of manufactured product are influenced during the design phase.**
 - 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 (Eliminate, Combine, Re-arrange, Simplify) principles
 - Poka yoke (Mistake-proof)
 - Work with gravity

64

64

3. Production

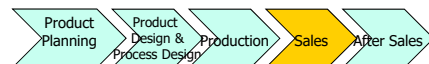


- Put quality at the source.
 - Defect rate at each process should be minimized(zero).
 - Purchasing, factory production shops, warehouse and shipping
 - Preventive maintenance
- QC process
 - Quality definition
 - QC Charts, Fish Bone Charts
 - QC Circle
- Standard Operation
 - Standard Operation Sheet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

65

65

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

66

66



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

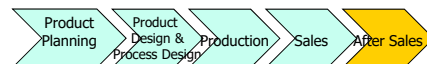
CRM involved capturing customer data from across the enterprise, consolidating all internally and externally acquired customer related data in a central database, analyzing the consolidated data, distributing the results of that analysis to various **customer touch points** and using this information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

67

67



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

68

68



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.



Quality Control

70

1



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.

71

2



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.

72

3



Responsibility for Quality

Management or Div.	Features
Top management	• Ultimate responsibility for quality • Strategies for quality • Institute programs to improve quality • Arranging and attending quality training
Production/Operations	• Ensure that processes yield products or services that conform to design specifications. • Monitoring processes, finding and correcting root causes of problems
Procurement	• Ensure to receive goods and services in accordance with the organization's goods or services
Marketing/Sales	• Determine customer needs and communicate them to the entire organization • Report any quality problems with goods or services.

73

4



Responsibility for Quality

Management or Div.	Features
Product development (Design)	• Quality products or services begin with design • Include attention to the processes that will be required to produce products or services
Customer service	• Communicating problems to appropriate div. • Dealing with customers in a reasonable manner. • Work to resolve problems and follow up to confirm that the situation has been effectively remedied.
Quality assurance	• Gathering and analyzing data on problems • Working with operations to solve problems
Packaging and shipping	• Ensure that the goods are not damaged in transit, that packages are clearly labeled • Ensure the shipping is to be done in a time mannter

74

5



Group discussion

- What does 'Quality' mean ?
- State and evaluate your organization's policy for quality, and suggest improvements to the present approach.

75

6

Quality Definition in a Company

Quality	For	To	Responsibility
Quality Standard	Control Process	Production Process	Production Manager
Quality Target	Improvement	■ Research and Development ■ All employees	■ Top Management ■ R & D Manager
Quality Assured	Customer Satisfaction	Customer	Sales Manager + All others
Inspection Standard	No Defects to the customer	Inspection	Inspector

76

7

Quality inspection at a textile company



Inspection for color



Inspection for size measurement

77

8

Quality inspection at a textile company



Needle/metal detection



Inspection for stitching

78

9

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.

79

10



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'.

80

11



Data Class/Data Layer

By what data is collected?

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

To find the real problem.

81

12



QC Circle Uses 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.

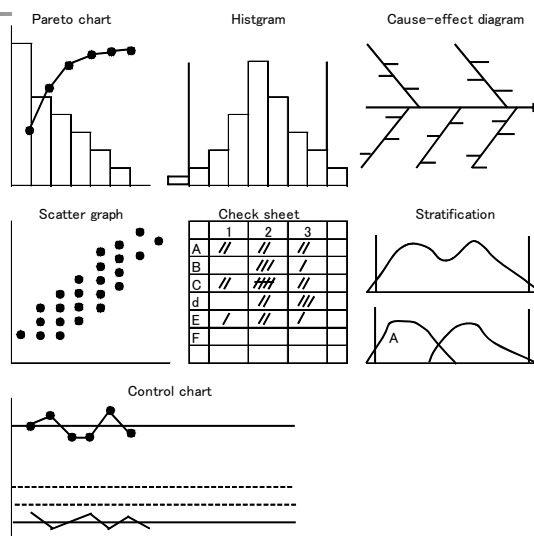
82

13



QC 7 Tools

- 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



83

14



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**

84

15



Check sheet

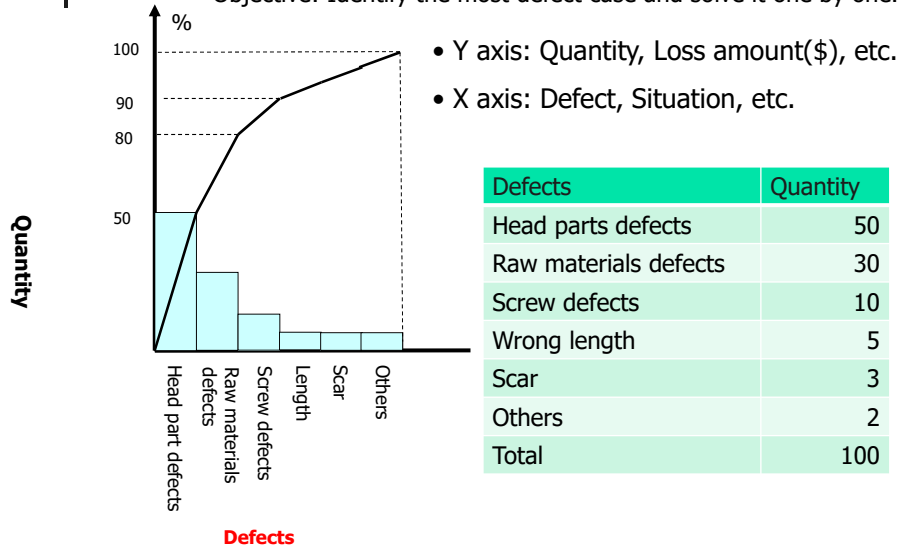
Defect	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Total
Head	////	////	////	////	////	50
Raw material	////	////	////	////	////	30
Screw		////	////	////		10
Wrong length	////	////	////			5
Scar		////	////	////		3
Other		////	////			2

85

16

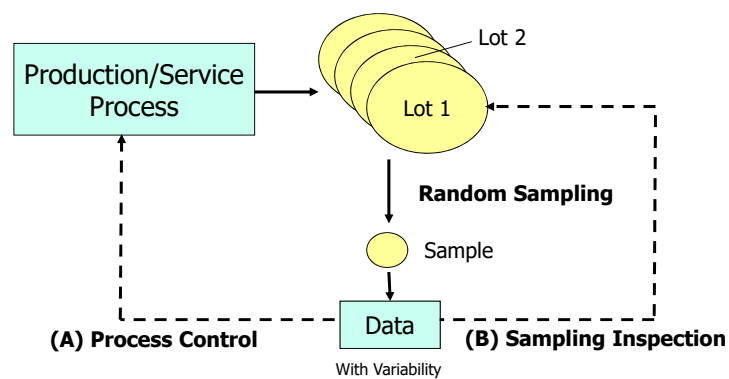
Pareto Analysis (80/20 rule)

Objective: Identify the most defect case and solve it one by one.



17

QC Process



Quality should be built in each process.
(Process is controlled by 'quality' data)

87

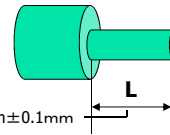
18



QC Charts

(1/2)

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



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

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	19.956	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

$$\bar{R} = 0.084$$

$$UCL = D_4 \bar{R}$$

$$= 2.114 \times 0.084 = 0.178$$

88

19

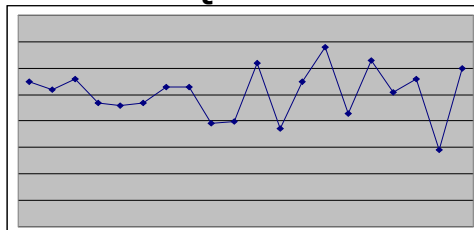


QC Charts (Control Chart)

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

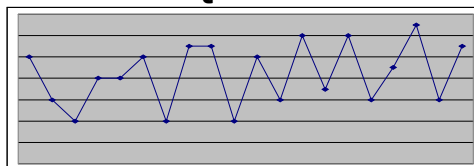
CL(20.001): Center Line

← 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

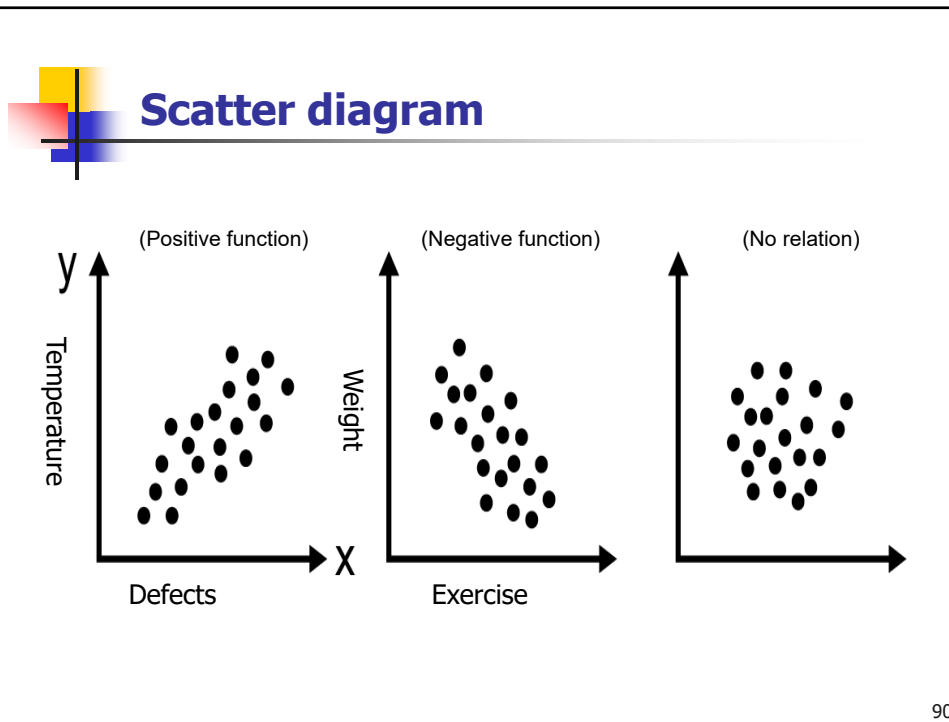


UCL(0.178)

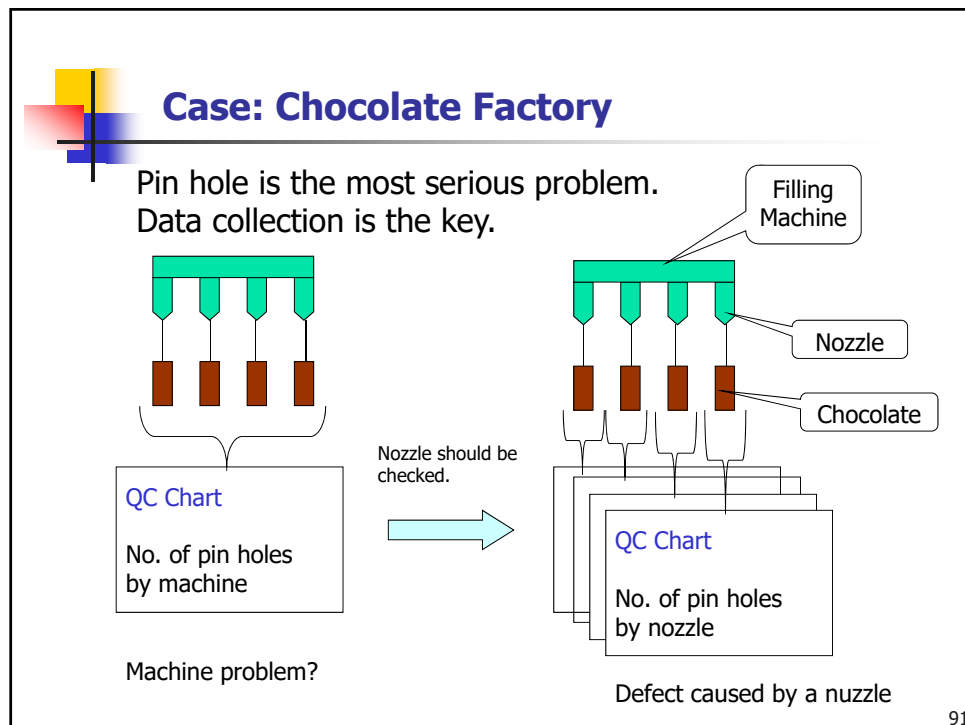
0

89

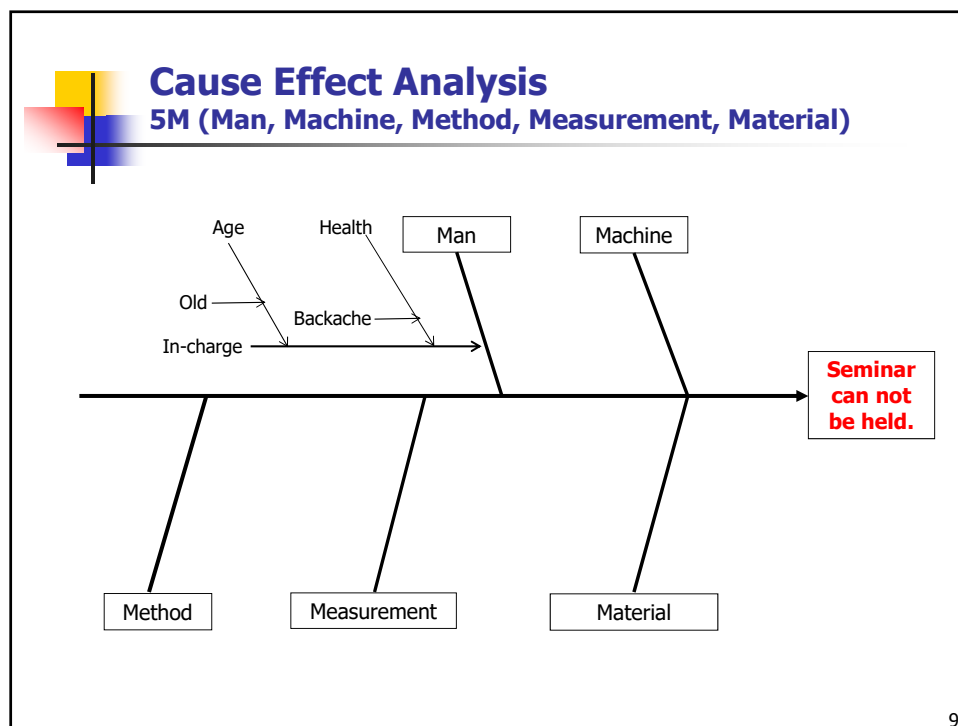
20



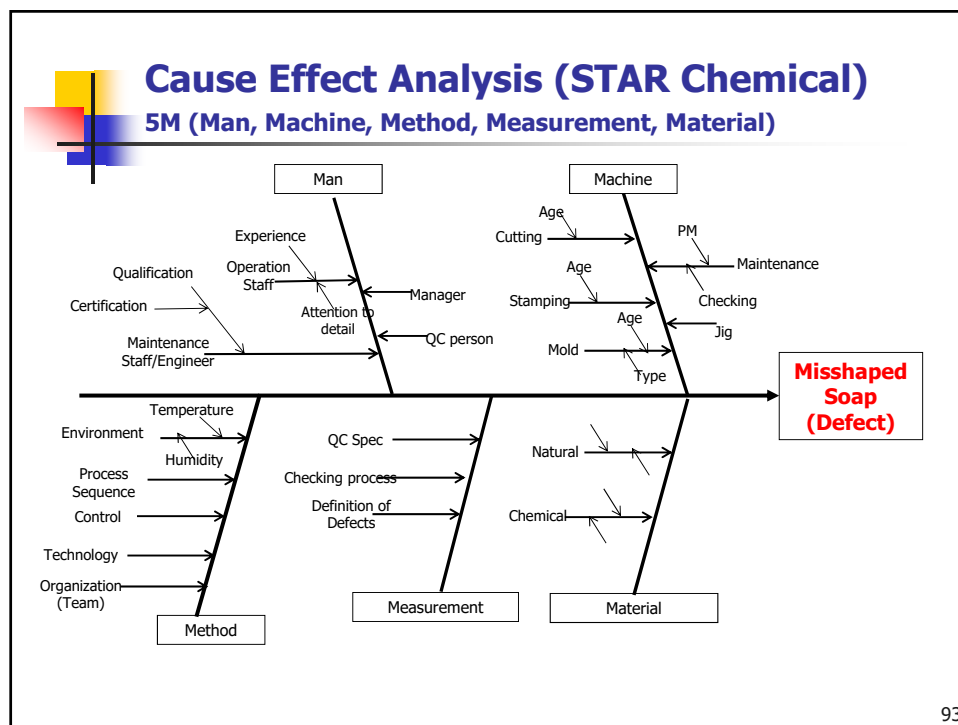
21



22



23



24



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

94

25



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 !

95

26



Effectiveness of QC Circle

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

96

27



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

97

28



29

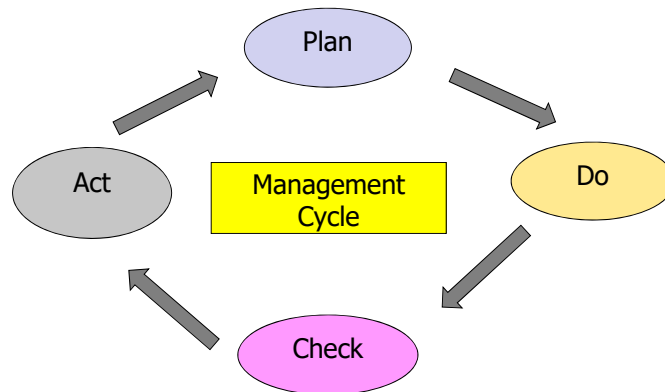
A presentation slide with a black border. On the left side, there is a graphic consisting of overlapping colored squares (yellow, red, blue) and a black crosshair. To the right of this graphic, the word "Kaizen" is written in a bold, dark blue font. Below this, there are three paragraphs of text in a standard black font. The first paragraph explains the derivation of the word "Kaizen" from "Kai" (improve) and "Zen" (make it better). The second paragraph states that "Kaizen" is synonymous with "Continuous Improvement". The third paragraph states that "Kaizen" is written in Japanese letters as below. Below the text, the Japanese characters "改(Kai)" and "善(Zen)" are displayed in a large, bold, black font. A thin horizontal line extends from the end of the word "Kaizen" across the slide. In the bottom right corner, the number "99" is visible.

30



PDCA Kaizen

Kaizen is being implemented through PDCA cycle.



100

31



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.

101

32



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

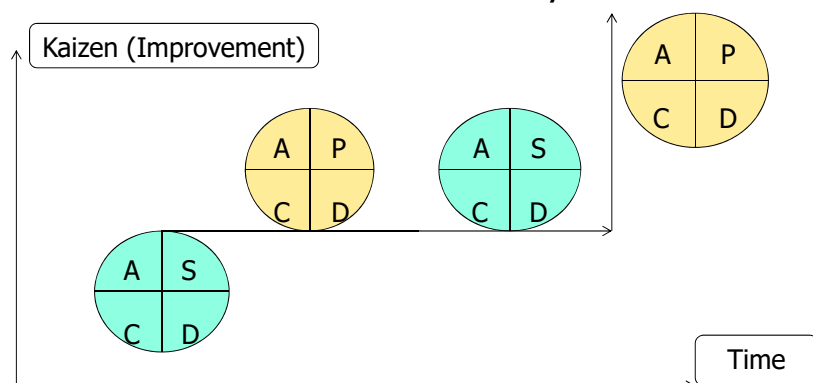
102

33



SDCA and PDCA cycles

- Relation of SDCA and PDCA cycle



103

34



1

 5 S's in both Japanese & English	
5 Good Housekeeping Principles	
In Japanese	In English
Seiri (整理)	S orting: Remove unnecessary things. Separate out what is needed for the operations.
Seiton (整頓)	S etting in order: Place things in order and make them visible
Seiso (清掃)	S hining: Tidy up and clean up
Seiketsu (清潔)	S tandardizing: Keep your surroundings clean and comfortable
Shitsuke (躰)	S ustaining: Make a custom of practicing the principles

2

Case: 5 S -Seiri, Seiton



Die Storage Rack



Organized Supply Cabinet

Seiri: Discarding Rules

- Checking Cycle
- Place
- Term to keep



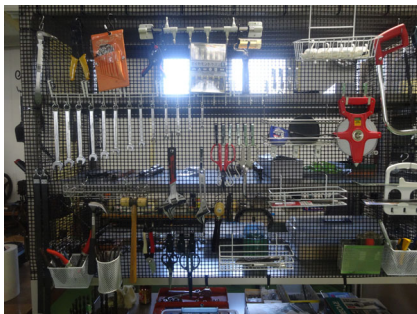
Tool Shadow Board

106

3

Seiton (Setting-in-order)

Everybody can identify the location of the necessary tools or parts very easily!



107

4

Storage of finished products

Storage of finished products using pallet.



108

5

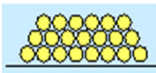
Activation Index

Basic Concept: At a factory, a job of transportation does not add any value. (No value = Waste)

For transportation, it is necessary to analyze the condition in which materials or parts are being placed.

The activation index is an index which shows how suitable the way of placing materials or parts.

Parts are placed on the floor directly.



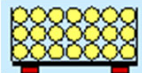
Activation Index **0**

Parts are placed in the container.



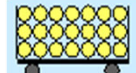
Activation Index **1**

Parts are placed on the pallet.



Activation Index **2**

Parts are placed on the trolley



Activation Index **3**

Move= Use a belt conveyor or a chute.



Activation Index **4**

← Worse

Better →

109

6

Activation Index 0

Put individually on the floor: The worst method, it's necessary to change how to put it immediately.



A garment factory



The pan manufacturing factory



Palm oil factory



Metal processing factory

110

7

Activation Index 1

Parts are put in a box, and not put on the floor directly.



111

8

Activation Index 2

Put parts or products on pallets



112

9

Activation Index 3

Carry parts or products using cart.

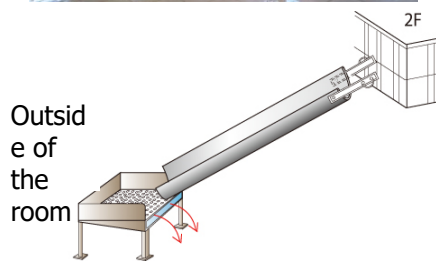


113

10

Activation Index 4

Carry parts or products using a belt conveyor or a chute.

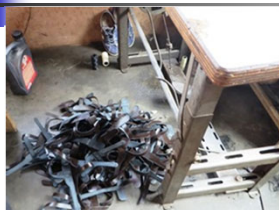


114

11

Examples of Activation Index

Activation Index 0



Before

Activation Index 2



After



Activation Index 1

Container placed on floor



Activation Index 3

115

12

Design and manufacture suitable cart to the parts

In Japanese factories, they design and assemble the most suitable carts to the parts. By doing it, transportation efficiency can be maximum.



116

13

Demarcation

Demarcation for working area and corridor.



117

14



Case: 5 S -Seiton

Raw materials in Factory X



Example of Truspire CD-Rom rack



Reports

Applications

Drivers

- Organize the work area. Make it easy to find what is needed.
- Set the place for the material with display.

- Discard unnecessary information (SEIRI)
- Develop database of necessary information and reuse it. (SEITON)

118

15



SMEs in Higashi Osaka, Osaka pref.(1)

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)



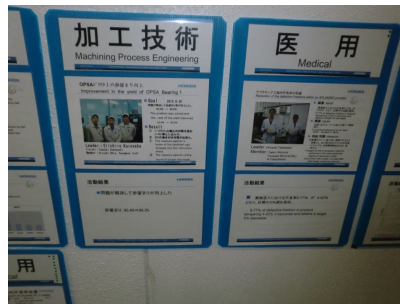
Utilizing the vertical space to
store materials

119

16

5S activity at a factory in Kyoto.

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

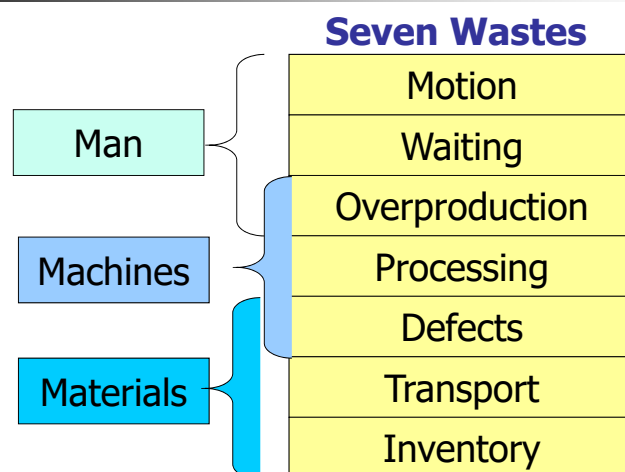


120

17

Waste Analysis

(1/2)



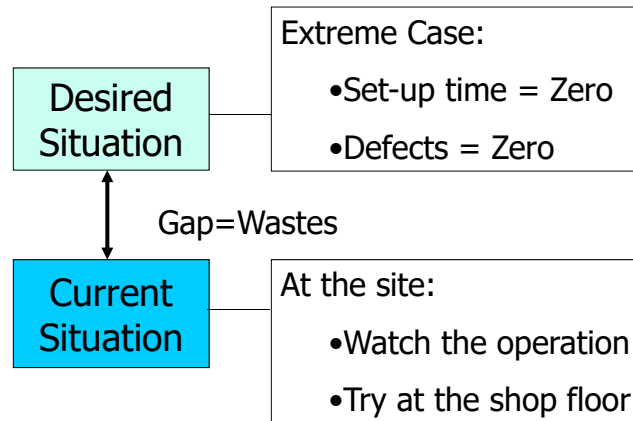
Wastes/Futility = Cost Increase

121

18

Waste Analysis

(2/2)



Not in the office

122

19

Seven Wastes in Manufacturing

(1/2)

Wastes	Definition	Frequent phenomena
Motion	Motion within a local area that does not add value	•Searching for materials, components drawings or documents •Reaching for tools •Lifting boxes of components •Walking away to bring tools to area
Waiting	Idle time created when people, materials, information, or equipment are not available when required	•Waiting for parts or drawings •Waiting for information •Waiting for machine repaired •Waiting for people
Over production	Generate more than the customer requires	•Producing for stock/inventory •Working in large batches to avoid set ups •Adding 'scrap' allowances
Processing	Efforts to create no added value from the customer's view	•Unnecessary operations •Over-tight tolerance •Bad design •Multiple cleaning

123

20

Seven Wastes in Manufacturing

(2/2)

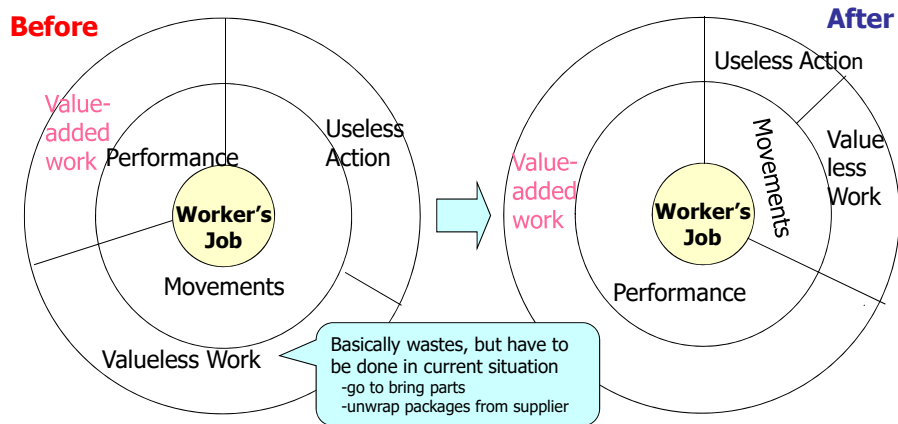
Wastes	Definition	Frequent phenomena	
Defects	Not perfect products	•Scrap •Rework •Defects •Corrective actions	•Field failure •Variation •Missing parts
Transport	Movement between plants or offices or areas that does not add to the value of the finished goods or service	•Moving parts or equipment in and out of storage •Moving materials from one area to another •Moving parts between processes	
Inventory	More materials or information on hand than currently required	•Raw materials •Work in process •Finished goods •Consumables •Off site inventory	

124

21

Waste: Motion

Job=Performance(valuable work)+Movements
(valueless work/useless action)



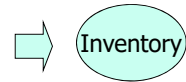
Movements are, more or less, recognized as a kind of waste.

125

22

Over Production

- Production before necessary timing
- Production more than necessary amount



■ Hide wastes of:

- Waiting
- Motion

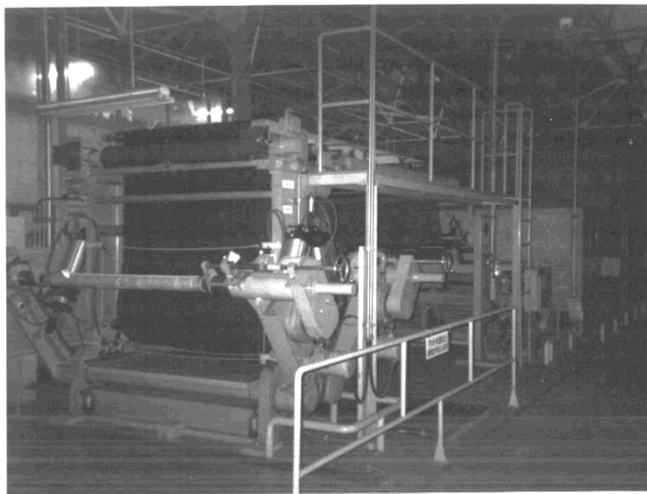
■ Create wastes of:

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

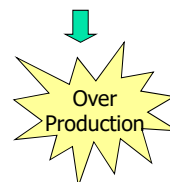
126

23

Case: Working in large batches



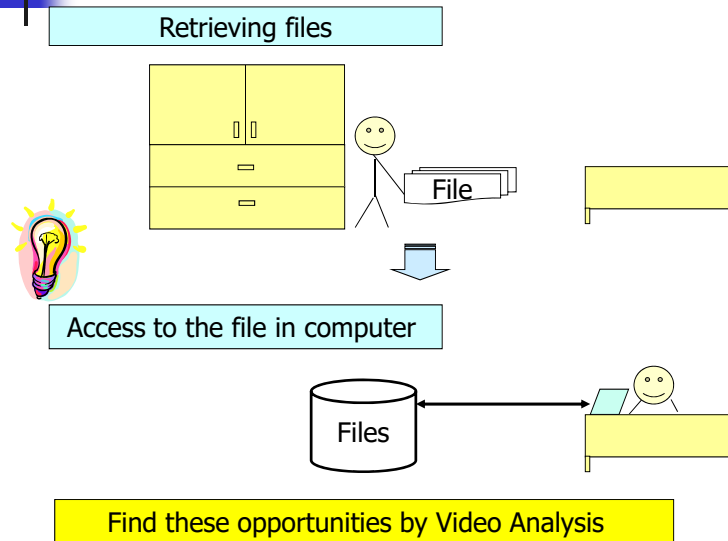
- Huge continuous line
- Huge lot size
- Not well used



127

24

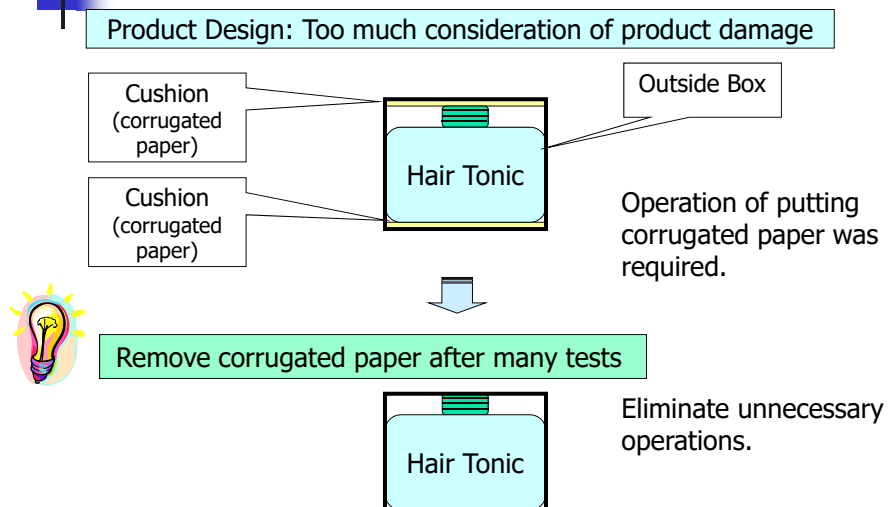
Waste: Transportation



128

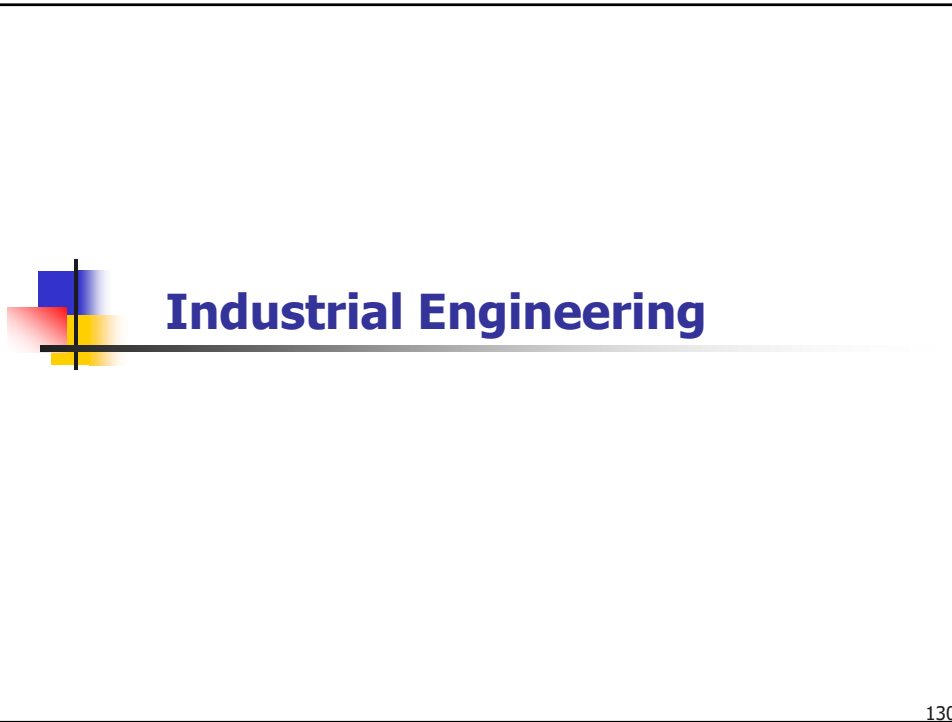
25

Waste: Processing



129

26



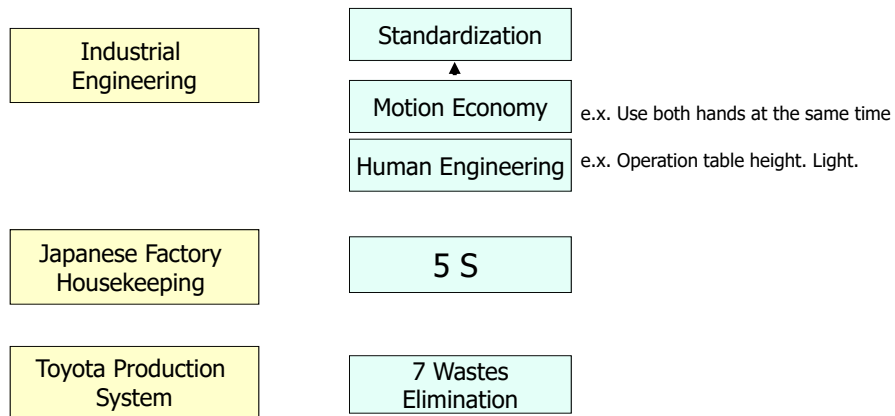
1

A presentation slide with a white background. On the left side, there is a graphic consisting of a black crosshair. The horizontal bar of the crosshair is a thick black line. The vertical bar is a thin black line. To the left of the crosshair, there are three overlapping squares: a blue one at the top, a red one in the middle, and a yellow one at the bottom. To the right of the graphic, the text "Improvement in Process Design Phase" is written in a bold, dark blue font. A thin grey horizontal line is positioned below the text. Below the title, there is a bulleted list. The first bullet point is a blue square followed by the text "ECRS Principles in IE (Industrial Engineering):". The next four bullet points are red squares followed by the words "Eliminate", "Combine", "Rearrange", and "Simplify" respectively. To the right of each of these four words is a corresponding description of the principle. In the bottom right corner, the number "131" is displayed in a small, grey font.

2



Basics for Shop Floor Improvement

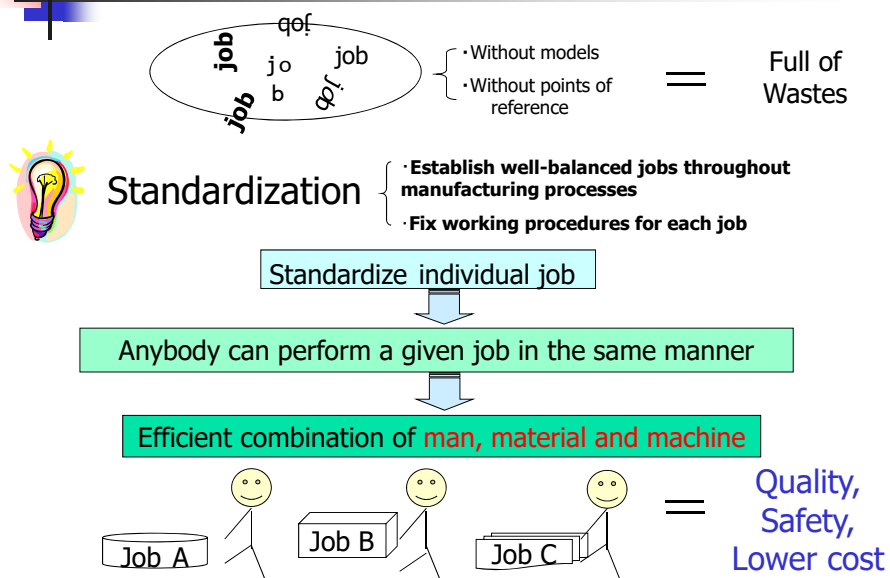


132

3



Standardization of Job



133

4



Motion and Time Study

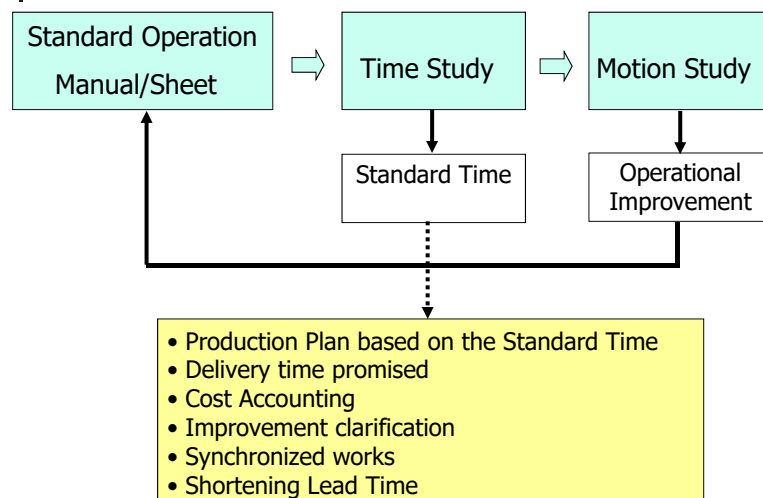
- Standard Time = Time to do the job in the following conditions:
 - Well-trained worker with aptitude for the job
 - In the specific layout
 - Following the standard operation
 - With appropriate time allowance
 - At the regular pace (continuous for a day)
- F.W.Taylor: 'A Fair Day's Work'
 - Time Study
 - Work Measurement
- F.B.Gilbrethe: 'One Best Way'
 - 18 elements (Therbligs)
 - Motion Study

134

5

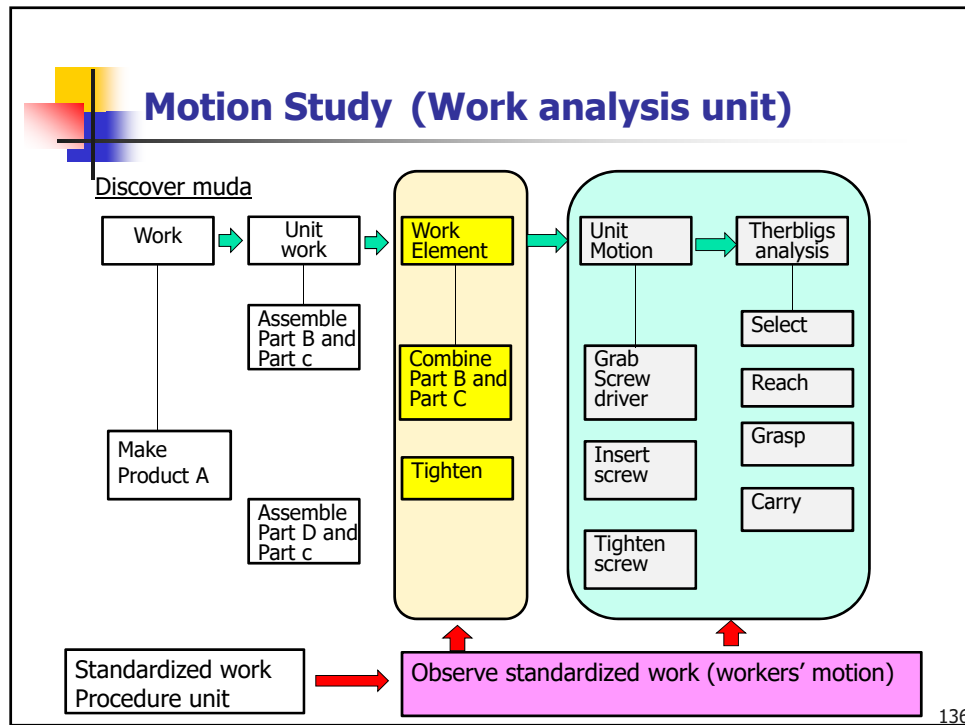


Standard Time Setting

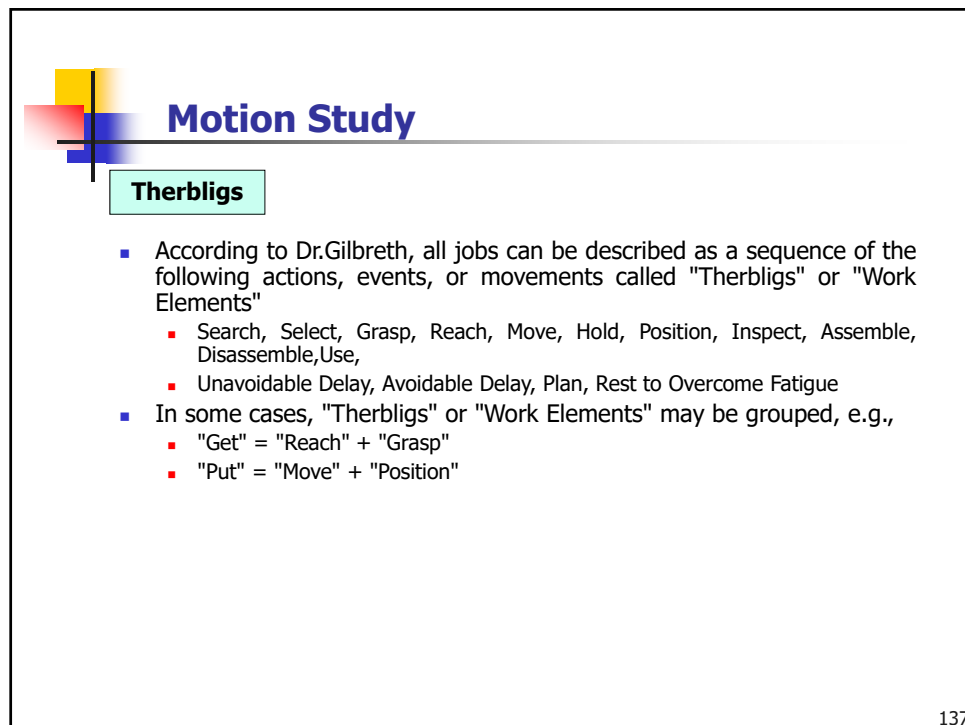


135

6



7



8

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	+
6	Use	u
7	Release load	e
8	Position	s
9	Pre-position	o
10	Inspect	o
11	Search	θ
12	Find	θ
13	Select	↑
14	Plan	↓
15	Hold	d
16	Unavoidable delay	⋈
17	Avoidable delay	⋈
18	Rest	⋈

138

9

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.

139

10



Principles of Motion Economy (1/3)

Body motion

- The two hands should begin as well as complete their motions at the same time.
- ④ The two hands should not be idle at the same time except during rest periods.
- ④ Motions of the arms should be made in opposite and symmetrical directions and should be simultaneous.
- ④ 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
- ④ Momentum should be employed to assist the worker wherever possible to reduce muscular effort, e.g., move with the line
- ④ Smooth continuous curved "natural" motions of the hands are preferable to straight-line motions involving sudden and sharp changes in direction.
- ④ Ballistic movements are preferable to restricted (fixation) or "controlled" movements.
- Eye fixations should be as few and as close together as possible.

140

11



Principles of Motion Economy (2/3)

Work Place

- ④ There should be a fixed and logical place for all tools and materials, e.g., order of use
- ④ Tools, materials, and controls should be located close to the point of use to avoid reaching.
- ④ Gravity feed bins and containers can be used to deliver material close to the point of use.
- ④ Drop deliveries require minimum effort and time, but can be injuries and create a problem for the next worker.
- ④ Provisions should be made for adequate conditions for seeing (size, contrast, illumination, movement).
- ④ 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. .

141

12



Principles of Motion Economy (3/3)

Tools and Equipment

- ⑩ 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
- ⑩ Two or more tools should be combined wherever possible.
- ⑩ Tools and materials should be pre-positioned for the given task.
- ⑩ 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

142

13



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.

143

14



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

144

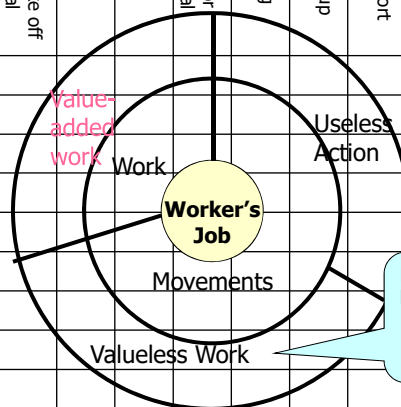
15



Case: Work Sampling

Work Sampling Observation Sheet

Machine No.	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													



145

16

(Task Example: Boring operation)

17

18

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

148

19

Standardization

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

◆ Standardized Work Chart

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

149

20



Layout chart

Place	
Name	

150

21



Process analysis

◆ Type of process analyses

Flow Process analysis (Flow Process Chart)

- Flow Process analysis indicates the whole manufacturing process: Operation, Transportation, Inspection, Delay and Storage.
- Flow Process analysis is useful to analyze material handling, plant layout, situation of delay and storage.

Operation Process analysis (Operation Process Chart)

- Operation Process analysis indicates the whole process from input of raw materials to final products and all related operations and inspections.
- Transport, Delay and Storage are not included in Operation Process Analysis.

151

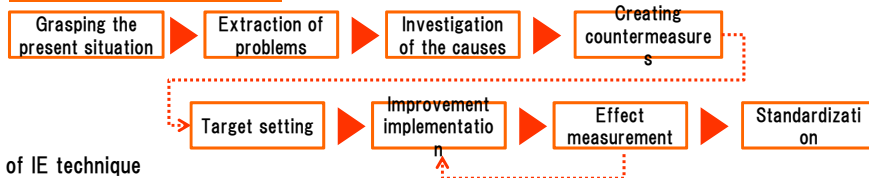
22

Improvement by Industrial Engineering

What is Industrial Engineering (IE) ?

KAIZEN tool : Study and analyze the use of time and way of working
→ Determine an effective work method

Improvement by IE



Use of IE technique

Process analysis

Improve the flow of the production process by clarifying wastes

Layout analysis

Improve the layouts such as a machine and a worker and the warehouse to produce effectively

Time study

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

Motion study : Therbligs Chart

Improve the motion of worker by eliminating wastes of motion

152

23

Process analysis and symbols

Symbol	Title	Description
○	Operation	A complete action or process (possibly described elsewhere), often changing something
➡	Transport	Movement of people or things (may be accompanied by a distance measurement)
⌒	Aging, Cooling, Delay	Idle time of people or machines, or temporary storage of materials
▽	Storage	Permanent storage of materials or other items
□	Inspection	Checking of items to ensure correct quality or quantity
⊗	Combined operation	Overlay symbols for actions which combine types. Put the main activity outside

153

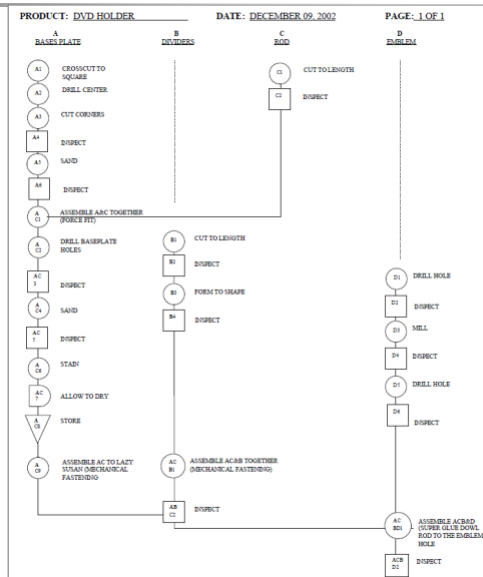
24



Operation Process Chart

■ Sample: DVD Holder

Source: <http://www.ncat.edu/~gcsts/413operationprocesschart.pdf>



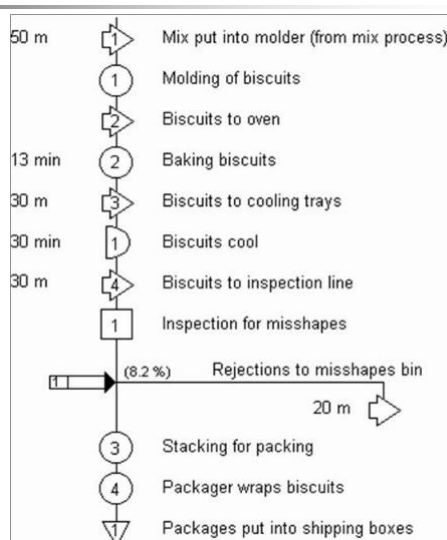
154

25



Flow Process Chart

■ Sample: Biscuit



Source: http://syque.com/quality_tools/toolbook/Flowproc/example.htm

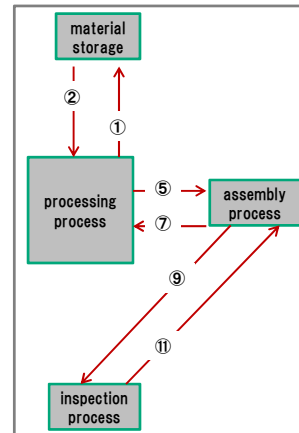
155

26

Layout Analysis

- Improve the layout of machine, worker and the warehouse to produce effectively.
- Reduce the distance and the number of times of transportation.

No.	Process	○	⇒	□	D	▽	Time (min)	Distance (m)
1	Go to material storage storage space		●				3	20
2	Carry material to the processing process		●				7	
3	Put material on the palette	●					5	
4	Processing	●					20/lot	
5	Carry parts to the assembly process	●					3	10
6	Put parts on the palette	●					2	
7	Go back to the processing process	●					3	10
8	Assembling	●					22/lot	
9	Carry finished goods to the inspection process	●					4	10
10	Put finished goods on the palette	●					5	
11	Go back to the assembly process	●					4	10



156

27

Improvement of Industrial Engineering

Process analysis: Example of Flow Process Chart

No.	Process	○	⇒	□	D	▽	Time (min)	Distance (m)	Worker	Equipment	means	Improvement point
1	The material stored in the yard					●	3days					
2	Carry it to the processing process		●				10	20	A,B	hand truck	Man	
3	Processing	●					20/lot		C,D,E	NC *3	Auto	
4	Waiting for transfer					●	30					Eliminate
5	Carry it to the assembly process		●				3	10	F	hand truck	Man	
6	Assembling	●					22/lot		G,H		Man	
7	Carry it to the inspection process		●				4	10	I	hand truck	Man	

157

28

Process analysis: Example of Flow Process Chart

No.	Process	○	⇒	□	D	▽	Time (min)	Distance (m)	Improvement point
1	Go to material storage space						3	20	
2	Carry material to the processing process						7		
3	Put material on the palette						5		
4	Processing						20/lot		
5	Carry parts to the assembly process						3	10	
6	Put parts on the palette						2		
7	Go back to the processing process						3	10	
8	Assembling						22/lot		Simplify
9	Carry finished goods to the inspection process						4	10	
10	Put finished goods on the palette						5		
11	Go back to the assembly process						4	10	

158

29

Flow Process Chart

No.	Process	○	⇒	□	D	▽	Time (min)	Distance (m)	Improvement point
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									

159

30



Exercise

- Develop Flow Process Chart of cooking omelet.
 - Best layout of refrigerator, cooking table, kitchen knife, dinner table, and so on.
 - Tasks
 - Symbols of processes
 - Standard time (assume it.)
 - Improvement points
- In a team

160

31



Group work

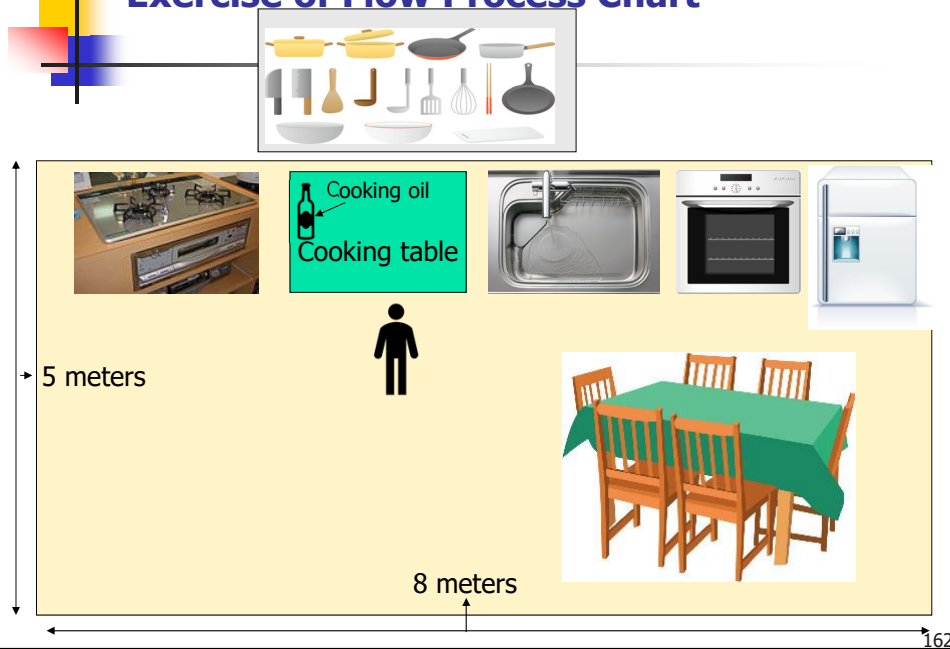
Cooking omelet



161

32

Exercise of Flow Process Chart



33

Before KAIZEN

No.	Process	○	⇒	□	D	▽	Time (min)	Distance (m)	Improvement point
1	Go to the fridge to pick eggs and vegies		●				2	4	
2	Carry them to the cooking table		●				2	4	
3	Cutting vegies	●					10		
4	Breaking eggs into the bowl and stir	●					5		
5	Putting pan on the cooker	●					2		
6	Putting cooking oil on the pan	●					2		
7	Switching on the cooker	●					1		
8	Cooking omelet	●					80		Shorten cooking time?
9	Putting omelet and vegies on the dish	●					5		
10	Carry it to dining table		●				2	3	
11							111		

163

34



Line Balancing

- The process of deciding how to assign tasks to workstations is referred to as **Line Balancing**.
- The goal of line balancing is to obtain task groupings that represent approximately equal time requirements.
- This minimize the idle time along the line and results in a high utilization of labor and equipment.
- Unbalanced lines are undesirable in terms of inefficient utilization of labor and equipment and because they may create morale problems at the slower stations for workers who must work continuously.

164

35



Line Balancing Takt time and Cycle time

- Takt time : Cycle time needed to match customer demand for final products.
- Cycle time: Maximum time allowed at each workstation to complete its set of tasks on a unit.

Usually, cycle time is set at shorter time than takt time considering unbalanced workloads and occurrence of defects.

JIT (Just-in-time) tries to make Cycle time equal to Takt time by trying to eliminate unbalanced workloads and defects.

165

36



Cycle time and Minimum number of processes

Exercise:

Company 'A' is planning to build a new factory in order to produce 12,000 units of new product in year.

Working days per month: 20 days

Working minutes per day: 480 minutes

Question:

How do you design this factory provided that how long it takes to produce one unit of new product?

(Calculation for cycle time)

166

37



Cycle time and Minimum number of process

• Formula of Cycle time

Cycle time (C), Operating time (A), Desired output rate (Q)

$$C = \frac{A}{Q}$$

• Formula of minimum number of processes ($N_{\min}$)

Total working time to complete (T)

$$N_{\min} = \frac{T}{C}$$

167

38



Cycle time and Minimum number of processes

Assumption: 48 minutes required to produce a new product

No. of process	Required time to produce one unit	Formula
1	48 minutes	$48/1 = 48$
2	24 minutes	$48/2 = 24$
3	16 minutes	$48/3 = 16$
4	12 minutes	$48/4 = 12$
5	9.6 minutes	$48/5 = 9.6$

$$N_{\min} = \frac{T}{C} \quad \Rightarrow \quad 5 = \frac{48}{9.6}$$

168

39



Line Balancing (LB)

Exercise:

A certain line is composed of 5 processes and time to complete at each process is as follows:

Process	Time to complete (Minute)
1	4
2	3
3	5
4	2
5	3

Cycle time: 5 minutes

$$LB = \frac{T}{N \cdot C}$$

T: Total working time to complete

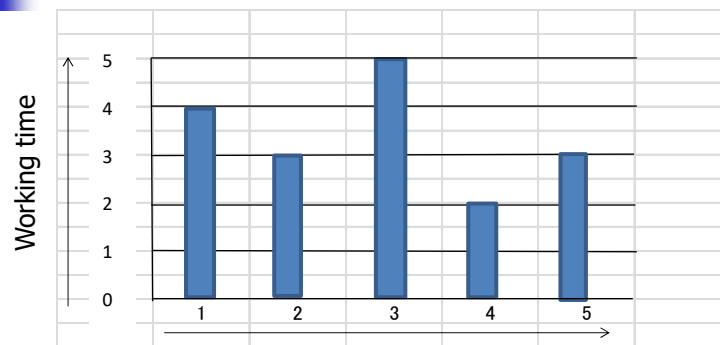
N: Number of processes

Let's calculate LB !

169

40

Pitch diagram for LB



Flow of process: 1→2→3→4→5

Production capacity at each process

1: 4min/pcs, 2: 3min/pcs, 3: 5min/pcs, 4: 2min/pcs, 5: 3min/pcs

170

41

Line Balancing (LB)

Process	Production capacity (Min./pcs)	Actual production (Min./pcs)
1	4	4
2	3	4
3	5	5
4	2	5
5	3	5

$$LB = \frac{T}{N \cdot C} = \frac{17}{5 \times 5} = 0.68$$

- Production capacity of this line is 5 minutes per piece; it takes 5 minutes to produce one unit of product.
- Where is the bottleneck process?
- Working time of bottleneck process should be less than cycle time.(Important)

171

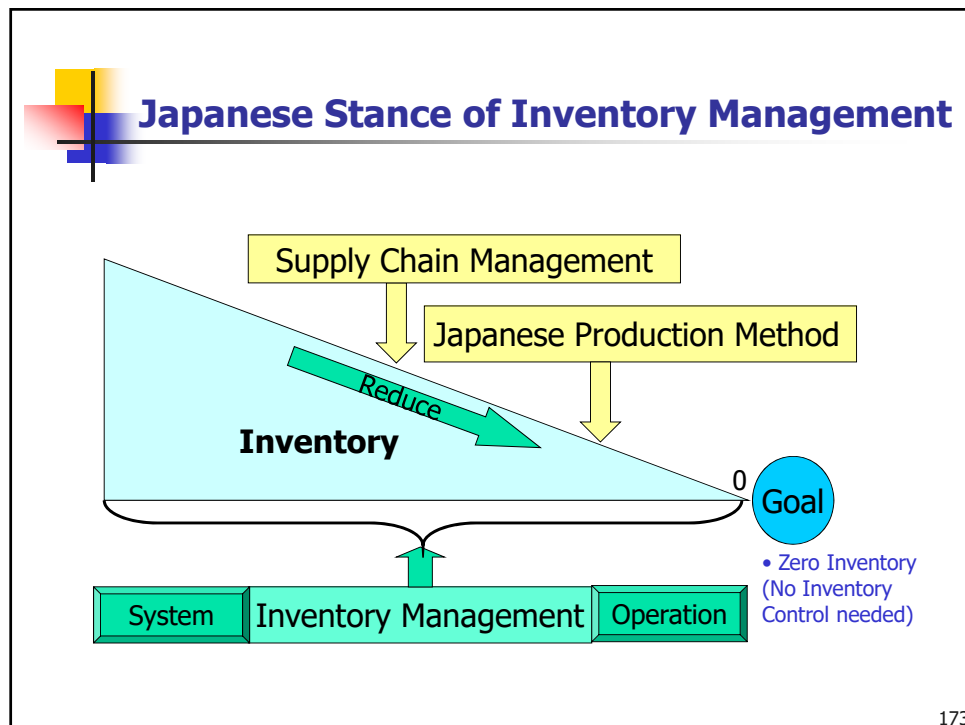
42



Inventory Management

172

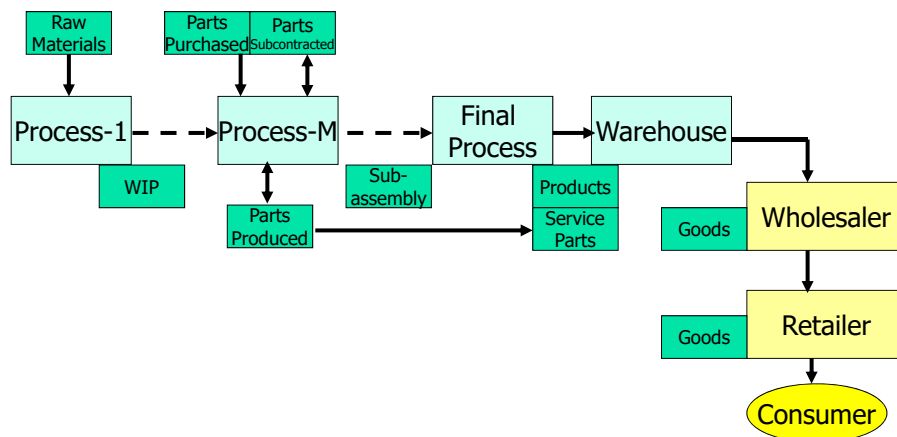
43



44

Definition of Inventory

- Which do you call inventory at your firm?



174

45

Requirements of Inventory Management

- Principle: Inventory should be zero.
 - Many problems reside within inventory.
 - Difficult to identify real problems.
 - Defects
 - Machine down (Not working conditions)
 - Can not meet with 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.

175

46



Why Is Inventory Bad? (1)

Obvious

Inventory **covers up** the real 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

176

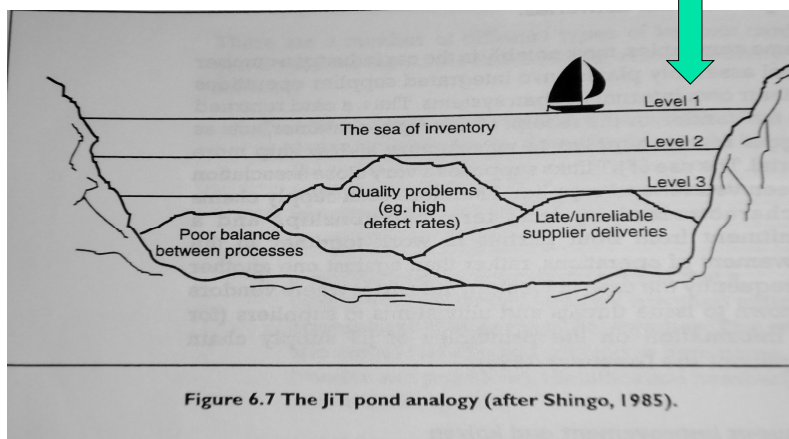
47



Why Is Inventory Bad? (2)

Hiding many problems illustrated as below

Inventory level



177

48



Inventory Turnover

- Inventory Turnover
 - = Cost of Goods Sold/Average Inventory
 - In value or unit
 - In specific term like month, Year
 - A reciprocal gives 'Average Number of Days of Inventory'
- Compare with the industry average or competitors.
- Find slow moving items. Then write-off if necessary.
- Suppose \$ 10,000 worth product (at cost) and revenue is \$ 12,500. Gross profit is \$2,500.

Case	Annual Cost of Goods Sold	Inventory Investment	Annual Inventory Turnover
A	\$ 10,000	10,000	1
B	\$ 10,000	5,000	2
C	\$ 10,000	2,500	4

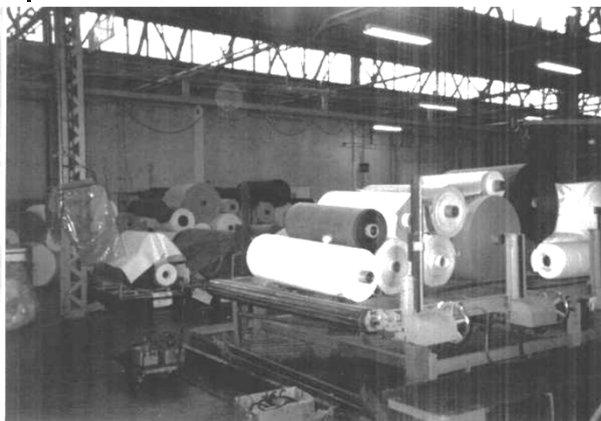
Which is the best?

178

49



Waste: Inventory Case: Work in progress



Inventory

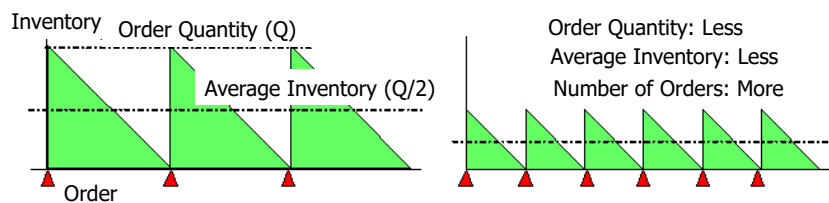
- Work in process
- Not well organized

179

50

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!**

180

51

Trends in Inventory Cost Structure

- Supermarket type business :
 - Limited space for inventory requires small order quantity.
 - Deterioration is high, which increases 'Rate of inventory charge'.
- Ordering cost is decreasing by:
 - Computerization: EOS (Electronic Ordering System), Internet, EC (Electronic Commerce)
 - VMI means no cost of ordering.
 - Cooperation in distribution

Less order quantity, more frequent ordering.

VMI: Vendor Managed Inventory

181

52

Physical Inventory Counting Procedure

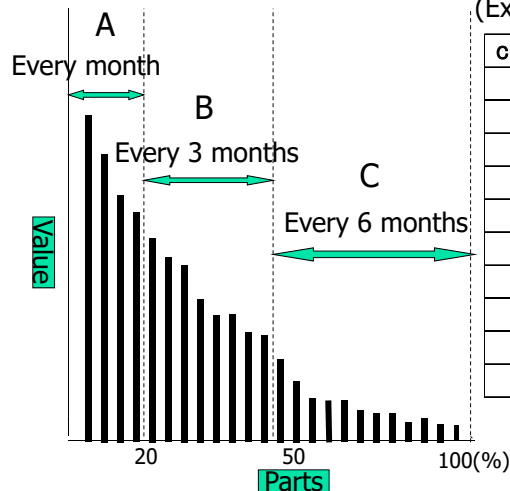
1. Fix physical inventory counting date.
- ▼
2. Prepare for physical inventory (items to be checked, persons in charge, prepare inventory check slips, announce to those concerned).
- ▼
3. Get logical inventory record of computer data and books.
- ▼
4. Check the physical inventory.
- ▼
5. Compare the logical inventory and physical inventory.
- ▼
6. Take necessary reactions to inventory difference.
- ▼
7. Analyze the contents and the cause and take necessary measures.

182

53

Stocktaking: Cycle Counting

Classification and Frequency of Inventory Check
(Example)



Classification	Month of Inventory Check (f.ex.)
A0	Every month
B1	1, 4, 7, 10
B2	2, 5, 8, 11
B3	3, 6, 9, 12
C1	1, 7
C2	2, 6
C3	3, 9
C4	4, 10
C5	5, 11
C6	6, 12

ABC Control

183

54



Daily Stocktaking Procedure

1. Add the items as 'Logical Inventory', 'Physical Inventory', 'Difference' and 'Reactions' to the standard 'Shipping Instruction'. On each issue instruction, write down 'Inventory after Issue'



2. On each issue from the warehouse, person in the warehouse should count the quantity of inventory and fill in 'Actual Inventory' and compare it with 'Inventory after Issue'



3 When difference exists, reactions (correct books, inventory depletion) should be taken according to the procedure

184

55



Shipping Instruction with Stocktaking

Date:

Item	Item No.	No.of Issue	Issued To:	Logical Inventory	Physical Inventory	Difference	Reactions

185

56



Causes of Difference in Stock Counting

1. Mistake in counting
2. Excess receive, excess issue
3. Under receive, under issue
4. Receive/issue of wrong items
5. Erred filling in the receive/issue slips
6. Erred input to computers
7. Erred filling in the inventory tags
8. Mistake in returning once issued items
9. Unauthorized issue (receive/issue without slips)
10. Items lost
11. Items stolen
12. Broken items left untreated

186

57



Follow First-in First-out Rule

Why is FIFO necessary ?

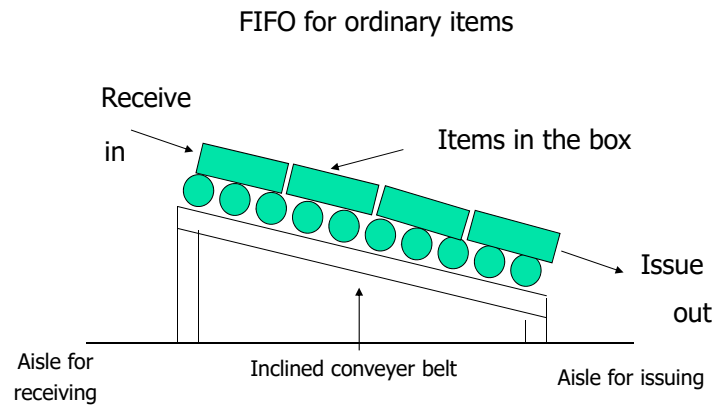
1. Coping with engineering change...When items No. 1 are replaced by No.2 in the **renewed products**, items No.1 will be of no use when issued later on.
2. The quality of the items will be **damaged**...Long storage of the items in the warehouses could cause rust and blur
3. **Traceability**...In case of accidents, all-over inventory check will be necessary if old lot items and new ones are left mixed in the warehouse.

187

58



FIFO Examples



188

59



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.

189

60



Sample of Inventory Tag

Example of Inventory Tag

Item No.		Address			
Item Name					
Reorder Point					
Date	Order No.	Number of Receipt	Number of Issue	Number of Inventory	

190

61



5 S and Recording



191

62



A Red Card Project (1)

1. Set up a Red Card Project

- Member, period, viewpoint, frequency

2. Choose items for the Project

- Inventory: raw materials, parts, in process inventory, sub-assembly, WIP

- Equipment: machines, tools, metal molds, carts, shelves

3. Set standard for Red Card

- Set standard to sort necessary things from the unnecessary

4. Prepare Red Cards

- Red cards of A4 size

5. Put Red Cards

- Do **not** leave the task to those **in charge**, do not listen to their excuse, harden your heart, issue no yellow cards

192



A Red Card Project (2)

6. Discuss the result

- 'Red Card Report (Number of red cards as for each item, Number of red cards issued), List of unnecessary inventory, List of unnecessary equipment

- Discuss with finance dept. on reactions (disposal, storage, or reuse)

7. Remove the Red Card items

- Remove the Red Card items to a certain storage place

8. Start 'Sign Board' project

- Hang 'Sign Board' to clearly tell the place and the quantity of the necessary goods

193



Group discussion

What kind of inventories do you have in your organization and how can you decrease the inventory level?

194

65



Toyota Production System (Toyota Method)

195

66

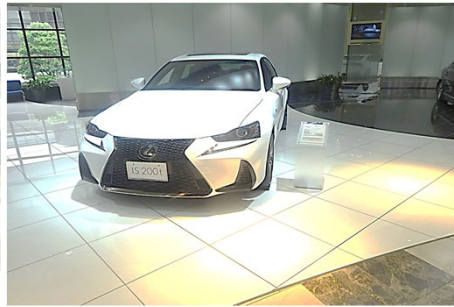


'Toyota' and 'Lexus' brands

Toyota Brand



'Lexus' brand

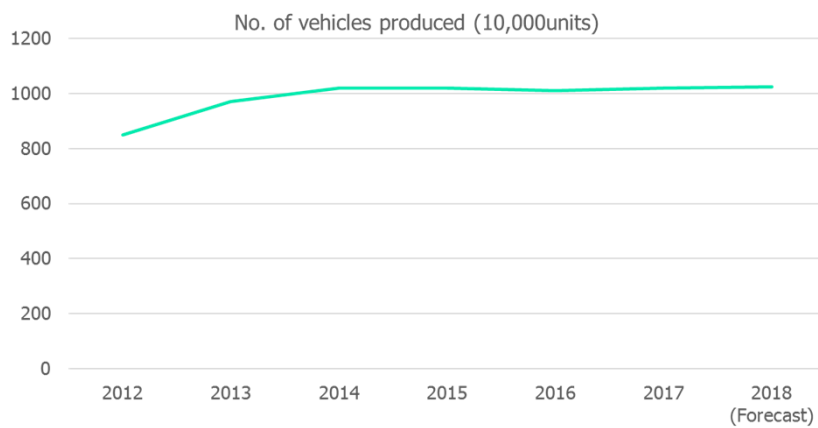


196

67



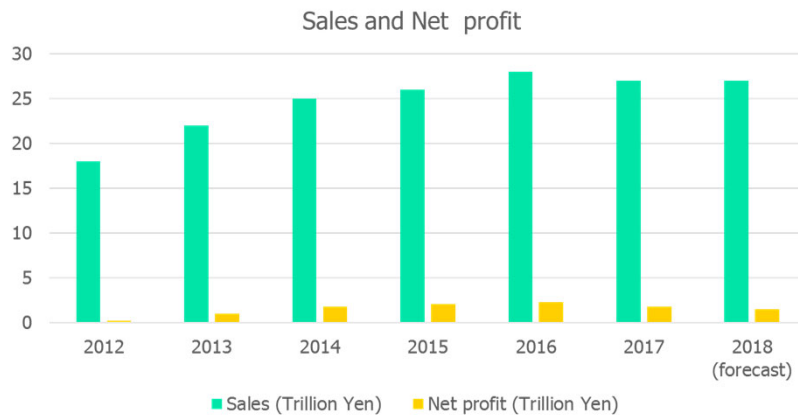
Performance data (1)



197

68

Performance data (2)



198

69

Basic Thoughts

- **Thorough elimination of wastes**
- **Zero Wastes = Cost Reduction**
 - The customer wants value.
 - The right good or service at the right time, place and price with perfect quality
 - Value is the end result of a process.
 - Every process consists of a series of steps.
 - To maximize customer value, these steps must be taken with zero wastes.
- **Two basic ideas/technology for thorough elimination of wastes**
 - JIT (Just in Time) : From Kiichiro Toyota
 - Autonomous machine : From Sakichi Toyota
 - By implementing JIT and making machines/lines autonomous (stop at detecting failure/defect), eliminate wastes and reduce costs.

199

70



Cost Reduction

- **Major Theme of Toyota**
 - **Careful about cost calculation**
 - **Depreciation**
 - **Fully-used machine with appropriate maintenance**

Example

Assist Gap : 3 pieces/car

If 1,000,000 cars and 30 kinds of assist gaps,
then 100,000 pieces production for each type.



If 1,000,000 cars and 3 kinds of assist gaps,
then 1,000,000 pieces production for each type.

- **Cost Reduction**
 - Purchasing cost reduction
 - Production cost reduction

(From interview article of Toyota's VP)

200

71



Principles in Toyota Production System

(1/2)

Two Major ideas/technology

Just in Time (JIT)

- Demand/pull system
- Use of Kanban

Autonomous machine

- Machine stops at the time when the machine finds an error.

Prerequisite to JIT

Through Production: Balanced Work Flow

- One-less-at-a-time production/Elimination of batch processing
- Multi-skilled worker

201

72

Principles in Toyota Production System

(2/2)

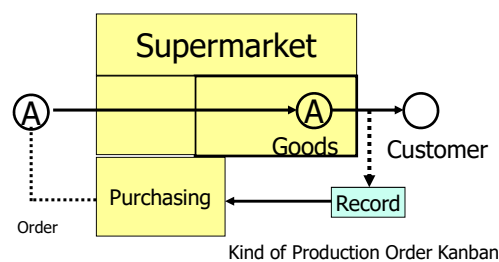
- Elimination of **seven** wastes
 - Motion
 - Waiting
 - Overproduction
 - Processing
 - Defects
 - Transport
 - Inventory
- Root cause analysis: **Five times 'WHY?'** (Toyota's scientific attitude)
- Visible Control System
- Standardization/Uniform practice
- Mistake proof (Fool proof)
- Preparation (Set-up Time) reduction
- Quality at the source
- Continuous improvement

202

73

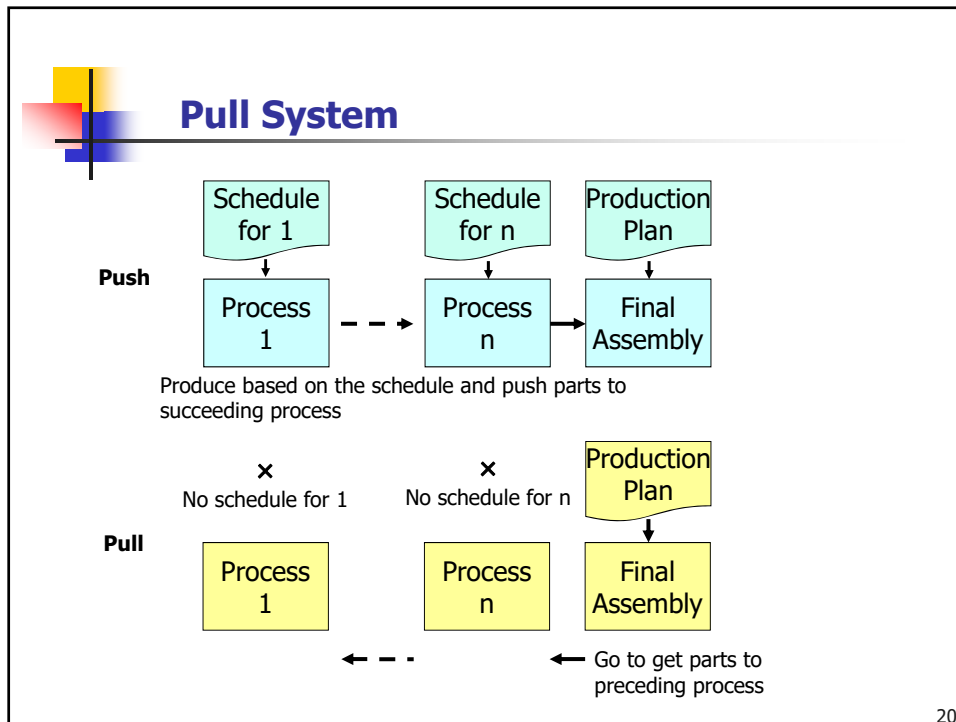
Just In Time

- **Just** In Time: '**Just**' is important.
- '**In Time**' still keeps wastes.
- **Original idea was from Supermarket in the USA.**
 - **Customer = Succeeding Process**
 - **Supermarket = Preceding Process**
 - **Customer comes takes necessary amount of necessary items at necessary time.**

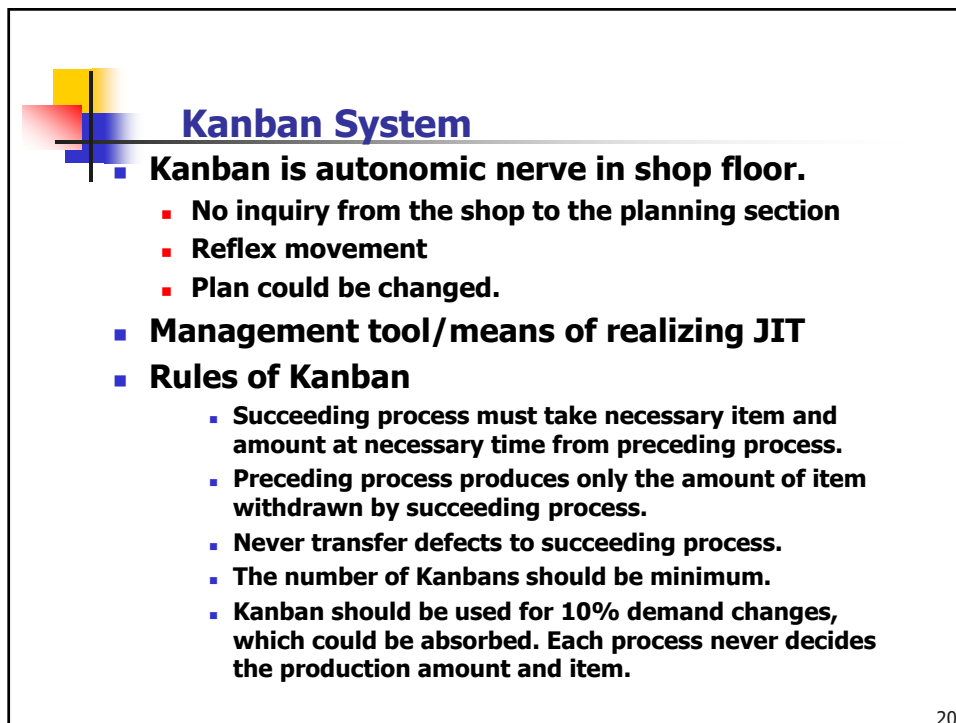


203

74



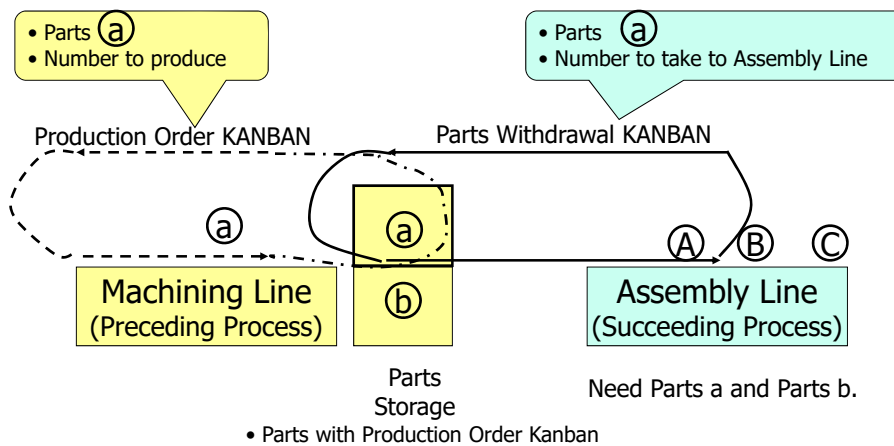
75



76



Kanban (Withdrawal and Production Order)



206

77



Kanban

Withdrawal Kanban

Shelf No. <u>5E215</u> Back No. <u>A2-15</u>			<u>Preceding Process</u> Forging <u>B-2</u>
Item No. <u>35670S07</u>			
Item <u>Drive Pinion</u>			
Car Model <u>SX50BC</u>			
No. of Units	Container	Issue No.	<u>Succeeding Process</u> Machining <u>M-6</u>
<u>20</u>	<u>B</u>	<u>418</u>	

Production Order Kanban

Shelf No. <u>F26-18</u> Back No. <u>A5-34</u>		<u>Process</u> Machining <u>SB-8</u>
Item No. <u>56790-321</u>		
Item <u>Drive Pinion</u>		
Car Model <u>SX50BC-150</u>		

207

78



Case: Assembly Line and Machining Line

(1/2)

- ① Succeeding line material handling man picks withdrawal Kanban and container and goes to Storage A.
- ② Takes Production Order Kanban and puts it to the post.
- ③ Puts Withdrawal Kanban on the container with necessary number of parts
- ④ When the assembly starts, put Withdrawal Kanban to the post.
- ⑤ Put Production Order Kanban in order from the post to the Production Order Post.
- ⑥ Machining in order by Production Order Kanban.
- ⑦ Kanban with parts in the process.
- ⑧ Store the parts with Production Order Kanban.

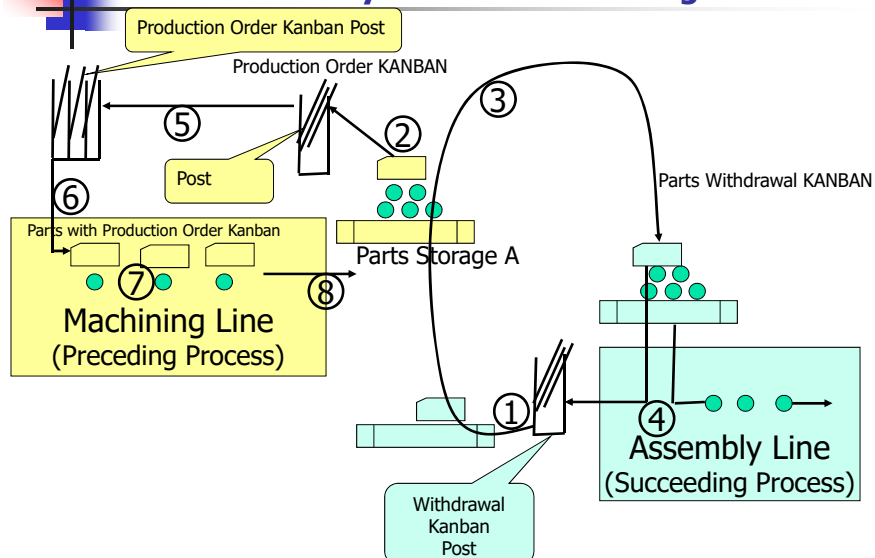
208

79



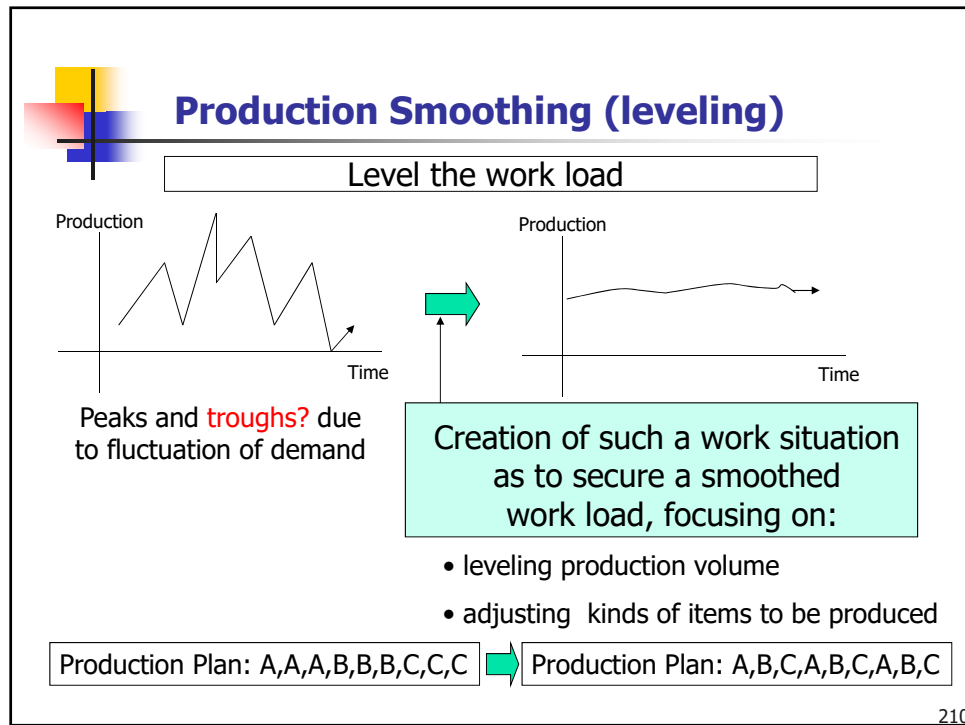
Case: Assembly Line and Machining Line

(2/2)

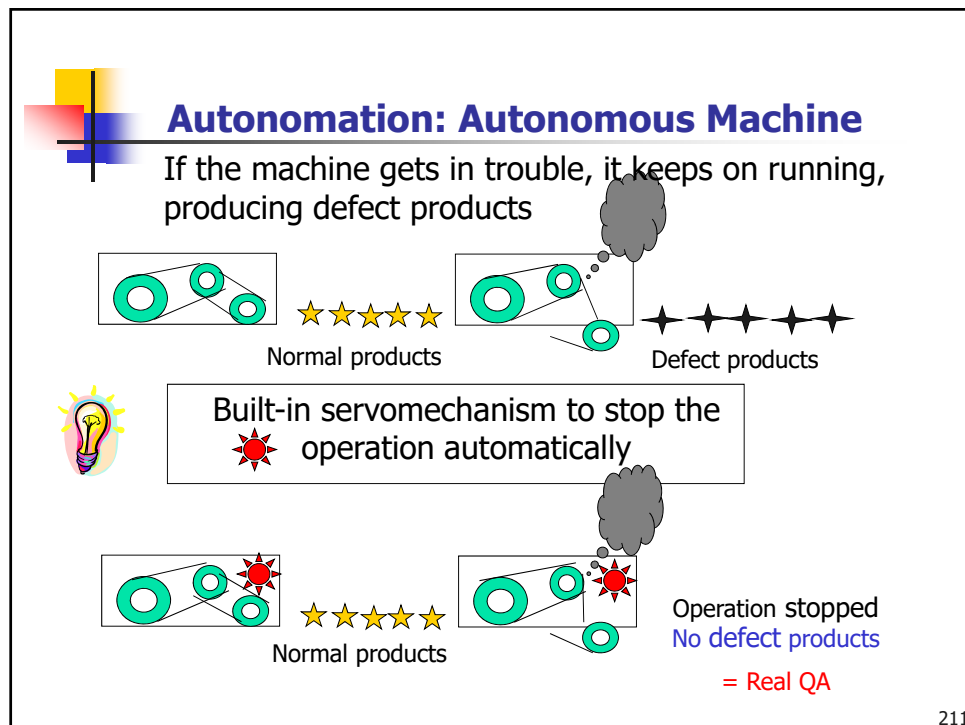


209

80



81



82



Automation: Autonomous Machine

Machine with automatic stopping mechanism
with human wisdom

- e.g. Fool proof (Mistake proofing)

- No operator is necessary when the machine is fine.
= Operator could manage many machines.
- Operator is necessary only when the machine is in trouble.
- Stop the machine when in trouble, to find out the problems.
- Normal/trouble clarification in machine and line.



To manufacture safe automobile

212

83



Modification to Trouble-Free Machine/Line

The machine/line should be kept ready for operation at any time

Trouble in machine/line would not occur suddenly.
They show signs of trouble in advance.

Therefore,

- Sense and check the condition of the machine/line
- Take proper actions
- The operators are expected to maintain the condition of the machine/line during their daily operation

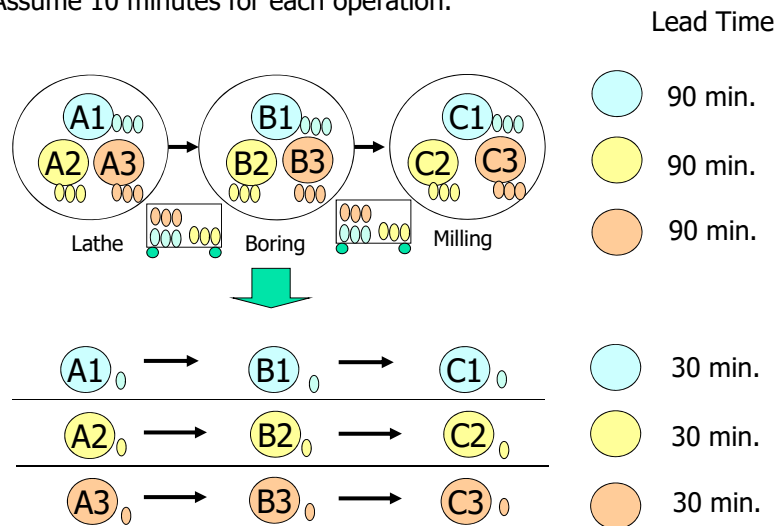
213

84



Through Production (Develop Production Flow)

Assume 10 minutes for each operation.



214

85

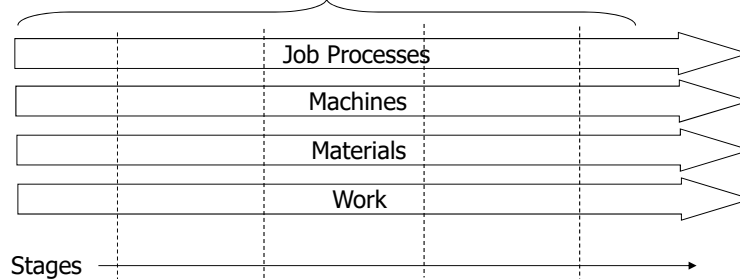
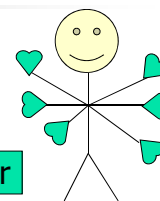


Unified Multi-stages

Establish a lined-configuration of job processes

Train workers

Job of multi-stages by a multi-skilled worker



Enhances the worker's satisfaction and productivity

215

86



Flexible Manpower Line

- Labor Saving: 0.3 man saving, still one man needed
- Manpower Saving: reduce actual number of workers (ex. 10 to 8)
- Flexible Manpower Saving: start with small number of workers and be flexible to meet demand changes.

Toyota employs the third approach in the above

Combine one-man jobs to make a team.
Don't make island operation in the factory.

216

87



Batch Production and Through Production

	Batch Production	Through Production
Processing	■ Many works are processed (Lot). ■ Stagnant up to the completion of the Lot.	■ 'A' (one) work is processed and transferred to the next process.
Facility Layout	■ Same type of machines in the same place (Shop).	■ Series of machines in a line in routing order. ■ Minimum material handling.
Work-in-Progress	■ Between machines, between processes.	■ Zero WIP between machines and processes in principle.
Lead Time	■ Waiting time is long due to works transportation in batch.	■ Sum of actual processing times of each process is the lead time.

217

88



Steps to implement Through Production

- Single Unit (One piece) Production
 - Flow one piece of work up to the final assembly.
 - Many wastes come up.
 - Transportation (materials Handling)
- Layout change to a Line.
 - Layout machines according to the routing of processes
- Synchronization
 - Processes are synchronized. (Tact Time)
- Standing operation
 - Movable quickly, helping each other
- Multi-skilled Worker
- U-shaped line
 - Same place for In and Out
- Small and simple machine in a Line
- Standard Operation

218

89



Root Cause Analysis-5 Whys

- Suppose the machine stopped.
 - 1st Why: Why did the machine stop?
Fuse was cut due to overload.
 - 2nd Why: Why overloaded?
Insufficient lubricant.
 - 3rd Why: Why insufficient?
Lubricant pump did not draw the oil well.
 - 4th Why: Why did the pump draw the oil insufficiently?
The shaft of the pump wore down and became shaky.
 - 5th Why: Why did it wear down?
No strainer gave a chance of getting small metal scraps.
- Then, the resolution is to install a strainer.
- If only 1st Why, the answer is just changing the fuse.

219

90



Visible Control System

- An-don
 - Yellow Lamp: Operation delay->Help!
 - Red: Line stop to check machine trouble
- No worry about stopping the line
 - Identify the problems clearly.



Original An-don

220

91

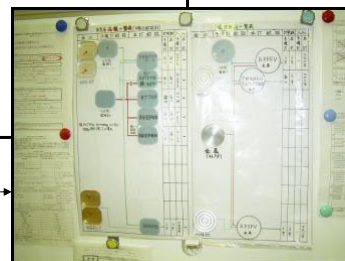


Cases: Control Processes Visually

- Daily schedule control

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

Hand written on white board



- Standard operation chart on the wall
- KANBAN also 'Visible Control System'

221

92

Case: Poka Yoke (Mistake proof)



Visualize

Red Lamp

When a PC in assembly comes to putting a label process, red lamp of the label box for the PC **on**. When the operator there tries to take a label from the different box, alarm is on.

222

93

Cases: Poka Yoke (Mistake proof)



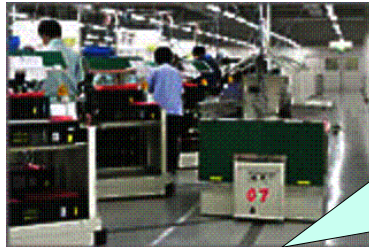
Screw Process: Several screws are set.

- Buzzer alarms less-fastening than proper screwing torque and forgetting some screws.
- She can take appropriate screws with electric screw driver.

223

94

Cases: Poka Yoke (Mistake proof)



All necessary parts, tools and fixtures are set to this auto-movable container which is beside the cell to assemble sub-assembly parts. If some parts are remained, the assembly process is wrong. Only if all things in the container are used, the process is OK.



Final weight check

Weight check is to find if there is a case where some necessary attachments are missed.

224

95

Setup Time Reduction

Especially for small-lot production system,
reduce setup time

In order to:

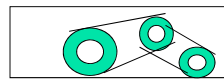
- Respond quickly to sudden fluctuation of required production volume
- Reduce stock and work-in-process
- Secure the quality of the products
- Shorten production lead time

225

96

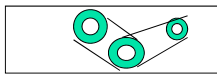
Generalization of Machine

To cope with diverse lot size, new machine/lines?



Machine/line for ordinary manufacturing

Plus



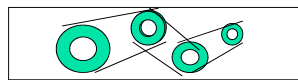
Special Machine/line for small lot manufacturing

= No good

- Too many machine/lines
- Operation fluctuation
- Create wastes



Generalization of machine/line



Generalized Machine/line for general purpose manufacturing

226

97

Cases: Generalized Machine

Key Board character machine in F's Factory



No characters on key board



Korean characters on key board

Hakama in Cosmetics Factory



Jig called Hakama

Jig called Hakama



227

98



Quality at the source

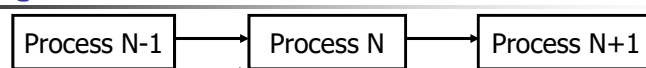
- When the line stops due to the defects delivered from preceding process, the parts is returned to the preceding process.
- Rule : Do not deliver defects to succeeding process.
- Operation Standard should be followed to avoid defects.

228

99



QA General Rules



① Find unacceptable materials/parts from the preceding process

- Fool-proof
- Check by workers

② Stop producing defects in the process

- Education and training
- Standard operation
- Fool-proof
- Preventive Maintenance

Machine
Fixture/Jig
Tools

③ Stop transferring defects to the succeeding process

- Fool-proof
- Check by workers

229

100



Critical Success Factors for Implementation

1. **The management's strong will** • • • The management need to overcome traditional theory of manufacturing with a strong will when implementing the method.
2. **"Continuation is Power": shared enthusiasm** • • • The management and the employees have to share and keep the enthusiasm for achieving the improvement they have aimed.
3. **Spot-Stretch-Spread** • • • First, select a production line to practice the method on its machine or process(spot). Secondly, extend the practice to cover the whole line(stretch) and finally apply the method to all the lines(spread).
4. **Selection of a Model Team** • • • Select a team of competent workers in implementing the method in a model line. Speed and efficiency will be achieved and they can be reliable leaders in the similar tasks in the other lines.
5. **Small start** • • • Without huge capital investment, utilizing the existing facilities with ideas to improve efficiency.

230

101



**Thank you very much for
your participation to PMP
course!**

231

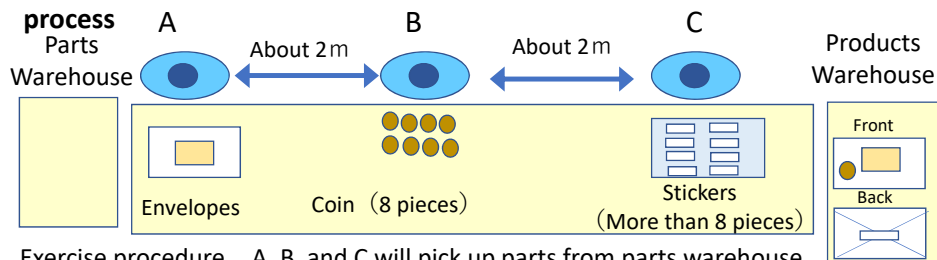
102

Production process Improvement exercise

1

1

Exercise 1 The large lot production with long distance between each process



Exercise procedure A, B, and C will pick up parts from parts warehouse.

A : Pick up 8 envelopes with color stickers among the envelopes and pass them to B

B : Put one coin into each envelope. If total envelopes are 8, pass them to C.

C : Fold the envelope one by one, and put a sticker to seal an envelope. And put it on the desk. If 8 envelopes are finished, carry them to products warehouse.

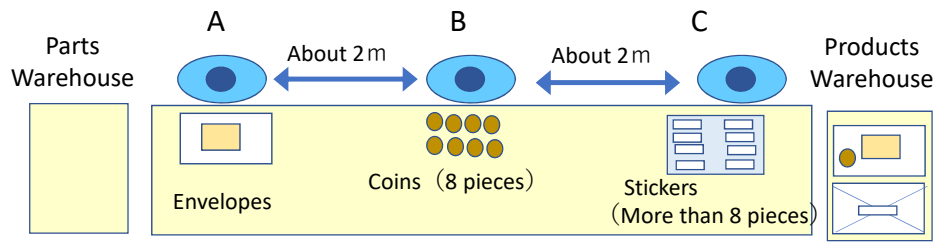
D : Time keeper

If the instructor say "Start", start the timer. And if the 8th envelope's work has completed and carry envelopes to products warehouse, press the stop button, and record the time. D will also identify where and what kinds of waste exist. A, B, and C will also try to identify where and what kinds of waste exist while processing.

2

2

Exercise 2 : One by one production with long distance between the processes.



- Preparations:** (1) Peel off stickers of envelopes, **A** will put envelopes in the other envelopes, and return envelopes and stickers to Parts Warehouse.
 (2) Coins are removed from envelopes put them to Parts Warehouse.
 (3) The roles of A, B, C, and D should be changed.

Exercise procedure: When the instructor say "Start", A, B, and C will pick up parts from parts warehouse.

A: Choose envelopes with color sticker from the other envelopes, hand the envelop to B **one by one**. Repeat the job until it'll be total of 8.

B : Put one coin into the received envelope and pass it to C **one by one**.

C : Fold the edge of the envelope, put a sticker, seal and put it on the desk.
 If 8 envelopes are finished, carry them to products warehouse.

D: (Timekeeper) : It is same as exercise 1.

3

3

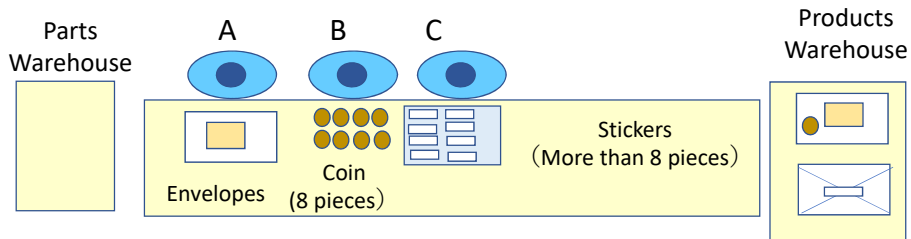
Exercise3 One by one manufacturing with shortened distance between processes.

Preparations

(1) to (3) are same with exercise2.

(4) A, B, and C will sit next to each other.

Exercise : Other conditions are same as exercise 2.



Exercise 4: A, B, and C can decide each operational assignment freely.

The preparation work is same as exercise 3.

Everyone will discuss and try to find out if there is a better operational assignment. for A, B, and C.

If there is a better assignment, change the person to each assignment.

But, the order of process is not changed.

4

4

Exercise 4 Cell production

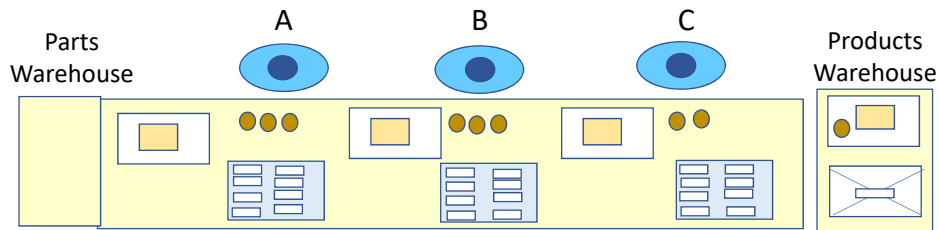
The preparation work is same as exercise 2.
Because space between A, B, and C will not influence working time, space can be decided freely so that everyone can work easily.
Prepare the following items to parts warehouse.

Envelopes : Put approximately 1/3 envelopes to parts warehouse.

Coins : Put 3 coins to parts warehouse.

Stickers : Put more than 3 stickers to parts warehouse.

A, B, and C will think the most efficient position and put each items freely.



When an instructor say "Start", A, B, and C will pick up parts from parts warehouse, and begin working together. The timekeeper will begin measuring the time, and when **the latest person among A, B, and C** finishes to carry envelopes to products warehouse, timekeeper will measure the finished time.

5

5

To share the result of the exercises

Staff will prepare the following flip chart beforehand.
Each group will write results to the flip chart, and staff will calculate the average.

Group Exercise	A	B	C	D	E	F	G	H	Average (Second)	Ratio (%)
Exercise 1										100%
Exercise 2										%
Exercise 3										%
Exercise 4										%

Set the time of exercise 1 as 100%, and calculate the time of exercise 2 ~ 4 as percentage.

By watching these numbers, we can know the degree of the productivity improvement.

6

6

Discussion

Every group will discuss the following contents and make presentation.

- * What kinds of wastes did you identify in exercise 1 ?
- * When you compare the result of exercise1 and exercise2, what kind of things did you find out? How can they be applied to KAIZEN activity at a factory?
- * When you compare the result of exercise2 and exercise3, what kind of things did you find out? How can they be applied to KAIZEN activity at a factory?
(tentative)
- * When you compare the result of exercise3 and exercise4, what kind of things did you find out? How can they be applied to KAIZEN activity at a factory?
- * When you implement a cell production in an actual factory and get the results, what kind of condition do you think is needed ?