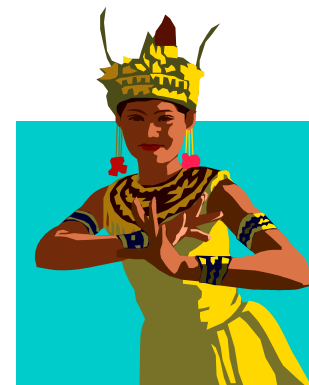




インドネシア事業戦略を バリューチェーンで考える





自己紹介

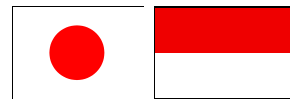


- 1975/4～1998/6 ヤマハ(株)入社 インドネシア工場立上支援部門配属
- 1998/6～1987/3 インドネシア工場生産課長 電子鍵盤楽器の組立生産
- 1987/3～1995/7 インドネシア工場長 電子楽器、ピアノ、ギターの輸出拠点化
- 1995/8～2005/3 帰国、インドネシアを普及品の生産拠点化するプロジェクト
- 2005/3～現在 ヤマハ退職、インドネシア進出サポートコンサルタントとして独立
インドネシア語翻訳・通訳
静岡大学客員教授、専修大学客員講師
独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)専門家
独立行政法人 中小企業基盤整備機構アドバイザー
一般社団法人海外事業支援センター(OBAC)アドバイザー
一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)講師
一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社

インドネシアとの関わりも48年になりました



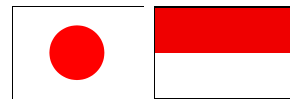
セミナー要旨



- インドネシアにおいても事業を展開する際には、長期の事業計画が不可欠です。
- 長期の事業計画を策定するには、何らかのフレームワーク(枠組み)を用いることが大事です。
- その一つとしてバリューチェーン(付加価値連鎖)という概念があります。
- このセミナーではバリューチェーンを構成するプロセスに沿って、事業戦略を考える方法を解説します。



目次



A) バリューチェーンとは

B) バリューチェーン戦略立案

I. 市場開拓

1. 分析
2. 創造
3. 発売

II. 商品開発

1. 調査
2. 設計
3. 仕上

III. 販売営業

1. 渉外
2. 売込
3. 契約

IV. 商品供給

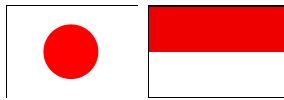
1. 調達
2. 生産
3. 出荷

C) バリューチェーン診断リスト

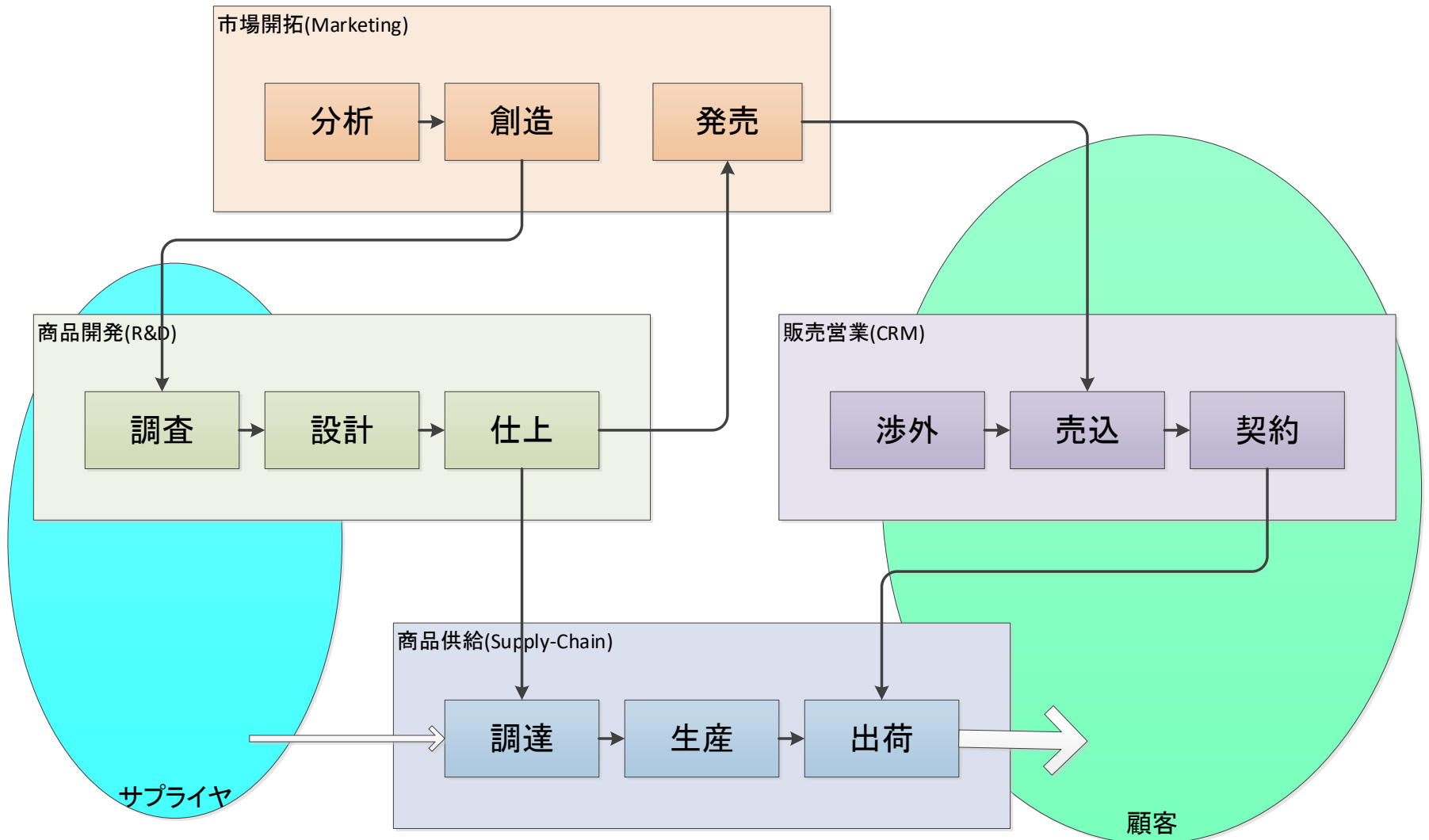
D) バリューチェーン戦略の事業計画化

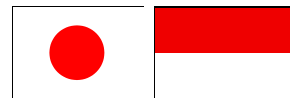


A) バリューチェーンとは



バリューチェーン・プロセス概念図



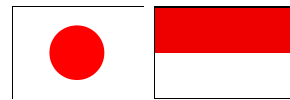


- I. 市場開拓
- II. 商品開発
- III. 販売営業
- IV. 商品供給

B) バリューチェーン戦略立案



I.-1.市場開拓・①分析



1. 商品分析

- 業務:どんな商品を売るのがかを分析する
- 指針:顧客の要望、既存の商品ライン、競合商品との競争優位性、自社の商品開発力、業界の今後の動向を分析する

2. 市場分析

- 業務:どんな市場を狙うのがかを分析する
- 指針:市場規模、購買力、競合品の価値、ブランド力、販売チャネルの実態を分析する

3. 価格帯分析

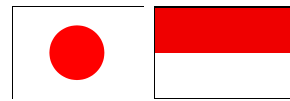
- 業務:価格帯はどこに設定するのがかを分析する
- 指針:顧客の価格満足度、競合品の価格や相場価格、販売チャネルの価格構造、値引き相場や値引き基準、価格改定時期を分析する

4. 販促活動分析

- 業務:どんな販促活動を行うのがかを分析する
- 指針:メディア広告の効果、オンライン販売の効果、販売キャンペーンの効果、店舗のレイアウトやデザイン、商品の包装を分析する



1.-2.市場開拓・②創造



1. 商品創造

- 業務:どんな商品を創造するのか
- 指針:顧客の要望を商品化、既存の商品ラインを分類、競合商品との競争優位性を具体化、自社の商品開発力を強化、業界の今後の動向を商品化する

2. 市場創造

- 業務:どんな市場を創造するのか
- 指針:市場占有率の目標、購買力のある顧客層、競合品との勝負所、自社のブランドの見せ方、販売チャネルを決める

3. 価格帯創造

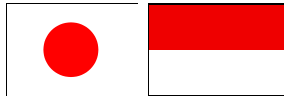
- 業務:どんな価格帯を創造するのか
- 指針:顧客の満足する価格、競合品の価格との差、販売チャネルの価格構造、値引き相場や値引き基準、価格改定時期を設定する

4. 販促活動創造

- 業務:どんな販促活動を創造するのか
- 指針:メディア広告、オンライン販売、販売キャンペーン、店舗のレイアウトやデザイン、商品の包装を企画する



1.-2.市場開拓・③打ち出し



1. 商品打ち出し

- 業務:どんな商品を打ち出すのか
- 指針:顧客の要望に合っている、既存の商品ラインに合っている、競合商品との競争優位はある、自社の商品開発力は強化され、業界の今後の動向に沿っている

2. 市場打ち出し

- 業務:どんな市場に打ち出すのか
- 指針:市場占有率は達成出来る、購買力のある顧客層は狙えた、競合品との勝負所は当たった、自社のブランドの見せ方は当たった、販売チャネルは機能している

3. 価格帯打ち出し

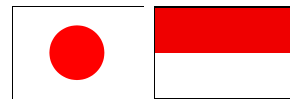
- 業務:どんな価格帯に打ち出すのか
- 指針:顧客は価格に満足している、競合品との価格差は正しかった、販売チャネルの価格構造は正しかった、値引き相場や値引き基準は正しかった、価格改定時期は正しかった

4. 販促活動打ち出し

- 業務:どんな販促活動を打ち出すのか
- 指針:メディア広告は成功した、オンライン販売は成功した、販売キャンペーンは成功した、店舗のレイアウトやデザインは当たった、商品の包装は当たった



II.-1.商品開発・①調査



1. 要件確認

- 業務: 研究要求を受領し、仕様の完成度および要求の有効性を判断する
- 指針: 時間とコストを削減するために可能な限りデータをデジタル化する

2. スケジュール

- 業務: 材料と技術の個別の納入スケジュールを立てる
- 指針: 時間とコストを削減するために可能な限りデータをデジタル化する

3. 材料調達

- 業務: 材料および技術を発注し受領する
- 指針: 受入検査を廃止して使用現場に直納する

4. 適合判断

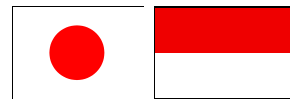
- 業務: 要件と基準に商品が合致していることを判断する
- 指針: 納入業者が使用現場で試験や交換に対応する

5. 文書化

- 業務: 入手可能な研究材料および仕様を文書化する
- 指針: 現物と一緒に使用現場に直接提出する



II.-2.商品開発・②設計



1. 要件確認

- 業務:設計要求を受領し、仕様の詳細を確認する
- 指針:コンカレント技術の能力を拡大しデザイン変更に対する応答時間を低減する

2. スケジュール

- 業務:個別設計試作の実行スケジュールを立てる
- 指針:サプライヤとの共同開発のための協業体制を確立する

3. 商品設計

- 業務:設計および一連の確認業務を進める
- 指針:シミュレーションや仮想試作のためのコンピューター技術を活用する

4. 試作試験

- 業務:試作室の中での試作と一連の試験を進める
- 指針:試作品の開発とデジタル模型を作るために三次元模型製作技術を活用する

5. 文書化

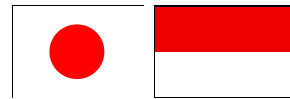
- 業務:試作結果や試験結果を文書化する
- 指針:ポータルサイト経由で最新の試験報告書を提供する

6. 図面発行

- 業務:図面や仕様書などを正式に発行する
- 指針:大量生産に入ってから潜在的な問題を検討するための会議を主催する



II.-3.商品開発・③仕上



1. 要件確認

- 業務:プロジェクト番号を受領、記録、および割り当てる
- 指針:サイクルタイムとコストを低減するため関係者間でデータをデジタルで共有する

2. スケジュール

- 業務:要求に基づき活動スケジュールを作り、リソース割り当てる
- 指針:仕様をプロダクト、システム、サブシステムに分解する

3. 要件配信

- 業務:関連する技術・研究部門に要件を配信する
- 指針:サイクルタイムとコストを低減するため関係者間でデータをデジタルで共有する

4. 新技術確認

- 業務:商品要件と仕様に必要な新技術を特定し入手する
- 指針:社内の技術データ全体にアクセス可能にする

5. 製造準備

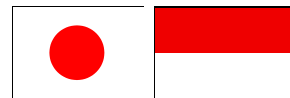
- 業務:商品を製造または調達するための試験基準、環境要件、廃棄プロセスを確立する
- 指針:サイクルタイムとコストを低減するため関係者間でデータをデジタルで共有する

6. パイロット生産

- 業務:パイロット商品を製作し商品の機能が要件に合致していることを確認する
- 指針:柔軟性を最大にして生産ラインの停止を避けるために生産設備を導入する



III.-1.販売営業・①涉外



1. 潜在顧客の特定

- 業務:顧客データの中から該当商品を取り扱う可能性のある代理店を特定する。
- 指針:顧客データは紙ベースではなくデジタル化されており、定期的に更新されている。

2. 販売糸口の特定

- 業務:特定された顧客の最新情報を基に、その顧客にとっての利害を特定する。
- 指針:顧客データは随時訪問の結果を反映している。

3. 顧客の絞り込み

- 業務:可能性のある顧客候補に優先順位を付ける。
- 指針:優先順位の定義は基本的に定められている。

4. ターゲット顧客の認定

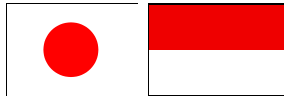
- 業務:優先付けられた顧客候補に対して関係者間の同意を得る。
- 指針:個人的な利害関係や思惑は極力排除する。

5. 顧客情報の収集

- 業務:認定された顧客候補についての最新情報を再度確認する。
- 指針:最新の顧客データの中で従来のもので大きく変わっている点がないか注意する。



III.-2.販売営業・②売込



1. ニーズと期待の評価

- 業務:顧客先を訪問して該当商品に対しての期待を聞き出し評価する。
- 指針:期待は価格、品質、機能、納期などに分類してデータ化する。

2. ソリューションの提案

- 業務:顧客の抱えている期待に対して該当商品がどのように応えられるのかを説明する。
- 指針:顧客からの色々な質問に対して即答出来る知識とツールを予め備えておく。

3. 販売活動

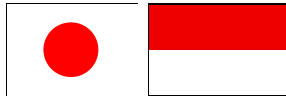
- 業務:顧客から発注したい旨の確約を取り付ける。
- 指針:口頭だけでなく、契約書取り交わしの前の簡単な仮契約メモを作成する。

4. 販売活動成果の記録

- 業務:契約書作成に必要な情報を確認してデータ化する。
- 指針:データ内容は社内で統一化され共有される。



III.-3.販売営業・③契約



1. 充足能力確認

- 業務:顧客の希望する品目と数量が納入出来ることを確認する。
- 指針:在庫状況と生産予定がオンライン端末で随時最新のデータとして確認出来る。

2. 顧客希望納期確認

- 業務:顧客が希望する納期に応えられることを確認する。
- 指針:在庫状況と生産予定がオンライン端末で随時最新のデータとして確認出来る。

3. 価格交渉

- 業務:数量割引や支払条件による価格を交渉し確定する。
- 指針:価格構成および割引条件を予めツールとして備えておく。

4. 返品処理確認

- 業務:返品条件とルートを顧客と合意しておく。
- 指針:事前の承認、窓引取窓口、修理後の再販、費用負担などの規定を事前に定めておく。

5. 商品補償交渉

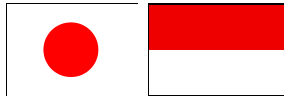
- 業務:不良品の無料交換や無料修理の範囲と条件を顧客と合意しておく。
- 指針:保証期間や範囲について事前に細かく定めておく。

6. 基本契約書締結

- 業務:売買取引契約書を顧客と交わす。
- 指針:公的機関の発行した漏れの無い契約書雛形に準拠する。



IV.-1.商品供給・①調達



1. 納入スケジュール立案

- 業務:発注済みの材料、部品、製品の日次納入スケジュールを立案する。
- 指針:納入指示はカンバンを活用する。

2. 納入品の受領

- 業務:納入業者からの納品を受け取る。
- 指針:バーコードやQRコードで納品を識別する。

3. 納入品の承認

- 業務:納入業者からの納品が定められた条件に適合することを確認する。
- 指針:サプライヤ認定制度による受入検査の削減(ロット飛ばし)または省略を行う。

4. 納入品の移送

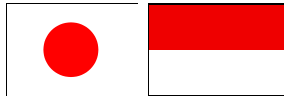
- 業務:承認済の納品を定められた場所に移す。
- 指針:コストとサイクルタイムを低減するために、資材を倉庫又は製造する場所に直接納入する。

5. 納入先への支払承認

- 業務:納品の承認に基づき納入業者への支払を承認する。
- 指針:電子インボイス処理を導入する。



IV.-2.商品供給・②生産



1. 生産スケジュール立案

- 業務:日次ベースの品目別、工程別、ライン別の生産スケジュールを立案する。
- 指針:品目の切替コストを最少化するスケジュールを立案する。

2. 生産資材投入

- 業務:生産活動に必要な部材などを生産工程に投入する。
- 指針:特定の原材料、部品もしくは中間製品に対して、戦略的に安全在庫を持つ。

3. 製造・テスト

- 業務:原材料から半製品の状態に加工し、完成前のテストを行う。
- 指針:待ち時間、移動時間、段取時間などの非付加価値作業を削減する。

4. 梱包

- 業務:販売するための梱包や清掃や殺菌を施す。
- 指針:梱包作業は製造プロセスに統合されている。

5. 完成品仮置き

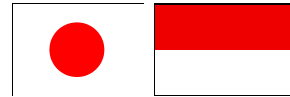
- 業務:梱包された製品を出荷待ちの場所へ移管するまで一時保管する。
- 指針:工場から顧客／販売チャネルへの直接出荷にも対応する。

6. 出荷部門への移管

- 業務:出荷に必要な書類などを揃えて出荷部門に移管して商品勘定に計上する。
- 指針:環境対策、危険物対応などの証明にも対処する。



IV.-3.商品供給・③出荷



1. 引合・見積

- 業務:顧客からの引合に対して見積りで回答する。
- 指針:有効在庫引き当てから見積書作成までに対応したツールを備える。

2. 受注入力

- 業務:顧客からの注文を受注管理システムに入力する。
- 指針:遠隔注文入力機能での顧客先での処理を可能にする。

3. 納期回答

- 業務:顧客からの注文に対して在庫を引き当て、納期を回答する。
- 指針:主要顧客に対する優先順位付け在庫引当機能を設ける。

4. 配送計画

- 業務:複数の受注をまとめて、効率の良い配送計画を立て、輸送業者を選定する。
- 指針:顧客別、調達先別、輸送ルート別、輸送業者別等で注文を集約する。

5. 商品準備

- 業務:出荷すべき商品を特定し、必要に応じて集合梱包を施し、出荷書類を揃える。
- 指針:自動倉庫の活用によりピッキング時間と作業を最適化する。

6. 商品出荷

- 業務:商品を顧客先に配送する。
- 指針:中間倉庫での商品集約や組合せも工夫する。

7. 商品受領

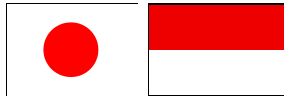
- 業務:顧客による商品の受け取りを確認し、必要な場合は据え付け作業を施す。
- 指針:据付コスト、据付リードタイムなどの条件は予め文書化しておく。

8. 支払請求

- 業務:会計部門に顧客からの受領確認書を提出して代金請求手続きを進める。
- 指針:売掛金回収の迅速化、処理コストの低減のためEDI、EFT(電子送金)を活用する。



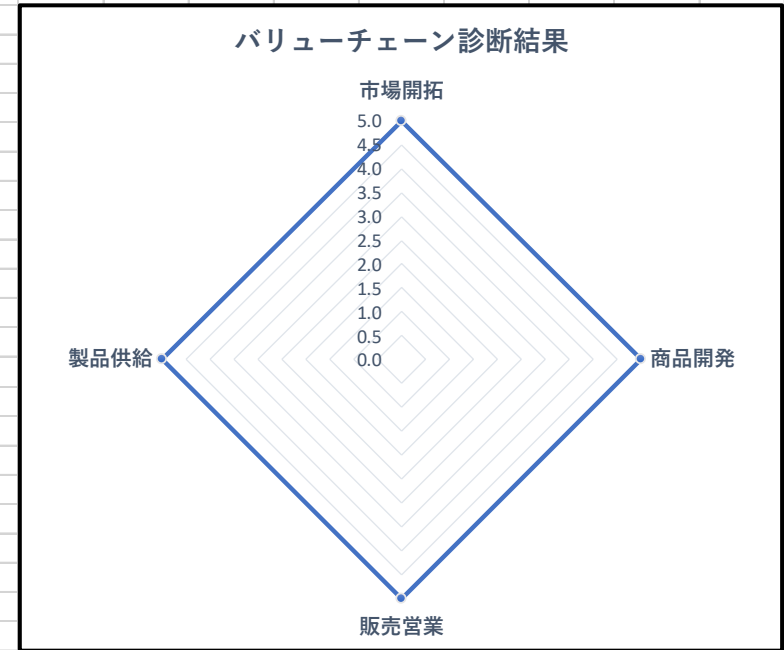
C) バリューチェーン診断リスト



各分野・プロセス・業務別に診断を行い、その結果をレーダーチャートで分析評価する

分野	プロセス	業務	診断結果					小計	
			無し:0	有り:1					
市場開拓	分析	商品分析	1	1	1	1	1	5	
		市場分析	1	1	1	1	1	5	
		価格帯分析	1	1	1	1	1	5	
		販促活動分析	1	1	1	1	1	5	
	創造	商品創造	1	1	1	1	1	5	
		市場創造	1	1	1	1	1	5	
		価格帯創造	1	1	1	1	1	5	
		販促活動創造	1	1	1	1	1	5	
	打ち出し	商品打ち出し	1	1	1	1	1	5	
		市場打ち出し	1	1	1	1	1	5	
		価格帯打ち出し	1	1	1	1	1	5	
		販促活動打ち出し	1	1	1	1	1	5	
			合計	12	12	12	12	12	60
		平均点						5.0	
商品開発	調査	要件確認	1	1	1	1	1	5	
		スケジュール	1	1	1	1	1	5	
		材料調達	1	1	1	1	1	5	
		適合判断	1	1	1	1	1	5	
		文書化	1	1	1	1	1	5	
	設計	要件確認	1	1	1	1	1	5	
		スケジュール	1	1	1	1	1	5	
		商品設計	1	1	1	1	1	5	
		試作試験	1	1	1	1	1	5	
		文書化	1	1	1	1	1	5	
	仕上	図面発行	1	1	1	1	1	5	
		要件確認	1	1	1	1	1	5	
		スケジュール	1	1	1	1	1	5	
		要件配信	1	1	1	1	1	5	
		新技術確認	1	1	1	1	1	5	
		製造準備	1	1	1	1	1	5	
		パイロット生産	1	1	1	1	1	5	
				合計	17	17	17	17	85
				平均点					5.0

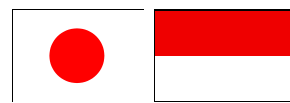
市場開拓	商品開発	販売営業	製品供給
5.0	5.0	5.0	5.0



バリューチェーン診断リスト

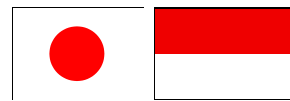


D) バリューチェーン戦略の事業計画化



1. バリューチェーン診断リストの分析結果に基づき、[SWOTクロス分析](#)を行い、戦略を策定する。
2. その戦略を実現するための方策を5カ年事業計画に展開する。

		OPPORTUNITY 機会		THREAT 脅威	
		Market 市場開拓	・	Market 市場開拓	・
		R&D 商品開発	・	R&D 商品開発	・
		CRM 顧客管理	・	CRM 顧客管理	・
		SCM 製造販売	・	SCM 製造販売	・
		Financial 財務	・	Financial 財務	・
		HRD 人材	・	HRD 人材	・
STRENGTH 強み		Strategy for Utilizing Strength 強みを生かす戦略		Strategy for Minimizing Threat 脅威を最小化する戦略	
Market 市場開拓	・				
R&D 商品開発	・				
CRM 顧客管理	・				
SCM 製造販売	・				
Financial 財務	・				
HRD 人材	・				
WEAKNESS 弱み		Strategy for Overcoming Weakness 弱みを克服する戦略		Strategy for Risk and Crisis 危険・危機における戦略	
Market 市場開拓	・				
R&D 商品開発	・				
CRM 顧客管理	・				
SCM 製造販売	・				
Financial 財務	・				
HRD 人材	・				



インドネシア進出サポート公式サイト

インドネシア進出準備から撤退までの要点を簡潔にまとめたサイト(Googleトップランキング)

<https://www.hmkt.jp/>

インドネシア最新情報ブログ

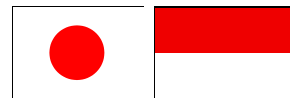
あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介

<http://blog.livedoor.jp/kojindonesia/>

インドネシア進出サポートウェブセミナー

公式サイトに掲載されたセミナースライドサンプルの中から、ダウンロード件数の多いもの順に音声解説付きのスライドをアップロードしています

<https://www.youtube.com/channel/UCXghuRz7zRX5jLOXu75rQjQ>



ご清聴ありがとうございました
ここからは質疑応答です