

2006年度 戦略イノベーションクラスター主催セミナー

「受注生産型製造業のための」トップマネジメントセミナー

## 第2部

# 営業・技術・製造一体化によるビジネス革新

2007年1月17日



研究事業本部 戦略イノベーションクラスター

主任研究員 井原 準哉

# 1 - 1. 受注生産型製造業の悩み

顧客要求の高度化が進む中での従来型のビジネスモデルの限界

## 顧客要求の高度化

高品質化

納期対応力

低コスト化

提案力

柔軟な対応力

・  
・  
・

## メーカーの悩み

仕様がなかなか決まらず納期対応が大変

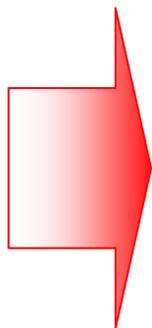
案件の手離れが悪く追加コストが発生する

仕様変更に伴い不良の発生など現場が混乱する

製造負荷のアンバランス

仕掛在庫が多く資金繰りが大変

・  
・  
・



## 1 - 2 . 製作現場の実体

### 部門間・階層間の意識のズレ

各部門・各階層が個別の論理で物事を捉えており、意識がバラバラ

#### 営業部門

営業は受注をとってナンボの世界。  
顧客の都合に合わせて、顧客の要望に応えることこそが顧客満足である。  
受注は市場価格であり不採算になるのは技術や製造部門の責任。

#### 技術部門

営業がしっかり顧客と仕様を決めないから仕様変更ばかり発生する。そもそも営業は製品を知らなさすぎ。  
設計は創造活動であり、人の作った図面など使えない。そもそも人の作った図面はわかりにくい。  
製造は一から十まで伝えなければちゃんと作れない。レベルを上げるべき。

#### 調達・製造部門

設計の指示が中途半端で、設計意図が正確に伝わらない。  
製造・調達は設計どおりに作るのが仕事。現場不良や納期遅延は技術の責任。

#### 経営層

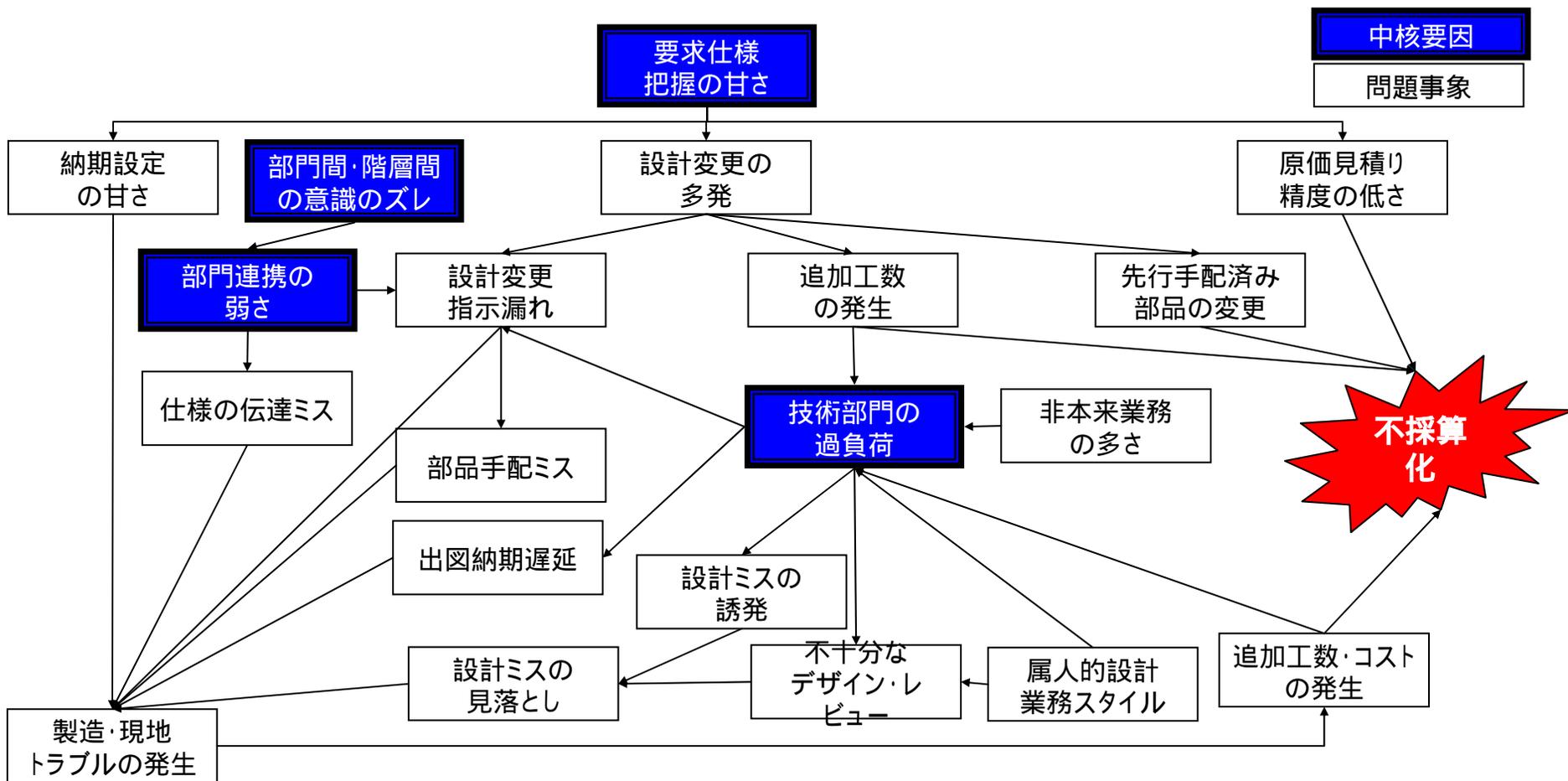
現場が実体をわかっているので現場の意見を尊重すべき。  
現場のレベルが低すぎる。何度も同じようなトラブルを起こしている。

# 1 - 2. 製作現場の実体

## 問題の本質

抜本改革のためには要求仕様把握能力の向上が不可欠。

採算性低下の要因には複数の重要な要素が絡み合っているが、すべての問題点の根底には要求仕様把握の甘さがある。

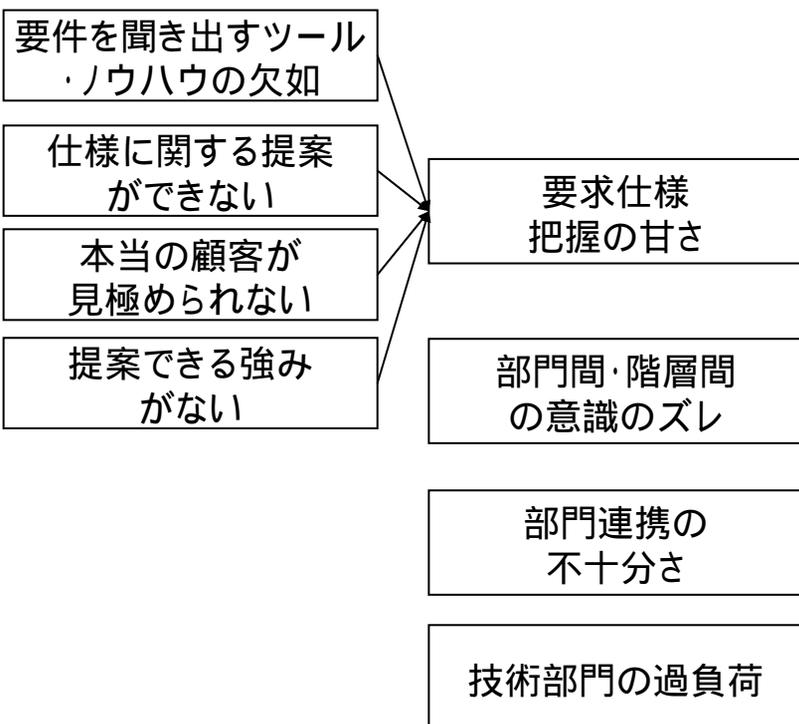


## 2-1. 変革のキーコンセプト

### キーコンセプト

モジュール化を企業の“共通言語”とするビジネスモデルの革新により、採算性低下の諸要因が一気に解決されるはず。

#### 採算性低下の要因



### 変革のキーコンセプト

**モジュール化を機軸とした  
製販技一体化プロセスの確立**

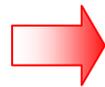
#### 本セミナーのモジュール化の定義

特定の製品をまとまりのある機能単位に切り分け、それらを商談や受注、設計、製造に活用することで、的確な受注判断とローコスト化、品質安定化、短納期化を目指す考え方。

## 2 - 1. 変革のキーコンセプト

### “モジュール化”とは

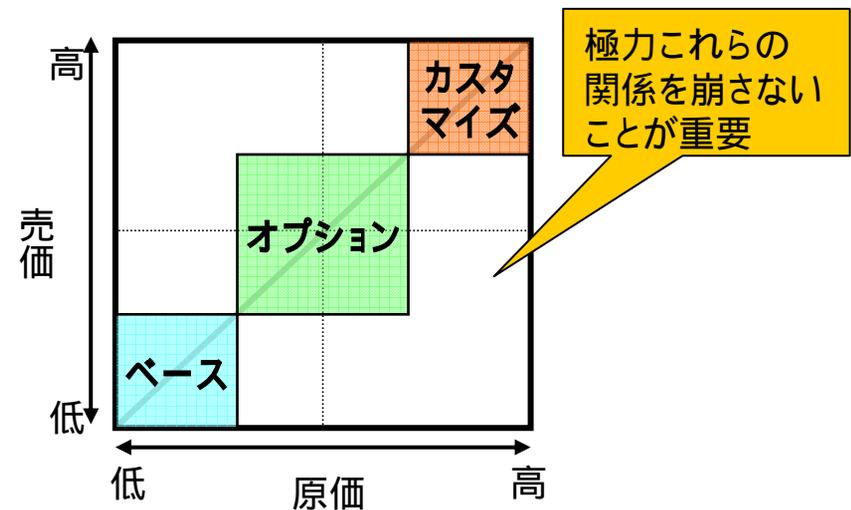
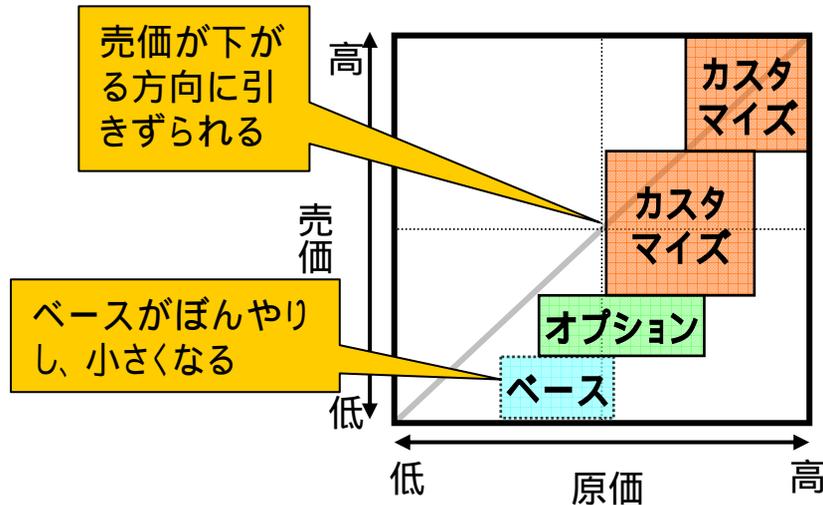
“モジュール化”は設計思想であり、利益の源泉となるビジネスモデル



技術部門内だけの取組み、または製造コストダウンの手法としての取組みの限界。

受注生産型製造業の  
「原価・売価相関」イメージ

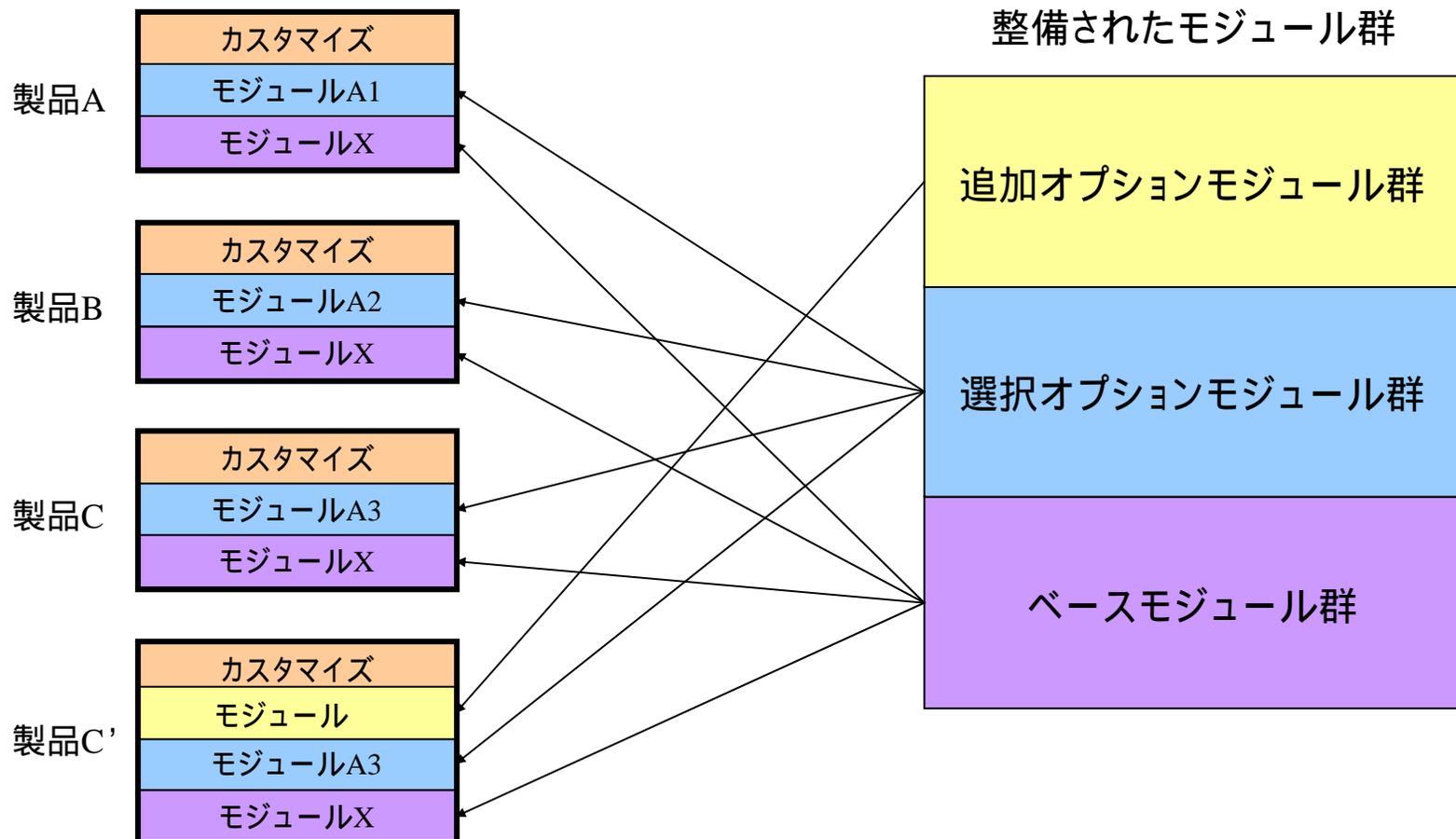
目指すべき  
「原価・売価相関」イメージ



# 2 - 1 . 変革のキーコンセプト

## モジュール化適用イメージ

モジュールを組み合わせることでより多様な顧客ニーズに効率的に対応。



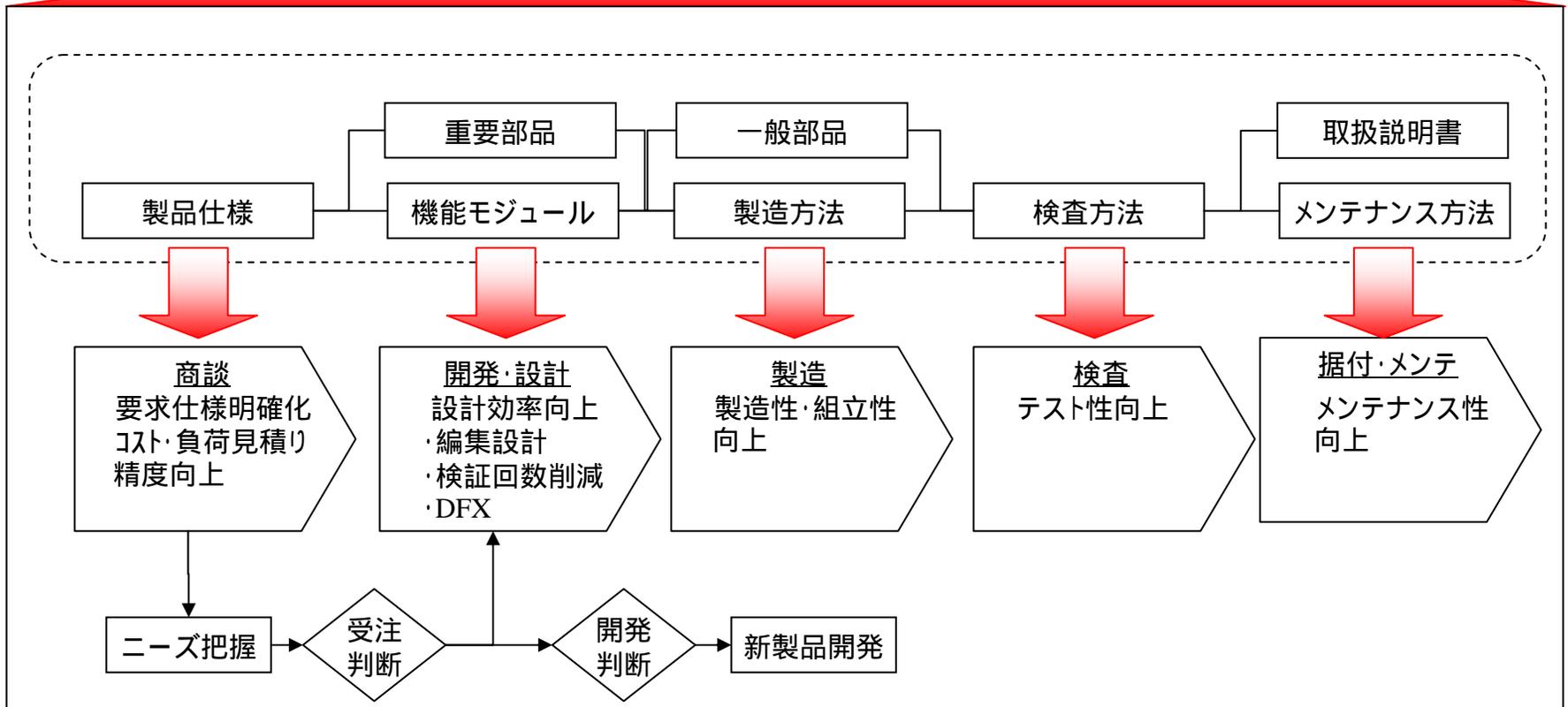
## 2-1. 変革のキーコンセプト

### 『モジュール』を機軸とした一体化プロセスの確立

『モジュール』により各部門の業務を統合し、一体化したプロセスを実現。

#### ビジョン・戦略

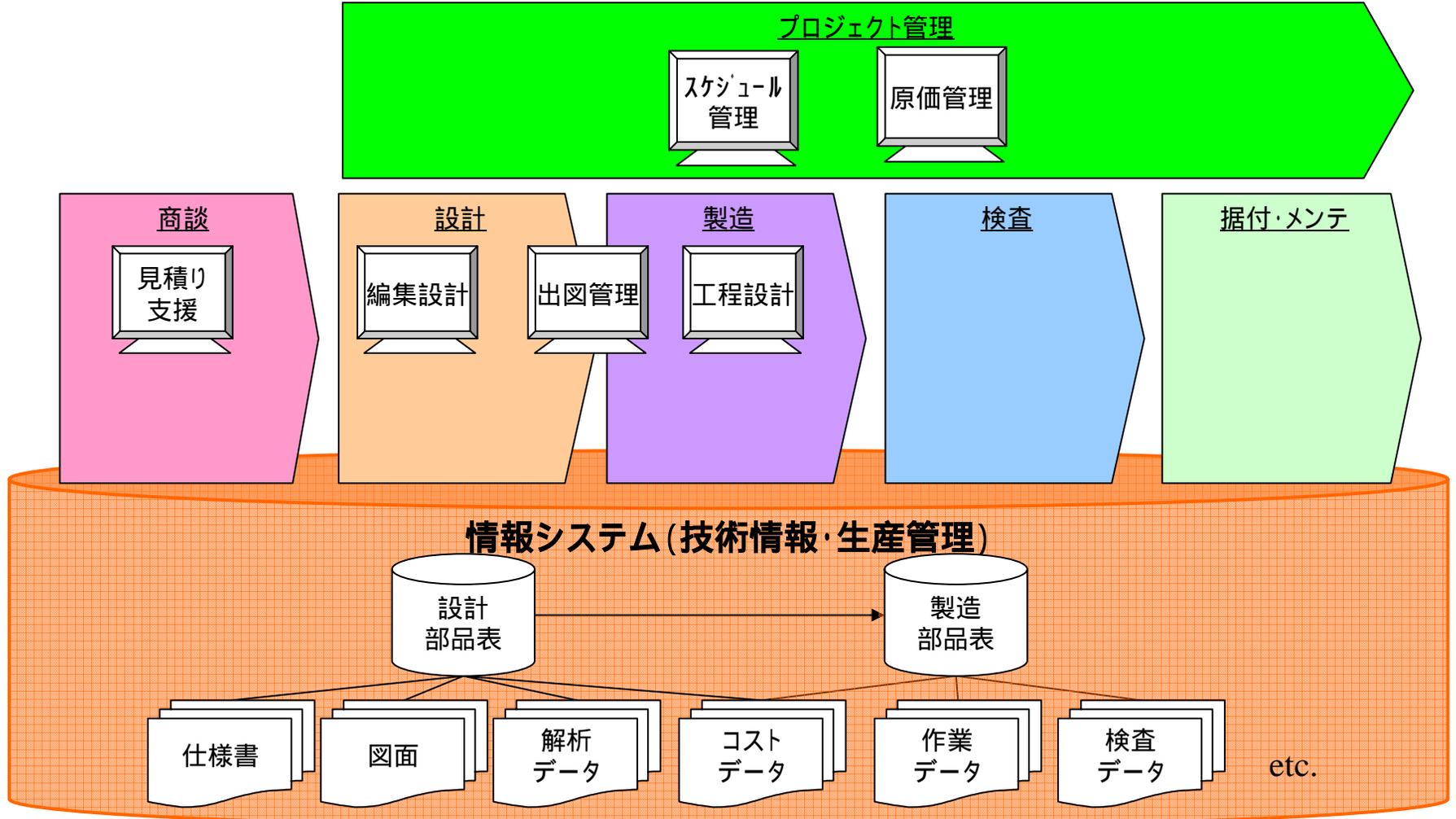
モジュール化を機軸とした  
製販技一体化プロセスの確立



# 2 - 4 . プロセス再構築

## 全体イメージ

情報システムを介し、『モジュール』を業務プロセスに織り込むことが必要。



情報システムのレベルは製品構造の複雑さによる。

### プロセス再構築のポイント

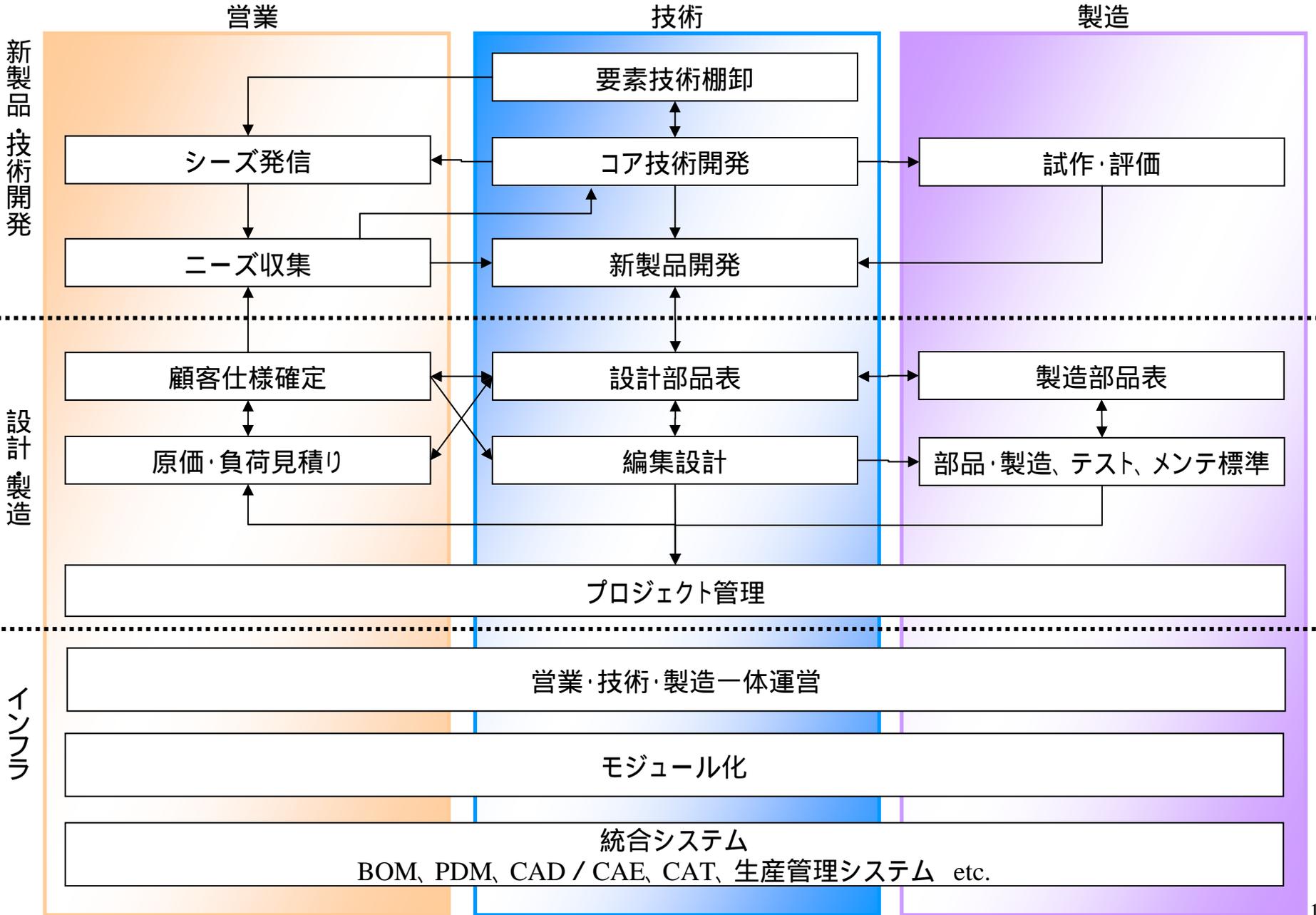
#### モジュールが使われやすい仕組み

- ✓ データ検索・共有化の仕組みの構築
  - 部品表管理 (設計部品表 / 製造部品表)
  - 図面管理
  - 解析データ
  - 文書 (仕様書、試作結果、工程、検査報告 etc.)
- ✓ ツール・データ連携

#### モジュールを使わせる仕組み

- ✓ モジュール可用性の受注基準への組み込み
- ✓ デザインレビューでのモジュール適用度の確認
- ✓ モジュール適用目標設定
- ✓ 活用状況の統計データ取得
- ✓ 評価への反映
- ✓ 管理機能の設置 (技術管理部等)

# 3 - 1. ソリューション全体体系



### 『モジュール化』推進の前提条件

**ビジョン・戦略の共有化**

**全社プロジェクトによる実行**

**全体計画の策定**

**経営者のコミットメント**

## 3 - 6 . 経営者のコミットメント

変革は現場の理解から(己を知ることから)

- ✓ 「恐怖は常に無知から生じる」(米思想家エマーソン)
- ✓ 全体最適がわかるのは経営者だけ

やりきる意志とやりきるだけのパワー

- ✓ 『モジュール化』は自社の設計思想でありビジネスモデルの変革
- ✓ 変えられるのは経営者だけ
- ✓ ビジョン・目標の明示
- ✓ モジュール化推進体制の整備とバックアップ

着実な前進こそ理想への近道

- ✓ 一足飛びに理想は無理でも、理想に近づけることは常に可能。
- ✓ できるところからやっていく。スタートしなければ何も変わらない。
- ✓ **ただし行き先は間違えないように。**