



事業開発研修

株式会社カレントカラー



目的とゴール

- **目的**

- **事業開発の効率・効果を高める**

- **今回のゴール**

- **ビジネスの設計手順の概要を知る**
 - **ビジョン**
 - **ビジネスモデル**
 - **サービス**
 - **ビジネスプロセス**

目次

- 1. ビジネスとは
- 2. 事業開発の手順
- 3. サービス設計
- 4. ビジネスプロセス設計

参考資料

- 付加価値連鎖（value chain）
- DFSS（Design for Six-Sigma）概要
- プロセスの標準化と効率化

アジェンダ

名称	事業開発研修
時間・場所	19:00~21:00 @ zoomミーティング
定員	4名
目的	事業開発の効率・効果を高める
今回のゴール	ビジネスとサービスを立ち上げて定着させる 実践的な手順を知る ビジョン策定からビジネスプロセス設計までを 一気通貫で俯瞰 する

議題	担当	進行目安		時間
オープニング・悩み事の共有	全員	19:00	19:10	10分
1. ビジネスとは	講師	19:10	19:25	15分
2. 事業開発の手順	講師	19:25	19:55	30分
3. サービス設計	講師	19:55	20:25	30分
4. ビジネスプロセス設計	講師	20:25	20:50	25分
クロージング・気づきの共有	全員	20:50	21:00	10分

※休憩は ありません。

1. ビジネスとは

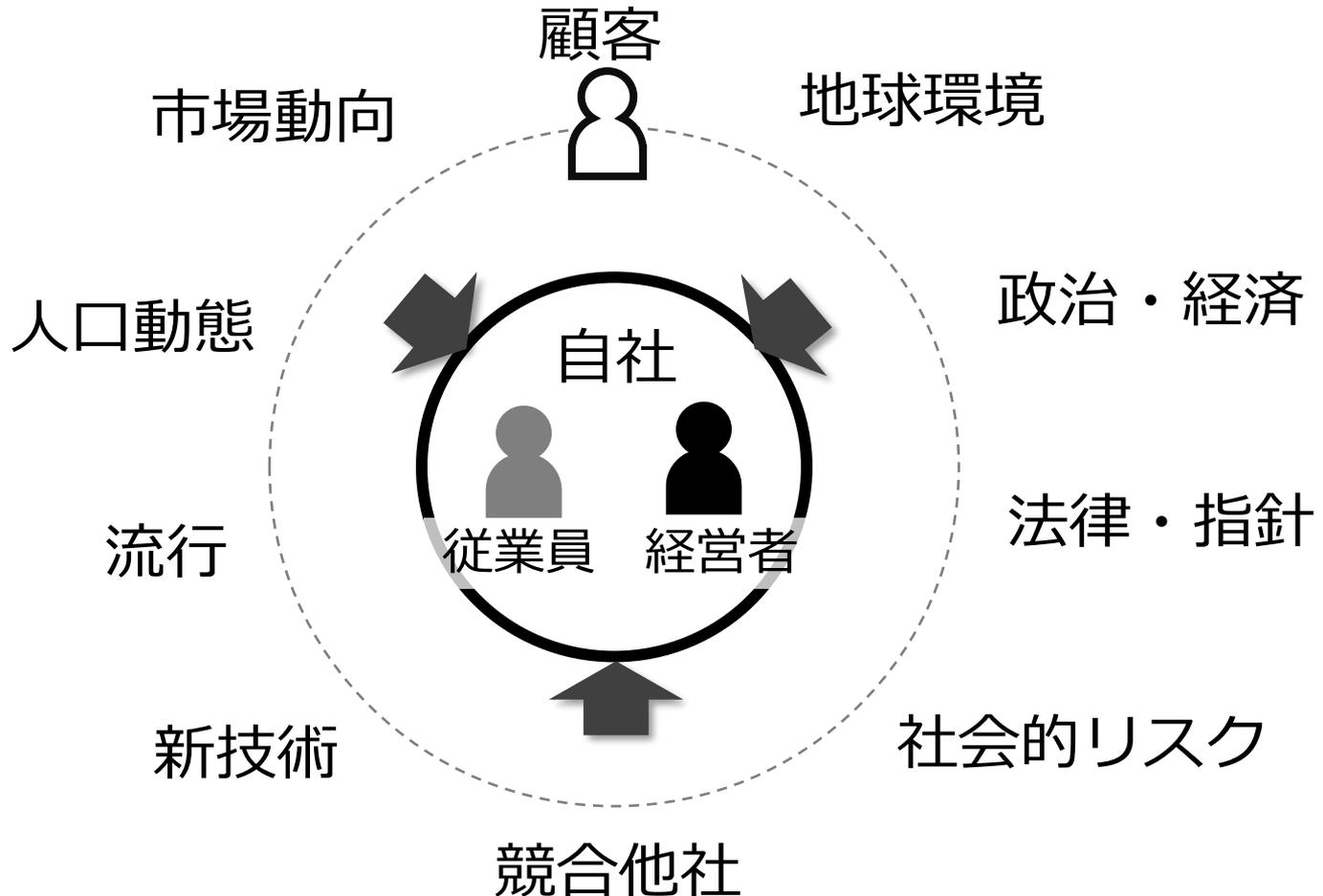
VUCA時代

「当面の正解」ですら 誰にも分からない時代

行動の 効果	▲ 予測 困難			Disorder 無秩序	
	▼ 予測 可能				
		Uncertain 不確実		Ambiguity 曖昧	
		Volatile 変動		Complex 複雑	
		Stable 安定			
		◀ 既知		未知 ▶	
		現在の状況			

Outside-In 原則

変化の激しい時代では、外部が内部を決める



ビジネスとは

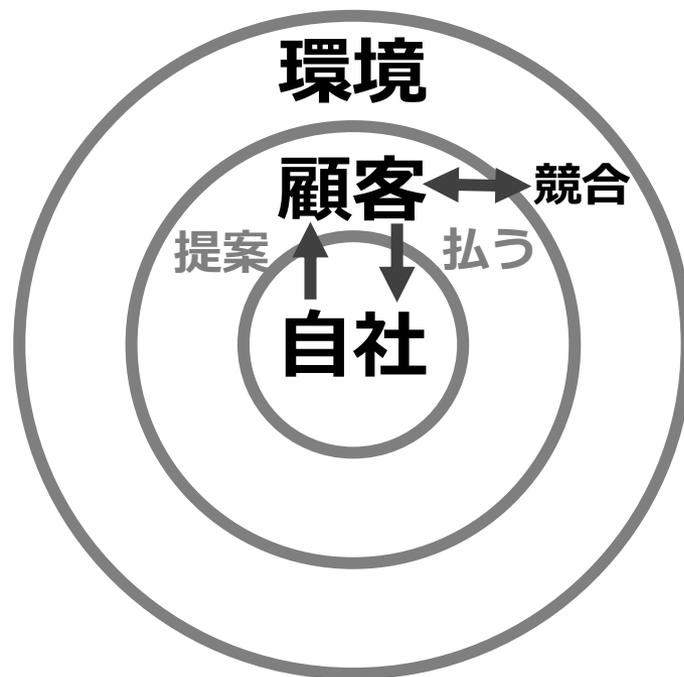
社会環境の中で

顧客に価値を提案し

顧客に選ばれ

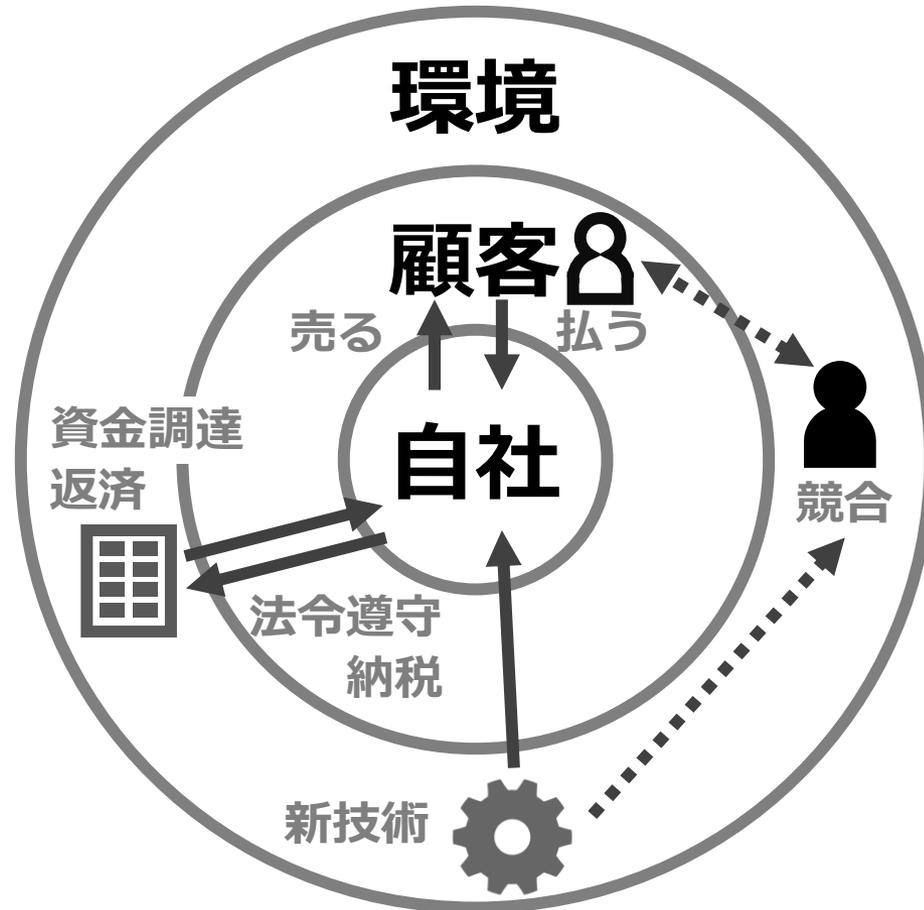
顧客から対価を頂く

この仕組みを持続すること



ビジネスの構造

ビジネス = 環境内の顧客と自社の取引



2. 事業開発の手順

ビジョン策定

近江商人の「商売の極意」

三方よし

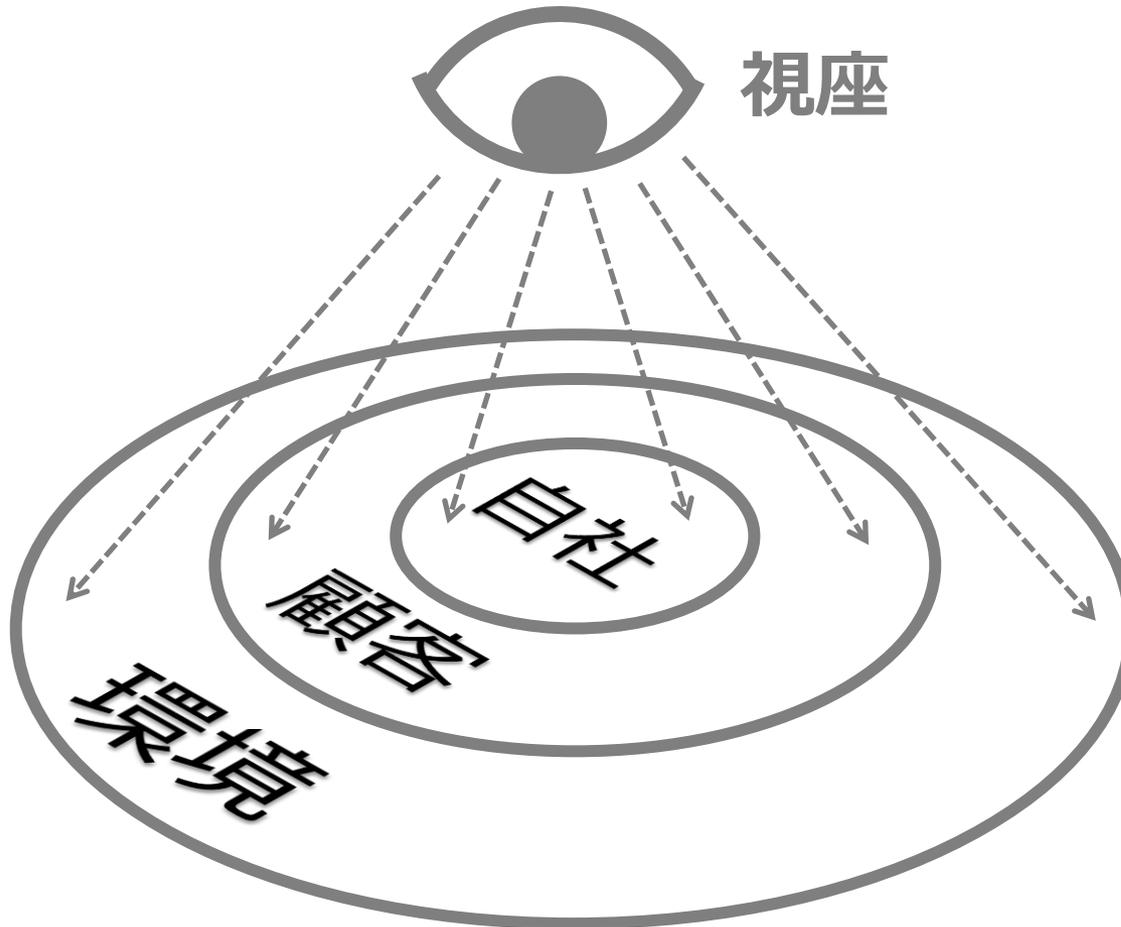
世間よし = 環境よし

買い手よし = 顧客よし

売り手よし = 自社よし

ビジョン策定

三方よしの、互恵的な世界観を創る



ワタシ（自社）・アナタ（顧客）・ミンナ（環境）の笑顔を増やすビジョンを創る

ビジョンと売上のパターン

三方よしで、ビジネスは持続的に成功する

ビジョン					売上・利益		
#	自社	顧客	環境	見出し	初期	中期	長期
0	×	×	×	無策	×	×	×
1	○	×	×	自分本位	△	×	×
2	×	○	×	自己犠牲	○	△	×
3	○	○	×	内輪ウケ	○	○	×
4	×	×	○	慈善	△	△	×
5	○	×	○	投網	△	△	△
6	×	○	○	滅私奉公	○	△	×
7	○	○	○	三方よし	○	○	○

事業開発の手順

ビジョンに腹落ちしてから 事業計画を練る

定義

測定

分析

設計

検証

定着

1. 事業領域
定義

- ・製品
- ・サービス
- ・市場

2. 外部環境
調査

- ・競合状況
- ・新技術
- ・経済動向
- ・人口統計
- ・政策・法律
- ・社会・文化
- ・生態環境

3. 顧客要求
理解

- ・定性情報
- ・定量情報
- ・セグメント
- ・ペルソナ
- ・共感
- ・要求分析
- ・購買プロセス

4. 自社能力
把握

- ・組織特性
- ・財務状況
- ・プロセス
- ・システム
- ・人財
- ・競争力
- ・改革力

5. ビジョン
策定

- ・三方良しの
戦略定義
- ・関係者
巻き込み
- ・組織構築
・再編

NG

6. 事業計画
策定

- ・ビジネス
モデル
候補作成
- ・財務分析
- ・実現性評価
- ・リスク評価
- ・計画選定
- ・目標設定

7. 事業
設計

- ・サービス
設計
- ・プロセス
設計
- ・システム
開発
- ・人材育成
- ・パイロット
- ・リスク評価
- ・移行・展開
計画

8. 事業
管理

- ・顧客
サポート
- ・KGI・
KPI管理
- ・継続的改善
- ・リスク評価
- ・技術革新
対応
- ・環境変化
対応

ビジネスモデルキャンバス

持続可能なビジネスの構造を、分かり易く示す共通言語



業務委託／業務提携

KP <u>キー</u> <u>パートナー</u> 不足を補う 提携者	KA <u>キーアク</u> <u>ティビティ</u> 重要な活動	VP <u>提供価値</u> 製品 サービス 価値	CR <u>顧客との</u> <u>関係</u> 付き合い方	CS <u>顧客</u> ターゲット やニーズの タイプ
	KR <u>キー</u> <u>リソース</u> 重要な 経営資源		CH <u>チャネル</u> 価値の 届け方	
C\$ <u>コスト</u> コストの構造や付加価値との関係			R\$ <u>収入</u> 儲け方・対価	



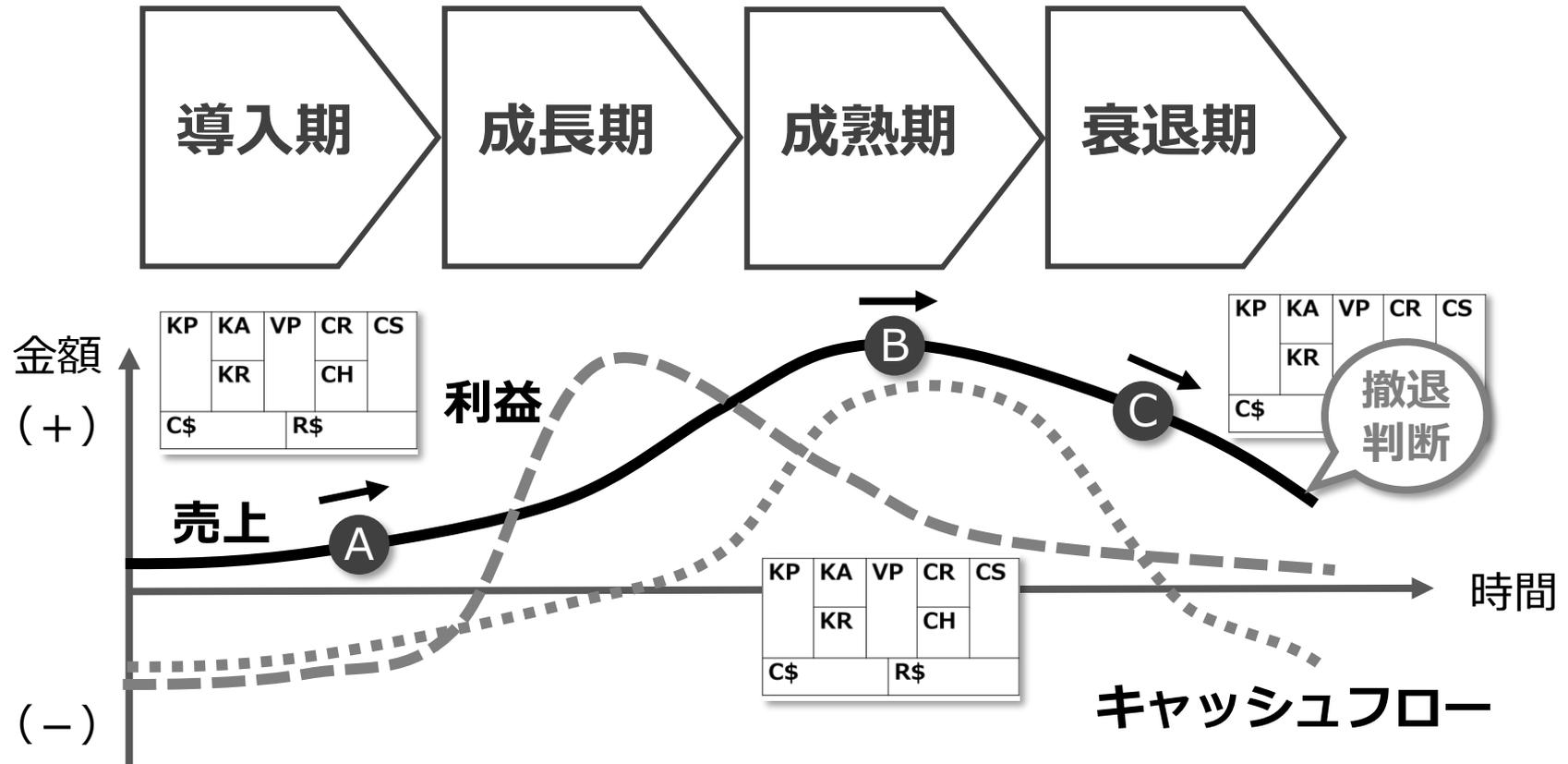
顧客／マーケット



経営層

プロダクトライフサイクル

製品やサービスの導入から衰退までの標準モデル



- フェーズに合わせてビジネスモデルも見直す

本節のまとめ

- 腹落ちするまで何度でも「三方よし」のビジョンを練る
- 事業開発プロセスに沿ってビジネスモデルキャンバスを完成させる
- ライフサイクルに合わせてビジネスモデルも見直す



3. サービス設計

- 顧客起点
- サービスメニュー

サービスとは

サービスとは、顧客に提供される無形の役務

商品

merchandise

売買の対象

製品

physical product

製造された**有形**の品物

サービス

Service

提供される**無形**の役務

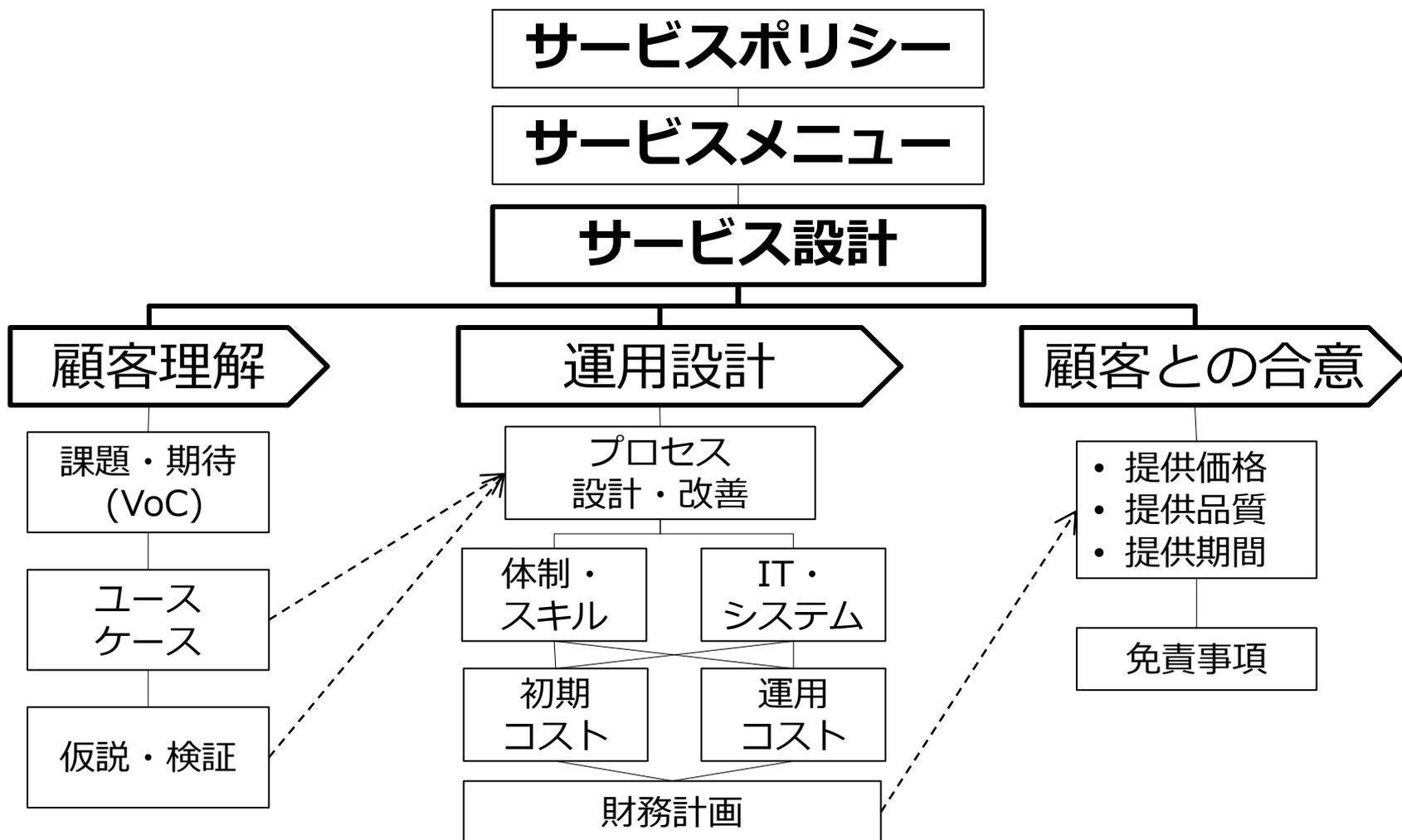
良いサービス vs. 悪いサービス

サービスの良し悪しを 決めるのは 顧客

良いサービス	悪いサービス
顧客の 期待 に応える	顧客の期待を裏切る
顧客の 心情 に配慮し 顧客の自尊心を満たす	顧客の心情に配慮せず 顧客の自尊心を傷つける
意外 な価値が 提供される	一般的な価値に 到達していない
顧客が料金や時間以上の 価値 を感じる	顧客が料金や時間分の 価値を感じない
個々に 特別扱い する	まとめて粗雑に扱う
言われなくても 潜在ニーズ に応える	言われたことにも 応えられない
進化 し続ける	劣化 し続ける

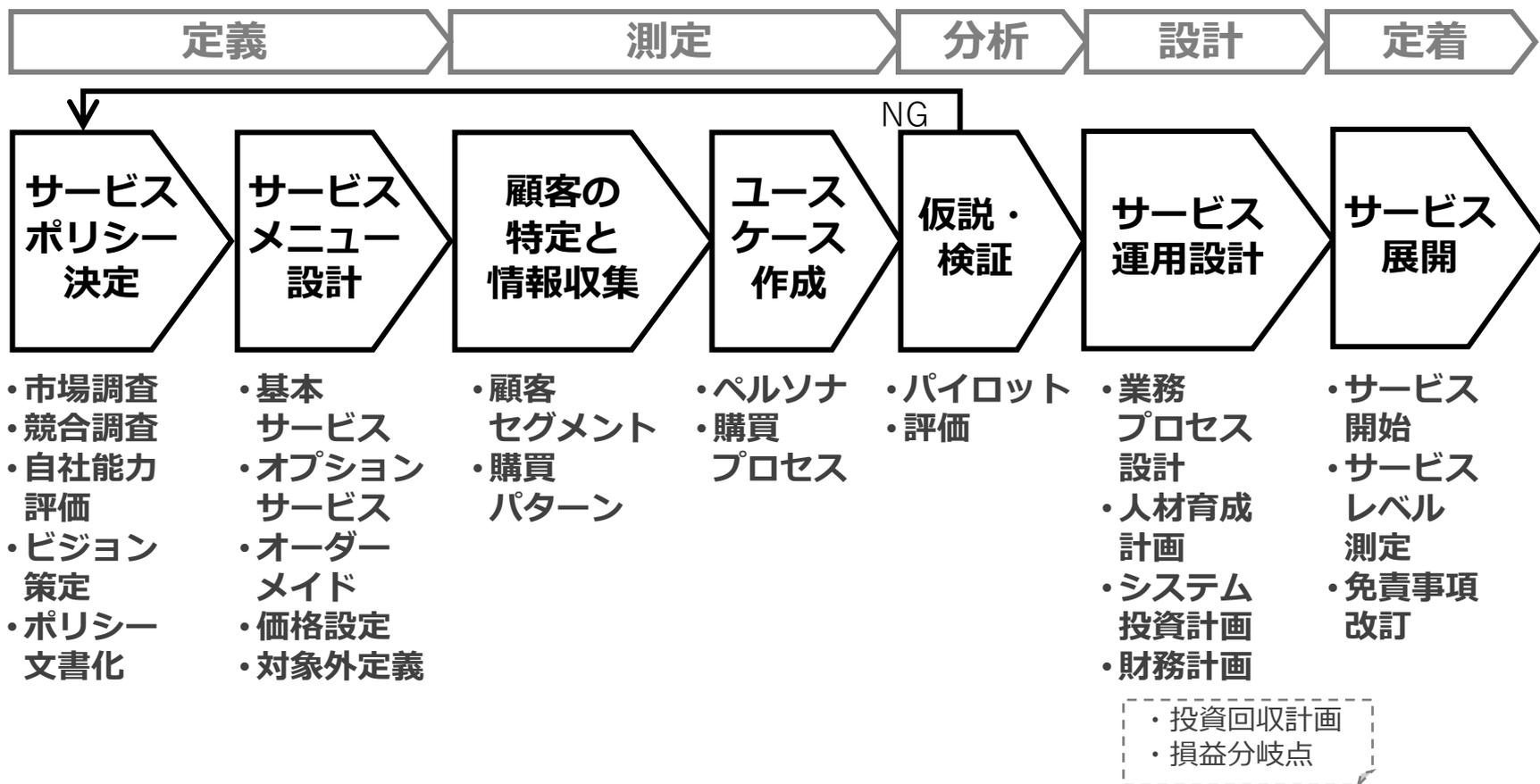
サービス設計の全体像

ポリシーに従いメニューを構成し、細部を設計する



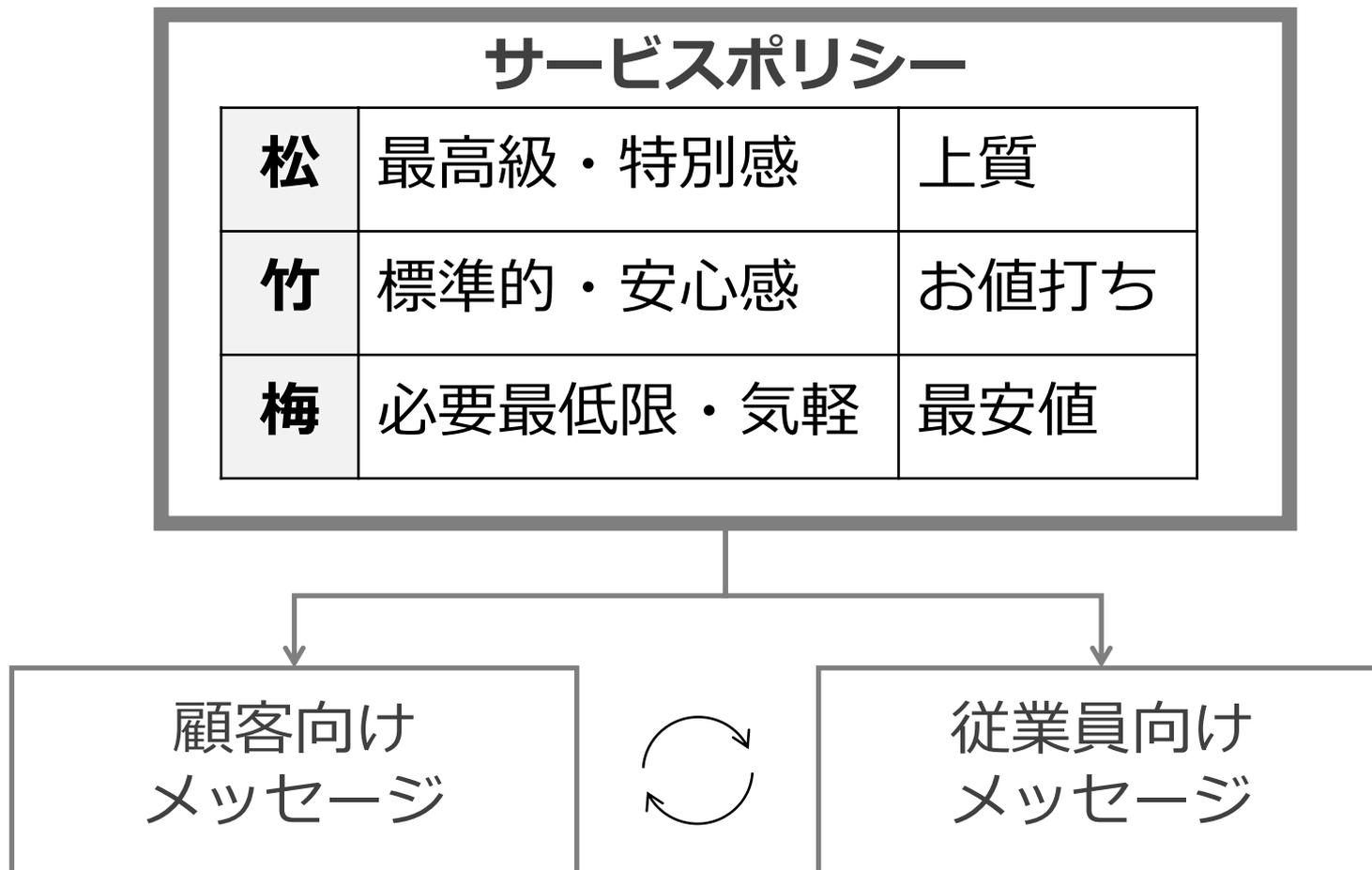
サービス設計の手順

ポリシーに従いメニューを構成し、運用を設計する



サービスポリシーの選択

ポリシーの選択が、サービス設計の全てに影響を与える



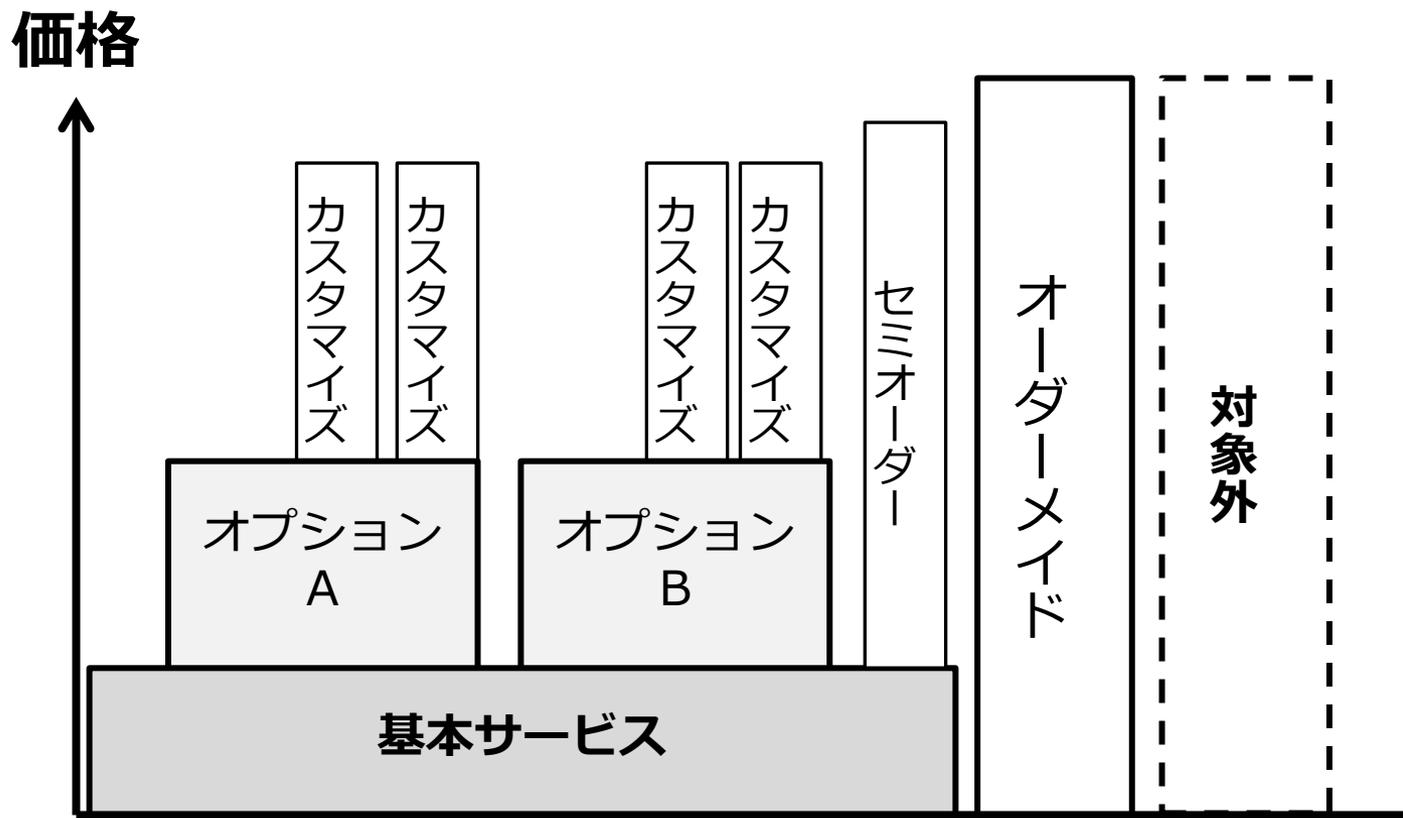
サービスレベルの標準化

サービスは「合理的水準」に揃える

1. サービス品質のバラツキによる
混乱・不満を避けることができる
 - ・ 不安定感の回避
 - ・ 過剰サービスの回避
2. サービス要求の変化に、全サービスが、
俊敏かつ齊一的に追従できるようになる
3. サービス標準化が**プロセス標準化**に繋がり、
各サービス間での要員（担当者・管理者）の
流動性が高まり、コストを最適化できる

サービスメニューの構造

顧客との関係の ありたい姿を、メニューで示す



本節のまとめ

- **商品 = 製品 + サービス**
- **サービスを設計する**
 - **サービスポリシーの決定**
 - **サービスメニューの設計**
 - **サービスの運用設計**

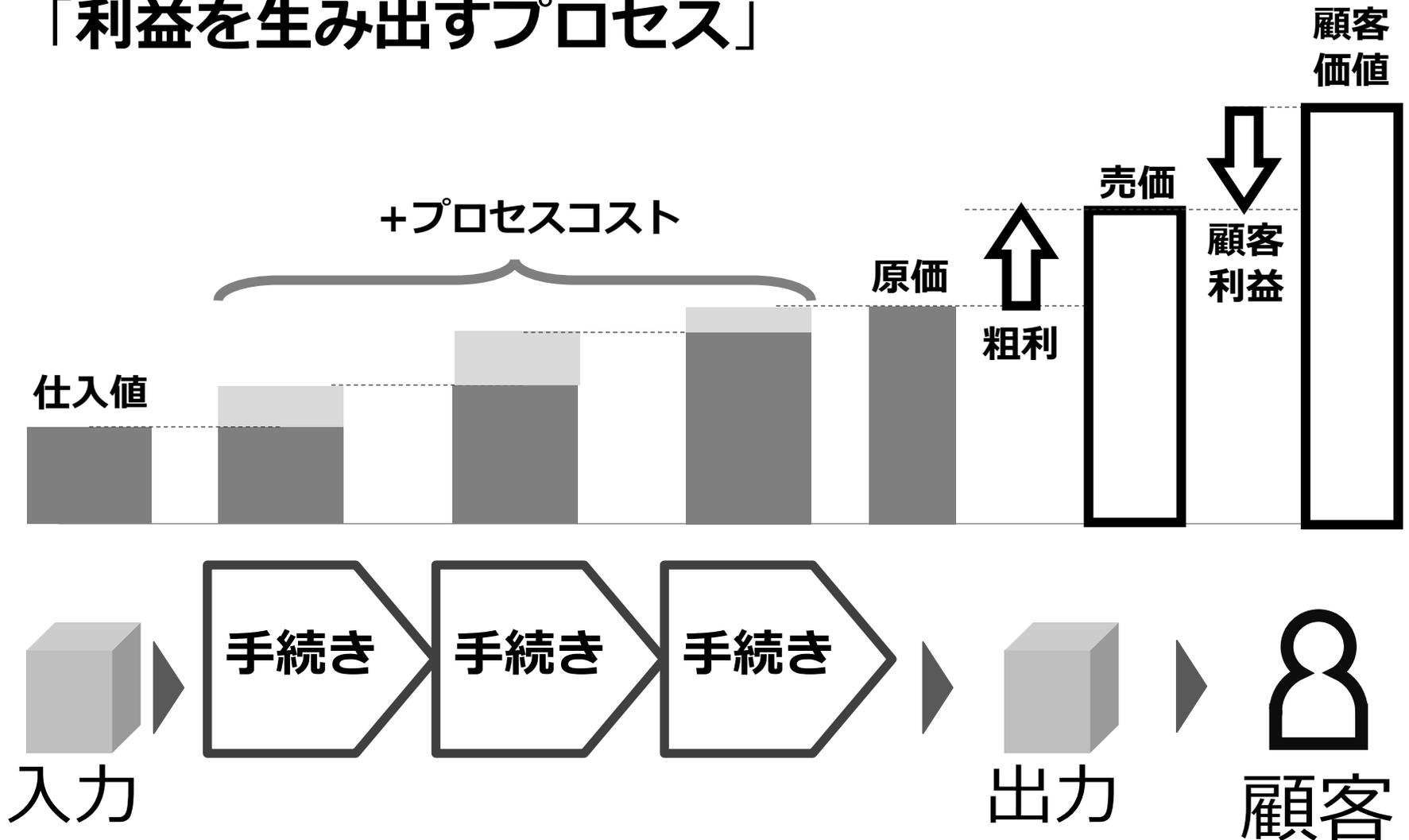


4. ビジネスプロセス設計

- ビジネスプロセス
- デザイン思考

ビジネスプロセスとは

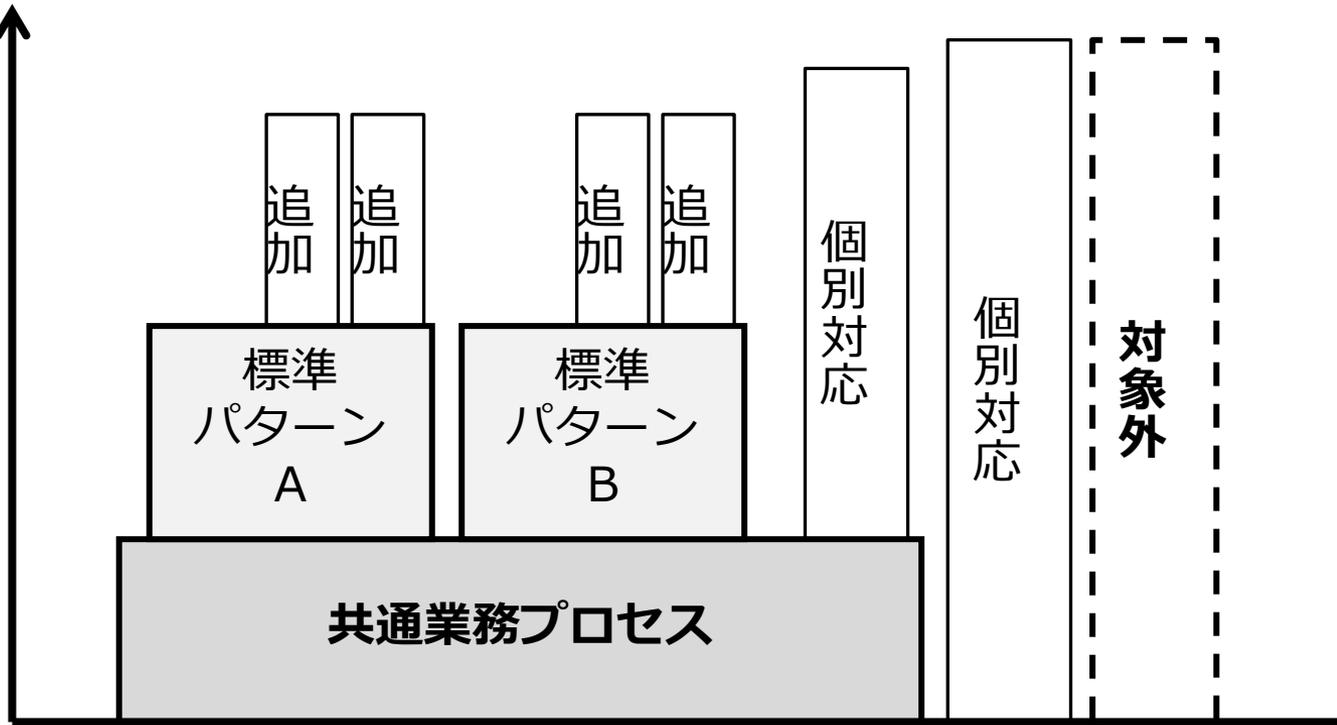
「利益を生み出すプロセス」



ビジネスプロセスの構造

サービス体系に合わせて標準プロセスをパターン化する

コスト



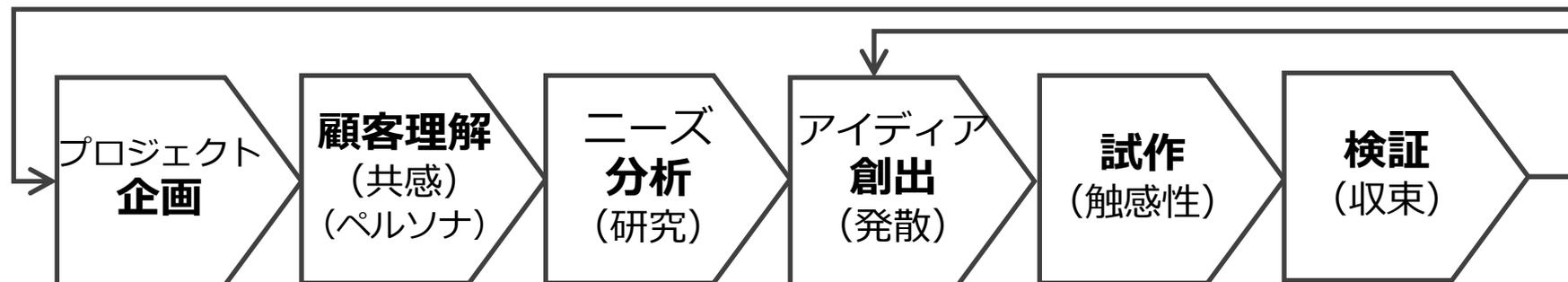
デザイン思考

顧客に共感し、目に見え手で触れる「形」を早期に提示

● 顧客側 (カスタマージャーニー)

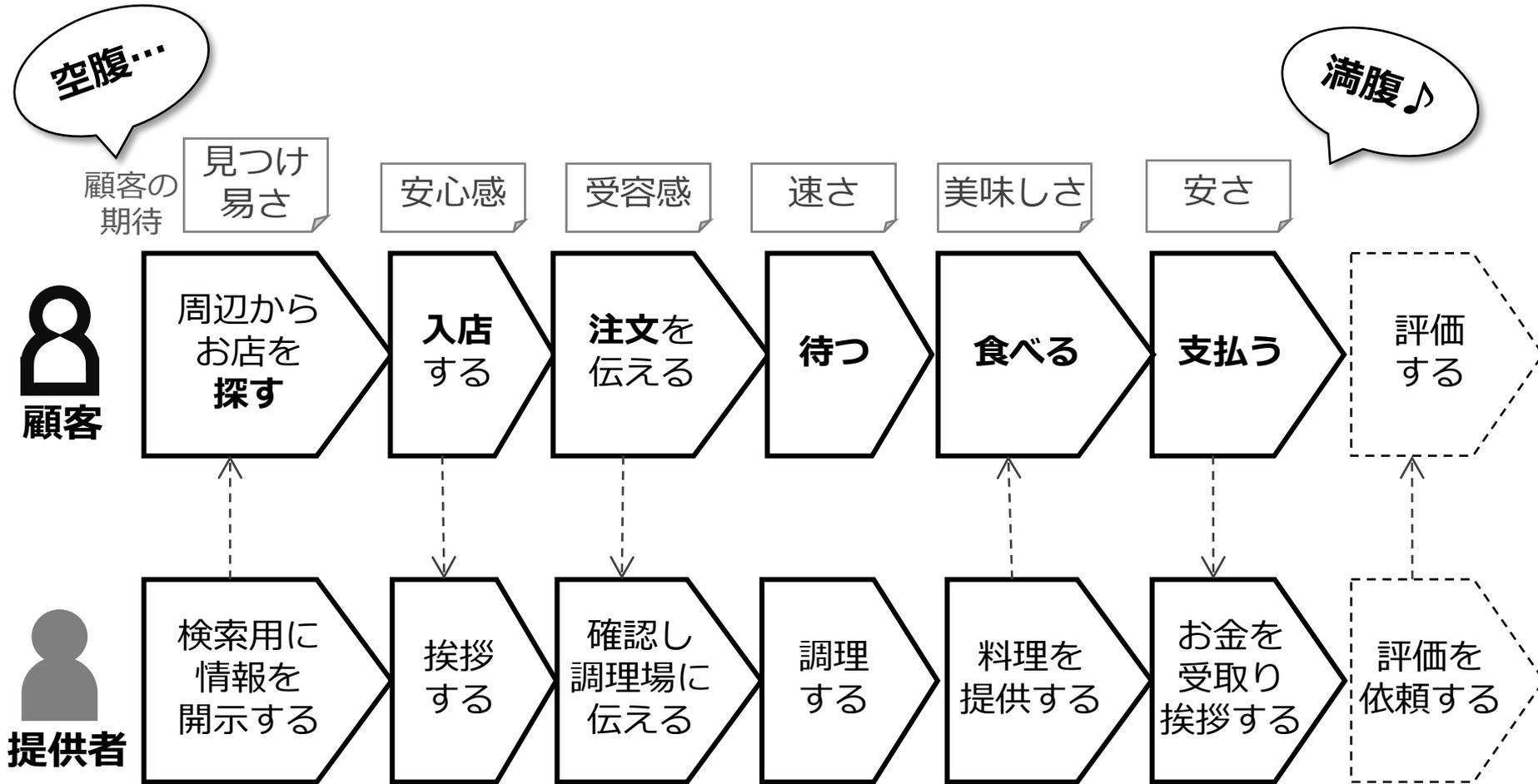


● 企業側 (デザイン)



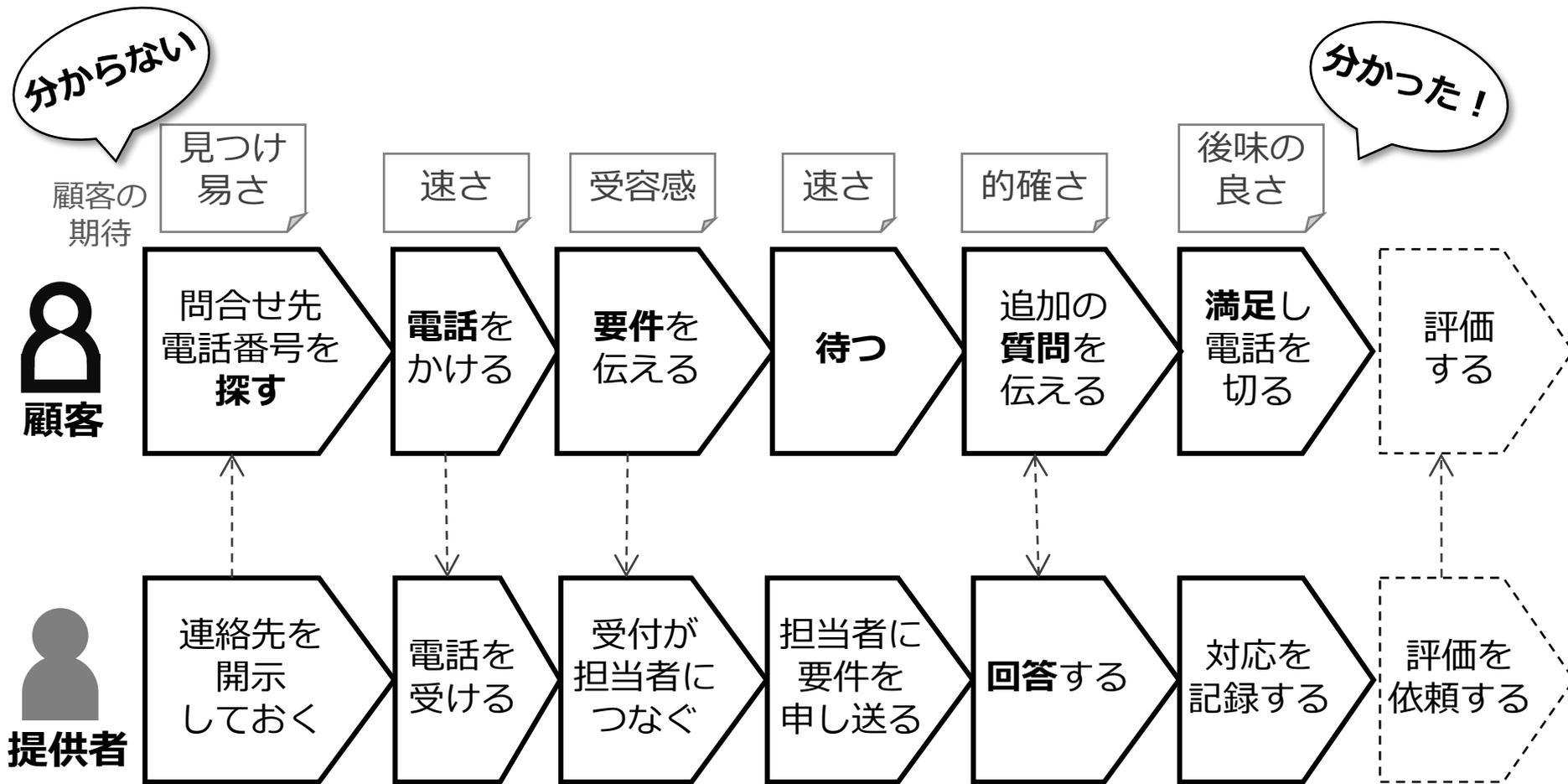
ユースケース | 外食サービス

顧客が食事を楽しみ終えるまでのプロセスを満足させる



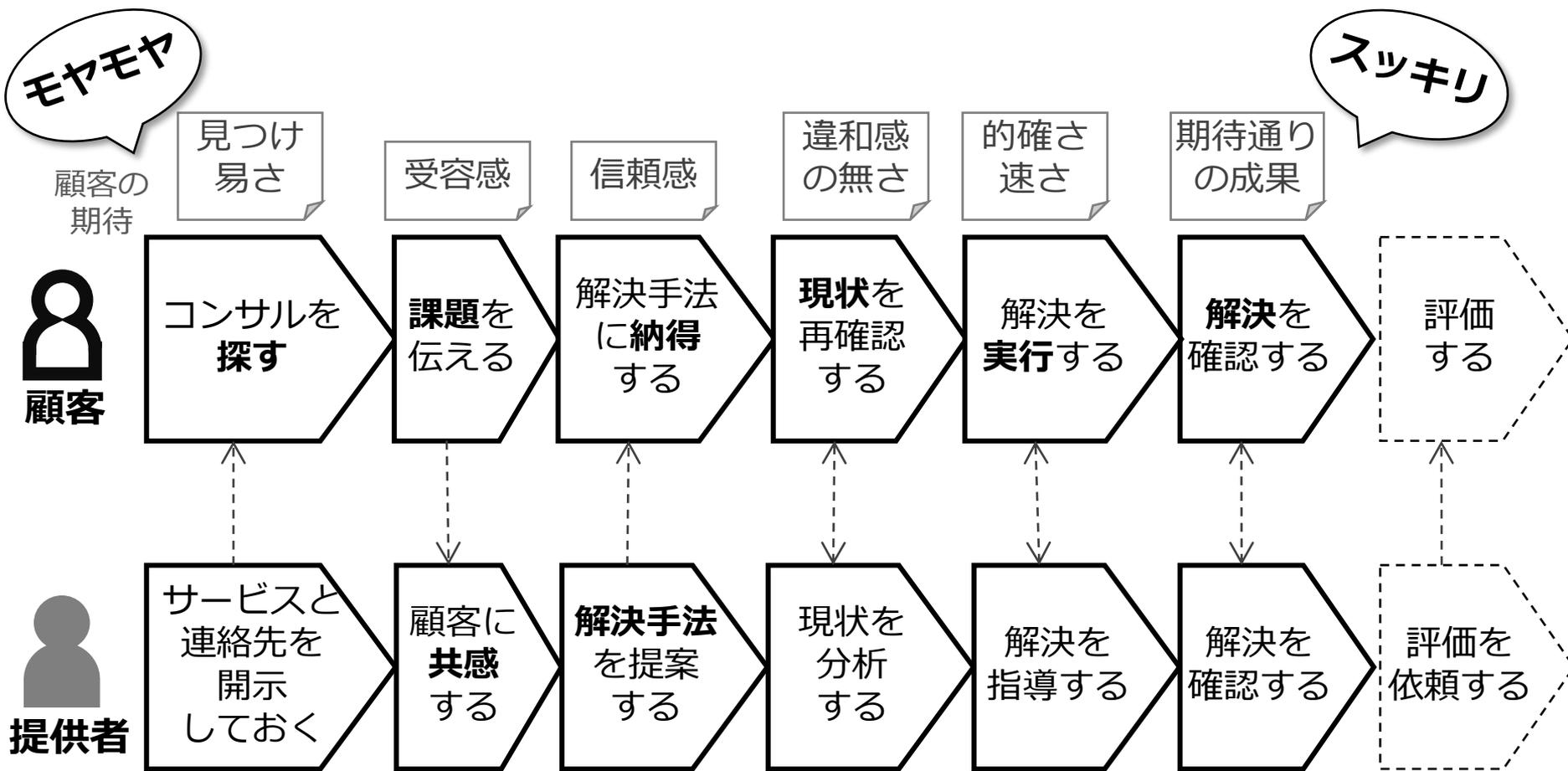
ユースケース | 電話問合せ

顧客の疑問が解消するまでの一連のプロセスを効率化する



ユースケース | コンサルティング

顧客のビジネス課題が解決するまでのプロセスを支援する



本節のまとめ

- **ビジネスプロセスとは
価値を生み出すプロセスである**
- **デザイン思考：
ユースケースに沿って
ビジネスプロセスを設計する**



まとめ

事業開発

ビジネスのビジョンを確立する
(三方よし)



ビジネスモデルを定義する
(顧客との関係と利益計画)



サービスを設計する
(顧客への提供価値を体系化する)



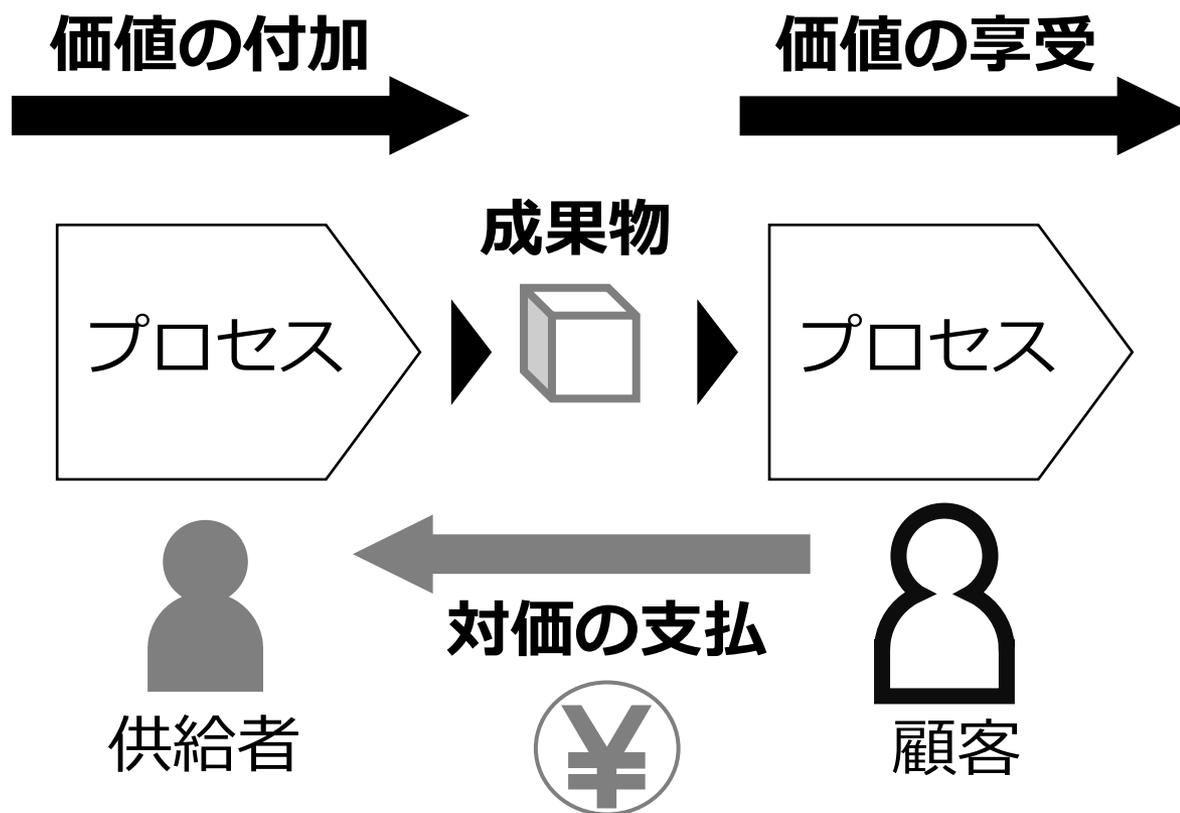
ビジネスプロセスの構造を設計する
(デザイン思考)

參考資料

付加価値連鎖
Value Chain

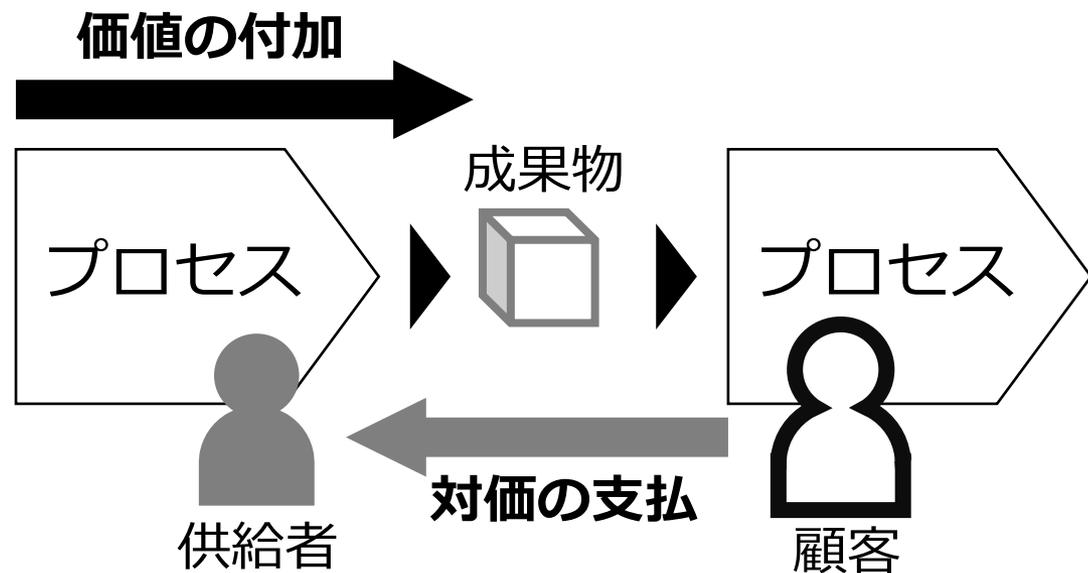
顧客とは

顧客とは、成果物の対価に 決定権を持つ 後工程



顧客とは

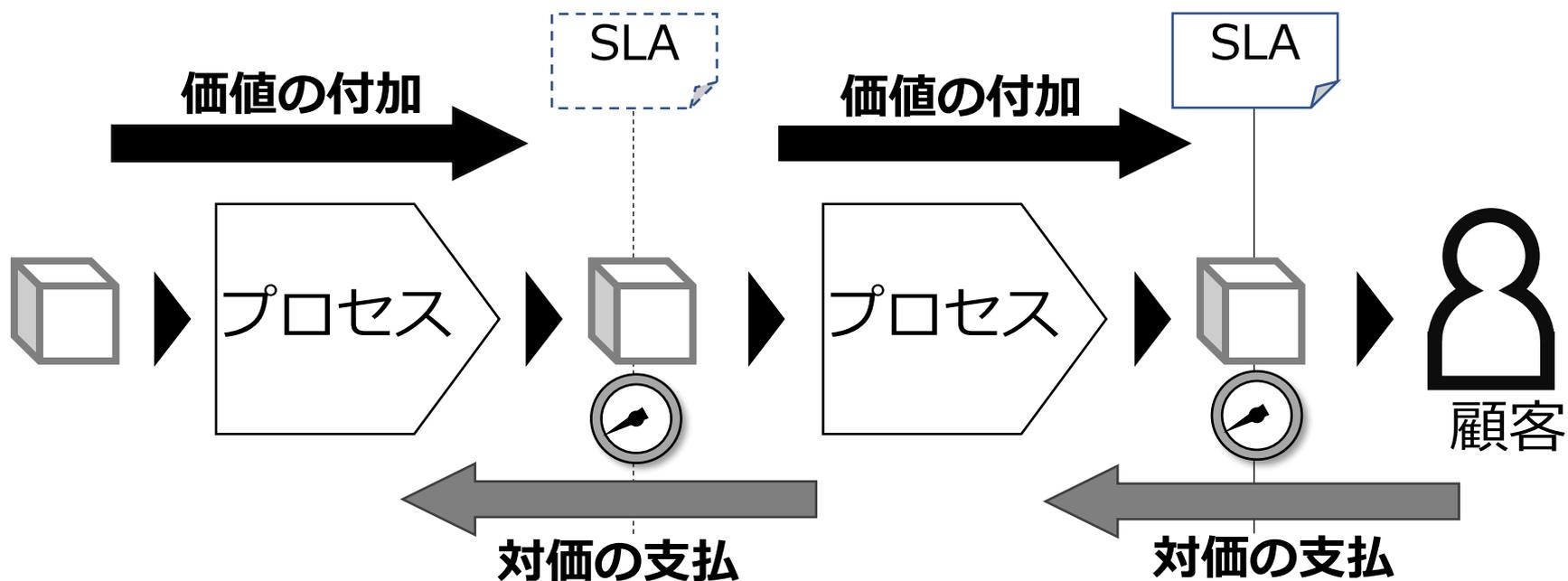
お金以外の関係でも幅広く 顧客を定義できる



ビジネス	売り手	買い手
労働	サラリーマン	経営者
社内サービス	スタッフ	ライン
教育	教師・親	子供
恋愛	自分	恋人

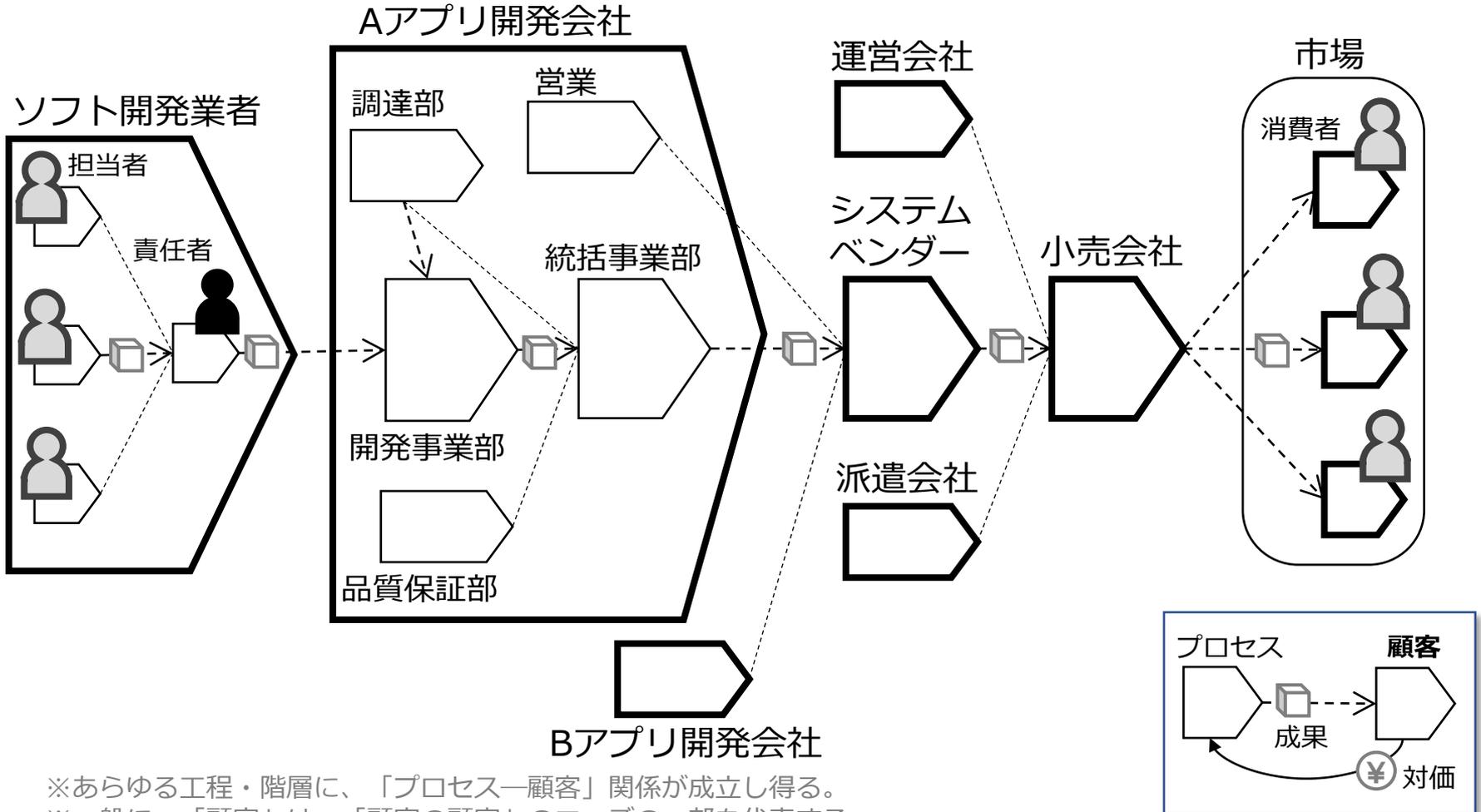
付加価値連鎖

どの工程にとっても 次工程は顧客



付加価値連鎖

社会 = 付加価値連鎖の総体



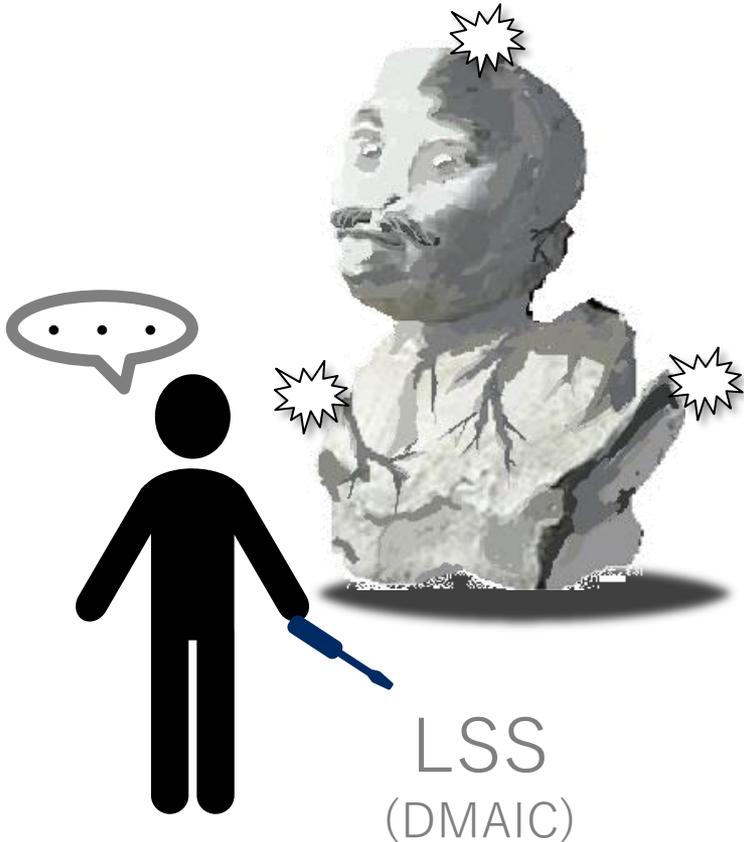
※あらゆる工程・階層に、「プロセス—顧客」関係が成立し得る。
※一般に、「顧客」は、「顧客の顧客」のニーズの一部を代表する。

參考資料

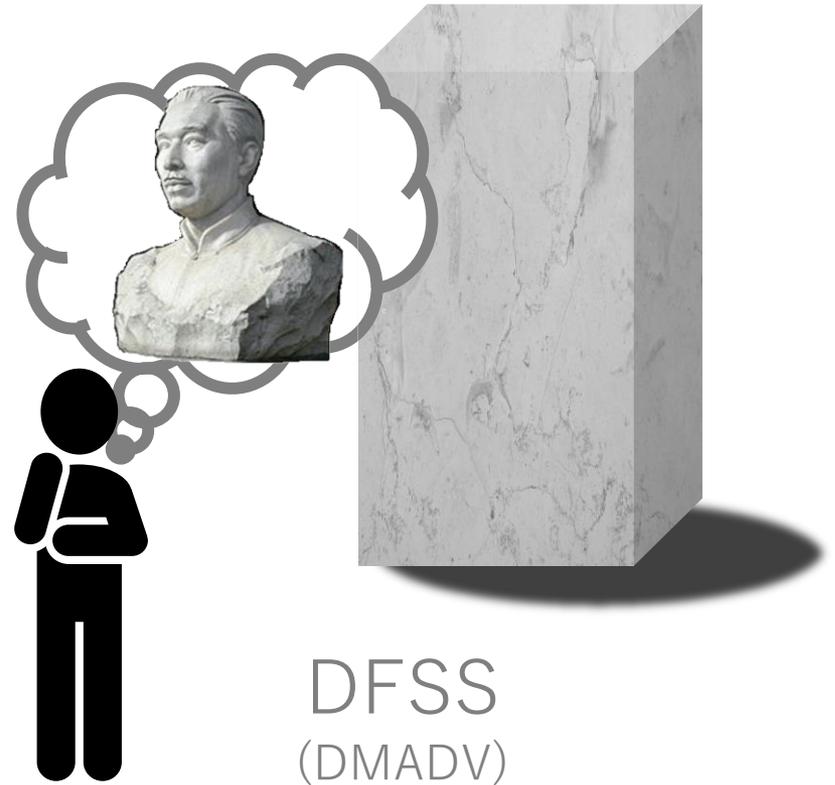
DFSS概要 Design For Six-Sigma

LSS vs. DFSS

既存プロセスの
改善・手直し

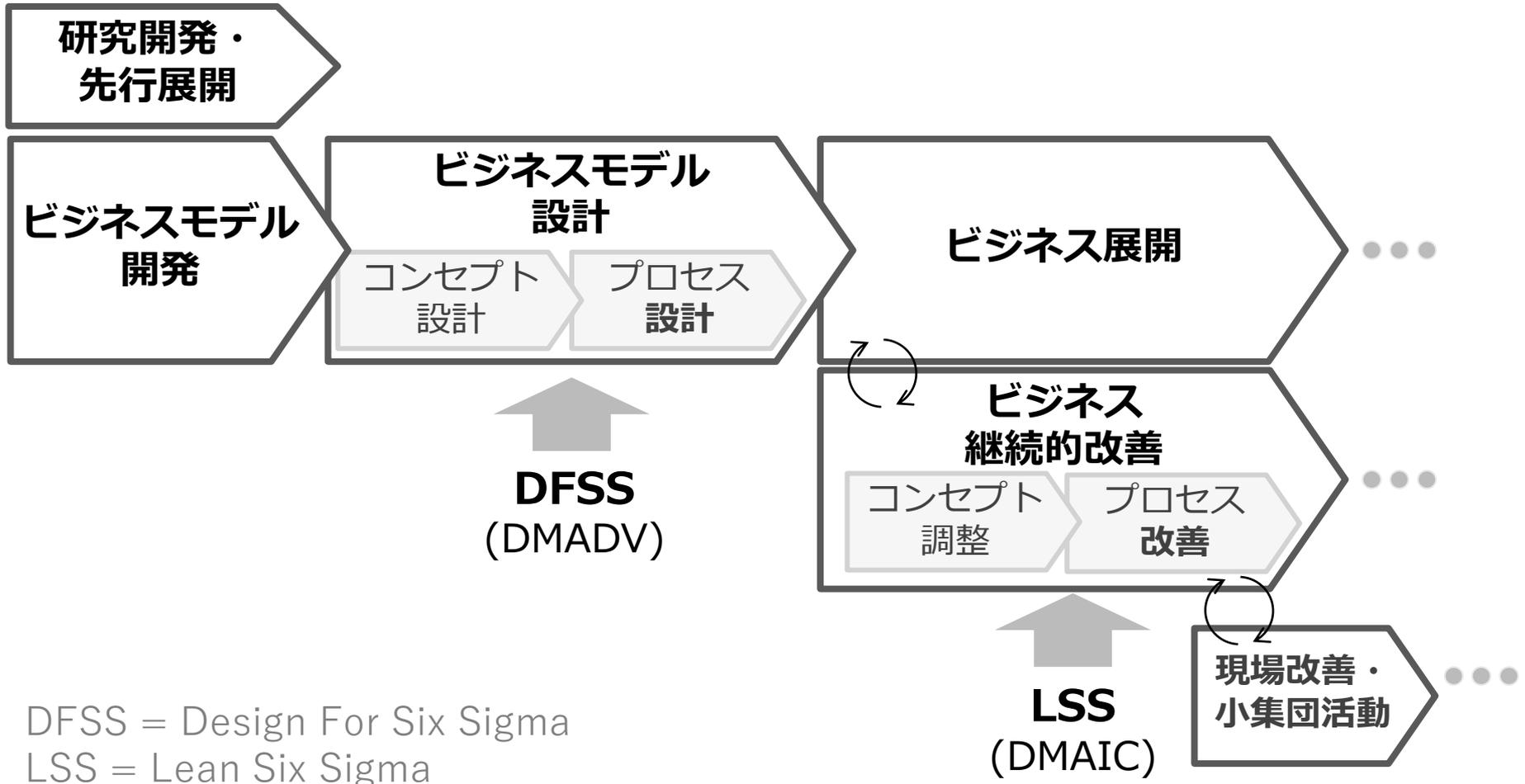


新規に
サービス・プロセス設計



LSS vs. DFSS

ビジネスプロセスは、DFSSで設計、LSSで改善

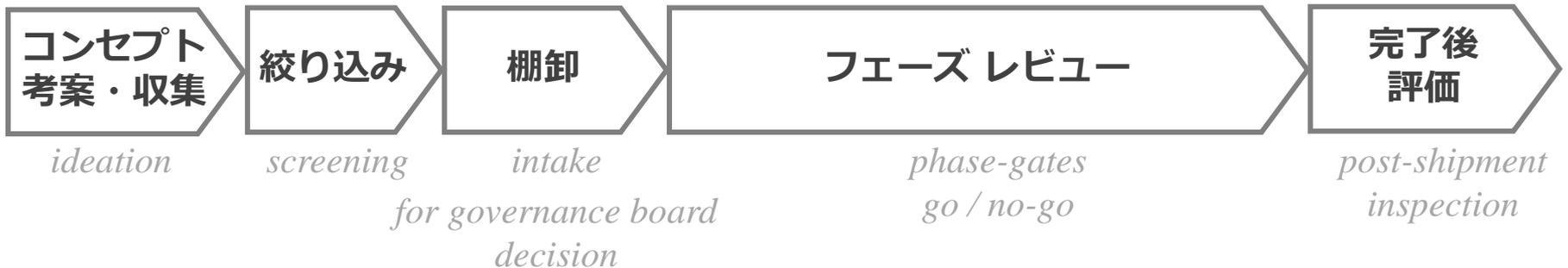
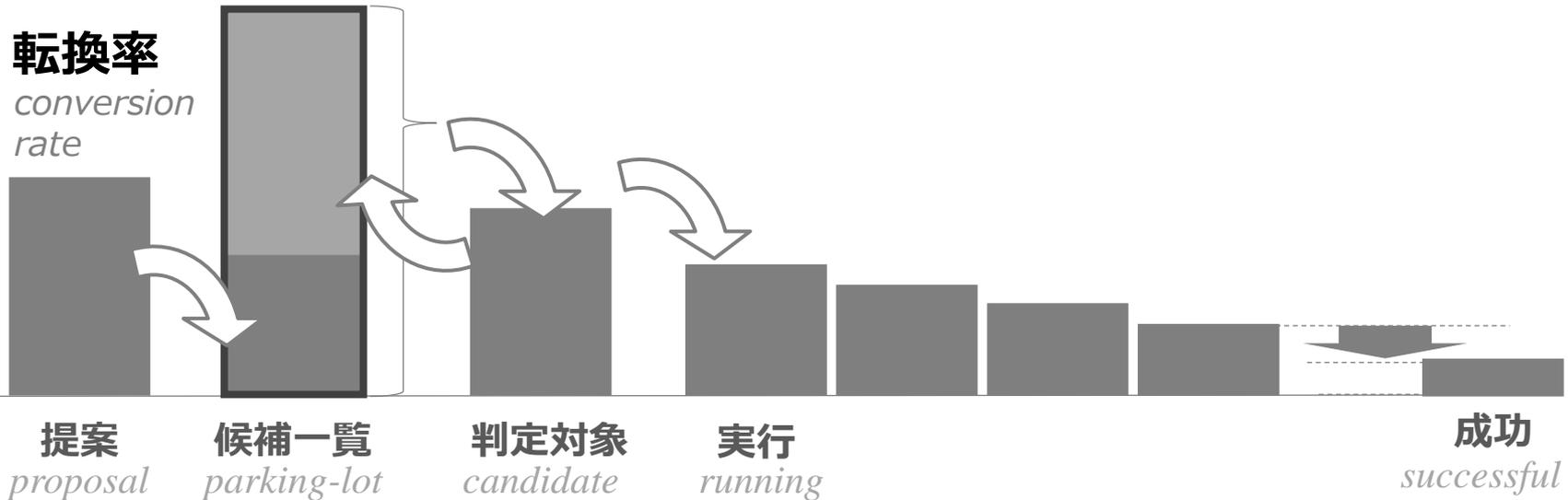


DFSS = Design For Six Sigma
LSS = Lean Six Sigma

プロジェクトパイプライン

一貫した判断で優良プロジェクトを選定

転換率
conversion rate



DFSS (DMADV) 概観



プロセス設計の標準的な手法

手順

D (定義)
Design

1. ビジョン策定
2. 世代計画作成
3. SIPOC作成
4. チャーター作成

M (測定)
Measure

1. 顧客sの特定
2. VoC収集
3. CTQs特定

A (分析)
Analyze

1. 設計コンセプト決定
2. 概要設計
3. 概要設計の評価

D (設計)
Design

1. 詳細設計
2. 詳細設計の評価
3. パイロット計画
4. プロセス管理計画

V (検証)
Verify

1. パイロット実施
2. 本稼働準備
3. プロジェクト完了

ツール

• ビジネスケース (ROI)

• 顧客セグメント
• 狩野法

• ボトムアップ法
• トップダウン法
• ピューマトリクス
• マストウォント分析

• プロセス表記法
• プロセス能力評価
• ロバスト性評価
• シミュレーション

• フルスケール計画
• プロセスオーナー制度
• プロセス文書化

成果物

• チームチャーター
• 世代計画
• 実行計画
• SIPOC

• VoC一覧
• CTQマトリクス
• QFD
• 仕様決定根拠

• コンセプト設計
• 概要設計
• 概要設計の評価
• リスク評価

• 詳細設計
• 詳細設計の評価
• リスク評価
• パイロット計画

• パイロット評価
• 本稼働評価
• 課題リスト
• リスク評価

プロジェクトチャーター

何度でも立ち返るプロジェクトの拠り所

プロジェクト名称

解決すべき課題

※施策ではなく「課題」を記載

スコープ

※本プロジェクトで扱う範囲、および扱わない範囲を明記

目標・達成基準

※達成したか否か白黒ハッキリする基準
※できる限り定量的に定義

マイルストーン

※どのステップをいつまでに終えるか

背景・必要性

※なぜ「いま」解決する必要があるのか

体制

※誰がどの役割で何%工数で参加するか

改革リーダー _____ 責任者 _____ 承認日 _____

QFD - 品質機能展開



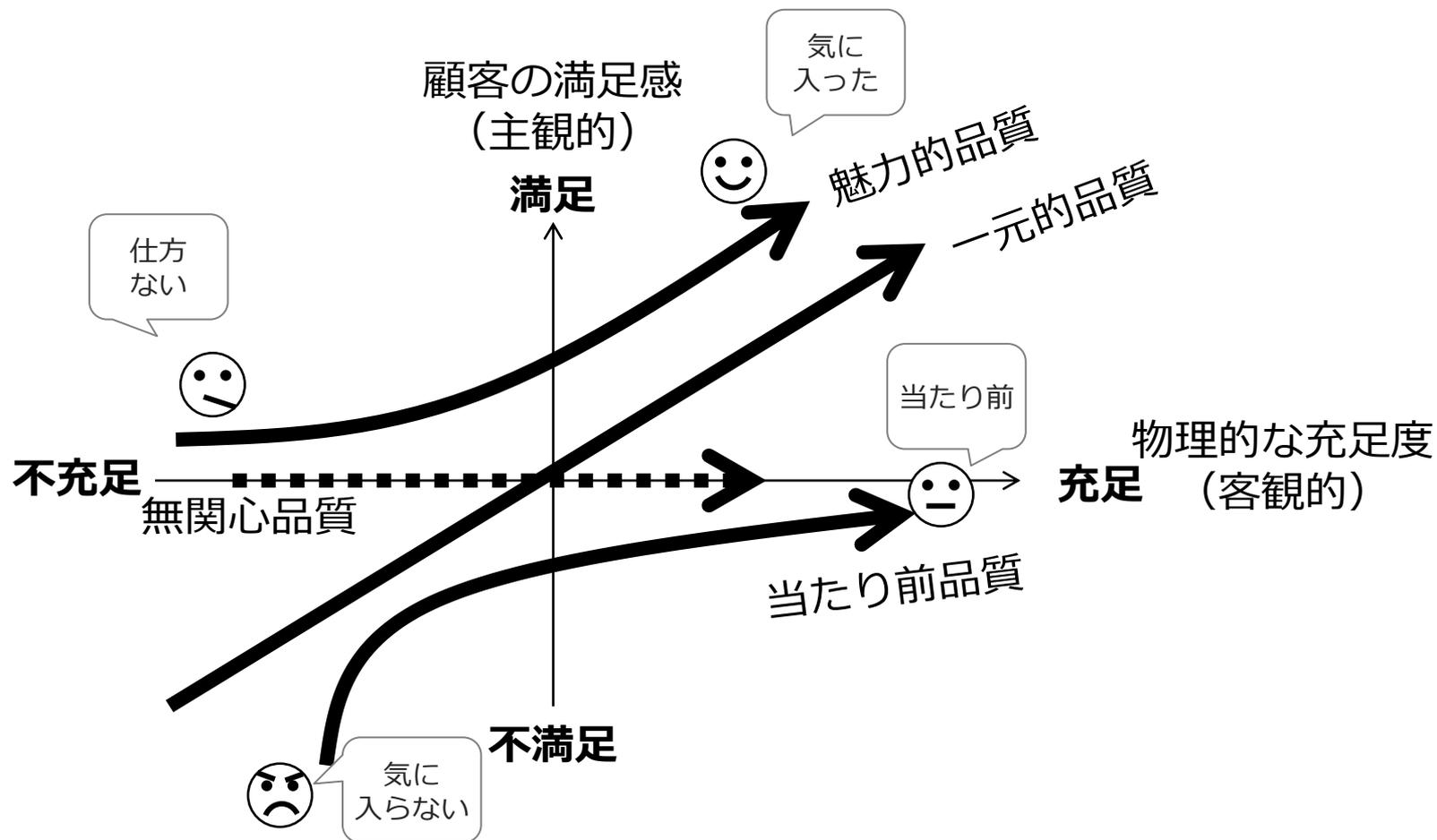
顧客ニーズと管理可能な設計要素を関連付ける

設計段階で 確実に品質を作り込む

顧客の要求品質 (CTQ)と重みづけ			トレードオフ					競争比較
			コンシエール ジユ人数	メニュー数	記入欄数 依頼書必須	RPA 処理 対応率	Web 入力 対応業務率	
業務処理	依頼の簡易さ	4	△	○	◎		△	×
	処理完了までの短さ	6				○	○	-
	差戻しの少なさ	5		◎	△		◎	○
例外対応	問合せ回答の明瞭さ	7	◎	○				×
	たらい回しの少なさ	8	◎	○				×
	単純拒否の少なさ	7	◎					-
目標規格値 (Y値)			1	25	10	30	80	

狩野モデル

充足度と満足度の関係には、パターンがある



Pughマトリクス - コンセプト選択



サービスコンセプトの比較尺度を決め、評価過程を客観化

重要評価尺度		サービス コンセプト		A	B	C	D	E	F	重み
		現状	UI 強化	自動 化	機能 強化	機能 削減	人海 戦術			
顧客視点	サービス価格	S	-	S	-	+	-	-	5	
	依頼の簡易さ	S	+	+	-	+	S	4		
	対応スピード	S	S	+	-	+	+	3		
	メニューの豊富さ	S	S	-	+	-	S	3		
	対応の親切さ	S	+	-	+	-	S	4		
経営視点	利益の多さ	S	-	-	-	+	-	5		
	リスクの少なさ	S	S	-	-	-	S	3		
	将来性	S	S	+	+	-	S	4		
	キャリアシフトの多さ	S	+	-	+	-	+	3		
評価	+ (プラス) の個数	0	3	3	4	4	2			
	- (マイナス) の個数	0	2	5	5	5	2			
	S (同じ) の個数	9	4	1	0	0	5			
	重みづけプラス合計	0	11	11	14	17	6			
	重みづけマイナス合計	0	10	18	20	17	10			

リスク管理計画表

リスクを継続的に定量評価する

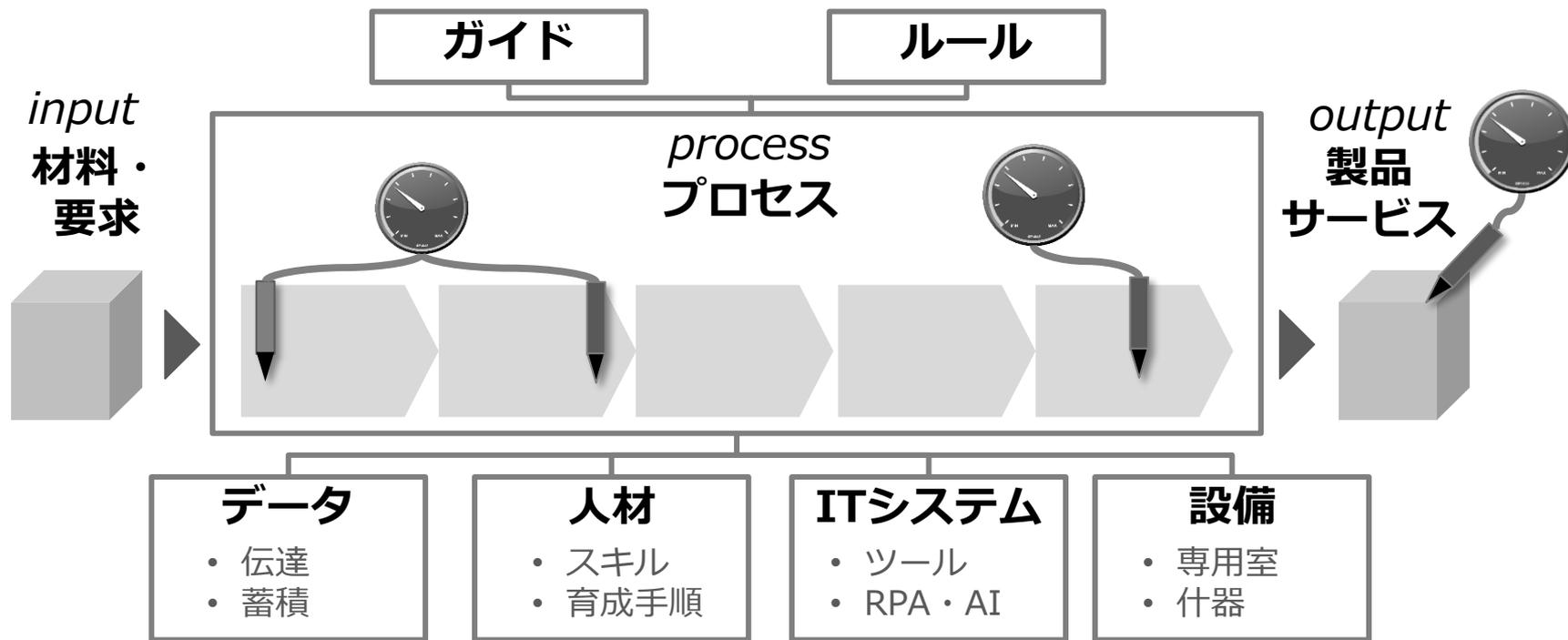
プロセス	故障モード	故障の影響予測	故障の推定要因	重要度				対策
				影響の厳しさ	発生頻度	検知の難しさ	RPN (*2)	
受付	宛先誤り	差戻し工数増加	事前通知の不徹底	3	9	1	27	FAQに記載
	受付漏れ	長期間放置	メール確認不足	10	1	5	50	ダブルチェック体制
内容確認	チェック漏れ	後工程からの差戻し	チェックリスト不備	8	2	6	96	リスト定期レビュー義務化
	チェックのバラツキ	例外対応の増加	工数・スキル不足	8	1	4	32	チェックツール作成
起票	起票ミス	後工程からの差戻し	工数・スキル不足	8	1	1	8	RPA化
返信	返信漏れ	利用者の不安	担当者の注意不足	4	2	2	16	作業記録台帳に返信登録

(*1) FMEA = Failure Mode and Effect Analysis

(*2) RPN = Risk Priority Number 影響の厳しさ×発生頻度×検知の難しさ

プロセス設計

プロセスの組み立てと能力評価を繰り返す



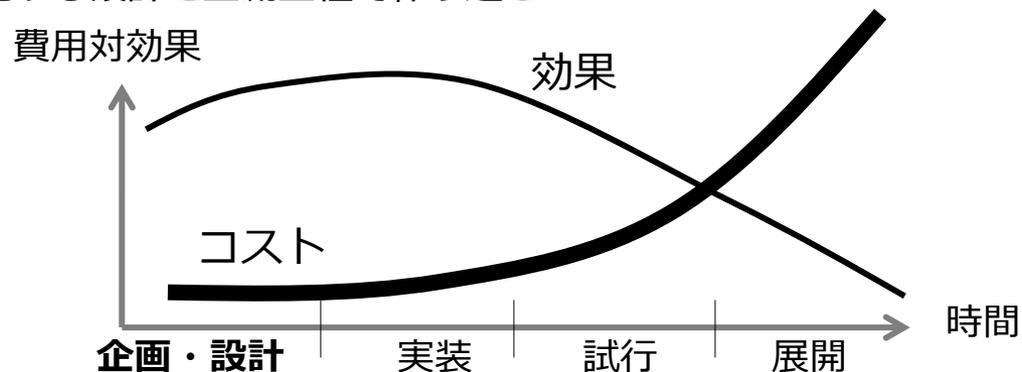
- FMEA
- コンティンジェンシー
- CTP (プロセス品質)
- 設計スコアカード
- シミュレーション
- プロセス能力の予測

設計されたプロセスに対して、ロバスト性・能力などを評価

プロセス設計のコツ

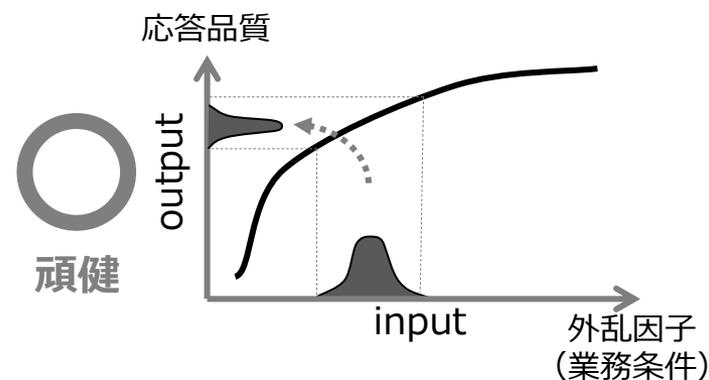
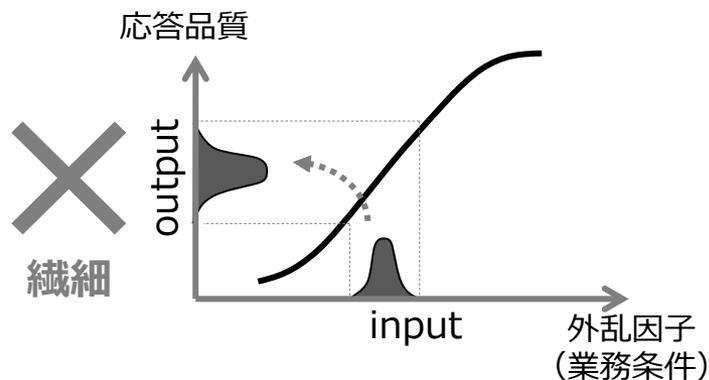
● フロントローディング

- 効果最大化する設計を上流工程で作り込む



● ロバスト設計

- 変化に強く安定したプロセス構造設計
- 外乱因子を特定・制御し、品質のバラツキを抑制する



プロセス能力評価

要求品質に基づいて評価指標を定義し、実測する

要求品質 CTQ	評価指標 KPI	計画		実績		
		目標	USL, LSL	代表値	バラツキ	評価
手続きの 明確さ	手続きの問合せ [件/月]	25	USL:100 LSL: 5	中央値:22	最大値 : 47 最小値 : 17	○
手続き完了 までの早さ	手続き完了リー ドタイム[日]	2	USL: 5 LSL: -	中央値:1	最大値 : 10 最小値 : 1	○
差戻しの 少なさ	差戻し回数 [件/月]	4	USL:10 LSL: -	中央値:5	最大値 : 6 最小値 : 0	×
起票の 簡易さ	起票時間 [分/件]	10	USL:240 LSL: -	平均値:8	最大値 : 360 最小値 : 2	○
回答の 明確さ	確定回答率[%]	80	USL:100 LSL: 50	平均値:55	最大値 : 100 最小値 : 45	×
:	:	:	:	:	:	:

DFSS用語集

用語	意味
FEMA (Failure Mode and Effect Analysis)	故障・不具合の防止を目的とした、潜在的な故障の体系的な分析方法。
QFD (Quality Function Deployment) 品質機能展開	新製品の開発において、 <u>顧客ニーズ</u> と <u>設計特性</u> とをリンクさせることにより、課題や問題点を明らかにし、主に開発設計段階で確実な品質を作りこむことを目的とした設計のアプローチ。
CTP (Critical to Process)	サービス提供側のプロセスに重要な影響を与える要素。CTQ（顧客側）と対を成す用語。
狩野モデル (KANO model)	顧客の求める品質を「魅力品質」「一元的品質」「当たり前品質」と区分し、物理的充足度と顧客満足度の関係をモデル化したもの。
PERT (Program Evaluation and Review Technique)	対象とするプロジェクトの完遂に必要なタスクを分析する手法。各タスク完了に必要な時間を分析し、プロジェクト全体を完了させるのに必要な最小時間を特定する。

すべてはお客様の
「わかった」
「なるほど」
「やってみよう」
のために



本資料の内容の正確性には万全を期しておりますが、その完全性を保証するものではありません。
本資料のご利用により、ご利用者様に不利益があった場合、または、ご利用者様と第三者との間に
トラブルが生じた場合、当社は一切責任を負いかねますので、予めご了承ください。