

# 日系製造業等の投資促進 計画策定サポートフェーズ成果物イメージ

## • 現状分析

### - 市場・顧客分析

- ① 市場規模推移と今後の見通し
- ② マクロトレンドと市場への影響
- ③ 顧客の購買プロセス・購買決定要因

### - 競合分析

- ④ 競合企業の市場シェア
- ⑤ 競合企業の競争優位性と優位性構築のメカニズム

### - 自社分析

- ⑥ 売上・利益構成推移（事業・商品別等）
- ⑦ コスト構造
- ⑧ 都内拠点分析
- ⑨ 機能分析
- ⑩ 自社の競争優位性と優位性構築のメカニズム

## • 中長期戦略・事業計画策定

### - 中長期戦略の策定

- ⑪ 全社戦略
- ⑫ 事業戦略・勝ち筋の策定

### - 事業計画の策定

- ⑬ 事業計画（売上・利益計画、投資計画）
- ⑭ 実行施策の検討・評価（成長施策、コスト改善策、リスク分析）

## • アクションプラン策定

- ⑮ 施策実行に必要な組織能力と手当方法
- ⑯ 施策実行マイルストーン・実施体制
- ⑰ 各施策のKPI

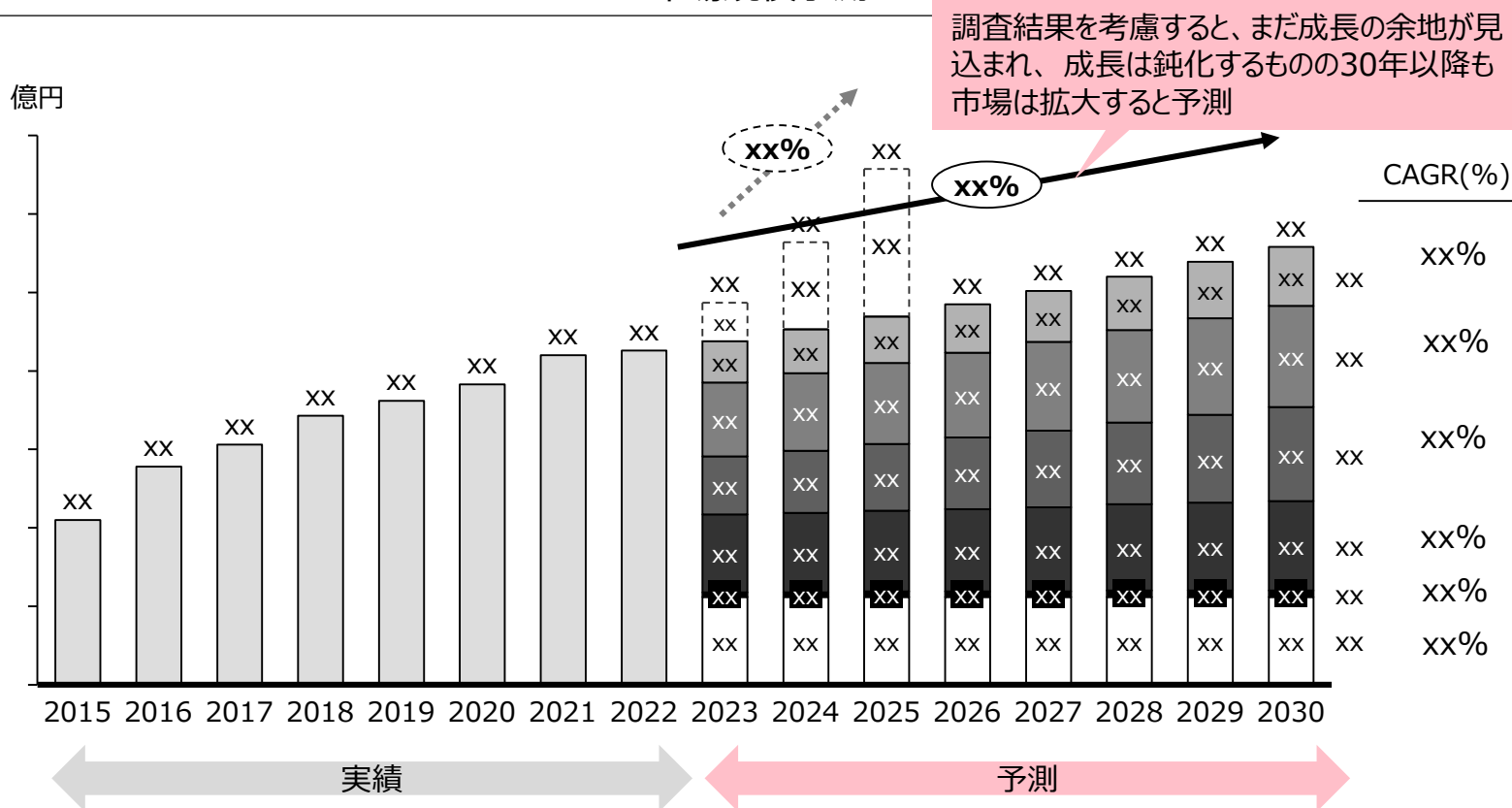
**\*これらはいくまで成果物イメージのため、実際の成果物の種類・量・中身は各企業の検討結果により異なります**

# 現状分析（市場・顧客） - ①市場規模推移と今後の見通し

## 市場規模予測

〇〇市場全体の市場規模はxx年時点でxx億円、うち〇〇社が属する〇〇セグメントはxx億円（全体のxx%）、今後は〇〇、〇〇が成長ドライバーとなり、xx年までにxx億円まで成長と予測

〇〇市場規模予測



# 現状分析（市場・顧客） - ①市場規模推移と今後の見通し

## 海外市場（〇〇国）：基礎情報

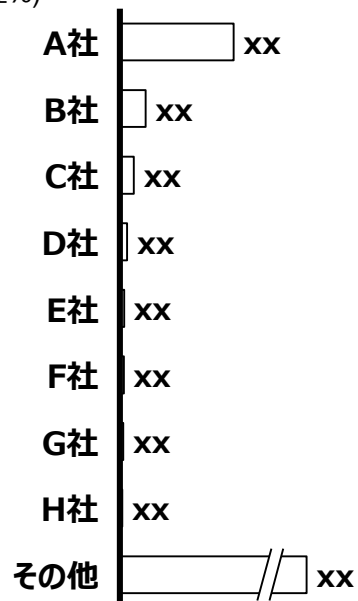
一定の規模と市場性から、日本からも〇〇のプレイヤーが一定数進出しており、海外事業展開の橋頭保としては相応しい市場

### 市場概況

- 市場規模：xx億円（2022年）
- 年平均成長率：xx%（15年-22年実績）  
：xx%（22年-27年予測）
- 1人辺り購買力平価GDP：xxUSD

### 主要プレイヤー別シェア

(22年、単位%)



### 主な確認事項

#### 市場の理解

- 〇〇などの伝統的な企業に代表されるように〇〇産業は国における基幹産業
- 政府方針により、〇〇エリアへの外資企業の誘致や税制優遇の制度が豊富
- 大企業を中心に〇〇が広く普及しており(〇〇利用率〇〇%以上)、〇〇は〇〇を通じて広まりやすい
- 首都〇〇を中心に〇〇企業が多数あり、販売を伸ばすためには〇〇・〇〇へのアプローチが有効（〇〇、〇〇等）
- 〇〇の価格帯は日本と同程度

#### 主要プレイヤーの動向

- ローカルプレイヤーでは、A社、B社、C社が存在。〇〇を提供するA社がトップシェア
- 日系では、D社、E社、F社等が進出
  - D社：（19xx年～）、〇〇名規模の営業部隊を有し、現地日系企業を中心に営業展開
  - E社：（19xx年～）、〇〇、〇〇に二拠点を保有、〇〇には工場も有し現地化を進める
  - F社：（20xx年～）、〇〇社との提携を通じ、現地企業への販路を拡大
- 外資では、G社が進出し、日本と同程度の価格

#### 運営リソース、商習慣等

- 人件費は日本のx割以下であり、多少売上が下がっても黒字を維持しやすい
- 〇〇に関する専門性を有する人口が、日本と比較してx倍見込まれており、現地でも十分な事業運営を行うことが可能
- また、商習慣の観点で、諸外国と比較し、〇〇や〇〇が日本と最も近い国の1つ

# 現状分析（市場・顧客） - ②マクロトレンドと市場への影響

## 関連施策の影響

既に政策が進んでいる「〇〇増加」、及びこれから推進が期待される「〇〇誘致」は特に大きく〇〇市場拡大に資すると推察。「〇〇増加」は一部海外〇〇事業者・〇〇の日本拠点創出に資すると考えられるが、「脱炭素化」による市場成長への影響は限定的




	分類	政策(主体)	詳細	市場規模への影響	
〇〇の推進	〇〇増加	〇〇 (内閣府)	<ul style="list-style-type: none"> <li>〇〇の推進・規制緩和</li> </ul>	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>〇〇増に応じて必要となる〇〇が拡大する為、市場規模の拡大に直接的に繋がる</li> <li>〇〇圏も「地域〇〇」に分類されるため、市場拡大が期待</li> </ul>
		〇〇の建設 (政府)	<ul style="list-style-type: none"> <li>産官学連携での〇〇推進</li> </ul>		
		地域〇〇の整備促進 (内閣府・〇〇省)	<ul style="list-style-type: none"> <li>〇〇に対し、助成金など優遇措置</li> </ul>		
		〇〇促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>〇〇の促進</li> </ul>		
	〇〇誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>〇〇を掲げる政権下で税制優遇措置等の誘致施策が検討されている可能性あり</li> </ul>		大	<ul style="list-style-type: none"> <li>優遇措置が実現すれば、国内の〇〇ニーズが拡大し市場拡大に資する</li> </ul>
	〇〇増加	国内〇〇強化 (内閣府・〇〇省)	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外〇〇の国内移転</li> <li>海外法規制強化によるリスク増</li> </ul>	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本企業の影響は限定的(影響小)</li> <li>現在〇〇を海外で扱う事業者等が国内に移転する場合は市場拡大に資する(影響大)</li> </ul>
要件	脱炭素化	グリーン〇〇推進 (環境省・〇〇省)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゼロエミッション〇〇を支援・補助</li> </ul>	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内でのグリーン〇〇実現は難しく、市場規模への影響は限定的</li> </ul>

## 現状分析（市場・顧客） - ③顧客の購買プロセス・購買決定要因

# 〇〇（製品名）の購買決定要因

急な依頼に対応する必要があるケースが多く、地理的な近さや商品の幅の観点が重視される傾向

凡例 重視しない ← ○ — ○ — ○ — ○ — ● → 重視する

購買決定要因	重要度	重要度の理由
物理的な近さ		<ul style="list-style-type: none"><li>〇〇を仕入元が手配し、物流費を負担するため、地理的に近い場所に拠点がある会社を選ぶことが多い（元A社 調達部門）</li><li>顧客の急な依頼に対応する必要があることが多く、短いリードタイムで調達が必要であるため、物理的な近さは重要（元B社 アシスタントマネージャー）</li></ul>
商品の幅		<ul style="list-style-type: none"><li>〇〇などのニーズは各社異なり、多様なニーズを満たすために商品の幅が重要（元C社 営業所長）</li><li>急ぎの場合が多く、必要な商品を揃えていそうな、商品の幅が広いイメージのある会社を優先して当たる（元D社 営業）</li></ul>
柔軟な対応力		<ul style="list-style-type: none"><li>保有していない部材を顧客の需要に応じて〇〇や〇〇により調達し、柔軟に製品を用意できることが重要（現E社 常務執行役員）</li><li>急な仕様や納期変更にも対応してもらえて、非常に助かる（元A社 調達部門）</li></ul>

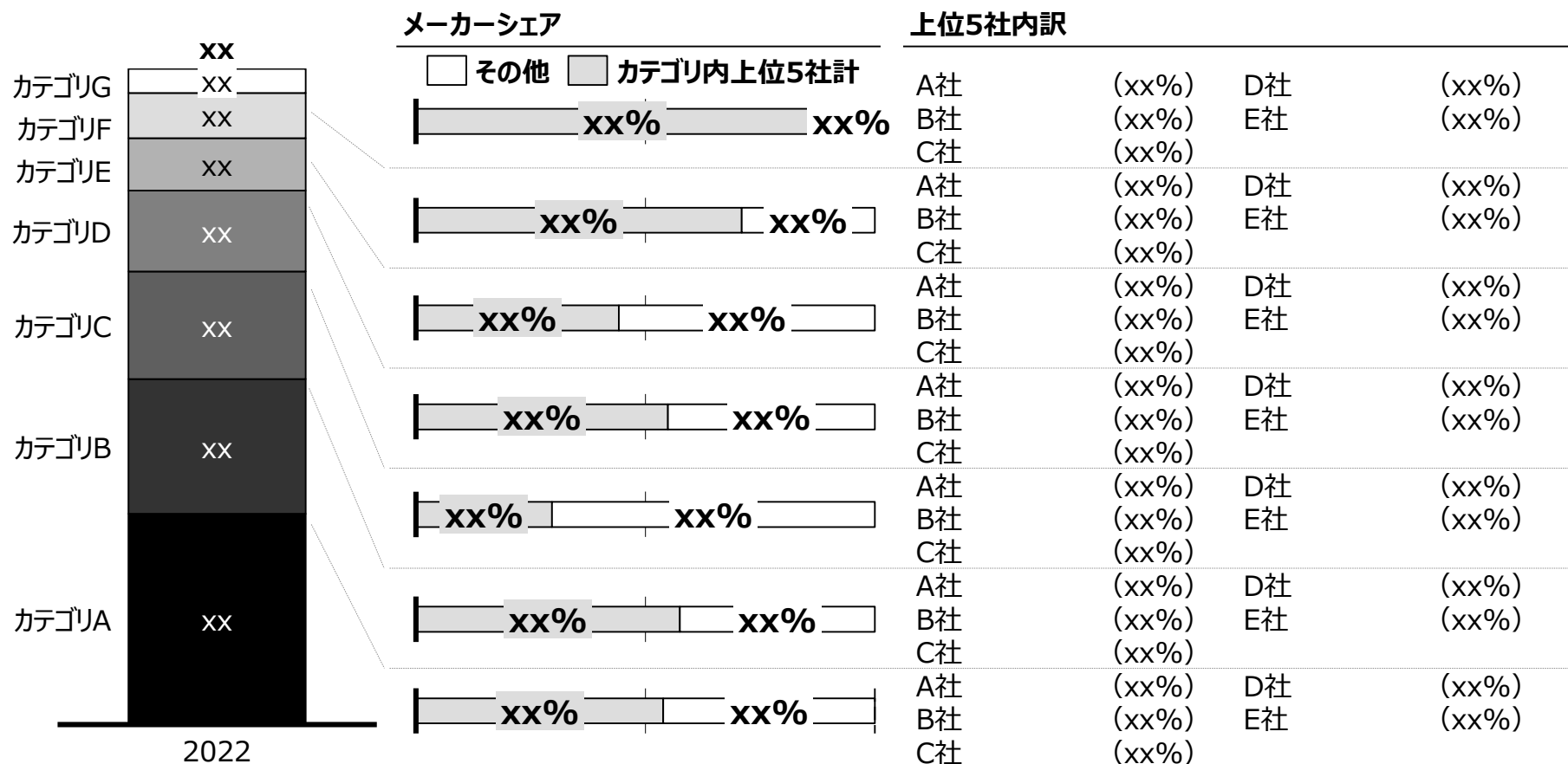
# 現状分析（競合） - ④競合企業の市場シェア

## カテゴリ別メーカーシェア

カテゴリC・カテゴリEを除き、上位5社で市場の50%以上のシェアを占めている、カテゴリBでは新規参入のC社やD社のシェア獲得が顕著

〇〇市場規模  
(2022,億円)






















カテゴリ別メーカーシェア  
(2022,%)



## 現状分析（競合）- ⑤競合企業の競争優位性と優位性構築のメカニズム

### 競合別の購買決定要因充足度

A社はいずれの顧客の購買決定要因（KBF）の充足度も高く、持続的な競争優位ポジションを形成している

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
物理的な近さ	 〇〇エリアに集中して拠点保有	 〇〇、〇〇に1拠点ずつ	 〇〇に1拠点	 〇〇に1拠点	 〇〇エリアに集中して拠点保有	 〇〇、〇〇に1拠点ずつ	 〇〇、〇〇に1拠点ずつ
商品の幅	 約xxx種商材	 約xxx種商材	 約xxx種商材	 約xxx種商材	 約xxx種商材	 約xxx種商材	 約xxx種商材
柔軟な対応力	 顧客ニーズに応じた在庫拡充、緊急対応、金額相談	 顧客ニーズに応じた在庫拡充、緊急対応、金額相談	 組織規模が大きく、強い印象なし	 顧客ニーズに応じた在庫拡充、緊急対応	 〇〇関係の問合せへの真摯な対応	 基本的に柔軟な対応しないスタンス	 〇〇の提案力に加え金額的な相談も可能

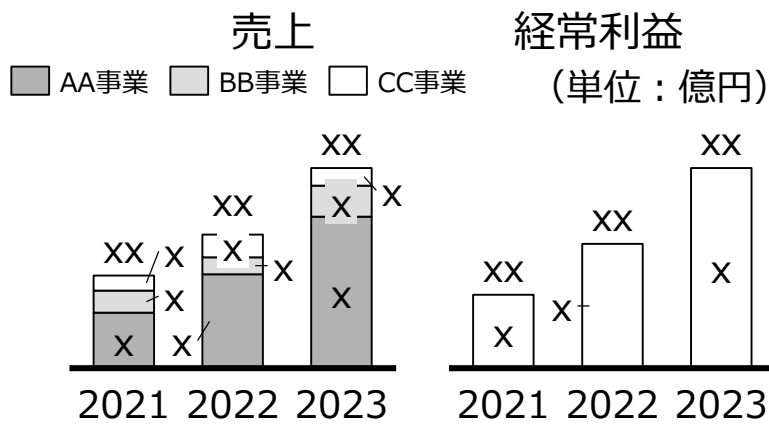
# A社の動向

A社は〇〇、〇〇などを通じ、シェア拡大をはかってきた

A社直近業績・動向

A社の競争優位性の源泉

業績  
推移



動向

- 2019年よりBB事業に参入、2023年時点で売上規模xx億円にまで拡大
- 直近ではZ社との提携を通じ、〇〇を強化

- 近年シェアを獲得できた要因は〇〇、〇〇
- 〇〇に関しては社内で〇〇に取り組んでおり、〇〇や〇〇といった〇〇などにも活用されている
- 2021年から〇〇の内製化を行い始めており、直近では〇〇にまで対応範囲を広げている





# 現状分析（自社）- ⑥売上・利益構成推移（事業・商品別等）

## 自社分析における検証論点（全体像）

売上貢献が最も高いのはA事業だが、収益性観点ではB事業とD事業が次いで重要となる

### 検証すべき論点

売上・収益の柱はどの領域か

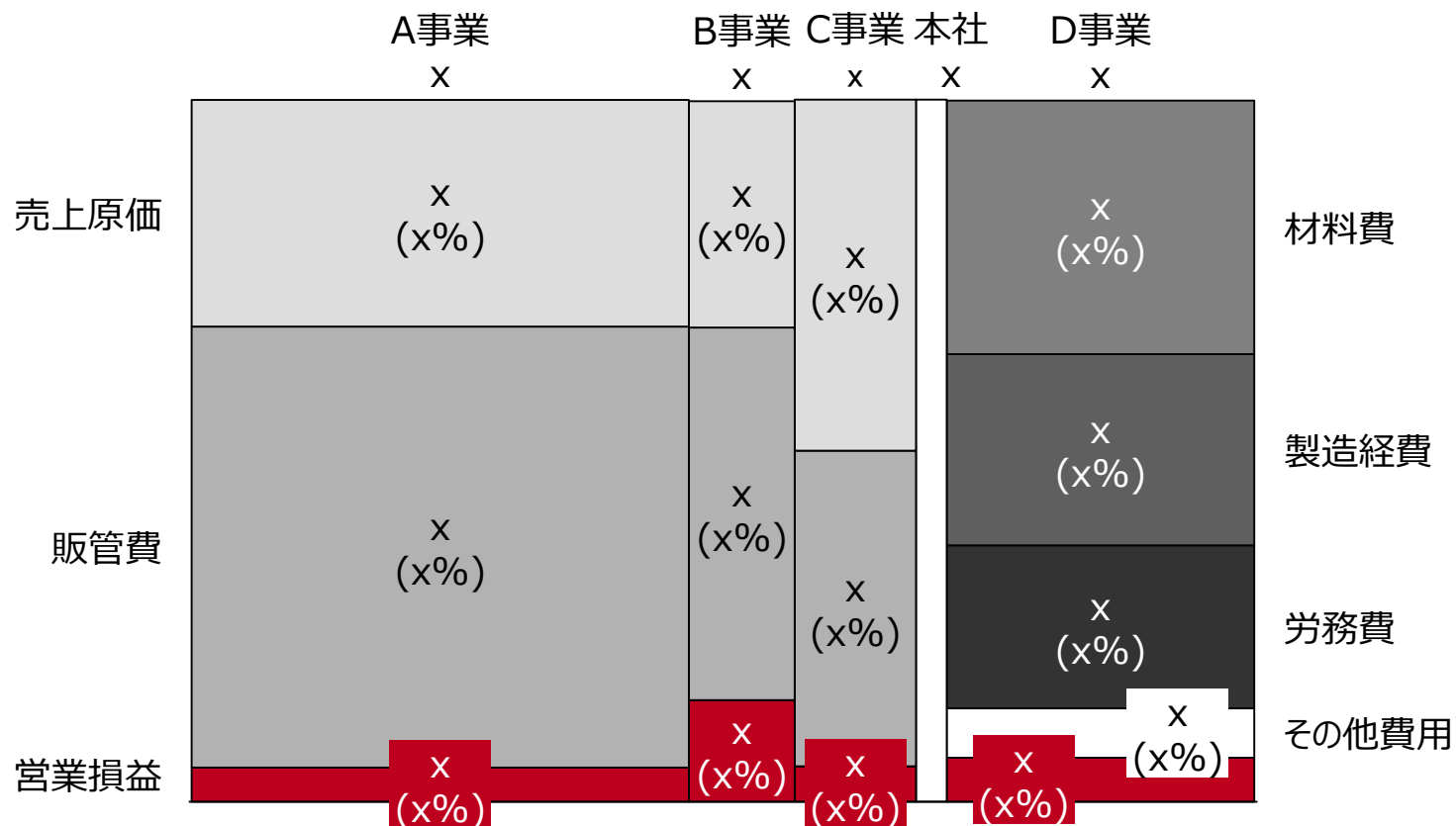
これまでの成長を支えてきたドライバーは何か

そのドライバーの堅牢性は十分か

収益性観点での改善余地はあるか

### 連結ベース 総売上高・営業利益構成

(24/3期、億円)



# 現状分析（自社）-◎売上・利益構成推移（事業・商品別等）

## 自社分析における検証論点（全体像）

A事業は積極的な〇〇と〇〇が成長ドライバーとなり、今後もその戦い方は踏襲しうるも、〇〇、〇〇、〇〇を通じた売上・収益性改善余地は見込みうる

### 検証すべき論点

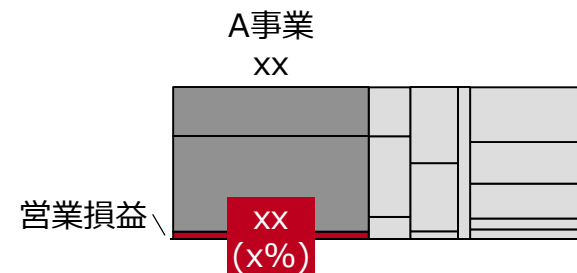
売上・収益の柱は  
どの領域か

これまでの成長を  
支えてきたドライバーは  
何か

そのドライバーの  
堅牢性は十分か

収益性観点での  
改善余地はあるか

### 現時点の見立て（A事業）



- 〇〇に加え、〇〇を中心とした戦略
- 直近では、〇〇シリーズ（〇〇、〇〇等）の提供による売上の押し上げ
- 〇〇の売上減は一定許容しつつ、積極的な〇〇によって事業全体として売上・利益成長を維持するモデル
  - 〇〇後4年経過時の売上昨対比は平均▲xx%、5年経過時は平均▲xx%
  - ただし、EBIDAマージンは必ずしも悪化せず、結果として赤字〇〇は限定的
- 〇〇シリーズ含む主力商品による〇〇・〇〇は今のところ堅持
  - 売上トップ20SKUの構成比は、直近3年間は安定的に〇割程度で推移
- ただし、〇〇・〇〇のばらつきにより、〇〇を含む機会損失は一定程度発生している可能性
- 〇〇別の〇〇にもばらつきが存在
- 主力商品（売上上位20）の構成比が〇〇により大きく異なり、生産効率の低下に繋がっている可能性

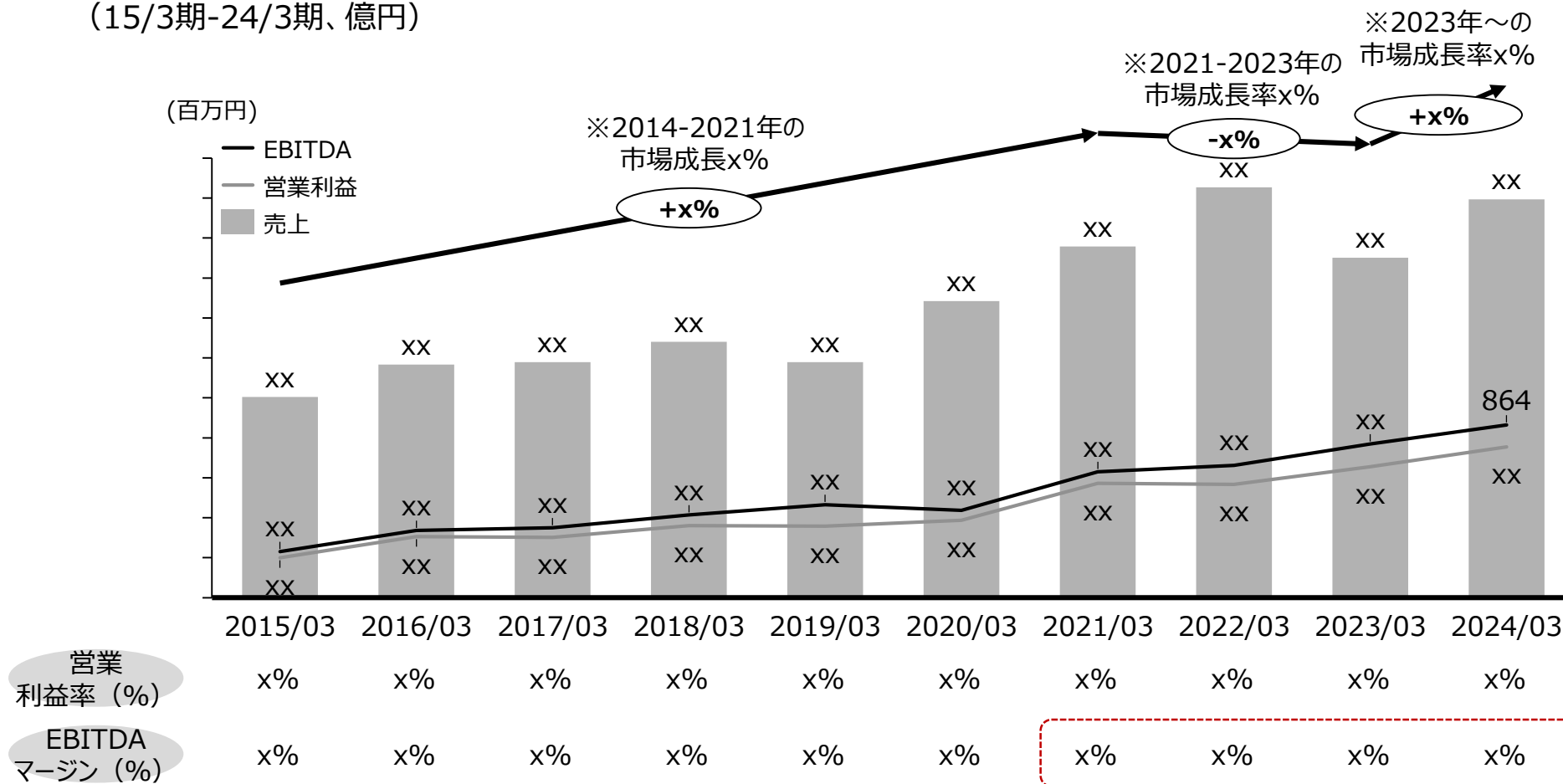
# 現状分析（自社）- ⑥売上・利益構成推移（事業・商品別等）

## 売上/営業利益/EBITDA推移

21年以降、売上成長は停滞しているものの、23年以降は市場成長を大きく上回る成長を見せており、安定して高い利益率を実現できている

### 売上・営業利益・EBITDA推移

(15/3期-24/3期、億円)



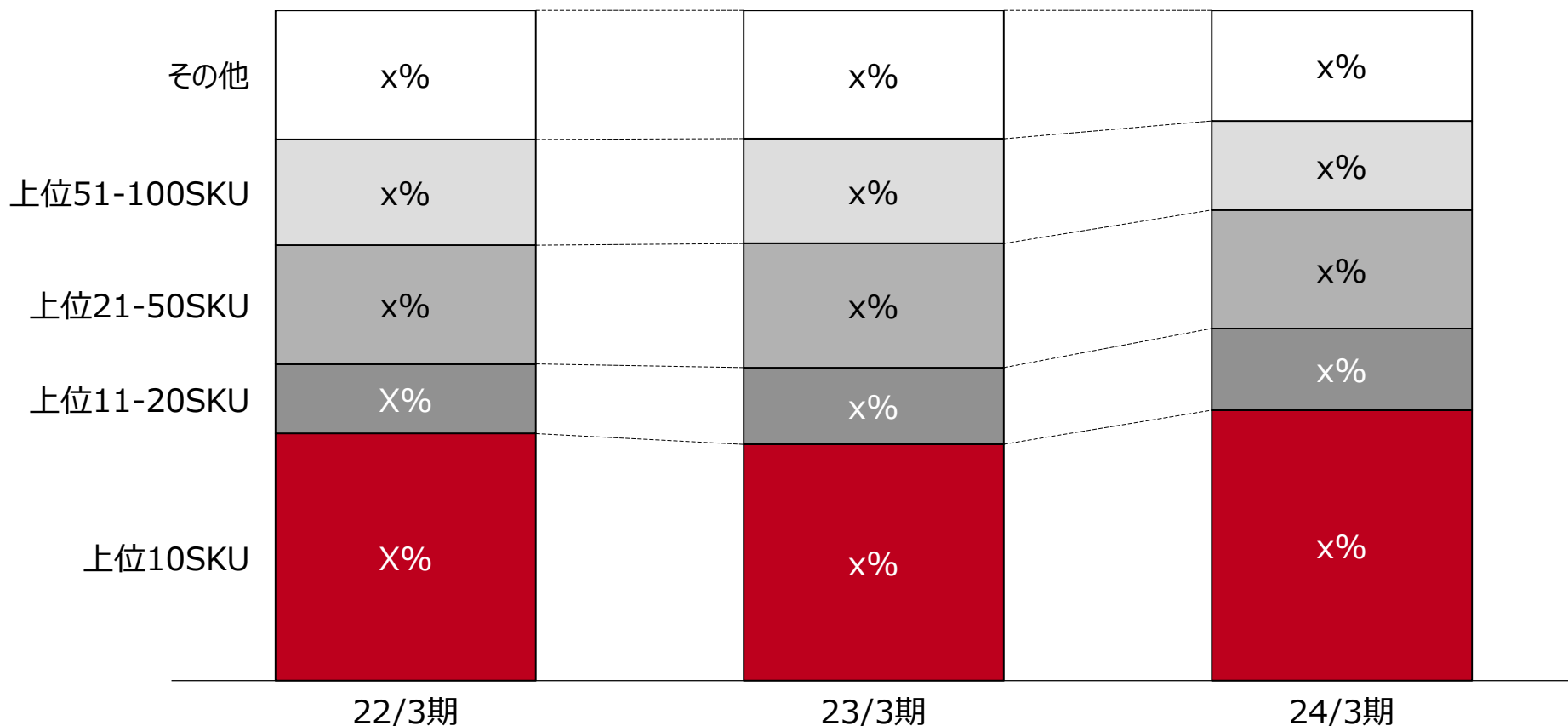
## 現状分析（自社）-⑥売上・利益構成推移（事業・商品別等）

# 〇〇社（自社） 上位SKU\*構成比推移

〇〇社の商品面での成長ドライバーは、売上の約半分を占める上位xx SKU。  
その構造は直近3年で変わっていないことから、主力商品の販売力は堅調と見ることができる

### 上位SKU構成比推移

(22/3期-24/3期, %)



\*SKU: Stock Keeping Unitの略。商品を管理する際の最小管理単位

# 現状分析（自社）-⑦コスト構造分析

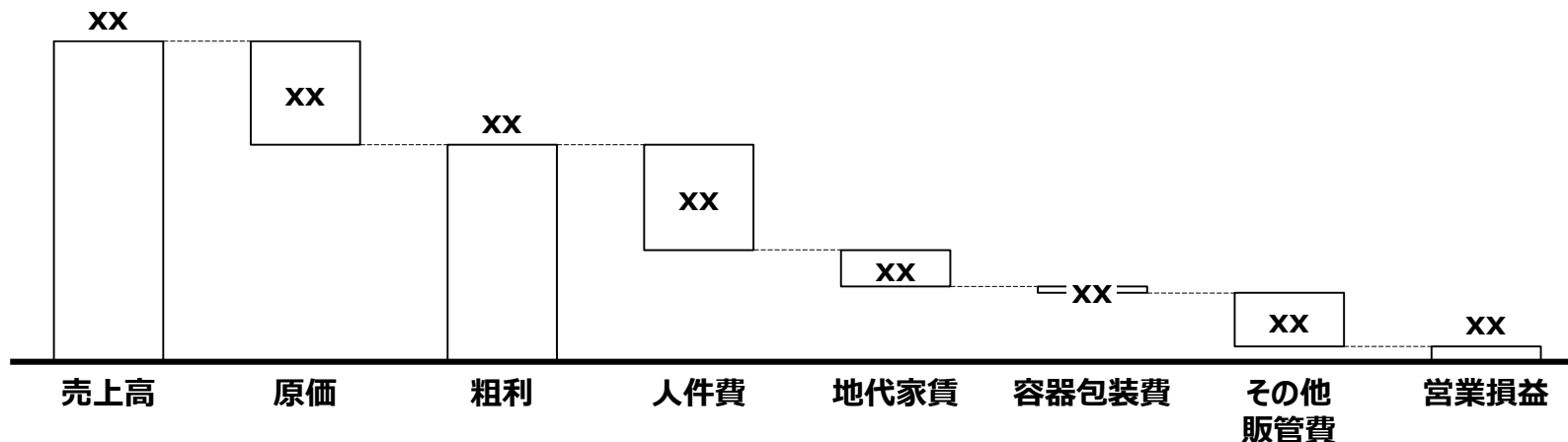
## A事業 コスト構造

A事業の“コスト意識は〇〇”ものの、〇〇に裏打ちされた〇〇によるところが大きく、〇〇はじめとしたコスト効率化には余地があるのではないか

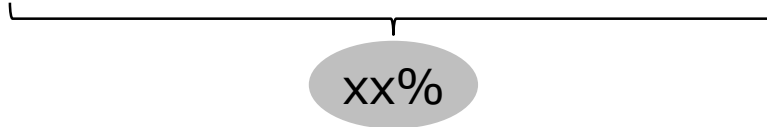
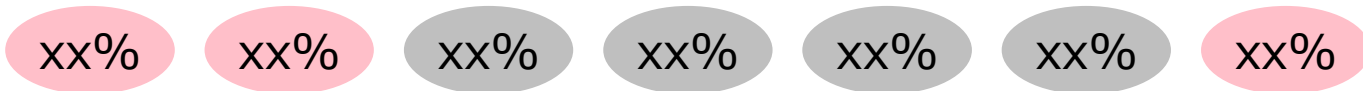
### A事業 コスト構造

● 優位

(24/3期、億円)



対売上高  
比率  
(A事業)



競合  
(B社)



## 現状分析（自社）-⑧都内拠点分析

### 都内拠点分析

現状の製造拠点であるB拠点は、手作業中心の作業工程による生産性面の課題があり、〇〇の導入を通じた生産効率の改善余地があると考えられる

拠点	保有機能	拠点規模	主な課題・改善余地	改善の方向性
A拠点	本社・営業	従業員X名 XXm <sup>2</sup>	中 Excelによる管理が中心のため、各商品の採算管理ができていない	〇〇の導入と〇〇との連携により、経営管理の高度化
B拠点	製造・研究開発	従業員X名 XXm <sup>2</sup>	大 手作業による作業工程が多く、他社と比較し生産効率が低く、原価も高い状態	〇〇の導入による作業工程の効率化
C拠点	営業	従業員X名 XXm <sup>2</sup>	小 〇〇	〇〇

## 現状分析（自社）- 機能分析

# バリューチェーン分析

製造、販売機能においてリソース不足による機会損失が生じている点を確認、営業リソースの再配置や〇〇設備の導入や〇〇活用による生産性向上が有効と推察

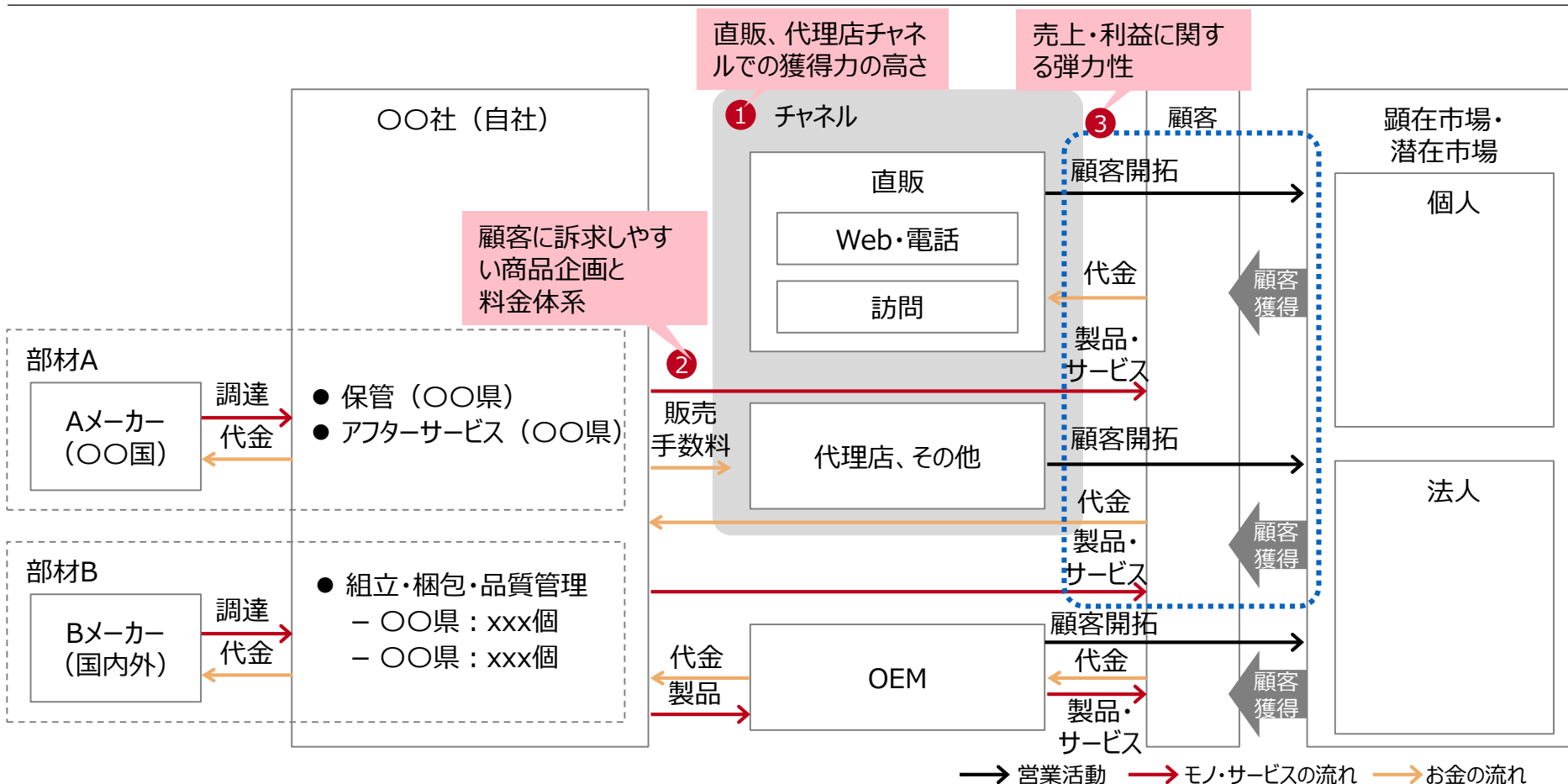
	研究・開発	調達	製造	販売・マーケティング	アフターサービス
人員数	x人（B拠点）	x人（A拠点）	x人（B拠点）	x人（A拠点） x人（C拠点）	x人（A拠点） x人（C拠点）
業務上の課題	新商品開発の遅延	〇〇の納期遅延を恐れた過剰発注より在庫過多	〇〇の生産がボトルネックとなり、納期遅れや機会損失が頻発	〇〇エリアにおける顧客開拓が不十分	サービス品質のばらつきによる顧客からのクレーム増
解決策の方向性	新商品開発チームの増員と専任化	〇〇との連携を通じ調達ボリュームを最適化	〇〇設備の導入、〇〇活用による自動化を通じ生産性向上	営業リソースの再配置	〇〇によるノウハウの共有・標準化

# 現状分析（自社）-⑩自社の競争優位性と優位性構築のメカニズム

## ビジネスモデルの全体像

直販及び代理店を通じ個人・法人顧客へ販売、売上の約x割をアフターサービスによる継続的な収益として獲得

ビジネスモデル





# 現状分析（自社）-⑩自社の競争優位性と優位性構築のメカニズム

## ビジネスモデルの肝

A事業のビジネスモデル上の肝は、「直販、代理店チャンネル」とチャンネルが売りやすい「商品企画・料金体系」に加えて、「売上・利益に関する弾力性」の3つ

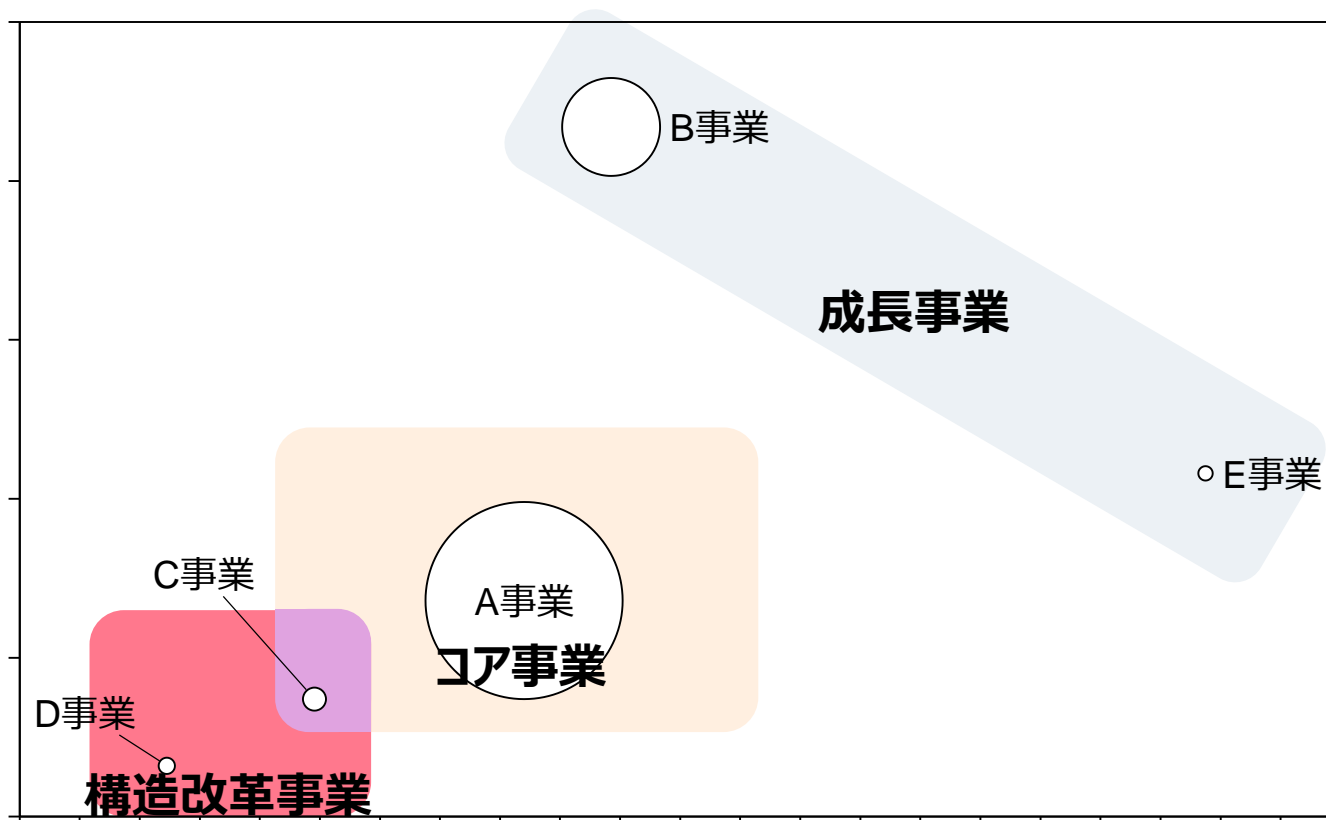
	ビジネスモデルの肝	概要
マーケティング	1 直販、代理店チャンネルでの獲得力の高さ	1-A 直販チャンネルの〇〇を比較するとA社はB社よりよりもxx%低く、優位性あり 1-B 代理店チャンネルでは、業界最大規模となるxx社程度の代理店チャンネルを構築
	2 顧客に訴求しやすい商品企画と料金体系	2-A Aタイプ、Bタイプ、Cタイプなど、分かりやすく顧客に訴求しやすい機能を持った商品企画 2-B 導入作業込みの初期費用に加え、従量課金でのアフターサービスといった顧客にアピールしやすい料金体系
収益モデル	3 売上・利益に関する弾力性	3-A 既存利用顧客のx割が、有償のオプションサービスを利用し、継続率はx割を超えており、安定した顧客基盤が蓄積されている 3-B 新規顧客の獲得費がコスト全体のxx割を占めている一方、新規販売が鈍化しても既存顧客から継続的な収益が見込めるため、短期的な売上・利益コントロールが可能

## 中長期戦略の策定 - ① 全社戦略

# 事業ポートフォリオ戦略 - 各事業の位置づけ

A事業はコア事業、B事業、E事業は成長事業、D事業は「選択と集中」が必要な構造改革事業と位置づけ。またC事業も、コアであるが利益率が低く構造改革の対象

営業利益率 (%)  
(29/3計画)



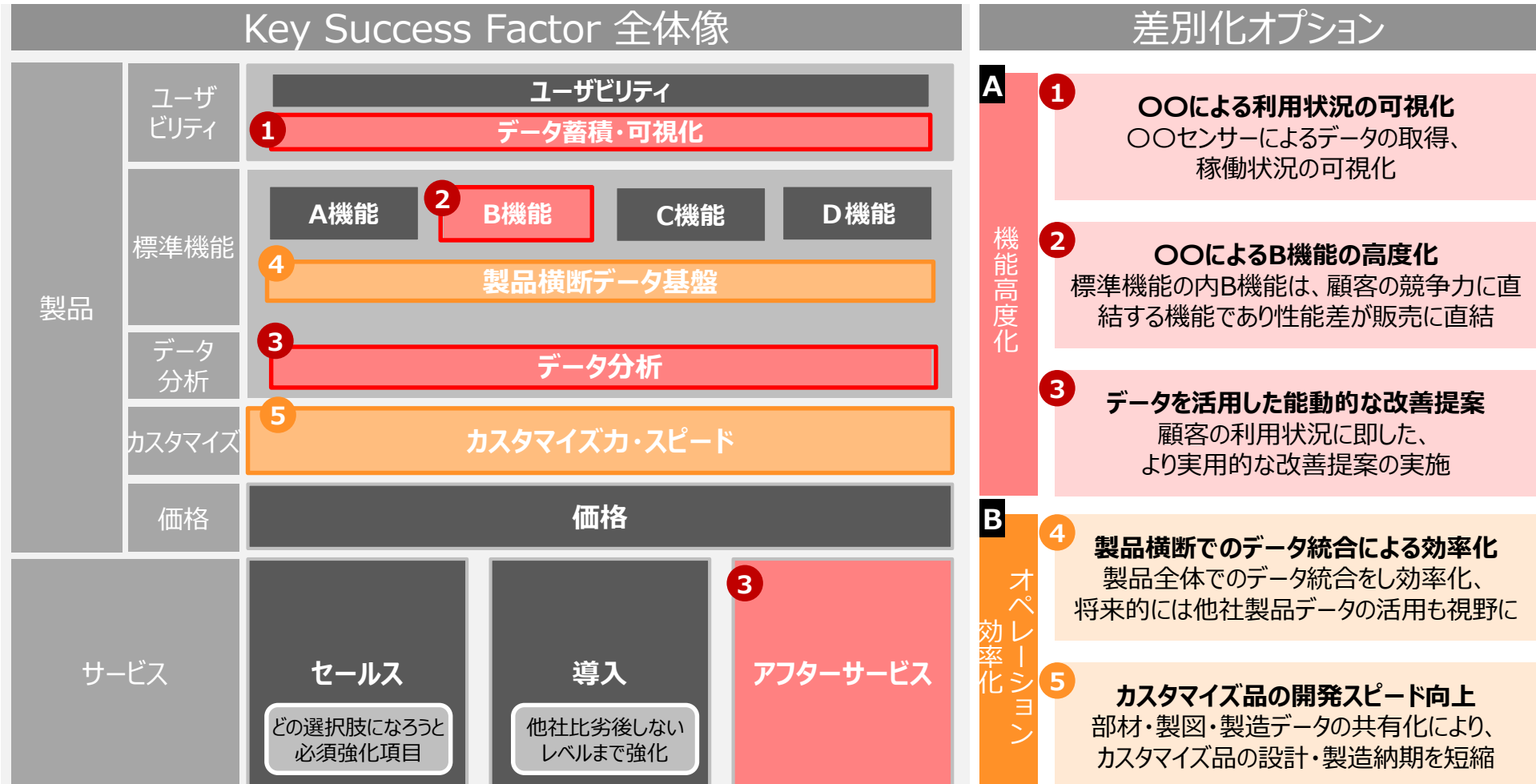
○ 営業利益(24/3実績)

売上高年平均成長率 (%)  
(24/3実績-29/3計画)

# 中長期戦略の策定 - ⑫事業戦略・勝ち筋の策定

## 差別化オプション

機能高度化とオペレーション効率化において計5つの差別化に向けたオプションを検討



# 中長期戦略の策定 - ⑫事業戦略・勝ち筋の策定

## 各差別化オプションの初期的評価

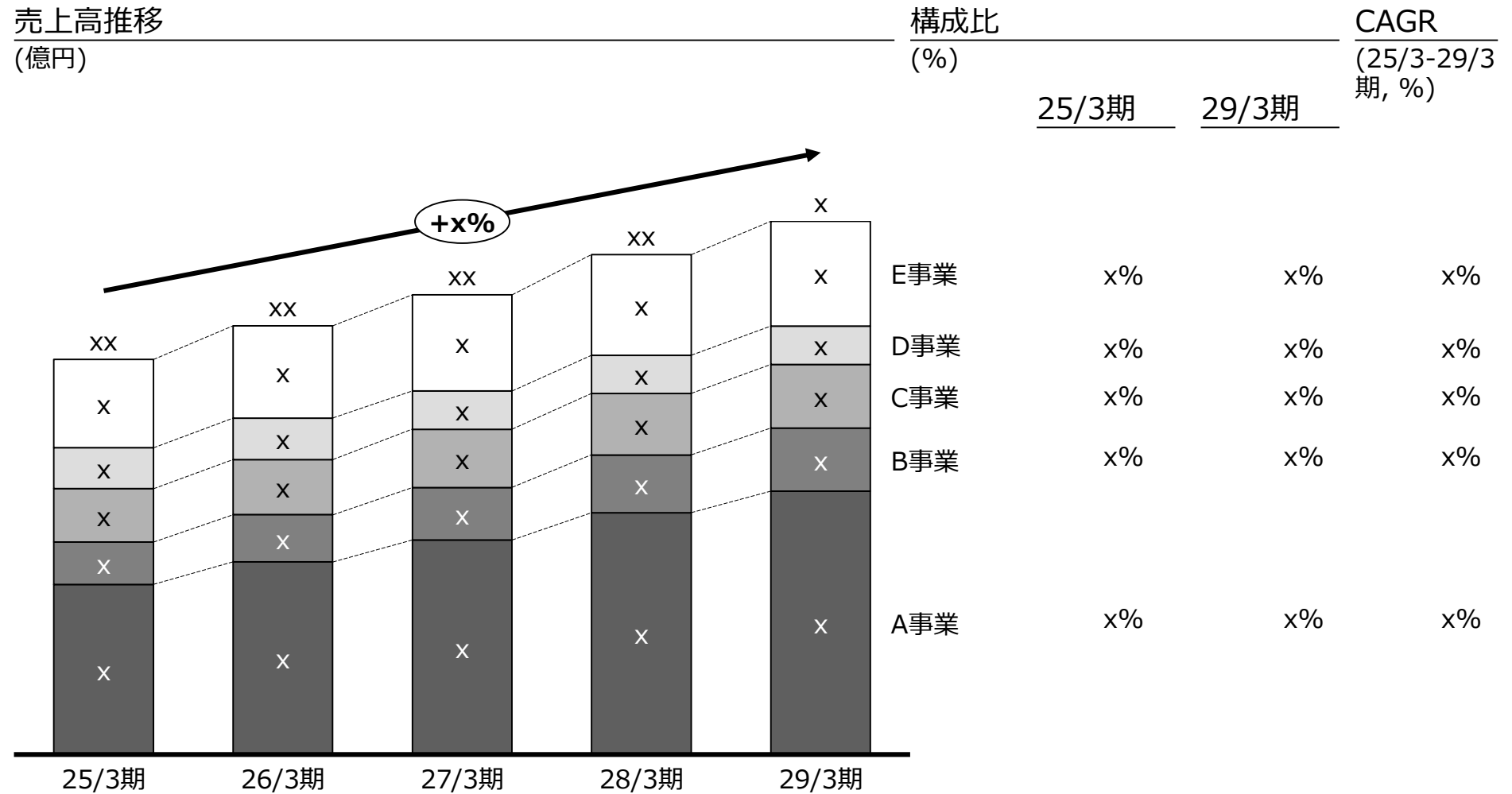
ニーズの大きさ、実現の容易さ、競争優位性の持続性の観点から〇〇、〇〇のオプションが有望と想定

	差別化オプション	目指す状態	(短期的な)ニーズの大きさ	実現の容易さ	競争優位の持続性
A 機能高度化	1 〇〇による利用状況の可視化	顧客向けダッシュボードの構築・自動での〇〇分析機能の追加	顧客の習熟・業務の本格化・高度化に伴い今後ニーズが高まる可能性	データ収集可能な製品は開発済み	他社も同様に強化することが可能であるため優位性を維持し続けることは難しい
	2 〇〇によるB機能の高度化	〇〇社との連携や買収により機能獲得した上で強化	〇〇へのニーズは大きいですが、顧客は〇〇の精度に課題がある領域	B機能はゼロからの立上〇〇ベンダーの買収や提携が必須となる	同機能の開発難易度は高く、模倣は困難
	3 データを活用した能動的な改善提案	〇〇の検知ロジック、標準提案フローの構築	導入後の運用面にペインポイントを抱える企業は多い	〇〇や〇〇は他社の力を借りて構築可能	他社も同様に強化することが可能であるため優位性を維持し続けることは難しい
B オペレーション効率化	4 製品横断でのデータ統合による効率化	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇
	5 カスタマイズ品の開発スピード向上	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇

# 事業計画の策定 - ⑬事業計画（売上・利益計画、投資計画）

## 全社 売上計画

25/3期から29/3期にかけ、特にA事業・B事業の成長を通じて売上高向上し、29/3期にxxx億円に到達する計画



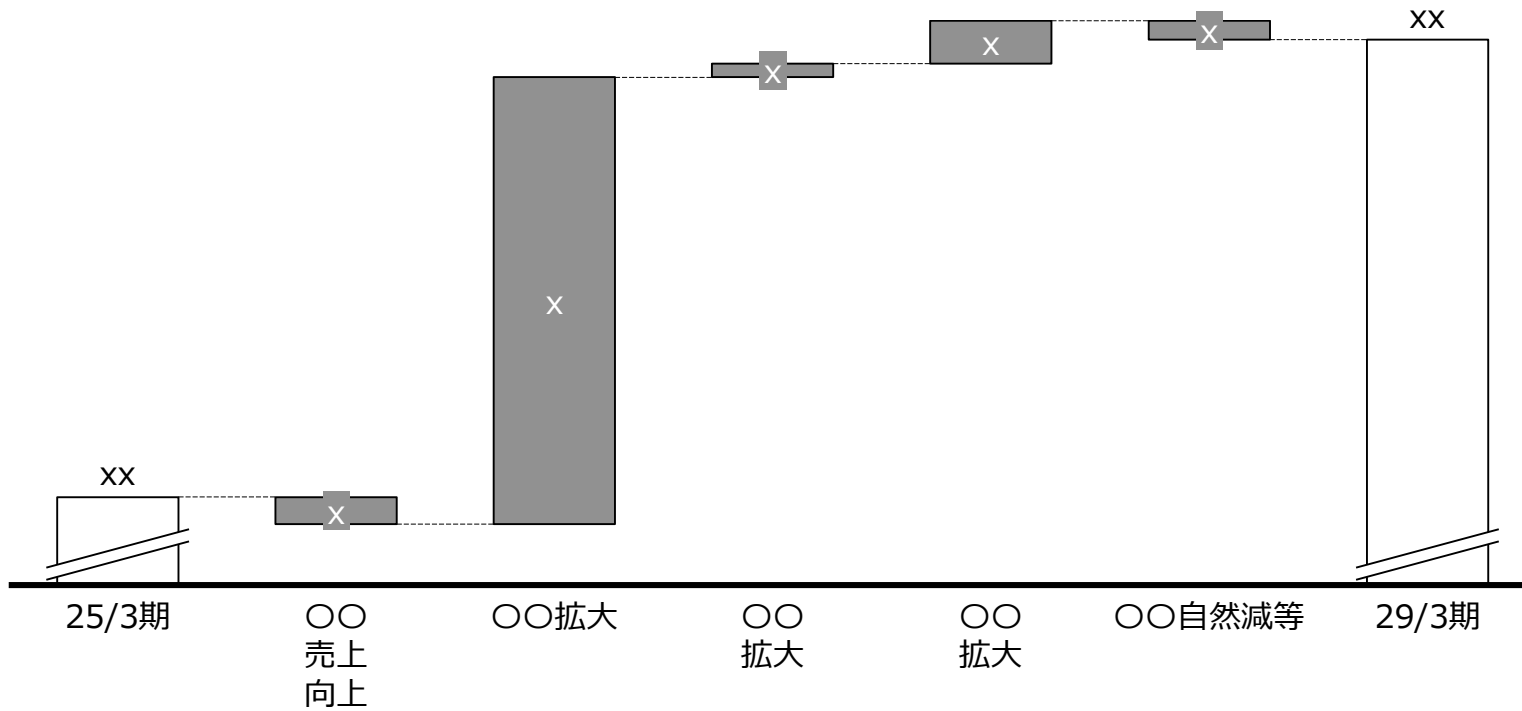
# 事業計画の策定 - ⑬事業計画（売上・利益計画、投資計画）

## 売上高ブリッジ

売上成長xx億円の内、〇〇と〇〇の拡大が約x割を占める

売上高ブリッジ

(億円)



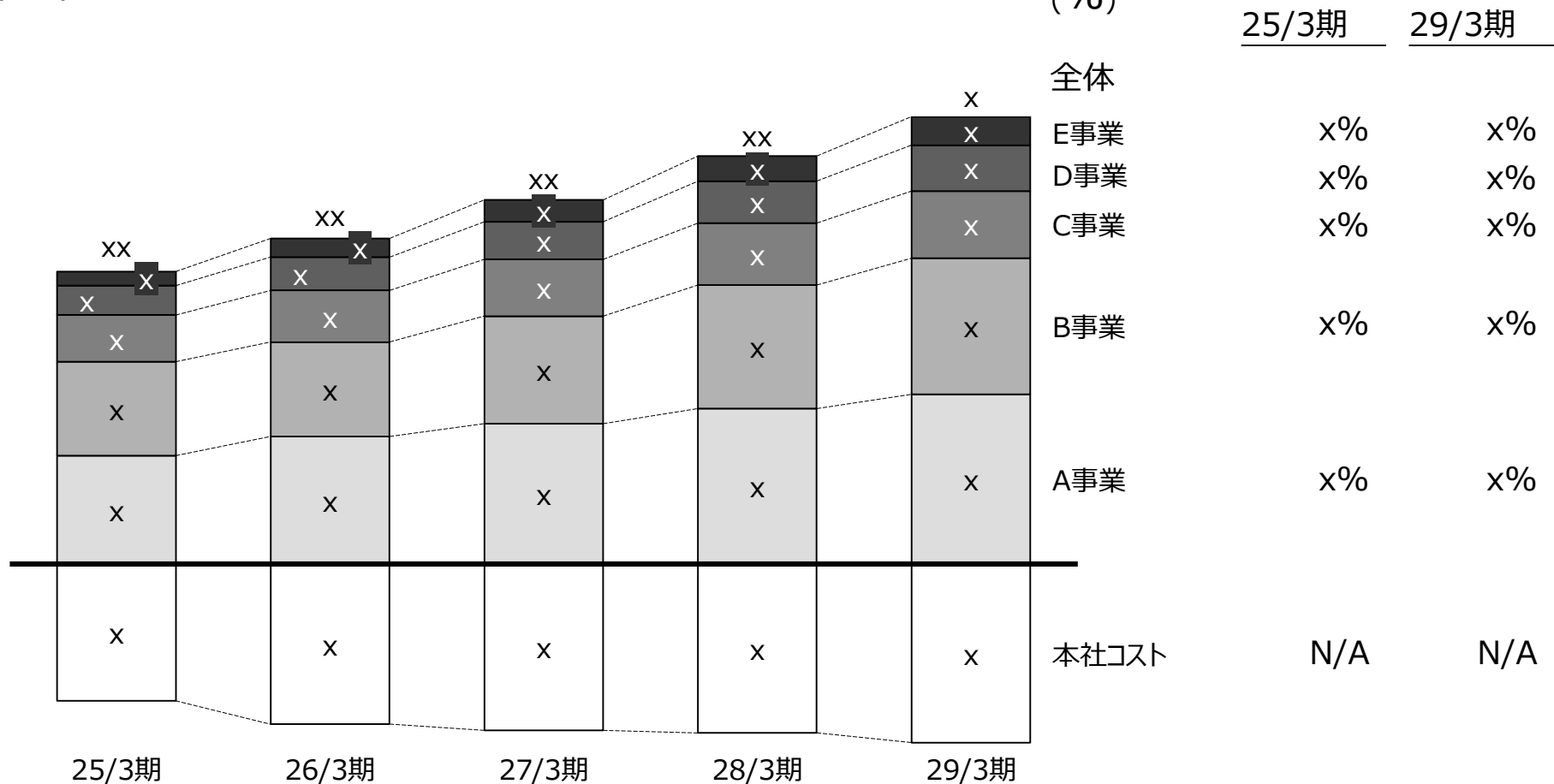
# 事業計画の策定 - ⑬事業計画（売上・利益計画、投資計画）

## 全社 経常利益推移

収益性の高い〇〇と〇〇の成長、および〇〇の収益性向上により経常利益率はxx%改善、29年3月期に経常利益xx億円に到達する見込み

経常利益推移  
(億円)

経常利益率  
(%)



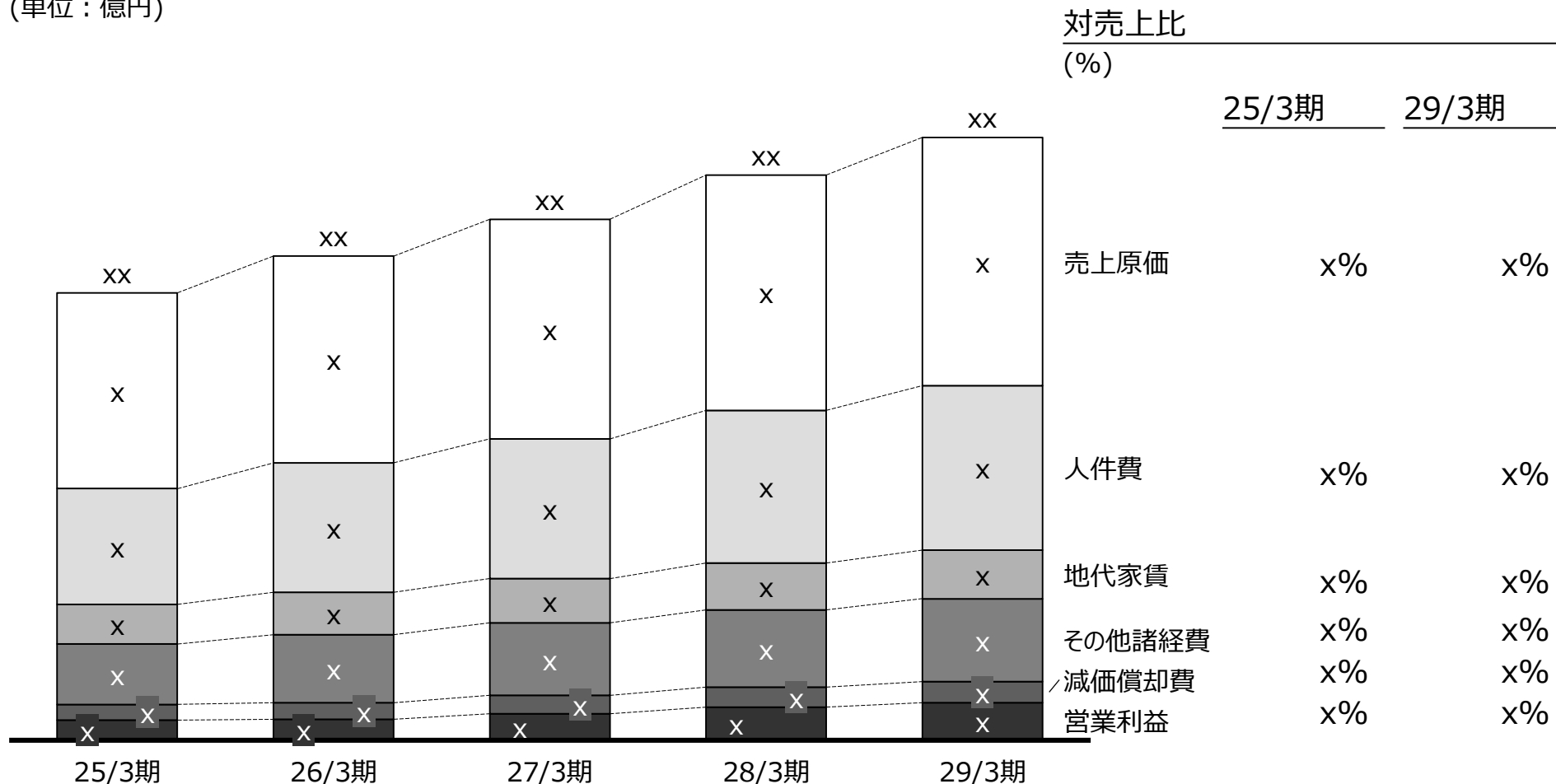
# 事業計画の策定 - ⑬事業計画（売上・利益計画、投資計画）

## 連結コスト構造推移

売上原価率がxx%改善、人件費率はxx%増加、営業利益率はxx%改善

### 連結コスト構造推移

(単位：億円)





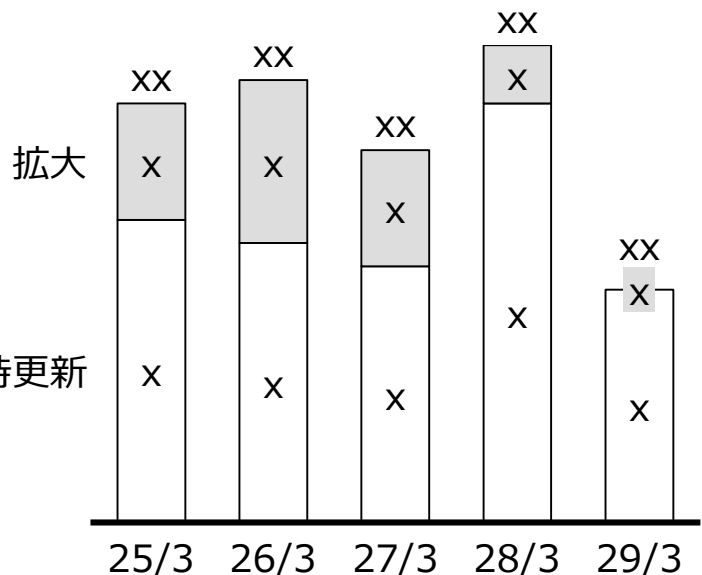
# 事業計画の策定 - ⑬事業計画（売上・利益計画、投資計画）

## A事業 設備投資計画

5年累計でxx億円を投資する計画。拡大投資として生産能力拡大、〇〇を中心にxx億円、維持更新投資として〇〇資産規模維持、生産設備維持更新等にxx億円投資を行う

5年累計：xx億円

(百万円)



拡大投資

- 生産拡大 : xx億円
- 〇〇 : xx億円
- 〇〇システム : xx億円
- 製品開発 : xx億円

[詳細次頁](#)

計 xx億円

維持更新投資

- 〇〇資産規模維持 : xx億円
- 生産設備維持更新 : xx億円
- 備品購入、〇〇関連等 : xx億円
- システム関連投資 : xx億円

計 xx億円

## 事業計画の策定 - ⑬事業計画（売上・利益計画、投資計画）

# 投資に対するリターン：〇〇生産能力拡大

5年累計xx億円の投資で計画期間中にxx億円の営業利益創出を目指す

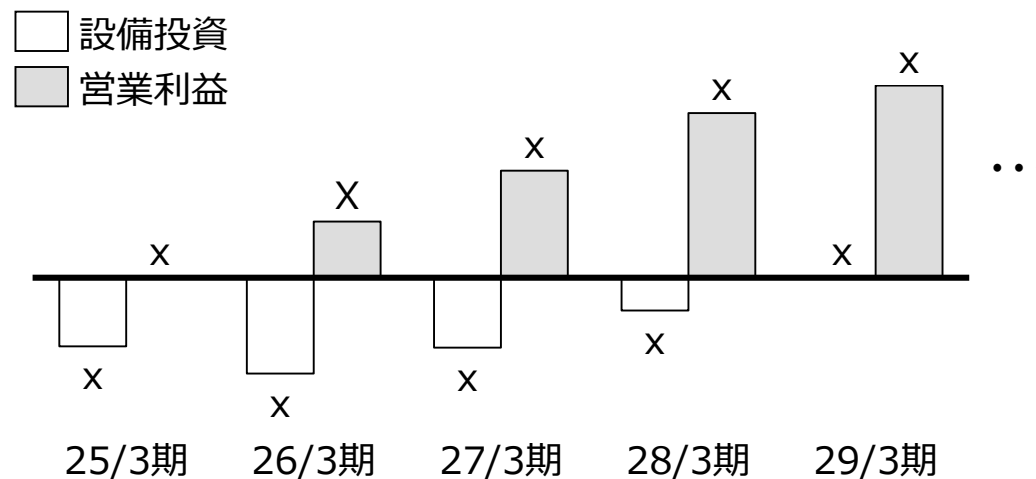
### 投資案の背景・リスク

- A事業のサブセグメント内で市場規模が最も大きく、成長率も高い〇〇を成長戦略の柱とする
- 〇〇においては、自社製品である〇〇を拡大する戦略であり、そのために生産能力の拡大やリードタイム短縮、業務効率化等に向けた投資を行う

### ROI

	5年ベース	10年ベース
累計投資金額	xx億円	xx億円
累計営業利益	xx億円	xx億円
ROI	xx	xx

### 利益創出イメージ(単位：百万円)



### 投資項目

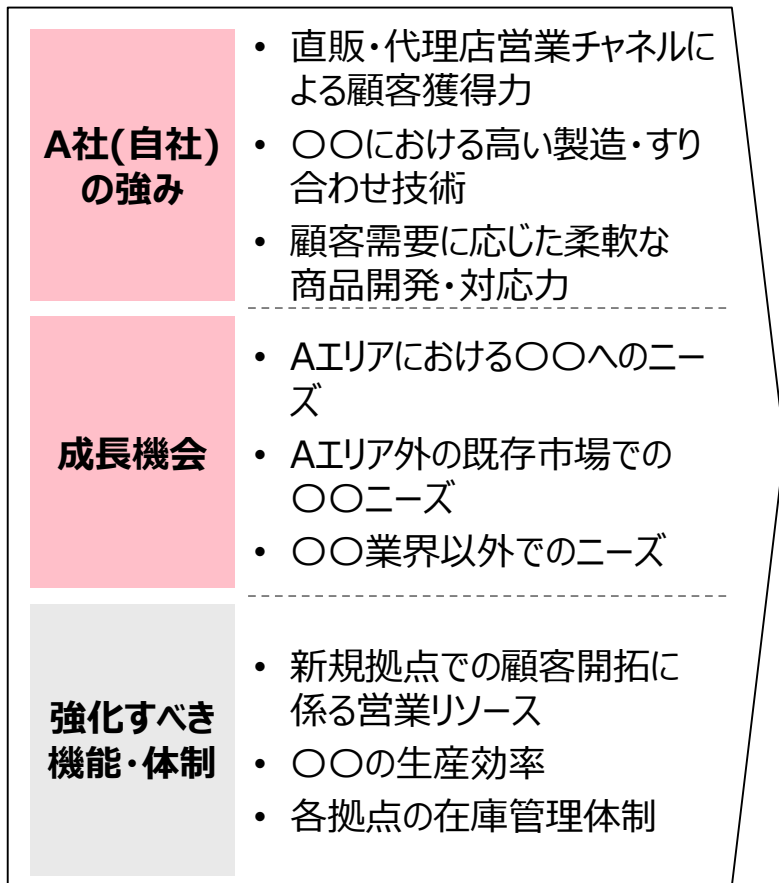
5年累計 xx億円

- 生産拡大 : xx億円
- 〇〇 : xx億円
- 〇〇システム : xx億円
- 製品開発 : xx億円

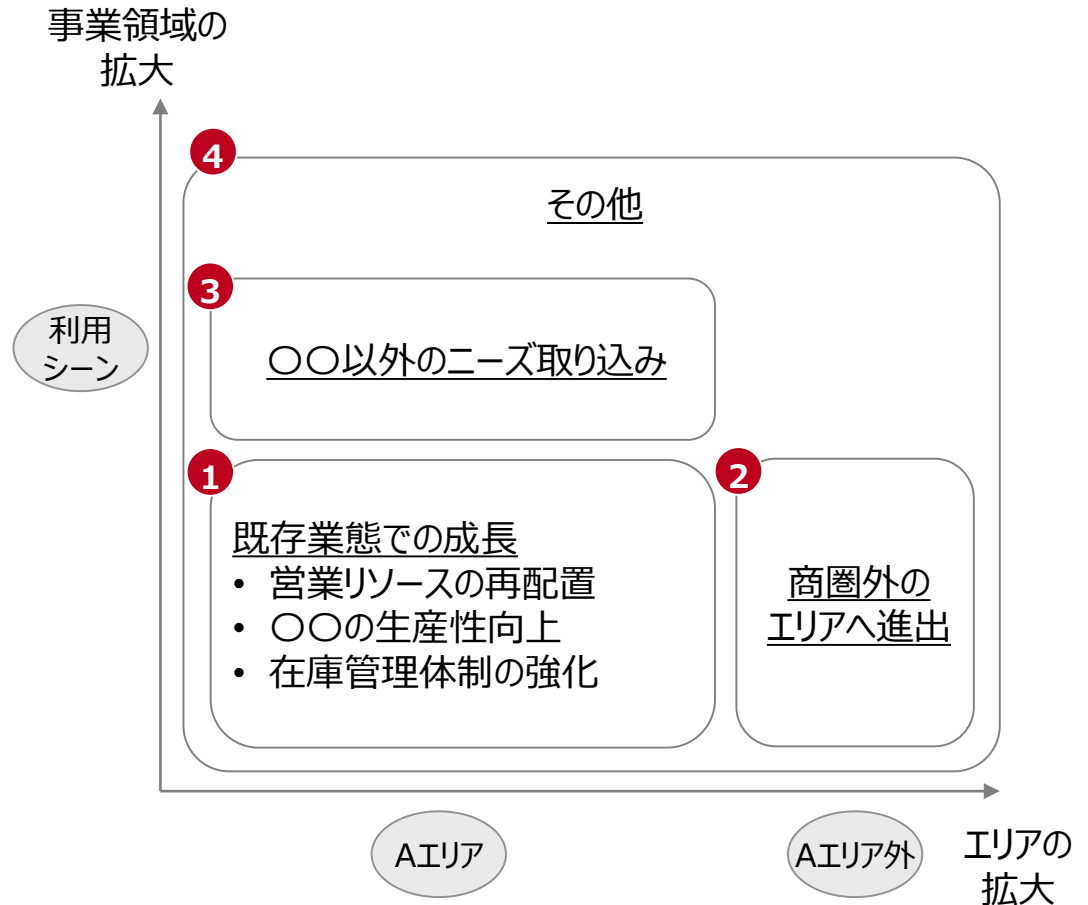
# 成長施策の方向性

営業リソースの再配置や生産性向上等による既存業態での成長のみならず、〇〇による既存組織能力の補強、新商圈進出、〇〇以外のニーズ取り込みによる更なる成長余地あり

前提となる考え方



成長施策の方向性



## 事業計画の策定 - ④ 実行施策の検討・評価

# 成長施策の初期評価

既存業態での成長における、営業リソースの再配置、〇〇の生産効率向上、〇〇以外のニーズ取り込みを実現性高と評価し事業計画に反映

成長施策

評価

事業計画への反映

	成長施策		評価		事業計画への反映
			インパクト	実現性	
1 既存業態での成長	営業リソースの再配置	各拠点の営業効率性を踏まえた人員の再配置 <a href="#">詳細次頁</a>	中	高	✓
	〇〇の生産性向上	製造ノウハウの標準化と〇〇の活用を通じ生産性を向上 <a href="#">詳細次頁</a>	中	高	✓
	在庫管理体制強化	〇〇の利活用、〇〇による需要予測精度の向上	中	中	
2	商圏外のエリアへ進出	現在のAエリアを中心とした商圏の外へ進出	高	中	
3	〇〇以外のニーズ取り込み	〇〇以外での〇〇、〇〇、〇〇等の受注	中	高	✓
4	その他	〇〇、〇〇、〇〇等	高	中	

## 営業リソースの再配置・〇〇の生産性向上

営業リソースの再配置、〇〇の生産性向上により、営業利益 + xx円の改善を見込む

### 前提

### 効果

#### 営業リソースの再配置

- 営業効率の高い地域へ営業員を再配置し、売上を向上
  - 各エリアの営業グループにおける一人当たり売上・粗利をベースに、地域ごとの市場性も鑑みた営業員の配置を行う

- 売上 +xx億円
- 営業利益 +xx億円

#### 〇〇の生産性向上

- ボトルネックとなっている〇〇の生産工程を改善し、**生産性を向上をx倍に向上**
  - 熟練工の生産ノウハウを標準化
  - 〇〇の導入により〇〇工程を効率化

- 売上 +xx億円
- 営業利益 +xx億円

## 事業計画の策定 -⑭実行施策の検討評価（コスト改善策）

### コスト改善策

投資に必要な原資として、〇〇の廃止・統合や〇〇の見直し等のコスト削減を通じ、年間XX億円の投資原資を捻出

分類	調達・捻出方法	概要	調達・捻出額
原価	〇〇の廃止・統合	• 〇〇〇〇	xx億円
	〇〇の活用	• 〇〇〇〇	xx億円
販管費	〇〇の集約化	• 〇〇〇〇	xx億円
	〇〇の見直し	• 〇〇〇〇	xx億円

## 事業計画の策定 -⑭実行施策の検討評価（リスク分析）

# 投資計画におけるリスク分析

投資実行におけるリスクとしては〇〇市場成長の鈍化、〇〇コストの上昇、〇〇の開発遅延等が想定され、定期的なモニタリングと計画の見直し、中止を含めた意思決定を継続して行う

想定リスク	投資計画・事業計画への影響	対応の方向性
〇〇市場成長の鈍化	<ul style="list-style-type: none"><li>● 需要減による〇〇の売上減</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● xx年x月までにテストマーケティングを実施、〇〇に関する市場性を検証の上、〇〇の投資判断を実施</li><li>● xx年x月予定の〇〇の投資判定時に撤退基準を併せて設定</li></ul>
〇〇コストの更なる上昇	<ul style="list-style-type: none"><li>● コスト上昇による収益性の悪化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● コスト上昇に備え、〇〇を用いた代替品・新たな調達先の探索・確保</li><li>● 定期的な原価モニタリングと値上げ交渉の実施により、迅速にコスト上昇に対応</li></ul>
〇〇の開発遅延・工数の上振れ	<ul style="list-style-type: none"><li>● 開発コストの上振れ</li><li>● リリース遅れによる生産性向上効果発現の遅れ（売上減）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 〇〇ごとの段階的な開発工程を計画</li><li>● 〇〇直下のPJチームを組成し、〇〇で進捗状況を確認</li></ul>

# アクションプラン策定 - ⑮施策実行に必要な組織能力と手当方法

## 必要技術の獲得手段

既に保有している技術は内製を進めつつ、差別化要素となる重要技術は買収、その他技術は提携することで事業に必要な技術要素を獲得する

獲得手段	獲得・提携先	必要機能・技術		理由
買収	〇〇開発業者	コア	〇〇	〇〇の核を担う差別化要素
	〇〇技術プレイヤー		〇〇	〇〇を決める差別化要素
		インフラ	〇〇	〇〇を決める差別化要素 + 保有し横展開可能
内製	自社	インフラ	〇〇	既に自社で保有
	自社	〇〇システム	〇〇	既に自社で保有
			〇〇	
			〇〇	
提携	〇〇開発業者	ハンコア	〇〇	一部品に過ぎず性能の差別化には繋がらないため、保有によるカスタマイズ等は不要
			〇〇	
			〇〇	
	〇〇業者	アドオン	〇〇	〇〇であり、複雑なカスタマイズは発生しない
			〇〇	〇〇は要さない為、高精度化・カスタマイズは不要
	〇〇業者	〇〇システム	〇〇	〇〇に合わせた〇〇であり、独自で保有するものではない
〇〇				



# アクションプラン策定 - ⑤施策実行に必要な組織能力と手当方法

## サービスモデルを実現する為のパートナー候補

〇〇・〇〇はサービス提供に必須であり強力なプレイヤーと手を組むべくアプローチをすると共に、将来的な差別化要素となりうる〇〇技術に強みのある企業との連携も検討すべき

候補となるプレイヤー		協業先としての魅力	実績/取組・協業状況	協業の位置づけ・役割	
必須機能パートナー	〇〇業者	〇〇	〇〇大手としてビジネス波及先として有望	〇〇の実績は無く・他社座組には未参画	〇〇連携と既存顧客の繋ぎこみ(スケール化)
	〇〇業者	〇〇	主要〇〇の中で唯一座組が未確定	実績はまだ無く、〇〇に〇〇の実証実験を予定	〇〇連携と既存顧客の繋ぎこみ(スケール化)
	〇〇メーカー	〇〇	早期の協業が可能であり、〇〇本格展開も視野	実証実験を開始、〇〇と深く連携しており、他社座組には未参画	〇〇提供・メンテナンス・システム繋ぎこみ
		〇〇	〇〇分野に強みがあり、〇〇の共同開発の実績あり	〇〇や〇〇と提携	〇〇提供・メンテナンス・システム繋ぎこみ
差別化パートナー	〇〇	〇〇	〇〇を従来のx倍とする〇〇を開発	〇〇領域で本格検討、〇〇には未着手	〇〇による性能向上
		〇〇	〇〇に向けて〇〇を〇〇する技術を開発	〇〇の実証を実施	〇〇による性能向上

# アクションプラン策定 - ⑤施策実行に必要な組織能力と手当方法

## パートナーリング選定（〇〇開発業者）

コアとなる〇〇技術を抑えた上で、A社・B社の2社は既にパートナーリングや実証での協業経験があるため、早期の座組立ち上げが期待できる

### 評価

〇〇開発業者	保有技術	実績	協業状況	開発状況
A社	〇〇可能な〇〇を発表 (〇〇は他社委託生産)	〇〇の実証実験で実績を積んでいる	〇〇社とパートナーシップ締結済み 〇〇に関し提携	〇〇を保有・商用化済み
B社	コア技術保有： 〇〇を〇〇と連携開発	〇〇との提携を中心に豊富な実証実験と実績を積んでいる	〇〇社と〇〇の共同開発の実績あり 〇〇と〇〇に関し提携	〇〇独自開発のセンサー技術を保有
C社	コア技術保有： 〇〇を独自開発	〇〇と共に 〇〇の実証実験で実績を積んでいる	〇〇と〇〇を開発にむけ 資本・業務提携済み	〇〇と〇〇を共同構築中
D社	コア技術保有： 〇〇、〇〇等	〇〇領域の実証はなし (〇〇領域注力)	〇〇とパートナーリング「〇〇」の具現化に向けた 戦略的業務提携	〇〇の研究開発、〇〇の受託開発及び量産
E社	〇〇可能な〇〇を発表 (〇〇は他社委託生産)	〇〇の商用化を実現済み、 〇〇とも〇〇実証を実施	〇〇で〇〇と、〇〇領域で〇〇と戦略的提携	〇〇と〇〇を共同構築 実証では〇〇まで遂行

# アクションプラン策定 - ⑩実行マイルストーン・実行体制

## 主要施策の具体化

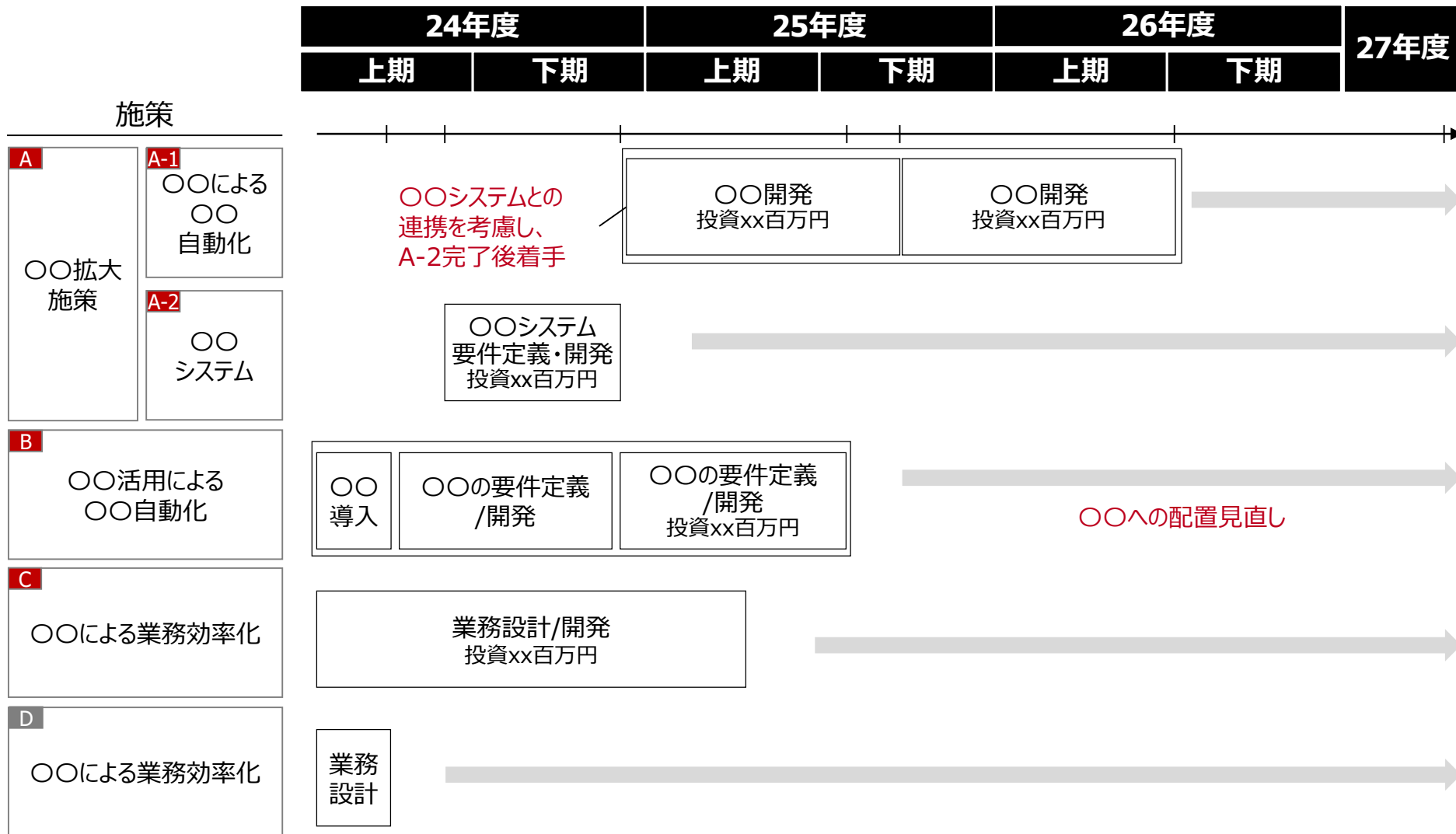
各事業部主管で、複数の主要施策、及び施策達成のための実施事項を検討

部/室/事業部	主要施策	実施事項	期限
経営管理/ 組織体制	あるべき組織体制の 定義、設立	各部の役割と責任の再定義	xx年x月
		必要な新組織設置（〇〇室、〇〇部等）	xx年x月
	人事制度の刷新	給与に連動する評価制度設計	xx年x月
		表彰制度等のモチベーション施策検討	xx年x月
	「数値」ベース経営の仕組み化	事業を「数値」で評価するための管理指標設定 （〇〇損益、〇〇損益等）	xx年x月
	数値評価の文化醸成（評価に基づいた〇〇の発表等）	xx年x月	
開発	新商品開発加速	開発部の人員補強	xx年x月
		〇〇に次ぐ、戦略商品の見極め	xx年x月
		次期戦略商品の展開施策検討	xx年x月
生産	赤字脱却施策の実施	人員体制の見直し	xx年x月
		生産工程の刷新	xx年x月
	中長期的な活用法検討	赤字脱却施策の効果評価	xx年x月
		抜本施策検討（工場の集約等）	xx年x月

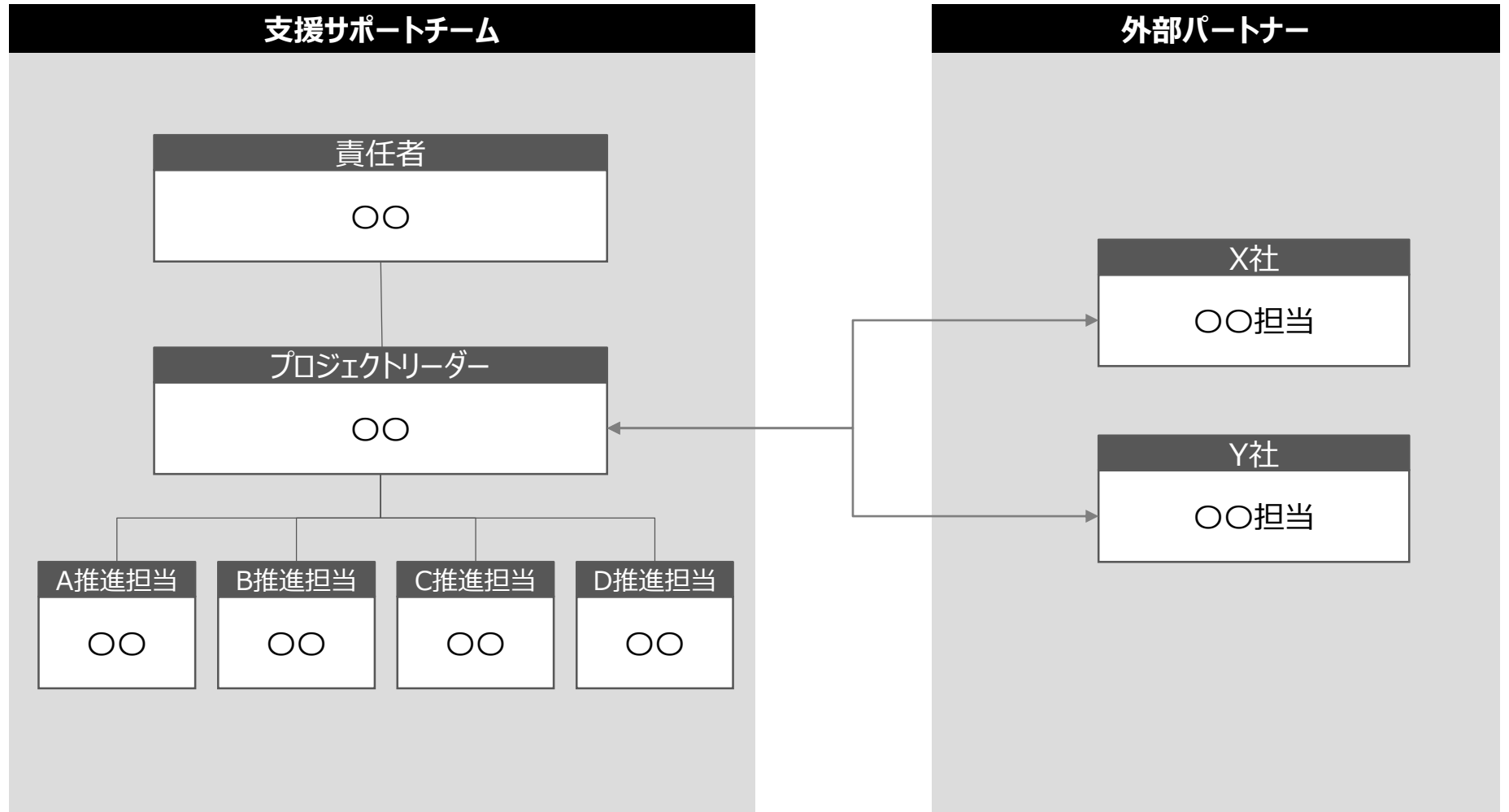
# アクションプラン策定 - ⑩実行マイルストーン・実行体制

## 〇〇導入に係るロードマップ案

〇〇は段階的な導入・リリースを想定しており、早期の効果刈り取りを狙いとする



# 〇〇実施体制



# アクションプラン策定 - ⑦各施策のKPI

## プロセスKPI一覧

財務KPIと並行し、重要な先行指標・関連指標としてのプロセスKPIを定義

事業	サブセグメント	勘定科目	KPI名	KPI内容
A事業	共通	売上	保有商談額	各月の商談額のストック残高
			商談額（売上、売上総利益額）	受注確度が見込まれる商談額（売上、売総）※受注の先行指標
			商談額（売上総利益率）	受注確度が見込まれる商談の売上総利益率※受注の先行指標
		原価	予算超過 超過金額	原価の予算に対する実績額の差異
			クレーム発生件数、金額	顧客からのクレーム件数ならびに補修等の対応に要した費用
			〇〇稼働率	自社工場の生産能力に対する使用実績の割合
	〇〇	売上	〇〇資産稼働率	全保有分に占める〇〇の資産割合
			〇〇販売数	〇〇の売却数
			〇〇商談額	同上（〇〇はキャッシュアウトが大きいのでフォローする）
B事業	〇〇	売上	〇〇	〇〇
		原価	〇〇	〇〇
			〇〇	〇〇
	〇〇	売上	〇〇	〇〇
	〇〇	売上	〇〇	〇〇
			〇〇	〇〇
C事業	〇〇	売上	〇〇	〇〇
	〇〇	売上	〇〇	〇〇
			〇〇	〇〇
			〇〇	〇〇

・  
・  
・