

販売プロセスにおけるプライス・コントロール・マネジメント

Price Control Management Applied to Selling Process

小池 昇司 (Koike Shoji)
リコーエレメックス株式会社
s.koike@mail.rex.grp.ricoh.co.jp

Abstract : To improve business profit, KAIZEN of quality control method was applied to selling process. In this case, low price selling is defined as a defect of selling quality. Problem solving was applied to decrease variation of selling profit by each sale. To seek the best strategy, dynamic business reaction was simulated using SD (system dynamics) tool. To test the efficiency of the hypothesis strategy, process improvements were tested in the small real market, and we delivered good business performance by the strategy. After the test, we convinced the effect of the strategy. This shows that business simulation method by SD is effective to create well-qualified strategy. The strategy was applied as the price control management to the whole sales department. Up to that time, the sales department was used to sell by low price. But, after the business process improvement, profit gain was highly improved. The strategy was extended to action plan, and management by BSC was made.

キーワード : システム・ダイナミクス、プライス・コントロール、販売プロセス、BSC、バラツキ、改善

要旨 : 「商品価値を下回る安売り販売行動は不良品である」という考え方を示してセールスに浸透させ、販売プロセスを改善することにより、販売資源投入のムダを削減し、収益性を向上した。SD (システム・ダイナミクス) 活用による改革意識浸透・プロセス改善・収益性向上事例である。販売プロセスにおけるセールスごと、取り引きごとの値引きのバラツキ要因には、セールスの意識の差や行動力の差、セールスによる営業プロセスの違い、市場・顧客の関心事の違い、顧客との関係親密度、顧客の商品認知レベルの差、商品によるちがいが存在する。改善のためのモデルを描くために、「値引き販売という結果」のバラツキに対応する販売プロセスのバラツキ要因を探り、バラツキ要因と安売りとの因果関係モデルを描く。値引きが発生したり発生しなかったりするバラツキに対応する販売プロセスに対してマネジメント・プロセスとしてのフィードバック施策をかけることにより、セールスごとの売価バラツキを抑制し、利益率を向上した。実際の事業運営においては、事業計画策定時点までにSDを活用して販売プロセス改善施策と利益改善機会の関係、CSF (重要成功要因: Critical Success Factor) に対応するKPI (重要業績評価指標: Key Performance Indicator) の選択をシミュレーションにより探った。策定した施策の妥当性の検証は、少人数の実際のセールスを使って短期間に市場で行った。その結果をふまえて施策を組織的に展開することにより、SDを活用したモデルベースの事業運営を実施した。

1. 事例の背景

1.1 事業の概要と課題

E社のこの事業部門は全国の顧客である事業所や工場向けに環境機器の技術開発、製造、販売およびその保守サービスを行っている。既存顧客の製品買換え、新規顧客の獲得による利益増、および保守契約顧客への継続的サービス提供による利益が主収益源である。

現製品の市場環境は成長期を過ぎ淘汰期に入っており、事業の課題の一つは収益性の向上である。従来型製品への製品化投資を控えながら製品のコストダウン、顧客を維持することによるサービス収益増、商品販売施策による営業利益増のための施策を打っている。

この事業部門においては、モノ作りのC/D (コストダウン) 目標値は計画なみに実現する風土は確立されている。しかし、販売施策による利益創出は、仕入れ価格の低減、一括大口契約という低単価での売上げ指向の傾向が強い組織であった。つまり、コストダウンはするが実売価ダウンの抑制が弱いことを解くべき問題として認識した。一般的に、商品価値が競合品に劣らず、また顧客に受け入れられる商品であるならば売価アップのマーケティング戦略による収益性改善の余地は大きいはずである。実際、セールスの中には高い利益率を維持している人がいる一方で営業赤字でも売上げが大きいセールスもいる。そこで、セールスによる安売りのバラツキに影響する販売プロセスの主要因を把握し、それらの課題を解決するための販売プロセス改善のプライス・コントロール・マネジメント

実施し、販売努力による収益性改善を実施することとした。

1.2 販売の品質の概念の設定

取り引きごとの売り方のちがいによる値引きのバラツキが存在することに注目して、プライス・コントロールに品質管理の考え方を適用する。仕切り価格以下の「値引き」や「安売り」につながる行動をムダと位置づけ、販売資源のムダを削減するための販売プロセス改善に取りかかった。セールス(SA)ごとの値引きのバラツキ要因を探るにあたって、この目的のための改善の方向性として図1を示し、取り引きレベルでの利益改善の考え方を示した(図1)。営業部門の成員の弱点は、品質管理の考え方が弱く、バラツキに注目してバラツキ要因に対応する販売プロセスを改善していく、という動きが苦手なことである。また、「プロセス」という考え方も慣れ親しんでいないのが実情である。したがって、まずは「安売りは不良品」という表現により理解を求めた。

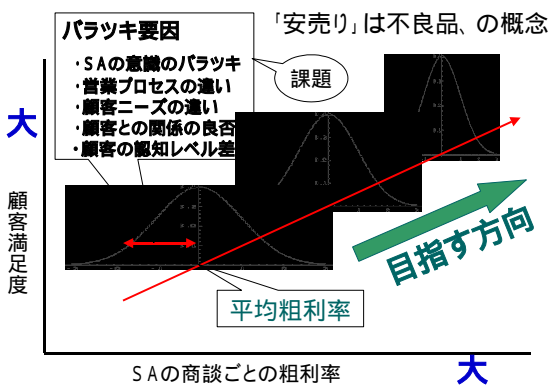


図1 取り引きレベルでの利益改善の考え方

1.3 マネジメント・ツールとしてのSD活用

SDを経営に利活用することによる効果、特にバランス・スコアカード(BSC)戦略経営においてSDによるモデル・ベース経営の有効性はすでに事例とともに多く紹介されている[1]。本事例においても、事業運営のマネジメントにSDを活用することにより、改革のためのビジネス・プロセス・モデルの挙動を把握し、改革の施策を速く的確に意思決定し、管理のフィードバックと改革のスピードを上げることを狙った。すなわち、ビジネス・プロセス・モデルの明確化と共有化、視覚化による成員の学習の加速、施策展開前のPDCAのシミュレーションによる施策のチューニング、財務指標と非財務指標の因果関係の把握、経営環境の不透明さや速い変化の中でのシミュレーションによるビジネスモデルの挙動把握など、SD活用による確実な戦略展開の効果と、成員の説得と理解促進効果を期待した。

1.4 SDの活用による収益性改善経緯

事業運営のマネジメントにSDを活用するにあたって、まず「実売価格を上げることによる営業利益率を改善する」ことを戦略課題として認識した。そのため営業プロセス改革モデルを表現するビジネス・プロセス・モデルを因果関係図として表現した。セールスという人ごと、取り引きごとの「値引きのバラツキ」に注目して、安売り要因と対応する販売プロセスを因果関係図における要因として定めた。キーとなる販売プロセスにおける因果関係の影響係数は調査により定量化した。共分散構造解析や重回帰分析も活用して各要因の因果関係の強弱を評価した。次に、プロセスを改善するためのいくつかの管理のフィードバック・ループを追加した。描いたビジネス・プロセス・モデルをSDツールにより表現し、シミュレーションによりモデルの挙動を把握した。シミュレーションを繰り返し、改革すべきプロセスに対する施策を意思決定し、その財務的成果を仮想的に確認した。組織的展開の前に改革仮説を一部のセールスにより市場にてテストし、その効果を確認した。財務指標のKGI(重要達成指標)に対応するCSFとKPIを定めて、BSCの指標を組織的に施策展開し、プライス・コントロール戦略として実行した。KPIは、SDによるシミュレーションの過程で自動的に導出した。結果指標である利益指標KGIとして図1に示す「利益のバラツキ」と「利益率の平均値」をモニタリングし、成果を確認した。

2. プライス・コントロール戦略とその前提条件

2.1 プライス・コントロール戦略

「高く売る」、「下がった価格を引き上げる」、「営業利益を上げる」などのためのプライス・コントロール戦略には一般的には次のようなマーケティング戦略が考えられる[2]。

- (1) 高く購入していただける顧客を探す
- (2) 中間流通価格を管理する
- (3) 小売へのはたらきかけを行う
- (4) 特売による利益減少を防止する
- (5) 高粗利益商品へのシフトを行う
- (6) ブランド価値を把握し活用する
- (7) 課金方式に工夫をする

本事例では、(1)～(5)の戦略を採用している。

2.2 戦略選択の前提条件

しかし、2.1に挙げたような戦略を組織的に実践する前提として、組織メンバーの戦略に対する意識統合と理解・学習力・自律性を高めること、そのための支援をするマネジメント・プロセスが必要である[3]。重要な学習力としては、下記があげられる。

- (1) 戦略を理解し自分の行動にまで展開する力

- (2) 企業会計、マーケティング、問題解決などの基本的知識の不足の補填
- (3) 市場に学びながら問題解決し行動する力
- (4) 自立的、主体的に取り組む成員の納得性
- (5) これらを支援するプロセスとマネジメント

この事例では、これらのような前提要因についてもフィードバック・ループによるマネジメント・プロセスとしてモデルに加えた。

2.3 商品の価値の評価

商品の価値というものは商品のライフサイクル、顧客が認知する利便性および競争環境により変化するものである。商品価値が下がってしまった時点で「高く売れ」という施策を出せば、かえってムリをすることになり販売投資のムダが出ると考えられる。そこで、その時点における商品価値を把握するために、顧客の利便性項目別、業種別の商品価値を測定した。図2は、競争を含めた3社の商品に対する商品価値の平均値と価格のポジショニングを示す(図2)。この調査を実施したうえで、競合品に比較して商品価値が低いことを事前に確認し、値引き抑制と実売価アップのためのプライス・コントロール戦略に活かす。顧客による商品価値の評価は、商品に対する顧客の認知度、業種、ブランド、商品の利便性項目と顧客の関心事などにより異なる。図2のポジションは顧客の評価の平均値を示すものであるが、この事業部門が販売する商品Eは少なくとも商品価値が大幅に劣っていることはなく、市場の評価は相対的に高いといえる。

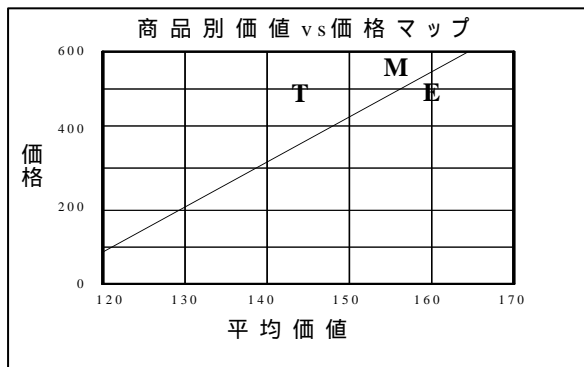


図2 商品価値マップ

3 販売プロセス改善

3.1 改善の手順

本事例の改善活動の手順は下記である。

- (1) 過去の販売データを分析し、セールスごと、取り引きごとの値引きのバラツキ要因を探る。
- (2) 安売りと収益性の因果関係を把握する。因果関係を探るために共分散構造分析、重回帰分析、相関分析も活用する。
- (3) SDツール(本事例では、Powersim Studio を

使用)によりビジネス・プロセス・モデルを描く。

- (4) 描いたビジネス・プロセス・モデルに管理や教育のフィードバック・ループを追加して、モデルを是正する。
- (5) ビジネス・プロセス・モデルの挙動をSDにより確認し、施策効果のシミュレーションを行う
- (6) モデルのシミュレーション結果に基づき、施策による改革の仮説を描く。KPIはシミュレーションにより定量的に設定する。
- (7) 最も品質の低い、「安売り王」を自負するセールスを題材にして実験し、仮説検証を行う。
- (8) 検証結果に基づき組織的に施策展開し、日常管理を実行する。「安売りは不良品」、「安売り行動はムダ」の意識浸透に努める。必要な知識教育と管理のフィードバックによりSA行動を変える。KPIの測定によるモニタリング、PDCAおよびモデルのチューニングを行う。人の行動を変えるマネジメントにより成果を出す。
- (9) その過程で実事業の販売プロセス改善を行う以下、手順に沿って説明する。

3.2 セールスごと、取り引きごとの値引きのバラツキ要因から改革モデルを導く

過去半年の販売データを分析し、セールスごと、取り引きごとの値引きの理由を調査した(図3)。件数の3分の2は「競合値引き」、「過去に安値で購入いただいた顧客へのリピート販売」、「顧客企業グループ統一価格での追注」が占めていた。

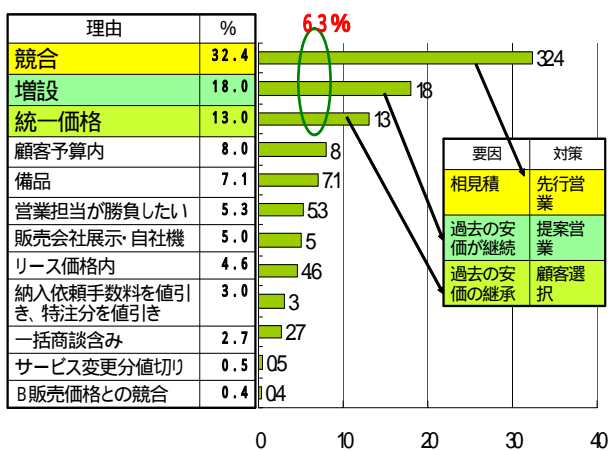


図3 値引き理由

さらにこれら主要理由の因果関係を遡って調べる。販売プロセスが曖昧であったのでプロセスをすらすらと遡ることができなかった。そこで、メンタル・モデル

に基づき、セールス一人一人のバラツキ要因を仮説として設定した。たとえば「競合値引き」では、「先行営業できず競合相見積りになる」、「顧客を捨てるか選ぶかを選別していない」、「セールスが顧客を知らないために競合回避の提案ができない」、「取り引きごとの損益管理をしていない」などの課題が出た。それらの課題の背景にある要因を加え、値引き販売との因果関係を仮説として設定した。さらに、値引きにつながる要因を是正するための管理のフィードバック要因を加えた(図4)

販売資源投資のムダとしては、「売上達成志向が強

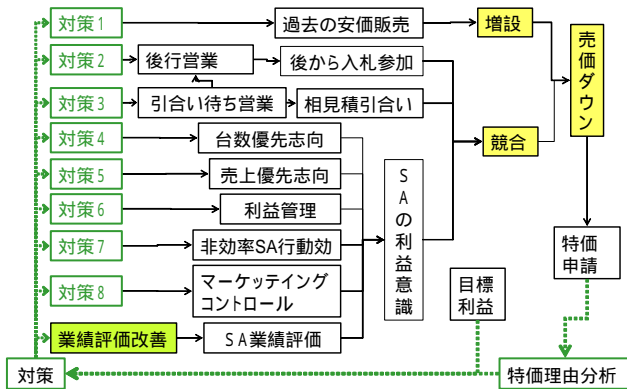


図4 値引き販売の因果関係

く営業利益意識が低い」こと、「競合に負けると売上ゼロのため、勝つ為の無難な金額提示する癖」、「タイミングの遅さ」、「競合情報把握不足」、「価格競争」、「低粗利商品の販売」、「顧客の選択不足」、「マーケティングコントロール力有無」、「P/Lの知識不足」、「顧客の認知度や要求とのズレ」などへの対応が効果的であることとなった。具体的に、値引きにつながる要因を是正するための管理、マーケティング戦略および学習支援のフィードバック・ループを加えて、改革モデルを作った(図5)

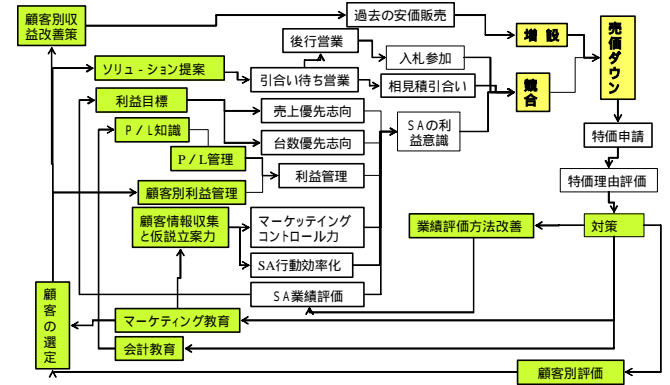


図5 フィードバック要因を付加した値引き販売の因果関係

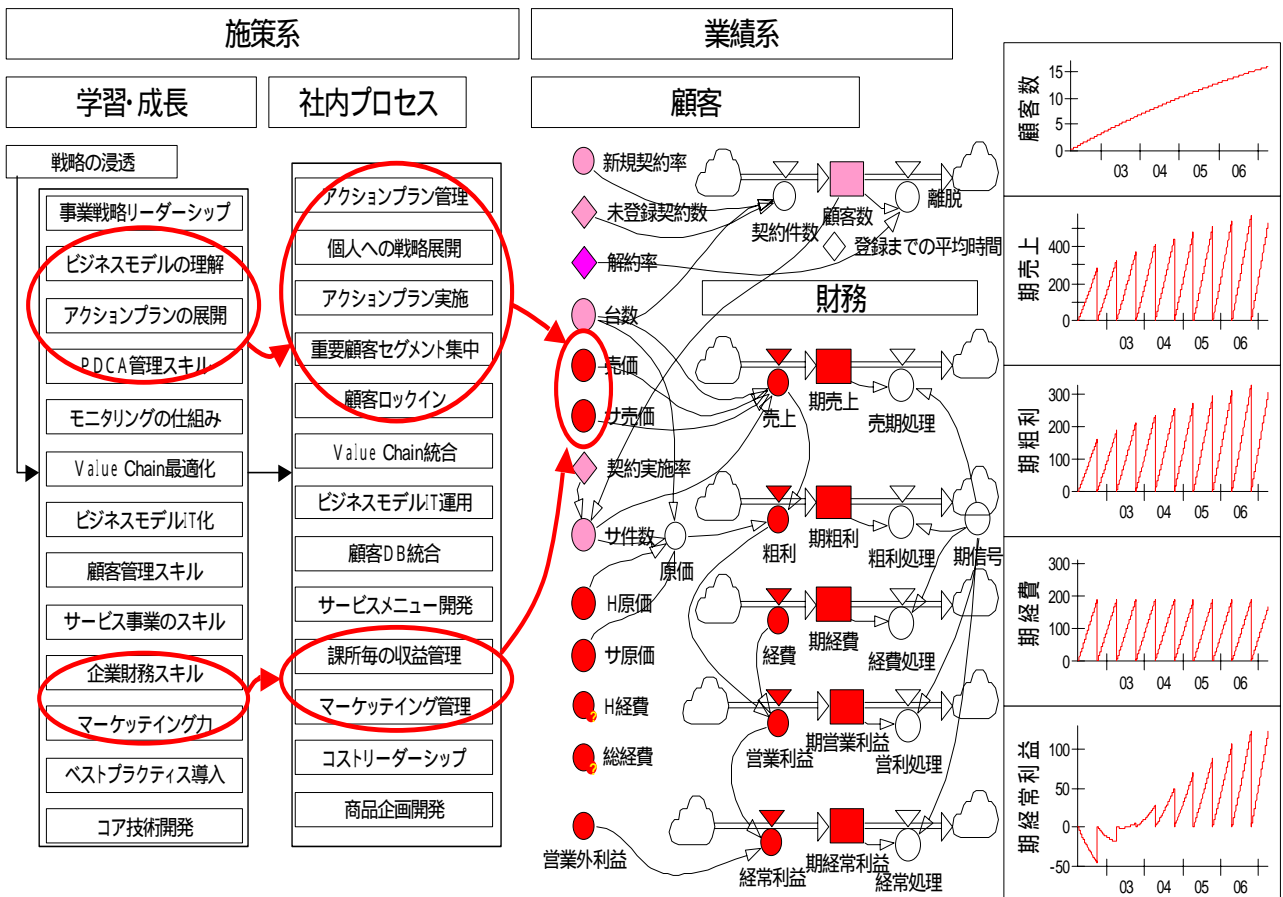


図6 単純化した改革モデルによる収益シミュレーション例

3.3 SDツールによるビジネス・プロセス・モデルの挙動のシミュレーション

値引き販売要因と収益との因果関係を把握するために、SDツール(Powersim Studio)によりビジネス・プロセス・モデルを描く。図6は単純化した改革モデルによる収益シミュレーションである(図6)。セールス自身による戦略理解力、収益管理能力、マーケティング・コントロール力を高めて、さらに販売プロセスを改善することにより財務指標に成果となって出てくるといふシミュレーション例である。学習・成長という組織能力を高めるモデルには、企業財務知識の教育、マーケティング教育、戦略展開実習、業績評価制度などによる能力開発と管理のフィードバックが入っている。

3.4 モデルに基づく改革施策の仮説設定

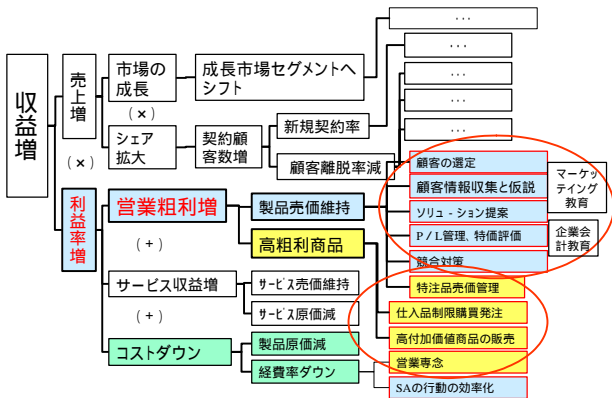


図7 施策展開図

評価値	1	2	3	4	5
粗利実績	高い	中の上	中	中の下	低い
利益志向	経常利益	営業利益	粗利	売上	台数
顧客選択	ロイヤル顧客		どちらでもない		引合待ち
情報仮説	実施している		どちらでもない		できず
販路コントロール	実施している		どちらでもない		できず
マーケティング	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1	レベル0
企業会計	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1	レベル0
戦略理解	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1	レベル0
利益Mgt	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1	レベル0

SA	値引き要因								スキル			
	粗利	利益志向	顧客選択	顧客情報仮説	販路コントロール	マーケティング	企業会計	戦略理解	利益Mgt	目標レベル	現状レベル	学習
1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
2	1	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3

図8 値引き構造の調査用データシート

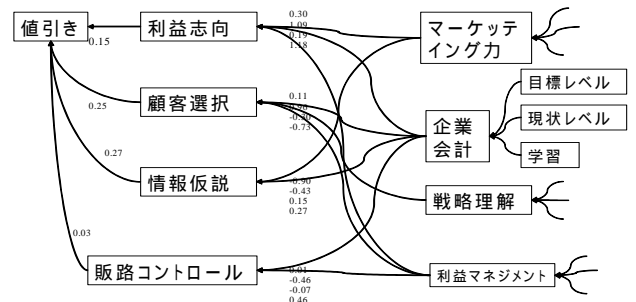


図9 施策展開図

シミュレーション結果に基づき、販売資源投資のムダを削減するための施策展開を図った(図7)。KGIである利益率をCSFにまで展開したものである。次に、各CSFに対応する改善モデルを作り、図6の収益モデルと連結する。

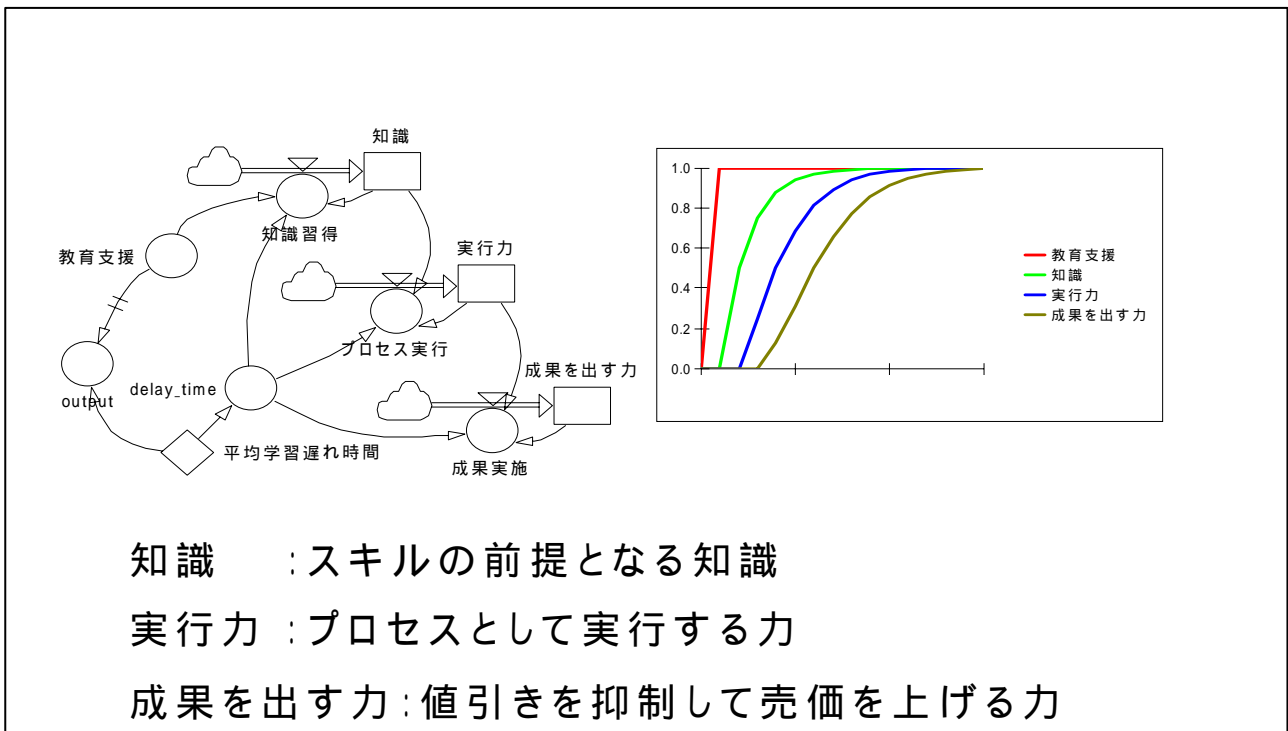


図10 SDによるスキル獲得モデルの表現

3.5 因果関係モデルの定量化

主要な要因の因果関係の強弱構造を定量的に知るために、図8に示す値引き構造の調査用データシートを用いて、セールスごとに9項目につき5段階で評価し、得られたデータを統計処理し、「粗利益」と「値引き要因」と「スキル要因」の間の因果関係を把握した(図9)。図9は、「値引き」のバラツキ具合と「4つの要因」のバラツキ具合の対応関係、「4つの要因」のバラツキ具合と「4つのスキル要因」のバラツキ具合との対応関係を示す因果関係図である。バラツキが小さくなるよう改善と管理がなされれば値引きの抑制につながる。

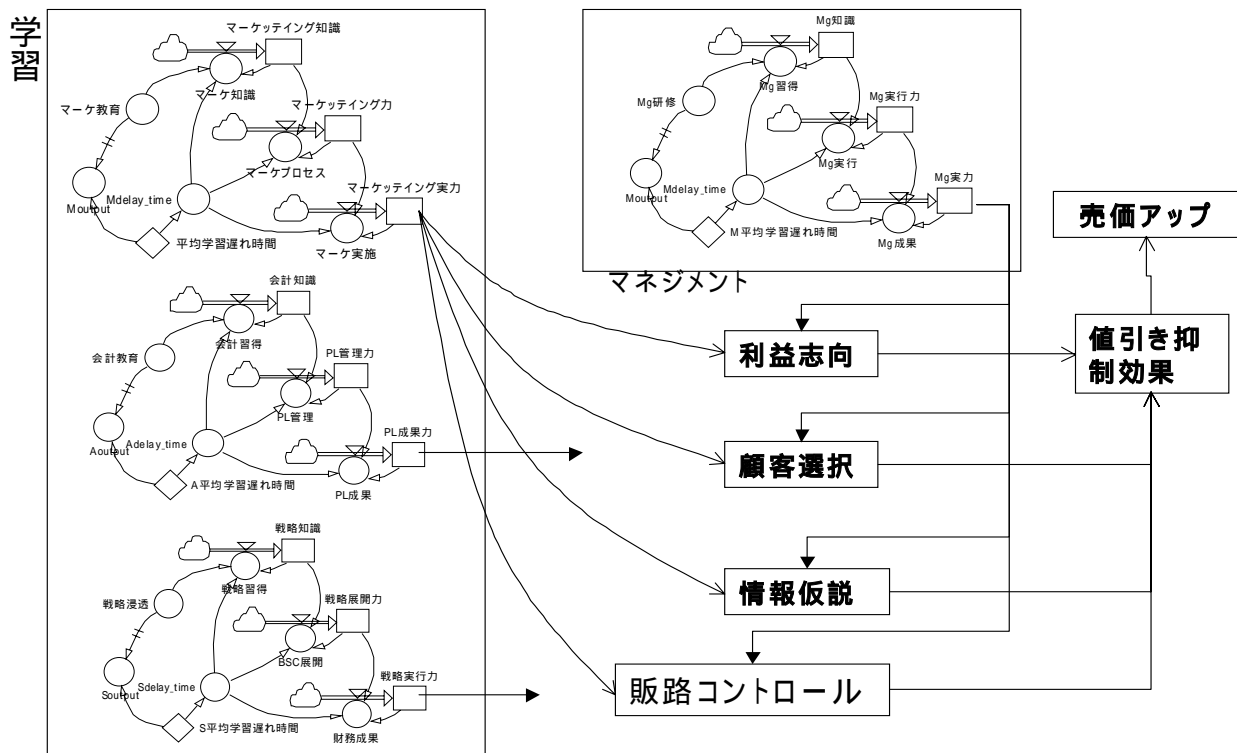


図11 スキル獲得モデルと値引き要因との結合

3.6 学習・成長の組織能力を高めるモデル

次に、図9におけるスキル要因を高める学習モデル、またはスキル獲得のモデルを定める。スキル獲得の基本モデルとして図10のモデルを採用する。「教育支援」というステップ関数入力が入力されると「知識」として貯えられ、貯えられた「知識」が時間遅れを伴い「実行力」につながり、蓄えられた「実行力」が時間遅れを伴い「成果を出す力」につながる、というモデルである。「知識」、「実行力」、「成果を出す力」をストックとして表現する。時間遅れは3次元指数関数の情報遅れのモデルを仮定している。

図10の基本モデルを用いて、企業会計、マーケティング、戦略展開、利益マネジメントの各スキル開発のモデルを11図に示す考え方で統合して表現する。マネジメントスキルの向上モデルのアウトプットは4つの値引き要因に反映されている。

3.7 スキル向上モデルと財務モデルの連結

SDツールを用いて第11図を表現し、非財務系のモデルと財務系のモデルとを連結したモデルを第12図に示す。全体モデルの複雑なダイナミクスをシミュレーションにより視覚的に確認しつつ、施策系の指標を調節しながらCSFに対応するKPIを探した。

セールスに対しては、セールスの行動の指標の変化がKGIに及ぼす影響を視覚的に観察させることにより、納得性を高めるコミュニケーションができた。セールスが自分の行動を変革するためのモチベーションが生まれた。シミュレーションを介して、改革モデルとセールス自身の間のインタラクティブなコミュニケーションが可能となり、自分が何をすべきかが自覚された。

3.8 BSCの指標設定

BSCの枠組みを活用して、施策を組織的に展開するにあたって、KGI目標につながるKPIを定める必要がある。図12のビジネス・プロセス・モデルの

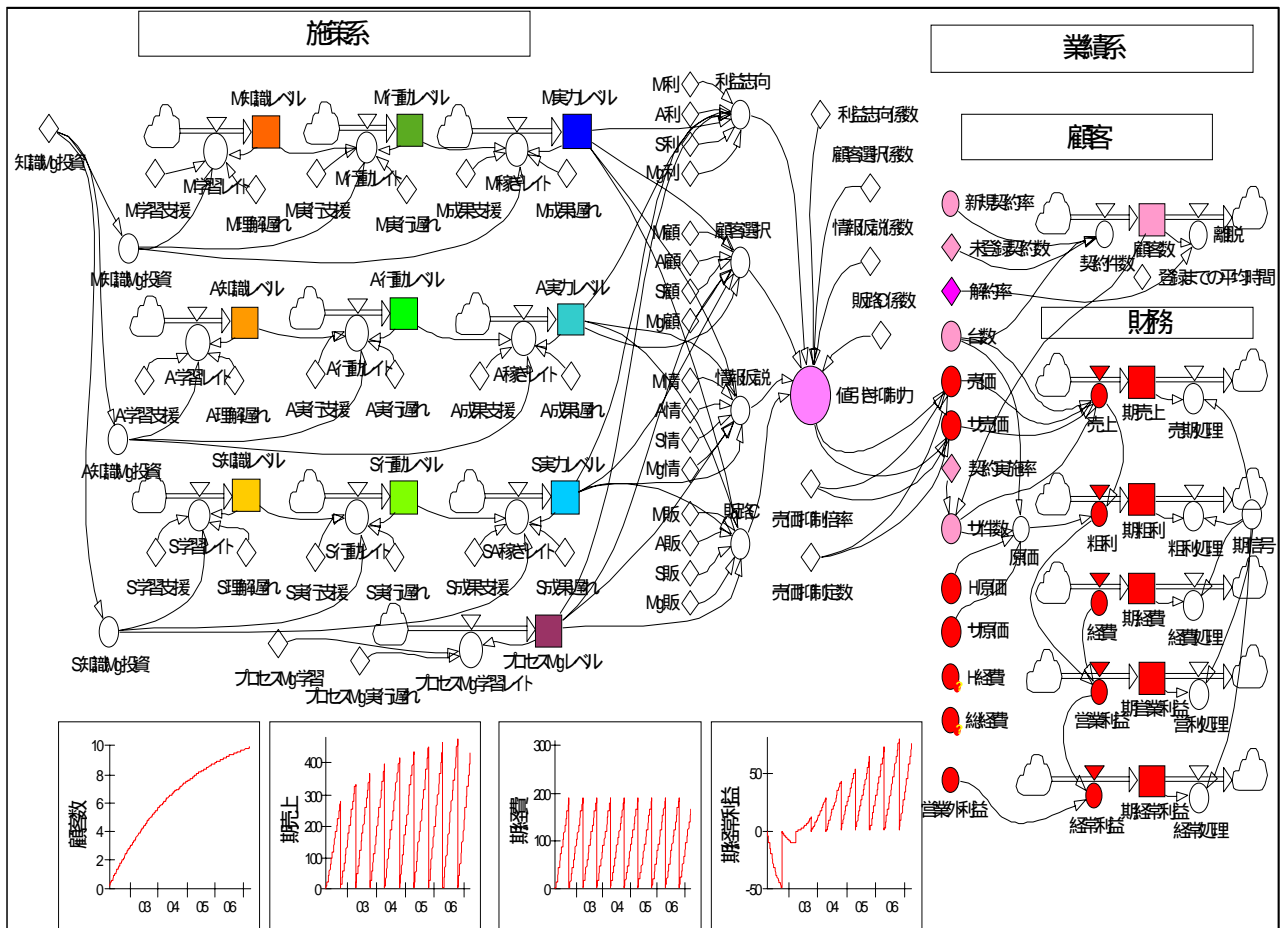


図12 非財務モデルと財務モデルの連結

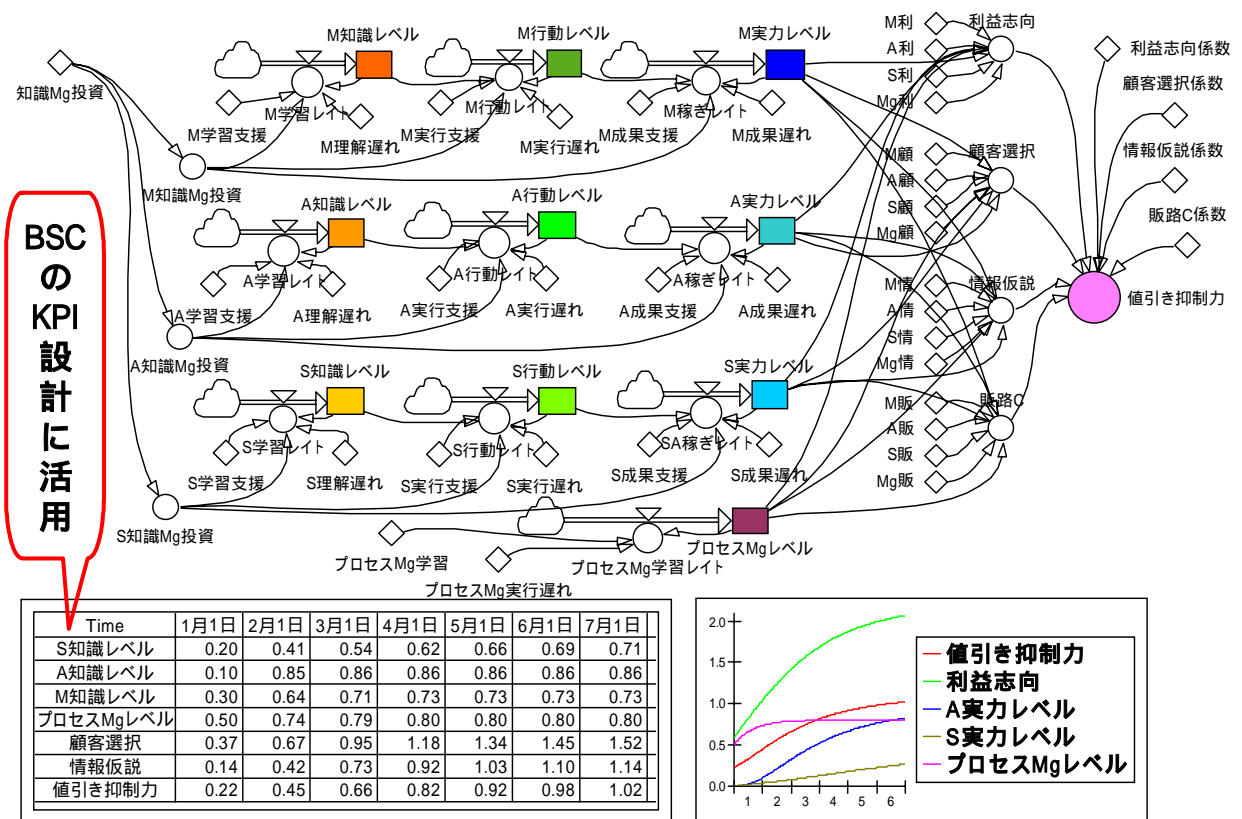


図13 SDによるKPIの導出

挙動をシミュレーションした場合のK P Iに相当する部分の挙動をテーブルとして出力させた例を図13に示す。この例では各K P Iの月初の目標値の推移を表示させている。

3.9 セールスによる仮説検証

施策の効果がシミュレーションにより確認された後に、最も販売品質の低い、すなわち安売りが得意なAセールスを題材にして実験し、仮説検証を行った。Aセールスは、売り上げはトップクラスを維持しているが、個人別の営業利益は低順位にある。それでも儲かっていると錯覚しているセールスであった。施策の改善効果を見るためにAさん进行评估する指標をあらかじめ定めた。財務指標では、Aさんの経常利益、値引きによる利益減少額、粗利率を。マーケティング・コントロール力としては、競合対策力、顧客情報収集・仮説設定力、顧客選択割合を。個人能力としては、P/L管理能力レベル、マーケティング力レベル、勤務の平均業務終了時刻を設定した。

まず、Aさんの担当する既取り引き顧客に対する利益を評価し4層別し、営業対応の方針を顧客群別に分けた(図14)つぎに、ロイヤルユーザー増設提案を重点化し競合回避を図った。E社におけるロイヤルユーザーの定義は過去5年間の購入金額と購入頻度で定めている。ロイヤルユーザーでは、商品の効果が既に認知されてため、営業効率は高く、保守契約ユーザーは顧客満足も高い。金額も決まっておりますユーザーも導入コストを把握しているため競合回避しやすい。Aさんが自ら気づいて努力してくれた改善課題は

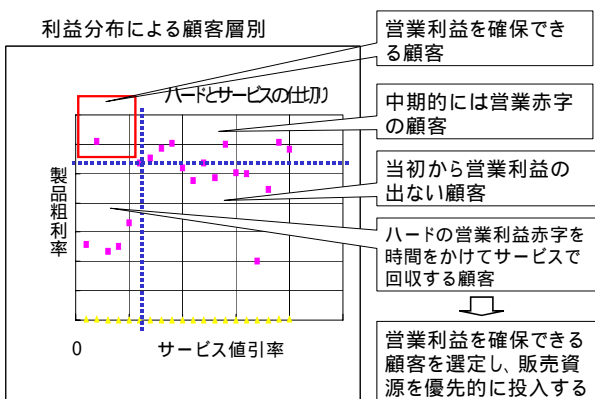


図14 Aセールスの顧客の評価と選別

下記である。

- ・能力開発(企業会計・マーケティング)の必要性。
- ・利益率改善:徹底した目標粗利率の確保
- ・儲かるユーザーへ積極営業、商品別粗利/経費率、視覚化により粗利率確保
- ・顧客分析と顧客選定、顧客を知り、顧客の課題発見
仮説 顧客提案実施
- ・多次元で顧客層別し、セグメント毎の営業プロセス

をパターン化する工夫

Aさんは、あるべき姿に対する自分の販売品質の低さを認識し、自分が何をすべきか、どんなスキルを高めるべきかを認識できた。また、Aさんに対する管理者による業績評価方法も目標面談により具体的に定めて、双方合意の上で改善活動を行った。

Aさんによる市場テスト、仮説検証結果を図15、図16、図17に示す。図15は、当初定めたAセールスに対する評価指標の変化を表す。P/L管理能力とマーケティング力は5段階で評価する。帰宅時間が3時間も早まったという効果は評判になった。図16はAセールスの値引き額の改善効果、図17はAセールスの粗利率改善効果である。どの指標も改善されており、SDを活用して設定した施策の妥当性を示す。

対象プロセス	指標	改善後	改善前
財務管理	P/L管理	譲所経常利益 3,2M	-3,5M
	特価申請	特価の粗利率 60.1%	42.2%
マーケティング	競合対策、顧客情報収集	特価の値引率 25.2%	41.4%
	顧客選択	特価の値引き額 5,084M	9,692M
個人能力	P/L管理能力	レベル/5段階 3	1
	マーケティング力	レベル/5段階 3	1
	勤務時間	平均仕事終了 19時	22時

図15 Aセールスの評価指標の推移

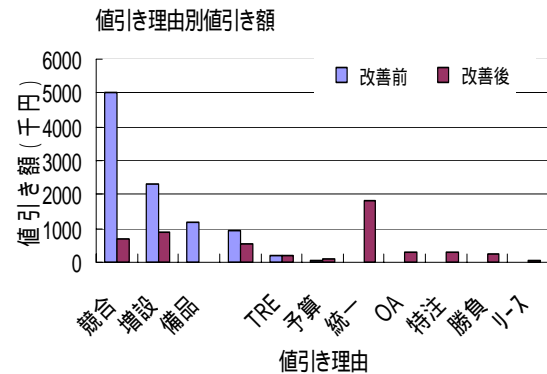


図16 Aセールスの値引き額の改善効果

3.10 検証結果の施策の組織展開

以上述べたAさんによる検証結果に基づき、組織的に施策展開し、日常管理を実行した。まず、組織能力向上のための学習・成長の観点から、セールス全員に対して、事業の収益モデルと企業財務、代売のマーケティング・コントロールに関する研修を実施した。収益行動のための財務研修の狙いは、ビジネスモデルと収益モデルの理解、行動指標と財務指標との関係の理解、財務分析と事業戦略の関係の理解に絞った。少なくとも、戦略の理解、利益構造と自分のBEPの理解、1%の売価アップが利益にどれだけ効いてくるか

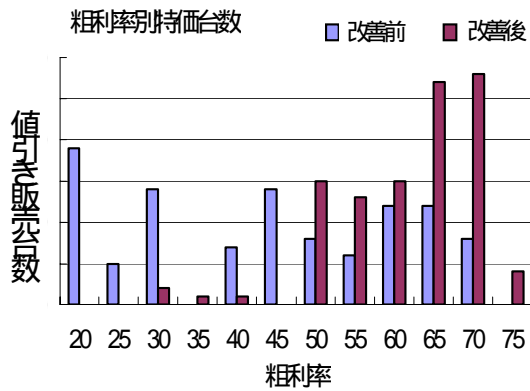


図 17 Aセールスの粗利率改善効果

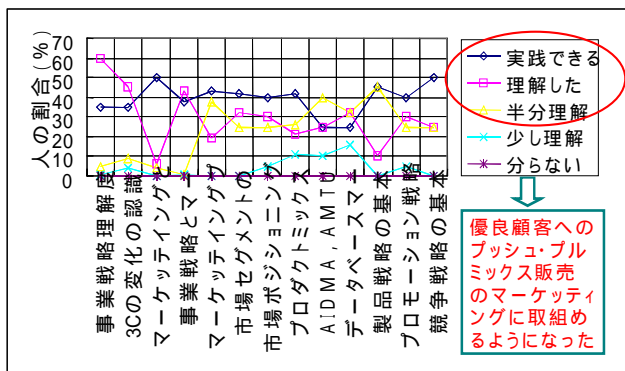


図 18 マーケティング能力の蓄積

の理解がされたことは確認した。

収益増のためのマーケティング人材育成研修では、マーケティング・プロセスを展開できる人材が育成でき、顧客へのプッシュ・プル・ミックスのマーケティングに取組めるような人材が確保できた(図18)。

これら、知識の蓄積はSDの観点からはストックに相当する。蓄えられた知識が販売プロセスの中でセールス自身分の行動として行使されてはじめて顧客の評価や財務指標に反映されるものであり、必要条件である。Aセールスの能力指標は図19に基づき評価した。

3.11 販売プロセスの改善

検証結果に基づき改善した営業プロセスを図20に示す。白抜きで示す、値引き申請・チェックのプロセス、顧客の評価と選択のプロセス、セールスの損益管理、増設・買換え営業プロセス、顧客情報収集分析項目、営業能力開発プロセスが改善された。

4 効果の確認

「安売りは不良品」「安売り行動はムダ」の意識浸透とともに、マネジャーによる頻繁なフィードバックによりSA行動を変えることと、KPIの測定による

モニタリングを行った。組織的に取り組んだ半年間の

	P/L管理力	マーケティング力	Aさんのレベル
レベル0 存在しない	取組むべき課題があることを認識していない。プロセスが完全に欠如している		
レベル1 初期	問題があるプロセスであり取組むべきと認識はしているが取組んでいない		1期
レベル2 反復できる	個人の知識に依存したプロセスであり、標準的な取り組みに至っていない		2期
レベル3 定義された	訓練され、手順は標準化されているが、個人任せのため是正が回らない		3期
レベル4 管理された	手順に従って計測され、手順どおり動作していない場合は行動を起こすことが可能。プロセスは絶えず改善されている		4期 全社のベストプラクティス
レベル5 最適化された	ベストプラクティスのレベルに洗練されており品質や有効性を素早く改善できる		

図 19 個人能力指標の設定とAさんの目標値

改善活動の結果を図21~図23に示す。図21は、値引き台数の減少を示すものであり、全員のセールスが改善されている。図22は、各セールスの値引き額の減少の推移を示す。セールスによるバラツキが改善されるとともに値引き台数の平均値、値引き率の平均値はともに低下している。

図23は、当初この改善に先立って意図した利益率の平均値向上とバラツキの減少の推移を示す。半年の間に行った販売プロセスの改善の成果は当初の狙いをほぼ満たすものである。

業務	対応業務	代売営業業務	代売営業活動目標・方針確認
営業情報管理業務	見込情報収集・管理業務		営業活動報告(月報・週報・日報)
管理	商談実施		見込管理情報公開
	見積作成		増設RtoR営業プロセス(RtoR)
	特価申請		新規顧客情報収集・整理
	特価内容チェック		新規取引交渉実施、OtoR
	受注内容チェック	情報収集・分析	3C, 5F情報、顧客満足情報
	受注回答		製品・市場情報収集
	与信管理	マーケティングプロセス業務	営業拠点製品チャネル編成
	受注出荷		営業チャネル/製品マトリクス検討・決定
	売上計上		営業拠点製品チャネル編成業務
	売掛金回収		チャネル別販促キャンペーン企画・調整・実施
クレーム対応業務	顧客クレーム対応業務		販売促進ツール配布
	出荷トラブル対応		顧客情報収集と提案
顧客管理業務	顧客変更情報把握	顧客増加のための業務	新規サービス契約締結
	顧客評価		サービス契約更新
	顧客選択	営業組織能力強化活動	営業担当の能力開発業務(財務研修)
重点施策実現	事業戦略重点施策展開		ITシステム利用促進
財務計画管理	P/L計画管理業務		営業業務プロセス改善業務

図 20 収益を高めるために、改善した販売プロセス

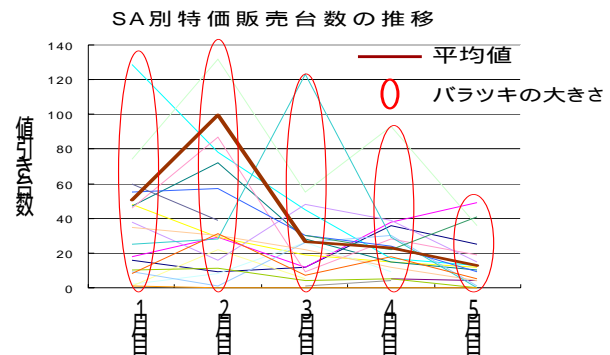


図 21 組織的な改善効果(1) 値引き台数の減少

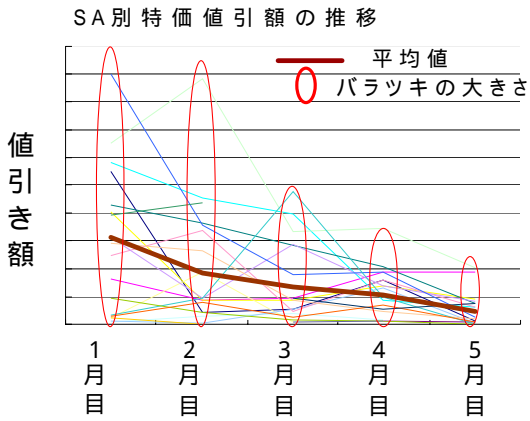


図2.2 組織的な改善効果(2) 値引き額の減少

5 SDの活用効果に関する考察

プライス・コントロール戦略の施策策定にSDを活用

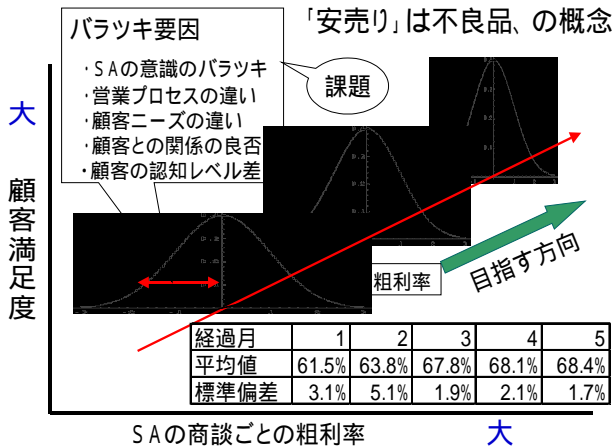


図2.3 利益の平均値向上とバラツキの減少

用して短期的に効率よく的確に改善を進めることができた。製造部門に比べてプロセスという概念があまり自覚されていない販売の分野では、SDを活用してビジネス・プロセス・モデルの挙動を視覚化することにより成員との共有化を図ることができた。その過程で、個々の販売プロセスというものが徐々に自覚されてきた。そして、安売り防止のための改善のターゲットとなる販売プロセスが絞り込まれて成員の気づきと納得が得られればプライス・コントロールが機能することがわかった。

本事例で体験したSD活用の成果について述べる。ビジネス・プロセス・モデルを表現する取っ掛かりは、当事者のメンタルモデルを表現したが、SDツールの活用により操作性よく短時間に構築できた。解決すべき問題を認識して設定し、企業内に存在する販売データの分析により要因をつかみ、因果関係図に反映させた。新たに見つけた要因とフィードバック要因をSD

で描いたビジネス・プロセス・モデルに追加した。コントロール可能な数多い要因の中から、SDによるシミュレーションを繰り返しながら、時間的・投資的な観点から売価アップに最も効果的なコントロール要因を定めて改革プロセスを決めた。このことは仮想的にPDCAを回すこととほぼ同等であり、SDが改革を加速する有効なツールであるものと信じる。モデルの検証には、既存のデータを代入してみる方法もあるが、今回は改善すべき代表的な成員をつかって市場で実験することにより成果を確認し、モデルの検証とチューニングを行った。その結果をBSCの指標に展開して組織的な改革を実施した。

参考文献

- [1] 松本憲洋：モデル・ベースト経営、システムダイナミクス、No.3、2003：27 - 38
- [2] 上田 隆穂『ケースで学ぶ価格戦略・入門』有斐閣 2003
- [3] 森田 道也『サプライチェーンの原理と経営』新世社 2004、pp. 371 - 397 .