

第2版 事業計画策定研修 動画スクリプト

スライド 1

PwC コンサルティング 小倉です。よろしくお願いいたします
カーボンニュートラルに向けた自動車部品サプライヤー転換支援事業における支援メニューの一つである、「事業計画策定研修」についてご説明させていただきます

スライド 2

目次の通り、本研修においては大きく3つについて解説させていただきます。
1つ目は事業計画の概要。ここでは、事業計画策定の狙いやそもそもの事業計画が何か、どのような流れで策定するのかを解説しています
2つ目は事業計画の立て方。ここでは、具体的な事業計画の策定にあたっての手法を解説しています。
3つめは、その他ミカタプロジェクト支援施策。ここでは、ミカタプロジェクトで行っている本研修以外の支援に触れております。

スライド 3

それでは1章の事業計画の概要。本研修の位置づけに関してご説明いたします

スライド 4

本研修はサプライヤ、専門家、拠点の方々を対象として受講いただく想定をしております。
サプライヤの方はこの研修を通し、事業再構築・事業転換に向けた事業計画策定の方法を学んでいただきたいと思っております
専門家、拠点の方は支援を行うサプライヤーの方との共通認識を持っていただき、今後の支援により役立てていただきたいという狙いがあります

スライド 5

事業計画立案の支援に関する相談窓口はこちらです。
これら14の地域拠点と全国拠点の支援窓口を方法論の理解や実行の際に活用いただきたいと考えております。

スライド 6

ミカタプロジェクトにおいては、電動化による影響を大きく4つに分類しており、その中でも差し迫って変革が求められる影響は、
・の部品構成の変化、つまりBEV化の進行により、部品需要の減少が見込まれるエンジン・駆動系の部品をつくっているサプライヤーと認識しています。

この分類に入るサプライヤーの方は、新規事業を行う必要があります、具体的にはコア技術を活用した新しい部品の開発にシフトしていくことが必要と想定しています。

なおこの研修においては、新規事業立案を含めた事業計画策定の手法を解説しております。

スライド 7

続いて、事業計画とは何かについて解説します。

スライド 8

事業計画とは、自社の在りたい姿の実現に向けて目標とそれを達成する計画・過程を示したものとしております。

ありたい姿と現状のギャップを埋める行動を事業計画として言語化していくこととなります

スライド 9

事業計画を策定するメリットとして、社内の事業推進の観点では、例えば、本来すべきことを明確化した上での事業推進や社内の意思統一が可能と認識しています。また社外機関のかかわりにおいても、補助金・融資などの支援を受けやすくなるというメリットがあります。一方、事業計画を策定せずに事業推進する場合、忙しさに追われ本来やるべきだったことを見失ってしまうことや、社内の反発を受けてしまう、融資・補助金支援を受けられないというリスクがあります。

スライド 10

事業計画の種類に関して説明したいと思います。

ミカタプロジェクトにおいては、事業計画を大きく 2 つの全体計画と詳細計画に分類しております。

変革までのステージを計画→施策実行という 2 つに分けて考えた際に、計画ステージでは A の全体計画を策定します。施策実行ステージにおいては B の詳細計画を策定し、実行に移していきます。

A の全体計画で策定する内容は、会社全体の事業を今後どのように展開すべきかを検討いたします。例えば、カーボンニュートラル・電動化による既存事業の影響を把握や自社固有の強みの導出、市場の探索事業テーマの洗い出し、評価決定などを検討いたします。

詳細計画では全体計画に基づいて各事業を実行するためのアクションプランを検討いたします。例えば、既存整理の構造化戦略や新製品の商品戦略などを検討いたします。

スライド 11

本研修では計画ステージにおける新規事業の検討を含めた全体計画策定を想定して解説し

ていきます。

スライド 12

先ほどご説明した「計画」ステージにおいて、下記のような全体計画フォーマットを書き切ることをゴールとしており、第 2 章ではこのフォーマットを埋めるための方法論を紹介しております。記載例もご紹介いたしますのでご参考いただけますと幸いです

スライド 13

スライド 14

次に事業計画の策定ステップについてご紹介します。

スライド 15

事業計画策定のアプローチと検討の必要性についてご説明します。

事業計画策定アプローチは大きく 3 つのステップで構成されています。

まず初めに、自社を理解します。次に、市場を探索し、参入する市場を決定します。最後に事業の具体化を行います。

自社の理解では、CN・電動化による既存事業の影響を定量的に理解し、事業転換・再構築の必要性を認識するために行います。また、自社固有の強みを明確化することで参入市場を決定する上での判断軸とするために行います。

市場探索・参入市場の決定では、幅広く市場を探索し、自社の強みを活かした「勝ち見込みのある市場」を決定するために行います

事業の具体化では、勝ち見込みを具体的な数値に落とし込み、事業の目標とアクションプランに落とし込むために行います

スライド 16

先ほどご説明した自社の理解から事業の具体化までの大きな 3 つの流れをさらに 8 つのステップに分解することを想定しています。

1 番の CN・電動化による既存事業の影響把握に始まり、自社保有の強みの導出、市場の探索、事業テーマの洗い出し、事業テーマの評価・決定、事業のポジショニング整理、事業性の検証、全社目標・事業ロードマップ策定までを通して、この研修では解説していきます。

スライド 17

先ほどご説明した 1~8 番の流れの中で、特に重要になってくるのが 2 番、4 番、6 番と想定しております。

事業変革に向け具体的な行動に移すためには、どのような強みを持って、どのような事業で

戦うのか？という問いに答えることが重要と考えており、このスライドで強調している2,4,6に関しては最低限整理しておく必要があります。

スライド 18

次に、第2章の事業計画の立て方について解説します。

スライド 19

第1章にて解説した、事業計画フォーマットと各アプローチの対応関係を下の図に示しております。

白枠の事業計画書をご覧ください。

一番上の自社の理解に関しては2-1章にて解説をしております。

続いてその下の事業内容、事業テーマ、市場環境については2-2章にて解説しております。

その下のポジショニング、変革に必要なアクション、収益見込みは2-3章にて解説しております。

最後の全社目標・ロードマップに関しても2-3章にて解説しております。

スライド 20

2-1章 自社の理解について解説していきます。

スライド 21

CNと電動化による既存事業の影響を把握においては、市場の見通しや自社売上やシェア、これらを明らかにすることで自社の置かれている事業環境を把握することが重要となります。

スライド 22

既存事業の影響把握に必要な把握項目が2つあります。

一つは既存事業の市場規模見通しです。これはミカタプロジェクトにおけるサプライヤー分析の結果を活用していただければと思っております。

もう一つが②既存事業のセグメント別売上とその割合です。こちらは社内のデータを活用して算出していただければと思っております。

スライド 23

ミカタプロジェクトでは自動車部品産業における市場規模の将来予測を取りまとめています。

こちらは①既存事業の市場規模見通しでもぜひご活用いただければと思っております。

具体的な内容としては、例えば、各部品の電動化影響であったり、2035年までの市場規模予測であったり、部品群ごとの市場規模の予測などを取りまとめております。

こちらは別紙で配布予定しておりますので合わせてご確認いただければと思います。

スライド 24

次にCN・電動化による既存事業の影響を把握、こちらに関して記載例と記載のポイントを示しております。

記載のポイントとしては、既存事業の市場規模の見通しと売上とシェアを踏まえて既存事業に依存するリスクを表現することが重要となってきます。

スライド 25

続いて②自社固有の強みの導出について解説します。

スライド 26

自社固有の強みの導出方法は様々あるかと思われませんが、ここでは2つの方法を紹介します。

1つ目は顧客の購買要因を起点に強みを特定していく方法です。これは主力製品が売れている理由とその理由がどのような強みによって実現しているかを深ぼっていく方法です。

2つ目は自社製品の共通技術を見つけて、強みを特定する方法です。こちらは一見異なる2つの自社製品の保有技術をプロセスごとに書き出して、その中での共通技術を特定するアプローチとなります。

2は強い技術を統一することに特化した方法となります。

スライド 27

1の顧客の購買要因を起点に強みを特定する方法の具体的なイメージを示したものがこちらになります。

まず分析対象とする製品を一つ選定し、顧客の購買要因を考えます。次に、その購買要因が何によって生み出されているのかを深掘りすることで強みを特定していきます。

顧客の購買要因を考えるポイントとしては、取引先にとって価値がある要因なのかを考慮して記載します。また、顧客企業に直接ヒアリングをするのも一つの手段かと思われれます。購買要因を生み出している要素に関しても、他社にないと思われる強みが出るまで深掘りすることがポイントとなります。

スライド 28

続いて2.自社製品の共通技術の発見により強みを特定する方法に関して、どのような進め方で行っていくのかをご紹介します。

最初に、棚卸対象の製品を選定します。

次に、製品に含まれる保有技術の洗い出しを行います。ここでは保有技術と設備をプロセスごとに書き出していきます。

最後に共通技術の特定を行います。ここでは 2 製品間で共通する技術を技術の強みとしていきます。

スライド 29

また共通技術を特定するにあたってはこのようなフォーマットでアウトプットすることを推奨いたします。

スライド 30

こちらは自社固有の強みの導出における事業計画書の記載例とポイントとなります。

ポイントは二つあり、一つは他社にはないと思われる強みを意識して記載すること、もう一つは、他者より優位であることをなるべく定量的に記載することです。

スライド 31

続いて 2-2 市場探索・参入市場の決定についてご紹介します。

スライド 32

市場探索・参入市場の決定では大きく 3 ステップ、市場探索、事業テーマの洗い出し、事業テーマの評価決定について解説していきます。

スライド 33

市場探索から事業テーマの評価・決定まで大きく 4 ステップで進めていくことになります。まず市場探索では対象市場の幅出しを行います。ここは参入市場の洗い出しを幅広く行います。

次に初期的に対象事業の絞り込みを行います。

次に絞り込まれた市場の詳細な調査を行っていきます。

そして、その候補テーマを評価することで事業テーマを決定していきます。

スライド 334

3 の対象市場の幅出しの検討方法について 4 つの方法が想定されます

一つはミカタプロジェクトが提供する専門家派遣を通じて専門家から直接アドバイスをもらうことです

二つ目は、EV 分解展示で部品に関する情報を収集することです。ミカタプロジェクトにおいても各地域の支援拠点が分解展示を行っておりますので、適時ご参加いただき、情報収集

いただければ幸いです。

三つ目は、EVの分解レポートを活用し、部品に関する情報を収集することです。

四つ目は、ミカタプロジェクトが提供するサプライヤー分析の結果を活用し、自社技術を転用し得る部品の候補出しをすることです。

なお、ミカタプロジェクトが提供するサプライヤー分析結果は別紙にて配布しておりますので、ご参照のうえ活用いただければ幸いです。

スライド 35

続いて対象市場の絞り込みの検討方法についてですが、対象となる電動化部品の要求される技術に対して自社の技術的な強みの親和性を簡易的に見ることによって参入する部品の候補を絞り込みます。

スライド 36

絞り込まれた候補市場に対して、詳細調査をかけていきますが、大きく4つの項目を調べていきます。

要求される技術、部品市場の成長性、競合の戦略、川下企業の戦略、これらを詳細調査します。

要求される技術に関しては、専門家ヒアリング、分解展示の視察・分解レポートの調査、川下企業へのヒアリング、ミカタプロジェクトが提供するセミナー・研修を通じて電動化部品の要求技術・性能を明らかにしていきます。

部品市場の成長性に関してはデスクトップリサーチや市場レポート調査、サプライヤー分析結果の活用、ミカタプロジェクトが提供するセミナー・研修を通じて電動化部品の市場規模や成長率を明らかにしていきます。

競合の戦略に関してはデスクトップリサーチや市場レポート、業界専門誌の調査を通じて競合の戦略、技術開発動向、製品仕様、市場シェアなどを明らかにしていきます。

川下企業の戦略についてはデスクトップリサーチ、市場レポート、業界専門誌の調査、川下企業へのヒアリング、ミカタプロジェクトにて提供するセミナー・研修を通じて川下企業の戦略や開発動向部品に対するニーズなどを明らかにしていくことになります。

スライド 37

詳細調査をもとに候補テーマの評価をしていきます。

事業テーマの候補に対し、4つの評価軸で評価していきます。

- 1つ目が強みと要求技術の親和性
- 2つ目が市場の規模・成長性
- 3つ目が競合の状況

4つ目が川下企業の状況

これらの軸でそれぞれの事業テーマを評価していきます。

特に、強みと要求技術の親和性については差別化要因につながるため重要な項目となります。

スライド 38

こちらが、市場の探索から事業テーマの評価・決定までにおける事業計画書の記載例とポイントになります。

ポイントとしては、市場規模/成長性の欄において、参入する意義を定量的に示すことが挙げられます。

また、今回は成長市場への参入に注目した記載例になっておりますが、自社の強みを活かせるかつ競合の少ない市場へ参入することも一案となります。

スライド 39

続いて2-3 事業の具体化について解説していきます

スライド 40

事業の具体化の、6.事業のポジショニング整理、ここについて解説していきます。

スライド 41

本研修において、事業のポジショニング整理とは、自社事業の市場における立ち位置を整理することと定義しております。

具体的には、お示ししている4つの項目を明らかにすることとしております。1つ目が商材、2つ目がターゲット顧客、3つ目が強みが活かせる要素、4つ目が獲得シェアです。このうち1,2,3は前章の事業テーマの洗い出しにおいて詳細調査した内容を活用し、検討します。

4の獲得シェアに関しては、自社部品生産見込み数/市場部品生産見込み数で推定します。ただし、獲得シェアは企業規模等によって必要性が異なりますので、事業計画に盛り込むべきかは任意とします。

スライド 42

こちらは獲得シェア推定方法の一例になります。

適宜ご参考ください。

スライド 43

こちらが事業のポジショニング整理における事業計画書の記載例とポイントとなります。

記載のポイントとしては、ターゲット顧客に関して具体的なターゲットを記載する方が望ましいです。

また、強みが活かせる要素に関しては、自社技術の活用が市場のニーズに応えられているか、優位性があるかを盛り込むということが記載のポイントになります。

スライド 44

続いて7の事業性の検証について解説していきます。

スライド 45

7.事業性の検証において、検討すべき項目は4つあります。

1つ目は、実現に向けた課題と対応。こちらは、事業を推進するために必要な経営資源は何か？また、それを充足するためにどのような対応を取ればよいか？を検討します。

2つ目は、必要な投資と投資規模。こちらは、項目①の「実現に向けた課題と対応」で検討した結果、追加で必要となる設備や研究開発などの投資が必要か？また、その投資規模はどの程度かの概算を見積もります。

3つ目は、活用可能な補助金。こちらは、事業を推進する上で、活用可能な補助金とその補助額を調査します。

4つ目は、中長期的な売り上げ目標。こちらは、新規部品生産数見込みに想定単価を乗じ、売上目標を設定します。新規部品の生産数見込みについては42ページをご参照ください。なお、④については、事業性があるかどうかを初期的に見積ることにより、事業推進の判断をするためにも重要な項目となってきます

スライド 46

活用可能な補助金に関して代表的なサイトがこちらになります。

これらのサイトでは、それぞれ特徴や用途に応じて補助金の検索やサポートが可能ですので、ぜひ参考にしていただければと思います。

スライド 47

先ほどご説明した③の活用可能な補助金の例として3つ挙げさせていただいております。

こちらは事業計画策定の際には参考にしていただきたいと思います。

スライド 48

補助金受給までの一般的な流れは図の通りです。

目的や対象に応じて選択した補助金を申請すると、審査・採択となります。その後、申請した事業内容を実行した後に金額が決定し、交付されます。

スライド 49

7.事業性の検証における事業計画書の記載例とポイントについて示しています。

記載のポイントとして実現に向けた課題と対応に関して、事業実現に向けた課題と対応策をなるべく具体的に記載しましょう。

2点目は活用可能な補助金について、活用できる補助金と補助金の額を具体的に記載するようにしましょう。

スライド 50

最後に 8 番全社目標・事業ロードマップの策定に関して解説します。

スライド 51

全社目標・ロードマップにおいて検討すべき項目は 2 つあります。

1 つ目は全社の売上目標。こちらについては 7.事業性検証の結果を踏まえてそれぞれの事業の数値を積み上げることとなります。

2 つ目は各事業の推進ロードマップです。これはゴールの設定後、必要なアクションを積み上げて時間軸で整理していくことで描いていきます。

スライド 52

②事業推進ロードマップの考え方の例を示します。

検討の順序としては大きく 3 ステップに分かれております。

まずはじめに A.ゴールを設定します。

次に B.ゴールまでの取るべきアクションを積み上げていきます。

C.各アクションの期間と実行順序を組み立てていきます。

ここで記載のポイントとして、アクションの順序だったり、期間の実現性を確認しつつ、スケジューリングすることがとても重要になってきます。

スライド 53

8.全社目標・事業ロードマップの策定における事業計画書の記載例とポイントを示しています。

記載のポイントとして、各事業の推進ロードマップの部分において、このロードマップが実現可能なものになっているということが重要になってきます。

スライド 54

最後に、その他ミカタプロジェクトの支援施策についてご紹介します。

スライド 55

またミカタプロジェクトのポータルサイトでは、各地域の相談窓口や開催予定のイベントなど、様々な支援を掲載しておりますので、ご覧いただけると幸いです。

スライド 56

研修は以上となります。

ご視聴いただき誠にありがとうございました。

以上