

変化を先取りするためのMD計画 プロセスのポイント—標準業務設計書—

前稿で解説されている「アジル・プロフィットマネジメント」は、実務的には経営部門・営業部門・商品部門にまたがる膨大な情報と複雑な調整過程を扱う。そのため、これまでは必要を認めつつも業務・技術の両面で実践することが困難であった。この問題の解決のカギとなるのがMD計画プロセスである。本稿では、MD計画プロセス導入のポイントについて考察する。

重要なMD計画プロセス

エリア・チャネル・商品別の販売戦略を実践する場合、営業部門と商品部門の戦略の不整合が実務面で障害となることがある。なぜなら、通常、営業部門と商品部門は、その役割や業績評価の考え方がそもそも異なり、利害が一致しにくいからである。このため、営業部門と商品部門間でそれぞれの戦略の整合性をとるためのプロセスが重要になってくる。同時に、市場の変化に合わせて各部門がそれぞれの戦略を修正すること、各部門配下の各組織が活動の足並みを揃えることも必要になる。

このような、両部門の戦略の整合や修正を行うために情報の調整を行うのが本稿で解説するMD計画プロセスである。しかし、その必要性は理解しても、実際に行おうとすると困難に直面することも事実である。そこでまず、MD計画プロセスを実務として運営していく上で重要となる3つのポイントをあげてみよう。

①エリア・チャネル起点の販売戦略（消費者・商圈分析業務）

第一のポイントは、営業部門がエリア・チ

ャネルの構造をしっかりとらえ、その構造に基づいた営業戦略を作成することである。

比較的多く見受けられる予算・販売計画の作成プロセスは、まず商品部門が大枠の販売計画を作成し、それを過去のチャネル別販売比率で按分したものをベースに営業部門の販売計画を作成するというものである。

これでは、チャネルの変化など商圈構造の変化に敏感に対応することはままならない。また、POSデータや納荷実績など過去の販売実績の分析だけでは、なぜその商品が売れたのか、なぜ売れなかったのかという理由を把握することまではできない。全体の実績と比較して対象商圈がどういう結果だったのかという相対的な評価も行わないと、本当の理由はみえてこないのである。そのため、商圈データベースなどを活用して売上・利益創出機会を発見し、営業部門が自らの販売計画を作成することが重要である。

②クラス単位の売上・利益計画（MD計画の立案業務）

第二のポイントは、売上・利益計画を消費者の行動を把握できる単位（クラス単位）で作成することである。

利益を圧迫するような効果の乏しい販促が



行われたり、逆に必要な販促を行わずに利益機会を逸したりする原因のひとつは、営業部門と商品部門の活動を組織間で調整するための“共通言語”がないことである。通常、ブランド合計や支社合計などのトータルなレベルでは営業部門と商品部門の整合をとるものの、内訳レベルでは各々の組織の現場が対応しているのが現状であろう。理屈から言えば、エリア別・チャネル別に単品の販売計画を両部門間で共有すべきであるということになるが、すべての単品販売計画を作成することは困難で現実的ではない。かといって、商品大分類や部門単位の計画では大雑把すぎて現場の的確なアクションにつながらない。そこでMD計画プロセスでは、単品でも大分類でもなく、消費者をとらえる単位（クラス）に基づいて内訳計画を作成し、それを“共通言語”として営業部門と商品部門を整合させるのである。

③変化対応型の業務プロセス（短サイクル計画ローリング）

第三のポイントは、実績対比型ではなく、MD計画を短サイクルで回転（ローリング）させていく変化対応型の業務プロセスを定着させることである。

実績対比型の業務プロセスは、過去の実績と比べてどうかという比較であり、これからどうするのかという営業の意思や戦略を考慮していない。消費動向、チャネル構造、商品構造に変化がなければ問題は生じないが、変

化があれば後追いしかできない。このため、過去実績との対比ではなく、目標と目標かい離度合いで評価する変化対応型の業務プロセスを採用すべきであろう。結果として売ればよいのではなく、計画的に売ることが大切であり、また、計画そのものの妥当性も評価されるべきである。これにより変化の先取りが可能になる。

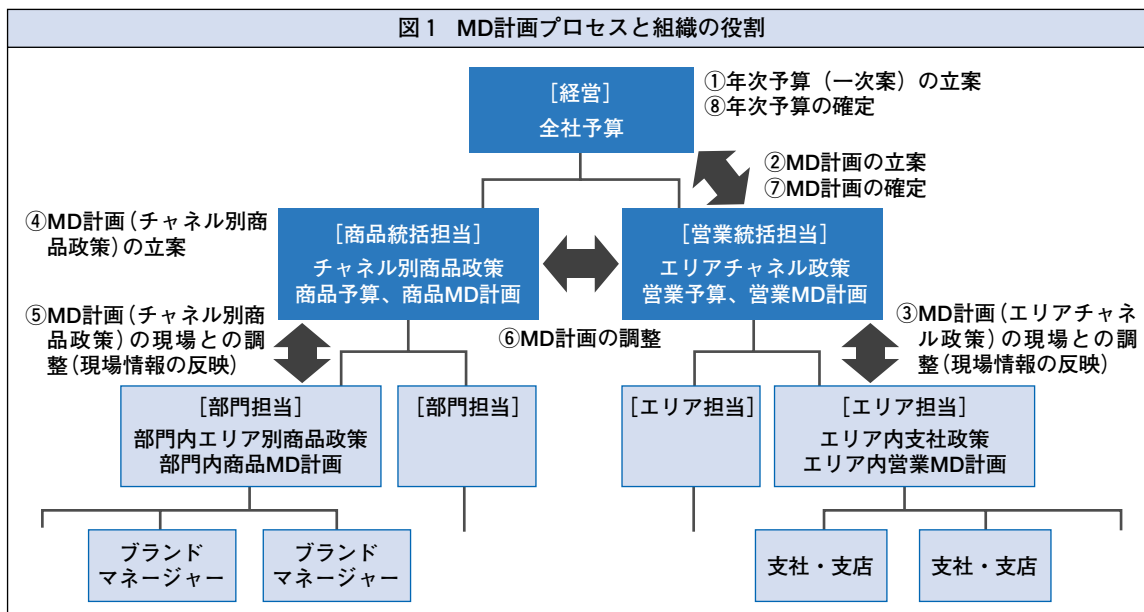
MD計画プロセス設計上のポイント

MD計画プロセスとは、商品・チャネル・時間という3次元の情報を全体として整合させ同期させていく業務プロセスである。このプロセスは、経営部門・営業部門・商品部門などの各組織が関わりとともに、組織内の各階層（本部長・部長・課長・担当など）で調整を行う必要もある。そのため、どのような業務プロセスを設計するかが非常に重要になる。そこで野村総合研究所（NRI）は、MD計画プロセスの基準となる「標準業務設計書」を開発した。そのおもなポイントは以下のとおりである。

①組織の役割設定

第一のポイントは、MD計画作成に関わる組織と役割の設定である（図1参照）。チャネルの構造変化をとらえるには、基本的には商品部門の計画を営業部門に按分するのではなく、営業部門が自ら計画を作成するのが理想である。そもそも商品を販売するという“意思”を込めるのは営業部門である。顧客や消

図1 MD計画プロセスと組織の役割



費者に近い営業部門が担当エリア・チャンネルの状況を織り込んで営業MD計画を策定することが起点となるべきである。

②組織階層間における整合性確保

第二のポイントは、営業部門、商品部門のそれぞれにおいて、組織の階層間の整合性をしっかり保つということである。すなわち、本部長、部長、マネージャー、担当者というように、組織階層の各段階の責任範囲において、数値の整合性がとれた計画を作成することである。実務的には計画数値の按分、積み上げ、ロック（固定）といった作業を行いながら全体の整合性を保つことが必要になる。

③組織間ルール設計

第三のポイントは、営業部門と商品部門の間で数値計画を一本化するためのプロセスを構築することである。理屈から言えば次の3

つの方法がある。両部門長がお互いに数値で合意した上でそれぞれの部門内の階層に按分・分解していく「トップダウン方式」、トップから権限委譲されたミドルマネージャーが現場の積み上げ数値を集約しミドルマネージャー間で合意する「ミドルアップアンドダウン方式」、すべての数値を現場から積み上げる「ボトムアップ方式」である。日本の企業では、実務上はミドルアップアンドダウン方式が一般的だが、新商品や全社統一施策などの場合にはトップダウン方式で合意することもあるであろう。

④業績評価方法の見直し

第四のポイントは、組織の業績をMD計画の立案単位で評価することである。たとえばエリア別・チャンネル別の売上・利益計画を商品クラス単位で立案するのであれば、その販

売に関わる組織や担当者の評価も、単品の成績ではなくクラス単位の成果で行うなど、計画作成単位と業績評価単位を一致させることが非常に重要である。

⑤SCM（サプライチェーン管理）計画との連携

日本のサプライチェーンは、メーカー・卸・小売の3層構造が主流である。この構造のなかで、生産側からすれば、需要変動の少ない（需要予測で対応可能な）商品であれば問題ないが、新商品やキャンペーン商品などでは、販売側の意思としてのMD計画情報が必要になる。こうして、需要予測などによって立案される自社出荷計画にMD計画を織り込むことが大切である。

なお、SCM計画では通常、自社出荷ベースの販売数量計画を前提に生産計画が立案されるが、MD計画は、直販チャネルを除けば卸出荷ベース（納品ベース）の計画になる。このため、SCM計画とMD計画は分離して運用することが妥当であろう。

MD計画プロセスの確立に向けて

MD計画プロセスは、組織と業務とITを重要な要素として構成される。この3つがそれぞれ壁となってなかなか効果的な運用ができないケースが少なくない。

①組織の壁

前述のように、そもそも営業部門と商品部門は立場や考え方に違いがある。そのため、

2つの部門間で折り合いをつけるルールが必要である。こうした部門間の調整・合意の過程やその結果を数値計画として客観的な活動目標に落とし込むプロセスとしてMD計画プロセスを位置づける必要がある。

②業務の壁

通常、各部門の販売計画を策定するための一連の業務は、実務担当者（営業企画部門や商品統括部門）がそれぞれ表計算ソフトを使って作業している。これはたいへんに手間のかかる作業である。その上に、さらにMD計画も作成することは、表計算ソフトによる手作業では不可能であろう。MD計画の必要性について実務担当者に意見を聞くと、「やればいいことは理解しているが、実際にやる暇がないし負荷も大きい」といった答えが多い。支援システムなど何らかの道具がないとなかなか実践が難しいことも事実である。

③ITの壁

従来から、予算作成用のツールは存在したが、拡張性や業務実装の柔軟性が乏しく、なにより計画・実行・評価という一連の戦略思考プロセスを統合的に支援する機能が欠けていた。MD計画業務では、商品×チャネル×時間という3次元のデータが、トップ・ミドル・担当者という各組織階層で、すべて整合性・同期がとれていなければならない。また、実績を参照するだけでなく、その分析を踏まえて計画を立案・修正していく双方向型のシステムが必要である。 ■