

顧客価値経営  
実践推進者コース  
コースⅠ 経営の設計図編



Japan Quality Award Council

経営品質協議会

Japan Quality Award Council





## 寺沢 俊哉

公益財団法人日本生産性本部 主席経営コンサルタント  
ライブ講師®実践会 代表 <https://live5.jp/>



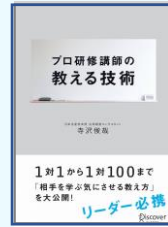
大手流通系企業を経て、1989年、公益財団法人日本生産性本部にコンサルタント給費生として最年少で入社。以来、経営コンサルタントとして約30年にわたり、上場企業から中堅企業まで約200社の経営コンサルティング、数万人の研修を実施。コンサルティングと研修を融合させた、独自のワークショップは、参加者自身の課題を題材に進めるため実践的であり、リピート率は8割を超える。研修テーマは、リーダーシップ、ファシリテーション、プレゼンテーション、講師養成など。1998年以降、卓越した企業を表彰する「日本経営品質賞」の審査員として、その後、埼玉県・徳島県経営品質賞判定委員として、経営品質の普及推進活動に従事している。2015年より、「人前で教える技術」を磨きあう、「ライブ講師®実践会」を主催。数多くの講師、コンサル、ビジネスリーダーが参加し、ともに学びを続けている。



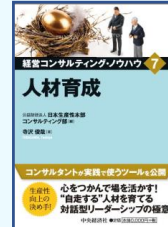
対話で学ぶ  
経営品質  
(生産性出版)



感動の会議！  
(ディスカヴァー  
21)



プロ研修講師の  
教える技術  
(ディスカヴァー  
21)



人材育成  
(中央経済社)



人前で話す・  
教える技術  
(生産性出版)



1分で  
共感される会議  
(生産性出版)



会社をよくする  
たった1つの  
考え方



## 実践推進者とは

実践推進者とは、「顧客にとっての価値を追求し続ける経営・事業への変革を押し進める方」です。

先の見えない時代における経営の羅針盤として新たに発行した「顧客価値経営ガイドライン」に基づく、「顧客価値経営実践のための基盤プログラム」が「実践推進者コース」です。

実践推進者を目指す方々に必要な知識や思考法を学んでいただくことを目的としています。



# 「顧客価値経営」研修コース体系図

## 顧客価値経営 実践推進者コース

コース1 経営の設計図編

コース2 ありたい姿への変革実践編

コース3 経営アセスメント編

コースは、いずれも2日間×6時間  
コース1~3の合計36時間

## 深掘りコース

コース1 経営の設計図コース

コース2  
ありたい姿への変革実践コース

コース3 経営アセスメントコース

コースは、いずれも2日間×6時間  
コース1~3の合計36時間



# 実践推進者コースの体系

## コース1

### 経営の設計図編

自らの組織や事業部門の基本構想を「経営の設計図」の視点で整理できるようになることを目的としています。

(1) 顧客価値経営実現のための思考と実践の枠組みであるフレームワークが理解できる。

(2) 参加メンバー・講師の知見・アドバイスを通じて、基本構想に関する自らの発想や着眼点、変革方法や実践内容をアップデート・マインドセットできる。

## コース2

### ありたい姿への 変革実践編

「経営の設計図」と紐づいた自社の変革活動を整理できるようになることを目的としています。

## コース3

### 経営アセスメント 編

「コース1」「コース2」で整理してきた内容を「経営アセスメント」できるようになることを目的としています。

## 認定セルフ アセッサー

テスト合格と成果物提出者に、経営品質協議会認定セルフアセッサー資格を付与します。認定期間は2年間で、Web学習で更新。

顧客価値経営の実践推進者としての活躍と外部評価スキル向上により、日本経営品質賞審査員への登用が期待されます。



## 自己紹介

以下の内容を織り交ぜて自己PRをお願いします。

- あなたの**仕事**と、その**お客様**
- あなたが考える「**いい会社**（組織・チーム）」とは
- 本コース**参加の目的**、この2日間で**達成したいこと・期待していること**



# 顧客価値経営 実践推進者コース | 経営の設計図編

## コース概要

自組織の「経営の設計図」を作成するプロセスや考え方を学習するための2日間（12時間）のコースです。

顧客価値経営実現のための思考と実践のフレームワークを理解するとともに、**変革に向けたマインドセット**を行います。そして、顧客価値経営実現に向けた基本構想として、標準ステップに沿って自組織の「**経営の設計図**」を作成します。

参加メンバーや講師の知見・アドバイスを通じて、自らの発想や着眼点、変革方法や実践内容などをアップデートし、マインドセットを変えることを目指します。

## 学習目標

- 顧客価値経営実現のための思考と実践の枠組みであるフレームワークが理解できる。
- 自らの組織や事業部門の基本構想を「経営の設計図」の視点で整理できるようになる。

## 対象者

- 顧客にとっての価値を追求し続ける経営・事業への変革を推し進める方（実践推進者）

## 前提条件

- 特になし



# コースI 教材一式

顧客価値経営ガイドライン  
経営の設計図作成ガイドブック  
「経営の設計図サマリー」個人ワーク時参照



経営の設計図サマリー

実践推進者コースI		業種	設立年
組織名		主要事業	従業員数
		本社所在地	売上高/経常利益

**0. これまでを振り返る**

① 歴史を振り返る

② 強み・価値観を探究する

③ これまでの成功の「ストーリー」とビジネスモデルをまとめる

④ これからの組織文化を理解する

**III. 組織能力**

① ありたい姿から、「III. 組織能力」を明確にする

**IV. 顧客・市場**

① ありたい姿から、「IV. 顧客・市場」を明確にする

**II. 戦略**

① ありたい姿に向けた「II. 戦略(道筋)」を創る

**V. 顧客価値**

① ありたい姿から、「V. 顧客価値」を明確にする

**I. ありたい姿**

① ①-④を踏まえて「I. ありたい姿」を描く

**VI. 組織実行目標**

① ①-④を踏まえて「VI. 組織実行目標(重要課題/達成目標)」を決定する

\*いずれの項目も特許に取られるよう、必要に応じて内容を要約してご記入ください。

©2024 経営品質協議会





## コースI スケジュール

M	内容	時間
M1	フレームワーク、基本理念、コンセプト	10:00~12:00
M2	ステップ1~4 過去から現在	12:45~14:45
M3	ステップ5 ありたい姿を描く	15:00~17:00
M4	ステップ6 戦略を創る	10:00~12:00
M5	ステップ8、9 顧客・市場と顧客価値を考える	12:45~14:45
M6	ステップ7、10 組織能力と組織変革目標を考える	15:00~17:00

### M(モジュール)は120分の構成



## コース1 1日目

M	内容	時間
M1	フレームワーク、基本理念、コンセプト	10:00~12:00
M2	ステップ1~4 過去から現在	12:45~14:45
M3	ステップ5 ありたい姿を描く	15:00~17:00



## MI スケジュール

時間	内容
10:15~10:50	レクチャー 「フレームワーク、基本理念、コンセプト」
10:50~11:00	個人ワーク
11:00~11:30	グループワーク
11:30~11:45	全体発表・質疑応答
11:45~12:00	全体コメント 他グループの発表からの気づき
12:00~12:45	昼食休憩



## MI

モジュール1では、顧客価値経営の「フレームワーク」と、重要要素の「基本理念」「コンセプト」を理解できるようになります。

テキストとして、

顧客価値経営ガイドライン p5~12

を参照します。



## MI 変革

「顧客価値経営」とは、自己革新を通じて顧客にとっての価値を追求し続ける経営を言います。(中略)そのためには、価値を創造、提供し続ける経営へと変革していくことが求められます。(顧客価値経営ガイドライン p3)

本コースで大事にしたいことは「**変革**」そして「**実践**」

- 自己革新の「自己」は個人ではなく、自らの組織
- 変革の目的は組織をイノベータイブに変えること
- 市場創出型の変革を考える



# MI 変革

## 変革とは

### 1. 変革の必要性

外部環境によるもの ⇒ 得意先から変革を迫られる

内部環境によるもの ⇒ 顧客の期待（より高い価値）に応える

### 2. 変革の種類

①順応型 ⇒ 外部環境への順応

②再生型 ⇒ 業績不振からの立ち直り

③市場創出型 ⇒ 新たな顧客価値を創造 ★推奨



## MI 変革

### 3. 変革認識のレベル

- ① 関心不足 ⇒ 環境変化に気づいていない
- ② 知識不足 ⇒ 変革に必要な知識がない
- ③ 熟練志向 ⇒ 変革の必要性を認識していて、能力もある程度もっている
- ④ 独創志向 ⇒ 変革の必要性を熟知し、変革を生み出す能力を備えている

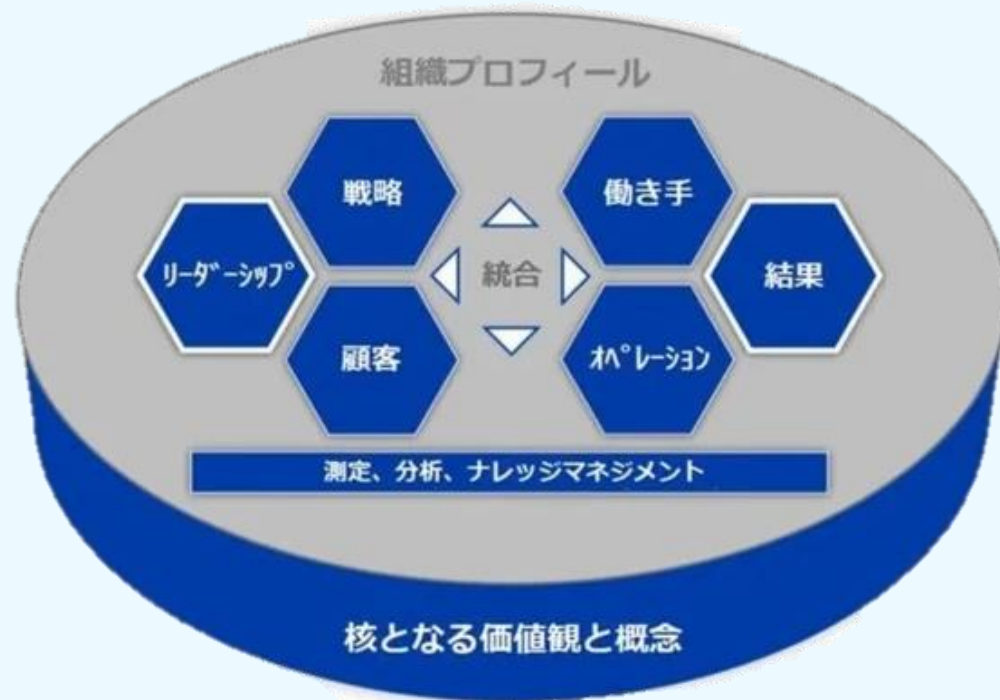
### 4. 企業タイプ分類

- ① 生産志向個人企業
- ② 管理依存企業
- ③ 戦略強化企業
- ④ 独自性追求企業 ★推奨



## MIフレームワーク

「フレームワーク」とは、経営の型や枠組みを言います。どのような枠組みで経営を見ていくかということです。どのような組織であっても共通する全体的なアプローチであり、組織を絶え間のない、そして終わることのない変革の旅へと導くものです。左は米国国家品質賞（MB賞）、右はヨーロッパ品質賞（EFQM）の例。



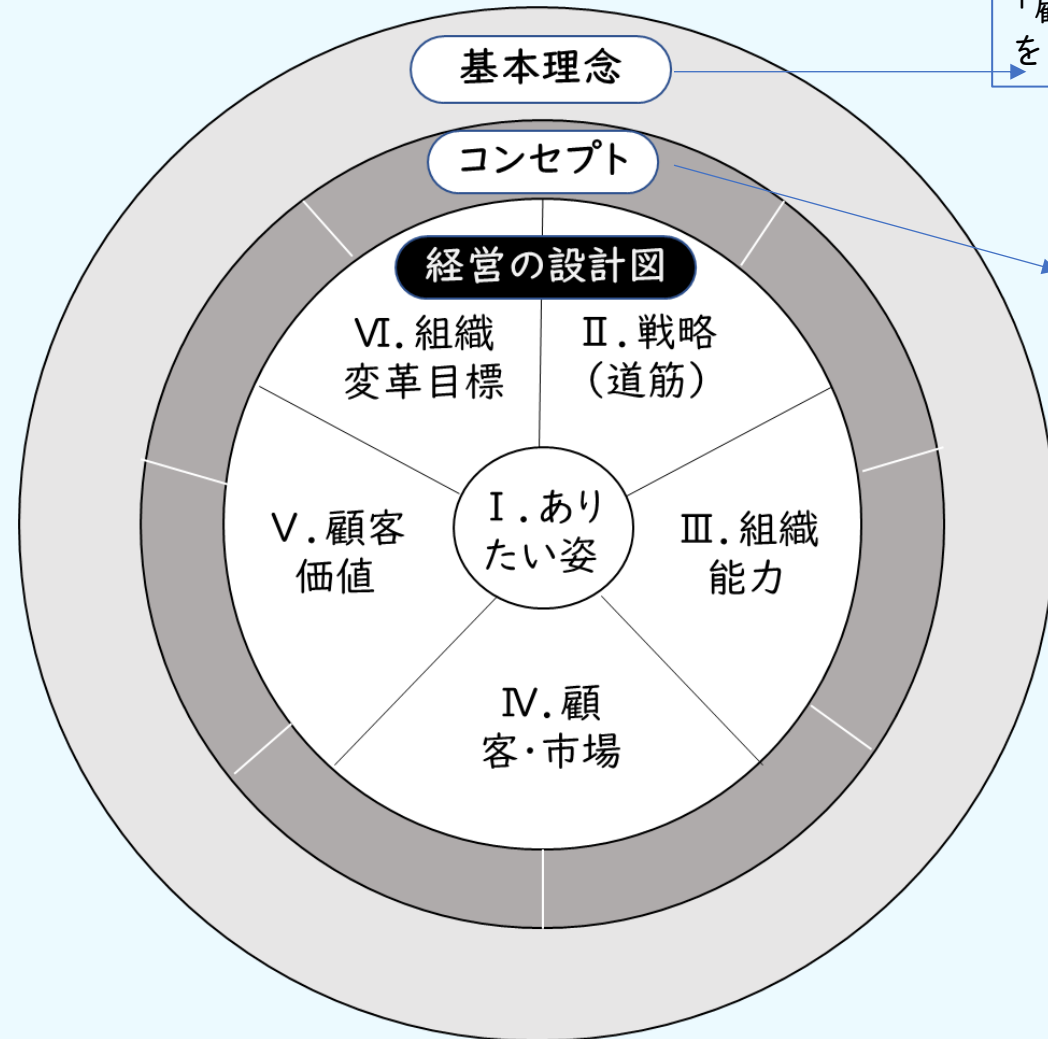
- Leadership
- Strategy
- People
- Partnerships and Resources
- Processes
- Products and Services
- Results





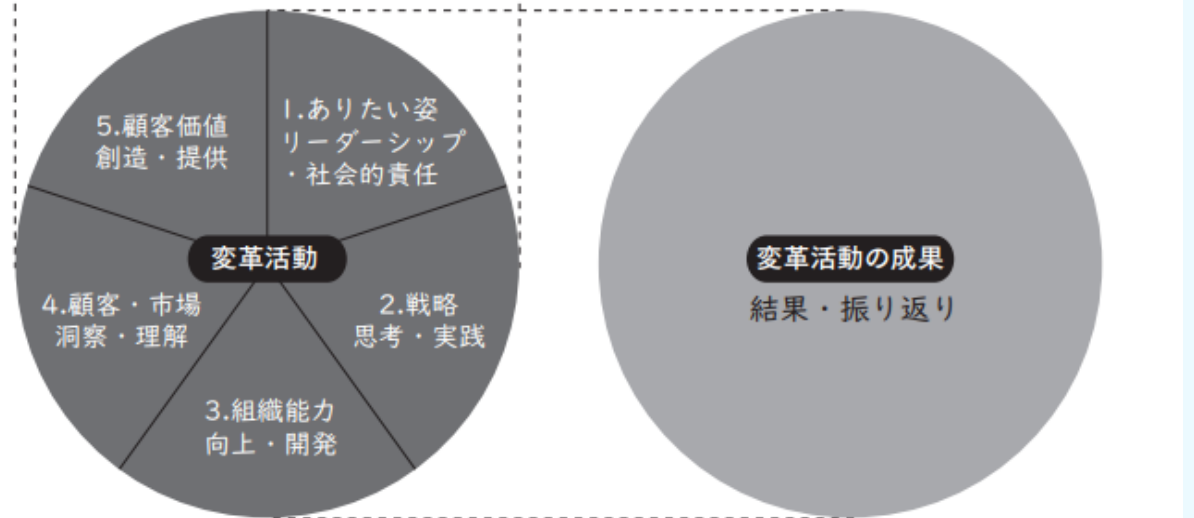
## MI フレームワーク

## 👉 顧客価値経営ガイドライン p6



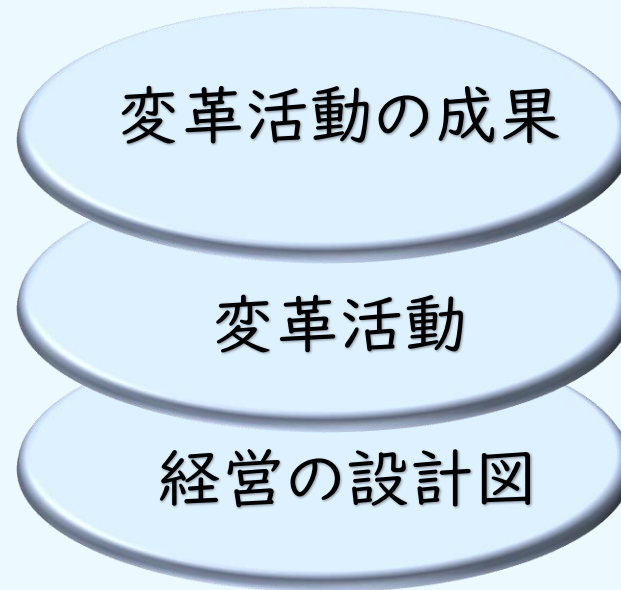
「顧客価値を創造する」ことを最上位に位置づけて、「社員の自主性を高める」「社会と協調する」という二つの条件を置いています。

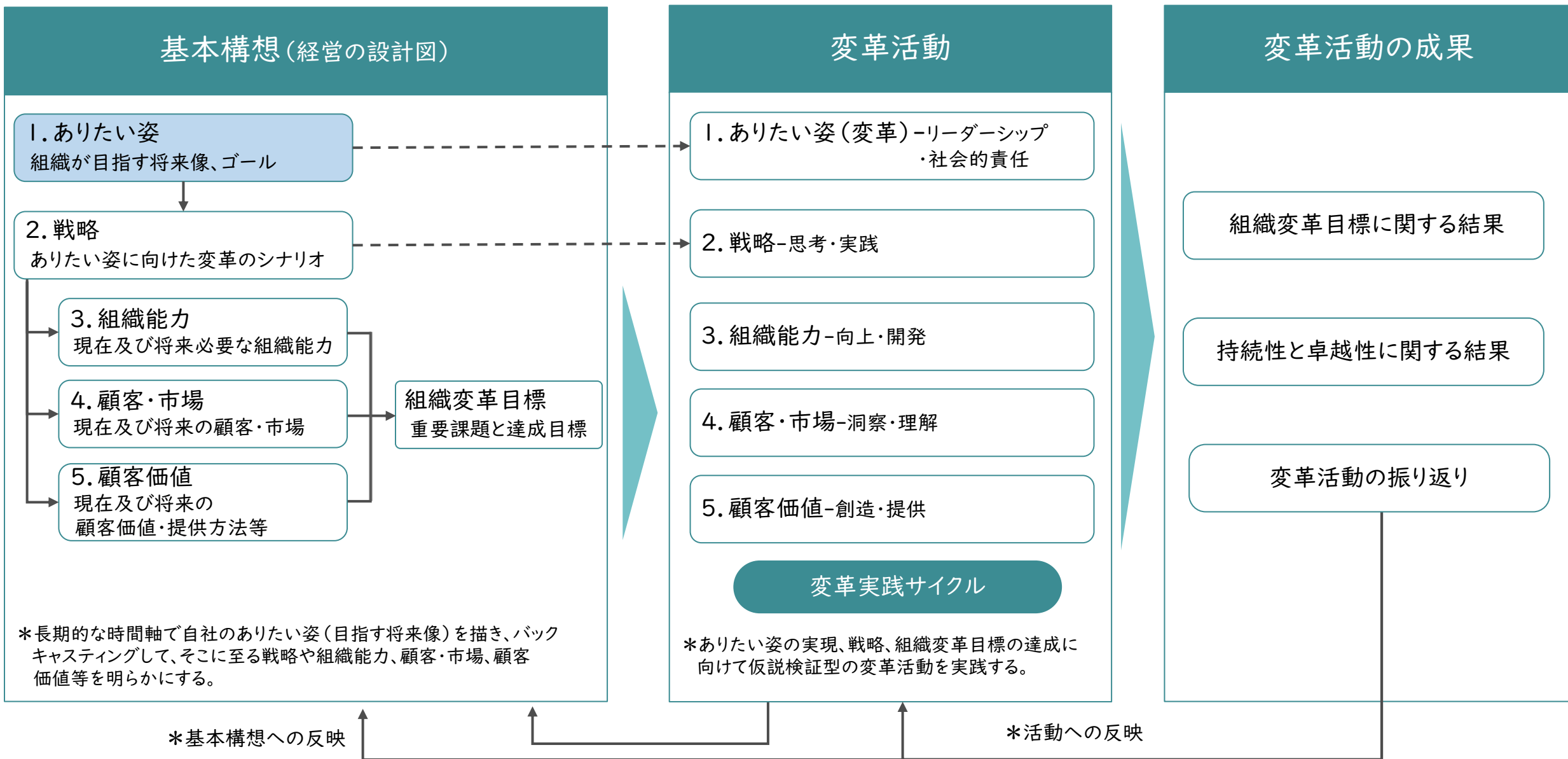
- ありたい姿から今を考える
- 創発の機会を増やす
- 意味・価値を探求し続ける
- 様々な手段を尽くして、理解を深める
- 思索的に対話を深める
- 洞察の習慣を創る
- 制約条件を変える



## M1フレームワーク

「基本理念」と「コンセプト」に包まれて「ありたい姿」に向かって収斂されていく「経営の設計図」があり、その上の変革活動（実践領域）が重なり、最上部に「変革活動の成果」が重なっている3層構造。





## MI 基本理念

👉 顧客価値経営ガイドライン p10

### 1. 基本理念

顧客価値経営の実現に向けて変革に取り組む上での前提となる共通の価値観です。自組織が目指す経営について、この価値観を体現しているかを考えます。

「顧客価値を創造する」ことを最上位に位置づけて、「社員の自主性を高める」「社会と協調する」という二つの条件を置いています。



## MI コンセプト

☞ 顧客価値経営ガイドライン p11~12

## 2. コンセプト

顧客価値経営に向けて、基本構想を描き、変革活動を進める上での特徴的な考え方や基本姿勢を、次の7つで示しています。自組織の思考や実践内容が、このコンセプトと整合しているかを考えます。

ありたい  
姿から今  
を考える

創発の機  
会を増や  
す

意味・価  
値を探求  
し続ける

様々な手  
段を尽く  
して、理解  
を深める

思索的に  
対話を深  
める

洞察の習  
慣を創る

制約条件  
を変える



## MI コンセプト

👉 顧客価値経営ガイドライン p11~12

## ◆ ありたい姿から今を考える

「現状」の問題に焦点をあてて解決を図る従来の問題解決思考法は、目の前の問題解決や改善に適しています。


しかし、今日のように不確実性が高い時代においては、将来のありたい姿を描き、そこを起点に今すべきことを考える思考の重要性が高まっています。

ありたい姿の細部までイメージすることで実現度が高まります。

👉 「ありたい姿」から考える思考法として、「バックキャストイング」が言われているが、「実験（調査）を始める前に論文を書く」という好例がある。始める前にプロセスをすべて想像するということ。



## MI コンセプト


 顧客価値経営ガイドライン p11~12

## ◆ 創発の機会を増やす

創造的なアイデアや発想は、偶然生まれるものが多く、計画的に生み出すことは困難といえます。

そこで、組織的にアイデアが出やすくするための機会や環境を創ることが重要です。

自由で柔軟な組織風土がアイデアを誘発すると同様に、個人の創造性を高めることも、重要な誘導の一つです。

 いたるところでアイデアや発見が偶発的に生まれてくる「創発」を積極的に促し、活かす経営を意図的に考えること。



## MI コンセプト

☞ 顧客価値経営ガイドライン p11~12

## ◆ 意味・価値を探究し続ける

顧客への提供価値や事業コンセプトは、「喫茶店」「遊園地」といった抽象概念でなく、「第三の場所」「ファミリー・エンターテインメント」のように、

具体的な意味や価値を明らかにすることで対象顧客のイメージを共有でき、ワーキングルールも明らかになります。

そして、その定められた意味や価値をさらに掘り下げる続けることが顧客価値の創造につながります。

☞ 「どのような意味か」「どのような価値があるか」と考え続けることが創造。





## ◆ 様々な手段を尽くして、理解を深める

組織は、価値観の異なる様々な人で構成されます。個々の能力がどれだけ高くても向いている方向がバラバラでは組織としての能力は十分に発揮されません。

組織の足並みをそろえる上で、組織の方向性や戦略の意図を十分理解してもらうことは重要ですが、一朝一夕で実現するものではありません。

様々な手段を尽くすことで、徐々に理解されて、腹落ちされた状態になるのです。

👉 これは「センスメーカー」のことを示している。その場ですぐに理解するのではなくて、何回も話を聞く、現場を見ることで、「ああ、それってこういうことなのか」と徐々にわかっていくことがある。



## MI コンセプト

☞ 顧客価値経営ガイドライン p11~12

## ◆ 思索的に対話を深める

思索的な対話とは、探究や創造を目的として、互いの「ものの見方や考え方」について話し合うものです。

お互いに、その見方や考え方をするとどうなるのか、どのような意味があるのかを掘り下げていきながら思考を深めます。

このような対話によって考え方を交換しながら、新たな「ものの見方や考え方」へと昇華させていきます。

☞ 結論をまとめず、探究を続け、新しい考え方・見方を導くこと。



## MI コンセプト

👉 顧客価値経営ガイドライン p11~12

## ◆ 洞察の習慣を創る

潜在的なニーズを捉え、顧客価値を創造するためには、業界常識や従来の慣習にとらわれず、日頃から顧客や

社会に目を向け、些細な行動の変化や共通する傾向などの意味を掘り下げ、本質を見極める洞察を習慣化していくことが重要です。

習慣化することで、組織内のコミュニケーションや対話において深く掘り下げた話し合いが可能になります。

👉 従来通りの見方で簡単にわかったつもりになることをやめること。



## MI コンセプト

☞ 顧客価値経営ガイドライン p11~12

## ◆ 制約条件を変える

経営とは限られた経営資源をもとに行うものなので、どの組織、事業においても制約条件があります。

所与の制約条件の中で、効率化を図ることが「管理」であり、「変革」は、制約条件そのものを変えることです。また、固定化された「ものの見方や考え方も制約条件といえます。

それらを見直すことが、ありたい姿に向けた変革の第一歩となります。

☞ 「管理発想」から抜け出すことが顧客価値経営の鍵。



## 個人ワーク・グループワーク・全体発表の進め方

ここから、個人ワークとグループワーク、そして全体発表に移ります。

(1) 個人ワーク( )分



(2) グループワーク( )分



(3) 全体発表( )分/チーム

- ① 役割を決める  
(進行、書記、発表、時間管理)
- ② 個人ワークの内容をグループ内で共有
- ③ パワーポイントを書記が投影し  
まとめていく



# MI「フレームワーク、基本理念、コンセプト」の中で強く共感できたこと

	強く共感できたこと	話し合いで気づいた事
フレームワーク		
基本理念		
コンセプト		
質問・確認したい事など		



## 個人ワーク・グループワーク・全体発表の進め方

ここから、個人ワークとグループワーク、そして全体発表に移ります。

(1) 個人ワーク( )分



(2) グループワーク( )分



(3) 全体発表( )分/チーム

①役割を決める

(進行、書記、発表、時間管理)

②個人ワークの内容をグループ内で共有

③パワーポイントを書記が投影し  
まとめていく



## MI 発表

グループから発表をお願いします。

全体の所要時間は( )分です。

発表は1チーム( )5分です。

その後、意見交換、講師コメント進みます。





## MI 振り返り

1. 他のグループの発表、全体コメントを通じて、どんなことに気付いたか  
短い時間ですが、話し合ってください。
  - 自分のグループと異なる点は何か
  - グループ内では気づけなかった点は何か



## 自己紹介パート2 (我が社の自慢大会)

	私たちの会社・事業・チームでは	大切にしているのは
扱っている商品は？ (何屋さん?) *規模感なども (売上・社員数)		
メインのお客様は だれ? *市場や業界特徴		
お客様のどんな悩み を解決(喜びを提供) していますか?		
選ばれ(続け)る理由 はなに? *独自能力		



# 昼食休憩



## M2 スケジュール

時間	内容
12:45~13:05	レクチャー 経営の設計図作成10ステップ全体とステップ1-4
13:05~13:15	個人ワーク
13:15~13:55	グループワーク
13:55~14:10	全体発表・質疑応答
14:10~14:45	全体コメント 他グループの発表からの気づき
14:45~15:00	休憩



## M2

モジュール2では、経営の設計図の全体と、過去から現在までの振り返り(ステップ1-4)の重要性を理解できるようになります。

テキストとして、

顧客価値経営ガイドライン p13~18  
を参照します。



## M2 レクチャー

## 👉 顧客価値経営ガイドライン P14

ステップ1 歴史を振り返る

ステップ2 強み・価値観を探究する

ステップ3 これまでの成功のストーリーと現在のビジネスモデルをまとめる

ステップ4 これからの環境変化を理解する

ステップ5 「1. ありたい姿」を描く

ステップ6 ありたい姿に向けた「2. 戦略」(道筋)を創る

ステップ7 ありたい姿から、「3. 組織能力」を明確にする

ステップ8 ありたい姿から、「4. 顧客・市場」を明確にする

ステップ9 ありたい姿から、「5. 顧客価値」を明確にする

ステップ10 1~5を踏まえて、「6. 組織変革目標(重要課題と達成目標)」を設定する



## M2 レクチャー

【ギャップ・アプローチ】  
課題解決型

課題を特定する



原因を分析する



解決方法を検討する



アクションプランを作成する

【ポジティブ・アプローチ】  
未来創造型

強み・価値を発見する



どうありたいか、最大の可能性を描く



現実的達成状態を共有化する



新しい取り組みを始める



# M2 レクチャー

## 未来 ※経営の設計図

過去

ステップ1  
歴史

ステップ2  
強み・価値観

ステップ3  
これまでの成功  
ビジネスモデル

現在

ステップ4  
環境変化

ステップ5  
ありたい姿

ステップ6  
戦略(道筋)



ステップ10  
組織変革目標

ステップ7  
組織能力

ステップ8  
顧客・市場

ステップ9  
顧客価値





## ステップ1. 歴史を振り返る

年表や沿革をたどるだけではわからない、組織のダイナミックなケイパビリティ(能力)を探っていきます。「何がよかったんだ」「なぜできたんだ」「何が鍵なんだ」と成功の要因や、震災等の自然災害や金融危機に伴う苦境に際して、自組織が乗り越えることができた「力」はどのようなものだったのかを発見していくのです。

## ステップ2. 強み・価値観を探究する

歴史の振り返りから発見できた様々な能力や力の中から、自組織の強みや大切にしてきた価値観はどのようなものであったかを探究していきます。お客様満足を生み続けた力、ポジティブなコアを見出し、共有認識とするのです。



### ステップ3. これまでの成功のストーリーと**ビジネスモデル**をまとめる

要因を列挙するだけではわからない時間の流れや因果関係を明らかにしていきます。そうすると、出来事が生じた時間的順序とその出来事間の関係が組織の文化となっていることがわかります。そうした経路依存性（時間がかかって出来上がってきたもの）を発見していくのです。

そして、自組織がどのように価値を創造し、どんな能力を使って顧客に提供しているのかを論理的に整理したものをビジネスモデルとして描きます。それは、業界内の競合他社と、どこがどのように違うと顧客から評価されているものを明らかにしていくことになります。

## ステップ4. **これからの環境変化**を理解する

自組織が位置するビジネス領域の環境変化を想像していきます。その際に、正確な予測はできないので、長期的な潮流を洞察し、自社に重要な意味を持つ未来のトレンドを抽出することです。その上で自組織の存在意義を見直し、こうあってほしい未来を描き、その実現に何をすればいいかを想起、具体化していきます。これから訪れる「客観的」未来と自ら描く「主観的」未来を重ね合わせて想像し、自ら創造していくことです。



## M2:ステップ1-4で①うまく書けたこと、②書けなかったこと

ステップ1-4で

①うまく書けたことと、その理由

②書けなかったことと、その理由

ステップ1・2 歴史を振り返り、強み価値観を探究する

ステップ3・4 ビジネスモデルとこれからの環境変化



## 個人ワーク・グループワーク・全体発表の進め方

ここから、個人ワークとグループワーク、そして全体発表に移ります。

(1) 個人ワーク( )分



(2) グループワーク( )分



(3) 全体発表( )分/チーム

- ① 役割を決める  
(進行、書記、発表、時間管理)
- ② 個人ワークの内容をグループ内で共有
- ③ パワーポイントを書記が投影し  
まとめていく



# M2(1) ステップ1-4で①うまく書けたこと、②書けなかったことと理由

ステップ1・2	歴史を振り返り、強み価値観を探究する	
		(その理由)
うまく書けたこと		
うまく書けなかったこと		
聞いてみたいこと ここで 議論したいこと		



# M2(2) ステップ1-4で①うまく書けたこと、②書けなかったことと、その理由

ステップ3・4	ビジネスモデルとこれからの環境変化	
		(その理由)
うまく書けたこと		
うまく書けなかったこと		
聞いてみたいこと ここで 議論したいこと		



# (参考) ビジネスモデルってなに？

■定義 ビジネスモデル = 儲ける仕組み (アファ 2004)

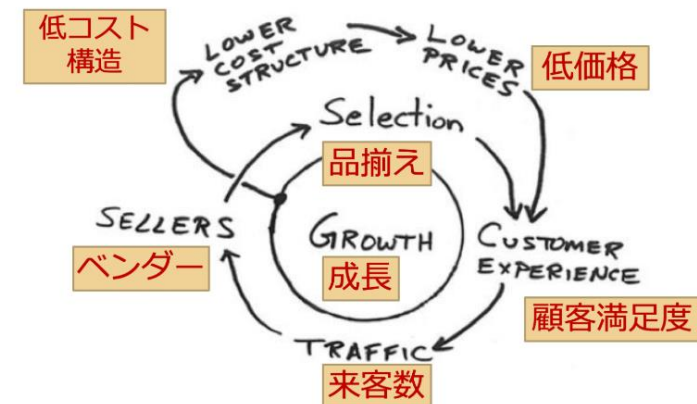
## ■さまざまな研究

- 1 儲けのパターン ~ 独自の切り口を見つけよう  
ジレットモデル→エプソン大容量タンクモデル  
ロングテール(アマゾン)、ライザップ/カーブス
- 2 フレームワーク ~ 共通の視点で見ていこう

①付加価値の連鎖 **BMC** ②ノウハウの連鎖 **システム思考**

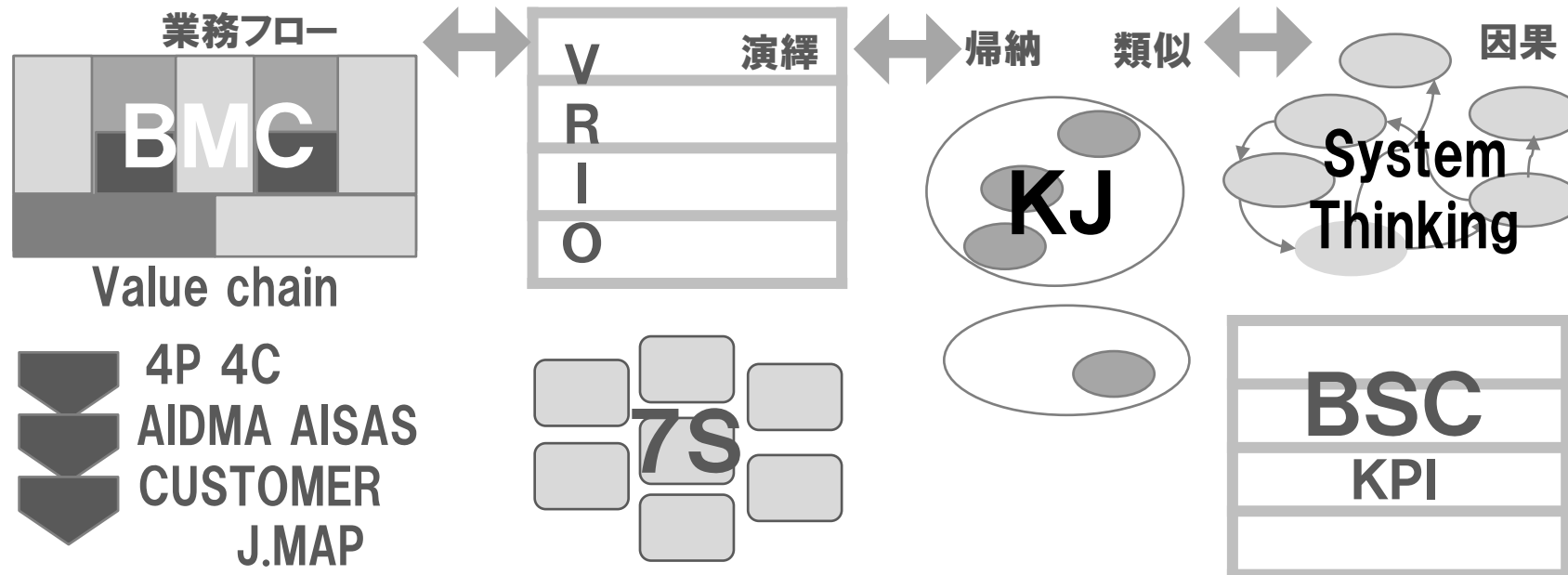
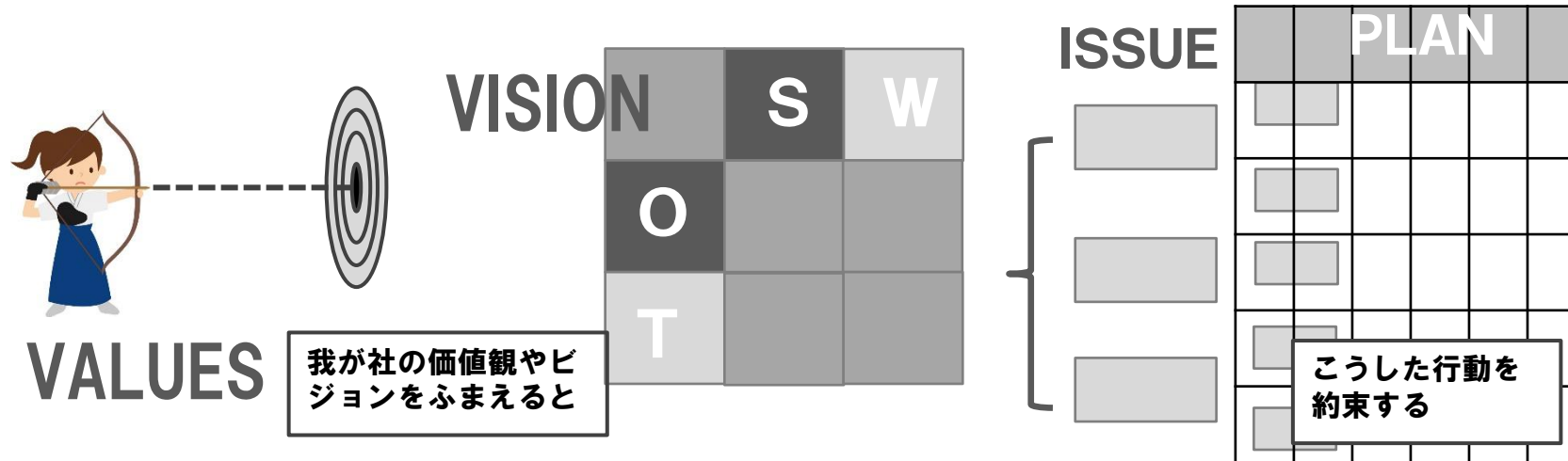
<b>8</b> <b>主な</b> <b>パートナー</b> どのような パートナーと 協業できるか？	<b>7</b> <b>主な活動</b> どんなタスクが 必要なのか？	<b>2</b> <b>価値提案</b> どんな価値を届けるのか？	<b>4</b> <b>顧客との関係</b> どのように顧客 と関係を築くか？	<b>1</b> <b>顧客</b> <b>セグメント</b> 誰に価値を 届けるのか？
	<b>6</b> <b>主なリソース</b> 必要なリソースは どれくらいか？		<b>3</b> <b>チャネル</b> どのような経路で 届けるのか？	
<b>9</b> <b>コスト構造</b> どのようなコストが発生するか？		<b>5</b> <b>収益の流れ</b> どのような仕組みで収益を生むか？		

amazon ジェフ・ベゾスのナプキン





# (参考) 戦略策定とビジネスモデル



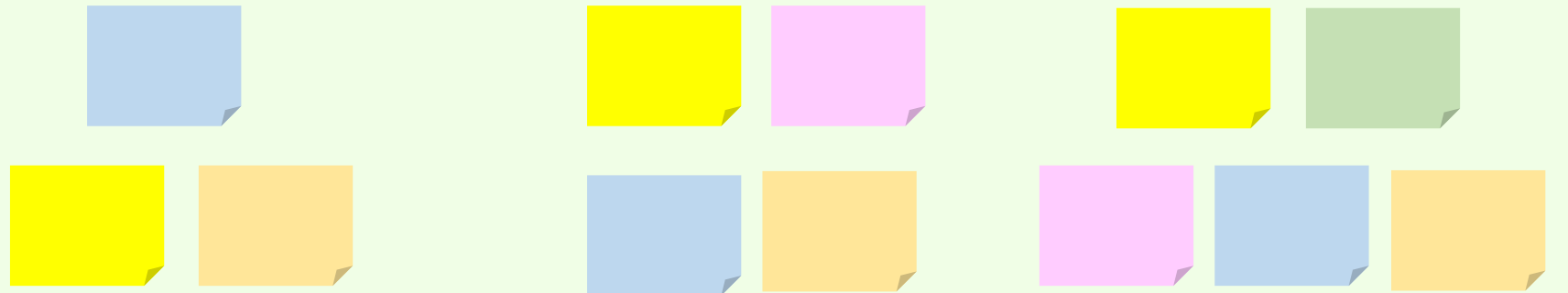
## M2 発表

グループから発表をお願いします。

全体の所要時間は( )分です。

発表は1チーム( )分です。

\*発言の際、はじめに「所属と氏名」を紹介してください。



## M2 コメント

講師からのコメント



## M2 振り返り

### MIT分析

対話のプロセスが何によって決定づけられるのか、上手くいく・いかないのか。話し合う際のメンバーの態度に注目し、

**雰囲気づくり**を意味する「M:メンテナンス」

**個人の感情**を意味する「I:インディビデュアル(個人的)」

**課題達成**を意味する「T:タスク」

の3つの側面を評価する手法があり、3つの頭文字をとってMIT分析と呼ばれています。

MITのレベルを高めることによって会議の中身が変わります。メンバーがお互いのMITを観察し、フィードバックを重ねます。



## M2 振り返り

グループの形成・維持機能 (M)	個人の欲求を満たす行動 (I)	グループの課題達成機能 (T)
<input type="checkbox"/> 励ます <input type="checkbox"/> 調停する <input type="checkbox"/> 譲歩する <input type="checkbox"/> コミュニケーションを促進する <input type="checkbox"/> 目標の設定 <input type="checkbox"/> 雰囲気をつくる	<input type="checkbox"/> 邪魔をする <input type="checkbox"/> 攻撃する <input type="checkbox"/> 持論に固執する <input type="checkbox"/> 自分の殻にたてこもる <input type="checkbox"/> 見下し <input type="checkbox"/> 寄りかかり	<input type="checkbox"/> 新たにはじめる <input type="checkbox"/> 情報や意見を求める <input type="checkbox"/> 情報や意見を提供する <input type="checkbox"/> 明確化する、掘り下げる <input type="checkbox"/> 集約する <input type="checkbox"/> 意見一致を確認する



## M2 振り返り

1. 他のグループの発表、全体コメントを通じて、どんなことに気付いたか  
短い時間ですが、話し合ってください。

- 自分のグループと異なる点は何か
- グループ内では気づけなかった点は何か

コンテンツ(ツ)

プロセス

2. 今回の話し合いにおけるMITはどうだったか、**自己認識**してみてください。





# 休憩 ～自己紹介パート3（我が社の過去・現在・未来）

	過去	現在	未来
扱っている商品は？ （何屋さん？） *規模感なども （売上・社員数）			
メインのお客様は だれ？ *市場や業界特徴			
お客様のどんな悩み を解決（喜びを提供） していますか？			
選ばれ（続け）る理由 はなに？ *独自能力			



## M3 スケジュール

時間	内容
15:00-15:20	レクチャー ステップ5:ありたい姿を描く 事前課題のグループ内共有
15:20-15:30	個人ワーク
15:30-16:10	グループワーク
16:10-16:25	全体発表・質疑応答
16:25-16:55	全体コメント 他グループの発表からの気づき
16:55-17:00	連絡事項





## M3

モジュール3では、ステップ5「ありたい姿」の重要性を理解できるようにになります。

テキストとして、

顧客価値経営ガイドライン p19~20

を参照します。



## M3 共有

個人で作成した「ありたい姿」を差支えのない範囲でグループ内で共有してください。

「よい」ありたい姿とは？ その条件は何でしょう。

- ①解像度は十分か？（ありありとその世界が実感できるか）
- ②顧客の視点、社員（提供者の視点）、社会の視点などが盛り込まれているか
- ③感情が揺さぶられるか（ワクワクするか）



## M3

## 👉顧客価値経営ガイドライン p19~20

ありたい姿とは、組織が**目指す将来像であり、ゴール**です。理念や社訓などの価値観や心がまえ、道徳律ではなく、将来の組織の姿や状態を表します。それは、組織のベクトルをあわせ、ゴールへ向かうための変革の原動力となります。

ありたい姿は、今できることや現在の延長線上から描くものではなく、単なる希望や願望から描くものでもありません。①~④で検討した歴史、強み・価値観、これまでの成功のストーリー、ビジネスモデル、環境変化を土台にして、自らがこうありたい、こうしたいという意味や思いから、成功している将来の姿や状態を描きます。

それは、どのような**顧客・市場を対象**として、どのような**価値**を、どのような**組織能力**を発揮して提供する組織になりたいのかを明らかにすることであり、未来を創造することです。



## M3

## 👉顧客価値経営ガイドライン p19~20

ありたい姿の達成までの時間軸には、一般的には中期（3-5年）、長期（10年）、超長期（20年以上）などがあります。改善や改良であれば中期で達成可能かもしれませんが、「ありたい姿」へは変革が必要です。そうすると、例えば15年という時間軸となるのではないのでしょうか。

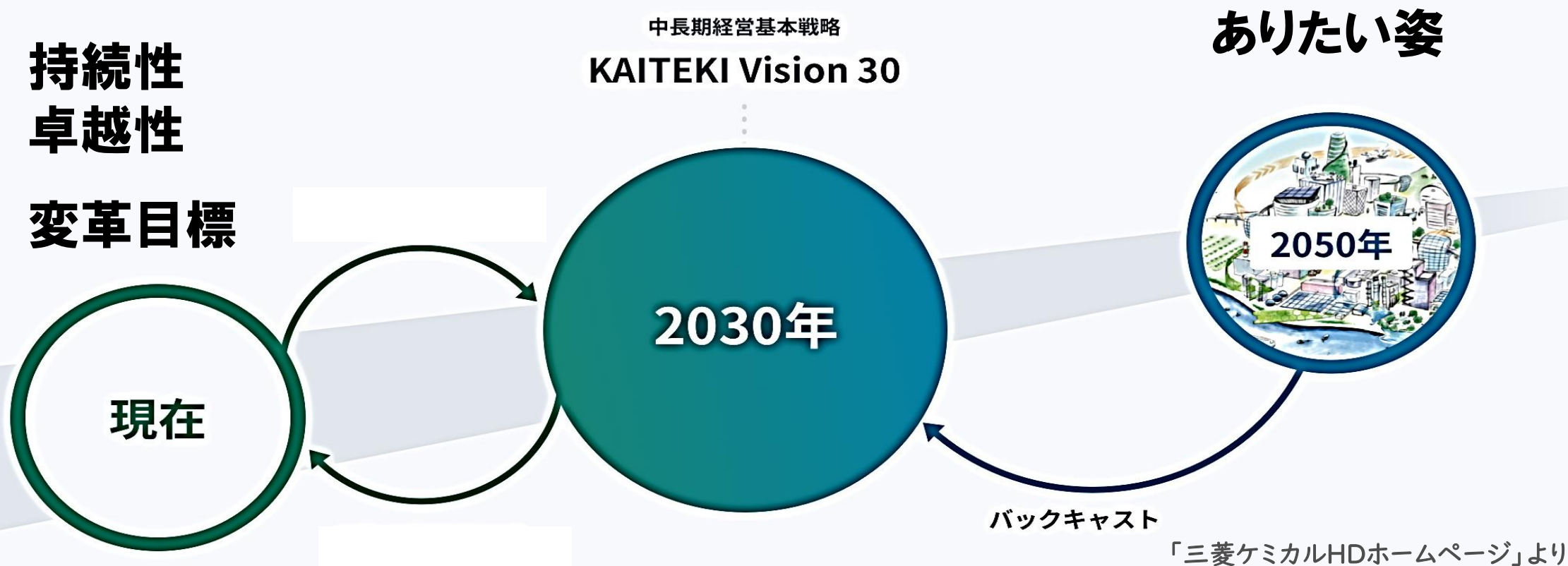
よく知られているSDGs (Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development) は、2015年の国連総会で採択され、2030年をゴールとしています。

このように、change (変化) ではなくtransform (変革) するためには15年はかかるということです。



M3

2050年のありたい姿からバックキャストし、  
2030年のめざす姿を描く



### M3: 「ありがたい姿」をよりよくするために

あなたの考えるより「よい」ありがたい姿の要件をあげて、イマイチな例と、よりよい例を比較してまとめてください。

(1) 個人ワーク( )分



(2) グループワーク( )分



(3) 全体発表( )分／チーム

① 役割を決める

(進行、書記、発表、時間管理)

② 個人ワークの内容をグループ内で共有

③ パワーポイントを書記が投影しまとめていく



## M3 個人ワーク:

ありたい姿を、よりよい姿にするためどう変えたらいいか

ありたい姿	イマイチな表現	よりよい表現
顧客価値に関する事		
社員の自主性に関する事		
社会との調和に関する事		
気づいた事		



## M3 グループワーク:

ありたい姿を、よりよい姿にするためどう変えたらいいか

ありたい姿	イマイチな表現	よりよい表現
顧客価値に関する事		
社員の自主性に関する事		
社会との調和に関する事		
気づいた事		





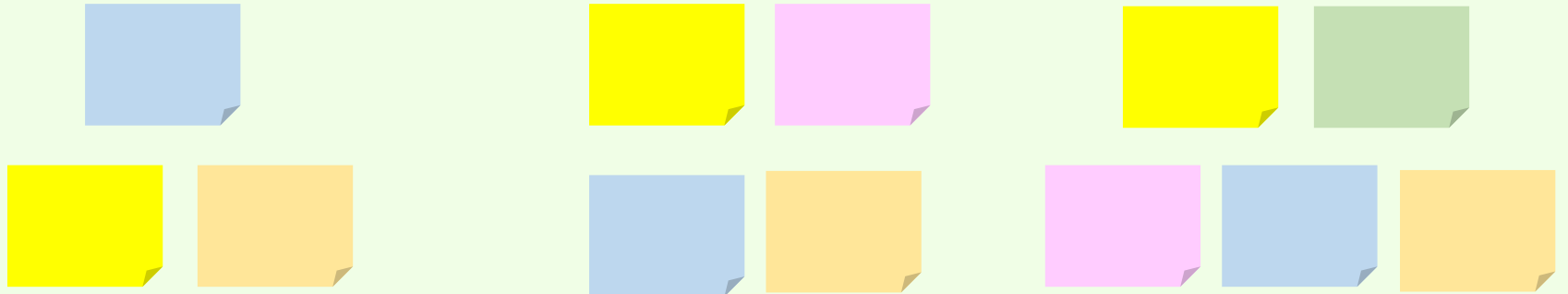
## M3 発表

グループから発表をお願いします。

全体の所要時間は( )分です。

発表は1チーム( )分です。

\*発言の際、はじめに「所属と氏名」を紹介してください。



## M3 コメント

講師からのコメント



## M3 振り返り

1. 他のグループの発表、全体コメントを通じて、どんなことに気付いたか  
短い時間ですが、話し合ってください。
  - 自分のグループと異なる点は何か
  - グループ内では気づけなかった点は何か
2. 今回の話し合いにおけるMITはどうだったか、自己開示してみてください。



## M3 振り返り

グループの形成・維持機能(M)を破壊する行動	個人欲求を満たす行動(I)	グループの課題達成機能(T)を破壊する行動
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 冷たい、反応しない</li> <li><input type="checkbox"/> グループ全体としての感情を無視する</li> <li><input type="checkbox"/> メンバーを苛立たせる、いじめ、感情刺激</li> <li><input type="checkbox"/> 防衛的になる、傲慢</li> <li><input type="checkbox"/> 聴こうとしない</li> <li><input type="checkbox"/> 自分勝手、場に合わない言動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 議論を困惑させる、邪魔をする</li> <li><input type="checkbox"/> 議論に勝つことだけに終始</li> <li><input type="checkbox"/> 理性的に行動しない</li> <li><input type="checkbox"/> 形式や建前に拘る</li> <li><input type="checkbox"/> 地位、肩書、権力を振り回す</li> <li><input type="checkbox"/> 強力者に依存する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 他の人が“し始める”のを待つ</li> <li><input type="checkbox"/> 他人の意見を聞こうとしない</li> <li><input type="checkbox"/> 他者の混乱を放置</li> <li><input type="checkbox"/> 関連性や統合を検討せずに前進するのみ</li> <li><input type="checkbox"/> グループの現状・方向には考慮なし</li> </ul>



1日目終了



## コース1 2日目

M	内容	時間
M4	ステップ6 戦略を創る	10:00~12:00
M5	ステップ8、9 顧客・市場と顧客価値を考える	12:45~14:45
M6	ステップ7、10 組織能力と組織変革目標を考える	14:45~17:00



## M4 スケジュール

時間	内容
10:00~10:20	レクチャー ステップ6:戦略を創る 事前課題のグループ内共有
10:20-10:30	個人ワーク
10:30~11:10	グループワーク
11:10~11:25	全体発表・質疑応答
11:25~12:00	全体コメント 他グループの発表からの気づき
12:00~12:45	昼食休憩



## ステップ6: 戦略を創る

戦略計画や経営計画という「計画」ではない  
分析やアクションリストを創ることではない

「環境や状況の変化も想定しながら、自分たちはどのようなルートを通って、困難を乗り越え、どのように最終的なゴール(ありたい姿)を目指すのか、を明らかにします。」





## M4

モジュール4では、ステップ6「戦略」の重要性を理解できるようになります。

テキストは、

顧客価値経営ガイドライン p21~22

を参照します。



## M4 レクチャー

☞ 経営の設計図作成ガイドブック p34

- 変革の**道筋**であり、シナリオである
- 現在から未来よりも、未来のありたい姿から一歩手前、十歩手前で
- 語り伝えることができるように「ストーリー」仕立てにする
- 変革の起動⇒形成期⇒反復現象⇒定着化といった時間的な流れ
- 今はまだできないことを、できるようにする、というダイナミズムを描く



## M4 レクチャー

戦略研究家として知られるヘンリー・ミンツバーグは著書『戦略サファリ』で、経営戦略研究を10スクール(学派)に分けている。多くの生物がいるために“サファリ”と呼んでいる。

1. デザイン・スクール(「SWOT分析」を基本モデル☞戦略形成と実行の分離で机上空論化)
2. プラニング・スクール(形式化された計画☞新規事業の模索や変革期には役に立たない)
3. ポジショニング・スクール(経済市場におけるポジション選択☞将来を創造することが困難)
4. アントレプレナー・スクール(起業家の意志と情熱☞戦略形成を1人に依存、代替不能)
5. コグニティブ・スクール(戦略形成のプロセスを解明☞複雑で創造的な行為なので未解明)
6. ラーニング・スクール(創発的戦略と組織学習☞ビジョンがないと、コントロール不能に)
7. パワー・スクール(影響力を行使して、戦略実現☞組織の歪をもたらすこともある)
8. カルチャー・スクール(独自の企業文化が持続的競争優位性に☞自前主義に陥りやすい)
9. エンバロメント・スクール(環境に対する反応の中での組織形成☞環境の特質が抽象的)
10. コンフィグレーション・スクール(組織の置かれた状況に応じて、各スクールから選択する)



## M4 レクチャー

戦略という言葉は、英語のストラテジーを翻訳したものである。その語源はギリシャ語のストラテゴである。紀元前510年にクレステネスが指導者となる。それまでの貴族と平民の差別をなくす改革を行う。アテナイのすべての成人男子による市民集会＝デーモクラチア（デモクラシーの語源）を実施する。

クレステネスは、1年任期の9人で構成されていた政府役員を、1人増やして10人とし、新しくストラテゴという名を与えた。ストラテジーの語源になる言葉である。

このストラテゴは 将軍職と訳されることが多いが、紀元前5世紀後半には、ほとんど今日の大統領職と変わらない。国の構想を創り、その構想によって統治する職なのである。

戦略を語源から考えるとき、戦略とはビジョン実現の筋道であることが明らかになる。ということは、ビジョンがなければ戦略などというものは創造できないのである。

『顧客価値マーケティング入門』岡本正耿



## M4 レクチャー

## ありたい姿と戦略の紐づき (例)

全社のありたい姿 パタゴニア	事業部門のありたい姿 バンク・オブ・アメリカ	間接部門のありたい姿 〇社の経営企画室
ザ・レスポンシブル・カンパニー (社会や環境に対する責任を全うする会社)	顧客第一をモットーとし、世界レベルのコールセンターとして、業界の標準となる。	無形資産を増やすことで、企業の時価総額を高め、強靱な体質の会社となる。
戦略 (道筋)	戦略 (道筋)	戦略 (道筋)
最高の製品をつくり、環境に与える不必要な悪影響を最小限に抑える。そして、ビジネスを手段として環境危機に警鐘を鳴らし、解決に向けて実行する。	全ての従業員に学習と成長の機会を与え、パートナーの自覚をもってセンターの成功に寄与することができるように、主体的に行動できる環境を整える。	有形投資から無形投資へと長期的にシフトする。無形支出を投資として計上し、無形資産の計測を進めて、いつでも企業の時価評価ができるようにする。



## M4 共有

個人で作成した「戦略（道筋）」を差支えのない範囲でグループ内で共有してください。



## M4 自組織の戦略（道筋）は、どうすればもっと明確にできるか

(1) 個人ワーク( )分



(2) グループワーク( )分



(3) 全体発表( )分／チーム

- ① 役割を決める  
(進行、書記、発表、時間管理)
- ② 個人ワークの内容をグループ内で共有
- ③ パワーポイントを書記が投影し  
まとめていく



## M4(1) 自組織の戦略(道筋)は、どうすればもっと明確にできるか





M4(2) ①気づいた事 ②疑問が残ったところ、聴いてみたい事、議論したい事



## M4 発表

グループから発表をお願いします。

全体の所要時間は( )分です。

発表は1チーム( )分です。

\*発言の際、はじめに「所属と氏名」を紹介してください。



# M4 コメント

## 講師からのコメント



## M4 振り返り

1. 他のグループの発表、全体コメントを通じて、どんなことに気付いたか  
短い時間ですが、話し合ってください。
  - 自分のグループと異なる点は何か
  - グループ内では気づけなかった点は何か
2. ここまでの話し合いにおいて「意味・価値の探求」や「思索的な対話」は、行われていましたか。



## MI コンセプト

☞ 顧客価値経営ガイドライン p11~12

## ◆ 意味・価値を探究し続ける

顧客への提供価値や事業コンセプトは、「喫茶店」「遊園地」といった抽象概念でなく、「第三の場所」「ファミリー・エンターテインメント」のように、

具体的な意味や価値を明らかにすることで対象顧客のイメージを共有でき、ワーキングルールも明らかになります。

そして、その定められた意味や価値をさらに掘り下げる続けることが顧客価値の創造につながります。

☞ 「どのような意味か」「どのような価値があるか」と考え続けることが創造。



## MI コンセプト

☞ 顧客価値経営ガイドライン p11~12

## ◆ 思索的に対話を深める

思索的な対話とは、探究や創造を目的として、互いの「ものの見方や考え方」について話し合うものです。

お互いに、その見方や考え方をするとどうなるのか、どのような意味があるのかを掘り下げていきながら思考を深めます。

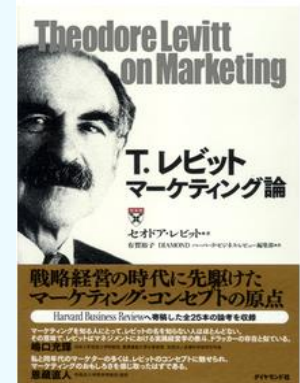
このような対話によって考え方を交換しながら、新たな「ものの見方や考え方」へと昇華させていきます。

☞ 結論をまとめず、探究を続け、新しい考え方・見方を導くこと。



## 基本理念

## 「顧客価値」を再考する



## M4 昼食休憩





## M5 スケジュール

時間	内容
12:45~13:05	レクチャー ステップ8:顧客・市場とステップ9:顧客価値 事前課題のグループ内共有
13:05~13:15	個人ワーク
13:15~13:55	グループワーク
13:55~14:10	全体発表・質疑応答
14:10~14:45	全体コメント 他グループの発表からの気づき
14:45~15:00	休憩



## M5

モジュール5では、ステップ8:顧客・市場とステップ9:顧客価値を理解できるようになります。

テキストは、

顧客価値経営ガイドライン p25~28

を参照します。



## ありたい姿から見た

- ・現在の顧客・市場 / 将来の顧客・市場 「だれに」
- ・現在の顧客価値 / 将来の顧客価値 「なにを」



- 顧客・市場は 限られた経営資源ゆえに独自の切り口でとらえることで違いが鮮明になる。
- 顧客価値は、顧客にとっての価値は何かの理解に努めて、それを知覚してもらう「財」として提供すること。価値の理解のために、顧客の知覚品質を洞察する。




## M5 共有

個人で作成した「顧客・市場」(だれに)「顧客価値」(なにを)を差支えのない範囲でグループ内で共有してください。



## M5 レクチャー


 経営の設計図作成ガイドブック P45

## 顧客が消費者・生活者の場合の区分例

切り口・観点	説明
デモグラフィック (人口統計的)	性別、年齢別、世代別、家族構成別、職業別、所得別など基本情報を基にした区分指標
ジオグラフィック (地理的)	地域別、都市区分別(都市/地方都市/過疎地など)、人口区分別、気候別など地理的要因に絡む情報を基にした区分指標
サイコグラフィック (社会心理的)	ライフスタイル別、価値観別、嗜好別など個人の心理に基づく情報を使った区分指標
ビヘイビアル (行動特性)	買い物の頻度・買い替えのタイミング・使用用途などといった個人の行動に焦点を当てた情報を使った区分指標



## M5 レクチャー

 経営の設計図作成ガイドブック P46

## 顧客が企業・組織の場合の区分例

区分	例
業種別	酒屋・電器屋・薬屋
業態別	百貨店・コンビニエンスストア・ディスカウントストア
規模別（社員数、事業所数など）	100名～200名の社員を抱える中小企業
地域別（国や地域、都市／市町村）	都心部に限定
品質・クラス別	「一般医療機器」・「管理医療機器」・「高度管理医療機器」
製品・技術別	製品A・製品B・製品C 硬度、サイズ（極小）
使用用途別	電算機用、事務機用、通信機器用、計測機器用、AV機器用、家電用
使用・利用量別	毎日利用、月単位利用、年間利用、消費量



## M5 レクチャー

Soup Stock Tokyoは「食べるスープ」をコンセプトとした外食チェーンです。秋野つゆという1人の顧客像を設定し、彼女が満足できる商品開発、マーケティング施策を実行してきました。

秋野つゆは「都内在住」で「独身か共働きで経済的に余裕がある」「都心で働くバリバリのキャリアウーマン」です。また、彼女は「社交的な性格」で「自分の時間も大切に」生活を送っています。さらに、「プールに行ったらいきなりクロールで泳ぐ」といった彼女の性格まで細かく設定されているのです。

そして、彼女がよく訪れる立地に、彼女が共感する店舗づくりをし、彼女が好む商品を開発してきました。「経済的に余裕のあるキャリアウーマン」である彼女は、都心のよい立地に住んでいます。仕事で都内の様々な場所に出かけることもあるでしょう。



## M5 レクチャー

ここから、Soup Stock Tokyoは高級住宅街や駅チカなどに出店を重ねます。逆に、彼女が行かないであろう、渋谷などのいわゆる若者の町には出店していません。また、彼女は「独身か共働き」ですから、休日もパートナーと一緒にいるとは限りません。仕事の途中に訪れることもあるでしょうから、女性一人でも気軽に入れる雰囲気のお店づくりが求められます。


もちろん、メニューも彼女が好むものを開発します。無添加で旬な食材を使ったメニューは週替わりで変更されます。価格帯も、高所得である彼女に合わせて、レギュラーサイズ(250cc)が610円と少し高めに設定されています。ペルソナを設定することで、一貫したマーケティング戦略を展開し、ブランドを構築してきました。その結果、わずか10年で売上高42億円、52店の企業へと急成長を遂げたのです。

『自分が欲しいものだけ創る!スープストックトーキョーを生んだ「直感と共感」のスマイルズ流マーケティング』野崎互





## M5 レクチャー

 経営の設計図作成ガイドブック P52

**一般的な知覚品質要素（物的知覚品質）**
ハーバード大 デービッド・ガービン教授  
マルコム・ボルドリッジ賞委員

(1) 基本性能	筆記具なら「書ける」、時計なら「時を刻む」など、製品の基本的特性、性能や機能、効用など。
(2) 特徴	筆記具でも時計でも「デザインがいい」「軽い」など、製品の二次的要素で、製品が類似の場合には、この要素が分別手段となる。特に新鮮な食材を扱う、肉が美味しい、日本酒の種類が豊富など。
(3) 規定品質	仕様書通りに出来ているかどうか。不良品でないということ。
(4) 信頼性	筆記具なら「いつでも書ける」時計なら「止まってしまわない」など、基本性能が一貫して、いつでも得られること。
(5) 耐久性	過酷な条件でも簡単には壊れない、長期間の使用に耐える、耐用年数など。
(6) サービス性	故障や問い合わせへの対応力。
(7) 美しさ	仕上がりの良さ、洗練された外形・美観など。
(8) 名前	名前から連想されるイメージ要素など。



## 一般的な知覚品質要素（非物的知覚品質） A・パラスマン、レオナルド・ベリー

(1) 有形要素	ホテルやレストランのハードウェア、物的な施設、設備、什器、従業員の衣装など。
(2) 正確さ	依頼内容が間違いなく提供できる、予約や支払い、問い合わせに正しく答えられる。
(3) 専門能力	当該サービスを提供する能力、医師の治療能力、教師の教育能力など、プロフェッショナル、専門家としての知識、技能など。
(4) 反応の良さ	お客様に機敏に反応したり、要求に迅速に対応できる。
(5) 共感性	お客様の事情や都合をわかり、共感的に対応できる。
(6) 約束を守る	依頼や約束を忘れずに約束した通りに必ず果たす。
(7) 頼りになる	困ったときに助けてくれる、難しい依頼や面倒なことにも応えてくれる。
(8) 礼儀	マナー、エチケット、礼儀作法、接客態度など。
(9) 安全性	身体的な危険の無さ、法令遵守など。
(10) 連絡しやすさ	会社と連絡とりやすい、すぐに会いに来てくれる、など。
(11) コミュニケーション	お客様の期待や要望を真剣に聴いてくれ、話しを発展させることができる。
(12) 顧客の理解	お客様を知ろう、理解しようと努めている。



## M5 レクチャー

### ネスレのインスタントコーヒー

ネスレは便利で味も良い画期的な発明のインスタントコーヒーを市場に導入した。しかし、売れない。消費者質問紙調査では「味が悪い」という評価を受けた。そんなはずがないと、ブラインドテストを行ったところ、レギュラーコーヒーとの差はなかった。

そこで、「ゲス・フー・テスト=この人は誰」という実験が行われた。2つの買い物メモが用意され、「どんな女性のメモだと思うか？」を50人ずつの主婦に回答してもらった。2つのメモとはネスカフェのインスタントコーヒーとマクスウェルのレギュラーコーヒーかの違いだけでそれ以外は全部同じだったにもかかわらず、2つの印象は全く異なっていた。レギュラーコーヒーのメモの場合は、料理好きの主婦であり、食後のデザート（桃缶）とコーヒー（レギュラー）まで購入する大変家族思いの女性という評価が多かった。



## M5 レクチャー

一方はさんざんで、「手抜きの主婦」と見られたうえに、お手軽な桃缶まで購入する「非常に怠け者の主婦」と評価されてしまった。

つまり、質問紙調査では、「手抜きと思われるから買わない」と回答するのは恥ずかしいので、「味が悪いから買わない」と誰もが納得する無難な回答をしていたと考えられる。爾来、ネスレはかたくなにネスカフェをインスタントコーヒーとは呼んでいない。

最近では、「レギュラーソリュブルコーヒー」と表記し、ネスレ日本が所属していた一般社団法人全日本コーヒー協会、日本インスタントコーヒー協会、日本珈琲輸入協会も退会した。そこまでしても自社の価値を貫いている。

『なぜ脳は「なんとなく」で買ってしまうのか？ニューロマーケティングで変わる5つの常識』田邊学司



## M5 顧客・市場、顧客価値は、どうすればもっと明確にできるか

(1) 個人ワーク( )分



(2) グループワーク( )分



(3) 全体発表( )分/チーム

- ① 役割を決める  
(進行、書記、発表、時間管理)
- ② 個人ワークの内容をグループ内で共有
- ③ パワーポイントを書記が投影し  
まとめていく



- M5(1) ①自組織の顧客・市場(「だれに」)は、どうすればもっと明確にできるか  
②自組織の顧客価値(「なにを」)は、どうすればもっと明確になるか



M5(2) ①気づいた事 ②疑問が残ったところ、聴いてみたい事、議論したい事

10  
3



## M5 発表

グループから発表をお願いします。

全体の所要時間は( )分です。

発表は1チーム( )分です。

\*発言の際、はじめに「所属と氏名」を紹介してください。





## M5 コメント

講師からのコメント



## M5 振り返り

1. 他のグループの発表、全体コメントを通じて、どんなことに気付いたか  
短い時間ですが、話し合ってください。
  - 自分のグループと異なる点は何か
  - グループ内では気づけなかった点は何か
2. 今回の話し合いはどうだったか、お互いにフィードバックしあってください。



休憩



## M6 スケジュール

時間	内容
15:00-15:20	レクチャーステップ7:組織能力、ステップ10:組織変革目標 事前課題のグループ内共有
15:20-15:30	個人ワーク
15:30-16:10	グループワーク
16:10-16:25	全体発表
16:25-16:55	全体コメント 他グループの発表からの気づき
16:55-17:00	休憩



## M6

モジュール6では、ステップ7:組織能力とステップ10:組織変革  
目標を理解できるようになります。

テキストは、

顧客価値経営ガイドライン p23~24、p29~30



**ありたい姿から見た 現在の組織能力/将来の組織能力  
ありたい姿にむけた、重要課題、達成目標、達成時期**



## M6 共有


個人で作成した「組織能力」「組織変革目標」を差支えのない範囲でグループ内で共有してください。



- 組織能力とは、戦略遂行・価値創造の原動力である。まねされない独自性のある能力を見つけ出すこと。
- 組織能力は簡単に変わることができないが、将来への戦略を進めるために組織能力を変えることもあるし、将来の顧客市場の変化に合わせて組織能力を変えることもある、この2つの流れがある。
- AIやデジタル技術の進化によって、「人」の役割を改めて考える転換期を迎えている。経営資源の再構築や再配分による組織能力の開発を行っていくことが求められている。
- 資本・業務提携、人材獲得による外部資源・ノウハウの獲得



## M6 レクチャー

 経営の設計図作成ガイドブック p40

観点	例	独自性や競争力の源泉
知的財産 無形資産	特許、登録商標、著作権、ソフトウェア、ブランド	競争力、差異化、独自能力
既存事業の深化 新規事業の探索	研究開発室、顧客価値探究室、サービス研究開発室	新製品・新商品の開発、顧客価値の高度化、新サービスの開発
高業績を上げるためのチーム活動	プロジェクトチーム、委員会、ワーキング・グループ	組織横断型、専門化、自分事化
知識創造	効果的コミュニケーション能力、調査企画力、報告書記述能力	顧客価値インサイト、顧客・市場の理解の深化、顧客情報共有
外部の知的資源の活用	人材派遣、士業連携、専門家派遣	高度人材の確保、顧客の問題解決、社内制度の整備
ビジネスパートナーとの関係	サプライヤーとの受発注連携、サードパーティー・ロジスティクス、素材メーカーとのアライアンス	販売機会ロス低減、物流改革による納期短縮、新商品・サービス共同開発





## M6 レクチャー

👉 経営の設計図作成ガイドブック p59~60

- 組織変革目標は、整理統合した重要課題と達成目標と、達成水準（活動の起点、現在の状況、終点）を示すこと
- 目標（ゴール）と指標（モノサシ）を混同しない。KPIは指標なので、これを目標としないこと。



## M6 レクチャー

## 顧客価値経営ガイドライン p30

重要課題	達成目標	指標	達成水準
ガバナンスの強化	役員構成を変える	女性役員、社外取締役・監査役割合	女性役員：15年後50%、10年後30%、5年後10%（現状0） 社外取締役・監査役：15年後20%、10年後10%、5年後10%（現状0）
「売上・利益」重視から「付加価値生産性重視への転換	「付加価値労働生産性」を増加させる	「付加価値労働生産性（営業利益＋人件費＋減価償却費／従業員数）	15年後1500万円、10年後1000万円 5年後850万円（現状700万円）
ボトムアップ型の組織に変える	顧客価値創造のためのアイデア創出方法を変える	アイデア創出会議の状態、新商品寄与率	アイデア会議開催数；3年後週10回（現状3回） 新商品売上構成比：15年後50%、5年後15%以上（新商品とは販売開始から5年後以内）



## M6 組織能力、組織変革目標は、どうすればもっと明確にできるか

- (1) 個人ワーク( )分
- ↓
- (2) グループワーク( )分
- ↓
- (3) 全体発表( )分/チーム

- ① 役割を決める  
(進行、書記、発表、時間管理)
- ② 個人ワークの内容をグループ内で共有
- ③ パワーポイントを書記が投影し  
まとめていく



M6(1) ①自組織の組織能力は、どうすればもっと明確にできるか  
②自組織の組織変革目標は、どうすればもっと明確になるか

Blank area for notes or answers.



M5(2) ①気づいた事 ②疑問が残ったところ、聴いてみたい事、議論したい事

11  
7



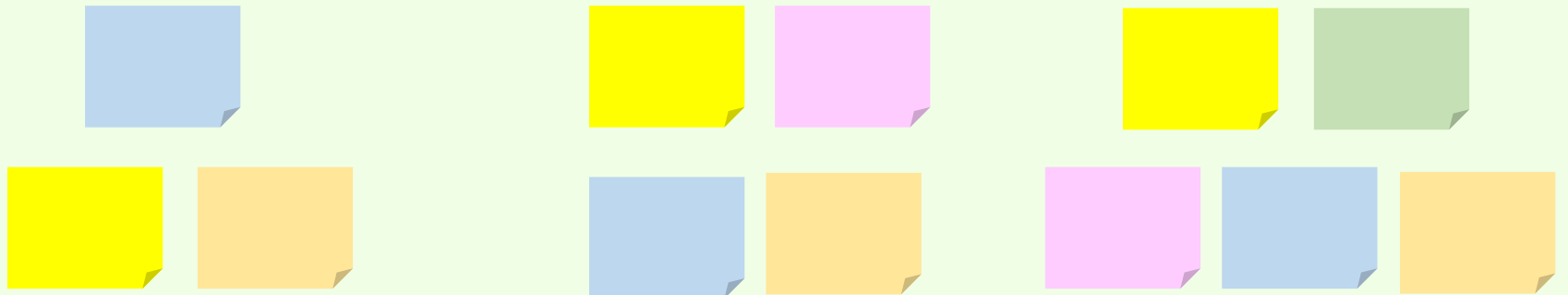
## M6 発表

グループから発表をお願いします。

全体の所要時間は( )分です。

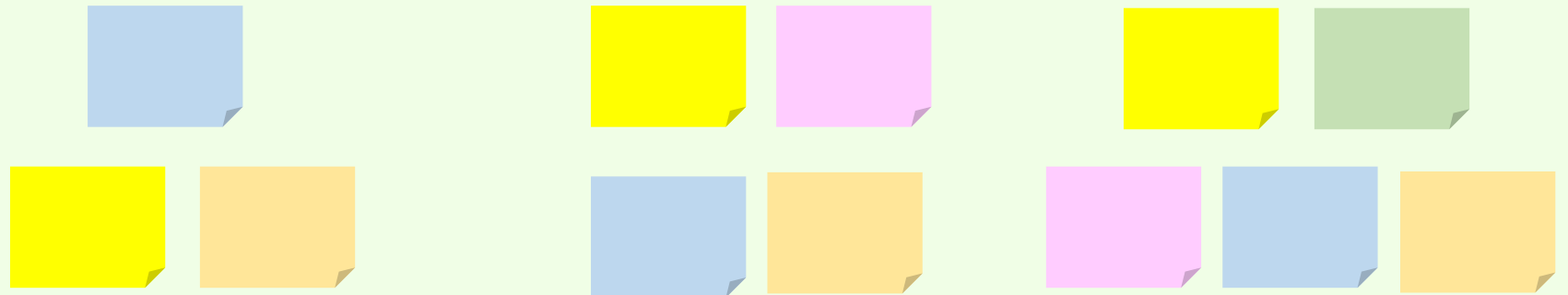
発表は1チーム( )分です。

\*発言の際、はじめに「所属と氏名」を紹介してください。



# M6 コメント

## 講師からのコメント




## M6 振り返り

1. 他のグループの発表、全体コメントを通じて、どんなことに気付いたか  
短い時間ですが、話し合ってください。
  - 自分のグループと異なる点は何か
  - グループ内では気づけなかった点は何か
2. 今回の話し合いはどうだったか、お互いにフィードバックしあってください。とくに、創造的なアイデアを生み出す対話ができただしょうか。





## MI コンセプト


 顧客価値経営ガイドライン p11~12

## ◆ 創発の機会を増やす

創造的なアイデアや発想は、偶然生まれるものが多く、計画的に生み出すことは困難といえます。

そこで、組織的にアイデアが出やすくするための機会や環境を創ることが重要です。

自由で柔軟な組織風土がアイデアを誘発すると同様に、個人の創造性を高めることも、重要な誘導の一つです。

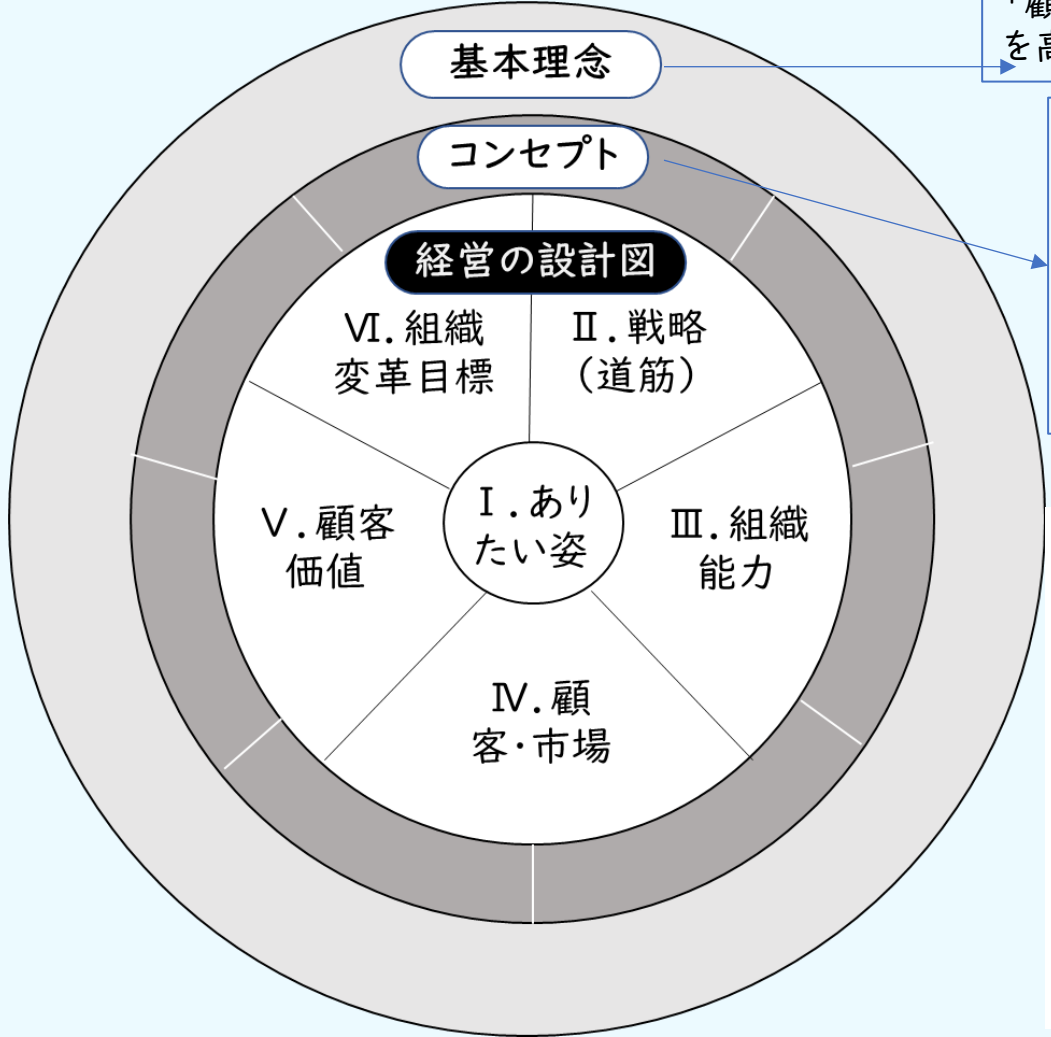
 いたるところでアイデアや発見が偶発的に生まれてくる「創発」を積極的に促し、活かす経営を意図的に考えること。



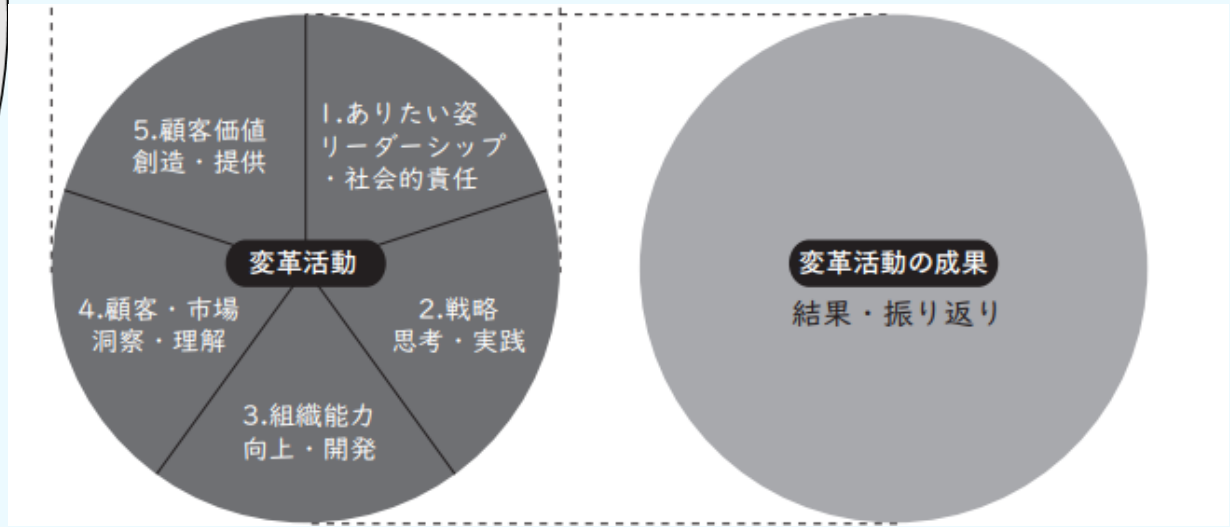
# コースI 振り返り

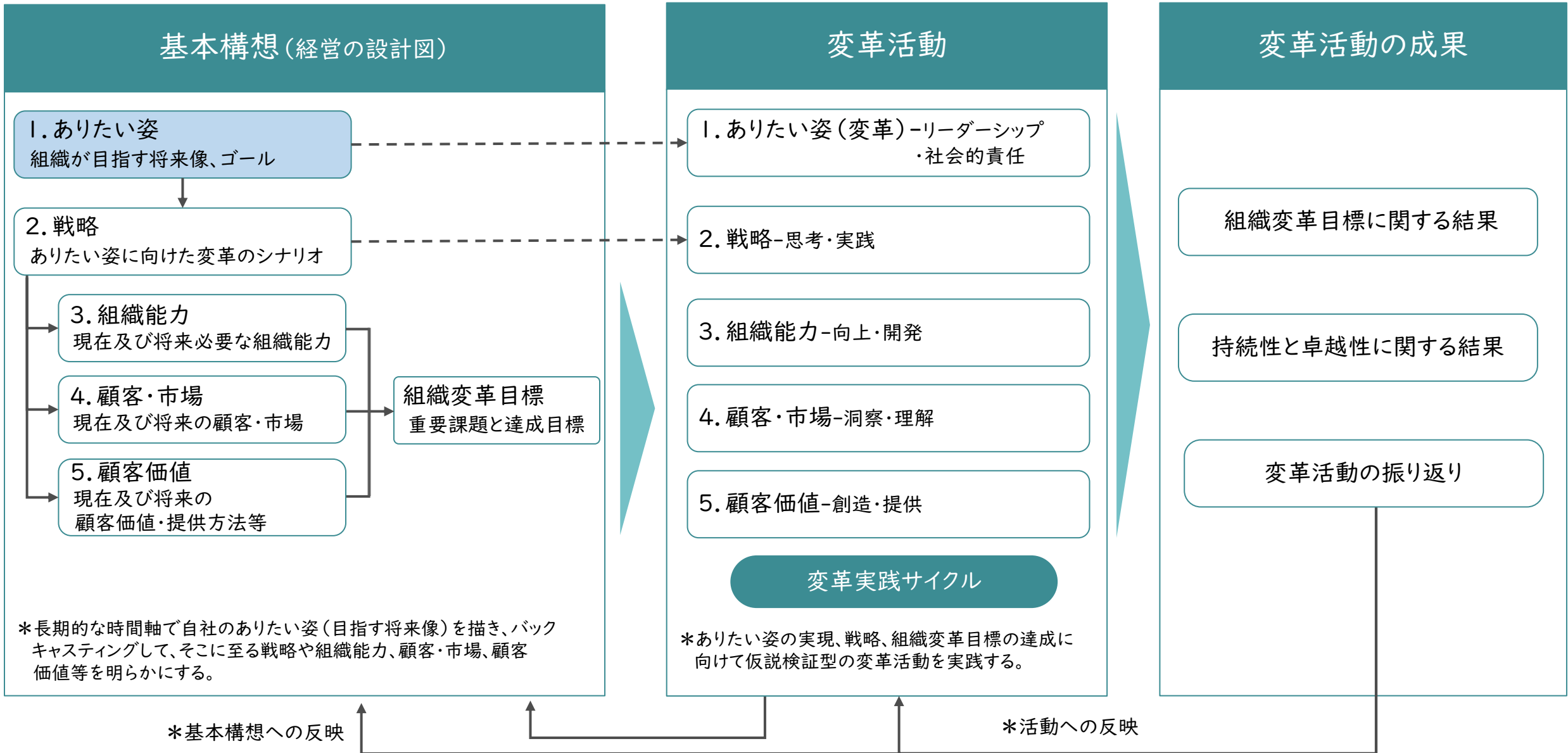
## 👉 顧客価値経営ガイドライン p6

「顧客価値を創造する」ことを最上位に位置づけて、「社員の自主性を高める」「社会と協調する」という二つの条件を置いています。



- ありたい姿から今を考える
- 創発の機会を増やす
- 意味・価値を探求し続ける
- 様々な手段を尽くして、理解を深める
- 思索的に対話を深める
- 洞察の習慣を創る
- 制約条件を変える





## コースⅠ 終了



顧客価値経営 実践推進者コースⅠ:経営の設計図編をご受講頂き誠にありがとうございました。

アンケートへのご回答ご協力をお願いします。詳細は別途メールにてご案内申しあげます。

