

顧客価値経営の全体像

顧客の価値を最優先に置き、それを追求し続ける経営

- 基本理念
 - 大切に考える考え方
 - 経営の設計図
 - 変革実践活動
 - 活動結果と振り返り
- ～ すべての判断における「ブレない軸」
 - ～ 変革を生み出す「2つの切口」
 - ～ 未来への「羅針盤」
 - ～ 設計図を動かす「エンジン」
 - ～ 進化を生み出す「らせん階段」

変革のフレームワーク

基本理念

大切に考える方

経営の設計図

- ① 顧客・市場
- ② 顧客価値
- ③ 組織能力
- ④ 価値提供モデル

- ⑤ ありたい姿
 - ⑤-1 これまでの物語
 - ⑤-2 強みと価値観の再発見
 - ⑤-3 これからの環境変化
 - ⑤-4 ありたい姿

⑥ 変革の道筋

⑦ 変革目標

変革実践活動

- ① 顧客・市場
洞察・理解
- ② 顧客価値
創造・提供
- ③ 組織能力
向上・開発
- ④ リーダーシップ
生成・共鳴
- ⑤ 戦 略
思考・実践

活動結果と振り返り

(1) 変革目標の結果

(2) ありたい姿の状態
を表す目標の結果

(3) 変革実践活動の
結果の振り返り

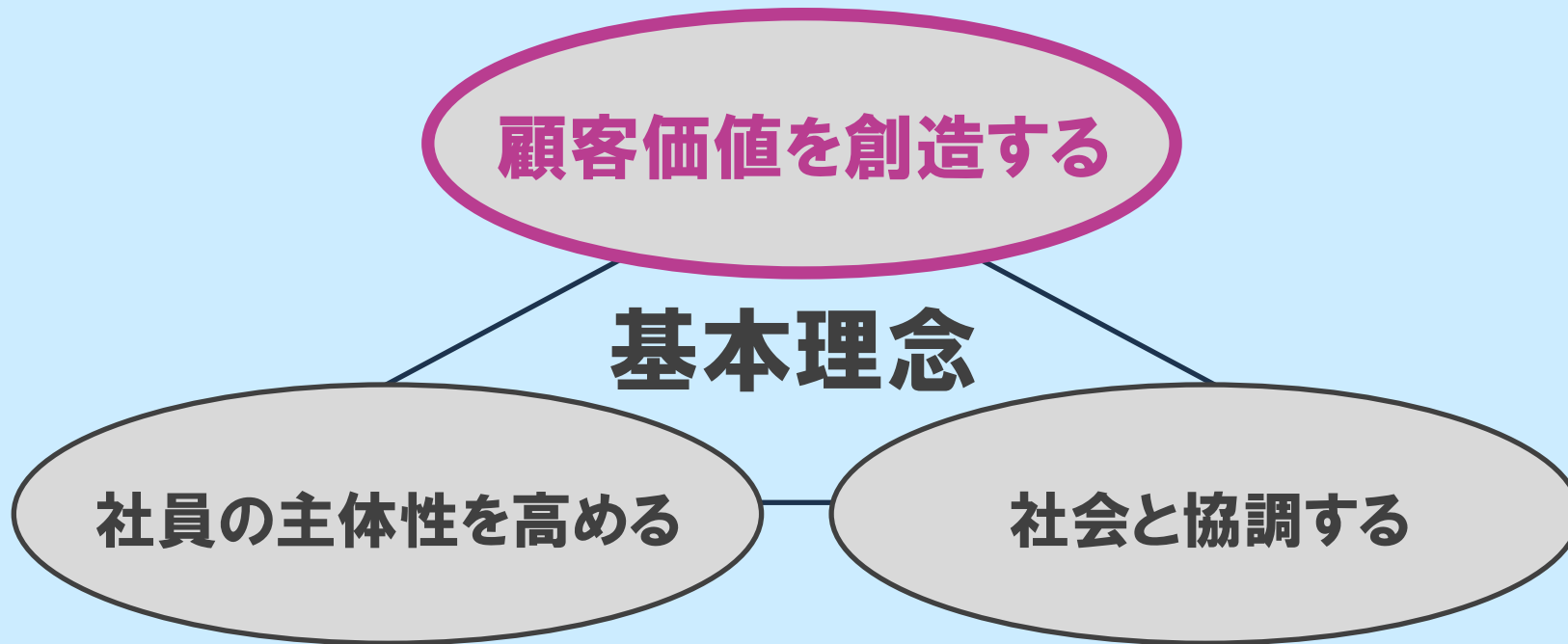
(4) 全体の振り返り

変革のフレームワーク

基本理念

～前提となる価値観、すべての判断における「ブレない軸」～

「顧客価値を創造する」ことを最上位に置き、そのための条件として、「社員の主体性を高める」、「社会と協調する」ことを大切にします。



変革のフレームワーク

基本理念

大切に考える方

1. 顧客価値を創るための考え方 生産志向から市場志向へ

- 企画プロセスを構築する
- 価値を探る
- インサイトを主導する
- 状況を描く
- コンセプトをつくる

～判断や実践のよりどころ 2つのチェンジ～

2. 変革にのぞむ考え方 管理から変革へ

- ありたい姿から今を考える
- 制約条件を変える
- 対話によって会話に導く
- 物語を語る
- 創発の機会を増やす

変革のフレームワーク

基本理念

大切に考える方

経営の設計図

① 顧客・市場

② 顧客価値

③ 組織能力

④ 価値創造モデル
設計

⑤ ありたい姿

⑤-1 これまでの物語

⑤-2 強みと価値観の再発見

⑤-3 これからの環境変化

⑤-4 ありたい姿

⑥ 変革の道筋

⑦ 変革目標

変革実践活動

① 顧客・市場
洞察・理解

② 顧客価値
創造・提供

③ 組織能力
向上・開発

④ リーダーシップ
生成・共鳴

⑤ 戦略
思考・実践

実践

活動結果と振り返り

(1) 変革目標の結果

(2) **振り返り**

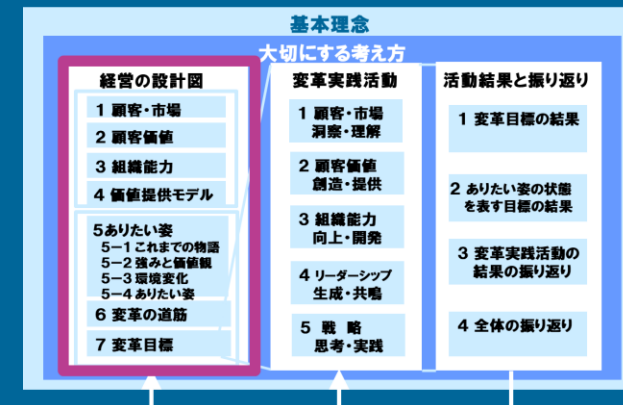
(3) 変革実践活動の
結果の振り返り

(4) 全体の振り返り

1

経営の設計図 ～未来への「羅針盤」～

はじめに行うのが設計図の作成です。経営の設計図とは、バラバラになりがちな経営の要素を一枚の「物語」として紡ぎ、ベクトルをあわせて変革を進めていくための羅針盤です。

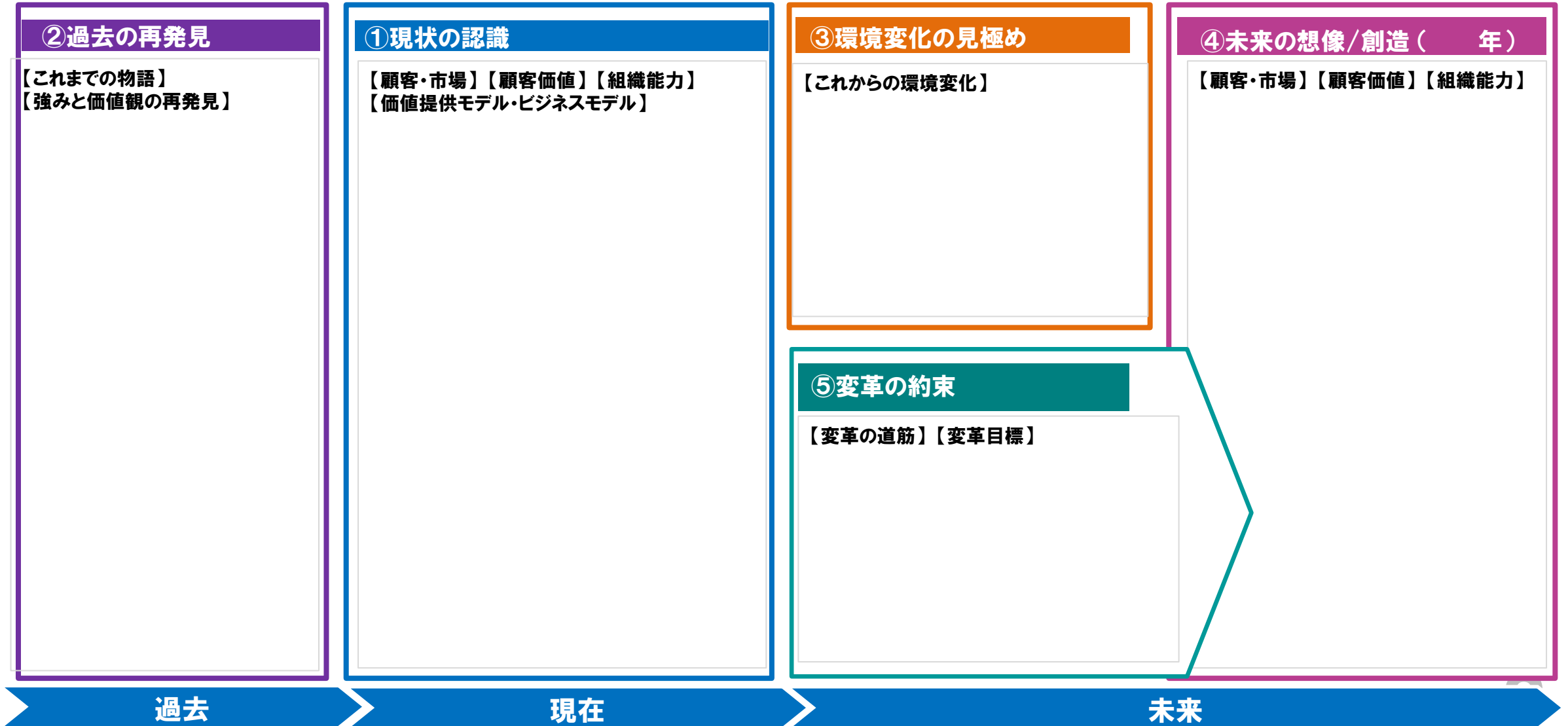


1-1 経営の設計図 ～未来への「羅針盤」

設計図では「ありたい姿」にむけての「変革の道筋」を明確にします。単なる計画書ではなく、顧客価値の創造にフォーカスして、過去・現在・未来を次のステップで描き出し、変革を約束します。

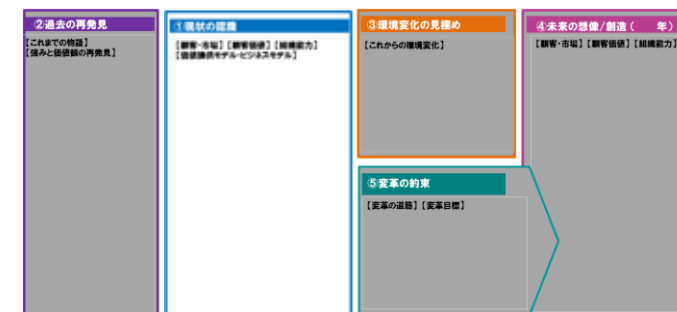
- ①**現状**の認識 : 今の私たちを客観的に直視する
- ②**過去**の再発見 : 価値観や強みをあぶり出す
- ③**変化**の見極め : とりまく環境変化を読み解く
- ④**未来**の想像/創造 : 「ありたい姿」を描く
- ⑤**変革**の道筋 : 目標を設定し変革を約束する

1-2「経営の設計図」イメージフォーマット(例)



1-3 ①現状の認識 今の自分たちを客観的に直視する

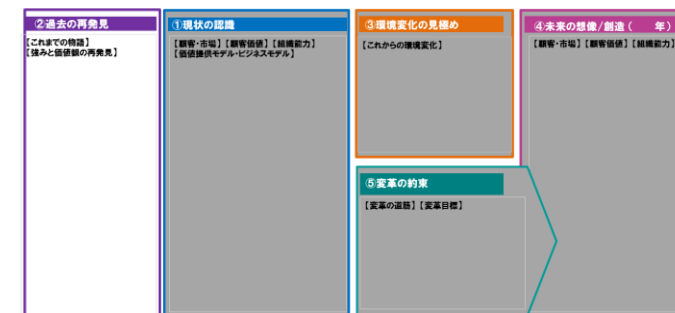
いきなり未来を描くのではなく、はじめに、組織の状態を客観的にとらえます。



顧客・市場 (だれに)	私たちのお客さまはだれですか？ なぜ、そのお客さまを選んだのでしょうか？
顧客価値 (何を)	そのお客さまにどのような価値を届けていますか？ なぜ、そのお客さまから選ばれるのでしょうか？
組織能力 (どのように)	価値を実現するための能力はどのようなものですか？ なぜ、他社からマネされないのでしょうか？
価値提供モデル	どのように利益を生みだし、再投資していますか？ ビジネスモデルとしての独自性はどこにありますか？

1-4 ②過去の再発見 価値観や強みをあぶり出す

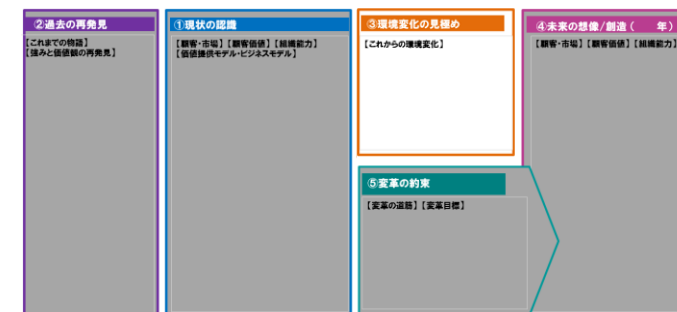
これまでの歴史を振り返り、不変の価値観や未来に活かせる強みをあぶり出します。



創業の意図を振り返る	なぜ、この仕事をはじめたのですか？ そのときの思いや状況はどのようなものでしたか？
乗り越えてきた歴史を振り返る	外部環境、顧客・市場、顧客価値、組織能力など、変化のターニングポイントはどこにありましたか？ それらをどのように乗り越えて成長してきましたか？
育まれてきた価値観や強みをつかむ	そうした経験から何を学びましたが？ どのような価値観や強みを形成してきましたか？
将来にむけて活かす強みを見極める	今後もあることのない価値観はどのようなものですか？ 将来にむけて活かすべき強みはどのようなものですか？

1-5 ③変化の見極め とりまく環境変化を読み解く

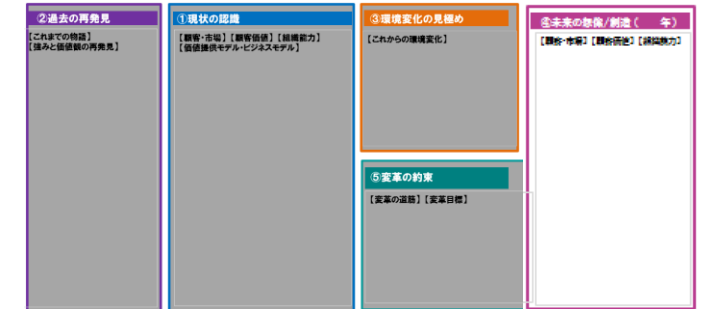
私たちにとって影響の大きい環境変化を読み解きます。



影響を与える環境変化	これから、私たちのビジネス領域に大きな影響を与える、外部環境の変化はどのようなものでしょうか？
顧客・市場などへの影響	その変化は、顧客・市場や顧客価値にどのような変化をもたらすでしょうか？
組織能力などへの影響	その変化は、組織能力やリーダーシップ、戦略や収益構造に、どのような変化をもたらすでしょうか？
変化の兆候	こうした変化の兆候を、どのように認識し、読み解こうとしていますか？

1-6 ④未来の想像／創造 「**ありたい姿**」を描く

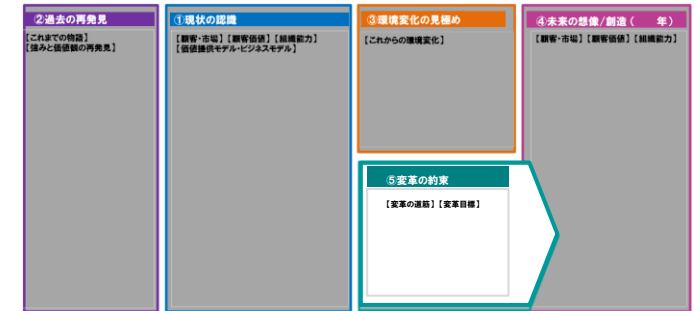
単なる延長線上ではない、心から実現したい未来を、**顧客価値にフォーカス**して描きます。
何の制約もなかったら・・・どんな未来がいいですか？



実現の時期	どの時点の未来を描きますか？ それはなぜですか？
顧客・市場と提供している価値	そのときの(未来の)お客さまはだれですか？ どのような価値を私たちは届けていますか？
それを実現している組織能力	その価値を届けるための能力を、どのように育み、どのように発揮していますか？
その時点での状態目標	こうした状態を示す象徴的な状態目標は、どのようなものですか？

1-7 ⑤変革の約束 目標を設定し変革活動を約束する

未来と現在をつなぎ、変革活動をうながす目標を設定し、変革を約束します。



マイルストーンを置く	延長線では届かない非連続な未来にむけて、どのようなマイルストーンやティッピングポイントを設定しますか？
機会や脅威、乗り越えるべき壁を見定める	その過程で予測される機会や脅威、乗り越えるべき壁にはどのようなものがあるでしょうか？そのとき、どのような判断が求められそうですか？
独自の強みの成長過程を描く	未来に向けて活用できる独自の強みを、どのように成長させていきますか？
目標や指標を設定し活動を約束する	明日からの行動目標・指標(アクセル)、および、未来に向かっていている事を確認する状態目標・指標(コンパス)として、どのようなものを設定し、変革を約束しますか？

変革実践活動へ

2

変革実践活動

～設計図を動かす「エンジン」～

「経営の設計図」はそれだけでは、ただの「仮説(絵に描いた餅)」です。不確実性の高い現代において、最初から完璧な計画は存在しません。だからこそ、現場で変革を実践し、仮説検証を繰り返します。



2-1 変革実践活動 ～設計図を動かす「エンジン」

- 設計図で約束した**変革目標を達成**するために、変革実践活動を明確にします。
- その際、**5つの視点(領域)**から、変革活動をみていきます。
 - ①顧客・市場の洞察と理解
 - ②顧客価値の創造と提供
 - ③組織能力の向上と開発
 - ④リーダーシップの生成と共鳴
 - ⑤戦略思考と戦略の実践
- 強みの維持・成長**をはかりつつ、**大胆な変革**を実践できるかがポイントとなります。

2-2 「変革実践活動」イメージフォーマット(例)

⑤ 変革の約束

【変革目標】

経営の
設計図
より

	①顧客・市場 の洞察と理解	②顧客価値 の創造と提供	③組織能力 の向上と開発	④リーダーシップ の生成と共鳴	⑤戦略思考と 戦略の実践	全体の 振り返り
強みを 発揮する 活動/仕組み (卓越性 持続性)						
変革活動 をおこす 活動/仕組み (変革目標)						
結果と 振り返り						
(+) うまくいって いるところ						
(↑) さらに伸ばす ところ						

2-3 5つのスポットライトで変革活動を映し出す

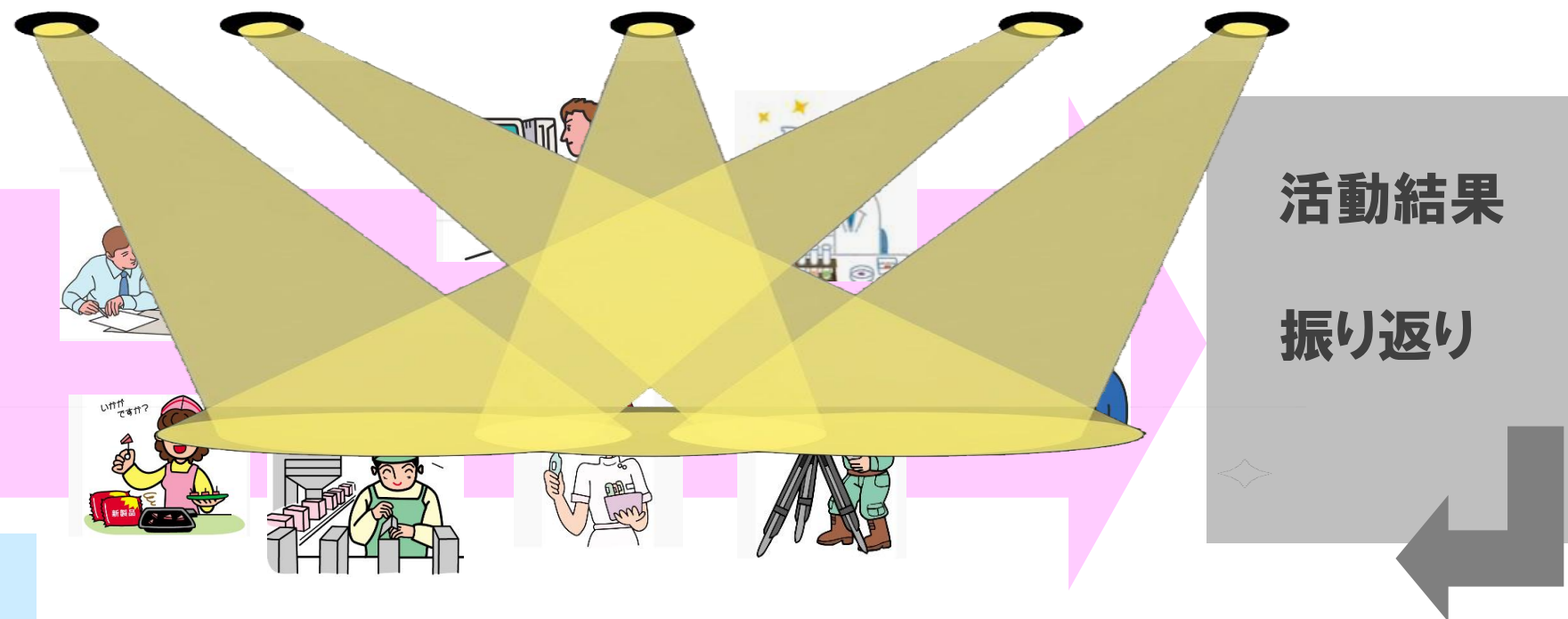
①顧客・市場 ②顧客価値 ③組織能力 ④リーダーシップ ⑤戦略

経営計画

・長期
・中期
・年度…

経営の設計図

ありたい姿に
むけての変革目標



重点化されているか？ 目標設定は正しいか？ 適切に振り返っているか？
強みを活かしているか？ 「ありたい姿」に近づいているか？

2-4 5つの視点から、実践を推進し検証する

①顧客・市場の 洞察と理解	お客さま(ニーズや課題)をどのような方法で探し、選んでいますか？ お客さま(ニーズや課題)をどのような方法で洞察・理解していますか？
②顧客価値の 創造と提供	お客さまから選ばれる独自の価値を、どのように創造し、提供していますか？
③組織能力の 向上と開発	価値を提供するための能力(人・技術・その他)をどのように向上し、開発していますか？
④リーダーシップ の生成と共鳴	ありたい姿実現のためのリーダーシップをどのように発揮していますか？どのように社内外を巻き込んでいますか？
⑤戦略思考と 戦略の実践	組織全体の戦略思考を高め、実行力を向上させるために、どのような方法をとっていますか？

重点化されているか？ 目標設定は正しいか？ 適切に振り返っているか？
強みを活かしているか？ 「ありたい姿」に近づいているか？

3

活動結果と振り返り ～進化を生み出す「らせん階段」～

活動結果に関して一喜一憂するのではなく、「なぜ、そうなったのか」「さらにどうしたらいいか」といった因果関係をとらえて、強みが効果的に発揮され、ありたい姿に向けての変革が進んでいるのかを振り返ります。



3-1 活動結果と振り返り ～進化を生み出す「らせん階段」

●振り返りの学習をそれだけでは終わらせず、**勇気をもって対策を進めます。**

①変革活動を見直す ～「エンジン」の調整

全体から見て、個々の変革活動（顧客・市場の洞察と理解、顧客価値の創造と提供の仕組みなど）を見直します。

②経営の設計図を書き直す ～「羅針盤」の更新

場合によっては、そもそもの設計に問題あることもあります。
その場合は勇気をもって設計図を書き換えます。

3-2 顧客価値創造を起点に進化し続けます

顧客価値創造を起点とした変革活動によって、顧客も社員も社会全体も、好循環で進化し続けることを狙いましょう。





寺沢 俊哉 (てらさわ としや)

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> terasawa@teram.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。



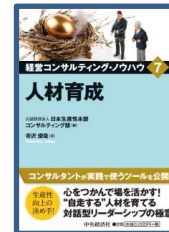
対話で学ぶ
経営品質
(生産性出版)



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

ドリルを売るな、穴を売れ

by セオドア・レビット

お客さまが求めているのは、ドリル(機能)ではなく、穴(顧客価値)なのです。

**船をつくりたかったら、人に木を集めてくるように
言ったり、作業や任務を割り振ることをしないで、
はてしなく続く広大な海を慕うことを教えましょう**

by サン・デグジュベリ

**一隻の船は東へ、もう一隻は西へ行く
同じ風を受けて
進路を決めるのは風ではない、帆の向きである**

by エラ・ウィーラー・ウィルコックス

**人生の終わりに残るのは、我々が
集めたものではなく、与えたものだ**

by ジェラルド・ショドリー

人生の生産性をプラス1以上に。そんな貢献の人生をおくりたい