

顧客価値経営のガイドライン 2026 概要解説

2026年3月



講師 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/>

慶應義塾大学理工学部人間工学科卒。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。



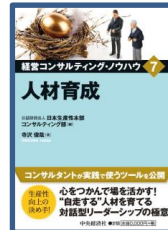
対話で学ぶ
経営品質
(生産性出版)



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)

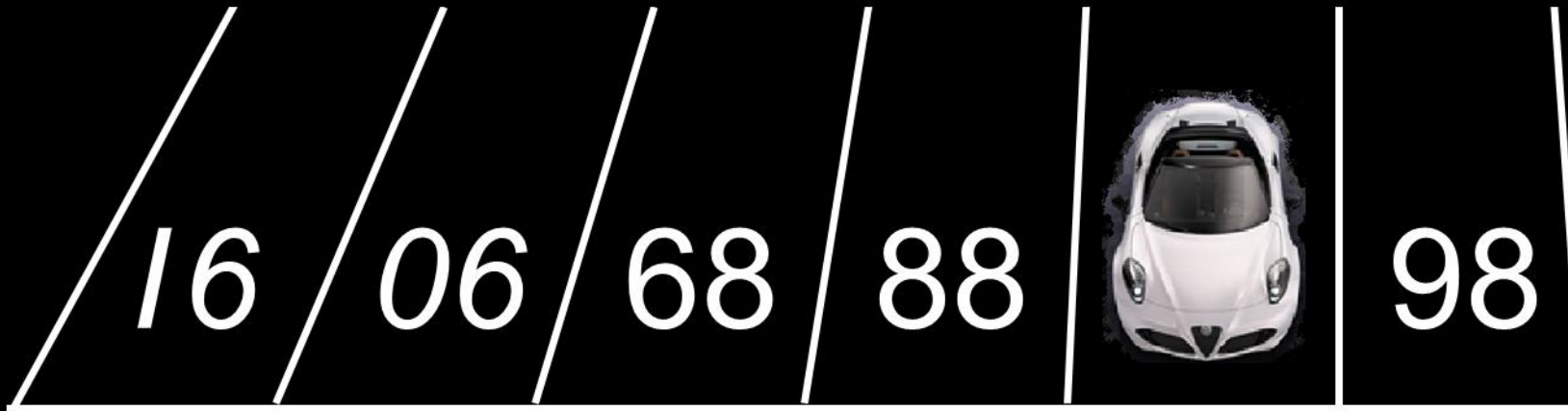


1分で
共感される会議
(生産性出版)



会社をよくする
たった1つの
考え方

駐車場の番号は？



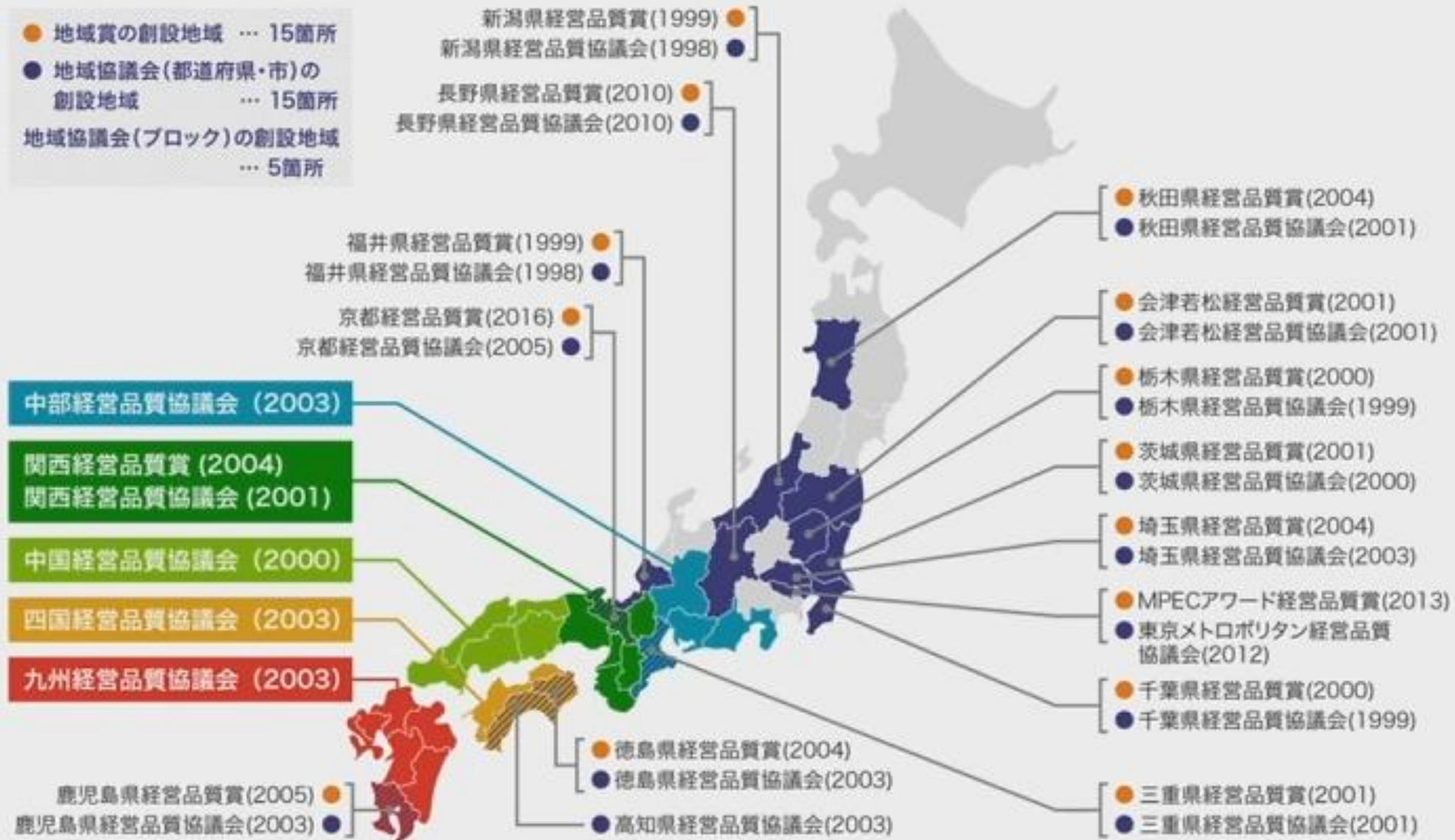
祝！日本経営品質賞

1996年 NEC半導体事業グループ
1997年 アサヒビール 千葉夷隅ゴルフクラブ
1998年 日本総合研究所、イビザ(吉田オリジナル)
1999年 リコー 富士ゼロックス第一中央販売本部
2000年 日本IBMゼネラルビジネス事業本部、武蔵野
2001年 第一生命 セイコーエプソン画像事業本部
2002年 パイオニアMEC カルソニックハリソン
トヨタビスタ高知
2003年 NECフィールディング
2004年 千葉ゼロックス ホンダクリオ新神奈川
2005年 トヨタ輸送 松下電器産業PAS社
松下電器産業HA社エアコンデバイス事業部
J・アートレストランシステムズ
2006年 福井キャノン事務機 滝沢村役場
2007年 福井県民生活協同組合
2009年 スーパーホテル 万協製薬
2010年 武蔵野(2回目) * 下線青字は中小部門

2011年 シスコシステムズエンタープライズ&パブリックセクター
川越胃腸病院 ねぎしフードサービス
2012年 福井県済生会病院
2013年 滋賀ダイハツ販売
ワン・ダイニング 西精工
2014年 こうほうえん(鳥取地区)
2015年 スーパーホテル
2016年 日本全薬工業 ピアズ カワムラモータース
2017年 トップ保険サービス 万協製薬(2回目)
清和会長田病院
2018年 スーパーコート介護事業本部 九州タブチ
トヨタ部品茨城共販
2019年 肥後銀行
2020年 日鉄工材 石坂産業 オオクシ 横須賀共済病院
2021年 楽天コミュニケーションズ ヤマヒロ
2023年 新日本ビルサービス 西精工(2回目)
2024年 トップ保険サービス(2回目)
2025年 ワイズマート 合掌苑



各地域の経営品質賞 15カ所



内 容

- 1.顧客価値経営のフレームワーク ～思考と実践の枠組み
- 2.基本理念 ～すべての判断の「ブレない軸」
- 3.大切に考える考え方 ～変革を生み出す「2つのモードチェンジ」
- 4.経営の設計図 ～ 未来への「羅針盤」
- 5.変革実践活動 ～ 設計図を動かす「エンジン」
- 6.活動結果と振り返り ～ 進化を生み出す「らせん階段」

1

顧客価値経営のフレームワーク 思考と実践の枠組み

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

5-3 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

1-1 顧客価値経営のフレームワークとは

- 激しい環境変化の中で組織が生き残り、社会から求められ続けるためには、自らを変革し、「顧客にとっての価値」を追求し続ける必要があります。
- このフレームワークは、その変革を、組織全体で迷いなく継続的に進めるための「**思考と実践の枠組み**」であり、5つの要素で構成されています。

1-2 5つの要素

●5つの要素は以下の通りです。

- 1.基本理念 ～すべての判断の「ブレない軸」
- 2.大切に考える考え方 ～変革を生みだす「2つのモードチェンジ」
- 3.経営の設計図 ～ 未来への「羅針盤」
- 4.変革実践活動 ～ 設計図を動かす「エンジン」
- 5.活動結果と振り返り ～ 進化を生みだす「らせん階段」

2

基本理念

すべての判断の「ブレない軸」

基本理念

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

5-3 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

2-1 基本理念 ～すべての判断の「ブレない軸」

●基本理念とは

どんなに時代が変わっても、変わることはない、経営の前提となる**共通の価値観**です。すべての判断に迷ったとき、立ち返るべき**原点**であり、**ブレない軸**です。

- 「**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」という姿勢を大切にします。

2-2 基本理念を構成する3つの要素



3

大切に考える方

変革を生む「2つのモードチェンジ」

大切に考える方

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

5-3 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

3-1 大切に考える方 ～変革を生む2つのモードチェンジ

- 大切に考える方とは
過去の成功によって組織に染み付いた「思考の癖」は、変革の最大の障壁になります。
「決められたことを効率よくこなす(管理)」から、「未知の未来を創り出す(変革)」へと、**組織のOSを書き換えるために、2つのモードチェンジ(思考の癖づけ)が必要です。**
- 顧客価値を創るための考え方
- 変革にのぞむ考え方

3-2 顧客価値を創るための考え方【モード1】

～生産志向から市場志向へ

「生産の前に価値を検討していますか？」

企画プロセス	機能的な業務分担だけでなく、価値を探求する体制や環境を用意していますか？
価値を探る	どうつくるかの前に、だれにどんな価値を届けるかを考え探索していますか？
インサイトを主導する	想定内のニーズだけでなく、顧客自身も気づいていないような、奥底にある本音を探り当てようとしていますか？
状況を描く	一般的な顧客像だけでなく、ニーズが生まれる状況や文脈を含め、解像度高く具体的に描けていますか？
コンセプトをつくる	価値を、社内外の関係者に共鳴をうながす、シンプルで独自性のある言葉として凝縮していますか？

3-3 変革にのぞむ考え方【モード2】

～管理から変革へ

「現状の延長線を越えようとしていますか？」

ありたい姿から 今を考える	今できることだけでなく、未来のありたい姿から逆算してやるべきことを考えていますか？
制約条件を変える	業界や組織の常識や条件の中で最適化するだけでなく、条件そのものを破壊、再構築することを考えていますか？
対話によって 解決に導く	論破でなく、多様な意見の背景にある意味を探求する対話によって思考や感情をとらえ解決につなげていますか？
物語を語る	つながりのない箇条書きでなく、心を動かす事実や認識の連結によって、思いを語り共鳴することができていますか？
創発の機会を 増やす	計画通り実行することに加えて、至る所で偶然のアイデアが生まれるような柔軟な環境を増やしていますか？

4

経営の設計図

未来への「羅針盤」

経営の設計図

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

5-3 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

4-1 経営の設計図 ～未来への「羅針盤」

●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」として繋ぎ、自組織のベクトルをあわせて**進んでいくための羅針盤**です。単なる計画書ではなく、顧客価値の創造にフォーカスしながら過去・現在・未来を以下のステップで描き出します。

- 現状の認識：今の自分たちを客観的に直視する
- 過去の再定義：価値観や強みをあぶり出す
- 未来の想像：お客さまを主語にした、ありたい姿を描く
- 変革の道筋：目標を設定し変革活動を約束する

4-2 現状の認識 「価値提供モデル」 ～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、自組織の状態を客観的にとらえます。

顧客・市場	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すか？
顧客価値	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すか？
組織能力	それ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？

4-3 過去の再定義 ～価値観や強みをあぶり出す

これまでの歴史を振り返り、不変の価値観や将来に向けて活かすべき強みを見極める

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？
将来のむけて活か す強みを見極める	今後に変え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？

4-4 未来の想像 「ありたい姿」 ～お客さまを主語にした実現したい未来を描く

これまでの認識を元に、単なる延長線上ではない、実現したい未来を描きます。

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？
そこに至る 環境の変化	それまでに、どのような環境変化が起きていると思いますか？
顧客・市場と 提供している価値	ありたい姿における、未来のお客さまはだれですか？ どのような価値をあなたの組織から得ていますか？
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？

4-5 変革の道筋

～目標を設定し変革活動を約束する

●未来と現在をつなぎ、変革活動を約束します。

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？
乗り越えるべき壁や機会を描く	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イツピングポイントを設定しますか？
指標や目標を設定する	明日から動ける行動を示す指標や目標(アクセル)、および、未来に向かっているかを確認するための指標や目標(コンパス)として、どのようなものを設定しますか。

●変革実践活動と結びつける

4-6 様式例① 「経営の設計図」

これまでの物語

どうして創業したのですか？

これまで乗り越えてきたことは
なんですか？そこから学んだ事
はなんですか？

強みと価値観

こうした中、育まれてきた価値観
や、独自の強みはなんですか？

環境変化

今後の経営に大きく影響を与える
環境変化はなんですか？

ありたい姿

()年に、本当になりたい姿は、
どのようなものですか？

価値提供モデル

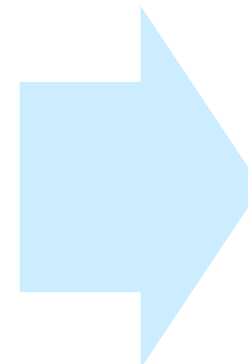
- ・顧客・市場 あなたが最も大切にしたいお客さまはだれですか？
それはどうしてですか？
- ・顧客価値 そのお客さまは、どうして喜んでくれるのですか？
どうしてあなたを選んでくれるのですか？
- ・組織能力 それを提供できている、あなた独自の能力はなんですか？

これらをどうやって収益に結びつけていますか？

変革の道筋/変革目標

これまでの強みを活かしつつ、
ありたい姿の実現にむけて、
どのようなチャレンジ、変革を
実践しようとしていますか？

(変革実践活動)



5

変革実践活動

設計図を動かす「エンジン」

変革実践活動

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

5-3 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

5-1 変革実践活動 ～設計図を動かす「エンジン」

●変革実践活動とは

「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、「科学者の実験」のように仮説検証を行います。

●仮説検証を、試行錯誤しながら実践で回していく
強みを維持・成長させながら、大胆な変革を実践していくために、
5つの視点からみていきます。

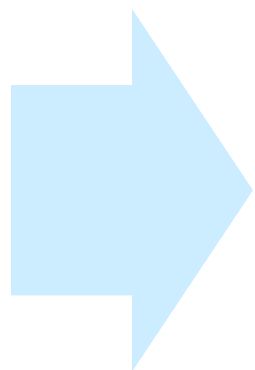
5-2 5つの視点で仮説検証を回す

	5つの視点	
顧客・市場の 理解と洞察	顧客の選定方法 ニーズ理解の方法	ありたい姿の実現にむけた変革目標を達成するために、5つの視点から見て、 ①変革を起こすべき領域はどこか？ ②どのような変革を計画するか？ ・未来に向けて独自の強みを育てる ・大胆な変革を行う ・リスクに備える・・・などなど ③どのような変革を実践したか？ ④実践した結果から何を学習したか？ ・・・①の戻るといった 仮説・検証サイクルを回していきます。
顧客価値の 創造・提供	価値を創造する方法 価値を提供する方法	
組織能力の 向上・開発	能力向上の方法 能力を開発する方法	
リーダーシップ の生成・共鳴	社内外を変革に 巻き込む方法	
戦略思考と 戦略の実践	戦略をつくりあげ 実践につなげる方法	

強みを活かしているか？ 「ありたい姿」に近づいているか？ 31

5-3 様式例② 「変革実践活動＋結果振り返り」

(経営の設計図)



**顧客・市場の
洞察・理解の変革**

変革のために、どのように
お客さまの理解・洞察を深めていき
ますか？

**顧客価値の
創造・提供の変革**

変革のために、どのように
お客さまへの価値を生みだし、
届けていきますか？

**組織能力の
向上・開発の変革**

変革のための組織能力を、どのよ
うに向上、開発していきますか？

**リーダーシップの
生成・共鳴の変革**

変革のために、どのように組織内
外を巻き込んでいきますか？

**戦略思考の醸成
戦略実現方法の変革**

変革のために必要な、戦略思考を
磨き、実現度を高めていくために、
どのような活動を実践していきます
か？

活動結果

変革活動の結果はいかがですか？

振り返り

活動や結果から何を振り返り、次に、
どのような活動を実践していきます
か？

6

活動結果と振り返り
進化を生み出す「らせん階段」

活動結果と振り返り

基本理念

大切にする考え方

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

5-3 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

6-1 活動結果と振り返り

～進化を生み出す「らせん階段」

●活動結果の振り返りとは
変革活動を行った後、「目標数字が達成したか／しなかったか」で一喜一憂して終わらせないための、最も重要な学習プロセスです。

●数字の奥になる「なぜ」を探求する
結果が出ても、出なくても、「なぜその結果になったのか？（どんな活動が、どう影響してその結果になったのか）」という**因果関係**を組織全体で深く探求します。

6-2 勇気をもって対策をうつ

●変革活動を見直す

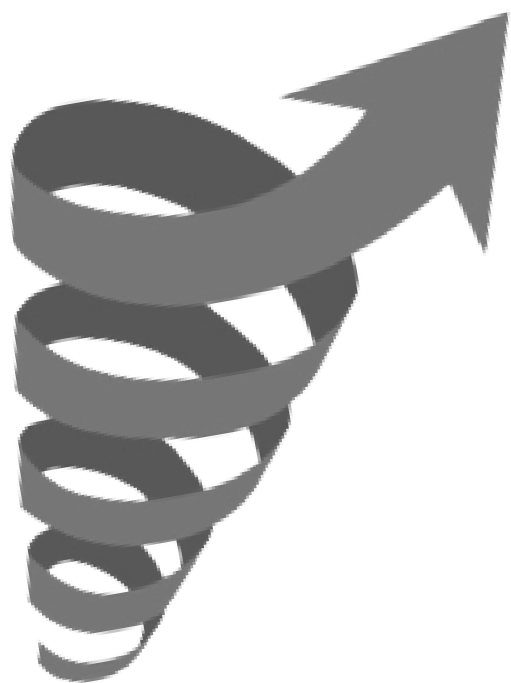
全体から見て、個々の**変革活動**（顧客・市場の理解・洞察の方法、顧客価値の創造・提供方法など）**を見直します。**

●経営の設計図を書き直す

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**設計図を書き換える**ことが必要です。

6-3 スパイラルアップを目指して

こうした、顧客価値の創造を目指した変革活動の設計、実践、振り返りを通して、自組織のらせん階段のような進化を狙っていきましょう。 スパイラルアップ！



変革の好循環が生まれ、
顧客価値経営が実践され続けている

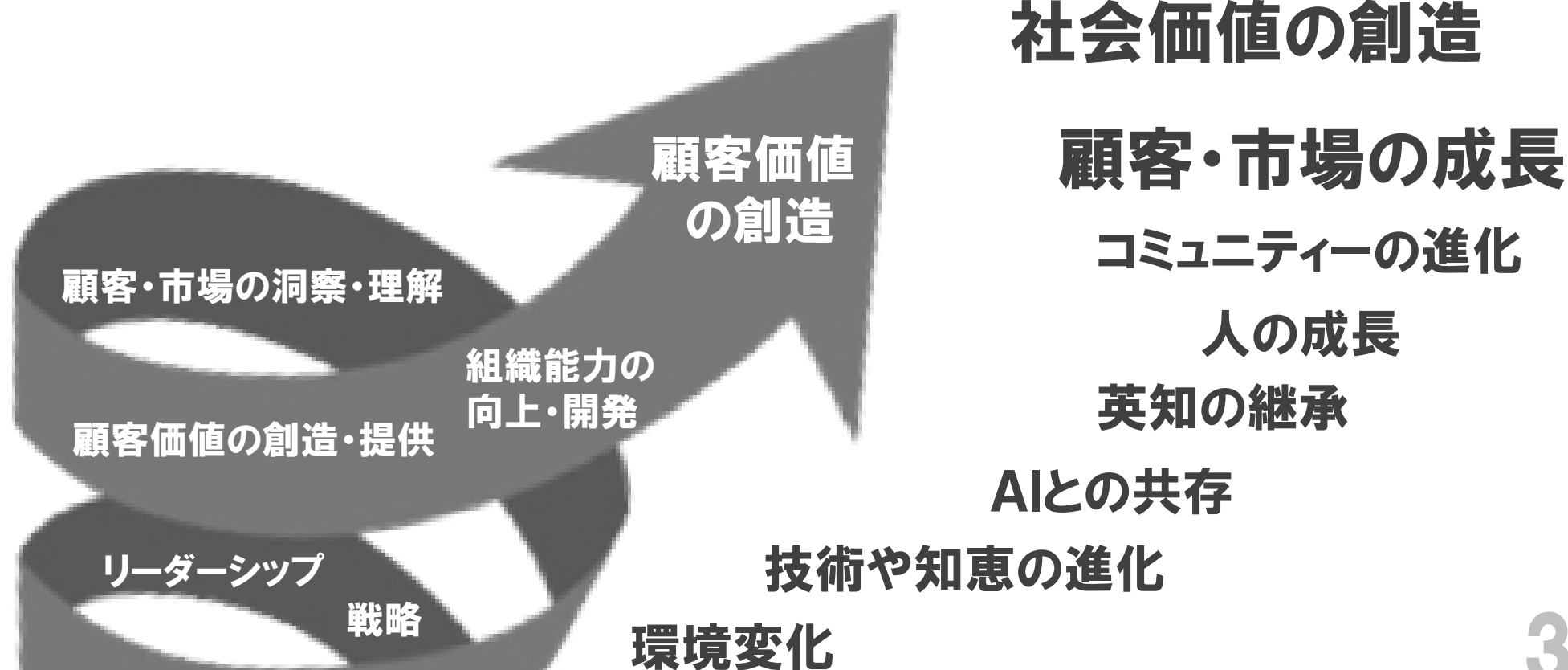
変革を通じて、顧客価値経営が実践されている！

顧客価値経営が実践されはじめています！

顧客価値経営の実践が十分ではない・・・

6-4 顧客価値創造を起点に

顧客価値創造を起点とした、自組織の変革活動によって、顧客も社会全体もスパイラルアップ！



様式例①「経営の設計図」

これまでの物語

強みと価値観

環境変化

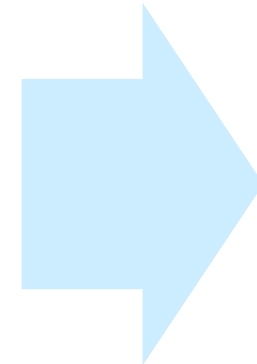
ありたい姿

価値提供モデル

- ・顧客・市場
- ・顧客価値
- ・組織能力

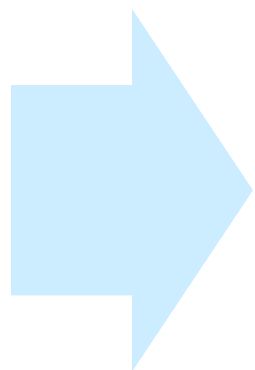
変革の道筋/変革目標

(変革実践活動)



様式例②「変革実践活動＋結果振り返り」

(経営の設計図)



顧客・市場の
洞察・理解の変革

顧客価値の
創造・提供の変革

組織能力の
向上・開発の変革

リーダーシップの
生成・共鳴の変革

戦略思考の醸成
戦略実現方法の変革

活動結果

振り返り