

持続的成功のための 顧客価値提供マネジメント

©超ISO企業研究会

1

持続的成功のための顧客価値提供マネジメント

Part1

“持続的成功のための顧客価値提供マネジメントとは”

- ・適合性目的のQMSと顧客価値からのQMS
- ・顧客価値から求める組織能力像
- ・自社の能力と特徴を知る・・・ etc

Part2

“競争力を強化する戦略策定のポイント”

- ・「組織能力像」による戦略策定のための3つの概略ステップ
- ステップ1. 自社をよく知る
- ステップ2. 自社の「成功のシナリオ」を描く
- ステップ3. 戦略を策定する

©超ISO企業研究会

2

持続的成功のための 顧客価値提供マネジメントとは

©超ISO企業研究会

3

超ISO企業研究会

■ 目的

- ◆ ISO9000を超える QMSモデルの開発
- ◆ モデル適用による中小・中堅企業の競争力強化

■ ISOを超えるQMSモデル

- ◆ ISO9000の本質、組織目的達成のための有効活用
- ◆ ISO9001からのステップアップ – TQM9000
- ◆ 競争優位のためのQMS構築
- ◆ 企業との共同研究、構築方法論の開発

©超ISO企業研究会

4

ISO9001の意味

■ 適合性

- ◆ 要求事項への適合を通じた認証制度
- ◆ 要求事項に適合した品質の製品を提供する能力

■ QMS構築モデル

- ◆ PDCA
- ◆ プロセスアプローチ
- ◆ 顧客要求事項に応える品質を達成するためのシステム要素

あなたの会社のQMSは、
なぜ、そのようなQMSに
なっているのでしょうか

何のためのQMSか

- QMSの導入目的
 - ◆ 認証取得? 社内の強化? 両方?
- 狙った効果
 - ◆ どのくらい明確であったのか
- QMS構築のためのデザインスペック
 - ◆ 目的と効果からみて、デザインスペックは明確であったか
- それでも通る認証審査...

一般的なQMSの意味

- “適合した品質の製品を一貫して提供する能力”
に焦点

自社のこれまでの
仕組み

&

ISO9001

- ◆ 企業間取引きでの信頼性確保
 - ◆ スタティック(静的)な存在
 - ◆ これまでの仕組みの経営目的に対する“妥当性”は...
- 本来は、経営目的とQMSが整合していること

成熟経済とQMSの意義

■ 今日の経済・競争環境

◆ 成熟経済

◆ 本物だけが選ばれる、生き残る

◆ 変化の速度とその規模

◆ 緊密なつながり、変化への対応力が問われる

◆ 競争優位要因の変化

◆ 例えば、...

■ “今までがこうだった”...が通じない

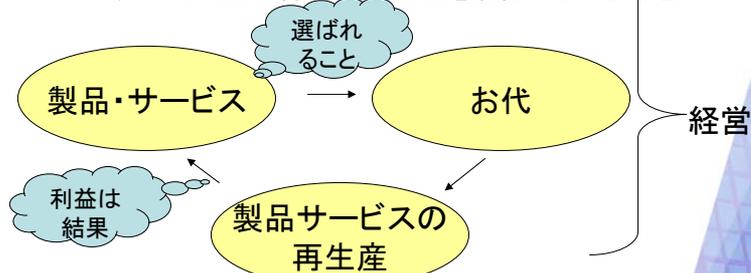
企業を経営する

■ 経営で変わらないこと、経営目的

◆ 顧客が選ぶ製品・サービスを提供すること

◆ お代を頂き、さらに高付加価値製品・サービスを提供し続けること

◆ そこから利益が得られる。利益を最初にもってくと...



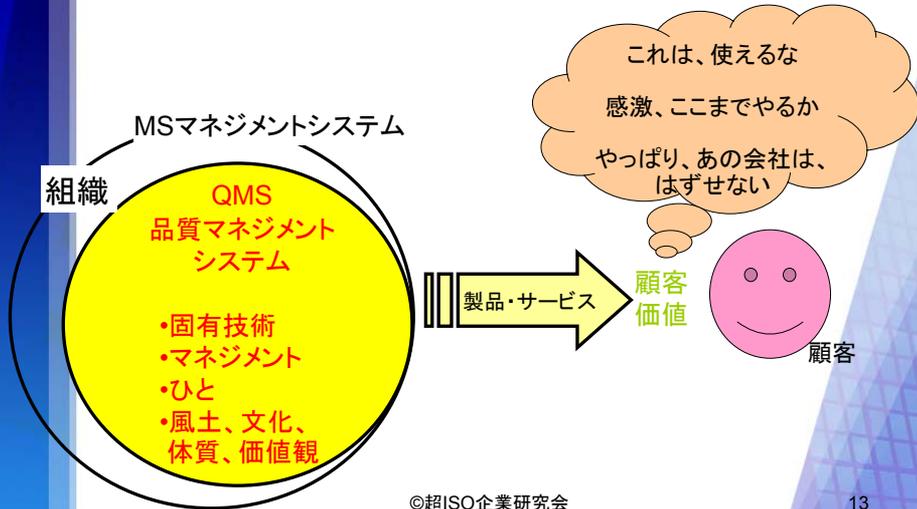
選ばれる＝価値

- 買うかどうかは、顧客が選択
 - ◆ 顧客は、他と比較し買う
 - ◆ 選択基準は、顧客が感じる価値
 - ◆ 選ばれなかった製品の“品質”とは...
- 競争力のある(より選ばれる)価値実現
 - ◆ 競争力がある価値実現の方法論
 - ◆ 組織のQMSは、そのような価値実現の方法論として機能すべきではないか

価値実現の品質マネジメント

- 品質マネジメント
 - ◆ 顧客が価値を感じる製品・サービス実現のためのマネジメント
- QMS(品質マネジメントシステム)
 - ◆ そのシステムが含む重要要素
 - ◆ 固有技術
 - ◆ 固有技術を活かすマネジメント
 - ◆ 技術とマネジメントを超越する“ひと”
 - ◆ 下支えする組織の文化、風土、体質、価値観

顧客価値からのQMS



比較すると...

■ 適合性目的のQMS

- これまでの仕事のやり方
- ISO9001
- スタティック
- 適合製品の提供、及びその能力

■ 顧客価値目的のQMS

- 顧客にとっての価値
- 価値の競争優位
- 能動的・変化に対し柔軟
- 顧客価値の実現、およびその能力

顧客価値から、QMSを設計する

顧客価値

“なぜ、わが社の顧客は、わざわざ、わが社からモノやサービスを買っているのだろうか”

■ 顧客価値からの発想

◆ 価値とは、顧客にとっての“有用性”の程度

◆ 製品自体が価値を提供する

- スマートフォンの UI 設計、アプリ

◆ 製品提供プロセスが価値を提供する

- 製品導入での技術支援

■ わが社が提供している顧客価値とは？

競争の場、競争優位

- 他社より、競争で勝っていること
 - ◆ その“他社”とは、どう決めるのか
 - ◆ 製品が“同じ”でも、提供価値が異なることも
 - ◆ A社は、B社を競合と思っているが、B社の顧客は、A社を選択肢にいれていないことも。
 - ◆ 評価されている“価値”、競いあっている価値は何か
 - ◆ そこから、競争の場を決定する
 - ◆ わが社が、提供したいもっと高めたい顧客価値がさらに明確になる

顧客価値の源泉

- では...
 - ◆ 顧客価値はどのようにQMSを通じて得られるのか
 - ◆ そもそも自社にそんな価値を生み出す力があるのか
- 勝ち続けるための企業の考え...
 - ◆ 現に、それなりに、やっていけているとしたら、全くの偶然と幸運だけではないはず
 - ◆ きっと、顧客価値、すなわち、顧客が選ぶ理由をつくる能力が既に、それなりに組織に存在しているはずだ！！
 - ◆ それを掘り起こす

自社の能力と特徴を知る

■ 顧客から積極的に選ばれた例から、あぶり出す

◆ 内省的に自問自答する、顧客の声を分析する

- ◆ なぜ、うまくいったのか、又はうまくいかなかったのか
- ◆ どんな時に、わが社の“何を”買っていたのか
- ◆ どんな時に、わが社の製品・サービスを選ばなかったのか
- ◆ 顧客にとっての、決定的な“価値”とは何か
- ◆ その“価値”生み出すわが社の“能力”とは何か
- ◆ その能力は、わが社のどんな“特徴”に基づくのか
 - 物理的特長： 地理、規模、歴史、言語、年齢構成
 - 風土的特長： 価値観、柔軟性、方向性、風通し

価値

能力

特徴

©超ISO企業研究会

19

わが社の“成功のシナリオ”を ボトムアップで明確にする

わが社のこんな特徴を、
こんな風に使えば、
こういう競争環境で、うまくいく

例：あるプロ野球選手

- ◆ 特徴：足が速い！！でも、腕力は...
 - ◆ ならば...ヒットで確実に塁に出て盗塁をする
 - ◆ 確実な点数確保で競争する
- 自社の備わっている特徴に基づき、活用する
 - 自社の“成功のシナリオ”を
客観的な特徴、能力に基づき構築
思い込みで、“シナリオや事業計画”をつくらない

©超ISO企業研究会

20

ところで、強み・弱み

■ 強み、弱み...

- ◆ なんらかの基準で評価している言葉
- ◆ 環境変化によって、強みが弱みになることも、また、その逆もある

■ 勝ち続ける企業の考え...

- ◆ 客観的に把握できる“事実”に基づき“成功のシナリオ”を構築する
 - ◆ 顧客が選ぶ理由・顧客価値
 - ◆ それを実現できる組織の能力
 - ◆ その基盤となっている組織の特徴

変化を知る、予測する

■ 世の中で変わらないことは、“この世が変わり続けること”

- ◆ 環境変化(市場、顧客、競争相手)
- ◆ 技術変化(代替技術の脅威)
- ◆ 組織変化(世代交代、組織形態の多様化)

■ 変化によるわが社の“成功のシナリオ”への影響

- ◆ 特徴、能力、価値、競争の場に、どんな影響がある

■ これからも、“勝ち続けるシナリオ”は？

- ◆ 既存シナリオの強化、変化による失敗のリスクを最小化する
- ◆ 変化を積極的に活用する、技術の横展開をする...

勝ち続けるための事業戦略と 組織能力像を決める

■ これからの“成功のシナリオ”を決める

- ◆ いくつかのシナリオの分析・考察
- ◆ 自社の特徴、能力を活かす
- ◆ とるべき道の選択→事業戦略・“組織の生き様”

■ もつべき(組織能力像)能力を決める

- ◆ “成功のシナリオ”を具現化する、わが社が持つべき能力
- ◆ 能力を確保するQMS要素の特定
 - ◆ 固有技術、マネジメント、ひと、風土、文化、体質、価値観
- ◆ わが社が決めるわが社のQMSの重点領域

組織能力像が示すQMSの姿

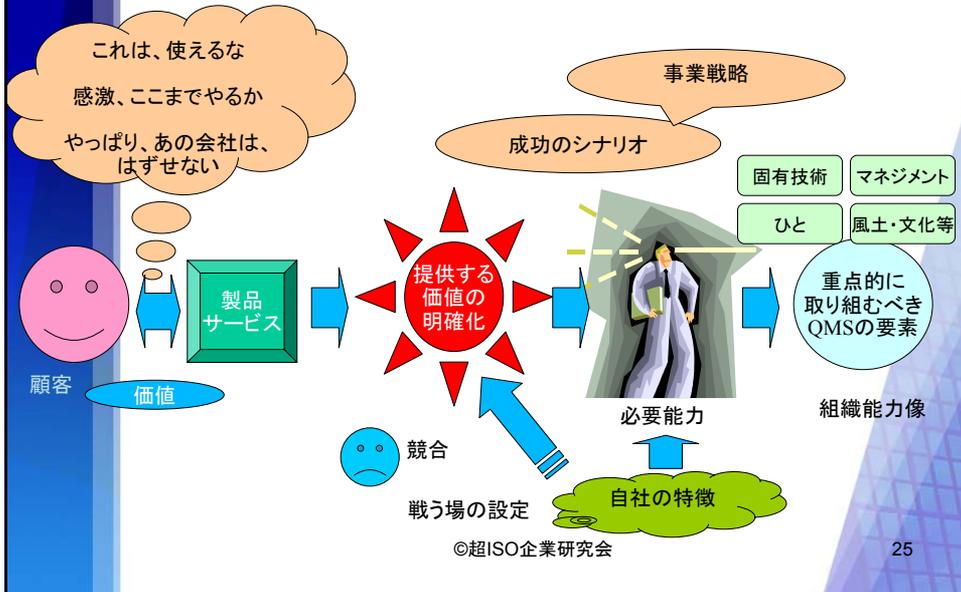
“成功のシナリオ”と、“組織能力像”がわかれば

あなたの会社のQMSは、なぜ、
そのようなQMSになっているのか

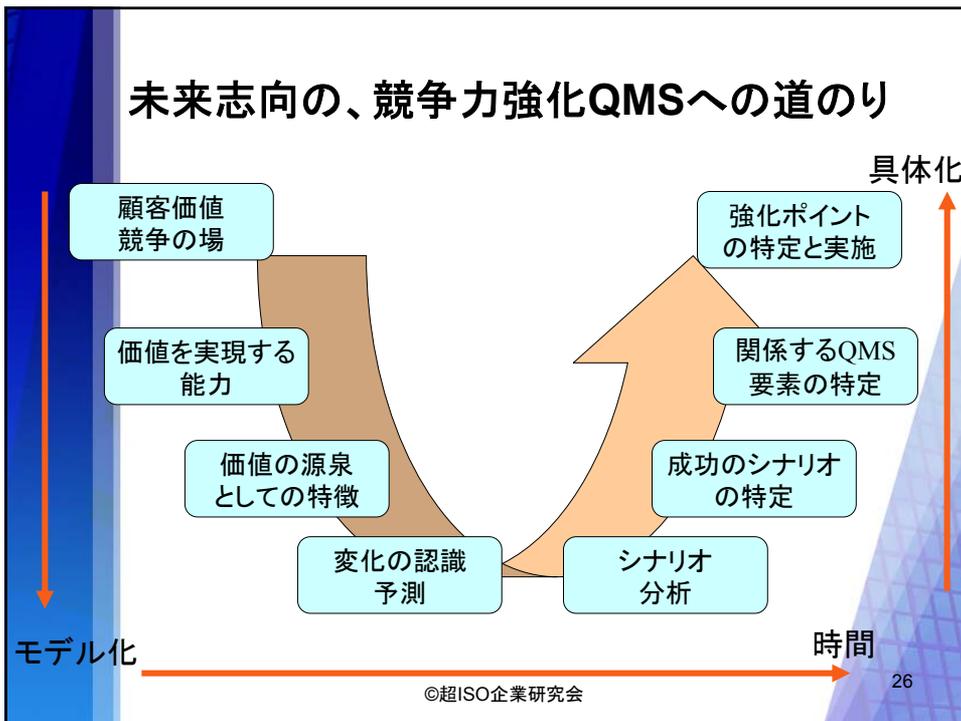
という質問に明快に答えることができる

QMSが、組織の思い・願いを具体化する道具に

顧客価値から求める組織能力像



未来志向の、競争力強化QMSへの道のり



QMSのあるべき姿を自ら決める

わが社のQMSは、何に基づくべきか？



それは、競争優位となる事業戦略・成功のシナリオ



わが社の事業戦略・成功のシナリオは何に基づくべきか？



それは組織能力像



組織能力像は何に基づくべきか



それは、顧客にとっての価値

組織能力像に取り組む 組織にとってのメリット

■ 認識

- ◆ “あるべき姿”を納得感高く構築ができる
- ◆ QMSの有効性を評価する方法がわかる

■ 価値実現への選択と集中

- ◆ 事業戦略、技術戦略が策定できる
- ◆ 弱み潰し、もぐら叩きをやめることができる
- ◆ 絶対にはずしてはいけないことがわかる

■ モチベーション

- ◆ “こうすればいい”という共有感、社内ブランディング

では、続いて
“勝ち続ける企業”であるための、
具体的な進め方に入ります

競争力を強化する 戦略策定のポイント

「組織能力像」による戦略策定

「組織能力像」による戦略策定のための 3つの概略ステップ

- ステップ1. 自社をよく知る
- ステップ2. 自社の「成功のシナリオ」を描く
- ステップ3. 戦略を策定する

「競争力強化戦略策定」10のポイント

[I] 自社をよく知る

- ポイント① 自社を「**サプライチェーン**」で把握する
- ポイント② 「**顧客価値**」を明確にする
- ポイント③ 「顧客価値」提供のための「**必要能力**」と「**特徴**」を特定する
- ポイント④ 自社の「**現状の姿**」を明確にする

[II] 自社の「成功のシナリオ」を描く

- ポイント⑤ 自社に影響する「**変化**」を認識する
- ポイント⑥ 「**成功のシナリオ**」を描く(「**競争優位要因**」を特定する)

[III] 戦略を策定する

- ポイント⑦ 「競争優位要因」が埋め込まれる「**QMS要素**」を特定する
- ポイント⑧ QMS要素のあるべき姿と現状の「**ギャップ分析**」をする
- ポイント⑨ 競争優位の「**事業戦略を策定**」する
- ポイント⑩ 「**共有化**」する

① 自社を「サプライチェーン」で把握する

- 事業サプライチェーンとは
 - ◆ 製品の提供に必要な事業主体者が果たす機能の連結
(参考)「サプライチェーン」の一般的な意味
 - 原材料の調達から消費者(顧客)に届けるまでの一連の過程に関わる事業者のつながり
- 「サプライチェーン」を把握して確認すること
 - ◆ 対象とする事業領域
 - ◆ 「製品」の内容
 - ◆ 「市場」・「顧客」(段階的な顧客)
 - ◆ 「競争ドメイン」(競争の場)や「競争相手」
 - ◆ 「流通ルート」
 - ◆ 「上流・下流で関連する業者」など

以降、「製品」とはサービスを含む

② 「顧客価値」を明確にする

- お客様が買ってくれているのはなにか
 - ◆ 「製品」を買ってくれているのではなく、「価値」を買ってくれている
- 「顧客価値」の探し方
 - ◆ 当社の製品を通してどんな「価値」(有用性)を買ってくれているのか
 - ◆ いろいろある「製品の価値」の中から「顧客が認めてくれる価値」を探し出す
 - ◆ 当社の製品をなぜ買ってくれるのか、当社のどんなことを評価しているのか
 - ◆ 顧客に聞いてみることも有効、顧客に聞いて検証することも大事
 - ◆ 顧客にどんなメリットを与えるのかを考えてみる
- お客様の立場(段階)によって「価値」はちがう
 - ◆ 工務店を通して売るある建材の例
 - ◆ 工務店: 徹底的に取り付けやすい(製品価値)→工期を短縮する(工務店のメリット)
 - ◆ 使用者: 頑丈な作りで2倍長持ちする(製品価値)→ライフサイクルコストが安い(使用者のメリット)

③ 「顧客価値」提供のための 「必要能力」と「特徴」を特定する

■ 「必要能力」の特定

- ◆ 「顧客価値」を提供するために「必要な能力」の明確化
- ◆ (ここでは)“〇〇を××する(出来る)能力”と考えるとよい

■ 「特徴」の特定

- ◆ 会社の持つ「特徴」の列挙
 - ◆ 例: 立地条件、従業員構成、社歴、〇〇な組織風土・・・など
- ◆ 特定した「能力」の源泉となっている「特徴」の特定

■ 「特徴」と「能力」の考え方(例)

- ◆ 特徴: 背が高い、高地に住んでいる、親が競争の選手である、など
 - ◆ 「能力」に対してプラス側もあれば、マイナス側もある
- ◆ 能力: 100mを早く走れる、100kmを走りきれる、など

④ 自社の「現状の姿」を明確にする

■ あなたの会社の「現状の姿」を明確にする

- ◆ こんな「特徴」を使って
- ◆ こんな「能力」を発揮して
- ◆ お客様に、こんな「顧客価値」を提供して
- ◆ 他社に勝っている、あるいは、顧客に評価されてビジネスが継続してできている。

■ 過小評価せずに、プラス思考で考える

■ “負け”が明らかな場合

- ◆ “負けている理由”を、「特徴」「能力」「顧客価値」それぞれで考える

■ 一つだけでなく複数を挙げてよい(それが普通)

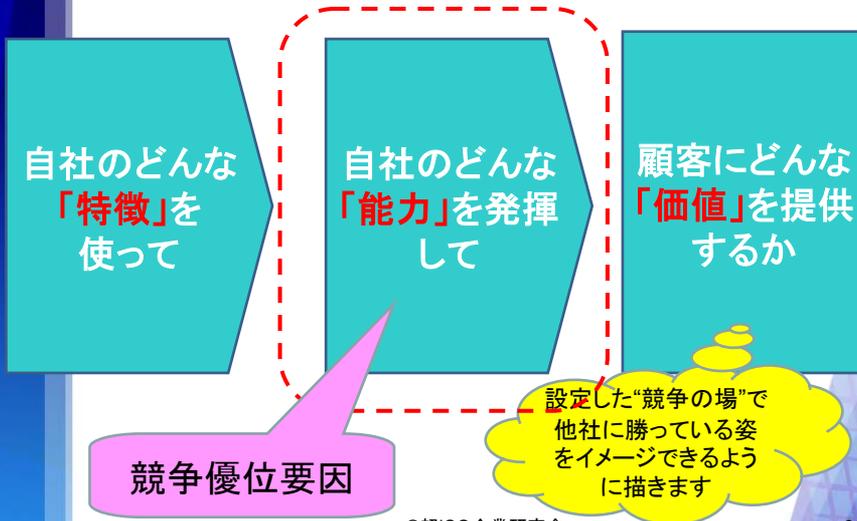
⑤ 自社に影響する「変化」を認識する

- 「現状の姿」に対して影響を与えている、あるいは将来与える「変化」はなにか
- その変化は、リスクを含むどんな筋書きが予測されるか（経営環境変化シナリオ）
- 「変化」の視点
 - ◆ 社会情勢（社会、経済、市況、政治、法律・規制、地域など）
 - ◆ 顧客、市場
 - ◆ 競合、ライバル
 - ◆ 協力企業、パートナー、外注企業など
 - ◆ サプライチェーン（上流、下流、物流）
 - ◆ 自社内部

⑥ 「成功のシナリオ」を描く （「競争優位要因」を特定する）

- 「現状の姿」は「経営環境変化」を考慮するとどうなるか
 - a. “「成功の」シナリオ”としてそのまま将来も通用し、自社の「能力」も（システム化されて）堅固であり、現状を維持していけばよい
 - b. “「成功の」シナリオ”としてそのまま将来も通用するが、自社の「能力」のさらなる強化（システム化）が必要である
 - c. 「変化」に応じて、既存の「シナリオ」を作り直す
 - d. 新しい「シナリオ」を追加する必要がある
 - e. 「現状のシナリオ」を放棄せざるを得ない
 - ◆ 自社の持つ「特徴」を使って新たな事業へ展開する
 - ◆ 撤退もしくは縮小の方向でよい
- 「競争優位要因」を特定する
 - ◆ 競争優位要因：競争優位の主要因となっている能力
 - ◆ 「成功のシナリオ」の中で「顧客価値」を実現するための「能力」

「成功のシナリオ」の描き方



©超ISO企業研究会

39

「競争優位要因」について

- 競争に勝てる「顧客価値」を提供できる「能力」であること
- 「能力」は、反復していつでも引き出せ発揮できるようにQMS要素に埋め込まれていること（システム化されている）
- “システム化”の例
 - ◆ 能力を発揮するための“仕組み”が確立している
 - ◆ “仕組み”を動かす資源が確保されている
 - ◆ 上記を維持するためのシステムがある

©超ISO企業研究会

40

⑦ 「競争優位要因」が埋め込まれる 「QMS要素」を特定する

- 自社が有するQMS要素の整理
 - ◆ 例：プロセス（支援プロセスを含む）、経営リソース、マネジメントのしくみ、組織構造、組織の行動原理など多岐にわたる
- 「競争優位要因」実現のためにキーとなるQMS要素の特定

⑧ QMS要素のあるべき姿と 現状の「ギャップ分析」をする

- 「成功のシナリオ」が実現し、維持されるためのQMS要素の“あるべき姿”の明確化
- QMS要素の“あるべき姿”に対する、自社の“現状の姿”の明確化
- 両者のギャップを把握
- 今後のギャップ強化事項の特定

⑨ 競争優位の「事業戦略を策定」する

- 「競争優位要因」を盤石なものとし、成功のシナリオを現実のものとするための「QMS要素強化事項」を「事業戦略」として決定
 - ◆ ギャップを攻める事項
 - ◆ 現状の競争力を維持する事項、あるいは、さらに圧倒的に差をつけるための事項など
- 5W1Hで計画策定
- 事業戦略の展開例
 - ◆ 経営方針、中期経経営計画、年度方針、年度計画、実行計画書による部門への展開など
- 実行する体制を明確にしておく

⑩ 「共有化」する

- 「共有化」は事業戦略推進（「成功のシナリオ」実現）の原動力
 - ◆ 組織の能力と、QMS要素の関係を理解し、その認識を共有することの重要性
- 「共有化」の効果
 - ◆ 「成功のシナリオ」＝“目指す姿”の共通認識
 - ◆ 「成功のシナリオ」実現のためのギャップ
 - ◆ 事業戦略とその意義
 - ◆ これらの認識を共有することで、戦略推進のパワーアップ
- 「組織能力像」作成過程への幹部の参加が有効