

価値創出プロセスを構築し、持続的に進化させるためのトップの役割

鈴木 浩佳(トヨタ自動車(株) モノづくり開発統括部 主査), 廣田 好彦(コニカミノルタ(株) DW-DX事業本部 シニア・アドバイザー)

第1班

趣旨 顧客価値創造を行うためには顧客との価値共創の活動が欠かせません。その活動を多くのパートナーとも連携しながら実施していく一連のプロセスを価値創出プロセスと今回呼ぶこととします。この価値創出プロセスに沿って、顧客の行動連鎖の中の様々な課題を達成することで顧客にとっての価値は高まり、結果として顧客と自社との関係性が強化され企業価値も高まっています。そのようなWIN-WINの関係性を築くことが品質経営の目指す姿です。

そこで第1班では、価値創出プロセスを新たに構築せよという既存のプロセスから遷移させるために、全員参加のもと運営するために、環境変化やリスクに対応しながら進化させていくために、トップが果たすべき役割について議論します。まず最初に、価値創出プロセスの構築や持続的な進化のために必要な経営者の行動について議論します。続いて、その実行の際に起こりうる障害・課題を洗い出し、そのうえで障害克服・課題達成のために経営者に求められるさらなる行動や経営のしくみについて検討します。以上の内容を、過去の品質経営シンポジウムのグループディスカッションの結果を起点に議論します。

論点

- ① 価値共創を担う価値創出プロセスを新たに構築し、さらには、全員による運営や環境変化・リスク対応を行っていくためのトップの役割は何か。
- ② 上記の役割を果たすうえで想定される障害や課題は何か。
- ③ 障害克服や課題達成のために必要な経営者の行動やしくみは何か。

価値創出プロセスの高度実現に向けた、組織内部のインターナル・コミュニケーション開発の重要性

澤田 善郎(株澤田設計事務所 代表取締役), 富岡 桂子(株情報工場 取締役)

第2班

趣旨 多くの企業においては複数の組織が存在し、事業のパフォーマンスを最大化するため各組織が連携して企業に対して多々の貢献が必要不可欠です。しかし、複数の組織を持つ企業(特に大企業)において組織間連携に不可欠な「組織間の継続的な対話」に課題がないという企業はほとんどないではないでしょうか。どこかで部門のみの目標に固執して全体との連携を失って自部門の部分最適を優先していることはあつたりしませんか?皆さんの組織内部のコミュニケーションで課題となっていることや、逆にうまく連携がとれている事例などを共有しながら、より良いインターナル・コミュニケーションの実現を目指しましょう。そして当グループセッションにおいては潤滑な組織間連携だけではなく、各組織の対話による機能連携が新たな価値を創出する可能性や、内部活性による今までにない価値創出のプロセス形成を実現するインターナルマーケティングの実装に向けて皆さんで議論致しましょう。

論点

- ① 組織間連携における各社の課題や連携事例の共有。
- ② 組織間を乗り越えて取り組まなければならないテーマとは何か。
- ③ 組織連携して共同で取り組み創出しなければならない価値プロセスとは何か。

価値創出プロセスの持続的進化を支えるIT活用

後藤 英司(株EARTHBRAIN PMO), 阿部 賢一郎(ダイヤモンドエレクトリックホールディングス(株) 執行役員CQO 品質保証本部長)

第3班

趣旨 顧客視点に立った価値とは何でしょうか?利用者(例:消費者)であるとき、私たちはどのようなことを期待し何に価値を感じるでしょうか?BtoB、BtoCを問わず私たちのビジネスの場において最も重要な要素であるこの「価値を創造する」ということに対し、試行錯誤しているのが現実ではないでしょうか?ビジネスの場面において顧客の行動や意思決定プロセスを知り、深く理解することこそが価値創造の肝であり、その一連の行動を「価値創造プロセス」として整備し、持続的に進化させることは我々の今後のビジネスの成功を決定づけるといっても過言ではありません。

第3班では価値創造プロセスをより成功確度の高いものとする為に、また継続的に進化をさせる為の着想点は何か、それを支えるのに有効なIT活用とは如何なるものかに対して議論していきます。

論点

- ① 価値を創出するプロセスとは如何にあるべきか。
- ② そのプロセスの持続的な進化にはなにが必要か。
- ③ 価値創造プロセスとその進化に有効なITとは。

「様々なプレーヤーが参画し価値創出を行う」ための新たなプロセスの構築

杉江 幸治(コニカミノルタ(株) 上席執行役員 品質本部長), 江間 富世(パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) 品質・環境本部 安全・品質部 品質企画課 課長)

第4班

趣旨 従来モノづくりにおける「提供する価値基準が規格化され、その達成のプロセスが論理的で分かり易かった時代(提供価値をどう差別化するかが議論の中心)」から、価値創出には「顧客の価値基準・顧客行動まで延伸される」プロセスが必要になってきている。また、「既存組織形態のもとで標準化したプロセス・自社完結のプロセス」から、「社内に限らずパートナー企業も、更には顧客も参画するプロセス」によって、価値創出(価値提供)が実現されることになります。このような「様々なプレーヤーが参画する価値創出プロセス」の構築のポイント(必要要件や品質保証の勘所など)について議論します。

論点

- ① 顧客価値状況の把握、顧客との継続的な関係構築等、顧客価値創出・価値向上のための新プロセスや要件はどうあるべきか。
- ② 様々なプレーヤーに対し、目的意識共有や役割分担適正化を含め、どのように的確にプロセス構築するか。
- ③ 様々なプレーヤーが参画する価値創出プロセスにおいて品質保証の勘所、TQMの有効性とは何か。

顧客価値創造事業の実現に関わる全ての組織を巻き込んだ方針管理の在り方

光藤 義郎((一財)日本科学技術連盟 嘱託), 宮野 玲衣(ジーシーインターナショナルAG チーフオリティマネジメントオフィサー)

第5班

趣旨 顧客価値創造を新しい事業として効果的/効率的に推進していくには、新たなプロセスの確立を基本に、これを運用していくための経営資源の確保、組織/機能の改革/再構築、新たな手法/ツール/仕組み/仕掛けの創出が必要となる。これに加えて、バリューチェーン拡大時代においては、この事業の実現に関わる全ての組織を巻き込み、互いに連携しつつ確実にPDCAを回していく仕組みが求められる。第5班では、こういった必要要件のうち、特に、組織運営管理ツールとして位置付けられる「方針管理」に焦点を当て、顧客価値創造に役立つ方針管理の新たな在り方について議論していく。なお、当班の議論にあたっては、2020年より3ヶ年に亘って活動した「日科技連 方針管理研究会WG-2」の活動成果である「PT方針管理^{※1}」を討議の際の前提として事前共有させて頂き、その元で、この新たな仕組みを実際の組織に具体的に展開しようとした場合に直面すると思われる様々な問題/課題と、その対応の方向性について議論していきたい。

論点

- ① PT方針管理を組織に導入する際の問題点/課題は何か。
- ② それらの問題点/課題をクリアするためのキーポイントは何か。

価値創出プロセスがもたらす経営計画の発展可能性

安藤 淳二(株ジェイテクト 事業開発領域 領域長), 池田 祐一(JUSEエグゼクティブセミナー企画委員・講師)

第6班

趣旨 経営計画において、最も重要なことは、将来業績に対する信頼の獲得。皆様にとって、御社の経営計画は何点でしょうか。良い点・悪い点、それぞれどのようなところが挙げられるのでしょうか。そもそも、経営計画には何が書かれているべきでしょうか。昨今、長期投資家の重要性、人材の流動性が高まり従業員エンゲージメントの重要性が説かれている中で、いかに将来業績づくりを説得力のあるストーリーで語るか、そのために経営計画の中に盛り込むべき要素は何か、一緒に考えてみませんか?第6班では、価値創出プロセスに着眼し、既存事業の持続成長、新規事業を成長軌道に乗せられる経営計画策定への発展可能性を議論します。

論点

- ① そもそも経営計画は誰の何を満たすべきか。
- ② そのために経営計画に盛り込むべきストーリーあるコンテンツは何か。

価値創出プロセスの実現に向けた組織機能の新結合

尾本 勝彦(元パナソニック 品質・環境本部 本部長), 大場 重生(株EARTHBRAIN バイスプレジデント)

第7班

趣旨 顧客価値を創出していく為に、その顧客価値を実現するサービスの開発・提供において徹底した顧客視点、特に、顧客がそのサービスを活用してどのように顧客自身の課題を解決し高次に目標を達成していくかを構想・検証することが非常に重要になる。その場合、サービスとしては顧客には分かり易くしつつも、構成される機能的には高度に組み合わせやすいケースが多い。

その場合専門性が必要な開発チームと、顧客視点に立つてサービスを構想・検証していくチームをどのように連携させ、サービス実現のケイパビリティと、顧客価値の実現の高度化を、合理的、効率的に両立させていくかが極めて重要になる。このプロセスをどう構築し、各専門性を有した組織機能をどう結合・連携させていくべきかを議論します。

論点

- ① 顧客・社会のニーズ(課題解決)に応えるために、どのようにサービス提供を構想・検証すべきか?
- ② 自社のケイパビリティを組み合わせ、サービスを開発するためにどのような機能配置にすべきか?
- ③ 上記の新たな方策を実現させるために、TQMをどの様に進化させるべきか?

バリューチェーン拡大時代の組織が持つべき能力は何か

細谷 克也(有品質管理総合研究所 代表取締役), 中條 武志(中央大学 理工学部 ビジネスデータサイエンス学科 教授)

第8班

趣旨 TQM(総合的品質管理)は、顧客・社会の満足を目指して、全員でプロセスの改善・管理に取り組む活動です。他方、顧客・社会が仕事・生活において困っていることの解決や実現したいことの手助けを求められるようになるにつれて、異なるニーズとコアコンピタンスを持つ複数の組織が密接に連携することが必要になってきています。このようなバリューチェーンの拡大、言い換えれば事業において対象とするべきプロセスの拡大に伴って、経営目標・戦略を達成する上で組織が持つべき能力も変わってきます。第8班では、顧客・社会がモノではなくコトを求められるようになる中、それに伴ってどのような組織能力の獲得・向上が求められるのか、組織能力を獲得・向上するための活動であるTQMはどのように進化していく必要があるのかについて議論します。

論点

- ① 顧客・社会のニーズに応えるために、どのようなバリューチェーンの拡大が求められているのか?
- ② バリューチェーンの拡大に伴って、組織が持つべき能力はどのように変わるのか?
- ③ そのような組織能力の獲得・向上に向けて、TQMはどのように進化させる必要があるのか?

※1 方針管理研究会WG-2が提唱したプロジェクト型(PT:Project-type)の方針管理のこと。顧客価値創造など、組織として新たに展開するプロジェクト型事業の場合、これに関係する全ての組織を巻き込み、互いに連携し、事業全体を効果的/効率的/重点的に運営/管理していくには、従来の年度方針管理の概念や枠組みだけでは限界があるため、その概念/枠組み等がある程度広げた形で提唱した新たな方針管理の形を指す。但し、従来から提唱されているプロジェクトマネジメントとの類似点/相違点、メリット/デメリット等を明確化しておく必要がある。