

事業戦略策定プロセスにおける経営トップの役割

細谷 克也(有品質管理総合研究所 代表取締役所長), 尾本 勝彦(元パナソニック(株) 品質・環境本部 本部長)

力強く品質経営を実践していくためには、顧客や社会が潜在的に求めている新たな価値を見極め、自社の強みを活かした事業戦略を構想し、着実に実行していくことが不可欠です。その際、既存事業の延長線上にとどまるのではなく、自社独自の「登るべき山」を明確にしたうえで、新たな価値を創出する戦略を織り込むことが重要となります。
このような事業戦略を策定するプロセスにおいては、経営トップが強く関与し、組織横断的な議論を促進しながら、バリューチェーン全体を俯瞰した意思決定を行うことが求められます。加えて、生成AIによる市場変化の予測やDXの活用など、新たな手法を戦略策定に取り込む視点も、今後ますます重要になると考えられます。
第1班では、短期的な利益の追求にとどまらず、顧客ニーズの発掘や社会課題の解決を通じて、持続的な価値共創を実現するために、事業戦略策定プロセスにおいて、経営トップはどのような役割を果たすべきかについて議論します。

- ① 新たな価値創出をするための事業戦略策定プロセスにおいて、重要な要素は何か。既存のプロセスをどのように変革すべきか。
② 事業戦略策定プロセスにおいて、経営トップはどのような役割を果たすべきか。また、そのために経営トップに求められる資質とは何か。
③ 中小企業やサービス産業において、事業戦略プロセスにおける経営トップのあるべき姿は何か。あわせて、現状の課題とその対応策は何か。

顧客価値共創事業の推進を阻害する要素と対応の方向性(戦略策定プロセスを中心に)

光藤 義郎(一財)日本科学技術連盟 嘱託), 堤 雄亮(株)ペイカレントコンサルティング シニアエキスパート)

VUCAの時代、モノやサービスを単独で販売する従来型ビジネスモデルでは、何れ価格競争に巻き込まれ、レッドオーシャン地獄に嵌まっています。そこで、新たなマーケットを創造し、競合のないブルーオーシャン事業を展開する戦略として、顧客価値共創型ビジネスモデル(モノやサービスの機能を活かしつつ、顧客の将来的Doニーズに応える新たなコトを顧客と共に共創し、顧客に生ずる新たな価値を積極的に保証していく)とする事業戦略)をQCSでは提唱してきました。(⇒大磯宣言)
しかし、従来型ビジネスモデルに慣れ切った組織において、顧客価値共創事業を展開しようとしても、そこにはスムーズな事業活動を阻害する様々な障壁や壁が存在することは明らかです。逆に言えば、それらの推進阻害要因を除去することが顧客価値共創事業を成功に導くKFS(Key Factor for Success)になってくるでしょう。
そこで、第2班では、特に戦略策定プロセスに焦点を当て、各社の実践例(成功例と失敗例)を共有しながら、右記の3つの論点について議論していきたいと思います。

- ① 顧客価値共創事業における推進阻害要素にはどのようなものがあるか。
② その要素を取り除くためには、どのような施策を取る必要があるか。
③ その施策を具現化していくためには、どのような組織運営上の要件/条件が求められるか。

バリューチェーン構築の観点での機能間連携調整プロセス

米岡 俊郎(株)P&Qコンサルティング 代表取締役), 廣田 好彦(Sky(株) エグゼクティブ・アドバイザー)

新しい顧客価値創出が問われる現在、各社において顧客とともに求める価値(バリュー)、それを追求するバリューチェーン、そしてそのバリューチェーンを担う内外のプレーヤーが変化し始めています。また、その変化したバリューチェーンの運営・強化には、構成プレーヤー間の「機能間連携調整プロセス」の時代に即した最適な方法が必要です。第3班では、GD参加メンバーの組織における、近年のバリューチェーンの変化、及びそのプレーヤーの変化の実例・事実を挙げてもらい、各社で、具体的にどのようなバリューチェーンの構築をブラッシュアップされているかを議論します。
例)自動車業界のバリューにおいて
旧:製品の保有を中心に、保険、金融、用品、補給部品、サービス。
新:プラスして、カーシェア、カーナビ、充電ネットワーク、バッテリー二次利用、物流ソリューションなど。バリューチェーンのプレーヤーも変化の中で多様化。
また、その新しいバリューチェーンの運営・強化を進めるに当たり、プレーヤー間(機能間)の連携プロセスにおいて、どのような問題や困りごとが発生し、苦勞しているか、また、その解決策として、具体的にどのような対応策やテクノロジーが導入されているかを参加メンバーから事例紹介してもらい議論します。
例)各機能間で各機能を収集する情報のシェア、透明性、アップデートの仕組み、機能間での問題解決チームのタイムリーな設定のやり方の工夫など。

- ① 新価値創出の時代、自社のバリュー、バリューチェーン、そのプレーヤーはどのように変わってきているのだろうか。
② 新しいバリューチェーンにおいて、その運営や強化のためにプレーヤー(機能)間の連携プロセスにおける具体的な問題・困りごととその解決策・解決する仕組みにはどのようなものがあるか。

機能間連携調整プロセスによって事業の有機的運営を実現する方針管理や品質保証体系の進化

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), 高倉 宏(トヨタ自動車九州(株) TQM推進室 主査)

機能間連携調整プロセスは、顧客価値を実現するために部門や組織を横断して連携・調整を行う仕組みです。今日ではバリューチェーンやエコシステムに多様なプレーヤーが参画し、顧客自身もその一部を担うため、価値の共創に向けた連携・調整の複雑さ・難しさが従来に比べて格段に増大しています。利害の相反や過去の知見が通用しない場面が頻発するため、これに対応するには、現場における透明性のある情報共有と迅速な意思決定が重要です。方針管理や品質保証体系がそのためのベースとなりますが、不確実性が高まる中、明確な目的・目標を持ち、曖昧さやリスクを織り込んだロバスタな判断と意思決定を積み重ね、着実な成果を得ることは容易ではありません。このGDでは、目指すべき事業戦略や機能間連携調整プロセスを所与のものとした上で、これに沿って事業の有機的運営を実現するために、方針管理や品質保証体系をどう進化させる必要があるのか、その成功のポイントは何かについて議論します。

- ① 不確実性が高まる中、方針管理や品質保証体系をベースに、具体的な判断や意思決定を行う難しさはどこにあるのか。
② ①の難しさを克服するためには、方針管理や品質保証体系をどのように進化させる必要があるのか。
③ ②の進化に取り組み際の成功のポイントは何か。

具体的業務遂行を実現するためのプロセスにおける日常管理の仕組みと在り方

木内 正光(玉川大学 経営学部 国際経営学科 教授), 大橋 超(楽天グループ(株) グループ品質部 部長)

現在、企業は社会課題の変化や技術革新のスピードが加速する中、顧客と信頼関係を築き、価値を共創し続けることが求められます。組織内においては、多様な場面で顧客との繋がりを意識し、限られた時間の中で質の高い迅速な意思決定や判断を下す必要があります。
第5班では上記の状況において、日常管理の仕組みと在り方について議論を展開します。具体的には、まずは多種多様な業態(製造業、第三次産業、中小企業など)の現場において、実際に起こっている事象を共有します。次に、現場において業務遂行を実現するためのプロセスに焦点を当て、日常管理のあるべき仕組み(PDCA(Plan-Do-Check-Act)、OODA(Observe-Orient-Decide-Act)、P-MOR(Prediction-Monitor-Orient-Revision)など)を議論します。さらに、不確実性が高まる状況下において、リーダーシップと自律的意意思決定の観点より、組織と個人の裁量を含めた日常管理の在り方について議論します。

- ① 現在の企業環境下における多様な現場で、どのような意思決定が求められるか。
② 質の高い意思決定を迅速に遂行するために求められる具体的業務遂行プロセス/仕組みとは何か。
③ 不確実性が高まる中で、リーダーシップと自律的意意思決定に基づく日常管理の在り方とは何か。

変革時代の現場力を支えるツールと人材育成

泉井 一浩(京都大学 工学研究科 マイクロエンジニアリング専攻 教授), 上村 裕之(コニカミノルタ(株) 執行役員 品質本部本部長)

従来の現場力は、標準化された業務を正確かつ効率的に遂行する能力として捉えられてきました。PDCAサイクルを回し、品質を維持・改善する力が現場力の中核でした。しかし、顧客との価値共創が求められる時代において、現場力の意味そのものが変わりつつあります。顧客ニーズを察知し、状況の変化に応じて柔軟に判断・行動できる能力が新たな現場力として求められています。この進化を支えるのが、デジタルツールと人材の育成です。AIやデータ分析ツールは現場の判断を高度化し、新たな価値創出を可能にすると同時に、ツールを使いこなす価値共創を担える人材を継続的に育成する仕組みや、そのようなスキルを備えた人材を外部から獲得する仕組みの構築が不可欠です。第6班では、変革時代の現場力と、それを支えるデジタルツール、そして人材の育成・獲得のあり方について議論します。

- ① 変革時代の現場力を支えるためにどのようにデジタルツールを活用していくべきか。
② 価値共創の現場力を支える人材に求められるスキル・能力とは何か。
③ そのような人材を育成・獲得する仕組みをどう構築するか。

「小さく始めて、強く育てる」中小企業の顧客価値創出と最小構成のTQMモデルとは

丸山 一彦(和光大学 経済経営学部 教授), 窪田 和司(株)羽生田製作所 代表取締役社長)

SDL環境下では、価値は顧客の使用文脈や経験で変動するため、価値を連鎖的に提供し続け、総合価値を更新するPDCA循環が不可欠です。またそこで行われる意思決定を安定化させる因果構造も外部環境を含み動的に変化するため、正しい判断でも迅速な検証と修正が求められます。この環境では、固有技術を持つ中小企業が単独又は大企業と補完的に連携し、SC全体で価値を創造・最適化できるのが鍵となります。一方で中小企業は迅速な意思決定が可能な反面、判断が経営層に依存し易く属人化や再現性の欠如を招き易いため、適応が偶発的成果に留まり易くなります。重要なのは、顧客価値仮説を起点に軽量な戦略を実行し、PDCAを通じて誤りを早期に検知・修正できる構造を設計することです。そこで第7班では、中小企業の機動力を活かし、顧客価値仮説の設定から戦略選択・検証・修正までを再構成し、意思決定の基準と仕組みを探ります。さらに業務プロセスを可視化・体系化し、中小企業の強みを活かすTQM構築の可能性を検討します。

- ① 小さく産んで大きく育てるための顧客価値仮説は、どのような方針・原則で設計すべきか。
② 顧客価値仮説をPDCAの起点とする戦略策定において、戦略の実行・修正・撤退を判断する基準をどのように設定すべきか。
③ 中小企業が無理なく導入できる、顧客価値創出を回すための最小限のTQMモデルとは何か。

サービス業、サービス事業、製品使用時、における卓越した顧客体験創出の進め方

水流 聡子(東京大学 総括プロジェクト機構 特任教授), 鈴木 浩佳(トヨタ自動車(株) モノづくり開発統括部 主査)

サービス業、ソリューションなどのサービス事業や製品使用時の卓越した顧客体験創出を目指すモノづくり企業が、品質経営、すなわち顧客価値創出とその他のプロセス構築や組織能力強化をいかに進めていくべきか。それらの問いの答えを、日本がリーダーシップを発揮して国際標準を進めている「サービスエクセレンス」のフレームワークに沿って議論します。サービスエクセレンスとは、カスタマーデライト(顧客の喜び・大喜び)を実現する卓越した顧客体験を生み出すために必要な組織能力のことです。
第8班では複数の事例を参考にしながら、エクセレントなサービスの企画・開発において何をより重視すべきか、さらには、卓越した顧客体験実現のために必要な設計・運用・評価・改善プロセスについて議論します。その上で、そのようなプロセス実現のために必要な組織能力や組織能力強化のしくみについて検討します。優れた顧客価値の創出を目指している皆様との活発な議論をとても楽しみにしています。

- ① 卓越した顧客体験をもたらすエクセレントサービスの企画・開発において、何をより重視すべきか。
② エクセレントサービスは、どのような観点・プロセスで設計・提供し、評価・改善していくのか。
③ エクセレントサービスを永続的に提供するために、どのような組織能力や組織能力強化のしくみが必要か。

※組織名・役職は2026年3月現在の表記になっております。