

「2022年度版 顧客価値経営ガイドライン」の発行について

1. 趣旨

新型コロナウイルス感染症の影響により、経営や社会を取り巻く環境や、人・組織の価値観も大きく変化している中で、新しい経営が求められています。

経営品質協議会は、アセスメント基準書に代わる、これからの社会に対応した経営革新プログラムとして、新たに「2022年度顧客価値経営ガイドライン」を発行いたしました。本ガイドラインは、アセスメントや評価のための「基準」ではなく、顧客価値経営実現に向けた経営革新の実践のための指針として活用いただくことを目的としています。

なお、日本経営品質賞の評価基準や審査概要を記載した「日本経営品質賞 申請・審査ガイドブック」（日本経営品質賞委員会発行）を別途公開しています（ダウンロード）。

また、本ガイドラインの発行に伴い、日本経営品質賞の審査プロセスの見直しや、人材育成プログラムの体系的な整備をあわせて行います。

◆2022年度版 顧客価値経営ガイドライン（定価2,200円）＊ダウンロード版／冊子版共通
<https://www.jqac.com/about/#SALES>

2. コンセプト

(1) 経営革新の実践を重視

評価（セルフアセスメント、第三者評価）のための活用に限らず、経営革新の実践に向けて活用してもらうためのものとする。なお、革新のための考え方や方法論等を紹介するガイドブック（自己革新実践ガイドブック：6月以降発行予定）を別途発行する。

(2) 「持続可能な卓越した顧客価値経営」を目指すことを明確化

経営品質向上を通じて目指すところは、業界平均や競合他社より上というレベルではなく「卓越した経営」であり、生産志向・販売志向に基づく管理・業務の改善ではなく、顧客志向による顧客価値経営であることを強調する。

(3) 審査・人材育成プログラムを体系的に整備

顧客価値経営ガイドラインの発行に伴い、賞制度（審査プロセス等）の見直しや、経営革新実践のための人材育成プログラムを体系的に整備する。

*従来の「アセスメントコース」は「顧客価値経営 実践推進者コース（仮称）」に改訂し、9月以降開催予定です。詳細は別途ご案内いたします。

3. 顧客価値経営ガイドラインの構成

■経営において関心が高まっているテーマと顧客価値経営との関連

関心が高まっている経営テーマと本活動の関連を示す項目を新設します。

■フレームワーク

顧客価値経営実現に向けた思考と実践の枠組みとして、①基本理念、②コンセプト、③経営の設計図、④実践領域 で構成しています。

①基本理念

顧客価値経営を実現する上での前提となる共通の価値観として、「顧客価値を創造する」ことを最上位に位置づけ、「社員の自主性を高める」「社会と協調する」という二つの条件を置いています。

②コンセプト

顧客価値経営の実現に向けた実践活動を進める上での特徴的な考え方や基本姿勢を示すものとして、次の7つを掲げています(現行の「重視する考え方」を見直し)。

- ・ありたい姿から今を考える
- ・創発の機会を増やす
- ・意味・価値を探究し続ける
- ・様々な手段を尽くして、理解を深める
- ・思索的に対話を深める
- ・洞察の習慣を創る
- ・制約条件を変える

③経営の設計図

現行の「組織プロフィール」から名称を変更し、顧客価値経営を実現するための基本構想を「経営の設計図」と位置づけ、その根幹は次の6つの構成としています。

- I. ありたい姿
- II. 戦略
- III. 組織能力
- IV. 顧客・市場
- V. 顧客価値
- VI. 組織変革目標

※経営の設計図を作成するための標準例として、次の10ステップを示しています。

1. 歴史を振り返る
2. 強み・価値観を探究する
3. これまでの成功のストーリーをまとめる
4. ビジネスモデル(収益を生む仕組み)と環境変化を理解する
5. 「I.ありたい姿」を描く

6. ありたい姿に向けた「Ⅱ. 戦略(道筋)」を創る
7. ありたい姿から「Ⅲ. 組織能力」を明確にする
8. ありたい姿から「Ⅳ. 顧客・市場」を明確にする
9. ありたい姿から、「Ⅴ. 顧客価値」を明確にする
10. I～Vを踏まえて、「Ⅵ. 組織変革目標(重要課題と達成目標)」を設定する

④実践領域

「経営の設計図」で描いた「ありたい姿」に向けた変革活動を、顧客価値経営を実現するために重要となる6つの「実践領域」として示しています。なお、アセスメント基準書における8つのカテゴリーのうち、「リーダーシップ」と「社会的責任」を統合し、「振り返りと学習」は、各実践領域に包摂しています。

領域1. 「ありたい姿－リーダーシップ・社会的責任」

領域2. 「戦略－思考・実践」

領域3. 「組織能力－向上・最適化」

領域4. 「顧客・市場－洞察・理解」

領域5. 「顧客価値－創造・提供」

領域6. 「事業成果－持続性・卓越性」

※実践領域における変革実践サイクル

実践領域における変革活動の進め方の例として、「変革実践サイクル」を示し、活用を推奨しています(領域6「事業成果－持続性・卓越性」は、下記4、5のみ)。

1. 活動内容の検討
2. 活動目標・指標の設定
3. 活動の実行
4. 活動結果の測定
5. 活動の振り返り

■全体総括

「経営の設計図」で描いた基本構想と「実践領域」における変革活動や事業成果を俯瞰して振り返るための視点。

<本件に関するお問い合わせ>
経営品質協議会事務局 担当:橋本
E-Mail:ex2mail@jpc-net.jp