

特集

## 顧客価値創造にもとづく経営革新のご支援

～トリニティ・イノベーション～

新価値創造研究所 代表／JQAA改革支援部運営委員

橋本 元司

### 1. 経営者の「お困りごと」、社員の「お悩みごと」

老舗企業とベンチャー企業、製造業とサービス業等、多様な業種の企業をご支援しています。

- ・もう従来のやり方では事業の成長を望めない
- ・時代の荒波を何とか乗り越えたい
- ・新事業の柱を築き、企業成長を果たしたい

それが、企業の大小に関わらず、多くの経営者の「お困りごと」です。



価値創造ワークショップ

時代の激変に迅速な対応が求められていることを認識されているのに、過去の成功体験から離れ辛い老舗経営者。法規制等で立ち現れた壁に苦闘されているベンチャー経営者等々、皆さんの奥にある共通項は「リアルな行き詰まり」です。

その閉塞を打破して「次の一手、次の柱」を創る

ためには、先ず経営陣と「奥底にある本質のヒアリング」を行い、本当のお困りごとを共通認識します。

その次に、当事者意識の高いダイバーシティの社内横断メンバーからなるプロジェクトチームを創っていただきます。どのようなメンバー構成にするかがとても重要です。

さて、若手プロジェクトメンバーの最近のヒアリングで聴こえてくる共通の「お悩みごと」は二つあります。

①「いったいどのくらい会社が存続するのか」という将来不安

②「自分たちの未来がえぐりとられている」という下記の将来不満

- ・社会保障はカットされ、年金は貰えないかも
- ・70～75歳までは稼がないとダメなのかな

彼らの不安・不満は概ね当たっていると思います。

何れにしてもその「お困りごと」・「お悩みごと」を打破するには、個人と企業の「成長・成功の土台」となる「顧客価値創造の経営革新」に真正面に向き合うことが必要です。

そして、それは経営陣だけでは経営革新できないので、経営陣とプロジェクトメンバーと新価値創造研究所が三位一体となり、企業（事業）の目的から共通認識していきます。

## 2. 企業（事業）の目的は？

ビジネスとは、「顧客に価値を提供して、顧客から対価をいただくこと」です。

企業（事業）の目的は「顧客価値の創造」と定義しています。

### 企業（事業）の目的

企業の目的は、【顧客価値】を創ることである。



「あたり前＝コモディティー」の商品・サービスを続けていけば右肩下がりの経営（＝行き詰まり）になってしまいます。

それは「顧客価値を創造できていない」からです。

- ・これまでのやり方・考え方はもう通用しない
  - ・現在の延長線上に未来が描けない
  - ・時代の変化、顧客の変化をとらえねば・・・
- そういう声が全プロジェクトメンバーから聴こえてきたら次のステップに移ります。

## 3. 問題の根底は「本気力」と「本質力」

右図の「事業創造の心得」には、

＜事業の導入期→成長期→衰退期＞

というイノベーション曲線を描いています。

「現事業の延長線上に未来は存在しない」ということを経営陣とプロジェクトメンバーで共通認識する必要があります。

それでは、「現状打破できない」、「次の本流をつかめない」という問題の根底を二つあげます。

### 3-1. 「本気力」

一つ目は、経営陣と社員の

＜本気力：情熱・志・当事者意識＞

の不足にあります。「本気」がないところに「顧客価値」は生まれません。次の「本質」を掴むためには絶対に「本気力」が必要です。

### 3-2. 「本質力」

二つ目は、

＜本質力：顧客価値創造力・イメージメント力＞

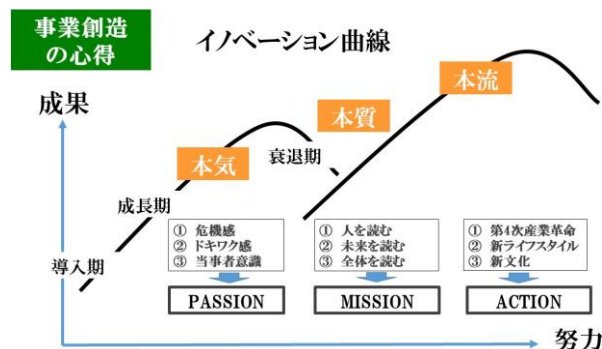
の決定的不足です。

最大のポイントは、「自分たちが多くの人々の幸せを創出している姿」をイメージ&マネージできるかどうかにあります。

具体的には、顧客や社会から「ありがとう＝感動・感激・感謝」と言われるために、自分たちがどのように変化・進化したら良いのかを想像&創造することです。

この本質力を全員で習得し、活用・応用できるようになることが「経営革新実現」の本丸です。

つまり、下図の「次の本流」を掴み取るには、「本気力」と「本質力」の両方が必須なのです。



この顧客価値を想像&創造するステージを

＜イメージメント＞

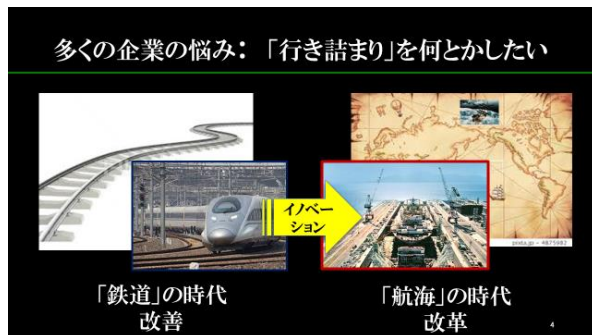
と命名しています。

「イメージメント」は、これまで学校や企業が教えていないスキルです。次に記す「オペレーション&マネージメント時代」には必要がなかったのです。

そのためプロジェクトメンバーの方達には、その基本型と応用型を「自社の本来と将来」をテーマにして習得してもらいます。

「基本型」の概要は後述します。

#### 4. 「鉄道の時代」から「航海の時代」へ



20世紀は「鉄道の時代」でした。工業が中心の時代は、レールがあり目的地が見えていましたので、そこで必要なスキルは、

＜オペレーション/マネージメント＞  
が中心でした。

21世紀はレールのない「航海の時代」です。情報業（IoT）と脳業（AI）が組み合わせり、時代を牽引していきます。

レールのない航海の時代に求められるのは、  
・碇：何を大切にするのか＝ミッション  
・北極星：何を指すのか＝ビジョン  
の二つを結ぶ基軸の明確化です。

そこで重要となる能力は、

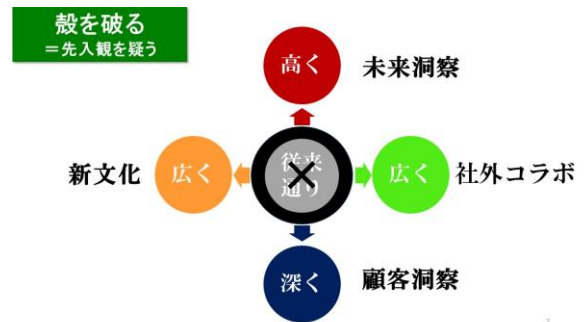
＜イノベーション/イメージメント＞  
が中心になります。

#### 5. 新時代に「殻を破る」スキルとは

従来のやり方・考え方を変えるには、下図の従来

の常識の黒い殻を破る必要があります。なかなか自分達だけでは打破できないのが実情です。

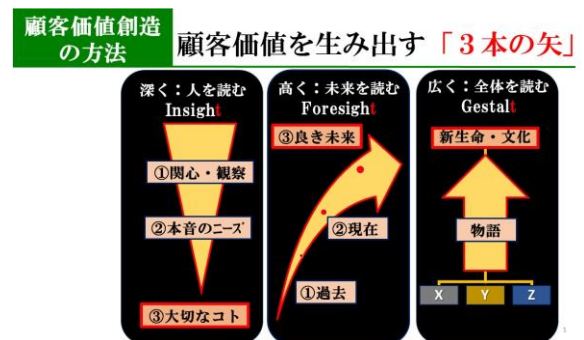
外部の先入観にとらわれない目が必要です。



このビジネス環境激変の航海の時代に、上記の殻を破る能力が、下記「3つのイノベティブ・スキル（基本型）」です。

- ①深く読む：顧客価値を再定義する力
- ②高く読む：未来の進化を洞察する力
- ③広く読む：共創力、新文化を創造する力

上記①②③を展開したのが、下図の顧客価値を生み出す「3本の矢」になります。



この顧客価値を生み出す3本の矢を  
「トリニティ・イノベーション」  
(商標登録@新価値創造研究所)  
と命名しました。

これに、下記の日本伝統の方法を組み込むことにより絶大な効果・効能を生み出します。

それでは、価値創造「トリニティ・イノベーション」の基本型を簡単にお伝えします。

- ①深く読む：大切なものは引くコトで見えてくる  
＝禅的思考（従来の執着を手放すコト）
  - ②高く読む：過去を観ることで未来を豊かにする  
＝温故知新（過去を吸い込むコト）
  - ③広く読む：新しい全体（命／文化）を創る  
＝主客一体（ご縁に感謝すること）
- 次に、各々分かり易い事例を記します。

## 6. 価値創造「トリニティ・イノベーション」事例

### 6-1. 深く：人を読む＝Insight

それでは、「①深く：人を読む」を北海道の有名な某動物園を参考例として見ていきましょう。

従来の動物園は、パンダやコアラという珍獣や奇獣で集客をしていました。しかし、その顧客価値は当たり前化して、観客数はどんどん減って衰退していきました。

ここに登場してきたのが、当時の獣医係長（現園長）です。

<ふつうの動物の「命の大切さ」を伝えたい>

これが奥底にある熱い想いでした。

従来の執着（やり方・考え方）を手放し、常識を破り、「大切なコト」を確信・核心することで、新しい風景・軸が見えて革新につながります。

<確信 ➡ 核心 ➡ 革新>

この「①深く：人を読む」のステージでは人（顧客）の心を扱います。

<企業の目的は「顧客価値」を創ることである>  
を体現する第1の矢は、「礎：ミッション」を明確にしてくれます。

星の王子様（サン・テグジュベリ）の一文です。  
<心で見なくちゃ、ものごとは見えないってことさ。  
かんじんなことは目にみえないんだよ>

プロジェクトでは、その「かんじんなこと」を掘り出すことができる方法を、演習やビデオを通してわかりやすくお伝えします。

### 6-2. 高く（時間軸）：未来を読む＝Foresight

現在ご支援している「再生可能エネルギー」を生業としている会社の事例です。

「再生可能エネルギー」が脚光を浴びる前はいつたような「事業環境 B」だったのかを全員で確認します。

さらに、その事業環境 Bになるその前にはどのような「事業環境 A」だったのかを、昭和の初めのビデオを用意して一緒に見て分析して認識します。

そのように過去（事業環境 A）と現在（事業環境 B）を豊かにすると、その事業の「未来の姿」が見えてきます。

ご支援している会社は、上記を活用して後述する「成長マトリクス」にまとめ、次の一手と多角化に踏み込んで隆々とされています。

この第2の矢は、「北極星：ビジョン」を明確にしてくれます。

### 6-3. 広く（空間軸）：全体を読む＝Gestalt

世界の3大発明の「活版印刷」は、グーテンベルクの実家の「刻印機」と周辺にあった「ぶどう絞り機」の組合せ（＝新結合）で生まれました。

最もわかりやすい事例は「iPhone」です。

デジタルカメラ・携帯電話・iPodというバラバラに存在していた情報機器を新結合して、今までにない新しいライフスタイル、新しい文化を創出しました。文化創造が経済を引き連れてきます。

そして、自分ごとで恐縮なのですが、前職（パイオニア社）では異業種コラボレーションで連続してヒット商品（サントリー様とのピュアモルトスピーカー等）をプロデュースしました。

- ・音楽とウイスキー
- ・音楽とファッション
- ・音楽とインテリア
- ・音楽とお風呂

の様に、自分達にないもの(右側)を新結合することで次々にヒット商品を生み出すことができます。既存のものを組み合わせることでヒット商品や新事業/新文化が生まれてきます。これが第3の矢です。

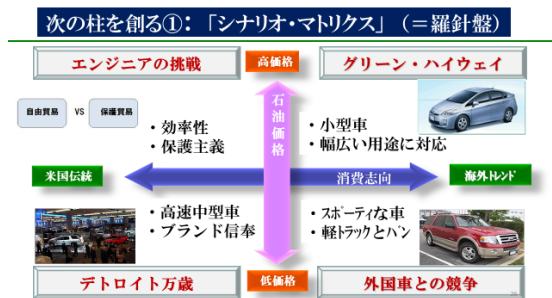
この「トリニティ・イノベーション・3本の矢」をプロジェクトメンバーが習得して共創・創発することにより、企業(事業)の豊かな「本来と将来」の輪郭が確実に見えてきます。

### 7. 応用型：航海時代の2つの「羅針盤」策定

トリニティ・イノベーションで顧客価値の要素が出揃うと、二つの「羅針盤」が簡単に作成できます。

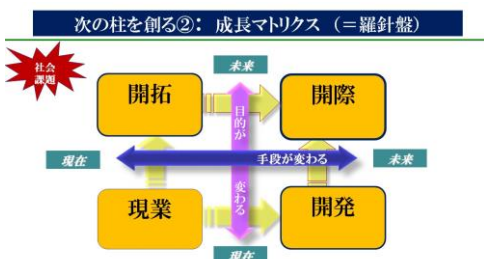
#### ① シナリオマトリクス

＝不確実な時代からリスクとチャンスを見つけます



#### ② 成長マトリクス

＝新事業・多角化への道筋を見つけます



シナリオマトリクスではいままで気づけなかった世界(象限)を見出すことで、不確実な時代への用意ができます。

成長マトリクス(現業→開発→開拓→開際)では「開拓」の象限で新しい目的を見出すことが新事業づくりのポイントになります。

二つの羅針盤を作成することで、「次の本流」と「多角化経営」の道筋が浮かび上がります。

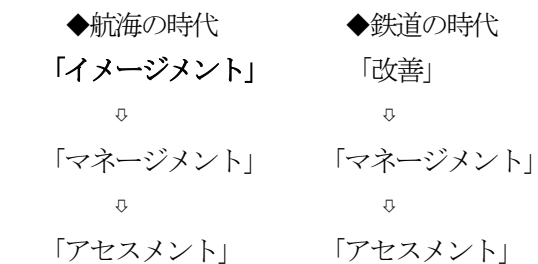
プロジェクトメンバーの目が輝きを増します。

### 8. 羅針盤(戦略)と経営品質の結合

出来上がった二つの「羅針盤」は顧客本位の経営革新の戦略基盤となります。ここまでが「イメージメント」のプロセスになります。

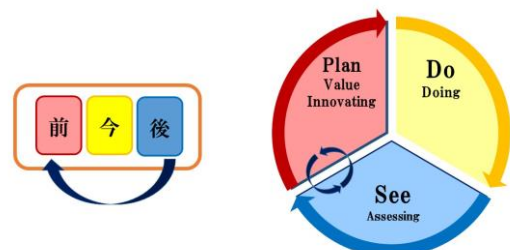
さて、顧客本位の経営品質革新を実現するには、上記の戦略(羅針盤)が「イメージメント」によって構築されていることが重要です。

航海の時代には下記プロセスへの移行が必要です。



この流れが持続可能な経営革新を生み出します。

#### 計画(顧客価値創造)と評価(経営品質)の結合



## 9. さいごに

新価値創造研究所では、  
 <新価値創造で多くの人々を幸せにしたい>  
 をミッションとして活動しています。  
 新価値創造とは、  
 <新価値=世の中に役立つこと>  
 <創造 =未来を先取りすること>  
 と定義しています。

参考に、ご支援実績を記します。

### ◆ご支援実績

- ・再生可能エネルギー&不動産業・・・
  - ➡ 1年間で売上2.2倍アップ
- ・製造業（B2C）・・・事業の Before-After を統合
  - ➡ 1年間で売上1.5倍アップ
- ・製造業（B2B）・・・自社製品開発
  - ➡ 1年間で売上1.3倍アップ
- ・出版/ソフト開発業・・・
  - ➡ 問い合わせ件数が4倍

### ◆経営革新実現のご支援にむけて

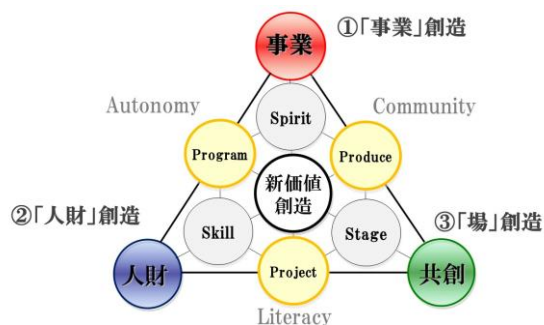
現状突破（＝イノベーション）のポイントは  
 <多くの人々の幸せを創出している姿>  
 をイメージ&マネージできるかどうかにかかっています。

個人と企業の「成長と成功」には、下図に示すように、顧客価値創造を起点とした経営革新のための①事業づくり、②人財づくり③場づくりの三位一体が不可欠です。

私達はそれらを通して、下記をトータルにして経営革新、および、企業の成長をご支援します。

- ① 事業再生／事業開発
- ② 人財開発
- ③ 経営品質改革

皆様の「お困りごと」、「お悩みごと」の解決にお役にたてれば幸いです。



新価値創造研究所ダイアグラム

### ◆プロフィール

新価値創造研究所代表 橋本元司  
 JQAA 改革支援部運営委員



パイオニア株式会社で、商品設計・技術企画・開発企画を経験後、ヒット商品プロジェクトリーダーとして異業種コラボによる連続ヒット商品をリリース（サントリー様とのピュアモルトスピーカー等）。総研・新価値推進センターの所長として、社内外の未来シナリオ（羅針盤）を策定。

独立後、「新価値創造」を使命として「新事業づくり」と、それに必要な新価値を自ら創造できる「人財づくり&組織づくり」を中心として、経営革新をご支援しています。

ホームページに詳細: <https://shinkachi.biz/>