

# バリューチェーンマネジメントプロセス・フレームワークの考案とその有効性

バリューチェーンプロセス協議会

想いを育て戦略展開するプロセス研究 WG (2018年6月)

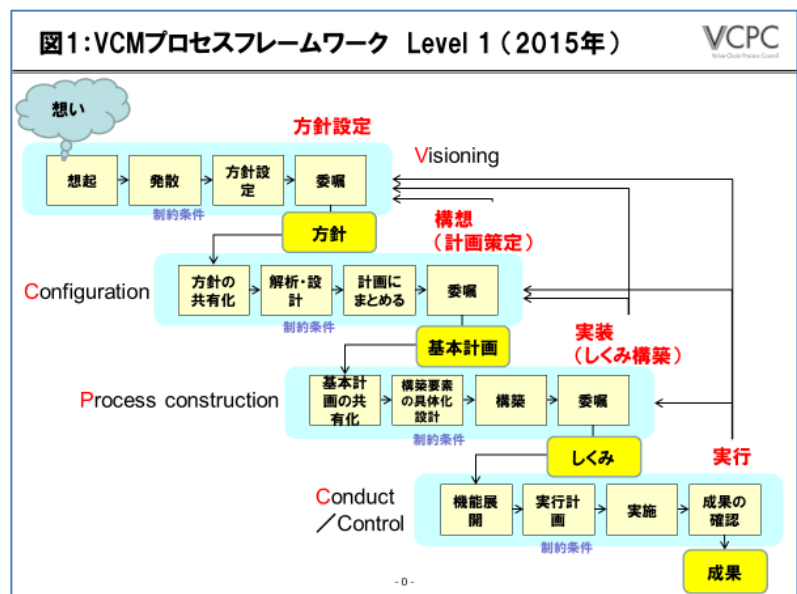
## 1. 研究のあらまし (Research overview)

企業活動において、「漠然とした“想い”を成果につながる“戦略”として描き、その戦略を“実現するしくみ”に展開する一連のプロセス」が、質の差はあれ存在しているが、それらをプロセスとして捉えて全体像を明らかにしたプロセス参照モデルはない。また、それらのプロセスを必要とする各種場面において、既存の多くのプロセスモデルは、特定の業務や目的の下でフィットするものであり、検討対象範囲がそのモデルが想定している対象範囲を越えてしまうと、使えない（使いづらい）ものになってしまう。既存の各種プロセス（参照）モデルを包含した、上記一連のプロセスの参照モデル（フレームワーク）があると、個別のモデル自体も使いやすくなる。そのために、想いを経営戦略へと展開するプロセスのフレームワークを考案した。今後は、そのフレームワークの有用性を事例にて正当化したい。

In corporate activities, "a series of processes that draws a vague "Omoi; idea/thought" as a "strategy" that leads to outcomes and develops that strategy into "a mechanism to realize", although there are differences in quality, there is no process reference model that captures the whole process as a process. Also, in various scenes that require these processes, many existing process models fit under a specific task or purpose, and the scope of consideration goes beyond the target range that the model assumes if you do, it will become unusable (difficult to use). If there is a reference model (framework) of the series of processes including the existing various process (reference) models, individual models themselves are also easy to use. For this purpose, a framework for the process to develop ideas into management strategies was invented. Then, the usefulness of the framework was justified in the case.

## 2. Value Chain Management (VCM) プロセスフレームワークとは

経営者の想いを実現するためのプロセスはどのようなものか？既存のプレイヤーのいる保守的な産業において、革新的なビジネスモデルを構想、作り上げ、実行していくことは一種の芸術である(Osterwalder and Pigneur, 2010)。ビジネスモデルの選択、調整、改善は複雑な技術である(Teece, 2010)。この芸術と表現される漠然とした“想い”を成果につながる“戦略”として描き、その戦略を“実現するしくみ”にする一連のプロセスとはどのようなものか？「①漠然とした想い”を“②組織が取り組む戦略”に描き、その戦略を“③実現するしくみ”をプロセスとして捉えて全体像を明らかにしたプロセス参照モデルはない。図1は、このプロセスを表現した Value



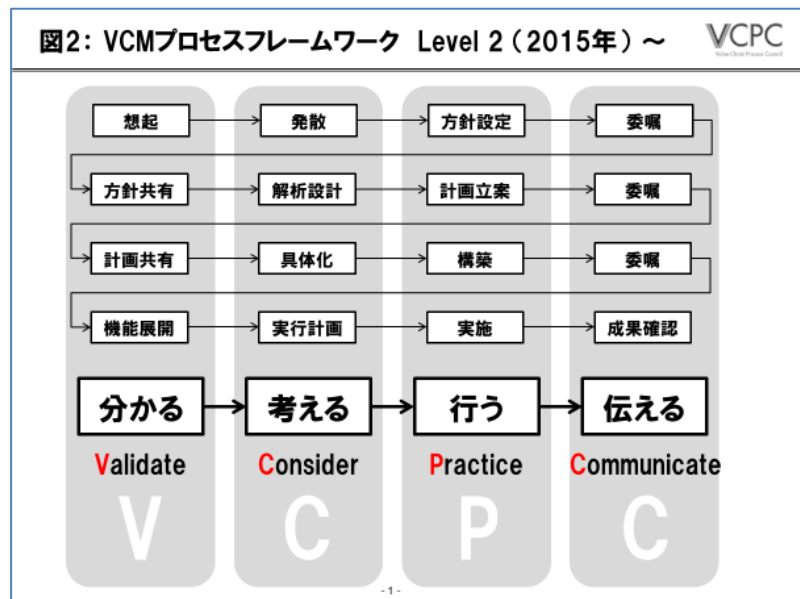
**Chain Management (VCM) プロセスフレームワーク**である (VCPC, 2015 年 5 月発表)。

図 1 の横方向、右側にある方針設定 (Visioning)、計画策定 (Configuration)、実装 (Process construction) 実行 (Conduct/control) の 4 つのプロセスをレベル 1 と呼ぶ。(レベル 1 の各プロセスの詳細説明は割愛)

What is the process to realize the idea/thought of management? Executing an innovative business model in a conservative industry with established players is an art (Osterwalder and Pigneur, 2010). Selecting, adjusting and/or improving business models is a complex art (Teece, 2010). What is a series of processes expressed as this art that draws a vague "idea/thought" as a "strategy" that leads to outcomes and making that strategy "realize"? "There is no process reference model that draws the whole picture by" ① "vague idea/thought" in "② Strategies organized by the organization" and the strategy "③" realization mechanism "as a process. Figure 1 is the Value Chain Management (VCM) process framework representing this process (VCPC, May 2017). The four processes of policy setting (Visioning), planning (Configuration), implementation (Process construction) execution (Conduct/control) on the horizontal direction and right side of this figure are called level 1. (A detailed explanation of each level 1 process is omitted)

図 1 の縦方向へと、4 個ずつずれた 16 個のプロセスは、レベル 1 の 4 つのプロセス: Visioning, Configuration, Process construction, Conduct/control においてフラクタルな関係と考えられる。図 2 はこれらの 16 個のプロセスを縦方向で整理した 4 つのプロセス: 分かる (Validate)、考える (Consider)、行う (Practice)、伝える (Communicate) である。これらの縦方向の 4 つのグループプロセスをレベル 2 と規定する。

The 16 processes that are shifted by 4 in the vertical direction in Fig. 1 are considered to be fractal in the four processes of level 1: Visioning, Configuration, Process construction, Conduct / control. Figure 2 shows four processes organized in the vertical direction of these 16 processes: Validate, Consider, Practice, and Communicate. These four group processes in the vertical direction are defined as Level 2.



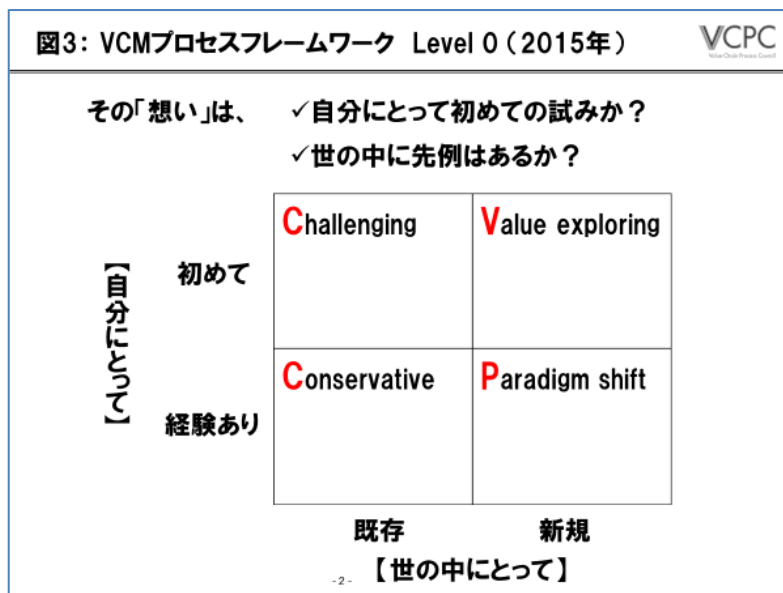
ここで、上記の 2 つのレベルにあるプロセスを検討するための原則について考える。「戦略学」という本で、その著者は「戦略とは生存のための方法であり、生き残るための知恵である」と述べている (Kikuzawa, 2008)。ダーウィンの「適者生存」の本質は競争である。ここでいう競争に打ち勝って勝ち残るための知恵を絞りだすには、環境に関する深い洞察が必要となる。Stavros (2003) らは、従来の戦略策定

プロセスが SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats)分析手法を利用していることに対して、代替案として SOAR (strengths, opportunities, aspirations, results)を提案している (Stavros, Cooperrider and Kelley, 2003)。また、アプリシエート・インクワイアリー (AI) アプローチの視点から、組織の強みとステークホルダーの価値観と共有ビジョンを戦略策定に統合することを主張している。この研究では、戦略策定に対する AIアプローチに焦点を当てながら、環境分析の利点を考慮してレベル0の VCPC (value exploring, challenging, paradigm shift, conservative) を提唱する。

Here, the principle for studying the process at the above two levels is considered. In a book called “Senryakugaku”, the author states that "strategy is a method for survival and wisdom to survive" (Kikuzawa, 2008). The very essence of Darwin's "survival of the fittest" is competition. In order to narrow down the wisdom to overcome the competition and to survive, deep insight into the environment is needed. Stavros (2003) et al. propose SOAR (strengths, opportunities, aspirations, results) as an alternative in contrast to the traditional strategy development process using SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) (Stavros, Cooperrider and Kelley, 2003). Their study also insists on integrating the strengths of the organization, the values of stakeholders, and shared vision from the appreciative inquiry (AI) approach to strategy planning. In this research, VCPC (value exploring, challenging, paradigm shift, conservative) of level 0 is advocated focusing on the AI approach to strategy planning and taking into account the benefits of environmental analysis.

図3は、想いの分類を4象限の枠組みで表現したものである (VCPC, 2016年5月)。この分類は、縦軸に「自分にとって」初めてか、経験があるか、横軸に「世の中にとって」既存か、新規のものかという枠組みで定義される。これらの想いの4つの分類をレベル0と規定する。

Figure 3 shows the classification of idea/thought in the framework of four quadrants (VCPC, May 2016). This classification is defined in the framework of whether it is the first time or pre-experienced "for oneself" on the vertical axis, and it is the existing or new "for the world" on the horizontal axis. The four categories of these feelings are defined as level 0.

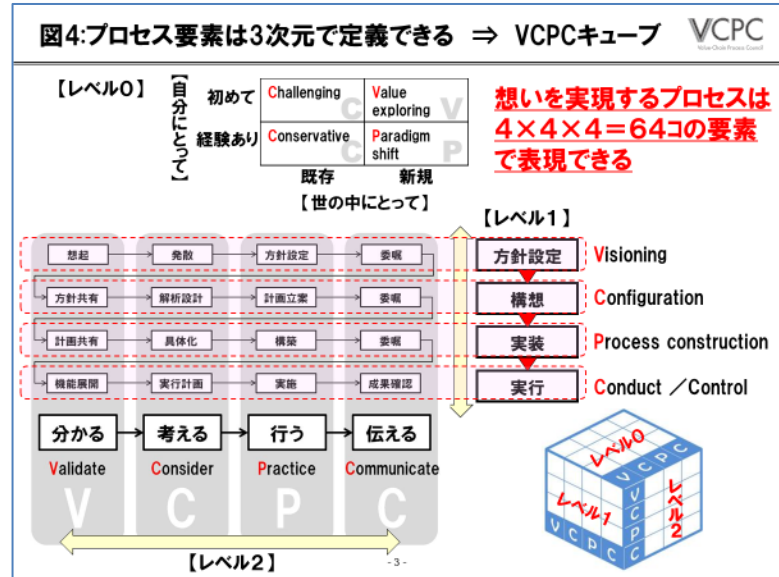


### 3. Value Chain Management (VCM) プロセスフレームワークの有効性の検証

上記に説明した VCM フレームワークは、図4のように概念的に3次元の VCPC キューブとして表現することができる (Ding, Zhou and Akinci, 2014)。何故ならば、ビジネスモデル設計に競合戦略分析を結合するには、市場をセグメント化し、各セグメントの価値提案を作成し、その価値を提供するように組織を

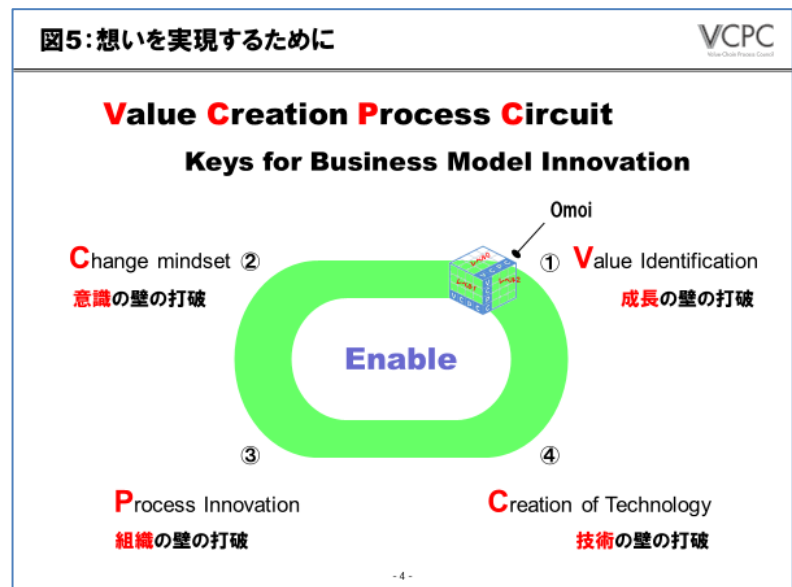
設定し、さらに競合他社の模倣や顧客の仲介によるビジネスモデル/戦略の崩壊を防止するためのさまざまな「隔離メカニズム」を考える必要がある(Harrell, O'Reilly and Tushman, 2007)。

The VCM framework described above could be expressed conceptually as a three-dimensional VCPC cube as shown in Figure 4 (Ding, Zhou and Akinci, 2014). This is because, in order to combine competitive strategy analysis into business model design, it is necessary to segment the market, create a value proposition for each segment, set up an organization to provide its value, moreover it is necessary to consider various "isolation mechanisms" to prevent collapse of business models/strategies by imitating other companies and mediating customers (Harrell, O'Reilly and Tushman, 2007).



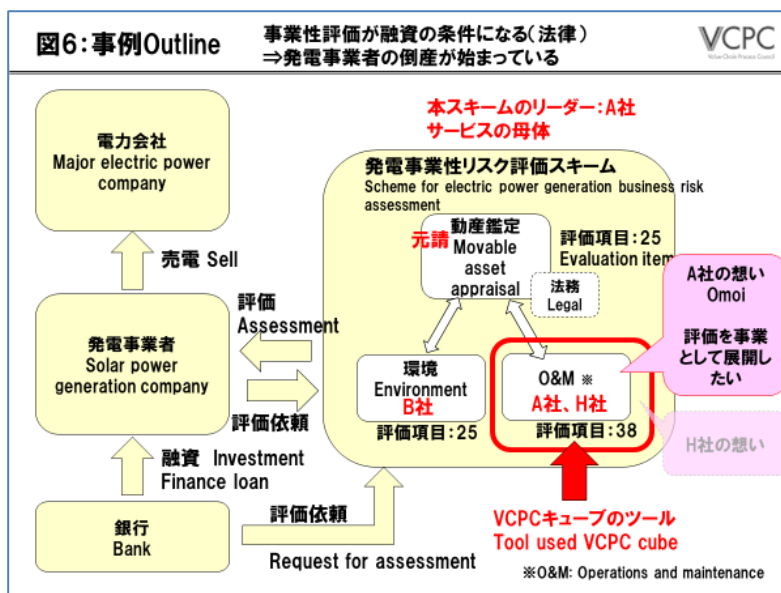
さらに、この VCPC キューブをサイコロのように回し続けて想いを革新へと導いていくための仕掛けが必要となる。その仕掛けとは VCPC キューブを転がし続けるときに立ちはだかる壁を打破し続けることである。この研究では、その仕掛けを①成長の壁の打破 (Value Identification)、②意識の壁の打破 (Change mindset)、③組織の壁の打破 (Process Innovation)、および④技術の壁の打破 (Creation of Technology) と定義した。図 5 はこれらの仕掛けをレーシングキットにイメージした Value Creation Process Circuit である。

Furthermore, it is necessary to have a mechanism to keep turning this VCPC cube like a dice to lead the idea/thought to the innovation. The mechanism is to continue breaking down the barriers that stand still when rolling the VCPC cube. In this research, the mechanisms were defined on the four barriers walls as follows: (1) Value Identification, (2) Change mindset, (3) Process Innovation, and (4) Creation of Technology. Figure 5 shows the Value Creation Process Circuit which imaged these mechanisms on the racing circuit.



この研究では、VCM フレームワークを図 5 の事例でその有効性の検証を行った。それは、2011 年の東日本大震災以来課題となっている再生可能エネルギーの一つであるソーラー発電事業の事業性評価を実現するプロジェクトである(パシフィックコンサルタンツグループ株式会社, 2017)。これは、動産鑑定・発電リスク評価・災害リスク評価の3つについて、独自の指標による「再生可能エネルギー発電事業の事業性評価システム」を用いて診断・分析することにより、事業性を評価する目的で設立されたコンソーシアムのサービス事業である。

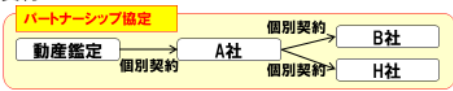
This study verified the effectiveness of the above VCM framework in the case of Figure 5. It is a project to realize the feasibility of the solar power generation business which is one of the renewable energy that has been a problem since the 2011 Great East Japan Earthquake (パシフィックコンサルタンツグループ株式会社, 2017). It is the service business of the consortium established for the purpose of evaluating the business potential by conducting diagnosis and analysis using



"Business Evaluation System of Renewable Energy Power Generation Business" based on its own indicator for three items of movables appraisal, power generation risk assessment and disaster risk assessment.

最初のワークショップでは、VCM フレームワークのレベル 1：方針設定 (Visioning)、計画策定 (Configuration)、実装 (Process construction)、および実行 (Conduct/control) の 4 つのプロセスでこの事業の想いが確認できた。最初の方針設定 (Visioning) では、従来の動産鑑定の限られた評価サービスを母体に、環境評価と Operation and Management (O&M)評価を組み込み、統合的・機能的なサービス (Integrated service) を提供する方針が確認できた。2 番目の計画策定 (Configuration) では、トライアル開始とニュースリリースの時期を設定した。3 番目の実装 (Process construction) では、表 1 にあるパートナーシップ協定と個別契約のスキームが確認できた。4 つ目の実行 (Conduct/control) では、今後の中期計画の成果目標を示すことができた。

**表 1: 想い(評価を事業として展開したい) Level 1 workshop VCPC**

Level 1	Output	Description
<b>Visioning</b> 方針設定	方針 Business model	従来の動産鑑定の限られた評価サービスを母体に、環境評価とO&M評価を組み込み、統合的・機能的なサービス (Integrated service)を提供する ⇒評価項目の拡大、継続して回す仕組み
<b>Configuration</b> 構想 (計画策定)	基本計画 Plan	2017年1月トライアル開始、4月リリース
<b>Process construction</b> 実装 (しくみ構築)	しくみ Systems	4社間の協業を回すためのパートナーシップ協定と個別契約 
<b>Conduct / Control</b> 実行	成果 Outcome	銀行融資案件の10%を獲得する(年200件) 融資期間サイクル(2年)に密着したサービスを提供する

In the first workshop, the idea/thought of this project was confirmed

with four processes of VCM framework level 1: Visioning, Configuration, Process construction, and (Conduct/control). In the initial Visioning, it was confirmed the policy to provide integrated and functional services (Integrated service) by incorporating environmental assessment and Operation and Management (O & M) assessment based on the evaluation service of limited traditional movables appraisal. In the second Configuration, the timing of trial start and news release was set. In the third Process construction, the scheme of partnership agreement and individual contract were confirmed as shown in Table 1. In the fourth Conduct / control, the outcome targets of the future medium-term plan were indicated.

上記のワークショップで参加者は、VCM フレームワークを使ったソーラー発電再生可能エネルギー事業の事業性評価を実現するプロジェクトのレベル1のプロセスに関する議論を行い、4つのプロセスの成果物を確認することができた。言い換えれば、コンソーシアムの参加者（Who）は、何（What）を、どのプロセス（Where）で、何時（When）実現し、どのように議論（How）していて、何故（Why）その議論が必要なのかを VCM フレームワークを参照しながら理解することができた。Appendix A は、このワークショップの議論で出た想いに関する参加者の意見を VCP サーキットの4つの壁の打破に沿ってまとめた資料である。

In the above workshop, participants were able to discuss the Level 1 process of the project to realize the projectability evaluation of the solar power generation renewable energy project using the VCM framework and confirm the deliverables of the four processes. In other words, the participants (Who) of the consortium were able to understand what they discuss (What), on which process (Where), when they realize (When), how they argue (How), and why they need the discussion (Why) while referring to the VCM framework. Appendix A summarizes the opinions of the participants on the idea/thought from the discussion of this workshop along the breakdown of the four walls of the VCP circuit.

## References

- Ding, L., Zhou, Y. and Akinci, B. (2014) 'Building Information Modeling (BIM) application framework: The process of expanding from 3D to computable nD', *Automation in Construction*. Elsevier B.V., 46, pp. 82–93. doi: 10.1016/j.autcon.2014.04.009.
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2007) 'Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action', *California Management Review*, 49(4), pp. 21–43. doi: 10.2307/41166404.
- Kikuzawa, K. (2008) *Senryaku gaku (Cubism of Strategy)*. Diamond, Inc. Available at: <https://www.diamond.co.jp/>.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*.
- Stavros, J., Cooperrider, D. and Kelley, D. L. (2003) 'Strategic Inquiry - Appreciative Intent: Inspiration to SOAR', *AI Practitioner*, November, pp. 1–21. Available at: [https://design.umn.edu/about/intranet/documents/Strategic\\_Inquiry\\_Appreciative\\_Intent.pdf](https://design.umn.edu/about/intranet/documents/Strategic_Inquiry_Appreciative_Intent.pdf).
- Teece, D. J. (2010) 'Business models, business strategy and innovation', *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 43(2–3), pp. 172–194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- パシフィックコンサルタンツグループ株式会社 (2017) 日本初！動産鑑定による事業性評価サービス提供をスタート。

Assessment sheet (As Is, To Be)		A社社長の想いを4つの視点 (VCPCサーキット)を使って関係する4社で共有した				VCPC Value-Chain Process Council
	Omoi	Value Identification	Change Mindset	Process Innovation	Creation of Technology	
View point	Goal Trigger Driving force	Value proposition	Awareness	Partnership	Technology	
As Is (Current status)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施工引渡し</li> <li>・O&amp;M</li> <li>営業スタイル: 案件実績を訴求点としたボトムアップ型</li> <li>O&amp;Mサービス提供 → 市場習熟期: 同業他社への優位性低下 → 均衡 (価格勝負)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・太陽光発電設備提供 → 売電収益手段実現</li> <li>・O&amp;Mサービス提供 → 発電効率維持、発電機会損失の最小化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来からの延長</li> <li>・電気工事 事業</li> <li>・保全 事業</li> <li>・電気工事とその延長としての保全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・A社 PV施工Gr会社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PV施工技術</li> <li>・O&amp;M運営力 (体制、運営、技術)</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> <b>遠隔監視データ</b> </div>
To Be (success image)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「太陽光発電」事業性評価サービス提供先行会社の印象を市場に定着させる。</li> <li>営業スタイル: TOPセールス型 → 成約率向上</li> <li>太陽光発電構築/運営市場でのポジション確立</li> <li>「評価サービス」リピート率向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「太陽光発電所」の客観的評価を提供 → ステークホルダ間の定量的価値共有へ貢献。</li> <li>・施工引渡し完了後の瑕疵対応要求時の根拠提供。</li> <li>・(発電事業主とO&amp;M事業者) O&amp;M契約締結時のSLA設定に貢献</li> <li>・評価体系の改善</li> <li>Body of assessment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新業態への切替</li> <li>「設備施工」から「プロセス評価」</li> <li>・運営評価(電気工事/保全事業の知見を活かし)</li> <li>・評価を続け、気づきをもたらせて、事業の価値を向上させる</li> <li>・評価を続けることの価値を事業主に訴える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4社共同運営</li> <li>① 勤産鑑定総合評価 担当会社</li> <li>② O&amp;M評価 担当会社 A社+パートナー会社</li> <li>③ 環境リスク評価 担当会社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PV施工技術</li> <li>・O&amp;M運営力 (体制、運営、技術)</li> <li>・評価力 (施工状況の評価基準策定と実査) (O&amp;M運営状況の評価基準策定と実査)</li> <li>計画、施工、O&amp;M運営の各ステージに資する評価体系およびその使い方の提供</li> </ul>	
成り行き経営						
見える経営						