

品質経営懇話会 中間報告

2019 年 4 月 18 日

一般財団法人日本科学技術連盟



目次

I 品質経営懇話会設立 趣旨	1
II 経済産業省より	2
III 一般社団法人日本経済団体連合会より	3
第1章：活動概要	
1. 運営委員・メンバー	4
第2章：これからの、品質経営に求められること	
1. 日本企業が直面する課題と展開	5～7
2. 運営委員・メンバー企業における品質経営への取組事例	8～13
3. エクセレントカンパニーとしての資質	14～16
4. これからの品質経営のかたち	17～21
5. トップ（CEO）の役割、育成	22～23
6. CQOの役割、育成	24
付録：	25～26

I 品質経営懇話会設立 趣旨

終戦後、荒廃と疲弊の中から出発した日本の経済は、長期の高度成長を続け、経済大国としての名を確固たるものにしたことはご高承のとおりであります。“Made in Japan”は、現在でも高品質の代名詞であり、その原動力は、世界に誇るモノづくり技術と、それによって生み出された高品質製品と現場の生産性であることは疑う余地はありません。

その背景には、日本の製造業が、戦後まもなく、真摯に米国から品質管理を学び、それを日本の国民性や企業文化に適用するように工夫してきたことにあります。

しかしながら、バブル経済が崩壊、新興国の台頭、IT化の急激な進化に伴うお客様の価値観の変化等、経営が対応すべき主な関心事となり、既得権益化した高品質という企業価値の維持向上は、多くの企業経営者の主たる関心事ではなく、品質機能担当へ委ねておけばよいと考えるようになったと思われます。即ち、品質管理の対象が特定の製品・サービスの質に限られる狭義の品質にとらえられ、私どもが目指す経営トップがリードする品質経営の進化が停滞してしまったと言えます。

その結果、“品質危機”と言われるほど、企業の不祥事や品質問題が相次ぐという由々しき事態が散見されております。これは、長年にわたって築き上げた品質ブランドを一瞬にして失墜させかねないものであることは言うまでもありません。

さらに、多くの企業では、品質に関する全責任を持つ品質担当役員（CQO：Chief Quality Officer）が、品質管理・品質保証活動を主管していますが、CQOの立場と責務、取締役会における品質に関するプライオリティは企業間で大きなばらつきがあると言わざるを得ません。

日科技連では、このような現状を打破し、経営トップの関心事として「品質」を広義に捉え、“品質立国ニッポン”復活の起爆剤とすることを目的に、CQOが経営に主体的に参画し、「品質経営」を実践している企業の経営トップにお集まりいただき、経営と品質に関する議論の場として、標記「品質経営懇話会」を創設いたします。

併せて本会では、CQOを育成・拡大すると共に、各企業での品質意識を高揚する場としていきたいと考えております。このグローバル化の時代で、我が国が世界と戦い、産業競争力を高めていくためには、「品質」は欠かせない重要な要素になります。その旗振り役は経営トップでなければなりません。

本会では、経営トップの品質経営への意識向上と品質担当役員の役割・必要性を認識・実践していただき、現状の品質管理の在り方だけでなく、経営者層が実践しなければならないTQMの姿をも議論して参りたいと考えております。

今日、ますます厳しさを増すグローバル競争の中で生き残っていくためには、これまで長年にわたって培ってきた品質を原点とする経営に更に磨きをかけていかなければなりません。「品質」こそが日本の産業競争力をより高め、世界に負けないための最大の武器になることを信じております。

Ⅱ 品質経営懇話会 中間報告書発行にあたって

- 品質経営懇話会への期待 -

経済産業省
製造産業局
井上 宏司



我が国製造業は、徹底したカイゼンや擦り合わせ活動を通じて製品の品質を追求し、世界からも、日本の製品は非常に高品質であるとして強い支持・評価を受けてきました。しかしながら、2017年10月以降、製品検査データの書換えなどの不正事案が複数発覚しました。品質保証体制の強化は企業の競争力に直結する経営問題であり、また、サプライチェーンの存在などを考慮すれば、日本の産業界全体の競争力にも影響を及ぼしかねない事態であると認識しています。

経済産業省としては、2017年12月、「品質保証体制の強化に向けて」を公表しました。足下の産業界の取組、行政としての検討課題に加え、Connected Industriesの取組を位置付けました。これは、品質保証体制の強化を単なる不正事案への対応という狭い捉え方ではなく、第四次産業革命を始めとする競争環境の変化の中、品質保証体制の構築は、経営戦略の一環として広く捉えることが重要と考えているためです。例えば、現場の問題点の可視化やAIを用いた品質検査の実現などにより、企業の生産性向上や企業価値・顧客満足度の向上に資するとともに、「ウソのつけない仕組み」等を通じて品質確保に寄与します。こうした取組みを全社体制で進めていくためには、経営トップのコミットメント、具体的なアクションが不可欠です。この問題意識の下、一般財団法人日本科学技術連盟、一般社団法人日本経済団体連合会とともに、2018年6月には、企業経営者を対象として「公開シンポジウム「サプライチェーン全体での品質保証体制の強化に向けて」」を開催しました。

一般財団法人日本科学技術連盟におかれましては、2017年10月に品質経営懇話会を設立され、経済産業省もメンバーとして参画しております。これまで5回にわたり、経営トップが品質経営への意識向上のために取組むべきこと、現状の品質管理の在り方だけでなく、経営者層が実践しなければならないTQM（Total Quality Management）の姿を議論されてきました。

当懇話会において、先進的な品質経営を実践している経営層の方々から自社の取組事例を共有頂き、見識のある御議論を深めていただくことは、とても有意義な活動であると考えています。

今般、当懇話会のこれまでの議論を中間整理という形で総括し、先進的な品質経営の事例やこれからの品質経営の姿等をわかりやすく整理していただきました。本中間整理を多くの経営層の方々を中心に発信頂き、経営トップを含めた品質保証へのコミットメントをより強固なものとし、日本の産業界全体の競争力を高める一助となることを期待しています。

Ⅲ 品質経営懇話会 中間報告書発行にあたって

- 品質経営懇話会への期待 -

一般社団法人日本経済団体連合会
専務理事 棕田哲史



急速に進む人口減少と、デジタルテクノロジーの進化という二つの大きな潮流のなかで、日本企業は、日々激化するグローバルな競争に直面しています。

こうしたなか、経団連は、「Society5.0 for SDGs」というコンセプトを掲げ、その実現の旗振り役として様々な活動を展開しています。

Society 5.0 とは、狩猟、農耕、工業、情報社会に続く第5段階の社会として、I o T ・ A I ・ ロボットなどの最先端の技術を駆使し、健康・医療や環境・エネルギーなど様々な社会的課題を解決しながら、新たな価値創造をしていく社会です。わが国が Society 5.0 の実現を目指すなかで、産業構造をより国際競争力のあるものに転換していくことが可能となります。同時に、世界共通の目標として国連が採択した S D G s（持続可能な開発目標）の達成にも貢献できると考えています。

この新たな社会創りにおいて、世界をリードする原動力こそが、日本企業がこれまで培ってきた、高度な「モノづくり力」です。しかし、ここ1～2年、日本企業に対する国民や国際社会からの信頼を揺るがしかねない、品質管理に関わる不適切な事案が続きました。そこで、昨年6月には、経済産業省、日本科学技術連盟と経団連との共催による公開シンポジウムを開催し、品質問題は、現場の問題にとどまらず、経営課題そのものであり、経営層の強いコミットメントの下で、品質管理を徹底していくことの重要性を改めて広く訴えたところです。

他方、品質管理は、品質問題さえ起こさなければそれで良いということではありません。企業価値の向上や産業の高付加価値化に結び付けていく必要があります。そこで、品質経営懇話会では、従来より一歩踏み込んだ、新しい時代における品質経営のあり方をめぐる議論を行い、このたび中間報告を公開しました。

この中間報告では、組織能力向上を主たる目的とするTQMから、企業の価値創造の土台となる「品質経営」に進化させていくことの重要性を強調しています。その上で、「品質経営」におけるトップの役割などを、具体的な先進企業事例などを交えながら大変わかりやすく解説しており、多くの企業の参考になるものと思われます。

今回の報告書はあくまでも中間報告です。是非多くの方々にお読みいただき、忌憚のないご意見を寄せていただくことで、より良い最終報告につながっていくことを期待しています。そして、多くの企業の実践を通じ、日本企業の高度な「モノづくり力」がさらに強化されていくことを心より願っています。

第1章

1. 運営委員・メンバー

<運営委員会>

委員長 坂根 正弘 一般財団法人日本科学技術連盟 会長／
株式会社小松製作所 相談役

副委員長 佐々木 眞一 一般財団法人日本科学技術連盟 理事長／
トヨタ自動車株式会社 技監

<委員>

猪原 正守	大阪電気通信大学 教授
大久保 尚武	積水化学工業株式会社 名誉顧問
大橋 徹二	株式会社小松製作所 代表取締役社長(兼)CEO
佐藤 和弘	トヨタ自動車株式会社 執行役員
鈴木 和幸	電気通信大学 名誉教授
津田 純嗣	株式会社安川電機 代表取締役会長
中條 武志	中央大学 教授
椋田 哲史	一般社団法人日本経済団体連合会 専務理事

<メンバー>

井上 宏司	経済産業省 製造産業局長
内田 雅文	コニカミノルタ株式会社 常務執行役
曾谷 保博	JFE スチール株式会社 代表取締役副社長
上ノ山 智史	積水化学工業株式会社 取締役 専務執行役員
生駒 勝啓	ダイハツ工業株式会社 役員
山中 康司	株式会社デンソー 代表取締役副社長
出口 雄吉	東レ株式会社 代表取締役副社長
宝田 和彦	豊田鉄工株式会社 前代表取締役社長
小原 好一	前田建設工業株式会社 代表取締役会長
小川 立夫	パナソニック株式会社 執行役員
佐藤 義和	富士ゼロックス株式会社 執行役員

(所属・役職は、2018年12月25日時点の標記)

第2章：これからの、品質経営に求められること

2-1. 日本企業が直面する課題

【公開シンポジウム「サプライチェーン全体での品質保証体制の強化に向けて」より】
世耕 弘成氏（経済産業大臣）

経営トップの品質保証に対するコミットメントとそれを浸透させるための現場とのコミュニケーションが大切であり、トップのリーダーシップと具体的行動に強く期待を寄せたい。

中西 宏明氏（日本経済団体連合会 会長）

ソサエティ 5.0 で到来する仕組みと品質の問題は表裏一体の関係。同じことを両面から見ているに等しいため、経団連としてもその具体化に力を入れている。こうした一歩進んだ品質管理を確立するためには品質問題を経営問題と捉えることが大切。経営者には、新たな産業の発展を見越して尽力していただきたい。

【「2018年版ものづくり白書」より】

大規模な環境変化に伴って、全ての経営者が持つべき4つの危機感

★ポイント1：人材の量的不足に加え質的な抜本変化に対応できていないおそれあり！

＜例＞人材スキル変化 デジタル人材不足 システム思考欠如

★ポイント2：従来「強み」と考えてきたものが、変革の足かせになるおそれあり！

＜例＞すり合わせ重視 取引先の意向偏重 品質への過信

★ポイント3：経済社会のデジタル化等の大変革期を経営者が認識できていないおそれあり！

＜例＞IT ブーム再来との誤解 足元の好調な受注による慢心

★ポイント4：非連続的な変革が必要であることを認識できていないおそれあり！

＜例＞自前主義の限界、ボトムアップ経営の限界

製造の現場力の維持・向上に関する課題・強み

(製造の現場力の強み)

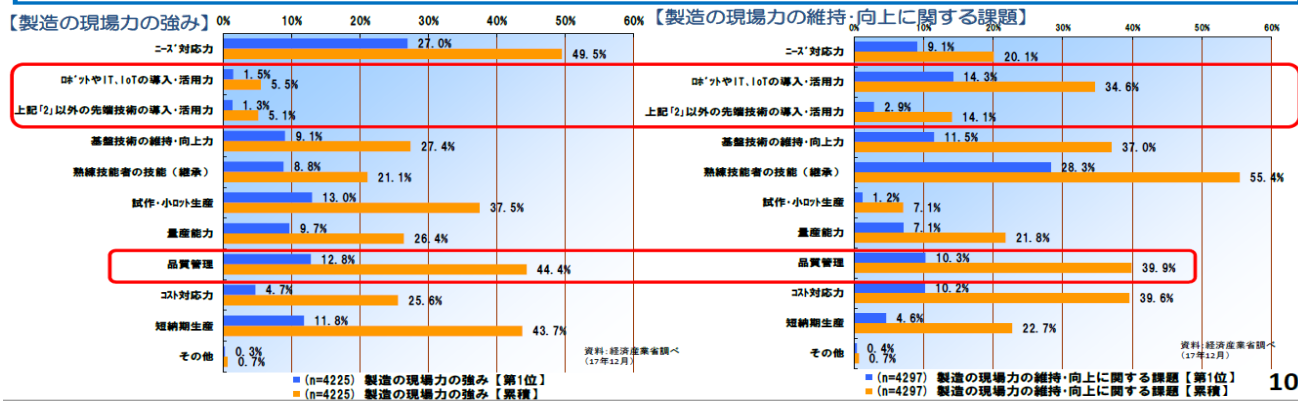
- 「ニーズ対応力」がトップ。その他では、「試作・小ロット生産」「品質管理」「短納期生産」等が上位。

(製造の現場力の維持・向上に関する課題)

- 「熟練技能者の技能」が抜き出ている。
- 項目ごとの「課題」と「強み」との差に着目すると、「ニーズ対応力」や「試作・小ロット生産」の課題感が薄く、一方で「コスト対応力」の課題感が大きい。また、「味'ットやIT、IoTの導入・活用力」や「先端技術の導入・活用力」が特に大きく、今後、課題の克服に向けた取組が特に期待。

(品質管理)

- 品質管理については、一連の個社の不祥事の続出にもかかわらず、現場力の強みと認識している企業が多いが、他方で課題と考えている企業も多い。

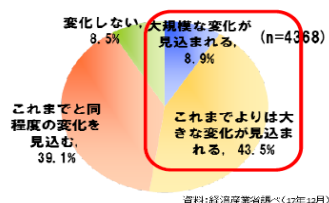


10

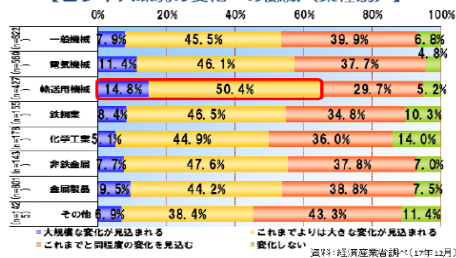
ビジネス環境の変化認識と事業展

- ビジネス環境に関し半数超の企業が今後大きな変化を見込む。特に輸送用機械。大きな変化を見込む企業ほど、事業拡大に積極的。
- また、足元の業績や今後3年間の営業利益見通しが良好。さらに、設備等投資意欲も高く、積極的な経営姿勢であることがうかがえる。

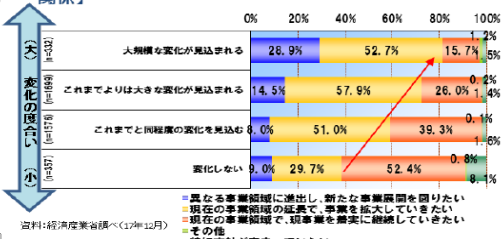
【ビジネス環境の変化への認識】



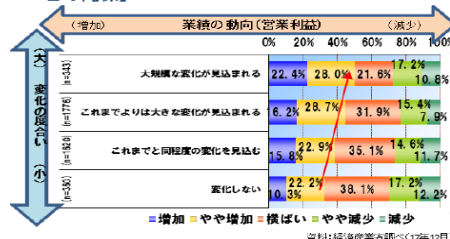
【ビジネス環境の変化への認識（業種別）】



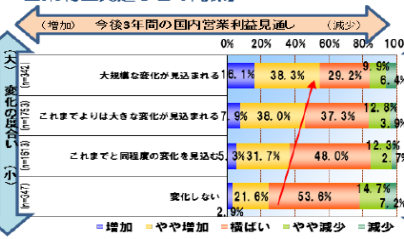
【ビジネス環境の変化認識と今後の事業展開の方向性との関係】



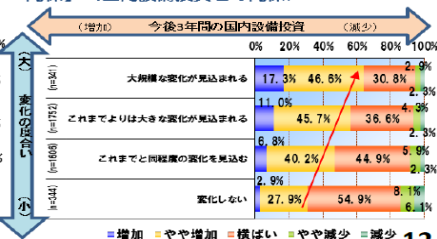
【ビジネス環境の変化認識と足元の業績（営業利益）との関係】



【ビジネス環境の変化認識と今後3年間の国内営業利益見通しとの関係】



【ビジネス環境の変化の認識と今後3年間の投資の関係】＜国内設備投資との関係＞



12

出典・転載「ものづくり白書 2018」

人手不足・デジタル革新が進む中で、「現場力」を再構築

- 現場の人材不足が深刻化する中、これまで技能人材等が属人的に有してきた知見を、**組織の共有知として活用できる仕組みづくりが鍵**。そのため、デジタル時代の「現場力」には、現場から得られる**質の高いデータ**や、技能人材等の**属人的な知見**を**デジタル化・体系化**して、**組織として資産化する力**等が求められている。
- その際、個別現場が主導する部分最適化を目指すのではなく、**重要な経営課題**と捉えて経営側がコミットし、バリューチェーン全体での**全体最適化**を図った構築が重要。その実現には的確な**「経営力」**の発揮が鍵。

デジタル時代の「現場力」

従来の「現場力」(※)

- 「暗黙知や職人技」をも駆使しながら、問題を「発見」し、企業や部門を超えて「連携・協力」しながら課題「解決」のための「道筋を見いだせる」力と仮定。「カイゼン」や「すり合わせ」にも通じる力。

- 質の高い現場データを取得し、デジタルデータとして資産化する力
- 職人技(技能)を技術化・体系化、暗黙知を形式知化し、デジタルデータとして資産化する力 等

資料：経済産業省作成

デジタル時代の「現場力」の再構築を実現する「経営力」

人手不足・デジタル革新が進む中で解決すべき“経営課題”

付加価値の獲得

省人化

技能承継の実現

※昨年の白書における「現場力として重視するもの」に関するアンケート結果等を基に作成。なお、人が介在して活動が行われる全てが現場になり「現場力」は生産現場に限定されないため、企業活動の中で幅広く捉える必要がある。従って、一義的に定義することは困難であることに留意。

14

出典・転載「ものづくり白書 2018」

経済産業省・厚生労働省・文部科学省の3省から発行されている、2018年度ものづくり白書からも、「我が国の製造業の足元の状況認識」として、品質管理の重要性はいまだ強みとして捉えられている。

大きな環境変化に直面しているが、組織能力の重要性を再認識し、「現場力を再構築する」「経営力」の発揮が今の経営に求められていることが推察できる。

また、東洋経済新報社から発行されている、「役員四季報 2019 年度版」をもとに独自で調査した結果、役員四季報 2019 年度基本情報 全上場会社掲載社数 3708 社、役員数 41,103 名を対象に、「CQO、品質担当役員」2つの名称のみを調査した結果、

① 全体として、「CQO、品質担当役員」という名称を設置している企業は CQO2%、品質担当役員 35%、合計 37%との傾向であった。

②取締役会に出席している、「CQO・品質担当役員」の方々は約 30%であると推察する。

※調査のばらつきを無くすため、「CQO・品質担当役員」の名称のみで調査を実施。

※別名称で品質担当の機能を設置している企業もあると思われるが、調査対象外としている。

2-2. 運営委員・メンバー企業における品質経営への取組事例

ユニカミノルタ株式会社

- ① [トップ]品質経営を別モノにするのではなく、経営戦略、事業戦略の中に埋め込む。
[従業員] 思想や哲学は変えず、時代の変化に合わせて、手段を変える。
- ② お客様が気付いていない課題を掘り起こし、共に解決する
「課題提起型デジタルカンパニー」を目指す。
- ③ 品質経営推進の上での<自社の強み>
経営トップ主導の共通の価値基準（6バリュー）の醸成。その実現の仕組み。
社内の仕組みの横展開。調達先、お客様への横展開。
- ④ 品質経営推進の上での<自社の弱み>
顧客との共創の方法、多様な人財との事業創出
- ⑤ ガバナンス面では、取締役11人中5人を社外の方に依頼。社外取締役の方の
厳しい指摘により多くの気づきを得られ、とても重要と捉えている。
- ⑥ IoTを活用した新事業として、介護施設の各部屋にセンサーを取付け、入居者が倒れたり、異常事態を知らせるアラートを介護士に伝えることが出来るシステムを展開している。介護士の負担を軽減することにより、介護士に余裕が生まれ、入居者の方にもより満足いただけるソリューションとなっている。

JFE スチール株式会社

- ① 品質は安全・防災と並んだ品質経営の3本柱の一つと考えている。
- ② 現場の長である、製鉄所各地区所長をトップとする地区毎の品質管理体制を統括する形で、品質担当役員が全社の品質管理をマネジメントしている。
- ③ 課題は、『お客様満足度の向上』、『品質コンプライアンスリスクの低減』、『エンジニアの世代交代への対応』等のベースの課題や、『新規ビジネス、新商品、新規提携先の品質管理』等の変化への対応に取り組んでいる。
- ⑤ 従業員の年齢構成（平均年齢が40歳を切る）、設備の老朽化（40年以上が経過）の中で、すべての基盤となる人材の整備と設備の更新・整備を進めている。
- ⑥ 「ものづくり白書」にも掲載されたが、検査・品質管理を自動化し、人に依存しない仕組みの構築を進めている。
- ⑦ 自動化といってもステージがあると考えており、検査の指示、検査、検査データの転送、そのデータの判断を段階的にすべてを自動化するべく検討している。
- ⑧ お客様価値創造の視点では、材料を収めるだけではなく、お客様の現場に役立つ提案がいかにかできるか、素材メーカーとしての在り方が従来とは変化している。
- ⑨ お客様満足には、納期・生産量・コストが大きな価値になる。それを重視し、品質に軸足が行かないケースが散見されている。品質を重視しながらすべてを満足させて納めることができればよいが、異常が発生した際の対応が求められる。

積水化学工業株式会社

- ① 2004 年に「CS 品質経営」を掲げ、現在もコーポレート CS 品質グループを中心に、全社的に品質経営を推進している。
- ② 品質と CS は表裏一体と捉え、モノの品質革新に徹底的にこだわり、お客様の期待に応える価値をお届けすることを理念とし、基盤品質の確保、魅力品質製品の創出等に取り組んでいる。
- ③ 「モノづくりのはじまりはお客様の声から」と、「お客様の声」を貴重な経営資源として位置付けているが、各部門個別の収集・活用に留まり、全社のナレッジ化・活用には至っておらず、道半ばの状況である。
- ④ 顧客価値創造の実践に努めている。「基盤品質から魅力品質、そして顧客歓喜」、つまり「モノからコト、そしてココロ」への進化を目指し、最終的にお客様が「応援したい」と思っただけのレベルを目指している。
- ⑤ 研究所の一番の悩みは、成果が出ないこと。事業部の開発は比較的すぐに成果がでる。その違いは、お客様を知っているか、の違い。
- ⑥ 「社会的価値」という表現が適切ではないかと考えている。ある事業をやめたときに、だれが喜んで、悲しんでくれるか。自身のやっている業務が社会的に価値はあるのかお客様、競合はどう思うのか、を自問している。

ダイハツ工業株式会社

- ① “お客様から選ばれるモノ作り、サービスの提供”を目指している。
- ② これからは、圧倒的に多数の部品供給を受けている取引先様やディーラーの販売員、あるいは整備士などとの関係が重要であると考えている。
- ③ 課題は、②のステークホルダーと共通認識の形成と相互理解を深め合うこと。
- ④ 生産・設計の社員を対象に、バッドニュースだけを聞いてもらう取組の一つとして、ディーラーへの駐在（技術・生産スタッフ）を進めている。そこで収集されたバッドニュースは、トップにも伝わる仕組みになっている。
- ⑤ 駐在先で聞いたバッドニュースを解決するべく、駐在後の業務に活かす取組を行っている。
- ⑥ もっと身近なテーマとして、品質、技術のメンバーと面着で世の中で何が起きているのか？仕事で苦心していることを、会長、社長、副社長とミーティングの場を設けている。
- ⑦ 会社全体で今、何が市場で大切なのか。お客様の声を聴いてすぐに市場に出したい気持ちはあるが、全体最適で順番に出していく、ということが言えるような環境が、品質経営を進めていくうえで重要。

株式会社デンソー

- ① これまでモノの品質から技術と仕事の進め方の質向上に取り組んできたが、事務・営業分野にも質向上が必要と考えている。
- ② 仕事の質にメスを入れ、失敗事例から学び、それを残していく、そういった先に行動様式があるのではと考えている。

- ③ QC 診断は、トップマネジメントが定期的に全事業部と全拠点を訪問し、事業戦略とそれに向けてのシナリオと取組みについて診断をする。あわせて生産現場での活動も診断する。
- ④ TOP マネジメントへの報告という側面と、受診側も事業部や生産会社が自らの DNA を省みて、次へのスタートを切る良い機会となっている。
- ⑤ 自動車業界は 100 年に一度の大改革の時代と言われている。浮き足立つことなく、確実に変化へ対応していかなければならない。
そのためにも、愚直に以下の事項を実践していく。
 - ・創業時から脈々と受け継いでいる「経営トップが生産現場に密着し、謙虚に事実をみつめて反省し、経営へ反映する」
 - ・「品質の良し悪しは、お客様が決める」ことを念頭に置き、日々変化するお客様の期待値を把握し、製品・サービス、業務プロセスへ反映する。

東レ株式会社

全ての企業活動において、安全・環境とともに、お客様に提供する製品の品質を最優先し、「お客様第一」の姿勢で、品質保証に取り組むこととする「東レグループ品質方針」を制定している。その中で、以下の 4 項目を謳っている。

- ① お客様の要望に応え満足いただける製品・サービスの提供に努めます。
- ② 販売、生産、技術、研究等全部門は一貫して品質第一の思想に徹し、製品の品質と信頼性の向上に努めます。
- ③ 品質要求を達成するために、品質は設計と開発の段階で確立し、製造工程で作り込みます。
- ④ 品質保証体制を継続的に整備し、維持・向上に努めます。

豊田鉄工株式会社

- ① 事業のグローバルな拡大に伴い、現在 13,000 人以上の総従業員（リーマンショック後 8 年で倍増）に対して当社の DNA を正確に伝承するため「トヨタマインド」を各グローバルの事業体へ展開している。
- ② 取締役会の議題では、バッドニュースから先に報告している。
- ③ 方針管理、自工程完結活動を強化している。特にホワイトカラーが、付加価値の創出を実現できていない時間を限りなく少なくすることも取り組む目的の一つとしている。
- ④ 現場では TPS（トヨタ生産方式）を愚直に長年実施しており、事務所業務にもこれを 10 年ほど適用し浸透してきている。
- ⑤ 一つのことを“極める”ことが重要である。現場で愚直に徹底して取り組んでいれば、それに触発されてスタッフ部門でも浸透してくる。
- ⑥ 品質経営の内容を中期経営方針と年度方針に組み込み、展開を図っている。方針を議論する役員全員の仕事の質、力量、品質に対する理解が重要だと考えている。
- ⑦ 単に企業価値の創造だけではなく、その先にある社会課題の解決とリンクしなければならない。

パナソニック株式会社

- ① トップのコミットメントに関しては、社長以下カンパニー長が集まるグループ戦略会議で年2回品質問題を共有・議論、重要リスクについては都度経営幹部に速報し、毎月品質本部から月報によりトップへ品質の状況と取組みをインプットしている。これら3つの取組みで共有・方向性を確認している。
- ② 個別の製品に関する品質は各カンパニーに委任している。その中で、全社として仕組が必要なものや、複数カンパニーにまたがる課題、新規の取組みについては年2回のCQO会議にて議論しコーポレート部門で担当している。
- ③ 毎年11月の品質月間には、社長メッセージの発信を行っている。また、事業部長を集めた品質研究会を実施して経営層の品質マインド向上を図っている。
- ④ ビジネスイノベーション部門は、パナソニック初のビジネスモデルの検討をミッションとしている部門であり、米国を中心に「パナソニックβ」の活動を進めている。ソフトウェアで実施されているアジャイルな開発をハードウェアでも実践し、開発期間を短くし、お客様へ価値を少しでも早くお届けする。
- ⑤ 法律やJIS規格の準拠に加え、パナソニック独自の品質基準MIS規格(松下のM)を設定し厳しく品質を担保。現在グローバルでの顧客価値創造の観点から、地域/商品にあった安全・品質基準、開発プロセスの運用を検討している。

富士ゼロックス株式会社

- ① お客様起点での品質創りを目指し、お客様の声を毎日収集・対応し、またCS(顧客満足度)に対する外部調査結果(1回/年)からの課題を経営TOP指示のもと、事業部長、各機能本部長にて改善活動を一枚岩で実行している。
- ② 品質を見る立場の人が社長に近い目線で議論・確認をしている。全社品質会議(議長:品質保証担当役員)を毎月実行し、バッドニュースの共有と施策の進捗を確認し、早期問題解決を図っている。また、毎年品質決算という年度レビューを社長、関係役員と行い、次年度の品質方針へと展開をしている。
- ③ ED(アーリーディレクション)、ER(アーリーレゾリューション)に取組み、いかに早く問題を検知し解決するかの実行し、品質損失コストの改善を図っている。
- ④ 失敗時の再発防止を強くし過ぎるとチャレンジが生まれない。変えるべき所、変えない所の整理し、品質保証プロセスの強化を図っている。

株式会社安川電機

- ① 『お客様本位に徹する』が経営理念として掲げられ、TOP方針の第一に「カスタマーズファースト」顧客第一(お客様を勝たせる)を掲げ、方針展開をしている。
- ② 安全>法令>質(広義の質:顧客価値によって都度、QCDの優先順位が変化する)の優先順位かつBalanced Score Cardの戦略マップにより、顧客価値を常にTOP自らが創造している。
- ③ ホワイトカラーの生産性を見える化し、そして測る化(日報)ができ、改善していく、というPDCAを回す活動を続けている。この活動により、少しずつではあるが、成果が見え始めた。

コマツ

- ① すべての活動の基盤となっているのは、「コマツウェイ」である。
- ② 品質と信頼を基本において顧客価値を創造するということに取り組んでいる。
- ③ 企業価値を「社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和」と定義し、この最大化を目指している。
- ④ コマツでは、TQM・ブランドマネジメントということをして分けているのではなく、コマツは品質経営として取り組んでいる。
- ⑤ 優先順位はSLQDC（安全、コンプライアンス（法律）、品質、タイミング、コスト）ということを言い続けている。
- ⑥ 世界中毎年40か所以上でのタウンホールミーティングで、トップ自らが優先順位のことは伝え続けている。

前田建設工業株式会社

- ① バッドニュースは、重大な事故が起きたら、2時間以内に社長に報告しなければならない仕組みとなっている。
- ② 社長方針の方針管理への落とし込みに注力し、年2回の社長診断も実施している。
- ③ 協力会社を含めたQC発表会も開催している。
- ④ 当社はモノづくりだけではなく、インフラサービスを視野に入れて、コンセッション事業に進出している。
- ⑤ CSV経営を推進し、自社が社会のために何ができるかを議論している。

品質管理学会元会長として

- ① 基盤戦略として、品質保証、信頼性の確保が必要。それがなければ企業として成り立たない。そのうえで革新戦略としてIoT、ICTなどの技術革新をいかに広義の品質に活用していくのが重要になる。
- ② IoT、ICTなどの革新技术を活用した顧客価値創造のオペレーションについて、調査・研究を進め、ツールの開発を目指している。

トヨタ自動車株式会社

「お客様第一（笑顔）のためを目指して、全員参加で絶え間ない改善」

- ① トヨタの“TQMの理念”を永続的に実現するため
“人づくり、仕組み（含む組織）づくり”を行うことが
TQM活動と位置づけ。
- ② “お客様第一（笑顔）”を追求
現在、近い将来に留まらず、未来のお客様の期待を想像することが大切。
そうすればStart up企業同様に、新たな顧客価値の創造が可能。
- ③ “全員参加”が基軸
全員が“お客様のために何ができるか”を考える地道な教育訓練が不可欠。
これを一人ひとりが正しく理解し実践すれば、お客様を不幸にする行為は
自ずと防げると考える。
- ④ “絶え間ない改善”
永続的な教育・訓練が重要。教育としては、問題解決、SQC及び、トヨタの



DNA の TPS 修得。訓練として、創意工夫制度、QC サークル活動を活用。
近年、IT 知識（Big Data, AI 等）の修得に注力。

2-3. エクセレントカンパニーとしての資質

(1) エクセレントカンパニーの要件・取組み

一般的に、エクセレントカンパニーという言葉の意味は、超優良企業と同義で使われる。品質経営懇話会では、そうした意味合いを踏まえた上で「社会課題の解決に貢献しながら、利益を確保し、その地域や国を支えていること」をエクセレントカンパニーの要件や取組みと考える。

①適切なリソース配分、人材育成

製造業においては研究開発、生産、販売、部品サービス、アフターマーケット部門、管理部門などの社内部門と協力企業や代理店など、バリューチェーンを構成するすべての部門、パートナーが一体となって行動する必要がある。そのためには適切なリソース配分やグローバルな人材育成が求められる。

②取締役会の活性化

欧米型ガバナンス体制の導入による取締役会のスリム化に伴い、社外取締役比率が近年高まりつつある。こうした流れに沿って、少人数かつ社外の視点で物事を捉える姿勢が問われている。限られた時間で論議を尽くすため、取締役会の運営は報告⇒討議⇒決議とし、結論ありきとしない心構えで臨む必要がある。

③バッドニュース・ファースト文化の構築

「人間である以上ミスはするし社会の基準も変わっていくので不正も起こり得る。」と割りきることが経営トップとしての取組みが明確になると考える。従って、起こってしまったことよりも、その事実を隠したことの方を厳正に処罰すべきである。そのためにはバッドニュースを真っ先にトップに伝える仕組みや文化が欠かせない。

④トップのリーダーシップ発揮

トップの明快な戦略や事業の選択と集中があつてこそ、現場はボトムアップでついてきてくれる。そのためには、トップが関心をもっていくことを明確にしなければならない。この根幹が揺らいでいると、品質はもちろん、収益を高めることもできないからである。

⑤顧客価値を創造し、顧客の信頼を得る

「顧客に、評価して商品を適正な価格で買ってもらえるから収益が上げられその結果、必要な投資や全てのステークホルダーへの分配も可能となる」という考え方。顧客と一緒にビジネスをつくる姿勢を忘れてはならないという戒めでもある。それは新

たなビジネスモデルの創出にもつながる。顧客は「品質」に對価を払ってくれる。企業価値の源泉はそこにしかないことを肝に銘ずべきである。

「顧客にとって、なくてはならない度合いを高め、選ばれ続ける存在となる」ように努める必要がある。そのためには、顧客を「企業価値を評価し、企業価値を創る人」と位置づけ、両者の関わりを「取引」から「関係性」に移すことが望まれる。顧客価値を創造し、顧客の信頼を得ていること。

⑥組織能力の向上

製造業の場合、競争力の源泉は企業組織の上流から下流までを含む広義の「ものづくり」である。組織能力を高めるにはTQMの活用が早道である。

⑦ESGへ適切な取組み

財務諸表に表れない企業価値としてESGが注目されている。Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）の頭文字に由来する考え方である。Eはエネルギー使用量やCo₂排出量制限など環境面への配慮、Sはダイバーシティやワークライフバランス、Gは取締役会のあり方や情報開示の充実などを示す。ESGはTQMと共に、顧客価値創造を目指す企業活動の基本である。

⑧改善活動の継続的实施（たゆまぬ改善）

P D C AにS（Standardize）を加えたP D C A Sで臨むことが大切である。

⑨企業としての行動様式を定め、グループ企業を含めた全体で共有していくこと

品質経営懇話会構成メンバーの共通認識として「お客様本位に徹する」「顧客第一主義」「企業価値と価値観を実現する行動様式の共有」などが重要である。

(2) 坂根委員長コメント「すべてはトップにあり！」

2017年10月から11月にかけてわが国の有力企業で品質不正や偽装問題が立て続けに発覚した。品質関係をはじめ、そういった問題は企業体質に問題があり、結局、トップの意識に起因する。トップが意識を変えなければ問題は解決しない。品質経営懇話会は経営者にそれを改めて訴えるための仕組みだ。問題を巡るメカニズムのあらましと対策は次のように表すことができる。

- ① 品質問題の原因はトップにあり！
- ② 今の日本は、多くが「総花主義」「自前主義」「平均点主義」に陥っている。
- ③ その結果、同じような製品・サービスで消耗戦を強いられる。
- ④ その結果「貧すれば鈍する」状態を招く⇒トップは品質に関心を向けなくなる。

- ⑤ トップが品質に関心を持っている姿を現場に見せることが重要。
- ⑥ 「SLQDC」⇒コストよりも安全や法律遵守、品質を優先する。
- ⑦ トップが取締役会の冒頭でバッドニュースを報告するとともに、現場に足を運び「SLQDC」を社員に直接伝え続ける。



I Tの仕組みの自前主義など、間接業務の非効率な部分の改革と余分なコストを除去し、事業の選択と集中を徹底して固定比率を改革する。

ビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込めば日本は負けない！



着実な実行により、エクセレントカンパニーへ

厳しき経営環境の下、トップダウンの明快な戦略と事業の選択と集中が求められる。そこに現場からのボトムアップがついてくれば、それがさらに強固なものとなる。ボトムアップを促すカギは、トップが品質にいかに関心を寄せているかを現場に伝えることにかかっており、品質不祥事を起こさない要点は、こうしたトップの姿勢を社員に見せることである。トップに危機意識と真のリーダーシップがあれば会社は改革出来る。

また、品質に関わるトレーニングを受けた社外取締役が、取締役会で意見出来るようにすることも重要である。

社外取締役の意見は耳が傾けられやすいため、さらに取締役会冒頭のCEOレポートで、この1カ月に起こったことを、特にバッドニュースから先に報告する仕組みを作ること等、着実な取組みがエクセレントカンパニーへとつながっていく。

(3) 坂根委員長コメント「企業価値創出のためにやるべきこと」

- ①経営力を高めるには、各社が考える企業価値と価値観、それを実現する行動様式をグループ全体で共有する必要がある。

企業の目指す目標は企業価値を持続的に向上させることである。企業価値は、社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和である。従って、企業価値を最大化するためには社会（メディアも含む）、株主／金融機関、お客様、協力企業／販売・サービス代理店、社員など、会社を取り巻く各ステークホルダーの立場で考えなければならない。

- ②「念仏」を唱えるだけでなく、行動様式にまで落とし込まないと会社は永続的に発展しない。

すべての企業には固有の歴史がある。その歴史に裏打ちされた強さや、強さを支える信念、心構えなどがある。それらは無数の成功と失敗の中から先輩が築き上げてきたものであり、時代の変遷とともに人が変わっても脈々と更に磨き上げ、そして受け継いでいかなければならない。たとえ代が変わっても、会社を永続的に発展させるためには「念仏」を唱えるだけでなく、行動様式にまで落とし込む覚悟と実践が必要である。

- ① サプライチェーンの実効を上げるため、生産現場や機械の稼働現場、顧客の現場に導入しているそれぞれのシステムに触れ、見える化し、つなげることがビジネスチャンスとなり、かつ品質保証体制の強化になる。IoT社会やビジネスにおいては、ソフト技術のことばかり強調されるが、ハードの信頼性がますます求められることを認識すべきである。

品質経営懇話会の設立趣旨の一つである「経営トップの品質経営の意識向上」を踏まえて品質管理を見直すと、詰まるところ「見える化」と「PDCAS」に行き着く。コマツの事例を引き合いに出せば、自社と協力企業の生産現場を見える化し、つなげるコムミックスというシステムを構築した。また、すべての建設機械に機械の調子や稼働状況を見える化し、つなげるコムトラックスという装置を標準装備した。そして、建設施工現場を見える化し、自動化してデータ活用をつなげるスマートコンストラクションに進化した。見える化は情報公開と共有化の第一歩である。こうした基盤はサプライチェーンの実効を上げるための有効な手立てとなるはずだ。

2-4. これからの品質経営のかたち

そもそもTQMは、狭義の「質」のみではなく、あらゆる質を対象にしながら進化・発展を続けてきた。これからはバリューチェーン全体をとらえ“事業開発”の視点も含めた「顧客価値創造」と「組織能力獲得」の連携による新たな品質経営のフレームワークの提示により、経営者がこれまで以上に主体的に推進しなければならない。

1) これからの品質経営の3つの特徴

① TQMを今まで以上に実践する。

新たな品質経営に臨むにあたってはTQMを地道に、丹念に実践していくという揺るぎない信念が問われよう。

② 事業構想が企業に強く求められる中、企業トップが「顧客価値創造」のための考え方を実践する。

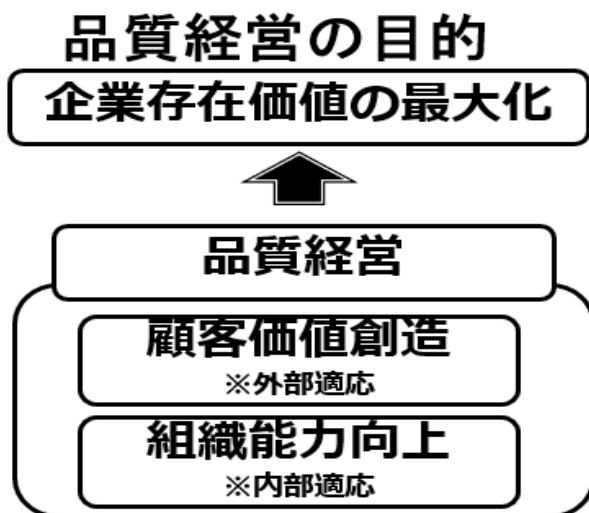
TQMの実践に加えて問われるのが、顧客価値創造という考え方の実践である。企業トップに特に求められる姿勢である。他の項目でも触れているが、顧客価値創造とはビジネスモデルを変革する活動でもある。お客様になくてはならない存在になることこそが顧客価値創造の大前提となる。

③ TQM、顧客価値創造はトップを含めた「全員」が主体的に参画し、実践する。

TQMは現場からトップまで、会社に関わるすべての人が参加する点に大きな特徴がある。顧客価値創造に臨む考え方も同じである。特定の部署や現場、役職者だけでなく、文字通り全社一丸となって挑むことで大きな成果が得られるという基本を踏まえて取り組むことが肝要である。

2) ビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込むための経営手法

品質経営懇話会が2017年10月の創設時から2019年1月まで開いた過去4回の会合は坂根委員長の考え方を根底に据えて行われた。すなわち、他の項目でも引用されている「これからの日本企業はビジネスモデルで先行し、現場力勝負に持ち込めば日本は負けない」という明快なメッセージである。これは、企業競争力の源泉である戦略やマーケティングなどの「外部適応」と、現場力に代表される組織能力やコア技術、人材などの「内部適応」の2軸の両立を唱えるものである（下図参照）。



1) これからの品質経営の提案

顧客価値創造と組織能力向上の連携を目指す

2) これからの品質経営のコンセプト

ビジネスモデルで先行し、現場力の勝負に持ち込むための経営手法

3) これからの品質経営の姿

①ここでは「TQM」と「品質経営」は同義として扱わない。

②「組織能力向上」と「顧客価値創造」を組み合わせた枠組みである。

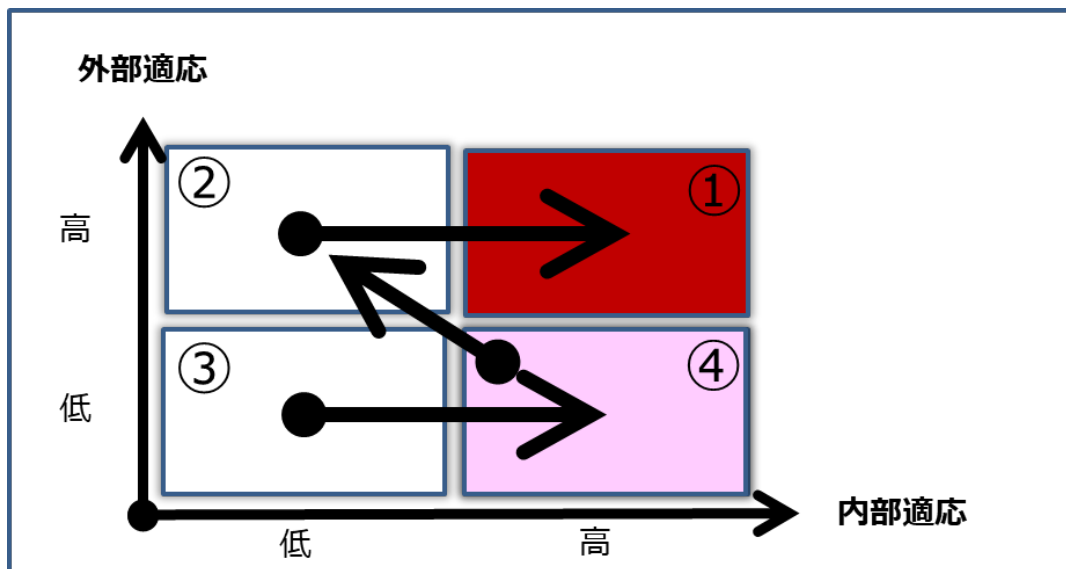
※外部適応とは、自社の事業の価値を定義した上で、取り巻く外部環境の要求に応えながら、適合させること。

※内部適応とは、組織内部の諸機能を最適な組み合わせを構築し、環境変化位に合わせそれを常に改善していくこと。

3) 品質経営の実践により、外部適応と内部適応の連携を実現する！

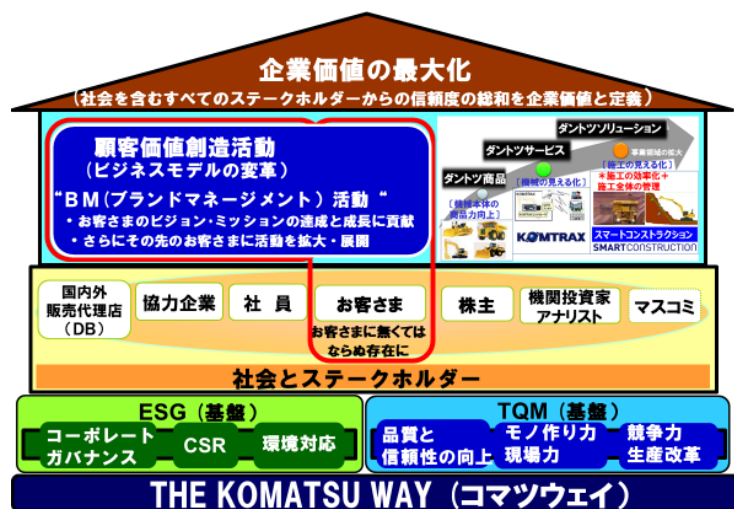
品質とは「モノの出来栄え」ではなく「社会や顧客のニーズを満たす度合い」である。製造業に関わらず、多くの産業分野で話題となっている I o T や A I、ビッグデータなどの進展により、企業を取り巻く環境は近年、劇的に変わろうとしている。従って、これからの時代には「大きな視野から未来のニーズを満たす実現手段として、どのようなハードとソフトを組み合わせるべきか」という発想が求められる。新たな価値観に基づく時代ではハードもソフトも価値を実現するための道具に過ぎない。新たな品質経営のかたちである「顧客価値創造＋組織能力向上の連携」を追求するためには「価値は顧客が道具を使いこなすことによって生まれる」ことを念頭に置き活動していく必要がある。

日本の多くの製造業が第4象限に属することが想定され、第1象限へ一足飛びすることが理想であるが困難である。まず第2象限への移行が急務であり、第2象限から第1象限への移行は、これまでと異なるさらなる組織能力が求められ、生き残るためには、第1象限に移行することが不可欠である（下図参照）。



4) コマツの事例

コマツの考える企業価値を一軒の家に例えると、屋根にあたる一番上の層に「企業価値の最大化」という、企業にとって究極の目標がある。企業価値は、社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和と定義されるが、社内では「この会社でないと困るとどこまで思ってもらえるかという度合」と言い換えている。その下にある「顧客価値創造活動（BM活動）」は収益の源泉である。実際にそれを実現するのがダントツの商品とサービスとソリューションである。真ん中にはステークホルダーが並ぶ。お客様をその中心に置いたのは「お客様にとってなくてはならない存在にならない限り、すべての原資がいただけない」という考え方があるからだ。お客様はその「品質」があるからこそ対価を払う。企業価値の源泉はそこにしかない。この家を支える基盤として、ESGとTQMがある。その礎には、グループ全体で共有し、高めていく行動様式として「コマツウェイ」がある。（下図参照）



5) コニカミノルタの事例

企業を取り巻く環境変化に対して、品質経営として「変えてはいけない事」と「変える事」がある。変えてはいけない事は、「目指すべき姿」と「マインド」。それ以外のお客様へ提供するものや手段などは、目指すべき姿に向けて必要に応じて変えていく。

① 変えてはいけない事

目指すべき姿は「顧客さえ気づかなかった課題を提起して、それを当社の元々の武器と最新のデジタルの力で解決し、顧客・社会の進化に貢献していく企業」。いわゆる「顧客価値創造」、「社会課題解決」である。この目指すべき姿を実現するためのマインドは、当社の信条である「6 Values (“Open and honest” “Customer-centric” “Innovative” “Passionate” “Inclusive and collaborative” “Accountable”) 」である。この6 Value は「私たちの信条そのもの」であり「迷った時に立ち返るべき基準」であり「もともと私たちが持っている DNA」である。加えて、1950 年代の SQC 導入、デミング賞実施賞受

賞からはじまり、故・米山高範氏（元コニカ代表取締役社長、元日本科学技術連盟理事長）のDNAを脈々と培い継承している「TQMの考え方」である。

当社は、この「6value」、「TQMの考え方」のマインドを持って「顧客価値創造」、「社会課題解決」を目指している。

②変える事

「顧客価値創造」、「社会課題解決」を目指すためには、環境変化に応じて、過去の考えや、やり方に縛られずに柔軟に対応していかなければならない。それらは「何を重視すべきなのか」、「何を提供すべきなのか」、「どこに軸足お置いて取り組むべきなのか」、「達成するための手段は何であるのか」などである。これまでは、お客様が求めるモノを作れば購入いただける時代であったが、今は、お客様のお困り事を解決するコトを提供していかなければ企業として生き残れない。そのためには、社内で考えているのではなく、お客様先の現場へ飛び込んで、お客様の現場重視で、お客様の気付いていない課題をも掘り起こしていかなければならないと思っている。又、「顧客価値創造」、「社会課題解決」を目指すための手段は、進化させていくもの、追加していくものがある。

（進化させていくもの 事例）

QCサークル活動。この思想は変えずに、多くの従業員が自律的に行動できるように「プロセス改善」と名称やその推進のやり方を変えて、開発部門や販売・サービス部門へ拡大するなどである。

（追加していくもの 事例）

プロダクト視点による発想を、人の体験・共感による発想の視点に転換するための「デザイン思考」を導入し、お客様との共創を図るなどである。（下図参照）



2-5. トップ（CEO）の役割、育成

(1) 品質経営におけるトップ（CEO）の役割

品質管理活動の全盛期は高度経済成長期に重なる。当時の現場では作業に関わる各々が部分最適で頑張れば、その集合が全体最適につながって収益も右肩上がりになった。今では通用しないやり方である。しっかりしたトップダウンが必要だからだ。トップダウンによる明快な戦略や事業の選択と集中があるからこそ、現場はボトムアップでそれについてきてくれる。そうでないと、成長して収益を上げることができない。ところが、これは半ば理想論であり、トップダウンを実現できていない。要するに、多くの問題はトップの意識にかかっているといえる。従って、トップがどういう価値観で社員を引っ張っているのか、どれだけ品質に関心を持っているかといったことを現場に見せることが効果的である。例えば、社長が工場を回るだけでも会社は決定的に変わる。実際、業績の良い会社の経営トップはこまめに工場に足を運ぶ。現場重視を含め、品質経営におけるトップ（CEO）には次のような役割があると考えられる（このうち、③⑤⑥は「エクセレントカンパニーになるために必要な取り組み」と重複する）。

- ① 品質（広義）への関心を持たなければならない。
- ② イノベーションを起こしていく中で、品質を組み合わせていかななければならない。
- ③ バッドニュースをいち早く収集する仕組みを構築しなければならない。
- ④ 自らがコミュニケーションをとり、現場と遊離してはならない。
- ⑤ 経営の基盤であるTQMを使い、体制を構築し、組織能力向上のための施策を実行しなければならない。
- ⑥ 取締役会を活性化し、品質（広義）の議論も行わなければならない。

トップ（CEO）が品質へ関与している実践事例-1

- ①品質経営を別物にするのではなく、経営戦略、事業戦略の中に埋め込む（コニカミノルタ）。
- ②経営トップ主導の共通の価値基準（6バリュー）の醸成（コニカミノルタ）。
- ③生産・設計の社員を対象に、バッドニュースだけを収集する取り組みの一つとして、ディーラーへの駐在（技術・生産スタッフ）を進めている。そこで収集されたバッドニュースはトップにも伝わる仕組みになっている（ダイハツ工業）。
- ④品質、技術のメンバーと面着で、世の中で起こっていることや、仕事で苦心していることなどを会長、社長、副社長とミーティングする場を設け、対話している（ダイハツ工業）。
- ⑤QC診断では、トップマネジメントが定期的に全事業部と全拠点を訪問し、事業戦略とそれに向けてのシナリオ、取り組みなどを探る。併せて、生産現場での活動も診断する（デンソー）。

- ⑥ トップのコミットメントに関して年2回「事業部長品質研究会」を実施している。社長以下、カンパニー長、事業部長が集まり、深刻な品質問題を共有し、議論する。それがトップへのインプットになる。解決策に関する有益な意見交換もできている（パナソニック）。

トップ(CEO)が品質へ関与している実践事例-2

- ⑦ 全従業員にDNAを伝承するため「トヨタマインド」を各グローバルの事業体へ展開する（豊田鉄工）。
- ⑧ 取締役会では、バッドニュースから先に報告している（豊田鉄工）。
- ⑨ 品質経営の内容を中期経営方針と年度方針に組み込み、展開を図っている。方針を議論する役員全員の仕事の質、力量、品質に対する理解が重要（豊田鉄工）。
- ⑩ 「お客様本位に徹する」を経営理念とし、トップの方針の第一にカスタマーズファースト“顧客第一（お客様を勝たせる）”を掲げ、方針展開をしている（安川電機）。

トップ(CEO)が品質へ関与している実践事例-3

- ⑪ 優先順位はS L Q D C（安全、コンプライアンス＝法律、品質、タイミング、コスト）ということを言い続けている。世界で毎年40カ所以上でのミーティングで、トップ自らが優先順位のことを伝え続けている（コマツ）。
- ⑫ 毎月、C Q Oと品質問題に対して、1時間以上の議論や意見交換の場を持っている。たとえ時間がなくても、関心事として必ず報告を受けている（コマツ）。
- ⑬ バッドニュースは、事故が起きたら2時間以内に社長に報告しなければならない仕組みとなっている（前田建設工業）。
- ⑭ 社長方針の方針管理への落とし込みに注力している（前田建設工業）。
- ⑮ 社長と各部門代表者の座談会を実施し、当時の社長の想いを再共有。「決して忘れない・風化させない」と毎年、トヨタ再出発の日に、全員が当時の想いを振り返り、戒め続けている（トヨタ自動車）。
- ⑯ 社長自らが、さまざまな機会にお客様第一の重要性を社員に伝え続けている（トヨタ自動車）。

2-6. CQO の役割、育成

(2) 品質経営におけるCQOの役割

- ① トップ自らが品質経営を推進していく中で、CQO（Chief Quality Officer）の役割が重要となってくる。品質（広義）への関心を持たなければならない。

品質経営の推進にはトップの品質意識とリーダーシップが何より重要である。近年発生している品質問題をめぐる企業の不祥事は日本の産業発展に深刻な危機感をもたらしている。この状況を打開するための方策として検討すべきは、役員組織として品質全般に強い責任と権限を持つ品質担当役員（CQO）を設け、経営者として主体的に参画していく体制を整えることであろう。CQOの役割は、自社が目指す、将来を見据えたビジネスモデルを構築することである。その上で、そのモデルに応じたTQMの方向性を明確にした戦略を策定し、全社のリーダーシップを発揮することである。もしも、この役員の役割が不明確な企業があれば、その重要性を認識し、CQOの育成を早急に考える必要があるだろう。

- ② CQOのあり方（狭義の品質だけではなく、広義の品質に、トップと共に関与していかなければならない）や、その役割は、本会として、今後議論を重ねていく中で確立していく必要がある。

近年、取締役会をスリム化する動きに呼応し、多くの企業で品質担当の役員が減らされている。かつては社内だけで30～40人の取締役が集まり、社長出席の下で品質の話題が当たり前のように話し合われていた。たとえ、担当役員がいなくても、取締役会とは別の品質会議があり、そちらに社長が出ているのであれば問題はなかった。しかし、そうでない企業は多い。こうした風潮は、日本の経営トップが品質に対する関心を失いつつあることの証しであるといえるだろう。従って、品質担当に関わる訓練を受けた社外取締役が意見を言えるようにするため、品質経営懇話会が社外取締役育成の場として機能する体制を整えていく必要がある。

付録：

第1回～第4回 検討内容要約

<第1回 品質経営懇話会>

【日時】2017年10月3日（火）15:00～17:00

【会場】経団連会館 5Fパール

- ① 第1回会合ということもあり、坂根委員長から本会を実施するに至った「問題提起」「思い」「意見交換の視点」を説明いただいた。
- ② メンバーからは、自己紹介と合わせて、事前にお伺いしていた各社での品質経営への取組状況と課題を中心とした説明を行っていただいた。
- ③ 懇話会終了後に記者発表を実施した。

坂根委員長からの「問題提起」「思い」

- ① 品質に関し、トップの関心が薄れている。
取締役会で品質に関する議論がなされない。
QAのオフィサーが取締役会に出席しない。
- ② トップが関心を持つ新しいTQMとは何か。コマツでは、10数年顧客価値創造に取り組んでいる。
- ③ 経営とは、限られた資源を有効に使って顧客価値創造することである。コマツではその行動様式としてコマツウェイを作成した。
- ④ 今のIoTの世界は縦割りでは対応できない。「学」は横串を通す活動が必要になる。

坂根委員長から提示の意見交換の視点

- ① 企業価値の考え方
- ② 顧客価値創造活動と社内のマネジメント（ESG、TQM）の企業活動における位置付け
- ③ TQMの対象範囲
- ④ 社外取締役比率の高い取締役会でのTQMの対象範囲

<第2回 品質経営懇話会>

【日時】2017年11月30日（木）15:30～17:40

【会場】オークラアクトシティホテル浜松

意見交換

- ① 企業価値をどのようにとらえているか。
- ② お客様価値の創出に対して、トップマネジメントがどの程度関与しているか。

- ③ TQMを中心に会社経営を考えたときに、TQM的なマネジメントツールの有効活用事例。
- ④ 社外取締役の方々に対して、どのような期待をしているのか。品質経営について、何を期待しており、こういった情報を提供しているのか。
- ⑤ 品質を経営の根幹に据えるために取り組んでいること。
- ⑥ 昨今の不祥事に対しては、ガバナンス、コミュニケーション、仕事の仕組みに対しての欠陥、それに対しての打ち手等に問題があったと思う。

<第3回 品質経営懇話会>

【日時】2018年1月23日（火）15:10～17:05

【会場】経団連会館 4階402号室

意見交換①

- ① 坂根委員長から「コマツの考える企業価値の最大化、コマツでの活動の変遷」についての説明、大橋委員から「第105回QCSのまとめ、SLQDCという優先順位の重要性」について、説明を行ったのち、
- ② 「これからのTQMの対象範囲は、どこまで広げていくべきか」「これからの企業価値の考え方はどうあるべきか」について、意見交換を行った。

意見交換②

- ① 佐藤委員から「決して風化させない トヨタのお客様第一の取組み」と題し、トヨタ自動車におけるお客様視点の取組みについて、事例紹介があり、その内容をもとに意見交換を行った。

<第4回 品質経営懇話会>

【日時】2018年5月31日（木）15:00～17:00

【会場】大磯プリンスホテル

意見交換

- ① 企業として何をお客様価値とするか。それを企業内で共有できているか。
- ② 現場では何が起きているか。お客様は何を感じているか。リアルタイムで把握する仕組みへの工夫。
- ③ 何か起きたとき、それは何をもって異常だと認知するのか。
- ④ 認知したときには、組織としてクイックで適正な対応をとるための仕組み。

以上

品質経営懇話会中間報告

2019年4月18日発行

本資料からの転載ならびに複写を禁止いたします

本件に関するお問合せは、以下担当までお願いいたします。

一般財団法人 日本科学技術連盟 品質経営懇話会担当

TEL 03-5378-1213 E-mail:tqmsemi@juse.or.jp